

Das Wunder

Die Portugiesin Teresa Presas brachte den schwedischen Verpackungskonzern Tetra Pak mit viel Geduld auf Umweltkurs

VON HEIKE LEITSCHUH-FECHT

„Eigentlich haben wir nichts Spektakuläres getan“, sagt Teresa Presas freimütig. Nach wie vor stellen wir Einwegprodukte her. Unsere Recyclingquote liegt erst bei 15 Prozent, unsere Rohstoffe sind nur in Brasilien nach den Kriterien der nachhaltigen Forstwirtschaft zertifiziert. Und wir verwenden keine erneuerbaren Energien im größeren Stil.“ Wir, damit meint die ruhige und nachdenkliche Portugiesin noch immer das schwedische Verpackungsunternehmen Tetra Pak, obwohl sie inzwischen den europäischen Verband der Papierindustrie leitet. 20 Jahre Tetra Pak haben Spuren hinterlassen. Dass es den Schweden gelang, in kurzer Zeit ihr umweltschmuddeliges Image loszuwerden - das ist ihre Erfolgsgeschichte. Und so kann die kommunikative Frau guten Gewissens von ihrer Bescheidenheit abrücken: „Es ist uns gelungen, Umweltgedanken systematisch und umfassend zu integrieren.“

Vordergründige PR-Effekte sind nicht die Sache der 51-jährigen: Ich wollte immer eine solide, langfristig wirksame Basisarbeit betreiben - und keine kurzfristigen Showeffekte“. Auch bei Tetra Pak gibt es noch viel zu tun, bis das Unternehmen wirklich umweltfreundlich geworden ist. Doch Regulatoren und Umweltschützer erkennen die Bemühungen des Konzerns an.

Das war vor etwa zehn Jahren noch anders: Kritiker brandmarkten Tetra-Pak-Produkte als umweltschädlich. Eine schwierige Zeit für Presas als Umweltverantwortliche, zunächst für Europa, dann konzernweit. Wie schaffte die gelernte Psychologin den Wandel in der Außenwahrnehmung, über den selbst Tetra-Pak-Manager hin und wieder staunen - und weswegen sie Presas schon mal „Miracle Woman“ nennen?

Die selbstbewusste Frau mit der sonoren Stimme lächelt über den Titel. Sie erinnert sich nicht an Wunder, sondern an harte Arbeit. „Lobbying“, sagt sie, „das bedeutet, dass Du genau die Motivation Deines Gegenüber verstehen musst. Du musst den Kern des Anliegens begreifen und nach Lösungen suchen, die für beide Seiten akzeptabel sind.“ Als beispielsweise die EU-Kommission ein Recyclingziel für Getränkeverpackungen benennen wollte, verhinderte Presas, dass das Unternehmen wieder in die Öffentlichkeit gezerrt wurde. Sie erklärte ihre Positionen, zeigte, dass eine solche Vorschrift ein Schritt wäre, der den Umweltschutzbeitrag Tetra Pak behindern würde.

Viele Unternehmen scheitern bei den Regulatoren man, weil sie auf Konfrontation setzen. „Du musst immer konstruktiv, klar und präzise sein“, sagt dagegen Presas. Du musst

Allianzen mit anderen Industrievertretern bilden, damit Du nicht allein bist.“ Also die geballte Industriemacht gegen die Politik? Nein, die Managerin beharrt darauf, es gehe ihr nie darum, mehr Umweltschutz zu verhindern, sondern immer nur darum, Wege anzubieten, über die das Ziel erreichbar ist, ohne dem Konzern zu schaden.

Die EU-Kommission schätzt solche Firmenvertreterinnen. David Grant Lawrence von der Generaldirektion Umwelt sagt: „Teresa Presas

unterscheidet sich von vielen anderen Lobbyisten: Sie hört erst einmal genau zu, will verstehen, geht dann in ihr Unternehmen zurück und kommt mit präzisen Vorschlägen wieder. Ich denke, sie spielte eine Schlüsselrolle für die positiven Veränderungen von Tetra Pak

Wer der Managerin gegenübersteht, lernt ihre sympathische und zugängliche Art schnell schätzen. Gleichzeitig vermittelt sie das Gefühl großer Durchsetzungsfähigkeit: Kontrahenten sollten sich warm anziehen.

DAS AUF UND AB VON TETRA PAK

Seit den 50er Jahren stellt der schwedische Konzern Tetra Pak Einweg-Getränkeverpackungen her. Das störte niemanden - bis Anfang der 90er Jahre die Umweltorganisation "Friends of the Earth" eine Kampagne startete: Die Produkte seien wegen ihrer Materialmischung nicht recyclebar, und bei der Bleichung entstünden giftige Dioxine. Zur gleichen Zeit verbot der US-Bundesstaat Maine aus ähnlichen Gründen aseptische Getränkepackungen.

1991 zwang der damalige deutsche Umweltminister Klaus Töpfer die Industrie, ihre Verpackungen zurückzunehmen und wiederzuverwerten; 1996 trat die Europäische Verpackungsrichtlinie in Kraft. Recycling wurde so zu einer auch kostspieligen Realität für Tetra Pak.

Heute äußern sich selbst scharfe Kritiker von einst anerkennend: „Tetra Pak hat ges getan“, sagt beispielsweise Georg Heydecker für den Arbeitskreis Abfall der Umweltschutzorganisation BUND. „Die Komponenten der Verpackungen lassen sich gut verwerten, die Recyclingquote ist hoch und der Energieverbrauch relativ niedrig.“ Und das Umweltbundesamt in Berlin kommt gar zum Schluss, Getränkeverpackungen aus Karton seien ähnlich umweltfreundlich wie Mehrwegflaschen - wenn sie mit einem Rücknahmesystem verbunden sind.

Für Tetra Pak arbeiten in weltweit 77 Produktionsstätten etwa 21 000 Beschäftigte. Mit einem Jahresumsatz von 7,5 Milliarden Euro (2002) gehört das Unternehmen zu den größten Herstellern von Getränke- und Lebensmittelverpackungen. Trotz seiner Größe ist der Konzern noch immer ein Familienunternehmen. Hlf

Mit Umwelt-Organisationen arbeitet Presas zusammen. Tetra Pak schlug etwa dem Europäischen Umweltbüro ein Projekt vor, das die Menge des für Verpackungen verwendeten

Materials verringern sollte. „Vor den Gesprächen haben wir intern eine Liste erstellt, wo wir uns Verbesserungen vorstellen können, was nicht geht und was wir nicht wollen. Es ist immer

wichtig, die Grenzen des Verhandlbaren aufzuzeigen“ berichtet Presas. Auch die Arbeit der Umweltverbände folge einer Logik. Sie hätten ihre eigene „raison d'être“, ihren spezifischen Existenzgrund. Presas pflegt gute Beziehungen zu Vertretern der Umweltgruppen in Brüssel - auch wenn, wie sie sagt, es nicht alle Organisationen gerne sehen, wenn sich einer der ihnen zu nahe an die Industrie heranwagt. Sie versteht das: Alle spielten eine Rolle; zu viel Nähe könne dabei hinderlich sein.

EU-Verwaltung und Umweltgruppen schön und gut - wie aber schafft man es, einen globalen Konzern auf einen einheitlichen Kurs zu bringen? Tetra Pak wollte, dass alle Standorte ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem haben und intensiv am Recycling der Produkte arbeiten. 2002 beschloss das Unternehmen, bis 2008 eine Recyclingquote von einem Viertel zu erreichen. Dem damals für Asien zuständigen, Umweltmanager gefiel das nicht. Auch sein Kollege in den Vereinigten Staaten wandte sich vehement gegen Zertifikate, da er deren Zusatznutzen nicht einzusehen vermochte.

Presas stand vor der schwierigen Frage: Sollte sie auf die regionalen Besonderheiten Rücksicht nehmen? Aber sie war überzeugt, ein globales Unternehmen dürfe in solchen entscheidenden Fragen keine Ausnahmen zulassen. Sie entschied sich für die Auseinandersetzung mit den Kollegen in Asien und den USA - die sie am Ende gewann.

Freilich betont Presas, sie habe keinen Druck auf Kollegen in den anderen Ländern ausgeübt: „Ich schaute mir die jeweilige Situation aus der globalen Perspektive an und versuchte, mit den Leuten vor Ort einen Weg zu finden, der für sie attraktiv ist und dennoch in die globale Strategie passt.“

Der Umweltgedanke ist nun bei Tetra Pak verankert. Doch an Nachhaltigkeit, bei der neben der ökologischen auch die soziale und ökonomische Seite der Unternehmenstätigkeit einbezogen wird, wagt sich der Vorstand noch nicht. Es würde das gewohnte Denken vieler Manager auf den Kopf stellen. „Letztlich ist der schwedischen Eigentümerfamilie die Nachhaltigkeit äußerst suspekt“, sagt Professor Ulrich Steger vom International Institut for Management Development in Lausanne (Schweiz), der Presas beriet: „Die Besitzer sind diskret und vermeiden alles, was sie auf den Präsentierteller bringen könnte. Für sie riecht Nachhaltigkeit nach Gewerkschaften, nach Verhandlungen, nach Konflikten.“

Teresa Presas ist sicher, dass Tetra-Pak eines Tages nicht an der Nachhaltigkeit vorbei kommt. Die Unternehmen profitieren von der Globalisierung, von demografischen Veränderungen, von Innovationen. Aber sie können nicht nur nehmen, sie müssen der Gesellschaft auch etwas zurückgeben.“