

Nachhaltigkeit im Wettbewerb

Welche Industriezweige, Sektoren oder Initiativen geben den Ton an?

Dr. Günther Bachmann, Geschäftsführer des Rates für Nachhaltige Entwicklung

After Dinner Speech, DLG-Tagung, „Energemarkt der Zukunft - Perspektiven für die Landwirtschaft“ 1.12.2004, Bonn

Ich empfinde es als eine große Ehre, dass Sie, sehr geehrter Herr Professor Rimpau und Freiherr von dem Bussche, mich heute eingeladen haben nachdem bereits der Vorsitzende Dr. Hauff vor 2 Jahren hier abends gesprochen hat und andere Mitglieder des Nachhaltigkeitsrates hier gewesen sind.

Wettbewerb und Nachhaltigkeit: In welchem Verhältnis diese beiden zueinander stehen, das ist derzeit eine sehr spannende Frage. Viel wird darüber geredet, was der Staat und die Politik zu tun haben, wenn es um Nachhaltigkeit geht. Viel wird auch über Anforderungen an die Unternehmen geredet. Aber zusammen gebracht wird das bisher noch kaum. Und das hat seinen Grund. Als die Nachhaltigkeitspolitik 1992 durch die UN-Weltkonferenz zu Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro etabliert wurde, da dominierte ein im Kern weitgehend staatsorientiertes Denken. Weil Rio ein Regierungsgipfel war, ist das auch verständlich und richtig. Aber die wirtschaftliche Globalisierung setzte in den 90er Jahren einen politischen Gegenpol zur Nachhaltigkeit und verschob die Kräfteverhältnisse zwischen Politik und Wirtschaft. Kurz gesagt: Als die Wirtschaft sich anschickte, sich selbst und das Leben der Menschen zu globalisieren, da dachte man bei Nachhaltigkeit eher an Regulierung, Staat, Schutz. Der Wettbewerb galt jedenfalls nicht als natürlicher Verbündeter der Nachhaltigkeit. Das ist weitgehend auch heute noch so.

Aber zugleich gibt es heute einen starken Trend, der dieses Bild verändert. Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung gewinnen an Bedeutung. Einige Unternehmen sind dazu übergegangen, Nachhaltigkeit aktiv zu gestalten. Nun ist es nicht so, dass über Nacht die Unternehmen und der Wettbewerb zu Agenten der Nachhaltigkeit geworden wären. Und sicherlich treibt der Wettbewerb viele Volkswirtschaften immer noch – und immer noch dominierend - in die falsche Richtung des Ressourcenverbrauches und der wirtschaftlichen und entwicklungspolitischen Sackgassen. Aber es gibt mittlerweile auch einen Wettbewerb um die besten Nachhaltigkeits-Lösungen. Dass und wie es einen Wettbewerb um Aktivitäten zur Nachhaltigkeit geben kann, und wie er funktioniert, ob er Nachhaltigkeit behindert oder fördert – das ist zu einer spannenden Frage geworden. Kann der Wettbewerb im Markt von einem Teil des Problems zu einem Teil der Lösung für die Nachhaltigkeit werden?

Um Ihnen einige Überlegungen zu diesen Fragen vorzutragen, brauchen wir ein Bild. Bilder unterstützen das Denken und sie ermöglichen Assoziationen, die mit dem gesprochenen Wort allein nur schlecht zu erzeugen sind. Üblicherweise hält man heute Vorträge mit powerpoint – Bildern. Ich jedoch heute nicht. Denn ich brauche nur ein einziges Bild und das haben Sie alle dabei. Ich bitte Sie also um Mithilfe. Es ist das Bild eines Radrennens, genauer der Tour de France. Denken Sie an eine Bergetappe. Alpe d’Huez zum Beispiel. Die Tour soll uns heute als Bild für Wettbewerb dienen.

In einem solchen Radrennen kommt es auf den Einzelnen an. Er muss stark sein, ausdauernd, schnell, muss Übersicht haben. Er muss Verantwortung übernehmen. Die besten kommen vorne an. Assoziieren Sie mit den einzelnen Rennfahrer die Unternehmen, um die es heute geht.

Dann gibt es da noch die Teams. Ohne Team geht auch für den besten Einzelfahrer nichts. Eine gute Kooperation ist gefragt. Man muss wissen, wann und wo man stark sein will. Die Chance zum Gewinnen liegt im Team, sonst nirgendwo. Mit dem Team assoziieren wir hier die Branche. In meinem Vortrag spielen die Mineralöl- und Chemiebranche, die Bauindustrie, die Papierindustrie, die Stahl- und Autoindustrie eine Rolle, aber auch die Land- und Forstwirtschaft.

In meinem Bild geht es also um Verantwortung, Fairness (manchmal), immer um Wettbewerb. Wie funktioniert der Wettbewerb? Jedenfalls nicht allein dadurch, dass man Pedalen im Kreis herum tritt. Das muss man tun, aber es geht um mehr. Derjenige Wettbewerber ist gut, der die Zeichen der Zeit lesen kann. Die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Leadership bestimmen die Position im Wettbewerb. Eine Rolle spielt auch – denken Sie an die letzte Tour de France - das geschickte Aussenden von Zeichen der Stärke – physischen und mentalen Zeichen.

Bevor wir das Rennen starten, lassen Sie mich einen Blick auf die Nachhaltigkeit werfen.

I

Nachhaltigkeit ist ein ganz einfaches und elegantes Konzept. Es meint die Fähigkeit zur Kontinuität. Wenn etwas ohne Ende weitergehen kann, dann ist es nachhaltig. Wenn nicht, dann nicht. Unser Ressourcenverbrauch und unser vorherrschendes Entwicklungsmodell sind als Muster für die gesamte Erde ungeeignet. Sie können nicht ohne Ende weitergehen. Sie sind also nicht nachhaltig.

Allerdings, in die konkreten Handlungen in einer dynamischen Welt zu übersetzen, ist Nachhaltigkeit nicht so leicht. Nehmen wir nur die Facette der Umweltpolitik: Umweltschutz ist in der Vergangenheit das Schwungrad für die Diskussion um Nachhaltigkeit gewesen, und angesichts bleibender Umweltaufgaben ist zu hoffen, dass das auch so bleibt. Die Umweltpolitik der letzten 30 Jahre hat die Auswirkungen der Produktion auf Natur und Umwelt (Wasser, Boden, Luft, Naturhaushalt, Abfall, Schadstoffe) reduziert. Das war gut und richtig, und längst ist noch nicht alles Notwendige getan. Die Nachhaltigkeit schlägt nun aber den Bogen weiter. Für Unternehmen heißt das, „upstream“ die gesamte Produktions- und Materialkette zu betrachten, und sie müssen sich „downstream“ darum kümmern, wie die Konsumenten ihre Produkte nutzen und sie als Abfall der Wiederverwendung zuführen.

Nachhaltigkeit ist kein Substitutionsbegriff für Umwelt. Nachhaltigkeit meint mehr. Das Mehr wird in der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung deutlich, überall dort, wo es um die demografische Entwicklung in Deutschland, um unser Bild und unsere Erwartungen zum so genannten dritten Lebensabschnitt geht, aber auch, wo es um Bildung, Integration und Familienpolitik geht.

Ich werde oft gefragt, ob nicht der Nachhaltigkeitsrat den Begriff Nachhaltigkeit neu definieren will. Er sei, so wird diese Frage begründet, ja so sperrig und abstrakt, nur wenige Menschen kannten ihn und noch weniger wüssten, was er bedeute. Mit denen, die mich das

fragen, teile ich die Beobachtung, dass der Begriff Nachhaltigkeit oftmals sinn-entleert verwendet wird. Oft ist er nur eine politische Schmuckformel. Er wird oft verquasselt. Manche verwechseln das Wort nachhaltig mit „nachdrücklich“. Das ist ärgerlich und soll kritisiert werden, wo immer es auftritt. Ob aber der Begriff wirklich so unbekannt ist, wie immer wieder mit Hinweis auf Umfragen geschrieben wird, weiß ich nicht. Ich habe kürzlich 67.400 Einträge im Internet erhalten als ich Brundtland Definition eingegeben habe. Zumindest die ersten paar Dutzend waren in der Sache richtig. Mit „nachhaltige Entwicklung“ haben ich 580 000 Seiten aus Deutschland erhalten. „Sustainability“ bringt weltweit über 8 Millionen Einträge.

Nicht alles kann man an Zahlen festmachen, aber irgendwie zeigen sie doch, dass da draußen gerade etwas passiert. Etwas, zu dem die sehr positive und ermutigende Tendenz bei der inhaltlichen Ausfüllung des Begriffs beiträgt. Diese Tendenz wird deutlich, wenn man die heutige Situation mit dem Entstehen der Umweltpolitik vor 30 Jahren vergleicht. Die öffentliche Diskussion wurde beherrscht von Beiträgen aus Bürgerinitiativen und der kritischen Wissenschaft, nicht von der Wirtschaft, nicht vom Staat. Zum Beispiel waren es Wissenschaftler, die gegen die Lehrmeinungen feststellten, dass undichte Abfalldeponien die Landschaft vergifteten. Jahre später war es allen klar, dass das stimmte und zwar für mehr oder weniger alle Deponien, die wir damals hatten. Der kritische Dialog von Wissenschaft und Gesellschaft hat uns voran getrieben. Heute haben wir eine andere Situation. Die Wirtschaft und die zivilgesellschaftlichen Gruppen geben den Ton an. Führende Unternehmen haben Verantwortung für die Orientierung an der Nachhaltigkeit übernommen. Nicht alle, insgesamt zu wenig, gewiss. Für manche gilt auch, dass wir einen großen Schritt weiter wären, wenn sie täten, was sie sagten. Für andere gilt, dass die Entwicklung immer effizienterer und umweltfreundlicherer Produkte das Auto letztlich durch die Gesamtflotte mit drei Tonnen schweren LKW-PKW's „kannibalisiert“ wird. Aber immerhin.

Und noch etwas ist anders. Die Bundesregierung hat mit der Nachhaltigkeitsstrategie eine mehr als nur moderierende, sie hat eine orientierende Rolle übernommen. Sie hat auch zukunftsweisende Forschungsprogramme aufgelegt. Sie betreffen Landwirtschaft und Ernährung, Forst- und Holzwirtschaft, Verpackungs- und Textilindustrie, Flächenmanagement und Bodenschutz (das „Ziel-30-ha“) und das Wassermanagement. Das sind wichtige Elemente eines Forschungsprogramms Nachhaltigkeit, das jetzt anläuft. Dies deutet auf ein Rollenverständnis hin, das im Wandel begriffen ist. Das alles hilft weiter. Was nicht hilft, ist weitere abstrakte Neu-Definition von Nachhaltigkeit. Der Nachhaltigkeitsrat hat zu Beginn seiner Arbeit über Definitionen diskutiert. Er hat sich für die inhaltliche Ausfüllung und gegen eine weitere abstrakte Definition ausgesprochen.

Die Brundtland-Definition von Nachhaltigkeit ist nach wie vor bestens geeignet: Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

Die Brundtland-Definition geht weiter als die forstwirtschaftliche Definition von Carlowitz von vor 300 Jahren. Nicht mehr Holz entnehmen als im Bestand nachwächst, ist eine Formel für ein Gleichgewicht von Nutzung und Erhaltung. Und man weiß ja, wie weit wir im Hinblick auf Kohlenstoff davon entfernt sind. Diese Idee des steady state hat die Brundtland-Kommission ergänzt, ja eigentlich dynamisiert. Indem sie die intergenerative Gerechtigkeit anstrebt, wird der Zeitfaktor der Zukunftsfähigkeit neu eingebracht.

Die Diskussion über die Bedeutung und Wichtigkeit der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales hilft nicht weiter, wenn sie ausschließlich abstrakt bleibt. Ebenfalls fraglich ist, ob die abstrakte Idee eines allgemeinen, übergeordneten Vorranges der Ökologie politisch weiterführt. Üblicherweise wird diese Idee damit begründet, die Natur gebe so etwas wie Schranken oder Leitplanken vor, innerhalb derer sich die Wirtschaft zu bewegen habe. Echte „Schranken“ im Sinne von Grenzwerten mit Verbotsfolgen gibt es in unserer Rechtsordnung natürlich bereits, etwa bei der Abwehr von Schadstoffen mit konkreten Gefahren für den Mensch und Umwelt. Die Begründung solcher Schranken ist allerdings sehr anspruchsvoll und legt hohe Maßstäbe an die naturwissenschaftliche und technische Analyse von zu erwartenden Schäden. Die fachlich-wissenschaftliche Einlösbarkeit dieses Begründungsanspruchs ist von Fragestellung zu Fragestellung differenziert zu prüfen. Ein generalisiertes Postulat ist so kaum zu begründen. Als politische Leitschnur ist die Idee der Schranken ebenso wenig geeignet wie ihr politischer Zwilling: die Auffassung, erst müsse die Wirtschaft brummen, dann käme die Umwelt.

Eine allgemeine Diskussion über ökologische Schranken und wer wem den Handlungsrahmen vorgibt, spiegelt nur das übliche politische Kräfteressen. Praktisch kann so etwas nicht werden. Die Nachhaltigkeitspolitik hat glücklicherweise aber, übrigens mit den Interventionen des Nachhaltigkeitsrates, diese Ebene des politischen Fingerhakelns verlassen, und ist in die Tagesordnung eingetreten. Mit konkreter Politik, von den Biokraftstoffen bis zur Familienpolitik.

Soweit, meine Damen und Herren, zur Frage, warum es sich lohnt, bei der Nachhaltigkeit den Ton anzugeben.

Zur der mir von Ihnen gestellten Frage, wer den Ton angibt und ob es prädestinierte Wirtschaftssektoren gibt, müssen wir uns die Rennfahrer und die Teams in unserem Bild etwas genauer ansehen.

II

Zunächst: Wirtschaftssektoren, die auf irgendeine Weise prädestiniert sind, sich der Herausforderung der Nachhaltigkeit anzunehmen, gibt es meines Erachtens nicht. Die Nähe zur Natur oder der konkrete Umgang mit Landschaft wie er im Falle der Land- und Forstwirtschaft ja gegeben ist, prädestiniert jedenfalls diese Branche nicht.

Es wäre auch in der Tat schlimm, wenn es prädestinierte Branchen gäbe, sozusagen Rennteams mit automatischem Startvorteil. Denn wir wollen ja von der gesamten Wirtschaft, von allen Branchen sehen, dass sie sich den Anforderungen der Nachhaltigkeit stellen.

Aber es gibt Wirtschaftsbranchen und Unternehmen, die weiter sind als andere. Es handelt sich um diejenigen, die mit beachtlichen Initiativen das Geschäftsfeld Nachhaltigkeit aufbauen. Das ist durchaus von internen Zweifeln begleitet. Viele zweifeln, ob denn wirklich die „sanften“ Faktoren, wie Sustainability und social responsibility zum ökonomischen Erfolg beitragen. Sie halten Nachhaltigkeit für eine Methode, um den Profit in der Gesellschaft zu verteilen und bezweifeln, dass Nachhaltigkeit eine Methode ist, um Profite zu erwirtschaften.

Ob man mit Nachhaltigkeit wirklich der „business case“ ist und wie man damit Geld verdient, das wird in vielen Fällen erst die Zukunft erweisen. Allerdings, umgekehrt besteht in zwei Punkten Gewissheit: Ein nicht-nachhaltiges Verhalten und die Vernachlässigung von Good

Governance kann ökonomischen Besitz zerstören. Und: Das Engagement zur Nachhaltigkeit erhöht den Differenzierungswettbewerb und es weitet den Wettbewerb auf neue Felder aus.

Wie der Vorsitzende des Nachhaltigkeitsrates, Herr Dr. Hauff, kürzlich in der Jahreskonferenz des Rates ausführte, wäre die positive Nachricht über die Rolle der Wirtschaft noch um ein Vieles bedeutsamer, wenn sich die Orientierung an wert-gebundenen Entscheidungen und an ethisch verantwortbarem Management auf allen Ebenen der Wirtschaft durchsetzen würde. Schlagzeilen über in der Größenordnung „entrückte“ Vorstandsgehälter, Abstandszahlungen und Vergütungen zerstören Glaubwürdigkeit mehr als diese jemals mit „good practise“ aufgebaut werden kann.

Aber zurück zur Fragestellung: Manche Wirtschaftssektoren waren gezwungen, sich eher als andere mit Nachhaltigkeit zu befassen. Wer früh anfängt, hat mehr Übung als andere. Wer früh anfängt, kann daraus vielleicht einen Vorsprung im Wettbewerb machen.

Aber den Unterschied macht nach meiner Beobachtung nicht einfach die Naturnähe der Produktion. Was mir vielmehr wesentlich zu sein scheint, sind die großen „Sündenfällen“: Seveso, Bhopal, Sandoz, Love Canal, Exxon Valdez, Brent Spa und viele andere - insbesondere die Chemieindustrie und die Mineralölindustrie hatten viel Gelegenheit, aus Erfahrungen zu lernen und sich der Herausforderung des Umweltschutzes und der Nachhaltigkeit zu stellen. Und zwar im Großen und auch im Kleinen, wenn es nebenan um die Verursachung einer Öllinse auf dem Grundwasser unter einer Altlast geht.

Einen etwas anderen Weg – und ich bitte um Ihr Verständnis, dass ich dies alles nur in groben Strichen skizzieren kann – gehen Branchen mit langfristigen und umfangreichen Investitionsentscheidungen, die an technischen Verzweigungen stehen, wie die Energietechnik und die Automobilindustrie. Vom BenzinBleiGesetz bis hin zur neuen Euro-Norm für Dieselruß führt eine lange und oft recht wechselhafte Lernkurve. Heute spielt der Umfang von technologischen Richtungsentscheidungen in der Antriebstechnik eine große Rolle. Angesichts der Vielzahl von technologischen Optionen von der Brennstoffzelle mit Erdgas und/oder Wasserstoff, bis zu Sun- und Synfuels, die „dieselisation“ und die Ottomotor-Fortentwicklung sind langfristige Orientierungen erforderlich. Es ist kein Zufall, dass die Nachhaltigkeitsstrategie einen Schwerpunkt auf die Frage legt, welche Kraftstoffe und Antriebssysteme für das Auto zukunftsfähig sind. Und diese Zukunftsfähigkeit betrifft nicht nur das Auto wie ich in Ihrem Kreis mit Blick auf die Interessenskonflikte um das Bioethanol aus Zuckerrüben und Weizen kaum betonen muss.

Ein anderes Beispiel ist ThyssenKrupp, das erst kürzlich zu econsense, also in das Forum Nachhaltiges Wirtschaften der deutschen Industrie, gestoßen ist. Der Treiber für Nachhaltigkeit scheint hier vor allem das moderne Umweltmanagement und die Personalentwicklung zu sein. Die Personalentwicklung in hochtechnischen Qualifikationsprofilen ist angesichts des demografischen Wandels in Deutschland eine Schlüsselgröße für die Zukunftsgestaltung eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang ist auch die Telekom zu nennen, die neben den wichtigen Managementinitiativen zur Nachhaltigkeit bei Produkten und Verfahren im Betrieb ihr Profil als nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen auch dadurch schafft, ihre eigenen Debatten der Öffentlichkeit in einem Konzernnachhaltigkeitstag vorzustellen und kritisch beleuchten zu lassen.

Die Finanzdienstleister, also Banken und Versicherungen, gehören schon seit einiger Zeit zu den Vorreitern zur Nachhaltigkeit. Zum einen erfahren die Rückversicherer durch die horrenden Summen für die Schadensbilanzen zum Klimawandel die drängenden Handlungserfordernisse. Zum anderen steigt am Kapitalmarkt die Nachfrage nach so genanntem ethischen Investment und das Rating, also die kapitalmarkt-relevante Unternehmensbewertung, stellt immer mehr auch auf nicht-finanzielle Leistungsparameter zur Nachhaltigkeit ab. Schließlich, und das ist nicht der geringste Grund, erfordert es offenbar die Personalgewinnung und -führung, dass man eine Vision für die Zukunftsfähigkeit der Welt hat, die über das Geldverdienen hinausgeht.

Es ist gegenüber anderen Unternehmen ungerecht, dass ich nicht auch noch den Otto-Versand, Hipp, Henkel etc. sowie viele kleine und mittlere Unternehmen erwähne. Stellvertretend sei auf das Projekt MIMONA des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management verwiesen. Es sammelt unternehmerische Beispiele zur Verbesserung der Motivation der Unternehmensmitarbeiter, damit nachhaltige Lösungen stärker in die Betriebswelt eingehen.

Zurück zu meinem Bild: Soweit also die Vorstellung einiger Teams und Einzelfahrer, einiger Branchen und führender Unternehmen. Wie sieht es nun in der Weltspitze aus?

Nach UNEP, dem Umweltprogramm der UN, und den britischen Beratungsagenturen SustainAbility und Standard & Poor's ist weltweit eine Verbesserung des Engagements zur Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung zu verzeichnen. Allerdings dokumentieren nur drei Firmen umfassend und ausgewogen ökonomische, soziale und ökologische Aspekte ihrer Aktivitäten: Co-operative Financial Services (Großbritannien), der Pharmakonzern Novo Nordisk (Dänemark) und BP (Großbritannien). Fünf deutsche Firmen liegen im Mittelfeld: VW, RWE, KarstadtQuelle, adidas-Salomon; auch die Deutsche Telekom ist noch unter den 50 besten, untersuchten Weltfirmen dabei. Aber natürlich: Die untersuchten Firmen sind alle in der Spitzengruppe und haben das große Feld schon hinter sich gelassen. Dass man also überhaupt dabei ist, ist an sich schon eine gute Nachricht. Und tatsächlich bewertet Standard & Poor's die momentane Situation positiv: Über die Hälfte der 50 Berichte stammen von Unternehmen, die erstmals über die Unternehmensverantwortung berichten. Außerdem sei die Qualität der Publikationen generell seit 2002 deutlich besser geworden.

Lassen wir einmal die Spitzengruppe in unserem Bild eine Weile alleine und fragen wir, was sich sonst so Interessantes tut. Da wird man in Deutschland schnell fündig. Ich meine die Tendenz zu neuen, innovativen Partnerschaften. Um in unserem Bild zu bleiben, es handelt sich um Partnerschaften, die quer das starre Gerüst der Branchen verlassen und quer durch verschiedene Branchen (oder eben: Teams) neue Allianzen bilden. Stellvertretend stelle ich zwei vor:

1.) Die Initiative Prorecycling-Papier ist eine solche Partnerschaft. Hier haben sich mehrere Unternehmen quer zu Branchen zusammengeschlossen, um die Verwendung von Recycling Papier zu fördern. Das ist sachlich nur ein kleiner Fokus, aber das Interessante ist eben das branchenübergreifende, und durchaus auch ungewöhnliche, Zusammenwirken solcher Firmen wie Steinbeis Temming, Karstadt, der Telekom, der Lufthansa, Xerox, Hipp oder der memo AG. Die Logik liegt hier darin, dass man den business case nicht entlang von traditionellen Marktsegmenten, sondern entlang eines Produktions- und Konsummusters organisiert – und dieses Muster dabei erst so richtig verstehen lernt.

2.) Ein anderes Beispiel ist die agenda4 – eine Initiative von Unternehmen der Bau-, Immobilien- und Finanzwirtschaft. Sie sucht den Dialog zur Nachhaltigkeit mit „Querdenkern und Menschen aus anderen Branchenkulturen“, um die bisher polarisierte Front zwischen Immobilienbusiness und Nachhaltigkeit aufzubrechen. "4" steht für den interdisziplinären Ansatz - Planen, Bauen, Managen/Betreiben und Finanzieren von Städten, Immobilien und Gebäuden.

Mein Eindruck ist, dass diese Initiativen hier nicht aufgrund von Theorien über neue Partnerschaften entstanden sind, sondern weil man meinte, einfach etwas qualitativ Neues tun zu müssen. Unversehens entsteht dabei etwas, was durchaus Modellcharakter aufweist. Denn man geht einen neuen Weg. Die Orientierung an Produktlinien und supply chains – so wichtig sie ist und soviel auch dort noch getan werden muss – wird erweitert. Es geht um Produktions- und Konsummuster. Die Betonung liegt auf dem „und“ sowie auf dem „Muster“ – das ist ein aktuelles Thema, man denke nur an den Beschluss der UN-Weltkonferenz zur Nachhaltigkeit in Johannesburg, der für die Produktions- und Konsummuster eine Wende zur Nachhaltigkeit fordert und organisieren will. Das scheint ein geeignetes Verfahren für Branchen und Firmen zu sein, die allein nicht die große Sichtbarkeit schaffen würden.

Also, in unserem Bild: Die Koalition von Playern aus unterschiedlichen Teams ist kreativ, momentan und situationsgebunden. Sie kommen und gehen. Ihre Flexibilität birgt viele Vorteile. Oft bringen sie neuen Wind in den Wettbewerb, weil sie neue Möglichkeiten aufzeigen. Manch einer hat auch schon mal eine Etappe gewonnen.

III

Meine Damen und Herren, Sie fragen nach Erfolgsbeispielen und neuen Herausforderungen für die Unternehmensverantwortung. Ich wünschte, dass solche intermediären Initiativen in größerer Zahl auftreten. Hier ist das dynamischste Feld.

Rund um die Unternehmensverantwortung, die corporate social responsibility, CSR, verändert sich derzeit einiges. Die Globalisierungskritik kennt nur die einfache Gegenüberstellung: Globale Unternehmen beuten die Natur und die wehrlosen Billigarbeitskräfte in der Dritten Welt aus. Die NGOs sind dagegen. Das war ein schwarz-weiß – Schema. Zwischen schwarz und weiß gab es nichts.

Aber heute wird ein bemerkenswerter, pragmatischer Ansatz entfaltet, um dieses Schema zu erweitern, neue Graustufen und Übergänge einzubauen, das schwarz-weiß Schema in seiner Mitte zu diversifizieren. Er kommt zustande, weil man beginnt, die Unternehmensverantwortung mit den Zielstellungen des Nachhaltigen Wirtschaftens zu verbinden. Der Prozess steht noch am Anfang und es ist noch zu früh, ihn insgesamt erfolgreich zu nennen. Aber wichtig ist, dass die Verbindung von zunächst einmal abstrakter Verantwortung mit den konkreten Zielen der Nachhaltigkeit offenbar sehr tragfähig ist. Sie fördert Innovationen im Denken, sie führt weg von der Charity hin zum Business Case, hin zum Wettbewerb. Es gibt viele gute Beispiele für Unternehmensverantwortung.

Eine aktuelle politische Frage ist: Soll man nun die CSR-Aktivitäten nun gesetzlich normieren und verpflichtend vorschreiben? Die Europäische Kommission hat diese Diskussion angestoßen. Sie wird häufig so geführt als stünden sich Freiwilligkeit und Standardisierung unversöhnlich gegenüber. Die einen sind bedingungslos gegen jede weitere staatliche

Regulierung, die anderen verstehen sich als Verteidiger des staatlichen Umweltschutzes, den sie durch weitere Regulierungen ausbauen wollen. Die einen befürchten das Ende von freiwilligen Engagements der Unternehmen, wenn neue Standards erlassen werden. Die anderen versprechen sich aber auch mehr Transparenz bei den Prüfinstrumenten und Ratings zu ethischen Investment.

Aber das ist eine Frage an der Oberfläche, nicht am Kern des Kern des Problems.

Es muss doch darum gehen, diejenigen zu honorieren, die als Vorreiter mit kreativen und innovativen Projekten Zeichen setzen und die anderen, das heißt die große Mehrzahl, dazu zu bringen, aus Erfahrungen zu lernen und die Basisinnovationen selbst zu übernehmen. Es muss also darum gehen, die Kreativität der Vorreiter zu erhalten und Anreize für das Nachmachen zu entwickeln. Übrigens würde man dazu nicht unbedingt den Staat brauchen.

Die CSR-Anforderungen erhalten gegenwärtig deutlichen Auftrieb:

1. Rating-Agenturen führen zunehmend CSR-Indikatoren in Kapitalmarkt-orientierten Bewertungen ein. Dabei sind unterschiedliche Indikatoren und Kriterienlisten zu beobachten. Es ist offenbar eine Frage der Zeit, wann dieser Prozess der Ausdifferenzierung wieder zu einer stärkeren Standardisierung führt.
2. Generell macht der Kapitalmarkt die Finanzmittelbeschaffung zunehmend von Sustainability – Kriterien abhängig.
3. Mit den Anforderungen von Basel II werden auch für kleine und mittelständische Unternehmen „weiche“ Faktoren abgeprüft.
4. Die Stiftung Warentest untersucht derzeit in ersten Modellprojekten, wie für die Produkte „Lachs“, „Windjacken“, „Waschmittel“ die gesamte Herstellungskette in die Produktbewertung einbezogen werden kann. Das würde den traditionellen, am Verbraucher orientierten Produkt-Tests erweitern. Dieser Überlegung wird für die Verbraucherpolitik, aber auch für eine an der Nachfrage ansetzende Nachhaltigkeitspolitik und natürlich für die CSR-Aktivitäten hohe Bedeutung zugemessen.
5. Im vor kurzem verabschiedeten Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) ist diese Art der Nachhaltigkeits-orientierten Finanzberichtspflicht beschlossen worden. Als Pflicht für große Kapitalgesellschaften eingeführt, wird dann der Lagebericht neben den finanziellen Leistungsindikatoren aufgeführt, nämlich Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung sind.

Der Profilierungsdruck, dem Unternehmen über den Markt ausgesetzt sind, nimmt ganz offenbar im globalen Markt eher zu als ab und er bezieht sich in zunehmendem Maße auch auf die Bewertung der Nachhaltigkeits-Performance der Unternehmen.

Nachhaltigkeitsberichte werden heute vorwiegend nicht für die Investoren erstellt, sondern um die eigenen Mitarbeiter, Kunden und nicht-finanzielle Stakeholder in der Gesellschaft anzusprechen. Risiken, die zunächst nicht aus dem Kapitalmarkt kommen, sondern aus dem Umfeld, sind fließend. Sie entziehen sich der „normalen“ betriebswirtschaftlichen Buchhaltung.

Die Debatte um CSR ist Kern eines sich herausprägenden, neuen Rollenverständnisses zwischen Staat, privatem Sektor und Gesellschaft. Die Erfahrungen aus dem Ausland sind auf Deutschland nicht 1:1 übertragbar. Weder das US-amerikanische Modell, noch das aus Großbritannien, das Unternehmensverantwortung ursprünglich als Gegenleistung für Deregulierung eintauschte und jetzt die Stakeholder-Dialoge betont, noch das französische Modell tendenziell stärkerer staatlicher Regulierung, noch das niederländische, das stärker auf Wissensvermittlung und Informationsmanagement setzt. Aus der Perspektive vieler Unternehmen mit best-practice Ansätzen scheint es so zu sein, dass sie den „business case“ erweitern. Kapitalbeschaffung und Markenführung werden in Abhängigkeit einer strategischen Umweltplanung gesehen. Für diese Perspektive sind geschäftliche Ziele mit Nachhaltigkeits-Zielen zu verbinden, um messbare Bezugsgrößen zu haben.

1999 initiierte der Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi A. Annan, den "Global Compact" - einen weltumspannenden Pakt. Er forderte die Wirtschaftsführer in aller Welt auf, sich für soziale und ökologische Eckpfeiler in der neuen globalen Wirtschaft zu engagieren.

Seitdem ist der Compact weitweit auf 1.500 teilnehmende Unternehmen angewachsen. Von Anfang an mit dabei: Verantwortungsbewusste deutsche Unternehmen. In 2004 präsentieren sie erstmals gemeinsam in einem Jahrbuch zentrale Themen, ihre Projekte und künftige Visionen. Die Federführung hat das Medienhaus macondo¹.

Die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung enthält langfristige Ziele und Indikatoren, z.B. für die Energieversorgung, die Mobilität, die Bildung und Ernährung. Das ist richtig, weil damit Orientierung gegeben wird und schwierige gesellschaftliche Veränderungen ja nicht im Selbstlauf gehen. Wer sich zwingt, in langfristigen Abläufen und Entwicklungen zu denken, der bekommt meist auch gute Ideen zu innovativen Produkten und Strategien. Bei der Energieversorgung, aber auch in der Familienpolitik ist Nachhaltigkeitsdenken ein Motor zur Innovation. Wir nutzen ihn nur noch viel zu wenig.

IV

Zum Abschluss: Wo steht die Agrar- und Ernährungswirtschaft?

¹ Die folgenden deutschen Unternehmen sind heute im Global Compact: ABB Management Support, A.C.A. Riegelsberger, Allianz, Altana, BASF, Bayer, BMW, Business Keeper, DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Deutsche Lufthansa, Deutsche Telekom AG, Epcos, Faber-Castell, F. Massong, Gerling Sustainable Development, Helog Lufttransport, Henkel, IFOK, Macondo, Otto, RWE, SAP, Schefenacker, Siemens, UE Holdings, Volkswagen. - Nicht alle der genannten Firmen sind im deutschen Forum Nachhaltiges Wirtschaften, econsense, Mitglied, das der BDI vor vier Jahren eingerichtet hat. Die Mehrzahl der großen Firmen ist jedoch auch econsense-Mitglied. Nur hier, nicht aber im Global Compact sind allerdings zum Beispiel die folgenden aktiv: Degussa, Deutsche Bahn, E.ON, E.ON Ruhrgas, HeidelbergCement, RAG, Robert Bosch, Tetra Pak, ThyssenKrupp, TUI und der Verband der Chemischen Industrie e. V. (VCI).

Ein geeignetes Beispiel dafür, dass nachhaltiges Wirtschaften kommerziell erfolgreich sein kann, liefert Unilever mit seiner Strategie zum Fischfang aus nachhaltige bewirtschafteten Beständen. Die Fischbestände sind weltweit im Niedergang. Es liegt auf der Hand, dass der Marktführer Interesse an einem kontinuierlich möglichen Fischfang haben muss. 1996 kündigte Unilever das Commitment an, alle Fische aus nachhaltig bewirtschafteten Beständen zu beziehen und dafür mit vielen Akteuren zusammenzuarbeiten.

Das Fisch - Ziel konnte nicht wie geplant bis 2005 erreicht werden. Für 2005 rechnet Unilever mit einem Anteil nachhaltiger Fischressourcen von 75% am insgesamt verarbeiteten Fisch. Unilever hat das Ziel jedoch nicht aufgegeben, sondern hat jetzt einen etwas längeren Zeitraum zur Zielerreichung festgelegt.

Aus meiner Sicht ist dies ein beispielhaftes Vorgehen. Gut ist es, quantifizierte und transparente Vorgaben zu machen, gut ist es, mit den eigenen Erfolgen und Misserfolgen offen und nachvollziehbar umzugehen, gut ist es, Zielkonflikte und Probleme offensiv anzusprechen und so letztlich auch die eigene Position glaubwürdiger zu machen.

Jonathan Porritt, externer Berater von Unilever und Mitglied des Nachhaltigkeitsrates in Großbritannien, bemerkte kürzlich, dass die Konsumenten das Gerede über Nachhaltigkeit und Fischerei sehr konfus finden. Zum einen heiße es, dass die Fischgründe ausgerottet würden, zum anderen werde das Fischangebot in den Geschäften immer umfangreicher und vor allem billiger. Porritt sagt; “like it or not, they (Unilever) will have to shoulder the lion’s share of the educational work that now needs to be done if the whole idea of only eating fish from sustainable sources is ever going to make much impact. Unilever’s fish sustainability initiative has made serious progress over the last few years, but ‘engaging the consumer’ is going to be the toughest challenge of all.”

Porritt hat Recht. Es bleibt „die“ große Herausforderung, die Konsumenten, die Entscheider an der Ladentheke, einzubeziehen. Das nimmt Unilever, respektive den anderen Unternehmen, niemand ab. Um mit einer klugen Produktpolitik zur Nachhaltigkeit weiter zu kommen, muss der Endkonsument Teil einer neuen Politik werden. Hierfür gibt es noch keine überzeugenden Beispiele.

In der Spitzengruppe des Wettbewerbes ist – um es innerhalb unseres Bildes zu sagen – das Team der Land- und Ernährungswirtschaft jedenfalls nicht recht deutlich zu erkennen. Ich kann und werde an dieser Stelle keine Bilanz der landwirtschaftlichen Beiträge zur Nachhaltigkeit vorlegen. Ich weiß sehr gut, dass es insbesondere im Landmaschinenbau sehr innovative Entwicklungen mit guten Exportchancen gibt. Auch gibt es sehr vorzeigbare regionale Aktivitäten. Und sicherlich gibt es neben bleibenden Aufgaben auch Fortschritte im landwirtschaftlichen Umwelt- und Naturschutz. Auch hier ist übrigens der Fortschrittsbericht zur Nachhaltigkeitsstrategie eine sehr lesenswerte Lektüre, weil er ausführlich Bilanz zieht.

Aber wie immer man die Aktivitäten im Detail bewerten mag, insgesamt führen sie bislang nicht zu einer Wahrnehmung der Landwirtschaft als eines zentralen Players in der Nachhaltigkeitspolitik. Ich lasse mich gerne korrigieren: Aber auch Beispiele für die intermediären Initiativen entlang von Produktions- und Konsummustern kann ich nicht recht erkennen.

Dabei liegen kreative Ideen hierzu eigentlich recht nahe. Ich will abschließend auf zwei Beobachtungen verweisen, die auf bislang noch zu wenig erkannte Stärken aufmerksam machen:

1. Der Nachhaltigkeitsrat hat der Bundesregierung einen lohnenden Schwerpunkt in der Nachhaltigkeitsstrategie vorgeschlagen: die nachhaltige Wald- und Holzwirtschaft.

Wir beobachten, dass die Wald- und Holzwirtschaft in einem Dilemma ist. Kein Wirtschaftszweig sonst kann potenziell so hervorragend deutlich machen, was es konkret heißt, mit Ressourcen nachhaltig umzugehen und den Bedürfnissen zukünftiger Generationen gerecht zu werden. Aber trotzdem gelingt das nicht, vielmehr steht die nationale Wald- und Holzwirtschaft vor immer neuen Aufgaben und Zielkonflikten: Die Holzwirtschaft ist international zu wenig wettbewerbsfähig. Ökologie- und Sozialverträglichkeit stellen zukünftig noch größere Anforderungen an die Forst- und Holzwirtschaft. Die Schutz- und Erholungsfunktionen der Wälder sind nicht im erforderlichen Umfang gewährleistet. Erhebliche Potentiale der Rohstoffnutzung und –verarbeitung, zur Senkung von klimaschädlichem CO₂ durch die Substitution von ökologisch bedenklichen Materialien und Energieträgern durch Holz und Holzprodukte werden bislang nicht ausreichend berücksichtigt. Die staatliche Forstverwaltung steht vor großen Umbrüchen.

Die Wald- und Holzwirtschaft ist hervorragend geeignet, das Leitbild der Nachhaltigkeitsstrategie anschaulich greifbar zu machen. Dazu bedarf es allerdings eines neuen Anstoßes, auf den der Rat für Nachhaltige Entwicklung alle Beteiligten drängt. Wir würden uns freuen, wenn diese Anregung von vielen, durchaus auch außerhalb der Bundesregierung aufgegriffen würde.

2. Am Ende gibt es noch eine gute Botschaft. Da ist etwas, das ich vorsichtig als den Cloppenburg-Effekt umschreiben will. In den Bilanzen zur demografischen Entwicklung in Deutschland fällt auf, dass die durchschnittliche Kinderzahl pro Frau in den letzten Jahrzehnten im Landkreis Cloppenburg und anliegenden Landkreisen mit 1,7 genauso hoch lag wie in den bekannten Wachstumsregionen, die am relativ geringsten von Schrumpfungseffekten betroffen sind. Ich will dieses Phänomen einmal als den Cloppenburg-Effekt umschreiben und ich weiß, dass ich da auch das Emsland und Vechta umfasse.

Zugegeben: So ganz verstanden ist dieses Phänomen noch nicht. Manche meinen, vorwiegend weltanschaulich-religiöse Effekte zu sehen, andere sehen komparative Vorteile wirtschaftlicher Randlagen. An beidem ist sicherlich etwas dran. Aber abschließend befriedigende Erklärungen sind so nicht zu erhalten. Vielleicht ist es eben doch eine größere Gemengelage, die unter anderem auch mit der Veredelungstiefe der Produktion, mit Wertschöpfung und mit einer Landeskultur zu tun hat, die auch Landwirtschaftskultur ist? Ich finde, es wäre in der Tat des weiteren Nachdenkens wert, was dieses Phänomen ausmacht und wie es unter Umständen genutzt werden kann..

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

meine Radrenntruppe ist unterdessen unterwegs. Und am Schluss muss ich das Bild, auf das wir uns als Symbol für Nachhaltigkeit und Wettbewerb verständigt haben, korrigieren, um es

wirklichkeitsnäher zu machen. Denn es unterstellt, dass alle, die am Start sind, das gleiche Ziel haben. Also alle das Leitbild der Nachhaltigkeit für sich anerkennen. In der Wirklichkeit ist das leider noch nicht der Fall. Tatsächlich ist es doch so, dass einige Radfahrer und Teams überhaupt nicht an den Start gehen, andere biegen unterwegs ab und liegen am Strand, wenn sich der Rest am Berg quält. Wieder andere fahren ausschließlich im Windschatten, suchen nach Abkürzungen oder nach dem Hubschrauber, der sie bequem nach oben bringt.

Aber das Schöne am meinem Bild – und dabei will ich es bewenden lassen – ist, dass im ehrlichen Wettbewerb im Wettbewerb jeder eine Chance hat und jeder ehrliche Wettbewerber mit seinen Leistungen zur Nachhaltigkeit vom Publikum honoriert wird, egal ob er als erster ankommt oder als letzter.