

## **Grußbotschaft von Prof. Dr. Dr. h.c. Ernst-Ulrich Freiherr von Weizsäcker zur denk2011**

„Nachhaltigkeit ist in Mode und alles mögliche wird „nachhaltig“ genannt. Wir müssen aber unterscheiden zwischen der reinen Übernahme des Wortes und tatsächlicher Veränderung. Eine Durchsetzung des Nachhaltigkeitsprinzips wird, so wie Religion oder politische Überzeugung, die wirtschaftliche, politische Realität, massiv beeinflussen. Diese Veränderung mit Erfahrung und Strategie zu füllen, ist wahrscheinlich eine Aufgabe, die noch vor uns steht.“

Lesen Sie das vollständige Experten-Gespräch zwischen Prof. Dr. Dr. h.c. Ernst-Ulrich Freiherr von Weizsäcker und dem etvice-Vorstandsvorsitzenden Marc M. Engel zum Thema „Erfolg durch nachhaltiges Wachstum“ auf den nachfolgenden Seiten.

Das Gespräch wurde während eines gemeinsamen Frühstücks am 06.04.2011 im Hotel Hafen Hamburg aufgezeichnet.



**Engel:** Sie haben mit „Faktor Fünf – Die Formel für nachhaltiges Wachstum“ ein faszinierendes Buch geschrieben. Allerdings fehlt bisher ein erfolgreiches Beispiel für eine funktionierende Adaption des Nachhaltigkeitsprinzips in die Dienstleistung oder in den IT-Sektor hinein. Aber man spürt: Da bewegt sich etwas in den Köpfen, nicht nur der Elite oder der Forscher, sondern auch in der breiten Menge der Menschen. Die Industrie Messe Hannover hatte beispielsweise als Thema regenerative Energien und Nachhaltigkeit.

**von Weizsäcker:** Ich beobachte natürlich mit Freude, dass es zurzeit eine Art der Hochkonjunktur der Nachhaltigkeit gibt. Nur: Wenn so ein Wort wie Nachhaltigkeit in Mode kommt, dann kriegt man nachhaltige Handfeuerwaffen, nachhaltige Flugwochenend-Angebote nach Teneriffa – plötzlich wird dann alles nachhaltig genannt. Wir müssen lernen zu unterscheiden. Das ist nicht einfach. Ich fände es eine gute Lösung, wenn der rahmensetzende Staat oder nach Möglichkeit die EU, es denjenigen erleichtert, Geschäfte zu machen, die nicht schwindeln, sondern realistisch Nachhaltigkeit anbieten und bei ihren Kunden zum Freudenerlebnis machen. Diejenigen, die schwindeln, sollten von der Realität der vom Staat beeinflussten Marktsignale herausgekegelt werden.

**Engel:** Das sehe ich genauso. Die Preissignale sind die Voraussetzung, dass die Menschen sich in dieser Hinsicht bewegen. Aber der Rahmen, in dem sie sich bewegen, muss natürlich stimmen. Es gibt viele Kleinigkeiten, auf die es ankommt. Ein Beispiel: Die Mitarbeiter in Versicherungen und Banken, die Produkte verkaufen, werden honoriert durch Provisionen auf diese Produkte. So entsteht z.B. ein Umverteilungsmechanismus im Wettbewerb mit Krankenversicherungen, der die privat krankenversicherten Menschen

in diesem Land jährlich Milliarden kostet. Das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz strebt an, Provisionen zu deckeln und unter Stornovorbehalt von einigen Jahren zu stellen. Das ist genau so ein Preissignal, von dem Sie sprechen.

**von Weizsäcker:** Das klingt sehr plausibel.

**Engel:** Derartige Preissignale gibt es an verschiedenen Stellen in der Finanzdienstleistung. Ist dies eine mögliche politische Vorgabe in Richtung Nachhaltigkeit?

**von Weizsäcker:** Vielleicht lassen Sie mich dazu noch etwas Kontraintuitives sagen, zitiert aus „Grenzen der Privatisierung“<sup>1</sup>. Mitgewirkt hat Prof. Thomas von Ungern-Sternberg. Er zeigt, dass die Liberalisierung, und später die Privatisierung von Versicherungen in Europa, die Versicherungsprämien in die Höhe trieben und nicht etwa gesenkt haben, wie viele Ökonomen automatisch erwartet hatten. Nach der Privatisierung mussten die konkurrierenden Versicherer Versicherungsvertreter auf Kundenwerbung schicken – und bezahlen. Am Ende bezahlten das natürlich die Kunden: Die Prämien stiegen teilweise um 70 Prozent.

Ein weiteres Thema: So in der Mitte des letzten Jahrzehnts kamen die „credit default swaps“ in Mode, deregulierte Versicherungspolicen gegen Zahlungsunfähigkeit, besonders bei Hauseigentümern mit hohen Hypothekenschulden. Sagenhafte Renditen wurden versprochen. Im Finanzcrash 2007/08 spielten sie eine verheerende Rolle. Gut dastanden am Ende die (wie zum Beispiel die Münchner Rück), die nicht mitgemacht haben.

**Engel:** Im Moment haben wir Rahmenbedingungen, die eigentlich sehr gut sind für die Themen, für die Sie ja auch werben. Die furchtbaren, katastrophalen Ereignisse in Japan, die Umweltthemen in Deutschland, ob in der Länderpolitik oder Bundespolitik. Mit anderen Worten: Es wird Platz dafür geschaffen für das Thema Nachhaltigkeit. Ist es so, dass die Bundesregierung das Prinzip Nachhaltigkeit als Motor für Wachstum, Wohlstand und Lebensqualität jetzt entdeckt?

**von Weizsäcker:** Richtig, aber ein Teil ist leider nur Gerede. Aber ein Teil ist auch eine echte Veränderung. Wenn der Bundesumweltminister der schwarzgelben Koalition sagt, wir müssen einen überparteilichen Konsens für den Ausstieg aus der Atomenergie machen, dann sind das Töne, die vor anderthalb Jahren kaum zu hören waren. Dieser Wandel ist überaus erfreulich. Die Realität der Radioaktivität in Japan und ihre Betrachtung in Deutschland, Skandinavien, auch in China, führen dazu, dass eine Sprechblasenpolitik keine hinreichende Zukunft hat und tatsächliche Veränderungen in Angriff genommen werden. Dazu kann auch gehören – das fände ich besonders erfreulich –, dass man im Rahmen des Klimaschutzes und des Ressourcenschutzes zu einer realistischen Abwägung zwischen Effizienz und erneuerbaren Energien übergeht. Drei Viertel des Wandels, schätze ich, muss durch eine Steigerung der Effizienz und etwas mehr Genügsamkeit erbracht werden und ein Viertel durch erneuerbare Energien. In der Volkswahrnehmung sind jedoch 95 Prozent erneuerbare Energien und fünf Prozent Effizienzsteigerungen.

**Engel:** Sie haben das ja in Ihrem Buch sehr plakativ anhand der IPAT-Formel erläutert. Die Technologieeffizienz ist sehr wichtig – wird aber am Ende des Tages möglicherweise nicht ausreichen?

---

<sup>1</sup> Ernst Ulrich von Weizsäcker, Oran Young, Matthias Finger. 2006. Grenzen der Privatisierung. Hirzel, Stuttgart.

**von Weizsäcker:** Ja, der technische Fortschritt hält noch tolle Überraschungen für uns bereit. Aber am Ende muss auch die Genügsamkeit hinzukommen.

**Engel:** Wie bei Ihrem Vergleich des Energieverbrauchs: Die Industrienationen liegen mit einem vielfachen des Verbrauchs an Fläche pro Kopf an der Spitze, haben aber einen hohen Human-Development-Index. Wie können die Menschen Nachhaltigkeit für sich positiv im tagtäglichen Leben realisieren. Beispiel: Das Handwerksunternehmen, das wächst und mehr Kunden gewinnt, weil verwendete Ressourcen und effiziente Technologien stärker nachgefragt werden. Der Landwirt, der wächst und mehr Kunden gewinnt, weil er den Kunden nachhaltige Produkte verkauft. Der Finanzberater, der wächst und mehr Kunden gewinnt, weil er ganzheitlich und nachhaltig berät und seine Kundenbeziehungen pflegt. Welchen Weg zur schnellen und breiten Umsetzung der Erkenntnisse und Forschungsergebnisse können Sie sich vorstellen?

**von Weizsäcker:** Am schnellsten lernt die Menschheit leider aus Katastrophen. Auch der Wahlausgang von Baden-Württemberg ist zweifellos durch Fukushima beeinflusst worden. Ich möchte jedoch gerne eine Politik ermöglichen, bei der diese, wie ich meine, richtigen und unvermeidlichen Schritte *ohne* Katastrophen durchgeführt werden.

**Engel:** Durch Erkenntnisgewinn?

**von Weizsäcker:** Durch eine Mischung von Erkenntnisgewinn und kluger Instrumentenauswahl. Dabei verstehe ich ganz gut die Psychologie der Angst vor dem übermächtigen Staat. Nach den Gräueln der Nazi-Zeit, der Stalin-Zeit und auch noch harmloseren Dingen wie der Mubarak-Zeit und Überregulierungen auch bei uns möchte man gerne frei sein. Das ist die angelsächsische Grundeinstellung. Deswegen möchte ich gerne politische Instrumente, die den Freiheitsspielraum vergrößern und nicht verkleinern, aber dem Freiheitsspielraum eine nachhaltige Richtung geben. Ein reines Laissez-faire ist ein chaotisches System, das nicht nachhaltig ist.

Zwar ist das Lernen aus Katastrophen an sich nichts Schlechtes. Nur ich möchte gerne, dass ein äquivalentes Lernen ohne Katastrophen zustande kommt. Das Buch „Faktor Fünf“<sup>2</sup> kommt mit einem zentralen Vorschlag: der sehr langfristigen Festlegung eines Pfades für die Energiepreise. Sie sollen jedes Jahr gerade um so viel Prozent steigen wie im abgelaufenen Jahr die Effizienz zugenommen hat. Dann zahlt man im Durchschnitt monatlich nicht mehr für Energie als im Vorjahr, und doch wird ein Wettbewerb um rascheste Steigerung der Energieeffizienz losgetreten. Das ist sehr freiheitsförmig und unbürokratisch. Kapitalvernichtung kann vermieden werden, ebenso wie soziale Härten, durch kleinere Konzessionen. Innerhalb von circa 40 Jahren könnte die Gesellschaft um einen Faktor fünf effizienter werden. Für so ein Modell sollte man einen ganz breiten politischen Konsens erzielen können.

**Engel:** Kompromisse können gut sein, wenn sie auf einem Konsens basieren. So ein Konsens entsteht möglicherweise gerade auf Grund der dramatischen Ereignisse.

**von Weizsäcker:** Ja, in der Tat. Aber ich will noch etwas Anderes sagen. Stellen Sie sich vor: Sie wissen bereits, dass Zähneputzen gut ist. Ebenso wissen Sie bereits, woher Sie Zahnpasta bekommen. Dann brauchen Sie nur noch zwei Dinge: Sie müssen auf die Tube drücken, damit die Zahnpasta auch da rauskommt. Auch in der Politik muss man ja Druck ausüben. Aber es gibt noch etwas Zweites: Sie müssen den Deckel abschrauben,

---

<sup>2</sup> Ernst Ulrich von Weizsäcker, Karlson Hargroves u.a. 2010. Faktor Fünf. Die Formel zu nachhaltigem Wachstum. Droemer, München.

sonst führt dieser Druck dazu, dass die Tube irgendwann platzt. Und dieses Deckelabschrauben kann man sozusagen als den aufklärerisch-intellektuellen Beitrag zu der Lösung bezeichnen. Das Buch „Faktor Fünf“ ist mit dieser aufklärerischen Aufgabe, dem Abschrauben des Deckels, zu vergleichen.

**Engel:** Circa 70 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland arbeiten im Dienstleistungs- und Informationssektor. Was bedeutet Faktor fünf für das Erwerbsleben dieser Menschen? Wenn man den Mitarbeiter als Produktionsfaktor, also als ökonomische Ressource im Tertiärsektor Dienstleistungen versteht, kann man dann sagen, dass ein nachhaltiger Umgang mit den Ressourcen in diesem Sektor vergleichbar ist mit einer durch gemeinsame Güter und Werte geprägten Unternehmenskultur?



**von Weizsäcker:** Ja. Das letzte ist natürlich ein bisschen abstrakt. Ich versuche das jetzt mal, mit einer Anekdote zu erzählen. Der Texaner sagt: „Der Aschenbecher ist voll, ich brauche ein neues Auto.“ Das ist so ein 60er Jahre Scherz, als Sinnbild der Wegwerfgesellschaft. Und in der Wegwerfgesellschaft gibt es auch Dienstleister, prozentual natürlich etwas weniger. Aber da gibt es die Dienstleister, die diesen Quatsch propagieren und Kunden überzeugen: „Wegwerfen ist gut, wegwerfen ist moralisch richtig.“ In der nachhaltigen Gesellschaft ist der Dienstleister derjenige, der den Aschenbecher leert oder dem Kunden beibringt, wie er das selber machen kann, derjenige, der den Wagen wartet und repariert. Es gibt also dadurch sehr viel mehr Wartungs- und Reparaturdienstleistungen und der Dienstleister ist auch derjenige, der Geschäftsmodelle der nachhaltigen Ressourcenbewirtschaftung entwickelt und vertreibt. Zum Beispiel haben wir in „Faktor 4“ beschrieben, dass man bestimmte Reinigungskemikalien nicht verkauft, sondern vermietet. Es kommt dann also der Chemiedienstleister in den mittelständischen Maschinenbetrieb, bei dem die Maschinen regelmäßig gereinigt werden müssen, und hat sein giftiges Reinigungsmittel bei sich, lässt das durch die Maschinen träufeln, holt es unten wieder raus und reinigt es. Dadurch gibt es nur noch ein Hundertstel des Chemikalienverbrauches und die Dienstleistung ist eher besser und man hat kein Entsorgungsproblem. Also, da ist Dienstleistung zwar bezogen auf den Sekundären Sektor, auf den herstellenden Sektor, aber hat eine nachhaltige Komponente. Man kann weitergehen in die Richtung Wärme. Also wie machen wir es, dass ein großes Krankenhaus die Investitionen schultert, um meinetwegen eine verdreifachte Wärme oder Stromeffizienz zu realisieren?

**Engel:** Wir betreiben unsere Software in einem Rechenzentrum und bieten für unsere Kunden den Softwarebetrieb als Dienstleistung an. Im Zusammenspiel mit dem Rechenzentrum bemühen wir uns um einen nachhaltigen Umgang mit den RZ

Ressourcen. Wir stellen unseren Kunden also eine ressourceneffiziente Dienstleistung zur Verfügung. Das ist beispielhaft gelebte reale Nachhaltigkeit im Dienstleistungssektor.

**von Weizsäcker:** Ich habe jetzt ein paar Beispiele genannt. Das geht mittelfristig in Mentalität und Verhaltensweisen der Mitarbeiter über und gibt Glücksgefühle.

**Engel:** Ich habe etwas Gutes getan!

**von Weizsäcker:** Wenn der Dienstleister sagt „wir machen diese Sondermüllproblematik in unserem Bereich überflüssig“, ist das ein tolles Erlebnis.

**Engel:** Welche Anreize sollte es bei immateriellen Dienstleistungen geben, so dass sie den Regeln von Nachhaltigkeit überhaupt entsprechen können?

**von Weizsäcker:** Die Frage ist jetzt eine Abstraktionsstufe höher, und das ist auch in Ordnung. Nur ich habe darüber nicht hinreichend nachgedacht. Ich nehme aber an, das ist so wie Religion oder politische Überzeugung seit Montesquieu: Es genügt, die wirtschaftliche, politische Realität und damit auch die physikalische, konkrete Realität massiv zu beeinflussen. So wird eine Durchsetzung des Nachhaltigkeitsprinzips, des Langfristigkeitsprinzips, der Kreislaufführung von Ressourcen, der Kaskadennutzung von Energie und weiteren wichtigen Themen seine Widerspiegelung auf der höheren geistigen Ebene erfahren. Dieses mit Erfahrung zu füllen, mit Strategie, mit Logik sowie mit Philosophie, das ist eine Aufgabe, die sicherlich noch vor uns steht. Wenn Sie als Dienstleister dazu einen Beitrag leisten, wäre das wunderbar. Ich möchte nur immer ganz gerne die Konkretion selber auch mitdenken können.

**Engel:** Beispiel Betriebssport. Die Mitarbeiter treiben Sport, weil es ihnen Spaß macht und sie wissen: „Ich tue etwas für mich und für die Firma. Ich bleibe länger gesund und bin seltener krank.“ Die Firma unterstützt das.

**von Weizsäcker:** Das haben wir ja gewissermaßen aus Asien. In China ist das selbstverständlich, in Japan auch. Als wir vor 30 Jahren anfangen, das zu sehen, was die Asiaten alles an kollektivem Sport und Gymnastik machen, haben die Europäer und erst recht die Amerikaner als Erstes assoziiert: „Da kommt ja eine neue „brave new world“ auf uns zu, von verordneten Turnstunden, wo Big Brother uns befiehlt, jetzt müssen wir turnen.“ Also Sie sehen, dass es da ein Spannungsverhältnis zwischen einer vollkommenen richtigen, legitimen Gesundheitsvorsorge im Betrieb und einer freien Entfaltung der Persönlichkeit gibt. Nur ist die asiatische Kultur seit Jahrtausenden stärker kollektiv geprägt und die westliche stärker individuell. Die Idee einer Allianz zwischen Europa und Asien soll auch mit dazu beitragen, dass die Werte jeder Seite jeweils überzeugende Mischungsverhältnisse herstellen.

**Engel:** Können wir Westeuropäer an dieser Stelle von kooperativeren Gesellschaftsmodellen in den asiatischen Staaten lernen? Weg von der den Individualismus in den Vordergrund hebenden Einstellung „der Mensch ist dem Menschen ein Wolf“, dahin, im Sinne der gewährten Harmonie, gemeinsam erfolgreich zu sein?

**von Weizsäcker:** Ich finde das positiv. Erlauben sie mir als Kontrast eine karikaturhafte Skizze des angelsächsischen Denkens. Am Anfang steht Thomas Hobbes mit der Aussage: „Die Menschen sind egoistische Bestien, es bedarf einer Diktatur, um diese Bestien zu zähmen.“ Dann kommt Adam Smith, der modifiziert: „Natürlich sind die

Menschen Bestien und Egoisten, aber die Zähmung kann auch über den Markt passieren.“ Dabei hatte er ein vernünftiges Gleichgewicht zwischen Markt und Staat im Auge. Der nächste in dieser Reihe ist Herbert Spencer, der Erfinder des Sozialdarwinismus, der sagte: „Ist doch gut, wenn die Starken gegen die Schwachen kämpfen und gewinnen, dann wird die Gesellschaft immer stärker.“ Ihm wird nachgesagt, er sei zu seiner Zeit in New York, als Zeuge dabei gewesen, beim Sterben Tausender von Migranten und anderer Marginalisierten. Da rief er aus: „I was the privileged observer of evolution at work“. Das war makaber. Schließlich baut Milton Friedman darauf auf, mit dem minimalistischen Staat, der sich in die Wirtschaft nicht einmischt. Das ist nicht nachhaltig, weil der Markt blind für Klima, Artenverlust und soziales Elend ist. Das asiatische und das zentraleuropäische System bauen eher auf Langfristigkeit, Familiensinn, soziale Marktwirtschaft und christliche Soziallehre. Ein vernünftiges Gegengewicht.

**Engel:** Unsere Hausmesse denk2011 hat das Thema „Erfolg durch nachhaltiges Wachstum“. Eine weitere mögliche Interpretation von Nachhaltigkeit in der Finanzdienstleistung ist Financial Planning, also Beratung und Lösungskonzeption zur Vorbereitung passender Produktangebote. In diesem Sinne kann man nachhaltiges Wachstum als Wachstum aus ganzheitlicher und umfassender Kundenberatung interpretieren. Ein solches Wachstum ist langsamer, aber es ist nachhaltig und dauerhaft und damit nach einiger Zeit einer kurzfristigen Optimierung überlegen. Die Bezahlung der Ressourcen steht solchen nachhaltigen Konzepten teilweise im Weg, da nicht die Dauer und Qualität der Kundenbeziehung oder der mittelfristige Ertrag pro Kunde honoriert wird. Wenn man dies weiterdenkt, stellt sich die Frage, wo öffentliche Regulation beginnen und aufhören muss. Und es stellt sich die Frage, wie Nachhaltigkeit als Trend breit verstetigt werden kann. Wenn Sie Rahmen definieren müssten, wo würden Sie Muster verorten, bei denen etwas verändert werden muss?

**von Weizsäcker:** Ich finde die Zehnjahresfrist, die wir bereits angesprochen haben, durchaus plausibel. Ähnliches ist für Pensionsfonds denkbar, wenn die Klientel, die dort investiert, ihr Geld im statistischen Durchschnitt erst in 30 Jahren wiedersehen will. Da ist es widersinnig, wenn die Wertpapiere in Minutentakten umgeschichtet werden. Mit Mindesthaltepflichten könnte man theoretisch einiges erreichen. Das wäre anti-spekulativ. Das würde Analysten und Investoren zwingen, sich die „fundamentals“ genauer anzuschauen und die modischen Erscheinungen auszublenden. Das halte ich finanzpolitisch gesehen für eine attraktive Idee. Eine andere Frage wird oft gestellt: Was für ein ökonomisches Instrument der Einpreisung von Externkosten der Energie wollen wir anwenden? Handelbare Zertifikate oder Steuern? Die meisten Ökonomen sagen: „Selbstverständlich handelbare Zertifikate! Steuern sind staatlich, also eher abzulehnen, ein Zertifikatenmarkt dagegen ist gut.“ Ich habe eine umgekehrte Präferenz. Emissionszertifikate unterliegen oft wilden Schwankungen. Demgegenüber kann eine langfristige Steuer weitgehende Verlässlichkeit auf 50 Jahre hinaus anbieten, was das Investieren in klimafreundliche Technologien und Infrastrukturen sehr erleichtert.

**Engel:** Was könnte den Menschen im reichen, industrialisierten Norden und Westen der Welt motivieren, Genügsamkeit (Suffizienz) zu leben?

**von Weizsäcker:** Unsere Gesundheit nimmt nicht linear mit gegessenen Kalorien zu. Genügsame Kalorienaufnahme ist schlicht gesünder und kann auch viel schmackhafter sein. Auch Musizieren oder Kartenspielen in Gemeinschaft ist eher vergnüglicher als auf den gehetzten Alltag einen gehetzten Erholungsflug zu den Kanaren draufzusetzen. Ich bin zuversichtlich, dass eine konsequente, aber nicht in die Wohnstube hineinregierende Staatsführung sowie Tausende von individuellen Entscheidungen dazu führen werden, dass sich die Kultur in Richtung Nachhaltigkeit entwickelt.

**Engel:** Man kann in kleinen Schritten etwas tun und da gibt es für jedes Unternehmen unzählige Anknüpfungspunkte.

**von Weizsäcker:** Das Erneuerbare-Energien-Gesetz der rotgrünen Bundesregierung von 1999 war mindestens zehn Jahre lang eine riesige Erfolgsgeschichte, tendenziell auch im Sinne von Nachhaltigkeit. Aber was nicht geschafft wurde, ist das Äquivalent eines Gesetzes der Effizienzmaßnahmen. Ich nenne es mal ein „Contracting-Gesetz“, wo beispielsweise ein Finanzdienstleister einspringt für das Hospital und dann bauliche und andere Maßnahmen finanzierbar und realisierbar werden, die es vorher nicht waren. Der Staat hält sich da heraus, abgesehen von den verbilligten Modernisierungskrediten der KfW. Dieser Gedanke kann ausgebaut und diversifiziert werden. Und wenn wir den nach oben gerichteten Preispfad für Energie erhalten, dann verkürzt sich die Amortisationszeit für Energieeffizienzmaßnahmen gewaltig.

**Engel:** Ein hochinteressanter Schlussgedanke: Investitionen in Effizienzsteigerungen und Nachhaltigkeit könnten zu einem lukrativen Finanzinstrument gemacht werden und durch ganzheitliche, kundenorientierte Beratung vermittelt werden. Herr Prof. Dr. von Weizsäcker, ich danke Ihnen für das Gespräch.

