

## VIII. VOR-REITER

*Heike Leitschuh-Fecht*

### Christian Kornevall – Nachhaltigkeitspionier im Kurzporträt

In einem globalen Unternehmen ein Nachhaltigkeitsmanagement aufzubauen, ist schon knifflig genug. Dieses aber über eine schwere ökonomische Krise hinwegzuretten, verlangt besonderes Geschick. Das musste Christian Kornevall aufbringen, nachdem er nur ein Jahr Zeit hatte, um sich beim schwedisch-schweizerischen Energie- und Technologiekonzern ABB als Nachhaltigkeitsmanager einzuarbeiten. Ziemlich plötzlich geriet das bis dahin starke Unternehmen Ende 2002 ins Trudeln. Das Management trat auf die Kostenbremse: 900 Mill. US-Dollar sollten bis Mitte 2004 eingespart werden. Da hätte es leicht passieren können, dass die Nachhaltigkeit bei ABB in der Versenkung verschwunden wäre.

Wie hat der 59-jährige Schwede, der zuvor bei der Umweltorganisation WWF gearbeitet hatte, das Thema gerettet? Wie geht das, wenn ein Unternehmen auf der Kippe steht? „Als Erstes sagte ich meinem Team: Ein Unternehmen muss ökonomisch erfolgreich sein, und wir wollen dazu beitragen, dass ABB dies wieder wird. Dazu müssen wir als Teil der Lösung gesehen werden und nicht als Teil des Problems.“ Kornevall setzte sich zwei Ziele: Der hohe Umweltstandard der ABB sollte aufrechterhalten und das Sozialprogramm auf hohem Niveau weitergeführt werden.

Doch mit einem simplen „Weiter wie bisher“ war das nicht zu schaffen: „Die bisherigen Sponsoringprojekte mussten wir nun sehr genau darauf abklopfen, wie sie besser ins Alltagsgeschäft des Konzerns passten“, stellt Kornevall klar. 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 geschaffen bzw. verbessert werden sollte. 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 Team strickten die Projekte so um, dass die Relevanz für das Kerngeschäft der ABB auf einen Blick erkennbar wurde. Auf diese Weise konnten sie die Nachhaltigkeitsprojekte nicht nur verteidigen, sondern sogar aufwerten. Catherine Rubbens von Corporate Social Responsibility Europe findet es „bemerkenswert, wie viel Kornevall mit so wenig Leuten bewegen konnte“.

Die ABB ist eines der weltweit größten Elektrotechnikunternehmen mit Sitz in Zürich. 1999 zieht sich der Konzern aus dem Atomkraftgeschäft zurück und weitet stattdessen seine Kapazitäten im Bereich der ökoeffizienten und alternativen Energien aus. Während das Jahr 2003 noch im Zeichen der ökonomischen Krise stand, sahen die Zahlen für 2004 und 2005 wieder besser aus. Die ABB beschäftigt rund 100.000 Personen. Anfang der 1990er Jahre begann die ABB, ein Umweltprogramm auszuarbeiten und eine entsprechende Organisation aufzubauen, der 600 ManagerInnen angehören; 2004 waren fast alle ABB-Fabriken in 50 Ländern nach der ISO 14001 zertifiziert. 1996 war die ABB wegen einer Beteiligung an einem Dammbauprojekt im malaysischen Bakun heftig unter Druck geraten: Umwelt- und Entwicklungsorganisationen warfen dem Unternehmen vor, es exportiere unzeitgemäße Technologien in Entwicklungsländer und missachte deren sozial und ökologisch negativen Effekte. In der Folge dieser Auseinandersetzung engagierte sich ABB in der *World Commission on Dams*, die Kriterien für den Bau großer Wasserkraftwerke erarbeitet hat. Außerdem startete ABB einen intensiven Stakeholderdialog. Ein Ziel war es, den Konzern mittelfristig CO<sub>2</sub>-neutral zu machen.

Mit dem Wechsel von Jürgen Centermann zu Jürgen Dormann an der Konzernspitze bekam Kornevall auch einen neuen Ansprechpartner im Vorstand. Bis dahin hatte er direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtet, nun wurde er dem neuen Personalvorstand Gary Steel zugeordnet. Steel entpuppte sich als „Champion für das Thema ‚Arbeitssicherheit und Gesundheit‘“, ein Thema, das einen hohen Stellenwert im Kontext der Nachhaltigkeitsstrategie bei ABB hat. 2003 waren elf Todesfälle von Beschäftigten während der Arbeit zu beklagen gewesen sowie 21 schwere Unfälle. Dadurch und infolge aller anderen Unfälle entstanden über

34.000 Ausfalltage. Neben der Fürsorgepflicht waren Unfälle also ein bedeutender ökonomischer Faktor. Angesichts der akuten Finanzkrise stieß Kornevall daher im Vorstand mit seinem gerade neu entwickelten Instrument, mit dem Unfälle systematisch erfasst und verhindert werden sollten, auf offene Ohren: auch hier wieder der „business case“.

Die Nachhaltigkeitsabteilung bei ABB verschloss sich aber auch nicht der Frage, ob und wie sie ihre Arbeit insgesamt effizienter gestalten könnte. „Bisher war für das Unternehmen nicht ausreichend klar, was die Mitglieder des rund 400 Köpfe zählenden weltweiten Nachhaltigkeitsnetzwerkes eigentlich tun und wie sie zum Unternehmenserfolg beitragen“, gesteht Kornevall. Daher wurde ein Geschäftsplan für Nachhaltigkeit entwickelt, „mit dem wir nun allen detailliert zeigen können, was wir tun und wozu es gut ist. Das hat unsere Controller schwer beeindruckt“, so der Manager, der damit den wohl wichtigsten Hebel gefunden hatte, um die Arbeit an der Nachhaltigkeit in der Krise zu verteidigen. Die Nachhaltigkeitsabteilung der ABB hat nun 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 er so schlechte Stimmungen im Keim. Auch kritische Stakeholder erkennen die Leistungen der ABB für Nachhaltigkeit inzwischen an, meinen aber, dass der Konzern seine Strategie nach außen offensiver vertreten könnte.



© Eigenes Foto