

DIE ZUKUNFT DER INDUSTRIE IN DEUTSCHLAND

Innovationstreiber für Wirtschaft und Gesellschaft



Projektpartner:



provadis School of International
Management & Technology
University of Applied Sciences

ATKearney

„WIR MÜSSEN TECHNISCHE ZUSAMMENHÄNGE VERMITTELN“

- Die Sicht der Finanzmärkte auf das Thema Nachhaltigkeit hat sich gewandelt und fließt immer positiver in die Gesamtbewertung von Unternehmen ein
- Die frühzeitige und umfassende Kommunikation von Industrieprojekten gegenüber der Gesellschaft ist eine Bringschuld der Unternehmen
- Die größte Herausforderung ist die Vermittlung der technischen Zusammenhänge und unmittelbaren Verbindungen zur Gesellschaft



Dr. Andreas Bruns

ist Werksleiter der Henkel AG & Co. KGaA in Düsseldorf. Der promovierte Chemiker ist zudem ehrenamtlich Vorsitzender der Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e.V. und des Industrieausschusses der IHK zu Düsseldorf. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist dabei die Fortsetzung der Zusammenarbeit mit den regionalen Organisationen der Wirtschaft und ein weiterer Ausbau der Bildungsoffensive der Unternehmerschaft im Kompetenzzentrum Übergang Schule-Hochschule oder Beruf sein. Seit der Gründung im August 2010 ist Dr. Bruns zudem Vorstandsvorsitzender der Gesellschaftsinitiative „Zukunft durch Industrie e.V.“, die als gesamtgesellschaftliche Initiative von einzelnen Unternehmen, Parteien, Verbänden oder sonstigen Institutionen unabhängig ist. Der Verein versteht sich als Kommunikationsplattform, die alle gesellschaftlichen Gruppen zum Dialog einlädt, um den Nutzen einer modernen Industrie für die Gesellschaft verständlich aufzuzeigen und bestehende Chancen und Risiken zu diskutieren.

„ICH HOFFE AUF EINE NEUE VORSTANDSGENERATION“

- Viele Vorstände tragen das Thema Nachhaltigkeit nur mit, solange es nicht um Investitionen geht
- Die frühzeitige Einbindung von Umweltverbänden in Industrieprojekte bringt neben einem reibungsloseren Ablauf auch gute Ideen mit sich
- Unternehmen sollten sich an ihrem Standort mit allen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen gut vernetzen

Josef Tumbrinck

hat an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster Geographie studiert. Bereits in seiner Jugendzeit engagierte er sich im Naturschutz und baute die Naturschutzjugend (NAJU) auf. Seit 1985 ist er Mitglied im Landesvorstand NRW des Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU), 1996 wurde er zum Landesvorsitzenden in NRW gewählt, das Amt nimmt er bis heute wahr.





„Wir müssen technische Zusammenhänge vermitteln“

Wurde die Industrie vor Jahren noch als „Umweltverschmutzer“ gesehen, ist sie heute zum Modernisierungstreiber geworden. Dennoch fehlen vielen Menschen Kenntnisse über technische Zusammenhänge und das Bewusstsein für ihren gesellschaftlichen Mehrwert, meint Andreas Bruns, Werkleiter bei Henkel. Und sieht dabei auch eine kommunikative Bringschuld der Industrie.

Herr Bruns, über den Stellenwert von Nachhaltigkeit wird in der Industrie eher kontrovers diskutiert. Welche Beachtung findet das Thema bei Henkel?

Was heißt das konkret in der Umsetzung?

Ökonomie und Ökologie werden in der öffentlichen Diskussion oft als Widersprüche gesehen. Wie sehen Sie das?

Warum scheint es dann für viele Unternehmen immer noch so schwierig zu sein, ihre Nachhaltigkeitsstrategien umzusetzen?

Nachhaltigkeit hat bei Henkel oberste Priorität. Unsere Produkte sind zum großen Teil direkt auf die Anwendung beim Privatverbraucher oder in der Industrie ausgerichtet, das heißt, wenn unsere Produkte und deren Herstellungsweisen nicht nachhaltig sind, haben wir langfristig keine Zukunftschance. Das ist ganz simpel.

Betrachten wir zwei Beispiele aus dem Werk in Düsseldorf: Es ist uns sehr wichtig, dass wir durch effizientes Arbeiten eine gute Energiebilanz haben und dadurch Kosten sparen können. Daher betreiben wir zum einen seit Jahrzehnten am Standort Düsseldorf ein überwiegend gasbetriebenes Kraft-Wärme-Kopplungs-Kraftwerk mit einem Wirkungsgrad von zirka 90 Prozent. Das ist sicherlich unter den konventionellen Energieerzeugern ein hervorragender Wert. Zum anderen bemühen wir uns um die Reduzierung der Abfallmengen, die in einem so großen Werk entstehen. Es geht uns darum, nicht nur schlicht weniger Abfall zu produzieren, wichtig ist darüber hinaus auch die Wiederverwertung der Abfallreste. In beiden Fällen haben wir gute Erfolge erzielt.

Diese Meinung teile ich absolut nicht. Und sie ist auch für mich nicht nachvollziehbar, denn der Zusammenhang ist eigentlich trivial: Wenn wir als Unternehmen ökologisch auf Dauer nicht auf der Höhe der Zeit sind, dann können wir auch ökonomisch nicht erfolgreich sein.

Das liegt sicherlich auch daran, dass einige Unternehmen den wirtschaftlichen Mehrwert, den Nachhaltigkeit bietet, noch nicht erkannt haben. Die Mehrzahl der international tätigen Konzerne sehen jedoch den wirtschaftlichen Sinn des nachhaltigen Handelns. Auch an den Finanzmärkten gilt Nachhaltigkeit mittlerweile als Erfolgsfaktor. Es gibt zunehmend Fonds und Anleger, die insbesondere auf Unternehmen mit hohen Standards im nach-

„Ich hoffe auf eine neue Vorstandsgeneration“

Wenn es darum geht, Energie effizienter zu nutzen oder Produktionsprozesse günstiger zu gestalten, ist die Vermittlung von Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen relativ leicht. Schwierig wird es dann, wenn es um Investitionen geht. Josef Tumbrinck sieht eine Lösung in einer neuen Generation von Führungskräften.

Die Tendenz zeigt, dass es zunehmend ernst genommen wird. Grundsätzlich habe ich die Erfahrung gemacht, dass gerade auf der operativen Ebene, beispielsweise unter den Werksleitern, in den vergangenen 20 Jahren viel passiert ist. Diese Personen haben sich in ihren eigenen Unternehmen regelrecht zu Treibern für die Themen Energie- und Ressourceneffizienz entwickelt. Ich würde mir manchmal wünschen, dass sie auch außerhalb ihrer Unternehmen mehr in Erscheinung träten, damit sie Vorbildcharakter haben können.

Das Problem liegt bei den börsennotierten Unternehmen sicherlich in der erfolgreichen Vermittlung des Themas gegenüber den Aktionären – und ist damit ein Problem der Vorstände. Denn sicherlich hat keiner etwas dagegen, wenn Energie effizienter genutzt wird und dadurch auch Produktionsprozesse günstiger gestaltet werden können. Aber was ist, wenn in diese nachhaltigen Prozesse investiert werden muss? Dann wird es schon schwieriger. Und häufig wird auf Vorstandsebene auch zu kurz und lieber an den schnellen Erfolg als an nachhaltiges Wirtschaften gedacht, bei dem auch die Ökologie eine Rolle spielt. Das liegt wahrscheinlich daran, dass die Amtszeiten der Vorstände auch nicht so lang sind wie die der verantwortlichen Werkleiter.

Ich habe die Hoffnung, dass sich das Problem durch den Generationswechsel in den Vorstandsetagen lösen wird. Denn die neue Führungselite wächst mit einem deutlicheren Nachhaltigkeitsverständnis auf. Es ist zu erwarten, dass sie das Thema auch authentisch als Topthema im Unternehmen vorantreiben wird – gemeinsam mit der Arbeitsebene.

Das Bild, das die Umweltverbände und Bürgerinitiativen lange Zeit – und nicht zu Unrecht – von der Industrie gezeichnet haben, war sicherlich das der rauchenden Schloten, schaumgefüllten Gewäs-



Herr Tumbrinck, das Thema Nachhaltigkeit wird von Unternehmen immer stärker in den Mittelpunkt gerückt. Sind das für Sie Feigenblätter der Unternehmen oder nehmen sie das Thema wirklich ernst?

Wenn die Nachhaltigkeitsfrage auf operativer Ebene im Unternehmen angekommen ist: Was ist dann Ihrer Meinung nach das Hauptproblem bei der Umsetzung?

Welche Lösungsmöglichkeiten sehen Sie?

Was erwartet die Gesellschaft von der Industrie in Sachen Nachhaltigkeit?

Das heißt, das Thema müsste sich eigentlich von selbst regeln?

Wird das von der Gesellschaft ausreichend wahrgenommen?

Dennoch steigen die Proteste der Bevölkerung gegen Industrieprojekte, wie das Beispiel „Stuttgart 21“ zeigt. Ist das eine Gefahr für wichtige Infrastrukturprojekte, die auch für die Zukunftsfähigkeit einzelner Standorte stehen?

haltigen Wirtschaften setzen, da diese längerfristige Strategien verfolgen und beständiger agieren.

Wenn es von den jeweiligen Unternehmenskern in dieser Deutlichkeit erkannt wird, dann lautet die Antwort ja. Bei uns kann ich mit Sicherheit behaupten, dass Nachhaltigkeit auch im Vorstand ein Topthema ist. Wir haben kürzlich bereits unsere Nachhaltigkeitsstrategie bis 2030 veröffentlicht. Und die ist keinesfalls eine Vision, sondern dahinter verbergen sich jeweils konkrete Fünfjahres-Maßnahmenpläne.

Das Image der Industrie ist heute wesentlich besser als vor einigen Jahren. Allerdings fällt mir immer noch auf, dass der umfassende Modernisierungsprozess, der die Industrie zu Hightech-Standards gebracht hat, in weiten Teilen der Bevölkerung noch nicht angekommen ist. Und das ist schon ein merkwürdiges Phänomen, denn die Menschen sind einerseits technikverliebt, und jeder möchte sein eigenes Smartphone haben, aber die Verbindung, dass all diese technischen Gerätschaften ja auch irgendwo herkommen müssen, also die Wertschöpfungsketten, machen sich die wenigsten klar.

Wir müssen offen darüber sprechen, dass ohne Infrastruktur dasselbe hohe technische Niveau unserer Produktionen und Produkte nicht gehalten werden kann. Dafür ist es wichtig, die Zusammenhänge nachvollziehbar zu erklären. Da sind ganz klar wir – also die Industrie, die ein Projekt initiieren will – in der Bringschuld. Wir müssen proaktiver auf die Menschen zugehen und Zusammenhänge erklärbar machen.

ser und toten Fische. In Nordrhein-Westfalen war das extrem ausgeprägt. Dort konnte man ja seine Wäsche nicht an der freien Luft trocknen, ohne dass man sie grau wieder von der Wäscheleine geholt hat. Heute ist ein solches Bild höchstens noch im Kontext mit Industrieunfällen denkbar. Ich denke, das heutige Image ist eher davon geprägt, dass es für die Gesellschaft manchmal schwer ist, hinter die Kulissen der rauchenden Schornsteine zu schauen. Die Industrie schottet sich ab und versucht, ihre Interessen im Verborgenen durchzusetzen. Aber auch dieses Bild bricht langsam auf. Der beste Beleg dafür ist, dass wir als Umweltverband immer häufiger zu Industrieprojekten hinzugezogen werden.

Ein sehr positives Beispiel war das Projekt „Shell Connect Pipeline“. Dort ging es darum, zwei Werke von Shell im Norden und Süden Kölns durch eine 4,5 Kilometer lange Pipeline zu verbinden. Das Unternehmen hat sehr frühzeitig die Bevölkerung über das Projektvorhaben informiert und gleichzeitig uns als Umweltverband in das Projekt eingebunden. So konnten wir zum Beispiel unser Wissen über neue Vortriebsverfahren so erfolgreich einbringen, dass die dabei normalerweise entstehenden Umweltprobleme nahezu auf null reduziert werden konnten. Das Ergebnis war neben der optimierten Pipeline, dass das Projekt dem Zeitplan entsprechend und ohne Bürgerrechtsklage umgesetzt werden konnte. Derlei Klagen sind ja derzeit wieder sehr häufig festzustellen. Deshalb sollte die Kommunikation, so wie in diesem Fall, weit vor der Projektumsetzung gestartet werden.

Optimal ist es, die Gruppen früh einzubinden, die unmittelbar von dem Projekt betroffen sind. Doch das ist nicht einfach. In NRW zum Beispiel ist ein traditionsreiches Unternehmen wie Henkel gut vernetzt, kennt die unterschiedlichen Akteure und hat auch die notwendigen Ressourcen, um umfangreiche Kommunikationsmaßnahmen zu stemmen. Kleinere Firmen können das zumeist nicht in diesem Maße. Viele wissen unter Umständen gar nicht genau, an wen man sich wenden und wer sie gut beraten kann.

Und das funktioniert?

Sie sprechen die Proteste gegen Industrie- und Infrastrukturprojekte in Deutschland an. Wie sieht für Sie eine optimale Informations- und Kommunikationspolitik aus?

Schaffen Sie diese Transferleistung in die Gesellschaft hinein auch bei komplexen Projektvorhaben?

Welche Perspektiven sehen Sie für den Standort Deutschland, die mit dem Megatrend Nachhaltigkeit verbundenen Aspekte nicht nur aufzugreifen, sondern sie aktiv mitzugestalten?

Komplexe Zusammenhänge sind häufig einfach zu erklären, wenn man eine gut verständliche Sprache dafür findet, plastische Beispiele liefert und die jeweiligen Berührungspunkte der Gesellschaft mit dem Projekt berücksichtigt. Wir haben bisher sehr gute Erfahrungen damit gemacht, frühzeitig diejenigen Interessengruppen einzubeziehen, die an dem Genehmigungsverfahren eines Projektes mitwirken. An unserem Standort haben wir dadurch einen sehr konstruktiven Dialog mit den Behörden und der Verwaltung aufgebaut. Daraus ist ein gewachsenes Vertrauensverhältnis entstanden. Die Behörden können sich darauf verlassen, dass sie über alle Projekte frühzeitig informiert und darin einbezogen werden. Zudem wünsche ich mir eine stärkere Beteiligung der Medien in diesem Informationstransfer – indem nicht immer nur polarisiert wird, sondern der Öffentlichkeit auch die verbindenden Elemente aufgezeigt werden.

Wir haben große Chancen in Deutschland einen Beitrag für die nachhaltige Entwicklung unserer Welt zu leisten. Da bin ich mir sicher. Bei Nachhaltigkeit sprechen wir über ein Thema, das uns alle verbindet. Doch das ist in vielen Köpfen noch nicht richtig angekommen. Um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, wird es immer wichtiger, dass nicht nur die Komplexität in der Vermittlung von Industrieprojekten aufgelöst, sondern auch das Basiswissen für technische Zusammenhänge geschult wird. Nur so lässt sich auch gegenüber Veränderungen eine positive Einstellung erzeugen. Eines ist sicher: Wir können in Deutschland mit unserem technischen Wissen den Weg in eine neue Ära der energetischen Wirtschaft aufzeigen. Und wenn das nicht nachhaltig ist, was dann?

Auf jeden Fall. Und nicht nur das. Ich erlebe es immer wieder, dass Unternehmen sich im Vorfeld ihrer Vorhaben zu wenig Gedanken darüber machen, welche Probleme in ihrem Projektumfeld auf sie zukommen könnten und auch darüber, ob sie überhaupt alle Problemfelder sehen oder ob sie gerade dafür einen Blick von außen benötigen. Das Gute daran: Es werden oft gute Ideen von außen in das Projekt eingebracht. Wie im Shell-Beispiel beschrieben.

Ganz im Gegenteil. Denn schließlich geht es nicht nur um die besten Technologien und Dienstleistungen, sondern, wie Sie selbst sagen, auch um den besten Standort. Das heißt, es geht immer auch um Lebensqualität. Deutschland kann sich nachhaltig nur einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, wenn es seinen hochentwickelten Industrie- und Dienstleistungsstandort mit einer gesunden und zugleich schönen Umwelt verbindet – mit einer Umwelt, in der die Menschen gerne leben wollen.

Die größte Herausforderung besteht sicherlich darin, gemeinsam mit der Industrie und Politik für anstehende Projekte tragfähige Lösungen zu finden. Für mich konkret und für unseren Umweltverband bedeutet das, den Diskussionsprozess, den wir in Nordrhein-Westfalen angestoßen haben, auch als Umweltverband zu bewältigen: Denn wir werden vermehrt von der Industrie angefragt, und es kommt eine riesige Welle an Arbeit auf uns zu. Eine Bewegung, die mich persönlich antreibt. Ich bin überzeugt, dass davon ein echter Impuls für die Zukunftschancen in Deutschland ausgehen wird.

Das heißt, Sie raten den Unternehmen zu einer besseren Vernetzung an ihrem Standort?

Besteht die Gefahr, dass Deutschland durch die Rücksicht auf Umweltaspekte im Wettbewerb um den besten Hightechstandort abgehängt wird?

Wo sehen Sie für Ihre tägliche Arbeit die größten Herausforderungen in der Zukunft?

„Das Zusammentreffen von Internettechnologie und erneuerbaren Energien muss zu einer Umstrukturierung der zwischenmenschlichen Beziehungen von vertikal zu lateral führen.“

Jeremy Rifkin, Ökonom und Publizist.

Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und ein großes Potential für die Zukunft der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft – das alles steckt in der deutschen Industrie. Sie ist in dieser Rolle ein wesentlicher Treiber von Innovationen quer durch alle Branchen – und auch ein Vorbild im internationalen Wettbewerb. In dem Buch „Zukunft der Industrie in Deutschland. Innovationstreiber für Wirtschaft und Gesellschaft“ greifen Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft in hochwertigen Meinungsführer-Interviews die wichtigsten Megatrends und die daraus entstehenden Herausforderungen für die deutsche Industrie auf und beschreiben ihre Strategien für deren Zukunftsfähigkeit. Darüber hinaus geben Unternehmen praxisnah Einblicke, mit welchen Produkten und Dienstleistungen sie sich für die Herausforderungen der Zukunft aufstellen.

Gemeinsam mit der BDI-Studie zur Zukunft der Wertschöpfung in Deutschland zeichnet das Buch ein klares Bild von Chancen und Herausforderungen der deutschen Industrie im globalen Wettbewerb und gibt dabei konkrete Handlungsempfehlungen.

Das Buch ergänzt die „Zukunftsinitiative“ der Innovationsprojekte des F.A.Z.-Instituts um ein weiteres redaktionelles Format. Ziel der „Zukunftsinitiative“ ist es, Visionen, Szenarien oder Trends aufzuzeigen, an der Gegenwart zu spiegeln und Trends zu diskutieren. Dies geschieht unter anderem im Rahmen von Konferenzen wie „Leben 3.0 – Treffpunkt Zukunft“, der Veranstaltungsreihe „Zukunftsforum“ und dem Onlinemagazin „Zukunftsmanager“.

www.zukunftsinitiative.net

