

04-2019 – Jahresabo € 30,-

# Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit,  
CSR und innovatives  
Wachstum



## Green Technology

Dirk Nowitzki: „Mein Stil“

Markus Söder: Versöhnung von Ökologie und Ökonomie

Volkmar Denner: Energieeffizienz als wichtigster Hebel

Ed Freeman: „A new Narrative about Business“

Wolfgang Marquardt: Innovation statt Verzichtsdebatte



Mehr zum nachhaltigen Engagement der KfW:  
[kfw.de/stories/plastik](https://www.kfw.de/stories/plastik)

## »»» Weiterdenker bekämpfen künstliche Feinde: Tüten, Becher, Folien.

**Die KfW fördert nachhaltige Projekte zur Reduzierung von Plastikmüll.** Durch die Finanzierung von Meeresschutzzonen und innovativem Abfallmanagement leistet die KfW einen wichtigen Beitrag gegen die Verschmutzung der Meere. Schließlich bieten sie Nahrung für zwei Milliarden Menschen und sind von elementarer Bedeutung für unser Klima und die Artenvielfalt. Plastik gefährdet dieses sensible Ökosystem – und damit uns alle. Als nachhaltige und moderne Förderbank unterstützt die KfW Weiterdenker, die zukunftsweisende Lösungen zur Abfallvermeidung, -verwertung und -entsorgung in die Tat umsetzen. Weitere Informationen unter [kfw.de/stories/plastik](https://www.kfw.de/stories/plastik)

# Green Technology - die Chancen nutzen



Für die meisten Menschen sind wirtschaftliches Wachstum und Erhaltung der Umwelt ein Gegensatz. Sie unterstellen, dass die Nutzung von Rohstoffen und die Produktion von Gütern zwangsläufig die Umwelt zerstören, den Klimawandel vorantreiben und die Menschheit vernichten. Projiziert man die Entwicklungen und Erfahrungen der letzten 150 Jahre in die Zukunft, dann liegt dieser Schluss auch nahe. Denn Wohlstand basierte auf oft rücksichtsloser Ausbeutung begrenzter Ressourcen. Das kann so nicht weitergehen.

Doch diese Entwicklung ist kein Naturgesetz. Die Probleme sind erkannt. Und die Frage ist erlaubt, ob es nicht auch „sinnvolles“ und „verträgliches“ Wachstum gibt. Eröffnet intelligenteres wirtschaftliches Wachstum vielleicht sogar die Möglichkeit, den Klimawandel zu beenden und gleichzeitig Arbeitsplätze und Wohlstand für eine wachsende Weltbevölkerung zu schaffen?

Viele kluge Köpfe sehen den Schlüssel für ein solches Szenario inzwischen im Bereich Green Technology. Das sind technische Erfindungen, Innovationen und Lösungen, die sowohl den Wohlstand sichern und ausbauen als auch die massiven Umweltprobleme lösen. Green Technology oder auch Umweltwirtschaft umfasst als Querschnittsbranche alle Unternehmen, die Umweltschutzgüter und -dienstleistungen anbieten. Die grünen Zukunftsmärkte zeichnen sich dadurch aus, dass ihnen erstens für die Erhaltung der Lebensgrundlagen der Menschheit und die Erfüllung ihrer Grundbedürfnisse eine Schlüsselrolle zukommt und sie zweitens wirtschaftlich besonders bedeutsam sind.

Es bieten sich dann enorme ökonomische Chancen: Weltweit wächst der Bedarf an Umwelt- und Klimaschutztechnologien sowie an Produkten, die umweltfreundlich und res-

sourcenschonend sind. Das globale Volumen der sechs „grünen“ Leitmärkte wird laut Bundesumweltministerium 2025 voraussichtlich auf 5.902 Milliarden Euro wachsen.

Gerade für den High-Tech-Standort Deutschland, der auf diesen Feldern bereits sehr gut aufgestellt ist, liegen hier große Potentiale. Bereits heute hält Deutschland eine überdurchschnittlich starke Marktstellung. Deutsche Unternehmen hielten 2016 am Weltmarkt der Querschnittsbranche Umwelttechnik und Ressourceneffizienz einen Anteil von 14 Prozent. Der Anteil Deutschlands an der globalen Wirtschaftsleistung bezifferte sich auf 4,6 Prozent. Setzt man diese beiden Werte zueinander in Relation, zeigt sich die überproportional hohe Bedeutung der deutschen Umwelttechnik und Ressourceneffizienz auf den internationalen Märkten.

Nach einer Studie von Roland Berger wird sich das Gesamtvolumen der deutschen „grünen“ Leitmärkte bis 2025 von 347 Milliarden Euro (2016) auf voraussichtlich 738 Milliarden Euro erhöhen.

Es hat den Anschein, als müssten wir (noch) nicht in den Chor der Untergangspropheten einstimmen, die die Menschheit am Ende sehen, wenn wir nicht sofort in eine – völlig unrealistische und von vielen Menschen abgelehnte – Selbstkasteiung verfallen.

Daher haben wir für dieses Magazin wieder zahlreiche Experten und Top-Entscheider um ihre Meinung gebeten. Wir wollen aufzeigen, dass Wachstum und Wohlstand einerseits und Bewahrung einer lebenswerten Umwelt andererseits kein Gegensatz sein müssen – wenn wir klug, technologiefreundlich und mit Verantwortung handeln.

Viel Gewinn beim Lesen wünscht Ihnen  
Ihr Herausgeber Gero Kalt



**6 – Dirk Nowitzki,  
Basketball-Weltstar**

**18 – Dr. Volkmar Denner, Vorsitzender der  
Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH**



**22 – Dr. Antje von Dewitz, Geschäfts-  
führerin Vaude GmbH & Co. KG**



**48 – Ed Freeman, US-amerikanischer  
Wirtschaftsphilosoph**



**14 – Markus Söder, bayerischer Minister-  
präsident und CSU-Vorsitzender**



#### IM GESPRÄCH

##### **6 „Hart arbeiten kann man immer“**

Dirk Nowitzki, der Basketball-Weltstar, über die Verbundenheit zu seinem Klub, das Führen anderer, das Tragen von Verantwortung und seinen Stil

##### **14 „Es geht um die Versöhnung von Ökologie und Ökonomie“**

Markus Söder, bayerischer Ministerpräsident und CSU-Vorsitzender

##### **18 „Wir werden vier Hebel bewegen“**

Dr. Volkmar Denner, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH

##### **22 „Wir möchten Teil der Lösung sein“**

Dr. Antje von Dewitz, Geschäftsführerin Vaude GmbH & Co. KG und stellvertretende Vorsitzende im Kuratorium der Deutschen Bundesstiftung Umwelt

#### IM BLICK

##### **10 Das zähe Ringen um eine umweltfreundliche Technologie**

Von Dr. Lukas Weber, Redakteur im Ressort „Technik und Motor“ der Frankfurter Allgemeinen Zeitung

##### **16 Grüne Technologien statt Verzichtsdebatten**

Wie wissenschaftsbasierte Innovationen bei der Bewältigung der Klimakrise helfen können  
Von Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Marquardt

#### AUS DER PRAXIS

##### **26 Neues Arbeiten in der VUKA-Welt**

Wie sich Führungskräfte und Mitarbeitende der New Work nähern können  
Von Tina Teucher

#### AUS DER PRAXIS

##### **30 Anders als Schule**

„Lernort Stadion“: Wie der Profifußball seiner sozialen Verantwortung nachkommt  
Von Stefan Kiefer

##### **38 Die Jagd auf weiße Elefanten**

Von der Verantwortung, nachhaltige Sportgroßveranstaltungen zu planen  
Von Stefan Klos

#### DIE GUTE SEITE

##### **52 Zahlen und Fakten**

Erkennen, was getan werden muss

**16 – Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Marquardt,**  
Vorstandsvorsitzender des Forschungs-  
zentrums Jülich



**54 – António Guterres, Generalsekretär**  
der Vereinten Nationen

**AUS DER FORSCHUNG**

**36 Ethische Infrastruktur ist**  
ausbaufähig

Eine Umfrage der Wertekommission  
unter Führungskräften

**36 „Unethisches Verhalten muss**  
sanktioniert werden“

Drei Fragen an Sven H. Korndörffer,  
Vorsitzender des Vorstands der  
Wertekommission

**42 „Exzellente Nachhaltigkeit“**

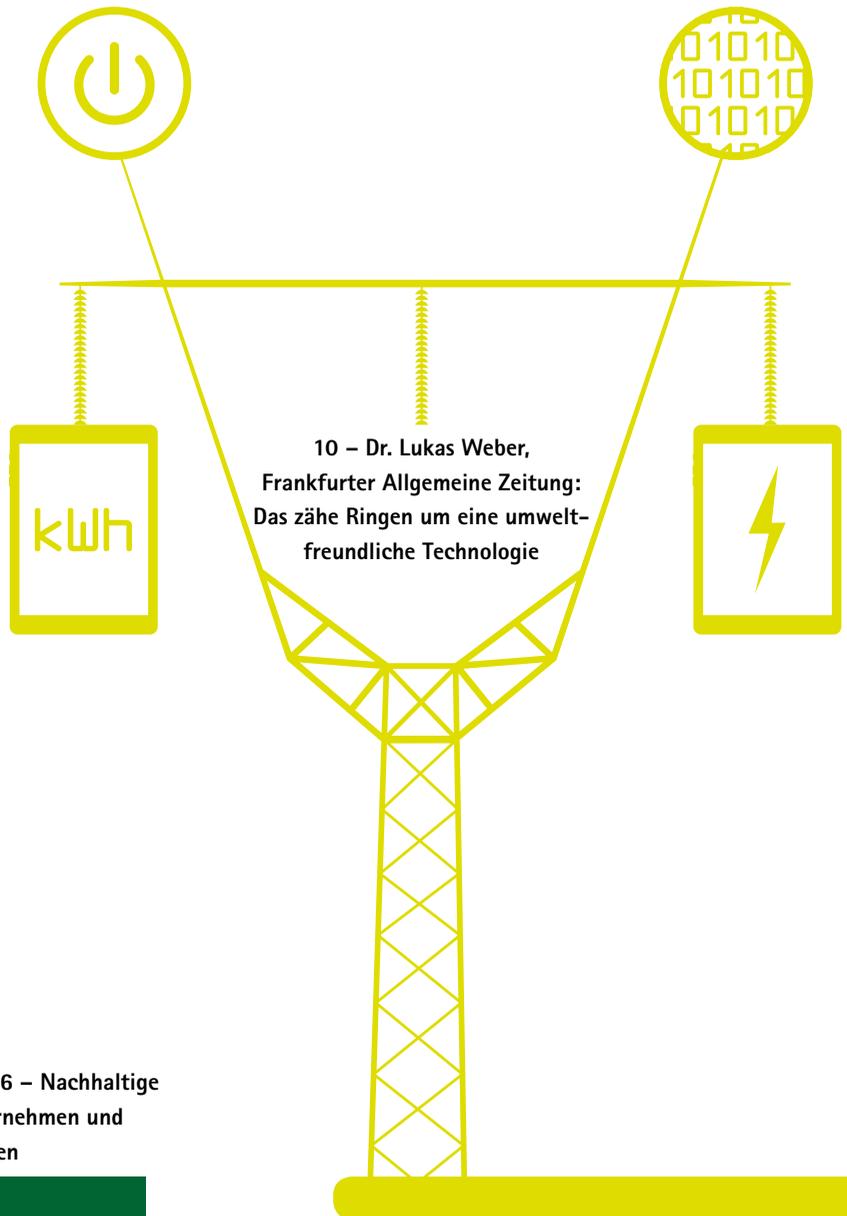
Eine Studie zeigt, welche Unternehmen als  
vorbildlich nachhaltig angesehen sind

**46 Der Ruf der Banken**

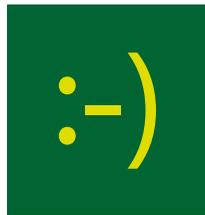
Welchen Kreditinstituten trauen die  
Verbraucher echte Nachhaltigkeit zu?

**48 „A new Narrative about Business“**

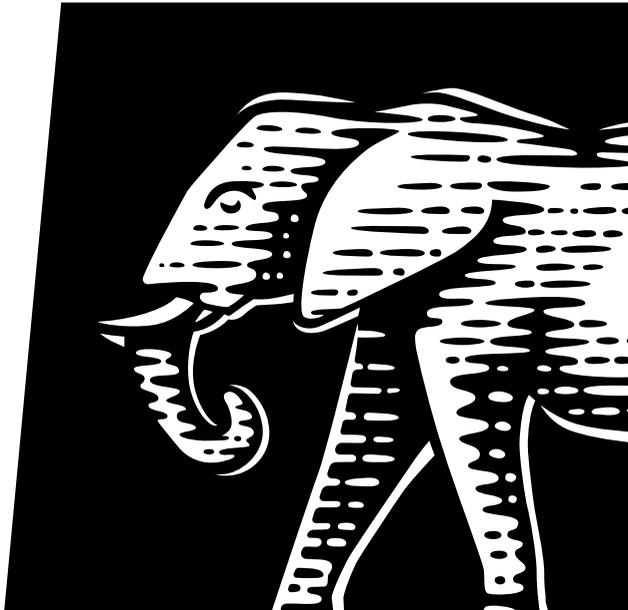
Ein Gespräch mit dem US-amerikanischen  
Wirtschaftsphilosophen Ed Freeman  
Von Prof. Dr. René Schmidpeter und  
Patrick Bungard



**42–46 – Nachhaltige**  
Unternehmen und  
Banken



**38 – Stefan Klos: Die Jagd auf weiße Elefanten.**  
Von der Verantwortung, nachhaltige Sportgroß-  
veranstaltungen zu planen



**AUSBLICK**

**54 „I encourage you to go on“**  
António Guterres

**25 Partner**  
**33 Gut zu wissen**  
**33 Impressum**

# „Hart arbeiten kann man immer“

**Dirk Nowitzki: Der Basketball-Weltstar spricht im Interview über die Verbundenheit zu seinem Klub, das Führen anderer, das Tragen von Verantwortung und seinen Stil**

*U Sie haben 21 Jahre lang für nur einen NBA-Klub, die Dallas Mavericks, gespielt. Bis zum hohen Sportleralter von 41 Jahren. Warum hat für Sie dieses langfristige Denken, die Verbundenheit eine besondere Rolle spielt?*  
Als ich damals nach Dallas ging, wusste ich natürlich nicht, was mich dort erwartet. Dass die Stadt mich so gut aufnehmen würde. Dass die Fans mich so gut aufnehmen würden. Dass Mark Cuban (Eigentümer der Dallas Mavericks, Anm.) ein so guter Freund werden würde. Er hat mich immer unterstützt, auf dem Spielfeld und auch außerhalb. All das konnte ich zu jener Zeit nicht absehen. Für mich war aber recht bald klar, dass Dallas die Stadt ist, in der ich bleiben möchte, mit der ich eine Meisterschaft gewinnen will.

*U Als Führungsspieler haben Sie lange Zeit Verantwortung für Ihre Mitspieler übernommen. Wächst man in diese Rolle hinein oder muss man das in seiner Persönlichkeit mitbringen, also die Lust auf die Übernahme von Verantwortung in sich tragen?*

Als ich nach Dallas kam, war Michael Finley unser Anführer, unser bester und wichtigster Spieler. Steve Nash ist damals auch in eine Führungsrolle hineingewachsen. Er war ein geborener Anführer – so wie er sich gab, wie er mit seinen Mitspielern umging. Von diesen beiden habe ich viel gelernt. Steve ist dann später zu den Phoenix Suns, Michael zu den San Antonio Spurs gegangen. Ich war der einzige, der von der alten

*Der Basketballer Dirk Nowitzki (41) gehört zu den ganz Großen seiner Sportart. Von 1998 bis 2019 spielte er in der amerikanischen Profiliga NBA für die Dallas Mavericks. Mit dem Team aus Texas gewann der 2,13 Meter große Offensivspieler 2011 als erster Deutscher die NBA-Meisterschaft. Nowitzki wurde als wertvollster Spieler der Liga ausgezeichnet, war 2008 in Peking Fahnenträger der deutschen Olympiamannschaft, gewann mit Deutschland bei der WM 2002 die Bronzemedaille und bei der EM 2005 Silber. Er erzielte in der NBA mehr als 30.000 Punkte und ist damit der sechstbeste Werfer. 2005 gründete er eine nach ihm benannte Stiftung. Im neuen Stiftungsprojekt „41 Campus“ werden Team-Mentoren ausgebildet, die in sozialen Brennpunkten auf Kinder und Jugendliche einwirken können. Nowitzki gilt als bodenständig gebliebener Superstar. Das zeigt auch die Auswahl seiner persönlichen Werbepartner, zu denen neben dem Sportartikelhersteller Nike und der Direktbank ING die familiengeführte Bauerfeind AG mit Sitz in Zeulenroda/Thüringen gehört. Das Unternehmen, das in diesem Jahr 90-jähriges Bestehen feiert, fertigt Bandagen, Orthesen, medizinische Kompressionsstrümpfe und orthopädische Einlagen.*





Garde noch da war. So bin ich in die Führungsrolle gekommen und habe dafür die mit Steve und Michael gemachten Erfahrungen genutzt. Dennoch habe ich immer

versucht, meinen eigenen Stil durchzuziehen. Das heißt: mit gutem Beispiel voranzugehen, hart zu arbeiten, Disziplin zu zeigen und nicht die großen Reden zu schwingen. Auf diese Weise habe ich versucht, die Mannschaft mitzureißen.

*U Der Druck der Verantwortung als Profibasketballer ist nun weg. Andere führen, mitreißen, die wichtigen Entscheidungen auf dem Spielfeld treffen – vermissen Sie das?*

Ja, natürlich ist das etwas, das ich in Zukunft vermissen werde. Die großen Momente, das Kribbeln im Bauch, das Gefühl nach einem wichtigen Korb zum Schluss des Spiels vor durchdrehenden Fans, das Gefühl es geschafft zu haben – das alles wird fehlen. Aber okay, ich war in der glücklichen Lage, das über zwei Jahrzehnte erleben zu dürfen, und ich habe es wirklich genossen. Klar, die Verantwortung lag viele Jahre auf meinen Schultern, aber bis dahin hatte ich genug Erfahrung gesammelt, um damit umgehen zu können. Das Tragen von Verantwortung hat mir dann auch Spaß gemacht! Kamen wichtige Situationen im Spiel, wusste ich: Der Coach und die Mannschaftskameraden schauen jetzt zu dir, du hast den Druck, etwas für die Mannschaft zu machen. Gelingt

das dann, ist das natürlich ein unglaubliches Gefühl. Das werde ich in Zukunft sicher vermissen.

*U Welche weiteren Erfahrungen und welche Werte glauben Sie aus Ihrer sportlichen Karriere auf Ihr weiteres Leben, etwa in beruflicher Hinsicht, übertragen zu können?*

Ich war ein Mannschaftssportler, da muss man sich in ein Gefüge einordnen können. Das werde ich in meiner Familie in Zukunft auch so machen. Ich werde versuchen, meine Kinder so zu erziehen, dass sie in ein Mannschaftsgefüge passen, damit sie ein Teil von vielen sind. Auch Disziplin muss man als Sportler haben, die kann man im Leben danach genauso gut gebrauchen. Hart arbeiten kann man immer. Es gibt also etliche Eigenschaften aus dem Sport, für die ich in meinem Nach-Basketballer-Leben noch Verwendung haben werde.

*U Wie gehen Sie bei der Auswahl von Wirtschaftspartnern vor? Uns ist aufgefallen, dass der Weltstar Dirk Nowitzki mit dem Weltkonzern Nike genauso verbunden ist wie mit einem mittelständischen Familienunternehmen aus Thüringen, der Bauerfeind AG. Wie passt das zusammen?*

Wir haben immer geschaut, dass die Partner, die wir auswählen, genau zu mir passen. Nike hat mich von Anfang an unterstützt. Die ING stieß dann dazu, weil wir auch mit der Nationalmannschaft einen neuen Spon-

sor brauchten. Das hat super geklappt, die Zusammenarbeit dauert schon lange an. Anfang 2016 kam schließlich noch Bauerfeind hinzu, eine mittelständische deutsche Firma, die auch international in ihrem Bereich eine wichtige Rolle spielt. Deren Bandagen habe ich schon genutzt, da wusste ich noch gar nichts über das Unternehmen. Alle meine Partner passen zu meinem Stil, zu meiner Persönlichkeit, zu meinem Charakter. Sie gehören zu meiner Basketballfamilie, und wir pflegen auch mit allen ein familiäres Verhältnis.

---

Die Fragen stellte Oliver Kauer-Berk.

# 18.

# FORUM INNOVATION

> 12. + 13. November 2019, Frankfurt

## Start-up Industry Collaboration and Digitization

Last Call

- 50 %  
Rabattcode\*  
PFID18FIVE5

Anmeldung + Programm unter  
[www.pfi-d.net/18foruminnovation](http://www.pfi-d.net/18foruminnovation)

Moderation



**Carsten Knop**  
Frankfurter Allgemeine Zeitung

### Willkommen in der Innovation Community!

Von „Start-up Industry Collaboration“ als Leitthema über die treibenden Digitalisierungsthemen, Innovationsmethoden und Strategie sowie das „Scheitern“ und „radical thinking“ bis zu Organisation, Kultur und Limits der Innovation stehen rund 40 Speaker, Moderatoren und Impulsgeber mit ihrer Expertise zum Austausch zur Verfügung.



**Eva Wimmers**  
Huawei Honor



**Prof. Dr. Jochen Maas**  
Sanofi Aventis



**Dr. Ingo Ramesohl**  
Bosch Venture



**Georg Wesinger**  
Celonis



**Prof. Markus Peschl**  
Universität Wien

+ 30 weitere  
Impulsgeber



Veranstalter des 18. FORUM INNOVATION

Plattform für  
Innovation



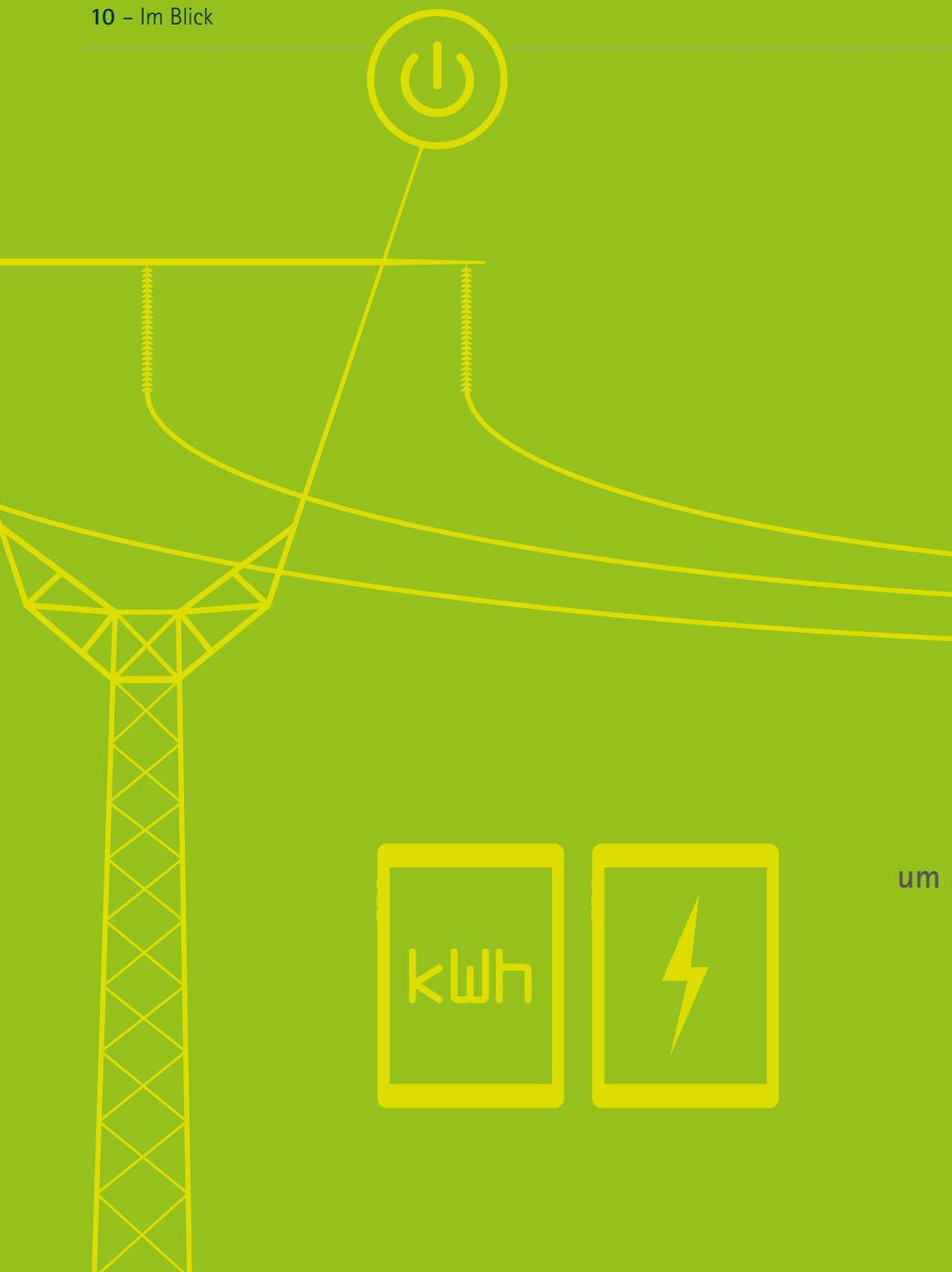
Partner + Unterstützer des 18. FORUM INNOVATION



Verantwortung

... und rund 50 weitere Mitglieder der Plattform für Innovation

\*Gültig für Innovation-Day Ticket solange verfügbar



# Es grünt so grün

Das zähe Ringen  
um eine umweltfreundliche  
Technologie

Von Dr. Lukas Weber

## Green Technology: Umwelt- und Effizienztechnologien gehört die Zukunft

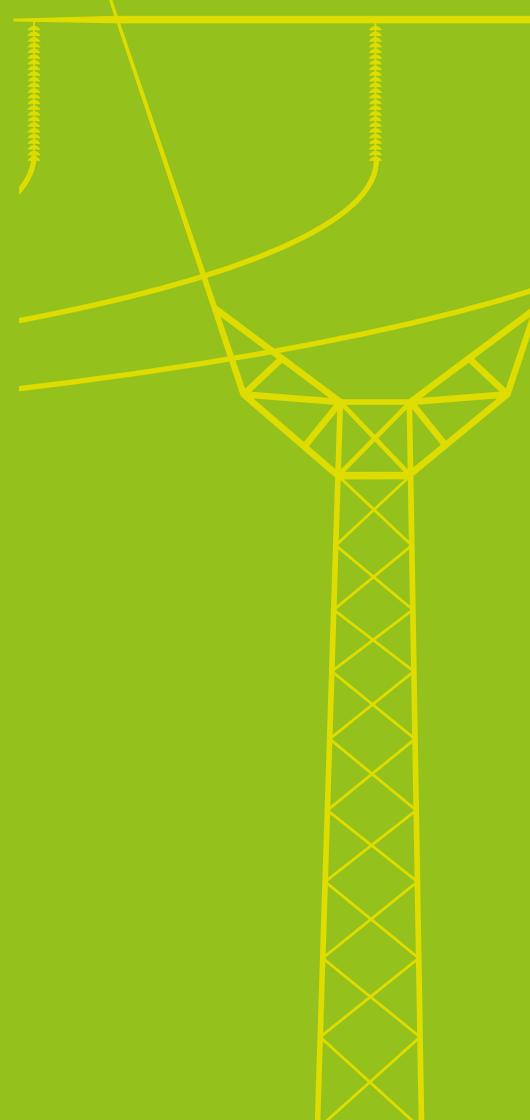
Die global wachsende Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen lässt sich auf Dauer nur befriedigen, falls es gelingt, „mehr“ mit „weniger“ herzustellen – das heißt, Wirtschaftswachstum und die Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen zu entkoppeln. Umwelt- und Effizienztechnologien werden daher im 21. Jahrhundert eine Schlüsselrolle spielen. Gerade auch auf den „klassischen“ Märkten – zum Beispiel beim Automobil- und Maschinenbau – gewinnt der Einsatz solcher Techniken immer mehr an Bedeutung und entscheidet wesentlich über die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Unter Umweltwirtschaft versteht man als Querschnittsbranche alle Unternehmen, die Umweltschutzgüter und -dienstleistungen anbieten. Zur Umweltwirtschaft zählen Bereiche wie Abfallwirtschaft und Recycling, Gewässerschutz und Abwasserbehandlung, Luftreinhal-

tung, Lärminderung, erneuerbare Energien, umweltfreundliche Produkte, rationelle Energienutzung, Klimaschutz sowie Mess-, Steuer- und Regeltechnik.

Umweltinnovationen sind ein wesentliches Element, um die ökologischen Herausforderungen zu meistern. Unbestritten ist: Um die im Pariser Klimaschutzabkommen und in der Agenda 2030 festgelegten Ziele zu erreichen, bedarf es der Produkte, Verfahren und Dienstleistungen der Umwelttechnik und Ressourceneffizienz.

In der Umweltwirtschaft wird außergewöhnlich häufig, intensiv und kontinuierlich geforscht. Fast 80 Prozent der Produktionsbereiche in der Umweltbranche sind besonders forschungs- und wissensintensiv. Umweltinnovationen werden auch staatlich gefördert. Forschungs-



**M**it der Bundeskanzlerin muss man nicht immer einer Meinung sein, aber in einem hat Angela Merkel recht: Es genügt nicht, gegen Umweltverschmutzung zu sein, Aufgabe der Politik ist es, die Rahmenbedingungen so zu setzen, dass Lösungen gefunden werden können. Anreize sind dazu besser geeignet als Verbote und Vorschriften, weil sie die Kreativität fördern. Statt also zu versuchen, das Rad der Geschichte zurückzudrehen und dabei den Wirtschaftsstandort zu gefährden, ist moderne Technik gefragt, mit der die Umweltbelastung vermindert und zugleich der Wohlstand gesichert werden kann. Das funktioniert offenbar ganz gut: In Deutschland sinkt die Belastung von Luft und Wasser kontinuierlich, und parallel dazu steigt die Bedeutung grüner Technologien – der Anteil am Bruttoinlandsprodukt liegt bei etwa 15 Prozent, Tendenz steigend, und deutsche Unternehmen, meist Mittelständler, liegen im Weltmarkt mit an der Spitze, wie der seit 2014 alljährlich veröffentlichte Umwelttechnologie-Atlas des Bundesumweltministeriums ausweist.

Elektroautos gelten als umweltfreundlich, weil sie außer etwas Feinstaub durch Reifen- und Bremsenabrieb dort, wo sie fahren, keine Emissionen hinterlassen. Elektrisch zurückgelegte Kilometer gehen deshalb mit dem Wert Null in die Abgasmessung ein. Korrekt ist das nicht, denn der Strom kommt zwar aus der Steckdose, er muss aber erst einmal hergestellt werden. Solange das nicht gänzlich aus erneuerbaren Energien (deren Anlagen auch erst einmal erstellt werden müssen) geschieht, fallen die Abgase am Kraftwerk an. Über den Umweltverbrauch bei der Herstellung der Batterien gehen die Meinungen ebenfalls auseinander. Mit der Frage, wie der ökologische Fußabdruck des Elektroautos auf der einen und des Verbrenners auf der anderen Seite denn nun am Ende aussieht, beschäftigen sich wissenschaftliche Gutachten. Deren Ergebnis hängt im Wesentlichen von den Annahmen ab, auf denen die Berechnungen fußen, etwa über die Lebensdauer der Akkus. Im Streit darüber, ob ein Elektroauto grüner ist als ein Diesel, bleibt es also spannend.

Das gilt auch für die Debatte um Diesel oder Benziner. Die alten Diesel sind wegen ihres hohen Ausstoßes an Stickoxiden (und wegen des Betrugs einiger Hersteller bei der Typenzulassung) in Verruf geraten, aber die modernen sind relativ sauber, und der Diesel insgesamt ist wegen des geringeren Verbrauchs mit Blick auf die Klimaschädlichkeit im Vorteil; wie will man unterschiedliche Schadstoffe gegeneinander aufrechnen? >

### Ringens um den richtigen Weg

Während über das Ziel alle einig sind, gibt es andererseits ein zähes Ringen um den richtigen Weg – schließlich wird mit Steuergeld vor allem in den Sektoren Verkehr, Energie und Produktion gefördert und mit Abgaben gesteuert, über beides lässt sich im Detail trefflich streiten. Aktuelles Beispiel ist die Elektromobi-

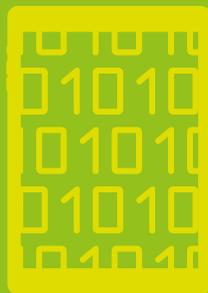
Illustration: Florian Richter/Luxford

*förderung sowie der Transfer und die Verbreitung der Anwendung neuer Technologien sind dabei die Kernelemente. Ziel ist es, die Innovations- und Umweltpolitik sinnvoll zu verzahnen und gleichzeitig neue Märkte für Umwelttechnologien zu erschließen.*

*Eine fortschrittliche Umweltpolitik ist wesentlich für die Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit der Umweltwirtschaft. Fast jedes dritte innovative Unternehmen gibt an, dass seine Umweltinnovationstätigkeit auch durch Umweltgesetze und -regulierungen ausgelöst worden sei. Weltweit wächst der Bedarf an Umwelt- und Klimaschutztechnologien sowie an Produkten, die umweltfreundlich und ressourcenschonend sind. Die ökonomische Bedeutung des Umweltschutzes wird dadurch in Zukunft noch zunehmen.*

*Die Zahlen dokumentieren dies eindrucksvoll: Das globale Marktvolumen der Umwelttechnik und Ressourceneffizienz hat 2016 die Marke von drei Billionen Euro überschritten und belief sich auf 3.214 Milliarden Euro. Diese Summe setzt sich aus den Marktvolumina der sechs GreenTech-Leitmärkte zusammen:*

<i>Energieeffizienz:</i>	837 Milliarden Euro
<i>Nachhaltige Wasserwirtschaft:</i>	667 Milliarden Euro
<i>Umweltfreundliche Erzeugung, Speicherung und Verteilung von Energie:</i>	667 Milliarden Euro
<i>Rohstoff- und Materialeffizienz:</i>	521 Milliarden Euro
<i>Nachhaltige Mobilität:</i>	421 Milliarden Euro
<i>Kreislaufwirtschaft:</i>	110 Milliarden Euro



## Ein weites Feld für die Forschung

In der Energiepolitik geht es ähnlich bunt zu. Nach dem Atomausstieg ist das Ende der fossilen Energieträger eingeleitet, den Anfang macht die Kohle, weil bei deren Verbrennung mehr Kohlendioxid frei wird als bei Gas. Als Grüne Technologie gelten die Erneuerbaren, also vor allem Wind und Sonne, aber es gibt auch Versuche, das Kohlendioxid aufzufangen und einzulagern oder gar wiederzuverwerten. Doch die Windkraft als vermutlich wichtigste Zukunftsenergie hat ihre Probleme: Debatten um Flächenverbrauch, Abschattung, Vogeltod und Infraschallbelastung führen dazu, dass auf dem Land kaum noch neue Anlagen genehmigt werden. Hinaus aufs Meer wäre eine Lösung, aber abgesehen von den Kosten muss der elektrische Strom dann über Trassen dorthin gelangen, wo er gebraucht wird. Deren Bau trifft aber ebenfalls auf Widerstand. Weil Wind und Sonne ohnehin nicht durchgehend liefern, werden mit dem Abschalten der herkömmlichen Kraftwerke Stromspeicher immer wichtiger, ein weites Feld für die Forschung.

Viele sehen hier das Heil in der Wasserstoffwirtschaft. Der Gedanke ist nicht neu, aber immer noch faszinierend: Mit elektrischer Energie, die gerade keinen Abnehmer findet, wird mittels Elektrolyse Wasser in Wasserstoff und Sauerstoff gespalten. Was-

serstoff ist ein vielseitiger Energieträger, er kann unter hohem Druck gespeichert oder in geringen Mengen dem Erdgasnetz zugegeben werden und verbrennt schadstoff-

frei. Mit ihm ließen sich Elektroautos mit Brennstoffzelle betreiben, ein Tankstellennetz wird gerade errichtet. Oder er kann zu synthetischem Sprit weiterverarbeitet werden. Entsprechend gibt es Versuchsanlagen, in denen der Betrieb erforscht wird, und einen Aktionsplan der Bundesregierung.

### Nicht alles ökonomisch sinnvoll

Wie die Ökobilanz der Wasserstoffwirtschaft tatsächlich wäre, ist indessen ebenfalls umstritten. Kritiker wenden ein, dass am Ende der Kette von der eingesetzten Energie recht wenig übrig bleibt. Hinzu kommen technische Probleme beim Umgang mit dem flüchtigen Gas und im Betrieb des Elektrolyseurs, der am liebsten mit konstanter Energiezufuhr arbeitet, jetzt aber volatilen Strom verdauen soll. Das erklärt auch, warum die riesige Menge an Wasserstoff für die chemische Industrie fast ausschließlich aus fossilen Energieträgern produziert wird – die Elektrolyse ist einfach zu teuer. Nicht alles, was technisch machbar ist, muss auch ökonomisch sinnvoll sein.

Wie schwierig es ist, eine ökologische Bilanz über den gesamten Lebenszyklus zu ziehen, zeigt sich desgleichen in der Produktion und im privaten Haushalt. Denn was nützt die

Umstellung auf energiesparende Technologien, wenn sich die für deren Produktion notwendige Primärenergie erst über Jahrzehnte wieder amortisiert? Beispiel Wärmedämmung: Das dafür eingesetzte Material kann ohne großen Aufwand natürlich gewachsen oder gar ein wiederverwertetes Produkt sein wie Hanf, Jute und Zellulose, oder unter hohem Energieeinsatz hergestellt wie manche Kunststoffe. Das damit gedämmte Haus braucht eine Heizung. Gas, Brennstoffzelle, Wärmepumpe oder gar Nachtspeicher – wenn es keine Ölheizung sein soll, welche grüne Technologie baut der Hausherr dann am besten ein? Es kommt auf den Einzelfall an. Da wäre auch an Holzpellets zu denken, die weitgehend kohlendioxidneutral verbrennen. Indessen fällt dabei etwas mehr Feinstaub als bei der Gasheizung an, wie schädlich der ist, darüber streitet die Wissenschaft.

Eine Industrienation wie Deutschland ist gut beraten, Green Technology zu fördern – welche und wie, ist Gegenstand des politischen und wissenschaftlichen Wettstreits um den richtigen Weg. Den großen Befreiungsschlag wird es nicht geben. Aber viele kleine Schritte führen auch zum Ziel.

Dr. Lukas Weber ist Redakteur im Ressort „Technik und Motor“ der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.

*Die GreenTech-Branche bleibt weltweit auf Expansionskurs: Das globale Volumen der sechs „grünen“ Leitmärkte wird sich 2025 voraussichtlich auf 5.902 Milliarden Euro beziffern.*

*Der zunehmende weltweite Bedarf nach „grünen“ Produkten, Verfahren und Dienstleistungen ist auch deutschen Anbietern bereits in den letzten Jahren zugutegekommen. Besonders in nachfragestarken EU-Staaten, aber auch in den BRICS1-Ländern hat Deutschland bei Klimaschutztechnologien bereits heute eine überdurchschnittlich starke Marktstellung. Deutsche Unternehmen hielten 2016 am Weltmarkt der Querschnittsbranche Umwelttechnik und Ressourceneffizienz einen Anteil von 14 Prozent. Der Anteil Deutschlands an der globalen Wirtschaftsleistung bezifferte sich auf 4,6 Prozent. Setzt man diese beiden Werte zueinander in Relation, zeigt sich die überproportional hohe Bedeutung der deutschen Umwelttechnik und Ressourceneffizienz auf den internationalen Märkten.*

*Quelle: „GreenTech made in Germany 2018 – Umwelttechnik-Atlas für Deutschland“, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (in Zusammenarbeit mit Roland Berger GmbH), Berlin 2018.*

*Das Marktvolumen der Umwelttechnik und Ressourceneffizienz in Deutschland lag 2016 bei 347 Milliarden Euro und verteilt sich wie folgt auf die sechs Green-Tech-Leitmärkte*

<i>Energieeffizienz:</i>	<i>83 Milliarden Euro</i>
<i>Umweltfreundliche Erzeugung, Speicherung und Verteilung von Energie:</i>	<i>79 Milliarden Euro</i>
<i>Nachhaltige Mobilität:</i>	<i>74 Milliarden Euro</i>
<i>Rohstoff- und Materialeffizienz:</i>	<i>63 Milliarden Euro</i>
<i>Nachhaltige Wasserwirtschaft:</i>	<i>28 Milliarden Euro</i>
<i>Kreislaufwirtschaft:</i>	<i>20 Milliarden Euro</i>

*Nach Einschätzung der Beratungsgesellschaft Roland Berger wird sich das Gesamtvolumen der heimischen „grünen“ Leitmärkte auf voraussichtlich 738 Milliarden Euro im Jahr 2025 erhöhen.*

MEHR ZEIT. MEHR ERREICHEN.

# WAS WOLLEN SIE MEHR?

Um mehr über die Mehrwerte unserer  
Privatbank zu erfahren, halten Sie einfach  
Ihre Smartphone-Kamera auf den  
QR-Code oder besuchen Sie:  
[hauck-aufhaeuser.com/ich-will-mehr](http://hauck-aufhaeuser.com/ich-will-mehr)



HAUCK & AUFHÄUSER

PRIVATBANK SEIT 1796

# „Es geht um die Versöhnung von Ökologie und Ökonomie“

Er will das Klima schützen und die Konjunktur stützen – Fragen an den bayerischen Ministerpräsidenten und CSU-Vorsitzenden Markus Söder

U Herr Ministerpräsident, Sie haben in diesem Jahr zu vielen Umweltfragen Stellung bezogen. Kohleausstieg, Energiewende, Mobilitätswende, Klimaneutralität, Plastikreduzierung, Insektenschutz – welche Herausforderungen zum Schutz unserer Umwelt sehen Sie als die wichtigsten an?

Klimaschutz ist eine globale Herausforderung und moralische Aufgabe. Es geht um die Bewahrung der Schöpfung als Ganzes. Wir können die Welt nicht allein retten, aber wir haben eine Vorbildfunktion. Wir dürfen die Gesellschaft aber nicht spalten, sondern müssen alle mitnehmen. Wir setzen deshalb auf ein Konzept der Vernunft: Es geht um die Versöhnung von Ökologie und Ökonomie.

U Wie können Umweltfürsorge und Wohlstand, die ökologische und die ökonomische Verantwortung, in ein Gleichgewicht gebracht werden?

Klimaschutz darf kein exklusives Projekt städtischer Eliten sein. Wir müssen alle Bür-

[ | ]

„Klimaschutz darf kein  
exklusives Projekt  
städtischer Eliten sein.“

ger mitnehmen, sonst droht Klimaschutz zur sozialen Frage zu werden. Deshalb setzen wir auf Entlastungen und Anreize. Mit Innovation und Investition erreichen wir mehr als durch Verbote, wie sie die Grünen fordern.

Ich hätte große Sorge, dass Deutschland unter einem Kanzler Habeck viele Arbeitsplätze verliert und zurückfällt. Im Gegensatz zu den Grünen setzen wir ein Signal des Fortschritts. Wir wollen das Klima schützen und die Konjunktur stützen.

U Technologie und Innovationen können eine nachhaltige Entwicklung befördern. Wie kann die Politik dies unterstützen?

Zukunftstechnologien sind ein wichtiger Schlüssel zum Erreichen der Klimaziele. Wir müssen Mobilität völlig neu denken, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu verringern. Deshalb fördern wir in Bayern die Forschung an synthetischen Kraftstoffen, Batterietechnik und Wasserstoff. Damit schützen wir das Klima,

*Markus Söder (52) ist seit März 2018 Ministerpräsident von Bayern und seit Januar 2019 Parteivorsitzender der CSU. Zuvor war der promovierte Jurist Bayerischer Staatsminister für Finanzen sowie in den Jahren 2008 bis 2011 Bayerischer Staatsminister für Umwelt und Gesundheit.*



aber stabilisieren gleichzeitig die Konjunktur und sichern so langfristig Beschäftigung und Wohlstand in Bayern und Deutschland.

*U Die Autoindustrie steht vor dem Wandel zur Elektromobilität. Ist das in puncto Mobilität der verantwortungsvollste Weg zum Schutz unserer Umwelt?*

Die Elektromobilität ist ein Baustein, aber nicht der einzige. In Nürnberg haben wir beispielsweise das Wasserstoff-Zentrum Bayern gegründet. Damit wollen wir Wasserstoff als Energieträger der Zukunft schneller nutzbar machen.

*U Welche Rolle sollte der Umweltschutz in Bayern einnehmen, und wie ist es um das Bür-*

*gerinteresse an diesem Thema im Freistaat bestellt?*

Der Klimaschutz ist eine Jahrhundertaufgabe. Die Menschen erwarten zu Recht, dass wir handeln. Sie wollen aber auch, dass die wirtschaftlichen Grundlagen unseres Wohlstands erhalten bleiben. Unser Anspruch ist, dass der Freistaat beim Klima- und Umweltschutz eine Vorreiterrolle einnimmt. Wir haben den Umweltschutz erfunden und vor fast 50 Jahren das erste Umweltministerium gegründet. Jetzt soll Bayern klimaneutral werden – als erstes Bundesland überhaupt. Die Bewahrung der Schöpfung ist ein Urmotiv der CSU.

*U Als Ministerpräsident und Parteivorsitzender tragen Sie viel Verantwortung für Men-*

*schen. Was bedeutet das für Sie, und welche Werte sind für Sie bei Ihrem Handeln wichtig?*

Es gibt nichts Schöneres, als seine Leidenschaft zum Beruf zu machen. Ich empfinde es als absolutes Privileg, jeden Tag etwas bewegen zu können, Verantwortung zu tragen und Menschen zu begegnen. Wir stehen vor einer Dekade der Innovation und Investition. Mein Anspruch ist ein stabiles, leistungsfähiges und liebenswertes Bayern, das auch international Impulse setzt.

---

Die Fragen stellte Oliver Kauer-Berk.

# Die Wege der Wissenschaft

Grüne Technologien statt Verzichtsdebatten: Wie wissenschaftsbasierte Innovationen bei der Bewältigung der Klimakrise helfen können

Von Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Marquardt



**E**ine bemerkenswerte Diskussion spielt sich in unserer Welt ab: Angeführt von zivilgesellschaftlichen Akteuren fordert ein wachsender Teil der Bevölkerung ein stärkeres Eintreten ihrer Regierungen für einen nachhaltigen Schutz des Weltklimas vor den schädlichen Auswirkungen unseres Handelns. Die sichtbaren Ergebnisse dieser Diskussion sind Großdemonstrationen, Wahlergebnisse und ein starker Ruf, den wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Klimawandel ein stärkeres Gewicht in politischen Entscheidungen und im individuellen Handeln zu geben.

In dieser Diskussion um Nachhaltigkeit und Klimaschutz sowie dem gesellschaftlichen Umgang damit wird vor allem Verzicht thematisiert. Um unseren metaphorischen Fußabdruck auf unserem Planeten zu verkleinern, können wir auf Rindfleisch und Autofahren, auf Flugreisen und Plastikbecher, auf neue Elektrogeräte und konventionell erzeugte Nahrungsmittel verzichten. Das hätte zwar einen Effekt auf die Klimabilanz – die Debatte erzeugt allerdings starke Abwehrreaktionen bei vielen Menschen, weil radikale Verhaltensänderungen erforderlich wären. Auch wenn sie längerfristig sinnvoll sein mögen: Sie können nicht in kurzer Zeit erbracht werden.

Zu selten stehen die Forschung und ihre Beiträge zu einer nachhaltigeren Welt im Mit-

telpunkt der Diskussion. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den verschiedensten Gebieten können Wege aufzeigen, wie unserer Gesellschaft die Wende hin zu einer nachhaltigeren Lebensweise gelingen kann. Der Schlüssel dazu sind „grüne Technologien“, die uns ein modernes Leben ermöglichen, ohne die endlichen Ressourcen unseres Planeten aufzubrechen.

## Power-to-X-Technologien

Ein Beispiel dafür sind solche Technologien, die uns dabei helfen, mit der schwankenden Verfügbarkeit regenerativ erzeugten Stroms umzugehen. Während Kraftwerke mit fossilen Brennstoffen konstant laufen oder je nach Bedarf ans Netz gehen können, ist Strom aus Sonnenlicht oder Wind nicht ständig im gleichen Maße verfügbar. Diese Schwankungen gilt es durch die Kopplung zwischen unterschiedlichen Sektoren – Elektrizität, Wärmeversorgung, Verkehr und Industrie – in geeigneter Form zu nutzen: Neben der Versorgung unterschiedlicher Verbraucher kann zeitweise nicht abgerufener

Strom (Power) aus erneuerbaren Energien genutzt werden, um verschiedene Produkte (X) unter Nutzung von sogenannten Power-to-X-Technologien (P2X) zu erzeugen, wie etwa Wasserstoff als Energieträger, chemische Grundstoffe oder alternative Treibstoffe. Diese können bei Bedarf wieder zur klimaneutralen Stromerzeugung genutzt werden. Eingesetzte Rohstoffe sind hierfür zunächst nur Wasser als Wasserstoffquelle und Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) als Kohlenstoffträger. CO<sub>2</sub> kann hier aus klimaschädlichen Abgasen gewonnen oder über den Umweg der Photosynthese als biogene Kohlenstoffquelle genutzt werden. Mit P2X-Technologien kann gleichermaßen auch überschüssiger Strom in großen Mengen gespeichert werden, wenn die hergestellte Chemikalie bei Bedarf wieder zur klimaneutralen Stromerzeugung genutzt wird.

Zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen in Industrieprozessen ist die Entwicklung nachhaltiger Produktionsverfahren auf Basis von P2X-Technologien daher ein attraktiver und vielversprechender Ansatz. P2X ermöglicht zukunftsfähige Wertschöpfungsketten auf Basis von CO<sub>2</sub> als nachhaltigem Rohstoff und unter Verwendung von erneuerbar erzeugtem Strom in einer CO<sub>2</sub>-Kreislaufwirtschaft. P2X-Technologien können außerdem die Brücke zwischen erneuerbaren Energien und dem zentralen Feld der Bioökonomie schlagen: Überschüssiger Strom aus Wind-

oder Sonnenenergie kann dazu verwendet werden, molekularen Wasserstoff zu erzeugen. Dieser ist in zahlreichen Stoffumwandlungsprozessen der Bioökonomie in großen Mengen erforderlich, um den hohen Sauerstoffgehalt der Biomasse zu reduzieren. Bisher wird dieser Wasserstoff aus Erdöl oder Erdgas gewonnen, dabei entstehen allerdings große Mengen CO<sub>2</sub>. Künftig kann Wasserstoff in großem Umfang umweltfreundlich durch Elektrolyse aus Wasser erzeugt werden – mittels P2X mit „grünem“ Strom. Gleichzeitig wird ein Beitrag zur Balancierung von Angebot und Nachfrage in einem durch erneuerbare Energien dominierten Netz geleistet.

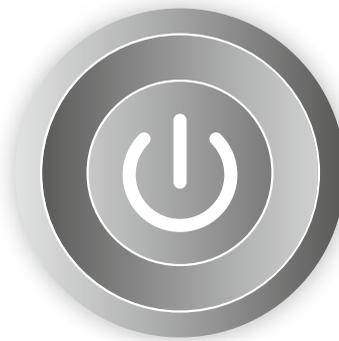
Erfolgskritischer Faktor wird die frühzeitige Demonstration der neu entwickelten P2X-Technologien unter realistischen Betriebsbedingungen sein, um die sich einstellenden Erkenntnisse wieder in die Technologieentwicklung einzuspeisen. „Power-to-X“ ist eines von vier „Kopernikus-Projekten für die Energiewende“ der Bundesregierung. Koordiniert wird das Projekt durch das Forschungszentrum Jülich, die RWTH Aachen und die DECHEMA (Gesellschaft für Chemische Technik und Biotechnologie e. V.), beteiligt sind auch eine Vielzahl von Unternehmen aus verschiedensten Branchen.

### Neuroinspirierte Technologien

Auch in der viel zitierten Digitalisierung ist Verzicht keine denkbare Option: Sie durchdringt längst nahezu jeden Aspekt unseres Lebens. Auf die digitale Steuerung der unterschiedlichsten Prozesse zu verzichten, würde uns unweigerlich um Jahrzehnte zurückwerfen und unsere Lebensqualität erheblich einschränken. An die Zeiten, in denen wir ausschließlich mit papierner Korrespondenz, analogen Terminkalendern und quadratmetergroßen Schaltplänen gearbeitet haben, denken die meisten von uns nur ungern zurück.

Zu selten thematisieren wir allerdings den Energieverbrauch von großen und kleinen Rechnern, von „intelligenten“ Sensoren und dem „Internet of Things“: Schon bald wird er alles übersteigen, was wir uns vor kurzem

noch haben vorstellen können. Der rapide steigende Energieverbrauch der Informationstechnologien in allen unseren Lebensbereichen droht zum Bremser des Megatrends Digitalisierung zu werden, wenn wir nicht einen weiteren Klimakiller riskieren wollen. Einen denkbaren Lösungsansatz dieses Dilemmas tragen wir alle in uns: Das menschliche Gehirn vollbringt in jeder Sekunde schier unglaubliche Leistungen, die mit aktueller Informationstechnologie gar nicht oder nur unter dem Einsatz größter Energiemengen zu erreichen sind. Es verbraucht dabei nur etwa 50 Watt – tausendfach weniger als die leistungsstärksten Superrechner.



Es liegt daher nahe, bio-inspirierte Technologien zu entwickeln und anzuwenden, um dieses Problem zu lösen. Sie übertragen bestimmte Funktionsweisen des Gehirns und seiner Bestandteile auf technologische Ansätze und ermöglichen dadurch mehr Leistung bei weniger Energieverbrauch. Noch dazu eignen sich Computer, die ähnlich wie unser Gehirn arbeiten, auch noch besser für solche Aufgaben, die ein höheres Maß an (künstlicher) Intelligenz erfordern – die sprichwörtliche zweite Fliege, die mit derselben Klappe erlegt wird.

Langfristiges Ziel der Forschung an neuroinspirierten Technologien sind „künstliche Gehirne“, Computer also mit Fähigkeiten der Wahrnehmung und Erkenntnis ähnlich denen von Tieren oder gar Menschen. Das verbesserte Verständnis des menschlichen Gehirns, der Prinzipien und Funktionsmechanismen legt die Grundlage für die Erforschung dieser neuartigen neuromorphen Computer und ermöglicht damit bahnbrechende Fortschritte in der Künstlichen Intelligenz. Der deutlich

niedrigere Energieverbrauch ist Voraussetzung dafür, dass die Digitalisierung weiter fortschreiten kann, beispielsweise mit Blick auf autonomes Fahren, die Industrie 4.0 oder die unzähligen Anwendungen des maschinellen Lernens, von denen wir bisher noch keine Vorstellung haben.

### Exportweltmeister bleiben

Gesellschaftliche Veränderungen erfordern ein Umdenken bei den Mitgliedern dieser Gesellschaft. Das gilt auch für die derzeit unge lösten globalen Probleme rund um das Klima. Wir müssen unseren schädigenden Einfluss darauf minimieren, aber es ist meine Überzeugung, dass eine Akzeptanz für neue Technologien und Herangehensweisen nicht durch Verbote entstehen kann und ebenso wenig allein durch Beteuerungen oder das Verhandeln um die besten Argumente.

Erforderlich ist es dagegen, dem Ausstoß von CO<sub>2</sub> und dem Verbrauch großer Strommengen einen ehrlichen Preis zu geben, um die „grünen Technologien“ neben einem ressourceneffizienten Wirtschaften in unserem Alltag weiter zu etablieren. Ihre Verbreitung wird sich eigendynamisch weiterentwickeln, wenn ihre Vorteile offenkundiger werden. Im Schulterchluss von Wissenschaft und Wirtschaft ist über wissenschaftsbasierte Innovationen eine Technologieführerschaft erreichbar, mit der Deutschland auch künftig Exportweltmeister bleiben kann. Neben den Entwicklerinnen und Entwicklern dieser „grünen Technologien“ werden wir dann auch denen danken, die durch zivilgesellschaftliches Engagement diese Implementation beschleunigt haben.

---

Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Marquardt ist Vorstandsvorsitzender des Forschungszentrums Jülich, Vizepräsident der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren und dort Koordinator des Forschungsbereichs Schlüsseltechnologien. Von 2011 bis 2014 war er Vorsitzender des Wissenschaftsrats.

# „Wir werden vier Hebel bewegen“

Schon 2020 will der Technologiekonzern Bosch klimaneutral werden. Im Interview erläutert Chef Dr. Volkmar Denner, wie sein Unternehmen ökonomische, ökologische und soziale Belange ausbalanciert

*U Auch mit 400.000 Mitarbeitern ist Bosch noch ein traditionsreiches Familienunternehmen. Der Gründervater und Namensgeber wird immer wieder zitiert, wenn es um Vertrauen und unternehmerische Verantwortung geht. Stand am Anfang schon ein Bekenntnis zu einer ganz besonderen Unternehmensführung? Ich würde gerne Robert Bosch selbst diese Frage beantworten lassen. Er schrieb bereits 1921 – also vor fast 100 Jahren: „Die anständige Art der Geschäftsführung ist auf Dauer das Einträglichste.“ An dieser Überzeugung hat sich im Unternehmen bis heute nichts geändert. Wir führen das Unternehmen in seinem Sinne und nach seinen Vorstellungen. Das Zitat geht interessanterweise noch weiter. Er schreibt „... und die Geschäftswelt schätzt eine solche [Art der Geschäftsführung] viel höher ein, als man glauben sollte.“ Er legte also auf die langfristige Wirkung des eigenen Handelns besonderen Wert.*

*U Sie haben einen umfangreichen „Code of Business Conduct“ formuliert. Wie stellen Sie sicher, dass ihn alle Mitarbeiter weltweit einhalten?*

Unser Code of Business Conduct dient unseren Mitarbeitern weltweit als Leitfaden für ihr Verhalten im Geschäftsverkehr. Seine Inhalte werden umfassend geschult. Das Training dazu haben 150.000 Mitarbeiter absolviert. Zusätzlich bieten wir Schulungen zu speziellen Themen des Codes an, wie etwa eine Präsenzs Schulung zu unserem Produktentwicklungskodex. An der haben weltweit mehr als 100.000 Mitarbeiter teilge-

nommen. Der Code of Business Conduct ist außerdem Bestandteil unseres weltweiten Compliance Dialogs.

*U Viele Unternehmen sehen noch einen Gegensatz zwischen wirtschaftlichem Erfolg und verantwortungsvollem Handeln. Wie sehen Sie das?*

Wir sind davon überzeugt, dass wir ökonomische, ökologische und soziale Belange ausbalancieren müssen. Unser Anspruch ist es, unseren wirtschaftlichen Erfolg zu sichern und gleichzeitig die natürlichen Lebensgrundlagen heutiger und künftiger Generationen zu schützen. Zukunftsorientierung meint für uns nicht nur die wirtschaftliche und technische Weiterentwicklung des Unternehmens, sondern auch die Gewährleistung des Zusammenhalts im gesellschaftlichen Umfeld und den Erhalt unseres Planeten.



„Klimaschutz ist für Bosch auch Motor für Innovationen.“

*U Bosch hat kürzlich mit der Ankündigung überrascht, bis 2020 CO<sub>2</sub>-neutral zu agieren. Mit welchen konkreten Maßnahmen kann man das in einem weltweit operierenden Konzern schaffen?*

Wir werden vier Hebel bewegen: die Energieeffizienz steigern, unseren Anteil an New Clean Power erhöhen, also regenerative Energien aus Neuanlagen nutzen, mehr Ökostrom zukaufen und da, wo es keine Hand-

lungsalternativen gibt, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß kompensieren. 2018 haben wir an unseren Standorten weltweit allein rund 300 Energieeffizienzprojekte gestartet. Energieeffizienz ist unser wichtigster Hebel: Oberstes Ziel muss es sein, Energie erst gar nicht zu verbrauchen.

*U Wie dokumentieren Sie, ob Sie ihr Ziel 2020 erreicht haben?*

Wir haben ein internes Reporting aufgesetzt, um den Fortschritt der CO<sub>2</sub>-Minderung monatlich zu verfolgen und detailliert nachvollziehen zu können. Der gesamte Prozess wird von einer externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft begleitet und am Ende des Jahres 2020 – also mit erfolgreicher CO<sub>2</sub>-Neutralstellung des Unternehmens – geprüft. Bosch veröffentlicht zudem jedes Jahr einen umfassenden Nachhaltigkeitsbericht. Dieser besteht aus einem sogenannten Factbook nach den Richtlinien der Global Reporting Initiative und dem Magazin „Spotlights“, das über beispielhafte Projekte berichtet.

*U Wie schützen Sie Vertrauensverhältnisse zu Ihren vielfältigen Stakeholdern?*

Einer der Bosch-Werte heißt: „Offenheit und Vertrauen – wir kommunizieren wichtige Unternehmensthemen rechtzeitig und offen und schaffen so die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit“. Uns ist Transparenz gegenüber der Familie Bosch, unseren Gesellschaftern, unseren Mitarbeitern und natürlich auch gegenüber externen Stakeholdern sehr wichtig. Die Beziehungen zu



*Dr. Volkmar Denner (62) ist seit 1. Juli 2012 Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH sowie Gesellschafter der Robert Bosch Industrietreuhand KG. Zu seinem Verantwortungsbereich gehören Unternehmensstrategie, Unternehmenskommunikation und Regierungsbeziehungen sowie Anlagen und Bauten. Zudem ist er zuständig für die Tochtergesellschaft Bosch Healthcare Solutions GmbH. Der promovierte Physiker ist Mitglied des Vorstands des Verbandes der Automobilindustrie sowie Mitglied des Vorstands der Baden-Badener Unternehmer-Gespräche.*



Stakeholdern leben zudem vom Dialog. Den wollen wir künftig intensivieren. Beispielsweise habe ich mich persönlich dafür eingesetzt, dass sich der Verband der deutschen Automobilindustrie dem Diskurs mit Bürgern und NGOs stellt. Ich selbst habe während der IAA 2019 an einem Bürgerdialog teilgenommen. Gerade bei schwierigen Themen wie der Mobilität der Zukunft sind kritische Diskussionen, die viele Perspektiven einbringen, wichtig. Nur im Dialog kommen wir zu guten Lösungen.

*U Ist die Unternehmensstruktur und die Tatsache, dass sie nicht börsennotiert sind, von Vorteil?*

Die Robert Bosch Stiftung hat ihre Stimmanteile – 93 Prozent – an die Robert Bosch Industrietreuhand KG abgetreten. Die restlichen Stimmanteile liegen bei der Familie. Wir sind also ein Stiftungs- und Familienunternehmen. Daraus ergibt sich, dass wir das Geld für Investitionen – sei es in den Klimaschutz oder für Forschung und Entwicklung – immer selbst verdienen müssen. Gerade deshalb müssen wir besonderen Wert auf Ertragsorientierung und Wettbewerbsfähigkeit legen. Als nicht-börsennotiertes Unternehmen können wir vor allem eine langfristige Perspektive einnehmen. Stehvermögen und langer Atem haben beispielsweise die jahrelange Entwicklung technischer Pionierleistungen wie ABS oder Common-Rail möglich gemacht. Wenn es darum geht, die Zukunft des Planeten zu sichern und einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten, ist eine solche langfristige Perspektive vorteilhaft, wenn nicht gar entscheidend.

*U Als Topmanager treffen Sie viele Entscheidungen, die wirklich etwas bewegen könnten, wenn sie denn wollten. Wie schätzen Sie das aktuelle Mindset bei Vorständen ein? Gibt es ein Bewusstsein für verantwortungsvolles Entscheiden oder ist das eher lästige Pflicht zur Reputationsbildung?*

Ich kann nur für mich und Bosch sprechen. Wir leben eine wertebasierte Unternehmenskultur. Natürlich stehen auch bei uns wirtschaftliche Interessen im Vordergrund. Der erste Bosch-Wert heißt „Zukunfts- und Ertragsorientierung“, der zweite „Verantwortung und Nachhaltigkeit“. Wir wollen also beides. Für das operative Geschäft be-

deutet das, immer die beste Balance zwischen diesen Aspekten zu suchen. Dieses Denken geht auf unseren Gründer Robert Bosch zurück. Er wusste schon vor 130 Jahren, dass er nur dann einen Beitrag für die Gesellschaft leisten konnte, wenn sein Unternehmen erfolgreich war. In diesem Geist handeln wir.

*U Man kann dem Klimawandel auf verschiedene Weisen begegnen. Die einen setzen auf Verzicht und Verbote, die anderen hoffen auf technische Innovationen, die das Klima retten. Worauf setzen Sie und warum?*

Der Klimaschutz ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die von uns allen ein Umdenken erfordert. Der Klimawandel wird für immer mehr Menschen spürbar. Menschen werden basierend auf ihren eigenen Erfahrungen ihr Verhalten ändern. Wichtig ist, dass wichtige gesellschaftliche Spieler Vorreiterrollen einnehmen und Vorbilder sind. Gerade deshalb haben wir unser Vorhaben zur CO<sub>2</sub>-Neutralität mit allen Details öffentlich gemacht – inklusi-



„Nur im Dialog kommen wir zu guten Lösungen.“

ve der Kostenrechnung. Wir hoffen vor allem auf die Signalwirkung unserer Ankündigung und auf Nachahmer. Überzeugende und langfristige Konzepte für den Klimaschutz können nicht allein auf Verzicht und Verboten basieren. Klimaschutz muss attraktiv – das heißt wirtschaftlich und gesellschaftlich wertbringend – sein. Gerade für ein Technologieunternehmen wie Bosch ist Klimaschutz auch Motor für Innovationen.

*U Am Dieselskandal kommen wir nicht vorbei. Hat Bosch hier Fehler gemacht?*

Wenn man mehr als 400.000 Menschen beschäftigt, dann ist Fehlverhalten nicht ganz auszuschließen. Die Frage ist, welche Konsequenzen man daraus zieht. Wichtig ist die Weiterentwicklung des Compliance-Systems. Ich persönlich habe die Entwicklung eines Produktentwicklungskodex angestoßen, dessen erster Punkt lautet: Legalität und Bosch-Werte gehen vor Kundenwunsch.

*U Manche Unternehmen entdecken Nachhaltigkeit als unternehmerischen Erfolgsfaktor. Sie entwickeln neue Produkte und Geschäftsmodelle. Wartet hier ein gigantischer neuer Markt?*

In der Tat ist Nachhaltigkeit für Bosch nicht nur gelebte unternehmerische Verantwortung, sondern auch geschäftliche Chance. Unserem Selbstverständnis nach wollen wir technische Antworten auf ökologische Fragen geben. Die ökologische Ausrichtung behindert dabei in keiner Weise das Geschäft. Im Gegenteil: Sie ist und war schon immer Teil unserer Strategie. Antriebssysteme, die weniger Kraftstoff, Hausgeräte, die weniger Strom, Heizungen, die weniger Gas verbrauchen – alles dies bedeutet weniger CO<sub>2</sub>-Ausstoß und ist integraler Bestandteil unseres Geschäfts. Unser strategisches Leitmotiv lautet „Technik fürs Leben“.

*U In vielen Ländern gibt es massive Rückschläge – USA, Brasilien, Italien steuern gerade in Sachen Rücksichtnahme um. Löst dieser neue, teils nationale Egoismus einen neuen rückwärtsgewandten Trend aus oder ist das nicht von langer Dauer?*

Die Existenz des menschengemachten Klimawandels ist Fakt, wissenschaftlich bewiesen und kann nicht länger bestritten werden. Jeder spürt inzwischen die Auswirkungen des Klimawandels. Wir sollten uns in Deutschland und in Europa unserer Vorreiterrolle beim Klimaschutz bewusst sein. Statt in andere Regionen der Welt zu schauen und Defizite zu monieren, sollten wir selbst mit ehrgeizigen und engagierten Maßnahmen vorangehen. Es liegt in unserer Verantwortung, zu beweisen, dass Nachhaltigkeit, soziale Entwicklung und Wohlstand keine Gegensätze sind. Gelingt uns das, werden andere folgen. Als global tätiges Unternehmen setzen wir deshalb weltweit Akzente.

---

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.



# Flüchtlingsdrama Syrien

## Jetzt spenden!

In Syrien kennen Millionen Kinder nichts als Krieg. Wer vor der Gewalt flieht, muss alles hinter sich lassen – Zuhause, Freunde und Familie. Aktion Deutschland Hilft leistet Nothilfe in Syrien und den Nachbarländern. Gemeinsam, schnell und koordiniert. **Helfen Sie den Menschen jetzt – mit Ihrer Spende!**



Spendenkonto: DE62 3702 0500 0000 1020 30

Online spenden unter: [www.Aktion-Deutschland-Hilft.de](http://www.Aktion-Deutschland-Hilft.de)



**Aktion  
Deutschland Hilft**  
Bündnis deutscher Hilfsorganisationen

Über **Dr. Antje von Dewitz** (47), Geschäftsführerin des Outdoor-Ausrüsters Vaude mit Sitz in Tettang im Bodenseekreis, heißt es:

Sie „steht für gelebte Verantwortung und gilt mit ihrem Unternehmen als richtungsweisend in der Outdoor-Branche. Faire Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette sowie umweltfreundliche Materialien und Naturverbundenheit sind sprichwörtlich in die DNA des Familienunternehmens eingewebt.“ So steht es in der Begründung zum Ehrenpreis für nachhaltiges Wirtschaften der österreichischen CSR-Auszeichnung TRIGOS in diesem Jahr. 2018 wurde die Firmenchefin beim German Brand Award als „Brand Manager of the Year“ ausgezeichnet. Von Dewitz ist stellvertretende Vorsitzende im Kuratorium der Deutschen Bundesstiftung Umwelt.



# „Wir möchten Teil der Lösung sein“

Vaude-Geschäftsführerin Antje von Dewitz sieht ihr Unternehmen mitverantwortlich für globale Herausforderungen wie den Klimaschutz und engagiert sich für das neue Textilsiegel „Grüner Knopf“

*U* Im September haben Sie zusammen mit Bundesentwicklungsminister Gerd Müller das staatliche Textilsiegel „Grüner Knopf“ in Berlin vorgestellt. Welche Standards müssen die Produkte und das Unternehmen selbst erfüllen, um das Siegel zu erhalten?

Produkte, die das neue staatliche Siegel Grüner Knopf erhalten, müssen unter Einhaltung staatlich festgelegter Kriterien nach hohen Umwelt- und Sozialstandards hergestellt werden. Dabei verbindet der Grüne Knopf Anforderungen an das Produkt und an das Unternehmen, das seine Sorgfaltspflichten nachweisen muss. Die Festlegung der global geltenden Anforderungen an Unternehmen und die Lieferkette erfolgt durch den Staat als Inhaber der Gewährleistungsmarke. In der Einführungsphase deckt der Grüne Knopf die wichtigsten Produktionsstufen

„Zuschneiden und Nähen“ sowie „Bleichen und Färben“ ab. In den nächsten Jahren soll er weiterentwickelt und auf weitere Produktionsstufen ausgeweitet

[ | ]

„Der Grüne Knopf bietet noch Angriffspunkte. Unser eigenes Green-Shape-Label ist an vielen Stellen strenger.“

werden. Vaude hat als eines der ersten deutschen Unternehmen für einen Großteil seiner Produktpalette das neue Siegel erhalten. Die strengen Kriterien des firmeneigenen Labels Green Shape wurden dafür anerkannt und waren eine wichtige Grundlage, um die Zertifizierung zu erhalten. Für uns ist das ein großer Erfolg

und eine wertvolle Bestätigung dafür, dass wir mit der Einführung des Green-Shape-Konzepts und seinen strengen Kriterien bereits vor zehn Jahren den richtigen Weg eingeschlagen haben.

*U* Wie wird die Einhaltung der Standards kontrolliert?

Die Anforderungen werden durch unabhängig akkreditierte Zertifizierungsstellen weltweit überwacht. Unabhängige Prüfer wie der TÜV kontrollieren die Einhaltung der Kriterien. Die Deutsche Akkreditierungsstelle stellt verlässliche Prüfungen sicher.

*U* Wie werden die Kriterien für das Siegel im Ausland überwacht?

Für die Vergabe des Textilsiegels Grüner Knopf sind bereits bestehende Zertifizierungen und Audits eine wichtige Grundlage.



Dabei spielen international anerkannte Standards eine zentrale Rolle. So konnte Vaude beispielsweise den weltweit strengsten Standard für Umwelt- und Verbraucherschutz in der Textilproduktion, das Bluesign-System, vorweisen. Die Fair Wear Foundation, die unsere Produktionsbetriebe kontrolliert, zählt zu den anerkanntesten und strengsten Standards im Bereich soziale Verantwortung weltweit. Der Global Organic Textile Standard, der für unsere Baumwollprodukte gilt, ist ein weltweit angewandter Standard für Naturfasern mit strengen ökologischen und sozialen Anforderungen.

*U Einige NGOs kritisieren, dass die Anforderungen zu gering sind. Können Sie das verstehen, und ist geplant, die Anforderungen Schritt für Schritt weiter anzuheben?*

Ja, das kann ich schon verstehen. Der Grüne Knopf bietet zum Teil noch Angriffspunkte. So ist auch unser eigenes Green-Shape-Label an vielen Stellen strenger. Es ist geplant, die Anforderungen des Grünen Knopfs Schritt für Schritt anzuheben. Die Zertifizierung für den Grünen Knopf gilt nun für knapp drei Jahre, dann sollen die überarbeiteten Kriterien wirksam werden. In den fünf Jahren von der Gründung des Textilbündnisses bis zur Einführung des Grünen Knopfs hat es bis heute teilweise heftigen Gegenwind gegeben, zum einen von NGOs, denen die Anforderungen zu niedrig sind, zum anderen von Herstellern und Verbänden, denen die Kriterien zu streng sind. Dennoch haben wir es geschafft, einen hohen Standard zu setzen. Generell erfüllen die NGOs eine sehr wertvolle und wichtige Rolle, indem sie Druck machen, um immer höhere Standards einzufordern. Wir finden dabei den Grundsatz „Perfect is the enemy of good“ sehr wichtig: Der Grüne Knopf ist ein erster wichtiger Schritt, um dem Konsumenten auf einem guten und bisher nicht dagewesenen umfassenden Niveau Orientierung für einen fairen und ökologischen Einkauf zu bieten. Das ist ein echter Meilenstein und sollte als solcher anerkannt werden. Unabhängig davon sind wir für Vaude auch starke Unterstützer der Forderung der NGOs

nach einem Lieferkettengesetz, das die Einhaltung strengerer Mindeststandards in den Lieferketten fordert. Das würde dann alle Unternehmen betreffen und ein Level Playing Field für nachhaltige Mindeststandards einführen. Der Grüne Knopf wäre dann als freiwillige Selbstverpflichtung zu noch höheren Standards parallel dazu zu sehen.

*U Ihr Unternehmen hat vom Start weg für 90 Prozent der Bekleidungskollektion und 75 Prozent aller Produkte den Grünen Knopf erhalten. Was und wo können Sie noch nachbessern?*

[ | ]

„NGOs erfüllen eine sehr wertvolle und wichtige Rolle, indem sie Druck machen, um immer höhere Standards einzufordern.“

Wir haben den Grünen Knopf für unsere Green-Shape-Produkte erhalten. Doch nicht alle unsere Produktgruppen fallen unter den Grünen Knopf, so fehlt beispielsweise die Kategorie Schuhe. Nachholbedarf haben wir aber zum Beispiel noch bei Zelten: In diesem Bereich sind die funktionellen Anforderungen an das Material extrem hoch, und es werden sehr große Mengen an Material benötigt. Das heißt, hier sind die Zielkonflikte zwischen Ökologie, Preis und Funktion besonders groß. Unser Green Shape entwickeln wir regelmäßig weiter, derzeit arbeiten wir an „Green Shape 3.0“, um weitere Nachhaltigkeitskriterien entlang des Produktlebenszyklus einzuführen. Darunter sind etwa der Vaude Reparatur-Index, eine hohe Materialeffizienz, Kriterien für Kreislauffähigkeit der Produkte und die Vaude Green-Material-Goals, aber auch strengere Vorgaben für Zertifizierung von Lieferanten sowie Kriterien, die die Glaubwürdigkeit von Green Shape weiter erhöhen.

*U Sie haben es angesprochen: Schon 2009 hat Ihr Unternehmen mangels eines übergrei-*

*fenden Textilsiegels einen eigenen Standard für nachhaltige Produkte definiert, das Green-Shape-Label. Später haben Sie das Bündnis für nachhaltige Textilien mit ins Leben gerufen. Sehen Sie sich über Ihr eigenes Unternehmen hinaus in der Verantwortung?*

Als Unternehmen fühlen wir uns mitverantwortlich für globale Herausforderungen. Wir möchten jedoch Teil der Lösung sein und einen positiven Beitrag leisten. Daher engagieren wir uns seit Jahren für eine umweltverträgliche Produktion, Klimaschutz, Sozialstandards und so weiter, sowohl bei uns am Standort als auch in der globalen Lieferkette. Dieses freiwillige Engagement ist kostspielig und mit viel Arbeit verbunden. Trotzdem halte ich es für erforderlich, um einen Beitrag zur Bewältigung der Probleme zu leisten, die uns alle betreffen und die durch unsere Industrie mitverursacht werden. Ich sehe das als unsere Verantwortung. Da die unternehmerische Leistung in unserem Wirtschaftssystem an ökonomischen Kennzahlen gemessen wird, haben die meisten Unternehmen keinen Anreiz, soziale und ökologische Faktoren zu berücksichtigen. Damit beruht verantwortungsvolles Wirtschaften zu einem hohen Grad auf Freiwilligkeit. Wer ganzheitliche Verantwortung übernimmt, ist in diesem System automatisch im Wettbewerb benachteiligt. Wer auf Kosten von Mensch und Natur wirtschaftet, kann mehr Profit einstreichen. Um den globalen Herausforderungen wie Klimawandel, Artensterben oder Plastikmüll wirkungsvoll entgegenzutreten, sollte das Bewusstsein für eine breitere gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen mehr Einfluss finden. Wir brauchen ein Level Playing Field, in dem verantwortungsvolle Unternehmen keine Wettbewerbsnachteile haben. Dafür halte ich gesetzliche Regelungen für erforderlich. Außerdem brauchen wir bessere Orientierungshilfen für Konsumenten, die ökologisch und fair produzierte Produkte kaufen möchten.

Die Fragen stellten Gabriele Kalt und Oliver Kauer-Berk.

# Verantwortung

## Über uns

Die Initiative „Verantwortung“ ist ein ganzheitliches CSR-Projekt des F.A.Z.-Instituts. Sie befasst sich mit der Verantwortung von Unternehmen für Umwelt, Gesellschaft und innovatives Wachstum.

Die Themenauswahl orientiert sich an folgenden drei Feldern:

1. Soziale Verantwortung / Corporate Citizenship
2. Ökologische Verantwortung / Umwelt
3. Ökonomische Verantwortung / Erfolgreiches Wachstum

Inhaltliches Ziel ist es, Herausforderungen und Chancen globaler Zukunftstrends und Megathemen sowie die damit verbundene Verantwortung von Unternehmen ganzheitlich und auf höchstem Qualitätsniveau anzusprechen.

Das Projekt „Verantwortung“

- // identifiziert wichtige Aufgabenfelder für verantwortungsvolles, unternehmerisches Handeln;
- // macht deutlich, dass nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln kein Widerspruch zu unternehmerischem Erfolg ist;
- // diskutiert erfolgreiche Strategien und Projekte auf höchstem Managementlevel;
- // dokumentiert die Vorreiterrolle führender Unternehmen;
- // ist ein Forum für Topmanager sowie führende Persönlichkeiten aus Politik und Gesellschaft.

„Verantwortung“ ist ein großes CSR-Netzwerk und verbindet mehrere tausend Entscheider aus Unternehmen, Politik, Medien und Organisationen sowie Multiplikatoren, Journalisten und Influencer.

„Verantwortung“ finanziert sich im Wesentlichen über die Beiträge interessierter Partner. Aktuelle Partner der Gesamtinitiative sind:

**akzente**

**Deloitte.**



Darüber hinaus unterstützten folgende Mitveranstalter und Partner unsere Verantwortung-Konferenz unter dem Titel „Responsible Brands“ im Oktober 2019:



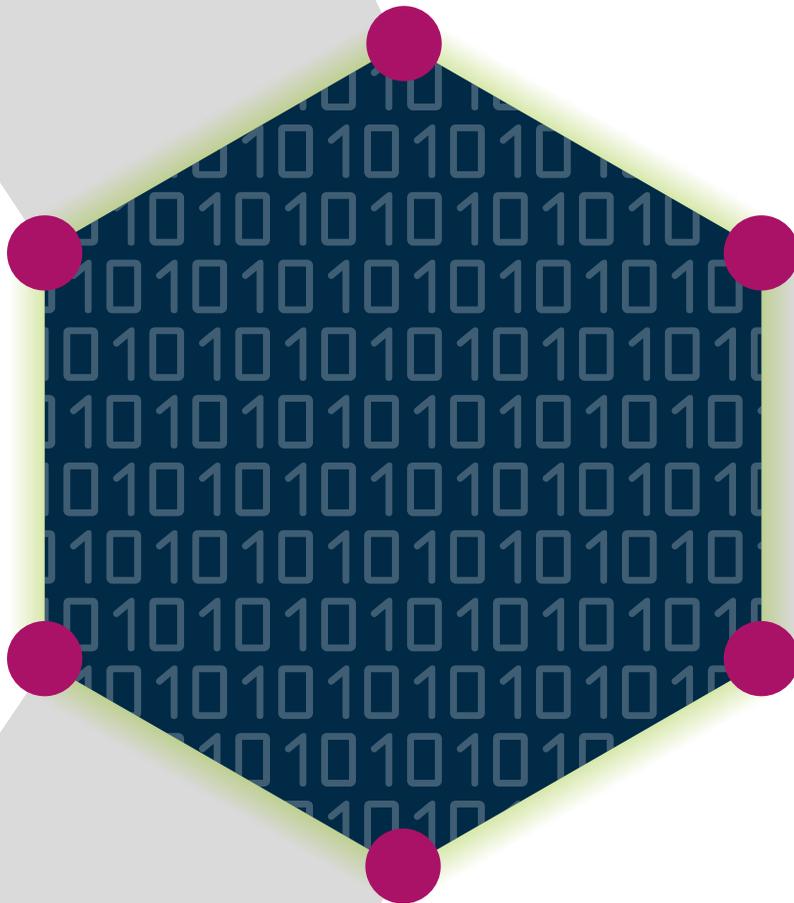
Sie haben Interesse, bei unseren Publikationen, Roundtables, Konferenzen und Netzwerken mitzumachen?

Sprechen Sie uns an unter: [b.schulik@faz-institut.de](mailto:b.schulik@faz-institut.de)

Weitere Informationen unter:

[www.verantwortung-initiative.de](http://www.verantwortung-initiative.de)

# Neues Arbeiten in der VUKA-Welt



Es klingt paradox: Übernehmen Maschinen immer mehr Jobs, werden Menschen immer wichtiger. Leadership-Beispiele zeigen, wie sich Führungskräfte und Mitarbeitende der New Work nähern können

Von Tina Teucher

**B**raucht der Mensch der Zukunft noch Arbeit? Lassen wir diese Frage kurz in uns nachklingen. Ist da Erleichterung (keine Arbeit wäre doch herrlich)? Ist da Angst (wer bin ich ohne Arbeit)? Ist da Sehnsucht (ich brauche doch eine Aufgabe)? Ist da Gelassenheit (mir fällt schon was ein mit meiner Zeit)?

Warum wir uns diese Frage überhaupt erlauben können, hat vor allem einen Grund: die Digitalisierung. Computer erstellen Texte, Sensoren messen Bauteile, Roboter schrauben Autos zusammen, künstliche Intelligenz berechnet Bedürfnisse und wie sie optimal befriedigt werden können. So werden immer mehr Jobs, die bisher Menschen gemacht haben, von Maschinen übernommen. Für viele klingt das verlockend und beängstigend zugleich. Der Urtraum der Menschheit „nicht arbeiten müssen“ wird zum Albtraum, wenn wir uns nicht eine Aufgabe suchen und herausfinden, wo wir in unserer Rolle als *Menschen* gebraucht werden. Andererseits verspricht das eine herausfordernde neue Freiheit für alle, die sich als Befehlsempfänger ohnehin nicht wohl fühlen. Und es verändert grundlegend die Art, wie wir zusammenarbeiten und was wir von „Führung“ erwarten.

Die Zeit, in der wir leben, fühlt sich extrem beschleunigt an und wird oft als VUKA-Welt bezeichnet: Sie ist geprägt von **Volatilität** (häufigen und schnellen Änderungen, Unbeständigkeit), von **Unsicherheit** (weil die Vorhersagbarkeit von Ereignissen abnimmt), von **Komplexität** (weil es gefühlt mehr Abhängigkeiten gibt) und von **Ambiguität** (der Mehrdeutigkeit der Faktenlage).

### Sehnsucht nach Orientierung wächst

All das erhöht das Bedürfnis nach Orientierung. Die einen sagen dann, ein starker Führer muss die Verantwortung übernehmen – und das ist schön bequem, wenn's einer macht und man selber nicht „schul“ ist, wenn etwas schiefgeht. Die anderen sagen, in dieser vielschichtigen Welt kann unmöglich einer allein das Sagen haben – und das Leben und Arbeiten macht auch mehr Spaß, wenn man mitreden kann und Selbstwirksamkeit erfährt. Aber geht das überhaupt: Führen ohne anzuweisen? Was ist dann noch die Rolle der Führungskraft?

Das beschäftigt auch den Geschäftsführer der freien Lernplattform Serlo.org mit einer Million monatlichen Nutzern. Simon Köhl hat ein großes Team von vielen ehrenamtlichen und einigen hauptamtlichen Mitarbeitenden aufgebaut. Er hat erkannt: Die Bezahlung ist nicht Kern der Motivation, warum Menschen gern für eine Organisation arbeiten. Gerade Freiwillige leisten Unglaubliches, aber sie könnten eben auch jederzeit gehen. Im Mittelpunkt steht daher die Frage: Wie kann ich führen, ohne dass ich eine einzige Weisung geben muss? Seiner Erfahrung nach sind Mitarbeitende motiviert, wenn sie erstens eine Vision teilen, die man gemeinsam aufbaut, im Falle von Serlo: Bildung gerecht und Lernen mit Spaß gestalten. Zweitens sind sie motiviert, wenn sie ein gutes Miteinander erleben: ein lustiges Mittagessen, ein spannender Austausch, schöne Beziehungen – das schafft sozialen Mehrwert. Drittens motiviert Mitarbeitende das Verstehen von Zusammenhängen: etwas lernen, Vernetzungen herstellen, das große Bild erkennen. Durch diese Kombination erleben die mit der Organisation verbundenen Menschen Sinn.

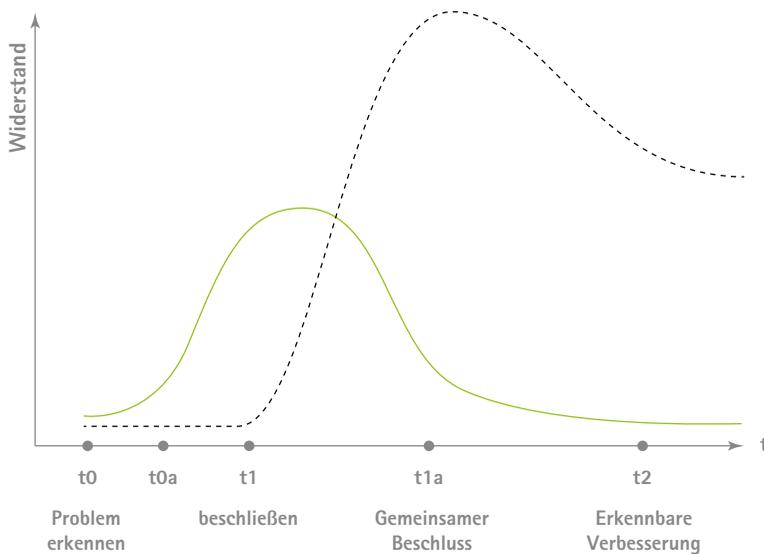
### Dialog schützt vor Überforderung

Dieser Sinn ist es, der zunehmend die Identität und Wahrnehmung von Unternehmen prägt. Genau darauf setzt auch Uwe Urbschat als Head of Corporate Culture & Identity bei der Weleda AG. Der traditionsreiche Hersteller von Naturkosmetik und Arzneimitteln stellt den Dialog zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften in den Mittelpunkt, wobei auch die Selbstreflexion jedes Einzelnen – zum Beispiel in einem 360-Grad-Feedback – von zentraler Bedeutung ist. „Die Unternehmensentwicklung ist Folge der Selbstentwicklung der in einer Leistungsgemeinschaft zusammenarbeitenden Menschen“, sagte Urbschat bei seinem Vortrag im Rahmen der B.A.U.M.-Jahrestagung 2019, die sich dem Thema New Work widmete. Bei der Arbeit suchten die Menschen Sinn, Entwicklung, ein gutes Klima und Balance. Das dialogische Zusammenarbeiten basiere auf vier Prinzipien: Begegnung, Information, Beratung und Entscheidung. Daraus entstand die Landkarte der Organisationsentwicklung von Weleda, die sich wie ein praktisch anwendbares New-Work-Handbuch liest. Die Firma bietet ihren Führungskräften eine „Transformation Tool-

## New Work

In ihrem Buch „New Work needs Inner Work“ definieren Joana Breidenbach und Bettina Rollow: „New Work ist eine Transformation der Arbeitswelt, die den Mitarbeiter und seine Fähigkeiten ins Zentrum stellt, in der Hierarchien verflacht oder sogar ganz abgeschafft und von gemeinsamer Führung und Selbstorganisation abgelöst werden.“

## Die Widerstandskurve



**Grüne Widerstandskurve** im Zeitverlauf (t) bei frühzeitiger Einbeziehung der Beteiligten/Betroffenen (geringere Widerstandsintensität gegenüber einer Veränderung).

**Schwarze Widerstandskurve** im Zeitverlauf (t) bei schneller Entscheidung von Einzelnen ohne Einbeziehung der Beteiligten/Betroffenen (höhere Widerstandsintensität).

t0: Problem erkennen: Jemand erkennt, dass es einer Veränderung bedarf.

t0a: „Scheidpunkt“: Einzelbeschluss oder Betroffene einbeziehen?

t1: Frühzeitiges Beschließen durch Einzelpersonen.

t1a: Späterer Beschluss durch Beteiligte/Betroffene.

t2: Zeitpunkt, an dem die positiven Konsequenzen der Veränderung zum Tragen kommen.

Quelle: CC by Gebhard Borck & Stephan Heiler

box“ für kollegiale Führung und Zusammenarbeit. In diesem virtuellen Werkzeugkasten finden Mitarbeitende Informationen, Basisdokumente, Methodenbeschreibungen und Inspirationen. Im lebendigen Austausch der Weleda-Akademie können sie zudem Achtsamkeitstrainings, Biografietage sowie Programme zu Vielfalt, Resilienz und Sozialkompetenzen wahrnehmen. Über den intensiven Dialog mit den Mitarbeitenden könne man dem VUKA-Gespens den Schrecken nehmen, ist Uwe Urbschat überzeugt: Mit der Neudefinition VUCA – „**V**ision, **U**nderstanding, **C**larity, **A**gility“ – lasse sich das Thema New Work für Unternehmen ganzheitlich denken.

### Widerstand als Produktivitätskiller

Doch die Großwetterlage bleibt VUKA: Die Arbeitswelt konfrontiert uns mit häufigeren und intensiven Veränderungen. Der Mensch als Gewohnheitstier empfindet einen natürli-

chen Widerwillen dagegen: In seiner „alten“ Logik ergibt das „Neue“ keinen Sinn. Oft stehen sich Mitarbeitende oder Teams dabei selbst im Weg. Doch wenn sie die Zusammenhänge der notwendigen Veränderungen mit ihrer Arbeit verstehen, wird der Wandel akzeptierter und die Arbeit produktiver. So kann sich sogar ein mittelständisches Handwerksunternehmen mit langer Tradition in eine Firma ohne Hierarchien verwandeln. In ihrem Buch „Chef sein? Lieber was bewegen“ beschreiben der Geschäftsführer Stephan Heiler und sein Berater Gebhard Borck diese Transformation der Alois Heiler GmbH, einer Manufaktur für Glaslösungen im Innenausbau. „Um Gottes Willen“, schlagen viele gestandene Führungskräfte die Hände über dem Kopf zusammen, „jeder soll mitreden dürfen, das ist doch Ringelpiez! Wenn ich als Chef allein entscheide, bin ich viel schneller, effizienter und spare mir die ganze Diskussion“. Die scheinbar vorteilhafte Geschwindigkeit einer

einseitigen Entscheidung vernachlässigt jedoch eine wichtige Komponente: die menschliche Widerstandskraft. Ein schneller Beschluss ist nur ein Schritt eines Veränderungsprozesses (siehe Grafik „Widerstandskurve“). Denn jede Veränderung trifft auf Widerstände der Beteiligten und Betroffenen. Wer in Dialog tritt und die Menschen rechtzeitig einbezieht, braucht vielleicht länger bis zum gemeinsamen Beschluss (Punkt t1a auf der Zeitachse t), kämpft aber danach nicht lange und intensiv mit Widerständen (Widerstandsachse).

Diese oft unterschweligen Widerstände können in hierarchischen Organisationen verheerend sein, weil sie die Produktivität lähmen und bis zur inneren Kündigung von Mitarbeitenden führen können. Bei der Alois Heiler GmbH nutzt man lieber den Mut der Menschen, sich ihres eigenen Verstandes zu bedienen und zur kontinuierlichen Verbesserung der Firmenprozesse und Produkte beizutragen. Ein ähnlich potenzialentfaltendes Prinzip verfolgt die aus der Landwirtschaft bekannte Permakultur, deren Begründer Bill Mollison sagte: „Die beste Führung ist die, die Autorität überflüssig macht. Ziel ist es, ein sich selbststeuerndes System zu erschaffen.“ Die Führungskraft ist dabei eher Katalysator beziehungsweise Moderator.

### Qualitätsvolle Fragen inspirieren

Wie bei einer mitreißenden Moderation oder in einem lesenswerten Interview bestimmt auch in der Arbeitswelt die Qualität der Fragen die Qualität der entstehenden Innovationen. Von John F. Kennedy kennt man die Lösung: „Frage nicht, was Dein Land für Dich tun kann. Frage, was Du für Dein Land tun kannst.“ Das ist stark und bringt doch noch nicht den (Lebens-)Sinn des Individuums mit dem Sinn der Organisation, für welche die Person arbeitet, zusammen. Der Direktor des Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS), Mark Lawrence, hat Kennedys Leitsatz weiterentwickelt, indem er zu einem seiner Projektleiter sagte: „Du weißt, wo Deine Stärken liegen und was unser Institut bewirken kann. Daher: Frage Dich nicht, was Du für dieses Institut tun kannst. Frage Dich, was Du durch dieses Institut tun kannst.“ Dieser kleine Unterschied in der Aufforderung stärkt

die Selbstwirksamkeit der Person in ihrem Kontext (Empowerment).

### Räume schaffen Realitäten

Die „große Transformation“ zu einem nachhaltigen Wirtschaften braucht Menschen, aber auch Räume, in denen angstfreies Ausprobieren und Austausch über Erfahrungen möglich sind. Für nachhaltig orientierte Unternehmen bietet zum Beispiel das globale Impact-Hub-Netzwerk über 100 Standorte weltweit Arbeitsplätze (Co-Working-Spaces) und die Vernetzung mit über 16.000 Mitgliedern. Auch bei Konzernen wie Otto spielt die bewusste Nutzung der Arbeitsumgebung eine zunehmend wichtige Rolle. Davon berichtete Irene Oksinoglu (Head of Project Future Work, Otto GmbH & Co. KG) bei der B.A.U.M.-Jahrestagung 2019. Die Räume bei Otto orientieren sich am Prinzip des „#Activity-based-working“: Das Unternehmen stellt wechselnde Arbeitsumge-

bungen bereit, je nach Aufgabe und Flächenbedarf. Dazu gehören Meeting-Zimmer, Telefonecken und Arbeitsplätze für konzentriertes individuelles Arbeiten, aber auch Ruheoasen oder ein Activity Room, in dem man überschüssige Energie am Tischkicker rauslassen kann. Der sinnvollen Struktur im Außen müsse jedoch auch der Sinn im Inneren gegenüberstehen. Für eine gute Arbeitskultur sei es daher wichtig, den Mitarbeitenden ein Gesamtbild aufzuzeigen und die gemeinsamen Mehrwerte für alle herauszuarbeiten. Dazu gehöre auch Geduld, Zeit und Vertrauen. Erfolgserlebnisse zu schaffen und zu feiern hilft beim Dranbleiben, weil kein großer Wandel von heute auf morgen geschieht. Denn, wie es der vielleicht praxiserfahrenste New-Work-Experte Deutschlands, Ali Mahlodji, zusammenfasst: „Das Entlernen von alten Mustern in unseren Köpfen bildet das Fundament einer neuen Zukunft und ermöglicht die Potenzialentfaltung von Menschen und Organisationen.“

Tina Teucher ist Mitglied des Gesamtvorstands von B.A.U.M. e.V. Der Bundesdeutsche Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management ist Europas größter Verband für nachhaltig handelnde Unternehmen. Das aktuelle B.A.U.M.-Jahrbuch erschien zum Thema „New Work“. Als Rednerin und Moderatorin für nachhaltiges Wirtschaften macht Tina Teucher bestehende gute Lösungen für ein lebenswertes Morgen sichtbar.

## Nicht das Gelbe vom Ei?

# Anders als Schule

„Lernort Stadion“: Wie der deutsche Profifußball seiner sozialen Verantwortung für junge Menschen mit einem Bildungsprogramm in den Arenen nachkommt

Von Stefan Kiefer

**A**nspannung, Aufregung, Freude – Fußball weckt Emotionen bei Millionen von Menschen – in Deutschland, Europa und der Welt. Er bewegt die Gesellschaft, und die Gesellschaft bewegt ihn. Aktiv betrieben ist er eine vielseitig fordernde sportliche Betätigung, passiv konsumiert eine sehr gute Unterhaltung. Fußball ist tief im Leben zahlreicher Menschen verankert. Er führt zusammen, was ohne ihn vielleicht nicht zusammengefunden hätte. Während viele soziale Fliehkräfte immer stärker werden und die Gesellschaft spalten, wirkt der Fußball wie eine Gegenbewegung, die uns einander näherbringt. Er berührt uns und bringt uns ins Gespräch, ob im Stadion, am Arbeitsplatz oder am Gartenzaun.

Gleichzeitig sind Bundesliga und 2. Bundesliga längst ein nicht zu unterschätzender Wirtschaftsfaktor. Die 36 Vereine und Kapitalgesellschaften der beiden höchsten deutschen Lizenzligen erzielten zuletzt einen Jahresgesamterlös von 4,42 Milliarden Euro.

Mehr als 55.000 Menschen haben in den beiden Profiligen einen Arbeitsplatz. Auch der Staat und die Versicherungen profitieren von ihm und verbuchen über 1,28 Milliarden Steuereinnahmen und Abgaben per annum. Das sind eindrucksvolle Zahlen, und doch vermögen sie die gesellschaftliche Bedeutung des Profifußballs nicht annähernd zu beschreiben.

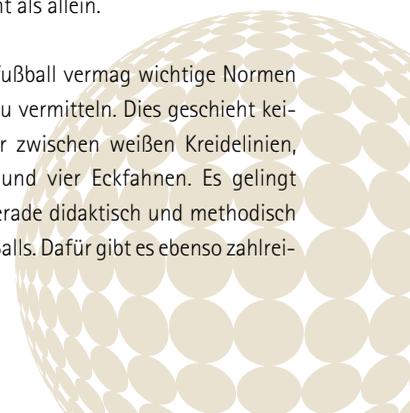
Denn während andere Institutionen wie Kirchen, Gewerkschaften und Parteien an Relevanz einbüßen, bewegt der Fußball auf konstant hohem Niveau rund 44 Millionen Menschen in Deutschland. Er schafft selten ge-

wordene Gemeinschaftserlebnisse und vermittelt Werte, die aus der Mode zu geraten drohen: Teamgeist, Fairplay, Toleranz und Solidarität. Wo erlebt man diese noch, wenn nicht im Sport?

## Für bildungsferne Jugendliche

Spitzensportler, das belegt eine Studie der Stiftung Deutsche Sporthilfe und der Deutschen Sporthochschule Köln, sind für die große Mehrheit der Menschen in Deutschland Vorbilder. Sie zeigen uns, wie man diszipliniert auf ein Ziel hinarbeitet und es erreicht oder aber daran scheitert, wieder aufsteht und es erneut versucht. Mannschaftssportarten wie Fußball lehren uns, dass man gemeinsam mehr erreicht als allein.

Der Profifußball vermag wichtige Normen und Werte zu vermitteln. Dies geschieht keineswegs nur zwischen weißen Kreidelinien, zwei Toren und vier Eckfahnen. Es gelingt auch und gerade didaktisch und methodisch abseits des Balls. Dafür gibt es ebenso zahlrei-





che wie eindrucksvolle Beispiele – aus den Proficlubs, die sich meist lokal und regional einbringen und aus der DFL Stiftung, die sich als Dach des vielfachen gesellschaftlichen Club-Engagements versteht und Projekte bundesweit skaliert und koordiniert.

Konkret und anschaulich wird dies immer anhand von Beispielen. Eines der besten ist das Bildungsprogramm „Lernort Stadion“. Seit nunmehr rund einer Dekade bewirkt das Projekt Erstaunliches: Es gewinnt bildungsferne Jugendliche für die Reflexion und den Austausch zu Themen wie Antidiskriminierung, Inklusion oder Gewaltprävention – eine Leistung, die nur wenige Bildungsangebote vollbringen. Konventionelle Bildungseinrichtungen scheitern gelegentlich daran, Jugendlichen demokratische und soziale Werte zu vermitteln. Die Ursache dafür ist meist der fehlende Zugang zur Zielgruppe, der angesichts der existierenden Rahmenbedingungen auch nur schwer zu realisieren ist.

### Infrastruktur wird genutzt

Dem Profifußball stehen dabei andere Mittel zur Verfügung als Schulen. Sie sind nicht besser oder schlechter, sondern im Fall von „Lernort Stadion“ auf entscheidende Art und Weise anders. Im Rahmen des Projekts nutzt der Profifußball seine Infrastruktur zur Motivation der Jugendlichen: die Fußballstadien der Proficlubs. Die einzigartigen Bauwerke sind nicht nur die sicht- und spürbare Verbindung zum Fußball, sie sind auch der Schlüssel zu den Köpfen und Herzen der Jugendlichen und bieten eine leistungsfördernde und von

konventionellen Bildungsangeboten nicht zu simulierende Atmosphäre. Mehr als 60.000 Jugendliche nahmen bereits an dem von der DFL Stiftung seit 2010 und vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) seit 2018 geförderten Projekt teil, freiwillig und mit Erfolg. 93 Prozent von ihnen gefiel es so gut, dass sie es weiterempfehlen würden.

Wie kommt das? Was macht „Lernort Stadion“ aus? Warum ist das Projekt erfolgreich, während so vielen anderen engagierten und gut durchdachten Ansätzen die Effektivität, die Durchschlagskraft fehlt? Zum einen liegt das am großen Netzwerk des Programms. Neben der DFL Stiftung und dem BMFSFJ als bundesweite Förderinstitutionen tragen auch die Proficlubs, Fanprojekte und viele lokale Träger, Partner und Förderer dazu bei. Neben den strukturellen Faktoren gibt es primär inhaltliche Elemente, die das Projekt besonders machen. Wir leben zwar in einer zunehmend quantitativen Welt, doch die Erfolgsdetermi-

nanten von „Lernort Stadion“ sind qualitativer Natur. Vier von ihnen, das belegt eine wissenschaftliche Begleitung des Zentrums für inklusive politische Bildung, sind von substanzieller Bedeutung: der außerschulische Lernort, die Themenwahl, die Bindung von Teilnehmenden und pädagogischen Fachkräften sowie die gegenseitige Wertschätzung.

„Lernort Stadion“ richtet sich an Schülerinnen und Schüler jenseits des Gymnasiums. Es



hat Jugendliche aus Haupt-, Förder-, Real- und Gesamtschulen im Fokus und damit junge Menschen, die häufig negative Lernerfahrungen gemacht haben. Genau hier kann „Lernort Stadion“ als außerschulisches Bildungsangebot punkten. Während Wettbewerbs- und Konkurrenzsituation im zwangsläufig zensurorientierten Schulkontext Konflikte auslösen können, vermag das Bildungsprogramm eine kooperative und von Anerkennung geprägte Umgebung zu schaffen. Das Fußballstadion ist ein fast durchweg positiv konnotierter Raum und für die Jugendlichen frei von persönlichem Leistungsdruck. Das spricht auch jene an, die sich in ihrer Freizeit nicht mit Fußball beschäftigen, und ist der wichtigste Erfolgsfaktor des Projekts.

Der zweite Erfolgsfaktor ist die Wahl der Themenwelt. Der Fußball-Kontext bietet viele gesellschaftliche Themen, ob Mitbestimmung innerhalb einer Mannschaft, Zusammenhalt eines Teams oder Gerechtigkeit auf und außerhalb des Platzes. Beispiele aus der alltäglichen Lebenswirklichkeit der Teilnehmenden wirken dem Eindruck vieler entgegen, politische Bildung und demokratische Werte hätten nichts mit ihnen zu tun: Gesprochen wird unter anderem über diskriminierende Äußerungen und herabwürdigende Beleidigungen sowie Ausschluss-, Bedrohungs- und Gewaltszenarien. Was ist akzeptabel, was nicht?

Wie würde ich mich als Opfer von Diskriminierung und Ausgrenzung fühlen? Wie sollte ich mich in verschiedenen Situationen und Rollen verhalten? Hier darf und soll auch kontrovers diskutiert werden.

### Jede Meinung zählt

Wichtig ist dabei, dass gute zwischenmenschliche Beziehungen und Bindungen innerhalb der Gruppe vorhanden sind – zugleich der dritte wichtige Erfolgsfaktor. Kontrovers und konstruktiv diskutieren die Jugendlichen auch sensible Themen nur dann, wenn sie einander zugeneigt sind. Es muss eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der wechselseitigen Anerkennung herrschen. Diese Voraussetzungen formen eine Atmosphäre des Respekts und der Offenheit, ohne die keine offene Diskussion zustande kommen kann. Es kommt dabei insbesondere auch auf die pädagogischen Fachkräfte an, die einerseits darauf hinwirken, dieses Klima zu schaffen und andererseits die zur Gruppendynamik passenden Themen auswählen. Der Lernort Stadion e.V., die professionelle Dachorganisation des Projekts, steht deshalb kontinuierlich mit ihnen im Austausch, fördert ihr Netzwerk und sichert ihre Qualität.

Eng verbunden mit einer guten Bindung innerhalb der Gruppe ist die gegenseitige Wertschätzung aller Beteiligten, die für „Lernort Stadion“ charakteristisch ist. Allein der Zugang zum Stadion wird von den Jugendlichen bereits als großes Privileg wahrgenom-

men. Das Engagement von Proficlubs und Fanprojekten der Bundesliga und 2. Bundesliga sowie der DFL Stiftung verstärkt diesen Aspekt noch. Auch die Pädagoginnen und Pädagogen bringen den Jugendlichen ein großes Maß an Wertschätzung entgegen. Eine Erfahrung, die viele der Jugendlichen in der Schule nicht machen. So gab bei der vierten World-Vision-Kinderstudie nur jedes dritte Kind an, der Klassenlehrer lege viel Wert auf die Meinung der Schülerinnen und Schüler. Das ist ein alarmierendes Ergebnis und wohl auch ein Grund dafür, weshalb „Lernort Stadion“ so erfolgreich und beliebt ist. Jede Meinung und jeder Wortbeitrag zählt und ist wichtig. Das klingt trivial und ist doch von immenser Bedeutung.

„Lernort Stadion“ ist ein außergewöhnliches und in der Bildungslandschaft einzigartiges Projekt, das heute so relevant ist wie nie zuvor. In einer Zeit, in der Populisten und radikale Gruppierungen ein besorgniserregendes Maß an Zustimmung erfahren, fördert das Programm bundesweit an 20 Standorten den Dialog und die demokratischen Grundwerte. Es vermittelt soziale Kompetenzen und zeigt auf, dass es sich lohnt, miteinander im Gespräch zu bleiben und gemeinsam an Herausforderungen und Lösungen zu arbeiten, statt einander auszuschließen und zu diskriminieren. Unsere Gesellschaft braucht dringend mehr davon.

---

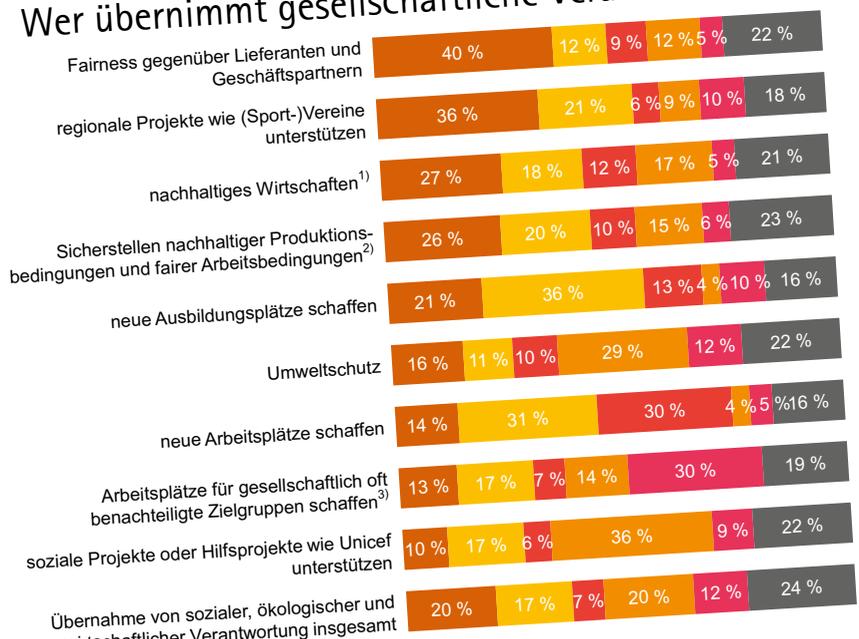
Stefan Kiefer ist seit November 2014 Vorstandsvorsitzender der DFL Stiftung. Zuvor war er als Geschäftsführer Kirche und Sport für die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) tätig.

# Gut zu wissen

## Familienunternehmen haben ein gutes Image

**85** Prozent der Bürger finden, dass Familienunternehmen nachhaltiger sind als andere Unternehmenstypen. Dies hat eine Onlinebevölkerungsbefragung zum Thema „Das Image der deutschen Familienunternehmen“ ergeben, die im Auftrag der PricewaterhouseCoopers GmbH durchgeführt wurde. Familienunternehmen stehen in der Wahrnehmung der Deutschen für Fairness gegenüber Lieferanten und Geschäftspartnern (40 Prozent), regionale Projekte und Förderungen in ihrer Heimat (36 Prozent) und nachhaltiges Wirtschaften (27 Prozent). Damit liegen sie deutlich vor dem Engagement von Konzernen. Nur 14 Prozent glauben allerdings, dass Familienunternehmen neue Arbeitsplätze schaffen, bei Konzernen glauben dies 31 Prozent der Deutschen.

## Wer übernimmt gesellschaftliche Verantwortung?



1) d.h. Ressourcen schonen, langlebige Produkte herstellen/nutzen etc.  
 2) auch bei Zulieferern  
 3) (z.B. Schwerbehinderte, Personen ohne Schulabschluss, Geflüchtete etc.)  
 Frage 7: Wie nehmen die unterschiedlichen Unternehmenstypen bzw. Institutionen nach allem, was Sie mitbekommen haben, gesellschaftliche Verantwortung wahr? Welcher Unternehmenstyp bzw. welche Institution engagiert sich in den folgenden Bereichen am stärksten? Basis: alle Befragten, N = 1.000 (skalierte Abfrage, sortiert nach Familienunternehmen). Quelle: PwC-Studie „Das Image der deutschen Familienunternehmen“, 2019

### IMPRESSUM

## Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum

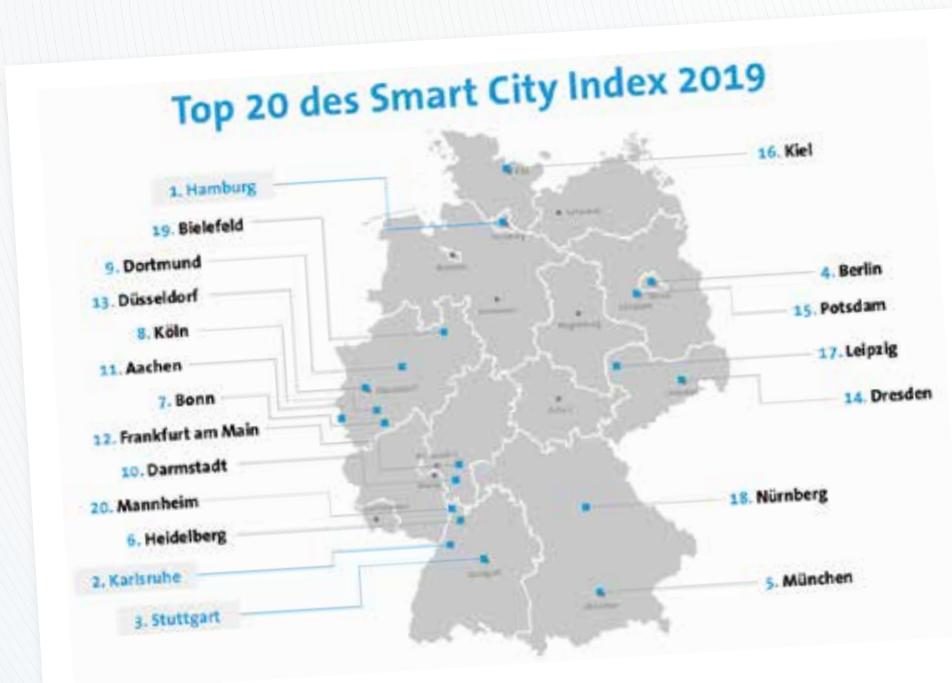
REDAKTION Gabriele Kalt (verantwortlich), Oliver Kauer-Berk / redaktion@verantwortung-initiative.de  
 ART DIRECTOR Rodolfo Fischer Lückert / art@verantwortung-initiative.de  
 HERAUSGEBER Dr. Gero Kalt  
 VERLAG F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Frankentallee 68-72 / 60327 Frankfurt am Main  
 Geschäftsführer: Dr. Gero Kalt / Hannes Ludwig

BEIRAT Professor Dr. René Schmidpeter / Center for Advanced Sustainable Management (CASM) / M3TRIX GmbH  
 PROJEKTMANAGEMENT / ANZEIGEN  
 Angela Markovic (Leiterin Marketing) / Telefon: (069) 75 91-11 33 / anzeigen@verantwortung-initiative.de  
 Barbara Schulik (Manager Kommunikation / Vertrieb) / Telefon: (069) 75 91-30 83 / anzeigen@verantwortung-initiative.de  
 DRUCK Zarbock GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main / www.zarbock.de  
 LITHOS Satzkontor GmbH / Obertshausen / www.satzkontor.de  
 INTERNET www.verantwortung-initiative.de  
 ABONNEMENT Bezugspreis für das Jahresabonnement: 30,- Euro, Erscheinungsweise: vierteljährlich; Bestellung und Service / verlag@verantwortung-initiative.de  
 ISSN 2365-6875



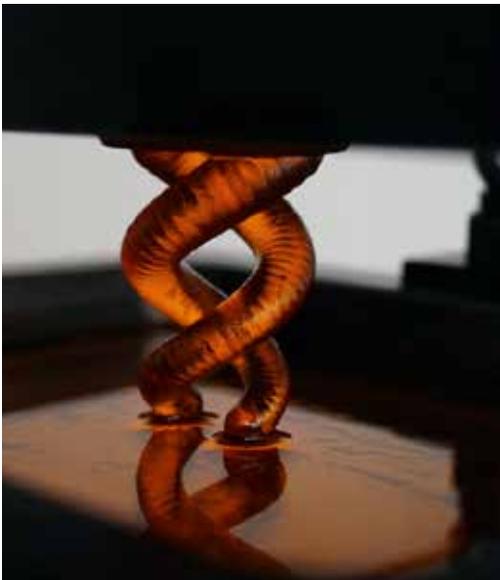
VERARBEITUNG Druck auf chlorfreiem Papier mit mineralölfreien Farben.

# Gut zu wissen



## Deutschlands smarteste Städte

**H**amburg ist die smarteste Stadt Deutschlands. Die Hansestadt rangiert mit deutlichem Abstand an der Spitze des Smart City Index, den der Digitalverband Bitkom für 81 deutsche Großstädte vorgestellt hat. Hamburg erreicht 79,5 von 100 möglichen Punkten. Dahinter liegen nahezu gleichauf Karlsruhe (69,0 Punkte) und Stuttgart (68,6) auf den Plätzen zwei und drei, dicht gefolgt von Berlin (68,1) und München (67,7). Die ersten zehn Plätze komplettieren Heidelberg (65,6 Punkte), Bonn (62,4), Köln (62,3), Dortmund (61,7) und Darmstadt (61,1). „Der Smart City Index vermisst die deutschen Großstädte in puncto Digitalisierung und macht sie vergleichbar. Hamburg erreicht in allen fünf untersuchten Themenfeldern Spitzenwerte und ist damit ein Vorbild für viele Smart-City-Initiativen in Deutschland“, sagt Bitkom-Präsident Achim Berg.



## Alte Rohstoffe in neuem Design

**D**er schlechte Ruf, den Plastik hat, könnte bald der Vergangenheit angehören: Eine Arbeitsgruppe entwickelt derzeit am Freiburger Materialforschungszentrum (FMF) der Albert-Ludwigs-Universität sogenannte sortenreine Verbundwerkstoffe, die sowohl aus fossilen als auch aus erneuerbaren Rohstoffen hergestellt und später rückstandsfrei recycelt werden können. Zeitgleich arbeiten FMF-Forscher daran, aus Abfallprodukten wie Orangenschalen und Altpapier neue Materialien herzustellen, die für den 3D-Druck von Nutzen sind. Dazu wird das chemisch unbehandelte Altpapier zunächst zerkleinert und mit Stärke versetzt, sodass eine Paste entsteht, die 3D-Drucker verarbeiten können. Durch die Mineralisierung mit einem Silikat können die mechanischen Eigenschaften gesteigert werden, sagen die Freiburger Forscher. Aufgrund der außergewöhnlich niedrigen Dichte sei das Material insbesondere für Anwendungen im Leichtbau geeignet. Durch die Gewichtsersparnis könne beispielsweise in der Luftfahrt- und Automobilindustrie Treibstoff eingespart werden.



### Spiekeroog im Einklang mit der Natur

Die mitten im Nationalpark Wattenmeer gelegene Nordseeinsel Spiekeroog will Vorreiter beim Thema Klimaschutz sein und Nachhaltigkeit sichtbar machen. Dazu hat die bis auf Rettungsfahrzeuge komplett autofreie Insel eine Nachhaltigkeitsinitiative gestartet, die unter anderem auf weniger CO<sub>2</sub>-Ausstoß und Müll abzielt und schon bei der Stromversorgung ansetzt: Die Gemeinde Spiekeroog und die Tochtergesellschaft Nordseebad Spiekeroog GmbH beziehen bereits ausschließlich Ökostrom. Zudem setzen sich touristische Partner vor Ort im Projekt „Nationalpark-Partnerschaft“ für einen naturverträglichen Tourismus ein. Betriebe auf Spiekeroog, die sich am Umweltschutz beteiligen möchten und die entsprechenden Kriterien erfüllen, können sich vom Nationalpark Niedersächsisches Wattenmeer als Partner zertifizieren lassen. Sichtbar macht Spiekeroog Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit nicht nur durch die Strandmüllboxen für angespülten Müll und die Verwendung von ausschließlich Mehrweggeschirr. Auch das von der Nordseeinsel entwickelte Nachhaltigkeitslogo soll das Thema für Gäste sichtbar machen. Auf dem Logo ist der „Utkieker“ zu sehen, das Wahrzeichen, das für die Weitsicht der Insel steht.

## 100 ANTWORTEN.

# #DNP12



**Joachim Gauck**  
Bundespräsident a.D.



**Dr. Gerd Müller**  
Bundesentwicklungsminister



**Dr. Franziska Giffey**  
Bundesfamilienministerin



**Bjarke Ingels**  
Architekt und Designer



**Mick Hucknall**  
Musiker und Aktivist

**TREFFEN SIE DIESE UND MEHR ALS 90 WEITERE REFERENTINNEN UND REFERENTEN BEIM  
12. DEUTSCHEN NACHHALTIGKEITSTAG AM 21. UND 22. NOVEMBER 2019 IM MARITIM HOTEL DÜSSELDORF.**

# Ethische Infrastruktur ist ausbaufähig

Eine Umfrage der Wertekommission unter Führungskräften

Die ethische Infrastruktur in Unternehmen ist von großer Bedeutung: Sie begünstigt wertekonsistentes Verhalten und erlaubt es Führungskräften, ihre moralischen Überzeugungen wirksam und verantwortungsvoll umzusetzen. In manchen Unternehmen ist diese ethische Infrastruktur ausbaufähig. Wertebewusstes und ethisches Verhalten muss mit mehr Nachdruck eingefordert und unterstützt werden. Zu diesem Ergebnis kommt die Führungskräfte-Befragung 2019 der Wertekommission und der TUM School of Management der Technischen Universität München. Realisiert wurde die Studie

durch die PricewaterhouseCoopers GmbH. Die Befragung wurde 2019 zum elften Mal von der Wertekommission durchgeführt. In diesem Jahr haben 545 Führungskräfte aus Deutschland teilgenommen, davon rund 80 Prozent aus dem mittleren und oberen Management.

## Nur eingeschränkte Kontrolle

Die ethische Infrastruktur in Unternehmen umfasst die Aspekte der Unternehmenskultur, die darauf abzielen, unethisches Verhalten von Beschäftigten zu verhindern und ethisches Verhalten zu fördern. Auf die Frage:

„Haben Beschäftigte ausreichend Möglichkeiten zu erkennen, ob andere verantwortungsvoll handeln?“ geben fast 40 Prozent der Befragten an, dass es in ihren jeweiligen Unternehmen nur sehr eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten gibt, um Regelverstöße und unethisches Verhalten aufzudecken. Wenn also jemand etwas Unerlaubtes tut, kann dies nur schwer entdeckt werden. Für knapp 9 Prozent ist dies sogar explizit nicht möglich, heißt es in den Ergebnissen der Studie weiter. 37 Prozent der Befragten geben an, in ihrem Unternehmen sei dies eher möglich, knapp 15 Prozent sagen, dass dies stark zutrifft.

# „Unethisches Verhalten muss sanktioniert werden“

Fragen an Sven H. Korndörffer, Vorsitzender des Vorstands der Wertekommission

### U Wie steht es um die Moral der Führungskräfte in Deutschland?

Grundsätzlich findet man in deutschen Unternehmen eine gute Ethikkultur vor. Dies konnte die diesjährige Befragung der Wertekommission klar belegen. Die Befragungsergebnisse zeigen aber auch, dass sich viele Führungskräfte über Moralfragen recht selten Gedanken machen. Rund ein Viertel der Führungskräfte neigt in manchen Situationen sogar dazu, ihre moralischen Ansichten hinter andere Interessen zurückzustellen. Und rund ein Fünftel der Befragten offen-

baren eine zynische Grundhaltung, zu der typischerweise ein strikt eigennutzorientiertes Verhalten gehört. Dieser Befund ist definitiv besorgniserregend.

### U Wie kann eine ethische Infrastruktur im Unternehmen verankert werden?

Wichtig ist zunächst, dass insbesondere Führungskräfte für moralisch-ethische Fragestellungen regelmäßig sensibilisiert werden. Ge-

Rund 45 Prozent der Befragten geben an, ihr Unternehmen würde Regelverstöße meistens oder immer bestrafen. Rund 16 Prozent der Befragten geben hingegen an, dies sei in ihrem Unternehmen eher beziehungsweise überhaupt nicht der Fall, und 38 Prozent sagen, dies treffe allenfalls teilweise zu. Daraus lässt sich schließen: In vielen Unternehmen wird unethisches Verhalten bis zu einem gewissen Grad toleriert.

### Vertrauen als wichtigster Wert

Vertrauen wird erneut als wichtigster Wert angesehen, gefolgt von Verantwortung. Dabei wird der Abstand größer: Im Vergleich zu den Vorjahren geben deutlich mehr Führungskräfte Vertrauen als zentralen Unternehmenswert an, während Verantwortung weniger häufig genannt wird.

Führungskräfte der deutschen Wirtschaft sehen den digitalen Wandel erneut insgesamt

eher als Chance. Gleichzeitig setzen sich auch die skeptischen Einschätzungen aus dem Vorjahr fort. Gerade mit Blick auf die übergeordneten Ebenen (Gesellschaft, Wirtschaftsstandort und Arbeitswelt) werden teilweise auch deutliche Risiken gesehen, was dafür spricht, dass die Vorbereitung auf die digitale Arbeitswelt eine kontinuierliche Herausforderung bleibt.

Die Befragten attestieren ihren Unternehmen überwiegend eine ethische Kultur. Allerdings gibt etwa ein Viertel der Befragten an, die Kultur im Unternehmen sei nur eingeschränkt darauf ausgerichtet, unethisches Verhalten wirksam und nachhaltig zu verhindern.

Moralische Eigenschaften haben insgesamt einen hohen Wert für das Selbstbild der befragten Führungskräfte. Gleichzeitig spiegelt sich dies nur eingeschränkt im beruflichen Alltag wider. Nur rund ein Viertel der Befragten gibt an, regelmäßig über morali-

sche Sachverhalte nachzudenken und Situationen explizit auf moralische Fragen hin zu untersuchen. Zwar ist die erlebte Selbstwirksamkeit mit Blick auf moralische Überzeugungen insgesamt hoch, aber rund ein Fünftel der Befragten gibt an, die moralischen Überzeugungen im beruflichen Alltag nicht oder nur bedingt umsetzen zu können.

Die befragten Führungskräfte sind überwiegend integer und zeigen nur geringe Tendenzen, moralische Überzeugungen zu deaktivieren. Dennoch neigt ein Viertel der Führungskräfte dazu, in bestimmten Situationen moralische Ansichten zurückzustellen und ethisch fragwürdig zu agieren. Gleichzeitig lässt sich bei einem signifikanten Teil der Befragten eine zynische Grundhaltung ausmachen, wonach Menschen und Unternehmen grundsätzlich eigennützig handeln. gka.

nauso bedeutsam ist aber, dass Regelverstöße und unethisches Verhalten auch tatsächlich identifiziert und sanktioniert werden. Hier gibt es große Defizite in deutschen Unternehmen: Rund die Hälfte aller Befragten nimmt in ihren Unternehmen keine Kontroll- oder Sanktionsmaßnahmen bei unethischem Verhalten wahr. Während also die Erreichung ökonomischer Zielsetzungen sehr genau kontrolliert wird, gibt es für Moral und Ethik keine derartig ausgeprägten Anreiz- und Überwachungssysteme.

*U Was bedeutet „verantwortliches und ethisches Handeln“ heute für Unternehmen überhaupt?*

In einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt wird ein eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter und insbesondere der Führungskräfte immer wichtiger. Je mehr Verantwortung sie übertragen bekommen, desto wichtiger sind gefestigte Handlungsprinzipien. Wird das ethische Verhalten weder kontrolliert noch sanktioniert, besteht die Gefahr, dass Unternehmen zukünftig noch häufiger in reputationschädigende Skandale verwickelt werden. Und dabei muss man sich immer klarmachen, dass sich die Wirksamkeit einer ethischen Unternehmenskultur weniger im Alltag, sondern insbesondere in he-

erausfordernden Situationen zeigt. Gerade für solche Situationen ist es also wichtig, ethische Grundsätze im Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern fest zu verankern.



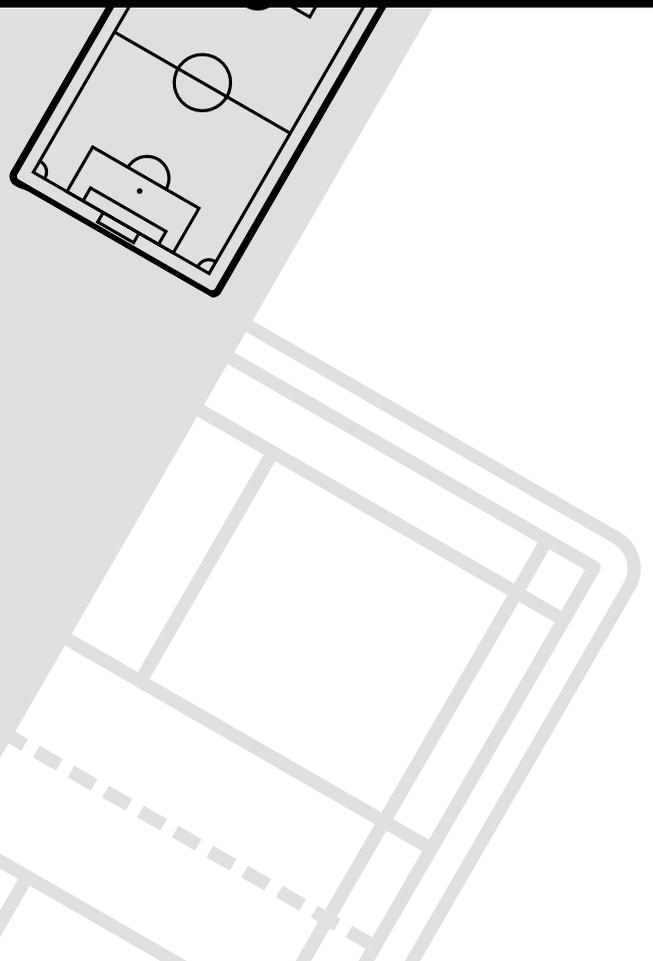
Sven H. Korndörffer ist Volkswirt und Vorsitzender des Vorstands der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V. Sie führt seit fast fünfzehn Jahren den Dialog über die Bedeutung von Werten in der Wirtschaft.

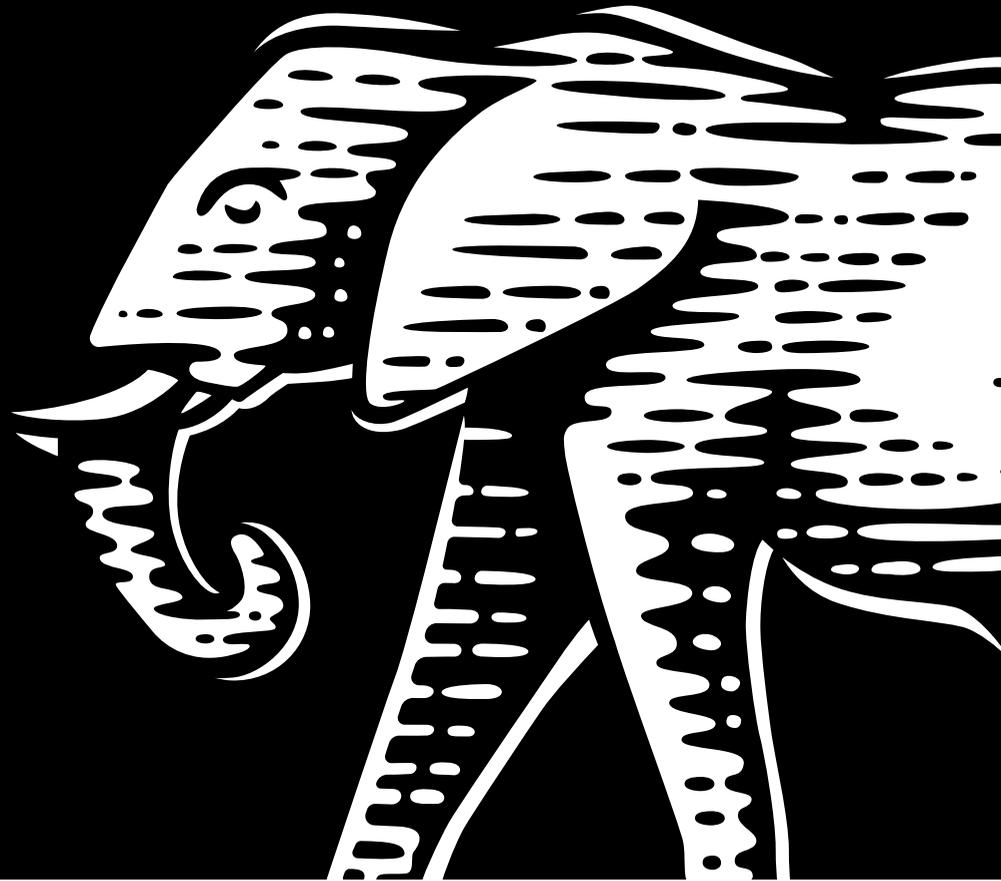
Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

# Die Jagd auf weiße Elefanten

Von der Verantwortung, nachhaltige Sportgroßveranstaltungen zu planen

Von Stefan Klos





**W**ird in Thailand ein Albino-Elefant geboren, muss er per Gesetz dem König vorgeführt werden. Erfüllt das Tier die strengen Kriterien für heilige weiße Elefanten, geht es als Zeichen von hohem Ansehen und enormem Reichtum in den königlichen Besitz über. Denn weiße Elefanten sind groß, teuer und nutzlos.

Früher, als Thailand noch Siam hieß und der weiße Elefant die Landesflagge zierte, soll der König diesen Umstand geschickt zur Erhaltung seiner Macht eingesetzt haben. Man sagt, er habe ganz bewusst minderwertige weiße Elefanten an unbequeme Untertanen verschenkt. Die heiligen Tiere durften nicht zur Arbeit eingesetzt werden, brauchten aber viel Pflege und Futter. Auf diese Weise wurden

die Feinde des Königs nicht selten durch ein vermeintlich großzügiges Geschenk in den finanziellen Ruin getrieben.

Auf diese Legende zurückgehend nennt man ambitionierte Prestigeprojekte mit hohen Unterhaltskosten aber ohne nachgewiesenen Bedarf heute oft „weiße Elefanten“. Und während die echten weißen Elefanten akut in ihrem Bestand gefährdet sind, haben sich deren metaphorische Artgenossen in den vergangenen Jahren scheinbar bevorzugt in der natürlichen Umgebung von Sportgroßveranstaltungen vermehrt. So auffällig häufig, dass das Internationale Olympische Komitee (IOC) und der Fußball-Weltverband FIFA ihre Regelwerke zum Teil drastisch überarbeitet haben, um diesen Trend zu stoppen.

### Monumente für Momente

Für Olympische Spiele und Fußball-Weltmeisterschaften wurden in den vergangenen Jahrzehnten regelmäßig Milliardenbeträge in Sportstätten, Verkehrsinfrastruktur und Unterbringungskapazitäten investiert. Für Tausende Athleten, Hunderttausende ausländische Gäste und Millionen von Zuschauern. Für wenige Wochen. Genau genommen sogar für wenige Tage oder Stunden. Und da liegt das Problem. Neue Wohnungen, Hotels und leistungsfähigere Transportsysteme haben auch nach der eigentlichen Veranstaltung einen Nutzen für die Allgemeinheit. Aber viele Mega-Events hinterließen eben auch zahlreiche überdimensionierte Veranstal-

tungsstätten, für die es danach keinen alltäglichen Bedarf mehr gab.

Rein technisch gesehen unterscheiden sich Olympische Spiele kaum von der Austragung von über 40 parallelen Weltmeisterschaften. Allerdings innerhalb von 16 Tagen an einem einzigen Standort. Dazu werden mehr als 30 Wettkampfstätten mit 2.000 bis 60.000 Sitzplätzen benötigt. Und die sind während der Spiele tatsächlich meistens gut gefüllt. Denn das olympische Flair zieht Millionen Menschen zu Sportveranstaltungen, die sonst mit nur einem Bruchteil von Zuschauern rechnen dürften.

Auch im Fußball ergibt sich eine starke Diskrepanz zwischen den Event- und Alltagsanforderungen. Für eine Fußball-Weltmeisterschaft müssen etwa zwölf Stadien der Größenordnung 40.000 bis 80.000 Zuschauer bereitgestellt werden. Werden nur die Mindestanforderungen erfüllt, bleibt dem Land nach der WM eine durchschnittliche Stadionkapazität von etwa 45.000 Sitzplätzen. Der Haken an der Sache: Selbst der internationale Klassenprimus, die deutsche Fußball-Bundesliga, hat es in der Saison 2018/19 auf durchschnittlich nur etwa 43.000 Zuschauer pro Spiel gebracht. In der englischen Premier League waren es etwa 38.000. In der spanischen Primera Division 27.000. Und in der russischen Premier Liga, wo noch ein Jahr zuvor die WM ausgetragen wurde, weniger als 17.000.

Für die wirtschaftlich durchaus erfolgreichen Mega-Events der 2000er Jahre wurden häufig Hallen und Stadien maßgeschneidert, für die es keine gesicherte Nachnutzung gab. Ohne sportliche Nachfrage oder ein Konzept zur Finanzierung der hohen Betriebskosten sind aus den einstigen Statussymbolen stolzer Sportnationen vielerorts städtebauliche Staubfänger geworden.

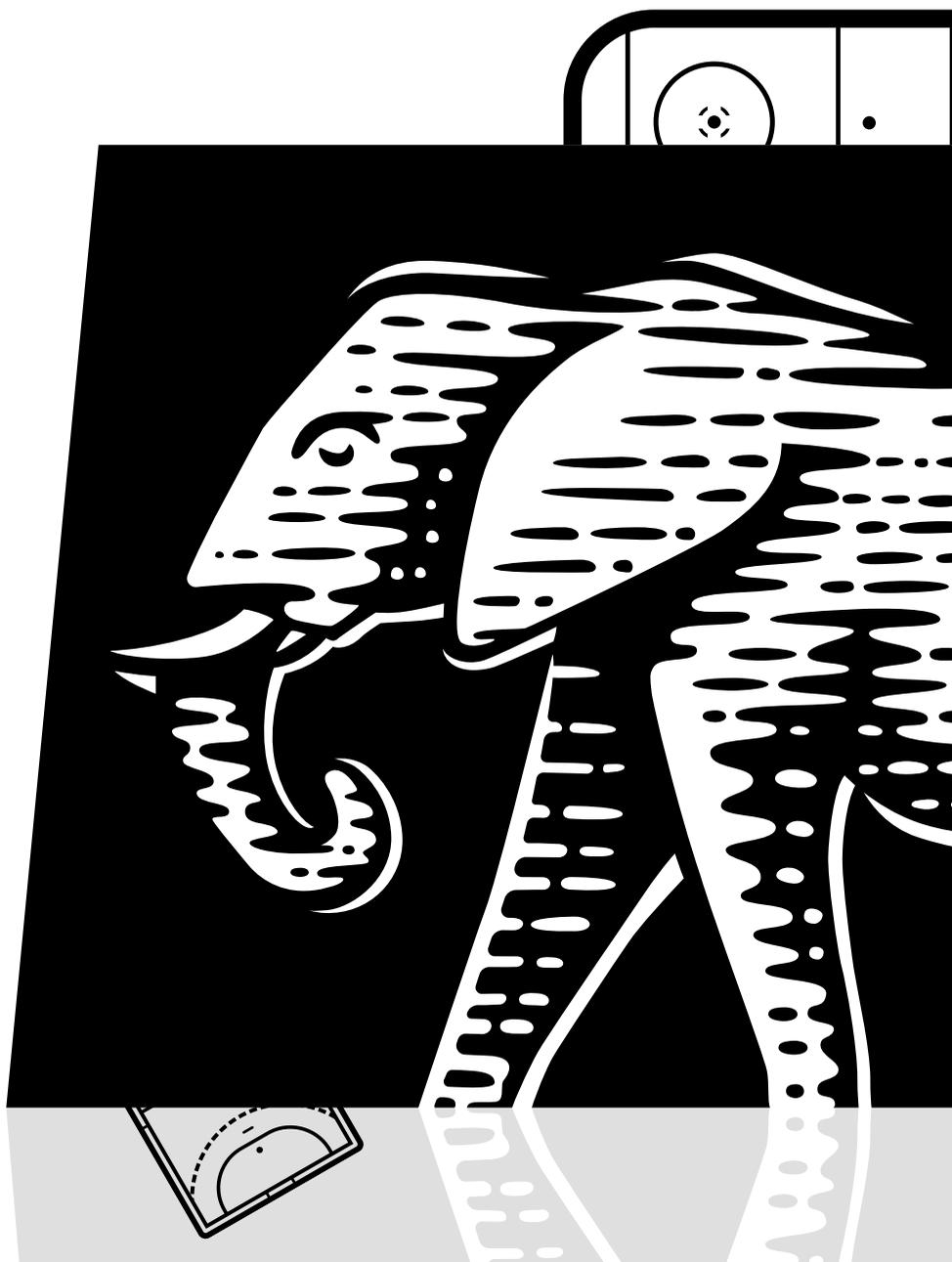
In Athen wurden 108 Jahre nach den ersten Spielen der Neuzeit für die Olympischen Spiele 2004 insgesamt 24 Sportstätten neu gebaut, von denen sieben bis heute überhaupt nicht mehr genutzt werden. Das für die darauffolgenden Spiele in Peking errichtete chinesische Nationalstadion ist sicherlich eine der spektakulärsten Arenen der Neuzeit. Seit

den Leichtathletikwettbewerben 2008 haben dort zwar eine Reihe von Sportveranstaltungen stattgefunden, von denen allerdings die wenigsten die 80.000 Zuschauerplätze füllen konnten. Zumindest 14 Jahre später, für die Eröffnung der Olympischen Winterspiele 2022, dürfte es wieder einmal voll werden im „Vogelnest“.

Eine deutlich dramatischere Geschichte schreibt das Cape Town Stadium in Kapstadt. Das elegant geschwungene Fußballstadion zwischen Atlantik und Tafelberg war einer der Hingucker der Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika. Seitdem ist es nicht gelungen, zumindest die laufenden Kosten durch die Einnahmen zu decken. Zwischenzeitlich wurde von Experten sogar ein Abriss als kostengünstigste Alternative ins Spiel gebracht.

## Agenda 2020 – die Schwarze Liste

Weißer Elefanten wie diese sind sicherlich nicht der einzige, aber einer der offensichtlichsten Gründe für das öffentliche Misstrauen, das Sportgroßveranstaltungen seit einigen Jahren entgegengebracht wird. Sie wurden zum leicht erklärbaren Stamm-tisch-Symbol dafür, dass der kommerzialisierte Sport auf Kosten des Steuerzahlers in Saus und Braus lebt. Und sie haben wahrscheinlich zahlreiche Menschen in München, Hamburg, Boston, Sion, Innsbruck oder Calgary bewogen, in Bürgerbefragungen gegen eine Ausrichtung Olympischer Spiele in ihrer Stadt zu stimmen. Darunter viele, die mit großer Freude regelmäßig Sport treiben und Sportgroßveranstaltungen verfolgen.



Das IOC hat diese Zeichen erkannt und deutlich reagiert. Die unter dem Präsidenten Thomas Bach beschlossene Agenda 2020 umfasst drei wesentliche Grundsätze:

**1. Die Nachnutzung ist die Hauptnutzung:** Sportstätten müssen in erster Linie für 30 Jahre langfristige Nachnutzung und nicht für 30 Tage kurzfristige Eventnutzung geplant werden. Die für die Spiele 2012 in London entwickelte Schwimmhalle ist ein Musterbeispiel, dass sich architektonischer Anspruch und Pragmatismus nicht ausschließen müssen. Das Aquatics Centre hatte zwei temporäre Anbauten, die die eigentliche Kapazität von 2.500 Sitzplätzen nur für die olympischen Schwimmwettbewerbe auf 17.500 erhöhten. Nach Ende der Veranstaltung wurden die Erweiterungsflügel demontiert und die Schwimmhalle erreichte ihre endgültige Form und wahre Schönheit.

**2. Voll ist besser als viel:** Die Atmosphäre einer Sportstätte lebt von der Nähe zum Geschehen und einer hohen Dichte und nicht unbedingt von ihrer Größe. In den überarbeiteten Regelwerken des IOC gibt es deshalb keinerlei Mindestkapazitäten mehr, um die Nutzbarkeit bestehender Stadien und Arenen zu maximieren. Die Kapazität des für Tokio 2020 geplanten Olympiastadions wurde beispielsweise noch in der Planungsphase von 80.000 auf 60.000 Plätze reduziert, um zu einem nachhaltigeren und kostengünstigeren Entwurf zu kommen.

**3. Dezentral ist nachhaltiger als bauen:** Insbesondere für Sondersportstätten, die teuer und schwer nachnutzbar sind, verbietet das IOC mittlerweile sogar ausdrücklich einen Neubau. So sollen für

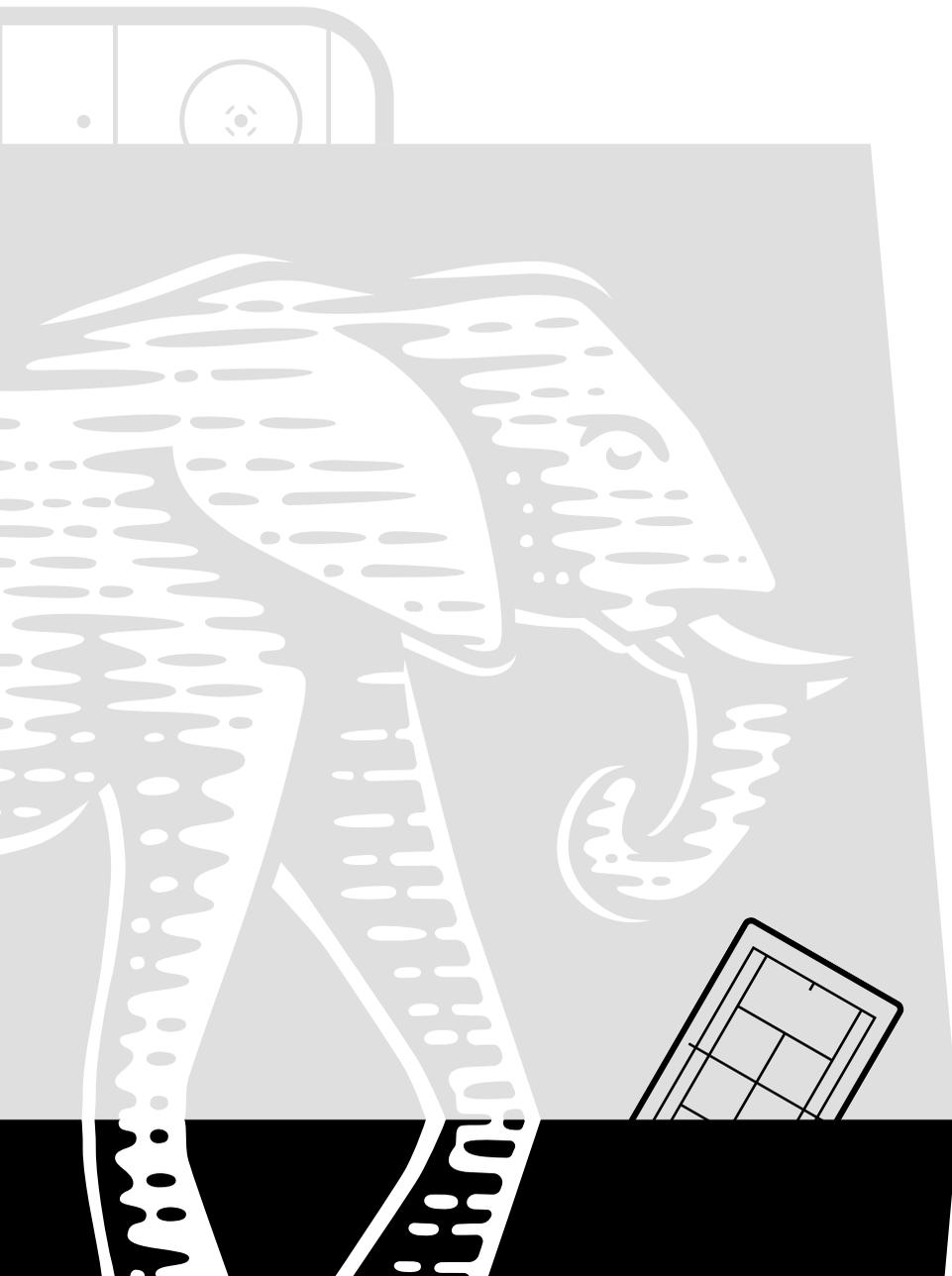
Winterspiele nur noch bestehende Skisprungschanzen oder Bobbahnen benutzt werden, selbst wenn dafür lange Reisezeiten, sogar in Nachbarländer, notwendig werden. In Mailand-Cortina 2026 werden beispielsweise mit über 90 Prozent deutlich mehr existierende oder temporäre Sportstätten als bei früheren Winterspielen genutzt. Das führt zwar zu größeren Entfernungen, vermindert aber die Investitions-, Veranstaltungs- und Folgekosten erheblich.

Olympische Spiele und Fußball-Weltmeisterschaften schaffen alle vier Jahre ein Stück Zeitgeschichte. Sie rücken die Menschheit zusammen. Es ist das gemeinschaftliche Erlebnis sportlicher Höchstleistungen und mitreißender Emotionen, das ihre Besonderheit ausmacht. Dazu braucht es eine atmosphärische Dichte und manchmal ein Dach über dem Kopf. Aber nicht zwingend monumentale Architektur.

Das IOC hat das verstanden. Die FIFA unterstützt mittlerweile länderübergreifende Konzepte, um die Kapazitätsanforderungen zu erfüllen. Das erfordert von Veranstaltern und Planern weniger gestalterisches Ego und mehr gesellschaftliche Verantwortung. Und das ist auch gut so. Denn weiße Elefanten sind sehr groß, sehr teuer und sehr nutzlos.

---

Stefan Klos ist geschäftsführender Gesellschafter der PROPROJEKT Planungsmanagement & Projektberatung GmbH. Das Unternehmen, an dem die AS+P Albert Speer + Partner GmbH beteiligt ist, initiiert, organisiert und realisiert Projekte im Bereich Stadtentwicklung, Hochbau und Großveranstaltungen, darunter Bewerbungen für Sportgroßereignisse wie Olympische Spiele und Fußball-Weltmeisterschaften.



# „Exzellente Nachhaltigkeit“

Social Listening: Eine Studie zeigt, welche Unternehmen in der Öffentlichkeit als vorbildlich nachhaltig angesehen sind

Von Jörg Forthmann



Nach mir die Sintflut“ ist vorbei. Klimawandel, Müllberge und Berichte über erschreckende Arbeitsbedingungen in Niedriglohn-Ländern sowie den Raubbau an der Natur in weit entfernten Teilen der Welt führen uns immer deutlicher die langfristigen

Konsequenzen von kurzfristigem wirtschaftlichen Handeln vor Augen. Folge: Die Öffentlichkeit stellt höhere Anforderungen an Unternehmen als noch vor wenigen Jahrzehnten. Konsumenten und Kapitalgeber erwarten von ihnen heute nicht nur, dass sie finanziell stabil aufgestellt sind, sondern auch, dass sie

schonend mit natürlichen Ressourcen umgehen, soziale Verantwortung beweisen und hohen ethischen Standards gerecht werden. Kurz: Dass sie nachhaltig handeln.

Deswegen ist Nachhaltigkeit heute ein wichtiger Wirtschaftsfaktor und Wettbe-

## Diese Unternehmen genießen den besten Ruf in ihrer Branche

(Branchensieger der Studie „Exzellente Nachhaltigkeit“ von IMWF und F.A.Z.-Institut)

UNTERNEHMEN	BRANCHE
Aareal Bank	Spezialbanken
Abfallwirtschaftsbetrieb München	Kommunale Ver- und Entsorger
Abtei	Pflege- und Gesundheitsprodukte
Accor Hotels	Hotels
Adlersolar	Solartechnik
AGCO	Fahrzeugbauer
Akzo Nobel	Farben und Lacke
Alb-Gold	Grundnahrungsmittel
Alba Group	Entsorgungs- und Recycling
Aldi Süd	Discounter
Aleris Rolled Products Germany	Aluminiumverarbeitung
Alexa	Smart-Home-Lösungen
Allos	Brotaufstriche
Altran	Technische Dienstleister
Antalis	Büroartikel
Arcadis Deutschland	Ingenieurdienstleister
Arla	Käsemarken
Aurubis	Metallverarbeitung
Avacon	Strom- und Gasnetzbetreiber
Avaya	Kommunikationsdienstleister
AWO Service	Pflegedienste
Azure Security & Care	Sicherungs- und Warngeräte
BASF	Chemieunternehmen

UNTERNEHMEN	BRANCHE
Bayern Park	Themen- und Freizeitparks
BBBank	Kreditinstitute
BCD Travel Germany	Reisegesellschaften
Beiersdorf	Gesichtspflege und Kosmetik
Berlin-Chemie	Arzneimittel
Berliner Volksbank	Volks- und Raiffeisenbanken
Bernhard Schulte Shipmanagement	Reedereien
BHW	Bausparkassen
Biomare	Natur- und Biomärkte, Reformhäuser
Bionade	Softdrinks
Bombardier Transportation	Schienenfahrzeugbauer
Bonduelle	Konserven
Bosch (Automobil)	Automobilzubehör
Brainlab	Medizintechnikunternehmen
BSA-Akademie	Weiterbildungsanbieter
Bundesvereinigung Lebenshilfe	Sozial- und Gesundheitsunternehmen
Calida	Wäsche
Car2go	Carsharing-Anbieter
Carglass	Werkstätten
Check24	Online-Vergleichsportale
Chemnitzer Siedlungsgemeinschaft	Baugenossenschaften
Clariant	Spezialchemieunternehmen
Collegium Augustinum	Seniorenheime



werbsvorteil. Je weniger ein Unternehmen auf Nachhaltigkeit achtet, umso schneller wird es sich aus dem Markt verabschieden müssen. Allerdings gelten dabei zwei Einschränkungen: Erstens, Nachhaltigkeit kann sich nur dann im Markt auswirken, wenn sie auch erfolgreich kommuniziert wird. Denn

wer nicht weiß, dass ein bestimmtes Produkt besonders umweltschonend und sozial verträglich hergestellt wurde, kann diese Tatsache auch nicht in seine Kaufentscheidung einbeziehen. Zweitens, es reicht nicht zu wissen, welche Unternehmen insgesamt die nachhaltigsten im Lande sind. Wichtig ist zu

wissen, welche Firmen und Marken gegenüber ihren direkten Wettbewerbern einen Vorsprung in Sachen Nachhaltigkeit aufweisen. Der Maßstab für eine hervorragende Nachhaltigkeit wird also vom direkten Wettbewerb gesetzt – weshalb der branchenfokussierte Benchmark Sinn ergibt. >

UNTERNEHMEN	BRANCHE
Comdirect	Direktbanken
Creditweb	Baufinanzierer
CURA	Pflege- und Seniorenheime
Cybox	Kinderwagen und -sitze
Dallmayr	Kaffeeröster
Das Futterhaus	Heimtierbedarf
De Beukelaer	Süßgebäcke
Deutsche See	Fleisch- und Fischwaren
Deutz	Lkw und Nutzfahrzeuge
DHL	Post- und Kurierdienste
DIG Service	Gebäudereinigungsdienste
DKV Euro Service	Finanzdienstleister
Doppelherz	Nahrungsergänzungsmittel
DORMA Deutschland	Tür- und Fenstertechnik
Dunlop	Reifen
Eaton Electric	Anbieter von Elektrotechnik
EJOT Holding	Hersteller von Metallwaren
eterna Mode	Modeunternehmen
euromicron	Technische Komponentenhersteller
Ev. Stiftung Hephata Wohnen	Unterstützung für behinderte Menschen
Expedia	Reiseportale
F.W. Oventrop	Bad und Sanitär
Faber Castell	Schreibgeräte

UNTERNEHMEN	BRANCHE
Fashy	Haushaltsartikel
Fingerhaus	Fertighäuser
Flughafen Düsseldorf	Flughäfen
Frosta	Tiefkühlkost
Fuchs Petrolub	Schmierstoffhersteller
Fujitsu	Computer und Zubehör
GELITA	Lebensmittelproduzenten
Gerflor Mipolam	Teppiche und Bodenbeläge
GEWOBAG	Wohnungsunternehmen
Granini	Fruchtsäfte und Nektare
Hamburger Hochbahn	Regional- und Nahverkehr
Hapag-Lloyd	Schiffslinien und -touristik
Hauck & Aufhäuser	Privatbanken
Heinz	Gewürze und Gewürzsaucen
Heinz von Heiden	Massivhousanbieter
Henkel	Putz-, Pflege- und Waschmittel
Hills	Tiernahrung
Humana	Babynahrung
Hyundai	Pkw
Ibis Backwaren	Brot und Backwaren
IBM	Computer- und Speichersystemhersteller
IDT Biologika	Biopharmazieunternehmen
IKK gesund plus	Gesetzliche Krankenversicherungen >

Dieses Prinzip liegt der Studie „Exzellente Nachhaltigkeit“ von IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung und F.A.Z.-Institut zu Grunde. Sie untersucht die Reputation der 25.000 größten deutschen Unternehmen in Bezug auf ihre ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit mithilfe einer Social-Listening-Analyse und wertet sie für 186 Branchen individuell aus. 828 der 25.000 untersuchten Unternehmen schnitten dabei so herausragend ab, dass sie vom F.A.Z.-Institut mit dem Zertifikat „Exzellente Nachhaltigkeit“ ausgezeichnet wurden. Das Zertifikat bietet Verbrauchern und Kapitalgebern Orientierung bei der Suche nach nachhaltig wirtschaftenden Anbietern.

Zu den ausgezeichneten Branchenbesten gehören unter anderen die Autovermietung Sixt, der Bio- und Naturkostanbieter Zwergerwiese, die Fondsanlagegesellschaft Ökoworld, die Schuh-Marke Vans sowie Lego im Segment Spielwaren.

Social Listening beschreibt die Erfassung und Bewertung der im World Wide Web inklusive der Sozialen Medien geäußerten öffentlichen Meinung zu einem Thema, einer Person oder eben einem Unternehmen und seiner Marken. Für die Social-Listening-Studie „Exzellente Nachhaltigkeit“ durchsuchte der Studienpartner Ubermetrics Technologies im ersten Schritt der Datenerhebung das Internet inklusive Social Media nach relevanten, öffentlichen Beiträgen, in denen die untersuchten Unternehmen genannt wurden. Insgesamt wurden dabei 350 Millionen deutsche und deutschsprachige, öffentliche Online-Quellen ausgewertet.

3,1 Millionen Fundstellen aus dem Erhebungszeitraum vom 1. August 2018 bis zum 30. Juli 2019 wurden schließlich an den Big-Data-Spezialisten Beck et al. Services übermittelt und dort mittels Verfahren der Künstlichen Intelligenz analysiert. Mithilfe neuronaler Netze konnten die Nennungen der Unternehmen den drei Themenfeldern

ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit zugeordnet und einer sogenannten Sentiment-Analyse im Hinblick auf eine positive, neutrale oder negative Tonalität unterzogen werden.

Zur Berechnung des Rankings wurden für jedes Unternehmen und für jeden Nachhaltigkeitsfaktor zwei Werte ermittelt: Zum einen der Tonalitätssaldo, die Differenz aus positiven und negativen Nennungen im Verhältnis zur Gesamtzahl der Nennungen. Zum anderen die Reichweite in Form der Anzahl der gefundenen Gesamtnennungen im Vergleich zum Branchendurchschnitt. Je reichweitenstärker ein Unternehmen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern ist, desto stärker wirkt sich die Tonalität aus, also ob die Kommunikation für den jeweiligen Nachhaltigkeitsfaktor überwiegend positiv oder negativ gefärbt ist.

Diese Teilergebnisse wurden anschließend zu einer Gesamtpunktzahl für jedes Unter-

#### Fortsetzung: Diese Unternehmen genießen den besten Ruf in ihrer Branche

UNTERNEHMEN	BRANCHE	UNTERNEHMEN	BRANCHE
Infineon Technologies	Produzenten elektronischer Bauteile	Nespresso	Kaffees
innogy	Energieversorger	NextPharma	Pharmaunternehmen
INTER Krankenversicherung	Private Krankenversicherungen	Novartis	Biotechnologieunternehmen
Intersport Deutschland	Sportartikel	NRW.BANK	Landes- und Förderbanken
Interstuhl	Büromöbel	Okii	Druckerhersteller
itelligence	Software- und Hardwareentwickler	Ökoworld	Fondsanlagegesellschaften
Jacobs University	Private Hochschulen	Open Grid Europe	Netzbetreiber
Jenoptik Aktiengesellschaft	Anbieter von Feinmechanik und Optik	Outokumpu Nirosta	Edelstahlherstellung- und verarbeitung
Jim Block	Systemgastronomie	Ovomaltine	Kakaos und Getränkepulver
Jouis Nour	Gastronomiebetriebe	Pepe Jeans	Jeans-Marken
Kellogg's	Müsli und Frühstückprodukte	Pringles	Salz- und Käsegebäcke
KHS Packaging	Verpackungshersteller	Qatar Airways	Fluggesellschaften
Knaus Tabbert	Wohnwagen und Reisemobile	Rehau	Gummi- und Kunststoffindustrie
KSPG	Automobilzulieferer	Rehm Thermal Systems	Gebäudetechnik
Lego	Spielzeuge	Rewe	Supermärkte
Leoni	Elektroindustrieunternehmen	Rhenus	Logistikunternehmen
Linde	Gashersteller	Rhön Sprudel	Mineralwässer und Erfrischungsgetränke
LVM	Versicherungen	Ricola	Süßwaren
Max Mara	Damenbekleidung	Rimowa	Taschen und Koffer
medi Hilfsmittel	Hersteller von med. Hilfsmitteln	Rohde & Schwarz	Anbieter von Messtechnik
MV Werften	Schiffbauer	Römertopf	Küchenbedarf
N26	Fintechs	S.Oliver	Modelabels
Nassauische Heimstätte	Immobilienunternehmen	Schaeffler	Industriezulieferer
Naturstrom	Öko-Strom	Schenker Deutschland	Speditionen

nehmen zusammengeführt. Dabei wurden die Themenfelder Umweltschutz und soziales Engagement mit jeweils 40 Prozent und der ökonomische Aspekt zu 20 Prozent gewichtet. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte abschließend branchenspezifisch auf einer Index-Skala von 0 bis 100 Punkten. Der jeweils Branchenbeste erhielt 100 Punkte und setzt damit die Benchmark für alle anderen untersuchten Unternehmen innerhalb der gleichen Kategorie. Unternehmen der gleichen Branche, die im Erhebungszeitraum mindestens 20-mal genannt wurden und mindestens 60 Punkte erreichen konnten, wurden vom F.A.Z.-Institut mit dem Siegel „Exzellente Nachhaltigkeit“ ausgezeichnet. Insgesamt gelang dies 828 Unternehmen aus 186 Branchen – von der Aluminiumverarbeitung über Modelabels bis zum Zuckerhersteller.



Jörg Forthmann ist Beirat beim Institut für Management- und Wirtschaftsforschung (IMWF), Hamburg.

UNTERNEHMEN	BRANCHE
Schneider Electric	Automatisierungs- und Systemtechnik
Schön Kliniken	Krankenhäuser
Schwälbchen	Milchprodukte
SET Werften	Wasserfahrzeuge und Werften
Shell	Tankstellen
Shell Deutschland Oil	Raffination und Rohstoffgewinnung
Siemens	Haushaltselektrogeräte
Siteco Beleuchtungstechnik	Lichttechnik
Sixt	Autovermieter
SLM Solutions	Oberflächen- und Materialbearbeitung
Sonoco Consumer Products Europe	Papierverarbeiter
SOS-Kinderdorf e.V.	Unterstützung für Kinder und Jugendliche
Sparda-Bank West	Sparda-Banken
Speick	Körperpflege
Stadtmobil Carsharing	Carsharing-Anbieter
Stadtsparkasse München	Sparkassen
Stadtwerke Bielefeld	Stadtwerke
Steico	Bauelemente
Stiebel Eltron	Wärme- und Kältetechnik
STIHL	Werkzeuge und Geräte
Südzucker	Zuckerhersteller
Syoss	Haarpflegeprodukte
Tank+Rast	Verkehrsgastronomie
Tefal	Geschirr-, Glas- und Porzellanwaren

UNTERNEHMEN	BRANCHE
Tempo	Körper- und Intimhygiene
transdev	Bahnen
Trevira	Textilhersteller
TÜV SÜD	Prüfgesellschaften
Under Armour	Sport- und Freizeitbekleidung
Unionhilfswerk Sozialeinrichtungen	Soziale Dienste
Unu	Motorräder und Mopeds
Uzin Utz	Baustoffe und -zubehör
Vans	Schuhe
Varta	Batterien
Vaude Sport	Outdoor- und Freizeitequipment
Vestas Deutschland	Hersteller von Windkraftanlagen
Viactiv Krankenkasse	Betriebskrankenkassen
Voith	Maschinen- und Anlagenbau
Volksbank	Banken
vsf fahrradmanufaktur	Fahrräder und Mountainbikes
Waldmann	Lampen und Leuchten
Wärtsilä SAM Electronics	Stahlunternehmen
windeln.de	Babyartikel
Yakult	Probiotica
Yogi Tee	Tees
Ziehl-Abegg	Elektromotoren- und Antriebstechnik
Zwergenwiese	Bio- und Naturkost

# Der Ruf der Banken

Eine Studie zur Online-Reputation nimmt die Branchen unter die Lupe: Welchen Kreditinstituten trauen die Verbraucher echte Nachhaltigkeit zu? Hier führen Sparkassen, Volksbanken und Förderbanken das Ranking an

Von Jörg Forthmann

 Die Forderungen nach mehr ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit in der Wirtschaft werden auch in der Finanzbranche gehört. So haben 130 Banken aus aller Welt im September den Klimagipfel der Vereinten Nationen zum Anlass genommen, um sich freiwillig den „Principles for Responsible Banking“ zu verpflichten. Die Geldhäuser, die zusammen Vermögenswerte in Höhe von rund 47 Billionen US-Dollar verwalten, sagen darin unter anderem zu, ihr Geschäft an den UN-Richtlinien für nachhaltige Entwicklung und dem Pariser Klimaabkommen auszurichten. Das macht ethisch oder ökologisch fragwürdige Anlageoptionen für sie zum Tabu. Unter den Unterzeichnern finden sich auch vier deutsche Kreditinstitute: die Commerzbank, die Deutsche Bank, die genossenschaftliche GLS Gemeinschaftsbank sowie die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW).

Die Banken könnten mit diesem Schritt ihre Reputation in Bezug auf Nachhaltigkeit deutlich verbessern. Gerade in dieser Hinsicht haben die vier Geldhäuser aus Deutschland – vorsichtig ausgedrückt – noch viel Luft nach oben. Das zeigt ein Blick auf die Rangliste der 25 hiesigen Banken mit der besten Online-Nachhaltigkeitsreputation (siehe Tabelle).

In den Top 25 tauchen die Commerzbank und die Deutsche Bank überhaupt nicht auf.

Die Landesbank Baden-Württemberg landet lediglich auf Platz 19. Die GLS Gemeinschaftsbank gehört zum Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR). Aber obwohl die Öffentlichkeit der Marke „Volksbank“ eine überaus gute Nachhaltigkeits-Performance zuschreibt, gelingt es der GLS nicht in ausreichendem Maße, dieses Image auch erfolgreich mit ihrem eigenen Institutsnamen zu verbinden und im Bewusstsein der Bevölkerung zu verankern.

## Gute Vorsätze sind ein Start, kein Ziel

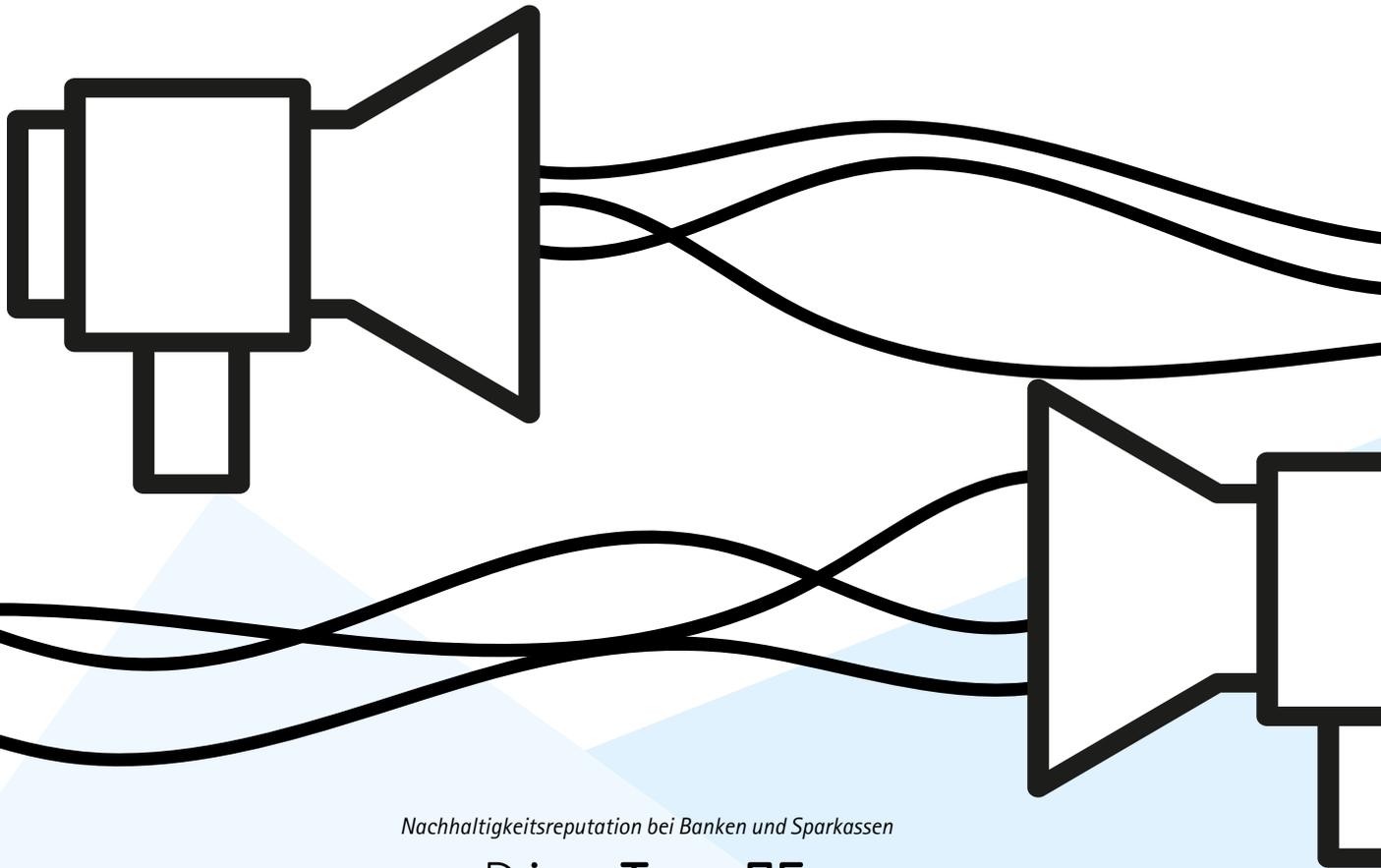
Allein vom Unterzeichnen der Prinzipien wird sich die Reputation der teilnehmenden Banken nicht verbessern. Das ist lediglich eine Absichtserklärung – und hier gilt ein Henry Ford zugeschriebenes Motto: „You can't build up a reputation on what you are going to do.“ Für eine Verbesserung der Nachhaltigkeitsreputation wird entscheidend sein, wie glaubhaft die Finanzinstitute diesen Absichten auch dauerhaft konkrete und effektive Taten folgen lassen.

Während den Großbanken aus der Öffentlichkeit eher Skepsis in Sachen Nachhaltigkeit entgegenschlägt, erfreuen sich Sparkassen, Volks- und Förderbanken einer ausgesprochen guten Nachhaltigkeitsreputation. Sowohl Sparkassen als auch Volksbanken sind in der Regel in ihrer Region stark verwurzelt und

nah am Menschen. Die Sparkassen sind zudem – anders als Privatbanken – als öffentlich-rechtliche Institute grundsätzlich der Gemeinnützigkeit verpflichtet. Diese unmittelbare, historische Verpflichtung wird offensichtlich von den Menschen vor Ort gut wahrgenommen und auch als sehr authentisch erlebt. Förderbanken profilieren sich schon lange unter anderem durch ihre Umweltförderprogramme. Dies verleiht den Sparkassen, Volks- und Förderbanken einen großen Vorsprung in der Nachhaltigkeitsreputation. Hier aufzuholen bedeutet vor allem für private Großbanken wie Commerzbank und Deutsche Bank einen Marathon. Sie werden sich gegenüber der Öffentlichkeit im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeit über Jahre bewähren müssen.

---

Jörg Forthmann ist diplomierter Wirtschaftsingenieur und Geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Kommunikationsberatung Faktenkontor.



Nachhaltigkeitsreputation bei Banken und Sparkassen

## Die Top 25

1	Sparkassen
2	Volksbank
3	NRW.BANK
4	KfW
5	Aareal Bank
6	Sparda Bank
7	Vontobel
8	Hauck & Aufhäuser
9	Comdirect
10	Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank
11	Hypo Vereinsbank
12	Bankhaus Lampe
13	CreditPlus Bank
14	BayernLB Bayerische Landesbank
15	DKB
16	NORD/LB Norddeutsche Landesbank
17	Consorsbank
19	LBBW – Landesbank Baden-Württemberg
20	BW-Bank
21	ODDO BHF
22	LBS West
23	Deutsche Apotheker- und Ärztebank
24	Thüringer Aufbaubank, Anstalt des öffentlichen Rechts
25	Merck Finck & Co

Quelle: Studie „Exzellente Nachhaltigkeit“ des IMWF – Institut für Management- und Wirtschaftsforschung im Auftrag des F.A.Z.-Instituts zur Online-Reputation deutscher Unternehmen in Bezug auf ihre ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit (zur Methode siehe Beitrag „Exzellente Nachhaltigkeit“, Seite 42).

# „A new Narrative about Business“

Die Welt denkt um – René Schmidpeter und Patrick Bungard sprachen mit dem US-amerikanischen Wirtschaftsphilosophen Ed Freeman über die Nachhaltigkeit als zentralem Unternehmenstreiber

**P**rofit oder Nachhaltigkeit? Auf diese Frage gibt es derzeit nur eine Antwort: beides! Zumindest wenn man der jüngsten Erklärung von 181 amerikanischen Vorstandsvorsitzenden glaubt (darunter Vertreter führender Unternehmen wie Apple, Amazon, General Motors und Walmart). Wir erleben gegenwärtig eine noch nie dagewesene Dynamik in den Chefetagen großer und mittelständischer Unternehmen. Das jahrelang als unantastbar geltende Streben nach reiner Profitmaximierung scheint sich dem Ende zuzuneigen. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass unser Planet sich rasant verändert und Themen wie der Klimawandel oder das Artensterben unmittelbar das Leben bedrohen. Diese Herausforderungen als Unternehmen mit anzunehmen und als Chance zu begreifen, stellt ein neues Paradigma dar: unternehmerischer Erfolg durch Nachhaltigkeit.

Um profitabel am Markt agieren zu können, so argumentieren Experten des Nachhaltigen Managements, müssen Geschäftsmodelle neu gedacht und in Einklang mit globalen Herausforderungen gebracht werden. Um diese neue Realität zu begreifen, braucht es konsequenterweise ein neues Unternehmensparadigma im Topmanagement, basierend auf einem betriebswirtschaftlich fundierten Nachhaltigkeitsverständnis. Erfolgreiche Unternehmer machen es vor und entwickeln derzeit integrierte Managementansätze, die die Wirkungen des Unternehmens messen und steuern. Ziel dabei ist, entlang der gesamten Wertschöpfungskette für alle Stakeholder gleichermaßen Wert zu schaffen. Dieser Paradigmenwechsel im Management verhilft Nachhaltigkeit zu einer neuen Normalität in den Unternehmen.

Anstelle der über Jahrzehnte in angelsächsischen Unternehmen verfolgten Profitmaximierung, sollen in Zukunft die umfassende Wertschöpfung für alle Beteiligten sowie ein positiver Impact für die Gesellschaft als oberstes Unternehmensziel stehen. Damit stellen führende Manager der weltweit größten Unternehmen das bisherige betriebswirtschaftliche Paradigma des „Unternehmenswertes/Shareholder Value“ grundlegend in Frage. Heute gilt es vielmehr, die Marktkräfte produktiv zu nutzen, um das Gegensatzdenken zwischen Profit und Nachhaltigkeit zu überwinden.

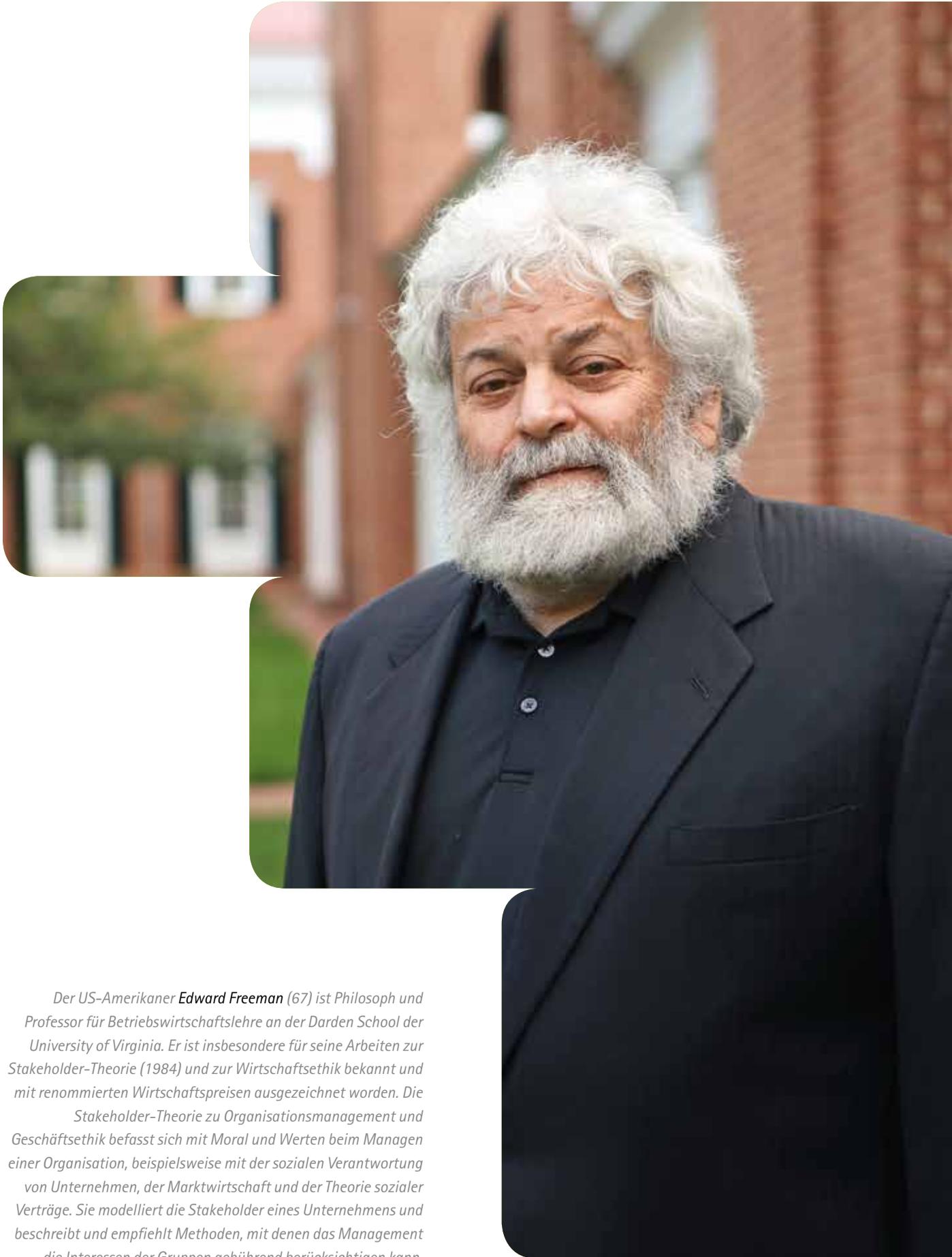
Wie sieht **Ed Freeman**, einer der weltweit führenden Wirtschaftsphilosophen und der „Erfinder“ des Stakeholder-Ansatzes, die aktuellen Entwicklungen? Er diskutierte dies mit seinen Wissenschaftskollegen und Verantwortung-Autoren Prof. Dr. René Schmidpeter und Patrick Bungard in einem Sechsaugengespräch:

**René Schmidpeter:** *In the United States 181 CEOs made a statement regarding Purpose and Positive Impact of Business toward society. What is this public statement all about? How do you see it?*

**Ed Freeman:** Finally the CEOs are realizing that the narrative around shareholder primacy just doesn't work or is at best incomplete. Shareholder value is an outcome of how a company creates value for its stakeholders. And, expectations are much clearer now that companies need to have some kind of societal purpose in order to have a license to operate. I think it is a milestone, even though there already are critics that are claiming this is just PR. The old narrative has lots of people, especially academics, in its grip. It will be generational to really effect change.

**Schmidpeter:** *Why is this change happening? Is it really a new understanding of business?*

**Freeman:** It is a realization that every good business person knows. You can't just focus on the money. You have to focus on what the business stands for, what difference it is trying to make, and how you are affecting customers, suppliers, employers, communities, as well as the people with the money. It's always been this way, but the rhetoric of shareholder primacy has drowned out this better way, or at least it has in the US. Recently we have seen the emergence of many new business models, such as conscious capitalism, inclusive capitalism, impact investing, and many more. There is no



Der US-Amerikaner **Edward Freeman** (67) ist Philosoph und Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Darden School der University of Virginia. Er ist insbesondere für seine Arbeiten zur Stakeholder-Theorie (1984) und zur Wirtschaftsethik bekannt und mit renommierten Wirtschaftspreisen ausgezeichnet worden. Die Stakeholder-Theorie zu Organisationsmanagement und Geschäftsethik befasst sich mit Moral und Werten beim Managen einer Organisation, beispielsweise mit der sozialen Verantwortung von Unternehmen, der Marktwirtschaft und der Theorie sozialer Verträge. Sie modelliert die Stakeholder eines Unternehmens und beschreibt und empfiehlt Methoden, mit denen das Management die Interessen der Gruppen gebührend berücksichtigen kann.

# a new narrative

going back to the old narrative of only shareholders and the money really count.

**Patrick Bungard:** *What are the drivers for a new understanding of business today?*

**Freeman:** I think the GFC (Global Financial Crisis, Anm. d. Red.) got everyone's attention, as well as the emergence of nationalism with a view of business that seems to embrace crony capitalism at the expense of society. Of course new technologies and media attention play a role as well.

**Bungard:** *What role does business play in society? How is the relationship between Shareholder Value and Stakeholder Value?*

**Freeman:** As I have said for many, many years, there is nothing incompatible here. Shareholder value is best seen as an outcome of how a business creates value for the rest of its stakeholders. The first principle of stakeholder theory is that stakeholder relationships are the unit of analysis of business, followed closely by the second principle: stakeholders are interconnected. Their interests are joint.

**Schmidpeter:** *What is the role of the financial markets to foster a positive role of business?*

**Freeman:** In the US there is now \$70 Trillion under management by firms that have signed the Principles of Responsible Investing. These principles essentially say that the idea of paying attention to ESG – their language – or stockholders and stakeholders –

my language – are crucial to responsible investing. That is a powerful statement.

**Schmidpeter:** *Which kind of philosophy could be the base to overcome the trade-off between Profit and Sustainable Development?*

**Freeman:** Again, I think that stakeholder theory has been pretty clear about this. Profits are necessary, but they aren't the purpose of business. My colleagues, Bobby Parmar and Kirsten Martin and I have a forthcoming book, "Responsible Business for the 21st Century" (Columbia University Press, Frühjahr 2020; Anm. d. Red.), that makes these ideas even more explicit.

**Bungard:** *If you wrote a new story of business, how would it start?*

**Freeman:** There are five basic ideas behind all of these new models of business, outlined in the book: Purpose and Profits, Stakeholders and Shareholders, Society (including Environment) and Markets, Humanity and Economics, Business and Ethics. These five ideas are the starting point of a new narrative about business.

**Bungard:** *Who are the heroes, which challenges are they facing?*

**Freeman:** There are thousands of entrepreneurs, as well as seasoned executives who have started and built their companies on these ideas. We dedicate our book to these men and women, singling out John Mackey at Whole Foods Market, Kip Tindell

at the Container Store, and Tom Gardner at the Motley Fool. But, there are many, many others around the world who have built their companies on some of these new narrative ideas. And, make no mistake. Of course you have to make profits. There is nothing wrong with that. But, it's not enough.

**Bungard:** *Does the story have a happy end? If yes, how does it look like?*

**Freeman:** Our grandchildren might live in a world in which we acknowledge that business is the most powerful force for good that we humans have ever invented. And, in a world that has unleashed a new spirit of entrepreneurship based on a view of business as creating hope, and building a better society.

**Schmidpeter:** *Who do you think is the author of this new story?*

**Freeman:** It will be written by the entrepreneurs and executives that are bringing it to life through their companies.

**Schmidpeter:** *How does your thinking affect the theories taught at business schools?*

**Freeman:** I've just been a one-trick pony for 40 years talking about stakeholders since I have always thought that was a key component of understanding business. I get far too much credit. The idea of creating value for stakeholders has always seemed to me to be common sense, and it has a long history well before I got involved. Business schools need to get with the pro-

# about business

gram. We need to teach the ideas behind the new story, and de-emphasize the old narrative as the only one we teach students.

**Schmidpeter:** *Is there anything you think is missing in the current discussion about the role of business in society.*

**Freeman:** Yes, we need a thorough going revision of other institutions in society. For instance, how can government, in addition to being a referee and redistributor, be a facilitator of value creation, and of institutions of hope. We need businesses to think of their role as multi-institutional, taking on relevant projects to build societal capabilities and institutions.

**Bungard:** *What can Europe learn from the US? And what vice versa?*

**Freeman:** I have always found European businesses to be more at home with stakeholder theory and for that I am very grateful. I would like to see them take on the institutional challenges that I outlined above. I think US companies will embrace stakeholder theory, not as a better way to do CSR, but as fundamental to their business models, and I think European companies can learn from this. However, I have to say that I believe that there are cultural differences, but wherever you do business you have to create value for your stakeholders. Sometimes we overlay the differences and don't pay enough attention to the similarities.

**Schmidpeter:** *What will be the next steps of business to take action based on the statement of the 181 CEOs?*

**Freeman:** I think the Roundtable CEOs will take these ideas seriously and think deeply about their purpose, and their role in society. We already see this happening in many sectors. Things will not go perfectly. People will make mistakes, and some simply won't take the ideas seriously. That just means businesspeople are human not saints. We can be the generation that makes business better, and the Roundtable statement helps to realize it.

**Bungard:** *The last time we met, I asked you where you take your optimism from when you look into the future even though we are currently facing such enormous global challenges. Your response was: "Don't worry, businesses are going to fix this." Could you please further elaborate what you meant?*

**Freeman:** I am optimistic that we have many experiments going on that will find a way to meet the substantial challenges that we find today. Businesses all over the world are waking up to realize that they have a purpose that they need to concentrate on how they create value for stakeholders, and how they are changing the world for the better. We see it in individual businesses, multi-stakeholder partnerships, and multi-sector societal projects. Plus there is an acknowledgement that we need something like a stakeholder vocabulary, rather than a vocabulary based solely on money and fi-

nance and shareholders, in order for business to progress. Recent statements by Larry Fink at Blackrock, the Business Roundtable, and the Principles for Responsible Investing – with over \$70 trillion under management by companies that have signed them – all are evidence that we are changing the underlying narrative of business. Of course, global warming, inequality, and the like are tough issues that we need all sectors of our society to address, including a critical role for business.

---

Prof. Dr. René Schmidpeter ist Beirat im Projekt Verantwortung. Er hat die Dr. Juergen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik und CSR an der Cologne Business School inne und leitet das dortige Center for Advanced Sustainable Management (CASM). Er ist Berater und Mitgestalter in zahlreichen nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsinitiativen und Think-Tanks sowie Mitbegründer der M3TRIX GmbH in Köln.

Patrick Bungard ist Director des Center for Advanced Sustainable Management (CASM) der Cologne Business School und Geschäftsführer der M3TRIX GmbH. Als Dozent für nachhaltiges Management, Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship an unterschiedlichen Universitäten und Fachhochschulen versucht er, Studenten für ein Umdenken in der BWL zu begeistern und wissenschaftliche Grundlagen zu schaffen.

# Erkennen, was getan werden muss

**D**enken wir über die Welt nach, kommen uns Kriege, Gewaltverbrechen, Naturkatastrophen, menschengemachte Katastrophen, die große Armut, Korruption oder schwindende Ressourcen in den Sinn. Wir leben in der Illusion ständiger Verschlechterung. Die Wirklichkeit aber sieht anders aus, schreibt Hans Rosling in seinem Buch „Factfulness“: Schritt für Schritt, Jahr

um Jahr werde die Welt besser. Auch wenn wir vor riesigen Herausforderungen stünden, hätten wir enorme Fortschritte gemacht – und das belegt er mit Fakten über schlechte Dinge, die abnehmen oder verschwinden, und gute Dinge, die sich verbessern. Rosling sieht sich dabei nicht als Optimist, sondern nennt sich „Possibilist“. „Als Possibilist sehe ich all diese Verbesserungen und Fortschritte, und

sie erfüllen mich mit Zuversicht und Hoffnung, dass weiterer Fortschritt möglich ist.“ Eine konstruktive und hilfreiche Weltsicht, denn sie lässt uns erkennen, was getan werden muss, um die Welt zu verbessern.

Auf dieser Seite dokumentieren wir erfreuliche Entwicklungen, die Mut machen können.

## Teure Solarmodule

Durchschnittlicher Preis von PV-Modulen (\$/Wp)



Quellen: OurWorldInData, basierend auf Lafond et al. (2017)

## Tote bei Flugzeugabstürzen

Tote pro 10 Mrd. Passagier-Flugmeilen (Fünfjahresdurchschnitte)



Quellen: Gapminder basierend auf IATA, ICAO, BTS und ATAA

## Überleben bei Kinderkrebs

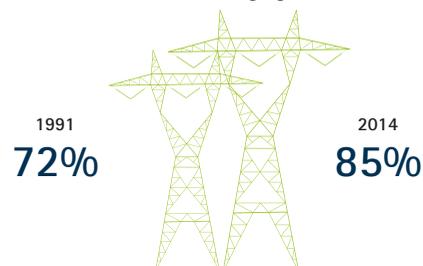
Kinder, die unter 20 Jahren eine Krebsdiagnose erhalten und mit Behandlung 5 Jahre oder länger überleben



Quelle: NCI

## Stromversorgung

Anteil der Menschen mit Zugang zu Elektrizität



Quelle: GTF

# Market Intelligence

Mit Künstlicher Intelligenz  
maßgeschneiderte Insights  
gewinnen

## Werden Sie als nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen?

Wir decken es für Sie durch die Analyse von mehreren  
Millionen Internetquellen auf.

Erhalten Sie dadurch exklusiv Expertenwissen für Ihre Entscheidungsprozesse.

Interessiert? Erfahren Sie mehr:

[www.faz-institut.de/kuenstliche-intelligenz](http://www.faz-institut.de/kuenstliche-intelligenz)

FA.Z.-INSTITUT



Kontakt: Bianca Labitzke // F.A.Z.-Institut GmbH  
Frankenallee 71-81 // 60327 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 75 91 28 60 // E-Mail: [b.labitzke@faz-institut.de](mailto:b.labitzke@faz-institut.de)  
[www.faz-institut.de](http://www.faz-institut.de)

# „I encourage you to go on“ António Guterres

I have been more times a keynote speaker than a listener. That is one of the problems of world leaders: they talk too much and they listen too little. And, it is listening – it is in listening that we learn. (...) I am really very enthusiastic about the leadership and the dynamism of the youth movement for climate action today in the world.

When I started two years and something ago, I must say I felt very, very discouraged in relation to the prospects of climate action. We are already facing a climate emergency. We are seeing, and I'm not going to enter into technical details about it, but we are seeing this multiplication of natural disasters becoming more and more intense, more and more dramatic with worse consequences. We are seeing drought in Africa. Namely, in some circumstances, not only making communities unable to survive, but being affected by conflict like in the Sahel, where the lack of water resources is making farmers and others fight each other and because of that, facilitating the emergency of conflicts and even the spread of terrorism. We were seeing the glaciers melting, the ice caps disappearing, the corals bleaching, biodiversity being threatened, the heatwaves everywhere. (...) Things are getting worse. The worst forecasts that were made are being proven wrong, not because they were too dramatic, but because they were not enough dramatic in relation to the reality.

At the same time, there was a sense of apathy. It was very difficult to put these things on the table. It was very difficult to make decision makers assume the need to act. There was a kind of a laissez-faire in the world. All of a sudden, I started to feel that there was momentum that was gaining. This was largely



*Der Portugiese António Guterres ist seit Januar 2017 Generalsekretär der Vereinten Nationen*

due to the youth movement that started a fantastic, very dynamic impulse around the world, moving progressively with them, their families, their communities, their societies, and based on the societies moving, and the voice of the societies being heard, starting to have an impact on the way businesses were acting, on the way cities were acting, and on the way regions were acting. Finally, we are starting to see electorates being active on these and governments starting to respond.

There is a change. We are not yet there. We are still losing the race. Climate change is still running faster than what we are. We still have subsidies to fossil fuels, we still have coal plants being built, we still have many things that are not happening and should happen, or things that go on happening and should not be happening anymore. (...)

So, we have no time to lose. It does not make sense to go on subsidizing fossil fuels.

Some people present the subsidies of fossil fuels as a benefit to the population. No, they are done with taxpayers money – with our money. It doesn't make sense at all money is there to boost hurricanes, or to bleach corals or to destroy communities, like the ones that were mentioned here in Africa. Let's make sure that taxpayers get their money back and there are no more subsidies to fossil fuels. When people talk about tax on carbon, that means more costs for the economy. Not necessarily. You can put a tax on carbon, and reduce taxes on people, namely on salaries, and with that you help solve the problems of unemployment, namely youth employment. So that is a win-win strategy that is possible, if you combine at the same time, climate action with a fair globalization with the Agenda 2030, the Sustainable Development Goals and our plans for a more fair and just world, in which the resources can be better distributed and better used. (...)

I encourage you to go on, I encourage you to keep your initiative, keep your mobilization, and more and more to hold my generation accountable. My generation has largely failed until now to preserve both justice in the world and to preserve the planet. I have granddaughters. I want my granddaughters to live in a liveable planet. My generation has a huge responsibility. It is your generation that must make us be accountable to make sure that we don't betray the future of humankind."

---

Auszug aus der Rede von UN-Generalsekretär António Guterres beim UN-Jugendklimagipfel am 21. September 2019 in New York.



Heizen



Kühlen



Neue Energien

# In eine saubere Zukunft.



## Wärmepumpen von Vaillant. Ein neuer Grad an Komfort.

Wärmepumpen von Vaillant bieten mehr als nur angenehme Raum- und Wassertemperaturen. Sie sorgen für minimale Energiekosten, schonen durch intelligente Vernetzung nachhaltig die Umwelt und werden umfangreich gefördert - damit Sie sich ganz entspannt auf das Wesentliche konzentrieren können: Ihre Familie, sich selbst und Ihr Zuhause. Erleben auch Sie diesen neuen Grad an Komfort.

Mehr dazu erfahren Sie unter [vaillant.de](http://vaillant.de)



 **Vaillant**

Komfort für mein Zuhause



# Elektrisiert die Straße.

Erleben Sie den Audi e-tron bei Ihrem Audi Partner.  
[audi.de/e-tron](https://www.audi.de/e-tron)

**Audi** Vorsprung durch Technik