

Peter Senge, Bryan Smith,
Nina Kruschwitz, Joe Laur, Sara Schley

Die notwendige Revolution

Wie Individuen und Organisationen
zusammenarbeiten, um eine nachhaltige
Welt zu schaffen

Aus dem Amerikanischen
von Maren Klostermann

2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg/ Schwäbisch Hall)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz u. Grafik: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2011

ISBN: 978-3-89670-790-1

© 2011 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Das Original erschien unter dem Titel »The Necessary Revolution«
2008 bei Doubleday Publishing, New York.

© Peter Senge, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur, Sara Schley 2008

All Rights reserved

© 2011 der deutschen Ausgabe Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstr. haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Ralf Flücks	10
Vorwort	12
Teil I: Ende und Neuanfang	15
1 Eine Zukunft in Erwartung unserer Entscheidungen	16
Die Erschaffung der Zukunft	23
Eine Anmerkung noch	27
2 Wie wir in diese prekäre Lage geraten sind	29
Der Lohn des Erfolgs	29
Den größeren Zusammenhang sehen	39
Ein Fall von höchster Dringlichkeit: Die 80-zu-20-Herausforderung	43
3 Leben jenseits der Blase	50
Die »wirkliche« Wirklichkeit	52
Die Entscheidung, die sich hinter unseren Entscheidungen verbirgt	55
Der Weg, der hineinführte, führt auch wieder hinaus	58
4 Neue Denkweisen, neue Wahlmöglichkeiten	60
Teil II: Die Zukunft ist jetzt	73
5 Zweifeln Sie nie daran, dass ein einzelner Mensch oder eine kleine Gruppe von Mitverschwörern die Welt verändern kann	75
Von Brasilien nach Schweden	76
Was macht man, wenn man Autos, aber keinen Treibstoff hat?	79
Die großen Antreiber des Wandels einschalten	81
Mach etwas zum Anfassen daraus!	82
6 Die gemeinsame Ausrichtung einer Industrie	88
Das ganze System in den Raum holen	90

	Das Expertenwissen zusammenbringen:	
	Das LEED-Bewertungsverfahren	91
	Ein latentes Bedürfnis erfüllen	94
7	Unkonventionelle Verbündete: Coke und WWF als Partner für ein nachhaltiges Wassermanagement	99
	Zwei Reisen, ein Ziel: Die Auseinandersetzung mit unserem elementarsten Bedürfnis	101
	Das größere Wirtschaftssystem erkennen	108
	Die Risiken	117
	Wenn wir nicht alle an einem Strang ziehen, werden sie uns mit Sicherheit einzeln daran aufknüpfen	119
	Teil III: Anfangen	121
8	Risiken und Chancen: Wirtschaftliche Gründe für Nachhaltigkeit	123
	Ein neuer Kontext für die Wirtschaft.	123
	Prioritäten den neuen Realitäten anpassen	125
	Geschäftsrisiken in einer interdependenten Welt	126
	Die Kehrtwendung der Finanzindustrie	128
	Chancen jenseits des Risikos	131
	Wettbewerbsvorteile, Innovation und Wachstum	132
	Von Compliance zur Innovation	138
9	Sich für Zukunft und Gegenwart positionieren	143
	Nachhaltige Wertschöpfung.	145
	DuPont wird transformiert	149
	In die Zukunft investieren	159
	General Electric: Investitionen in die Zukunft	162
10	Menschen zur Teilnahme bewegen.	166
	Das erste Gespräch	167
	Zum Animator werden: Ihre Rolle als Anführer	173
	Erste Schritte zur Verbesserung des Dialogs	176
	Der Aufbau Ihres Kernteams.	180
	Legen Sie Ihre Bestrebungen offen auf den Tisch.	183
	Vorankommen	185

11	Wie Sie den Wandel begründen	186
	Verbinden Sie Ihre Bemühungen mit dem Managementteam Ihres Unternehmens	192
	Eine neue Sicht auf Veränderungen	194
Teil IV: Systeme erkennen		195
12	Die Tragödie und die Chancen der Gemeingüter	196
	»Gib einem Hungernden einen Fisch ...« – aber wehe, er erhält einen Fischereibetrieb	198
	Der Systemdenken-Eisberg	201
	Ökonomie und Ökologie	206
13	Raumschiff Erde	208
	»Was würden wir tun, wenn ...?«	209
	Neu über Grenzen nachdenken: Vorschläge	212
	Prinzipien für eine tausend Morgen große Insel	216
	Die Grenzen des Wachstums erkennen	218
14	Unsere Wahlmöglichkeiten erkennen	226
	Gemeinsame Grenzen erkennen	229
	Stewardship: Die Entscheidung zu einer bewussten Fürsorge für das Gemeinwohl	230
	Positive Veränderungslawinen auslösen	233
	Das große Bild: Die »Kreislaufwirtschaft«	245
	Einige Anregungen, wie man kreisförmige Wirtschaftsmöglichkeiten erkennt	247
	Gemeingüter schaffen, um Gemeingüter zu verwalten ...	251
Teil V: Grenzübergreifende Kooperation		257
15	Die unumgängliche Notwendigkeit der Zusammenarbeit ...	259
	Erweiterte Herstellerverantwortung	262
16	Versammeln: »Hol das System in den Raum!«	267
	Strategische Mikrokosmen ermitteln	267
	In Schwung kommen und die Dynamik des Möglichen in Gang setzen	272
	Zielstrebiges Netzwerken	275
	Verantwortung für das große Ganze	280

17	Die Realität mit den Augen der anderen sehen	283
	Beziehungen aufbauen.	284
	Zukunftsweisende Gespräche	285
	Annahmen aufheben	287
	Gleichgewicht zwischen Plädieren und Erkunden.	291
	Herz und Denken öffnen: Lernreisen.	293
18	Wie man das gemeinsame Commitment fördert	302
	Das Engagement fördern und das Commitment wachsen lassen	302
	Sich mit dem verbinden, was für Sie und Ihre Organisation wichtig ist	303
	Raum schaffen, damit Absichten und Visionen wachsen können	306
	Teil VI: Vom Problemlösen zum kreativen Gestalten	319
19	Innovationen: Inspiration durch lebende Systeme	321
	Zero to Landfill: Kein Abfall für Mülldeponien	322
	Lebende Systeme als Geschäftsmodelle	326
20	Die Entfesselung alltäglicher Magie	329
	Positive Vision versus negative Vision	329
	Kreative Spannung versus emotionale Spannung	331
	Innovationsmöglichkeiten erkennen anstatt »weniger schlecht« zu sein	335
	Berufliches und Privates in Einklang bringen	337
	Nichts Neues unter der Sonne.	339
21	Sie müssen nicht auf alles eine Antwort haben	340
	Mach es wahr: Lernen durch Prototypen	341
	Um Hilfe bitten.	344
	Vorschläge für Pilotprojekte.	346
22	Von niedrig hängenden Früchten zu neuen strategischen Möglichkeiten	350
	Der Elefant und der (wachsende) Floh	350
	Wie man Innovationen »über dem Strich« in Schwung bringen kann	355
	Die Entwicklung umfassenderer Strategien	361

23	Es geht nicht darum, was die Vision ist, sondern was sie bewirkt	365
	Null scheint die richtige Zahl zu sein	365
	Unternehmen mit einer Mission.	367
	Kleine Handlungen helfen dem gesamten System	370
	Unternehmenswachstum durch Netzwerke, die einen gemeinsamen Zweck verfolgen	371
	Wie haben wir die Vision heute genutzt?	374
	Neue Ideen, alte Wurzeln.	375
24	Ein neues Design für die Zukunft	377
	Fangen Sie oben an und arbeiten Sie sich nach unten	380
	Es ist in Ordnung, wenn man nicht weiß, wie es geht	381
	Die Rolle von Katalysatoren	382
	Der Freiheit Struktur geben.	382
	Teil VII: Die Zukunft	389
25	Die Zukunft des Großunternehmens	390
26	Die Zukunft unternehmerischer Vielfalt	398
27	Die Zukunft der Führung	407
28	Die Zukunft unserer Beziehungen	418
29	Unsere Zukunft	423
	Anhang	427
	Nachhaltigkeitsprinzipien	427
	Lebenszyklusanalyse (Life Cycle Assessment)	429
	Anmerkungen	433
	Index	450
	Über die Autoren	463

8 Risiken und Chancen: Wirtschaftliche Gründe für Nachhaltigkeit

Bislang haben wir Nachhaltigkeit durch eine extrem breite Linse betrachtet: Was tun wir durch unsere Handlungen dem Planeten als Ganzes an? Und welche Auswirkungen hat das auf uns alle? Wir haben diesem Buch den Titel *Die notwendige Revolution* gegeben, weil mittlerweile niemand mehr diesen Fragen ausweichen kann: Die Menschheit hat dem Planeten schon viel Schaden zugefügt, und es muss sich etwas ändern. Nichts tun ist keine Option mehr.

Doch wahre Innovation erfordert ein Umdenken. Viele Unternehmen und Organisationen aller Art sind bereits zu dieser Erkenntnis gelangt. Manche, wie die, deren Geschichten wir in Teil II erzählt haben, handeln seit Jahren danach. Viele andere arbeiten hart daran aufzuholen. Und obwohl viele Organisationen noch in Untätigkeit und Lähmung gefangen sind, nehmen mehr und mehr Unternehmen in jedem Industriesektor Fragen von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung in ihre Ziele für die Zukunft auf. Sie haben akzeptiert, dass es nicht anders geht, wenn sie in den turbulenten Zeiten, die vor uns liegen, überleben und florieren wollen.

Ein neuer Kontext für die Wirtschaft

Zwar stehen alle Organisationen vor demselben grundlegenden Auftrag zur Innovation, doch erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen sind die vielleicht einflussreichste Institution in der heutigen Gesellschaft. Zu verstehen, wie Nachhaltigkeit für das oberste Management zur Priorität werden kann, ist entscheidend. Der erste Schritt ist vielleicht der einfachste und zugleich der schwerste: Das gesamte System des industriellen Zeitalters mit neuen Augen zu sehen. Sie erinnern sich vielleicht an die Abbildung auf Seite 53 (Abb. 3.1), die den Unterschied zwischen der Arbeitsweise der Systeme des Industriezeitalters und denen der Natur illustriert. Wie Abbildung 8.1 zeigt, betrachten viele Manager die Welt immer noch aus der Perspektive des Industriezeitalters: Sie sehen die Ökonomie als den größten und

wichtigsten Kreis an, der die wesentlich kleineren Bereiche von Gesellschaft und Umwelt in sich einschließt.

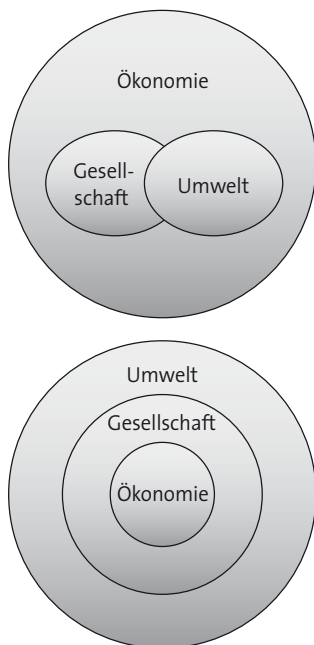


Abb. 8.1: Die »wirkliche« Wirklichkeit

Wir glauben, die einzige Möglichkeit, Prioritäten anders zu setzen und Nachhaltigkeit in eine Organisation zu integrieren, besteht darin, dieses Bild zu überdenken. In der neuen Sichtweise der Welt und der Rolle der Ökonomie darin bildet die Umwelt den größten Kreis, der die menschliche Gesellschaft umschließt; die Wirtschaft, Industrien und einzelne Unternehmen bilden weit kleinere Kreise, die von beiden umschlossen werden. Wie Ray Anderson, der Interface-Chef, es ausdrückt (wobei er den früheren US-Senator Gaylord Nelson zitiert), müssen Unternehmen sich der simplen Tatsache stellen, dass »die Wirtschaft eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Natur ist, nicht umgekehrt.« Gleichermäßen kann es ohne eine stabile und lebendige soziale Ordnung keine gesunde Wirtschaft geben – fragen Sie mal Geschäftsleute, die versuchen, in korrupten, gesetzlosen oder von extremer Armut gekennzeichneten Ländern Geschäfte zu machen.

Glücklicherweise begreifen viele intelligente Organisationen, wie wichtig diese Veränderung der Perspektive und Praxis ist, und handeln entsprechend.

Prioritäten den neuen Realitäten anpassen

Ende 2007 gab Google seine Pläne bekannt, eine interne Forschungsgruppe zu finanzieren, die billigere erneuerbare Energiequellen entwickeln sollte. Viele Industrie- und Finanz-Analysten fanden, dass der Internetkonzern sich damit weit von seiner Komfortzone entfernte. Als die Initiative im November angekündigt wurde, reagierte Jordan Rohan, Analyst bei RBC Capital Markets, der zuvor Aktien des an der Börse hochnotierten Unternehmens empfohlen hatte, mit Erstaunen. »Was zum Teufel machen die da? Bei dem bloßen Gedanken wird einem schwindelig«, erklärte Rohan gegenüber der Presse. »Ich mache mir da schon Gedanken um Googles Prioritäten.«⁶¹

Das Zitat des Finanzexperten stößt zum Kern einer wichtigen Frage vor: Wo liegen die Prioritäten eines heutigen Wirtschaftsunternehmens, und wie lassen sie sich in Einklang mit seinem Platz im Geschäftsuniversum bringen? Traditionell wurden die Entscheidungen der Unternehmensführung vom Druck der vierteljährlichen Gewinnerwartung, ausgeübt von Anlage-Analysten wie Rohan, bestimmt, aber wenn diese Entscheidungen mit den Realitäten von globaler Erwärmung und Nachhaltigkeits-Erfordernissen zusammenstoßen, müssen die Prioritäten hinterfragt werden. Die Aufrechterhaltung des Status quo ist nicht länger möglich.

Tatsächlich folgt der Internet-Suchmaschinenbetreiber Google, der mit seinen Rechenzentren enorme Energiemengen verbraucht, schlicht seinem Motto (»Tue nichts Schlechtes«) und handelt zudem ganz pragmatisch. Sollte das Unternehmen Erfolg haben, sagt Mitbegründer Larry Page, »wird die Welt die Option haben, einen erheblichen Teil des Elektrizitätsbedarfs aus erneuerbaren Quellen zu beziehen und damit den Kohlendioxidausstoß erheblich zu reduzieren.« Alternative Energien sind zudem ein entscheidender Faktor für die wirtschaftliche Entwicklung an vielen Orten, wo »erschwingliche Energie jeder Art« begrenzt ist, wie der andere Google-Mitbegründer Sergey Brin hinzufügt. »Wir gehen davon aus, dass wir auch ein gutes Geschäft dabei machen.«⁶²

Wie die meisten vorausschauenden Firmen unternimmt Google seine Mission nicht allein. Um die Systeme der realen Welt zu verstehen, muss man, wie in Kapitel 2 beschrieben, auch erkennen, wie die größere, integrierte Umwelt – Geschäftspartner, Zulieferer, Kunden, Aktionäre und Konkurrenten – jeden Akteur beeinflusst. Google finanziert nicht nur die eigenen internen Forschungen, sondern vergibt auch Mittel an andere Unternehmen, unabhängige Labore und Akademiker, im Wissen, dass unerwartete Synergien und Innovationen entscheidend für den Unternehmenserfolg sein können. Manche Unternehmen arbeiten mit Regierungen oder Nichtregierungsorganisationen zusammen, andere bilden globale Partnerschaften und Koalitionen. Die Geschichte des Coca-Cola-Konzerns, der sich gemeinsam mit dem World Wildlife Fund um ein integriertes Wassermanagement bemüht, ist nur ein Beispiel von vielen. Wie General Electric, DuPont, BP und viele andere, die ihre Strategien neu durchdacht haben, indem sie sich die sozialen und ökologischen Realitäten ihrer Branchen ansahen, erkennt Google die Kühnheit seines Ziels und begreift, dass es notwendig ist, sich Partner zu suchen, wenn man Probleme angeht, deren Größenordnung ein einzelnes Unternehmen überfordert.

Geschäftsrisiken in einer interdependenten Welt

Die meisten Menschen akzeptieren die erdrückende Beweislast, die zeigt, dass die Welt sich verändert hat, und erkennen, dass es mit der weltweiten Expansion so nicht weitergehen kann und ein Business-as-usual-Ansatz nicht länger möglich ist. Sie suchen nach Antworten – und nach Führungskräften, die Lösungen anzubieten haben und fähig sind, etwas in Bewegung zu setzen. Manager mit Durchblick haben die Herausforderung angenommen, denn es häufen sich klare Hinweise darauf, dass Unternehmen, die wenig oder nichts tun, um Fragen der Nachhaltigkeit anzugehen, es riskieren, Marktanteile zu verlieren, sich den Zugang zu den besten und intelligentesten Mitarbeitern abzuschneiden und dem Ruf des Unternehmens und seiner Börsennotierung schweren Schaden zuzufügen.

Eine Studie nach der anderen bestätigt, dass sich alle Stakeholder (Anspruchsträger, Anspruchsgruppen) eines Unternehmens – Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Zulieferer und Aktionäre – stark

dafür interessieren und sich, wenn sie überlegen, was sie kaufen, wo sie arbeiten und wo sie investieren wollen, davon leiten lassen, wie ein Unternehmen auf die miteinander verbundenen Herausforderungen ökologischen und sozialen Wohlergehens reagiert. In der Tat hören Unternehmen von Kunden und Mitarbeitern, vielleicht den beiden entscheidenden Gruppen, dass es von großer Bedeutung für sie ist, wie diese Herausforderungen gehandhabt werden. Noch wichtiger ist, dass sie die Unternehmen dafür verantwortlich machen. In einer kürzlich veröffentlichten Studie stellte GlobeScan, ein hoch angesehenes und erfahrenes Marktforschungsinstitut, bei einer Befragung von 25.000 Personen in fünfundzwanzig Ländern fest, dass 69 Prozent der Befragten fanden, Unternehmen seien »voll verantwortlich« dafür, der Umwelt keinen Schaden zuzufügen.⁶³

Durch diesen Wandel wird das ökologische und soziale Verhalten von Unternehmen von allen Seiten scharf beobachtet. Kenntnisse über das Thema werden durch die Medien und zahllose Blogs und Internetseiten weit verbreitet. Selbst Unternehmen, die hart daran gearbeitet haben, eine Veränderung herbeizuführen, sind davon nicht ausgenommen: Nike beispielsweise leidet immer noch an Imageproblemen wegen früherer Verbindungen zu Ausbeutungsbetrieben und Kinderarbeit in Nationen der Dritten Welt. Heutzutage gibt es keinen Ort mehr, an dem man sich verstecken könnte.

In vorderster Reihe bei dieser Beobachtung stehen die Anleger, und das bedeutet, dass ein Ignorieren von ökologischen und sozialen Fragen eine starke Gefährdung des Investitionskapitals darstellt. Nehmen wir beispielsweise das »Carbon Disclosure Project« (CDP), eine Organisation, die Informationen über durch den Klimawandel bedingte Geschäftsrisiken und –chancen sowie Daten über CO₂ und andere Treibhausgas-Emissionen zusammenträgt. 2007 enthielt die Datenbank bereits 2400 Firmen, und CDP gab für 315 institutionelle Anleger, die zusammen mehr als 41 Billionen Dollar Anlagevermögen verwalten, einen Bericht heraus. Paul Dickinson, Geschäftsführer von CDP, sagt: »Zunehmend betrachten Investoren gutes Kohlendioxid-Management als Zeichen für gute Unternehmensführung.« Da Investoren mehr und mehr Informationen über die Einstellung einer Firma zum Klimawandel erhalten, so Dickinson, »wächst der Druck auf Unternehmen, darauf zu reagieren.«

Viele Marktführer taten sich schwer damit. Aber wenn Investoren *und* Kunden etwas sagen, hören kluge Unternehmen zu.

»Als Manager hatte ich gelernt, gegenüber Nichtregierungsorganisationen und der Umweltbewegung total misstrauisch zu sein«, sagt General-Electric-Chef Jeffrey Immelt. »Vor fünf Jahren kam ich dann mit Technologien in Kontakt, die mir zum ersten Mal das Gefühl vermittelten, dass es bei dem Ganzen nicht um Kompromisse geht, sondern dass es eine Riesenchance sein kann. Durch die richtigen Investitionen in erneuerbare Energien, Umweltschutz und Wasserentsalzungsanlagen konnten wir Geld verdienen und gleichzeitig ein gesellschaftliches Problem lösen.«

Bei General Electric wurden die Veränderungen von Kunden initiiert und vorangetrieben, die verschiedene Unternehmensteile wissen ließen, dass Nachhaltigkeitsfragen wie Energieeffizienz, erneuerbare Energien und der Klimawandel ihnen wichtig waren. Und GE hörte zu. 2002, als Immelt die Chancen neuer, kostenwirksamer Technologien zu erkennen begann, wurde Rohöl für 25 Dollar pro Barrel gehandelt. Das war zwar ein erheblicher Sprung von dem Tiefststand im Januar 1999, wo ein Fass für elf Dollar zu haben war, aber verglichen mit einem Ölpreis von rund 100 Dollar pro Barrel im April 2011 kaum der Rede wert. Dennoch wartete der GE-Chef nicht auf katastrophale wirtschaftliche Bedingungen, um den Umweltaktionsplan des Konzerns zu initiieren.

»Wenn es zu einer Meinungsumschwung in der Gesellschaft kommt, sollte man besser Vorreiter sein und nicht der Entwicklung hinterherhinken. Und in dieser Frage ist es zu einer Meinungsumschwung gekommen«, sagt Immelt. »Als CEO ist es meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass wir eine Vorreiterrolle spielen, denn wer das nicht tut, wird untergepflügt.«

Die Kehrtwendung der Finanzindustrie

Verglichen mit den großen bösen Umweltverschmutzern, den güterproduzierenden Konzernen, genießen Wirtschaftssektoren wie Banken, Finanzinstitutionen und Börsenhandel traditionellerweise ein sauberes Image. Aber die Wahrheit ist, sie sind keine Umweltengel, sie sind es nie gewesen. Sie sind genauso in das gegenwärtige Industriezeitalter-System verwickelt wie jeder Fabrikant, und sie sind mit denselben Risiken konfrontiert. Informierte Kunden mit Durchblick bestehen jetzt darauf, dass diese Unternehmen mit gutem Beispiel vorangehen.

Und in der Tat investiert die Finanzbranche massiv in den Klimaschutz. Die Citigroup beispielsweise, eine Bank, die zwei Billionen Dollar Anlagevermögen verwaltet, hat eine eigene grüne Initiative mit 50 Milliarden Dollar angekündigt, die bislang größte Investition eines einzigen Unternehmens. Etwa zehn Milliarden Dollar sind bereits geflossen, und weitere zehn Milliarden Dollar sollen eingesetzt werden, um den gewaltigen CO₂-Fußabdruck, den die Citibank selbst weltweit in ihren 14.500 Filialen hinterlässt, zu reduzieren. Laut der Londoner *Times* wird die Citibank weitere 31 Milliarden Dollar in die Förderung von Windparks, Biosprit, Solaranlagen und andere umweltfreundliche Technologien investieren. »Wir sind fest davon überzeugt, dass der Klimawandel eines der wichtigsten Probleme ist, vor denen Unternehmensführungen, Investoren und Regierungen heute stehen«, sagt Michael Klein, Vorstandsvorsitzender und Co-Chef von Citi Markets and Banking. »Das ist für uns erst der Anfang.«

Zyniker könnten monieren, dass für ein Finanzinstitut mit einem Kapital von zwei Billionen Dollar, 50 Milliarden über einen Zeitraum von zehn Jahren hinweg nur ein Tropfen auf den heißen Stein sind. Wenn es jedoch nicht mehr als eine PR-Kampagne sein sollte, werden sich die NGOs, Aufsichtsbehörden und Umweltaktivisten, die begriffen haben, welche entscheidende Rolle die Banken für den Druck zu mehr ökologischer Verantwortung spielen, kaum täuschen lassen.

Als Umweltaktivisten in den Neunzigerjahren begannen, große umweltverschmutzende Konzerne wie die Ölindustrie, die chemische Industrie, die Holzindustrie und Stahlkonzerne an den Pranger zu stellen, wurde klar, dass eine noch effektivere Strategie darin bestand, die Kreditinstitute anzuprangern, die die Mittel für diese Industrien zur Verfügung stellten. Die Kreditvergabe großer Banken unter die Lupe zu nehmen und in öffentlichen Kampagnen die Banken zu »outen«, die sozial unverträgliche und umweltschädliche Praktiken finanzierten, erwies sich als höchst effektive Taktik. 2005 beispielsweise erschienen Demonstranten in Schutzanzügen in den Büros von JPMorgan Chase, um die Welt wissen zu lassen, dass die Bank illegales Schlagen von Tropenholz in Indonesien finanzierte sowie eine Bergbauunternehmung in Peru, bei der es zu Menschenrechtsverletzungen gekommen war. Wie das *Time*-Magazin berichtete, gab die Firma binnen zwei Wochen die Einführung einer neuen Politik bekannt: In Zukunft werde nachhaltige Holzwirtschaft gefördert, die

Rechte indigener Völker geschützt und Mittel, die für illegales Schlagen von Tropenholz verwendet werden könnten, gesperrt.

»Der private finanzielle Sektor ist mehr als alles andere in der Lage, die ökologische Kehrtwende einzuleiten, die unsere moderne Gesellschaft so dringend braucht«, sagt Ilyse Hogue, Leiterin der globalen Finanzkampagne bei Rainforest Action Network (RAN), gegenüber dem Magazin *Time*.⁶⁴

Michael Brune, der Geschäftsführer von RAN, fügt hinzu, dass der Umweltverband vor fast einem Jahrzehnt den Entschluss fasste, »dem Geld zu folgen« und Marktkampagnen zu führen, die sich ebenso an einflussreiche Kunden wie an Investment-Institute wenden, um zu versuchen, Konzerne davon abzubringen, eine destruktive Politik weiterzuverfolgen. Der Umweltverband bringt seinen Mitarbeitern und Aktivisten bei, zu denken wie ein Unternehmenschef. Was, überlegen sie sich, könnte einen Unternehmenschef zum Handeln motivieren?

»Wenn Sie beispielsweise CEO des Holz- und Papiergiganten Boise Cascade sind, interessiert es Sie, wo Sie Ihr Papier und Ihr Holz verkaufen und wo Sie die Finanzierung herbekommen«, sagt Brune. »Um also Boise Cascade dazu zu bringen, eine umweltverträgliche Politik einzuschlagen, gingen wir auf den Marktplatz – zuerst zu den Kunden des Unternehmens wie Home Depot. Wir überzeugten die Ladenkette davon, Produkte aus Tropenholz, bei denen kein FSC-Siegel dafür bürgt, dass sie aus kontrollierten Plantagen stammen, schrittweise aus dem Angebot zu nehmen. In der Boise-Cascade-Kampagne haben wir 400 weitere Firmen angesprochen. Es hat ein paar Jahre gedauert, aber 2003 hat Boise Cascade schließlich eine umweltgerechte Holzpolitik bekannt geben.«⁶⁵ Wenn ein 90-Milliarden-Kunde wie Home Depot etwas sagt, muss ein 5,7-Milliarden-Zulieferer wie Boise Cascade darauf hören.

Laut Brune betrachten Finanzinstitute die Frage mittlerweile aus der Sicht ihrer Bilanzen. »Ökologische Belastungen sind ein zusätzlicher Risikofaktor, wenn Banken überlegen, ob sie ein Projekt finanzieren wollen«, sagt er. »Andere Risiken, die Kreditgeber sich ansehen, sind Aktionäre, die Prozesse anstrengen, Gefährdung des Ansehens oder fehlender Versicherungsschutz. Vom Konzept her gingen wir bei den Banken im Prinzip genauso vor wie bei Home Depot. Langsam fangen Banken an, sich aus der Kreditvergabe an Firmen herauszuziehen, die nichtnachhaltige Projekte finanziert haben wollen.«

Solche Taktiken haben sich zwar als wirksam erwiesen, um viele Unternehmen auf bislang vernachlässigte Risiken aufmerksam zu machen, doch der Nutzen für die Förderung wahrer Innovation ist begrenzt. Viele Umweltverbände und Banken, die das erkannt haben, haben eine Entspannungspolitik zum gegenseitigen Vorteil eingeleitet, ja verbinden sich sogar zu Netzwerken und Bündnissen. Ein solches Bündnis ist die 2004 geschlossene Partnerschaft zwischen BankTrack (einem internationalen Netzwerk aus Verbänden und Einzelpersonen, das den Operationen des privaten Finanzsektors nachspürt) und dreißig der weltweit größten Privatbanken (u. a. Citigroup, JPMorgan Chase, Bank of America, ABN AMRO, Barclays, HSBC und ING). Jon Williams, Bereichsleiter Sustainability Risk Management, sagte gegenüber *Time*: »An einem Gleichgewicht zwischen Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Entwicklung sind alle interessiert. Wir glauben, man kann gute Geschäfte machen und gleichzeitig Gutes tun.«

Chancen jenseits des Risikos

Beim Überfliegen jeder Zeitung und jedes Wirtschaftsmagazins wird klar, dass die Nachhaltigkeitswelle über die gesamte Wirtschaftswelt hereinbricht; nicht nur im Finanzsektor verändert sich etwas. Und Unternehmen mit Top-Performance stehen an vorderster Front. Goldman Sachs, eine der führenden Investment-Banken der Welt, hat 2007 sechs Schlüsselbranchen – Energie, Bergbau, Stahl, Lebensmittel, Getränke und Medien – unter die Lupe genommen und festgestellt, dass Unternehmen, die bei der Implementierung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Standards und Strategien als führend betrachtet werden, den allgemeinen Aktienmarkt seit August 2005 um 25 Prozent übertroffen haben. Zusätzlich konnten 72 Prozent dieser Unternehmen im gleichen Zeitraum bessere Ergebnisse erzielen als vergleichbare Unternehmen.

Für Unternehmensführer sicher ein Anlass, sich und ihre Vorstände zu fragen: Welche konkreten finanziellen Vorteile ergeben sich, wenn wir unser Unternehmen neu orientieren? Kann unsere Firma weiterhin profitabel sein, werden unser Profit und der Wert, den wir erwirtschaften, sogar wachsen, wenn wir uns für die Umwelt engagieren?

Wenn man Fragen nach den wirtschaftlichen Beweggründen für bestimmte Strategien stellt, läuft es letzten Endes immer auf eine Chancen- und Risikoanalyse hinaus. Die kurz- und mittelfristigen Risiken variieren für jedes Unternehmen und in jeder Industrie, aber die letztendlichen Risiken, wenn wir Nachhaltigkeitsfragen ignorieren, sind klar: Wenn wir weiterhin mehr Giftmüll in die Umwelt kippen und mehr CO₂ in die Atmosphäre blasen, als natürlich abgebaut werden kann, wenn wir darauf beharren, mehr natürliche Ressourcen zu entnehmen und zu verschwenden, als ersetzt werden können, wird die Ökonomie im traditionellen Sinn zu existieren aufhören. Es kann keine Fischerei geben, wenn es keine Fische mehr gibt, und keinen Getränkehersteller, wenn es kein sauberes Trinkwasser mehr gibt.

Was heutzutage nötig ist, ist eine neue Denkweise, um diese Geschäftsrisiken direkt angehen zu können – und die Chancen jenseits dieser Risiken ausfindig zu machen.

Wettbewerbsvorteile, Innovation und Wachstum

Für Organisationen, die in der Lage sind, die Möglichkeiten in dieser veränderten Welt zu erkennen, sieht die Zukunft verheißungsvoll aus. Aber es ist nicht leicht, einschneidende Veränderungen in der Art vorzunehmen, wie ein Unternehmen Geschäfte tätigt, und um diese Schwierigkeiten zu rechtfertigen, muss es natürlich handfeste Beweise für eine erhebliche potenzielle Kapitalrendite geben. In einer Welt, wo der ideelle Firmenwert ein greifbarer Aktivposten geworden ist, ist der gute Ruf eines Unternehmens in Bezug auf ökologische und damit verbundene soziale Fragen heute jedoch glücklicherweise ein Wettbewerbsvorteil.

Jürgen H. Daum, ein deutscher Unternehmensberater, weist in seinem Buch *Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen*, darauf hin, dass längst nicht mehr allein materielle Vermögenswerte über den Wert einer Firma entscheiden; der Teil des Gesamt-Marktwerts eines Unternehmens, der seinen Buchwert übersteigt, ist von 40 Prozent am Anfang der Achtzigerjahre auf über 80 Prozent gegen Ende der Neunzigerjahre gestiegen. Das bedeutet, nicht einmal 20 Prozent des Werts einer Firma ist im Buchhaltungssystem zu finden.⁶⁶ Der Großteil des Marktwerts eines Unternehmens beruht also

auf Marke und Reputation, im Gegensatz zu den sogenannten harten Werten. Und Marke und Ruf werden von einer rapide wachsenden Gruppe laut vernehmbarer, mächtiger externer Interessenvertreter beeinflusst, von Nichtregierungsorganisationen über Verbraucheraktivisten und Regierungen auf allen Ebenen. Folglich beeilen sich Marken in nie da gewesener Zahl, sich für Nachhaltigkeit und Umweltschutz zu engagieren – mit gutem Grund.

Eine im Oktober 2007 veröffentlichte Studie des britischen Marktforschungsinstituts Ipsos MORI, für die 17 000 Konsumenten in fünfzehn wichtigen globalen Märkten befragt wurden, bestätigte, dass Kunden einer »grünen« Marke große Bedeutung beimessen. Mehr als die Hälfte der Befragten erklärten, sie würden bevorzugt Produkte und Dienstleistungen von Firmen kaufen, die einen guten Ruf in Umweltfragen haben.

Ein Bericht, der 2005 von der britischen Co-operative Bank in Auftrag gegeben wurde, enthüllte, dass »ethische Verbraucherentscheidungen« verglichen mit dem Vorjahr um weitere elf Prozent auf fast 30 Milliarden Pfund gestiegen waren – mehr als der Einzelhandel mit dem Verkauf von Bier und Zigaretten eingenommen hatte. GlobeScan berichtete 2007, dass das »Mainstream Aktivisten«-Segment in der US-amerikanischen Bevölkerung erheblich angewachsen war – 2005 waren es noch 38 Prozent der Bevölkerung, 2007 bereits 45 Prozent. Mainstream-Aktivisten sind Leute, die am ehesten durch ihr Konsumverhalten reagieren, wenn Unternehmen nicht ihren Erwartungen entsprechen. Dieses Segment der Bevölkerung zeichnet sich zudem durch ein hohes Bildungs- und Einkommensniveau aus und enthält einen hohen Prozentsatz an Meinungsführern.⁶⁷ Bemüht, sich an einen offensichtlichen Trend anzuhängen, vermarkten viele Unternehmen kleine Verbesserungen und marginale Anstrengungen, um in den Augen ihrer Kunden und anderer Anspruchsgruppen als umweltfreundlich dazustehen.

»Also ich denke, es ist eine Übergangszeit und die hat gerade erst begonnen. Noch gibt es mehr Effekthascherei als Taten«, sagte Joel Swisher, Forschungsleiter am Rocky Mountain Institute, gegenüber der *New York Times*. Das 1983 gegründete Rocky Mountain Institute (RMI), eine einflussreiche Non-Profit-Organisation, hat auf den Ebenen Politik, Strategie und angewandte Innovation wesentliche Beiträge dazu geleistet, Nachhaltigkeit im Mainstream ankommen zu lassen, besonders bei der Energieversorgung und im Transportwesen.

Obwohl die Veränderungen bislang relativ klein sind, sieht Swisher es sehr positiv. »Es geht in die richtige Richtung«, sagte er.

Die Produktion umweltfreundlicher Waren und Dienstleistungen ist ebenso zu einem Markenattribut geworden wie Qualität und Preis. Und wenn ein Markenname in diesem Bereich einmal Zugkraft gewonnen hat, bleiben die Erwartungen – wie bei der Qualität oder Innovationen – weiterhin hoch.

Konsumenten machen mit ihren Einkäufen klar, wem ihre Vorlieben gelten; Mitarbeiter treffen Karriereentscheidungen, die wesentlich davon abhängen, welchen Ruf ein Unternehmen im Bereich Corporate Responsibility genießt. Studien haben gezeigt, dass Mitarbeiter – besonders junge Mitarbeiter –, lieber für ein Unternehmen arbeiten wollen, das begreift, was außerhalb der Firmenbüros in der Welt vorgeht. Monster Worldwide, die führende Internet-Stellen-Plattform, die in dreiundzwanzig Ländern vertreten ist, enthüllte, dass 80 Prozent der Befragten erklärten, an einem Job interessiert zu sein, der einen positiven Einfluss auf die Umwelt habe, und 92 Prozent würden es vorziehen, für eine umweltfreundliche Organisation zu arbeiten. In derselben Ipsos-MORI-Studie wurde festgestellt, dass fast acht von zehn Befragten in den fünfzehn untersuchten globalen Märkten aus sagten, sie würden es vorziehen, für eine Organisation zu arbeiten, die »ökologische Wertvorstellungen« hat.

»Nach meiner Sicht werden die erfolgreichen Unternehmen der Zukunft diejenigen sein, die Geschäftswerte und die persönlichen Werte ihrer Mitarbeiter integrieren können. Die besten Leute wollen eine Arbeit machen, die einen Beitrag zur Gesellschaft leistet, bei einem Unternehmen, dessen Werte sie teilen, wo ihre Taten und ihre Meinung zählen«, sagt Jeroen van der Veer, Chef von Royal Dutch Shell.

Doch der Markenname oder die Fähigkeit, Mitarbeiter anzuwerben und zu halten, sind nicht die einzigen Gründe dafür, eine führende Rolle in der regenerativen Ökonomie anzustreben. Im Folgenden eine kleine Auswahl der konkreten Vorteile:

1. **Man kann eine Menge Geld sparen.** Unternehmen aus sämtlichen Wirtschaftszweigen, von IBM über Alcoa bis Wal-Mart, haben gewaltige Einsparungen durch die Abfallreduzierung und die Senkung des Energieverbrauchs erzielt. DuPont konnte dank intensivem Fokus auf drastische Reduktion von Treib-

hausgas-Emissionen und des Energieverbrauchs drei Milliarden Dollar einsparen; gleichzeitig stieg der Umsatz im selben Zeitraum von fünfzehn Jahren um 30 Prozent. GE Industrial gelang eine Einsparung von 12,8 Milliarden Dollar jährlich durch eine einfache Umrüstung der Beleuchtung in den Produktionsstätten des Konzerns auf die eigenen hoch-effizienten Energiesparlampen. Die jährlichen Energiekosten des Gesamtkonzerns verringerten sich durch Energiesparen und eine reduzierte Freisetzung von Treibhausgasen um 70 Milliarden Dollar. Durch Einsatz einer Technik, bei der drei Lackschichten gleichzeitig aufgetragen werden, konnte der Autohersteller Ford die Zeit, die es braucht, um einen Neuwagen zu spritzen, der vom Fließband rollt, drastisch reduzieren: Es entfällt die Notwendigkeit für eine kostspielige, energieintensive Trocknung. Die Neuerung wird zu einer Verringerung der CO₂-Emissionen aus der Ford-Produktion um fünfzehn Prozent und Emissionen flüchtiger organischer Verbindungen um zehn Prozent führen. Durch das Verfahren wird zudem die Lackierzeit um 20 Prozent verkürzt.⁶⁸

Ökologische Bauweisen verringern die Energiekosten um mindestens die Hälfte, oft noch um viel mehr – und laut Greg Kats, einem Industrie-Analysten bei Capital E, ist das ein Trend, der sich bereits durchgesetzt hat. »Vor ein paar Jahren waren die Risiken erheblich, und die Risiken, es nicht zu tun, waren unerheblich«, sagt Kats. »In Anbetracht der Tatsache, dass wir mittlerweile mehr als 93 Millionen Quadratmeter an grünen Gebäuden haben, ist das Risiko praktisch weggefallen, und wenn man nicht ökologisch baut, ist das Risiko enorm.«

2. **Man kann eine Menge Geld verdienen.** Wenn man 100 Dollar pro Tonne für Abfallbeseitigung ausgibt, kann sich das schnell summieren. Aber, wie das Magazin *Fast Company* berichtet, hat die Firma General Mills »ihren Festmüll zu Profit gemacht. Nehmen wir Haferspelzen, ein Abfallprodukt von Cheerios. Früher hat die Firma Geld dafür bezahlt, die Spelzen abtransportieren zu lassen, doch dann erkannte man, dass sie als Brennstoff genutzt werden können. Jetzt konkurrieren Kunden darum, das Zeug zu kaufen. 2006 konnte General Mills 86 Prozent seines Festmülls recyceln und verdiente daran mehr, als für die Abfallbeseitigung ausgegeben worden war.«⁶⁹

Und es sind nicht nur einzelne Unternehmen, die profitieren. Der Nachhaltigkeitsmarkt – Firmen, die gegründet werden, um Nachhaltigkeitsfragen anzugehen – verspricht, besonders profitabel zu werden. Das liegt daran, dass die Mehrzahl bereits existierender Organisationen deren Produkte oder Dienstleistungen braucht, wenn sie auf erneuerbare Energien umsteigen, ein neues »grünes« Gebäude bauen oder ein vorhandenes umrüsten wollen. Laut einem McGraw-Hill-Bericht über Trends im Bauwesen ist der Wert ökologischer Bauvorhaben in den Jahren 2005 bis 2008 nahezu um das Fünffache gestiegen (von 10 auf 49 Milliarden) und könnte sich bis 2013 noch einmal verdreifachen auf rund 140 Milliarden Dollar.⁷⁰ Greg Kats weist darauf hin, dass die geringen zusätzlichen Investitionskosten, die anfallen, wenn man ökologisch baut, statt sich für die konventionelle Bauweise zu entscheiden (mittlerweile weniger als 2 Prozent und weiter abnehmend), normalerweise ein Return on Investment (ROI) von 40 Prozent jährlich über die Lebenszeit des Gebäudes hinweg bringen. Diese Rendite steigt ständig, da die Energiekosten weiter eskalieren.

3. **Wettbewerbsvorteile für die Kunden.** Da die Kosten für EDV-Leistung stetig fallen, nähern wir uns rasch dem Punkt, an dem die Kosten für Strom und Kühlung großer Rechner und Server die Kosten für die Hardware übersteigen. Das Umweltprogramm »Big Green« des Computerherstellers IBM, durch das der Energieverbrauch in den Rechenzentren des Konzerns selber und in denen seiner Kunden drastisch gesenkt werden soll, könnte IBM-Kunden etwa 40 Prozent an IT-Kosten ersparen und den Marktanteil von IBM erhöhen.
4. **Nachhaltigkeit ist eine Möglichkeit, sich von der Konkurrenz zu unterscheiden.** Ungefähr die Hälfte der weltweiten Flotte des Autovermieters Enterprise Rent-a-Car (mehr als 334.000 Fahrzeuge) erzielt einen durchschnittlichen Kraftstoffverbrauch von weniger als 8,4 l auf 100 km (Stand 2007; in der europäischen Flotte von etwa 55.000 Fahrzeugen verbraucht ein Fahrzeug derzeit im Schnitt 5,0 l auf 100 km). Wie die Mietwagenfirma versichert, verfügt sie damit über fast zehn Mal so viele Sparwunder wie ihr schärfster Konkurrent. Enterprise Rent-a-Car ist zurzeit dabei, Tausende von Hybridfahrzeugen und Flexifuel-Autos anzuschaffen und investiert in die Erforschung alternativer Treibstoffe.⁷¹

5. **Sie können die Zukunft Ihrer Branche prägen.** Jahre, bevor die Automobilindustrie in den Vereinigten Staaten auf den Zug aufsprang, erkannten BMW und andere europäische Autobauer, dass aufgeklärtes Eigeninteresse eine gute Sache ist und es Unternehmen ermöglichen kann, die Richtung künftiger Regulierungen zu steuern (in Kapitel 15 werden wir näher auf diese Geschichte eingehen). Sony Europe hat eine vergleichbare Führungsrolle in der EU übernommen, indem der Konzern dazu beitrug, ein kosteneffektives System für die Rücknahme elektronischer Geräte am Ende ihrer Lebensdauer aufzubauen. Die Mineralölkonzerne BP und Shell konnten dank ihrer neuen Haltung zum Klimawandel einen vergleichbaren Einfluss auf Maßnahmen der Umweltpolitik nehmen, soweit sie die Energiewirtschaft betrafen.
6. **Sie können ein bevorzugter Zulieferer werden.** Costco und andere Lebensmittel-Einzelhandelsketten legen großen Wert darauf, langfristige Beziehungen zu verlässlichen Zulieferern aufzubauen, die ihre Qualitätsziele erreichen können. Schließen diese Ziele höhere soziale Standards und Umweltstandards ein, können so in Lieferketten gewinnbringende Partnerschaften entstehen. Die weltbesten Unternehmen wissen, dass alle Beteiligten der Lieferkette führend bei der drastischen Reduzierung ihrer Auswirkungen auf die Umwelt sein und global Anforderungen an soziale Verantwortung erfüllen müssen, wenn die Kette wirklich tragfähig und nachhaltig sein soll. Sie machen das zur Bedingung für Firmen, die Geschäfte mit ihnen machen wollen, und werden sich mit nichts weniger zufriedengeben als einer durchgängig demonstrierten Vorreiterrolle. Dies ist eine ungeheure Chance für Zulieferer, die sich verpflichten können, diese Standards zu erfüllen.
7. **Sie können Ihr Image und Ihre Marke verändern.** Unternehmen in allen Branchen, von kleinen Firmen bis zu großen Weltkonzernen wie General Electric und Shell, können durch ernsthafte Investitionen in Umweltinitiativen ihren Ruf und ihre Marke erfolgreich erneuern. Der Detailhandelsriese Wal-Mart beispielsweise setzt auf »grün«, um negativen Pressemeldungen aufgrund schlechter Behandlung der Mitarbeiter und negativen Auswirkungen auf kleine lokale Läden entgegenzuwirken. General Electrics ging ursprünglich eine Verpflichtung ein, für

Entwicklungen im Bereich umweltfreundlicher Produkte jährlich 1,5 Milliarden Dollar bereitzustellen, eine Verdoppelung der bisherigen Investitionen; seitdem hat der Konzern diesen Betrag noch erheblich erhöht. Das angestrebte Ziel einer Verdoppelung der jährlichen Gewinne aus dieser wachsenden Produktpalette von zehn Milliarden auf 20 Milliarden Dollar binnen fünf Jahren ist längst erreicht. (In Kapitel 9 erfahren Sie Näheres darüber.)

Von Compliance zur Innovation

Aus welchen Gründen auch immer – mehr und mehr Unternehmen bewegen sich, um Vorteile aus den neuen Geschäftsrealitäten zu ziehen. Wie bei jedem Trend gibt es neben jenen, die früh auf den Zug aufspringen, die Nachzügler, die erstmal abwarten, woher der Wind weht, bevor sie aktiv werden. Viele Leute fragen sich, welche Unternehmen ihre Worte wirklich in die Tat umsetzen und welche einfach nur Lippenbekenntnisse ablegen, sich aber vor der harten Arbeit scheuen, nachhaltige Praktiken tatsächlich ins Gefüge des Unternehmens zu integrieren. Ehrlich gesagt wissen wir nicht, ob das überhaupt noch eine Rolle spielt: Schließlich muss man irgendwo anfangen. Wal-Mart-Chef Lee Scott hat offen zugegeben, dass die Umweltschutzbemühungen des Unternehmens anfangs nur zu einer PR-Kampagne gehörten, die das beschmutzte Image des Handelsriesen wieder aufpolieren sollte. Aber sobald ein Unternehmen eine solche Verpflichtung eingeht, werden Kunden und Mitarbeiter es beim Wort nehmen. Folgen dann keine Taten, werden Kunden und Mitarbeiter woanders hingehen, zu Wettbewerbern, die ein ernsthaftes Engagement in Umweltfragen demonstrieren.

Ob eine Organisation nun auf ein verändertes Geschäftsumfeld reagiert wie Wal-Mart oder proaktiv nach neuen Chancen sucht, wie IBM und General Electric es getan haben, es beginnt mit einem von fünf Stadien, die den Weg zur vollen Integration der Nachhaltigkeit in Strategie und Unternehmensziele markieren (siehe Abb. 8.2).

Viele bleiben im unteren Teil hängen, bei der Phase der Nichteinhaltung (Non-Compliance) oder Einhaltung gesetzlicher Regelungen (Compliance). Die ersten Phasen haben oft mit Reaktion auf externen Druck zu tun: Die Aufsichtsbehörde gibt dreißig Tage Zeit, illegale

Schadstoffemissionen größeren Ausmaßes zu unterbinden, sonst wird die Fabrik geschlossen, oder aggressive Aktivisten demonstrieren in Gegenwart der Weltpresse mit Schildern vor der Konzernzentrale. Da dies ein sehr kostspieliger Weg zur Veränderung ist, nehmen Topmanager oft an, dass es noch mehr kosten wird, den Sprung über eine bloße Einhaltung der Gesetze hinaus zu machen, und verpassen so die Wettbewerbsvorteile und erheblichen Kosteneinsparungen eines proaktiven Ansatzes.



Abb. 8.2: Fünf Phasen und deren Antreiber⁷²

Die Veränderungen kommen ins Rollen, wenn erkannt wird, wie sehr das Unternehmen profitieren kann, wenn es über Phase 2 hinausgeht – in der einfach nur versucht wird, gesetzliche Mindestanforderungen in Bezug auf Luftverschmutzung, Giftmüll oder Abwässer zu erfüllen. Wenn die Unternehmen dann zu Phase 3 übergehen, stellen sie fest, dass die Kosteneinsparungen und die Erträge die ursprünglichen Investitionen weit übersteigen. Das kann zu einem selbstverstärkenden Schneeballsystem werden, wenn die Neu-Investition von Ersparnissen zu immer größeren Gewinnen führt, einschließlich einer Verbesserung der Reputation und des Markenwerts der Firma.

Der Übergang zu Phase 4, in der Nachhaltigkeit voll in die Strategie integriert ist, erfolgt häufig, wenn Firmen entdecken, dass sich noch viel weitreichendere Geschäftschancen auftun – aber nur, wenn sie Nachhaltigkeitsfaktoren proaktiv in jeden Bereich ihrer Unterneh-

mensstrategie und in den Kern der Investitions- und Entscheidungsprozesse im gesamten Unternehmen integriert haben. Beispielsweise haben Wal-Mart, General Electric, DuPont, Alcoa und zahlreiche weitere führende Unternehmen in jedem Industriezweig den Schritt zu Phase 4 getan. Ein klares Zeichen für diese Weiterentwicklung ist, dass sich die Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeit verlagert hat. Für Nachhaltigkeit ist nicht länger ein Vice President oder Director zuständig, der sich primär um Stakeholder-Management und Kommunikation kümmert. Die Verantwortung dafür wird jetzt von Bereichsleitern, CEOs, den technischen Direktoren von Forschungs- und Entwicklungszentren, Finanzleitern und Hauptgeschäftsführern getragen. (Mehr zu dieser Verlagerung vgl. Teil VI, Kapitel 24: »Ein neues Design für die Zukunft«.)

In Phase 4 dringt Nachhaltigkeit direkt ins Herz der Unternehmensstrategie und deren Implementierung vor. Interne Kapital- und Budgetzuweisungen, Lieferanten, die Erschließung großer neuer Märkte, das Kerngeschäft sowie Forschung und Entwicklung sind direkt davon betroffen. Die Leute erkundigen sich regelmäßig: »Was wird gerade bei euch entwickelt, und wie können wir es auf den Markt bringen?«

Viele der bekanntesten Beispielunternehmen für Phase 5 sind von Einzelpersonen gegründet worden, die nicht nur die Nachhaltigkeits-Herausforderungen, sondern auch die damit verbundenen Möglichkeiten erkannten, lange bevor die meisten Unternehmen auch nur anfangen, eine Einhaltung der Gesetze anzustreben. Diese Firmengründer begannen direkt in Phase 5, ohne die anderen Phasen zu durchlaufen, indem sie kühn erklärten, die Mission oder das Ziel der Firma sei es, etwas zur Gesellschaft beizusteuern und regenerativ zu sein. Das war unter anderem der Fall beim Body Shop, bei Patagonia, Seventh Generation und Husky Injection Molding Systems. Andere erkannten, welche Schäden sie anrichteten, und änderten die Richtung. Im Sommer 1994 wollte Firmengründer Ray Anderson vor dem Vertriebspersonal von Interface – ein Unternehmen, das Teppiche und Teppichfliesen für Büros und Läden herstellt – darüber sprechen, wie die Firma zu Umweltfragen stand. Anderson erinnert sich, dass er damals zunächst dachte: »Das ist einfach. Wir halten die Gesetze ein.« Aber als Verkaufsargument mangelte es dem dann doch an inspirierendem Schwung. Also fing er an, über Umweltfragen nachzulesen und darüber nachzudenken, und ziemlich bald traf ihn

eine Erkenntnis: »Ich leite eine Firma, die die Erde ausplündert.« Anstatt also über Umweltschutzbestimmungen und deren Einhaltung zu sprechen, konzentrierte er sich auf seine Erkenntnis, dass »nur eine einzige Institution mächtig und einflussreich genug ist, um eine Wende herbeizuführen ... und zwar diejenige, die diese Probleme verursacht hat: Die Wirtschaft. Die Industrie. Leute wie wir. Wir!«

Er stellte seine Kollegen vor die Herausforderung, einen Termin festzulegen, zu dem Interface zu einem »restaurativen Unternehmen« geworden sein sollte, einem nachhaltigen Unternehmen, das der Erde nichts entnimmt, was nicht recycelt werden oder schnell nachwachsen kann, und das der Biosphäre keinen Schaden zufügt.⁷³

Immer mehr Organisationen bewegen sich in Richtung der fünften Phase, darunter viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), worunter in den meisten westlichen Ländern Firmen verstanden werden, die weniger als 500 Mitarbeiter haben. In den USA, Kanada und Europa sind das über 98 Prozent aller Unternehmen. Das BALLE-Netzwerk (Business Alliance for Local Living Economies; in Kapitel 26 erfahren Sie mehr über BALLE und andere missionbasierte Unternehmen) gehört zu den zahllosen internationalen Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, die einen Beitrag zur Nachhaltigkeit als ihre vorrangige Mission und als den wichtigsten Zweck ihres Unternehmens betrachten.

Allerdings glauben wir, dass der Wechsel zu Phase 5 auch als Teil einer natürlichen Weiterentwicklung erfolgen kann, wenn Führungskräfte aus ihren Erfahrungen mit neu gestarteten Initiativen lernen und positive Rückmeldungen von den Mitarbeitern bekommen. Sie machen selbst die Entdeckung, dass sie ungeheure zusätzliche Energien freisetzen können, wenn sie Schritte unternehmen, um ihre Ziele und ihre Mission mit den Kernwerten ihrer Mitarbeiter in Einklang zu bringen.

Für Aktiengesellschaften bedeutet der Übergang zu Phase 5, dass sie sich der Herausforderung stellen, kontinuierlich unter Beweis zu stellen, dass sie profitabel arbeiten und als Unternehmen erfolgreich sein können und müssen, um einen positiven Beitrag zu einer regenerativen Gesellschaft und Umwelt leisten zu können.

Wenn eine kritische Masse an Unternehmen erreicht ist, die sich in den Phasen 4 und 5 befinden, machen deren strategisches Engagement und Handeln es offensichtlich, dass es sich nicht um statische Kategorien handelt. Wenn diese proaktiven Firmen in ihren

Industriezweigen und Märkten strategische Schritte unternehmen, horchen Kunden, Lieferanten, Anleger und Konkurrenten auf. Diese Anführer verändern das Spiel für alle anderen Akteure, indem sie die Erwartungen von Kunden, der Öffentlichkeit, Nichtregierungsorganisationen und Regierungen gleichermaßen steigen lassen. Compliance bedeutet nicht, einfach nur die Mindestanforderungen von Regulatoren einzuhalten – es bedeutet auch, den steigenden Erwartungen aller Interessengruppen gerecht zu werden.

Zwar befinden sich viele Organisationen noch in Phase 1 oder 2, doch viele andere operieren bereits in Phase 3. Sie haben akzeptiert, dass sich etwas ändern muss, ob nun deshalb, weil sie das Überleben ihrer Firma sichern wollen oder weil sie die Vorteile eines nachhaltigeren Handelns erkennen – etwa geringere Kosten oder ein verbessertes Marken-Image. Aber der entscheidendere Sprung ist der über Phase 3 hinaus. Sobald ein Unternehmen in Phase 4 oder 5 eintritt, übernimmt es eine Rolle, in der es nicht nur seine eigene Zukunft beeinflusst, sondern auch die Zukunft anderer in den größeren Systemen, in denen es tätig ist. Es erkennt die Verbindung zwischen seinem eigenen wirtschaftlichen Überleben, Chancen zum Florieren und der Gesundheit der Umwelt, in der es operiert. Wie Bob Willard, Autor der Bücher *The Sustainability Advantage* und *The Next Sustainability Wave* ganz richtig bemerkt, spielt die unterschiedliche Motivation von Phase-4- und Phase-5- Unternehmen zu diesem Zeitpunkt keine große Rolle mehr. Die Verhaltensweisen sind im Grunde dieselben.⁷⁴ In beiden Phasen haben die Unternehmen die Grenzlinie des bloßen Reagierens auf Risiken überschritten und erkennen die Möglichkeiten, die sich aus der aktiven Gestaltung einer Welt ergeben, in der sie noch lange Zeit erfolgreich gedeihen können.

9 Sich für Zukunft und Gegenwart positionieren

Zwar sind sich die meisten Geschäftsleute darüber im Klaren, dass die Landschaft der Risiken und Chancen in rapider Veränderung begriffen ist, aber viele sind sich unsicher, wie sie auf dieses Wissen reagieren sollen. Führungskräfte wollen lernen, wie man auf der Nachhaltigkeits-Innovationswelle in die Zukunft reiten und gleichzeitig in der Gegenwart ein gesundes, lebensfähiges Unternehmen leiten kann. Die Unternehmen, die heute Vorreiterrollen in ihren Branchen übernehmen, tun dies, weil sie die neuen Realitäten erkannt und sich entsprechend positioniert haben. Dennoch haben viele Führungskräfte festgestellt, dass die Herausforderung, sich weitgehender für Nachhaltigkeit zu engagieren, zu Konflikten, Verwirrung, »Analyse-Paralyse« und Inaktivität führt. Und wenn sich dann noch ganz unterschiedliche externe Stakeholder leidenschaftlich einmischen (unter anderem Umweltorganisationen, Verbraucherschützer, Initiativen und regierende Politiker), können Frustrationen und wahrgenommene Unstimmigkeiten und Fehlausrichtungen eskalieren.

Glücklicherweise muss es nicht zwangsläufig so kommen. Es ist möglich, auch eine gähnende Kluft zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen zu überbrücken, und nicht nur das: Man kann eine gemeinsame Ausrichtung erzeugen und dabei enorme Energien zum Fortschritt freisetzen. Werden Geschäftsprioritäten mit den neuen Kräften in Einklang gebracht, die in der Welt wirksam sind, (wie Google es getan hat), schafft man langfristigen, nachhaltigen Wert für alle Stakeholder, angefangen bei den Aktionären.

Zunächst sollten Sie einen Schritt zurücktreten und über Wertschöpfung (den Beitrag, den Ihr Unternehmen sowohl für die Aktionäre als auch für die Gesellschaft erbringt) in zwei Bereichen nachdenken. In dem Koordinatenkreuz »Die vier Elemente des Shareholder Value« (Abb. 9.1), ursprünglich von Stuart Hart und Mark Milstein entwickelt, spiegelt die vertikale Achse (die Zeit) den Umstand wider, dass eine Organisation notwendigerweise in der Gegenwart Geschäfte abwickeln muss, aber gleichzeitig für die Zukunft Technologien entwickeln und Märkte erschließen sollte.⁷⁵ Die horizontale Achse (der Raum) gibt wieder, dass eine Firma notwendigerweise wachsen und betriebliches Potenzial schützen muss, aber gleichzeitig neue