

## Der Strategie

Christian Kornevall denkt in betriebswirtschaftlichen Kategorien - auch wenn es um Umweltschutz und soziale Standards geht

Von Heike Leitschuh-Fecht

In einem globalen Unternehmen ein Nachhaltigkeitsmanagement aufzubauen, ist schon knifflig genug. Dieses aber über eine schwere ökonomische Krise hinweg zu retten, verlangt besonderes Geschick. Das musste Christian Kornevall aufbringen, nachdem er erst ein Jahr Zeit hatte, um sich beim schwedisch-schweizerischen Energie- und Technologiekonzern ABB in Zürich als hochrangiger Nachhaltigkeitsmanager einzuarbeiten. Ziemlich plötzlich geriet das bis dahin starke und angesehene Unternehmen Ende 2002 ins Trudeln und sah sich unversehens nahe am Abgrund. Das Management trat auf die Kostenbremse: 900 Millionen US-Dollar sollten bis Mitte 2004 eingespart werden. Da hätte es leicht passieren können, dass die Nachhaltigkeit bei ABB in der Versenkung verschwunden wäre. „Wir mussten Federn lassen“, sagt der schlanke, hoch gewachsene Schwede, „doch es ist uns gelungen, dass der Kern unserer Strategie unangetastet blieb. Weder wurde das interne Netzwerk noch unsere externen Aktivitäten nennenswert beschnitten. Und obwohl die ABB durch ein tiefes Tal gegangen ist, sind wir noch immer in Nachhaltigkeitsindices, wie beispielsweise FTSE4good gelistet“.

Wie hat der 59jährige Kornevall, der zuvor bei der Umweltorganisation WWF quasi auf der Gegenseite, gearbeitet hatte, das geschafft? „Ich musste vor allen Dingen erst mal realistisch bleiben, wollte aber sicherstellen, dass wir mit der Nachhaltigkeit auf keinen Fall an Boden verlieren“. Aber wie geht das, wenn das ganze Unternehmen auf der Kippe steht? „Als erstes sagte ich meinem Team: Ein Unternehmen muss ökonomisch erfolgreich sein und deshalb wollen wir dazu beitragen, dass ABB dies wieder wird. Zunächst war es ganz entscheidend, dass wir als Teil der Lösung gesehen wurden und nicht als Teil des Problems“, formuliert der Manager, der früher für die UN in Krisenregionen schon so manche schwierige und auch gefährlich Mission zu erfüllen hatte. Kornevall setzte sich zwei Ziele: 1. sollte der hohe Umweltstandard der ABB aufrechterhalten werden und 2. die ABB auch ihr Sozialprogramm auf hohem Niveau weiter führen. „Es war nicht schwer, den Vorstand zu überzeugen, dass der Imageschaden größer wäre als die Einsparungen brächten“, meint Kornevall, der an dieser Stelle vielleicht ein wenig tief stapelt, wobei der sonst seiner Rolle bewusste Manager eigentlich nicht zum Understatement neigt.

Doch mit einem simplen „Weiter wie bisher“ war es selbstverständlich nicht getan: „Die bisherigen Sponsoring-Projekte mussten wir nun sehr genau darauf abklopfen, wie sie besser ins Alltagsgeschäft des Konzerns passten. Maßnahmen aus reiner Wohltätigkeit waren nicht mehr angesagt“, stellt Christian Kornevall klar, der vor der ABB immer für gesellschaftliche Organisationen wie auch das Rote Kreuz gearbeitet hatte, sich nun aber die Entwicklungsgesetze eines Unternehmens zu eigen machte. Zum Beispiel wurde nun gemeinsam mit dem

WWF ein Projekt auf den Weg gebracht, mit dessen Hilfe der Zugang der armen Bevölkerung in ländlichen Gebieten zu Elektrizität verbessert, beziehungsweise geschaffen werden sollte. Auf diese Weise sollen die lokalen Ökonomien gestärkt und neue Einkommenschancen geschaffen werden.

Doch das Unternehmen will nicht einfach nur Geld verteilen, sondern mit seiner spezifischen Kompetenz, also modernen Technologien für Energieversorgung, Probleme lösen helfen. „Es geht uns nicht um Philanthropie, sondern gerade darum, mit Hilfe der Nachhaltigkeit Chancen für neue Geschäftsfelder zu entwickeln“, erklärt Christian Kornevall. Das zündende Argument für den Vorstand war also: Der Business Case wurde sichtbar, d.h. der Zusammenhang zwischen den guten Taten und den Geschäftsinteressen des Unternehmens.

Kornevall und sein kleines Team – am Firmensitz in Zürich hat er lediglich eine Mitarbeiterin und zum engen Kreis des Nachhaltigkeitsteams weltweit zählen nur vier Mitstreiter an verschiedenen Standorten – strickten die Projekte so um, dass die Relevanz für das Kerngeschäft der ABB auf einen Blick erkennbar wurde und konnten auf diese Weise die Nachhaltigkeitsprojekte nicht nur verteidigen, sondern letztlich sogar aufwerten. Catherine Rubbens von Corporate Social Responsibility (CSR) Europe findet es „bemerkenswert, wie viel Christian Kornevall mit so wenig Leuten bewegen kann“. Das läge wohl u.a. daran, dass er ein „strategisch denkender guter Kommunikator und Netzwerker“ sei, der es besonders in der ABB-Krise verstanden habe, mit allen wichtigen Teilen des Unternehmens intensiven Kontakt zu halten.

Mit dem Wechsel von Jürgen Centermann zu Jürgen Dormann an der Konzernspitze, bekam Christian Kornevall auch einen neuen Ansprechpartner im Vorstand. Bis dahin hatte er direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtet, doch Dormann wollte sich ganz auf das Management der ökonomischen Krise konzentrieren und so wurde Kornevall dem neuen Personalvorstand Gary Steel zugeordnet. Steel entpuppte sich als „Champion für das Thema ‚Arbeitssicherheit und Gesundheit‘“, wie Kornevall erfreut feststellte, denn dies ist ein Thema, das einen hohen Stellenwert im Kontext der Nachhaltigkeitsstrategie bei ABB hat. Gerade erst (Ende 2002/Anfang 2003) hatten Kornevall und seine Leute einen großen Bericht über Unfälle im Unternehmen anfertigen lassen, der deutlich machte, dass die ABB hier eine große Aufgabe hat: 2003 waren elf Todesfälle von Beschäftigten während der Arbeit zu beklagen sowie 21 schwer Unfälle. Dadurch und infolge aller anderen Unfälle entstanden über 34.000 Ausfalltage, die die ABB fast 4,5 Millionen Euro kosteten. Neben der Fürsorgepflicht sind die Unfälle also ein erheblicher ökonomischer Faktor. Angesichts der akuten Finanzkrise stieß Kornevall daher im Vorstand mit diesem Thema und seinem gerade neu entwickelten Instrument, mit dem Unfälle systematisch erfasst und verhindert werden sollten, auf offene Ohren: Auch hier wieder der Business Case.

Noch stärker konzentrierte sich der Manager nun mit seinem Team auf spezifische, greifbare Themen und vermied alles, was nach allgemeiner Nachhaltigkeitsrhetorik aussah und die Leute „sowieso nur konfus macht“, so Christian Kornevall, der weiß, dass man komplexe Themen in verständliche und handhabbare Einzelteile zerlegen muss, will man nicht scheitern.

Die Nachhaltigkeitsabteilung bei ABB verschloss sich aber auch nicht der Frage, ob und wie sie ihre Arbeit insgesamt effizienter gestalten und auf diese Weise zum Konsolidierungskurs des Unternehmens beitragen könnte. „Bisher war für das Unternehmen nicht ausreichend transparent, was die Mitglieder des rund 400

Köpfe zählenden Nachhaltigkeitsnetzwerkes, die über die ganze Welt verstreut agieren, eigentlich tun und wie sie zum Unternehmenserfolg beitragen“, gesteht Kornevall. „Wir entwickelten in der Zentrale einen Geschäftsplan, der als Orientierungsrahmen für alle diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen sollte und der die wichtigsten Aufgaben für das Gesamtunternehmen klar benannte.“ Gleichzeitig wurden die Mitarbeiter aufgefordert, auf dieser zentralen Grundlage ihre eigenen Programme zu formulieren und miteinander zu verweben. Auf diese Weise entstand ein hochprofessioneller Geschäftsplan des Konzerns für die Nachhaltigkeit „mit dem wir nun allen detailliert zeigen konnten, was wir tun und wozu es gut ist. Das hat unsere Controller schwer beeindruckt“, so der Manager, der damit den vielleicht wichtigsten Hebel gefunden und erfolgreich in Bewegung gesetzt hatte, um die Arbeit an der Nachhaltigkeit bei ABB in der Krise zu verteidigen. Wenn gespart werden muss, richtet sich in Unternehmen schnell der Blick auf Abteilungen, von denen man nicht weiß, ‚was machen die eigentlich den lieben, langen Tag?‘ Aus Neid und Eifersucht werden Kolleginnen und Kollegen misstrauisch beäugt und ohne genaue Kenntnis von Hintergründen, ist das Urteil schnell gefällt: ‚Die tun eh’ nix Richtiges und kosten nur Geld.‘ Die Nachhaltigkeitsabteilung der ABB hat nun aber ihr eigenes Budget und Audit-System und „so wissen wir und alle anderen stets, wofür wir unser Geld ausgeben“, sagt Kornevall. Mit harten Fakten erstickte Christian Kornevall schlechte Stimmungen im Keim.

Auch kritische Stakeholder erkennen die Leistungen der ABB für Nachhaltigkeit an, meinen aber auch, dass der Konzern seine Strategie nach außen ruhig offensiver vertreten könnte. Die Zurückhaltung erklärt sich Stephan Singer vom WWF damit, dass man Kunden nicht verprellen wolle.

#### **Das Unternehmen ABB**

Die ABB ist einer der weltweit größten Elektrotechnikunternehmen mit Sitz in Zürich. 1999 zieht sich der Konzern völlig aus dem Atomkraftgeschäft zurück und weitet stattdessen seine Kapazitäten im Bereich der öko-effizienten und alternativen Energieformen aus. Während das Jahr 2003 noch im Zeichen der ökonomischen Krise stand, sehen die Zahlen für 2004 wieder besser aus. Die ABB beschäftigt derzeit noch rund 100.000 Personen. Anfang der 1990er Jahre begann die ABB auf eigene Initiative ihr Umweltprogramm auszuarbeiten und eine entsprechende Organisation dafür aufzubauen, der 600 Managerinnen und Manager angehören, die einen Teil ihrer Arbeitszeit mit ökologischen Themen widmen. 2004 waren fast 100 Prozent der Fabriken in 50 Ländern nach dem internationalen Umweltmanagementstandard ISO 14001 zertifiziert. 1996 jedoch geriet die ABB mit ihrer Beteiligung an einem Dammbauprojekt im malaysischen Bakun heftig unter Druck: Umwelt- und Entwicklungsorganisationen warfen dem Unternehmen vor, es exportiere unzeitgemäße Technologien in Entwicklungsländer und missachte die sozial und ökologisch negativen Effekte. In der Folge dieser Auseinandersetzung engagierte sich ABB in der neuen World Commission on Dams (WCD), die Kriterien für den Bau großer Wasserkraftwerke erarbeiten sollte. Außerdem entwickelte die ABB auch einen ausgeprägten Stakeholderdialog. Das aktuelle Ziel: der Konzern will mittelfristig CO<sub>2</sub>-neutral werden. Die ABB hat ausgesprochen detaillierte ethische Prinzipien erarbeitet, deren Einhaltung streng kontrolliert wird, denn auch auf sozialem Gebiet nimmt die ABB die Anforderungen der Nachhaltigkeit ernst.