Deutscher Nachhaltigkeitspreis 2011: Was den Trend ausmacht

Dr. Günther Bachmann, Generalsekretär Rat für Nachhaltige Entwicklung,
Vorsitzender der Jury des Deutschen Nachhaltigkeitspreises

Vortrag bei Deutschen Nachhaltigkeitstag, 4. November 2011, Düsseldorf

Es ist die vierte Veranstaltung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises und es ist das vierte Mal, dass ich als Vorsitzender der Jury zu Ihnen über Trends spreche. Aber es ist nicht einfach ein modisch abwechselnder, vierter Trend. Mir geht es um langfristige Entwicklungen.

Die Welt hat handfeste Probleme. Probleme bei der Nutzung ökologischer Ressourcen und beim Klima, Probleme aus der ökonomischen Unvernunft und Probleme, die mit der Verteilung von Wohlstand und dem demographischen Wandel zusammenhängen. Die Idee einer nachhaltigen Entwicklung fordert, die Bedürfnisse der heute lebenden Menschen auf eine Art zu befriedigen, dass die Lebensgrundlagen nach uns lebender Menschen sichergestellt sind und nicht beschnitten werden. Um zukunftsfähig zu sein, muss man das Bewährte erhalten und den Rest ändern. Dieses Ziel gilt es zu konkretisieren, weil es erst mit der und durch die Konkretisierung wirksam wird. Hierfür ist der Wettbewerb um den Deutschen Nachhaltigkeitspreis ein wichtiger Barometer.

Dem Recherche-Team der Kollegen von AT Kearney, dem Wuppertal Institut und Prof. Baumgarth von der TU Berlin ist für die Vorbereitung einer sachgerechten Entscheidungsfindung der Jury zu danken. Dank gilt auch ganz besonders den Mitgliedern der Jury. Sie haben hoch qualifiziert diskutiert und geurteilt. Es gab sowohl Konsens als auch Kontroverse. Und das ist gut so. Denn wo keine Kontroverse auftritt, da ist der Konsens hohl. Wo ein Konsens erfolgreich ist, da ist die Kontroverse der wichtigste Erfolgsfaktor. Nach einer gelungenen Jury-Entscheidung klingt das wohlfeil. Aber nach der Jurysitzung ist vor der Jurysitzung.

Im vierten Jahr des Nachhaltigkeitspreises haben sich fast 700 Unternehmen für den Preis interessiert. Das sind mehr als zuvor. Mein Dank geht an alle Teilnehmer, ob sie nun in die engere Auswahl kamen, zu den Gewinnern gehören oder nicht. Einige Unternehmen haben sich beteiligt um zu lernen, nicht um zu gewinnen. Das ist besonders gut und zu unterstreichen.

Aber eines ist auch klar: 700 sind gut, aber 7000 wären besser. Da will ich hin!

Es haben sich Unternehmen aus vielen Branchen beteiligt. Wenn man so will: Die Nachhaltigkeit dringt in alle Wirtschaftsbereiche vor. Die Durchdringung der Branchen ist aber ungleich. Branchen, in denen die Unternehmen starken Endkunden-Kontakt haben, insbesondere aus der Lebensmittelbranche und aus dem Handel, sind in der Spitzengruppe. Das könnte sich in der Zukunft noch verstärken, wenn etwa im Bereich des Bio-Landbaus innovative, neue Vertriebswege geschaffen werden.

Dennoch haben wir einige blinde Flecken auf der Landkarte.

- In einigen Branchen erreichen wir noch keine Breite. Bestimmte Segmente, zum Beispiel Infrastruktur-Unternehmen, sind kaum vertreten.
- Kommunale Unternehmen spielen noch keine Rolle, werden aber sicher in nächster Zeit zu beachten sein.
- Es gibt mehr Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell ganz auf nachhaltige Produkte und Dienstleistungen abstellen, und die das als wirtschaftlichen Aufbruch voller Chancen sehen, als beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis sichtbar werden. Hier kann der Wettbewerb in Zukunft noch eine stärkere Rolle spielen.

Die Methodik des Wettbewerbes ist transparent und zielführend. Sie „steht“ und wird angenommen. Aber sie ist auch weiter zu entwickeln. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex wird in Zukunft auf die Methodik ausstrahlen und sie weiter qualifizieren. Für die höchste und beste Exzellenzstufe ist der Beleg durch Branchenvergleiche mitunter kaum machbar, weil sie fehlen oder wegen nur geringen Anzahlen von Unternehmen nicht aussagekräftig sind. Das und der Abgleich mit dem Nachhaltigkeitskodex wird uns weiter beschäftigen.

Die Kategorien sind so gewählt, dass sie das nachhaltige Handeln der Unternehmen bestärken und helfen, die Grundsätze nachhaltiger Entwicklung in der öffentlichen Wahrnehmung besser zu verankern. Die Kategorien drücken eine Wertschätzung aus. Die Auszeichnung will zeigen, dass verantwortliches Handeln hilft, soziale und ökologische Probleme im globalen oder lokalen Maßstab zu lösen und dabei auch die Wettbewerbsfähigkeit erhöht. Sie erfordert es, möglichen Effekten von Greenwashing entgegenzuwirken. Das ist ein Anliegen, das Gesellschaft, Politik und Wirtschaft zusammenführt.

Die heute zu verleihenden Preise sprechen das Unternehmen als Ganzes mit Strategien und Geschäftsfeldern an oder das Management oder einzelne Produkte und Dienstleistungen der Wertschöpfungskette.

An diesen drei Punkten entlang will ich Ihnen meine Thesen und Beobachtungen vorstellen.

Erstens, meine These ist, dass die strategische Ausrichtung dahin geht, sich an Chancen besser anzupassen, aber darüber hinaus auch Chancen gezielt zu erzeugen.

Beispiel Energie: Die Jury hat sich von Beispielen überzeugen lassen, bei denen die Nachhaltigkeit zum Maßstab ganzer Geschäftsfelder gemacht worden ist. Während viele insbesondere den Umbau der Energieversorgung und die Energieeffizienz als Geschäftsfeld nutzen – und dagegen ist nichts zu sagen, die Potentiale sind riesengroß und sollten noch weitaus mehr genutzt werden – gehen Vorreiter den Weg, selber Energiestrategien zu gestalten. Zum Beispiel, indem sie CO2-frei produzieren, die Anlagen umstellen oder mit Neubauten neue Maßstäbe setzen. Vielleicht haben wir in den nächsten Jahren Unternehmen, die sich in das Energiewende- Szenario hinein platzieren, als Mobilitäts-Dienstleister, als Finanzdienstleister, als Infrastruktur-Manager?

Stichwort Kreislaufwirtschaft: Was die Aufklärung für den Absolutismus, ist die Maxime der Kreislaufwirtschaft für den Industrialismus: Ein Wendepunkt, nach dem nichts mehr so sein wird wie vorher. Solange ich einen Stoff als Abfall ansehe und wegwerfe, werden die

Müllberge nicht kleiner. Erst wenn ich beginne, in Abfällen einen ökonomischen Wert zu sehen, komme ich der Nachhaltigkeit näher. Deswegen vergeben wir hier auch einen Preis für das Papierrecycling. Strategien zum Umgang mit Papier und zur Schonung der Ressourcen verlangen Hightech und ein klares Verständnis von Kreisläufen.

Ich will diesen Gedanken betonen. Denn woran wir uns beim Papier fast schon gewöhnt haben, das ist beim CO_2 schiere Utopie. Von einer Wiedernutzung sind wir weit entfernt. Was die Emission von Treibhausgasen angeht, sind wir so gesehen noch im Absolutismus. Was wir mit CO_2 machen, ist vormodern. Der Nachhaltigkeitspreis honoriert deshalb erste Ansätze zum Aufbau einer Wertschöpfungskette, die CO_2 als Rohstoff nutzt.

Stichwort Logistik: Ich sehe Firmen auf dem Vormarsch, die das Recycling von Reststoffen mit Hightech verbinden. Was wir als Müllkutscher gewohnt waren, das wird heute zum Logistik-Unternehmen. Rohstoffland Deutschland – ein Thema, das kommt, aber das nur dann wirklich funktioniert, wenn man es nachhaltig, d.h. global denkt. Es darf nicht dazu kommen, dass Recycling in arme Länder mit gesundheitsgefährdender Kinderarbeit verlagert wird. Auch dies unterstreicht die Jury.

Für die Vorreiter geht es nicht mehr um Risiko-Minimierung, sondern um die Chancen-Maximierung. Wirklich große Chancen liegen nur in neuen Märkten. Neue Märkte bilden sich aus den alten heraus, indem die Spielregeln neu definiert werden. Spielregeln sind Regeln und Regeln erfordern Standards: zur Transparenz ebenso wie zur Performance.

Zweitens, das Management und Controlling wird konsequenter werden müssen und neue Instrumente anwenden.

Vielerorts redet man lieber über Nachhaltigkeit als dass man etwas tut. Die Jury konnte beobachten, dass Unternehmen das Wort, also ihre Strategie, besser bewerten als die Tat, also ihre Nachhaltigkeitsleistung in ihrer Wertschöpfung. In den vor- und nachgelagerten Bereichen der Lieferkette liegen Risiken und Chancen eng beieinander. Die Unternehmen sind letztlich dafür verantwortlich, was in ihrer gesamten Wertschöpfungskette geschieht. Viele Unternehmen sehen das zwar, steuern es aber noch nicht wirklich und verfügen nicht über die für eine Steuerung erforderlichen, konsolidierten Daten.

Wir stehen erst am Anfang eines wirklichen Nachhaltigkeits-Controllings. Die betrieblich-ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit ist noch nicht vollständig verstanden. Mir sind zwei Aspekte wichtig:

1. Eine qualifizierte Belegschaft, saubere Bilanzen, transparente Lebenszykluskosten, gesicherte Liquidität und gute Rücklagen sind in jeder Krise gut. Wichtig sind aber auch die zukunftsfähigen Geschäftsmodelle. Das ist ein Management-Thema. Denn man muss hierfür innerbetrieblich messbare Zielgrößen, zum Beispiel für den CO2-Ausstoß bestimmen, die Technik ausrüsten und das Ganze im Controlling berücksichtigen.

2. Gleichzeitig müssen wir das Controlling konzeptionell erweitern. Es muss vollständig werden und – endlich - die „wahren“ Kosten für Produkte oder Dienstleistungen umfassen, also auch die Leistungen der Natur und die langfristigen Kosten für den

Klima- und Umweltschutz betriebswirtschaftlich in Rechnung stellen. Was kostet eine Tonne Wasser, Kohlendioxid oder Rohstoff dem Unternehmen wirklich? Das fragen noch die Wenigsten und der Staat verlangt (noch) keine Antwort. Aber es ist nötig, das zu wissen. Damit schafft man die Voraussetzung für ein echtes Nachhaltigkeits-Controlling.

Im vorigen Jahr war Herr Jochen Zeitz hier. Er hatte mit PUMA den Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2010 gewonnen. Jetzt hat der Nachhaltigkeitsrat Herrn Zeitz für ein Jahr zum Mitglied des Rates erklärt und beginnt mit ihm eine Initiative zur Berücksichtigung der Umweltkosten in der betrieblichen Bilanz.

Drittens, um im Rahmen der Verantwortung für die Wertschöpfungskette externe Effekte der Produktion besser zu verstehen und zu managen, werden moderne Instrumente eingesetzt.

Naturschutz in der Cloud: Innovative Ansätze gibt es zum Thema Nachhaltigkeit und Biodiversität. Die Idee von „Schutz der Nutzung“ ist in der Lebensmittelwirtschaft und auch bei den Konsumenten angekommen. Das bestätigt der Wettbewerb nachdrücklich. Jetzt kommt die Nutzung neuer Informationstechnik hinzu, bis hin zu online Verfahren. Das erhöht die Transparenz. Das ist ein Trend, ähnlich wie wir ihn bei rechtlichen Anforderungen zum Nachweis der Herkunft von Mineralien und Rohstoffen kennen.

Zum Einbezug der Mitarbeiter – „der“ unerschlossenen Ressource in der Nachhaltigkeitsstrategie – gehen Trendsetter sogar den Weg, ihren Mitarbeitern bezahlte Freiräume für die Entwicklung von Hightech-Lösungen einzuräumen. Diese Vorgehensweise ist sicher nicht repräsentativ und kann kein Vorbild für alle Unternehmen sein, aber sie zeigt an, dass die Mitarbeiterbeteiligung neue Wege gehen kann und wird.

Kleine Unternehmen sind im Hinblick auf Nachhaltigkeitsstrategien auf dem Vormarsch. Ich glaube, kleine Unternehmen haben eigentlich einen strukturellen Nachhaltigkeits-Vorteil: durch ihre oftmals örtliche oder regionale Vernetzung, durch die Personalisierung von Ethik und Verantwortung in den Eigentümer-Familien, durch die Nähe zu ihren Kunden. Das wirkt nicht automatisch pro-nachhaltig, aber es ist auch kein Handicap.

Zusammenfassend will ich drei Dinge hervorheben: die Zahl 4, die Zahl 700 und die erste Klasse.

Vier: Die Teilnahme am vierten Wettbewerb zum Deutschen Nachhaltigkeitspreis lohnt für die Gesellschaft, weil Nachhaltigkeit erst genommen wird. Sie lohnt sich für die Unternehmen, weil sie sich im Wettbewerb besser verorten können und weil verbesserte interne Prozesse sich auch auszahlen: in Reputation, in Wertschöpfung, in der Qualifikation der Mitarbeiter, bei der Entwicklung des Markenkerns. Das verlangt die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Nachhaltigkeit ist ein guter neuer Weg. Der vierte Wettbewerb führt nicht zum vierten beliebigen Trend, sondern darum, den unternehmerischen Ansatz zur Nachhaltigkeitsstrategie noch besser zu verstehen.

Siebenhundert: Wir haben jetzt 700 Unternehmen interessiert, das Ziel liegt weit höher – und das Potential der deutschen Unternehmen auch.

Das alles heißt: „Nachhaltigkeit“ ist wie Schule. Es geht um Zuhören und Mitmachen, Lernen und Nachdenken und am Ende: Um das Handeln. Das gegenseitige Lernen ist oft besonders wirkungsvoll. Dem dient der Deutsche Nachhaltigkeitspreis.

Und wenn ich Ihnen jetzt für das Zuhören danke und Ihnen noch einen interessanten Tag mit den Gewinnern und Trends rund um den Deutschen Nachhaltigkeitspreis wünsche, dann tue ich das mit dem Bild der Schule: Was die Nachhaltigkeit angeht, so sitzen wir alle in der ersten Klasse.