

Audi

GESCHÄFTSBERICHT 2009



Luxus neu denken.
Ein Wertesystem im Wandel: Impulse
für einen neuen Lebensstil

The background of the entire page is a photograph of a forest. Sunlight streams through the trees, creating a warm, golden glow. In the foreground, there is a field of young saplings, each supported by a grey metal stake with a red cap. The ground is covered with dry leaves and some small plants.

Wirtschafts- (r)evolution

Mit einer Umweltstiftung möchte Audi die Lebensgrundlagen von Menschen, Tieren und Pflanzen schützen. EvolutionsökonomInnen wissen, wie auch die Wirtschaft von der Natur lernen kann.

TEXT/ERICH SCHNEIDER

Für die Gründung der Audi Stiftung für Umwelt wurden symbolisch 36.000 Eichen nordöstlich von Ingolstadt gepflanzt. Stürme und Trockenheit hatten dort einen Fichtenwald zerstört, nun entwickeln sich neue Laubbäume. Im Zuge der Wiederaufforstung will die AUDI AG gemeinsam mit Wissenschaftlern ermitteln, welche Pflanzendichte in Hinblick auf Kohlenstoffspeicherung und biologische Vielfalt günstig ist. Mit solchen Projekten fördert die mit fünf Millionen Euro dotierte gemeinnützige Audi Stiftung für Umwelt Entwicklungen von umweltschonenden Strategien und Technologien jenseits des Automobils. Durch innovativen Umweltschutz können wir unsere Lebensgrundlagen retten – und noch viel mehr. Über Millionen Jahre hat die Natur Überlebensstrategien entwickelt, von denen auch Unternehmen profitieren können. Evolutionsökonomie heißt der entsprechende Forschungsbereich von Dr. Carsten Herrmann-Pillath, Professor an der Frankfurt School of Finance and Management. Psychologe Dr. Klaus-Stephan Otto hat das Konzept „Evolutionmanagement“ entwickelt und berät Unternehmen und Organisationen. Hier erläutern die beiden Experten, warum die Natur Lehrmeister für die Wirtschaft sein kann.

1 Ideenreichtum durch Vielfalt
Leben in der Natur viele unterschiedliche Organismen zusammen, produzieren sie nicht nur mehr, sondern auch bessere Innovationen als artenarme Populationen. Kaum ein Ökosystem beheimatet so viele Lebewesen wie der Wald – ein extremes Beispiel ist der tropische Regenwald. Reiche Ressourcen ermöglichen hier eine enorme Artenvielfalt. Aus Kreuzungen der Organismen entstehen permanent neue Prototypen, von denen nur die bestangepassten überleben. Auch in der Wirtschaft fördert Vielfalt Innovationen. „Diversity-Management“ heißt ein entsprechender Ansatz der Evolutionsökonomie. „Je unterschiedlicher die Mitglieder einer Gruppe sind, desto effektiver können sie eine

Herausforderung meistern“, sagt Herrmann-Pillath. Ein Team sollte in diesem Sinn aus Experten mit verschiedenen kulturellen Hintergründen, Fachgebieten und Charakteren bestehen. In der Gruppe tauschen sich die Fachleute aus und kombinieren einzelne Aspekte ihrer Ansätze so lange, bis sie die optimale Lösung gefunden haben. Nach dem gleichen Prinzip schafft die Natur Innovationen. Kreuzen sich zwei Organismen, setzen sich Teile der Chromosomen und die Chromosomen selbst neu zusammen. Nur die am besten assimilierten Organismen überleben – ein permanenter Optimierungsprozess.

2 Krisen als Chance
Nicht nur die Wirtschaft, auch die Natur kennt Krisen. „Während einer Eiszeit sterben viele Gattungen aus, danach aber schnell die Neuentstehungsrate nach oben“, analysiert Otto. Auf Krisen reagiert die Natur mit neuen Bauplänen, die Organismen entwickeln einen innovativeren Umgang mit den Ressourcen. Auch für die Wirtschaft birgt eine Krise nicht nur Schrecken, sondern ebenso Chancen. Wer sich schnell an veränderte Gegebenheiten anpasst, darf auf steiles Wachstum hoffen. Das Potenzial der Krise liegt in ihrer Unordnung. Ein Beispiel ist die Entstehung von Kristallen in Metallen. „Hitze wirbelt die Strukturen durcheinander. Aus dieser Unordnung entstehen während des Abkühlens neue Arrangements und irgendwann der Kristall“, erläutert Herrmann-Pillath. Auch in der Wirtschaft erwache aus Unordnung oft etwas Gutes. Krisen reißen Märkte aus Routinen: eine Chance, alte Pfade zu verlassen, neue Wege zu suchen und die Zukunft zu gestalten.

3 Stärke durch Partnerschaft
Evolution bedeutet gnadenloser Überlebenskampf. Wer dabei nur an Einzelkämpfer denkt, irrt. Erfolgreich sind oft solche Organismen, die Partnerschaften eingehen. Ein Beispiel aus der Natur sind die Putzervogel, die Nilpferden die Haut säubern. Beide profitieren: die Putzervogel



↑ Grüner Nachwuchs: Diese Setzlinge wachsen zu robusten Eichen heran.

← Nahe Ingolstadt betreut die Umweltstiftung die Wiederaufforstung eines Waldes.

von der Nahrung, die Nilpferde von der Hygiene. Erst aus der Summe solcher Symbiosen setzt sich ein Ökosystem zusammen. Auch in der Wirtschaft können Symbiosen zum Erfolg führen, zum Beispiel in Netzwerken. So floriert im kalifornischen Silicon Valley (siehe Seite 94) ein loses Netzwerk aus Hightechunternehmen. „Auf der einen Seite konkurrieren die Unternehmen miteinander, andererseits sind sie auch vernetzt – etwa durch gemeinsame Forschungsprojekte“, weiß Herrmann-Pillath. Wie in der Natur entscheidet in der Wirtschaft ein gesundes Gleichgewicht aus Wettbewerb und Kooperation über die Stabilität eines Systems.

4 Mut zur Nische
Evolution macht erfinderisch. „Pflanzen und Organismen erfinden ihre Umwelt immer wieder neu. So schaffen sie Nischen, in denen sie wachsen können“, sagt Herrmann-Pillath. Ein berühmtes Beispiel für die Erschließung neuer Nischen sind die Darwinfinken. Um auf den kargen Galapagosinseln vor Ecuador überleben zu können, unterteilten sich die Singvögel in Unterarten mit individuellen Fressgewohnheiten. Durch ihre unterschiedlichen Schnäbel konzentrieren sich die Finken jeweils auf besondere Nahrung. Auch in der Wirtschaft ist die Spe- →

zialisierung auf Nischen durch Innovationen eine bewährte Erfolgsstrategie. „Unternehmen müssen überlegen, ob sie sich im Verdrängungswettbewerb zermürben oder neue Nischen kreieren“, rät Otto. Eine Erfolgsgarantie für Innovationen existiert allerdings nie. Die Strategie der Natur fordert deshalb vor allem eines: Mut.

5 Erfolg durch Anpassung
Mit der Umwelt verändern sich ihre Bewohner. Als vor rund 6.000 Jahren zwischen den braunen Lehmböden der Chihuahua-Wüste weiße Dünen entstanden, tauschten die einheimischen Eidechsen relativ rasch ihren dunklen Hautton gegen einen blassen und blieben so vor Raubvögeln getarnt. Auch für die Wirtschaft gilt: Wer sich den Bedingungen schnell und schlaue anpasst, überlebt nicht nur, sondern kann sich auch von der Konkurrenz absetzen. Unternehmen zum Beispiel, die den neuen Vertriebskanal

Internet lange ignorierten, geraten ins Straucheln – im Gegensatz zu jenen, die von Anfang an auf den Onlinevertrieb gesetzt haben. „Verändert sich das Umfeld, entsteht Selektionsdruck“, erklärt Herrmann-Pillath. Infrage kommen zwei Strategien: Unternehmen können neue Technologien entwickeln, aber auch bestehende optimieren. Meistens führt eine Kombination aus beidem zum Erfolg. Elektromotoren sind nicht die einzige Möglichkeit der CO₂-Reduzierung, die Optimierung von Verbrennungsmotoren ist eine andere.

6 Nachhaltiger Materialeinsatz
Schon bevor ein absterbendes Blatt vom Ast fällt, beginnt der Baum mit der Rückführung der darin enthaltenen Nährelemente. Auf dem Boden angekommen, zersetzen Pilze, Bakterien, aber auch Würmer das Laub und setzen auf diese Weise wertvolle Nährstoffe frei. Dank perfekten Recyc-

lings erhält sich der Wald – eines der ältesten und größten Ökosysteme überhaupt – fast ausschließlich aus sich selbst heraus. „In der Natur gibt es viele solcher Kreislaufwirtschaften. Daran können sich Unternehmen orientieren, um selbst Ressourcen zu schonen“, sagt Experte Otto. Auch bei Audi haben Recycling und Wiederverwendung eine lange Tradition – so gelangen die meisten Produktionsabfälle erneut in den Verwertungskreislauf.

Fazit: Evolution bedeutet permanenten Fortschritt – in der Natur wie in der Wirtschaft. Wer Raum schafft für Vielfalt, auf Partner vertraut, Nischen mit Innovationen erschließt, flexibel auf Veränderungen reagiert und Ressourcen schont – der überlebt nicht nur, sondern wächst und gedeiht. In diesem Sinne setzt sich die gemeinnützige Audi Stiftung für Umwelt GmbH aktiv für den Schutz natürlicher Lebensgrundlagen ein. ●

„Hochwertigkeit ist für mich ...“



... gleichbedeutend mit: keine Kompromisse. Und genau so fertigen wir bei Audi jedes unserer Automobile: mit dem unbedingten Streben nach Perfektion. Diese Philosophie bestimmt die Prozesse aller unserer Produktionsbereiche: vom Werkzeugbau über das Presswerk und den Karosseriebau bis zur Montage – bei jedem Arbeitsschritt achten wir auf maximale Präzision. Sie macht die ganz eigene Schönheit aus, die jeden Audi auszeichnet. Sie ist das Ergebnis konzentrierter Arbeit und der Leidenschaft für den Automobilbau – von jedem unserer Mitarbeiter. Hochwertigkeit – das sind auch aufwendige, anspruchsvolle Materialien, die auf höchstem technischem Niveau exakt verarbeitet werden. Unser Flaggschiff, der neue Audi A8, trägt unsere große Leidenschaft für das kleinste Detail in sich: Handwerkskunst in Vollendung.

Wir widmen jedem noch so kleinen Bauteil größte Sorgfalt. Bei den Einlegearbeiten aus Holz beispielsweise harmonisieren die Maserungen hervorragend miteinander, jede Kante wird noch einmal von Hand nachgearbeitet. Die Schalter sind exakt und leichtgängig eingepasst; ihr leises Klicken ist der Klang hoher technischer Kompetenz, ebenso wie das satte Geräusch beim Schließen der Türen. Denn Hochwertigkeit ist Präzision, die man mit den Sinnen erlebt, die man sehen, hören, fühlen und riechen kann. Hochwertigkeit ist für mich Emotion. Kein leeres Wort, sondern eine Haltung. Wir bei Audi bauen Autos mit höchster Präzision für Menschen, die sie mit allen Sinnen erfahren – kompromisslos.“

Frank Dreves, Vorstand Produktion der AUDI AG