

## Deutscher Nachhaltigkeitspreis 2009: Momentaufnahmen

Dr. Günther Bachmann, Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung  
Symposium des Deutschen Nachhaltigkeitstages am 6.11.2009, Düsseldorf

Anrede

Nachhaltigkeit klingt einfach gut, schrieb die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung kürzlich. Nachhaltigkeit ziehe sogar beim Geldanlegen. Der Kauf nachhaltiger Produkte mache ein gutes Gewissen. Nachhaltigkeit sei schlicht im Trend.

Doch so schlicht und einfach ist das alles nicht. Die Beiträge zum Deutschen Nachhaltigkeitspreis belegen: Nachhaltigkeit im Alltag zu managen, ist harte Arbeit. Man betritt Neuland:

- methodisch, weil man die Messung von Nachhaltigkeit und zum Beispiel Kohlendioxid in den Griff kriegen muss,
- institutionell, weil man Ökologie, Ökonomie und Soziales mit zusammenbringen muss,
- im Geschäftsfeld, weil ökologische und soziale Standards in der Wertschöpfung und im so genannten Housekeeping implementieren muss, und
- im Wettbewerb, weil Nachhaltigkeit zum Faktor für Wettbewerbsfähigkeit wird und man ambitionierte Ziele einget.

Dafür winken aber auch Chancen, Erfolge, gesellschaftliche Akzeptanz und zukunftsfähige Geschäftsmodelle.

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis zeigt wo wir stehen. Ich finde, er macht das besser als so manche Auftragsstudie. Indem er unmittelbar an die Entscheider-Perspektive anknüpft. Indem er nicht den Durchschnitt zeigt, sondern die Spitze und damit die Richtung des Trends. Indem er die Besten in ihren spezifischen Handlungsfeldern zeigt.

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis ist ein lernendes Projekt. Es entwickelt sich. Im letzten Jahr hat es hinsichtlich der Verantwortlichkeit im Projekt und hinsichtlich der Qualität des Verfahrens deutlich zugelegt. In Kürze die Rahmenbedingungen, so wie sie 2009 gegeben sind: Träger des Preises ist die Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis e.V. (in Gründung), die Stefan Schulze-Hausmann ins Leben gerufen hat. Ihr zur Seite steht ein Kuratorium unabhängiger Persönlichkeiten. Es benennt unter anderem die 15köpige Jury. Bewerben können sich alle Unternehmen. Im Fokus steht das Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen: in der Wertschöpfungskette, bei den Produkten, in der Strategie und Markenführung. Die Methodik des Nachhaltigkeitspreises baut auf Daten auf. Zuständig für die Recherche sind die Unternehmensberatung AT Kearney, das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie sowie das Marketing Centrum der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Sie stellen die Daten zusammen. Die Bewertung ist Aufgabe der Jury. Sie benennt die Sieger. Ich habe die Ehre gehabt, die Jury zu moderieren.

Außerhalb dieses Verfahrens vergibt der Rat für Nachhaltige Entwicklung in diesem Jahr einen Sonderpreis für den Social Entrepreneur der Nachhaltigkeit. Diese Entscheidung wurde mit freundlicher Unterstützung durch Ashoka von den Mitgliedern des Rates getroffen.

Jetzt also zur Momentaufnahme. Wenn Sie finden, dass das eine oder andere Bild dieser Momentaufnahme zutreffend und gut ist, dann ist das ein Verdienst der sehr guten Diskussion in der Jury und der sehr guten Wettbewerbsbeiträge. Den Jury-Mitgliedern und den Recherche-Partnern will ich an dieser Stelle sehr herzlich danken. Wenn Sie jedoch finden, dass das, was ich Ihnen vortrage, robuster Unfug ist, dann geht das allein auf meine Kappe.

Meine Momentaufnahme hat sieben Bilder.

### **1. Alle, die sich beteiligt haben, sind im Grunde Gewinner.**

Denn sie haben sich dem Wettbewerb und der Beurteilung durch die Jury gestellt. Wer sich hier beteiligt, ist Vorreiter. Auch die heute nicht Genannten spielen in ihrer Branche, in ihrer Region meist eine führende Rolle.

Der Anteil der DAX-Unternehmen ist in etwa gleich geblieben. Ihr Anteil beträgt knapp 10%. Von den Top-100-Unternehmen sind 15 vertreten. Nachhaltigkeit ist also noch ein kleiner Bereich, aber keine Nische mehr. Der Punkt ist überschritten, mit dem im Handel das self selling item definiert wird.

Wie sieht die Verteilung auf die Branchen aus? Welche Branchen sind am innovativsten? Die deutliche Mehrzahl der Bewerber kommt aus dem Handel, der Konsumgüterbranche, sowie der Dienstleister – Branche. Stark vertreten sind die Bereiche Nahrungsmittel, Bauen, Chemie- und Pharma-Industrie, die Informations- und Kommunikationstechnologie und auch die Finanzdienstleister. Aus allen anderen Branchen kommen einzelne Bewerber. Wichtige Branchen, die zum Industriestandort Deutschland gehören, sind unterrepräsentiert. Hier gibt es starken Nachholbedarf. Ich finde jedoch den Mix, den wir 2009 haben, eine gute und sehr aussagekräftige Mischung.

Aber den Organisatoren und Veranstaltern möchte ich an dieser Stelle sagen: Auf der Rennbahn gibt es mehr Pferde als hier bei uns am Start sind. Es gibt mehr Unternehmen mit – in meiner Bewertung – sehr vorzeigbarem Nachhaltigkeits-Bemühungen als teilgenommen haben. Das liegt an einer Reihe von Gründen: Manche Unternehmen wissen noch nichts vom Deutschen Nachhaltigkeitspreis. Manche sind von der Qualität des Wettbewerbs noch nicht überzeugt. Manche wollen nur teilnehmen, wenn sie sicher sind, dass sie gewinnen, und das wollen und können wir nicht garantieren. Manche meinen, sie sind noch nicht soweit.

Ihnen sollte das Ergebnis des diesjährigen Wettbewerbs Mut zur Teilnahme machen. Und sozusagen an uns selbst gewandt sage ich, wir müssen die gesamte Rennbahn, nicht allein den Zieleinlauf im Auge behalten.

## **2. Der Wandel hin zur Nachhaltigkeit ist am stärksten, wenn er beständig ist.**

Ein einzelner Sprung, eine einzelne große Maßnahme zählt weniger als die Erkennbarkeit der Richtung, in die sich das Unternehmen bewegt. Das hat die Jury gesehen und honoriert. Um beständigen Wandel zu organisieren, muss das Nachhaltigkeits-Momentum von der Leitung des Unternehmens ausgehen. Wo und wie das Nachhaltigkeitsmanagement strategisch verankert ist, ist entscheidender als die einzelne Aktion.

In alten und großen Unternehmen sehen wir den Wandel hin zur Nachhaltigkeit teilweise sehr deutlich, beispielsweise bei Viessmann, SAP, Procter&Gamble, General Electric, REWE, Deutsche Post, Deutsche Bahn, Daimler Trucks oder Bayer.

Der beständige Wandel ist stärker als der Platzvorteil neuer und junger Unternehmen, die ausschließlich nachhaltige Produkte herstellen, also im Bereich der Erneuerbaren Energien oder des Bio-Sektors tätig sind. Eine Ausnahme ist die Firma Märkisches Landbrot, im vorigen Jahr Solarworld. Aber im Grundsatz hatten wir diesen Trend schon im Vorjahr. Die „Jobmaschine“ Erneuerbare Energien ist kaum vertreten. Das muss nachdenklich stimmen.

Ich will es offen sagen: Wer meint, nur weil er das „richtige“ Produkt herstellt, sei ohnehin schon auf der Spur zur Nachhaltigkeit, der irrt.

In Amerika sagt man: new money is conservative, old money is liberal. Abgewandelt: New money is narrow-minded, old money is open to sustainability. Aber diese Unterscheidung sollte aber nicht von Dauer sein. Nur wer sich beständig wandelt, bleibt sich treu.

## **3. Größe ist kein Vor – oder Nachteil, solange die Effekte messbar sind. Aber daran hapert es. Das ist eine Frage der Methodik. Sie ist oft lästig, aber zentral wichtig.**

Die Bewerber um den Deutschen Nachhaltigkeitspreis repräsentieren alle Unternehmensgrößen. Weltmarktführer und DAX-Konzerne sind ebenso dabei wie regional oder lokal arbeitende Firmen wie z.B. Lammsbräu.

Große Firmen können sich teure Nachhaltigkeitsmanager leisten. Das ist ihr Vorteil. Ihr Nachteil ist, dass sie Nachhaltigkeits-Best-Practices als „Leuchttürme“ über das gesamte Unternehmen verteilen. Das kann dazu führen, dass die Projekte nebeneinander her existieren – und der strategische Ansatz fehlt. Oder man kann Bereiche finden, die hinterher hinken und einer insgesamt sehr guten Einstufung entgegenstehen. Kleinere und mittlere Firmen haben den Vorteil, dass sie Nachhaltigkeit aus einem Guss zeigen, in der Unternehmensphilosophie und als durchgängiges Geschäftsmodell – zum Beispiel Hipp oder Bau-Fritz, memo und Alnatura.

Der Nachhaltigkeitspreis zeigt: Mithalten kann jeder. Es kommt nicht auf die Länge des Schrittes an, sondern auf die Klarheit und Richtung, in der er gemacht wird. Das gilt für alle, ob groß oder klein.

Wir müssen aber zweierlei sehen: Kein Unternehmen ist heute 100%ig nachhaltig; Nachhaltigkeit bleibt ein Prozess. Kein Unternehmen und erst recht kein „Groß-Tanker“ kann

ad hoc die schnelle Wendung vollziehen. Der DNP bestraft Größe nicht. Dennoch bleibt die offene Frage an Sie alle als aktive Nachhaltigkeitsmanager: Wie kriegen wir es hin, die Hebelwirkung „kleiner Veränderungen in großen Unternehmen“ und „große Veränderung in kleinem Unternehmen“ besser zu messen? Welche Kennzahlen brauchen wir dafür?

Die Jury hat diese Frage intensiv diskutiert. Einige, und nicht nur große Unternehmen, hätte man vermutlich noch weiter nach vorne nominiert, wenn sie mehr für die Messbarkeit ihres Nachhaltigkeitsmanagements getan hätten. Nur was sich messen lässt, lässt sich auch managen. Hier ist eine Parallele zur Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung.

#### **4. Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis ist ein Fortschritts-Labor. Und wir brauchen mehr davon.**

Das Labor zeigt, woran die führenden Unternehmen arbeiten. Es gibt keinen Pass-partout, keine Einheitslösung. Nachhaltigkeit ist ein Lernfeld. Experimente gehören dazu. Es darf auch mal etwas schief gehen. Wo gelernt wird, da braucht man aber auch die Begegnung und den Austausch mit anderen. Das haben wir in Deutschland zu wenig. Der Deutsche Nachhaltigkeitstag füllt hier eine Lücke, aber er füllt sie nicht aus.

Die Sache mit der Nachhaltigkeit ist komplex aber nicht elitär. Wissen schadet nicht, das ist klar. Aber man muss nicht alle Berichte, wissenschaftliche Gutachten und Handbücher gelesen haben, um anfangen zu können. Was man braucht, ist das Verständnis, zugleich Teil des Problems und der Lösung zu sein. Das reicht, alles andere kommt später.

Das Interessante sind die Zwischentöne, Schattierung und Übergänge –und das, was nicht funktioniert. Innovationen kommen zustande, wenn man versteht, warum das eine geklappt und warum etwas anderes nicht geklappt hat. Einige Punkte im Schnelldurchgang.

- Lieferkette:

Nachhaltigkeit zu organisieren, heißt unter anderem, ökologische und soziale Standards in die Lieferkette einzubauen. Mitunter muss man neue Strukturen schaffen, zum Beispiel Spotmärkte umgehen, um Nachhaltigkeit in der Lieferkette verbindlich zu machen. Am Beispiel REWE sieht man wie Direktverträge mit konkreten Standards zur Nachhaltigkeit die Kostentransparenz und das Management der Nachhaltigkeit über den eigenen Betrieb hinaus organisiert.

- Dialog:

Wir alle wissen, dass Dialog um des Dialoges willen oft als langweilig empfunden wird. Es gibt das böse Wort von der Dialog-Müdigkeit.

GEPA und TransFair machen eine spezifische Art von Dialog zum Geschäftsmodell. REWE baut neue partizipative Dialogstrukturen auf, das sogenannte Lieferantenforum. Die Deutsche Bank entwickelt das Instrument der selbst organisierten Dialoge mit ihren Anspruchsgruppen weiter. Das zeigt: Dialoge können spannend gemacht werden. Von Dialog-Müdigkeit keine Spur.

- Institutionalisation:

Nachhaltigkeit braucht ambitionierte Ziele und die werden in den Unternehmen an oberster Stelle „aufgehängt“. Die organisatorische Verankerung ist ein Erfolgskriterium. Liegt die Verantwortung beim Vorstand, schafft man einen Nachhaltigkeitsrat, engagiert man sich in branchenübergreifenden Initiativen? Die Beispiele sind vielfältig wie die Unternehmen. Man lernt: Je sichtbarer die Top-Ebene ist, desto höher bewertet die kritische Öffentlichkeit die Glaubwürdigkeit.

- Label:

Produktkennzeichnungen und Label sind im Aufwind, insbesondere, weil sie Komplexität kommunizieren können. Kürzlich ist in Deutschland – endlich – das Zertifikat für nachhaltiges Bauen mit Unterstützung vieler Unternehmen aus der Taufe gehoben worden. Eine stattliche Zahl von Bewerbern sind auch Mitglieder in der Gesellschaft, die das Bauzertifikat trägt, so Hochtief, Bayer, Deutsche Bank, Fraport, Interface Deutschland, REWE, TÜV Rheinland, Viessmann. Bewerber zum Deutschen Nachhaltigkeitspreis weisen auf ihre ersten Zertifikate hin, wie die VILEDA Hauptverwaltung Weinheim oder die Deutschen Bank mit den Greentowers in Frankfurt am Main. Das ist positiv.

Insgesamt werden Label noch viel zu wenig genutzt. Die gute Nachricht – das nachhaltige Produkt, die Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens – erreicht die Kunden noch nicht ausreichend. Für die Kommunikation jenseits einfacher Werbung fehlen Konzepte. Die Aufgabe ist klar: Weil sich jeder Markt differenziert, muss sich auch das Nachhaltigkeitsangebot differenzieren. Diese Differenzierung braucht verlässliche Informationen. Deshalb hat der Nachhaltigkeitsrat das Projekt *Nachhaltiger Warenkorb* entwickelt, auf das ich hier gerne hinweise.

- Klimaneutralität

Manche Unternehmen stecken sich weite Ziele zur Emissionsminderung bis hin zur Klimaneutralität. Sie bauen klimaneutrale Produktionen auf und bieten klimaneutrale Produkte und Dienstleistungen an. Zum Beispiel Bau-Fritz, Frosch, die Deutsche Bahn.

Umwelttechniken sind Wachstumstreiber, ohne sie gibt es kein gesundes Wachstum. Darauf muss man immer wieder hinweisen und es ist gut, dass die Vorreiter – Unternehmen das auch tun.

An dieser Stelle ist ein kritisches Wort zum carbon footprint eines Produktes nötig. So pädagogisch sinnvoll der carbon footprint für die allgemeine Bewusstseinsbildung ist, er ist keine Alternative zur integrierten Nachhaltigkeitsmessung. Der carbon footprint ist nur ein Ausschnitt. Wir wissen alle um die methodischen Probleme der Abgrenzung, Zurechnung und Ermittlung von Treibhausgaswirkungen und der internationalen Harmonisierung. Dennoch sehen sich Unternehmen unter Druck, carbon footprinting einzuführen. Aber der Druck kommt aus den beratenden Unternehmen, eher weniger aus der Politik und schon gar nicht von Konsumenten.

Die best-practices des DNP zeigen, dass die Lieferkettenoptimierung in einzelnen Produkten und Produktgruppen die Methode der Wahl ist. Und dass Nachhaltigkeit als Gesamtbild den Vorzug hat. Bestätigt und bestärkt wird dies durch den Kapitalmarkt, wenn er Nachhaltigkeit honoriert. Die Praxis von GLS Bank, oekom research und der Bank Sarasin weist uns darauf hin.

## **5. Wie messen wir den Erfolg? Hier brauchen wir bessere Antworten als wir bisher haben.**

Nachhaltigkeit ist Langfrist-Orientierung. Erfolge müssen – zumindest oft – kurzfristig eingefahren werden. Jedenfalls überzeugt es im Unternehmen niemanden, wenn man auf den Sankt Nimmerleins Tag verweist. Die Frage ist also: Wie definieren die Unternehmen „Erfolg“ vor dem Hintergrund ihrer Nachhaltigkeitsstrategien?

Wer am Deutschen Nachhaltigkeitspreis teilnimmt, ist auf dem langfristigen Erfolgsweg – aber darüber hinaus? Wer die Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index schafft, hat einen vorzeigbaren Erfolg erzielt. Erfolg ist daher auch, wenn man Branchen- oder Produktführer ist. Erfolg ist, wenn Nachhaltigkeitsmanagement an den Kapitalmärkten positiv bewertet wird. Erfolg ist auch, wenn das Nachhaltigkeits-Engagement positive Reputation schafft und von den Mitarbeitern unterstützt wird.

Dafür stehen alle Nominierten 2009.

Im Mainstream der Wirtschaft spielt diese Art von Erfolg meist jedoch keine oder nur eine partielle Rolle. Selbst wenn sie wollten, und bei manchen, die sich wohl erst in den nächsten Jahren am Wettbewerb zum Deutschen Nachhaltigkeitspreis beteiligen werden, würde ich das Wollen unterstellen, sind sie alleine oft überfordert in der systemischen Umstellung auf eine nachhaltige Entwicklung. Der globale Wettbewerb zwingt sie geradezu zu einer Ressourcennutzung, die noch den alten, nicht-nachhaltigen Regeln folgt.

Hier muss die Politik klare Zeichen setzen. Wir müssen nach besseren Kriterien suchen, mit denen sich messen und beschreiben lässt, was nachhaltiges Wirtschaften ist. Auch und gerade in einer Welt, in der es schlicht nicht mehr möglich sein wird, auf die berechtigten, hochdifferenzierten Fragen nach Zukunft und Entwicklung immer nur die immer gleiche, undifferenzierte, alte Antwort zu geben: Wachstum auch wenn es zerstört. Dieses Wachstum ist gnadenlos, und weder der Planet noch die Menschen können es sich noch leisten.

## **6. Die Marke Nachhaltigkeit wird immer wichtiger**

Aus meiner Sicht als Akteur in der Nachhaltigkeitspolitik – und ohne dass ich Expertise im Bereich von Kommunikation und Markenführung geltend mache – schlage ich folgende Beobachtung vor.

Markenstrategien sind in keinem Bereich interessanter – und schwieriger – als bei der Nachhaltigkeit. Interessanter, weil Nachhaltigkeit eben nicht nur als Veranstaltung der Hersteller oder des Staates geht, sondern immer die Verbraucher-Seite, die Nachfrage

mitgedacht werden muss. Schwieriger, weil Nachhaltigkeit komplex ist und man dies erklären muss.

Nachhaltigkeit ist eine Chiffre für Komplexität, eine Marke ist eine Chiffre für die Reduktion der Komplexität. Nachhaltigkeit hat viel mit Indikatoren zu tun und allem, was sich rechnen lässt. Marken verkürzen die Realität auf Symbole, Einstellungen, Empathie. Nachhaltigkeit hat etwas mit Kulturwandel zu tun, Marken mit Kult. Nachhaltigkeit ist organisierter Wandel mit klarem Wertefundament, eine Marke signalisiert Beständigkeit. In dieser Spannung liegt die große Chance. Wenn die Wachstumsprognosen der Green Economy stimmen, wird das Marktpotenzial eine große Rolle für die Führung von Nachhaltigkeits-Marken spielen.

Die Frage ist, haben wir das in allen Konsequenzen erkannt? Im „Land der Ideen“ ist zu erwarten, dass die Forschungsaufwendungen in Zukunft eine hohe Relevanz für die Markenführung haben. Noch ist das kaum diskutiert. Aber ein Blick in die Markenstrategien von Frosch, alverde, aber auch in die Entwicklungsintensität z.B. bei Vaillant, Xerox oder memo legt diese Vermutung nahe.

## **7. Standardisierung bleibt ein offenes Feld**

Das „green engineering“ wird immer wichtiger. Die Schaffung von DIN-Normen oder Industrienormen ist für Zukunftsmärkte von allererster Priorität. Das gilt wegen ihres Hightech-Anteils ganz besonders für die nachhaltige Wirtschaft.

Die Frage ist, ob und wie Unternehmen ihre Nachhaltigkeits-Performance bei allen Unterschieden standardisieren, um Transaktionskosten zu senken. Die Frage steht auf der Kippe. Ich meine, dass es zumindest eine de facto Vereinheitlichung geben wird. Dazu tragen schon die Referenzen der Besten und der Nachmach-Effekt bei. Auch das gerechtfertigte Bedürfnis der kleinen und mittleren Unternehmen spricht dafür.

Meine Damen und Herren!

Damit bin ich am Ende der Momentaufnahme. Lassen Sie mich zusammenfassen.

Kleine Schrauben zu drehen, macht Fortschritt aus. Aber wir wissen auch: Insgesamt geht es um das ganz große Rad. Es geht um die postkarbone Gesellschaft, es geht um nachhaltiges Wirtschaften, es geht um eine Welt, die eben nicht in eine Hochrisiko-Erwärmung mit allen Unwägbarkeiten abgeleitet.

Bange sein sollten wir vor dieser Herausforderung nicht. Wir können ganz erhebliche Sprünge machen, auch bereits mit heute verfügbarer Technik. Unternehmen können den Energieeinsatz halbieren und die Produktivität erhöhen. Auf das Und kommt es an.

International renommierte Experten haben auf Bitten der Bundesregierung die deutsche Nachhaltigkeitspolitik kritisch von außen durchleuchtet. Der Vorsitz der Gruppe hat Björn Stigson, der Präsidenten des World Business Council for Sustainable Development. Ich hatte das Privileg, ihn in dieser Aufgabe zu unterstützen. Stigson hat es sehr klar angesprochen: Deutschland hat eine große Zukunftschance. Man traut uns zu, Systemlösungen für

Nachhaltiges Wirtschaften für eine Welt jenseits der Klimakrise zu entwickeln. Green Engineering in all seinen Facetten. Aber – so seine kritische Analyse – wir müssten unser Silodenken überwinden und endlich Partnerschaften zwischen Gesellschaft, Wirtschaft und Politik aufbauen. Und wir müssen die Vorreiter-Erfahrungen in die Breite tragen.

Jeder praktische Schritt, mit dem wir die Atmosphäre von Treibhausgasen entladen, ist eine Aufladung unternehmerischer Kreativität. Und letztlich eine Bewahrung unternehmerischer Freiheit.

Nachhaltigkeit klingt einfach gut, hieß es am Beginn. Stimmt, aber nur wenn es man es mit den sieben Thesen konkretisiert.

Mit der These von den Gewinnern, dem beständigen Wandel, der Messbarkeit, mit dem Labor zu Lieferketten, Dialog, Institutionen und Labels, sowie den Thesen zu Erfolg, Standards und der Markenbildung.

Der Markt der Zukunft ist der Markt für Nachhaltigkeit. Er muss von Staat und Wirtschaft gleichermaßen weiterentwickelt werden, sonst funktioniert die Neuorientierung nicht. Und dafür braucht der Staat Signale von den Unternehmen, die diese große Herausforderung schon verstanden haben. Von Ihnen. Das ist die Aufgabe, in die sich auch der Deutsche Nachhaltigkeitspreis 2009 einreihet.