

*Vortrag von Andreas von Schumann, Leiter GTZ AgenZ, anlässlich der Tagung
„SozialDialog Grünes Bauhaus“, 10.-11.09.2009, Akademie der Künste, Berlin
Veranstalter: Institut für Designforschung und Akademie der Künste*

Andreas von Schumann

Erkundungen zu Raum und Zeit

Fünf Thesen zu nachhaltigem Wirtschaften

Die Idee der Nachhaltigkeit entstand in der deutschen Forstwirtschaft. In der ersten Hälfte des 18. Jahrhunderts stellte man fest, dass die Abholzung der Wälder zwar Wohlstand hervorbringt, dieser aber versiegt, sobald der letzte Baum gefällt ist. In dem ersten geschlossenen Werk über Forstwirtschaft, in der *Sylvicultura oeconomica*, hielt Hans Carl von Carlowitz fest, dass dem Wald nicht mehr Bäume entnommen werden dürfen, als nachwachsen können, soll er als eherne Quelle von Wohlstand erhalten bleiben. Aufgrund dieses Werks gilt Carl von Carlowitz als Schöpfer des forstlichen Nachhaltigkeitsbegriffs.

Dies war gleichzeitig auch die Geburtsstunde langfristiger Investitionsperspektiven in der Forstwirtschaft. So begann man vor 200 Jahren, Laubbäume in die ausgeplünderten Waldbestände einzubringen, um die Standorte weniger anfällig zu machen gegen Witterungseinflüsse, Schädlinge und nicht zuletzt gegen die Einschlagzyklen der Forstwirte. Den Waldbesitzern war dabei klar, dass sie in Werte investieren, die erst von ihren Urenkeln als Rohstoff zum Markt getragen werden würden.

So präzise kann der oftmals schwammige Nachhaltigkeitsbegriff in der Wirklichkeit ausgefüllt werden. Aber wir wissen heute auch, dass eine Eiche nur dann ihre lange Reifezeit durchsteht, wenn es keine sozialen Konflikte um den Wald gibt, wenn kriegerische Handlungen ihn nicht zerstören, wenn er von biologischen, chemischen, atomaren Verseuchungen verschont bleibt, wenn das Nutzungskonzept des Waldes nicht auf die Funktion als Rohstofflieferant reduziert ist. Ganz gleich, ob es sich bei diesem Baum um eine

amerikanische Weiß-Eiche, eine chinesische Korkeiche oder eine kaukasische Flaum-Eiche handelt: Erst die politische, wirtschaftliche und soziale Inwertsetzung der unterschiedlichen Funktionen des Waldes durch den Menschen sichert ihren langen Lebenszyklus und macht ihren Anbau langfristig zu einem lohnenden „Geschäft“.

Seit den Pflanzungen vor 250 Jahren ist unsere globale Welt komplizierter, komplexer, dynamischer. Ging es damals darum, das durch den Dreißigjährigen Krieg verloren gegangene forstliche Wissen zusammenzufassen, so steht heute dieser alte Nachhaltigkeitsbegriff als Leitidee für das Heilsversprechen, den entfesselten Raubbau an unseren Lebensgrundlagen umzukehren in eine sozial, ökologisch, politisch und wirtschaftlich stabile Entwicklung – und dies angesichts von globalen Herausforderungen wie Klimawandel, Bevölkerungswachstum, Migration und Ressourcenknappheit.

Im Folgenden werden mittels fünf Thesen zu nachhaltigem Wirtschaften Anforderungen formuliert, denen sich die zukünftige Gestaltung von Lebenswelten stellen muss. Hierbei wird ein allgemeiner Entwicklungsbegriff zugrunde gelegt, d.h. die Lebensbedingungen in zum Beispiel Uganda oder Deutschland sind sehr unterschiedlich, aber beide sind gleichermaßen gefordert, sich über die Entwicklung ihres Raums angesichts der globalen Herausforderungen Gedanken zu machen.

1. The business of business is business

So wie Nachhaltigkeit selbst in aller Munde ist, gehört auch nachhaltiges Wirtschaften mittlerweile zu einem weit verbreiteten Schlagwort. Allzu häufig wird es in der Unternehmenskommunikation für einzelne Aktivitäten eines ökologischen und sozialen Wohilverhaltens gebraucht. Unser Ausgangspunkt für nachhaltiges Wirtschaften ist grundsätzlicher. Es ist die Herausforderung eines Marktteilnehmers, sich langfristig am Markt zu etablieren. Im Mittelpunkt dessen, was als nachhaltiges Wirtschaften bezeichnet wird, steht die langfristige Gestaltungskraft und Wirksamkeit einer Investition. Nachhaltiges Wirtschaften heißt, zukunftsfähige betriebs- und volkswirtschaftliche Struktu-

ren aufzubauen und abzusichern. Erst die Entwicklung von Konzepten nachhaltigen Wirtschaftens von der notwendigen und wichtigen Nebenbedingung hin zum Wertschöpfungs- und Innovationstreiber im Kerngeschäft macht es zum kritischen Erfolgsfaktor für eine Unternehmensentwicklung.

In einer Studie zum „Zukunftsfaktor Nachhaltiges Wirtschaften“, an der 20 DAX-notierte Unternehmen mitwirkten, konnten wir feststellen, dass nahezu alle Unternehmen nachhaltigem Wirtschaften eine hohe Relevanz beimessen. Allerdings spielen Nachhaltigkeitsaspekte im strategischen Management nur eine untergeordnete Rolle. In strategischen Entscheidungen fließen sie meist nur informell und sehr selektiv ein. So bleibt eine Lücke zum eigentlichen Kerngeschäft. Diese fehlende Verknüpfung von Nachhaltigkeitsaspekten mit dem Kerngeschäft zeigt sich auch in vielen, von Unternehmen angestoßenen Nachhaltigkeitsprojekten. Die sind oftmals gut gemeint, ihrem Charakter nach jedoch oft unternehmerische „Philanthropie“, weil Unternehmen ihre ureigenen Kompetenzen, ihr einzigartiges Wissen, ihre kreativen Ressourcen nicht konsequent nutzen. Nicht über das „gut meinende“ Unternehmen werden stabile Strukturen erarbeitet, sondern über die Orientierung auf einen langfristigen Erfolg. Denn: The business of business is business. Aus dem langfristigen Erfolg eines Unternehmens schöpft die Gesellschaft ihren größten Nutzen – allerdings nur dann, wenn das Wertschöpfungspotenzial nachhaltigen Wirtschaftens voll ausgeschöpft wird. Soweit meine erste These.

2. **Wahres Führen heißt Dienen**

Damit komme ich zum Subjekt von Entwicklung. Vorausschauendes unternehmerisches Handeln verlangt Führung. Wenn Michael Otto zum Erfolg seiner gleichnamigen Gruppe den Hinweis gibt: „wir denken nicht in Quartalen, sondern in Generationen“, dann weist er darauf hin, dass in Familienunternehmen mit einer dynastischen Orientierung der Weitblick ein eingebautes Element der Unternehmensstrategie darstellt.

Wichtiger ist aber, dass hier ein Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften formuliert wird: Der Erfolg einer Unternehmerpersönlichkeit muss daran gemessen werden, inwieweit es ihr gelingt, kurzfristige Ergebnisse mit mittelfristigen Opportunities und langfristigen Chancen zu verzahnen.

Dieser Maßstab kann und muss auch auf die Bereiche Politik und Zivilgesellschaft übertragen werden. Denn die Subjekte der einzelnen Subsysteme einer Gesellschaft sind allein überfordert in der systemischen Umstellung auf eine nachhaltige Entwicklung.

Gleichzeitig sind vorausschauende Akteure in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft mit einer langfristigen Perspektive natürliche Verbündete bei der nachhaltigen Gestaltung von Lebenswelten und Produkten. Eingebunden in gemeinschaftliche Governance-Systeme gewährleistet der inhärente Interessenkonflikt zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft ein System der „balance of power“ und schafft damit einen Ausgleich zwischen den ökonomischen, ökologischen und sozialen Interessen von Gesellschaften.

Das Problem im Zeitalter der Globalisierung sind die Spielfeldwechsel: Während Politik und Gesellschaft weitgehend territorial gebunden sind, trifft dies für wirtschaftliche Akteure nur in vermindertem Maße zu. Es bedarf der Einsicht, dass man heutzutage den Folgen des eigenen Handelns nicht mehr entfliehen kann. Was ein bekannter Umweltaktivist einmal über die Verseuchung unserer ökologischen Systeme gesagt hat, ist mittlerweile ein universelles Phänomen: „We all live downstream.“

Die zweite These ist also vielmehr eine Aufforderung. Eine Aufforderung im Geiste der Rede John F. Kennedys zu seiner Amtseinführung: „Ask not what your country can do for you. Ask what you can do for your country.“ Wir Deutschen hätten das etwas nüchterner ausgedrückt: Wahres Führen, heißt Dienen.

3. Nachhaltiges Wirtschaften ist Kunst und Handwerk

Erfolgreiches Unternehmertum zeigt sich nicht in der Realisierung kurzfristiger hoher Renditen. Es zeigt sich vielmehr an der Schaffung und Mehrung von Kapital und Werten, dazu gehört übrigens auch das sogenannte Human Capital. Und wie jede Kunst, so besteht auch eine anspruchsvolle Unternehmensführung aus einem soliden Handwerk – sprich: Managementfähigkeiten.

Die funktionale Definition der Qualität von weitsichtiger Unternehmensführung und dem dazu gehörenden handwerklichen Vermögen sind erst einmal entlastend für die Unternehmen. Sie befreien sich von dem Zwang, ideologische Rechtfertigungen für ihr Geschäftsgebaren produzieren zu müssen und von dem Zwang, mit guten Taten ihr angegriffenes Image in ihrem sozialen Umfeld verbessern zu wollen. Gleichzeitig führt ein solch funktionaler Qualitätsbegriff zu einer gemeinsamen Sprache und einer gemeinsamen inneren Haltung mit den anderen Gestaltern von Nachhaltigkeit.

Etwas polemisch zugespitzt: Kampagnen, wie Biertrinken für den Regenwald und Schokoladeessen für Grundschulen, können ja kurzfristige Vertriebsfolge bringen, haben aber mit der langfristigen Behauptung am Markt wenig zu tun. Solange solche Niedlichkeiten Bestandteil der CSR-Rhetorik von Unternehmen sind, wird es ihnen schwer fallen, sich über ihren eigenen funktionalen Beitrag zur Gestaltung ihres Umfeldes mit anderen gesellschaftlichen Akteuren zu verständigen.

4. All business is local

In seiner jüngsten Veröffentlichung zur nachhaltigen Stadtentwicklung formuliert Albert Speer die Forderung „act global, think local“. Mit dieser Umkehrung des Slogans der lokalen „Agenda 21“ hebt er hervor, dass die Entwicklungsperspektiven in den konkreten Räumen und auf der Grundlage der Voraussetzungen der jeweiligen Räume her gestaltet werden müssen.

Dieser Hinweis ist weit weniger banal, als er sich anhört. Nicht nur Stadtplaner reisen durch die Welt und verkaufen ihre Blaupausen, sondern auch viele Unternehmen beglücken die Welt mit Standard-Business-Modellen. Da nutzen bei den einen keine netten Grünanlagen und bei den anderen keine kurzatmigen CSR-Aktivitäten. Sie bleiben Strohfeuer, die kurzfristig behaglich wärmende Entwicklung vortäuschen, den Kern des Problems aber unangetastet lassen.

Ein Unternehmen aber, welches mit einer langfristigen Investitionsperspektive an einen konkreten Standort geht, wird sich grundsätzlich entwicklungspolitisch sinnvoll verhalten. Denn aus einer langfristigen Investitionsperspektive erwächst das Interesse an einem stabilen wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und politischen Umfeld.

Die Austauschbeziehungen dieses Unternehmens an seinem Standort und mit seinem konkreten Umfeld werden sich an den Notwendigkeiten seines Kerngeschäfts orientieren. Dabei geht es um qualifiziertes Personal, sichere Versorgung mit Rohstoffen und Energie, Zulieferer und Absatzmarkt.

In Indien haben wir uns am Beispiel der dort tätigen deutschen Unternehmen mit der Frage auseinandergesetzt, aufgrund welcher Motive und mit welchen Maßnahmen sie ihr dortiges Umfeldmanagement gestalten. Am Beispiel der Zulieferindustrie wird deutlich - so ein Ergebnis dieser Studie - dass Unternehmen, die schon sehr lange an diesem Standort arbeiten oder aber mit einer langfristigen Perspektive ihre Investition getätigt haben, ein aktives und zielgerichtetes, d.h. entwicklungsorientiertes Umfeldmanagement verfolgen, u.a. bei der Durchsetzung von Sozial- und Ökostandards.

5. Der Wille zur Nachhaltigkeit

Wenn Gropius sich noch aufmachte, um Trennung zwischen dem Handwerk und der Kunst zu überwinden (Bauhaus Manifest, Flugblatt 1918), so stehen wir heute vor der Aufgabe, wirkungsvolle Netzwerke zwischen den unterschiedlichen Subsystemen einer Gesellschaft zu knüpfen und zu befeuern.

Sehr viel später betonte dann Gropius: „Der Wille, Zusammenhänge zu sehen, ist zweifellos von viel größerer Bedeutung für die Erfolge der Planung und der Gestaltung unserer Umwelt als noch so vollkommene praktische Vorschläge für begrenzte Einzellösungen“ (Apollo in der Demokratie). Hier setzt dann auch die kritische Reflexion von Jürgen Habermas über die moderne Architektur an: „Während die moderne Bewegung die Herausforderungen des qualitativ neuen Bedarfs und der neuen technologischen Gestaltungsmöglichkeiten erkennt und im Prinzip richtig beantwortet, begegnet sie den systemischen Abhängigkeiten von Imperativen des Marktes und der planenden Verwaltung eher hilflos“. Natürlich ist es einfacher auf der grünen Wiese seine neue schöne Welt zu bauen – abseits von all den Zwängen der Realität.

Allerdings hat ein Habermas auch wenig Hilfe anzubieten, wenn er in dem gleichen Vortrag die gestaltenden Subjekte als Opfer von anonymen Mächten bedauert. „Die Probleme der Stadtplanung sind nicht in erster Linie Probleme der Gestaltung, sondern Probleme der versagenden Steuerung, Probleme der Eindämmung und Bewältigung von anonymen Systemimperativen, die in städtische Lebenswelten eingreifen und deren urbane Substanz aufzuzehren drohen“.

Wir denken, die Kampfansage gegen die dunklen anonymen Systemimperative

- liegt in dem Willen, Zusammenhänge zu sehen,
- liegt in dem Willen, Lebensräume zu gestalten,
- liegt in dem Willen, in den Räumen zu leben,
- liegt in dem Willen, die Räume unternehmerisch zu nutzen,
- liegt in dem Willen, den institutionellen Rahmen weiterzuentwickeln.

In der wirkungsvollen Vernetzung der Subjekte von Entwicklung liegt die Kraft, um Systeme langfristig stabil sprich nachhaltig zu entwickeln.

Was bedeutet das konkret? Wozu taugen Netzwerke? Und wie organisieren Netzwerke ihre jeweiligen Interessen?

- Netzwerke sind Strukturen, die durch Kooperation Mehrwerte hervorbringen. Letztlich geht es um das gemeinsame Vielfache, um Komplementarität, um flache Zugänge, darum rasch und schlagkräftig handlungsfähig zu werden.
- Bevor es jedoch zur Koalitionen und Kooperationen kommt, bedarf es des Diskurs. Netzwerkteilnehmer sind in einem langen Prozess der Aushandlung ihrer Interessen – nicht am konkreten Fall, sondern im Allgemeinen. Dadurch wird Vertrauen aufgebaut und Lesarten des Anderen werden etabliert, die in konkreten Situationen rasch in Wert gesetzt werden können. Mehr Fragen zu haben als Antworten, ist eine grundlegende Voraussetzung, um Netzwerke zum Schwingen zu bringen. Auf diese Weise erfährt man im geschützten Raum, welchen Gesetzmäßigkeiten, Zwängen und Abhängigkeiten andere Akteure ausgesetzt sind, und wie weit der Handlungs- und Gestaltungsraum des Gegenübers ist.
- Der Gebrauchswert von Netzwerken liegt also einerseits am Erkenntnisgewinn (die Welt ist immer größer und komplexer als man sie sich vorstellen kann), andererseits in der Reduzierung von Transaktionskosten: Wer rechtzeitig Vertrauenskapital und Wissen über komplexe Themen und Strukturen ausgebildet hat, der kann an entscheidenden Wegmarken kompetente und weit abgesicherte Entscheidungen treffen.
- So gesehen ist Netzwerkbildung eine Grundvoraussetzung nachhaltigen Wirtschaftens, denn es geht um die Schaffung von Humankapital auf lange Sicht.