

Reinhard 
Schneider

DIE ABLENKUNGS FALLE

Die versteckten
Tricks der
Ökologie-Bremser

Wie wir unsere Umwelt nicht
länger aufs Spiel setzen

Inhalt

Kapitel 1

Mein Ausgangspunkt 9

Kapitel 2

Krisen? Welche Krisen? 21

Kapitel 3

Greenwashing und Symbolhandeln 35

Kapitel 4

Der Frosch und die Kreislaufwirtschaft 55

Kapitel 5

Der Patentschub 85

Kapitel 6

Finanzmarkt und Analysten 103

Kapitel 7

Politik und Lobbyismus 125

Kapitel 8

Medien 147

Kapitel 9
Die Bürger und Bürgerinnen – wir alle 165

Kapitel 10
Wirtschaft und Ökologie 187

Kapitel 11
Verantwortung und Vertrauen 211

Kapitel 12
Belohnungswerte und Evolution 233

Anmerkungen 257

Danksagung

Auch wenn ein Thema in einem bereits lange »gearbeitet« hat – ein Buch darüber zu schreiben ist eine ganz andere Sache. Ich möchte an dieser Stelle vor allem meiner Frau für ihre große Geduld und manche Aufmunterung in heiklen Phasen meines Buchprojektes danken.

Für die vielen hilfreichen Einblicke und den Austausch insbesondere zu Konzepten der Psychologie und unserer Mediengesellschaft danke ich Prof. Dr. Jo Groebel. Auch bei Dr. Uwe Stilknböhmer möchte ich mich für aufschlussreiche Gespräche zum Thema Patentrecht herzlich bedanken.

Ein ganz besonderer Dank gilt all meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die täglich viel dazu beitragen, unseren Frosch zu weit mehr als einem Amphibium zu machen!

Für Conny, Leonie und Kai

Kapitel 1

Mein Ausgangspunkt

»Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.«

Molière

Wie kann es sein, dass rund die Hälfte der deutschen Managerinnen und Manager* Nachhaltigkeit nur als eine Art »Imageaufhübschung« betrachtet und sogar in einer Umfrage zugibt, in den Produktionsprozessen nichts davon umzusetzen, sondern die Zuständigkeit ausschließlich in den Kommunikations- und PR-Abteilungen sieht!

Dies berichtete die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* und das *Handelsblatt* zu einer Befragung unter Führungskräften durch die Personalberatung Russell Reynolds aus dem Jahr 2022. 46 Prozent der dort interviewten Führungskräfte nehmen Nachhaltigkeit nicht ernst. Wenn überhaupt, geht es ihnen um das Image und den PR-Vorteil gegenüber Wettbewerbern, nicht um den Umweltschutz als fundamentalen Bestandteil der Firmenstrategie aus Überzeugung.

Wie kann das sein? Wie können gebildeten Menschen, die es eigentlich besser wissen müssten und denen ihre Rolle als Entscheidungsträger sicherlich bewusst ist, die dramatischen Folgen von Klimawandel und Umweltverschmutzung für unseren Planeten so egal sein? Ich war überrascht über diese Zahl, die

* Ein Hinweis zur Sprache: Ich verwende in diesem Buch abwechselnd die männliche und die weibliche Form. Alle Geschlechter seien dabei immer mitgemeint.

in Wirklichkeit wahrscheinlich noch höher ist – man kennt aus der empirischen Forschung selbst bei anonymen Umfragen ja das Wirken sozial erwünschter Antworten. War dies nur ein begrenzter Befund, eine schräge Momentaufnahme, oder muss man von einer viel größeren Tendenz bei einem einflussreichen Teil unserer Gesellschaft ausgehen? Und falls ja, welche Erklärungen gibt es für eine solche Ignoranz an der Spitze, wo doch die Notwendigkeit zur ökologischen Transformation schon längst Common Sense zu sein scheint?

Viele, sehr viele derartige Fragen hatten mich schon länger beschäftigt, sodass die Neugier über mögliche Ursachen, Zusammenhänge und Lösungsmöglichkeiten die Grundidee zu diesem Buch ergab: Ich wollte der Sache einmal systematisch auf den Grund gehen. Zunächst unvoreingenommen schauen, ob und wo es mehr Indikatoren für solch fatale Phänomene gibt. Aber ebenso, wie man so einer Entwicklung auf breiterer Ebene gegensteuern kann. Immerhin verfolgen wir in unserem Unternehmen Werner und Mertz mit der Marke Frosch schon seit Jahrzehnten nachhaltige Strategien aus Überzeugung und sind damit auch ökonomisch durchaus erfolgreich. Warum denken und handeln andere oft so grundlegend anders?

Ich sammelte also Indikatoren für beides: für die Dynamiken der Abwehr gegen jede systematische Nachhaltigkeit und die Interessen, die dem zugrunde liegen könnten. Aber ebenso für die Möglichkeiten, Firmenchefinnen zu umweltbewussterem Denken und Handeln zu bewegen. Daraus begann ich Konsequenzen abzuleiten, die möglicherweise geeignet sind, sich auch in anderen Teilen der Gesellschaft praktisch niederzuschlagen, in der Politik, bei den Bürgern und Bürgerinnen, in den Medien.

Ich machte nicht nur rosige Erfahrungen bei dem Versuch, andere Unternehmen von deutlich mehr Umweltschutz zu überzeugen. Auch meine Recherchen in Studien und Medienberichten offenbarten, dass diejenigen, die echte Nachhaltigkeit umsetzen,

überall auf der Welt systematisch behindert werden. Besonders drastisch zeigte sich dies, als Ende 2022 die Weltklimakonferenz in Ägypten krachend scheiterte. Beobachter berichteten von einer fatalen Verbindung aus staatlichen und privatwirtschaftlichen Aktionen – insbesondere die Fossilindustrie spielte hier ein ungutes Spiel. UNO-Generalsekretär António Guterres bewegte das zu der Forderung: »Die Interessenvertreter fossiler Brennstoffe sollten weniger Zeit und Geld investieren, um PR-Desaster zu verhindern, und mehr, um ein planetares Desaster zu verhindern.«¹ Das bringt es auf den Punkt. Es ist zugleich ein guter Leitgedanke für mein Denken und Handeln und für ein dringliches Plädoyer an alle aus Wirtschaft, Politik und der Gesellschaft insgesamt, funktionierende Mechanismen für mehr Nachhaltigkeit wie die Kreislaufwirtschaft umzusetzen und damit konstruktive Umweltfakten zu schaffen, statt nur PR-Tricks einzusetzen. Ich habe nichts gegen Öffentlichkeitsarbeit und werbende Kommunikation, aber sie sollten auf tatsächlichem Handeln zum Nutzen der Allgemeinheit und der Welt basieren.

Zu meinem Metier gehört, für die Verpackung unserer Produkte, das Thema Plastikverwertung. Daran sind fossile Stoffe und ihre Verarbeitung beteiligt. Damit wir aber keinen ständigen Nachschub solcher umweltschädlichen Rohmaterialien benötigen, setzen wir auf Kreislaufwirtschaft. Sie ist eines der zentralen Themen dieses Buches. Nur mit einer funktionierenden Kreislaufwirtschaft können wir uns aus den Zwängen des fossilen Geschäftsmodells und der Ressourcenverschwendung lösen.

Den Öl- und Gasproduzenten und benachbarten Branchen gefällt eine solche Entwicklung naturgemäß weniger, denn für sie stehen dabei gigantische Profite auf dem Spiel, die diese Unternehmen sicherlich ungern preisgeben. Mit welchen Strategien sie gegen den wachsenden Erfolg nachhaltiger Energiegewinnung und schonender Materialproduktion vorgehen, um ihr Geschäftsmodell aufrechtzuerhalten, fand ich besonders

spannend. Guterres benannte dies in seinem Kommentar zum Weltklimagipfel in Ägypten unverhohlen: »Die fossile Brennstoffindustrie tut sich an Hunderten Milliarden Dollar Subventionen und Übergewinnen gütlich, während die Haushaltseinkommen schrumpfen und der Planet brennt.«² Ein anderer Kommentar wagte sogar den Vergleich, die Fossilkonzerne verhielten sich wie rücksichtslose Psychopathen. Starker Tobak. Sind solche Begriffe aus der Kiste der Psychologie wirklich gerechtfertigt?

Eines sei vorweg schon mal gesagt: Es geht in diesem Buch leider nicht nur um rücksichtslose Machenschaften einschlägig verdächtiger US-amerikanischer Großunternehmen. Die deutsche und europäische Wirtschaft muss vor der eigenen Haustür kehren. Denn auf perfide Methoden, die Verbraucher vom Wesentlichen abzulenken und ihr grünes Gewissen vordergründig zu beruhigen, ohne wirklich nachhaltig zu sein, stieß ich bedauerlicherweise auch in unseren Breitengraden – nicht nur in der Fossilindustrie, sondern ebenso in anderen Branchen. Vielleicht nicht so unverhohlen, sondern etwas verschleierter, aber deshalb nicht weniger fatal. Diese Methoden gaben dem Buch schließlich seinen Titel: *Die Ablenkungsfalle*.

Aber noch mal einen Schritt zurück nach Übersee: Die US-amerikanischen Erdölkonzerne setzen – ähnlich der Tabak- und der Automobilindustrie in der Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts – so ungefähr jeden miesen Trick ein, um keine Gewinneinbußen durch Gesetze, Regulierungen oder Imageeinbrüche zu erleiden. Dies geschieht vor allem durch massiven Lobbyeinfluss auf Abgeordnete und Regierungen, mit Arbeitsplatzargumenten oder schlicht Spenden und sonstigen Finanzzuwendungen. Mit Ablenkungsfallen wie lügnerischen Greenwashing-Kampagnen. Mit Verwirrungsstrategien wie eingekauften Forschungsergebnissen, die unabhängige Studien relativieren sollen, und vielem mehr.

Ein eklatantes Beispiel dazu berichtete die deutsche Tagesschau am 12. 1. 2023 unter Verweis auf einen zusammenfassenden Report der renommierten Wissenschaftszeitschrift *Science* vom Januar 2023. Unter der Überschrift »Schwere Vorwürfe gegen Exxon« hatte der Nachricht zufolge der Ölkonzern Exxon Mobil bereits seit den siebziger Jahren regelmäßig interne Klimafolgeforschung betreiben lassen. In einer Harvard-Analyse hatte sich gezeigt, dass an mehr als hundert Studien zum Klimawandel und den negativen Auswirkungen der fossilen Brennstoffe auf die Umwelt auch Exxon-Forscher beteiligt gewesen waren und diese sogar präzise Prognosen über die beschleunigte Erderwärmung abgegeben hatten. In den Folgejahrzehnten aber negierten die Unternehmens-CEOs diese Studien oder bezeichneten sie als rein 'ingenieurtechnisches Problem.

Der Wissenschaftsjournalist Christian Stöcker übertitelt einen Artikel zu derlei Machenschaften »Im Würgegriff der Feinde der Menschheit«.³ Er spricht zu Recht von »Feinden der Menschheit«, auf Basis von Tatsachen, welche die nur noch als unantständig und skrupellos zu bezeichnenden Akteure ganz offen ankündigen und propagieren. Gestützt werden sie von einem Netzwerk aus Großunternehmen, politischen Parteien und willfähigen Gerichten. Das Verbrecherische lässt sich aus dem schließen, was dem Treiben dieses Netzwerkes zugrunde liegt. In den Worten Stöckers arbeitet es bewusst und sehenden Auges zugunsten kurzfristiger ökonomischer Vorteile am langfristigen Untergang der menschlichen Zivilisation.

Als ich mit dem Buch begann, entschied ich mich zu einer sachlichen Analyse, auch wenn mich das, was ich über die Motive und das Verhalten von Menschen in Unternehmen und Organisationen weiß, oft wütend macht. Geleitet haben mich dabei die Theorie der kognitiven Dissonanz und verwandte Konzepte. Danach reagieren wir Menschen vielfältig und manchmal geradezu unsinnig, wenn Wunsch und Wirklichkeit, soziale Normen und

Handlungsmöglichkeiten, als notwendig empfundenen Verhalten und emotionaler Impuls auseinanderklaffen. Diese psychologische Perspektive hilft, um zu verstehen, warum wir häufig aus Eigennutz oder vermeintlicher Hilflosigkeit wider besseres Wissen nicht das tun, was für die Umwelt (und damit uns selbst) richtig wäre. Wir fokussieren uns dann auf einen passenden sozialen Bezugsrahmen – zum Beispiel nur das Unternehmen oder nur die eigene Karriere – und nicht auf das Allgemeinwohl. Wir leugnen eindeutige Forschungsergebnisse oder blenden einfach alle Informationen aus, die unseren persönlichen Interessen entgegenstehen.

Warum aber haben so viele Menschen das Gefühl, dass sie nicht wirklich nachhaltig leben können, und leiden daher an dieser kognitiven Dissonanz? Experten sprechen hier von der sogenannten erlernten Hilflosigkeit: Wenn eigenes Handeln regelmäßig nicht zum angestrebten Erfolg führt, geben Menschen irgendwann auf und entwickeln im Extremfall depressive Symptome. Beides – die kognitive Dissonanz und die erlernte Hilflosigkeit – spielt zusammen, wenn Menschen persönliche oder unternehmerische Eigeninteressen durchsetzen, um den Preis, dafür Werte wie Umweltschutz zu vernachlässigen. So vermitteln Unternehmen Verbraucherinnen eine beruhigende Botschaft, die ihr Gefühl der Hilflosigkeit durch die Vorstellung ersetzt, normativ richtig zu handeln. Zum Beispiel, indem sie auf trickreiche Slogans und Label setzen, die Nachhaltigkeit suggerieren, von der bei genauerer Prüfung kaum etwas übrig bleibt außer Bluff und Ablenkungsfallen. Es greifen dann zwei psychologische Mechanismen ineinander: die Ziele derer, die fast um jeden Preis etwas verkaufen wollen. Und das Bedürfnis derer, die etwas (günstig) kaufen und dennoch vermeintlich richtig handeln wollen. An diesem kurzen Ausflug in die Psychologie sieht man, dass es zu kurz greift, Nachhaltigkeit und Umweltschutz nur unter technologischen, wirtschaftlichen und naturwissenschaftlichen Aspekten zu betrachten.

Im September 2022 vermutete die renommierte Wissenschaftszeitschrift *Science*, dass der sogenannte Klimakippunkt (Climate Tipping Point, kurz CTP) bereits erreicht sein könnte. Dieser CTP kennzeichnet den Moment, an dem jede weitere Bemühung, den Klimawandel noch aufzuhalten oder gar umzukehren, vergebens ist. Stattdessen findet ab diesem Moment eine Beschleunigung der Klimakrise an immer mehr Orten statt. Die Ereignisse in den Jahren 2021 und 2022 sprechen laut dem Magazin dafür, dass wir den CTP erreicht haben: Hitzerekorde, Überflutungen, Dürrekatastrophen und Stürme fanden plötzlich auch an Orten statt, die bislang kaum davon betroffen waren – im wörtlichen Sinne vor unserer Haustür.

Wenn das stimmt, mag der Gipfel in Ägypten zufällig mit dem Erreichen des CTP zusammengefallen sein. Nicht zufällig ist allerdings das Versagen der politischen und wirtschaftlichen Weltelite zu diesem Zeitpunkt. Finanzinteressen, Machtkalkül und Überkomplexität trugen auch bei diesem Gipfel zum Scheitern bei. Man konnte die allerorten beobachtbare Verantwortungsverlagerung, Täuschung und Selbsttäuschung auch hier nicht stoppen. Unabhängig von der Frage, ob der CTP bereits dieses Jahr erreicht wurde oder (noch) nicht, sehe ich daher die Gefahr eines Psychological Tipping Point, eines PTP, am Werk. Des Punktes, an dem Ablenkungsfallen und Ausreden ein Maß erreicht haben, das keine Rückkehr zu konstruktiven Verhaltensweisen mehr erlaubt. Weil sich im Sinne eines strukturellen Opportunismus die Verhältnisse so verfestigt haben, dass selbst größtes Bemühen nichts mehr bewirken würde.

Ich spreche von einer Gefahr, nicht von einem überschrittenen Punkt. Und ich halte Menschen immer noch für lernfähig und gemeinsam zu großen Kraftanstrengungen in der Lage, wenn sie Gefahren erkennen. Dieses Lernen ist der Schlüssel zu einer nachhaltigen Zukunft. Daher sind psychologische Erkenntnisse aus der Lernforschung und die Mechanismen der mensch-

lichen Kooperation weitere Schwerpunkte dieses Buchs. Sie liefern positive Auswege aus den globalen Krisen der Menschheit. Evolution heißt im Anthropozän nämlich nicht mehr, dass die Natur schon alles von selbst regelt. Dafür ist es zu spät, wenn wir unser eigenes Überleben in dieser Natur sicherstellen wollen. Dazu müssen wir jetzt schon selbst aktiv werden.

Um diesen Überlegungen für eine nachhaltige Zukunft eine geredete, realistische Basis zu geben, gehe ich auch von meinen eigenen Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis bei Frosch aus. Sie dienen als Beispiel dafür, was sich durch konsequentes wirtschaftliches und zugleich umweltfreundliches Handeln erreichen lässt: für mehr Umweltschutz, aber ebenso ein langfristig erfolgreiches Unternehmen.

Leider komme ich vor den positiven Perspektiven nicht um eine realistische Diagnose der heutigen Zustände herum. Erst die wirklichkeitsnahe Analyse erlaubt die Identifizierung von Wegen aus dem Dilemma. Die vorderen Kapitel widmen sich daher etlichen der Widerstände und blockierenden Faktoren, die auf breiter Ebene ihre Wirkung zeigen. Die Nachhaltigkeitsdebatte um Klimawandel und Umweltverschmutzung überschneidet sich spätestens seit dem Ausbruch der Coronapandemie mit weiteren Herausforderungen durch Krisen wie Krieg, politischer Verunsicherung und wachsendem Populismus, wirtschaftlichen Einbrüchen und ganz allgemein dem Gefühl zunehmender Orientierungslosigkeit und der Angst vor Kontrollverlust. Welche sozialen und psychologischen Mechanismen spielen dabei eine Rolle? Wie sind diese Krisen erd- und menscheitsgeschichtlich einzuordnen, und wie können mögliche Ohnmachtsgefühle überwunden werden, um zumindest die Umweltkrise noch umzusteuern?

Größere Veränderungen treffen stets auf Widerstände – nicht nur in der Wirtschaft. Sie haben mit Besitzstandswahrung zu tun, mit Bequemlichkeit, mit der Angst, man sei neuen Heraus-

forderungen nicht gewachsen. Diese Widerstände will ich mir konkret anschauen, vor allem anhand von Beispielen aus etablierten Großunternehmen: Welcher Ablenkungsfallen bedienen sie sich, um nicht wirklich den Wandel zu einer nachhaltigen Wirtschaft vollziehen zu müssen, aber trotzdem die Gunst der Verbraucher zu behalten? Diese Tricks gehen übrigens weit über das bekannte Greenwashing hinaus: Da werden Symbolhandlungen vorgeschoben, ausgefeilte juristische Taktiken ausgepackt und marketinggesteuerte Imagekampagnen entworfen. Widerstände gibt es zudem vonseiten der Finanzexpertinnen sowie Analysten, deren Geschäftsmodell weitgehend auf Opportunismus angewiesen ist. Ins gleiche Horn blasen auch die Lobbyistinnen, die ihre politische Einflussnahme kaum fürs Allgemeinwohl einsetzen, jedoch umso mehr für das eigene Wohl und das ihrer Auftraggeber. Auch die Berichterstattung in den Medien spielt dabei eine spannende Rolle: Worüber berichten sie in welcher Häufigkeit und in welchem Ton?

Auf all diesen Ebenen macht sich ein struktureller Opportunismus breit, der mit dafür verantwortlich ist, dass sich immer noch zu wenig ändert. Das dahinterliegende Argument, Nachhaltigkeit müsse zwangsläufig mit mehr Askese einhergehen und sei daher nicht mehrheitsfähig und unwirtschaftlich, ist allerdings ein Märchen. Das zeigt nicht zuletzt unser Erfolg mit der Marke Frosch, von dem alle – die Unternehmer, die Mitarbeiterinnen, die Partner, die Verbraucherinnen und die Gesellschaft allgemein – profitieren können.

Wie aber lässt sich ein Umdenken in die Wege leiten, weg von der kurzfristigen Orientierung besonders der Wirtschaft, hin zu einem längerfristigen und damit nachhaltigen Denken? Ein wesentliches Element ist für mich dabei der Aufbau von qualifiziertem Vertrauen. Dieses steht im Gegensatz zu der Idee, dass schöne Bilder und Marketingtaktiken reichen, um die Bürger zu beruhigen. In der Industrie ist die Kreislaufwirtschaft eine ent-

scheidende Säule für so ein langfristiges Denken – das gilt für die Kunststoffindustrie genauso wie für das Baugewerbe bei der Herstellung von Zement und Beton oder Teilbereiche der Bekleidungsindustrie.

Die Wirtschaft agiert aber nicht im gesetzlosen Raum. Für den Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft bedarf es einer Politik, die den entscheidenden Rahmen zur Verfügung stellt – auf der lokalen und regionalen, der nationalen, der europäischen und der globalen Ebene. Wie kann eine solche politische Weichenstellung gelingen zwischen Wahlkämpfen, Koalitionsbildungen, Kompromissen und Machtbalancen? Wandel geschieht im politischen Bereich in allmählichen Prozessen, doch dafür fehlt uns bei der Klimakrise die Zeit. Das Buch beschäftigt sich daher auch mit der Frage, wie sich Umweltschutz, etwa durch Kreislaufwirtschaft, schneller umsetzen lässt, wie der Einfluss einseitig orientierter, aber mächtiger Lobbygruppen beschnitten werden kann, wie die Politik davor bewahrt werden kann, auf die Tricks nur vermeintlich umweltbewusst handelnder Konzerne hereinzufallen oder ihrer Argumentation, sie müssten zwischen Klimaschutz oder Arbeitsplätzen wählen, auf den Leim zu gehen.

Zentrale Instanzen für ein allgemeines Umdenken in der Öffentlichkeit – auch in der Umweltkrise – sind die Medien: Tages- und Wochenzeitungen, Magazine, Social Media, informelle Kommunikation sowie PR-Maßnahmen und Marketing. Welchen Einfluss haben sie auf das Weltbild und den Veränderungsmut der Menschen, und welche Dynamik zwischen Tatsachenberichterstattung, gezielter Meinungsbeeinflussung, wirtschaftlichem Druck auf Redaktionen und dem Stellenwert informeller sozialer Netzwerke macht sich hier bemerkbar? Und wie kann es gelingen, in der Medienlandschaft Glaubwürdigkeitsinstanzen zu etablieren und zu stärken?

Der einzelne Mensch ist Dreh- und Angelpunkt jeder möglichen Veränderung, jeder Umweltschutzmaßnahme. Egal, ob Bür-

gerin oder Verbraucher, Unternehmerin oder Politiker. Die Bedeutung der Konstellationen zwischen Gefühlen, nüchternem Denken, sozialem Druck und ethischen Prinzipien kann daher für den Weg zu mehr Nachhaltigkeit gar nicht genug betont werden. Die weitaus meisten Menschen wissen, dass wir nachhaltig handeln müssen – sie übertragen es nur nicht konsequent in ihr Alltagshandeln. Wie wir diesen Schritt schaffen können, Selbstwirksamkeit wiederherstellen und erlernte Hilflosigkeit überwinden, Verantwortung übernehmen, frage ich mich mit Rückgriff auf die Erkenntnisse des Nobelpreisträgers Daniel Kahneman, der gezeigt hat, wie sehr wir glauben, rein rational als *Homo oeconomicus* zu handeln (und wie sehr wir an diesem Anspruch scheitern).

Wenn Nachhaltigkeit von vornherein gratis zu bekommen wäre, würde jedes noch so komplex aufgestellte Wirtschaftsunternehmen sofort einsteigen. Leider aber stellen sich jedem Akteur zahllose Kosten-Nutzen-Kalküle – je größer die Firma, desto kurzfristiger laufen diese meistens ab. Das nächste Quartal, die eigene Karriere, die innerbetriebliche Imagepflege und die Unternehmenssozialisation machen Konzerne zu Tankern, die sich nur schwer umsteuern lassen. Unterstützt wird dies von Analytinnen, Investoren und Marketingabteilungen, die nur allzu gerne zeigen, dass schönfärberische Umweltkommunikation viel billiger und preiswerter ist als eine echte Umstellung der Produktion. Wie kann in einer solchen Umgebung die Umstellung auf eine nachhaltige Produktion erfolgreich laufen? Ich möchte dazu von meinen Erlebnissen mit dem Prinzip der Open Innovation berichten, die die Veränderung in Richtung Nachhaltigkeit zu einer gemeinsamen Aufgabe und Möglichkeit macht, statt weiter auf krampfhaftige Exklusivität zu setzen. Natürlich beinhaltet Wirtschaft immer Wettbewerb, aber statt dem Kampf um das billigste Produkt sollte es ein Wettbewerb um die beste Qualität in Bezug auf Nachhaltigkeit werden.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Menschen, Organisationen und Unternehmen sich nur ändern, wenn es dafür absehbar eine Form von Belohnung gibt. Wie solche Belohnungen in Bezug auf nachhaltiges Verhalten aussehen können, gilt es zu definieren. So viel sei schon verraten: Belohnungen müssen nicht ausschließlich materieller und finanzieller Art sein – lange Zeit ein Missverständnis in der Wirtschaft. Und das ist eine gute Nachricht für die Wirtschaft, denn es enthebt die Unternehmen des Drucks zu immer billigeren Preisen. Ich hoffe, ich kann hier nicht nur für meine Kolleginnen aus den Chefetagen den Blick etwas weiten.

Abschließend weitet das Buch die Perspektive noch einmal aus und stellt die Notwendigkeit nachhaltigen Handelns in einen evolutionär-naturwissenschaftlichen Zusammenhang. Im Zeitalter des Anthropozäns sind wir erstmals nicht nur willenlose Objekte äußerer Veränderungen. Wir steuern selbst die evolutionäre Entwicklung der Biosphäre mit. Wenn wir wollen, gelingt uns eine positive Entwicklung, die letztlich unser Überleben als Menschheit sichert. Wir müssen dies aber wirklich wollen, denn der Evolution sind wir reichlich egal. Die Natur, deren Teil wir selbst sind, braucht uns nicht. Wir und vor allem unsere Nachkommen brauchen aber sehr wohl eine möglichst intakte Natur. Das ist die Belohnung schlechthin, wirtschaftlich wie existenziell. Wir dürfen die Maßnahmen in Wirtschaft, Politik und unser aller Alltag nicht weiter aufschieben. Wir können erkennen, dass die vermeintlichen Konflikte zwischen Nachhaltigkeit, Wohlstand und Hedonismus überwiegend gegenstandslos sind. Die Notwendigkeit grundlegender, nachhaltiger Veränderungen ergibt sich allein schon aus nüchternem Denken und einem echten Verständnis, einem Sinn für die Biosphäre. Dies zu vermitteln ist eines der Ziele dieses Buches. Am Ende geht es auch um Anstand. Und um die Frage, wie wir die Haltung erreichen, die uns die notwendigen Handlungen ermöglicht.

Öko-Label sorgen für Transparenz, hergestellt wird »klimaneutral«, gekauft wird »verpackungsfrei«, und der Plastikmüll in den Meeren wird »eingesammelt und wiederverwertet« – wer den Werbebroschüren und PR-Aktionen glaubt, könnte meinen, wir hätten das mit dem Umweltschutz längst im Griff. Oft ist das jedoch nicht viel mehr als professionelle Schummelei.

Reinhard Schneider, Chef von Werner & Mertz mit der bekannten Marke FROSCHE, musste als Unternehmer mitansehen, wie nicht nur Großkonzerne grünen Etikettenschwindel betreiben und Verbraucher*innen sich nur allzu gern täuschen lassen. Jetzt deckt er das systemische Versagen von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft im Umweltschutz auf. Er schildert seinen eigenen Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft und eröffnet eine Debatte darüber, wie konkrete Lösungen aussehen und wir gemeinsam eine wahrhaft nachhaltige Zukunft schaffen können.

»Die Weise, wie Werner & Mertz arbeitet,
müssen wir als Standard der Zukunft sehen.«

Robert Habeck

