Deutscher Nachhaltigkeitspreis 2010:
Trends und Herausforderungen

Dr. Günther Bachmann
Generalsekretär Rat für Nachhaltige Entwicklung

Vortrag
Symposium des Deutschen Nachhaltigkeitstages 2010
am 26. November 2010 in Düsseldorf

Es sind drei Punkte, die ich Ihnen ans Herz legen will:

- Es ist rund um den Deutschen Nachhaltigkeitspreis viel geschehen.
- Die Trends gewinnen an Gewicht.
- Wir dürfen uns nicht einlullen lassen.

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis wird heute Abend zum dritten Mal verliehen. Was vor vier Jahren zunächst eine vage Idee war, wurde Schritt für Schritt ein großes Projekt. Es entwickelt sich weiter. Nicht alles ließ sich schon zum Anfang einrichten.

Wir haben gerade das letzte Jahr genutzt, um die Regeln und Strukturen zu verbessern, die eine gute und tragfähige Entscheidung über den Wettbewerb sichern. Jetzt besteht mit dem Stiftungsverein und Kuratorium, sowie der Jury eine transparente und gut funktionierende Struktur. Die Erfahrungen aus drei Jahren Jury-Arbeit wurden genutzt, um die Qualität der Jury-Beratung und ihrer Abläufe stetig so zu verbessern, dass sie den folgenden Juroren weitergegeben werden kann. Auf eines ist Verlass: Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis wird sich auch in Zukunft weiter entwickeln.

Die Entscheidung über den Deutschen Nachhaltigkeitspreis ist anspruchsvoll. Sie ist genauso anspruchsvoll wie die Praxis des Nachhaltigkeitsmanagements anspruchsvoll sein muss. Mein Dank gilt allen Beteiligten an der diesjährigen Jury-Entscheidung. Die 15 Jurorinnen und Juroren haben ganze Arbeit geleistet. Das kann nicht deutlich genug unterstrichen werden. Sie bringen Erfahrungen und

Sichtweisen aus sehr unterschiedlich geprägten Zusammenhängen ein: aus Unternehmen, aus der Wissenschaft, aus gemeinnützigen Organisationen, aus der Arbeit von Nichtregierungsorganisationen, und von Beratungseinrichtungen. Es wurde ausführlich diskutiert, und, wie ich finde, mit großem Interesse an den Meinungen und Bewertungen des Anderen. Aber am Ende aller Diskussion steht eine Abstimmung, um Ihnen heute eine Entscheidung vorzulegen.

Mein Dank gilt auch den drei Partnern: Dr. Otto Schulz und Dr. Carsten Gerhardt sowie ihrem Team von AT Kearney, Dr. Christa Liedtke und ihrem Team vom Wuppertal Institut, sowie Prof. Dr. Carsten Baumgarth von der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und dem Team des Marketing Centrums Münster. Sie haben mit ihrer hervorragenden Vorarbeit die Jury in die Lage versetzt, eine informierte Entscheidung zu treffen.

Die Methode zur Abfrage des Nachhaltigkeitsmanagements der Unternehmen und zu dessen Bewertung haben wir seit 2007 stark fortentwickelt. Ich habe die methodischen Erfahrungen kürzlich evaluiert und dem Kuratorium hierüber einen umfassenden Bericht vorgelegt. Er ist auf der Website des Nachhaltigkeitspreises (http://www.deutscher-nachhaltigkeitspreis.de/files/20101025__bericht_vorsitz_jury_an_kuratorium_dnp_methodik.pdf) und natürlich auch auf derjenigen des Nachhaltigkeitsrates zu erhalten. Er benennt auch die Felder, wo wir uns nach meiner Meinung weiterentwickeln sollten.

Es hat sich also viel getan. Intern und auch extern, wie sie gestiegene Zahl der Teilnehmer zeigt. Das Nachhaltigkeitsdenken kommt voran.

II

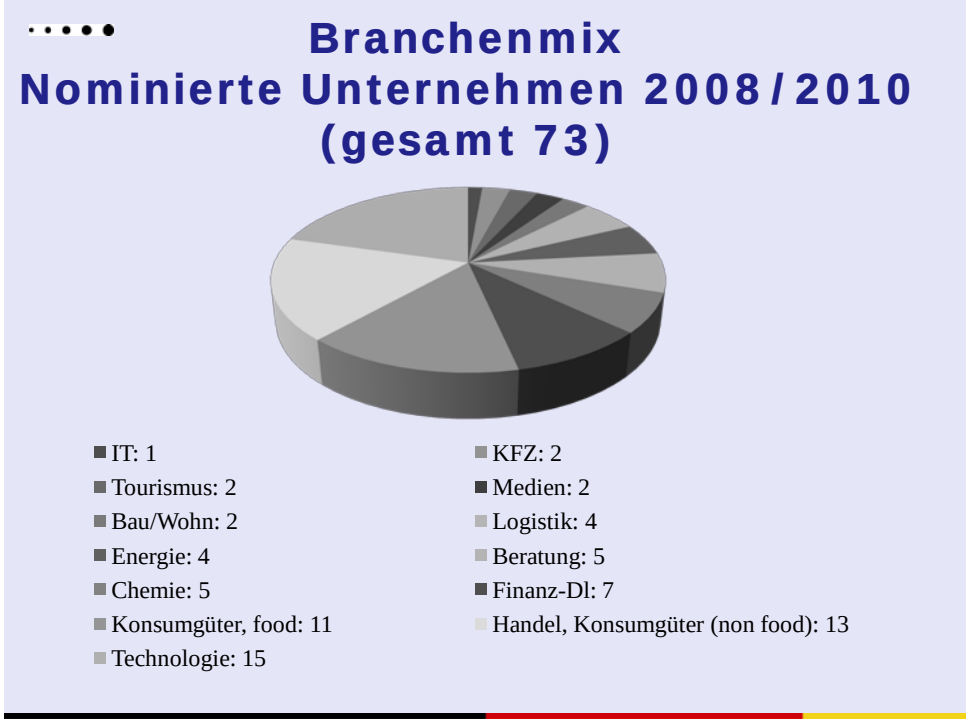
Aus der diesjährigen Bewertungsrunde will ich einige verallgemeinerte Schlussfolgerung ziehen.

Der Trend zum nachhaltigen Wirtschaften gewinnt an Gewicht. Das hört sich trivial an, ist es aber nicht. Das Feld ist breiter geworden, es haben sich deutlich mehr Unternehmen für den Wettbewerb gemeldet. Die breite Masse der Bewerbungen signalisiert, dass Nachhaltigkeit Teil der unternehmerischen Strategie wird, sich am Markt zu behaupten, neue Produkte zu entwickeln, Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, und strategische Weichenstellungen zu erkennen. Nachhaltigkeitsmanagement bringt soziale und ökologische Kriterien ein. Nachhaltigkeit ist ein Faktor zur Orientierung und Differenzierung und zum Antreiben von Innovationen.

Das Alter der Firmen spielt keine Rolle. Neben neuen Cleantech-Unternehmen stehen auch über hundert Jahre alte Firmen. Auch die Größe der Unternehmen an sich ist nicht entscheidend. Neben großen und sehr großen Unternehmen stehen mittlere und kleine Unternehmen, sowohl bei den Herstellern als auch bei den Dienstleistern und Händlern. Die Spitzenunternehmen liegen eng beieinander.

Interessant ist der Branchenmix, der sich ergibt, wenn man die nominierten Unternehmen aus den ersten drei Jahren des Deutschen Nachhaltigkeitspreises auswertet. Es hat die Jury insgesamt 73 Unternehmen in die Spitzengruppen nominiert, aus denen sie dann den Gewinner ermittelt hat (drei oder vier Unternehmen pro im jeweiligen Jahr ausgelobter

Preiskategorie; die Zahl gibt die Gesamtnominierungen an und zählt Unternehmen ggf. mehrfach, sofern sie mehrfach nominiert waren). Man mag sich über die Branchenzuordnung im einen oder anderen Fall streiten, weil der Begriff der Branche in der heutigen Zeit durchaus sehr dynamisch ist und sich nicht immer zweifelsfrei an die Erfordernisse der Unterscheidbarkeit und Zuordnung anpasst. Aber immerhin gibt die Statistik einen ersten, vernünftigen Überblick.



Der Mix zeigt: Nachhaltigkeitsmanagement gibt es Unternehmen vieler Branchen. Es gibt keine a priori gute und schlechte Branche. Vielmehr ist es so, dass Unternehmen aus allen Branchen einen Zugang zu Nachhaltigkeitslösungen (erstens) haben, (zweitens) schaffen können, und (drittens), und schließlich, auch schaffen müssen - sieht man einmal von völlig unethischen Geschäftsmodellen ab, für die aber hier keine Rolle spielen. Dominant sind die Bereiche Technologie, Konsumgüter (food), Handel und nonfood-Konsumgüter, gefolgt mit deutlichem Abstand von der Branche der Finanzdienstleister. Auch die Branchen, die für Deutschland traditionell wichtig sind wie die Autoindustrie, die Chemie und die Energiewirtschaft, sind vertreten, wenn auch in erst geringerer Anzahl.

Im Branchenmix gibt es einen roten Faden. Das ist das systemische Denken und Handeln. Integrative Konzepte und gesamthaftes Abwägen, visionäres Abprüfen von Trends werden anerkannt und praktiziert. Ich weiß wohl, dass das nicht für alle Unternehmen gleichermaßen gilt und dass mancher Mitarbeiter auch schmerzliche Rückschritte in seinem Unternehmen erlebt.

Zur Frage, wo stehen wir heute mit der Nachhaltigkeit in deutschen Unternehmen, gehört, dass wir die Augen nicht verschließen und auch die negative Seite sehen. In so mancher Chefetage wird Nachhaltigkeit noch immer eher für ein Weichei-Thema gehalten, bei dem man nicht operativ handelt, sondern nur redet und Berichte schreibt. In so manchem Unternehmen wird der strategische Wert der Nachhaltigkeit für eine aktiven und innovative,

und vor allem nützliche Justierung des Geschäftsfeldes noch nicht erkannt und gar bestritten. Die Ergebnisse des Deutschen Nachhaltigkeitspreises widersprechen diesen Auffassungen.

Deshalb sage ich: Die Sache gewinnt. Der Branchenmix macht Mut.

III

Was sind die wichtigsten inhaltlichen Signale aus der diesjährigen Bewerber-Runde?

1. Themen

Klimaschutz und – abgestuft - Biodiversität bleiben Topthemen. Die Unternehmen bewerben sich mit wirklich sehr innovativen Ansätzen zu Klimastrategien. Sie umfassen nicht nur Produkte, sondern sind in erster Linie auf die Produktion und den Standort ausgerichtet. Dieses Signal unterstützt nicht die Vermutung, die kürzlich das Carbon Disclosure Projekt äußerte, nämlich, dass die Wirtschaft ihr Klima-Engagement in diesem Jahr zurückgefahren hat.

Neben dem Klimathema sehen wir aber auch andere, vor allem soziale Themen aufkommen und das ist gut so. Denn eine thematische Verengung nur auf die technischen Fragen etwa der Reduzierung der Kohlendioxidemissionen wäre schlecht, wenn solche drängenden Herausforderungen angegangen werden, wie zum Beispiel die energetische Sanierung des Immobilienbestandes.

2. Partizipation

Ich sehe einen Trend zu stärkerer Beteiligung der Mitarbeiter. Er ist noch schwach, aber ich finde ihn hochinteressant. Während bisher oft die Sicht des Marketings oder der reinen Entwicklungsabteilungen das Nachhaltigkeitsmanagement dominierte, so machen Vorreiter-Erfahrungen deutlich: Je mehr Mitarbeiter mit dran sind, desto ernster wird die Sache und desto mehr Ressourcen erschließt sich das Unternehmen.

Klar ist, dass sich hier auch einen Bedarf an Management-Fähigkeiten entwickelt, sozusagen von der nervigen Diskussion um hard skills / soft skills zur Frage, was eigentlich die sustainability skills sind?

3. Marken

Die Marken-Frage wird immer wichtiger. Wir wissen ja, dass das Konzept des Nachhaltigkeitspreises mitunter kritisch beäugt wird, weil es hier einen Preis für die nachhaltigste Marke gibt. Auch in der Jury wird das diskutiert. Ich finde das gut, und bislang hat es noch immer dazu geführt, dass der Grundgedanke noch besser und härter aus den Diskussionen hervorgeht.

2010 ist es soweit. Endlich sehen wir in den Bewerbungen auch Signale der Nachhaltigkeit für Produkte in den schwierigen Massenmärkten wie Baumwolle/Mode, Fischfang, Kraftfahrzeuge und Lebensmittel. Wir sehen hier eine Abkehr von zunächst vor allem

defensiven Konzepten zur Vermeidung von Greenwashing. Jetzt geht es hin zu offensiven Nachhaltigkeitsmarken. Es gibt gute Beispiele dafür, einen ökologischen Markenkern mit unternehmensbezogenen Dachmarken so zu verknüpfen, dass der Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und Soziales eingelöst wird. Der Trend ist, dass Nachhaltigkeits-Marken einen unmissverständlichen Kern und ein ebensolches Management der Markenführung erfordern: mit klar definierten Regeln, harten Instrumenten für Schulung und Kommunikation, und mit der Verknüpfung zu unabhängigen Gütezeichen und Institutionen sowie mit ausführlichen und transparenten Produktangaben. Hier tut sich viel. Und hier muss sich viel tun, damit Nachhaltigkeit drin ist, wo nachhaltig drauf steht. Es wird interessant sein, zu sehen, wie das in Zukunft weitergeht, und welche Besonderheiten in der einen oder anderen Branche zu völlig neuen Ansätzen führen.

4. Fehler in unseren Lehrbüchern und Feuilletons, oder: Eine Bemerkung zur Industriepolitik

Wir sind viel weiter als unsere Lehrbücher und Feuilletons. Dort wird noch immer behauptet, die Dienstleistungswirtschaft ersetze die produzierende Wirtschaft, und mithin sei dies dann der Umschwung von schmutziger zu sauberer Wirtschaft. Ich halte diese Behauptung für eine Kopfgeburt. Der Bewerberkreis um den Deutschen Nachhaltigkeitspreis zeigt eine andere Tertiärisierung. Nachhaltigkeitsprodukte und innovative Dienstleistungen wie wir sie bei den Nominierten sehen, bedürfen eines Höchstmaßes an begleitender Wissens- und Informationsverarbeitung. Sie brauchen Beiträge der Kreativwirtschaft und Finanzdienstleistung.

Dieser Trend hat eine im Kern industriepolitische Bedeutung, die – wie ich meine – eine generelle Bedeutung hat. Zukunftskonzepte und Nachhaltigkeitsimpulse in Unternehmen unterstreichen den Bedarf an Integration, Kooperation zwischen Forschung, Produktion und Wissensverarbeitung. Wenn wir Nachhaltigkeit ernst nehmen und wirklich Impulse zum Umbau der Produktions- und Konsummuster geben wollen, dann muss der Industrie-Standort Deutschlands ausgebaut und nicht geschmälert werden. Sustainability - Made in Germany fragt nach integrierten, systemischen Lösungen.

Ein abschließendes Wort zur Lieferkette. Ich zeige Ihnen hier ein Foto von Chris Jordan, das mit freundlicher Zustimmung der Website „Home“ entnommen ist. Es zeigt einen jungen Albatros, der von seinen Eltern mit dem gefüttert worden ist, was sie im Meer gefunden haben. Es war Plastik.

Wenn im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit von Lieferketten die Rede ist, wird

üblicherweise – wie in einem Atemzug – das Attribut „gesamt“ benutzt und davon geredet, dass es um die „gesamte“ Lieferkette gehen muss. Das ist ja auch zunächst richtig und wir finden bei den Bewerbern um den Deutschen Nachhaltigkeitspreis viele gute und hervorragende Ansätze und Initiativen. Aber dennoch ist es wohl – mit einem Blick aus der Distanz – auch richtig, an dieser Stelle etwas nachdenklicher zu sein und zu fragen, ob es denn wirklich ein

sachgerechtes Versprechen sein kann, die „gesamte Lieferkette“ anzusprechen. Ich meine, es muss auch um die Frage gehen, wie man eigentlich mit eben nicht vollständig kontrollierbaren Lieferketten umgeht, wie man externe Zertifizierungsverfahren einsetzt und welche Instrumente zum Messen, Berichten und Verifizieren geschaffen werden. Und es wird darum gehen müssen, welche Rolle der Politik zukommt. Solange wir solche Bilder wie gezeigte sehen, hat man noch keine Nachhaltigkeit der Lieferketten geschaffen.

IV

Nun, abschließend zum Einlullen. Wenn es einen Satz gibt, der Ihnen als Motto meiner Ausführungen im Gedächtnis bleiben soll, dann ist es der folgende: Wir dürfen uns nicht einlullen lassen.

Einlullen? Das tut man, wenn man jemand mit beruhigenden Worten in den Schlaf bringt. Im übertragenen Sinn: Jemanden in einen wirklichkeitsfernen Zustand bringen und eine Illusion hervorrufen.

Genau das droht uns. Nachhaltigkeit ist heute in aller Munde, und da oft falsch. Schon gewinnt man Fußballspiele nachhaltig, oder man ist nachhaltig verärgert. Es ist leichtfertig, wenn man so modisch daherkommt. Beliebigkeit ist Gift. Wo alles Mögliche als nachhaltig verkauft wird, da droht der Begriff die Schärfe und die Orientierung zu verlieren und – er lullt uns ein. Wirklichkeitsfremd ist es, wenn man uns allzu häufig sagt, die Nachhaltigkeit sei ja bereits der rote Faden, gehöre zu ja schon lange zu den Kernkompetenzen, sei ja schon Handlungsprinzip – und wenn sich dann aber noch kaum etwas ändert in der großen Orientierung. Das ist Resultat des Vollkasko-Denkens: Man will sich nach allen Seiten hin absichern und am besten, man benutzt das, was man für eine aktuelle Mode hält.

Davon dürfen wir uns nicht einlullen lassen. Nachhaltigkeit ist keine Beruhigungspille und kein Ruhekissen. Nachhaltigkeit darf nicht mit einer Garantie des Besitzstandes verwechselt werden.

Nachhaltigkeit braucht Entscheidung. Was gut ist, das kann bleiben, was aber nicht gut ist, das muss verändert werden. Wie auf meinem Bild – gefunden an einem Haus aus dem 18. Jahrhundert – ist die Bewahrung des Alten ein Prozess, wo ich immer wieder die Frage beantworten muss, was ist gut, für wen ist es gut und kann es so bleiben wie es ist, um auch morgen noch gut zu sein.

Um der Beliebigkeit entgegenzuwirken, brauchen wir Klarheit über diese Entscheidung, über Ziele, Maßnahmen, Indikatoren und Benchmarks - und wir brauchen die Diskussion über die eingeschlagenen Wege. Hier hat der Deutsche Nachhaltigkeitspreis seinen Platz. Hier haben die Vorreiter-Unternehmen ihren Platz. Sie zeigen mit ihren Beispielen, was heute schon möglich ist, wo heute Entwicklungspfade angelegt werden, die über kurz oder lang für die Branche und den Standort Deutschland maßgeblich sein werden.

Vorreiter-Positionen, die Sie innehaben oder erreichen wollen, lassen sich nur gewinnen, wenn der Inhalt und die Anforderungen, die man mit Nachhaltigkeit verbindet, klar sind.

In diesem Zusammenhang will ich mit einer Bemerkung schließen, die nicht unmittelbar auf die Jury-Arbeit bezogen ist, sondern die ich als Generalsekretär des Nachhaltigkeitsrates Ihnen gerne mitgeben will. Ich tue dies von dieser Stelle aus, weil es sicherlich unverständlich wäre, wenn ich es unterließe und Sie von einem Entwurf zu einem „Deutschen Nachhaltigkeitskodex“ in den nächsten Tagen aus den Medien hören würden.

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung startet in der kommenden Woche einen öffentlichen Dialog zu dem Entwurf für einen Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Ich empfehle dies Ihrer Aufmerksamkeit. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex soll ein Finanzmarkt-Instrument werden, das

- nachhaltige Geschäftsmodelle stärkt,
- Nachhaltigkeit konkretisiert,
- inhaltliche Anforderungen transparent macht.

Wir eröffnen eine zweimonatige Diskussionsphase dialog-dnk@nachhaltigkeitsrat.de. Prof. Dr. Bassen begleitet den Nachhaltigkeitsrat in diesem Projekt sehr maßgeblich. Er ist hier unter uns und ich danke ihm, dass er Ihnen mit mir für die Diskussion zur Verfügung steht. In meinem Falle gilt das natürlich auch für alles das, was ich Ihnen bis hierhin dargelegt habe: darüber, wo wir heute stehen, über die Trends, und über Notwendigkeit, das Einlullen zu vermeiden.

Ich danke Ihnen dafür, dass Sie mir zugehört haben.