

Unternehmen als Treiber des sozial-ökologischen Wandels

Sechs Wege zur Transformation

Die sozial-ökologische Transformation der Wirtschaft ist nicht nur eine Forderung von Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft. Einige Unternehmen haben sich bereits selbst erfolgreich auf den Weg zu einer nachhaltigen Erneuerung gemacht. Welche Vorstellungen haben diese Vorreiter von einer nachhaltigen und transformativen Wirtschaft? **Von Nele Kampffmeyer**

Transformatives Wirtschaften in Richtung Nachhaltigkeit findet in der Praxis stets individuelle Formen und geht über das jeweilige Kerngeschäft hinaus. Dies kann die Relevanz und Glaubwürdigkeit des Unternehmenshandelns stärken und auf andere Wirtschaftsakteure ausstrahlen. Eine solche gute Praxis wird am Beispiel von sechs Nachhaltigkeitspionieren, Interface, Neumarkter Lammsbräu, Fairphone, Die Möbelmacher, Regionalwert AG und DM exemplarisch dargestellt.

Interface – mit einer nachhaltigen Unternehmenskultur zum Weltmarktführer

Dem Weltmarktführer für Teppichfliesen Interface gelang die Transformation in Richtung Nachhaltigkeit auf allen Ebenen. Wesentlich dafür war ein grundlegendes Umdenken der Geschäftsführung.

Der langjährige Geschäftsführer von Interface, Ray Anderson, machte sich vor über zwanzig Jahren zum ersten Mal das Ausmaß der negativen Umweltwirkungen der Wirtschaftstätigkeit seines Unternehmens bewusst. Dies war der Anstoß für einen tief greifenden Wandel der gesamten Unternehmenskultur. Anderson betraute ein Team aus externen Nachhaltigkeits-expert/innen damit, Wege zu finden, wie sein Unternehmen die mit der Produktion der Teppichfliesen einhergehenden negativen Auswirkungen auf die natürliche Umwelt vermeiden kann. Zentrales Ergebnis waren ein gemeinsamer Beschluss zum Nullemissionsziel bis 2020 und eine Strategie zur Erreichung dieses Ziels. Die „Mission Zero 2020“ und die Roadmap wurden im ersten Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens von 1996 veröffentlicht.

Daraufhin begann die systematische Umstrukturierung aller Unternehmensprozesse in Richtung Nachhaltigkeit. Dazu zählen Nachhaltigkeitstrainings für alle Mitarbeiter/innen, die

nachhaltigkeitsfokussierte Zusammenarbeit mit der gesamten Lieferkette und die Etablierung von Nachhaltigkeitskriterien in allen Entwicklungs- und Produktionsabteilungen. Der Paradigmenwechsel in Richtung Nachhaltigkeit ist inzwischen tief in die Unternehmenskultur eingebettet und wird von den Mitarbeiter/innen geteilt und aktiv vorangetrieben.

Bis heute gelang es dem Unternehmen, die Treibhausgasemissionen um 70 % zu reduzieren, den Wasserverbrauch um 74 % zu verringern und den Energieverbrauch um 44 % zu senken. Um die Transformation auch in andere Unternehmen zu tragen und die eigenen Erfahrungen weiterzugeben, hat Interface eine Beratungsgesellschaft für Nachhaltigkeit gegründet.

Das 1973 von Ray Anderson gegründete Unternehmen Interface Inc. hat heute über 3.000 Mitarbeiter und 33 Fabrikationsstandorte.

Neumarkter Lammsbräu – ein neuer Nachhaltigkeitsmarkt durch eigene Zertifizierung

Mit einem Zertifizierungsmodell für Bio-Mineralwasser hat die Bio-Brauerei Neumarkter Lammsbräu nicht nur ein neues Segment auf dem Getränkemarkt geschaffen, sondern lenkt zudem Aufmerksamkeit auf das zunehmende Problem der Trinkwasserverunreinigung.

Mineralwasser konnte bisher nicht als „Bio“ bezeichnet werden, da Wasser von der EU-Ökoverordnung nicht erfasst wird. Um dies zu ändern, hat Neumarkter Lammsbräu die Qualitätsgemeinschaft Biomineralwasser e. V. gegründet und das Qualitätssiegel „Bio-Mineralwasser“ ins Leben gerufen. Das Kennzeichen wird an Mineralbrunnen vergeben, die die Richtlinien des Kriterienkatalogs etwa aus den Bereichen Nachhaltigkeit, Naturbelassenheit und Reinheit erfüllen. Damit halten sie strengere Grenzwerte ein, als gesetzlich vorgegeben.

Neben Qualitätsstandards für das Wasser müssen die zertifizierten Mineralbrunnen weitere Anforderungen erfüllen. Beispielsweise tragen die Förderung der ökologischen Landwirtschaft und damit die Verringerung der Pestizidbelastung im Grundwasser dazu bei, die Qualität des Trinkwassers in Deutschland insgesamt zu verbessern. Zudem möchte die Initiative Aufmerksamkeit für die zunehmende Verunreinigung des Trinkwassers mit Inhaltsstoffen wie Pflanzenschutz- oder Arzneimittelrückständen schaffen, die in der bisherigen Trinkwasserverordnung nicht oder nur unzureichend berücksichtigt werden. Durch die Bio-Zertifizierung der Produktgruppe

Mineralwasser stärkt das Unternehmen seine Lieferkette in der nachhaltigen Landwirtschaft. Außerdem hat es ein neues, nachhaltigeres Marktsegment im wachsenden Flaschenwassermarkt geschaffen und sich hier als Pionier einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil gesichert.

Die 1628 gegründete Brauerei, die nur biologisch zertifizierte Produkte herstellt, verfügt derzeit über einen Marktanteil von über 50 % bei Bio-Bieren und stellt darüber hinaus eine Vielzahl nichtalkoholischer Bio-Erfrischungsgetränke her.

Fairphone – die Macht der Nische

Das niederländische Unternehmen Fairphone ist angetreten mit dem Ziel, ein nachhaltiges Smartphone herzustellen – und damit langfristig die Wertschöpfungsprozesse der gesamten Elektronikindustrie in Richtung Nachhaltigkeit zu verändern.

Das Ziel von Fairphone ist zu beweisen, dass eine nachhaltigere Produktion von Elektronikgeräten möglich ist. Es geht dem Startup darum, die Diskussion in der Branche und der Öffentlichkeit anzuregen, indem es neue Wege aufzeigt und so Transformationsdruck auf die großen Hersteller ausübt: „It's not our aim to become the biggest phone company in the world, it's our aim to influence the biggest phone companies in the world“ (Leonard 2013).

Ausgangspunkt für die Gestaltung einer nachhaltigen Wertschöpfungskette war das Anliegen, konfliktfreie Rohstoffe zu verwenden. Durch die Zusammenarbeit mit Minenbetreibern sowie internationalen und lokalen Initiativen ist dies inzwischen für die Mineralien Gold, Zinn, Coltan und Wolfram weitgehend gelungen. Besonders herausfordernd ist die Schaffung von sozial nachhaltigen Arbeitsbedingungen in dem chinesischen Produktionsbetrieb. Diesbezüglich hat Fairphone erste Verbesserungen erzielen können, zum Beispiel, indem es einen Fond zur Unterstützung der Arbeitnehmervertretung gegründet hat.

Eine weitere wichtige Innovation beim Produktdesign besteht in der Betrachtung des gesamten Lebenszyklus. Die modulare Bauweise und die Reparatur- und Recyclingfähigkeit erhöhen die Lebensdauer des Fairphones im Vergleich zu herkömmlichen Smartphones deutlich.

Trotz der erzielten Erfolge sieht Fairphone noch Verbesserungspotenzial – etwa beim Bezug der Rohstoffe, die noch nicht vollständig aus fairen Quellen stammen, oder der Verwendung einer Open Source-Software für das Betriebssystem. Aufgrund der Komplexität des Produkts, aber auch der vergleichsweise geringen Marktmacht gegenüber Herstellern und Zulieferern hat Fairphone diesbezüglich noch nicht so viel erreichen können, wie gewünscht.

Dennoch zeigt Fairphone eindrucklich, welche Möglichkeiten schon heute bestehen, um die Lieferketten im Elektronikmarkt nachhaltiger zu gestalten – und gleichzeitig ein konkurrenzfähiges Produkt zu einem fairen Preis anzubieten. Damit

wird die Argumentation großer Hersteller, eine nachhaltigere Produktion wäre nicht möglich, grundlegend infrage gestellt.

Fairphone startete 2010 als Initiative der Waag Society, 2013 folgte die Unternehmensgründung. Aktuell wird die zweite Generation des fairen Smartphones produziert.

Die Möbelmacher – nachhaltige Kooperation in der Region

Die ökologische Massivholzschreinerei investiert viel, um nachhaltige Produktions-, Konsum- und Lebensweisen in ihrer Region voranzubringen. Denn auf diese ist sie angewiesen, um mit ihrem Unternehmen erfolgreich zu sein.

Der 1988 gegründete Handwerksbetrieb will eine nachhaltige Alternative zu industriell gefertigten Spanplattenmöbeln schaffen – und hierüber die Wirtschaftskreisläufe und Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen in der Region stärken. Für seine individuell gestalteten Möbel und Einrichtungen nutzt das Unternehmen ausschließlich Holz aus umliegenden Wäldern. Die Trocknung erfolgt langsam und schonend und die Behandlung allein mit Naturharzölen.

Den Gründern war bewusst, dass sie mit diesem Nischenangebot nur dann erfolgreich sein würden, wenn sie die Nachfrage nach nachhaltigen und regionalen Qualitätsprodukten aktiv mitschaffen. Vor diesem Hintergrund sind die umfangreichen Aktivitäten der Möbelmacher zu sehen, sich mit Initiativen rund um Nachhaltigkeit und Lebensqualität in der Region zu vernetzen und diese Themen breit zu kommunizieren.

So brachten die Möbelmacher Organisationen der regionalen Forstwirtschaft, Direktvertreiber regionaler Qualitätsprodukte und zivilgesellschaftliche Initiativen 1998 zum deutschlandweit ersten „Tag der Regionen“ zusammen. Hieraus ging der „Initiativkreis Holz aus der Frankenalb“ hervor, der sich um eine bessere Vermarktung des fränkischen Holzes bemüht. Mit der lokalen Slow-Food-Bewegung wirkten die Möbelmacher darauf hin, dass Hersbruck zur ersten „Cittá Slow“ (entschleunigte Stadt) außerhalb Italiens wurde. Auf ihren jährlichen „Unterkrumbacher Werkstatttagen“ bieten die Möbelmacher nicht nur Unterhaltungsprogramm, sondern laden auch zu Diskussionen und Workshops rund um die Themen Nachhaltigkeit und das gute Leben ein. In ihrem Nachhaltigkeitsblog, das sie seit 2005 zusätzlich zur Unternehmenswebseite betreiben, informieren sie zum einen über Aktivitäten des Betriebs. Daneben kommentieren und verbreiten sie Neuigkeiten aus der breiteren Diskussion rund um Nachhaltigkeit und geben Organisationen aus der Region ein Forum, sich, ihre Ansätze und ihre nachhaltigen Angebote zu präsentieren.

Die Möbelmacher sind damit weit über ihr Kerngeschäft hinaus Mitgestalter der sozial-ökologischen Transformation in ihrer Region – und schaffen damit zugleich wichtige Grundlagen für den eigenen Geschäftserfolg.

Der Handwerksbetrieb beschäftigt heute 15 Mitarbeiter/innen und hat sich zu einem Rundum-Einrichter für natürliches und gesundes Wohnen entwickelt.

Regionalwert AG – Transformation der lokalen Ernährungswirtschaft als Geschäftsmodell

Für die Investor/innen der Bürgeraktiengesellschaft Regionalwert ist die sozial-ökologische Transformation der regionalen Ernährungswirtschaft Geschäftszweck. Hiermit sind sie nicht nur unternehmerisch erfolgreich, sondern lösen eines der grundlegenden Probleme der Transformation: die Finanzierung nachhaltiger Geschäftsmodelle und Innovationen.

Konventionelle Kreditgeber/innen agieren bei ökologisch wirtschaftenden Betrieben eher zurückhaltend. Gerade in der Gründungsphase fehlt es zudem oft an Beratung und den notwendigen Kontakten. Die Regionalwert AG Freiburg stellt genau diese Leistungen bereit. Sie finanziert, berät und vernetzt Unternehmen der regionalen Ernährungswirtschaft.

Während es sich rechtlich um eine Aktiengesellschaft handelt, ist die Regionalwert AG nicht an der Börse notiert und bezeichnet sich selbst als Bürgeraktiengesellschaft. Die Dividende, die die AG an die Gesellschafter/innen ausschüttet, ist dabei nicht rein monetär. Sie berücksichtigt auch ökologische und soziale Gewinne. Um diese zu beziffern, müssen die Partnerbetriebe neben ökonomischen auch soziale und ökologische Kennzahlen an die Regionalwert AG berichten.

Die einzelnen Partnerbetriebe sind unternehmerisch selbstständig und wirtschaften entweder auf von der AG erworbenem Grundbesitz oder erhalten eine Finanzierung. Insbesondere in der Vorgründungs- und Aufbauphase unterstützt und berät die Regionalwert AG die Partnerbetriebe sowohl bei betriebswirtschaftlichen als auch bei nachhaltigkeitsbezogenen Fragen. Zudem vernetzt sie produzierende mit weiterverarbeitenden und vermarktenden Betrieben aus der Region. Die Struktur der AG ermöglicht es, temporäre Schwankungen einzelner Betriebe im Netzwerk auszugleichen.

Den Erfolg des Modells beweisen die inzwischen dritte abgeschlossene Kapitalerhöhung der Regionalwert AG Freiburg und die Gründung weiterer Regionalwert AGs in Deutschland und Spanien.

Die 2006 gegründete Regionalwert AG hat aktuell 643 Bürger/innen als Gesellschafter/innen, ein Stammkapital von 2.973.500 Euro und 17 Partnerbetriebe in der Region Freiburg.

DM – Nachhaltigkeitsbenchmark auf dem Massenmarkt

Der Marktführer unter den Drogeriemärkten erreicht in Konsumentenumfragen konstant Bestwerte für seine Nachhaltigkeitsleistung. Damit setzt das Unternehmen den Standard für die Branche.

Neben der ansprechenden Gestaltung der Drogeriemärkte, den günstigen Preisen und der hohen Serviceorientierung hat DM seine Marktführerschaft laut Umfragen vor allen Dingen seiner Reputation als gutes, das heißt nachhaltiges Unternehmen zu verdanken (Ramge 2012; Landau Media 2012).

Diese Reputation hat DM nicht nur durch seine erfolgreiche Kommunikation in Sachen Nachhaltigkeit erreicht. Die Menschenorientierung stellt seit der Gründung eines der zentralen Merkmale der Unternehmenskultur dar. Dies schlägt sich im Umgang mit Mitarbeiter/innen, Kund/innen und im gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens nieder. Auch in Bezug auf das Thema Umwelt hat der Drogist früh Standards in der Branche gesetzt. So nahm er 1986 die Biolebensmittel von Alnatura ins Sortiment auf und führte 1989 eine eigene Naturkosmetiklinie ein.

DM zeigt, dass eine sozial-ökologische Ausrichtung nicht nur Erfolg in der Nische bringen kann, sondern auch auf stark umkämpften Massenmärkten. Der Erfolg des Unternehmens hat die nachhaltigkeitsbezogenen Erwartungen der Kund/innen an die Drogeriebranche erhöht und damit den Transformationsdruck auf die gesamte Branche gesteigert. So stand bei der Insolvenz von Schlecker der wenig vorbildhafte Umgang mit den Mitarbeiter/innen im Vordergrund der öffentlichen Berichterstattung. Auch die Tatsache, dass der größte verbliebene Konkurrent unter den Drogeriemärkten inzwischen ebenfalls ein großes Sortiment an Biolebensmitteln, Bioreinigungsmitteln und Naturkosmetik führt, spricht für die Wirkung von DM auf die Branche.

Es kann davon ausgegangen werden, dass DM einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet hat, dass die Drogerien heute als nachhaltigste Branche im Handel gesehen werden (IFH Köln 2013).

Das 1973 in Karlsruhe gegründete Unternehmen besitzt aktuell über 3.000 Geschäfte in zwölf europäischen Ländern und ist in Deutschland Marktführer unter den Drogeriemärkten.

Anmerkung

Alle Informationen zu den Unternehmen wurden öffentlich zugänglichen Quellen entnommen.

Literatur

- IFH, Institut für Handelsforschung Köln (2013): Drogerien Top – Modebranche Flop. Im Internet unter: <http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Nachhaltigkeit-Drogerien-Top--Modebranche-Flop>
- Landau Media (2012): Reputation führender Drogeriemarktketten in Zeiten von Social Media. Medienanalyse-Studie von Landau Media. Im Internet unter: http://www.landau-media.de/fileadmin/pdf/produktbeschreibung/Musteranalyse_Studienband_Schlecker.pdf
- Leonard, J. (2013): Getting touchy-feely with the Fairphone. Im Internet unter: <http://www.computing.co.uk/ctg/analysis/2295638/getting-touchy-feely-with-the-fairphone>
- Ramge, T. (2012): Eine Dimension mehr. In: Brand Eins 04/12. S. 100–105.

AUTORIN + KONTAKT

Dr. Nele Kampffmeyer ist Gastwissenschaftlerin im Forschungsfeld Unternehmensführung und Konsum am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).

IÖW, Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin. E-Mail: nele.kampffmeyer@ioew.de, Website: www.ioew.de

