

# Zukunft *inspiriert* Zukunft

---

Ein Gespräch zwischen Esther Bahne, John Elkington,  
Katharina Roehrig und Jochen Zeitz.

Wie leben und wirtschaften wir morgen? Wie wollen wir morgen leben und wirtschaften? Und wie gestalten wir das Morgen? – Über diese Fragen ist die Melitta Gruppe im Austausch mit vielen Experten und Institutionen. Denn Inspiration braucht Austausch. Sie braucht unterschiedliche Perspektiven, Visionen und auch Utopien, damit Bilder einer Welt von morgen entstehen. Zum Thema „Zukunft *inspiriert* Zukunft“ hat sich Katharina Roehrig, Geschäftsführerin des Zentralbereichs Kommunikation und Nachhaltigkeit der Melitta Gruppe, mit Esther Bahne, John Elkington und Jochen Zeitz ausgetauscht. Klar wird dabei: Es stehen tiefgreifende Umbrüche, Aufbrüche und Veränderungen bevor.

---

Ein Gespräch zwischen Esther Bahne, John Elkington,  
Katharina Roehrig und Jochen Zeitz.

— *E<sup>sther</sup>  
B<sup>ahne</sup>*

ist Head of Strategy and Innovation von MINI bei der BMW Group und gründete den Start-up Accelerator Urban-X, aus dem bislang über 40 erfolgreiche Start-ups hervorgingen. Sie war zuvor Head of Social Innovation bei der Audi AG.

— *K<sup>atharina</sup>  
R<sup>oehrig</sup>*

ist Geschäftsführerin des Zentralbereichs Kommunikation und Nachhaltigkeit der Melitta Gruppe. In dieser Funktion verantwortet sie die strategische Ausrichtung der Unternehmensgruppe mit Blick auf alle gruppenweiten Fragestellungen in den Bereichen in- und externe Kommunikation, Sponsoring und Nachhaltigkeit. Davor war sie in leitender Position für Marketing und Kommunikation bei verschiedenen Markenartikelunternehmen tätig.

— *J<sup>ohn</sup>  
E<sup>lkington</sup>*

ist Vordenker, Autor, Berater und Unternehmer. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren mit den Themen Nachhaltige Entwicklung und Unternehmensverantwortung. Bekannt wurde er vor allem durch das von ihm entwickelte Konzept der „Triple Bottom Line“ und seine rund 20 wegweisenden Bücher. Sein neuestes Werk: „Green Swans: The Coming Boom In Regenerative Capitalism“.

— *J<sup>ochen</sup>  
Z<sup>eitz</sup>*

ist Wirtschaftsmanager, Stratege und Autor. Er ist Präsident und CEO von Harley-Davidson, Inc. und Vorsitzender des Verwaltungsrats von Harley-Davidson. Darüber hinaus ist der ehemalige CEO der Puma SE Gründer der Zeitz Foundation. Er widmet sich im Rahmen diverser Stiftungen zahlreichen Nachhaltigkeitsprojekten.

**JE** Die Covid-19-Pandemie hat die Welt in ihrer Achse verschoben; es gibt nun eine Welt davor – und eine danach. Die meisten Menschen scheinen mittlerweile davon überzeugt zu sein, dass wir nicht mehr zu dem zurückkehren werden – und können –, wo wir waren. Wir werden anders leben und wirtschaften und dabei unsere wirtschaftlichen, sozialen und politischen Systeme an die neuen Realitäten anpassen. Unsere derzeitigen Systeme können viele unserer drängendsten Probleme, wie den Klimawandel, die Verschmutzung der Ozeane oder die immer deutlichere Kluft bei Wohlstand und Wohlbefinden, nicht bewältigen – geschweige denn lösen. Da diese Herausforderungen in den kommenden Jahren aber zunehmen, bleibt uns gar nichts anderes übrig, als unsere heutige Lebens- und Wirtschaftsweise neu zu denken und zu gestalten.

**JZ** Das sehe ich genauso. Am deutlichsten wird dies, wenn man sich das Ziel unseres gegenwärtigen Wirtschaftssystems in Erinnerung ruft: Unsere Wirtschaftsordnung basiert auf dem „Invisible-Hand-Konzept“ von Adam Smith aus dem 18. Jahrhundert.

ihr Handeln – direkt oder indirekt – nicht nur für wirtschaftliches Wachstum, sondern auch für das Wohl der Umwelt und der Gesellschaft sorgen.

**KR** Ich denke, das wird nur gelingen, wenn die Förderung der Nachhaltigen Entwicklung integrierter Bestandteil der Geschäftstätigkeit wird. Das, was uns bevorsteht, und mit dem wir uns bei der Melitta Group intensiv beschäftigen, ist die Frage: Wie müssen Systeme, Strukturen und Prozesse in Unternehmen gestaltet sein, damit unternehmerische Entscheidungen immer auch ökologische und gesellschaftliche Zielsetzungen unterstützen oder zumindest nicht negativ beeinflussen?

**EB** Darüber denke auch ich viel nach. Systemisch so zu wirken, dass es sich positiv auf Gesellschaft und Umwelt auswirkt, ist ja im unternehmerischen Interesse. Unternehmen sind schließlich auf die Akzeptanz aller Stakeholder angewiesen, um ihre Licence to operate sicherzustellen. Die erfolgreichsten Unternehmen sichern sich nicht nur Akzeptanz, sondern Relevanz: Langfristig durchsetzen wird sich, wer im Leben seiner

und bepreisen. John hat hierfür in seinem neuen Buch „Green Swans“ ein sehr eingängiges Beispiel gegeben: Wie hoch ist denn der Nutzen von Bäumen in der Innenstadt – mit Blick auf Sauerstoffgehalt, Windstärke, Schattenbildung, Gesundheit usw.? Uns allen ist bewusst, dass Bäume hierauf positive Effekte haben. Aber solange wir diese Effekte nicht berechnen, tendieren wir dazu, sie zu unterschätzen oder sogar zu ignorieren, weil wir sie nicht in ökonomische Entscheidungsprozesse einbeziehen können.

**JE** Ja, eine Bewertung und Bepreisung von derartigen „Gütern“ wird unsere Zukunft zweifellos bestimmen und zu neuen Verhaltensweisen von Unternehmen und Verbrauchern führen. Darüber hinaus wird es dadurch leichter möglich, Entwicklungen zu identifizieren, anzuregen und zu fördern, die ich „Grüne Schwäne“ nenne. Hierunter verstehe ich tiefgreifende Marktveränderungen, die Paradigmen, Werte und Einstellungen verändern und dadurch zu neuen Bedürfnissen, Geschäftsmodellen, Technologien und zu veränderten Regularien und Gesetzen führen. Hierzu gehört beispielsweise die Nutzung regenerativer Strategien entlang unserer wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und politischen Systeme verbunden mit der Umsetzung des Kreislaufprinzips. Derartige Entwicklungen werden oft durch „Schwarze Schwäne“ ausgelöst, also von Ereignissen, die als höchst unwahrscheinlich angesehen werden und durch ihre schwerwiegenden Auswirkungen bestehende Vorstellungen und Überzeugungen erschüttern.

**KR** Am Beispiel der Kreislaufwirtschaft kann man übrigens sehr gut erkennen, dass die Zukunft von einer viel stärkeren Zusammenarbeit zwischen gesellschaftlichen Gruppen geprägt sein muss und wird. Derartig komplexe Lösungen wie Kreislaufsysteme lassen sich alleine nicht umsetzen – weder von der Politik noch vom Wirtschaftssektor und schon gar nicht von einzelnen Unternehmen. Wir stellen auch bereits fest, dass die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zum Zusammenwirken auf allen gesellschaftlichen Ebenen erheblich gestiegen ist, sei es bei der Entwicklung zukunftsweisender Lebensmittelfolien oder bei der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen in Kaffeeanbaugebieten. Lieferketten greifen so stark ineinander, dass jede Veränderung zu Erschütterungen der Prozesse vor- und nachgelagerter Einheiten führt. Alleingänge oder Insellösungen sind daher immer mehr zum Scheitern verurteilt. //

# »Make me feel uncomfortable.«

Es ist darauf ausgerichtet, dass unternehmerisches Handeln und das Streben nach Gewinn indirekt auch für Wachstum und Wohlstand sorgen. So richtig dieser Gedanke in der Vergangenheit auch war: Er misst dem Erhalt der Umwelt und gesellschaftlicher Strukturen keine Bedeutung zu. Dies ist auch nicht verwunderlich, denn im 18. Jahrhundert gab es keine vergleichbaren ökologischen und sozialen Herausforderungen wie heute. Daher muss dieses System zukünftig so justiert werden, dass Unternehmen durch

Kunden einen wirklich positiven Unterschied macht. So wird Unternehmens- und gerade auch Markenwert geschaffen. Leider wird dieses langfristige Ziel oft verdrängt von kurzfristiger Gewinnoptimierung. Im Prinzip braucht es eine Art Hilfe zur Selbsthilfe: einen Schutz vor unserem Kurzfristdenken hin auf ökonomisches, ökologisches und gesellschaftliches Langfristdenken.

**JZ** Dieser Schritt kann meiner Überzeugung nach nur gelingen, wenn wir auch ökologische und gesellschaftliche „Güter“ bewerten

**KR** Zur Frage, wie wir morgen leben und wirtschaften wollen, hat vermutlich jeder Mensch seine eigene Vorstellung. Klar ist jedoch, dass es ohne nachhaltiges Handeln keine Zukunft gibt. Daher werden das Verfolgen von Nachhaltigkeitszielen und die Entwicklung sowie Umsetzung nachhaltiger Technologien unser Leben und Wirtschaften zunehmend bestimmen.

**JZ** Richtig. Und da die von der UN verabschiedeten SDGs, die Sustainable Development Goals, einen breiten internationalen Konsens genießen, zeigen sie auch auf, wie wir morgen leben und wirtschaften wollen. Auch wenn sie für viele Menschen noch Utopien darstellen, vermitteln sie klare Ziele und Bilder einer Welt von morgen.

**EB** Ich finde, das Positive an den SDGs ist gerade, dass sie utopischen Charakter haben. Wir brauchen die Kraft der Utopie. So war es lange Zeit tatsächlich eine utopische Vorstellung, Energie ausschließlich aus erneuerbaren Ressourcen jedem bereitzustellen. Heute ist daraus ein realistisches und konkretes Ziel geworden.

**JE** Ganz genau! Und man darf nicht übersehen, dass die Umsetzung der SDGs mit gewaltigen Umsatzpotenzialen für Unternehmen verbunden ist: Paul Polman, ehemaliger CEO von Unilever, hält die SDGs für den größten Business Plan der Welt, für die Wachstumsgeschichte des Jahrhunderts. Wenn sie richtig gesehen und gemanagt werden, sind die SDGs weniger eine Bürde, sondern eine gewaltige Chance für unsere Gesellschaft und für zukunftsorientiert denkende Unternehmen.

**KR** Und eine Chance, die jedes agile Unternehmen ergreifen kann. Denn von den SDGs sind alle Branchen betroffen – die einen früher, die anderen später. Daher wird sich das Produktangebot eines jeden Unternehmens in den kommenden Jahren drastisch ändern. Damit meine ich nicht nur die Entwicklung völlig neuer Produkte wie zum Beispiel Lösungen zur Speicherung regenerativ gewonnener Energien; denn neue Bedarfe und darauf reagierende neue Produkte gab es immer schon. Der Wandel ist viel tiefgreifender, weil auch jedes bestehende Produkt in allen seinen Eigenschaften und Bestandteilen mit Blick auf Nachhaltigkeit überdacht und neu gestaltet werden muss. Und das Gleiche gilt für die Produktionsprozesse und natürlich auch für die Lieferketten.

**EB** Hinzu kommt, dass nicht nur der technologische Fortschritt, sondern auch andere globale Entwicklungen unser Leben und Wirtschaften einschneidend verändern. Reaktionen auf traumatische Erfahrungen wie Covid-19, aber etwa auch auf schleichen- de Prozesse wie die Vereinsamung in den Städten verändern, wie wir leben möchten.

Das lässt sich gut erkennen, wenn man über das Wohnen der Zukunft nachdenkt: So werden in den kommenden Jahren immer mehr kleine Wohneinheiten nach dem Co-Living-Konzept entstehen. Eine ressourcenschonende Lösung, unterstützt durch Smart Tech, die mehr bezahlbaren Wohnraum in den Innenstädten der Metropolen schafft, die heute so unter Druck stehen. Und: Eine Antwort auf die steigende Anzahl an Singles, die Räume anders nutzen – und sich gleichzeitig mehr Kontakt mit anderen wünschen. Neben privaten, vergleichsweise kleinen Zimmern bieten diese Wohnkonzepte Gemeinschaftsflächen zum Arbeiten, zum Sport und vor allem zur Begegnung – hauptsächlich für Studierende und Young Professionals, in Zukunft aber auch für junge Familien oder ältere Menschen. Getrieben von Start-ups beginnt hier ein Innovationsprozess, der einen verkrusteten Sektor dazu bringt, sich neu mit den Anforderungen seiner Zielgruppen auseinanderzusetzen – und wieder relevante Antworten zu finden, die für den eigenen wirtschaftlichen Erfolg, Gesellschaft und Umwelt besser sind.

von Produktsicherheitsvorschriften nachdenken. Sie wollen Marken, Herstellern und Händlern vertrauen dürfen. Und gerade von Markenprodukten erwarten sie – wir – immer mehr, dass Nachhaltigkeitsanforderungen selbstverständlich berücksichtigt werden, ohne dass man dies überhaupt thematisieren muss.

**EB** Ja, das sehe ich auch so. Nachhaltiges Wirtschaften ist heute ein sine qua non. Dabei kann Nachhaltigkeit aber über den gerne beschworenen „Hygienefaktor“ hinaus auch der Markenstärkung dienen – und zwar immer dann, wenn Nachhaltigkeit nicht nur nachbessern bedeutet, sondern zum Antrieb von Innovation wird. Elektroautos etwa haben heute nichts mit Verzicht zu tun, sie fahren sich eher noch dynamischer als herkömmliche Fahrzeuge. Sie sind nicht nur „The New Good“, sondern „The New Cool“. Konsequenterweise neu gedachte Lösungen werden herausragen, intelligent und sexy wirken. Und dafür zahlen Menschen auch gern mehr Geld. //

---

# »Wir brauchen die Kraft der Utopie.«

---

**JZ** Und dies ist ein schönes Beispiel dafür, dass Nachhaltigkeit weder Mode noch Trend ist, sondern Voraussetzung sowie Haltung. Nachhaltigkeit ist für ein Unternehmen weder „nice to have“ noch in eine eigene Abteilung auszugliedern. Je schneller Unternehmen Nachhaltigkeit in ihre Überzeugungen, in ihre Prozesse und ihre Produktgestaltung integrieren, desto zukunftssicherer stellen sie sich auf.

**JE** Die meisten Menschen wollen beim Kauf ihrer Produkte nicht über Nachhaltigkeit nachdenken. Sie wollen ja auch nicht über die Fertigungsqualität oder die Einhaltung

**JZ** Wenn ein Unternehmen den Anspruch hat, an der Gestaltung der Zukunft mitzuwirken, dann muss es „echte“ Innovationen entwickeln. Viel zu häufig sprechen wir leider von „Innovation“, wenn es eigentlich nur eine Optimierung ist. Auch Erfindungen sind noch lange keine Innovation, wenn sie nicht zu etwas gänzlich Neuem beitragen.

**KR** Ich denke auch. Eine ständige Optimierung von Produkten ist zwar wichtig, um im Markt erfolgreich zu sein. Quantensprünge erreicht man jedoch nur, wenn man die gesamte Produktkategorie infrage stellt. So reicht es beispielsweise nicht, Kaffee oder Kunststoff im Anbau oder in der Herstellung nachhaltiger auszurichten. Vielmehr ist das Konzept neu zu definieren und man muss sich an einem Kaffee bzw. Kunststoff der Zukunft orientieren. Dies setzt eine neue Herangehensweise und eine veränderte Perspektive voraus.

**JE** Hinter gelungenen Innovationen steht immer ein ganzes System. Die Lokomotive, die Glühbirne, das Smartphone: Sie alle waren nur deswegen extrem erfolgreiche Innovationen, weil sie ein komplettes System nach sich zogen, das zum Zeitpunkt ihrer Erfindung kaum vorstellbar oder gar utopisch war. Als die Lokomotive erfunden wurde, gab es sicher nur sehr wenige Menschen, die sich Schienennetze rund um die Welt vorstellen konnten.

**EB** Um zu derartigen Innovationen zu kommen, müssen sich Unternehmen die Kernfragen stellen: Warum machen wir das? Warum machen wir es so, wie wir es machen? Was wollen die Menschen denn wirklich – und was wäre die beste Antwort, unabhängig davon, was wir nun mal schon etabliert haben? Oder noch radikaler: Würden uns unsere Kunden vermissen, wenn es uns nicht mehr gäbe? Erstaunlicherweise fragen sich dies viele Unternehmen gar nicht oder nur sehr selten. Und genau in diese Lücke stoßen Start-up-Unternehmen. Sie haben keine bestehenden Produktkategorien oder Produktionsstrukturen; sie arbeiten frei von Beschränkungen und mit hoher Agilität. Letztlich folgen sie nur dem Ziel, das eigentliche Problem des Kunden zu identifizieren und die absolut beste Lösung anzubieten. Und dabei immer bereit zur Umkehr zu bleiben, wenn sich eine bessere Möglichkeit abbildet.

**JZ** Und genau so entstehen „echte“ Innovationen. Häufig sind dies ja Lösungen, von denen die späteren Nutzer gar nicht wissen, dass sie diese brauchen. So wussten wir beispielsweise vor der Erfindung des Staubsaugers, des Computers oder des Smartphones nicht, welche neuen Möglichkeiten sich mit diesen Produkten eröffnen und wie viel Mehrwert für die User dabei entsteht. Mindestens genauso wichtig ist es daher für Unternehmen, den Nutzen von Innovationen

zu verdeutlichen und Begehrlichkeiten zu wecken. Und daraus folgt auch: Unternehmen dürfen sich nicht hinter der Aussage verstecken, der Kunde wolle das nicht.

**EB** Es braucht Leadership im Unternehmen, die die großen Fragen anstößt – und dann zulässt, dass die Antworten aus den eigenen Reihen durchkommen, egal woher und egal wie unkonventionell. „Make me feel uncomfortable“ – das war in meinen letzten Jobs die Leitvorgabe an mein Strategie- und Innovationsteam. Steile These: Wenn Sie als Führungskraft schon länger nichts mehr gehört haben, was sich riskant, verrückt oder gar häretisch angehört hat – dann ist Ihre Kultur nicht innovationsgeladen und damit nicht zukunftsfähig.

**KR** Von Mark Twain stammt der Satz: „Menschen mit einer neuen Idee gelten so lange als Spinner, bis sich die Sache durchgesetzt hat.“ Und tatsächlich: Manchmal entwickeln sich Utopien ganz schnell zur Realität: Noch im März 2020 hätte beispielsweise niemand gedacht, dass die Melitta Gruppe wenige Wochen später in hoher Stückzahl Atemmasken produzieren wird.

**JE** Damit schließt sich der Kreis zu dem, was wir zu Beginn besprochen haben: Gerade unerwartete Ereignisse mit erheblichen negativen Auswirkungen – jetzt beispielsweise die Corona-Pandemie – decken Schwachstellen in bewährten Systemen auf, beschleunigen bestehende Trends und verändern so letzten Endes tiefgreifend Normen, Regeln und Institutionen, die die Erwartungen in Märkten prägen. Anzeichen hierfür sehen wir überall: Zunehmende Homeoffice-Tätigkeiten, die langfristig die Notwendigkeit des Pendelns reduzieren könnten. Oder Preise für Erneuerbare Energien, die unter den Preisen für fossile Brennstoffe liegen und damit eine neue Energieordnung nicht nur möglich, sondern praktisch unumgänglich machen. Jetzt ist die einmalige Chance, schrittweise Veränderungen und auch Quantensprünge zu machen – bei der Erschaffung und Verteilung neuer Formen von Wohlstand und Wohlbefinden. Wir können das tun, von dem wir alle sagen, dass wir es wollen: Die Welt zu einem besseren Ort für uns und für alle anderen Lebewesen zu machen. //

---

»Nachhaltigkeit ist weder Mode noch Trend, sondern Voraussetzung sowie Haltung.«

---