

# „Der Mittelstand nutzt sein kommunikatives Potenzial nicht aus“



Zum Thema Nachhaltigkeit wird in den Medien vorwiegend über und mit Großunternehmen diskutiert. Und der Mittelstand? Dort werden in Deutschland weitaus mehr Menschen beschäftigt als in Großkonzernen. Als Garant des wirtschaftlichen Aufschwungs und Motor deutscher Exportweltmeisterschaft ist der Mittelstand überdies global orientiert und damit auch ein wesentlicher Teil der Nachhaltigkeitsanstrengungen. Wie denkt der mittelständische Unternehmer darüber, und wo liegen seine Motive? Volker Weber sprach hierüber mit dem auf den Mittelstand spezialisierten Unternehmensberater Ralph Jacoby, ehemals Finanzvorstand der Bertrandt AG und Mitbegründer des Human Capital Clubs in München.

**Herr Jacoby, was verbindet der Mittelstand mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“?**

Aus meiner Sicht ist das eine Mischung aus Langfristigkeit und familiärer Bindung, die dem Unternehmen häufig als roter Faden dient. Das heißt, die Orientierung erfolgt über Generationen. Darüber hinaus liegt darin ein starkes Bewusstsein für die Mitarbeiter, sprich soziales Bewusstsein.

**Worin äußert sich das?**

Es besteht häufig eine langjährige persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern. Die Unternehmer sind selbst bei den Betriebsversammlungen dabei, um die Unternehmensstrategie und ihre Motive zu erläutern. Das sind Menschen, die das Risiko und die Verantwortung tragen, und aufgrund dessen fühlt der mittelständische Unternehmer, gerade bei Veränderungsprozessen, auch vielfach eine andere soziale Verpflichtung als angestellte Manager.

**Stichwort Veränderungsprozesse: Auch Mittelständler haben im Zuge der Globalisierung heimische Produktion ab- und in Billiglohnländern wieder aufgebaut – passt das noch zu sozialer Verantwortung?**

Viele Mittelständler haben dadurch versucht, den Erfolg ihres Geschäftsmodells zu schützen, ohne sich die Entscheidungen dabei einfach zu machen. Für den Mittelstand ist aber kennzeichnend, dass es nicht wenige gibt, die, wenn der Weg sich als Irrweg erwiesen hat, wieder den Rückwärtsgang einlegen. In Konzernen wäre das ein großes Politikum.

**Würden Sie daher der These beipflichten, dass der mittelständische Unternehmer eher geneigt ist, sich nachhaltig zu engagieren als ein angestellter Konzernmanager?**

Der mittelständische Unternehmer ist es eher gewohnt. Für ihn ist es gelebte Praxis. Für Unternehmerfamilien ist die Lebensplanung eng verknüpft mit dem Wohlergehen der Unternehmung. Damit ist zwangsläufig ein langfristiges Interesse auch zum Wohle der Mitarbeiter vorhanden.

**Und wie sieht es beim Thema ökologische Verantwortung aus?**

Nachhaltigkeit im Mittelstand ist in vielen Fällen zu übersetzen mit einem dauerhaft gestärkten Unternehmen, das sich behaupten kann – und das daher zukunftsfähig ist. Davon ausgehend hat auch der Mittelständler ein Interesse an der Lösung ökologischer Herausforderungen.

**Noch einmal zurück zur sozialen Verantwortung und dem aktuellen Stichwort „Facharbeitermangel“. Wie kommt es, dass gerade Mittelständler trotz der größeren sozialen Bindung bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter starke Probleme haben?**

Aus meiner Erfahrung sind die großen Unternehmen in der Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern erfolgreicher, weil sie besser aufgestellt sind. Die Chancen mittelständischer Unternehmen liegen darin, ihre Stärken – kurze Entscheidungswege, überschaubarere Prozesse und Strukturen, weniger Komplexität, mehr Verantwortung – besser darzustellen und auf sich aufmerksam zu machen. Hier hat der Mittelstand noch viel Nachholbedarf.

**Mittelstand: die Nähe zum Mitarbeiter schon immer gelebt**

**Kommt das einer Aufforderung an den Mittelstand gleich, sein soziales Potenzial durch aktive Kommunikation besser zu vermarkten?**

Absolut. Der Mittelständler hat aber auch noch Nachholbedarf in der Nachhaltigkeit seiner Versprechen! Was versprochen wird, darf keine Show oder Luftblase sein, sondern muss auch umgesetzt und gelebt werden.

**Wie groß ist hier die Gefahr, dass soziale Themen aus Marketing-Aspekten missbraucht werden, um kurzfristige Ziele – wie erfolgreiche Mitarbeiterrekrutierung – zu erreichen?**

Die Gefahr besteht natürlich immer, für den Zweck die Mittel zu heiligen. Allerdings sprechen wir auch viel mit Personalverantwortlichen, die ein starkes Interesse daran haben, Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden und daher oft mehr Engagement für die Personalentwicklung einfordern. Dazu gehört die fachliche Entwicklung, aber auch die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter. Die Entwicklung durch das „Social Capital“ geht ja gerade dahin, nicht nur die Leute zu haben, sondern auch Mitarbeiter zu haben, die ihrerseits fachlich und sozial kompetent sind.

**Wie schätzen Sie das Verhältnis ein zwischen jenen Mittelständlern, die ihre „Soziale Kompetenz“ bereits kommunizieren, und jenen, die das noch nicht tun?**

Ich schätze, das Verhältnis liegt bei einem Drittel zu zwei Dritteln, wobei die Mehrheit inaktiv ist. Doch für die Umsetzung gibt es einen ganz praktischen Druck. Heute sind die Menschen flexibler, mobiler, und die Eindrücke über mögliche Arbeitgeber holt man sich im Internet. Wer sich da gut positioniert und einen für den Mitarbeiter erkennbaren Mehrwert liefert, hat einfach bessere Karten. Großunternehmen sind da natürlich gut aufgestellt. Doch hier liegt auch der Vorteil des Mittelständlers, denn anders als bei einem Großkonzern ist der Mitarbeiter auf längere Sicht nicht nur eine beliebige Personalnummer.

**Woran liegt es aus Ihrer Sicht, dass viele Mittelständler ihre Vorzüge nicht kommunizieren?**

Das ist historisch gewachsen. Lange Zeit galt im Mittelstand „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“. Langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass Reden auch Gold wert sein kann. Und Mittelständler stellen fest, dass in der komplexer gewordenen Welt Marketingkommunikation an Bedeutung gewinnt, um das Unternehmen gezielt und qualifiziert zu präsentieren, zum Beispiel auch deshalb, um die Fluktuationsbereitschaft von Kunden und Lieferanten zu schmälern.

**Wie sieht die Entwicklung nachhaltiger Unternehmensführung im Mittelstand aus, wenn renditeorientierte Finanzinvestoren am Unternehmen beteiligt werden?**

Grundsätzlich halte ich es für ein Klischee, dass Finanzinvestoren nur auf den Quick-Win aus sind. Meine Erfahrung mit Investoren ist die, dass diese sich mit dem Thema Nachhaltigkeit genauso befassen wie das Unternehmen selbst. Ich habe Finanzinvestoren, egal welcher Herkunft, vielfach so kennengelernt, dass sie sich für die Strategie des Unternehmens interessieren und damit für dessen Zukunftsperspektiven und Marktstellung. Damit sind sie automatisch bei den Fragen, die mit Nachhaltigkeit zu tun haben.

**Das hört sich alles schön nachhaltig an. Fakt ist aber doch, dass Unternehmen und Finanzinvestoren zunächst einmal an der Rendite orientiert sind. Ist das Bekenntnis zu Nachhaltigkeit an der Stelle nicht eher die Erfüllung gesetzlicher Mindeststandards als ethische Motivation?**

Dazu sehe ich zwei Gesichtspunkte: erstens die langfristige Bestandssicherung. Wer langfristig nicht erfolgreich ist, und dazu gehört auch zwingend die finanzielle Komponente, der wird seinen Bestand in Frage stellen.

Zweitens wird die Konzentration auf die soziale und ökonomische Nachhaltigkeit dadurch gefördert, dass Unternehmen heute ganzheitlich auf dem Prüfstand stehen. Egal ob das Geschäftspartner, Partner im Einkauf, die Kunden oder Banken sind; Unternehmen werden zunehmend ganzheitlich erfasst. Auch Ratings und Zertifizierungsverfahren spielen hier eine große Rolle. Das hat, da gebe ich Ihnen recht, nicht primär ethische Motive, allerdings wird aufgrund dieser Umstände auf diese Themen deutlich mehr Wert gelegt.

Das Thema Nachhaltigkeit ist vergleichbar mit einem Räderwerk, in dem die einzelnen Zähne ineinandergreifen. Wenn sich ein Rad nicht dreht, dann ist das Ganze in Frage gestellt.

**Ist das Thema Nachhaltigkeit für den Mittelstand Belastung oder zeichnen sich auch viele Chancen ab?**

Ausgehend von der Komplexität und den vielfältigen Regelungen insbesondere in Bezug auf die ökologische Komponente ist es eher ein Belastungsfaktor, da auch die Qualität des Managements dem zunehmend gewachsen sein muss. Das Thema soziale Verantwortung hingegen hat der Mittelstand schon immer gelebt.

**Herr Jacoby, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.**



**Ralph Jacoby,**  
Jacoby & Cie. AG,  
Unternehmensberater