



# Studie „10 Jahre Deutscher Nachhaltigkeitspreis“

Wirkung und Perspektiven für  
Nachhaltigkeit in Unternehmen

Interviews mit DNP-Juryexpertinnen und -experten  
sowie Testimonials eines DNP-Beobachterkreises



# Inhalt

Interviews mit DNP-Juryexpertinnen und -experten .....	3
Dr. Achim Dercks .....	3
Prof. Dr. Maximilian Gege .....	9
Dr. Volker Hauff.....	15
Prof. Dr. Christa Liedtke.....	20
Prof. Dr. Klaus Töpfer .....	27
Dr. Peter Jahns .....	33
Prof. Dr. Stefan Schaltegger.....	40
Dr. Martin Sonnenschein .....	46
Testimonials aus einem DNP-Beobachterkreis.....	52
Dr. Daniela Büchel.....	52
Karl Falkenberg .....	53
Dr. Alexandra Hildebrandt.....	54
Hannes Jaenicke .....	55
Fritz Lietsch .....	56
Klaus Milke .....	57
Prof. Dr. Edda Müller.....	58

# Interviews mit DNP-Juryexpertinnen und -experten

## Dr. Achim Dercks



**Dr. Achim Dercks**, stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) e.V. und Geschäftsführer DIHK Service GmbH

**Aus welcher persönlichen Motivation heraus haben Sie sich für Ihr Engagement als DNP-Jurymitglied damals entschieden? Welche Perspektive wollten Sie in die Juryarbeit einbringen?**

Da das Thema Nachhaltigkeit meiner Meinung nach wichtig und in gewisser Weise zu wichtig ist, um es nur denjenigen zu überlassen, die in einer Nische unterwegs sind, war es von Anfang an meine Motivation das Thema aus dieser Nische herauszuholen. Wenn ich nachhaltige Produkte für Menschen herstelle, die auf Nachhaltigkeit großen Wert legen, dann habe ich es sehr viel leichter, als wenn ich als Discounter für Menschen mit wenig Geld günstige Produkte bereitstellen muss. Daher lege ich bei den DNP-Jursitzungen und bei der Auswahl großen Wert darauf, dass man die besondere Situation der Unternehmen berücksichtigt und auch denen eine Chance gibt, bei denen die Kunden nicht bereit sind, für das Label Nachhaltigkeit extra zu zahlen. Denn auch in dieser Gruppe gibt es in einer relativen Betrachtung diejenigen, die sehr viel nachhaltiger sind, als andere.

**Als DNP-Jurymitglied konnten Sie von innen heraus beobachten, wie teilnehmende Unternehmen sich über die Jahre hinweg im Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt haben. Was sind nach Ihrer Wahrnehmung die wichtigsten positiven Entwicklungen im Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen?**

Wenn ich die letzten zehn Jahre Revue passieren lasse, dann hat es eine sehr große Professionalisierung, wie in Unternehmen mit dem Thema umgegangen wird, gegeben. Bei den großen Unternehmen bedeutet dies, dass es dort ganze Nachhaltigkeitsstäbe gibt, die es vor zehn Jahren noch nicht gab. Beim Mittelständler heißt es, dass sie das Thema wesentlich systematischer angehen. Oftmals mit weniger Ressourcen als das in großen Unternehmen möglich ist, aber so, dass es zu ihrem Geschäftsmodell und Kerngeschäft passt. Sie versuchen die Dinge verzahnter in ihren betrieblichen Abläufen umzusetzen und nicht mehr nur als Add-on zu sehen. Dabei drückt sich dies für mich weniger durch ein professionelles Berichtswesen aus, wenn überhaupt, dann bei großen Unternehmen. Diese Professionalisierung konnte stattfinden, da die Tools, das Wissen, die Handreichungen und Veranstaltungen rund um dieses Thema viel umfassender geworden sind. Das spielt eine wichtige Rolle. Unternehmen fragen sich heute: Was heißt Nachhaltigkeit für mich und für mein Unternehmen? Was können wir da machen? Wo passt es? Die DNP-Teilnehmer zeigen schon, dass sie dem Mainstream voraus sind. Es sind Unternehmen, die sich mit dem Thema schon vor der Bewerbung intensiv beschäftigt haben. Zudem bekommen teilnehmende Unternehmen ein Feedback des DNP, was sicherlich mit das

Wertvollste ist, was der DNP den Teilnehmern mit auf den Weg gibt. Einige Unternehmen nehmen sich dieses Feedback sehr zu Herzen, kommen wieder und beweisen, dass sie dies umgesetzt haben. Bei vielen DNP-Unternehmen ist daher eine erhebliche Lernkurve zu beobachten.

**Was ist mit Fällen, die den DNP erhalten haben, aber derzeit durch prominente Skandale in der Kritik stehen, und dies für eine nicht nachhaltige Praktik. Wie sollte man als DNP damit umgehen?**

In der Jury weiß man nie, was in Zukunft passiert. Man kann nicht in die Glaskugel schauen oder das Unternehmen auf den Kopf stellen. Das kann auch der Methodik-Partner nicht. Es gibt andere Preise, die arbeiten zusätzlich mit Stakeholder-Interviews, um noch etwas tiefer zu recherchieren. Aber insgesamt sind hier die Möglichkeiten begrenzt. Umgekehrt weiß man jedoch, was in der Vergangenheit solcher Unternehmen mal war. Hier ist immer die Frage: Wie lange führt ein Versäumnis, eine Fehlentwicklung oder ein Verstoß in der Vergangenheit dazu, dass jemand nicht für den DNP in Frage kommt? Hier sollte es zwei Kriterien geben: 1. Zeit heilt alle Wunden. Eine zweite Chance gibt es anderswo im Leben auch und sollte es daher beim DNP auch geben. Allein weil die Verantwortlichen in einem Unternehmen wechseln können und es unfair wäre, diesen nicht eine Chance zu geben. 2. Ein Verstoß ist per se nicht etwas - auch wenn es klar gegen relevante Kriterien verstößt - was von vorne herein eine Preisverleihung ausschließt. Es kommt vor allem darauf an, wie es dazu gekommen ist und wie die Unternehmen mit solchen Krisensituationen umgehen. Nachträglich aberkennen kann man meines Erachtens einen solchen Preis nicht. Man verleiht einen Preis nun einmal mit dem Wissen, das zu diesem Zeitpunkt vorliegen. Es ist natürlich etwas anderes, wenn ein Problem zwischen der Jury-Entscheidung und der Preisverleihung aufkommt. Eine DNP-Bewerbung bleibt für Unternehmen immer eine Abwägungsentscheidung: Lohnt es sich, weil man gute Chancen hat, zu gewinnen und die Marke positiv aufzuladen und wie steht dies im Verhältnis auch zu möglichen kritischen Diskussionen?

**Aus Ihrer Erfahrung heraus, würden Sie sagen, dass es Unterschiede in der Nachhaltigkeitsentwicklung von KMU und Konzernen gibt?**

Natürlich ist es so, dass die Anreizstrukturen bei einem nicht börsennotierten Familienunternehmen anders sind. Dort gibt es nicht die kurzfristige auf Börsenkurse und Jahreshauptversammlungen ausgerichtete Strategie, sondern eine längerfristige Perspektive. Jetzt kann man sagen, dies sei nachhaltiger, aber letztendlich ist es erst einmal nur eine andere Struktur. Die Ausgangssituationen sind einfach unterschiedlich. Deshalb finde ich es gut, dass es beim DNP die Größenkategorien gibt, damit man die unterschiedlichen Ausgangslagen berücksichtigen kann. Meine Wahrnehmung ist, dass man in allen Größenkategorien große Unterschiede beobachten kann. Da kann man die Dax-Unternehmen nicht in den einen Korb werfen und sagen, sie seien weniger nachhaltig. **Mein Maßstab ist, dass es nicht die perfekten Unternehmen sein müssen, denn kein Mensch ist perfekt. Die Frage ist, wer hat die meisten Fortschritte gemacht.** Wenn man die Messlatte zu hoch legt, läuft man Gefahr nicht nur, dass man irgendwann keine teilnehmenden Unternehmen mehr findet, sondern dass die Gewinner in der Breite auf andere Unternehmen eher abschreckend wirken.

## **Hatte der DNP nach Ihrer Wahrnehmung eine spürbare Wirkung auf die Nachhaltigkeitsentwicklung bei teilnehmenden Unternehmen und Branchen?**

Ich glaube schon, dass der DNP einen Effekt in die Branchen hat, zumindest insofern, als dass sich die Konkurrenz die Frage stellt, ob sie nachziehen müssen oder sich für einen anderen Preis bewerben sollten. Dies kann in einem Bereich sein, wo das Unternehmen sich seinem Kunden gegenüber als besonders modernes und zukunftsorientiertes Unternehmen präsentieren kann. Vielleicht sagen sich einige auch, dass es nicht das Label Nachhaltigkeit sein muss, sondern wählen einen anderen Unique Selling Point. Das können z.B. Einzelhandelsunternehmen ganz unterschiedlich bewerten: Bei Discountern werden die Analysen der eigenen Kundenschaft durchaus andere Ergebnisse ergeben als bei anderen Lebensmittelunternehmen. Reaktionen innerhalb der Branchen gibt es sicher, aber ob die Wettbewerber sich dann auf den DNP bewerben, ist damit nicht gesagt.

## **Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Impulse, die der DNP in Unternehmen und Branchen für die Entwicklung von Nachhaltigkeit setzen konnte?**

Die DNP-Jury sollte einen dauerhaften Impuls setzen, und zwar, dass auch ganz normale, z.B. auch im B2B-Bereich aktive Industrieunternehmen eine Chance haben, zu gewinnen. Ich denke, dass dies die besten Beispiele sind, die man in der Breite weiter erzählen kann, um auch die Scheu vor dem Thema zu nehmen. Was ich schade finde ist, dass wir noch zu wenig auf den Hebel achten, der mit einzelnen Aktivitäten verbunden ist. In umkämpften Märkten mit engen Margen, aber dafür mit vielen Kunden, können Unternehmen im Zweifelsfall mehr bewirken, als das sauberste Produkt, das nur einige tausend Leute kaufen. Es ist nachvollziehbar, dass man ein mulmiges Gefühl hat, jemanden auszuzeichnen, der an einigen Stellen nicht so weit ist wie wünschenswert. Aber wenn ich es mir vom Ergebnis und der Wirkung her anschau, dann ist es vielleicht eher das Richtige. Ansonsten kommt man aus diesem Zirkel, dass nur eine kleine Gruppe besonders engagierten Bewerber gewinnen, nicht heraus. Es gibt ja auch bei anderen Rankings nicht nur die Besten, sondern auch den Aufsteiger des Jahres.

## **Wenn Sie die Nachhaltigkeitsentwicklung bei DNP-Preisträgern und -Teilnehmern vergleichen mit der Entwicklung der Nachhaltigkeit bei Unternehmen in Deutschland insgesamt, worin sehen Sie die wichtigsten Parallelen? Worin sehen sie die wichtigsten Unterschiede?**

In der Tat bewerben sich beim DNP Unternehmen, die schon aktiver in Sachen Nachhaltigkeit sind. So gesehen ist es eine klare Positivauswahl, wenn man die Kriterien des DNP zugrunde legt. Aber das ist ja bei fast allen Preisen so. Auf der anderen Seite glaube ich schon, dass die DNP-Unternehmen die Spitze des Eisberges darstellen. Es gibt immer noch viele Unternehmen, bei denen das Thema keine Rolle spielt. Aber so wie es nach Boris Becker auf einmal viele gute Tennisspieler gab, bedeutet dies nicht, dass es diese nur wegen Boris Becker gab. Aber er hat sicherlich motiviert, sodass mehr Kinder Tennis spielen wollten und konnten. Analog gilt dies für den DNP. Es gibt mehr Unternehmen, die sich mit dem Thema beschäftigen, unter anderem weil sie von Kunden hierauf öfter angesprochen werden oder vielleicht Wettbewerber beim DNP sehen. Es gibt so viele Ideen, die jenseits der reinen betriebswirtschaftlichen Logik liegen, mit denen Unternehmen konfrontiert werden, sodass sie sich zur Differenzierung ein besonderes Thema wählen. Der eine entscheidet sich für Nachhaltigkeit und versucht dies zu

systematisieren. Dem anderen ist dies zu abstrakt und komplex oder aber ihm fehlt der Bezug zum Kerngeschäft. Dieser konzentriert sich dann auf ein Einzelthema wie Flüchtlingshilfe, Bildungsförderung oder Energieeffizienz. Dieses dient als Teilaspekt natürlich dem Thema der Nachhaltigkeit, wird aber als Ganzes nicht in das Management überführt. Für mich stellt sich die Frage, ob es erfolgversprechend ist mit dem Konzept der Nachhaltigkeit die Republik aufrollen zu wollen? So sehr ich das Konzept im Einzelnen nachvollziehen kann, bleibt es doch abstrakt und überfordert viele Unternehmen und Menschen. Deswegen könnte es Sinn machen mit Einzelaspekten zu starten, die konkreter sind. Und hier bin ich überzeugt, dass Deutschland insgesamt viel macht und im Bereich des gesellschaftlichen Engagements sehr aktiv ist.

### **Was ist Ihrer Erfahrung nach der Grund, dass nachhaltige Unternehmensführung noch kein flächendeckender Business Case bei deutschen Unternehmen ist?**

Es ist gar nicht so einfach, die drei Begriffe Nachhaltigkeit, CSR und den ehrbaren Kaufmann in einen sinnvollen Bezug zueinander setzen zu können. Mit all diesen drei Begriffen werden Unternehmen regelmäßig konfrontiert. Nachhaltigkeit ist kein Konzept, das in erster Linie für Unternehmen erfunden wurde. Wir haben eine deutsche Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Ziel einer nachhaltigen Rentenpolitik, einer nachhaltigen Bildungspolitik und einer nachhaltigen Familienpolitik usw., hier ist der unternehmerische Kontext nur eine Perspektive von vielen. Ich versuche daher den Begriff der Nachhaltigkeit immer auf das unternehmerische Handeln zu übertragen. Dann bin ich schnell weg von dem Begriff der Nachhaltigkeit und lande bei dem Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Ich würde sagen, dass dieser Begriff der unternehmerischen Verantwortung vom Zugang der bessere ist. Wenn man im weiteren Ausbuchstabieren genauer hinschaut, ist das die unternehmerische Dimension von Nachhaltigkeit. Wenn ich vor Ort in die Unternehmen gehe, dann sagen diese meist, dass sie mit der Orientierung am ehrbaren Kaufmann diese Themen doch berücksichtigen. Doch wo sind die Schnittmengen zwischen dem ehrbaren Kaufmann und der unternehmerischen Verantwortung? [Der ehrbare Kaufmann wird als Haltung verstanden, während CSR eher die modernen Managementmethoden darstellt, die es einem Unternehmensverantwortlichen ermöglichen, diese Haltung in einem modernen Unternehmen betriebswirtschaftlich erfolgreich umzusetzen.](#) Wenn man in diesem Kontext den lange existierenden Begriff des ehrbaren Kaufmanns zugrunde legt, aber zeitgleich berücksichtigt, dass die Welt heute komplexer geworden und enger zusammengerückt ist, dann braucht es neue Methoden, um diese Haltung zu leben. Und dann ist man bei CSR.

### **Müsste man Ihrer Meinung nach eine Erweiterung des Begriffs bzw. der Haltung des ehrbaren Kaufmanns um Nachhaltigkeitsaspekte auch in der Bildung konsequenter verankern?**

Es gibt ganz unterschiedliche Vorstellungen was in diesem Kontext das Richtige ist. Auf der einen Seite ist es so, dass die Nachhaltigkeitsdimension aus meiner Sicht dazu gehört. Ob man das nun mit dem ehrbaren Kaufmann verbindet oder mit dem Bereich der Wirtschaftsethik, zumindest die Befassung mit Nachhaltigkeitsfragen sollte dazu gehören. Auf der anderen Seite spielen Nachhaltigkeitsfragen schon heute in der beruflichen Ausbildung an vielen Stellen



eine Rolle, auch wenn sie nicht so explizit im Lehrplan stehen. Für mich ist es allerdings weniger eine theoretische Frage, sondern eine der Unternehmenspraxis. Trotzdem sollte das Thema in den Hochschulen eine Rolle spielen.

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die es in Zukunft weiter auszubauen gilt? Wo sehen Sie das größte Verbesserungspotenzial für den DNP, um die Wirkung für Nachhaltigkeit in Unternehmen und Wirtschaft in Zukunft weiter zu verstärken?**

Ich glaube der DNP ist so erfolgreich, weil er seit zehn Jahren mit Konsequenz und hoher Qualität an dem Thema arbeitet. Die Unternehmen spüren in der Bewerbung, einerseits dass hier sehr genau hingeschaut wird, aber andererseits die Leistungen auch gewürdigt werden. Die Tatsache, dass sich viele mehrfach bewerben, zeigt, dass sie das Gefühl haben, dass es fair und ohne Bevorzugung von Branchen vorgeht. Zudem finde ich, dass es wohltuend ist, dass das Thema Nachhaltigkeit bei der feierlichen Preisverleihung nicht puritanisch gelebt wird. **Beim DNP macht Nachhaltigkeit Spaß.** Insgesamt ist es durch die Kategorien und die Unterscheidung der Unternehmensgrößen gelungen, über die Jahre eine gute Mischung bei den Preisträgern zu zeigen. Die Mischung aus Nischen- und Massen Anbietern zeigt die Vielfalt des DNP.

Verbesserungspotenziale liegen meiner Meinung nach in der Beantwortung der folgenden Fragen: Wie können die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem DNP für andere Unternehmen nutzbar gemacht werden? Wie kann man positive Beispiele verbreiten, ohne dass diese abschrecken, sondern zum Mitmachen einladen? Könnte man aus der Analyse des Methoden-Partners so etwas wie Checklisten, Leitfäden oder goldene Regeln ableiten und der Masse zugänglich machen? Der Praxistransfer wäre der nächste Schritt. Wenn ich für den DNP werbe, sollte ich einem Unternehmen zudem mehr Argumente liefern können, als nur "bewirb dich, wenn du nachhaltig bist". Außerdem muss man schauen, dass wenn man weiter in die Breite gehen will, wie man andere und neue Unternehmen erreicht. Hier wird sonst von Jahr zu Jahr die Luft dünner, wie bei anderen Preisen. Bei den Kategorien sollte man auch immer mal wieder hinschauen. Es gab zwischenzeitlich die Tendenz zu immer mehr Rubriken. Mittlerweile haben sich diese wieder verdichtet, was ich persönlich richtig finde. Hier ist weniger sicherlich mehr. **Die Idee eines Aufsteiger-Preises fände ich charmant, um ein Unternehmen prämiieren zu können, das sich auf den Weg macht und gerade an einem turn-around ist, aber noch nicht bei den Spitzenperformern der Nachhaltigkeit angekommen ist.** Zudem ist es immer noch so, dass mit der Marke des DNP am meisten die ökologische Nachhaltigkeit verbunden wird. So gesehen ist das noch eine gewisse Schlagseite, an der man arbeiten könnte. So etwas wie einmalige Themenpreise wären auch denkbar, wo man Unternehmen prämiert, die z.B. mithilfe der Digitalisierung maßgeblich das Thema der Nachhaltigkeit vorangebracht haben. Allerdings wären diese weniger Unternehmenspreise als Projektpreise zu Einzelthemen. Natürlich muss es bei solchen Preisen dann immer auch ein innovatives und zukunftsorientiertes Projekt sein, was nicht alle anderen auch umsetzen. Zudem wäre wichtig, dass die Unternehmen hier eine Übertragbarkeit für andere Unternehmen oder Branchen unter Beweis stellen.

**Im Nachhaltigkeitsdiskurs wird oft über Zukunftsthemen wie Industrie 4.0, Big Data, Robotik, Kreislaufwirtschaft und Digitalisierung diskutiert. Kommen Ihnen diese Themen beim DNP manchmal zu kurz? Sollte der DNP solche Zukunftsthemen stärker adressieren?**

Wir haben alle sicher schon die Erfahrung gemacht, dass sich in einem Themenfeld etwas viel und schnell verändert. Dass einige Geschäftsmodelle sich wandeln oder gar verschwinden. Aber bei der Frage, wo wir in zehn Jahren stehen oder wohin die Reise geht, gibt es noch heute große Fragezeichen. Egal in welchem Rahmen und mit welchen Referenten, läuft man hier Gefahr die Menschen bzw. Zuhörer ratloser zurück zu lassen, als man sie vorher reingeholt hat. Daher würde ich auch auf dem DNP-Kongress immer konkreten Sachverhalten eine Bühne geben. Aber nichtsdestotrotz könnte der DNP neue Impulse im Sinne eines Innovationszirkels den Unternehmen mit auf den Weg geben. Im letzten Jahr hat man bereits mit jungen Menschen gearbeitet, was gut ist, denn diese können als Korrektiv wirken.

**Und abschließend: Würden Sie sagen, man müsste oder sollte für das Thema der Nachhaltigkeit mehr Lobby machen, d.h. dies als zentrales Interesse der deutschen Wirtschaft in der Lobbyarbeit verankern?**

Ich glaube, dass der Begriff Nachhaltigkeit in der Breite schwierig ist. Nicht nur bei Unternehmen, sondern auch bei den Bürgern. Wenn Sie auf die Straße gehen und fragen "Was ist Nachhaltigkeit?", dann erhalten Sie diffuse Antworten. Wenn Sie damit in eine Unternehmensversammlung gehen, ist es genau dasselbe. Nachhaltigkeit wird für Unternehmen erst ein Geschäftsmodell, wenn ihnen aufgezeigt wird, wie an diesen Nachhaltigkeitsthemen ihre Zukunftsfähigkeit hängt. **Der zentrale Hebel ist: Man muss am Geschäftsmodell und an der betriebswirtschaftlichen Logik ansetzen.** Zudem ist es meines Erachtens ein Irrglaube, dass man mehr Nachhaltigkeit durch Berichtspflichten und Regulierungen in die Unternehmen tragen wird. Es wird am Ende über die Überzeugung und positive Anreize funktionieren, wie sie u.a. der DNP setzt.

Das Gespräch führte Marie-Lucie Linde



## Prof. Dr. Maximilian Gege



**Prof. Dr. Maximilian Gege**, ist Gründungsmitglied (1984) und Vorsitzender des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) e. V. und Begründer des B.A.U.M.-Zukunftsfonds.

**Aus welcher persönlichen Motivation heraus haben Sie sich für Ihr Engagement als DNP-Jurymitglied entschieden? Welche Perspektive wollten Sie in die Juryarbeit einbringen?**

Meiner Motivation lag die Frage zu Grunde: Was ist der Deutsche Nachhaltigkeitspreis (DNP) für ein Preis? Ist er neu und innovativ? Und was kann man selbst dazu beitragen? Es gibt natürlich viele Umweltpreise in Deutschland und Europa. In einigen davon war und bin ich bereits in der Jury vertreten. Vor diesem Hintergrund habe ich mich gefragt: Macht es Sinn, auch beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis mitzuwirken? Meine Antwort war dann relativ klar: Ja, es macht Sinn, denn es ist ein großer neuer Preis, der noch einmal die nötige Bewegung in die Szene bringen kann. Mehr Bewegung aber auch mehr Resonanz in der Öffentlichkeit. Daher hat es Sinn gemacht, dass ich mich, auch im Namen von B.A.U.M. einbringe. Ich war gespannt, welche Firmen sich beim DNP bewerben, wie die Abläufe sind und welche Preise verliehen werden.

Mein Anliegen war es vor allem, den ganzheitlichen Begriff der Nachhaltigkeit mit einzubringen und die Perspektive zu erweitern. Viele Initiativen fokussieren sich immer nur auf einen Teilaspekt wie Umwelt oder Soziales. **Der DNP hatte den Anspruch, ein ganzheitlicher Preis und kein Energiepreis oder Verwaltungspreis für das beste Papierkonzept zu sein.** Hier sollte das beste Gesamtkonzept für ganzheitliche Nachhaltigkeit prämiert werden. Zudem wollte ich meine Erfahrungen aus der Arbeit bei B.A.U.M. e.V., aus diversen anderen Jurysitzungen sowie Gesprächen mit Unternehmen einbringen, damit hier etwas Neues entsteht.

**Wie sie sagen, man sollte das Thema Nachhaltigkeit in seinen drei Dimensionen sprich ganzheitlich voranbringen. Leider scheint der Diskurs aber auf einige innovative Produkte und in Nischen verhaftet zu bleiben, die es nicht in die Masse schaffen. Zudem beobachtet man starke Gegentrends, die aktiv gegen den Nachhaltigkeitsgedanken agieren (SUVs, Fernreisen etc.). Wiegen wir uns hier evtl. in einer falschen Sicherheit, wobei eigentlich ein wesentlich größerer Handlungsdruck besteht?**

Wir haben tatsächlich heute den falschen Eindruck. In den Bereichen wie Klima, Wasser und Boden, aber auch der Zustand der Ozeane, die Verkehrslage und die Produktion mit Palmöl haben sich nicht wesentlich verbessert. Weltweit ersticken Städte durch die Abgase der Autos. Es wird zwar punktuell etwas getan, aber in der großen gesellschaftlichen Frage sind wir nicht wirklich weitergekommen. Meiner Meinung nach liegt das neben den nicht ausreichenden politischen Rahmenbedingungen auch daran, dass bekannte Großkonzerne wie Coca-Cola, Nestlé & Co. aufgrund ihres Geschäftsfeldes und ihrer globalen Geschäftsziele weit davon entfernt sind, nachhaltig zu agieren. Durch Rankings wird hier oftmals ein falscher Eindruck vermittelt. Hier stehen Konzerne gut da, die im ganzheitlichen Sinne der Nachhaltigkeit noch lange nicht

ausreichend wirtschaften. Und ich bewerte Unternehmen immer in einer Gesamtbilanz und schaue mir das gesamte Geschäftsfeld an. Wenn ein Konzern z.B. in Äthiopien der Regierung Wasserrechte abkauft und dieses in Flaschen abfüllt und an die armen Menschen zurück verkauft, dann ist das höchst kritisch. Vielleicht sind solche Themen auch systemimmanent und man muss es vom System her akzeptieren. Aber wenn es einen Deutschen Nachhaltigkeitspreis gibt, dann muss man genau hier kritisch mit solchen Themen umgehen.

**Als DNP-Jurymitglied konnten Sie von innen heraus beobachten, wie teilnehmende Unternehmen sich über die Jahre hinweg im Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt haben. Was sind nach Ihrer Wahrnehmung die wichtigsten positiven Entwicklungen im Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen? Welche Entwicklungen sehen Sie hingegen kritisch? Welche Herausforderungen sind besonders groß?**

Wenn sich ein Unternehmen bewirbt, hat es schon einmal einen langen Fragebogen zu beantworten. Diese Unternehmen sind bereit, sich mit dem Thema in der Tiefe zu beschäftigen, sich zu öffnen und sich transparent über ihre Aktivitäten zu zeigen. Das ist schon einmal positiv. Im Allgemeinen ist meine Wahrnehmung in der Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements in den Unternehmen schon so, dass sich vieles durch den Druck der Öffentlichkeit und des Gesetzgebers verbessert hat. Man muss allerdings weiter einen harten Bewertungsmaßstab anlegen. Natürlich ist der Anspruch, Firmen auf ihrem Weg zu mehr Nachhaltigkeit zu begleiten, richtig und wichtig. Denn Unternehmen, die den Preis erhalten, können durch die neue Wahrnehmung in der Öffentlichkeit motiviert werden, weiter zu machen und sich noch mehr anzustrengen. Das ist eine Sache, die der DNP schafft: Die Motivation in den Unternehmen für das Thema zu steigern, vor allem bei den Mitarbeitern. Aber auch für den Nachhaltigkeitsbeauftragten ist es eine große Anerkennung und Motivation, seine Arbeit mit der nun nötigen Rückendeckung fortzuführen. Bei denen, die den DNP nicht bekommen, beobachte ich folgende Tendenzen: Die einen kommen zu uns und wollen wissen, warum sie trotz ihrer vielen Arbeit nicht gewonnen haben und fragen, was sie nun machen müssen, um zu gewinnen. Sie fragen nach der detaillierten Begründung und ob es lohnt sich noch einmal zu bewerben. Ich sage dann immer, bitte noch einmal bewerben, dranbleiben, den Prozess weiter optimieren! Dann bekommt dieses Unternehmen vielleicht beim dritten Mal den DNP. Wenn Unternehmen den DNP nach dem dritten Mal nicht gewinnt, dann resignieren einige und machen nicht mehr mit, was durchaus verständlich ist. Denn die Unternehmen, die keinen Preis bekommen, werden kaum sichtbar. Wenn wir Firmen wie Vaillant, Viessmann, Entega, Vaude, Tchibo und Lebensbaum beobachten, dann sehen wir, dass diese sich über den Preis sehr gefreut haben und dass die Motivation durch den Preis im Unternehmen noch einmal gestiegen ist. Nach dem Motto „wir müssen dranbleiben, wir haben eine hohe Auszeichnung erhalten und nun haben wir eine Verpflichtung weiterzumachen und noch besser zu werden“. [Alles in Allem gibt es durch die gesteigerte Motivation durch die DNP-Teilnahme oder Auszeichnung definitiv positive Entwicklungen im Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen.](#) Diese widmen sich dem Thema in- folgedessen strategischer.

Weitere zentrale Herausforderungen sind u.a. die Digitalisierung, die künstliche Intelligenz (Robotik) und Blockchain. Das sind ganz neue Themenfelder, die den Kontext der Nachhaltigkeit erweitern und wodurch wir Nachhaltigkeit neu postulieren müssen. Konzerne nehmen

sich dieser Themen bereits an, aber im Mittelstand sind diese Themen noch nicht breit angekommen. Jetzt ist die Frage, wie hier der DNP reagiert? Will er diese Themen aufnehmen und Unternehmen zu diesen zentralen Themen künftig auch befragen? In 10 Jahren brauchen die Automobilhersteller, wenn sie auf E-Mobilität umstellen, keine Getriebe- oder Motoren-Zulieferer mehr. Die Zuliefererkette wird künftig mehr und mehr wegfallen und neue Geschäftsfelder aufgebaut werden. Und solche Entwicklungen dauern nicht 20 Jahre, sondern maximal 10 Jahre. Das hat für das Thema Nachhaltigkeit und für Preise wie den DNP eine enorme Konsequenz. Daher würde ich als DNP die Fragen stellen: **Was bedeutet in den nächsten 10 bis 20 Jahren Nachhaltigkeit konkret und wie kann ich den Unternehmen, die sich bewerben wollen, dabei helfen sich rechtzeitig mit solchen Zukunftsthemen zu beschäftigen?**

**Hatte der DNP nach Ihrer Wahrnehmung eine spürbare Wirkung auf die Nachhaltigkeitsentwicklung bei teilnehmenden Unternehmen und Branchen? Wenn ja, welches Beispiel ist Ihnen besonders in Erinnerung geblieben, in dem der DNP eine Wirkung bei Unternehmen/Branchen erzielt hat?**

In der Öffentlichkeit werden Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen wesentlich sichtbarer, indem diese Pressemeldungen schreiben und darüber berichten. Dazu kommt, dass dies am Markt zu Nachahmer-Effekten führt. Manche Firmen wollen anderen in ihrem Engagement nacheifern und so etwas auch für ihr Unternehmen erreichen. Somit sind die Öffentlichkeits- und Nachahmer-Wirkungen ganz zentral. Dies können wir im Bereich der Lebensmittelbranche gut beobachten. Dort hat die Auszeichnung von REWE, Lebensbaum, Deutsche See oder Alnatura in die Branche gewirkt. Die Branchenkollegen wollen hier nun nachziehen. Hinzu kommt, dass die DNP-Gewinner auch ökonomische Vorteile vorweisen können.

**Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Impulse, die der DNP in Unternehmen und Branchen für die Entwicklung von Nachhaltigkeit setzen konnte? Und welche Beispiele gibt es, in denen der DNP bzw. die Jury angestrebte Impulse nicht erfolgreich setzen konnte? Was waren die Gründe?**

Der DNP will mit dem Wettbewerb Unternehmen motivieren, sich weiter auf den nachhaltigen Weg zu machen und Nachhaltigkeit in den Kern der Unternehmensstrategie umzusetzen. Die Impulse, die wir als Jury geben können, hängen natürlich auch immer davon ab, wie der Zugang zu den Unternehmen ist. Natürlich hängt es auch immer von den Persönlichkeiten im Unternehmen ab, wie unsere Impulse fruchten und wie ehrgeizig weitergemacht wird. **Wenn Sie einen Nachhaltigkeitsbeauftragten haben, der direkten Zugang zum Vorstand oder zu Geschäftsführung hat, dann kommen Macher und Kümmerer direkt zusammen.** Wenn der Kümmerer (N-Beauftragter) sich allein wiederfindet und den Vorstand das Thema nicht interessiert, da er nur auf Profit gedrillt ist, dann wird jedes gut gemeinte Engagement und jeder Impuls des DNP verpuffen. Beide müssen an einem Strang ziehen.

**Wenn Sie die Nachhaltigkeitsentwicklung bei DNP-Preisträgern und -Teilnehmern vergleichen mit der Entwicklung der Nachhaltigkeit bei Unternehmen in Deutschland insgesamt, worin sehen Sie die wichtigsten Parallelen? Worin sehen sie die wichtigsten Unterschiede?**

Ich glaube, dass man hier nur wenige Parallelen ziehen kann. Man muss vor allem gut nach Größe und Branche differenzieren, daher gibt es hier keine Pauschalantwort. Branchen, die Endverbraucher-orientiert sind (z.B. Lebensmittelbranche), haben das Thema von der Bedeutung her evtl. höher angesetzt als eine Branche, die nicht Endverbraucher-orientiert und damit nicht so sehr im Fokus der kritischen Öffentlichkeit steht. Vor allem wenn starke Persönlichkeiten an der Spitze eines Unternehmens stehen, die das Thema tragen, dann hat es viel Potenzial auf Erfolg. Aber nur weil Einzelpersonlichkeiten zum Beispiel das Thema treiben, heißt dies nicht immer auch, dass die gesamte Branche nachzieht. Man muss sehen, dass die Menschen heute immer mehr Druck erfahren, wenig Zeit haben, Gesetzen gerecht werden und Umsatz und Ertrag liefern müssen. Und nun kommt auch noch der Anspruch der nachhaltigen Unternehmensführung dazu. Da entsteht oftmals die Reaktion zu sagen "Mensch, hör mir auf damit, auch das noch." Wichtig ist, dass dann gezeigt wird, dass Unternehmen, die sich dieser Aufgabe annehmen, am Markt erfolgreicher sind und durchaus auch Kosten einsparen oder Umsätze steigern.

Aber es gibt eben immer noch Unternehmen, die börsennotiert sind, primär nach Renditen und Umsatzsteigerung handeln und Vorstände haben, die gemessen an diesen Kriterien ihre Boni in Millionenhöhen kassieren. Im Mittelstand sieht dies anders aus. Der Mittelstand ist in vielen Fällen nicht börsenabhängig, inhabergetrieben und kann ohne den Druck der Aktionäre zum Teil besser wirtschaften. Hier gibt es sehr vorbildliche Unternehmen, die den DNP wirklich verdienen. Der Mittelständler Frosta z.B. hat Produkte, die ohne Zusatzstoffe produziert werden und die das Thema Wasser verantwortungsvoll behandeln. Zudem gibt es Studien, die zeigen, dass Mittelständler in ihrer ökonomischen Nachhaltigkeit oft besser dar stehen als Großkonzerne. Daher sollte man meiner Meinung nach dieses Universum mittelständischer prägen. Zudem verzeichnen relativ unbekannt Unternehmen, sogenannte Hidden Champions, an der Börse schon heute enorme Zuwachsraten.

### **Was ist mit den anderen Unternehmen, die nicht das Glück haben, solche Persönlichkeiten, wie Sie sie beschreiben, an der Spitze zu haben?**

Hier muss man immer weiter das dicke Brett bohren und die anderen Personen von dem Thema überzeugen. Man kann natürlich auch gesetzliche Vorgaben erlassen, aber an eine solche flächendeckende Entwicklung glaube ich persönlich nicht. Zudem bedarf es auch eines Umdenkens im Privaten und nicht nur in der Wirtschaft. Es gibt in Deutschland 15 Mio. alte Heizkessel, die eine enorme Energie verbrauchen. Und obwohl es Fördermittel gibt, werden zu wenig ausgetauscht. Es ändert sich nur substanziell etwas, wenn es bei den Menschen ankommt und diese es in das Unternehmen tragen. Wir müssen es noch viel flächendeckender in die Köpfe der Menschen bekommen. Solange z.B. Fairtrade-Produkte zwar gewünscht sind, aber vom Konsumenten aufgrund des höheren Preises nicht umfassend gekauft werden, werden wir am Markt keine Veränderung voranbringen können. [Das Bewusstsein zu schärfen, ist die große Aufgabe, die uns bevorsteht.](#)

Es gibt Millionen Unternehmen in Deutschland, die meisten davon sind Kleinstunternehmen (1-10 Mitarbeiter). Diese Unternehmen müssen die Kümmerer-Rolle übernehmen. Sie müssen auch dazu beitragen, dass die Luft in den Städten besser wird, dass Abfälle vermieden werden oder die Infrastruktur verbessert wird. Der DNP kann natürlich Leuchtturm-Projekte

sichtbar machen, die anderen Unternehmen als Orientierung dienen und damit Branchen Impulse erhalten. Die Gesellschaft aber scheint leider bis heute ihren Kurs unbeirrt weiterzugehen.

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die es in Zukunft weiter auszubauen gilt? Wo sehen Sie das größte Verbesserungspotenzial für den DNP, um die Wirkung für Nachhaltigkeit in Unternehmen und Wirtschaft in Zukunft weiter zu verstärken?**

Zum einen schafft der DNP es, Leuchtturm-Unternehmen sichtbar zu machen und diese Akteure mit ihren Themen in die Öffentlichkeit zu tragen. Die Firmen werden zudem motiviert, auch nach der Preisverleihung, weiter dran zu bleiben. Diejenigen die noch nicht gewonnen haben, motiviert der DNP, es weiter zu probieren. Das sind die größten Stärken.

Ein Verbesserungspotenzial wäre, den Unternehmen, die sich beworben haben, ohne aber gewonnen zu haben, z.B. durch eine Urkunde zu zeigen, dass allein der Vorschlag bzw. die Nominierung eine Auszeichnung ist. Man muss sehen, dass hier Menschen viel Arbeit investieren und daran glauben, dass sie den Preis verdient haben. Aber sie kennen natürlich nicht die Konkurrenz, gegen die sie antreten. Man muss auch diesen Unternehmen erklären, warum sie schon ganz gut sind, aber leider den Preis nicht bekommen haben. Zudem könnte man die Preisträger auf der Bühne während der Preisverleihung noch etwas besser herausstellen und ihnen so noch mehr Wertschätzung entgegenbringen. Diese kommen für mich zu kurz, da alles so schnell geht. Die Preisträger und Nominierten haben viel geleistet, was es zu würdigen gilt. Noch ein wichtiger Punkt wäre für mich, die Nacharbeitung nach dem Wettbewerb. **Ich würde mir wünschen, dass man beim DNP ein System etabliert, wo man über ein Gremium die Nacharbeit systematischer abwickelt.** Dort könnte man genau schauen, wer sich beworben hat und den Preis nicht bekommen hat. Mit diesen kann man dann einen Termin vereinbaren und noch einmal im Detail reden. Oftmals hört der Prozess am Ende des Wettbewerbs auf, obwohl die Unternehmen vielleicht gern Hilfestellung für die nächste Bewerbung haben wollen würden. So würde man einen Zugang zu diesen Unternehmen beibehalten. Ganz nach dem Motto "Nach dem Preis ist vor dem Preis". Man könnte auch eine Konferenz mit genau diesen Bewerbern machen und diese dort zeigen lassen, was sie seit Bewerbung alles erreicht haben, und sich untereinander austauschen. Oder man bietet diesen Unternehmen im Nachgang eine Kurzberatung zusätzlich zum Feedback an. Das kann hier und da sehr vielversprechend sein. Zudem könnte man bei denjenigen, die den Preis erhalten haben, nach einem Jahr noch einmal nachfragen, was sich dort z.B. ein Jahr später so getan hat. Hier könnte man evtl. auch eine Konferenz veranstalten oder einen Blog pflegen, der weitererzählt, was aus den Preisträgern geworden ist. Außerdem könnte man mit den Erfolgsmeldungen der Preisträger versuchen, noch intensiver an die Medien heranzutreten und die Geschichten in die Breite zu tragen.

Ich könnte mir auch vorstellen, dass man künftig im Fragebogen Fragen ergänzt, wie „Wie sehen Sie im Kontext von Nachhaltigkeit das Thema Digitalisierung? Ist dieses Thema bei Ihnen im Unternehmen bereits angekommen? Wenn ja, welche Konsequenz sehen Sie für die Nachhaltigkeit in Ihren Unternehmen? " Denn diese Zukunftsthemen haben einen direkten Bezug zum DNP. Das wäre für Unternehmen und Teilnehmer des Wettbewerbs in Form der Sensibilisierung eine wichtige Hilfestellung. Ein weiterer Punkt wäre meiner Meinung nach, dass man das Feld lieber wieder verdichten sollte, damit man nicht auf Sponsoren angewiesen ist, die



selbst evtl. nicht 100%ig nachhaltig wirtschaften. Externe Beobachter schauen hier natürlich sehr kritisch drauf und man muss auch innerhalb des DNP aufpassen, dass solche Verknüpfungen nicht in Compliance-Fragen übergehen. Es wäre wichtig beim Sponsoring harte Kriterien anzusetzen und transparent zu machen. **Aber auch bei der Bewerbung würde ich überlegen, ob man künftig nicht auch über so etwas wie eine Blacklist nachdenkt.** D.h. Unternehmen, die z.B. in Rüstung investieren oder große Skandale verursachen, sollten erst gar nicht zum Wettbewerb zugelassen werden. Es muss also eine Art des harten Vorfilters geben, der prüft, wie "sauber" das Geschäftsmodell des Bewerbers tatsächlich ist. Der DNP hat hier meinem Erachten nach eine gewisse Verantwortung. Zudem könnte man die Pressearbeit rund um den DNP sicherlich auch noch intensivieren. Zusammen mit den Unternehmen könnte man z.B. abgestimmte Kampagnen umsetzen, die langfristig angelegt sind.

**Und abschließend: Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Maßnahmen, die jetzt anstehen, um die Nachhaltigkeitsentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft substanziell voranzubringen und zu beschleunigen?**

Hier sind mir drei Punkte wichtig: Zum ersten muss der öffentliche Druck zunehmen. Wenn die Medien Erfolgsmeldungen zur Nachhaltigkeit erst um 23.00 Uhr bringen, dann erreicht das nicht die breite Masse. Und auch der Konsument sollte noch viel kritischer nachfragen, wie und wo Produkte hergestellt werden. Zweiter Punkt: Durch diesen Druck können auch andere politische Rahmenbedingungen entstehen. Der dritte Punkt: **Wir brauchen viel mehr Dialog auf der Top-Ebene.** D.h. es muss mehr Austausch vor allem mit zentralen Entscheidern der Wirtschaft zum Thema Nachhaltigkeit geben. Nur so kann man die Perspektive dieser Menschen schärfen. Das ist natürlich ein mühsames Geschäft. Aber solange wir es nicht schaffen die großen Player für das nachhaltige Wirtschaften und eine langfristige Perspektive zu sensibilisieren, sind viele andere Maßnahmen fast schon vertane Mühe.

Das Gespräch führten Dr. Matthias Kannegiesser und Marie-Lucie Linde



## Dr. Volker Hauff



**Dr. Volker Hauff**, deutscher Politiker der SPD. Von 1978 bis 1980 war er Bundesminister für Forschung und Technologie, von 1980 bis 1982 Bundesminister für Verkehr und von 1989 bis 1991 Oberbürgermeister von Frankfurt am Main. Zudem hat er in der Brundtland-Kommission und dem Report von 1987 mitgewirkt.

### **Aus welcher persönlichen Motivation heraus haben Sie sich für Ihr Engagement als DNP-Jurymitglied entschieden? Welche Perspektive wollten Sie in die Juryarbeit einbringen?**

Zu Beginn der Arbeit für den DNP standen wir vor zwei Schwierigkeiten: Zum einen war der Bekanntheitsgrad des Begriffes damals bei deutlich unter 20 Prozent. Die Diskussion fand also in einer gesellschaftlichen Nische statt. Und zum anderen gab es speziell in der Wirtschaft – von einigen einigen beeindruckenden Ausnahmen abgesehen – eine große Zurückhaltung: Alles was auf diesem Gebiet in der Wirtschaft geschah, sollte ausschließlich freiwillig geschehen. Es gab keinerlei Normierungen, Ermunterung von öffentlichen Stellen geschweige denn Gesetze.

Mit beiden Problemen haben wir uns im Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) intensiv beschäftigt. Wir wollten das Thema aus der Nische holen. In diesem Zusammenhang gab es die Anregung, dass einen solcher Preis durch die Regierung vergeben wird, die dafür ein unabhängiges Gremium schafft. Aber die Regierung wollte dies zu diesem Zeitpunkt nicht. So kam es, dass die Initiative für den Preis maßgeblich durch Stefan Schulze-Hausmann und Günther Bachmann in Unterstützung weiterer Mitglieder des RNE ins Leben gerufen wurde. Wie gesagt, das wichtigste Motiv war: Das Thema aus der Nische heraus zu holen, ihm eine größere intellektuellere Verbindlichkeit zu geben und von dem Miesepeter-Image zu befreien. Es sollte ein Wettbewerb werden, der zur Diskussion anregt und bei dem die Teilnehmer sich untereinander kennenlernen und vernetzen. Dieses Konzept hatte ein Potenzial. Man kann mit Fug und Recht sagen, dass der DNP im Laufe der Jahre den genannten Ansprüchen gerecht geworden ist.

Was meine persönliche Motivation angeht: Das Thema begleitet mich bereits mein Leben lang. Ich habe in den 80er Jahren für die SPD eine Kommission geleitet, die sich mit dem Ausgleich zwischen Ökonomie und Ökologie beschäftigt hat. Wir haben hierzu eine Reihe von Konzepten zum Thema Arbeit und Umwelt entwickelt, die sich später durchgesetzt haben. Ich war dann jahrelang in der SPD als stellvertretender Fraktionsvorsitzenden zuständig für die Themen Energie und Umwelt. Vorher hatte ich im Forschungsministerium daran gearbeitet, Forschungsprogramme aufzusetzen, die sich mit diesen Themen beschäftigt haben. Zudem war ich Ende der 80er Jahre Mitglied in der Brundtland-Kommission. Danach war ich im RNE aktiv. Das Thema Nachhaltigkeit hat mich also eine lange Zeit begleitet.

### **Müsste der DNP in diesem Kontext politischer werden, um mehr Wirkung auszuüben?**

Ich weiß nicht, ob das so einfach geht. Man muss schauen, nachdem die ursprünglichen Ziele – insbesondere ein breites öffentliches Interesse für Fragen der Nachhaltigkeit zu

schaffen - erreicht wurden, welche Ziele heute noch nicht erreicht sind. **Der Preis sollte sich daran orientieren, einen Beitrag zu leisten, nachhaltige Entwicklung zu befördern und zu unterstützen.** Und zwar auf dem jeweils neusten Stand. Ursprünglich haben einzelne Projekte den Begriff geprägt, heute muss dieser ganzheitlich verstanden werden. Nachhaltigkeit ist nicht nur „nice-to-have“ sondern Nachhaltigkeit kann weh tun. Es ist der ernsthafte Versuch darüber nachzudenken, was kann mit Blick auf kommende Generationen Bestand haben. Da wird man lieb Gewonnenes in Frage stellen müssen. Der Auftrag sollte somit gemäß dem Leitsatz „nichts währt auf Dauer“ stetig angepasst werden. Dennoch denke ich, dass die ganze Nachhaltigkeitsdebatte sehr viel politischer geworden ist. Wir können nicht so tun, als wäre die Welt so geblieben wie vor 20 Jahren.

### **Der DNP darf keine Wohlfühl-Oase sein. Würden Sie dies noch einmal weiter ausführen?**

Man muss beispielsweise den Klimawandel ernst nehmen. Man muß die Ursachen der weltweiten Fluchtbewegungen ernst nehmen. Man muss zur Kenntnis nehmen, dass der Finanzsektor für Dinge verantwortlich ist, die Gift sind für die Nachhaltigkeit. Mich hat es aufs äußerste irritiert auf der Jahreskonferenz des RNE, mit welcher Selbstverständlichkeit dort der Deutsche Entwicklungsminister aufgetreten ist und gesagt hat, dass er einen großen Plan für Afrika hat - den er "Marshall-Plan" nennt. Ich bezweifele, ob sich diese Aussage aufrecht erhalten lässt angesichts folgender Geschichte: Ich habe vor einigen Monaten eine Initiative entdeckt, eine Vereinigung von Menschen mit afrikanischem Migrationshintergrund mit Sitz in Freiburg. Die Vereinigung hat eine Befragung durchgeführt und gefragt, wie viel Geld Menschen mit Migrationshintergrund aus Afrika nach Afrika schicken. Ergebnis war, dass es sich dabei um 1,2 Mrd. Euro für die BRD handelt. Die gesamte Entwicklungshilfe der BRD liegt zwischen 1,2 und 1,4 Mrd. Euro. Mir erscheint es eher frivol, wenn man angesichts dieser Zahlen von einem Marschall-Plan spricht. Statt dessen sollte man der Frage nachgehen, warum fehlt es an Investitionen in Afrika? Und welche Rolle spielt dabei unsere Handelspolitik, unsere Waffenexporte und die Korruption in Afrika. Das sind unangenehme Fragen und die Antworten tun gelegentlich weh.

### **Aus Ihrer Erfahrung heraus, würden Sie sagen, dass es Unterschiede in der Nachhaltigkeitsentwicklung von KMU und Konzernen gibt? Ist es für Konzerne nicht wesentlich schwieriger Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft zu bringen?**

Hier muss man meiner Meinung nach entscheiden, wofür der Preis stehen soll. Sollen möglichst viele einen Preis erhalten? Dies wäre ein legitimes Kriterium. Ich würde aber eher zu einem anderen Ansatz tendieren: . Der DNP steht für einen Wettbewerb zwischen solche Unternehmen, die bei der Suche nach einer nachhaltigen Entwicklung dem ganzheitlichen Anspruch gerecht werden: **Im Zentrum der Anstrengungen sollte das Kerngeschäft stehen.** Der DNP war in den letzten 10 Jahren eine Erfolgsstory. Aber es ist jetzt an der Zeit, ihn neu zu erfinden.

### **Als DNP-Jurymitglied konnten Sie von innen heraus beobachten, wie teilnehmende Unternehmen sich über die Jahre hinweg im Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt haben. Was**

**sind nach Ihrer Wahrnehmung die wichtigsten positiven Entwicklungen im Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen? Welche Entwicklungen sehen Sie hingegen kritisch? Welche Herausforderungen sind besonders groß?**

Das Thema ist mittlerweile in der Wirtschaft breit akzeptiert. Die Dax-Unternehmen legen fast allesamt Nachhaltigkeitsberichte vor. Es gibt eine Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung; die Bundesländer sind gefolgt; auch große Städte haben sich zusammengeschlossen. **Es gibt erstmalig mit der CSR-Berichtspflicht eine gesetzliche Normierung zu diesem Thema.**

Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie wir vor 10 Jahren mühsam das Feld der Unternehmen beackert haben, um überhaupt die Voraussetzungen für den DNK zu schaffen. Jetzt ist der Wettbewerb hoffähig geworden. Aber auch das hat seinen Preis: Die Zahl der Trittbrettfahrer ist nicht kleiner geworden. Wir müssen gut aufpassen, dass man an seinem eigenen Erfolg nicht stirbt.

**Sollte es beim DNP so etwas wie Mindestkriterien für die Teilnahme am Wettbewerb geben, die wie ein Vorfilter agieren? Bzw. wie stehen Sie zu dem Spannungsfeld Qualität vs. Quantität beim DNP?**

Ich würde den Preis – wie gesagt – auf Kernaufgaben und -prozesse fokussieren. Denn wenn ein Unternehmen bei der Nachhaltigkeit in seinen Kernprozessen schlampft, kann es auf die Nase fallen. Wenn ein Unternehmen bei einer Nebensache nicht sauber arbeitet, dann ist das nicht so gravierend. Ein Beispiel ist z.B. VW. An diesem Beispiel kann man viel lernen.

**Hatte der DNP nach Ihrer Wahrnehmung eine spürbare Wirkung auf die Nachhaltigkeitsentwicklung bei teilnehmenden Unternehmen und Branchen?**

Ja, es gibt in der Tat Bereiche, in denen der DNP eine starke Wirkung auch in die Branche hinein hatte. **Wo fundamentale Veränderungen stattgefunden haben, ist in der chemischen Industrie. Was dort in den letzten 20 Jahren an Entwicklungen durchlaufen wurden, hätte man vor 20 Jahren noch nicht für möglich gehalten.** Vor 30 Jahren hat die Branche Nachhaltigkeit für Gequatsche von Gutmenschen gehalten. Das habe ich als Oberbürgermeister von Frankfurt noch miterlebt. Das hat sich grundlegend geändert. Heute sagen die Manager: Wir haben verstanden. Sie haben freilich auch deswegen gelernt, weil es eine Vielzahl an Menschen gibt, die Druck erzeugt haben – auch innerhalb der Unternehmen oder als Kunden. So ist die Einsicht mit der Zeit gewachsen. In der öffentlichen Debatte hat der DNP hier wirklich einen wesentlichen Part übernommen.

Die wichtigste Wirkung, die der DNP in die Unternehmen hatte, ist die Erkenntnis: Nachhaltigkeit ist eine Führungsaufgabe. Es wurde erkannt, dass es ein ernstes und relevantes Thema ist und man wollte nicht Nachzügler sein. Der DNP hat noch einen weiteren Effekt ausgelöst: Wenn der Preis gewonnen wurde, hatten die Mitarbeiter von fort an die volle Rückendeckung des Top-Managements. Doch auch das nominiert sein, war schon eine Errungenschaft. So ist Nachhaltigkeit ein Schritt für Schritt salonfähig geworden. Und das hat andere Unternehmen und Branchen ermuntert eine ähnliche Richtung einzuschlagen. Unternehmen haben zudem verstanden, dass es ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil im Kampf um Nachwuchskräfte sein kann.

## **Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Impulse, die der DNP in Unternehmen und Branchen für die Entwicklung von Nachhaltigkeit setzen konnte?**

Ohne jeden Zweifel konnte der DNP Impulse setzen, damit Unternehmen das Thema strategischer betrachten und umsetzen. Natürlich haben die Ankündigung und die Umsetzung der CSR-Berichtspflicht in den letzten Jahren einen wichtigen Beitrag geleistet. Viele Unternehmen sind mittlerweile soweit, dass sie eine integrierte Berichterstattung veröffentlichen. Das zeigt, wie wichtig das Thema in diesen Unternehmen genommen wird. Das sind die Erfolge an die jetzt angeknüpft werden kann.

## **Wenn Sie die Nachhaltigkeitsentwicklung bei DNP-Preisträgern und -Teilnehmern vergleichen mit der Entwicklung der Nachhaltigkeit bei Unternehmen in Deutschland insgesamt, worin sehen Sie die wichtigsten Parallelen? Worin sehen sie die wichtigsten Unterschiede?**

Wenn solche Entwicklungen repräsentativ für die gesamte Wirtschaft in Deutschland wären, dann bräuchte man den DNP nicht mehr. Es müssen noch mehr Aktivitäten und ein weiterführendes Engagement von Unternehmen eingefordert werden, das auf Neuland stößt. [Es ist ein Lernprozess, den die Unternehmen durchlaufen und die Meisterschüler werden auf dem DNP prämiert.](#) Ich würde aber nicht sagen, dass dieselben positiven Entwicklungen für die Wirtschaft insgesamt zu verzeichnen sind.

In den USA werden einige Themen wesentlich schärfer entlang von Brancheninteressen diskutiert. Beispielsweise beim Klimawandel. Oder das Beispiel China: Das ist mittlerweile der Weltmarkt Führer bei regenerativen Energien. Deutschland ist in Gefahr, dass es auf dem Erreichten ausruht, statt weiter als Vorreiter voran zu gehen. Insgesamt und nicht zuletzt wegen des DNP hat sich aber schon einiges verbessert. Doch auch der DNP sollte sich nicht auf Altbewährtem ausruhen, sondern sich beharrlich weiter entwickeln.

## **Sind Preise wie der DNP nicht wie süßes Gift? Man klopft sich auf die Schulter, aber verpasst es zu sehen, was sich schon weiterentwickelt hat und das es noch viel größere Herausforderungen gibt, die es zu lösen gilt?**

Vielleicht sollte man darüber nachdenken, ein Forum zu schaffen, wo z.B. kritische Journalisten und andere Experten dazu befragt werden, was es Neues gibt. Zukunftsthemen, die vielleicht noch nicht in aller Munde sind, die aber absehbar sind. Eine wichtige Frage wäre: Welche der bisher ungelösten Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung könnten wir mit der Digitalisierung besser lösen? Bisher haben wir das analoge Denken mit Hilfsmitteln einfacher und schneller gemacht. Doch das Revolutionäre der Digitalisierung wird ganz andere Möglichkeiten schaffen und Kräfte freisetzen. [Der starre Charakter, der aktuell noch vorherrscht, muss gebrochen werden.](#) So wie man früher Menschen dazu bringen musste nachhaltig zu denken, muss man heute die Menschen dazu bringen, über die zukünftigen Herausforderungen der Nachhaltigkeit nachzudenken. Die Lösungen zu präsentieren, muss dabei immer fester Bestandteil des DNP sein.

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die es in Zukunft weiter auszubauen gilt? Wo sehen Sie das größte Verbesserungspotenzial für den DNP, um die Wirkung für Nachhaltigkeit in Unternehmen und Wirtschaft in Zukunft weiter zu verstärken?**

Den Anspruch der Ganzheitlichkeit ist eine wesentliche Errungenschaft und Stärke des DNP. Zudem hat es der DNP geschafft, die Preisverleihung zu einem großen Social Event zu machen. Man sieht sich und wird gesehen, alles im Namen der Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit hat dadurch in der Öffentlichkeit ein Ansehen erhalten.

Als Verbesserungspotenziale sehe ich: Man muss die Kernbotschaft des Preises wiederfinden und stärken. Das bedeutet z.T. härtere Kriterien in der Bewertung einführen und eine langfristige Ausrichtung des Preises umsetzen. Der DNP darf nicht stehen bleiben, er muss sich weiterentwickeln und Themen weiterdenken. Aber dies muss sich nicht durch ein noch weiteres Zerfasern der Rubriken ausdrücken. Nachhaltigkeit ist nicht die Isolierung von einzelnen Dimensionen, sondern das Zusammenwirken. Ich war immer höchst skeptisch, ob man Preise in allzu vielen Unterrubriken vergeben sollte. Es war ein richtiger und wichtiger Ausgangspunkt, um möglichst viele mitzunehmen und die Gelegenheit zu geben, zu zeigen, was sie in diesem Bereich machen. Heute würde ich sagen, dass man fast schon versäumt hat, die Sache auch wieder zusammenzuführen. Wenn man aus der Sicht von Unternehmen oder großen Organisationen schaut, dann bedeutet Nachhaltigkeit, ob sie gemessen an den Kriterien der Nachhaltigkeit in ihren Kernaufgaben und -prozessen tatsächliche Entscheidungen treffen, von denen man mit Fug und Recht behaupten kann, dass diese einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten. Diese Botschaft steht beim DNP nicht mehr so klar, wie es sein sollte, im Mittelpunkt. Vielleicht könnte es in diesem Kontext sinnvoll sein, einen Preis an Journalisten zu vergeben, die besonders interessante Beiträge verfassen und investigativ zeigen, Nachhaltigkeit noch nicht ernst genommen wird,.

**Und abschließend: Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Maßnahmen, die jetzt anstehen, um die Nachhaltigkeitsentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft substanziell voranzubringen und zu beschleunigen?**

Wenn sich mich fragen würden, was das am meisten unterschätzte Problem derzeit ist, dann wäre es der fehlende Zusammenhalt in der Gesellschaft. In Deutschland klafft die Gesellschaft auseinander. Weltweit entwickeln sich die Dinge, wie beispielsweise Kindersterblichkeit, Unterernährung und Mangel an Bildung, in die falsche Richtung. Diese Spaltung und diese Gräben halten Gesellschaften – national, wie international – auf Dauer nicht aus. Wenn es uns nicht gelingt die Lebenssituation der Menschen in der Dritten Welt, beispielsweise in Afrika, zu verbessern, dann werden sich die Menschen auf den Weg zu uns machen. Das tun sie ja schon heute. Deshalb muss der Zusammenhalt – nicht nur der ökonomische – gestärkt werden. Hierüber müssten wir viel ernsthafter nachdenken und forschen.

Das Gespräch führten Dr. Matthias Kannegiesser und Marie-Lucie Linde



## Prof. Dr. Christa Liedtke



**Prof. Dr. Christa Liedtke**, Forschungsgruppenleiterin „Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren“ am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH

**Aus welcher persönlichen Motivation heraus haben Sie sich für Ihr Engagement als DNP-Jurymitglied damals entschieden? Welche Perspektive wollten Sie in die Juryarbeit einbringen?**

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis (DNP) ist gekennzeichnet durch seine „Köpfe“, die das Format maßgeblich initiiert und vorangetrieben haben – vorne weg Stefan Schulze-Hausmann und Florian Wecker, dann schon seit dem Start auch Günther Bachmann, Otto Schulz, Carsten Gerhardt und viele andere Unterstützerinnen und Unterstützer. Sie ermöglichten den Start eines ganz anderen Formats der Kommunikation über Nachhaltigkeit, sowohl in die Öffentlichkeit als auch in die Politik und Wirtschaft hinein. Diese Perspektive für mehr breitenwirksame Kommunikation fand ich spannend. Zudem beschäftigten mich die Fragen, ob sich Unternehmen und Wirtschaft überhaupt für ein solches Format interessieren, ob es möglich ist, mit dem Format eine breite öffentliche Wahrnehmung zu erzielen, ob die News darüber bis in die Berichterstattung von Nachrichtensendern reichten und vieles mehr. Zu Beginn diskutierten wir oft darüber, wie wissenschaftliche Fundierung und öffentliche Breitwirksamkeit vereinbar wären und welche Monitoring- und Organisationsstrukturen sowie Methodik dafür notwendig seien. Durch Stefan Schulze-Hausmann als Wissenschaftsjournalist ist der DNP mit einer Expertise besetzt, die für uns bzw. mich persönlich interessant war. [Mir erschien das Ringen um den besten Weg von allen Initiatoren, die Methoden- und die Strukturentwicklung sehr wahrhaftig – es entstand das Vertrauen und Zutrauen, dass dies ein gesellschaftlich relevanter Prozess werden könnte.](#) Zudem war das Gremium der Jury mit ganz unterschiedlichen Welten besetzt, sodass es für mich persönlich interessant war, zu sehen, wie diese Personen Nachhaltigkeit argumentieren und aus welchen Perspektiven sie die Unternehmen und Produkte auf Basis der Bewerbungen bewerten. Auch die Methodenentwicklungen für Produkte, Unternehmen und Kommunen/Städte war wissenschaftlich spannend.

**Sie selbst sagen, dass im Bereich der angewandten Wissenschaft vor allem die Methodik überzeugend sein muss und die Überzeugungskraft ein zentraler Schlüssel für das Gelingen von Projekten ist. Gilt dies auch für den DNP?**

Die Transparenz der Methodik und des Fragebogens ist für die Be- und Auswertung wichtig. Der DNP ist aber nicht so aufgestellt, als dass die Bewerbungen jeweils im Einzelnen überprüft und evaluiert werden könnten. Das wäre bei der Größe des Preises, der Anzahl der Bewerbungen, vom Umfang her, zeitlich und ökonomisch nicht möglich. Wir können nicht



jede genannte Kennzahl der Unternehmen im Detail prüfen und evaluieren. Das wäre ein riesiger Aufwand. Die Jury in Kombination mit dem Methodenpartner bewertet die eingereichten Informationen. Am Ende entscheidet die Jury aus vielen verschiedenen Perspektiven, wer gewinnt. Dies ist wie ein „kleiner“ gesellschaftlicher Abstimmungsprozess bzw. wie ein Stakeholder-Prozess im kleineren Rahmen ausgestaltet – die Juries setzen sich aus möglichst vielen gesellschaftlichen Bereichen zusammen. Was dem DNP wichtig war, dass dieses Konstrukt möglichst methodisch abgesichert ist und nicht nur das Ökologische und Ökonomische, sondern insbesondere auch das Soziale bewertet wird.

### **Ist Ihrer Meinung nach dieser von Ihnen beschriebene Stakeholder-Prozess im Rahmen der Jury für Externe tatsächlich transparent?**

Die Jury kommt beim DNP in einem vertrauten Raum zusammen, wo man Dinge einfach aussprechen kann, ohne dass sie nach außen gelangen. Wenn dies nicht gegeben wäre, würde die Diskussion in dieser Form nicht stattfinden. Denn nur so erhält man eine Qualität der Entscheidung, wenn man miteinander ringen und konstruktiv streiten kann. Die Jury kann unabhängig beraten – das ist grundlegend. Das Verfahren ist bei vielen anderen Preisen entsprechend etabliert. Eine so offene Diskussion würde meiner Meinung nach nicht passieren, wenn es öffentlich geschehen würde. Diese muss man schon in die Hände der Jury legen in dem Vertrauen, dass sie möglichst grundlegend bewerten und auf Basis der Güte der Bewerbungen entscheiden. Unabdingbar ist aber: Der Fragebogen muss für die Unternehmen und Bewerber transparent und nachvollziehbar sein. Eine hohe Qualität der Bewerbungen ist für die Entscheidung von großer Bedeutung. Wer diese Arbeit nicht investiert, ist im Wettbewerb um den Preis nicht konkurrenzfähig.

### **Als DNP-Jurymitglied konnten Sie von innen heraus beobachten, wie teilnehmende Unternehmen sich über die Jahre hinweg im Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt haben. Was sind nach Ihrer Wahrnehmung die wichtigsten positiven Entwicklungen im Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen? Welche Entwicklungen sehen Sie hingegen kritisch?**

Ich glaube, dass im Rahmen der DNP-Verleihung oder auch der Konferenz schon eine relativ große Bandbreite an Menschen und Unternehmen erreicht wurde. Es hat sich jeweils eine große Anzahl an Unternehmen und Städten beworben. Das ist schon einmal ein Erfolg. Auch die zunehmende mediale Aufmerksamkeit um den Begriff und das Bemühen um das Thema besser innerhalb der Gesellschaft – in den Unternehmen und Städten – zu verankern, ist eine Errungenschaft. Ich kann nur feststellen, dass es auf die Unternehmen, die Städte und Kommunen einen Anreiz ausübt, weil mit dem Preis hinterher auch aktiv geworben wird – eine wirklich positive Entwicklung. Ich finde ihn immer wieder auf Produkten oder als Hinweis auf entsprechenden Kommunikationsformaten der Preisträger. Auch das ist ein wichtiger Effekt: **Der Preis wird genutzt für interne und externe Kommunikation.** Nach dem Motto: „Seht her! Wir wurden für unsere Nachhaltigkeitsanstrengungen ausgezeichnet!“ Zurückfallen hinter die Nachhaltigkeitsleistung, mit dem der Preis gewonnen wurde, kann man schlecht. Der Vertrauensverlust wäre sehr groß.

Vorbilder werden belohnt und ausgezeichnet. Das hat eine wichtige Signalwirkung auch in die Unternehmen und Kommunen hinein – für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die Bürgerinnen und Bürger, für die Kundinnen und Kunden. Es stützt diejenigen im Unternehmen und in den Kommunen, die Nachhaltigkeit im Management verankern. Auch der Kongress und die Gala zeigen für mich Wirkung. Wenn die Vorstände und Geschäftsführungen selbst erscheinen, sich dem Wettbewerb stellen, sich freuen, wenn sie gewinnen mit ihrem „Team“, dann wird jedem im Unternehmen und der Kommune klar: Nachhaltigkeit ist ein zentrales Thema in unserer Organisation. Green Washing wird schwieriger und man wird gemessen an seinen Leistungen, wenn man sich hier beteiligt und gewonnen hat. Kritisch kann man anmerken, dass der Preis die „Community“ der Vorreiter wohl stärkt, aber noch lange nicht alle Unternehmen und Kommunen erreicht und anspricht. Eine Gruppe, die unter sich bleibt, erzielt keine Tiefen- und Breitenwirkung und damit Transformation. Auch die Diskussionen um die Formate des Preises, die Themen, die Formate der Kommunikation, der Ansprache, die Einbindung von Sponsoren, die Managementstruktur, das Controlling u.v.m. sind wichtig. Auch hat er seine natürlichen Grenzen bezogen auf gewollte Fehlentwicklungen bezüglich Nachhaltigkeit in und Green Washing durch Unternehmen. Die Methodik gilt es daher immer weiter zu entwickeln und möglichst belastbar zu gestalten. [Nachhaltigkeitsmanagement ist ein holistischer Ansatz von Kultur und Management auf allen Ebenen einer Organisation, kein „Add-on“ in spezifischen Bereichen sozialen, aber nicht ökonomischen Engagements, weit entfernt vom Kerngeschäft.](#)

**Sie sind Leiterin der Forschungsgruppe „nachhaltiges Produzieren und Konsumieren“ am Wuppertal Institut. Ihre Arbeit besteht darin zu erforschen, wie Unternehmen und auch Haushalte ressourcen- und lebensleicht werden. Auch sind Sie Professorin an der Folkwang Universität im Design. Sie haben in einem Kurzporträt gesagt, dass hier ein großes Potenzial liegt, das noch nicht voll ausgeschöpft wurde. Inwiefern könnten Unternehmen und der DNP unterstützen dieses Potenzial zu heben?**

Unternehmen bleiben meistens in ihren Produktwelten verhaftet, denn damit haben sie Erfolg und damit sichern sie ihren ökonomischen Fortbestand und ihre Arbeitsplätze. Jede Veränderung in diesen Routinen ist dabei natürlich immer ein Risiko, ebenso jede vertane Innovationschance. Inzwischen verschwinden nicht nur kleinere Unternehmen vom Markt, sondern auch sehr große, multinationale Unternehmen, wenn sie sich nicht für die Zukunft aufstellen. Sie müssten also Situationen schaffen und Entwicklungs- und Innovationsinfrastrukturen gemeinsam entwickeln, wo sie flexibler sind und „Zukunft“ ausprobieren können. Hier müsste überlegt werden: Wie groß könnten neue Märkte sein? Welche Geschäftsmodelle eignen sich? Wie stark ließe sich ihr Portfolio auf die Diversität der Lebensstilwelten differenzieren? Es ist wichtig zu sehen, dass unsere Lebensstile sehr unterschiedlich sind und entsprechend divers die Geschäftsmodelle sein müssten, sollten sie klimaschonend wirken. [Es geht um die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen, die mit ihrer Funktion und ihrer Nutzenstiftung Nachhaltigkeit ermöglichen.](#) Deutsche Unternehmen sind aus meiner Sicht hier noch sehr starr. Es reicht also nicht, wenn einfach in die alten Strukturen hinein gearbeitet wird – für eine Klimawende benötigen wir einen schrittweisen Systemwandel, nicht nur im Energiesystem, sondern in allen Konsumfeldern: Ernährung, Mobilität, Wohnen und

Freizeit. Die Kombination spannender technologischer Innovationen mit der Kreativität sozialer Innovationen ist dabei wichtig sie ermöglicht schon heute vieles. Wir erproben dies in Living Labs in Unternehmen, zum Beispiel für Mobilitäts- und Ernährungsdienstleistungen, Institutionen wie z.B. einem großen Gericht und in Quartieren mit vielen Haushalten. Überall finden wir die Möglichkeit über Gestaltung und Design Klimaschutz und Lebensqualität auf hohem Niveau, das Spaß macht, zu vereinbaren. Zudem wird die Digitalisierung hier noch einmal einen neuen Schub bringen.

### **Wenn man Ziele wie die SDGs oder das Pariser Abkommen erreichen will, müssten einige Entwicklungen nicht viel schneller umgesetzt werden?**

Geschwindigkeit wird immer dort erzeugt, wo man selbst eine Selbststeuerungsmöglichkeit hat. Wenn man sich die Ingenieurspraxis und soziale Innovatoren anschaut, sieht man, dass hier Geschwindigkeiten zustande kommen, die eine Klimawende beflügeln können. Wenn dies aber nicht integriert betrachtet wird, haben wir das Problem, dass diese Dinge, die dort im kleinen Rahmen Geschwindigkeit aufnehmen, nicht in eine gesamte Transformation übersetzt werden. Das Spannende ist, wie sich das zusammen führen lässt. Zudem können sogenannte Rebound-Effekte entstehen. Diese fressen mögliche geplante positive Effekte wieder auf. Wenn also Carsharing dazu führt, dass die Menschen auf ein eigenes Auto verzichten, Geld sparen und dafür vermehrt fliegen. Oder sie nutzen das Carsharing, um mehr kurze Strecken unter fünf Kilometer zu fahren, anstatt den ÖPNV, das Fahrrad oder ihre Beine zu nutzen. Solche Effekte wurden bei der Entwicklung der Geschäftsmodelle nicht bedacht – man kann sie aber bei einer Gestaltung, beim Design bereits in ihrer Entwicklung mitdenken und diese Effekte für die Nutzer sichtbar machen. Das sind schwierige und komplexe Mechanismen, die man sich näher anschauen muss. Daher können Langsamkeit und Beharrlichkeit wieder ganz wichtige Mechanismen werden, um Risiken zu vermeiden und letztendlich Geld zu sparen. Es ist eben jeweils die richtige Geschwindigkeit, auf die es bei verschiedenen Zeitpunkten einer Innovation ankommt – Innovation und ihre Umsetzung oder Diffusion ist eben auch eine Kunst. Ich weiß, dass wir bis 2050 viel erreichen müssen. Wenn ich aber meinen Fokus darauf lege, neue Strukturen zu schaffen, die solche Beschleunigungen und Entschleunigungen – also eine Dynamik – ermöglichen, dann kann das System stabil bleiben. Ich glaube daher, dass die Frage der Geschwindigkeit in andere Fragen münden muss: **Welche Strukturen müssten wir entwickeln, damit wir Dynamiken anstoßen, die MEHR NACHHALTIGES erzeugen und in dem Markt etablieren?** Da können uns Profis wie die Designer helfen.

### **Hatte der DNP nach Ihrer Wahrnehmung eine spürbare Wirkung auf die Nachhaltigkeitsentwicklung bei teilnehmenden Unternehmen und Branchen?**

Neben der Kommunikationsfähigkeit und der Initiierung von neuen Strukturen wird der DNP als auch die teilnehmenden Unternehmen stark beobachtet. Zudem ist zu sehen, dass die Nachfrage für einen solchen Wettbewerb aufgrund der zahlreichen Bewerbungen vorhanden ist und sich weiterentwickelt. Die Unternehmen, die diese Preise gewinnen, kommen zur Verleihung und feiern als Team ihren Erfolg. Das hat eine erhebliche Wirkung: Die Unternehmen sind stolz auf diesen Preis und auch die Anerkennung für die Menschen, die

das Thema in den Organisationen vorantreiben, steigt. Denn oftmals wird Nachhaltigkeit eben doch noch als Add-on verstanden. Es ist ganz wichtig, dass es in allen Ebenen des Unternehmens, von der Geschäftsführung über die Produktionseinheiten bis hin zu den Auszubildenden, tatsächlich akzeptiert und anerkannt wird. Und dieses Durchbuchstabieren ist eine wichtige Aufgabe, für die der DNP mit seiner Überzeugungskraft und seiner Sichtbarkeit eine zentrale Rolle übernimmt. Er ermöglicht eine Anerkennung für das Geleistete.

**Wenn Sie die Nachhaltigkeitsentwicklung bei DNP-Preisträgern und -Teilnehmern vergleichen mit der Entwicklung der Nachhaltigkeit bei Unternehmen in Deutschland insgesamt, worin sehen Sie die wichtigsten Parallelen? Worin sehen Sie die wichtigsten Unterschiede?**

Soweit ich das identifizieren kann, ist in Deutschland ein Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit in Teilen der Wirtschaft vorhanden. Es gibt aber noch viele Bereiche, die mit Nachhaltigkeit nichts zu tun haben. Deswegen ist so ein Preis wie der DNP wichtig, um diese Vorreiter zu zeigen, die sich zur Nachhaltigkeit bekennen und diese in ihr Kerngeschäft verankern. Aber es gibt auch neue Anreizsysteme, etwa von der Politik, z.B. die Richtlinie zur nichtfinanziellen Berichterstattung, durch die die Unternehmen umdenken müssen. Es ist nicht nur eine Bewegung, es spielen die Unternehmen, die Politik und die Konsumenten zusammen eine Rolle. Ich glaube, hier haben wir noch viel Arbeit vor uns, um tatsächlich in der Wirtschaft die gesamte Bandbreite zu erreichen. Beispielsweise läuft die Digitalisierung bisher fast gänzlich ohne die Nachhaltigkeitsdebatte. Nachhaltigkeit muss in allen Politikfeldern und in der Wirtschaft berücksichtigt werden.

**Sollte der DNP zukunftsweisende Themen, wie Industrie 4.0, Big Data oder Robotik, stärker adressieren?**

Ich denke, dass der DNP hier eine Rolle spielen sollte. Wir haben kürzlich mit dem DNP z. B. darüber diskutiert, ob Design beim Wettbewerb nicht ein Thema sein sollte. Gerade die Gestaltung durch die Digitalisierung wird bestimmen, von welchen Produkten und Dienstleistungen wir umgeben sind. Ob man auch auf die Megatrends oder das Design eingeht, muss vom DNP entschieden werden. Ich denke, man könnte jedes Jahr ein Themenjahr ausrufen, z. B. zum Thema Arbeit 4.0. Diese Diskussionen laufen bereits und hier wird sich in den nächsten zehn Jahren sicherlich vieles Interessantes tun. [Die Kreativität des DNP-Teams ist ungebrochen groß.](#)

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, welche es in Zukunft weiter auszubauen gilt? Wo sehen Sie das größte Verbesserungspotenzial für den DNP, um die Wirkung für Nachhaltigkeit in Unternehmen und Wirtschaft in Zukunft weiter zu verstärken?**

[Das Herausragende für mich beim DNP sind die Menschen, die sich um Nachhaltigkeit kümmern und diese vorantreiben. Das sind die Schätze, die ich dort kennenlerne.](#) Sehr beeindruckend ist zudem zu sehen, wie dies z.B. in zunächst „feindlichen“ Umfeldern und z.T. sehr großen Organisationen als auch in KMU vorangebracht wird. Diese Schätze identifiziert der DNP und gibt ihnen ein Gesicht. Ich glaube, das sind die Geschichten, die bewegen und Überzeugungskraft haben. Von daher ist der DNP selbst für mich ein Leuchtturm, der die eigene

Arbeit erleichtert. Er gibt den Raum zur Identifikation mit anderen Unternehmen und zeigt, dass es kein Mythos ist, dass Unternehmen unter, einige würden immer noch sagen trotz, Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsprinzipien wirtschaftlich erfolgreich sein können. Wir sind eine Gesellschaft, die einen normativen und moralischen Impetus hat. Durch Technologie allein, werden wir es nicht schaffen, eine Klimawende herbeizuführen. Sie ist wichtig, aber ich brauche vor allem die Übersetzer in diesem Prozess, die sagen können, von welcher Technologie sie einen Nutzen haben. Daher sind die Menschen so zentral. Es muss mutige Menschen in Unternehmen und auf Seiten der Konsumenten geben, die bewusst sagen „nein, dieser Weg ist nicht nachhaltig – es gibt bessere und zukunftsfähigere Lösungen“. Diese müssen wir auszeichnen und stärken. Das kann mit dem DNP unterstützt werden. Und trotzdem muss der DNP sich weiterentwickeln. Daher finde ich, dass das Geschichten erzählen noch verstärkt werden müsste. An dem Abend der Preisverleihung gelingt das schon sehr gut, aber im Jahr dazwischen, werden zu wenige Geschichten erzählt. Es fehlen die dramaturgischen Kurven. Zudem müsste man überlegen, wo man mit Nachhaltigkeit Aufmerksamkeit erzeugt hat und wo noch nicht. Es sollte eine kritische Reflexion darüber geben, wie viel Prozent der adressierten Zielgruppen man wirklich erreicht hat. Der DNP hat sich mittlerweile institutionalisiert, sodass er die Grundlage hat, frecher zu werden und fröhlich zu bleiben.

### **Sollte der DNP stärker auf die Sustainable Development Goals (SDGs) eingehen?**

Mit zwei Worten: Ja, unbedingt! Wenn man sich die Geschichte des DNP anschaut, dann hat man immer schon nach den ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen gefragt. Der Bewertungsbogen muss so oder so immer aktualisiert und kritisch begutachtet werden. [Es ist ganz wichtig, diese Prüfung an den internationalen Zielen bzw. den SDGs oder den nationalen Zielen auszurichten und diese als Grundlage der Bewertung heran zu ziehen.](#) Dadurch können sich Unternehmen hier besser einordnen und ihre Beiträge für diese Ziele deutlich sichtbar machen. Die SDGs sind noch relativ frisch und müssen noch auf die jeweils nationale Ebene runter gebrochen werden. Von daher ist es spannend zu sehen, wie in Zukunft mit diesen Zielen umgegangen wird und wie diese operationalisiert werden.

### **Und abschließend: Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Maßnahmen, die jetzt anstehen, um die Nachhaltigkeitsentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft substanziell voranzubringen und zu beschleunigen?**

Aus meiner Sicht muss man die Rahmenbedingungen schaffen, dass nachhaltige Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt gefördert werden und dass nicht nachhaltige verschwinden. Denn letztere allein treiben den Ressourcen- und Energiekonsum an und beeinflussen die Klimawende. Das neue Grün ist die Bekämpfung der Armut weltweit, nur dies kann den Zuwachs an Weltbevölkerung stoppen – da zitiere ich Hans Rosling gerne. Das adressierten schon die MDGs und nun die SDGs. Und auch nach Hans Rosling: die, die es wirtschaftlich können, haben nun weltweit die Aufgabe die technologischen Lösungen für den Alltag in einer ressourcenleichten Welt zu entwickeln. Jetzt und sofort! Denn je mehr Menschen in wachsendem Wohlstand leben – unser unbedingtes Ziel, u.a. um das Wachstum der Weltbevölkerung zu begrenzen -, desto mehr benötigen wir

ökointelligente Technologien, Produkte und Dienstleistungslösungen. **Wir müssen Strukturen möglich machen, in denen Technologie wieder behilflich und nicht klimazerstörend sein kann.** Sie soll soziale Innovationskraft unterstützen und nicht entmündigend wirken. Diese und zugehörige Geschäftsmodelle müssen weltweit tragbar sein und nicht, wie es gerade über die laufenden Modelle der Digitalisierung erfolgt, wieder zur Teilung der Menschen in Arm und Reich beitragen. Ich bin dieser Gesellschaft sehr dankbar, dass ich für eine Transformation und nachhaltige Entwicklung forschen soll – es ist unser Auftrag und unsere Aufgabe. Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren ist der Kern dieser notwendigen Entwicklung und die Menschen sind hier unser größtes Potenzial.

Das Gespräch führte Marie-Lucie Linde



## Prof. Dr. Klaus Töpfer



**Prof. Dr. Klaus Töpfer**, deutscher Politiker und ehemaliger Exekutivdirektor des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) sowie ehemaliger Direktor des Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS) in Potsdam.

### **Aus welcher persönlichen Motivation heraus haben Sie sich für Ihr Engagement als DNP-Jurymitglied entschieden? Welche Perspektive wollten Sie in die Juryarbeit einbringen?**

Ich war selbst viele Jahre lang Mitglied und zeitweise stellvertretender Vorsitzender im Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE) - interessanterweise in der Zeit, in der ich das United Nations Environment Programme (UNEP) mit Hauptsitz in Nairobi (Kenia) leitete. Vor Ort in Afrika wurde mir klar, dass eine von den ökonomischen und sozialen Komponenten abgekoppelte Umweltpolitik keine Perspektive hat. Deswegen war ich sehr daran interessiert, diese Erkenntnis – wo immer möglich – in eine breite Diskussion über entwicklungspolitische Zusammenarbeit einbringen zu können. Dafür gibt es viele Wege. Ein Weg besteht darin, Ehrungen den Institutionen und Personen zu verleihen, die sich in besonderer Weise kreativ und progressiv für diese Zielsetzung engagieren.

Persönlich kannte ich bereits über viele Jahre die Persönlichkeiten, die den Deutschen Nachhaltigkeitspreis (DNP) begründet und beispielhaft entwickelt hatten. Damit wusste ich auch, dass es diesen Persönlichkeiten ein ernstes Anliegen war und ist, Nachhaltigkeit in die Breite der Gesellschaft hinein zu tragen. Es war nicht schlicht eine weitere Preisverleihung sondern eine eigenständige und sinnvolle Initiative. Mir war diese multiplikative Wirkung in die Öffentlichkeit hinein durch den DNP vornehmlich wichtig. Die Wirkung in die Unternehmen hinein kommt natürlich hinzu. Diese verschiedenen Auswirkungen sollte man immer im Auge behalten, nicht zuletzt deswegen, weil sie sich wechselseitig unterstützen oder schwächen. Ein weiterer Grund für meine Mitarbeit in der Jury des DNP war und ist verbunden mit der Wirkung dieses Preises in die breite Öffentlichkeit, und vor allem in die Politik. Alle diese Wirkungen zusammen haben mich vor 10 Jahren zur Mitarbeit motiviert und alle Auswirkungen haben sich zwischenzeitlich bestätigt. Bereits 1998 bin ich aus der politischen Tagespolitik in Deutschland ausgeschieden. Meine Tätigkeit bei den Vereinten Nationen machte dies zwingend erforderlich. Unmittelbare Wirkungen in der Tagespolitik, politische Motivationen waren und sind für mich damit nicht verbunden. **Für mich kam die Tatsache hinzu, dass wir in einer Welt leben, in der 9 Milliarden Menschen und mehr leben werden. Das macht eine ganz andere Art zu wirtschaften, zu konsumieren und zu produzieren erforderlich.** Daher bin ich mehr denn je davon überzeugt, dass diese Integration von ökologischen, sozialen und ökonomischen Konsequenzen menschlichen Handelns zwingend erforderlich sind, wenn wir in eine friedliche Welt hineingehen wollen. Dies halte ich für eine gesellschaftspolitische Herausforderung. Aktuelle Flüchtlingsströme stellen bereits unter Beweis, dass wir weit entfernt sind, nachhaltig zu leben und das dringend Kurskorrekturen erforderlich sind.

**Spezifisch als DNP-Jurymitglied konnten Sie von innen heraus beobachten, wie teilnehmende Unternehmen sich über die Jahre hinweg im Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt haben. Was sind nach Ihrer Wahrnehmung die wichtigsten positiven Entwicklungen im Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen und was sehen Sie hingegen kritisch?**

Ich bin bereits in vielen anderen Jurys aktiv gewesen und bin es auch heute noch. Man kann nur sagen, dass es mich wirklich beeindruckt, wie professionell beim DNP an das Thema herangegangen wird. Man hat deutlich gemacht, dass es nicht darum geht, den zu ehren, der unter allen Gesichtspunkten beispielhaft ist und nicht kritisiert wird, sondern die Unternehmen und die Verhaltensweise herauszuarbeiten, die den Prozess zur Nachhaltigkeit glaubwürdig und beständig gehen. Die Fragestellung steht im Vordergrund: Soll ein Preis für bisher Geleistetes oder auch dafür verliehen werden, dass Entwicklungen in Gang gesetzt worden sind, die überzeugendes Engagement und neue Impulse belegen? Die Frage auch: Wird dadurch Verantwortung für dieses Engagement in die Öffentlichkeit getragen und werden die Erwartungen für weitere Nachhaltigkeit gestärkt?

Diese Kriterien und Impulse hat der DNP setzen können, in Unternehmen ebenso wie in Kommunen, bei Wissenschaftlern, Start-ups, aber auch engagierten Persönlichkeiten. Stets wird konsequent dieselbe Zielsetzung verfolgt. So geht es nicht darum, die in jeder Hinsicht „Grüne Stadt“ zu motivieren, sondern den Transformationsprozess zur Nachhaltigkeit tragfähig zu halten. Denken Sie etwa an die Innovationsstadt Ruhr, wo man nicht die grünste Stadt Deutschlands bestimmt hat, sondern einen Veränderungsprozess prämierte, der die wesentlichen Nachhaltigkeitsfragen aufgreift. Und so gibt es viele Unternehmen, bei denen der eine oder andere sich gefragt hat: Wieso kommt diese Ehrung gerade diesem zu. Aber genau das war für mich entscheidend. Der DNP muss anregen, muss Zukunft aufzeigen, muss Verpflichtungen schaffen.

Dabei gibt es international und global bedeutsame Unterschiede in der Abhängigkeit von dem „Entwicklungsstand“. In einem Land wie Deutschland ist die Frage der ökonomischen Stabilität und des wirtschaftlichen Wachstums deutlich kritischer zu sehen und anders zu beantworten als etwa in Kenia oder den Entwicklungsländern insgesamt. Als ich die Verantwortung für UNEP übernommen habe, hat sich diese Umweltorganisation der Vereinten Nationen ein neues Mission Statement gegeben: "Environment for development". Insofern ist es mir sehr wichtig, dass man Unternehmen mit Wettbewerben wie dem DNP herausfordert, sich für eine Nachhaltigkeit auch in der gesamten "Supply chain" zu profilieren. Dass dieses auch ökonomisch-betriebswirtschaftlich wirkt, zeigt, dass am Markt immer häufiger diese Verantwortung abgefragt wird. [Es gibt neue Marktchancen für solche Unternehmen, die sich auf den Nachhaltigkeitsweg machen.](#)

**Würden Sie sagen, dass es Unterschiede in der Nachhaltigkeitsentwicklung von KMU und Konzernen gibt? Ist es für Konzerne nicht wesentlich schwieriger Nachhaltigkeit an das Kerngeschäft zu führen?**

Es gibt natürlich unterschiedliche Märkte und Marktsegmente. Ein kleineres Unternehmen wird eher begrenzte Marktsegmente bedienen oder diese selbst aufbauen. Denken Sie z.B. an den gesamten Öko-Lebensmittelbereich. Dort wurden Unternehmen wie Alnatura ausgezeichnet. Alnatura hat einen Markt entwickelt, der bisher nur ein Randthema war. Insofern sind

dieses und andere Unternehmen große, marktbestimmende und marktentwickelnde Unternehmen geworden. Sie waren schneller mit Nachhaltigkeitsfragen konfrontiert und haben diese weiter als allein auf Umweltfragen bezogen verstanden. Nachhaltigkeit ist genau diese Notwendigkeit, klar zu machen, dass mit unterschiedlichen Gewichtungen und Dimensionen menschliches Handeln abgedeckt werden muss.

Bewirbt sich ein Großunternehmen um den DNP, so wird nachweislich zu belegen sein, dass es sich um Bemühungen handelt, die Dimension der Nachhaltigkeit in den eigenen Governance-Strukturen aufzubauen und umzusetzen. Das ist insofern preiswürdig, als dass es ein Kennzeichen dafür ist, dass dieses Unternehmen sich auf den richtigen Weg gemacht hat und diesen auch weiter beschreiten sollte. Es ist und bleibt immer auch das Risiko für den Preisverleiher, vor allem aber für das Unternehmen selbst. [Der Preis löst stets besondere Beachtung und Überprüfung durch Presse und Öffentlichkeit aus.](#) Mit der Preisverleihung steht das Unternehmen in einem ganz anderen Fokus derer, die kritische Fragen stellen. Dieser Folge der Preisverleihung sollte sich jedes Unternehmen sehr bewusst sein.

Für mich ist es immer wieder beeindruckend zu erfahren, dass sich so viele auch dieser Tatsache sehr bewusst sind. Der DNP bewirkt somit, dass Unternehmen über den Tag hinaus nachhaltig denken und handeln. In diesem Kontext gewinnt die Frage des Vorbilds eine Bedeutung, die mit viel Vorsicht zu behandeln ist. Die Vorbildhaftigkeit prämiierter Unternehmen ist gut, aber das heißt nicht, dass man beim Thema Nachhaltigkeit einfach sagen kann "mache es einfach genauso wie dieses Unternehmen". Jeder muss aus seinem Unternehmen heraus einen eigenständigen, überzeugenden Weg zur Nachhaltigkeit finden.

**Der DNP ist stark national ausgerichtet. Die Themen, die im Bereich der Nachhaltigkeit wichtig sind, stehen eigentlich im internationalen Kontext. Sehen Sie nach vorne gerichtet, dass der DNP die internationale Dimension noch stärker einfangen sollte?**

Wenn Sie sehen, dass Unternehmen – und dabei zunehmend auch KMU – schon heute stark in weltwirtschaftliche Bezüge eingebunden sind, dann steht die internationale Relevanz außer Frage. Dies gilt etwa für die Textilwirtschaft mit der hohen Bedeutung der Supply Chain in besonderer Weise. Wenn Persönlichkeiten wie Dr. Michael Otto in der Otto Group die Initiative „Cotton made in Africa“ initiiert und realisiert, so belegt das die globale Herausforderung für Nachhaltigkeit in unserem Handeln. [Der Nachhaltigkeitsdiskurs und die damit verbundene unternehmerische und persönliche Antwort haben eine Internationalisierung erfahren.](#) Diese wird sich sehr schnell weiter in den Vordergrund stellen. Einen Preis zu verleihen in der Kategorie "Partnerstadt", halte ich vor diesem Hintergrund für äußerst sinnvoll und wichtig.

**Hatte der DNP nach Ihrer Wahrnehmung eine spürbare Wirkung auf die Nachhaltigkeitsentwicklung bei teilnehmenden Unternehmen, die wiederum einen Wettbewerbsdruck in der Branche erzeugt haben?**

Dies ist eindeutig zu bejahen. Der Nachweis der Nachhaltigkeit in Produktion, Vertrieb und im Produkt selbst hat eine zunehmend wichtige Wirkung auf den Markt. Konsumenten wollen informiert werden über diese unmittelbaren und mittelbaren Konsequenzen ihrer Konsumentscheidungen. Ein derartiger Marktvorteil motiviert wiederum andere in diesem Markt.

Nehmen Sie REWE als Beispiel. Dieses Unternehmen ist bereits unter unterschiedlichen Aspekten ausgezeichnet worden. Unzweifelhaft ist das in der Breite des Einzelhandels genau beobachtet worden und hat jeweils eigene Lösungen in wettbewerblichen Unternehmen bewirkt. Wäre es nicht so, wäre das in hohem Maße überraschend.

Das Bewusstsein der Konsumenten und damit verbunden ihr Einkaufsverhalten hat Nachhaltigkeit zur Börsenrelevanz geführt! Daher sehe ich schon, dass die Verleihung des DNP über die Öffentlichkeit in viele Branchen hinein wirkt. Das Nachhaltigkeitsverhalten hat sich beständig weiterentwickelt und verändert, was wiederum ein anderes Unternehmensimage am Markt befördert. Der Durchbruch zum Bewusstsein nachhaltigen Handelns ist daher meiner Meinung nach insgesamt gelungen - und das nicht nur durch den DNP. Viele Menschen fragen sich besorgt und unruhig, ob ein "Geiz ist Geil-Verhalten" nicht anderwärts teuer bezahlt wird.

**Sie haben mal gesagt, dass Sie sich so vorkommen, als würden Sie immer in der gleichen Kirche vor dem gleichen gläubigen Publikum predigen. Das bedeutet, dass die Community, die um solche Preise herum doch sehr homogen ist und man denkt, dass man schon sehr weit vorgekommen ist. Aber der Mainstream ist noch gar nicht so weit und man macht sich ein Stückweit ein wenig etwas vor. Würden Sie sagen, dass wir noch mehr tun müssten, um auch die breite Masse zu erreichen?**

Dieses Zitat kann ich mit dem Hinweis ergänzen, dass auch außerhalb der "Kirchen" viele Gläubige und Handelnde in der Nachhaltigkeit gibt. Dabei ist es keineswegs eine uniforme Betrachtung, sondern ganz im Gegenteil hat nachhaltiges Handeln immer wieder neue, auch faszinierende Facetten. Es gibt Teilgruppen in der Wirtschaft und Gesellschaft, die sehr viel stärker auf dieses Thema eingehen. Wenn ich z.B. auf der diesjährigen BIOFACH in Nürnberg beobachten kann, was in diesem immer wichtiger werdenden Teilmarkt in Gang gekommen ist, dann ist das für mich unglaublich. Es zeigt sich ein immer breiterer Bewusstseinswandel in der Gesellschaft. **Damit strahlt die zunächst kleine "Community" immer kräftiger in die Gesellschaft wirksam hinein.**

**Wenn Sie die Nachhaltigkeitsentwicklung bei DNP-Preisträgern und -Teilnehmern vergleichen mit der Entwicklung der Nachhaltigkeit bei Unternehmen in Deutschland insgesamt, worin sehen Sie die wichtigsten Parallelen und Unterschiede?**

Es sind nicht nur Leuchtturm-Unternehmen, nicht nur die "üblichen Verdächtigen", die sich für den DNP bewerben. Nicht nur die Vorreiter, sondern auch die eigenständigen neuen Überlegungen sind Ziel dieses Preises. Wenn Sie sich anschauen, wie die Anzahl an ernstzunehmenden, qualitativ bedeutsamen Nachhaltigkeitsberichten in der deutschen Wirtschaft zugenommen hat und wie substanziell diese bearbeitet werden, dann spiegelt das diese positive Gesamtentwicklung. Mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) hat der DNP dazu beigetragen, dass dieses Thema die gesamte Breite der Wirtschaft erreicht und dort konkretes Mitwirken ausgelöst hat. **Das Nachhaltigkeitsmanagement ist weit mehr als nur „fashion of the day“ geworden.** Deutschland ist gekennzeichnet durch eine florierende, international ausgerichtete und erfolgreiche Wirtschaft. Damit dies so bleibt, muss Nachhaltigkeit in der Wirtschaft und in allen gesellschaftlichen Gruppen überzeugend und nicht nur durch schöne Sätze belegt werden.

Ein nachhaltiges Image von Unternehmen wird am Markt wahrgenommen, national und international. Eine leistungsfähige Kreislaufwirtschaft bewirkt bei Unternehmen ökonomische Vorteile bei immer knapper und damit teurer werdenden Rohstoffen. Der Grüne Punkt und das Kreislaufwirtschaftsgesetz waren dafür weltweit ein erstes geschlossenes Konzept. Am Anfang haben alle darüber gelacht, jetzt ist dieser international selbstverständlich geworden, weil er sich als Business Case bewährt hat.

**Das bedeutet, dass die Nachhaltigkeitsentwicklung in die Breite und Tiefe geht. Aber sind wir vor dem Hintergrund der SDGs und des Pariser Abkommens schnell genug um gewisse Ziele zu erreichen?**

Natürlich muss alles sehr viel gezielter, intensiver und konsequenter in Angriff genommen werden. Aber wenn Unternehmen gar nicht erst anfangen, dann können sie auch nicht schneller werden. Insofern ist es eine Notwendigkeit, darauf hinzuweisen, dass wir in eine Welt hineingehen, die sehr viel mehr auf globale Herausforderungen – z.B. im Bereich der Versorgung und der wirtschaftlichen Stabilität, vor allem auch von Absatzmärkten – angelegt sein muss.

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die es in Zukunft weiter auszubauen gilt? Wo sehen Sie das größte Verbesserungspotenzial für den DNP, um die Wirkung für Nachhaltigkeit in Unternehmen und Wirtschaft in Zukunft weiter zu verstärken?**

Die Preisverleihung des DNP ist zu einem großen gesellschaftlichen Event avanciert. Allein die Preisverleihung belegt, welche Attraktivität der DNP für herausragende Persönlichkeiten wie z.B. Ban Ki-moon, der bei seinem Deutschlandbesuch sich die Zeit für die Entgegennahme des DNP nimmt, erreicht hat, dann ist das beeindruckend. [Der DNP hat Profil! Er ist für viele Unternehmen und Preisträger nicht irgendein Preis, sondern etwas Besonderes.](#) Der DNP ist eine zentrale Institution geworden.

Der DNP kann und muss sich in der Zukunft noch stärker der europäischen Perspektive öffnen. Das halte ich für außerordentlich sinnvoll und vor dem Hintergrund europäischer Integration für geradezu zwingend. Eine solche Öffnung wird dazu beitragen, dass sich das Engagement über die nationalen Grenzen hinaus verstärkt. Darüber hinaus sollen auch andere Mitgliedsstaaten der EU dazu animiert werden, einen vergleichbaren Preis wie den DNP zu verleihen. Das Ziel für Europa wäre damit ein "Nachhaltigkeitspreis der Nachhaltigkeitspreise", zu dem jedes Land seine national ausgezeichneten Unternehmen entsendet. Außerdem ist zu fragen, in welchen Lebens- und Wirtschaftsbereichen die Verpflichtung zur Nachhaltigkeit zwischenzeitlich wesentlich an Relevanz gewonnen hat. Der große Bereich des Tourismus und der Freizeitgestaltung ist dafür ein Beispiel. Nachhaltigkeit und Tourismus sind sehr eng miteinander verflochten. Nicht zuletzt weise ich darauf hin, dass die digitale Revolution eine weitreichende neue Dimension der Nachhaltigkeit erschließen wird.

Insofern ist es gut, wenn der DNP dem Prozesscharakter folgt, sich weiterentwickelt und auf neue Herausforderungen eingeht. Neue Fragen wie die nach der Nachhaltigkeitsanforderung einer Industrie 4.0 sind zu beantworten. Gleiches gilt für die Entwicklung einer "Green Economy", die sicherlich von dem Mitwirken einer "Green Society" in ihrem Erfolg abhängig ist. [Das Bewusstsein für nachhaltige Lebensstile in der Bevölkerung wird die Transformation zur Nachhaltigkeit insgesamt entscheidend ermöglichen.](#) Diese Notwendigkeit, in die Gesellschaft

hinein zu wirken, ist nicht nur eine Aufgabe des Bildungssektors. Dies macht ein wieder wachsendes Vertrauen in die Beiträge der Wissenschaft zur Realisierung nachhaltiger Strukturen in einer Welt mit 9 Milliarden Menschen zu einer großen Herausforderung. Insofern ist zu überlegen, wie ein DNP 4.0 strukturiert sein muss.

**Sie selbst haben den Deutschen Nachhaltigkeitspreis für Ihr Lebenswerk im Jahr 2008 erhalten. Warum war die Ehrung durch den DNP auch für Sie etwas Besonderes?**

Ich freue mich bis zum heutigen Tag darüber, dass ich bei der ersten Vergabe des DNP einen Preis für mein Lebenswerk erhalten habe. Es ehrt mich zusätzlich, dass aus dem gleichen Anlass Prince Charles diesen Preis erhielt. Dieser Preis wird überall, egal wo ich spreche, immer genannt, wenn man mich als Redner ankündigt - ein weiterer kleiner Indikator für die Bedeutung des DNP.

Das Gespräch führten Dr. Matthias Kannegiesser und Marie-Lucie Linde



## Dr. Peter Jahns



Dr. Peter Jahns, Geschäftsleiter Effizienz-Agentur NRW

**Aus welcher persönlichen Motivation heraus haben Sie sich für Ihr Engagement als DNP-Jurymitglied entschieden? Welche Perspektive wollten Sie in die Juryarbeit einbringen?**

Nach dem Studium war meine erste berufliche Station die Altlastensanierung. Dort habe ich schnell gemerkt, dass die Beseitigung entstandener Umweltbelastungen zwar wichtig ist, es aber parallel dazu mehr Sinn macht, dafür zu sorgen, dass solche Belastungen gar nicht erst entstehen. Mit dem Wechsel zur Effizienz-Agentur NRW 10 Jahre später konnte ich genau das verwirklichen. Für die Agentur, die seit 1998 kleine und mittelständische Unternehmen im Bereich des integrierten Umweltschutzes bei Produkten und in der Produktion berät, ist der erste Ansatz immer die Analyse seiner Kernprozesse. Darin zeigen wir auf, wie mit ökologischen Methoden eine gleichbleibende oder bessere Produktqualität umweltfreundlicher und wirtschaftlich realisiert werden kann. Für uns steht seit jeher im Mittelpunkt ein erstes Saatkorn zu säen, mit dem Ideen für ein gesamtheitliches Denken in der Produktion aufgehen und diese dann bis zur Umsetzung eines nachhaltigeren Wirtschaften weiterentwickeln. Um das Jahr 2000 kam die Strategie der Nachhaltigkeit bzw. der CSR verstärkt auf den Markt. Wir als Effizienz-Agentur NRW bringen mit dem integrierten Umweltschutz in Produkt und Produktion genau hierzu konkrete Ansätze in Richtung Ressourceneffizienz ein, die für eine CSR-Strategie wichtige Indikatoren darstellen. **Unternehmen können mit den Methoden sowie mit diesen Indikatoren der Ressourceneffizienz aufzeigen, wie erfolgreich sie im Sinne einer CSR sind.** Daher war es ein Leichtes, für die EFA, mit unseren Methoden Eingang in den Bereich der Nachhaltigkeitsphilosophie zu finden. Die Fragen waren: Wie geht man mit den Ressourcen um? Wie sind die Rohstoffströme über den globalen Weltmarkt verteilt? Was passiert mit den Produkten nach der Konsumphase? Für uns ist es schon immer das Bestreben, bei Nachhaltigkeitsprojekten oder in Wettbewerbsaufrufen stärker diese Fragestellungen zu betonen und damit zu zeigen, was durch Ressourceneffizienz im Bereich der Nachhaltigkeit erreicht werden kann. Entscheidend für unseren Erfolg ist es, den Mittelständler für das Thema schnell zu sensibilisieren - dafür brechen wir das Thema in seine sozialen und ökologischen Aspekte runter und beziehen diese konkret auf den Produktionsprozess. Insofern ist es für uns ein Gewinn in doppelter Sicht beim DNP als institutioneller Partner mitwirken zu können: neben der Einbringung unseres Fachwissens aus über 3.000 Projekten im produzierenden Mittelstand bekommen wir auch neue Einblicke und Erkenntnisse in aktuelle Entwicklungen in der Wirtschaft, insbesondere außerhalb unseres Fokus. Das können

wir wiederum in unsere Arbeit einfließen lassen, so dass wir durch diesen Lernprozess selbst noch nachhaltiger agieren können.

**Es gibt beim DNP den Sonderpreis für Ressourceneffizienz, der nicht nur unternehmerisches Engagement hervorhebt, sondern auch für das Thema in der Gesellschaft sensibilisiert. Wenn es um die Sensibilisierung für Themen in der breiten Masse geht, bräuchte wir der DNP nicht noch viel mehr solcher Sonderpreise?**

Der Sonderpreis ist der richtige Ansatz, ein Thema im Umfeld der Nachhaltigkeit besonders hervor zu heben. Für die Gesamtwirkung des Preises fände ich es überdenkenswert, wenn man vier bis fünf Hauptpreisträger ausloben würden, aber nur ein bis zwei Sonderpreise, die man thematisch rotierend auslobt. Zum Beispiel könnte man einen Sonderpreis für Ressourceneffizienz, für Produktdesign oder eine soziale Zulieferketten alle zwei oder drei Jahre wechselnd ausschreiben und so eine bessere und deutlichere Unterscheidbarkeit zwischen den Sonderpreisen erzeugen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich ein Gewohnheitseffekt einstellt, der die Wahrnehmung vermindert.

**Als DNP-Jurymitglied konnten Sie von innen heraus beobachten, wie teilnehmende Unternehmen sich über die Jahre hinweg im Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt haben. Was sind nach Ihrer Wahrnehmung die wichtigsten positiven Entwicklungen im Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen? Welche Entwicklungen sehen Sie hingegen kritisch? Welche Herausforderungen sind besonders groß?**

Bei den meisten Bewerbern war es so, dass sie schon über ein Nachhaltigkeitsmanagement verfügten und damit diejenigen ausgezeichnet wurden, die sich seit Jahren engagieren und denen es in der Gesamtheit ihrer Betriebsbereiche und Akteursgruppen gelungen ist, ein Level zu überspringen und damit eine Nominierung zum DNP zu erlangen. Andere Unternehmen versuchen einfach gut und nachhaltig zu wirtschaften und werden von uns als Agentur zur Bewerbung animiert - und sind dann überrascht, dass sie nominiert werden, womit sie nicht gerechnet hatten. Bei manchen Unternehmen wirkte die Auszeichnung wie ein Impuls, um das Gesamtthema noch strategischer anzugehen. Bei anderen lebt es dagegen nur als Nebenbereich weiter, wurde lediglich für das Marketing genutzt. Meine Beobachtung ist, dass die Bemühungen in manchen Unternehmen, die den DNP gewonnen haben, danach etwas einschlafen - sie ruhen sich auf dem Preis aus. Aber der Markt entwickelt sich weiter genauso wie z.B. die Forderungen seitens der Konsumenten und die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Lieferkette. Das bedeutet, dass ein Unternehmen, das einmal den DNP gewonnen hat, sich regelmäßig wieder bewerben müsste, um dieses Level zu halten. So könnte es zeigen, dass es noch mit den Besten mithalten kann. Bei größeren Unternehmen ist teilweise zu beobachten, dass sie - beeinflusst nicht zuletzt durch globale Strategien der Konzernmütter - dem Thema von heute auf morgen keine so hohe Priorität mehr zusprechen. Das passiert bei kleineren Unternehmen seltener: Sie machen es entweder aus vollem Herzen oder überhaupt nicht. Deswegen freue ich mich besonders, dass es zwei Kategorien für kleine und mittlere Unternehmen beim DNP gibt. [Die Bewerber, die hier gewinnen oder nominiert sind, das sind für mich die, von denen wir am meisten](#)

**lernen können, wie man Nachhaltigkeit in der unternehmerischen Praxis leben kann - oftmals sehr individuelle Lösungen.** Aber gerade durch die Individualität kann ein Preisträger einen zündenden Funken bei anderen Unternehmen auslösen, der wiederum eine passende Lösung für sich entwickeln.

**Sie sind u.a. Mitglied im Mittelstandsbeirat der Landesregierung Nordrhein-Westfalen. Aus Ihrer Erfahrung heraus, würden Sie sagen, dass es Unterschiede in der Nachhaltigkeitsentwicklung von KMU und Konzernen gibt?**

**Es gibt Konzerne, die in Nachhaltigkeitsthemen gut aufgestellt sind und diese in ihrer Kultur fest verankert haben.** Wenn man aber zu Beispiel aktuell auf die Automobilbranche schaut, sieht man wie schnell sich die Dinge anders entwickeln können. Aus heutiger Sicht würde das eine oder andere Unternehmen nicht mehr ohne weiteres ausgezeichnet werden. Konzerne zeigen hier eine gewisse Schwerfälligkeit - was aber für uns als Gesellschaft nicht gut ist. Es gibt aber auch Konzerne und Verbände, die die Nachhaltigkeit konsequent leben und sehr flexibel auf den Markt reagieren. Hier greift vielleicht der Gedanke, dass man bei den DNP-Preisträgern nach einem oder zwei Jahren ein Review durchführt, um einen Eindruck über die Entwicklung seit der Preisverleihung zu bekommen. Wie haben die Unternehmen die Auszeichnung aufgenommen und haben anschließend weitergemacht? So könnte die Stiftung z.B. durch einen operativen Partner wie A.T. Kearney eine Art Wirkanalyse für den DNP etablieren. Meine Vermutung ist, dass sich im Vergleich zu mittelständischen Unternehmen ergeben würde, das letztere einen einmal eingeschlagenen Weg konsequenter und wirkungsvoller verfolgen.

**Hatte der DNP nach Ihrer Wahrnehmung eine spürbare Wirkung auf die Nachhaltigkeitsentwicklung bei teilnehmenden Unternehmen und Branchen? Wenn ja welches Beispiel ist Ihnen besonders in Erinnerung geblieben, in dem der DNP eine Wirkung bei Unternehmen/Branchen erzielt hat?**

Dies möchte ich ein wenig weiter fassen: die Wirkung des DNP soll primär die Unternehmen erreichen, aber unabdingbar muss er im weiteren eine Wirkung auf den Markt entfalten - dazu müsste er aber eine noch eine stärkere Wahrnehmung bei den Konsumenten erzielen. **Die Unternehmen unter sich beobachten den Wettbewerb, aber das reicht nicht, wenn der Nachhaltigkeitsmanager eines Discounters lediglich ein Regal mit nachhaltigen Produkten anbietet.** Das kann ein erster Schritt sein, aber darüber hinaus muss beim Konsumenten mehr sein nachhaltiges Handeln im Gesamten deutlicher sichtbar werden: wie er sich mit der Zulieferkette auseinandersetzt, wie sich der Mehrpreis für Biolebensmittel gerechtfertigt. Wenn ein Bioprodukt ca. 50 Prozent mehr kostet, dann ist das nicht allein auf das andere Rohmaterial zurück zu führen, denn der Rohstoffpreis macht oftmals nur 10 Prozent vom Gesamtpreis aus. Also muss erklärt werden, warum nachhaltige Produkte teurer sind. Es wird zwar medial bereits einiges gemacht, aber bei den Konsumenten beobachtet man immer noch einen gewissen Argwohn gegenüber nachhaltigen, zumeist teuren Produkten oder sogenannten Öko-Pro-

dukten: wie ergibt sich der oftmals deutlich höhere Preis? Hier sehe ich Handlungsbedarf bei der Glaubwürdigkeit. Wenn der DNP diesem notwendigen Dialog entlang der Wertschöpfungskette einen zusätzlichen Impuls geben könnte, wäre das ein wichtiger Beitrag auf die Nachhaltigkeitsentwicklung in unserer Gesellschaft.

**Stimmen sagen, dass der Abstand zwischen Teilnehmern des DNP zum Mainstream immer noch viel zu groß ist. Sehen Sie den Mainstream der Unternehmen und die Wirtschaft in Deutschland in Bewegung und aufholen?**

Eine Teilnahme beim DNP hat immer noch eine gewisse Exklusivität, aber langsam kommen Alltagsprodukte und kleine Unternehmen aus dem Alltagsgeschäft auf die Nominierungslisten. Hier merken wir, dass sich Unternehmen in Bezug auf ihr Kerngeschäft zwar allein bewegen und Entwicklungen anstoßen, aber darüber hinaus schon schauen, wie sie sich im Umfeld ihrer Wertschöpfungskette oder ihrer Branche weiter entwickeln. Kein Unternehmer agiert völlig losgelöst von seinen Kunden oder seiner Branche. Sich Herausforderungen stellen und neue Märkte entwickeln, das machen wenige Unternehmer allein, sondern eher mit Mitstreitern aus ihrem Umfeld. Hier könnte man vorstoßen, wenn man den einen oder anderen Verband als Partner des DNP gewinnen könnte, um so nicht nur die Aufmerksamkeit zu steigern, sondern die thematische Verbundenheit zur Wirtschaft zu zeigen. So würden Unternehmen wahrscheinlich eher erkennen, dass das Thema und der Nachhaltigkeitspreis etwas mit ihnen zu tun hat und nicht aus einer sogenannten Öko-Ecke kommt. Es gibt andere Umweltpreise, die sich neben Unternehmen oft an Forscher richten und nicht so den direkten Bezug zum Tagesgeschäft aufzeigen, wie es dem DNP gelingt - das ist ein großer Vorteil des DNP, der den Bezug zum tatsächlichen Wirtschaften und zu realen Produkten herstellt. Um den von Ihnen genannten Abstand zum Mainstream, also zur Gesellschaft - den ich auch sehe - zu verringern, sollte man in gleicher Weise wie oben beschrieben neben den Experten auch Teilnehmer aus dem Bereich der Konsumenten einbeziehen, also in Richtung Stakeholder-Dialog.

**Im Nachhaltigkeitsdiskurs wird oft über Zukunftsthemen wie Industrie 4.0, Big Data, Robotik und Digitalisierung diskutiert. Kommt Ihnen das Thema der Kreislaufwirtschaft hier manchmal zu kurz? Sollte der DNP solche Zukunftsthemen stärker adressiert?**

Das ist unablässlich, weil das Thema zunehmend an Bedeutung gewinnt, jedoch weniger als die klassische Kreislaufwirtschaft wie wir sie bisher vom Abfallgedanken her leben als vielmehr im Sinne der EU-Strategie der Circular Economy, also vom Produkt und dessen Design her denkend. Zu diesem Zweck ist die Effizienz-Agentur NRW auch als institutioneller Partner eingestiegen, um über diesen bundesweiten Preis unser Anliegen für ein nachhaltiges Wirtschaften durch den Ansatz der Ressourceneffizienz stärkere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Im Bereich des DNP ist dies auch aufgenommen, letztendlich auch durch den Sonderpreis Ressourceneffizienz, aber es kann natürlich nur das ausgezeichnet werden, was von Unternehmen schon umgesetzt wird

und somit vorzeigbar ist. Diese konkreten Nachhaltigkeitsthemen wie Ressourceneffizienz und Circular Economy müssten also darüber hinaus noch stärker adressiert werden, was im Umfeld des DNP durch den Nachhaltigkeits-Kongress erfolgt. In diesem Jahr liegt der Fokus auf das Zusammenwirken der Wirtschaft und der Kommunen, wo sich viele, oftmals unterschiedliche, sehr individuelle Ansatzpunkte in den Regionen ergeben. Es ist aber teilweise festzustellen, dass zumeist über das gesprochen wird was die Unternehmen bisher erreicht haben und was sie planen, aber weniger darüber, was in der Zukunft geschehen müsste, um nachhaltiger zu werden und was Wirtschaft und Unternehmer beitragen könnten. Bei der Circular Economy ist z.B. hervorzuheben, dass sie sich vom Produkt aus entwickelt mit dem Anspruch ein Produkte zu entwickeln, das sich nicht nur leicht wiederverwenden oder recyceln lässt, sondern auch in seiner Nutzungsphase wenig Umweltverbrauch erzeugt. Diese Aspekte bestimmen das Design und die Produktion, und gestalten den Konsum und die Verwertung.

**Wenn Sie die Nachhaltigkeitsentwicklung bei DNP-Preisträgern und -Teilnehmern vergleichen mit der Entwicklung der Nachhaltigkeit bei Unternehmen in Deutschland insgesamt, worin sehen Sie die wichtigsten Parallelen? Worin sehen sie die wichtigsten Unterschiede?**

Mein Gefühl ist, dass nicht alle Unternehmen, die im Bereich Nachhaltigkeit aktiv und erfolgreich sind, eine Bewerbung beim DNP in Betracht ziehen, sei es wegen des Aufwandes oder dass sie ein Risiko durch die Öffentlichkeit sehen - eine Zertifizierung ist vorsehbar, ein Juryentscheid weniger. Eigentlich schade. Insofern bildet der DNP die Entwicklung in der Wirtschaft verständlicherweise nicht repräsentativ ab, zeigt aber deutlich die Spitzenreiter auf. Grundsätzlich ist eine Entwicklung der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit zu beobachten. Im Einzelnen ist das aber branchenabhängig sowie von der Struktur der Unternehmen. [Wünschenswert wäre ein stärkeres Zusammenwirken der Wirtschaft entlang der Wertschöpfungskette, bei dem auch alle Mitwirkende profitieren.](#) Dies ließe sich unterstützen, wenn eine stärkere Präsenz des DNP und den Unternehmen in der Fläche erfolgen könnte, z.B. durch thematische Veranstaltung der Stiftung gemeinsam mit Partner vor Ort.

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die es in Zukunft weiter auszubauen gilt? Wo sehen Sie das größte Verbesserungspotenzial für den DNP, um die Wirkung für Nachhaltigkeit in Unternehmen und Wirtschaft in Zukunft weiter zu verstärken?**

Eine große Stärke des DNP ist, den vielen im Thema engagierten Akteuren eine Plattform zu bieten. Wie schon erwähnt, fehlen mir allerdings ein wenig die Konsumenten auf dem Forum. Zudem schafft es der DNP, die Wertschätzung für das Thema zu stärken. Es wird der Blick auf Aspekte und Zusammenhänge gelenkt, die andernorts teilweise weniger wahrgenommen werden. [Der Bezug zur Praxis ist eine weitere große Stärke des DNP. Er hat Ideen und Themen aufgenommen und operationalisiert.](#) Es geht nicht nur um Theorien, sondern insbesondere um die Praxis. Der DNP ist daher viel



mehr als nur eine Referenzdatenbank. Als DNP-Jurymitglied habe ich viele außergewöhnliche Beispiele kennen gelernt die zeigen, dass Nachhaltigkeit nicht nur bedeutet ökologisch nachhaltig zu sein, sondern die zeigen dass sich aus den Ansätzen der Nachhaltigkeit auch betriebswirtschaftliche Aspekte entwickeln lassen, mit denen sich der Fortbestand eines Unternehmens deutlich verbessern lässt.

Eine stetigere Außenkommunikation wäre wünschenswert, so dass die Preisverleihung zwar der Höhepunkt im Jahr ist, darüber hinaus aber auch im Vorfeld und Nachgang kontinuierlich berichtet wird. Dazu ließen sich regionale und branchenorientierte Veranstaltungen durchführen, wie es z.B. der Rat für Nachhaltige Entwicklung macht. So könnten auch Unternehmen für das Thema (und eine Bewerbung) sensibilisiert werden, die sich bisher noch wenig mit der Idee beschäftigt haben.

**Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Impulse, die der DNP in Unternehmen und Branchen für die Entwicklung von Nachhaltigkeit setzen konnte? Und welche Beispiele gibt es, in denen der DNP bzw. die Jury angestrebte Impulse nicht erfolgreich setzen konnte? Was waren die Gründe?**

Ich weiß nicht, ob wir als Jury wirklich Impulse setzen können, denn wir treten mit den Bewerbern nicht in den Dialog. Natürlich setzen wir durch die Auszeichnungen Impulse und zeigen, in welcher Form kleine Unternehmen oftmals auch Großartiges leisten. Hier setzt auch der Kongress an. Aber ich habe den Eindruck, es wäre im Sinne der Sache den Dialog über den Kongress hinaus zu öffnen und damit mehr Breitenwirkung für das Thema zu erreichen, z.B. durch die o.g. regionalen Veranstaltungen.

**Und abschließend: Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Maßnahmen, die jetzt anstehen, um die Nachhaltigkeitsentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft substantiell voranzubringen und zu beschleunigen?**

Wichtig ist, die Konsumenten noch umfassender zu erreichen und zu sensibilisieren, damit Nachhaltigkeit zu einem klaren Entscheidungskriterium wird. Bildung in dieser Richtung, von klein auf, ist hierbei ein weiterer wichtiger Ankerpunkt, um das Thema adressieren zu können und damit Zusammenhänge aus unserem tun uns deutlicher werden. Zudem muss das Gefühl der Verantwortung für die Gemeinschaft noch verstärkt werden, ansetzend in der Region und davon ausgehend global - niemand lebt für sich allein. Es klingt banal, aber wir haben nur diese eine Welt. Aus diesem Verantwortungsgefühl heraus muss ein Dialog zwischen Wirtschaft, Handel und Konsumenten, der verschiedentlich bereits besteht, allgemein etabliert werden. Allen muss deutlich werden, warum es Sinn macht, gemeinsam eine nachhaltige Entwicklung einzuschlagen und dass es nicht nur ein Marketinggag ist - ich denke da an „Dieselgate“. Schließlich sollen die Unternehmen (und ihre Führungsmannschaft) Dienstleister für unsere Gesellschaft zur Deckung der Bedürfnisse sein - für das, was wir uns nicht selber erschaffen können. Es ist der verkehrte Ansatz im Sinne der Nachhaltigkeit, dass man Bedürfnisse durch Marketing künstlich erzeugt. Themen wie Circular Economy spielen in gleicher Form eine wichtige Rolle. Eine Circular Economy erreicht man nur, wenn



man den beschriebenen Bewusstseinswandel in der ganzen Wertschöpfungskette erreicht. Dazu ist Bildung unerlässlich und gleichzeitig eine große Herausforderung. Unternehmen müssten sich zudem offener mitteilen und zeigen, wo sie noch Schwächen haben. Aber das ist in Zeiten, in denen immer mehr Personal abgebaut wird und Entwicklungsprozesse immer weiter außerhalb des eigenen Verständnishorizontes liegen, nicht leicht. So entstehen Dialogdefizite, die eine Innovation eher behindern als sie möglich zu machen. **Eine Innovation entsteht am besten dort, wo die Produkte hergestellt und wo sie konsumiert werden.** Dazu muss ein Dialog zwischen den Beteiligten entstehen, aus dem sich maßgeschneiderte Ideen entwickeln können. Das spricht für ein regionales Wirtschaften der kurzen Wege, was für mich nach wie vor ein Konzept ist, mit dem man einen hohen Nachhaltigkeitsgrad erreichen kann.

Das Gespräch führte Marie-Lucie Linde

## Prof. Dr. Stefan Schaltegger



Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Leiter des Centre for Sustainability Management (CSM) an der Leuphana Universität Lüneburg

**Aus welcher persönlichen Motivation heraus haben Sie sich für Ihr Engagement als DNP-Jurymitglied damals entschieden? Welche Perspektive wollten Sie in die Juryarbeit einbringen?**

Ich finde es wichtig, dass es Preise wie den Deutschen Nachhaltigkeitspreis (DNP) gibt, die Unternehmen motivieren, einen positiven Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. [Der Preis kommuniziert in die Öffentlichkeit und bietet vorbildlichem Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen eine Plattform.](#) Leider tendieren viele Medien dazu, vor allem Negativnachrichten zur Nachhaltigkeit zu bringen und zu betonen, wie schlecht Unternehmen sind. Klar müssen wir über negative Entwicklungen informiert werden, aber ich bin davon überzeugt, dass die Negativschlagzeilen vielfach überbetont werden und nachhaltige Entwicklung auch Positivnachrichten benötigt, die Akteure motivieren, sich aufrichtig anzustrengen und zu engagieren. Hier spielt ein Preis wie der DNP eine wichtige Rolle. Als Wissenschaftler forsche und lehre ich zu Nachhaltigkeitsmanagement und trage im Rahmen des DNP deshalb gerne zur Beurteilung bei, was Unternehmen für die nachhaltige Entwicklung geleistet haben. Als Sozialwissenschaftler möchte ich zudem neue Perspektiven der Forschung mit in die Beurteilung von Nachhaltigkeitsleistungen einbringen.

**Als DNP-Jurymitglied konnten Sie von innen heraus beobachten, wie teilnehmende Unternehmen sich über die Jahre hinweg im Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt haben. Was sind nach Ihrer Wahrnehmung die wichtigsten positiven Entwicklungen im Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen? Welche Entwicklungen sehen Sie hingegen kritisch? Welche Herausforderungen sind besonders groß?** Eine generelle Antwort kann man auf diese Fragen nicht geben, da es sehr große Unterschiede gibt. Das Spektrum der positiven und negativen Entwicklungen ist enorm. Jenseits des DNP beobachten wir mithilfe unseres Corporate Sustainability Barometers, wie die Nachhaltigkeitsmanagement-Praxis aussieht und sich entwickelt. Hier stellen wir fest: [Die meisten heutigen Vorreiter waren auch schon vor 10 Jahren Vorreiter.](#) Leider ist die Gruppe der Spitzenperformer im Bereich Nachhaltigkeit nicht viel breiter geworden. Im Mittelfeld machen jedoch viele Unternehmen Fortschritte. Die Fortschritte in der Unternehmensgruppe, die sich nicht für den DNP bewerben, sind wiederum unterschiedlich. Leider werden nicht alle Unternehmen laufend besser. Es gibt immer noch Unternehmen, die Nachhaltigkeit nach wie vor nur dort, wo es rechtlich verpflichtend ist, berücksichtigen, und tatsächlich gibt es auch Unternehmen, die mal gut aufgestellt waren und große Rückschritte machen.

Bei der Spitze der DNP-Bewerbungen schwankt es noch: Da gibt es Jahre, in denen wir viele tolle Unternehmen haben und die Auswahl schwierig ist und wieder Jahre, wo die Besten

zu einem anderen Zeitpunkt wenig Chancen gehabt hätten. Über die letzte Dekade betrachtet waren auch bei den DNP-Bewerbern die Top-Unternehmen vor zehn Jahren sehr gut und sind es fast alle noch heute. Wenn man sich die Breite der Unternehmen anschaut, dann hat insgesamt eine Verbesserung im Bereich House-Keeping, Managementsysteme und Berichterstattung stattgefunden. Viele Aspekte werden heute besser abgedeckt und angesprochen, als es vor zehn Jahren der Fall war. Nach wie vor Herausforderungen stellen die konsequente Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen, im Kerngeschäft und in den Geschäftsmodellen dar.

**Wenn Sie die Nachhaltigkeitsentwicklung bei DNP-Preisträgern und -Teilnehmern vergleichen mit der Entwicklung der Nachhaltigkeit bei Unternehmen in Deutschland insgesamt, worin sehen Sie die wichtigsten Parallelen? Worin sehen sie die wichtigsten Unterschiede?**

Die Unternehmen, die sich beim DNP bewerben, sind insgesamt besser aufgestellt, als solche, die sich nicht bewerben. Wem der Mut fehlt, sich zu bewerben, der weiß im Regelfall auch wieso. Die Spitze ist nach wie vor eng, aber das Mittelfeld der Bewerber hat sich verbessert, in dem Sinne, als dass Nachhaltigkeitsaspekte breiter abgedeckt werden. In der Tendenz sind es schon die Leuchttürme, die für den DNP nominiert werden. Sicherlich gibt es sehr gute Unternehmen, die sich nicht beim DNP bewerben, aber offen gestanden, da sehe ich nicht so viele.

Insgesamt hat sich die deutsche Wirtschaft auf den Weg gemacht. **Im Durchschnitt sind klare Entwicklungen und Verbesserungen zu erkennen. Dennoch bewegen sich die deutschen Unternehmen durchschnittlich eher im internationalen Mittelmaß.** Wir haben internationale Vergleiche durchgeführt und gesehen, dass die anglo-sächsischen Länder in gesellschaftlichen Aspekten und Stakeholder-Belangen besser aufgestellt sind. Was die Berücksichtigung von Standards und Normen betrifft, stehen asiatische Länder wie Japan und Südkorea besser da. Deutschland bewegt sich überall im unauffälligen Mittelfeld. Den Eindruck, Deutschland sei Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit, können wir nicht bestätigen. Es gibt aber einzelne Unternehmen, die zu den Vorreitern gehören und solche, die beim DNP nominiert sind oder gewinnen, gehören dazu.

**Hatte der DNP nach Ihrer Wahrnehmung eine spürbare Wirkung auf die Nachhaltigkeitsentwicklung bei teilnehmenden Unternehmen und Branchen? Wenn ja welches Beispiel ist Ihnen besonders in Erinnerung geblieben, in dem der DNP eine Wirkung in Branchen erzielt hat?**

**Ich spreche dem DNP eine sehr wichtige Rolle zu, da hier Pioniere ausgezeichnet werden und eine Plattform bekommen.** Das motiviert Menschen in den Unternehmen, da sie eine Bestätigung für ihr Handeln bekommen. Hier erfährt das Nachhaltigkeitsengagement eine positive Würdigung. Das stärkt die Vorbildfunktion für andere, die sehen, dass Unternehmen sich nachhaltig ausrichten und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich sein können. Diese Wirkung auf andere Unternehmen erachte ich als eine sehr wichtige. Zudem hat der DNP in Branchen hinein gewirkt. Eine besonders positive Dynamik, die sich auch in den DNP-Bewerbungen widerspiegelt ist m.E. in der Heizungsbranche, dem Lebensmittelhandel und

der Drogeriebranche zu beobachten. Es wird genau beobachtet, welche Konkurrenten in derselben Branche einen Preis erhalten. Dies kann zu unterschiedlichen Reaktionen führen: Einige Unternehmen entscheiden sich dazu, erst gar nicht in das Thema zu investieren und andere machen sich auf den Weg und bewerben sich genau deswegen für den DNP. Zudem wird der DNP mittlerweile bei Vorständen und im Management wahrgenommen, was für die nachhaltige Entwicklung in Unternehmen maßgeblich ist. Der DNP hat meines Erachtens hier einen hohen Beitrag dazu geleistet.

**Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Impulse, die der DNP in Unternehmen und Branchen für die Entwicklung von Nachhaltigkeit setzen konnte? Und welche Beispiele gibt es, in denen der DNP bzw. die Jury angestrebte Impulse nicht erfolgreich setzen konnte?**

Der wichtigste Impuls ist, dass Nachhaltigkeit stärker als Managementthema wahrgenommen wird. Als Jurymitglieder treten wir mit den Unternehmen bzw. den Bewerbern nicht direkt in Gespräche. Wir sind verpflichtet, unsere Entscheidungen nicht in der Öffentlichkeit zu diskutieren und unabhängig zu sein. Daher erfolgt kein direkter Austausch mit den Unternehmen, bei dem wir konkrete Impulse zur Verbesserung ihrer Nachhaltigkeitsleistung geben könnten. Aber in einem gewissen Rahmen kann dies A.T. Kearney als Methodikpartner, die im direkten Gespräch mit den Unternehmen stehen, tun und konkrete unternehmensspezifischen Anregungen geben. Wenn ich beobachte, ob Unternehmen, die den DNP gewonnen haben, weitergemacht oder aufgehört haben, dann habe ich den Eindruck, dass fast alle intensiv weitergemacht und sich verbessert haben. Die Auszeichnung wurde mit Stolz angenommen und als ein großer Ansporn gesehen. Auch die Belegschaft der Unternehmen, die nominiert wurden, sind stolz auf diese Errungenschaft und motiviert, weitere Schritte voran zu gehen. Unternehmen, die nicht nominiert wurden und mehrere Anläufe genommen haben, fragen sich dann oft, wieso sie nicht gewonnen haben und wo der Unterschied zwischen ihnen und den anderen liegt. Einige Unternehmen ziehen sich dann zurück und andere gehen proaktiv nach vorne und bewerben sich in zwei bis drei Jahren noch einmal, um ihre Fortschritte zu zeigen. Ein wichtiger Impuls ist also, dass Unternehmen sich in der gesamten Breite an Nachhaltigkeitsfragen intensiver mit substantiellen Aspekten der Nachhaltigkeit auseinandersetzen.

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die es in Zukunft weiter auszubauen gilt? Wo sehen Sie das größte Verbesserungspotenzial für den DNP, um die Wirkung für Nachhaltigkeit in Unternehmen und Wirtschaft in Zukunft weiter zu verstärken?**

Der DNP hat ein Anreizsystem geschaffen, um nachhaltige Entwicklung in Unternehmen voran zu bringen. Das Verfahren des DNP ist methodisch sehr gut und alle Beteiligten gehen ernsthaft und engagiert an die Sache. **Die Unternehmen werden mit viel Fachkenntnis beurteilt, angeschaut und diskutiert. Entscheidungen werden sachkundig ausbalanciert.** Zudem finde ich die Verknüpfung von Tagung und Preisverleihung sinnvoll. Die Tagung und die dort behandelten Themen treffen bei vielen Menschen auf Interesse, sodass die Teilnehmerzahl stetig zugenommen hat. Man muss sagen, dass Stefan Schulze-Hausmann und sein Team einen ausgezeichneten Job machen.

Ein Verbesserungspotenzial könnte auf der einen Seite sein, weniger Preise zu vergeben, damit die einzelnen Preise an sich sichtbarer werden. Auf der anderen Seite ist Nachhaltigkeit eine so komplexe und vielschichtige Materie, dass Spitzenleistungen in unterschiedlichen Teilbereichen erbracht werden können, sodass eine Differenzierung notwendig ist. Ein kleines und ein großes Unternehmen kann man bzgl. ihrer Nachhaltigkeitsherausforderungen nicht auf dieselbe Ebene stellen. Wenn man die Anzahl der Preise reduziert, wäre eine solche Differenzierung nicht mehr möglich. Dennoch könnte man die Anzahl Preise reduzieren, um mehr Aufmerksamkeit auf die anderen zu richten. Zudem würde ich der Politik bei der Preisverleihung weniger Bühne geben. Ich finde, dass Politiker streckenweise mehr im Vordergrund stehen als die Unternehmer. Die Unternehmen sollten ganz klar die Hauptakteure auf der Bühne sein, da sie die Leistungen erbracht haben, für die sie gewürdigt werden. **Natürlich ist eine politische Unterstützung für den DNP und die Unternehmen sehr wichtig, aber Politiker haben schon viele Bühnen und die DNP-Unternehmenspreise stellen eine Profilierungschance für Führungskräfte und Teams aus Unternehmen dar, die nicht verwässert werden sollte.** Zudem wäre wünschenswert, wenn der DNP medial noch mehr in die Massenmedien getragen werden könnte. Nach dem Motto „Bad news, are news. Good news, are no news“ ziehen viele Medien leider Negativnachrichten vor. Der DNP und die Geschichten der Gewinner stellen jedoch Positivnachrichten dar. Trotz des schweren Zugangs muss man anerkennen, dass es dem DNP gelungen ist, unternehmerische Nachhaltigkeit in die Medien zu bekommen und wahrgenommen zu werden. Vielleicht könnte man auch überlegen, ob sich der DNP in den sozialen Medien noch stärker verorten ließe.

### **Sollte der DNP vielleicht zukunftsweisender sein und an der Beantwortung von Megatrends wie der Industrie 4.0, dem gesellschaftlichen Wandel und Kreislaufwirtschaft mitwirke?**

Ich denke, dass eine Zukunftsperspektive im Rahmen der Tagung mithilfe von Expertenmeinungen adressiert werden kann oder man in der Jurydiskussion entsprechend Raum dafür lässt. Aber ich denke nicht, dass es die Aufgabe des DNP und der Jury ist, die letzten Modeentwicklungen zu beurteilen. Es geht darum, die Nachhaltigkeitsleistungen der Unternehmen insgesamt fundiert zu beurteilen und hier spielen gewiss neuere Trendentwicklungen eine Rolle. Fragen, ob aktuelle Themen wie „Circular Economy“ dazu genutzt werden, nachhaltige Entwicklung zu fördern, stellt sich die Jury im Rahmen der Beurteilung. Dazu muss der Fragebogen aber nicht verändert werden. Die Bewertung sollte grundsätzlich an den materiellen Leistungen insgesamt und nicht am Nachvollziehen von Modewellen erfolgen.

### **Sie lehren an der Leuphana Universität Lüneburg Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeitsmanagement. Seit 2003 sind Sie Gründer sowie Studiengangsleiter des Weiterbildungsstudiengang MBA Sustainability Management der Universität. Sollte die Perspektive der Nachhaltigkeit nicht eine integrale Perspektive für Studenten in allen BWL-Studiengängen sein?**

Idealerweise bräuchte man keine spezialisierten Nachhaltigkeitsmanagement-Studiengänge, da diese Perspektive integriert behandelt würde. Davon sind wir allerdings noch sehr weit entfernt. 2003 waren wir weltweit die ersten, die einen solchen Studiengang angeboten haben. **Leider hat bis heute nicht jede Universität oder wirtschaftswissenschaftliche**

**Fakultät Nachhaltigkeit adäquat aufgenommen.** Ein strukturerhaltendes, reaktionäres Bild prägt die Universitäten nach wie vor. Einzelne Dozierende nehmen den Themenbereich zwar auf, weil sie ihn als wichtig erachten, aber viele Lehrbücher an den Universitäten, Business Schools und Fakultäten sprechen Nachhaltigkeit deutlich verkürzt oder sogar falsch an. Das ist der Grund, weshalb es spezialisierte Studiengänge auf hohem Qualitätsniveau braucht. Wenn Leute in der Praxis mit Nachhaltigkeitsthemen konfrontiert sind und sehen, dass ihnen das Know-how zur Umsetzung fehlt, haben sie derzeit folgende Möglichkeiten: Entweder sie versuchen sich autodidaktisch weiter zu bilden, aber dann bleibt das Wissen meist eher oberflächlich. Oder sie entscheiden sich dafür, die Investition zu tätigen und einen spezialisierten Studiengang zu belegen. So können sie Experten und Change-Agents for Sustainability werden.

**Letztendlich werden diese Studenten die Manager der Zukunft. Wäre es eine Idee, dass man mehr Bildungsträger beim DNP prämiert?**

Eigentlich hatte ich mich ja für weniger Preise ausgesprochen, aber die Idee wäre an sich gut. Was das Problem sein könnte, wäre die Frage: Was passiert nach drei bis vier Jahren? Entweder gibt es dann eine Bewegung, aber diese kann sicher nicht allein durch den DNP angestoßen werden. Zudem kann es sein, dass irgendwann immer dieselben Institutionen ausgezeichnet werden. Dann müsste man die Anforderungen anheben. Aber es könnte ein Signal an die Bildungsinstitutionen sein, die aktuell aufgrund ihrer bürokratischen Strukturen zu wenig aktiv werden. Dennoch bin ich skeptisch, ob man damit eine hohe Wirkung erzielen würde. Hier sehe ich einen großen Unterschied zu Unternehmen, die im Wettbewerb zueinander stehen. Bei Bildungsinstitutionen hat eine solche Auszeichnung kaum Einfluss auf ihre Finanzierung und die Anzahl der Studierenden.

**Und abschließend: Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Maßnahmen, die jetzt anstehen, um die Nachhaltigkeitsentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft substanziell voranzubringen und zu beschleunigen?**

Es ist immer eine Frage des Zusammenspiels verschiedener Akteure, ob eine Bewegung entsteht und wie weit sie geht. Wenn man sich den derzeitigen Automobilmarkt anschaut, dann sehen wir, dass dort die Prämisse vorherrscht, möglichst wenig Bewegung zugunsten des Strukturerhalts zu erreichen. Nach dem Prinzip: „Der böse Traum wird schon vorbei gehen.“ Die Frage ist: Was muss gemacht werden, damit hier eine echte Nachhaltigkeitsdynamik entsteht? In diesem Kontext spielen nicht nur Unternehmen eine Rolle, sondern auch NGOs und die Politik. Im Fall des Automobilmarktes sieht man klar, welche Rolle die Politik für Nachhaltigkeit spielt, nämlich keine fördernde. Man sieht zwar, dass in Einzelfällen in dem Bereich der Elektro-Mobilität und des Car-Sharings Fortschritte zu verzeichnen sind, aber Nachhaltigkeit ist noch kein wesentlicher Wettbewerbsfaktor, der im Kerngeschäft entsprechend verankert wird. Ich bin überzeugt, dass sich dies durch internationale Entwicklungen in den nächsten Jahren fundamental ändern wird. Auch sieht dies in anderen Bran-



chen anders aus. Beispielsweise in der Drogeriebranche wird Nachhaltigkeit in der Produktentwicklung, der Sortimentsgestaltung und im Auftritt deutlich mehr Gewicht gegeben. Hier haben sich, bis auf eine Ausnahme, alle in Deutschland stark in Richtung Nachhaltigkeit entwickelt. **Es müssen immer verschiedene Akteure dazu beitragen, dass Nachhaltigkeit zu einem positiven Wettbewerbsfaktor wird.** Wie werden Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle unter Wahrung von Nachhaltigkeitsaspekten geschaffen? Verdient ein Unternehmen damit Geld, möglichst viele Einheiten eines Produktes zu verkaufen oder damit, dass es eine möglichst nachhaltige Lösung für ein Problem liefert? Zusammenfassend liegen die Stellschrauben in der Frage: Ist das Kerngeschäft und das Geschäftsmodell, mit dem das Unternehmen Geld verdient, nachhaltig und wird dadurch ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung geleistet? Was trägt ein Unternehmen zur Nachhaltigkeitstransformation eines Marktes, der Konsummuster und der Lebensstile bei? Das wäre ein Punkt, den man beim DNP noch stärker adressieren könnte.

Das Gespräch führte Marie-Lucie Linde

## Dr. Martin Sonnenschein



**Dr. Martin Sonnenschein**, Geschäftsführer von A.T. Kearney GmbH sowie Jurymitglied und Methodikpartner des Deutschen Nachhaltigkeitspreises

### **Aus welcher persönlichen Motivation heraus haben Sie sich für Ihr Engagement als DNP-Jurymitglied entschieden? Welche Perspektive wollten Sie in die Juryarbeit einbringen?**

Als eine weltweit führende Unternehmensberatung liegt es uns am Herzen, Potenziale von Menschen und Unternehmen zu heben. Das Wirken misst man am ökonomischen Erfolg, aber auch am Einfluss auf die Gesellschaft und die Umwelt. Uns ist es wichtig den Unternehmen eine Plattform zu geben, die über Gutes tun nicht nur reden, sondern durch Taten überzeugen. Denn Gutes tun und darüber berichten, erzeugt immer auch Motivation weiterzumachen. A.T. Kearney will genau dies fördern, und zwar in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Die Bewertung für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis erfolgt daher anhand von soliden methodischen Vorgaben, um messen zu können, was gut und was weniger gut ist. Nur so kann man Qualität in die Berichterstattung bringen und den Fortschritt messen. Hier sehen wir unsere Aufgabe als Methodenpartner: Anhand von Fakten zu bewerten, wo es sich um einen Marketing-Gag oder nur Reklame handelt oder wo tatsächlich Substanz hintersteckt. **Wir wollen keine Alltagsfliegen prämiieren, sondern die Unternehmen, die im Kern nachhaltig agieren.** Diese Aufgabe hat uns intellektuell damals und auch heute sehr interessiert. Denn die Frage ist immer noch: Gibt es einen Widerspruch zwischen der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen bzw. sozialen Verantwortung? Nach 10 Jahren DNP kann man diese Frage ganz klar verneinen – es gibt keinen Widerspruch.

### **Als Unternehmensberater sprechen Sie häufig mit dem Top-Management von Unternehmen: Was sagen die Top-Manager zum Thema Nachhaltigkeit heute?**

Auf Vorstand- und CEO-Ebenen war es immer ein großes Thema. Dort wurde Nachhaltigkeit und das Prinzip der Triple-Bottom-Line oft diskutiert. Der gesellschaftliche Druck sich mit dem Thema zu stellen, war sicherlich mal größer. **Aus einem Hype-Thema ist ein Unternehmensführungsthema entstanden.** Damals waren Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht haben, etwas Besonderes. Heute ist es zum Standard geworden. Wer keinen guten Bericht hat, der hat heute ein Problem. Die Frage ist nun: Ist das gut oder schlecht? Ich finde es ist gut, dass es so ist, auch wenn das Thema heutzutage in Gesprächen mit dem Top-Management nicht mehr ganz oben auf der Agenda steht. Heißt aber auch: das Thema ist im Bewusstsein und in der Führung von ganz vielen Unternehmen als Selbstverständlichkeit angekommen. Dazu hat der DNP seinen Beitrag geleistet.

Jetzt kann man vor dem Hintergrund aktueller Diskussionen rund um die Automobilindustrie dies in Zweifel stellen. Auch die Energiewende ist bemerkenswert und zukunftsorientiert. Sie zeigt aber auch, wie schwierig es ist, Ökonomie, Ökologie und gesellschaftliche

Verantwortung zusammen zu bringen: Der Vorstoß der Energiewende in Bayern und das Verlegen von unterirdischen Trassen kostet den Faktor sieben mehr im Vergleich zum „konventionellen“ Ansatz. Ist es nun nachhaltiger, die Trassen ober- oder unterirdisch verlaufen zu lassen? Es ist ein schönes Beispiel dafür, wie schwierig es ist die drei Dimensionen gleichzeitig im Blick zu halten. Aktuell schaut man auf die Automobilindustrie und fragt sich, warum die einzelnen Akteure so handeln. Sind die Vorgaben zu unrealistisch? Brauchen wir wirklich immer mehr PS und Hubraum?

Die Mobilität der Zukunft ist eines der derzeit spannendsten Themen der Nachhaltigkeit. Ich denke, wir könnten uns hier noch stärker an der sozialen Marktwirtschaft orientieren. Sie hat ein brutal marktwirtschaftliches und liberales Wettbewerbsdenken. Der Beste muss sich durchsetzen, damit wir einen wirtschaftlichen und technologischen Vorteil haben. Wer Leistung zeigt, wird honoriert. Gleichzeitig erfolgt von dem, was geleistet und an Wert geschaffen wurde, eine Umlage an diejenigen, die nicht diesen Beitrag leisten konnten und gesellschaftlich teilhaben sollen. Und das repräsentiert für mich das Prinzip der Triple-Bottom-Line: Wirtschaftlich erfolgreich sein, einen wirtschaftlichen Beitrag leisten und gesellschaftliche Verantwortung im sozialen Kontext übernehmen - und das möglichst ressourcenschonend.

Gesellschaftliche Aspekte und ethisches Handeln über die Ökologie hinaus, haben wir beim DNP finde ich persönlich nicht ausreichend genug berücksichtigt. Ich will diesen Bogen schaffen, weil mir das am Herzen liegt: [Soziale Marktwirtschaft ist als Wirtschaftsordnung bestens geeignet, um Nachhaltigkeit in der Mitte der Gesellschaft zu verankern](#). Wir haben leider in Deutschland teilweise eine Diskussion, die die soziale Marktwirtschaft mit Füßen tritt. Das ist unangemessen. Man könnte Nachhaltigkeit meiner Meinung nach eine wirtschaftspolitischere Dimension im Diskurs geben.

**Die Frage bei der Leistungsgesellschaft ist ja, ob die an der politischen Spitze das Prinzip nicht aushebeln, wie z.B. Trump in Amerika.**

Aber führt dies denn zu einer besseren Nachhaltigkeit? Eben nicht! Deswegen sage ich ja, dass Wettbewerb, Wirtschaftsordnung und Kapitalismus erst einmal auf das Nachhaltigkeitsthema einzahlt. Damit habe ich die Möglichkeit die besten Technologien für nachhaltige Produkte und Produktionen einzusetzen und für Umwelt und Gesellschaft erlebbar zu machen. Alles andere wäre ein Rückschritt. Ich finde wir sollten in der DNP-Jury die Haltung vertreten und solchen Unternehmen, wie z.B. aus der Automobilbranche, die den Preis erhalten haben, diesen wieder aberkennen. Denn sie haben den ganzheitlichen Anspruch von Nachhaltigkeit nicht erfüllt – die notwendige Bedingung ist sozusagen nicht erfüllt – würde der Mathematiker sagen. Der DNP muss eine eigene Kritikfähigkeit an den Tag legen. Wenn wir als Nachhaltigkeitsjury das nicht können, wer dann? Bei uns in der Unternehmensberatung sind Performance-Kriterien sehr wichtig. Ich war längere Zeit weltweit zuständig für das Partnerauswahl-Gremium bei A.T. Kearney und habe mir jedes Jahr genau angeguckt, wie gut wir eigentlich waren. Das ist beim DNP auch angezeigt. Wenn man herausfindet, dass man evtl. falsch lag, sollte man entsprechend handeln. Wir sind als Jury keine investigativen Journalisten und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln konnte man einige Entwicklungen nicht aufspüren. Das reflektierte Zurückgucken ist dennoch wichtig.

**Es wird anlässlich des 10-jährigen Bestehens des DNP einen Jubiläums-Preis vergeben. Hier guckt sich der DNP noch einmal genauer an, was die Preisträger seit der Auszeichnung gemacht haben. Hier erfolgt ein solches reflektiertes Zurückschauen.**

Nachhaltigkeit im Sinne von am Thema dranbleiben und es konsequent weiterverfolgen, muss im Mittelpunkt stehen. Mir fällt im Moment kein Unternehmensbeispiel ein, wo ich sagen würde, dass diese es konsequent und ganzheitlich fortgeführt haben. Aber ich habe das persönliche Problem, dass mir die Debatte oft zu grün ist und Teilnehmer oftmals „grüne Marken“ wie Frosch, Alnatura etc. sind, die natürlich zu Recht prämiert wurden. **Ich finde es jedoch wichtiger, nicht die per se schon „Grüne“ auszuzeichnen, sondern eher die konventionellen Unternehmen, die sich hier etwas Außergewöhnliches vornehmen.** Denn genau das hat für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft den größten Impact.

**Also sehen Sie ein Spannungsfeld zwischen der Prämierung von Vorreitern und solchen Unternehmen, die prozessuale Verbesserungsschritte für mehr Nachhaltigkeit auf den Weg gebracht haben?**

Ich bin definitiv dafür, dass man einen Schwerpunkt auf das Prozessuale legt. Leuchtturm-Unternehmen sind gut und wichtig, aber diese kommen eh als Gewinner heraus. Aber derjenige, der im Mittelfeld steht und in einer schwierigen Industrie unterwegs ist, dann auf das Thema Nachhaltigkeit setzt und sich damit neu beweist, das ist das wirklich Herausragende. Deswegen finde ich, dass die Automobilvertreter zu Recht prämiert wurden, weil sie damals vieles ambitioniert umgesetzt haben. Die Kommunikation solcher Preisträger ist sicher schwerer, aber für die Gesellschaft ist es wichtig.

**Ein zweites Spannungsfeld ist die Anzahl der Preisrubriken. Sind Sie für weniger oder mehr Rubriken?**

Da bin ich eher auf Seite derer, die sagen, dass der DNP weniger Kategorien vertragen könnte. Weniger aber dann richtig. Der Abend der Preisverleihung ist schon lang, wenn dort so viele Preise verliehen werden. **In der Summe haben die vielen Kategorien zudem den Effekt, dass das Licht nicht auf ein paar Wenige, die echten Vorbilder fällt.** Daher lieber weniger und pointierter, sodass z.B. auch schon eine Platzierung auf der Short-List Anerkennung findet und kommunikativ genutzt werden kann.

**Als DNP-Jurymitglied konnten Sie von innen heraus beobachten, wie teilnehmende Unternehmen sich über die Jahre hinweg im Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt haben. Was sind nach Ihrer Wahrnehmung die wichtigsten positiven Entwicklungen im Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen? Welche Entwicklungen sehen Sie hingegen kritisch? Welche Herausforderungen sind besonders groß?**

Das Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen ist auf jeden Fall thematisch umfangreicher geworden. Heute ist das Thema in der Kernwertschöpfung, den Produktionsprozessen und im Produktdesign angekommen. Das ist ein Quantensprung, den wir beobachten können. **Auch der Tiefgang der Nachhaltigkeitsberichte bei diesen Unternehmen, ist wirklich außergewöhnlich.** Es wird ganzheitlich über alle Dimensionen berichtet.

**Sollte es beim DNP so etwas wie Mindestkriterien für die Teilnahme am Wettbewerb geben, die wie ein Vorfilter agieren? Bzw. wie stehen Sie zu dem Spannungsfeld Qualität vs. Quantität beim DNP?**

Das befürworte ich. Natürlich müssen die Ansprüche nach einer gewissen Zeit angehoben werden. Die Gesellschaft wird besser, also muss auch der Anspruch für die Wirtschaft höher werden. Ehrlich gesagt, hätten wir das schon früher machen sollen und können. Wir wollen ja ein Marktprodukt bzw. ein Markenversprechen kreieren. Was auch interessant ist, dass wir kaum einen Bildungsträger unter den Bewerbern haben. Fakt ist, dass gleichbleibend viel, wenn nicht sogar weniger, in die Bildung investiert wird. Es gibt viele Lippenbekenntnisse, aber mehr auch nicht. Hier haben wir großen Nachholbedarf. Und das ist auch Nachhaltigkeit in der Mitte der Gesellschaft – es geht um die Zukunft der nachfolgenden Generationen.

**Müsste der DNP in diesem Sinne auch einen gewissen Bildungsauftrag übernehmen?**

Der DNP hat und übernimmt schon heute einen Bildungsauftrag, dadurch dass er das Thema Nachhaltigkeit bekannt macht und zeigt, was Nachhaltigkeit im ganzheitlichen Sinne bedeutet. Indem er Leuchttürme zeigt, gibt er Orientierung. Die Kategorie „Forschung“ kommt dem Anspruch vielleicht am nächsten. Das ist mir aber zu wenig. Auch Unternehmen wie Krankenhäuser oder Pflegedienste sind eher rar gesät beim DNP. Wir müssen die unternehmerische Erneuerung der Wirtschaft mit Start-up als Zukunftssicherung der Gesellschaft verstehen. Genauso wie Kindergeschrei Zukunftsmusik ist. Hier kann der DNP weitere Akzente setzen.

**Sollte der DNP vielleicht sogar internationaler werden?**

Als Berater wollen wir immer Benchmarks und wollen herausfinden, wo wir im Vergleich zu anderen Unternehmen, Branchen oder Ländern stehen. Von daher wäre mein erster Reflex gewesen, ja zu sagen. Aber ich glaube nicht, dass dies die richtige Antwort wäre. Ich würde mir wünschen, dass von einer internationalen Organisation, jedes Jahr oder alle zwei Jahre, ein Report veröffentlicht würde, der eine Art Benchmark vornimmt. Das muss noch nicht einmal auf Unternehmensebene sein. Die Herausforderung des DNP ist, dass man nur einmal im Jahr in der Presse vertreten ist. Man müsste eigentlich jedes Quartal in der Presse auf das Thema aufmerksam machen. D.h. man müsste weitere Maßnahmen als den Wettbewerb und den Preis haben, um hier die Präsenz erhöhen zu können - vielleicht etwas analog zum IFO-Index. Einen solchen Report bzw. die Erkenntnisse daraus könnte man dann kontinuierlich kommunizieren und Anlässe zur Diskussion schaffen. Gemeinschaftsstudien sind geeignet internationale Themen aufzunehmen. Selber international zu werden empfehle ich nicht.

**Bei den DNP-Teilnehmern, die am Ende nicht gewinnen, ist oftmals der Aufwand-Nutzen-Gap relativ hoch, zu den die ausgezeichnet werden. Könnte man dies vermeiden, indem man durch ein vom DNP unabhängiges Gremium diese Unternehmen nach dem Wettbewerb weiter begleitet?**

Das Thema einer weiteren Plattform finde ich definitiv gut und würde diese sogar noch früher ansetzen. Evtl. indem man eine Plattform im Hochschulkontext für Studenten

etabliert, um ein Vernetzen über den Lebenszyklus eines Menschen begleitend zu ermöglichen. Das wird aber nur funktionieren, wenn man es schafft DIE Plattform zu sein, um nicht inflationär zu wirken.

**Sie haben in einem Interview gesagt, dass Beratung hilft, Klarheit und im Idealfall Sicherheit und Zuversicht beim Menschen zu schaffen. Wie viel Beratung brauchen Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit Ihrer Meinung nach oder haben wir hier schon flächendeckend Klarheit und Sicherheit erreicht? Welche Rolle könnte hier der DNP einnehmen?**

Das Schöne am Beratungsgeschäft ist – fast egal zu welchem Inhalt - der Bedarf nimmt eher zu als ab. Das gilt auch für die Beratung rund um das Thema Nachhaltigkeit, obwohl die Unternehmen mittlerweile ein deutlich höheres Maß an Professionalität erreicht haben. **Dennoch bleibt es ein großes Beratungsthema, denn die Unsicherheit nach vorne besteht unverändert und die Komplexität in den Fragestellungen nimmt zu.** Und dann gibt es durchaus auch disruptive Momente, die zu neuem Beratungsbedarf führen werden. Aber wir von A.T. Kearney haben uns vor 10 Jahren beim DNP nicht engagiert, um unsere Beratungsmandate zu erhöhen, sondern wir waren und sind wirklich tief davon überzeugt, einen wesentlichen methodischen Beitrag zur Zukunftssicherung beitragen zu können.

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die es in Zukunft weiter auszubauen gilt? Wo sehen Sie das größte Verbesserungspotenzial für den DNP, um die Wirkung für Nachhaltigkeit in Unternehmen und Wirtschaft in Zukunft weiter zu verstärken?**

Die DNP-Gala ist ein jährliches Highlight und Benchmark. Sie gibt dem Thema eine Plattform und Sichtbarkeit - und das liegt mir wirklich am Herzen - dass Erfolge auch gezeigt werden und eine Bühne bekommen. Und wir wissen aus unserer Arbeit als Jury, dass manche Unternehmen und deren Mitarbeiter oder Vorstände sich intensiv auf diesen Wettbewerb vorbereiten. **Diese Bewerbung ist wie ein Meilenstein in der Nachhaltigkeitsentwicklung eines Unternehmens.** Ich weiß als Berater nur zu gut, dass man Meilensteine braucht, auf die man hinarbeiten muss. Wenn man den Meilenstein dann erreicht hat, nimmt man sich den nächsten vor. Hier hat der DNP in den letzten 10 Jahren wirklich perfekt funktioniert. Er hat nicht nur dem Unternehmen und der Marke genützt, sondern auch den damit involvierten Mitarbeitern, die es im Unternehmen leben, eine Plattform gegeben. Es wäre wünschenswert, wenn die Erfolgsmessung danach, noch weitergetrieben würde. Wie gut waren die Unternehmen aber auch wie gut waren wir als Jury selbst? Zudem haben wir beim DNP unglaublich viel Ökologie und Ökonomie gemacht, aber zu wenig gesellschaftliche Verantwortung. Außerdem fände ich es zukunftsorientiert, wenn man mehr junge Menschen in den Preis und den Kongress einbinden könnte. Vielleicht kann man auch dazu übergehen, nicht nur Unternehmen zu prämiieren, sondern auch Einzelpersonen, denn personifizierte Zuspitzung hilft.

**Und abschließend: Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Maßnahmen, die jetzt anstehen, um die Nachhaltigkeitsentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft substanziell voranzubringen und zu beschleunigen?**

Ich möchte an dieser Stelle ein Thema anführen das mir wirklich am Herzen liegt: Es wird im Moment viel über das Thema der Digitalisierung gesprochen, die sicherlich ein Hebel für die



nachhaltige Entwicklung in der Wirtschaft ist. Aber wir vergessen dabei, dass mit der Biologisierung eine ganz andere Welle anrollt. Big Data, Analytics in Verbindung mit Biotechnologie ist die Zukunft. Als RNE aber auch als DNP sollten wir uns Gedanken dazu machen, was das für den Nachhaltigkeitsdiskurs bedeutet. Ich denke der technologische Fortschritt ist vielmehr integraler Bestandteil der anderen drei Dimensionen. Es ist ein Treiber und die Basis für eine nachhaltige Entwicklung. Als DNP und Wettbewerb sind wir eher rückwärtsgewandt. Wir müssten eigentlich mehr Impulse nach vorne geben. Zumindest mit den Experten, die der DNP u.a. in der Jury versammelt, sollte das möglich sein. Wir sollten technologische Trends und Biotrends viel stärker diskutieren und evtl. dafür auch Auszeichnungen entwickeln.

Und nun noch ein abschließender Gedanke: [Wenn man es schaffen würde ein Leitbild für Deutschland zu schaffen, könnte der DNP einen Beitrag dazu leisten.](#) Nach dem Zweiten Weltkrieg hatten wir den Wiederaufbau, dann die Wiedervereinigung. Jedes Mal wussten wir, was zu tun war. Aber was machen wir jetzt? Woran arbeiten wir als Gesellschaft gemeinsam? Diese Frage ist für mich völlig offen.

Das Gespräch führten Dr. Matthias Kannegiesser und Marie-Lucie Linde

## Testimonials aus einem DNP-Beobachterkreis

### Dr. Daniela Büchel



**Dr. Daniela Büchel**, Bereichsvorstand Handel Deutschland -  
Ressort HR / Nachhaltigkeit REWE GROUP

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die künftig weiterentwickelt werden sollte?**

„Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis hat sich als renommiertester Preis in der Nachhaltigkeitslandschaft in Deutschland mit hoher Glaubwürdigkeit etabliert. Er bringt sowohl Größen aus Konzernen wie auch Entscheider aus Politik oder kleinen innovativen Start-Ups zusammen. Darüber hinaus ist es gelungen, nachhaltiges Engagement von Unternehmen positiv zu besetzen.“

**Wo liegt aus Ihrer Sicht das größte Verbesserungspotenzial für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis, um seine Wirkung auf Nachhaltigkeit für Unternehmen und die Wirtschaft künftig zu verstärken?**

„Es wäre wichtig, dass der DNP eine noch größere Reichweite in der breiten Öffentlichkeit bekommt, um den Anreiz dafür zu erhöhen, dass sich noch mehr und vor allem viele neue Unternehmen bewerben. Dadurch entstehen neue Impulse und Innovationen.“

## Karl Falkenberg



**Karl Falkenberg**, ehemaliger Generaldirektor Umwelt der EU-Kommission und Lehrbeauftragter für Nachhaltigkeit, Umwelt und Internationalen

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die künftig weiterentwickelt werden sollte?**

„Die Preisverteilung ist eine großartige Veranstaltung, bei der man die positive Energie und Begeisterung für Nachhaltigkeit bei allen Beteiligten mit Händen fassen kann! Ein toller Ansporn für innovativen nachhaltigen Wettkampf!“

**Wo liegt aus Ihrer Sicht das größte Verbesserungspotenzial für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis, um seine Wirkung auf Nachhaltigkeit für Unternehmen und die Wirtschaft künftig zu verstärken?**

„Der Preis verdient noch mehr Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit, er sollte noch viel stärker wahrgenommen werden und in die Gesellschaft ausstrahlen mit seiner Botschaft: Nachhaltige Lösungen bringe kurz-, mittel- und langfristig Erfolg!“

**Welche Maßnahmen stehen aus Ihrer Sicht insgesamt jetzt an, um die Nachhaltigkeitsentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft substanziell nach vorne zu bringen und zu beschleunigen?**

„Nachhaltigkeit ist die größte Herausforderung für unsere Gesellschaften, die über den Wettbewerb der Ideen hinaus auch die Unterstützung durch zuträgliche Rahmenbedingungen braucht. Wettbewerb verzerrende Rahmenbedingungen sollten rasch zugunsten von nachhaltigem Wirtschaften verändert werden: eine riesige Herausforderung für alle Ebenen der Politik, sowohl bei Energie, Transport, Finanzdienstleistungen, Landwirtschaft und Ernährung, Steuererechtigkeit oder Arbeitsplätzen, um nur einige Bereiche zu benennen.“

## Dr. Alexandra Hildebrandt



**Dr. Alexandra Hildebrandt**, Publizistin, Nachhaltigkeitsexpertin und Wirtschaftspsychologin

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die künftig weiterentwickelt werden sollte?**

„Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis hat das Thema Nachhaltigkeit aus der Öko-Nische geholt und durch die inhaltliche und formelle Erweiterung breiten Bevölkerungsschichten zugänglich gemacht. Der ästhetische Aspekt ist dabei nicht zu unterschätzen: Eine solche Veranstaltung, die auch durch Prominente getragen wird, macht das Thema zugleich attraktiver.“

**Wo liegt aus Ihrer Sicht das größte Verbesserungspotenzial für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis, um seine Wirkung auf Nachhaltigkeit für Unternehmen und die Wirtschaft künftig zu verstärken?**

„Viele nominierte kleine und mittlere Unternehmen haben zuweilen den Eindruck, dass sie nur der Rahmen sind für das große Bild der Prominenten. Dies wird in den Medien gezeigt, aber nicht das eigentlich tragende Element. Auch müsste die Transparenz um bestimmte Prozesse sichtbarer gemacht werden: Nach welchen Kriterien erfolgt die Auswahl der Nominierten und Gewinner? Wechselt die Jury jährlich? Wie unterstützen die Prominenten den NH-Preis? Treten sie nur auf und halten die Laudatio? Was passiert danach?“

**Welche Maßnahmen stehen aus Ihrer Sicht insgesamt jetzt an, um die Nachhaltigkeitsentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft substanziell nach vorne zu bringen und zu beschleunigen?**

„Es müsste noch deutlicher das Strategiethema kommuniziert werden - und dass die Nachhaltigkeitsbewegung und deren strategische Koordination Routinen verändern können. Das ist eine enorme Chance für jedes Unternehmen, in dem häufig viele Initiativen, Projekte und Arbeitsgruppen unverbunden nebeneinander stehen. Im Umgang mit den globalen Megatrends ist ein Wettbewerb um innovative Ideen und Konzepte gefragt, mit denen sich Unternehmen für die Zukunft rüsten können. Es gilt also, den globalen Wandel mitzubestimmen, anstatt vom ihm überrollt zu werden.“

## Hannes Jaenicke



Hannes Jaenicke, Schauspieler und Aktivist

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die künftig weiterentwickelt werden sollte?**

„Die Stärke liegt darin, Konzerne und Hersteller zu ermutigen, zu promoten und zu prämiieren, deren Denken und Philosophie über reines Rendite- und Profitdenken hinausgeht. Bislang herrscht weitestgehend der Glaube, dass nachhaltiges Wirtschaften unrentabel ist. Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis will und kann das ändern.“

**Wo liegt aus Ihrer Sicht das größte Verbesserungspotenzial für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis, um seine Wirkung auf Nachhaltigkeit für Unternehmen und die Wirtschaft künftig zu verstärken?**

„Wie alle Institutionen, die sich nachhaltigem Denken und Wirtschaften verschrieben haben, muss auch der DNP aufpassen, nicht auf den grasierenden Greenwash von Großkonzernen wie VW, Daimler oder Unilever hereinzufallen.“

**Welche Maßnahmen stehen aus Ihrer Sicht insgesamt jetzt an, um die Nachhaltigkeitsentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft substanziell nach vorne zu bringen und zu beschleunigen?**

„In der Theorie ist das einfach: Man muss diejenigen bestrafen, die schmutzig produzieren und wirtschaften, und die belohnen, die das Gegenteil tun. Die Politik redet viel und tut wenig, siehe Glyphosat, Diesel-Gate, Einweg-Plastik, fossile Energieträger. Die Industrie wirtschaftet weitgehend auf Kosten von Mensch und Umwelt. Und der Endverbraucher hält Geiz immer noch für geil. Alle 3 „Parteien“ müssen umdenken, und das funktioniert nur mit neuen Gesetzen und einer völlig anderen Preispolitik.“

## Fritz Lietsch



**Fritz Lietsch**, Geschäftsführer von ALTOP Verlags- und Vertriebsgesellschaft für umweltfreundliche Produkte mbH & Chefredakteur forum nachhaltig Wirtschaften.

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die künftig weiterentwickelt werden sollte?**

„Die Stärken des DNP liegen in dem hohen gesellschaftlichen Status, den das Thema Nachhaltigkeit durch den Rahmen, die Prominenz und die Professionalität des DNP erhält. Die Vernetzungsmöglichkeiten, der Gedankenaustausch – kurz das Networking der Teilnehmer. Und nicht zuletzt die gelungene Feier als Ganzes und der Tanz in die Nacht, denn Nachhaltigkeit sollte immer auch mit Lebensfreude verknüpft werden.“

**Wo liegt aus Ihrer Sicht das größte Verbesserungspotenzial für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis, um seine Wirkung auf Nachhaltigkeit für Unternehmen und die Wirtschaft künftig zu verstärken?**

„Verbesserungspotenziale für den DNP sind meines Erachtens nach: Noch klarere Abgrenzung vom Greenwashing. Noch mehr Medienresonanz auch unter dem Jahr. Noch mehr konkrete praktische Hilfestellung für Unternehmen. Die Konferenz interaktiver und mit Vorbereitung und Follow-up.“

**Welche Maßnahmen stehen aus Ihrer Sicht insgesamt jetzt an, um die Nachhaltigkeitsentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft substanziell nach vorne zu bringen und zu beschleunigen?**

Die Berichterstattung muss für alle Unternehmen verpflichtend werden – denn damit wird Bewusstsein geschaffen. Plus: Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen und vor allem nachhaltige Produkte sollten auf Grund ihres Umwelteffektes eine niedrigere Besteuerung erfahren oder umgekehrt: Umweltverschmutzende und nicht nachhaltige Produkte Firmen, Verfahren und Produkte sollten ihre Verschmutzung versteuern und dadurch im Preis ausdrücken müssen. Die gegenwärtige Externalisierung ist ein Hohn für alle Unternehmen, die sich über die gesetzlichen Vorschriften hinweg engagieren.“



## Klaus Milke



**Klaus Milke**, Vorstandsvorsitzender von Germanwatch e.V. sowie Gründungsstifter und Vorsitzender des Vorstands der Stiftung Zukunftsfähigkeit

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die künftig weiterentwickelt werden sollte?**

„Die größte Stärke liegt sicherlich darin - und da ist Stefan Schulze-Hausmann ein großes Lob zu machen - das Thema Nachhaltige Entwicklung mit zu einem Mainstream-Thema gemacht zu haben. 10 Jahre dran zu bleiben und durch eine immer wieder sehr attraktive Veranstaltung auch eher „Unbeleckten“ das Gefühl zu geben, da müsste ich eigentlich auch dabei sein, ist schon eine echte Leistung.“

**Wo liegt aus Ihrer Sicht das größte Verbesserungspotenzial für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis, um seine Wirkung auf Nachhaltigkeit für Unternehmen und die Wirtschaft künftig zu verstärken?**

„Es müssten mehr die ausgezeichnet werden, die in gesellschaftlichen Konfliktbereichen (Menschenrechte, Kohleausstieg etc.) Pionierarbeit geleistet haben oder derzeit leisten. Auch müsste die Tatsache, dass wir seit 2015 mit der 2030 Agenda und den SDG und dem Paris-Abkommen ganz andere für (fast) alle Staaten der Welt verbindliche Rahmensetzungen haben, die ganz andere Formen der transformativen Kooperation aber auch der Schnelligkeit im Handeln erforderlich machen. Das „Leave No One Behind“ und „Transforming our World“ der 2030 Agenda sollte eine viel größere Rolle spielen.“

**Welche Maßnahmen stehen aus Ihrer Sicht insgesamt jetzt an, um die Nachhaltigkeitsentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft substanziell nach vorne zu bringen und zu beschleunigen?**

„Könnte es nicht eine Idee sein, dass die mittlerweile Preisträger selber wieder – nach Themen oder Branchen - kleine Initiativ- und Vorreitergruppen bilden, die andere inspirieren, ebenfalls aktiv zu werden? Das könnte Prozesse induzieren, die über eine einmalige Auszeichnung hinausgehen.“

## Prof. Dr. Edda Müller



**Prof. Dr. Edda Müller**, Vorsitzende von Transparency International Deutschland e. V.

**Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des DNP, die künftig weiterentwickelt werden sollte?**

„Anstrengungen von Unternehmen für Nachhaltigkeit werden vom Markt unzureichend belohnt. Verbraucher können firmeneigene Informationen zur nachhaltigen Geschäftspolitik nur schwer von wenig glaubwürdigen Werbeaussagen unterscheiden. Der Preis erhöht die Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit nachhaltigen Unternehmensengagements. Er stärkt insbesondere die Motivation von Management und Belegschaft.“

**Wo liegt aus Ihrer Sicht das größte Verbesserungspotenzial für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis, um seine Wirkung auf Nachhaltigkeit für Unternehmen und die Wirtschaft künftig zu verstärken?**

„Die Wirkung des Preises beschränkt sich seit Jahren im Wesentlichen auf eine überschaubare Zahl von „Vorzeige-Unternehmen“. Anreize für Umstellungsprozesse in den Unternehmen sollten geschaffen werden. Hilfreich hierfür könnte ein mehrstufiger Prozess sein, in dem ‚Kandidaten-Unternehmen‘ Unterstützung bei der Umstellung und Optimierung der Geschäftsabläufe gegeben wird.“

**Welche Maßnahmen stehen aus Ihrer Sicht insgesamt jetzt an, um die Nachhaltigkeitsentwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft substanziell nach vorne zu bringen und zu beschleunigen?**

„Die notwendige Umorientierung des weltweiten Wirtschaftsgeschehens kann nicht allein durch Appelle an die Freiwilligkeit und gutes Zureden erreicht werden. Der internationale Wettbewerb bedarf klarer Regeln und Anreize bis hin zu Ge- und Verboten. Internationale Vereinbarungen zum Umwelt- und Klimaschutz sowie zur Wahrung von Menschenrechten und der Einhaltung von Sozialstandards müssen unmittelbarer Bestandteil von Handelsverträgen sowie Vertragsabschlüssen zwischen Unternehmen werden. Dazu gehört eine wirksame Sanktionierung korrupter Geschäftspraktiken.“