

Vorwort

Die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung befinden sich in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess, aber sie werden auch durch die Entwicklungen der Nachhaltigkeit verändert. Neben den politischen Entscheidungsträgern sind es immer mehr die Unternehmen, denen diesbezüglich eine führende Rolle abverlangt wird und die sich den Herausforderungen aus der Nachhaltigkeit stellen. Dabei werden unterschiedliche Geschwindigkeiten bevorzugt, die sich aus der Strategie und dem Selbstverständnis dieser Unternehmen ergeben.

„Mit hoher Geschwindigkeit zu fahren ist unmöglich, weil die Fahrgäste nicht mehr atmen könnten.“ Diese im Jahre 1823 vom wissenschaftlichen Berater der North Western Railway, Dionysius Lardner, aus Überzeugung getätigte Aussage wird jedem kritischen Beobachter ein Schmunzeln abringen, nachdem mittlerweile Automobile mit einer Geschwindigkeit von über 1.000 km/h gemessen wurden, das Flugzeug zu einem wichtigen Transportmittel aufstieg und sogar Fahrradfahrer neue Dimensionen erreichen, wie der „Spitzenreiter“ einer schweizerischen Radarkontrolle mit 137 km/h.

Dennoch birgt die Aussage im metaphorischen Sinne eine gewisse Wahrheit, denn es erscheint nicht selten der Fall zu sein, dass vielen Menschen bei der Geschwindigkeit, Dynamik und steigenden Komplexität des Lebens durchaus der Atem stockt: Globalisierung, Arbeitslosigkeit, Aufstieg und Konsolidierung der New Economy, Freizeitstress, globale Erwärmung, Körperkult, soziale Absicherung, Zerfall der Familienkultur sind nur einige Themenfelder, welche die Verarbeitungskapazität der Individuen überfrachten. Die Folgen sind Lähmung und Atemlosigkeit. Und nun hat sich „nachhaltige Entwicklung“ parallel und teilweise unerkannt auch noch zu einem Leitbild der Gesellschaft entwickelt, das es zu berücksichtigen gilt. Doch trotz der verbreiteten Unklarheit über das Konzept, stellt nachhaltige Entwicklung eben weder eine neue Handlungseinschränkung, noch eine Komplexitätserhöhende Erweiterung dar. Immer wieder werden ihre Wurzeln aus der deutschen Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts betont, als die Rodungen des Mittelalters die Maxime nötig machten, dass Aufforstungsmaßnahmen die Abholzung zumindest kompensieren müssten. Nur selten allerdings werden heutzutage die vielfältigen Chancen aus dem Leitbild für Politik, Unternehmen und Individuum hervorgehoben.

Obwohl „Zukunftssicherung“ vielfach als wichtiges Ziel in Unternehmen propagiert wird, wirkt es dagegen oftmals so, als wenn der Alltag ohne das geringste Verständnis für das Gesamtkonstrukt der sie umgebenden Welt bewältigt wird. Dies kristallisiert sich zumeist dann heraus, wenn die auf Effizienzsteigerung ausgelegten Prozesse die Unternehmensstrategien beherrschen und nicht dem Ideal „structure follows strategy“ nachkommen. Dann können auch die verborgenen Potenziale aus der Vision der Nachhaltigkeit nicht einmal annähernd erreicht werden. Demgegenüber scheinen sich Denksätze dieses Nachhaltigkeitsverständnisses bereits verwirklicht zu haben, ohne dass jedoch der ersehnte „Quantensprung“ eingetreten ist. Noch allzu häufig hemmt das

scheinbare Fehlen eines kurzfristigen wirtschaftlichen Nutzens die Unternehmen, mittel- bis langfristige Entscheidungen im Sinne der Nachhaltigkeit und damit zum Nutzen der Gesellschaft zu treffen.

Gerade in diesem Umfeld nutzen innovativ denkende Unternehmen ihre Chancen und orientieren ihre Unternehmensstrategie an dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Sie erkennen frühzeitig Entwicklungen in der Gesellschaft und passen ihre Produkte und Dienstleistungen mit hoher Flexibilität an. Sie nutzen gezielt diejenigen Hebel, mit denen sie ihrerseits die Umfeldsituation positiv zum gegenseitigen Nutzen beeinflussen können. „Nachhaltige Kooperationen“ zwischen Politik, Unternehmen und Wissenschaft erwachsen – und alles zum Wohle der Gesellschaft. Doch schon lauert die Gefahr, dass Nachhaltigkeit allein zur Ideologie gemacht wird. Zweifler hadern mit der Umsetzbarkeit. Über das Thema wird plötzlich viel geredet und doch wenig getan. Mit einem Mal ist wieder der Mut und Ehrgeiz einiger Weniger gefragt.

Wir hatten schnell begriffen, dass wir solche „Trendsetter“ ansprechen mussten, um zu erfahren, wie Unternehmen Nachhaltigkeit umsetzen und leben. Solche Unternehmen, die pragmatisch an das Thema herangegangen sind und die nicht nur über unterschiedliche Alternativen diskutieren, sondern diese auch ausprobieren. Getrost der Devise Yogi Bärs aus dem gleichnamigen Comic: *„Wenn du auf deinem Weg auf eine Gabelung triffst, nimm sie!“*

Und dabei ist es nicht entscheidend, ob man den linken oder den rechten Weg wählt. Hauptsache die Entscheidung fällt nicht auf Stillstand oder Rückschritt, ein Zögern ist allerdings „erlaubt“. Vielmehr gehört es zum Wesen erfolgreicher Unternehmen, dass sie mit innovativem Drang immer wieder durch erfinderische Kombinationen von Ressourcen und Fähigkeiten Kreatives schaffen und auf diese Weise Markt- und Wertschöpfungspotenziale auf *neuen Wegen* erschließen. Diese Erkenntnis geht auf den österreichischen Nationalökonom Joseph Alois Schumpeter aus dem Jahre 1911 zurück.

Was aber veranlasst nun Unternehmen, eine Bewusstseinsänderung in ihrem unternehmerischen Prozess zu vollziehen? Welchen Weg beschreiten sie? Wo liegen die Stolpersteine? Gibt es einen Leitfaden zur Umsetzung? Wie können andere Unternehmen von den Erfahrungen lernen? Dies alles motivierte uns, das vorliegende Buch zu verfassen, das sich weniger an Spezialisten richtet, sondern vielmehr an alle, die Nachhaltigkeit aus ihrer Managementverantwortung heraus oder in Forschung und Lehre stärker in ihrer Tätigkeit berücksichtigen wollen.

Ohne die zahlreichen Erkenntnisse und Erfahrungen aus Beratungsprojekten wäre dieses Buch in der vorliegenden Form sicherlich nicht möglich geworden. Daher danken wir allen unseren Klienten, die in intensiven und offenen Diskussionen zu seinem Entstehen beigetragen haben. Unserer besonderer Dank gilt all denjenigen Unternehmenspartnern, die an unserer aktuellen Studie teilgenommen und im Wesentlichen dazu beigetragen haben, dass wir eine Fülle von praktischen Beispielen zusammentragen konnten. Hervorheben möchten wir in diesem Zusammenhang die Unternehmen Bayer,

Boehringer Ingelheim, BP, Bristol-Myers Squibb, DaimlerChrysler, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, DuPont, E.ON, Gerling, Henkel, HypoVereinsbank, IKEA, Johnson & Johnson, Lafarge, L'Oréal, Munich Re, Novartis, Novo Nordisk, Otto Versand, Porsche, Preussag, Procter & Gamble, Schering, Shell, Siemens, Sony, Stora Enso, Swiss Re, Tetra Pak, The Body Shop, Unilever, Volkswagen und Wella.

Ganz persönlich möchten wir auch Prof. Dr. Herwig Hulpke für die Verfassung des Geleitwortes sowie den Ko-Autoren von Arthur D. Little, die Ihre spezifischen Kenntnisse und praktischen Erfahrungen zu wichtigen Themenfeldern beige-steuert haben und damit den holistischen Charakter der Nachhaltigkeit in der Praxis verdeutlichen, danken.

Unser Dank gilt auch Ulrike Vetter und Susanne Kramer vom Gabler Verlag, die mit nicht nachlassender Geduld und wachsendem Verständnis ermöglichten, dass die immer wieder eintreffenden Aktualisierungs- und Ergänzungsbedürfnisse der Herausgeber in die Druckreife übertragen werden konnten.

„Das Eigentliche ist unsichtbar“ – so mancher orthographische und semantische Fehler der Entwurfsfassungen konnte erst durch das gewissenhafte Lektorat von Simone Viel und Heike Frömmer identifiziert und einer gerechten Entsorgung zugeführt werden. Außerdem danken wir Ulrike Buchgeister für ihre vorzügliche graphische Unterstützung.

Wir wünschen Ihnen, dass Ihnen dieses Buch die Welt der Nachhaltigkeit öffnen und ihre Relevanz für Unternehmen verdeutlichen wird. Die positive Resonanz aus der Praxis gibt uns das gute Gefühl, dass dieses wichtige Leitbild immer mehr Einzug erhält und nicht mehr wegzudenken ist. Umso gespannter schauen wir daher in die Zukunft, inwiefern Unternehmen die Vorteile der nachhaltigen Entwicklung zu nutzen wissen. Im Einklang mit den Worten des französischen Gelehrten Victor Hugo sind wir dabei sicher: *„Nichts in der Welt ist so mitreißend wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“*

Düsseldorf, im September 2001

Arnd Hardtke

Marco Prehn