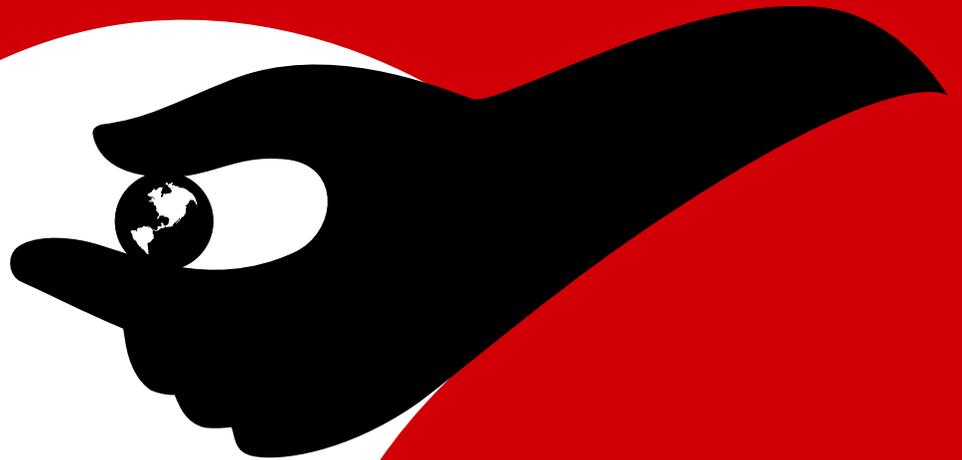


Think:Act

Leading thoughts, shaping vision



Eine Frage des Überlebens
Warum die Weltwirtschaft
dringend eine nachhaltige
Agenda braucht

Think:Act #33 01|2021 NACHHALTIGKEIT PREIS € 16,90



Nachhaltiger Netzwerker
Paul Polman ermutigt CEOs,
Systeme infrage zu stellen

Erfolgsrezept Selbstkritik
Kreativität ist planbar, meint
Pixar-Mitgründer Ed Catmull

Roland
Berger 

**"Wer sich psychologisch sicher fühlt,
traut sich, Fragen zu stellen, Wissen
zu teilen und Ideen einzubringen.
Dieses Verhalten entscheidet darüber,
ob Unternehmen erfolgreich sind."**

AMY EDMONDSON

Vorreiterin des Ansatzes der "psychologischen Sicherheit"
und Autorin von *Die angstfreie Organisation*

→ SEITE 76



A portrait of Paul Polman, a middle-aged man with grey hair, wearing a blue suit, a striped shirt, and a red patterned tie. He is standing with his arms crossed, looking slightly to the left. The background is a textured, blue-grey wall.

"CEOs müssen sich an viele Vorgaben halten. Aber meine Erfahrung ist: Wenn man viele CEOs zusammenbringt, werden sie mutiger."

PAUL POLMAN
Früherer CEO von Unilever und Mitgründer
der Unternehmer-Initiative Imagine

→ SEITE 36



**"Das Wichtigste
an Vertrauen ist,
dass man jemandem
auch dann noch
Vertrauen schenkt,
wenn etwas
schiefgegangen ist."**

ED CATMULL

Mitgründer der Pixar Animation Studios
und Autor von *Die Kreativitäts-AG*

→ SEITE 66

IN DIESER AUSGABE:
NACHHALTIGKEIT

"Vom Weltall aus kann man sehen, wie die Menschen die Erde verändert haben. Fast alle verfügbaren Flächen sind entwaldet worden. Die Polarkappen schrumpfen und die Wüsten dehnen sich aus. All das zeigt, dass die menschliche Ausbeutung des Planeten einen kritischen Punkt erreicht hat. Wir können nicht weiterhin die Luft verschmutzen, die Ozeane vergiften und den Boden auslaugen. Denn mehr gibt es nicht davon."

STEPHEN HAWKING
Physiker

WENN DIE ERDE BEWOHNBAR BLEIBEN SOLL, MÜSSEN WIR DINGE ÄNDERN. GRUNDLEGENDE. Unternehmen müssen verstehen, dass Nachhaltigkeit kein modischer Trend ist, sondern eine Überlebensstrategie. In dieser Ausgabe von Think:Act stellen wir Thesen von Vordenkern und Beispiele von Unternehmen vor, die zeigen: Wandel ist möglich. Wenn wir alle mitmachen.

Think:Act 33

Im Fokus

ES GEHT UMS ÜBERLEBEN

NACHHALTIGKEIT

26 Die Saat des Guten

Unternehmer und Aktivist **Andrea Illy** sagt: Nachhaltige Kaffeeproduktion beginnt mit der Bohne.



"Mehr Biodiversität führt zu höherer Qualität der Produkte."

Andrea Illy
PRÄSIDENT
VON ILLYCAFFÈ

32 Grün mit Stempel

In einem rigorosen Verfahren analysiert B Corp, ob Firmen wirklich nachhaltig sind.

36 Nachhaltiges Netzwerk

Paul Polman bringt CEOs zusammen, damit sie die Regeln des Systems ändern.

40 Die gute Bank

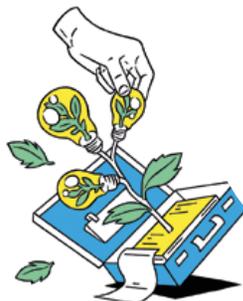
Die **Triodos Bank** beweist, wie rentabel nachhaltige Investments sein können.

48 Wertvoller als Gold

Verehrt und verschwendet: Mustafah Abdulaziz zeigt in beeindruckenden Bildern die Bedeutung von Wasser.

60 Grüner Kick

Die Forest Green Rovers sind die Sturmspitze für mehr Nachhaltigkeit im Fußball.



"Die Pandemie hat den Blick der Menschen verändert."

12

ENTWICKELN SIE EINE GRÜNE AGENDA. JETZT!

Warum Unternehmen alles tun müssen, um nachhaltiger zu werden. Und wie sie dabei Schritt für Schritt vorgehen können. Ein Leitfaden.



MANIFEST DES WANDELS

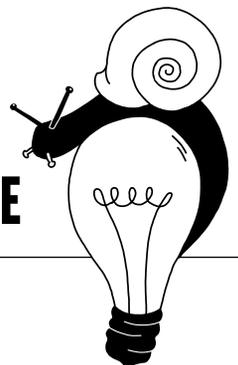
Wenn wir rational handeln, können wir die Welt retten: Die Ideen des Vaclav Smil, kompakt zusammengefasst.

22

WACHSTUM

44

ENERGIE



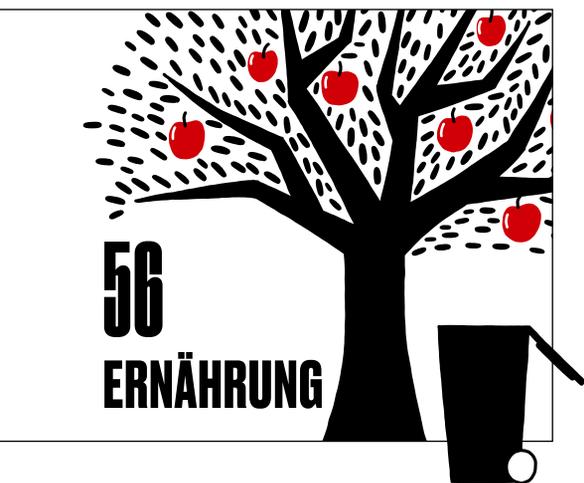


ILLUSTRATION: KLAWE RZECZY, STEFAN MOSEBACH, BENEDIKT RUGAR
COVER ARTWORK: NOMA BAR | FOTOS: GETTY IMAGES, ILYCAFFÈ S.P.A.

Weitwinkel

Lesen. Denken. Handeln.



70

Power hoch zwei

Zwei Menschen, zwei Karrieren: Unsere Vorstellungen von Power-Paaren haben sich geändert. Zeit für ein paar neue Ideen.

66 Der Trick ist Selbstkritik

Pixar-Mitgründer Ed Catmull erklärt, wie Unternehmen ein Umfeld erschaffen können, in dem Kreativität gedeiht.

76 Nur keine Angst

Firmen, die innovativ sein wollen, müssen Mitarbeitern Verantwortung übertragen, sagt Management-Professorin Amy Edmondson.

82 Drei Fragen an ... Jennifer Aaker

Die Sozialpsychologin und Autorin von *Humor, Seriously* erklärt, was Lachen mit geschäftlichem Erfolg zu tun hat.

NACHHALTIGKEIT

Denkanstöße

80 Arzttermin per App, Post per Drohne

Lassen Sie sich inspirieren: Studien und Denkanstöße von Roland Berger zu Finanzen, Gesundheitswesen und urbanem Luftverkehr.

Think:Act – Ideas for Action

Wie Unternehmen die Herausforderung des Klimawandels nutzen und ihre Position durch nachhaltige Produkte und Dienstleistungen verbessern können, erfahren Sie in unseren "Ideas for Action". Einfach registrieren und hier herunterladen: rolandberger.com/sustainability



Rechen- Exempel

Zahlen, bitte.
Diesmal zu ...

CORONA-PROFITEUREN

255

MILLIARDEN US-DOLLAR

betrug der Vermögenszuwachs der reichsten 25 Milliardäre der Welt zwischen Mitte März und Ende Mai 2020.

105

TAUSEND US-DOLLAR

hätte Jeff Bezos jedem seiner 876.000 Angestellten im September 2020 auszahlen können, ohne einen Cent weniger zu verdienen als im März 2020.

3

BILLIARDEN US-DOLLAR

legten die 100 größten Börsengewinner zwischen Januar und September 2020 an Marktwert zu.

46

MILLIARDEN US-DOLLAR

an geschätzten Mehreinnahmen werden Google, Apple, Facebook und Amazon 2020 als Folge der Pandemie verzeichnen.

QUELLE: OXFAM

Denk- Anstöße

Erwarten Sie das Unerwartete

von Christian Busch

DEN ZUFALL NUTZEN – dem Unerwarteten die Chance geben, sich zu etwas Positivem zu entwickeln –, das ist nicht nur gut fürs Geschäft, sondern auch eine evolutionäre Überlebensstrategie. Vor Ausbruch der Coronakrise herrschte in der Weltwirtschaft die Tendenz, zu viel zu planen. Das führte zu der Illusion, alles kontrollieren zu können. Aber das Leben ist nicht planbar. Unsere Forschung hat gezeigt, dass viele Vordenker ein "serendipity mindset" entwickelt haben: die Einstellung, das Unerwartete zum Verbündeten zu machen. Diese Einstellung gehört zu den Umwälzungen, die viele der größten Unternehmen der Welt derzeit erleben. So kommt es, dass Brauereien plötzlich Desinfektionsmittel herstellen und Bekleidungshersteller zu Maskenproduzenten werden. Der ehemalige Ikea-CEO Peter Agnefjäll erklärte, er habe sich früher nie vor-

stellen können, dass sein Unternehmen einmal Windkraft- und Solaranlagen betreiben werde. Doch dann ist es so gekommen. In den nächsten Jahren werden wir erleben, dass viele große Unternehmen untergehen werden, aber auch, dass viele von denen, die überleben, die Notwendigkeit erkennen, dass man Fügungen nutzen muss.



CHRISTIAN BUSCH

ist Professor an der New York University und Autor von *The Serendipity Mindset: The Art and Science of Creating Good Luck*.

Thin

AUF EINEN BLICK

Gute
Gedanken

Buzzword
Bingo

"Die Erde ist ein schöner Ort. Und es lohnt sich, um sie zu kämpfen."

— Ernest Hemingway

Zitiert aus: "Wem die Stunde schlägt". Der 1940 erstmals veröffentlichte Roman gilt als eines der besten Bücher des amerikanischen Autors.

Halten Sie mit beim Business-Talk. Wir erklären die Trendwörter, mit denen gerade alle um sich werfen.



"Growth Hacking"

Sie wollen sicherstellen, dass Ihr Unternehmen auch in unsicheren Zeiten wächst? Dafür gibt es eine Kombination aus Marketing, Datenanalyse und Technologie: Growth Hacking. Die dazugehörigen Spezialisten, die sich gern als "data-driven marketers" oder "head of growth" bezeichnen, verfügen über Daten, Produktkenntnis sowie Marketing- und Technologieverständnis und sind sehr flexibel und zielgerichtet. Diese Fähigkeiten nutzen sie, um den schnellstmöglichen Weg zu finden, um Kunden zu gewinnen und zu behalten. Es ist eine Mischung aus digitalem Marketing, Silicon Valley, Piratenmentalität und einem messerscharfen Blick auf die Umsätze.

K: Act

In aller
Kürze



Ketten-
Reaktion

Denken auf der Überholspur

Tempo, Tempo: Steven Kotler und Peter H. Diamandis beschreiben anschaulich, nach welchen Mustern sich technologische Entwicklungen beschleunigen.

IST DAS EINE TECHNIK-REVOLUTION, was wir gerade erleben? Nein, wir erleben gleich mehrere Technik-Revolutionen. Künstliche Intelligenz, Robotik, virtuelle Realität, 3D-Druck, Blockchain-, Nano- und Bio-technologie: Je schneller sich diese Innovationen entwickeln, umso mehr befruchten sie einander – was ihre Entwicklung wiederum beschleunigt. Der Tech-Unternehmer Peter H. Diamandis und der Autor Steven Kotler beschreiben, wie weitere Faktoren das Geschehen verstärken werden:

ZEITERSPARNIS Durch den technologischen Fortschritt lässt sich Zeit einsparen, die wiederum genutzt werden kann, um weitere Innovationen zu entwickeln.

NIEDRIGE PREISE Heute steckt in einem Smartphone, das 100 Euro kostet, so viel Technologie wie in einem Gerät, das 2012 gut 1.000 Euro gekostet hätte. Auch die Herstellungskosten für Energie aus erneuerbaren Quellen sinkt stetig. So kann mehr Geld in neue Ideen investiert werden.

MEHR GENIES In einer hypervernetzten Welt ist es leichter, Genies zu erkennen und zusammenzubringen. Gleichzeitig werden neue Technologien unser Denken noch beschleunigen, vielleicht sogar durch Hirnimplantate.

→ *The Future Is Faster Than You Think* von Peter H. Diamandis und Steven Kotler. 384 Seiten. Simon & Schuster, 2020. Ab € 12,99.

BIS ZUM LETZTEN BISSEN

Die Verschwendung von Lebensmitteln gerät zunehmend in Kritik. Wegen der damit verbundenen Auswirkungen auf die Umwelt, aber auch weil durch die Coronakrise die weltweite Versorgung mit Nahrungsmitteln teilweise ins Stocken geriet. In China machte Staatschef Xi Jinping das Thema zur Chefsache, indem er einer seit mehreren Jahren laufenden Initiative neue Dynamik verschaffte. Lesen Sie hier nach, wie aus dem Aufruf eines einzelnen Journalisten die Speerspitze einer Bewegung wurde, die den Menschen sagt: **Geessen wird, was auf den Teller kommt. Und zwar alles!**



MÄRZ 2013: Kurz nach seinem Antritt als chinesischer Staatspräsident erklärt Xi Jinping seine Unterstützung für die "Operation leerer Teller", die ein chinesischer Journalist über die Plattform Weibo initiiert hatte. Das Ziel: Chinesen sollen weniger Essen auf ihre Teller laden, um Verschwendung zu verhindern.

UND IN ZUKUNFT?

Einiges deutet darauf hin, dass China den Umgang mit Lebensmitteln weiter regulieren wird. Sicher ist: Das Wegwerfen von Lebensmitteln verursacht 6 % der weltweiten Treibhausgase – dreimal so viel wie die Luftfahrtindustrie.



MÄRZ 2020: Auf der ganzen Welt werden wegen der Coronakrise Nahrungsmittel vernichtet, die nicht verkauft oder vertrieben werden können. Viele Konsumenten kochen häufiger zu Hause, um ihre Wohnung seltener verlassen zu müssen.

AUGUST 2020:

China wandelt die Operation "leerer Teller" in die Operation "sauberer Teller" um: Bürger sollen Verschwendung melden und Restaurantbesucher ein Gericht weniger bestellen, als die Gästezahl beträgt. Ein Restaurant erfragt sogar das Gewicht der Gäste.



JULI 2020:

Die Verschwendung kehrt zurück; in Großbritannien etwa werden wieder 30 % mehr Lebensmittel weggeworfen als zu Beginn des Lockdowns. In China zerstören Überschwemmungen viele Ernten.

**Best
Practice**



Wie Sie ... die Psyche von Mitarbeitern schützen

DIE CORONAKRISE GEFÄHRDET nicht nur die körperliche Gesundheit. In einer Umfrage unter Managern von 150 Unternehmen mit zusammen rund 500.000 Mitarbeitern gingen 62 % davon aus, dass die Pandemie die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter mittel- und langfristig beeinträchtigen wird. Umso wichtiger wird eine offene Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie jederzeit um Hilfe bitten können. Abteilungsleiter sollten darin geschult werden, Anzeichen für psychische Krankheiten zu erkennen und Unterstützung anzubieten. Andere Elemente sind: flexible Arbeitszeitregelungen, die Gewissheit der Mitarbeiter, dass ihre Arbeitsumgebung ein Safe Space ist, und eine Führungsspitze, die Ängsten und Befürchtungen entgegentritt, indem sie ehrlich kommuniziert, welche Veränderungen auf das Unternehmen zukommen.

QUELLE:
REWARD AND EMPLOYEE BENEFITS
ASSOCIATION

**Wirtschaftliche
Konsequenzen**

Spielverbesserer

NOCH DOMINIERT PLASTIK in den Kinderzimmern: 90 % aller weltweit gefertigten Spielzeuge bestehen aus Kunststoff, 80 % davon landen am Ende auf Deponien, in Müllverbrennungsanlagen oder im Ozean. Aber die Branche ist dabei, etwas zu ändern. Mattel brachte 2020 die erste aus Rohrzucker gefertigte Spielzeugreihe heraus. Und der Branchenriesen Lego will in den kommenden drei Jahren 400 Millionen US-Dollar in seine Nachhaltigkeitsstrategie stecken, bis 2030 erdölbasierte Kunststoffe aus der Produktion verbannen und damit seinen CO₂-Abdruck um 75 % reduzieren. Das Unternehmen begründet seinen Richtungswechsel auch mit Briefen von Kindern, die darum gebeten hatten. Die Firma Hasbro, Hersteller von Actionfiguren wie "Marvel Legends" und "Star Wars – The Black Series" hingegen machte ganz andere Erfahrungen, als sie verkündete, sämtliches Plastik aus ihren Verpackungen zu entfernen: Viele der meist erwachsenen Fans, die lieber ihre Figuren samt Verpackung ins Regal stellen, als damit zu spielen, protestierten in sozialen Netzwerken.



Act

AUF EINEN BLICK

Im Fokus



In dieser Ausgabe erstellen wir einen Leitfaden für den Weg in eine nachhaltige Zukunft.

NACHHALTIGKEIT



EINE FRAGE DES ÜBERLEBENS

NACHHALTIGKEIT



2020 HAT AUCH EINE GUTE SEITE:
Weil das öffentliche Leben in weiten Teilen des Jahres stillstand, werden die Treibhausgas-Emissionen für dieses Jahr um geschätzte 8 % niedriger liegen als 2019. Das ist der höchste jemals gemessene Rückgang. Einen ebenso hohen Rückgang müsste die Menschheit von nun an bis 2030 jedes Jahr erreichen, um zu verhindern, dass die globalen Temperaturen um mehr als 1,5 °C ansteigen. Ein solcher Anstieg würde nach Einschätzung der UN zu Katastrophenszenarien führen. Dieses Jahr sollte ein Weckruf sein.



VON
Geoff Poulton
COLLAGEN VON
Klawe Rzeczy

NOCH STEHT DIE WELT ganz im Bann von Corona. Die Pandemie hat vieles mit dem Klimawandel gemein: Es geht um ein Versagen der Märkte, internationale Zusammenarbeit, komplexe wissenschaft-

liche Zusammenhänge und die Frage, wie widerstandsfähig Systeme sind.

Nachhaltigkeit rückt immer stärker in den Fokus. Nie zuvor wurde so viel Druck auf Unternehmen ausgeübt: von Regierungen, Konsumenten, Investoren und Arbeitnehmern. Bei einigen schürt das Ängste über den Einbruch von Wettbewerbsfähigkeit und Margen. Aber diese Sorge ist unbegründet, meint Tensie Whelan, Direktorin der NYU Stern School of Business's Center for Sustainable Business: "Unternehmen, die Nachhaltigkeit ernst nehmen, können Effizienz, Innovationsvermögen, Resilienz, Markentreue der Kunden und Motivation ihrer Mitarbeiter stärken."

Tatsächlich schnitten laut dem Vermögensverwalter BlackRock 88 % der nachhaltigen Indizes in den ersten vier Monaten des Jahres 2020 besser ab als andere Aktienwerte. "Wir müssen unser Wirtschaftssystem grundlegend überdenken", sagt Peter Bakker, Präsident und CEO des World Business Council for Sustainable Development. "Vor zehn Jah-



100%

der fünf größten Gefahren für das Wohlergehen der Menschheit, die der *Global Risk Report* des World Economic Forum von 2020 auflistet, betreffen Umweltschäden.

ren bedeutete Nachhaltigkeit noch Corporate Social Responsibility. In den letzten fünf Jahren ging es darum, wie sich Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft von Unternehmen integrieren lässt. Und in den kommenden fünf Jahren wird es darum gehen, wie wir Nachhaltigkeit in den Kapitalismus integrieren."

KEINE LEICHTE AUFGABE. Denn Nachhaltigkeit umspannt eine riesige Bandbreite an Themen, von CO₂-Emissionen über Recycling bis hin zum Schutz von Biodiversität. Aber der Weg in eine grünere Zukunft bringt nicht nur Herausforderungen und Einschränkungen mit sich, sondern auch Chancen. Die "Science Based Targets initiative" (SBTi), die von der UN und NGOs wie dem WWF gegründet wurde, prognostiziert, dass mutige Maßnahmen für den Klimaschutz die globalen Unternehmensprofite um 26 Billionen US-Dollar jährlich erhöhen und in den kommenden zwölf Jahren 65 Millionen neue Jobs schaffen könnten.

Ökonomie und Ökologie miteinander in Einklang zu bringen, ist die vielleicht größte Herausforderung der Menschheitsgeschichte. Hier ist ein Vier-Punkte-Plan, an dem sich Unternehmen orientieren können: Erfassen Sie Ihren ökologischen Fußabdruck, adaptieren Sie neue Vorgehensweisen, planen Sie langfristig, kommunizieren Sie offen und ehrlich. →

↓

ERFASSEN (SIE IHREN FUSSABDRUCK)

DIE DEFINITION VON EMISSIONEN beschränkte sich lange Zeit auf Belastungen, die unmittelbar aus der wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens resultieren. "Aber das reicht nicht", sagt Myles McCarthy, Direktor des Carbon Trust, einer Organisation, die mit Unternehmen, Regierungen und Organisationen auf der ganzen Welt daran arbeitet, CO₂-Emissionen zu verringern. "Wenn wir ein vollständiges Bild erhalten wollen, müssen wir die Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette betrachten."

Maschinelles Lernen, das Internet der Dinge und Smart Meter machen es heute leicht, Kennzahlen wie Energiebedarf, CO₂-Ausstoß und Wasser- oder Materialverbrauch exakt zu berechnen. Ausgestattet mit diesem Wissen können sich Unternehmen Ziele setzen. Auf den Klimawandel bezogen, bedeutet das, die Vorgaben des Pariser Abkommens von 2018 zu erfüllen. Danach soll der Anstieg der Jahresdurchschnittstemperatur auf maximal 1,5 °C bis 2,0 °C über der in der vorindustriellen Ära begrenzt werden.

UM DAS ZIEL VON 1,5 °C ZU ERREICHEN, muss der Ausstoß von Treibhausgasen drastisch reduziert werden. Laut SBTi müssen Unternehmen dafür stabilere Lieferketten aufbauen, Risiken reduzieren, die durch ihr wirtschaftliches Handeln für die Wasserversorgung entstehen, und gesündere und sicherere Arbeitsplätze anbieten, an denen Mitarbeiter weder extremer Hitze ausgesetzt sind noch unter

einem Mangel an Wasser oder Lebensmitteln leiden. Die Mehrheit der Wissenschaftler glaubt, dass unsere Gesellschaft bis 2050 bei Netto-Null-Emissionen angelangt sein muss. Danach könnten nur noch Maßnahmen helfen, die der Atmosphäre aktiv überschüssiges CO₂ entziehen.

2020 erklärten weltweit große Unternehmen wie Amazon, Apple und Unilever CO₂-Neutralität zu ihrem strategischen Ziel. Einige, wie Microsoft und Ikea, haben sich sogar zum Ziel gesetzt, bis 2030 CO₂-negativ zu sein, also der Atmosphäre mehr CO₂ zu entziehen, als sie ausstoßen.

Aber auch wenn Klimaschutz der vielleicht drängendste und am meisten beachtete Aspekt von Umweltschutz ist, ist er bei Weitem nicht der einzige. Auch der Schutz der Biodiversität duldet keinen Aufschub: Eine WWF-Studie von 2020 zeigt, dass die weltweite Zahl von Säugetieren, Vögeln,

**"WISSENSCHAFT ENTWICKELT
SICH WEITER – UND DAMIT DIE
ZIELE FÜR NACHHALTIGKEIT."**

– IOANNIS IOANNOU,

PROFESSOR AN DER LONDON BUSINESS SCHOOL

*UNTER AUFSICHT
Die heranwachsende digitale Generation wird Firmen abstrafen, die nicht nachhaltig genug agieren.*





Fischen, Amphibien und Reptilien zwischen 1970 und 2016 um 68 % gefallen ist. "Es gibt nicht einen einzigen Wert, an dem sich die Nachhaltigkeit von Unternehmen messen lässt", sagt Ioannis Ioannou, Professor für Nachhaltigkeit an der London Business School. Unternehmer müssten sich darum stetig informieren, damit sie flexibel reagieren könnten: "Wissenschaft entwickelt sich weiter – und damit die Ziele für Nachhaltigkeit." →



Emissionen, die beim Verbrauch der Produkte und bei der Entsorgung der Verpackung entstehen. Zu den Scope-3-Emissionen von Unternehmen, die keine physischen Produkte herstellen oder mit ihnen handeln, zählen beispielsweise Fahrten von Mitarbeitern zu Geschäftsterminen.

NACHHALTIGKEIT

CO₂-ABBAU NACH PLAN

Myles McCarthy, Direktor von Carbon Trust, erklärt, wie Firmen eine Nachhaltigkeits-Agenda entwickeln können.

ALS ALLERERSTES brauchen Sie so viele Daten wie möglich, unter anderem: Welche Arten von Emissionen verursacht Ihre Firma? Wie hoch ist der Ausstoß? Wo werden sie verursacht? Die Emissionen werden in drei Kategorien oder Scopes unterteilt:

SCOPE EINS umfasst alle direkten Treibhausgas-Emissionen, die durch Energieverbrauch innerhalb des Unternehmens entstehen, beispielsweise durch Heizungen in Büros oder Maschinen in Produktionsanlagen.

SCOPE ZWEI umfasst die indirekten Emissionen, die entstehen, wenn das Unternehmen bei Aktivitäten außerhalb seiner eigenen Räume und Grundstücke Energie verbraucht.

SCOPE DREI umfasst sämtliche CO₂-Emissionen, die innerhalb der Wertschöpfungskette eines Unternehmens entstehen. Bei einer Supermarktkette wären das beispielsweise Emissionen, die bei Anbau, Verpacken und Transport der Produkte verursacht werden, ebenso wie die

ES IST RELATIV LEICHT, die Scope-1- und Scope-2-Emissionen eines Unternehmens zu erfassen, meint McCarthy. Dafür werden alle Energieverbrauchspunkte erfasst – von den Produktionsanlagen bis hin zum Fuhrpark. Um Scope-3-Emissionen zu erfassen, erstellt Carbon Trust anhand von 15 möglichen Scope-3-Emissionsarten eine Einschätzung, welche Emissionen das Unternehmen tatsächlich verursacht.

Für alle Scopes entwickelt Carbon Trust einen Plan mit Zielvorgaben dazu, bis wann und wie stark die Werte reduziert werden sollen. Die Anfangsphase kann sechs bis neun Monate dauern. "Es ist wichtig, Schritt für Schritt vorzugehen", sagt McCarthy. "Das ist leichter umsetzbar und auch glaubhafter, als zu behaupten, man gehe auf Netto-Null, ohne zu wissen, wie man das umsetzen will."



ADAPTIEREN (SIE NEUE VORGEHENSWEISEN)

FAST JEDES UNTERNEHMEN KANN nachhaltiger agieren. Die offensichtlichsten Maßnahmen sind: so viel wie möglich recyceln, erneuerbare Energien nutzen und den Fuhrpark auf elektrisch betriebene Fahrzeuge umstellen. Die offensichtlichste Hürde sind hohe Kosten. In Zeiten, in denen viele Unternehmen gegen die Folgen der Coronakrise ankämpfen, scheinen Investitionen in Umwelttechnologien keine Top-Priorität zu haben. Aber das ist zu kurz gedacht, meint Tensie Whelan: "Die Kosten für erneuerbar erzeugte Energie sinken ständig. Auch die Kosten für umweltfreundliche Technik werden sinken, wenn mehr Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit priorisieren. Und vielleicht gibt es bald schon eine CO₂-Steuer. Zudem glaube ich, dass Unternehmen, die nicht nachhaltig genug sind, künftig mit härteren Strafen rechnen müssen."

Die Infrastruktur ihrer eigenen Ladengeschäfte, Fabriken und Büros zu verändern, wird für viele Unternehmen die leichtere Aufgabe sein. Dabei dürfen sie aber nicht die möglichen Auswirkungen von Umweltschäden auf ihre Lieferketten übersehen. Die Coronakrise hat ein Schlaglicht auf die Verletzlichkeit unserer eng verwobenen Weltwirtschaft geworfen.

Die Erschütterungen der Lieferketten werden häufiger, heftiger und von größerem Ausmaß sein, sagt eine aktuelle Untersuchung der HSBC-Bank und der Umwelt-NGO "Sustainability Consortium". Der Weltklimarat prognostiziert, dass sich durch den Klimawandel Ausmaß und Häufigkeit extre-

mer Wetterphänomene wie Stürme, Sturzfluten, Hitzewellen und Dürren verstärken werden, ebenso wie der Anstieg des Meeresspiegels, der Grundwasserverbrauch, der Einbruch der landwirtschaftlichen Produktivität und die Landverödung. Schon heute müssen beispielsweise in Nordindien wegen Temperaturen von 50 °C und mehr oft über Tage alle Arbeiten im Freien eingestellt werden. Und schon jetzt verschwinden weltweit jedes Jahr 24 Milliarden Tonnen fruchtbaren Bodens.

ERSCHÜTTERUNGEN VON LIEFERKETTEN können hohe Kosten verursachen. 2011 etwa verursachten heftige Überflutungen in Thailand bei Tausenden von global agierenden Firmen Versicherungsschäden zwischen 15 und 20 Milliarden US-Dollar. Die UN schätzt, dass die Wirtschaftsleistung in den USA bis 2030 klimabedingt um mehr als 2 Billionen US-Dollar einbrechen könnte. Am schwersten betroffen sind Landwirtschaft, Bauwirtschaft und Bergbau, aber die Schäden in diesen Branchen werden sich auf alle Wirtschaftszweige auswirken.

Unternehmer müssen neue Vorgehensweisen adaptieren. Wer ein vertrauensvolles Verhältnis zu Zulieferern aufbaut, kann eher darauf hoffen, dass diese bereit sind, wichtige Informationen auszutauschen, ihre Infrastruktur auszubauen oder Lagerkapazitäten hochzufahren. Aber sie sollten nicht alles auf eine Karte setzen. Unternehmen, die Disruptionen durch Wetterphänomene oder andere Umwelteinflüsse überleben wollen, müssen sich diversifizieren, insbesondere geografisch.



KETTENREAKTION
Unternehmen, die versuchen, ihre negativen Folgen für die Umwelt abzumildern, stärken oft dadurch auch ihren Ruf und ihre Fähigkeit, sich an neue Gegebenheiten anzupassen.



DER WEG ZU MEHR NACHHALTIGKEIT wird für einige Unternehmen herausfordernd werden. Scope-1- und Scope-2-Emissionen lassen sich vergleichsweise leicht herunterfahren. Haben Unternehmen aber hohe Scope-3-Emissionen, deutet das auf Geschäftsmodelle hin, die stark von Zulieferern oder Endverbrauchern abhängen, die hohe Emissionen verursachen. "Das könnte ein radikaleres Umdenken erforderlich machen", sagt Nachhaltigkeitsprofessor Ioannou. "Insbesondere großen Unternehmen fällt es oft schwer, sich auf neue Bedingungen einzustellen. Aber das Zeitfenster, das uns bleibt, ist nicht groß."

Das kommende Jahrzehnt könnte über das Überleben unzähliger Unternehmen und sogar ganzer Branchen entscheiden. Einige Unternehmen beugen schon jetzt vor. Wie der Ölriese BP, der trotz einer Rekordnachfrage nach Öl im September 2020 erklärte, dass er 1,1 Milliarden US-Dollar in Offshore-Windkraftanlagen investieren will.

TECHNOLOGISCHE INNOVATIONEN sind eine unabdingbare Voraussetzung, um nachhaltiger zu agieren, aber kein Allheilmittel. So sind etwa seltene Erden elementarer Bestandteil von Windkraftanlagen, Solarzellen und Batterien, doch ihre Förderung verseucht Böden und Wasser. Serverfarmen für Cloudcomputing verursachen bereits 2 % des gesamten Stromverbrauchs in den USA. Und jedes Jahr produziert die Menschheit 50 Millionen Tonnen Elektroschrott. Das ist mehr, als alle Zivilflugzeuge, die jemals gebaut worden sind, zusammen wiegen. Und nur 20 % davon werden recycelt.

Die kommenden zwei Jahrzehnte werden vielleicht die radikalsten Veränderungen hervorbringen, die die Weltwirtschaft bislang erlebt hat: die Dekarbonisierung der Energieversorgung, den Aufbau einer Landwirtschaft, die die Weltbevölkerung ernähren kann, ohne die Natur zu zerstören, und die Transformation hin zu einer Kreislaufwirtschaft, die weniger Müll produziert.

"Noch fehlt es uns an Wissen, Erfahrungen und Expertise, um viele dieser Herausforderungen zu bewältigen", sagt Ioannou. "Unternehmen können dabei helfen, diese Probleme zu lösen, aber sie können es nicht allein." Wirtschaft und Regierungen müssen enger zusammenarbeiten. →

PLANEN
(SIE FÜR DIE FERNE ZUKUNFT)



KOMMUNIZIEREN (SIE EHRlich UND TRANSPARENT)

DAS BEWUSSTSEIN FÜR NACHHALTIGKEIT wächst stetig: unter Konsumenten, Angestellten, Investoren und Aufsichtsbehörden. Noch immer betrieben einige Firmen "Greenwashing", indem sie ihr Engagement für Nachhaltigkeit lediglich lautstark vortäuschen, sagt Tom Lawless, Head of Sustainability bei der Kommunikationsagentur Headland, "aber es wird immer schwerer für sie, damit durchzukommen".

Eine wachsende Zahl an Unternehmen kommuniziert ehrlich und transparent. In den USA veröffentlichten mittlerweile 67 % der im S&P-Index gelisteten Unternehmen, wie viele Emissionen sie in die Atmosphäre abgeben, 2015 lag dieser Wert noch bei 53 %, bei den Firmen des Euro Stoxx 600 hat sich diese Zahl im selben Zeitraum von 40 % auf 79 % fast verdoppelt, im japanischen Nikkei 225 stieg sie von 13 % auf 46 %.

Das ist nur ein Schritt auf dem langen Weg in Richtung Nachhaltigkeit. Noch immer halten Angst und Unsicherheit Unternehmen davon ab, klar zu kommunizieren. Doch es ist wichtig, dass sich alle Stakeholder anhand von internen wie externen Fakten ein Bild verschaffen können. Dazu gehören auch, Verbraucher zu schulen, sagt Whelan: "Noch immer versuchen viel zu wenige Unternehmen, ihre Kunden mit Informationen zum Thema Nachhaltigkeit zu gewinnen. Noch immer lautet die Botschaft: Kauf! Kauf! Kauf! Aber kaum jemand widmet sich der Frage, was die Produkte, die sie herstellen, wirklich kosten." Eine Ausnahme ist

Unilever. Im Juni erklärte der Lebensmittelgigant, künftig jedes seiner 70.000 Produkte mit detaillierten Angaben zu bedrucken, die aufschlüsseln, wie viele CO₂-Emissionen bei der Herstellung und beim Transport entstanden sind.

ABER KOMMUNIKATION ALLEIN REICHT NICHT. "Einen guten Ruf in Sachen Nachhaltigkeit kann man nicht herbeireden, man kann ihn nur erarbeiten", sagt Lawless. Führungskräfte von Unternehmen sollten bereits zu einem frühen Zeitpunkt Teams einsetzen, die untersuchen, ob ihre Nachhaltigkeitsstrategie die Erwartungen der Stakeholder erfüllt. "Sobald die Strategie diese Erwartungen übererfüllt, ist der richtige Zeitpunkt gekommen, um sich mehr um Kommunikation zu kümmern."

Das bringt große Vorteile für die Unternehmen mit sich. Denn vor allem für junge Jobbewerber wird immer wichtiger, wie nachhaltig Unternehmen geführt werden. In einer US-Studie aus dem Jahr 2019 erklärten rund 40 % der Millennials, dass sie sich für ihren aktuellen Arbeitgeber entschieden hätten, weil dieser in Sachen Nachhaltigkeit besser abschnitt als die Mitbewerber.

Und bei den Asset Managern von mehr als 40 global tätigen Investmentfirmen belegte das Thema Nachhaltigkeit in einer Umfrage durchgehend einen Spitzenplatz in ihrer Prioritätenliste. "Unternehmen, die Investoren beweisen können, dass sie nachhaltig denken und handeln, werden auf Dauer ihre Kosten senken", sagt Lawless. ■



KLARE BOTSCHAFT
Unternehmen, die ihre grüne Agenda klar kommunizieren, können dadurch ihre Attraktivität für Konsumenten und Investoren steigern.



**"EINEN NACHHALTIGEN
RUF KANN MAN NICHT
HERBEIREDEN, SONDERN
NUR ERARBEITEN."**

— TOM LAWLESS,

HEAD OF SUSTAINABILITY BEI HEADLAND

GESUNDER KREISLAUF

Die Vorstellungen von Kreislaufwirtschaft sind oft diffus. Hier ein paar elementare Fakten.

WAS BEDEUTET EIGENTLICH KREISLAUFWIRTSCHAFT?

Bislang folgten Volkswirtschaften meist einer linearen Struktur: Herstellen. Nutzen. Wegwerfen. Eine Kreislaufwirtschaft versucht, so wenig Ressourcen wie möglich zu verbrauchen, sie so lange wie möglich in einem Kreislauf zu halten und sie am Ende ihrer Lebensdauer zu verwerten. Das bedeutet: Mehr Recycling, mehr Reparieren – und mehr Geschäftsmodelle, bei denen Dinge geleast werden. Solche Modelle könnten viermal mehr Jobs schaffen als das Entsorgen, Deponieren und Recyceln von Abfall.

WARUM IST SIE WICHTIG?

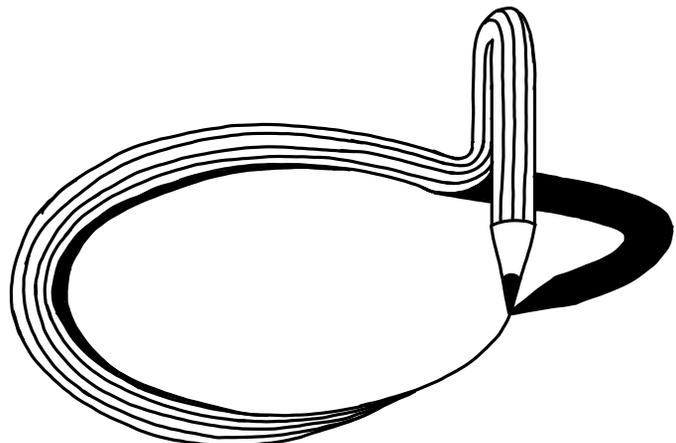
Wir verbrauchen pro Jahr mehr als 100 Milliarden Tonnen an Ressourcen. Der Elektroschrott allein ist in den vergangenen fünf Jahren um rund ein Viertel angestiegen, 35 % der Mülldeponien sind mit Bauschutt gefüllt. Und der Berg wächst.

GIBT ES FORTSCHRITTE?

Ikea plant, Möbel zurückzukaufen und als Second-Hand-Ware erneut anzubieten, der Smartphone-Hersteller Fairphone hat ein Rücknahmeprogramm ins Leben gerufen. Und der Elektronikkonzern Schneider Electric ist nicht nur dabei, ein Rücknahmeprogramm einzuführen, sondern verwendet darüber hinaus recycelte und recycelbare Materialien für seine Produkte.

LÖST DAS ALLE PROBLEME?

Eine Kreislaufwirtschaft zwingt Menschen nicht dazu, ihr Kaufverhalten zu verändern. Bei jedem Schritt des Recyclingprozesses gehen Rohstoffe und Energie verloren. Eigentlich aber sollten wir weniger Ressourcen und Energie verbrauchen und idealerweise Null-Abfall-Lösungen entwickeln. Für einige Experten ist Kreislaufwirtschaft darum ein Ablenkungsmanöver, für andere zumindest ein Schritt in die richtige Richtung.



WIE
WIR DIE
WELT
RETTEN



NACHHALTIGKEIT

VON *Detlef Gürtler*
ILLUSTRATION VON *Noma Bar*



WIE VERHINDERN WIR DEN ÖKOLOGISCHEN KOLLAPS? Und was bedeutet das für unser Wirtschaftssystem? Vaclav Smil hat dazu in den vergangenen Jahren immer wieder viel beachtete Thesen aufgestellt. Der Professor für Umweltwissenschaften an der Canadian University of Manitoba gilt als einer der klügsten Köpfe der Welt, aber auch als öffentlichkeitsscheu. Darum war die Freude groß, als er zustimmte, ein ausführliches Gespräch mit Think:Act zu führen. Doch dann brach Smil schon nach wenigen Worten das Telefonat ab: "Es tut mir sehr leid. Aber ich muss endlich lernen, Presseanfragen abzulehnen. Ich werde keine Interviews mehr geben." Um seine Ideen zu verstehen, wäre das aber auch gar nicht nötig, fügte er hinzu: "Schauen Sie einfach in meine Bücher." Das haben wir getan. Insgesamt sind es 39. Die provokantesten Thesen daraus haben wir kompakt aufbereitet. Beginnend mit seinem dringlichsten Appell: Wir müssen das Thema Nachhaltigkeit ernst nehmen. Und das bedeutet: *Wir müssen die Art und Weise, wie wir über Wachstum denken, radikal ändern.*

ILLUSTRATIONEN VON **Stefan Mosebach**

WACHSTUM HAT GRENZEN ...

UNSER PLANET besteht aus einer endlichen Menge an Teilchen, er kann nur eine endliche Menge an Energie aufnehmen und verarbeiten und nur eine endliche Menge menschlicher Eingriffe aushalten. Kein einzelner Organismus dehnt sich grenzenlos aus und auch keine Verbindung anorganischer Bestandteile. Kein Baum kann in den Himmel wachsen, kein Gegenstand, keine Struktur und kein Prozess sich unendlich erweitern. Auch der Entwicklung von Maschinen und technischen Fähigkeiten sind Grenzen gesetzt. Genauso wie dem Wachstum einer Bevölkerung und der Ausdehnung von Großreichen.

... ABER DAS BEGREIFEN VIELE VOLKSWIRTE UND JURISTEN NICHT ...

DOCH UNSERE GESELLSCHAFT ignoriert diese Erkenntnis völlig. Unsere moderne Gesellschaft hat eine ganze Reihe an Handlungen und Verhaltensweisen etabliert, die auf der Idee stetigen Wachstums beruhen. Und die Mehrheit der Menschen, die in Schlüsselstellungen von Wirtschaft und Gesetzgebung sitzen, glaubt an dieses Konzept. Es sind Volkswirte, Technologie-Optimisten und Juristen, die sich wenig Gedanken darüber machen, dass die Menschheit ohne Biosphäre nicht überleben wird.*

... UND POLITIKER SCHON GAR NICHT.

KEINE REGIERUNG hat jemals die Biosphäre in den Fokus von Gesetzen gerückt und sich für verhaltenes Wirtschaftswachstum als Ziel eingesetzt – nicht einmal in den wohlhabendsten Staaten der Welt. Keine Partei hat je das Tempo von Wirtschaftswachstum ernsthaft infrage gestellt.*



OHNE WACHS



tl;dr

(too long; didn't read)

ÄNDERN SIE IHRE EINSTELLUNG ZU WACHSTUM:

Wirtschaftlicher Erfolg bedeutet NICHT Wachstum, sondern Ausgewogenheit.

ts;wm

(too short; want more)

MEHR ZUM THEMA

Growth: From Microorganisms to Megacities,
MIT Press, 2019.

WIR MÜSSEN WACHSTUM BEGRENZEN, UM DIE ANSTEHENDEN PROBLEME ZU BEWÄLTIGEN...

ORGANISCHES WACHSTUM endet meist, wenn ein bestimmter Reifegrad oder eine vorgegebene Größe erreicht ist. Unbegrenztes Wachstum, das mit dem Untergang des Organismus endet, ist wesentlich seltener. Ökosysteme setzen viel Zeit und eine Menge an photosynthetischer Produktivität ein, bis komplexe Spezies ihren höchsten Entwicklungsstand erreicht haben, der dann für lange Zeit fortbesteht.*

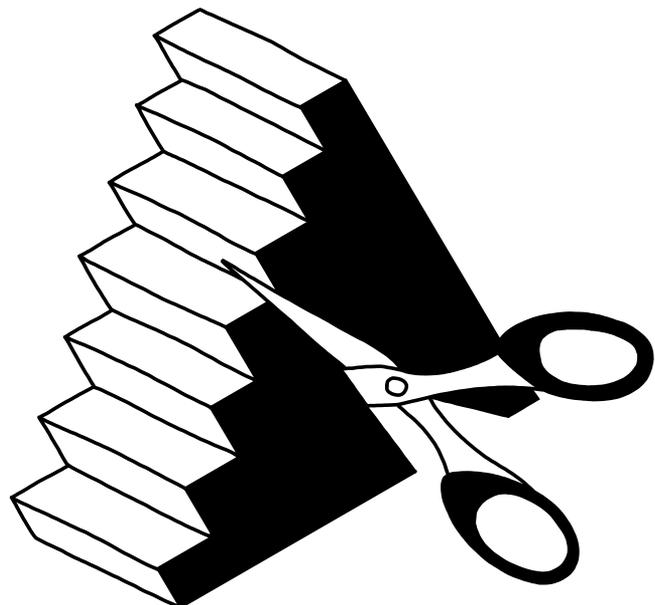
... AUCH WENN WIR NOCH NICHT GENAU WISSEN, WIE WIR DIESES ZIEL UMSETZEN SOLLEN.

NOCH IST NICHT GANZ KLAR, wie wir vorgehen müssen, aber dafür ist das Ziel klar: Wir müssen die Bewohnbarkeit der Erde sicherstellen und dabei ein menschenwürdiges Leben sichern. Wir sollten uns von der Mission (oder dem moralischen Gebot) leiten lassen, unsere Spezies zu erhalten, und gleichzeitig versuchen, so wenig wie möglich anderen Organismen zu schaden, mit denen wir die Biosphäre teilen.*

WAS SIE TUN KÖNNEN

Machen Sie es sich zur Mission, jedermann in Ihrem wirtschaftlichen Umfeld zu überzeugen, dass Vertrauen auf und Abhängigkeit von Wachstum schädlich ist. Das ist viel verlangt. Aber wenn Sie nicht handeln, wird es bald keine Welt mehr geben, in der Sie handeln können.

STUM



DIE SAAT DES GUTEN



Moderne Maschinen
und mehr Recycling
sind nur ein Schritt,
um den CO₂-Ausstoß in
der Kaffeeproduktion
zu senken, meint

Andrea Illy.

Der Präsident
des gleichnamigen
Kaffeekonzerns
geht an die Wurzel
des Problems:
die Kaffeebohne.

VON *Bennett Voyles*
STILLS VON *Jamie Chung*
FOTOS VON *André Vieira*





(1)



(2)

DIE NATUR DREHTE DURCH, das ließ sich nicht mehr übersehen. Über Jahre hinweg hatte Andrea Illy bei seinen Ausflügen in den norditalienischen Alpen beobachtet, wie sich dort ein nahezu tropisches Klima ausbreitete. Flora und Fauna hatten sich auf erschreckende Art und Weise verändert. In den Wäldern tauchten Tiere auf, die früher ausschließlich in weiter nördlich oder weiter südlich gelegenen Regionen vorkamen: Gämsen, Bären, gleich mehrere neue Schlangenarten und riesige Wespen, die aus Afrika eingewandert waren.

"Es war verrückt, vollkommen verrückt", sagt Illy, Präsident des gleichnamigen Kaffeekonzerns mit einem Jahresumsatz von rund 500 Millionen Euro. Auch in der Adria nahe des Illy-Firmensitzes im norditalienischen Triest machte sich der Klimawandel bemerkbar. Nicht nur die Algendichte hatte stetig zugenommen. Immer häufiger tummelten sich in den Fluten ungewohnte Tierarten wie Thunfische, Haie und Wale.

Gut zehn Jahre ist es her, dass Illy beschloss zu handeln. Damals war er CEO des Familienunternehmens, das sein Großvater gegründet hatte. Er konnte sich noch daran erinnern, wie verschmutzt die Luft in seiner Kindheit in den 60er- und 70er-Jahren war. "Damals waren die Städte oft komplett in giftigem, gelbem Nebel eingehüllt", sagt er. In diesem Punkt immerhin hatte sich die Lage zum Besseren entwickelt. Aber das reichte nicht.

VOM CEO ZUM ÖKO-AKTIVISTEN

Die Auswirkungen klimaschädlicher Emissionen, die der Unternehmer nun beobachten konnte, waren von einer wesentlich größeren Dimension. Dennoch erkannte der studierte Chemiker Illy darin nicht allein einen Grund zur Sorge, sondern vor allem eine konkrete technische Herausforderung. Er fragte sich: Was konnte sein Konzern dazu beitragen, diese Emissionen zu reduzieren?

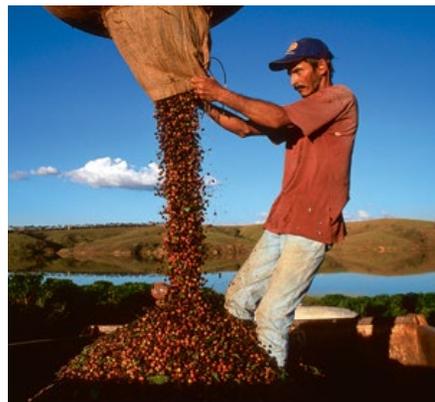
2033

feiert Illy sein 100-jähriges Firmenjubiläum. Bis zu diesem Jahr will das Unternehmen seine CO₂-Emissionen auf null reduziert haben.



(3)

(1) Andrea Illy besucht einen Anbaubetrieb in Brasilien. (2) Illy und sein technischer Berater Aldir Teixeira im brasilianischen Prüflabor von Illy. (3) Gemeinsam begutachten Illy und Teixeira angelieferte Bohnen. (4) In vielen Gegenden von Brasilien ist Kaffeeanbau noch immer Handarbeit.



(4)

"ZWEI DRITTEL UNSERER CO₂-EMISSIONEN ENTSTEHEN BEIM ANBAU. DAS IST DAS PROBLEM, DAS WIR LÖSEN MÜSSEN."

— ANDREA ILLY,
PRÄSIDENT VON ILLYCAFFÈ

NACHHALTIGKEIT

Die ersten Maßnahmen lagen auf der Hand. Etwa der vollständige Umstieg auf recyceltes Papier. Andere waren weniger offensichtlich. Illy nahm ein Sabbatical, um über Lösungen nachzudenken. Danach verkündete er ein neues Ziel: Statt erst 2050, wie es das Pariser Klimaabkommen verlangt, soll Illy bereits 2033 klimaneutral werden – das Jahr, in dem das Unternehmen sein 100-jähriges Firmenjubiläum feiert. Mit dem Programm #OneMakesTheDifference möchte Illy dieses Ziel noch übertreffen. Seine Hoffnung: Statt nur CO₂-neutral zu werden, könnte der Konzern ab 2033 sogar mithelfen, natürliche Ressourcen wieder aufzubauen.

TECHNISCHE NEUERUNGEN sind ein wichtiger Schritt auf dem Weg dahin. Dazu gehörte die Einführung energieeffizienterer Kaffeemaschinen und recycelbarer To-go-Becher, die allein geschätzt 175 Millionen Plastik jährlich einsparen sollen. Und auch die gemeinsame Kapselproduktion mit der JAB

175 TONNEN

Kunststoff pro Jahr will Illy durch das 2020 gestartete Programm #OneMakesTheDifference einsparen.

Holding werde man noch auf eine nachhaltige Spur bringen, meint Illy. Die Kapseln selbst hätten nur einen verschwindend geringen Anteil am CO₂-Abdruck des Unternehmens, die größere Aufgabe sei es, die Kunden dazu zu bewegen, die benutzten Kapseln zu recyceln.

AUCH DIE KAFFEEBOHNEN sind Teil des Plans. "Wir handeln mit einem landwirtschaftlichen Produkt. Gut zwei Drittel der CO₂-Emissionen, die bei der Kaffeeproduktion entstehen, verursacht der Anbau", sagt Illy. "Das ist das Problem, das wir lösen müssen." Also nahm er die chemischen Prozesse näher unter die Lupe und entdeckte einige Stell-schrauben, an denen er drehen will.

Eine Idee fasziniert ihn ganz besonders: überschüssiges Kohlendioxid in Dünger umzuwandeln. Das bindet nicht nur Kohlendioxid; mit CO₂ ange-reicherte Böden stimulieren obendrein das Wachs-tum von Mikroorganismen, welche die →

"MEHR BIODIVERSITÄT STEIGERT DIE QUALITÄT VON AGRARPRODUKTEN."

— **ANDREA ILLY**,
PRÄSIDENT VON ILLYCAFFÈ

NACHHALTIGKEIT

Pflanzen schneller wachsen lassen und gleichzeitig die Zahl von Krankheitserregern reduzieren. Darüber hinaus lässt Illy um die Kaffeeplantagen herum Bäume anpflanzen. "Je mehr Bäume es gibt, umso größer ist die Biodiversität und umso widerstandsfähiger das gesamte Ökosystem, was wiederum die Qualität der landwirtschaftlichen Produkte verbessert."

AUCH WENN ILLY OPTIMISTISCH IST, den Konzern in ein vollkommen nachhaltiges Unternehmen umwandeln zu können, gibt er zu: Illy allein kann die ökologischen Schäden des Kaffeeanbaus nicht beseitigen. Der Grund dafür sind die schlechten Margen der Produzenten.

Der Illy-Konzern zahlt den ausgewählten Kaffeebauern, von denen er die Bohnen für seine Produkte bezieht, zwar schon seit Langem Preise, die rund 30 % über dem Marktpreis liegen. Aber in den meisten der 50 Kaffee produzierenden Länder der Welt verdienen die Bauern zu wenig Geld, um nachhaltiger zu wirtschaften.

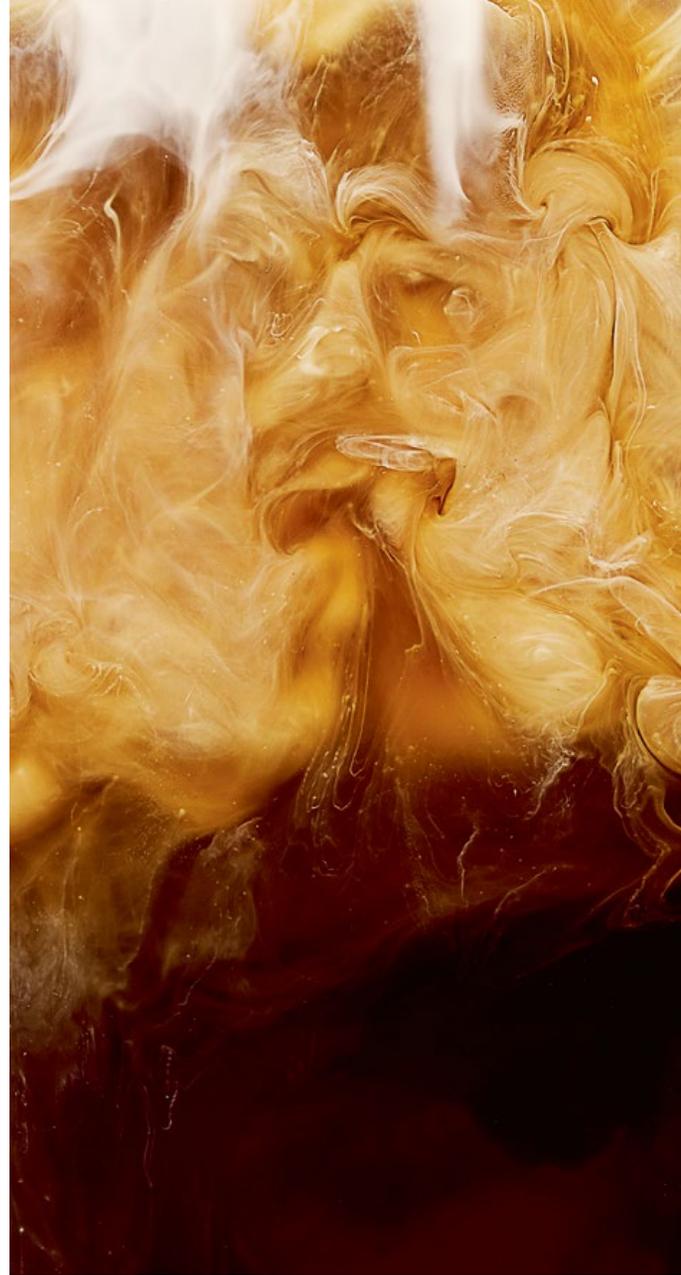
"Selbst wenn sie nur niedrige Margen erwirtschaften würden, könnten sie etwas investieren", sagt Illy. Aber niemand kann abschätzen, ob die Verkaufspreise im nächsten oder übernächsten Jahr nicht sogar unterhalb der Produktionskosten liegen. Der Grund dafür liegt darin, dass die Weltmarktpreise für den Rohstoff extrem schwanken. Einen Kredit zu erhalten sei für die Kaffeebauern darum "ein Glücksspiel", sagt Illy. Seine Lösung: mehr öffentlich-private Partnerschaften und mehr ausländische Direktinvestitionen.

57%

der Befragten sagten 2020 bei einer Umfrage des IBM Institute for Business Value, dass sie bereit seien, ihr Kaufverhalten zu verändern, wenn dies nachhaltige Effekte auf die Umwelt hätte.

40%

der Befragten sagten in derselben Studie, dass sie gezielt Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen nutzen, deren Werte mit ihren eigenen übereinstimmen.



Illy ist nicht allein. Auch andere Unternehmen strukturieren ihre Lieferketten um, um nachhaltiger zu werden. Manche erfinden sogar ihre gesamte Produktpalette neu. Procter & Gamble (P&G) etwa versucht, Shampoos, Waschmittel und weitere Reinigungs- und Pflegeprodukte umweltfreundlicher herzustellen, ohne dass seine Kunden bei Bequemlichkeit oder Leistung Abstriche machen müssen. [Siehe Kasten S. 31]

DIE BÖRSE LIEBT GRÜNE AKTIEN

Die gute Nachricht für Unternehmer, die nachhaltig handeln wollen, lautet: Sie rennen bei den Konsumenten offene Türen ein. "Nachhaltigkeit wird zunehmend zu einem ausschlaggebenden Punkt bei der Entscheidung für eine bestimmte Marke", sagt Virginie Helias, Chief Sustainability Officer bei P&G. Bereits vor Ausbruch der Coronakrise erklärten neun von zehn Konsumenten, dass sie Produk-



MACHT SAUBER, IST BIO

Procter & Gamble hat gelernt: Wer seine Kunden für nachhaltige Produkte gewinnen will, muss beweisen können, dass sie dadurch nichts verlieren.

EIN FILM VERÄNDERTE DAS LEBEN

von Virginie Helias. Als sie vor rund 15 Jahren die Umwelt-Dokumentation *Eine unbequeme Wahrheit* von Al Gore sah, empfand sie das als einen Weckruf. Und als Leiterin des westeuropäischen Waschmittelgeschäfts von Procter & Gamble (P&G) hatte Helias die Möglichkeit, mehr zu verändern, als etwas gründlicher zu recyceln oder ab und zu mal mit dem Fahrrad zur Arbeit zu fahren. Also startete sie eine Kampagne, die Millionen europäischer Nutzer der Marke Ariel dazu brachte, ihre Wäsche mit niedrigeren Temperaturen zu waschen.

Die "Turn to 30"-Kampagne sorgte auch innerhalb von P&G für Aufmerksamkeit: Helias wurde Chief Sustainability Officer. Ihr jüngster Erfolg: Bereits 2019 setzte das Unternehmen sein eigentlich für das Jahr 2020 angepeiltes Ziel um, dass Konsumenten 70 % aller Waschmaschinenladungen mit niedrigeren Temperaturen waschen. Allein in den USA senkte das die

jährlichen CO₂-Emissionen um geschätzte 14 Millionen Tonnen. Das entspricht den Abgasen von drei Millionen Autos. Als nächstes großes Ziel will P&G die Treibhausgas-Emissionen des gesamten Konzerns bis 2030 auf null bringen – zur einen Hälfte durch Reduzierung der Emissionen und zur anderen Hälfte durch Investitionen in Umweltprojekte.

Der Balanceakt dabei ist, die Kunden des 183 Jahre alten Unternehmens nicht zu verschrecken. Denn diese wären eher nicht dazu bereit, Seite an Seite mit Greta Thunberg zu demonstrieren. "Wer nachhaltig leben will, muss Gewohnheiten und Verhaltensweisen ändern", sagt Helias. "Aber viele Menschen werden das nicht tun, wenn es bedeuten würde, dass sie dafür bei den Produkten Abstriche in puncto Qualität oder Convenience hinnehmen müssten. Besonders ökologisch bewusste Konsumenten mögen das akzeptieren, aber wir machen Produkte für die Massen."

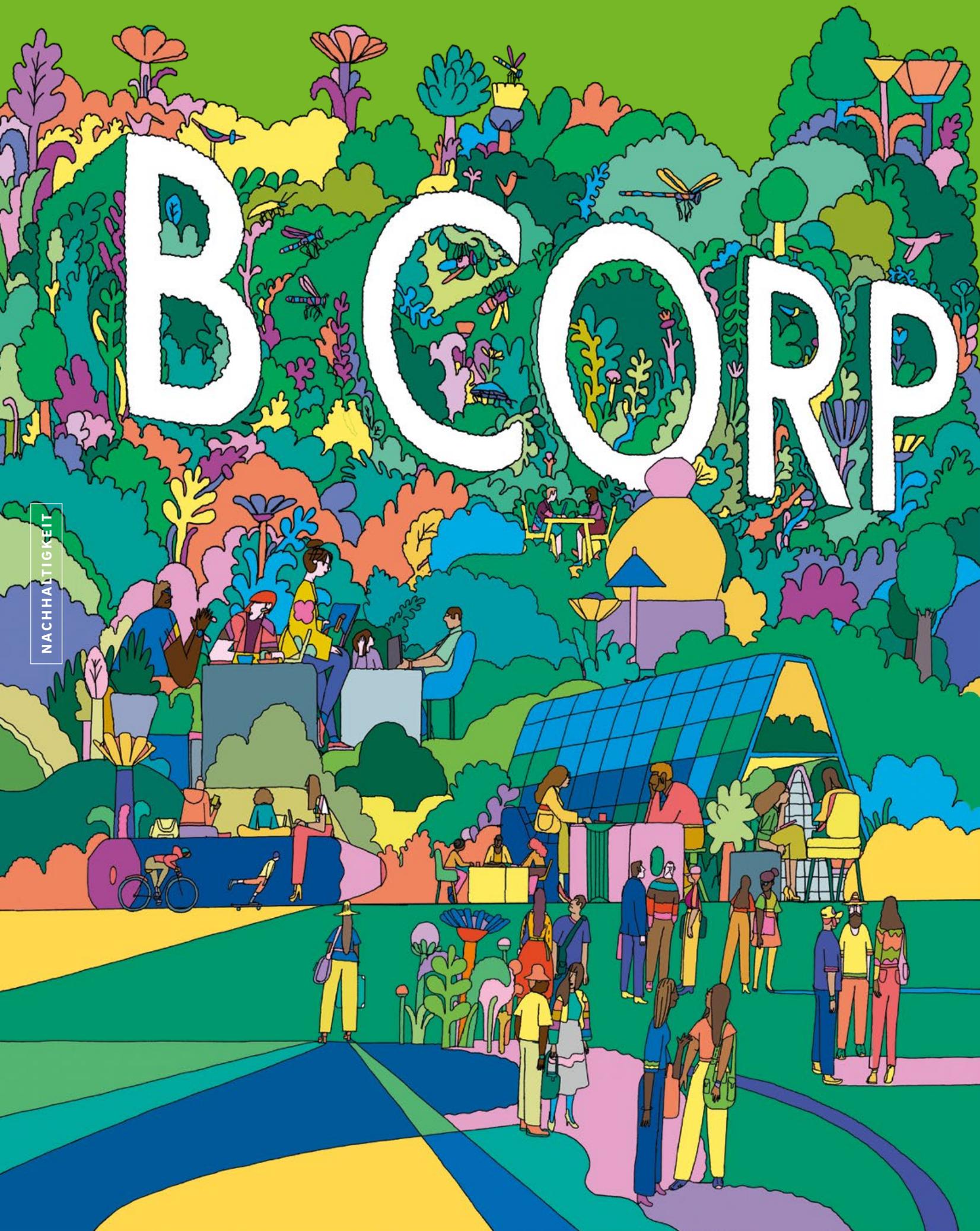
te von Unternehmen bevorzugten, die sich für soziale oder ökologische Ziele einsetzen. In Studien, die P&G während der Pandemie erhob, erklärten 75 % der Konsumenten, sie würden sich wünschen, dass die Markenhersteller sie darin beraten würden, wie sie ihre Haushaltsführung nachhaltiger gestalten könnten.

Auch die Wall Street hat ihr Interesse an gründenken Unternehmen entdeckt. "Die Investoren begreifen langsam, dass Klimarisiken auch Investment-Risiken sind", sagt Larry Fink, Chairman und CEO der Fondsgesellschaft BlackRock, die weltweit ein Vermögen von 7,5 Billionen US-Dollar verwaltet. Anfang 2020 sagte er: "Investitionen in Nachhaltigkeit sind derzeit das beste Fundament, um das Klienten-Portfolio auszubauen." Und er warnte Unternehmen davor, diese Entwicklung zu ignorieren: "Kapitalmärkte orientieren sich an der Zukunft. Das Kapital wird sich schneller verlagern, als der Klimawandel voranschreitet." ■



BIOCORP

NACHHALTIGKEIT



JETZT WIRD ALLES GUT

Viele Unternehmen behaupten, sie seien nachhaltig.
Manche Firmen beweisen, dass sie nachhaltig sind.

VON
Steffan Heuer
ILLUSTRATION VON
Celyn Brazier

DIE UNTERSCHIEDE zwischen zwei Unternehmen können kaum größer sein. Happybrush ist ein Münchner Start-up mit gerade mal 15 Mitarbeitern und 5,5 Millionen Euro Umsatz. Es verkauft ausgefallene designte elektrische Zahnbürsten und dazu passendes Zubehör wie Bürstenköpfe oder Zahnpasta für Kunden, die ihren Atem mit dem Geschmack von Kokosnuss oder grünem Tee frischhalten wollen. Danone North America dagegen ist mit rund 6.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von rund 6 Milliarden US-Dollar eine Tochtergesellschaft des Nahrungsmittelgiganten Danone. Ein Konzern, der so ziemlich alles verkauft, was man essen oder trinken kann: von Joghurt über Tofu, Wasser und Nussmilch bis hin zu Babynahrung.

Dennoch haben die beiden etwas gemeinsam: ein Logo mit einem schwarzen "B" inmitten eines Kreises. Vor allem aber teilen sie dieselbe Haltung, die die Voraussetzung dafür ist, dass ein Unternehmen dieses Logo überhaupt verliehen bekommt.

B CORP

ist ein Zertifikat für Firmen, die höchsten sozialen und ökologischen Ansprüchen genügen und ihre Gewinne einsetzen, um Gutes für ihre Mitarbeiter, die Gesellschaft und die Umwelt zu bewirken. Zertifizierte Firmen müssen sich regelmäßig Audits unterziehen und die Ergebnisse veröffentlichen.

Ende 2020 gab es rund 3.600 "B-Unternehmen" aus 74 Ländern. Alle haben sich verpflichtet, für einen "systemischen Wirtschaftswandel" einzutreten und eine Alternative zum profitorientierten Shareholder-Kapitalismus zu finden. Dazu gehören langfristiges Denken, ein nachhaltiges und krisenresistentes Wirtschaften, das Zulieferer und Mitarbeiter gleichermaßen einbezieht, ebenso wie die Verpflichtung, existenzsichernde Löhne zu zahlen und gleichberechtigten Zugang zu Arbeitsplätzen zu gewährleisten, unabhängig von Hautfarbe und Geschlecht. Die Initiative zeigt: Der Wandel in der Unternehmenswelt ist in vollem Gange, nicht zuletzt durch die Erschütterungen der Coronakrise und Protestbewegungen wie "Black Lives Matter".

ALLES BEGANN IM JAHR 2006. Damals gründeten drei ehemalige Studenten der Stanford University das "B Lab", in dem das "B" für "Benefit" stand. Sie wollten Unternehmen dabei helfen, besser zu wirtschaften und gleichzeitig Gutes zu tun. Was nach einem sogenannten "B Impact Assessment" (BIA) mit ein paar Dutzend, meist kleinen, amerikanischen Firmen begann, wuchs rasch auf →

mehrere Hundert Unternehmen an. In den vergangenen Jahren nahm die Idee zunehmend Fahrt auf. Zur selben Zeit begannen Unternehmen sich darum zu bemühen, ihr Wirtschaften in den Dienst eines höheren Sinns zu stellen. B Lab fühlt sich dadurch bestärkt: "Eine wachsende Zahl an Menschen – darunter Führungskräfte aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Justiz – hat erkannt, dass das gegenwärtige Wirtschaftssystem seinen unendlichen Wachstumsbedarf nicht aufrechterhalten und dauerhaft überleben kann."

Unter dem heutigen B-Corp-Label versammeln sich bekannte Marken und sogar einige börsennotierte Unternehmen wie Patagonia, ein Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit und Transparenz, das seinen B-Corp-Status auf seiner Website nicht einmal erwähnt. Zu den jüngeren Mitgliedern zählen der brasilianische Kosmetikkonzern Natura, dem Marken wie Avon, The Body Shop und Aesop gehören, und auch Danone North America. Bis 2025 will Danone-CEO Emmanuel Faber die gesamte Gruppe zertifizieren lassen.

Das Zertifikat begeistert immer mehr und immer größere Unternehmen, sagt Nathan Gilbert, seit rund zehn Jahren bei B Lab und heute Executive Director für Europa. "Wir sind organisch ge-

DIE B-LISTE

Zu den weltweit rund 3.600 Firmen, die das B-Corp-Logo tragen dürfen, gehören:

- ▼
- Patagonia
- Natura
- Alessi
- Danone North America
- Seventh Generation
- Ben & Jerry's
- Lombard Odier
- Allbirds
- Allos
- Valrhona

wachsen. Wir haben in einer Nische begonnen und uns zum Mainstream-Akteur entwickelt." Eine veränderte Einstellung zu Klimawandel, Nachhaltigkeit und sozialen Fragen hätten der Idee Dynamik verliehen, sagt Gilbert: "Unternehmen sind nicht länger nur Beobachter, sie und ihre Stakeholder haben erkannt, dass Veränderungen nötig sind."

Ein Beispiel ist die Erklärung des einflussreichen amerikanischen "Business Roundtable" (BRT) vom August 2019. Darin fordern rund 180 CEOs, dass "Unternehmen sich für ein Wirtschaftssystem einsetzen sollen, das allen Amerikanern zugutekommt", und die Abkehr vom Vorrang des Shareholder-Value-Prinzips.

ABER WÄHREND DES CORONA-LOCKDOWNS im Frühjahr 2020 schickten einige Unterzeichner der Erklärung wie die Hotelkette Marriott dann doch die meisten ihrer US-Mitarbeiter in den Zwangsurlaub, während sie gleichzeitig Dividenden ausschütteten und die Gehälter für CEOs erhöhten. Am Jahrestag der BRT-Erklärung kamen Lucian Bebchuk und Roberto Tallarita von der Harvard Law School deshalb zu dem Schluss: "Das Statement scheint eher ein Marketingstunt gewesen zu sein als ein Zeichen für einen echten Wandel der Wirtschaftswelt."

Für Unternehmen, die ein B-Corp-Zertifikat erhalten wollen, gilt hingegen: ganz oder gar nicht. Zum detailliert ausgearbeiteten Zulassungsprozess gehört ein Audit, bei dem die Antragsteller in fünf Kategorien bewertet werden: Governance, Arbeitnehmer, Kunden, Gesellschaft und Umwelt. Die Unternehmen müssen mindestens 80 von maximal 200 Punkten erreichen. Untersucht wird die gesamte Lieferkette, um Defizite aufzudecken – von Umweltschutz und Gehaltsfragen bis hin zu einem zu geringen gesellschaftlichen Engagement. Das kann dauern. Selbst das kleine deutsche Start-up Happybrush benötigte vier Monate für die Zertifizierung. "Jedes Team war daran beteiligt und hat seine Prozesse neu bewertet – vom Management über den Kundenservice bis hin zum Marketing und Produktdesign", sagt Mitgründer und CEO Stefan Wagner: "Für große Unternehmen könnte es sehr herausfordernd und zeitaufwendig sein, langjährige Prozesse und Routinen neu zu bewerten."

Der B-Corp-Ansatz reicht weit über den noch kleinen Kreis zertifizierter Firmen hinaus, betont Christopher Marquis, Professor an der Cornell University und Autor des Buchs *Better Business*. Mehr als 50.000 Unternehmen weltweit haben bisher die frei zugänglichen Audit-Methoden genutzt, um sich ein klareres Bild von ihren Geschäftspraktiken

**"WIR SIND ORGANISCH
GEWACHSEN. WIR HABEN
IN EINER NISCHE
BEGONNEN UND UNS
ZUM MAINSTREAM-
AKTEUR ENTWICKELT."**

— NATHAN GILBERT,

EXECUTIVE DIRECTOR FÜR EUROPA BEI B LAB

DIE ZERTIFIZIERUNG

Wer eine B-Corp-Zertifizierung erhalten will, braucht Zeit, Geduld und die Fähigkeit zu Selbstkritik. Der Prozess im Einzelnen:

EIGNUNGSTEST

Unternehmen, die sich für ein B-Corp-Zertifikat bewerben, müssen ihre Eignung nachweisen und rechtliche Anforderungen erfüllen.

EVALUIERUNG

Die Folgen des geschäftlichen Handelns auf Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft werden evaluiert. Daraus ergibt sich ein numerischer Wert.

ZIELVERFOLGUNG

Richtlinien mit Best-Practice-Fällen und Zielvorgaben helfen den Unternehmen dabei, quartalsweise und jährliche Fortschritte im Blick zu behalten.



QUELLE: REWARD AND EMPLOYEE BENEFITS ASSOCIATION

und ihrem Fußabdruck zu machen. Häufig löste das Veränderungen aus, sagt Marquis: "Das B-Corp-Modell ist eine sehr systematische Anleitung, um Unternehmen auf den Kurs einer von Stakeholdern getragenen Wirtschaft zu bringen."

Derzeit erkennen 35 Bundesstaaten in den USA und eine wachsende Zahl von Staaten die "benefit corporation" an – eine neue juristische Person, die es Unternehmen ermöglicht, ein Ziel zu verankern, das über das Erzielen von Profiten hinausgeht. Diese Rechtsänderung sei eine der entscheidenden Voraussetzungen, um ein B Corp zu werden, sagt Marquis. "Damit werden andere Stakeholder rechtlich gleichgestellt. Das verändert die DNA von Unternehmen auf Dauer."

Die rechtliche Umstellung ist aus verschiedenen Gründen nicht immer einfach. Multinationale und börsennotierte Unternehmen müssen zahlreiche Hürden überwinden, da oft Dutzende internationaler Tochterunternehmen mit eigenen Lieferketten und Prozessen einzeln zertifiziert werden müssen. Werden die Firmen öffentlich gehandelt, müssen sie zudem ihre Aktionäre davon überzeugen, solch eine bedeutsame Transformation zu unterstützen.

BEI B LAB HAT MAN ERKANNT, dass diese Hürden genau die großen Marktführer abschrecken, die man dringend braucht. Deshalb gründeten sie im September 2020 das "B Movement Builders"-Programm. Das Ziel: eine Kooperation von börsennotierten Unternehmen mit mindestens einer Milliarde US-Dollar Umsatz zu erschaffen, die sich als Mentoren gegenseitig unterstützen. "Die Zertifizierung wird eine hohe Hürde bleiben", sagt B Labs Executive Director Gilbert. Aber sie sei nicht das Allheilmittel, um das System zu verändern: "Wir müssen Unternehmen dort abholen, wo sie stehen, einzeln und als Gruppe."

B Movement Builders bietet einen Rahmen, innerhalb dessen Unternehmen nicht nur ihre guten Absichten kundtun, sondern auch konkrete Verpflichtungen festlegen können, angelehnt an die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen. Zum Start haben sich vier Unternehmen gemeldet, zwei weitere bewarben sich als Mentoren. "Natürlich brauchen wir mehr als vier Firmen, aber es ist ein Anfang. Nur mit den multinationalen Konzernen können wir diese Arbeit vorantreiben", sagt Gilbert. Dies sei kein Herabsenken der Standards, meint Professor Marquis zu dem Programm: "Es ist vielleicht eine nicht so steile Rampe auf dem Weg zum B Corp."

NACHHALTIGER NETZWERKER

NACHHALTIGKEIT

Große Dinge schafft man nicht allein. Im Projekt "Imagine" bringt der frühere Unilever-CEO **Paul Polman** Unternehmer aus allen Branchen zusammen, damit sie eine nachhaltigere Weltwirtschaft gestalten.

INTERVIEW VON
Janet Anderson
FOTOS VON
Ossi Piispanen

VIELES LÄUFT FALSCH. Das war Paul Polman lange vor Ausbruch der Coronakrise klar. Schon in seiner Zeit als CEO von Unilever zwischen 2009 und 2019 machte er deutlich: Unternehmen können nicht nur anders wirtschaften, sie müssen es tun.

Polman nahm die Finanzkrise 2007 zum Anlass, den Konsumgüterkonzern so umzubauen, dass Wachstum nicht mehr automatisch eine Zunahme an Umweltschäden bedeutet. Das Unternehmen sollte einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten.

Diese Strategie erwies sich als so profitabel, dass viele Unternehmen Unilever nacheiferten. Aber einzelne Firmen können nur in einem sehr begrenzten Maße zu den grundlegenden Veränderungen beitragen, die unsere Gesellschaft braucht, meint Polman. Darum gründete er mit seinen Unternehmerkollegen Valerie Keller, Jeff Seabright und Kees Kruijthoff "Imagine" – eine Initiative, die CEOs aus allen Branchen zusammenbringt, über Wertschöpfungsketten hinweg. Polman glaubt: Internationale Organisationen sind

nur bedingt dafür geeignet, komplexe Herausforderungen zu bewältigen, die alle Menschen betreffen. Die Coronakrise sei das beste Beispiel dafür. Stattdessen müssten Unternehmen die Aufgabe übernehmen, den Wandel zu nachhaltigeren und inklusiveren Geschäftsmodellen zu beschleunigen. Eine bessere Welt erschaffen – das sei die größte Geschäftsgelegenheit des Jahrhunderts, sagt Polman. Und das läge auch im Interesse der Firmen selbst: "Wenn Gesellschaften untergehen, überleben auch die Unternehmen nicht."

Die Coronakrise hat das Bewusstsein für drängende ökologische und gesellschaftliche Probleme verschärft. Wie können Unternehmen zu deren Lösung beitragen?

Die Krise hat uns bewusst gemacht, dass es eine Verknüpfung zwischen Biodiversität, Klimawandel, Gesundheit, Ungleichheit und Wirtschaft gibt. Zum ersten Mal erkennen wir, dass wir es mit etwas zu tun haben, das viel komplexer ist als einzelne Themen. Und wir sehen, dass Unternehmen mit nachhaltig ausgelegten Stakeholder-Modellen, die umwelt- und gesellschaftspolitische Prinzipien in ihren Zielen verankert haben, die Krise besser bewältigen. →



PAUL POLMAN

Der ehemalige CEO des Unilever-Konzerns ist Mitgründer und Vorsitzender von Imagine, einer Initiative, die Unternehmer zu den Themen Klimawandel und globale Ungleichheit vernetzt. Polman ist zudem Ehrenvorsitzender der Internationalen Handelskammer, saß im Gremium für Nachhaltigkeit des UNO-Generalsekretärs und ist stellvertretender Vorsitzender von Global Compact, einem Nachhaltigkeitspakt von UNO und Unternehmern.

Warum ist es so wichtig, gerade jetzt zu handeln?

Einer der tragischen Aspekte der derzeitigen Krise ist, dass wir rund 400 Millionen Jobs zerstören. Das wird junge Menschen und Angehörige von Minderheiten viel stärker betreffen als wohlhabende und gesunde Menschen. Wenn wir fehlenden Zusammenhalt in unserer Gesellschaft und weiteren Populismus und Nationalismus verhindern wollen, müssen wir sichere Arbeitsplätze schaffen. Eine Studie nach der anderen beweist: Investitionen in die Elektrifizierung von Verkehr, nachhaltiges Umrüsten von Häusern, Renaturierung, Stadtbegrünung und mehr Geld für Bildung sowie Forschung und Entwicklung bringen nicht nur die höchsten Renditen, sondern kreieren auch neue Jobs. Darum ist es sinnvoll, Geld in diesen grünen Wandel zu investieren. Aber das können Regierungen nicht allein schaffen. Unternehmen, die dies verstehen, werden dadurch nicht nur resistenter gegen Krisen, sondern legen damit das Fundament für eine profitable Zukunft.

Imagine will Unternehmen dabei unterstützen. Wie funktioniert das?

Es gibt nur sehr wenige CEOs, denen egal ist, ob sich der Klimawandel beschleunigt, die Luft verschmutzt wird und Menschen massenhaft Jobs verlieren oder hungern müssen. Im Großen und Ganzen bewegen wir uns also in die richtige Richtung. Was mir fehlt, sind Tempo und Reichweite.

In meiner Zeit als CEO erhielt Unilever viel Zuspruch dafür, dass wir unser Geschäftsmodell hin zu mehr Nachhaltigkeit und Inklusion umbauten. Aber einzelne Unternehmen sind damit überfordert, das gesamte System umzubauen. Was kann ein einzelner CEO tun, damit die Plastikinseln im Ozean verschwinden oder eine regenerative Landwirtschaft entsteht? Wie kann der Chef einer Bekleidungskette dafür sorgen, dass nur noch Biobaumwolle angebaut wird? Wie soll ein Airlinechef im Alleingang alternative Treibstoffe einführen? Man macht CEOs für die negativen Auswirkungen ihrer Unternehmen verantwortlich. Aber oft haben sie gar nicht die Möglichkeiten, bessere Lösungen auszuprobieren.

Darum habe ich Imagine gegründet. Die Idee ist sehr simpel: Wir bringen CEOs aus allen Branchen zusammen. Sobald sie gemeinsam 25 % der Wertschöpfungskette abdecken, haben wir die kritische Masse beisammen, mit der wir einen Richtungswechsel einleiten können. Ab diesem Punkt können wir mit Regierungen und zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammenarbeiten.



290%

Wertsteigerung
erzielten Aktionäre
von Unilever
während der Amtszeit
von Polman als
CEO zwischen
2009 und 2019.

Und die CEOs, die bei Imagine aufeinandertreffen, empfinden sich nicht als Konkurrenten?

Ich weiß, dass CEOs sich an Vorgaben halten müssen, aber ich weiß auch, dass sie enorme Möglichkeiten haben. Meine Erfahrung ist: Wenn man CEOs zusammenbringt, werden sie mutiger. Sie begreifen, dass es bei der Rettung der Menschheit nicht darum geht, einen Wettbewerb zu gewinnen. Wir sorgen für Transparenz und helfen ihnen, sich auf die wichtigen Punkte zu fokussieren. Manchmal erschaffen wir auch Branchenstandards, beispielsweise durch Definitionen für "CO₂-positive Landwirtschaft", "menschenwürdiges Auskommen" oder "Wiederaufforstung".

Es ist schwer für CEOs, Rahmenbedingungen zu ändern, dabei haben viele davon furchtbare Konsequenzen. Beispielsweise werden fossile Energieträger noch immer jedes Jahr mit 500 Milliar-

"WIR HABEN DIE LÖSUNGEN. WAS NOCH FEHLT, IST EIN KOLLEKTIVES BEWUSSTSEIN."

— PAUL POLMAN

den US-Dollar subventioniert. Darum arbeiten wir mit Regierungen zusammen: um Rahmenbedingungen zu schaffen, die anderes Verhalten fördern.

Viele Unternehmen kämpfen wegen der Coronakrise ums Überleben. Was sagen Sie denen?

Schätzungen zufolge könnten 20–30 % der kleinen und mittelständischen Unternehmen untergehen. Die großen Unternehmen, mit denen wir arbeiten, begreifen zunehmend, dass sie handeln müssen, um zu verhindern, dass dies Konsequenzen für ihre eigenen Wertschöpfungsketten hat und ihre wirtschaftliche Erholung erschwert.

Einige erkennen sogar, dass sich aus dem Wandel zu mehr Nachhaltigkeit enorme Möglichkeiten ergeben. Die Interessen und Ansprüche von Konsumenten haben sich in den vergangenen Jahren verändert. Auch viele Mitarbeiter wünschen sich eine grünere Zukunft. Natürlich ist ein gesunder Cashflow die oberste Priorität für jedes Unternehmen, aber die meisten Unternehmen verstehen nun, dass der beste Weg dorthin ist, grüner zu werden. Wir sollten die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN als Chancen begreifen. Die Kosten für Umweltschäden sind schon heute höher als das, was es uns kosten würde, gemeinschaftlich diese Ziele anzugehen. Unternehmen, die diesen Gedanken in ihre Handlungen integrieren, können sich nicht nur

über engagiertere Mitarbeiter freuen und stabilere Beziehungen zu den Partnern in ihrer Wertschöpfungskette aufbauen, sondern werden auf Dauer auch wirtschaftlich profitieren.

Warum sollte Firmen etwas gelingen, woran internationale Organisationen gescheitert sind?

Die meisten internationalen Organisationen, die sich mit globalen Themen auseinandersetzen, sind vor mehr als 70 Jahren gegründet worden. Die Welt hat sich seitdem verändert, aber die Institutionen haben sich dem nicht angepasst. Darum haben wir derzeit keine geeigneten globalen Instrumente.

In der aktuellen Krise lässt sich das sehr gut beobachten. Viele Staaten schützen sich mit protektionistischen Maßnahmen. Aber wir können globale Probleme nur lösen, wenn wir zusammenarbeiten. 90 % der Weltbevölkerung möchten nicht, dass alles so weiterläuft wie bisher, 80 % erwarten, dass Unternehmen bei der Lösung der Probleme eine größere Rolle übernehmen. Dafür braucht es Zusammenarbeit. Und Unternehmen, die in unterschiedlichsten Regionen der Welt aktiv sind, reagieren nicht nur auf Symptome, sondern bringen langfristige Perspektiven mit ein.

Hilft Wettbewerb dabei, diese Probleme zu lösen?

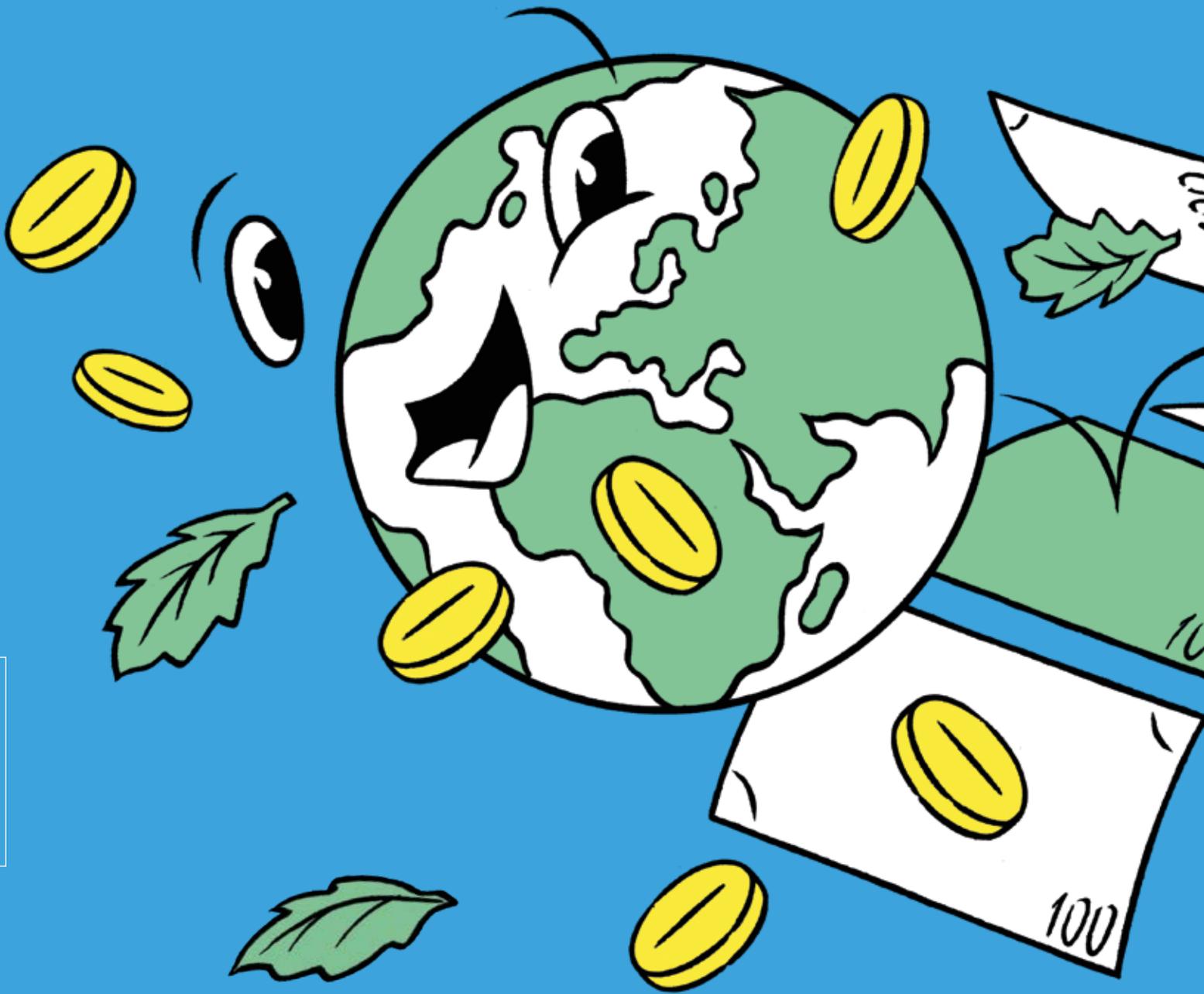
Wettbewerb fördert Kreativität und übt einen gewissen Druck aus – das brauchen wir mehr als je zuvor. Unternehmen stehen nicht nur für Ressourcen und Geld, sondern auch für Innovationen, wie CO₂-Speicherung, steigende Batterieleistungen, Wasserstoffquellen, alternative Treibstoffe. Wir brauchen Wettbewerb in diesen Feldern, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Und wir müssen herausfinden, wo wir Grenzen ziehen: Was kann man allein schaffen? Wo braucht man Partnerschaften, um diese Transformationen zu bewältigen?

Woher nehmen Sie den Optimismus, dass wir die Herausforderungen bewältigen können?

Bei der Finanzkrise 2007/2008 haben wir eine Chance vertan. Damals wurden die meisten Hilfs-gelder dafür verwendet, die Banken zu stärken. Nur 2,5 % flossen in Maßnahmen, die Nachhaltigkeit förderten, aber diesmal sind 30 % der Gelder aus den Rettungsschirmen dafür vorgesehen. Das sind Signale, die Mut machen. Wir wissen, was wir zu tun haben. Wir haben sogar die Lösungen. Was noch fehlt, ist ein kollektives Bewusstsein. Werden wir den Mut haben, unbequeme Entscheidungen zu treffen und uns deutlich langfristige Ziele zu setzen? Darauf kommt es an. ■

GRÜN ZAHLT SICH AUS
Als Chef von Unilever gelang Paul Polman der Beweis, dass nachhaltiges Wirtschaften hohe Renditen bringt.

Paul Polman im Videointerview:
rolandberger.com/de/polman



NACHHALTIGKEIT

DIE GUTE BANK

Gutes tun oder gut verdienen? Triodos beweist seit Jahren, dass dies kein Widerspruch ist. Die Bank erzielt mit nachhaltigen Investitionen hohe Renditen. Jetzt zieht der Markt nach.



VON

Dan Matthews

ILLUSTRATIONEN VON

Benedikt Rugar

EIN ELEKTROBUS, der zwischen Dundee und Edinburgh pendelt? Ökologisch betrachtet klingt das nach einer guten Idee. Finanziell sieht die Sache jedoch ganz anders aus. Ein einzelner Bus kostet mehr als 500.000 US-Dollar. Allein für die Anschaffung von

zwei Fahrzeugen hätte das Unternehmen Ember, das die emissionsfreie Busverbindung plante, also mehr als eine Million US-Dollar ausgeben müssen, ohne einen einzigen Cent verdient zu haben. Start-ups, die sich mit einem solchen Businessplan um einen Bankkredit bewerben, können sich normalerweise gleich auf eine Absage einstellen.

WIE ABER KANN DIE TRANSFORMATION in eine nachhaltigere Wirtschaft und Gesellschaft dann gelingen? Ember kennt die Antwort: Mit Geldgebern, die sich denselben Werten verschrieben haben wie die Unternehmen, die sie unterstützen. Das Start-up erhielt einen Kredit von der Triodos Bank, die ausschließlich in ethisch motivierte Firmen investiert. Der griechische Name der niederländischen Bank steht für einen Drei-Wege-Ansatz zwischen Mensch, Planet und Profit. Die Idee stammt aus dem Jahr 1968 und wurde von

dem Wirtschaftswissenschaftler Adriaan Deking Dura, dem Steuerrechtsprofessor Dieter Brüll, dem Unternehmensberater Lex Bos und dem Banker Rudolf Mees entwickelt, inspiriert von den Lehren des österreichischen Anthroposophen und Waldorfpädagogen Rudolf Steiner, der dafür plädierte, die Erträge wirtschaftlicher Tätigkeit gerecht aufzuteilen.

1971 gründeten die vier zunächst die Triodos-Stiftung, die innovative Projekte mit Spenden und Krediten unterstützte. 1980 erhielten sie eine Banklizenz. Seitdem entstanden Filialen in ganz Europa: 1995 in Großbritannien, 2004 in Spanien, 2009 in Deutschland und 2013 in Frankreich. Vor knapp drei Jahren gründete Triodos zudem eine Crowdfunding-Plattform.

Von Anfang an verfolgte das Institut zwei parallele Ziele: etwas Gutes für die Erde und die Menschen zu bewirken und dabei gleichzeitig gute Renditen zu erzielen. Hinzu kommen Vorgehensweisen, die im diskreten Bankgeschäft eher ungewöhnlich sind: Triodos veröffentlicht Details über jedes Unternehmen, dem es Geld leiht oder in das es investiert – so ist für Kunden der Bank jederzeit ersichtlich, was mit ihrem Geld geschieht.

Der Buslinien-Betreiber Ember erhielt neben der Unterstützung aus einem britischen Corona-Rettungsschirm und der Stadtverwaltung von Dundee so →

die entscheidende Finanzierungshilfe von rund 635.000 US-Dollar. "Die Zusammenarbeit mit Triodos hat uns das Vertrauen gegeben, die Pläne für unsere elektrische Busflotte voranzutreiben", sagte der Ember-Mitgründer Pierce Glennie vor dem Start des Dienstes im Oktober 2020. "So konnten wir die Technik von Grund auf neu aufbauen und niedrige Preise und guten Service anbieten."

WIE SCHAFFT ES TRIODOS SEIT 40 JAHREN, Unternehmen wie Ember zu fördern? Vor allem, weil Projekte mit ethischen und ökologischen Zielsetzungen tatsächlich auch ordentliche Renditen abwerfen. Im Juni 2020 verglich die globale Fonds-Ratingagentur Morningstar die Performance von 745 nachhaltigen Fonds mit mehr als 4.100 klassischen Geldanlagen. Dabei schnitten die nachhaltigen Investments in allen Kategorien gleich oder besser ab. Im Zehn-Jahres-Vergleich lag die Rendite von ethischen Fonds globaler Unternehmen mit 6,9% über der von 6,3% der traditionellen Anlagen.

Auch die Coronakrise hat Triodos bislang nicht viel anhaben können. Die Bilanzsumme der Bank stieg im ersten Halbjahr 2020 um 6,6% auf mehr als 14 Milliarden US-Dollar an, das verwaltete Vermögen nahm zu, das Kreditvolumen wuchs um 4,6%. Auch wenn die Gewinne um 63% einbrachen, schreibt die Bank weiterhin schwarze Zahlen. Insgesamt finanziert sie rund 6.000 Unternehmen in 65 Ländern. Triodos-CEO Peter Blom bleibt optimistisch: "Die Unternehmen und Projekte, die wir finanzieren, sind mittel- und langfristig betrachtet in einer guten Position. Sie sind Teil des Neustarts, der unser Wirtschaftssystem nachhaltiger und sozial inklusiver machen wird."

Ethische Investitionen gehören für viele zu einer Bewegung, die von Millennials angetrieben wird. Aber Triodos Investment Management, eine Tochtergesellschaft der Bank, entstand bereits 1990. Nach wie vor besetzt das Unternehmen in einem zig Billionen schweren Markt nur eine Nische. Doch die Fondsvolumen wachsen ebenso wie die Zahl der Unternehmen, in die es investieren kann. Und das Interesse der Anleger wächst ebenfalls, sagt Adam Robbins, Senior Investor Relationship Manager bei Triodos. Denn die Renditen entsprechen selbst im schlechtesten Fall noch marktüblichen Standards.

Geld erhält aber nur, wer die strengen Vorgaben von Triodos einhält. Unternehmen, deren Geschäftsmodelle auf Kernenergie, Waffenhandel, fossilen Brennstoffen oder Tierversuchen beruhen, sind davon ausgeschlossen. Auch Unternehmen,

TRIODOS IN ZAHLEN

REINGEWINN

46,5
MIO. USD.

im Bilanzjahr
2019. Das ist
ein Zuwachs
von 11% ge-
genüber 2018.

UMSATZRENDITE

3,8%

im Bilanzjahr
2019. Das ent-
spricht in etwa
dem Wert des
Vorjahres.

VERWALTETES
VERMÖGEN

21
MRD. USD.

laut Halbjahres-
bericht von 2020.
Das entspricht
einem Wachstum
von 4,7% gegen-
über 2019.



die grundlegende internationale Abkommen missachten, fallen durchs Raster. Stattdessen konzentriert sich die Bank vor allem auf Firmen aus den Bereichen grüne Energie, nachhaltige Nahrungsmittelproduktion und finanzielle Inklusion. "Wir suchen aktiv nach Unternehmen, die Gutes bewirken", sagt Robbins. Dazu gehörten Unternehmen, die nicht nur die ESG-Standards (Standards in Sachen Umweltschutz, Soziales und Unternehmensführung) erfüllten, fügt er hinzu, "sondern auch solche, die darüber hinaus etwas zu bieten haben".

EIN BEISPIEL DAFÜR ist der japanische Kunststoffhersteller Sekisui Chemical. Das Unternehmen zählt zu den 100 nachhaltigsten Unternehmen der Welt. "Sekisui hat Standards für ESG und Corporate Responsibility im gesamten Betrieb etabliert. Es ist eines der ersten börsennotierten Unternehmen in Japan, das neben reinen Finanzzahlen auch 'Impact' als Firmenziel in seinen Geschäftsbericht integriert", sagt Robbins. Der Unternehmenserfolg wird damit an Faktoren wie Arbeitssicherheit, Komfort und Gesundheit gemessen. Das entspricht ziemlich genau dem Investitionsmodell von Triodos, das Firmen fördert, die globale Herausforderungen in Sachen Nachhaltigkeit wie Kreislauf-



"ES KÖNNTE AN DER PANDEMIE LIEGEN, DASS SICH DER BLICK DER MENSCHEN VERÄNDERT HAT. SIE SEHEN, DASS WIR DRINGEND EIN NEUES SYSTEM BRAUCHEN."

— PETER BLOM,

CEO UND VORSTAND DER TRIODOS BANK

wirtschaft, Mobilität, Infrastruktur, Klima, Gesundheit und soziale Inklusion angehen wollen.

DIE HARTEN KRITERIEN schmälern keineswegs die Renditen, betont Robbins. Im Gegenteil. Denn Unternehmen, die Gutes bewirken wollen, würden in der Regel besser geführt werden und seien daher relativ immun gegen Skandale wie jüngst die bei Boeing oder Boohoo, die deren Börsenwerte stark schädigten. "In den letzten drei bis vier Jahren haben wir unser verwaltetes Gesamtvermögen erheblich gesteigert", sagt Robbins. 2020 hätte sich das Volumen sämtlicher Fonds sogar vergrößert: "Und das trotz der Pandemie – oder vielleicht gerade wegen ihr. Es könnte daran liegen, dass sich der Blick der Menschen verändert hat: Sie sehen, dass wir dringend ein neues System brauchen."

Vor allem in puncto Kundenzufriedenheit und Loyalität liegt Triodos weit vorn. Auf Smart Money People, einem Bewertungsportal für Finanzdienstleistungen, erhielt die Bank in diesen Bereichen 4,92 von fünf möglichen Punkten. Dies sei "eine erstaunliche Gesamtbewertung" im Vergleich zu anderen Marktteilnehmern, kommentierten die Portalbetreiber. Inzwischen hat der Markt diese Botschaft vernommen, meint Robbins. Immer

*DA WÄCHST WAS HERAN
Noch bilden nachhaltige Fonds eine Nische, aber ihr Anteil am Kapitalmarkt wird größer.*

mehr eifert die Investmentbranche dem Vorbild von Triodos nach, immer häufiger legen Aktien-Manager Fonds mit ethischen oder nachhaltigen Zielen auf. Der Vermögensverwalter BlackRock verkündete im Januar 2020 sogar, er wolle künftig eine Führungsrolle bei nachhaltigen Investitionen einnehmen, und strich Unternehmen aus seinem Portfolio, die mehr als 25 % ihrer Einnahmen mit Kohleförderung oder -handel erzielen. Innerhalb der nächsten zehn Jahre will BlackRock das Volumen seiner nachhaltigen Anlagen von heute 90 Milliarden auf eine Billion US-Dollar steigern.

Robbins glaubt, dass die Zahl der Unternehmen, die sich Werten außerhalb reiner Profite verpflichtet fühlen, weiter wachsen wird – von Start-ups bis hin zu global agierenden Konzernen.

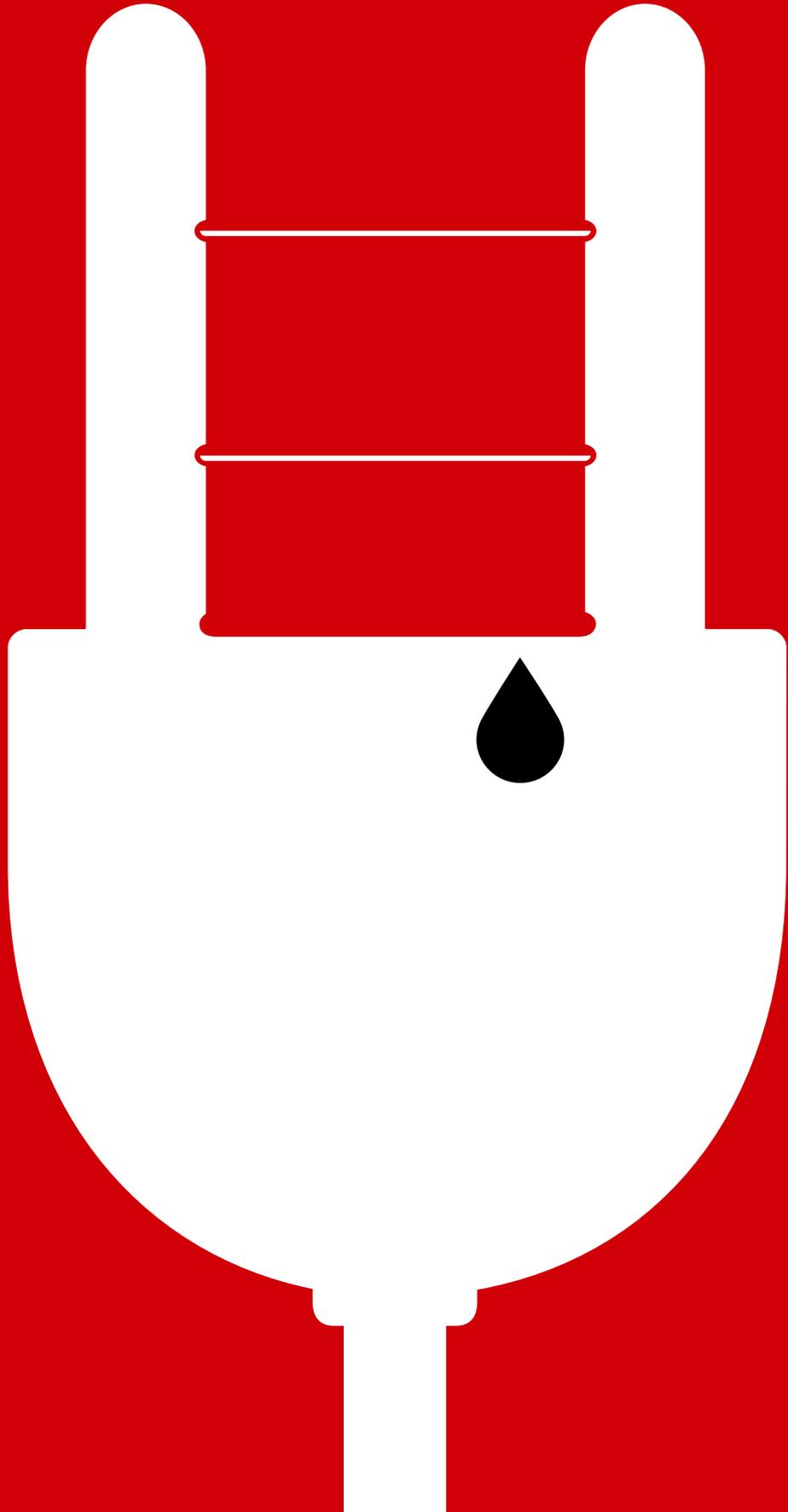
Auch Unternehmen mit einem fragwürdigen Hintergrund beteuerten nun, rasch zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen zu wechseln. "Theoretisch ist unser potenzielles Anlagefeld begrenzt, weil unsere Gruppe mit die strengsten Kriterien auf dem Markt anlegt", sagt Robbins. "Dennoch wächst es schnell, weil mehr Unternehmen die Auswirkungen von Nachhaltigkeit auf ihre Performance erkennen und ihre Businessmodelle entsprechend anpassen." ■

NACHHALTIGKEIT



WIE WIR ENERGIE ERZEUGEN

VON **Detlef Gürtler**
ILLUSTRATION VON **Noma Bar**



"HÖRT AUF DIE WISSENSCHAFT" – das ist die Forderung unzähliger junger Menschen, die seit einigen Jahren für mehr Klimaschutz demonstrieren. Natürlich teilt Vaclav Smil diese Einstellung, schließlich ist er selbst ein Wissenschaftler. Aber als Wissenschaftler vertraut er vor allem auf Zahlen. Und wenn Smil nüchtern vorrechnet, wie lange wir tatsächlich brauchen werden, um eine grundlegende Dekarbonisierung umzusetzen, kommen dabei Ergebnisse heraus, die nicht jedem gefallen.

ILLUSTRATIONEN VON **Stefan Mosebach**

DEKARBONISIERUNG BRAUCHT VIEL ZEIT.

DIE UMSTELLUNG der globalen Energieversorgung hat in den vergangenen Jahren kaum an Tempo gewonnen. 1960 bezog die Menschheit 97 % der weltweit verbrauchten Primärenergie

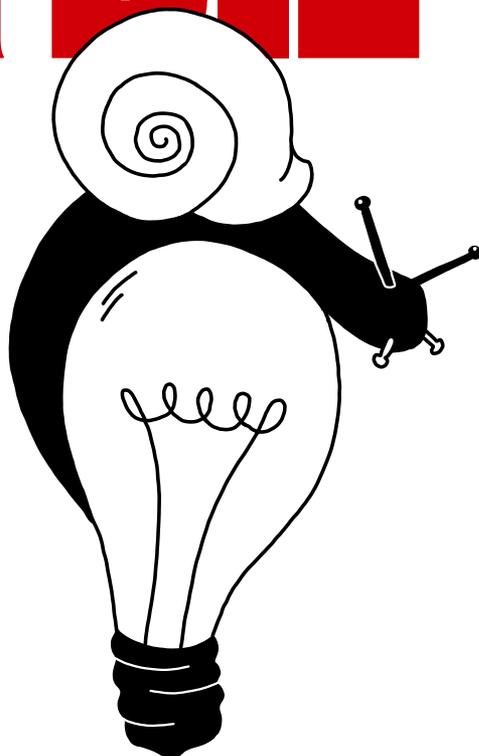
aus fossilen Energieträgern. 1990 war ihr Anteil auf 90 % gesunken. 2015, ein ganzes Vierteljahrhundert später, lag er bei rund 85 %. Die Fortschritte sind also marginal. Selbst in Deutschland, das mit seiner Energiewende eine teure und folgenschwere Entscheidung getroffen hat, sieht es nicht viel besser aus. Zu Beginn der Energiewende im

Jahr 2000 bezog Deutschland 83,7 % seiner Primärenergie aus fossilen Energieträgern, im Jahr 2015 war dieser Anteil auf 79,4 % gesunken. Der durchschnittliche Rückgang betrug damit 0,3 % pro Jahr. Wenn wir dieses Tempo beibehalten, werden fossile Energieträger auch noch im Jahr 2050 den Energiemix dominieren. †

FÜR DIE WELT

DER ENERGIEWANDEL KOMMT BISLANG NUR SEHR LANGSAM VORAN.

LAUT DEM MOORESCHEN GESETZ verdoppelt sich alle zwei Jahre die Zahl von Transistoren auf Silikonchips. Auf den Feldern Energie und Materialverbrauch sieht die Sache deutlich anders aus. Die Effizienz von Innenraumlampen hat sich seit 1882 jährlich um gerade mal 3 % gesteigert. Die Geschwindigkeit auf Interkontinentalreisen hat sich seit 1958 nicht verbessert. Die Energieintensität bei der Stahlproduktion ging jährlich um 2 % zurück, bei der Ammoniakproduktion um rund 3 %. †



WIR KÖNNEN GROSSE MENGEN ERNEUERBARER ENERGIE PRODUZIEREN.

ZWEI DRITTEL DES STROMS stammen heute aus fossilen Energieträgern, rund 16 % aus Wasserkraft und weniger als 7 % aus Wind- und Solarenergie. CO₂-freie Träger könnten einen deutlich größeren Anteil einnehmen. Doch nur ein geringer Anteil der 10 Milliarden Tonnen Kohlenstoff, die wir pro Jahr verbrennen, wird für Stromerzeugung genutzt und 80 % für Verkehr, Haushalte, Dienstleistungen und nicht-energetischen Verbrauch. Nur ein Teil davon ist elektrifizierbar. †

NOCH KÖNNEN WIR CO₂ NICHT GANZ ELIMINIEREN...

DIE HERAUSFORDERUNG besteht im Ersetzen von fossilem Kohlenstoff bei der Herstellung von Primäreisen, Zement, Ammoniak und Kunststoff. Es gibt keine massentauglichen Alternativen zum Steinkohlenkoks, der in Hochöfen verbrannt wird, und kein kohlenstoffarmes Verfahren, um Zement wirtschaftlich herzustellen. Die Synthese von Ammoniak wäre ohne den Einsatz von Erdgas nur möglich, wenn eine bislang beispiellose Menge an extrem billigem Strom vorhanden wäre. Und auf Jahrzehnte hinaus werden nicht genug pflanzliche Rohstoffe zur Verfügung stehen, um Kohlenwasserstoffe in der Kunststoffproduktion zu ersetzen. ✦

... DARUM WIRD DIE ERDERWÄRMUNG UM 1,5 GRAD STEIGEN.

WÜRDEN ALLE NATIONEN DER WELT die Klimaziele der Pariser Verträge von 2015 erfüllen, stiege die Durchschnittstemperatur in der Troposphäre bis 2050 immer noch um mehr als 2 °C an. Das Ziel, die durch menschliche Eingriffe verursachte Steigerung auf maximal 1,5 °C zu begrenzen, liegt außerhalb unserer technischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten. *



WENN WIR UNS ANPASSEN UND MIT WENIGER MEHR PRODUZIEREN...

EIN ANSTIEG VON 1,5 °C ist möglicherweise für Teile unserer Biosphäre zu viel. Aber Menschen sind anpassungsfähig. Wenn wir einige Dinge ändern, könnten wir vielleicht einen Anstieg von 3 °C bewältigen. Statt mehr Energie zu erzeugen, sollten wir versuchen, mit weniger mehr zu erreichen. Wohlhabende Staaten müssen ihren Energieverbrauch reduzieren, etwa indem sie den Verkehr effizienter organisieren und die enorme Verschwendung von Lebensmitteln beenden. **

... KÖNNTEN WIR ÜBERLEBEN, OHNE UNS EINZUSCHRÄNKEN.

EINFACH WEITERLEBEN mit derselben Lebenserwartung, glücklichen Kindern und einem funktionierenden Bildungssystem: Würden wir nur einige extrem energieintensive Verwendungszwecke abschaffen, ginge dies mit der Hälfte des heutigen Energieverbrauchs. Schließlich erhöhen wir stetig die Energieeffizienz. Entweder wir handeln rational oder wir müssen uns einschränken. Aber wir werden dieses Niveau nicht bis zum Jahr 2030 erreicht haben und auch nicht bis zum Jahr 2050.



tl;dr

(too long; didn't read)

EINE KOHLENSTOFFBASIERTE GESELLSCHAFT KANN NICHT VÖLLIG CO₂-FREI WERDEN – aber sie kann ihren Pro-Kopf-Verbrauch an Energie halbieren. Die Transformation in ein nachhaltiges Wirtschaftssystem ist eine Jahrhundertaufgabe.

ts;wm

(too short; want more)

MEHR ZUM THEMA

Growth: From Microorganisms to Megacities,
MIT Press, 2019.

Energy Transitions, Rede auf dem Driva Climate Investment Meeting, 2019.

Energy Systems: Transition and Innovation, Rede bei der Ceraweek Innovation Agora, 2019.

Examining Energy Transitions, in: Energy Research & Social Science, Dezember 2016.

Energy Transitions, in: OECD Observer, November 2015.

WAS SIE TUN KÖNNEN

Die Reduzierung des CO₂-Ausstoßes ist ein gemeinsamer Kraftakt. Strukturieren Sie Ihr Unternehmen so um, dass es weniger Energie verbraucht.



"Das Problem ist, dass die Umwelt für uns nur an zweiter Stelle steht."

Das scheinbar klare Wasser dieses brasilianischen Sees ist durchsetzt mit Chemikalien, die bei der Goldsuche eingesetzt werden. Auch für andere Formen von Rohstoffabbau wie Fracking oder Mineralgewinnung ist Wasser essenziell, sagt Abdulaziz: "Aber wie hoch ist der Preis dafür?"

WERTVOLLER ALS GOLD

Mustafah Abdulaziz hat in beeindruckenden Bildern die Beziehung von Mensch und Wasser festgehalten. Seine Aufnahmen zeigen Armut und Reichtum, Verehrung und Verschwendung, Chancenlosigkeit und Rücksichtslosigkeit. Und sie stellen eine Frage: Wer zahlt den Preis?

VON *Mustafah Abdulaziz*





***"Solche Szenen
habe ich in
vielen Ländern
fotografiert",
sagt Abdulaziz.***

"Dieses Bild stammt aus Pakistan, aber es hätte auch in Äthiopien oder Somalia entstehen können. Überall dort herrscht Wassermangel. Und es sind immer Frauen oder Kinder, die stundenlang ausharren, um Wasser zu bekommen. Sie haben keine Zeit für Schule und keinen Zugang zu Bildung. Es geht nicht nur darum, das konkrete Problem dieser Menschen zu lösen, sondern klarzumachen, was wir der Erde antun."



KEINE WAHL: Dies ist eines der ersten Fotos, das Abdulaziz für sein Projekt aufnahm. Es zeigt einen Mann in Sierra Leone, der während eines Cholera-Ausbruchs Wasser abschöpft, das er zum Reinigen nutzen will. "Das hat mir klargemacht, wie sehr Menschen auf Wasser angewiesen sind", sagt Abdulaziz. "Und dass sie notfalls bis ans Äußerste gehen, um es zu bekommen."

DER FOTOGRAF UND SEIN PROJEKT "WATER"

MUSTAFAH ABDULAZIZ wurde 1986 in New York geboren und lebt seit 2011 in Berlin. 2012 begann er mit der Arbeit an der Fotoserie *Water*, die unter anderem von der UNO, dem WWF, WaterAid und Google gefördert wurde. "Ich will nicht bloß Momente festhalten, in denen Menschen falsch mit Wasser umgehen", sagt Abdulaziz über sein fortlaufendes Projekt: "Denn dann denkt der Betrachter: 'Das bin ja nicht ich.' Ich will zeigen, dass dieses Thema uns alle angeht. Es spiegelt die Wertvorstellungen und Sorgen von uns allen wider. Und das Ungleichgewicht, das auf der Erde herrscht."

"Wasser ist eine Klassenfrage."

Fast jedes einzelne Haus in diesem Viertel von Kapstadt besitzt einen Pool, doch die Bewohner der nahe gelegenen Townships haben kaum Zugang zu sauberem Trinkwasser.



**"DAS PROBLEM IST, DASS
WIR UNSERE BEZIEHUNG ZUR ERDE
NICHT ALS WERT ANSEHEN."**

— MUSTAFAH ABDULAZIZ



KRAFT DER ERLÖSUNG

"Eine christliche Gruppe segnet einen Mann. Für mich ist das ein Symbol von Reinheit, Erneuerung, Wiedergeburt", sagt Abdulaziz. Kapstadt mangelt es an Wasser. Und dennoch wird es hier für ein religiöses Ritual eingesetzt.

In gewisser Weise spiegelt das Bild das Anliegen von Abdulaziz wider: "Ich will Gefühle mit realen aktuellen Problemen zusammenbringen: Migration. Grenzverschiebungen. Klassenprobleme. Und die Sache, die allem zugrunde liegt, was auf unserem Planeten passiert, ist Wasser."

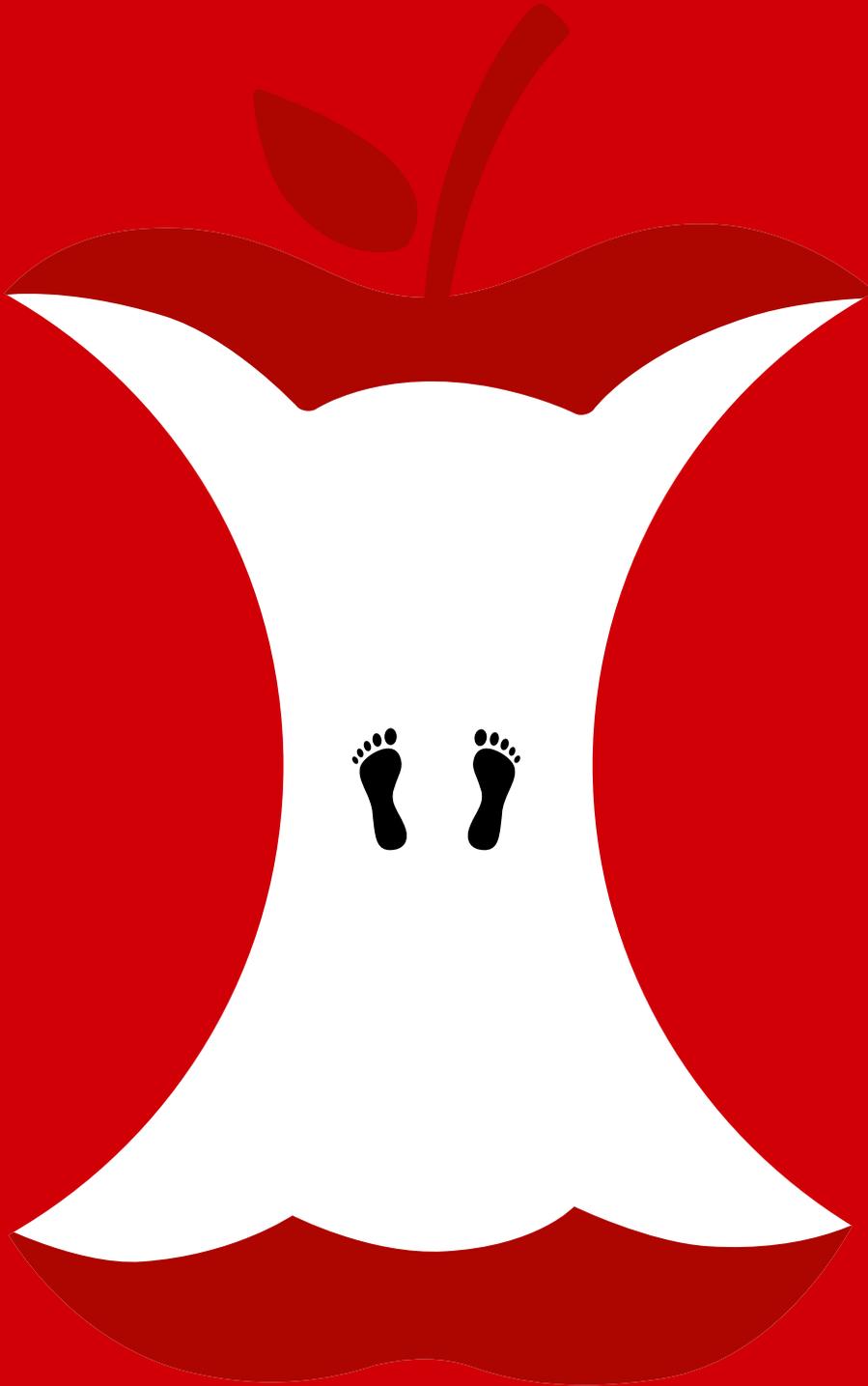


WIE WIR UNS ERNÄHREN



VON *Detlef Gürtler*

ILLUSTRATION VON *Noma Bar*



LEBENSMITTEL SIND MITTEL ZUM LEBEN...

DER KAMPF UM NAHRUNG macht die Menschen zu Wettbewerbern mit anderen Spezies unserer Biosphäre. Darum ist es besonders schädlich, wenn wir Energie und Ressourcen verbrauchen, um Lebensmittel zu produzieren, die vernichtet werden. *



... ABER 40% ALLER LEBENSMITTEL WERDEN WEGGEWORFEN...

JEDEN TAG werden in den USA pro Einwohner statistisch Lebensmittel mit einem Nährwert von rund 3.600 Kilokalorien verbraucht. Tatsächlich nimmt aber jeder Amerikaner im Schnitt lediglich 2.100 Kilokalorien täglich durch Nahrung auf. Anders ausgedrückt: 40% aller Lebensmittel werden weggeworfen. In fast allen wohlhabenden Staaten ist exzessives Wegwerfen die Regel, lediglich Japan bildet eine Ausnahme. Auch in vielen ärmeren Ländern ist die Verschwendung aus unterschiedlichen Gründen hoch, obwohl die Lebensmittelversorgung dort unzureichend ist. †

... DAS IST NICHT NUR EINE SCHANDE, SONDERN AUCH VERSCHWENDUNG.

EIN EFFEKT davon ist eine gigantische Verschwendung von Energie, die direkt eingesetzt wurde, etwa um Traktoren oder Bewässerungspumpen zu betreiben. Und von Energie, die indirekt eingesetzt wurde, etwa für die Produktion von Stahl oder Kunststoff, aus denen diese Maschinen, aber auch Dünger und Pestizide hergestellt werden. Zudem führt der unnötige landwirtschaftliche Aufwand zu Erosion, Verlust an Biodiversität, Nitratbelastung und Wachstum antibiotikaresistenter Bakterien. Eine rationale Lösung wäre, die Lebensmittelproduktion zu halbieren. †

DIE MENSCHEN IN INDUSTRIESTAATEN ESSEN ZU VIEL FLEISCH...

STEIGENDER FLEISCHKONSUM ist einer der gravierendsten Faktoren der Ernährungsumstellung, die seit Mitte des 20. Jahrhunderts in Nordamerika und Europa stattgefunden hat. Die Bewohner westlicher Überflussgesellschaften verzehren jährlich pro Kopf im Schnitt 70 Kilogramm, in einigen Ländern sogar mehr als 100 Kilogramm. So nehmen Menschen bis zu 120 Gramm Protein täglich auf, von denen 55 bis 65% aus tierischen Quellen stammen. Zum Vergleich: Der Bedarf des Körpers liegt bei rund einem Gramm pro Kilogramm Körpergewicht. ‡

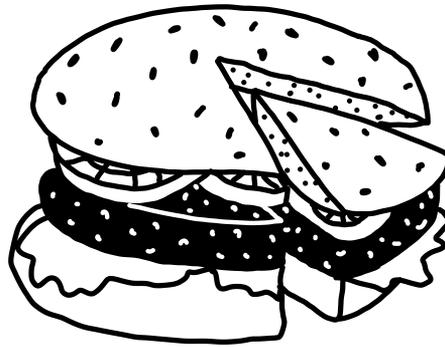


WAS SIE TUN KÖNNEN

Sorgen Sie in Ihrem Unternehmen für fleischärmere und nachhaltigere Ernährung. Stellen Sie auch Ihren persönlichen Speiseplan um. Ein realistisches Ziel lautet: 30 Kilo Fleisch im Jahr, also rund 500 Gramm pro Woche.

... DOCH JAPAN ZEIGT, DASS DIE WELT NACHHALTIG ERNÄHRT WERDEN KANN ...

EINE AUSNAHME IST JAPAN. Dort liegt der Tagesverbrauch mit 2.000 Kalorien deutlich unter den 3.500 Kalorien, die die Bewohner anderer Industriestaaten durchschnittlich jeden Tag verbrauchen. Der Grund dafür ist, dass Japaner weniger Lebensmittel wegwerfen und sehr kalorienarme Nahrung zu sich nehmen. Damit beweisen sie: Wer maßvoll isst, kann alles essen.



... WENN WIR MAXIMAL 30 KILO FLEISCH ODER FISCH PRO JAHR ESSEN.

NOCH IMMER DOMINIEREN in Japan traditionelle Essgewohnheiten. Der kombinierte Fleisch- und Fischkonsum liegt bei 28 Kilogramm pro Kopf und Jahr. Das könnte ein Grund für die hohe Lebenserwartung der Japaner sein. Westliche Gesellschaften könnten ihren Konsum leicht daran angleichen, wenn sie Fleisch nicht als Steak oder Burger verzehrten, sondern in kleinen Stücken oder Streifen, die mit Gemüse vermischt werden, wie es in vielen asiatischen Länderküchen üblich ist. **

ILLUSTRATIONEN VON **Stefan Mosebach**

VACLAV SMIL KLINGT RESIGNIERT während des kurzen Telefonats mit der Think:Act-Redaktion. Die aktuelle Debatte erwecke "die illusorische Vorstellung, dass es möglich sei, bis 2030 einen vollständigen Abbau der CO₂-Emissionen und eine Kreislaufwirtschaft zu erreichen", sagt er. In fast 50 Jahren als Umweltwissenschaftler ist Smils Glaube ins Wanken geraten, dass die Menschheit ihre Probleme rational lösen werde. "Wir könnten eine Menge vernünftiger Dinge tun", sagt er. Aber Vernunft sei zunehmend weniger gefragt. "Ich bin weder ein Schwarzmalerei noch ein Technologie-Optimist. In der gegenwärtigen Welt der Extreme stehe ich damit zwischen allen Stühlen." Kurz vor dem Auflegen fügt er hinzu: "Wir könnten bedeutende Verbesserungen erzielen, wenn keiner von uns mehr als 25 Kilogramm Fleisch pro Jahr essen würde. Und wenn niemand einen SUV fahren würde. Aber wir handeln nicht rational." Es liegt an uns, das Gegenteil zu beweisen – indem wir Smils Ideen und Vorschläge nutzen, um die Erde so umzugestalten, dass auch künftige Generationen auf ihr leben können.

tl;dr

(too long; didn't read)

WIR KÖNNEN ESSEN, WAS WIR WOLLEN. ABER MIT MASS.

Wenn wir weniger Lebensmittel wegwerfen und den Fleischkonsum in westlichen Ländern herunterfahren, wäre eine weltweite nachhaltige Lebensmittelproduktion möglich.

ts;wm

(too short; want more)

MEHR ZUM THEMA

Feeding the World: A Challenge for the Twenty-First Century, MIT Press, 2000.

Good Eats, in: Inference Review, Dezember 2019.

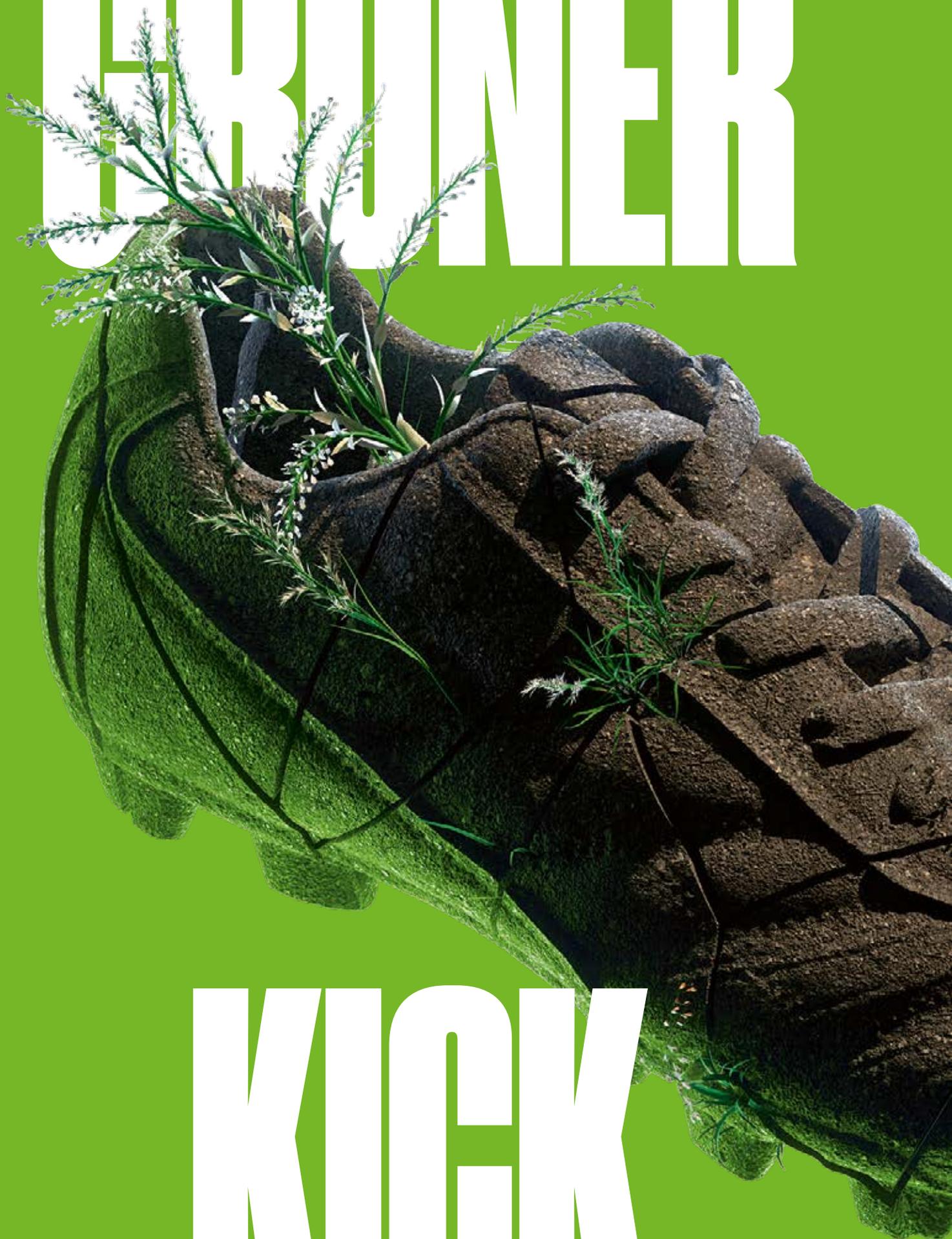
Planet of the Cows, in: IEEE Spectrum, Mai 2017.

Food Waste, in: IEEE Spectrum, Februar 2016.

Food for 10 Billion People, Rede am Gottlieb Duttweiler Institut, 2014.

Should We Eat Meat? Evolution and Consequences of Modern Carnivory, Wiley, 2013.

GRÜNER



NACHHALTIGKEIT

WICK

Die Forest Green Rovers setzen radikal auf Nachhaltigkeit: Solarstrom, veganes Essen und ein grünes Stadion. Bildet der englische Fußball-Viertligist damit die Sturmspitze einer neuen Bewegung?

VON

Alistair Magowan

ILLUSTRATION VON

Andriy Onufriyenko

WAS HÄLT EINEN ENGLISCHEN

Fußballfan im Winter warm? Meat Pies und eine heiße Tasse Fleischextrakt, Marke Bovril. Vegetariern mag es missfallen, aber für viele britische Fans sind Fleischküchlein und Rinderbrühe seit Generationen Pflichtbestandteil eines guten Kicks. Darum überraschte es Dale Vince wenig, dass der Widerstand besonders stark ausfiel, als er begann, den englischen Viertligisten Forest Green Rovers (FGR) in einen nachhaltigen Club umzuwandeln. Vince war bereits der Besitzer von Großbritanniens erstem grünen Energieversorger, Ecotricity, als er 2010 den Verein kaufte, um ihn vor der Pleite zu retten. Der Firmensitz seines Unternehmens lag nur acht Kilometer vom FGR-Stadion entfernt, tief im englischen Südwesten.

"Ich veränderte alles, die gesamte Vereinskultur", erzählt Vince, heute Chairman der FGR. Dabei sei es schnell zur Kollision mit alten Traditionen gekommen: "Als wir das Fleisch von der Karte nahmen, fühlten sich einige Leute gegängelt. Sie sagten: 'Das hier ist Fußball, also wollen wir zur Halbzeit gefälligst eine Tasse Bovril und einen Meat Pie.' Aber heute nehmen sie unsere grüne Ausrichtung nicht nur hin, sondern sind sogar stolz auf das, wofür der Club jetzt steht." Die Forest Green Rovers spielen drei Ligen unterhalb der Premier League, aber mit ihrem Nachhaltigkeitsprogramm erlangten sie Weltruhm. "Das hatte keiner erwartet", sagt Vince, "nicht mal ich."

SEIT 2015 IST DER VEREIN VEGAN, 2018 zertifizierte die UNO die FGR als ersten klimaneutralen Sportverein der Welt. Die FIFA erklärte die FGR zum "grünsten Fußballclub der Welt". Und im Sommer 2020 investierte Héctor Bellerín, Arsenal-Profi und Mitglied der spanischen Nationalmannschaft, in den Verein, um dessen Nachhaltigkeits-Agenda zu unterstützen. Der Verteidiger sagte: "Viele Menschen glauben, es gebe keine Lösungen für die Probleme dieser Welt, doch Forest Green packt die Probleme an – das weist anderen den Weg."

Der Verein ist in vielerlei Hinsicht ein Wegbereiter. Neben dem Stadion stehen Ladesäulen für Elektroautos, selbst das Spielfeld wird von einem solarbetriebenen Rasenmäher gepflegt. Die Spieler halten während der Saison eine vegane →

"HEUTE SEHE ICH FANS DER FGR, DIE SICH VEGAN ERNÄHREN UND E-AUTOS UND SOLARANLAGEN KAUFEN. DAS MACHT MICH SPRACHLOS."

— DALE VINCE,
FOREST GREEN ROVERS CHAIRMAN

NACHHALTIGKEIT



(1)

Diät und tragen Trikots, die zum Teil aus umweltschonendem Bambus gefertigt sind. Das Stadion in Nailsworth nutzt ausschließlich erneuerbare Energie. Ein von Stararchitektin Zaha Hadid geplantes neues Stadion soll sogar vollständig aus Holz bestehen; wegen der Coronakrise wurde die für 2023 geplante Eröffnung jedoch verschoben.

Diese Neuerungen haben allerdings nicht nur ethische Hintergründe, sagt Vince. Das Team spiele nun besser. Und der Verein gibt weniger Geld aus als zuvor. Das macht die FGR zu einer Blaupause für andere Clubs, die noch Widerstände auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit überwinden müssen.

WIE ES VINCE GELANG, einen traditionsreichen Verein so umzukrempeln? Er gibt zu, dass er anfangs wenig strategisch vorging. Zu Beginn wollte er nur irgendwie die Existenz des Clubs sichern. Trotzdem lagen seinem Ansatz die Werte zugrunde, für die auch Ecotricity steht: "ethisch, ehrlich, transparent und ökologisch". Und ihm war klar, dass er Schritt für Schritt vorgehen musste: "Wir haben die

(1) Dale Vince, Chairman der FGR. (2) Vegane Wurstbrötchen sind ein beliebter Pausensnack während der Spiele. (3) Die glutenfreien Speisen kommen auch bei den Fans gut an.

Probleme eines nach dem anderen abgehandelt, nach absteigender Wichtigkeit", erzählt der Vereinsboss. Mit dem Fleisch ging es los. "Aber auch dabei sind wir stufenweise vorgegangen. Wir haben zunächst nur das rote Fleisch von der Speisekarte genommen und das Angebot dann stufenweise über drei Spielzeiten hinweg reduziert, bis wir komplett vegan waren."

Der damalige Trainer David Hockaday stand dem kulinarischen Wandel offen gegenüber. Aber Vince wollte die Spieler nicht vor den Kopf stoßen: "Dale sagte ihnen, dass er keine Vegetarier aus ihnen machen wollte, er sagte nur: 'Respektiert unsere Werte während der Arbeitszeit. Und ich respektiere, wenn ihr außerhalb des Vereines rotes Fleisch essen wollt.' Anfangs rümpften sie die Nasen, aber als sie das neue Essen probiert hatten, war nach ein paar Tagen alles okay."

Vinces Wagemut beflügelte Veränderungen, erzählt Hockaday. Die Krawatten der Vorstände wurden abgeschafft; Logos und Trikotfarben wurden überholt und die Bänke der Trainer und Auswech-



(2)



(3)

FOREST GREEN ROVERS IN ZAHLEN

CO₂-FUSSABDRUCK

-53%

Reduzierung der CO₂-Emissionen in der Saison 2019/20 im Vergleich zur Vorjahressaison.

EINNAHMEN

6,5
MIO. USD

Einnahmen der FGR während der Saison 2018/19.

EINNAHMEN DER LIGA-2-CLUBS

4,9
MIO. USD

Durchschnittliche Höhe der Einnahmen von Vereinen der UK League Two, der auch die FGR angehört, in der Saison 2018/19.

selspieler auf die Stadionseite verlegt – sodass sie von den eigenen Fans umrundet waren. "Dale hat keine Angst davor, Fehler zu machen. Und er hört nicht auf Leute, die sagen: Das geht nicht", betont Hockaday. "Ich mag solche Typen, denn sie treffen Entscheidungen."

DAS WICHTIGSTE ARGUMENT, um Widerständler zu überzeugen, war Leistungsverbesserung. "Als wir zum ersten Mal mit unseren Spielern darüber sprachen, rotes Fleisch abzuschaffen, erklärten wir ihnen, dass Athleten, die ihre Aufgabe ernst nehmen, kein rotes Fleisch essen", sagt Vince. "Wir nannten Beispiele von Weltklasseathleten, die Veganer geworden waren. Heute sagen uns die Spieler, dass ihr Wechsel zu einer veganen Ernährung ihnen tatsächlich einen Leistungsschub versetzt hat. Die Erholungsphasen sind kürzer, sie haben mehr Energie und weniger Muskelverletzungen."

Auch das neue Trikotdesign diente einem doppelten Zweck. Vince war schockiert, als er erfuhr, dass Fußballtrikots hauptsächlich aus Kunststoff

bestehen. Er führte Shirts mit einem 50-prozentigen Bambusanteil ein. Das ist nicht nur nachhaltiger, sondern lässt die Spieler auch weniger schwitzen, sodass ihr Körper weniger Energie braucht, um sich abzukühlen. "Ein großartiges Beispiel dafür, wie Ökologie mit Leistung Hand in Hand geht", schwärmt Vince.

Hockaday glaubt, dass nachhaltige Technologien ein massives Potenzial in Sportarten wie Fußball entfalten können, in denen marginale Verbesserungen zählen: "Alles dreht sich doch um die Frage: Wie holen wir noch ein kleines Fitzelchen mehr aus unseren Athleten heraus?" Und die kleinen Fitzelchen, die die FGR unter Vince herausholten, zeitigten Erfolge. 2017 stieg der Club erstmals in die League Two auf, die erste Stufe auf Englands Profifußballtreppe. "Das war enorm wichtig für die Glaubwürdigkeit unseres ökologischen Ansatzes", sagt Vince.

KÖNNTE EIN KLEINES GRÜNES TEAM aus einer englischen Kleinstadt ein Beispiel für Weltklasse-Clubs wie Chelsea oder Manchester United sein? Dieser Frage ging Claire Poole, Gründerin und CEO des "Sport Positive Summit", nach. Eines ihrer Ergebnisse war eine Tabelle mit einem Nachhaltigkeits-Ranking der Premier-League-Clubs, gemessen an vielfältigen Faktoren wie der Energieeffizienz oder klimafreundlichen Speiseplänen.

Im vergangenen Jahr standen Manchester United, Manchester City und Tottenham Hotspur ganz oben, aber die Verfolger holen auf: Burnley setzt auf Car-Sharing, Liverpool hat Einwegplastik abgeschafft. Vince glaubt, dass die Vereine ohne große Probleme klimaneutral werden und damit schon bald bares Geld sparen könnten. "Sie können es sich auch leisten", fügt er hinzu. Andere Clubs seien noch nicht so weit, sagt Poole. Sie glaubt, dass die FGR einen Vorteil haben, weil ihr Vorsitzender "bei allem, was sie tun, auf Nachhaltigkeit setzt" – anders als Vereine, in denen unterschiedliche Ansätze miteinander konkurrieren.

Ungeachtet dieser Konflikte stattete der Verein Norwich City den Rovers einen Besuch ab, um von ihnen zu lernen. Und Poole wiederum weiß von Premier-League-Clubs, die seit Neuestem "massiv Geld sparen, indem sie nachhaltiger werden".

Sie favorisiert ein ähnliches Vorgehen wie in der Formel 1, die sich verpflichtet hat, bis 2030 klimaneutral zu werden. Bislange verbrauchen die Rennspektakel enorme Mengen an Energie, unter anderem um Fahrer, Autos und Mechaniker zu Rennen auf der ganzen Welt zu transportieren. →



(1)



(2)



(3)

Aber künftig sollen Büros und Fabriken rund um den Sport mit erneuerbaren Energien betrieben werden. Schon 2021 soll es einen verpflichtenden zehnprozentigen Biospritanteil geben und bis 2025 zudem sämtliche Abfälle wiederverwendet, recycelt oder kompostiert werden. "Sport braucht eine gesunde Umwelt und ein funktionierendes Ökosystem", sagt Poole. "Das sind ganzheitliche Vorteile, aber mit Nachhaltigkeit lässt sich auch ganz konkret Geld sparen, allein durch die Verwendung lokaler Güter und Dienstleistungen."

GANZ ZU SCHWEIGEN VOM NUTZEN FÜR DIE MARKE:

"Die Rovers haben inzwischen weltweit Fans, die sie wegen ihrer glaubwürdigen Nachhaltigkeit schätzen. Das bietet Marken, die ohnehin global agieren, die Chance, ihre Fanbasis noch einmal zu erweitern und mehr Merchandise-Produkte zu verkaufen." Poole sieht sich am Beginn einer "Zeitenwende", mahnt jedoch: "Es ist wichtig, den Menschen nichts aufzuzwingen. Die Fans gehen zum Fußball, um dem Alltag ein wenig zu entfliehen,

(1) *Das Management der FGR fährt Elektromobile.*

(2) *Der solarbetriebene "Mowbot" mäht den Rasen im FGR-Stadion.*

(3) *Die Brüder Matt und Joseph Mills, Verteidiger bei den FGR, auf dem Trainingsplatz in Chippenham.*

und nicht, um sich im Stadion eine Vorlesung über Umweltschutz anzuhören. Wenn man den Wandel falsch angeht, stößt man auf Widerstand. Man muss es unterhaltsam rüberbringen, die Leute mitnehmen und im Stadion Denkanstöße geben."

Vince gibt gerne zu, dass es ihm gefällt, gegen den Widerstand vom "kleinen Club auf dem Hügel" anzurennen – wie die FGR mitunter genannt werden. "Es sah nicht danach aus, als ob wir da offene Türen einrennen würden", erzählt er. "Aber heute sehe ich Fans der FGR, die sich vegan ernähren und E-Autos und Solarzellen kaufen, auch für zu Hause. Da bin ich sprachlos."

Vielleicht seien die Türen, die er einrennen wollte, nie verschlossen gewesen, sinniert er: "Fußballfans sind wie alle anderen Leute. Wenn man ihnen Informationen liefern und Alternativen aufzeigen kann, passen sie sich genauso schnell an wie jeder andere auch." In zwei, drei Jahren werde sich viel gewandelt haben, sagt er: "Dann werden Vereine, die nichts tun, nicht mehr die Regel sein, sondern die große Ausnahme." ■

“

GEDANKEN ZU
NACHHALTIGKEIT

MOTHER

NATURE

DOES

NOT DO

BAILOUTS.”

AL GORE

Ehemaliger US-Vizepräsident und Umweltaktivist

Weit- winkel



*Themen an der
Schnittstelle
von Gesellschaft,
Wirtschaft und
Wissenschaft.*



Ed Catmull

ist Mitgründer der Pixar Animation Studios und war Präsident von Pixar, den Walt Disney Animation Studios und den Disneytoon Studios sowie Vizepräsident von Industrial Light & Magic, dem Spezialeffekte-Studio von Lucasfilm. 2009 zeichnete die Academy of Motion Picture Arts and Sciences Catmull für sein Lebenswerk aus. In dem Buch *Die Kreativitäts-AG* beschreibt er, warum Unternehmen Erfolg haben, wenn sie ihren Mitarbeitern große Freiheiten gewähren.



Der Trick ist Selbstkritik

Toy Story, Findet Nemo, Die Unglaublichen – *Pixar ist der Goldstandard in Sachen computeranimierter Trickfilme. Mitgründer Ed Catmull erklärt im Think:Act-Interview das Erfolgsrezept des Unternehmens. Die wichtigste Zutat: Redefreiheit.*

VON **Neelima Mahajan**
FOTOS VON **Chris Crisman**

WAS IST DIE GRÖSSTE LEISTUNG von Pixar? Ist es die Kreativität, mit der das Trickfilmstudio immer wieder neue Ideen für Filme hervorbringt, die Erwachsene und Kinder gleichermaßen in den Bann ziehen? Ist es die Innovationskraft, mit der es stetig neue Technologien entwickelt, um diese Ideen umzusetzen? Oder ist es der riesige kommerzielle Erfolg, der daraus resultiert?

Für Ed Catmull sind diese Leistungen nicht voneinander zu trennen. Denn sie alle basieren auf den gleichen Faktoren, sagt der Mitgründer von Pixar: radikale Ehrlichkeit, fast grenzenloses Vertrauen und die Bereitschaft, Risiken einzugehen. Mit diesen Zutaten machte Catmull nicht nur Pixar zu einem erfolgreichen Unternehmen, sondern auch die Walt Disney Animation Studios und die Disneytoon Studios.

Pixar gilt als Musterbeispiel für Kreativität. Wie schufen Sie die Grundlage für diesen Ruf?

Wir waren uns über unser technisches Können immer im Klaren. Und wir haben von Anfang an dar-

auf geachtet, dass wir die Künstler und die Geschichtenerzähler gleichrangig behandeln. Ich hatte zuvor viele Unternehmen kennengelernt, in denen man diese Strukturen nicht beachtet hatte. Und Unternehmen, in denen man schlechte Annahmen darüber traf, was funktionieren könnte und was nicht. Darum war mir bei Pixar von Anfang sehr wichtig, den Blick nach innen zu richten, genau zu analysieren, wie wir vorankommen – und Annahmen infrage zu stellen.

Welche Strukturen braucht man dafür?

Die Pixar-Mitarbeiter sind bereit, Risiken einzugehen. Das ist eine gute Sache. Aber sie wollen auch Erfolge einfahren. Das bringt sie manchmal dazu, etwas konservativ zu agieren. Wir haben Strukturen eingezogen, die genau dieses Problem adressieren. Dazu gehört der sogenannte Brain Trust. Anfangs waren das Treffen von maximal fünf bis sechs Mitarbeitern, die besonders gut miteinander auskamen und darum sehr offen und direkt waren. Der Brain Trust, der sich daraus entwickelt hat, bezeichnet nicht mehr eine Gruppe von Menschen, sondern eine besondere Art und Weise, —→

Meetings durchzuführen. Eine Regel dabei lautet: Menschen, die als sehr einflussreich wahrgenommen werden, dürfen die ersten 10 bis 15 Minuten nicht sprechen. Denn diese Menschen setzen in Debatten den Ton, und das wollen wir vermeiden. Die erste Regel lautet, dass alle vollkommen ehrlich zueinander sind. Eine weitere Regel lautet: Hier sprechen keine Chefs zu Untergebenen, sondern Gleichgestellte miteinander.

Wenn Unternehmen wachsen, gehen Innovationsgeist und Kreativität oft verloren. Wie haben Sie sichergestellt, dass das bei Pixar nicht passiert?

Allen ist klar, dass wir bei jedem Film höchste Qualität abliefern wollen. Und wir gehen von vornherein davon aus, dass ungewöhnliche Ideen Risiken beinhalten. Ideen wie die von einer Ratte, die gern kocht, oder von einem alten Mann, der mit seinem Haus an einem Ballon davonfliegt.

Wir sind uns auch darüber bewusst, dass die Ideen nicht von Anfang an stimmig sind. Aber wir kämpfen für jede gute Idee, egal was passiert. Damit zeigt man allen: Wir wollen Ungewöhnliches erreichen und wir werden alles unternehmen, dass dabei etwas qualitativ Hochwertiges herauskommt. Ein Resultat davon ist, dass wir von den 22 Filmen, die wir in meiner Zeit bei Pixar begonnen haben, 21 tatsächlich umgesetzt haben, lediglich eine Idee wurde wieder verworfen. Das ist sehr ungewöhnlich im Vergleich zu anderen Unternehmen.

Sollten die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie alle die Leiter des Projekts sind?

Ich glaube, das ist das Ideal, und zwar auf allen Ebenen. Wir sprechen mit den Mitarbeitern auch offen über Probleme. Dabei vertrauen wir ihnen Informationen an, die innerhalb des Unternehmens bleiben müssen. Das zeigt ihnen, dass wir sie mit einbeziehen. Und es vermittelt ihnen das Gefühl, Teil des Unternehmens zu sein und Verantwortung zu übernehmen. Tatsächlich wurden in meiner ganzen Zeit bei Pixar niemals Interna nach außen getragen.

Pixar hat einen Kinoerfolg nach dem anderen abgeliefert. Setzt das die Mitarbeiter unter Druck?

Und ob. Und das hat zu einigen Problemen geführt. Hinzu kam, dass Kritiker unsere Filme nicht mit den Filmen anderer Studios verglichen, sondern an unseren eigenen Filmen maßen. So als ob wir eine eigene Kategorie wären, bei der sie einen höheren Maßstab ansetzten. Und wir selbst verhielten uns genauso. Einen der Filme, den Kritiker

schlechter bewerteten, hielten auch unsere Mitarbeiter für weniger gelungen. Aber genau das ist es, was man von seinen Mitarbeitern erwarten sollte: dass sie besser werden wollen, wenn sie das Gefühl haben, ihren eigenen Standards nicht gerecht zu werden.



Volle Kasse: Die Erfolge von Pixar

1995 brachte Pixar seinen ersten Film *Toy Story* in die Kinos. Steve Jobs war damals ausführender Produzent. Er rechnete aus, dass der Film 75 Millionen

Dollar einspielen müsste, um die Produktionskosten hereinzuholen.

Tatsächlich wurden es 350 Millionen.

Doch selbst das ist wenig im Vergleich zu dem, was spätere Filme des Studios einspielten. Hier die bislang fünf erfolgreichsten:

DIE UNGLAUBLICHEN 2
(1,24 Mrd. USD)

TOY STORY 4
(1,07 Mrd. USD)

TOY STORY 3
(1,06 Mrd. USD)

FINDET DORIE
(1,02 Mrd. USD)

FINDET NEMO
(940 Mio. USD)

Sie sagten einmal, dass man den Menschen auf der nächsttieferen Ebene die Wertvorstellungen und Ziele des Unternehmens vermitteln muss.

Irgendwann muss man den Staffeln weiterreichen. Und ich wollte ihn an die Menschen weiterreichen, die meiner Meinung nach Pixar ausmachen: Menschen, die Schwierigkeiten nicht auf andere abwälzen, sondern die nur gemeinsame Probleme kennen. Heute gehören dazu natürlich auch Covid-19 und alle Herausforderungen, die es mit sich bringt, wenn man von zu Hause aus arbeitet. Herausfordernd sind aber auch die neuen Geschäftsmodelle, die durch die wachsende Verbreitung von Streamingdiensten entstehen. Und zu all dem kommt die stetige Weiterentwicklung der Technologie hinzu.

Wenn Technologie sich stetig ändert: Wie stellt man sicher, dass das, womit man heute Erfolg hat, auch morgen noch funktioniert?

Da kommen mehrere Punkte zusammen. Einer davon ist ein Geschäftsmodell, das allem zugrunde liegt. In unserem Fall heißt das, Geschichten zu erzählen und Filme zu machen. Davon verstehen wir einiges. Aber man sollte auch immer bereit sein, neue Projekte zu starten, die riskant sind. Wegen der Story, wegen der Technologie, wegen der Art, wie wir dabei vorgehen, oder weil es sich um einen Kurzfilm handelt. Das bedeutet nicht, dass wir ausschließlich hochriskante Filme produzieren. Wir rechnen eher so: Das nächste Projekt ist mit hohem Risiko verbunden, dann folgen ein paar Projekte, die mit geringen Risiken behaftet sind.

Es scheint, dass bei Pixar nie etwas schiefgeht. Wie gingen Sie damit um, wenn es doch passierte?

Das kann für die Beteiligten sehr hart sein. Wir haben mehr als einmal einen Regisseur ausgetauscht, damit wir unsere Idee so durchbringen konnten wie gedacht. Das war beispielsweise bei *Ratatouille* der Fall. Bei dem einen Film, den wir nicht wie vorgesehen umsetzten, holten wir darum irgendwann Pete Docter an Bord. Er hatte eine Vorstellung davon, wie man die eigentlich geplante Story umsetzen könnte. Aber dann sagte er: "Ich habe eine Idee, die ich für noch besser halte: Die Handlung



"Menschen, die als sehr einflussreich wahrgenommen werden, setzen in Debatten den Ton. Das wollen wir vermeiden."

des Films spielt im Kopf eines kleinen Mädchens." Es war sehr klar, dass er diese Idee gern umsetzen wollte. Und nach unseren Regeln heißt das: Wir machen es. Das bedeutete, dass wir zig Millionen Dollar vergeudet hatten. Ich musste das unserem CEO Bob Iger mitteilen. Aber er sagte nur: "Ich vertraue dir. Du wirst das Richtige tun." Also produzierte Pete den Film *Alles steht Kopf*...

... der ein großer Erfolg wurde. Ist Vertrauen der Schlüssel für den Umgang mit Rückschlägen?

Das Wichtigste an Vertrauen ist, dass man jemandem auch dann noch Vertrauen schenkt, wenn etwas schiefgegangen ist. Viele Menschen sehen das anders herum. Sie sagen: "Ich vertraue ihm, weil er die richtige Entscheidung treffen wird." Aber niemand trifft ausschließlich richtige Entscheidungen. Vertrauen heißt: "Ich arbeite mit dir zusammen und unterstütze dich, weil ich an dich glaube. Wir können in einzelnen Punkten verschiedener Meinung sein, aber ich kenne dein Ziel."

5
Mio. USD

bezahlte 1985 Steve Jobs an Lucasfilm für die Graphics Group, aus der Pixar entstand.

7,4
Mrd. USD

bezahlte Disney 2006 für die Übernahme von Pixar. Aktionäre erhielten für jede Pixar-Aktie im Tausch 2,3 Disney-Aktien.

Kreativität verläuft oft in ungeordneten Bahnen. Braucht ein kreatives Unternehmen das Chaos?

Es ist wie mit so vielem im Leben: Es gibt Chaos und es gibt Menschen, die das Chaos in den Griff bringen wollen. Zu viel Kontrolle bringt langfristig nur mäßige Ergebnisse hervor. Aber wenn das Chaos zu groß ist, wird niemals etwas fertig. Man braucht einen Prozess von Ordnung schaffen, Chaos verursachen und einen Mittelweg finden. Aber dieser Mittelweg ist nicht fix. Es ist ein Punkt, von dem aus man vor- und zurückgeht, etwas ändert, etwas überarbeitet und dazulernt. Bei diesem Prozess muss man die Menschen mitnehmen. Kurz gesagt: Es ist anstrengend.

Was ist Ihre Rolle dabei?

Ich versuchte bewusst, anderen die Führung zu überlassen. Ich ging nicht von einem Meeting zum nächsten, um meine Weisheiten zu verbreiten oder um Menschen zu sagen, was sie tun sollen. Stattdessen wählte ich alle paar Wochen völlig willkürlich acht Menschen aus dem Unternehmen aus und ging mit ihnen essen. Ganz ohne eine Agenda. Einfach nur, um ansprechbar zu sein.

Dabei habe ich gelernt, wie man damit umgeht, wenn jemand eine Beschwerde oder ein Anliegen hat. Auch wenn ich nicht seiner Meinung bin oder denke, dass er unrecht hat, sage ich das niemals direkt heraus, sondern warte ab und höre zu. Das ist sehr wichtig. Denn wenn derjenige nicht glauben würde, dass sein Problem real ist, hätte er es erst gar nicht aufgebracht. ■



*GEMEINSAM STÄRKER
Studien zeigen: Paare
funktionieren am besten,
wenn beide Partner etwa
gleich viel verdienen und
gleich viel Zeit für ihren
Job und für Aufgaben im
Haushalt aufbringen.*

Power hoch zwei

Partnerschaften, in denen beide Karrieren machen, wünschen sich heute viele Männer genauso sehr wie Frauen. Damit dieser Wunsch sich erfüllen kann, brauchen wir eine neue Vorstellung von Power-Paaren. Das wäre ein Gewinn für Gesellschaft und Wirtschaft.

VON **Shila Behjat**

DER PROTOTYP DES POWER-PAARES ist für die meisten eine Konstellation, wie sie Bill und Hillary Clinton beispielhaft in den 1990er-Jahren lebten. Sie besteht aus zwei Partnern: einem – meist ist es der Mann –, der eine Karriere aufbaut, und einem, der "auch Ambitionen hat".

Aber wo sind die Paare, bei denen beide Partner gleich ambitioniert sind – am Arbeitsplatz und im familiären Umfeld? Immerhin, in den vergangenen Jahrzehnten gab es kleine Fortschritte in diese Richtung. Und die Coronakrise könnte den entscheidenden Schub nach vorn bringen.

"Das Paar, bei dem beide arbeiten, ist das gesellschaftliche Modell der Zukunft und wird alles verändern", sagt Avivah Wittenberg-Cox, CEO von Gender Consultancy 20first und Gründerin des European Professional Women's Network (EPWN).

Aktuellen Studien zufolge arbeiteten in 78 % aller Beziehungen von Millennials beide Partner, fährt sie fort, während es bei den Boomer-Paaren nur 43 % seien: "Wir haben die ambitionierteste Generation von Frauen, die die Welt je gesehen hat."

DOCH DIESES KONSTRUKT GILT ALS SCHWIERIG. Denn es wirft ständig Fragen auf: Wessen Karriere hat gerade Vorrang? Wer zieht um? Und wer räumt die Spülmaschine aus? 2003 prägte die Journalistin Lisa Belkin in einem Artikel für das *New York Times Magazine* den Begriff "Opt-out-Revolution". Darin stellte sie die Frage, warum nicht mehr Frauen in Spitzenpositionen gelangen. Ihre Antwort lautete: "Weil sie sich dagegen entscheiden." Erstaunlich viele ambitionierte, gut ausgebildete, erfolgreiche Frauen zögen nach der Geburt ihrer Kinder die "Opt-out"-Option, so Belkin: Sie steckten →



(1)

zurück, um sich erst wieder über einen Job Gedanken zu machen, wenn die Kinder groß waren. "Sie hatten die Wahl. Und sie fällten eine Entscheidung."

Ob Frauen einer bezahlten Arbeit nachgehen, steht nach Angaben der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) in direktem Zusammenhang damit, wie viele nicht-bezahlte Verpflichtungen sie übernehmen. So stellen Frauen in Ländern, in denen sie fast achtmal so viel Zeit für unbezahlte Haushalts- und Erziehungstätigkeit aufwenden wie Männer, lediglich 35 % der erwerbstätigen Bevölkerung.

Es ist daher wahrscheinlich, dass die meisten Frauen sich dafür entscheiden, weniger oder gar nicht erst wieder zu arbeiten, weil sie dieser Belastung nicht noch die Verantwortung am Arbeitsplatz hinzufügen möchten. In vielen Fällen arbeiten Frauen genauso viele Stunden im Beruf wie ihr Partner, leisten aber darüber hinaus mit durchschnittlich 4,4 Stunden pro Tag etwa doppelt so viel unbezahlte Arbeit wie die Männer.

DIE FOLGE IST EIN STILLER BRAINDRAIN mit spürbaren wirtschaftlichen Auswirkungen. Manchmal aber äußert er sich laut. Etwa, wenn die *New York Times* eine Schlagzeile wie diese druckt: "Fast die Hälfte aller Männer sagt, dass sie den größten Teil des Heimunterrichts übernommen haben. Drei Prozent der Frauen stimmen dieser Aussage zu."

"Opt-out klingt so, als hätte man eine Wahl", sagt Eve Rodsky, eine in Harvard ausgebildete Anwältin. "Auch ich dachte damals, ich hätte eine Wahl gehabt. Aber ich war gezwungen, meine Laufbahn zu beenden." Deshalb begann Rodsky

(1) Barack und Michelle Obama in einem Lastenaufzug auf dem Ball zu Obamas Amtseinführung 2009. (2) Ruth Bader Ginsburg wird während der Anhörung zu ihrer Amtseinführung 1993 von ihrem Mann Marty begrüßt. (3) Die Managerin Sheryl Sandberg und ihr inzwischen verstorbener Ehemann, der Unternehmer David Goldberg, 2014 auf einer Konferenz.



(3)

sich als Autorin und Aktivistin dafür einzusetzen, die Rolle von Frauen in der Gesellschaft zu stärken. Ihr Buch *Fair Play* und ein dazugehöriges Kartenspiel sind eine spielerische Anleitung für berufstätige Paare, um 100 wichtige alltägliche Aufgaben untereinander aufzuteilen.

Vielleicht aber müssen die Rollen, die Partner in einer funktionierenden Beziehung übernehmen, noch viel gründlicher als bisher analysiert werden. Jennifer Petriglieri, Professorin an der Wirtschaftshochschule Insead, hat die Lebensverhältnisse von mehr als 100 berufstätigen Paaren untersucht. Ih-



Ruth Bader Ginsburg hat oft betont, dass sie ihre Berufung als Richterin am amerikanischen Supreme Court auch dem Einsatz ihres Ehemannes Marty verdankte.

(2)

rer Forschung zufolge stellt sich die Realität positiver dar als erwartet. "Die Zahlen zeigen deutlich, dass Partnerschaften davon profitieren, wenn beide ihre Karriere verfolgen. Das heißt nicht, dass ihnen alles leicht fällt oder dass sie immer glücklich wären. Aber sie haben niedrigere Scheidungsraten und sind erfolgreicher."

Wie genau man sich organisiert, dafür gebe es keine Patentlösung, sagt Petriglieri: "Für einige funktioniert das Wechselmodell – eine Karriere hat für eine begrenzte Zeit Vorrang vor der anderen. Andere schaffen es, dass beide sich voll verpflichten, sowohl privat wie beruflich. Das funktioniert am besten, wenn den beruflichen Verpflichtungen Grenzen gesetzt sind."

NOCH WIRD DER "POWER" DER POWER-PAARE zu wenig Beachtung geschenkt, meint Wittenberg-Cox. "Dabei sind sie 'Paare hoch zwei': Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Die Partner verstärken sich gegenseitig. Sie haben ein doppeltes Netzwerk." Die verstorbene amerikanische Supreme-Court-Richterin Ruth Bader Ginsburg habe immer betont, dass sie ihre Berufung an den Obersten Gerichtshof auch dem Einsatz ihres Ehemannes Marty verdankte. "Jede Frau verdient ihren eigenen Marty", sagt Wittenberg-Cox.

35%

der Erwerbstätigen stellen Frauen in Ländern, in denen sie achtmal so viel Zeit für Haushalts-, Pflege- und Erziehungsaufgaben aufwenden wie Männer.

4,4 Stunden

pro Tag verrichten Frauen weltweit nach OECD-Angaben unbezahlte Tätigkeiten – etwa doppelt so viel wie Männer.

Die Ehe hat in unseren Zeiten eine neue Gestalt angenommen, schreibt Eli Finkel, Professor für Psychologie an der Northwestern University, in seinem 2017 erschienenen Bestseller *The All-or-Nothing Marriage*. Bis zum 19. Jahrhundert hatte sie eine fast institutionelle Form: Sie versorgte die Ehepartner mit Nahrung, Unterkunft und Schutz vor Gewalt. In modernen Zeiten begann sie sich um Liebe, Gemeinschaft und sexuelle Erfüllung zu drehen. Doch nun, schreibt Finkel, "ist eine neue Art der Ehe entstanden, eine, die wie nie zuvor Selbstfindung, Selbstwertgefühl und persönliches Wachstum fördern kann".

Diese Betrachtung der modernen Ehe steht in krassem Gegensatz zu Ratschlägen, die sich auf Einzelkarrieren fokussieren. Hinzu kommt die Realität der Arbeitswelt, die an Bedürfnisse des Familienlebens angepasst werden muss, zu der Partner, Kinder und pflegebedürftige Eltern gehören können. Wie schafft man die Quadratur des Kreises?

Wittenberg-Cox hat auch dafür eine neue Sichtweise entwickelt. "Wir alle werden arbeiten, bis wir mindestens 75 sind. Die Vorstellung, dass man es in seinen Dreißigern geschafft haben muss, nach oben zu gelangen, ist nicht mehr zeitgemäß. Das funktioniert weder für Frauen noch für viele moderne Männer, die ihr Leben und ihren →



(1)

Berufsweg nicht als linear betrachten. Viele Frauen starten ihre Karriere ab dem 45. Lebensjahr, vorausgesetzt, die Strukturen von Unternehmen lassen es zu. Alter ist irrelevant. Was zählt, sind Fähigkeiten, Wissen und Einsatzbereitschaft."

Gleiches gelte auch für die Entwicklung von Partnerschaften, betont sie: "So wie sich berufliche Lebensläufe von 30-Jahre-Sprints in 50-Jahre-Marathonläufe verwandeln, sollten wir auch die Entwicklung von Paaren in viel längeren Zeiträumen betrachten. Noch immer lassen wir zu, dass zu viele Entscheidungen, die wir in unseren Dreißigern getroffen haben, unser berufliches Schicksal auf Jahrzehnte besiegeln. Es ist doch viel beruhigender zu wissen, dass man den Staffelstab hin- und herreichen kann – und trotzdem das Rennen stilvoll beenden kann."

Wittenberg-Cox und Petriglieri sind sich einig: Der Druck, der auf Paaren liegt, kommt von Gesellschaft und Unternehmen. In Asien und im Nahen Osten würden Familien um ganze Generationen herum aufgebaut, so Petriglieri. Die Großeltern kümmern sich vor allem um die Enkelkinder; Unterstützung im Haushalt, die arbeitende Frauen und Männer entlastet, ist die Norm. "Die Power-Paare, von denen wir sprechen, funktionieren am besten, wenn sie etwa gleich viel verdienen, etwa

(1) *Serena Williams und ihr Ehemann Alex Ohanian mit ihrer Tochter Alexia nach ihrem Final-Sieg in Auckland 2020.*

(2) *George und Amal Clooney auf einer UN-Konferenz zu Flüchtlingsfragen.*

(3) *Die neuseeländische Premierministerin Jacinda Ardern mit ihrem Partner und ihrer Tochter Neve Te Aroha bei der UNO in New York.*



(2)



(3)



"Paare müssen sich konsequent Zeit nehmen, um zu diskutieren, zu planen und um Strategien zu entwickeln."

– Jennifer Petriglieri, Professorin und Autorin von *Couples That Work*

gleich viel arbeiten und gleich viel Hausarbeit erledigen."

Laut Petriglieri gibt es zwei große Herausforderungen, die dem reibungslosen Funktionieren von Doppelkarrieren im Unternehmen im Wege stehen: Präsenzpflcht und Reisen. "Nur wer tatsächlich am Arbeitsplatz anwesend ist, gilt als guter Performer", sagt Petriglieri. "Hinzu kommt die Bereitschaft und die Flexibilität zu reisen. Aber in der Coronavirus-Pandemie sind diese beiden jahrzehntelangen und tief verwurzelten Aspekte der Unternehmenskultur fast von heute auf morgen verschwunden. "Plötzlich arbeiteten alle von zu Hause aus, und es funktionierte."

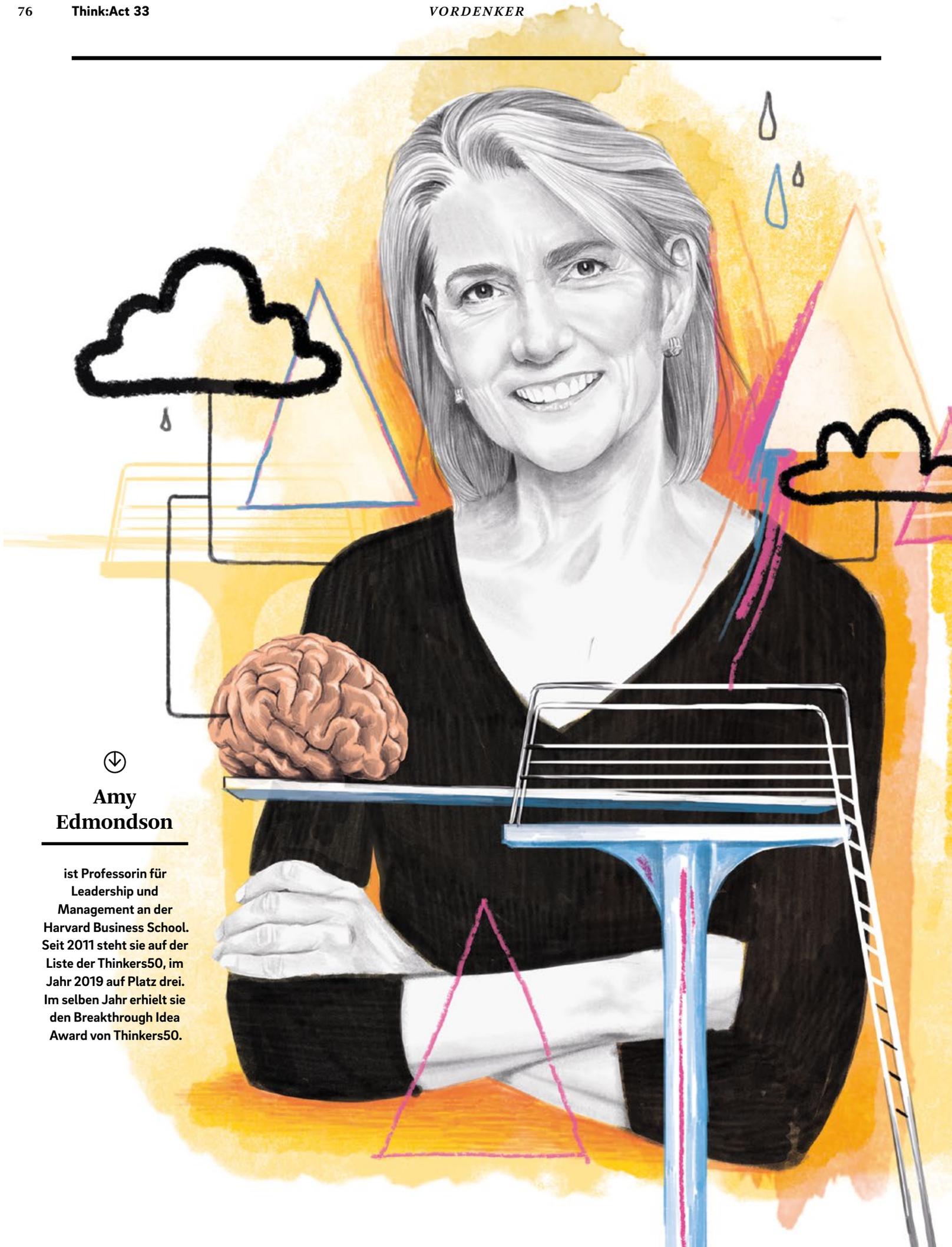
WAS KÖNNEN PAARE TUN, um diese historische Gelegenheit zu ergreifen? "Sie brauchen Zeit", sagt Petriglieri: "Zeit, um zu verhandeln, wie ihre beiden Berufswege zusammenpassen oder wessen Karriere zu einem bestimmten Zeitpunkt Vorrang hat." Dazu gehöre auch anzuerkennen, dass es Zeiten des Übergangs gibt und dass der "Power hoch zwei"-Ansatz Paaren hilft, solche Übergänge besser zu bewältigen. "Es muss nicht jede Woche oder jeden Monat sein – aber Paare müssen sich konsequent Zeit nehmen, um zu diskutieren, zu planen und um Strategien zu entwickeln."

SCHWARZ AUF WEISS
Gianpiero und Jennifer Petriglieri haben einen Vertrag entworfen, der gemeinsame Werte und Grenzen regelt.

Zeit ist essenziell. Egal, ob es um Lebensalter geht, um Berufsjahre oder die Stunden, die man am Arbeitsplatz verbringt. Das führt zu der Frage: Wie bewertet man Zeit? Rodsky hat dazu eine klare Meinung: "Unsere Gesellschaft schätzt die Zeit der Männer ein wie Diamanten und die der Frauen wie Sand – als sei sie so gut wie unendlich." Das erklärt für sie auch, warum Frauen in der Vergangenheit mit ihrer Arbeitsbelastung zu kämpfen hatten. "Wenn das Kind krank ist, ruft die Schule zuerst die Mutter an. Das ist der Grund, warum wir Frauen selbst denken, dass wir alles in unsere Pläne hineinquetschen können. Denn Zeit ist Geld, und wir verdienen ja weniger als unsere Ehemänner."

Petriglieri empfiehlt darum, einen Vertrag aufzusetzen, in dem die Karriere- und Lebensziele festgelegt sind. Juristische und finanzielle Aspekte sind dabei zweitrangig. Stattdessen sollte die Vereinbarung grundlegende Aspekte des Ehelebens, Werte, Ängste und Grenzen festschreiben. So können Partner beispielsweise regeln, dass sie nur Jobangebote in überschaubarer Entfernung vom Wohnort der Familie annehmen. Petriglieri und ihr Ehemann Gianpiero taten genau das: Bei ihrem dritten Date, während einer Reise durch Sizilien, schrieben sie die Grundlagen für ihr gemeinsames Leben auf einen kaffeebefleckten Zettel. ■

Kurze Frage,
kurze Antwort.
Das Short-Takes-
Interview mit
Jennifer Petriglieri:
[rolandberger.com/de/
powercouples](http://rolandberger.com/de/powercouples)



Amy Edmondson

ist Professorin für Leadership und Management an der Harvard Business School. Seit 2011 steht sie auf der Liste der Thinkers50, im Jahr 2019 auf Platz drei. Im selben Jahr erhielt sie den Breakthrough Idea Award von Thinkers50.



Nur keine Angst

*Hierarchien hemmen Innovationen. Leadership-Expertin **AMY EDMONDSON** rät darum Unternehmen, Strukturen zu schaffen, in denen Mitarbeiter Verantwortung übernehmen können.*

VON **Neelima Mahajan**

ILLUSTRATIONEN VON **Sören Kunz**

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT war ein weitgehend unbekannter Begriff, als Amy Edmondson 1999 ihr Grundlagenwerk *Psychological Safety and Learning Behavior in Work* veröffentlichte. Seitdem setzt sie sich unermüdlich dafür ein, dass Unternehmen Strukturen und Mechanismen schaffen, die ihre Mitarbeiter dazu animieren, sich für ihr Unternehmen einzubringen, mitzudenken und ohne Angst vor Sanktionen Kritik zu äußern. Wie Führungskräfte das umsetzen können und warum Unternehmen eigentlich gar keine Führungskräfte im klassischen Sinne mehr brauchen, erläutert Edmondson in ihrem jüngst erschienenen Buch *Die angstfreie Organisation* – und im Interview mit Think:Act.

Warum sollte psychologische Sicherheit in modernen Unternehmen ein Muss sein?

Eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung ist bei Weitem noch nicht die Norm. Ich glaube, der Grund dafür liegt in einer Kombination aus hierarchischem Denken und Verunsicherung. Wer sicher ist, dass er eine brillante Idee hat, der jeder zustimmen wird, spricht gern darüber. Wer sich nicht sicher ist, ob die Idee gut ist, hält sich zurück und denkt lieber noch einmal darüber nach. Die Frage ist: Wie hoch sind die Hürden? Ich glaube, dass die Hürden in den meisten Unternehmen zu hoch sind. Das führt zu zwei Problemen. Zum einen können Fehler passieren, die vermeidbar gewesen wären, wenn jemand den Mund aufgemacht hätte. Das →



zweite Problem sind all die Innovationen oder Problemlösungen, die niemals entwickelt werden. Eines ist sicher: Wenn wir die Hürden zu hoch ansetzen, geht uns einiges durch die Lappen.

Warum sind die Hürden so hoch – ist das ein Leadership-Problem?

Wir haben Angst, weil wir in Hierarchien denken. In früheren Zeiten hing oft das Überleben davon ab, dass man die Zustimmung Höhergestellter bekam. Der wichtigste Leitsatz war: Ich kann nicht kontrollieren, wie du auf meine Idee reagierst, aber ich kann darüber entscheiden, ob ich öffentlich über meine Idee spreche. Führungsstärke bedeutet nicht, gewohnte Reaktionen auszulösen, sondern Ungewöhnliches zuzulassen, denn das Gewohnte ist meist nicht das Beste.

So wie der Brain Trust, den Ed Catmull bei Pixar einführte [siehe Artikel Seite 66]: ein Forum, das eigens dafür entwickelt wurde, dass Menschen ungewöhnliche Dinge tun. Sie sollen die Entwicklung eines Produkts kritisch begleiten. Das ist nicht einfach. Die Vorgabe lautet, dass keiner schweigt. Man versucht empathisch zu sein, aber dennoch ehrlich. Catmull hat erkannt: Wer etwas anstoßen will, muss dafür eine Struktur schaffen.

Ist psychologische Sicherheit in einigen Branchen eher die Norm als in anderen?

Die Entwicklungen verlaufen nicht völlig unterschiedlich, sondern in Kurven, die einander überlappen. In der IT-Branche etwa ist psychologische Sicherheit vermutlich generell stärker ausgeprägt als in der Öl- oder Stahlindustrie. Aber in jeder Branche gibt es gute und schlechte Beispiele. Einige Unternehmen schreiten voran, ermutigen zu zukunftsgerichtetem Denken und animieren Menschen dazu, über kleine Probleme zu reden, bevor sie zu großen Problemen werden. Aber es gibt auch Software-Firmen, in denen mit Angst regiert wird, von oben nach unten. Das sind wohl eher nicht die erfolgreichsten Firmen, aber es gibt sie.



"Führungsstärke bedeutet nicht, gewohnte Reaktionen auszulösen, sondern Ungewöhnliches."

Zeigt sich in Ihren Studien ein Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Unternehmenserfolg?

Es gibt einen deutlichen Zusammenhang von psychologischer Sicherheit und der Performance von Teams. Wer sich psychologisch sicher fühlt, traut sich eher, Fragen zu stellen, Wissen zu teilen und Ideen einzubringen. Das nenne ich lernendes Verhalten. Dieses Verhalten ist es, was in einer sich ständig verändernden komplexen Welt darüber entscheidet, ob Unternehmen erfolgreich sind.

Sind die Themen psychologische Sicherheit und Unternehmenskultur miteinander verknüpft?

Ja, diese Verknüpfung ist sehr stark ausgeprägt und auch sehr wichtig. Unternehmenskultur steht für gemeinsame Ansichten und Wertvorstellungen – also für die Dinge in einem Unternehmen,

die wir meist nicht bewusst wahrnehmen, sondern als selbstverständlich voraussetzen. Das umfasst auch Leistungen, auf die wir stolz sind.

Psychologische Sicherheit ist ein Teil dessen, was das Betriebsklima ausmacht. Und die Definition von Betriebsklima ist viel enger gefasst und greifbarer. Dazu gehört die Atmosphäre innerhalb des Betriebs als Ganzes, aber auch das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander. Man könnte sagen, dass sich die Gesamtheit aller zwischenmenschlichen Beziehungen in der Unternehmenskultur manifestiert und gleichzeitig von ihr beeinflusst wird.

Die psychologische Sicherheit innerhalb von Teams kann man erfassen, aber auch Unternehmenskultur kann man messen, bloß in anderen Einheiten. Die entscheidende Frage ist, was ein Unternehmen tun muss, um psychologische Sicherheit aufzubauen.

Braucht es dafür bestimmte Strukturen?

Eher eine Kombination aus Strukturen und Leadership. Und zwar Leadership in Wort und Tat. Das betrifft nicht nur den Vorstand, sondern alle Ebenen: Teamchefs, Abteilungsleiter, Branchenverantwortliche.

Kennen Sie Beispiele aus Unternehmen dafür, wie das aussehen kann?

Ein Beispiel ist der bereits erwähnte Brain Trust. Ein anderes der Andon Cord von Toyota, das ist eine Reißleine, mit der Arbeiter die Produktionslinie in Notfällen anhalten können. Der Begriff hat aber auch eine symbolische Bedeutung. Er soll ausdrücken: "Wir wollen hören, was ihr zu sagen habt."

Es gibt noch viele andere Beispiele aus Kliniken oder Unternehmen. Aber alle Formen müssen zu den Spezifika eines Unternehmens passen. Ein Andon Cord würde bei Pixar wohl nicht funktionieren und der Brain Trust nicht bei Toyota. Die Fragen, die man beantworten muss, bevor man solche Strukturen ins Leben ruft, lauten: Was ist das Problem, das wir lösen wollen? Und: Wie können wir Menschen darin unterstützen, Ungewöhnliches zu tun?

Das alles läuft auf Leadership-Fragen hinaus. Brauchen Führungskräfte ein neues Rollenverständnis?

Wir müssen uns neu orientieren: weg von der Idee einer einzelnen Führungskraft hin zu einer Gruppe von Führungskräften. Wir sollten anerkennen und begrüßen, dass jeder diese Rolle einnehmen kann. Wenn ein Teammitglied sich Gedanken macht und einem anderen Teammitglied eine durchdachte Frage stellt, übernimmt es Führung, denn es übt einen positiven Einfluss auf andere aus, gemeinsam etwas zu erschaffen.

Die Rolle von Führungskräften muss sich verändern von jemandem, der alle Antworten kennt, zu jemandem, der dafür verantwortlich ist, eine grobe Richtung vorzugeben und Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer alle optimal arbeiten können. Das sind zwei grundverschiedene Ansätze.

Vier Säulen der psychologischen Sicherheit

1

Fehlertoleranz:
Nimmt Ihr Unternehmen Fehlschläge in Kauf?

2

Freie Rede:
Können schwierige und sensible Themen offen diskutiert werden?

3

Hilfsbereitschaft:
Helfen Teammitglieder sich gegenseitig, um ein Ziel zu erreichen?

4

Inklusion und Diversität:
Kann jedes Teammitglied sich als die Person präsentieren, die sie sein möchte?



Erfolg ermöglichen

Innovation bringen immer Risiken mit sich. Menschen, die Neues Erfolg versprechend umsetzen sollen, müssen darauf vertrauen können, dass ihnen keine Nachteile daraus erwachsen, wenn sie Dinge ausprechen oder anderen widersprechen.

In einigen Ländern und Kulturen ist es unüblich, Höhergestellten zu widersprechen. Lässt sich psychologische Sicherheit auch dort umsetzen?

Der Bedarf an Innovations- und Improvisationsfähigkeit und an Qualitätsverbesserung ist überall auf der Welt gleich groß – egal ob in China, Japan oder den USA. Und die Grundlage für all diese Dinge ist psychologische Sicherheit. Die schlechte Nachricht ist: In einigen Kulturen dürfte es schwerer sein als in anderen, das dafür notwendige Betriebsklima zu schaffen. Die gute Nachricht lautet: Wer es dennoch hinbekommt, hat einen echten Wettbewerbsvorteil. Ein großartiges Beispiel dafür ist Toyota. Dort stimmen Produktionsmitarbeiter darüber ab, auf welchem Wege sie Probleme lösen wollen. Das ist ganz und gar nicht typisch für Japan. Aber es ist typisch für Toyota.

Wie sieht für Sie das ideale angstfreie Unternehmen aus?

Es ist jederzeit dazu bereit, ein Risiko einzugehen. Die Menschen sind extrem motiviert und helfen einander. Sie sprechen offen an, was nicht funktioniert. Sie stellen Fragen. Überall kann man Energie und Spaß an der Arbeit spüren. Alle Mitarbeiter sind sich darüber im Klaren, welche Ziele sie gemeinsam erreichen wollen – und geben offen zu, wenn sie im Augenblick noch nicht wissen, auf welchem Weg sie diese Ziele erreichen können.

Derzeit entstehen ständig neue Arten von Unternehmen. Sind diese offener für Veränderungen?

Sie müssen es sein. Holokratien, also Unternehmen mit flachen Hierarchien, müssen die Management-Ebene durch etwas Neues ersetzen; sonst entsteht Chaos. Ich nenne dieses neue System: Die Arbeit ist der Chef. Damit es funktioniert, muss man sehr genau wissen, wer welche Rolle einnimmt und wer für was verantwortlich ist. Das erfordert sehr viel mehr Disziplin als traditionelle Hierarchien. Und dafür braucht man psychologische Sicherheit. ■

Denk-Anstöße



Lassen Sie sich inspirieren: Studien von Roland Berger zu modernem Management und technologischem Wandel.



GESUNDHEITSWESEN

Hausbesuch per App

DIE CORONA-PANDEMIE hat das Gesundheitswesen in unser aller Fokus gerückt. Auch schwere Grippe-Wellen sind eine Belastung für Gesundheitssysteme, doch jetzt erleben wir, wie ein neuartiges Virus sie an ihre Grenzen bringen kann und zu einem Umdenken führt. Die Notwendigkeit zum Abstandhalten und Zuhausebleiben treibt die Digitalisierung des Bereichs voran.

Schon jetzt spielen Internet-Plattformen in den unterschiedlichsten Lebensbereichen eine große Rolle: zum Beispiel beim Buchen

von Taxis, Reservieren von Kinokarten oder Bestellen von Lebensmitteln. Aber wie lässt sich das auf das Gesundheitssystem übertragen? Eine medizinische Diagnose online zu erhalten, ist schließlich nicht so trivial wie die Auswahl eines Gerichts auf der Webseite eines Restaurants.

Fakt ist: Der Markt ist äußerst lukrativ. Bis zum Jahr 2025 werden die weltweiten Ausgaben für digitale Gesundheitsleistungen auf geschätzte 1,15 Billionen US-Dollar ansteigen. Darum wächst auch die

Zahl der Plattformen stetig, die in diesem Markt mitmischen wollen. Sie werden die Märkte verändern. Sie alle spielen auf die Siegerprämie in diesem Rennen: den direkten Zugang zum Patienten. Aber noch ist offen, wer dieses Rennen gewinnen wird.

Werden es neu gegründete Start-ups sein? Oder etablierte Player, wie Versicherer, Krankenhausketten oder Pharmakonzerne? Für sie alle kommt es jetzt darauf an, eine Plattform-Strategie aufzubauen. Sollten die Versicherer bei-

Plattform statt Praxis: Prognosen zur Zukunft des Gesundheitswesens

Welche dieser Aussagen wird Ihrer Meinung
nach im Jahr 2025 zutreffen?

Online-Plattformen
bewegen Patienten
dazu, sich für bestimmte
Programme zu
entscheiden



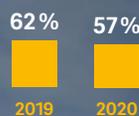
Die Versicherten nutzen
digitale Diagnosen und
Behandlungsmethoden,
die von Krankenkassen
angeboten werden



Die Patienten haben die
vollständige Kontrolle über
ihre Krankendaten; sie
allein entscheiden darüber,
wer darauf zugreifen kann



Große Tech-Firmen wie
Google oder Amazon sind ein
Teil des Gesundheitssystems,
so wie heute Versicherungen
und Krankenhäuser



QUELLE: ROLAND BERGER

spielsweise lieber selbst Plattformen aufbauen oder sich dafür mit erfahrenen Tech-Konzernen als Partnern zusammenschließen?

Keineswegs sicher scheint zumindest mehr, dass am Ende die Player vorn liegen werden, die bereits alle anderen Internetmärkte dominieren. In einer aktuellen Studie prognostizierten weniger Befragte als noch ein Jahr zuvor, dass Tech-Giganten wie Amazon oder Google die dominierende Rolle im digitalen Gesundheitswesen spielen werden [siehe Grafik].

→ DIGITALE DIAGNOSE

Lesen Sie mehr dazu, wie sich die Gesundheitsbranche verändern wird: <https://rb.digital/3d4iF8X>

AUF ABSTAND
Neue digitale
Angebote werden
das Gesundheits-
wesen dramatisch
verändern.



MOBILITÄT

Luft nach oben

DROHNEN-TAXIS KÖNNTEN BALD ein alltäglicher Anblick sein. Experten glauben daran, dass ein Marktpotenzial von 90 Milliarden US-Dollar darauf wartet, erschlossen zu werden. Die Technik ist zumindest fast ausgereift. Und auch die gesetzlichen Grundlagen für die "urbane Luftmobilität" nehmen langsam Gestalt an. Was noch fehlt, sind große Player und überzeugende Geschäftsmodelle. Firmen, die sich einen Anteil am künftigen Markt sichern wollen, müssen sich jetzt engagieren. Testflüge können dabei helfen, operative Erfahrungen, Vertrauen und Akzeptanz in der Öffentlichkeit aufzubauen.

→ BEREIT ZUM ABHEBEN

Informieren Sie sich über die jüngsten Entwicklungen in der urbanen Luftmobilität: <https://rb.digital/32w2f56>

FINANZEN

Kurswechsel

DER BANKENSEKTOR erlebt tief greifende Veränderungen. Die Coronakrise hat dazu beigetragen, bereits zuvor begonnene Entwicklungen zu beschleunigen. Eine aktuelle Studie von Roland Berger kommt zu dem Schluss, dass die Branche dem Wandel begegnen sollte, indem sie vorhandene Prozesse auf den Prüfstand stellt und neue Vorgehensweisen und

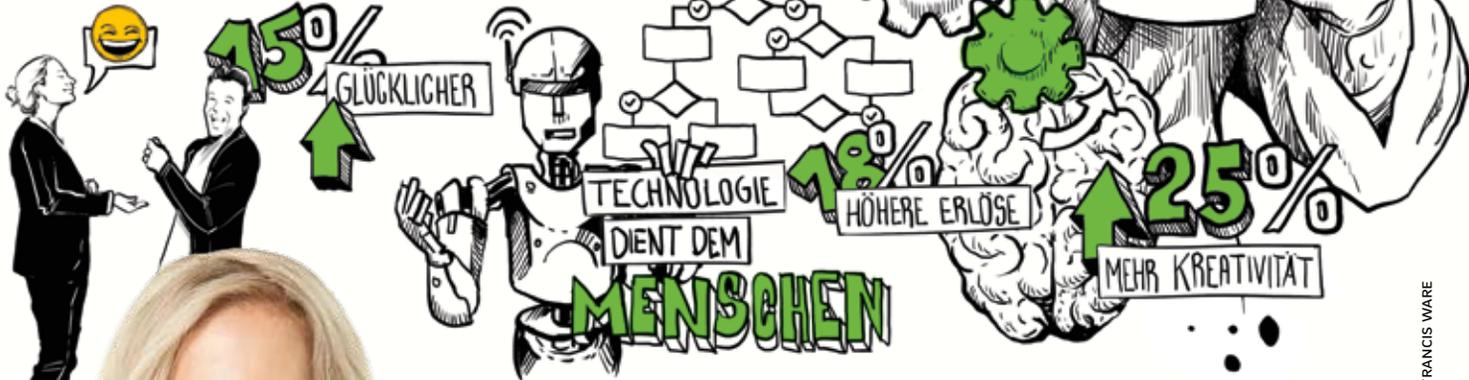
Geschäftsmodelle adaptiert. Um die stetig sinkenden Zinseinnahmen auszugleichen, müssen sich die Institute diversifizieren und neue Einnahmequellen erschließen. Entscheidend ist der Fokus auf die Wünsche der Kunden. Dazu gehören Datenanalysen ebenso wie digitale Geschäftsmodelle, kontaktlose Zusammenarbeit und eine Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks.

→ KONTAKTLOSER KUNDE

Erfahren Sie mehr darüber, wie Banken sich auf die langfristigen Folgen der Krise einstellen können: <https://rb.digital/3lxxJKi>

VIEL ARBEIT, NICHTS ZU LACHEN

Menschen müssen lachen. Die Sozialpsychologin **JENNIFER AAKER** findet, wir sollten unsere Arbeitswelt diesem Bedürfnis anpassen. Sie beantwortet drei Fragen dazu, **warum Humor so wertvoll ist.**



1 **Ganz im Ernst: Müssen wir uns Gedanken über Humor machen?**
Machen Sie Witze? Ja, Humor ist für Unternehmen eine wichtige Angelegenheit. Und das in allen Bereichen, angefangen vom Betriebsklima über die Arbeitsmotivation bis hin zur Kreativität. Demonstrieren Chefs Humor, liegt ihre Anerkennungsquote um 27 % höher und ihre Mitarbeiter sind um 15 % zufriedener. Brainstormings steigern ihren kreativen Output durch Humor um 25 %, Verkäufer ihre Erlöse um 18 % – und verbessern damit obendrein die Kundenzufriedenheit. Alles, indem wir ein Tool nutzen, das nichts kostet und das jeder beherrscht.

Jennifer Aaker

ist Professorin für Marketing an der Stanford Graduate School of Business und Co-Autorin von *Humor, Seriously*.

2 **Was war das Überraschendste bei der Arbeit an Ihrem Buch?**
Etwas, das wir "globaler Humor-Abgrund" nennen: Eine Studie mit 1,4 Millionen Teilnehmern aus 166 Ländern ergab, dass wir mit Erreichen des 23. Lebensjahrs deutlich seltener lachen. Erst mit 70 erreichen wir wieder das alte Level. Vermutlich hat das mit unserer Arbeitskultur zu tun.

3 **Warum setzen Sie sich mit diesem Thema auseinander?**
Mich interessiert alles, was unser Menschsein ausmacht. Technik bestimmt große Bereiche unseres Lebens. Jetzt erleben wir mit der Coronakrise und der vierten industriellen Revolution einen historischen Moment. Wir haben die Möglichkeit, aber auch die Verantwortung, neue Technologien so auszurichten, dass sie langfristigen menschlichen Zielen dienen. Und das ist tatsächlich etwas sehr Ernstes. ■

**An dieser
Ausgabe haben
mitgewirkt:**



DETLEF GÜRTLER

schreibt über die Zukunft von Wirtschaft, Unternehmen und Gesellschaft. Er ist Senior Researcher am Gottlieb Duttweiler Institut und Botschafter der Berliner Stiftung Entrepreneurship.

→ SEITE 22



MUSTAFAH ABDULAZIZ

hat sich weltweit einen Ruf für seine ambitionierten Fotoprojekte erworben. Der US-Amerikaner lebt seit 2011 in Berlin. Derzeit arbeitet er an einer Fotoserie zur Coronakrise, die vom *National Geographic* gefördert wird.

→ SEITE 48



NOMA BAR

hat das Cover dieser Ausgabe und das "Manifest für Wandel" illustriert. Die Arbeiten des israelischen Künstlers wurden unter anderem in *Time Out London*, *The Economist* und *The New Yorker* veröffentlicht und mit einem Gold Clio sowie dem D&AD Yellow Pencil Award ausgezeichnet.

→ COVER UND SEITEN 23, 45, 57



Sie wollen mehr Think:Act?



Kontaktieren Sie uns:
tam@rolandberger.com



Laden Sie hier die "Ideas for Action"
zu dieser Ausgabe herunter:
rolandberger.com/sustainability



Registrieren Sie sich für den
Think:Act-Newsletter:
rolandberger.com/de/tam

Herausgeber

Stefan Schaible
(*Global Managing Partner*)
Roland Berger GmbH
Sederanger 1
80538 München
+49 89 9230-0
rolandberger.com

Druck

Ruksaldruck GmbH & Co KG

Veröffentlicht
im Januar 2021
ISSN 2628-2895

**Head of Global Marketing
& Communications**

Eike Alexander Kraft

Chefredakteurin

Neelima Mahajan

Leitender Redakteur

Mark Espiner

Axel Springer

Corporate Solutions

Redaktion

Klaus Fuest,
Christian Gschwendtner,
Claus Hornung,
Peter Vogt

Creative Directors

Konstanze Behrend,
Benjamin Cuénod

Design Director

Rodolfo França

Axel Springer

Corporate Solutions

Art Director

Katja Arndt

Bildredaktion

Max Miller

Urheberrechte

Alle Magazinbeiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte werden vorbehalten.

Hinweis

Die im Magazin enthaltenen Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder. Haben Sie Fragen an das Redaktionsteam? Schreiben Sie an: neelima.mahajan@rolandberger.com
Interessieren Sie sich für Studien von Roland Berger? Schreiben Sie an: david.born@rolandberger.com

Entdecken Sie
Think:Act online

Hier finden Sie mehr zu
unseren Themen und
das Think:Act-Archiv:
[rolandberger.com/de/
sustainandsurvive](https://rolandberger.com/de/sustainandsurvive)

“THE
PROBLEM
IS THE SPEED
AT WHICH
THINGS ARE
CHANGING”

BILL NYE

*Wissenschaftsmoderator im US-Fernsehen und Präsentator
der Netflix-Serie "Bill Nye rettet die Welt"*