



Zehn Jahre Deutscher Nachhaltigkeitspreis

Wirkung und Perspektiven für Nachhaltigkeit in Unternehmen



deutscher
Nachhaltigkeitspreis



Rat für
NACHHALTIGE
Entwicklung





Zehn Jahre Deutscher Nachhaltigkeitspreis

Wirkung und Perspektiven für Nachhaltigkeit in Unternehmen



Inhalt

Vorwort

Prof. Dr. Günther Bachmann, Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung	4
1. Der DNP als Spiegel einer Entwicklung	5
Aufbau und Methode der Studie „Zehn Jahre Deutscher Nachhaltigkeitspreis“	9
2. Nachhaltigkeitsvorreiter ernten Erfolge	16
Vielfältige interne und externe Erfolge durch Nachhaltigkeitsmanagement	16
Herausforderungen bei Investoren und internen Anreizsystemen	18
Hauptthürden: fehlende Zahlungsbereitschaft und fehlende Regulierungsanreize	18
3. Wirkungen: Der DNP schafft Wettbewerbsvorteile.	22
Nutzen: Lernerfahrung sammeln und Standortbestimmung	22
Der Preis wirkt vor allem bei Preisträgern und Nominierten	24
Spezifische Auswirkungen auf die Reputation und die Wettbewerbsfähigkeit (der Unternehmen)	25
Nachhaltigkeitsniveaus („Moving Target“) sind leicht gestiegen	26
4. Der DNP sensibilisiert Kunden in den Branchen	28
Der DNP zeigt eine Wirkung für Nachhaltigkeit in einzelnen Branchen	28
Kunden in der Branche sensibilisieren und Wettbewerbsdynamik steigern.	30
5. Die Marktdynamik ist im Gang, reicht aber nicht aus	31
Große Lücke zwischen Vorreitern und übriger Wirtschaft.	31
Mehr als GreenTech: Marktdynamik für umfassende Nachhaltigkeit	32
Marktdynamik reicht für übergeordnete Nachhaltigkeitsziele nicht aus.	33
Politik kann die Marktdynamik auf die nächste Stufe heben	34
6. Perspektiven für den DNP	36
DNP-Schirmherrschaften	40
Weiterführende Literatur	41
Anhang	42
Abbildungsverzeichnis	43
Abkürzungsverzeichnis	44
Verzeichnis von Erfolgen, Herausforderungen, Zielen	45
Impressum	49

Vorwort

PROF. DR. GÜNTHER BACHMANN,
GENERALSEKRETÄR DES RATES FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (RNE)

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Bundesregierung hat den RNE zu ihrer Unterstützung eingerichtet. Neben der Beratung in Sachfragen und in der Nachhaltigkeitspolitik gibt sie dem Rat auch das Mandat, auf eigene Initiative hin für eine Verbreiterung des gemeinsamen Anliegens einzutreten, Nachhaltigkeit zur Lebenswirklichkeit möglichst vieler Menschen am Arbeitsplatz, in der Schule, beim Einkaufen, in der Freizeit und bei der Wahl der Energie und der Mittel zur Mobilität zu machen.

Es gehört zum Selbstverständnis des Rates, dabei neue Wege zu gehen. Gerade wenn es um Neues geht, ist Achtsamkeit gegenüber Anfängen und ersten Versuchen ebenso geboten wie die Entschiedenheit, nicht die Nische und Echokammer zu pflegen, sondern der Nachhaltigkeit den Weg in den Mainstream zu bahnen.

Mitten in der Wirtschafts- und Finanzkrise der Nullerjahre hat Stefan Schulze-Hausmann die Idee an uns herangetragen, gute Beispiele für Nachhaltigkeit auszuzeichnen und dann auch zu feiern. Das war neu und ungewohnt – und es versprach viel. In einer Zeit, die ihr Heil in Abwrackprämien, Bankenrettung und Kurzarbeit suchte (und fand), hatte niemand so recht auf dem Zettel, dass ein Nachhaltigkeitspreis das Zeug haben könnte, attraktiv und wirkungsvoll zu werden. Gemeinsam haben wir die Idee zur Serienreife gebracht. Der Nachhaltigkeitsrat unterstützt die Vergabe des Nachhaltigkeitspreises und die von

Stefan Schulze-Hausmann geleitete Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis e. V. seither.

Zehn Jahre sind ein geeigneter Anlass zu der Frage, was der Preis gebracht hat außer einer Menge von Arbeit, intensiven Diskussionen und gelungenen Feiern? Welche Wirkung hatte er – in den Unternehmen, in den Branchen, in der Wirtschaft? Und woran müssen wir uns messen? Was meinen die beteiligten Unternehmen, was nächste Schritte sein könnten?

Wir sind Matthias Kannegiesser und seinem Team für diese Evaluierung sehr dankbar. Als intimer Kenner des Preises, aber unabhängiger Berater legt er eine Studie vor, die nach Inhalt und Form der Fragestellung gerecht wird. Kompetente Praktiker aus den Unternehmen werden einbezogen; die Studie basiert auf ihrem Wissen und auf Fakten, sie ist kritisch und schaut über den Tellerrand.

Es ist ein ungewöhnlicher Schritt für ein Beratungsgremium, die eigene Tätigkeit unter die Lupe nehmen zu lassen. Ein Schritt jedoch, der in der Nachhaltigkeitspolitik insgesamt seinen berechtigten Platz hat.

Nicht alles, was die Studie empfiehlt und erwägt, wird sich umsetzen lassen, schon gar nicht leicht. Aber alles wird dem Wert des Nachhaltigkeitspreises gerecht.

1. Der DNP als Spiegel einer Entwicklung

Seit 2008 zeichnet die Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis Spitzenleistungen der Nachhaltigkeit in Unternehmen, Kommunen, Forschung und Bauen aus. Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis (kurz: DNP) vergibt zudem Ehrenpreise für Leistungen einzelner Persönlichkeiten zur nachhaltigen Entwicklung. Zu den mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichneten Persönlichkeiten gehörten in den vergangenen Jahren unter anderem (in ihren damaligen Funktionen) Ban Ki-moon als Generalsekretär der Vereinten Nationen

und António Guterres als UN-Flüchtlingskommissar, Patricia Espinosa als Außenministerin Mexikos, Achim Steiner als Leiter von UNEP und sein Vorgänger und ehemaliger deutscher Umweltminister Klaus Töpfer wie auch Volker Hauff und Gro Harlem Brundtland für ihre Verdienste um die Etablierung des Nachhaltigkeitsgedankens, Prinz Charles oder auch der Bürgermeister von Palermo Leoluca Orlando sowie engagierte Persönlichkeiten aus der Musik- und TV-Branche.

KATEGORIEN DES DEUTSCHEN NACHHALTIGKEITSPREISES

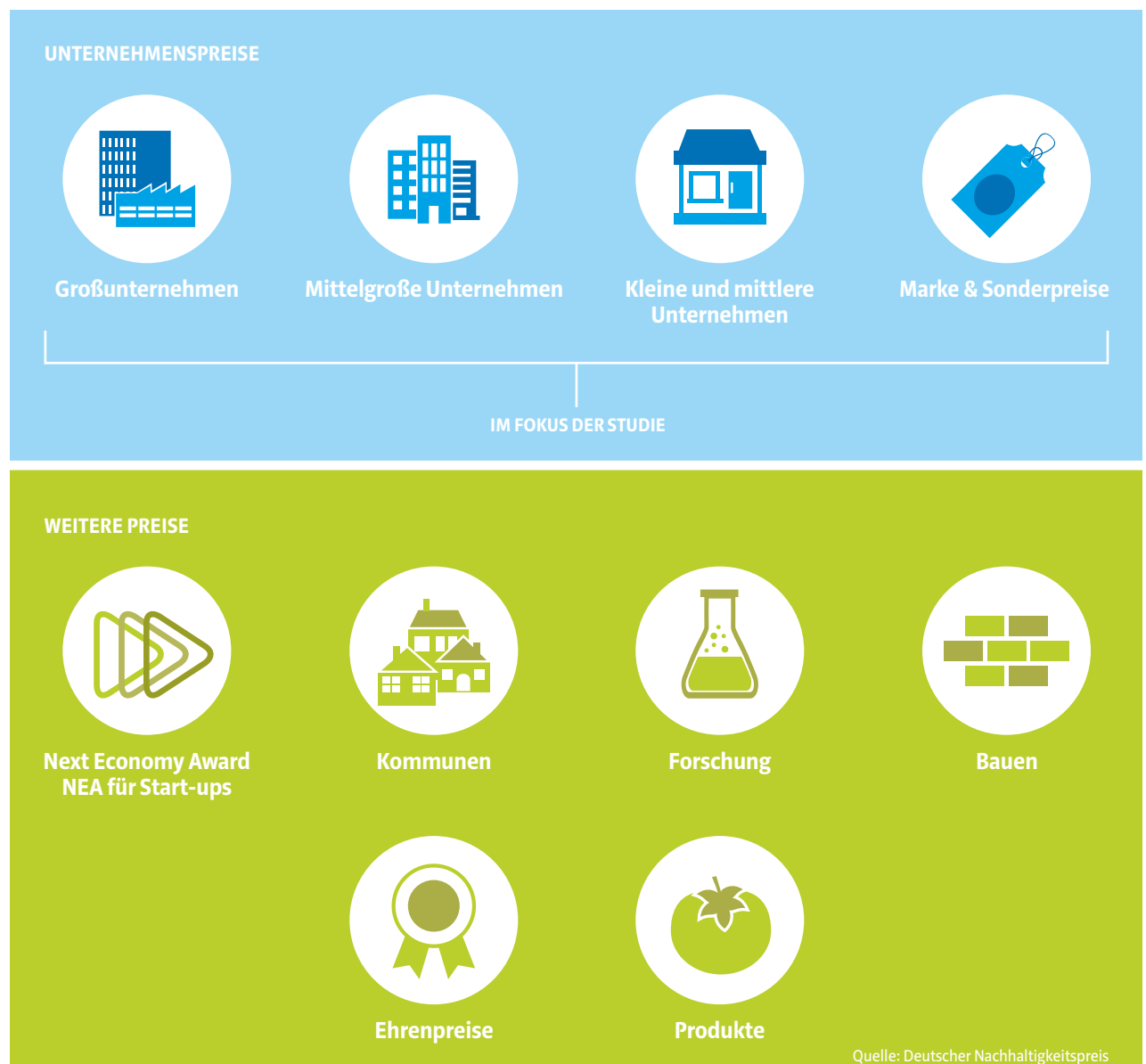


Abbildung 1: Kategorien des Deutschen Nachhaltigkeitspreises

Der Preis wird in Zusammenarbeit mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung, der Bundesregierung, kommunalen Spitzenverbänden, Wirtschaftsvereinigungen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Forschungseinrichtungen im Rahmen einer Gala vergeben. Zur Auswahl der auszuzeichnenden Unternehmen arbeitet die Stiftung mit einer Jury aus Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, Stakeholdern und Wissenschaftlern zusammen. Der Juryentscheidung voran gehen ein Beteiligungswettbewerb und eine umfassende Recherche, an der sich Beratungsunternehmen und Wissenschaftler beteiligen. Die Stiftung wird zudem von einem hochkarätigen Kuratorium beraten und begleitet.

Die Studie „Zehn Jahre Deutscher Nachhaltigkeitspreis“ untersucht die DNP-Unternehmenspreise wie in der Abbildung dargestellt. Der Preis wird an Unternehmen bereits seit der Gründung 2008 in unterschiedlichen Kategorien vergeben. Die übergeordneten Ziele bei der Vergabe der Unternehmenspreise sind folgende.

- **Leistungen anerkennen**

Nachhaltigkeit soll dort, wo dies in der Sache gerechtfertigt ist, positiv kommuniziert werden. Nicht Verzicht, sondern Gewinn steht im Vordergrund.

- **Mit Beispielen Mut machen**

Als Vorbild werden solche Unternehmen herausgestellt, die wirtschaftlichen Erfolg mit sozialer Verantwortung und Schonung der Umwelt verbinden und so Skeptiker und Abwartende zu eigenen Schritten in Richtung nachhaltiges Handeln ermutigen.

- **Chancen und neue Möglichkeiten aufzeigen**

Nachhaltigkeit soll umfassend dargestellt werden, nämlich als Problem, Hürde, mitunter auch Einschränkung, aber auch als Zukunftsmarkt, Wachstumstreiber und als eine Chance für deutsche Unternehmen, sich im nationalen wie im internationalen Wettbewerb von Konkurrenten abzusetzen.

PREISTRÄGER BEI DEN UNTERNEHMEN

- AfB
- Alnatura
- Aquafil
- Axel Springer
- Bank Sarasin
- Barmenia
- BASF
- Bau-Fritz
- Bohlsener Mühle
- BSH
- C&A
- Daimler
- Deutsche Post DHL
- Deutsche See
- dm-drogerie
- ebm-papst
- F. O. BAGS
- Frosta
- FUCHS PETROLUB
- GEPA
- GESOBAU
- GLS Bank
- HEAG
- Henkel
- Hess Natur
- HiPP
- HOWOGE
- Interface
- IWAN BUDNIKOWSKY
- Jack Wolfskin
- Kübler
- Lebensbaum
- LichtBlick
- memo
- Miele
- Müller – Die lila Logistik
- Osram
- Procter & Gamble
- PUMA
- Rauch Möbelwerke
- REWE
- SAP
- Siemens
- SolarWorld
- SPEICK
- Studiosus Reisen
- Symrise
- Tchibo
- tegut
- TransFair
- Unilever
- Vaillant
- VAUDE
- Viessmann
- W. Neudorff
- Weleda
- Werner & Mertz

Quelle: Deutscher Nachhaltigkeitspreis

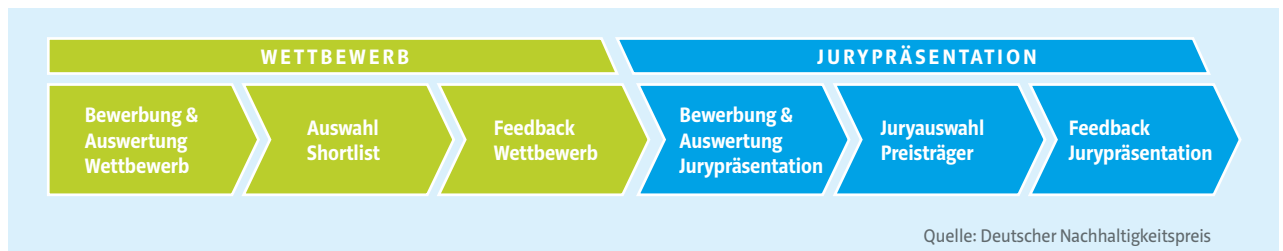


Abbildung 2: Ablauf des Unternehmenswettbewerbs

- **Dialog anbieten**

Der Wettbewerb zum DNP schafft eine singuläre Möglichkeit zum branchenübergreifenden Austausch.

Er dient auch zur Weiterentwicklung des Verständnisses von Nachhaltigkeit.

- **Lernen**

Unternehmen lernen konkrete Ansätze kennen, um ihr Nachhaltigkeitsmanagement zu verbessern.

Als Kategorien der Unternehmenspreise haben sich etabliert:

- Deutschlands nachhaltigstes Großunternehmen
- Deutschlands nachhaltigstes Unternehmen mittlerer Größe
- Deutschlands nachhaltigstes kleines und mittleres Unternehmen (KMU)
- Deutschlands nachhaltigste Marken
- Sonderpreis „Ressourceneffizienz“

Seit Gründung des DNP haben sich die Kategorien dynamisch weiterentwickelt: Kategorien der ersten Stunde sind weggefallen, neue Kategorien wie der Next Economy Award (NEA) für Start-ups und ein Verbraucherpreis für Produkte sind hinzugekommen. Letztere sind nicht Gegenstand der Betrachtung dieser Studie. Die Studie „Zehn Jahre Deutscher Nachhaltigkeitspreis“ konzentriert sich auf Kategorien, deren teilnehmende Unternehmen über den Zeitraum von zehn Jahren analysiert werden können.

57 Preisträger haben seit 2008 den DNP für Unternehmen erhalten. Zusätzlich werden in jeder Kategorie mindestens zwei weitere Unternehmen nominiert.

Der DNP für Unternehmen war 2008 der erste Preis seiner Art mit einem übergreifenden Ansatz.

- **Alle Branchen**

Der Preis hat einen branchenübergreifenden Ansatz, d. h., Unternehmen aller Branchen können teilnehmen und treten im Wettbewerb gegeneinander an.

So wird sichtbar, dass Nachhaltigkeit in allen Branchen marktrelevant ist.

- **Alle Größen**

Alle Unternehmensgrößen können am Preis teilnehmen. Den spezifischen Situationen in Konzernen, bei mittelständischen und kleinen Unternehmen wird über eigene Kategorien Rechnung getragen. Damit setzt der Preis das Zeichen, dass Nachhaltigkeit unabhängig von der Unternehmensgröße in das Geschäftsmodell integrierbar ist und Erfolgsfaktor werden kann.

- **Alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit**

Der Preis zeichnet Vorreiterunternehmen aus, die die Schonung der Umwelt und soziale Verantwortung mit wirtschaftlichem Erfolg integriert verbinden und am Markt erfolgreich sind. Damit werden alle drei Dimensionen erstmals integriert betrachtet.

- **Alle Wertschöpfungsstufen**

Der Preis betrachtet alle Wertschöpfungsstufen eines Unternehmens inkl. der vorgelagerten Lieferkette und nachgelagerten Nutzungsstufen. Der DNP geht von dem Grundverständnis aus, dass ein Unternehmen dann nachhaltig ist, wenn es in seinem Kerngeschäft und in allen Stufen seiner Wertschöpfung sowie allen drei Dimensionen nachhaltig agiert. Im Sonderpreis „Marke“ werden zusätzlich auch alle Kommunikationselemente betrachtet.

- **Wesentlichkeitsorientierung**

Der Preis bewertet Unternehmen methodisch nach

wesentlichen Nachhaltigkeitsfragestellungen. Ausgezeichnet werden die Unternehmen, die besonders erfolgreich in den für die Nachhaltigkeit des Unternehmens wesentlichen Fragestellungen sind. Damit setzt der Preis das Zeichen, dass es sich lohnt, die relevanten (und oft schwierigen) Fragestellungen anzugehen und sich nicht auf Nebenschauplätzen zu verlieren.

Die Unternehmenspreise werden in einem mehrstufigen Verfahren vergeben.

Der Wettbewerbsprozess startet im Frühjahr und endet mit der Jurysitzung Anfang September. Die Preisverleihung findet zum Jahresende statt. Jurymitglieder, Experten und Mitglieder der Recharteams haben nach jedem Durchlauf die Möglichkeit, Anregungen für die weitere Gestaltung des Wettbewerbs zu machen und kritische Punkte anzusprechen. Die Entscheidung über mögliche Modifizierungen des Wettbewerbs trifft die Stiftung.

ABLAUF DES UNTERNEHMENSWETTBEWERBS

Alle Branchen, alle Größen

Alle Unternehmen jeglicher Branche und Größe, die Produkte und Dienstleistungen in Deutschland anbieten, können am Preis teilnehmen.

Fünf Kategorien

Es gibt Preise für das nachhaltigste Unternehmen nach Größe (groß, mittelgroß, KMU), für die nachhaltigste Marke und den Sonderpreis „Ressourceneffizienz“.

Bewerbung

Unternehmen bewerben sich online über ein geschlossenes Fragebogenverfahren. Der DNP veröffentlicht keine Rankings oder Ratings, nur nominierte Unternehmen und Preisträger werden veröffentlicht.

Zwei Phasen

Es gibt zwei Phasen, nämlich den Wettbewerb (Longlist), gefolgt von der Jurypräsentation (Shortlist).

Wettbewerb

Im Wettbewerb beantworten Unternehmen übergeordnete Fragen zu Chancen und Herausforderungen der Nachhaltigkeit, Strategien und Maßnahmen, Erfolgen und Zielen. Mit einem Scoring-Modell werten Methodikpartner die Bewerbungen aus und schlagen eine Shortlist für die Jury

vor. Jedes Jurymitglied kann weitere Bewerber für die Shortlist vorschlagen.

Jurypräsentation

Shortlist-Unternehmen bewerben sich über einen detaillierten Online-Fragebogen für die Jury. Die Unternehmen stellen entlang der Stufen Einkauf, Kernbetrieb, Unterstützungsfunktionen und Nutzung sowie für das übergreifende Nachhaltigkeitsmanagement ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten im Detail dar. Mit einem weiteren Scoring-Modell ermitteln die Methodikpartner eine Vorbewertung und stellen die Jurypräsentation der Unternehmen für die Jury zusammen.

Jurysitzung

Auf der Basis der Bewerbungen und eingehender Recherche entscheidet eine Fachjury unter Vorsitz des Generalsekretärs des Rates für Nachhaltige Entwicklung über die Preisträger. In der Jury werden Shortlist-Unternehmen präsentiert und von den Jurymitgliedern diskutiert. Über Nominierte und Preisträger wird in einem mehrstufigen Abstimmungsverfahren entschieden. Die Jurybegründungen werden veröffentlicht. Die Jury wird jährlich von der Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis berufen. Dabei werden sowohl Kontinuität als auch Innovation und neue Sichten berücksichtigt. Die Jurymitglieder werden öffentlich bekanntgegeben.

Feedback

Alle Unternehmen erhalten ein Feedback zu ihrer Bewerbung in schriftlicher Form mit Stärken

und Verbesserungshinweisen sowie in Form eines Best-Practice-Webinars.

Aufbau und Methode der Studie „Zehn Jahre Deutscher Nachhaltigkeitspreis“

Auf Initiative des DNP-Kuratoriums hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung die Studie in Auftrag gegeben. Aus Anlass des Jubiläums des zehnjährigen Bestehens soll in einer Studie untersucht werden, inwieweit der Nachhaltigkeitspreis seine Ziele erreichen und Wirkung erzielen konnte. Eingeladen waren alle

Unternehmen, die seit 2008 am Wettbewerb teilgenommen haben, davon haben sich 122 Unternehmen beteiligt. Zusätzlich wurden Experteninterviews mit Jurymitgliedern und Beobachtern geführt, u. a. mit dem ehemaligen Umweltminister Prof. Klaus Töpfer sowie Schauspieler und Aktivist Hannes Jaenicke.

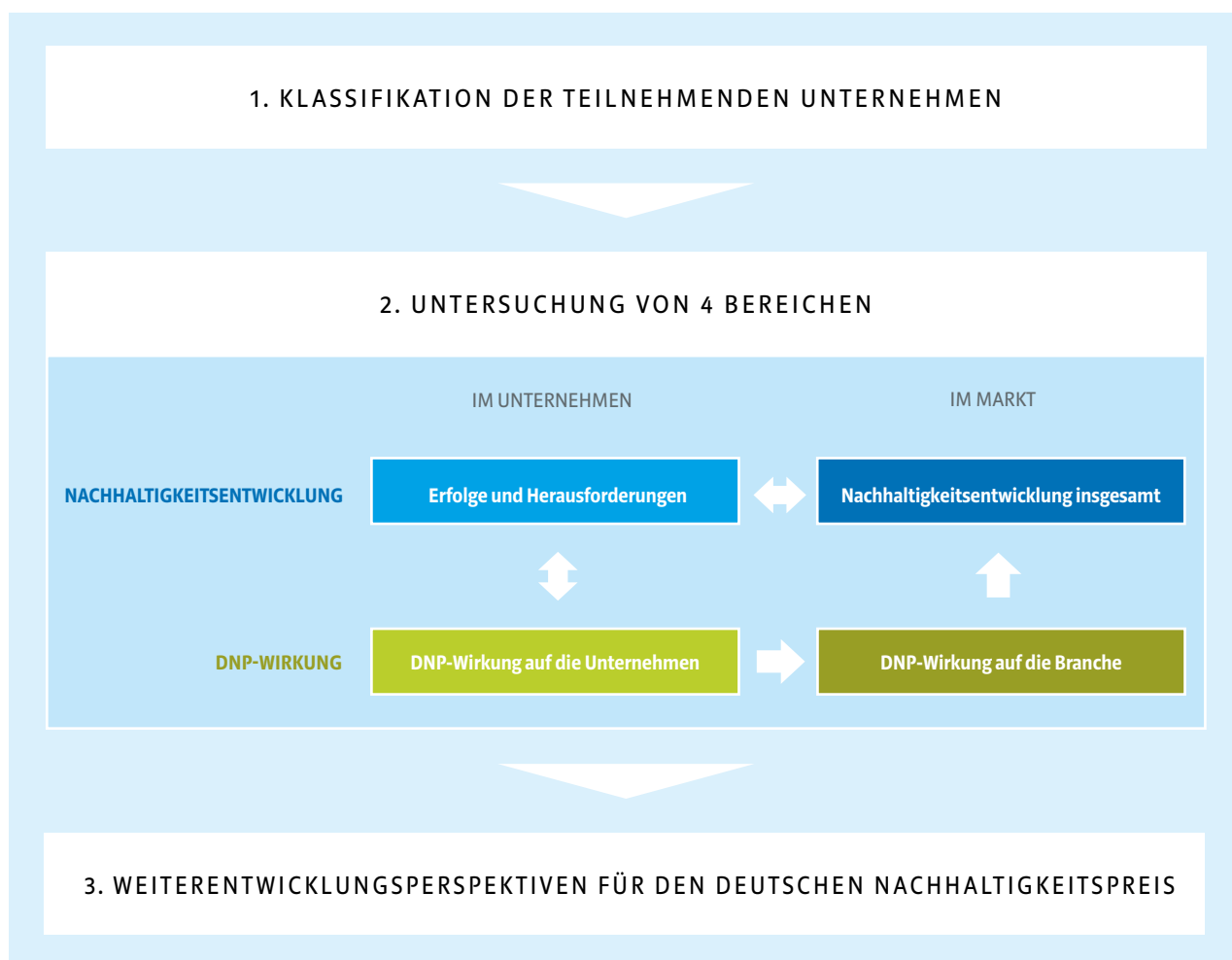


Abbildung 3: Struktur der Studie

TEILNEHMENDE NACH GRÖSSE

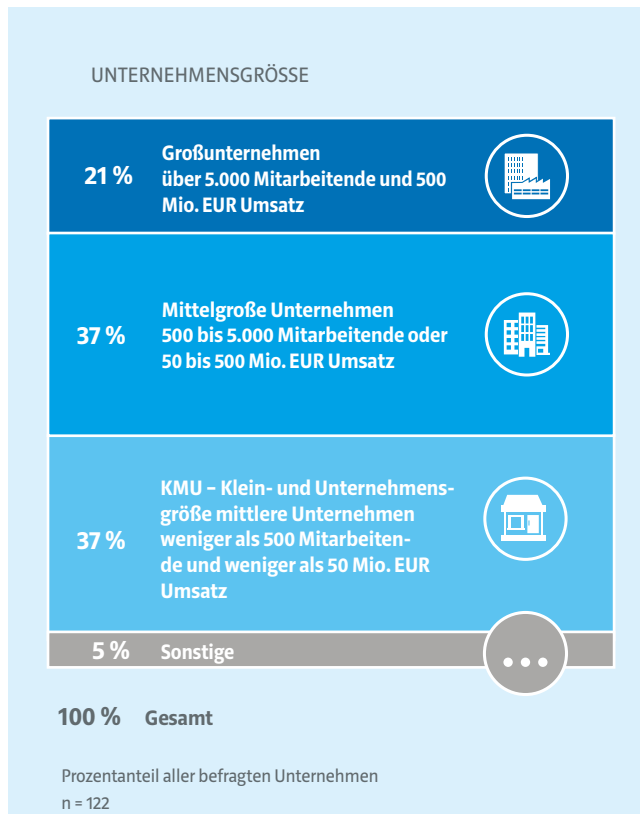


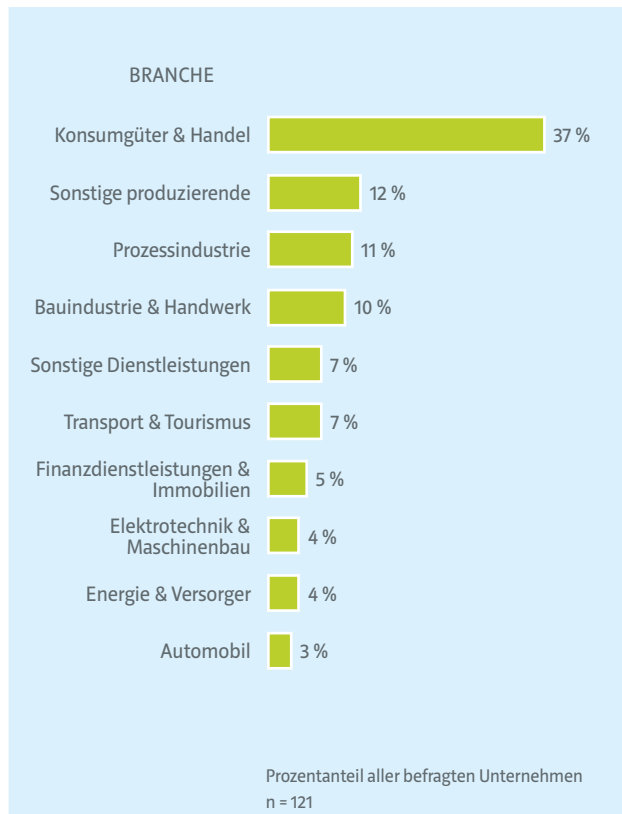
Abbildung 4: Studienteilnehmende nach Unternehmenscharakteristika

Die Studie deckt mehrere Bereiche ab: Zunächst wurden alle Unternehmensteilnehmer der Studie klassifiziert. Anschließend wurden vier Bereiche untersucht, die sich auf die Nachhaltigkeitsentwicklung insgesamt sowie eine spezifische Wirkung des DNP beziehen. Untersucht wurde sowohl die Perspektive des einzelnen Unternehmens als auch, soweit möglich, die Perspektive für den Markt insgesamt.

Die Unternehmen wurden per Online-Befragung zwischen dem 19.06.2017 und 24.07.2017 befragt. Die 122 Teilnehmer beantworteten, je nach Umstand, nicht alle Fragen, so dass die Teilnehmerzahl fragenspezifisch variieren kann.

Unternehmen aller Größen haben teilgenommen. Die Branche mit den meisten Teilnehmenden ist die Konsumgüter- und Einzelhandelsbranche. Oft vertreten waren zudem sonstige produzierende Unternehmen, die Prozess- und Bauindustrie sowie das Handwerk.

TEILNEHMENDE NACH BRANCHE



HÄUFIGKEIT DER TEILNAHME AM WETTBEWERB

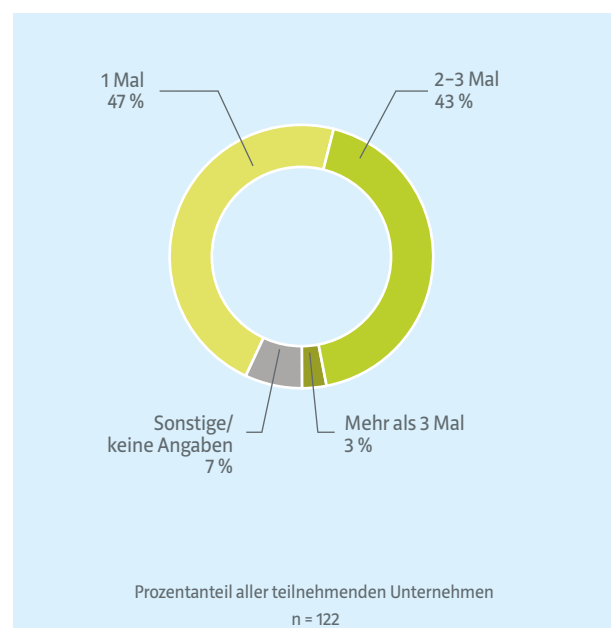


Abbildung 5a: Studienteilnehmende nach Häufigkeit der Teilnahme am Wettbewerb

Auffällig ist, dass Fokusbranchen für Deutschland bzw. für die Nachhaltigkeit, wie zum Beispiel Automobil, Energie und Versorger, Elektrotechnik und Maschinenbau, geringer als zu erwarten wäre vertreten sind. Auch die Finanzdienstleistungen und die Immobilienbranche sind gemessen an ihrer wirtschaftlichen Bedeutung unterproportional vertreten.

Eine relevante Anzahl von Unternehmen hat mehrfach am Wettbewerb teilgenommen, was für eine kontinuierliche Behandlung des Themas im Unternehmen spricht und auf interne Lernschritte hinweist. Die meisten Unternehmen haben in der zweiten Hälfte seit Bestehen des DNP, also ab 2013, am Wettbewerb teilgenommen, ca. 20 Prozent in der ersten Hälfte zwischen 2008 und 2012 und 14 Prozent in beiden Hälften. Ca. ein Drittel der Studienteilnehmenden wurde ausgezeichnet, ca. 20 Prozent waren nominiert und 40 Prozent der Teilnehmenden haben ohne Nominierung oder Auszeichnung an der Studie teilgenommen. Somit spiegelt die Teilnehmergruppe eine gute Vielfalt hinsichtlich Erfahrung und Perspektiven auf den Wettbewerb. Allerdings haben noch weit mehr Unternehmen ohne Nominierung „nur“ teilgenommen.

Soweit möglich, diskutiert die Studie ihre Ergebnisse abhängig vom Teilnahmeerfolg, da sich die Erfahrung für Preisträger und Nominierte im Vergleich zu Teilnehmenden ohne Auszeichnungserfolg unterscheiden kann.

Im Kontext der seit kurzem geltenden EU-Berichtspflicht zur Nachhaltigkeit (so genannte nichtfinanzielle Informationen) interessiert, inwieweit Teilnehmende einen Nachhaltigkeitsbericht bzw. integrierten Bericht vorlegen. Über alle Teilnehmergruppen hinweg haben 66 Prozent einen Bericht veröffentlicht. Dies stellt einen beeindruckend hohen Wert dar, insbesondere, da nicht nur berichtspflichtige Unternehmen vertreten sind, sondern auch einige Unternehmen, die freiwillig zu Nachhaltigkeitsaspekten berichten. Das zeigt, dass ein öffentliches Reporting bei Vorreitern über zehn Jahre bereits zum Standard geworden ist.

Unter den genutzten Standards werden die Global Reporting Initiative (GRI) und der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) neben dem UN Global Compact am häufigsten genannt (zum DNK vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2016). Der EFFAS-Standard wird

ZEITPUNKT DER TEILNAHME

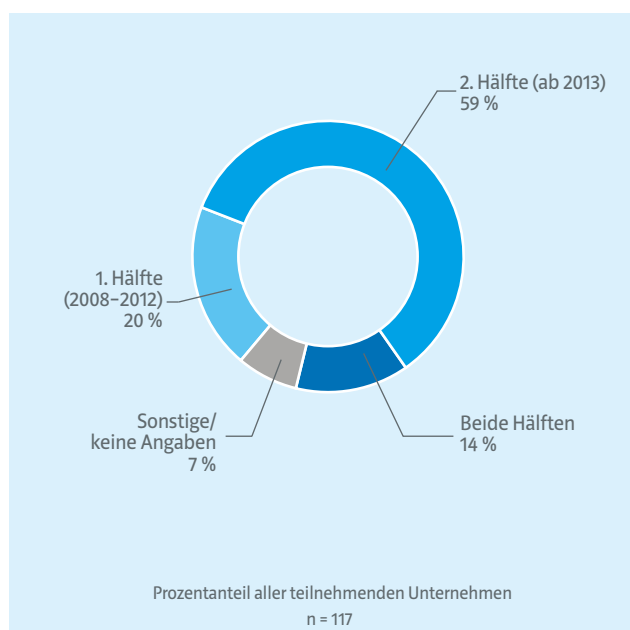


Abbildung 5b: Studienteilnehmende nach Zeitpunkt der Teilnahme am Wettbewerb

BESTES ABSCHNEIDEN IM WETTBEWERB

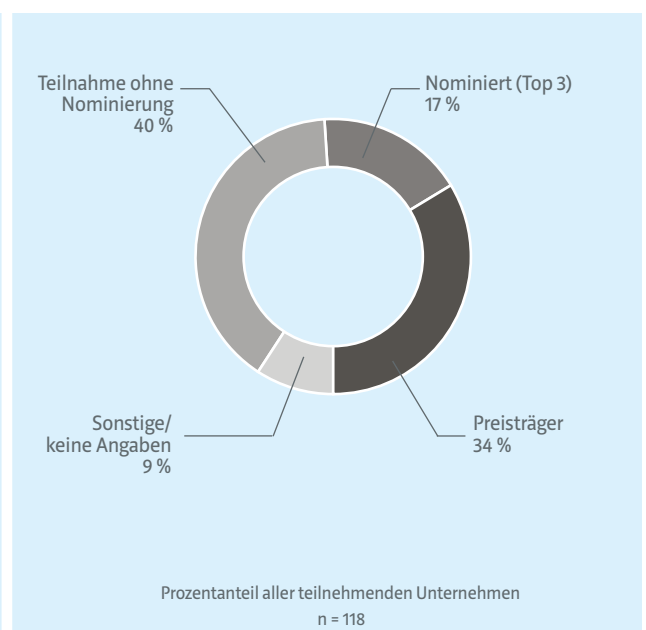


Abbildung 5c: Studienteilnehmende nach bestem Abschneiden beim Nachhaltigkeitspreis

NACHHALTIGKEITS-/INTEGRIERTER BERICHT

GENUTZTE BERICHTSSTANDARDS

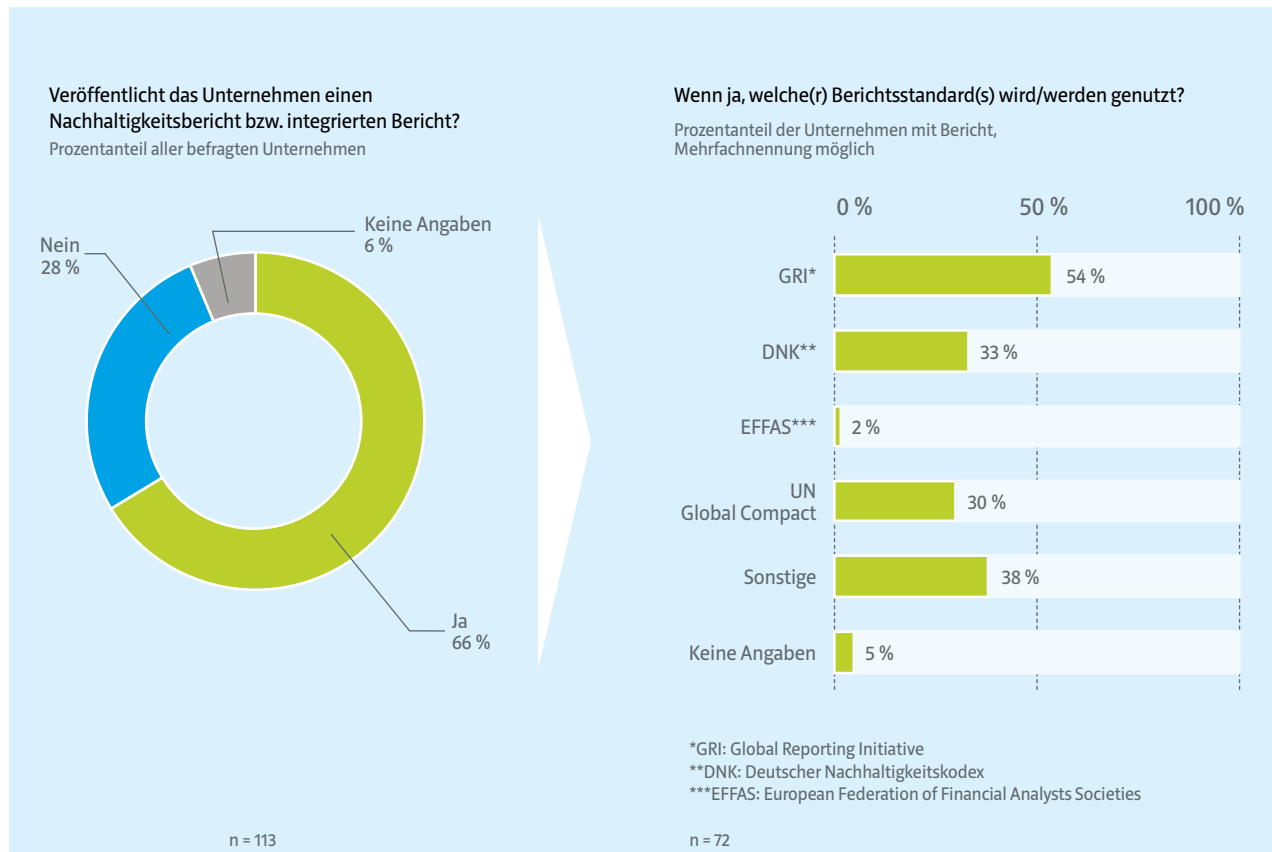


Abbildung 6: Studienteilnehmende nach Berichtscharakteristika

hingegen selten genutzt. Die Teilnehmenden nennen unter „Sonstige“ folgende Instrumente, die im engeren Sinn keine Nachhaltigkeitsberichte sind, aber hier als wesensgleich gelten, weil auch sie die kontinuierliche Beschäftigung mit der Ausrichtung auf wichtige Aspekte der Nachhaltigkeit signalisieren:

- Umweltberichtsformate, zum Beispiel EMAS, CDP, UGA-Richtlinien, Co2OL, QUB
- Branchenformate, zum Beispiel Chemie³ Leitfaden, TourCert
- regionalspezifische Formate, zum Beispiel WIN Charta Baden-Württemberg
- Nachhaltigkeitsbewertungsformate, zum Beispiel Gemeinwohlbilanz
- Ratings/Ranking, zum Beispiel Rankingkriterien von IÖW/future e. V.
- eigenes Format, zum Beispiel auf Basis des CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetzes

Blickt man auf die Position der teilnehmenden Personen, wurde über die Hälfte der Studie (56 Prozent) durch Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Manager(innen) beantwortet. In 16 Prozent der Fälle wurde die Studie durch die Geschäftsführung beantwortet, weitere Antworten waren insbesondere im Marketing oder in der Unternehmenskommunikation angesiedelt.

Die Verteilung lässt eine Auswertung der Governance-Strukturen im Bereich unternehmerischer Nachhaltigkeit zu. Danach ist insbesondere im Mittelstand und bei KMU die Geschäftsführung direkt verantwortlich für Nachhaltigkeit, bei größeren Unternehmen gibt es eigene Stabsstellen für Nachhaltigkeit. Die Tatsache, dass mehrheitlich Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Manager(innen) für das Unternehmen an der Studie teilgenommen haben, unterstreicht, dass viele Unternehmen Nachhaltigkeit mittlerweile über eigene Verantwortlichkeiten organisatorisch verankern.

UNTERNEHMEN NACH TÄTIGKEITSFELD

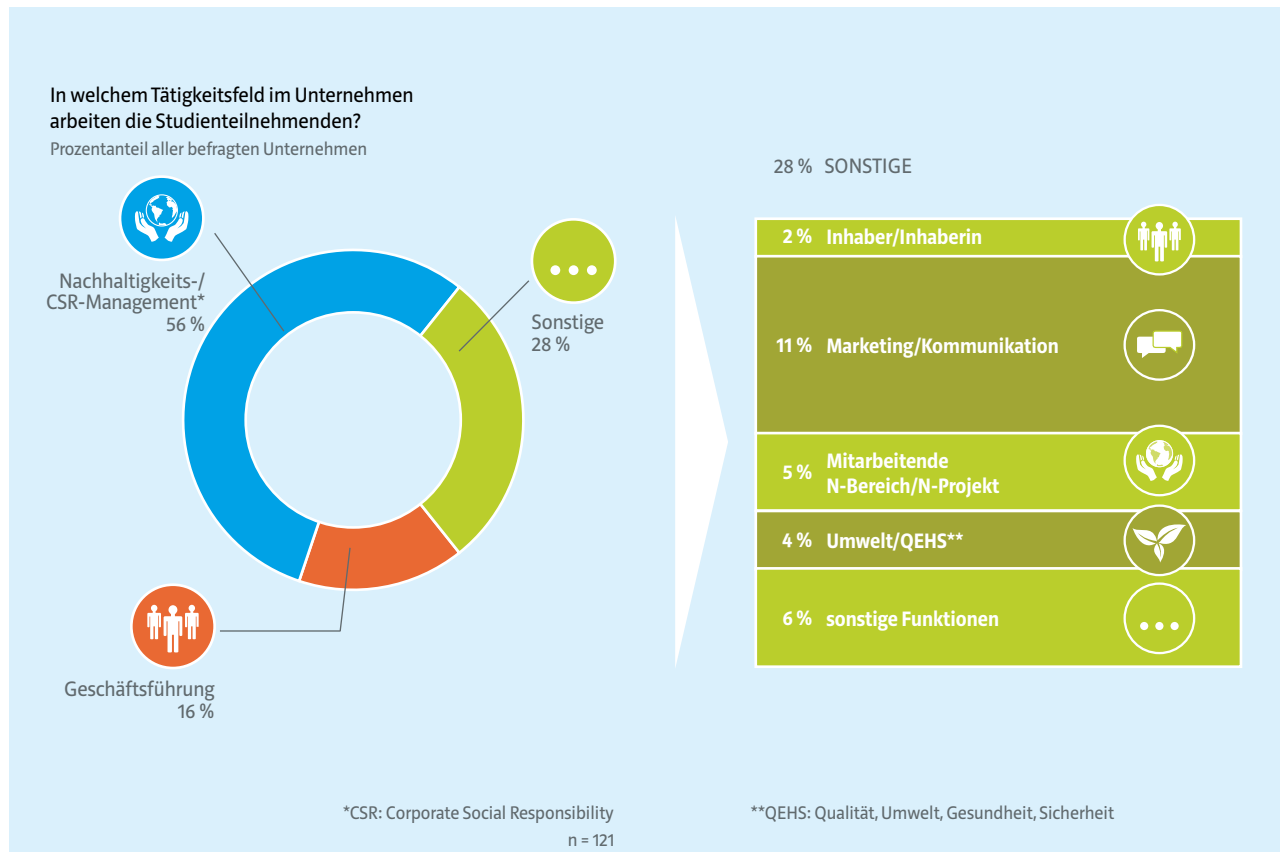


Abbildung 7: Studienteilnehmende nach Tätigkeitsfeld

Zusätzlich zu den Unternehmen wurden Juryexpertinnen und -experten sowie ein DNP-Beobachterkreis zu den Studienfragestellungen interviewt. Erstere sind langjährige Mitglieder der DNP-Jury und konnten die Entwicklung des DNP und der Unternehmen über viele Jahre von innen verfolgen. Der Beobachterkreis sind Persönlichkeiten, die den DNP über die Jahre kritisch begleitet haben. Ein ausführlicheres Titelverzeichnis von Juryexperten- und Beobachterkreis findet sich im Anhang.

Die Stellungnahmen aus den Interviews fließen in die Studie ein und liefern zusätzliche Perspektiven und Sichtweisen für die Bewertung der Studienergebnisse. Die ausführlichen Interviews und Stellungnahmen des Beobachterkreises sind in einer separaten Anlage zu dieser Studie in elektronischer Form beim Rat für Nachhaltige Entwicklung verfügbar.

EXPERTINNENINTERVIEWS MIT LANGJÄHRIGEN JURYMITGLIEDERN



DR. ACHIM DERCKS
Hauptgeschäftsführung
DIHK



PROF. MAXIMILIAN GEGE
Vorsitzender
des BAUM e. V.



DR. VOLKER HAUFF
Ehem. Vorsitzender
des RNE



DR. PETER JAHNS
Geschäftsleiter der
Effizienz-Agentur NRW



PROF. CHRISTA LIEDTKE
Forschungsgruppenleiterin
am Wuppertal Institut



KATHRIN MENGES
Personalvorstand
Henkel AG & Co. KGaA



PROF. STEFAN SCHALTEGGER
Leiter CSM Leuphana
Universität Lüneburg



DR. MARTIN SONNENSCHN
Geschäftsführer
A.T. Kearney



PROF. KLAUS TÖPFER
Ehem. Exekutivdirektor
UNEP und Direktor IASS

Abbildung 8: Juryexpertinnen und -experten sowie Beobachterkreis

TESTIMONIALS AUS EINEM BEOBACHTERKREIS DES DEUTSCHEN NACHHALTIGKEITSPREISES



DR. DANIELA BÜCHEL
Bereichsvorstand
REWE Group



KARL FALKENBERG
Ehem. Generaldirektor
Umwelt EU-Kommission



DR. ALEXANDRA HILDEBRANDT
Publizistin und
Nachhaltigkeitsexpertin



HANNES JAENICKE
Schauspieler und Aktivist



FRITZ LIETSCH
Geschäftsführer
ALTOP Verlag



KLAUS MILKE
Vorstandsvorsitzender
Germanwatch e. V.



PROF. EDDA MÜLLER
Vorsitzende Transparency
International Deutschland e. V.

Quellen:

Deutscher Nachhaltigkeitspreis (für Fotos Büchel, Gege, Jahns, Liedtke, Schaltegger: Marcel Schindler; für Foto Jaenicke: Ralph Larmann)

N-Kompass Magazin (für Fotos Dercks: Markus Braumann; Hildebrandt: Peter Stumpf; Lietsch: Maud Olofsson; Milke: Jennifer Zumbusch; Müller: Dominik Butzmann; Töpfer: Nils Krüger)

Rat für Nachhaltige Entwicklung (für Foto Menges); A.T. Kearney (für Foto Sonnenschein); Wikipedia (für Foto Hauff)

2. Nachhaltigkeitsvorreiter ernten Erfolge

Nach zehn Jahren stellt sich die Frage: Hat sich Nachhaltigkeit für die Unternehmen, die sich auf den Weg gemacht haben, gelohnt? Welche Erfolge konnten Unternehmen mit ihrem Nachhaltigkeitsmanagement erzielen? Mit welchen Herausforderungen sahen sie sich konfrontiert?

Im ersten Teil der Studie werden daher Erfolge und Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeit aus Unternehmensperspektive untersucht. Globale Nachhaltigkeitsherausforderungen entlang der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, kurz SDGs) oder spezifische

Beiträge zum Beispiel zu Biodiversität, Klimaschutz oder Kreislaufwirtschaft stehen in diesem Kontext nicht im Fokus.

Nahezu alle Unternehmen bewerten ihre Entwicklung im Nachhaltigkeitsmanagement positiv.

97 Prozent der teilnehmenden Unternehmen bewerten ihre eigene Entwicklung im Nachhaltigkeitsmanagement in den letzten zehn Jahren positiv. 60 Prozent empfanden ihre Entwicklung sogar als überdurchschnittlich positiv (Bewertungen von 3 bis 5).

Vielfältige interne und externe Erfolge durch Nachhaltigkeitsmanagement

Die Unternehmen geben an, in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit erfolgreich gewesen zu sein. Zudem verzeichneten die Unternehmen sowohl externe Verbesserungen (d. h. am Markt) als auch innerhalb des Unternehmens. Die Abbildung 10: Erfolge durch Nachhaltigkeitsmanagement zeigt, wie die Teilnehmenden ihre Erfolge auf einer Skala von „1 = wenig erfolgreich“ bis „5 = sehr erfolgreich“ einschätzen. Im Folgenden werden die Unternehmen weiter analysiert, die ihren Erfolg mit „4 = erfolgreich“ bis „5 = sehr erfolgreich“ bewerten. Ein ausführliches Verzeichnis der Erfolgsthemen findet sich im Anhang.

80 Prozent der befragten Unternehmen geben an, ihren Ruf durch die Umsetzung von Nachhaltigkeitsprinzipien gestärkt zu haben, viele gewannen Auszeichnungen im Bereich Nachhaltigkeit. Insgesamt haben 58 Prozent der Unternehmen ihren wirtschaftlichen Erfolg dank einer nachhaltigen Ausrichtung verbessert und sich einen Wettbewerbsvorteil erarbeitet. Eine Mehrheit konnte sich mit Nachhaltigkeit zudem bei Bewerbern und Fachkräften differenzieren. Juryexperte Hauff unterstreicht, dass Unternehmen verstanden hätten, dass Nachhaltigkeit ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil im Kampf um Nachwuchskräfte

ENTWICKLUNG IM NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT INSGESAMT

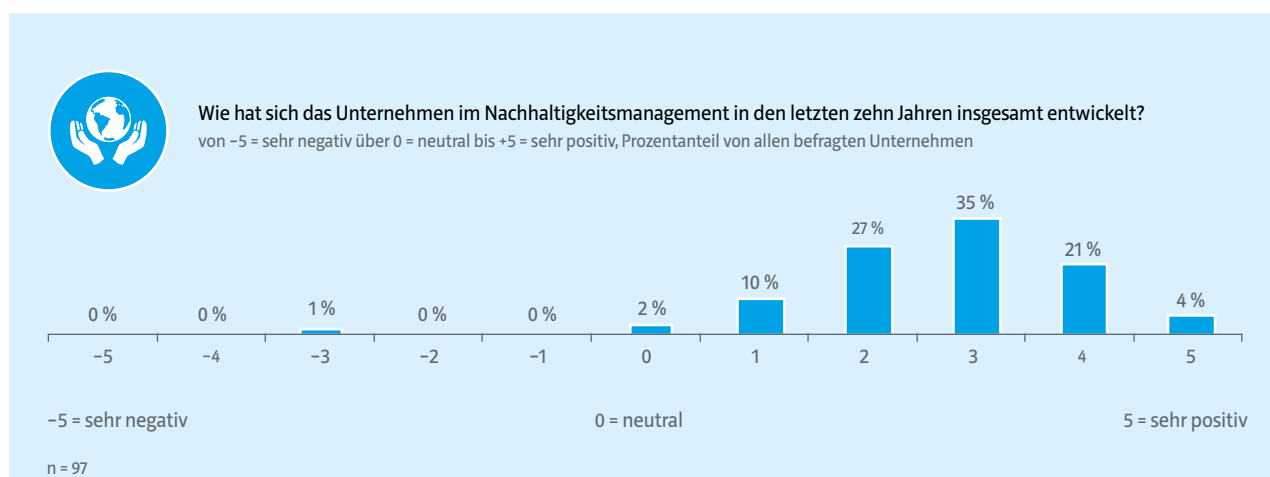


Abbildung 9: Entwicklung der Unternehmen im Nachhaltigkeitsmanagement insgesamt

ERFOLGE DURCH NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

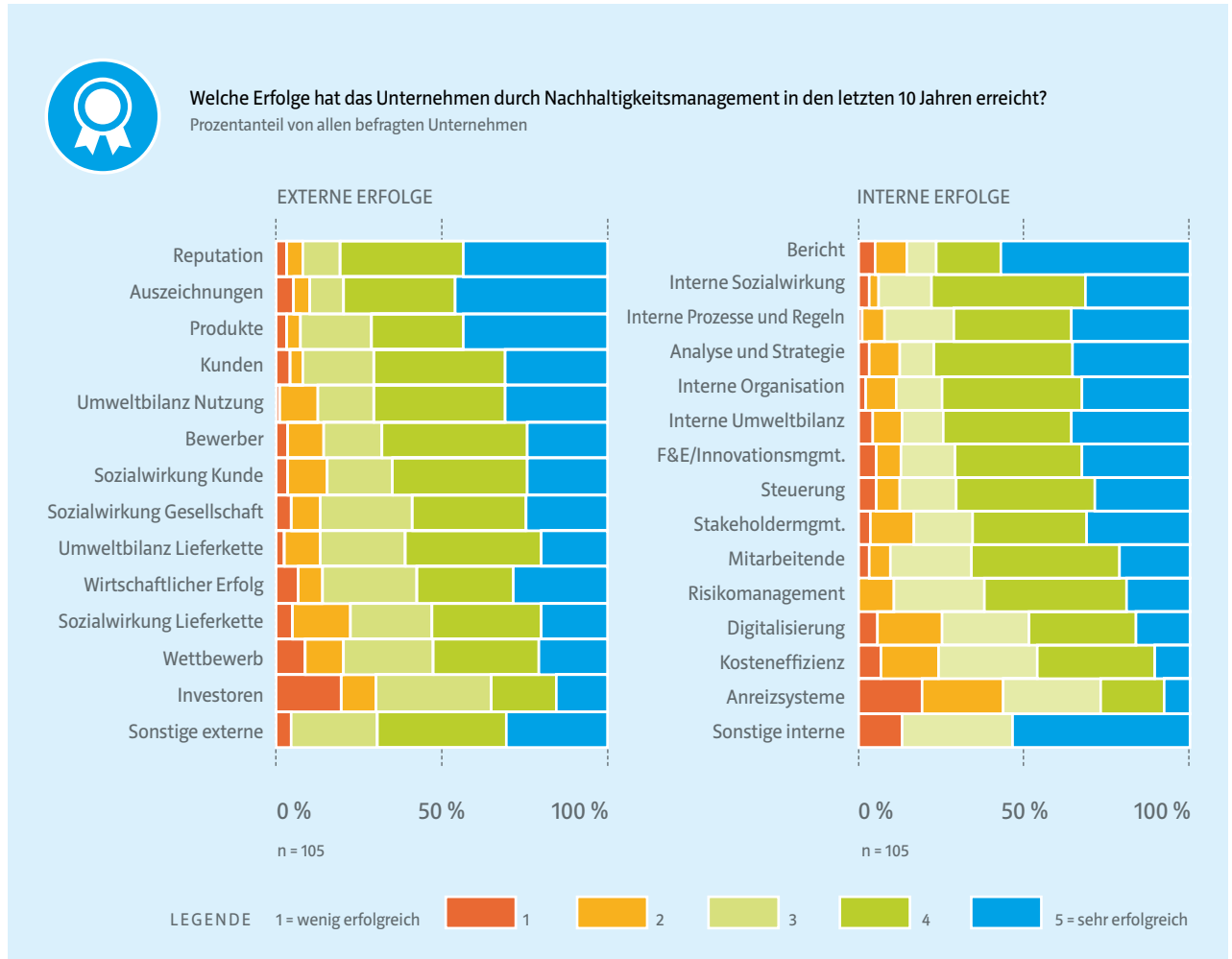


Abbildung 10: Erfolge durch Nachhaltigkeitsmanagement

sein kann. In der ökologischen Dimension konnten mehr als 70 Prozent die Umweltbilanz ihrer Produkte in der Nutzung verbessern. 60 Prozent der Unternehmen geben an, über Produkte und Dienstleistungen die soziale Wirkung bei Kunden verbessert zu haben (soziale Dimension), zum Beispiel im Bereich der Kundengesundheit und -sicherheit. Selbst in komplexeren Sachverhalten wie den ökologisch-sozialen Bedingungen in der Lieferkette oder den sozialen Verbesserungen für die Gesellschaft bewerten mehr als 50 Prozent der Unternehmen ihre Erfolge als stark positiv. Weitere aufgeführte externe Erfolge sind zum Beispiel Zertifizierungen, Kundengewinnung im Ausland (zum Beispiel Asien) und die Gründung von Brancheninitiativen. Vorreiterunternehmen konnten mithilfe einer

Ausrichtung auf Nachhaltigkeit Effizienzgewinne realisieren und dadurch sogar Preissenkungen für ihre Produkte umsetzen.

An der Spitze der internen Erfolge stehen der Nachhaltigkeitsbericht und die interne Sozialwirkung bei den Mitarbeitenden (nahezu 80 Prozent). Mehr als 70 Prozent der Unternehmen geben an, besonders erfolgreich bei der Strategieentwicklung und Gestaltung von Prozessen, Regeln und Organisationsformen für Nachhaltigkeit zu sein. 71 Prozent der Unternehmen haben zudem ihre Forschung und Entwicklung sowie Innovationsprozesse erfolgreich mit Nachhaltigkeit verzahnt. Die Verknüpfung der Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit findet ebenfalls statt: Mehr als

40 Prozent der Unternehmen geben an, bereits besonders erfolgreich zu sein. Zudem konnten mehr als 70 Prozent ihre interne Umweltbilanz und die sozialen Bedingungen für ihre Mitarbeiter besonders verbessern. Mehr als 60 Prozent waren besonders erfolgreich in der Beteiligung von Anspruchsgruppen (Stakeholder) in Nachhaltigkeitsdialogen. Ebenso viele haben ihr Risikomanagement durch das Konzept der Nachhaltigkeit strategisch erweitert und erfolgreich verbessert. Unter sonstigen Erfolgen nennen die Unternehmen zum Beispiel die Priorisierung von

Hebelprojekten, die „Sinnfindung“ und Wissensbildung oder mitarbeiterbezogene Erfolge. Indikatoren sind hier das Einsetzen von Nachhaltigkeitsbeauftragten, -botschaftern und Komitees, Stärkung der Eigenverantwortung und Selbstführung der Mitarbeitenden sowie die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit. Insgesamt sei laut Juryexperte Sonnenschein Nachhaltigkeit zu einem normalen Unternehmensführungsthema avanciert, bei dem Unternehmen ohne Bericht bereits ein echtes Problem hätten.

Herausforderungen bei Investoren und internen Anreizsystemen

Die Umfrage zeigt, dass die positiven Effekte von Nachhaltigkeit nicht in allen Branchen gleichmäßig gesehen und/oder ergriffen werden. Insbesondere sind sie noch nicht in der Mitte der Finanzwirtschaft angekommen. So konnten bislang nur 35 Prozent der Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte bei Investoren nutzen, z. B. um bessere Kreditkonditionen zu erhalten. Zudem haben nur 27 Prozent der Unternehmen interne Anreizsysteme für ihr Management und ihre Mitarbeitenden auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Boni- und Führungskräfteanreize sind selbst bei Vorreiterunternehmen in vielen Fällen immer noch nicht mit Nachhaltigkeitszielen hinterlegt. Die ausführliche Auflistung der Herausforderungen befindet sich im Anhang.

Insgesamt lässt die Bilanz aber eindeutige Schlussfolgerungen zu, die weit verbreiteten Einstellungen widersprechen und diese als Vorurteil kennzeichnen. Während oft noch behauptet wird, dass Nachhaltigkeit etwas für Liebhaber oder nur ein Modetrend sei, belegen die Ergebnisse das Gegenteil. Unternehmen sehen die Integration eines Nachhaltigkeitsmanagements als lohnend an. Dies ist eine wichtige Botschaft an den Markt: Vorreiter blieben nicht isoliert, sondern ernteten Erfolge, und zwar in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit inklusive der wirtschaftlichen Dimension. Es bestätigt die Annahme, dass Nachhaltigkeit ein inhärenter Teil von moderner und dynamischer Unternehmensführung ist.

Hauptthürden: fehlende Zahlungsbereitschaft und fehlende Regulierungsanreize

Für 63 Prozent der Unternehmen ist die größte Herausforderung die Zahlungsbereitschaft der Kunden. Zwar ist die Nachfrage nach nachhaltigen Lösungen in vielen Fällen da (nur 40 Prozent sehen das als größere Herausforderung), aber die Kunden wollen oder können nicht mehr Geld ausgeben. Teilnehmende kommentieren, dass gerade im Einkauf von Unternehmen nicht die mit Nachhaltigkeit oft einhergehenden längeren Nutzungsdauern, höheren Restwerte und somit geringeren Lebenszykluskosten honoriert werden, sondern immer noch verkürzt nach Einkaufspreis entschieden wird. Zudem vermissen mehr als 60 Prozent der Unternehmen eine Regulierung und passende Marktanreize

für Nachhaltigkeit. Fehlende Förderungen für Nachhaltigkeitsinitiativen oder die Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Lösungen stellen für viele Unternehmen eine weitere Herausforderung am Markt dar. Verkürzt heißt dies: Die Preise für nachhaltige Lösungen sind für die Kundennachfragen noch zu hoch, eine erhöhte Zahlungsbereitschaft fehlt. Juryexperte Gege präzisiert am Beispiel Fairtrade, dass Fairtrade-Produkte am Markt gewünscht seien, aber die Konsumenten in der Breite seien nicht bereit, den höheren Preis zu zahlen, so dass die Aufgabe der Bewusstseins-schärfung bei den Verbrauchern weiterhin bestehen bleibe. Allerdings ist auch einzuräumen, dass die Bewertung einer

HERAUSFORDERUNGEN IM NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

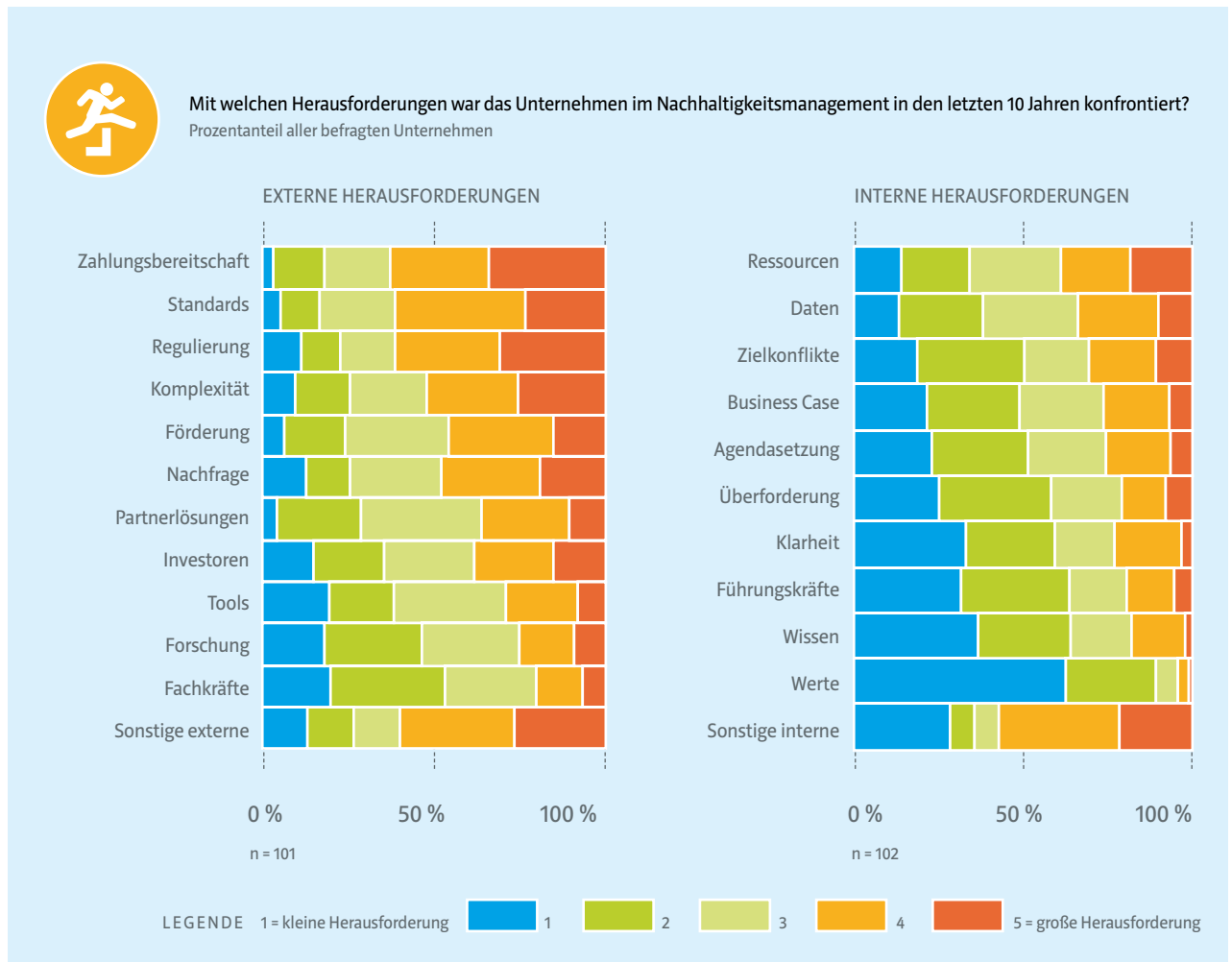


Abbildung 11: Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement

mangelnden Zahlungsbereitschaft nicht überraschen kann, weil gute Geschäfte bei den Unternehmen immer den Wunsch nach mehr nach sich ziehen.

Eine Mehrheit der Unternehmen nennt die Komplexität des Themas sowie zu viele Vorgaben und Standards als wesentliche externe Herausforderungen. Eine Vielzahl von Rankings, Ratings, Zertifizierungen, Kundenfragebögen und Berichtsstandards führen bei großen Unternehmen leicht dazu, dass bis zu 50 Fragebögen im Jahr bearbeitet werden müssen inkl. der dafür erforderlichen Datenerhebung. Dies ist ein hoher bürokratischer Aufwand, der sich in den Folgejahren reduzieren kann, wenn sich Standards zunehmend durchsetzen und harmonisiert werden. Als sonstige

Herausforderungen nennen die Teilnehmenden weitere einzelne Punkte.

- **Staat und Regulierung**

Fehlende Vorbildfunktion des Staates (zum Beispiel in Beschaffung, dadurch fehlende Skaleneffekte); zu große Lücke zwischen Möglichkeiten und gesetzlichen Vorgaben

- **Priorität und Gewichtungen**

Nachhaltigkeit ist im derzeitigen gesellschaftlichen und politischen Wandel ein nachgelagertes Thema bzw. findet in der Diskussion keine Anwendung; die richtigen Gewichtungen Umwelt, Soziales, Ökonomie sind schwierig zu finden

- **Vergleichbarkeit**

Wenig geeignete Informationsmöglichkeiten zum Beispiel im Handel, geringe Vergleichbarkeit von Anbietern; hoher Wettbewerbsdruck bei nicht vergleichbaren Leistungen; zu wenig Transparenz; zu viele Trittbrettfahrer

- **Produktfunktionalität**

Einschränkung der Produktfunktionalität durch Nachhaltigkeit

- **Tools & Beratung**

Teure Softwaretools und Beratung insbesondere für Mittelstand

- **Lieferanten**

Keine passenden und innovationswilligen Lieferanten

- **Bildungsarbeit**

Keine systematische Bildungsarbeit für nachhaltige Entwicklung

- **Sprache**

Die schillernde Begrifflichkeit der Nachhaltigkeit ist nicht immer hilfreich

- **Stakeholder**

Widersprüchliche Anforderungen und Populismus vieler Akteure

Die Auswertung zeigt, dass die internen Herausforderungen geringer eingeschätzt werden als die externen. Dies erscheint nachvollziehbar, denn auf interne Herausforderungen können die Unternehmen selbst reagieren, danach handeln und passende Lösungen gestalten. Die meisten Unternehmen nennen fehlende Ressourcen in Form von Budget und Personal (38 Prozent) und fehlende Daten (34 Prozent) als größte interne Herausforderungen. Dies lässt sich auf den Querschnittscharakter des Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen zurückführen: Nachhaltigkeit reicht durch alle Unternehmensfunktionen und über die Wertschöpfungskette hinweg. Unterstützen weitere Mitarbeitende des Unternehmens nicht in der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie, können

Nachhaltigkeitsmanager(innen) mit den eigenen Kapazitäten schnell überfordert sein. Auch die Datenanforderungen für Nachhaltigkeit sind umfassend: Viele nichtfinanzielle Kennzahlen zum Beispiel für die Nachhaltigkeitsberichterstattung sind für die Unternehmen neu und müssen übergreifend im Unternehmen erhoben werden, was einen hohen Aufwand darstellen kann. Gleichzeitig berichten genauso viele Teilnehmende, dass Ressourcen und Daten geringe oder keine Herausforderungen darstellen. Diese Unternehmen sind möglicherweise bei der Organisation von Nachhaltigkeit und der Datenerhebung zum Beispiel über geeignete Software bereits fortgeschritten.

Eine Mehrheit von etwa 50 Prozent der Teilnehmenden sagt, dass ein fehlender Business Case und Zielkonflikte in Sachen Nachhaltigkeit geringe oder keine Herausforderungen darstellen. Das ist ein Erfolg: Früher hieß es, Nachhaltigkeit bringe wenig auf den Unternehmenswert ein und habe keinen Business Case. Nach zehn Jahren hat jedoch eine Mehrheit an Vorreiterunternehmen es geschafft, sich einen Business Case mit Nachhaltigkeit zu erarbeiten, Zielkonflikte zu identifizieren und bestmöglich aufzulösen. Lediglich etwa ein Drittel der Studienteilnehmenden berichten, dass sie nur schwer einen Business Case für Nachhaltigkeit erarbeiten konnten und immer noch Zielkonflikte innerhalb der drei Nachhaltigkeitsdimensionen herrschen.

Interessant ist die Bewertung der Führungskräfte: Die Mehrheit der Teilnehmenden sieht keine großen Herausforderungen mehr in einer mangelnden Unterstützung von Nachhaltigkeitsthemen durch die Führungskräfte. Dies stellt eine sehr gute Entwicklung dar, da die Unterstützung durch die Führungskräfte als wichtigster Erfolgsfaktor für die eigene Nachhaltigkeitsstrategie bewertet wird (vgl. Gerhardt et al., 2015).

Unter den sonstigen internen Herausforderungen nennen die Teilnehmenden weitere einzelne Punkte.

- **Wachstum**

Fokus des Unternehmens nur auf Wachstum, nicht

auf Nachhaltigkeit; Nachhaltigkeit wirkt neben dem Liniengeschäft bremsend und störend

- **Vorbilder, Emotionen, Sinn**

Es braucht starke Bilder, Vorbilder und Köpfe, die Emotionen und Begeisterung vorleben und vermitteln können; nur Fachwissen der Führungskräfte reicht nicht; die Sinnfrage ist entsprechend zu klären

- **Mitarbeiter**

Es gilt, die Strategie und das Wissen in die Köpfe aller Mitarbeitenden zu bringen

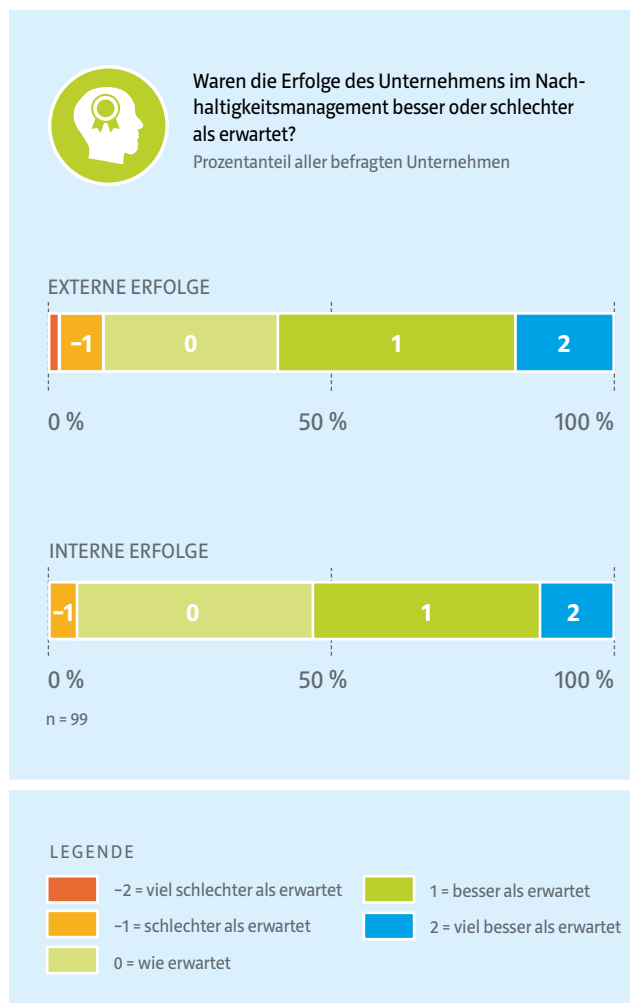
- **Ressourceneffizienz**

Es gilt, die interne Verbindung von Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz zu erreichen

Insgesamt nennen die Studienteilnehmenden im Durchschnitt deutlich mehr Erfolge als Herausforderungen. Die Erfolge wurden zudem für eine Mehrheit der Unternehmen als besser bzw. deutlich besser als erwartet eingestuft. Bei den Herausforderungen ist es umgekehrt: Für eine Minderheit waren die Herausforderungen größer oder viel größer als erwartet. Die externen Erfolge und Herausforderungen werden zudem als umfassender beschrieben als die internen.

Mit einer im Schnitt positiven Bilanz für die Unternehmen, die aber im Einzelfall durch unterschiedliche und differenzierte Erfahrungen geprägt ist, stellt sich die Frage, welche Impulse der Deutsche Nachhaltigkeitspreis in dieser Entwicklung setzen konnte.

ERWARTUNGEN: ERFOLGE



ERWARTUNGEN: HERAUSFORDERUNGEN

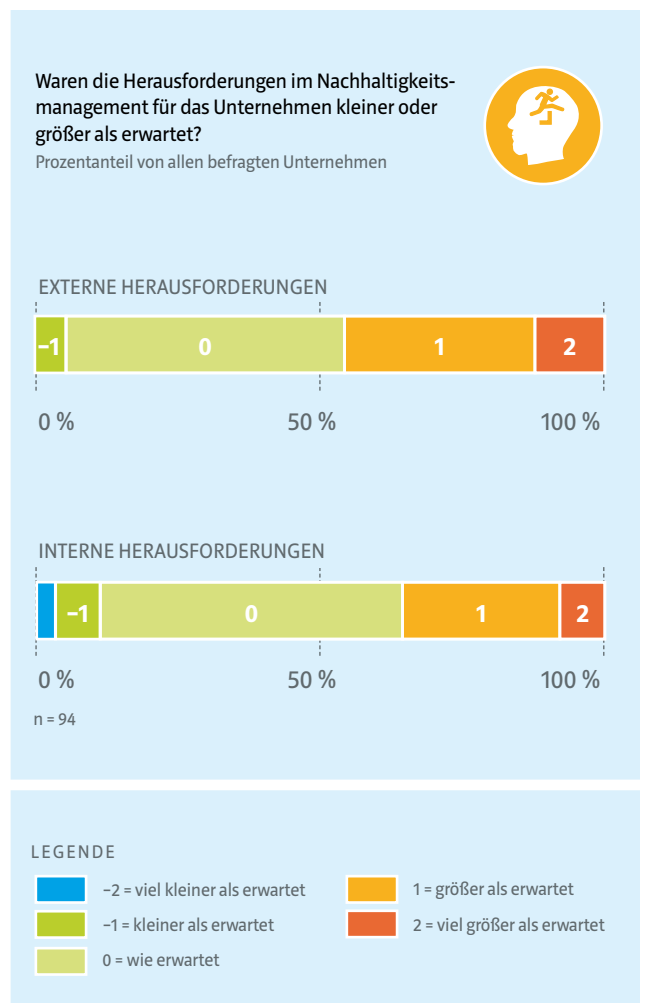


Abbildung 12: Erwartungen zu Erfolgen und Herausforderungen

3. Wirkungen: Der DNP schafft Wettbewerbsvorteile

Nutzen: Lernerfahrung sammeln und Standortbestimmung

Als häufigstes Ziel ihrer Teilnahme nennen die Unternehmen den öffentlichkeitswirksamen Reputationsgewinn (76 Prozent), gefolgt von der Auszeichnung (61 Prozent), der Lernerfahrung (rund 50 Prozent) und der Standortbestimmung in Sachen Nachhaltigkeit (knapp 50 Prozent). 30 Prozent der Teilnehmenden möchten einen Anreiz für die eigenen Mitarbeitenden und einen Impuls für die Geschäftsführung setzen. Juryexpertin Prof. Christa Liedtke unterstreicht, wie wichtig es sei, dass der Preis eine Anerkennung für die Menschen schaffe, die das Thema in den Organisationen vorantreibe. Ein ähnlich hoher Anteil der Unternehmen verspricht sich ein Feedback zu den

unternehmensinternen Nachhaltigkeitsleistungen und für 27 Prozent steht die Vermarktung eines nachhaltigen Produktes oder einer Lösung im Vordergrund.

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis wird bei vielen der wichtigsten Zielsetzungen positiv bewertet, wie Abbildung 13 zeigt: Eine deutliche Mehrheit berichtet, dass sie insbesondere bei der Lernerfahrung, der Standortbestimmung und dem Feedback ihre Ziele „zum Teil bis vollumfänglich“ erreichen konnten. In dem Kontext unterstreicht Juryexpertin Kathrin Menges, dass die Unternehmen den DNP stärker als Lernplattform verstehen und nutzen sollten. Und Juryexperte Dr.

TEILNAHME AM DNP: UNTERNEHMENSZIELE



ZIELERREICHUNG

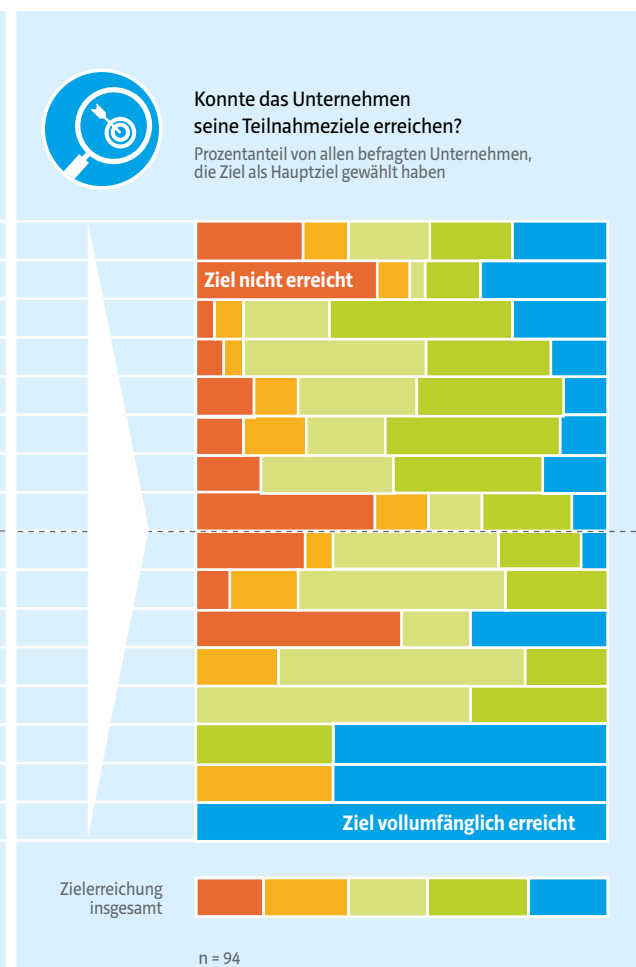


Abbildung 13: Ziele der Teilnehmenden und Zielerreichung

ERWARTUNG UND SELBSTWAHRNEHMUNG

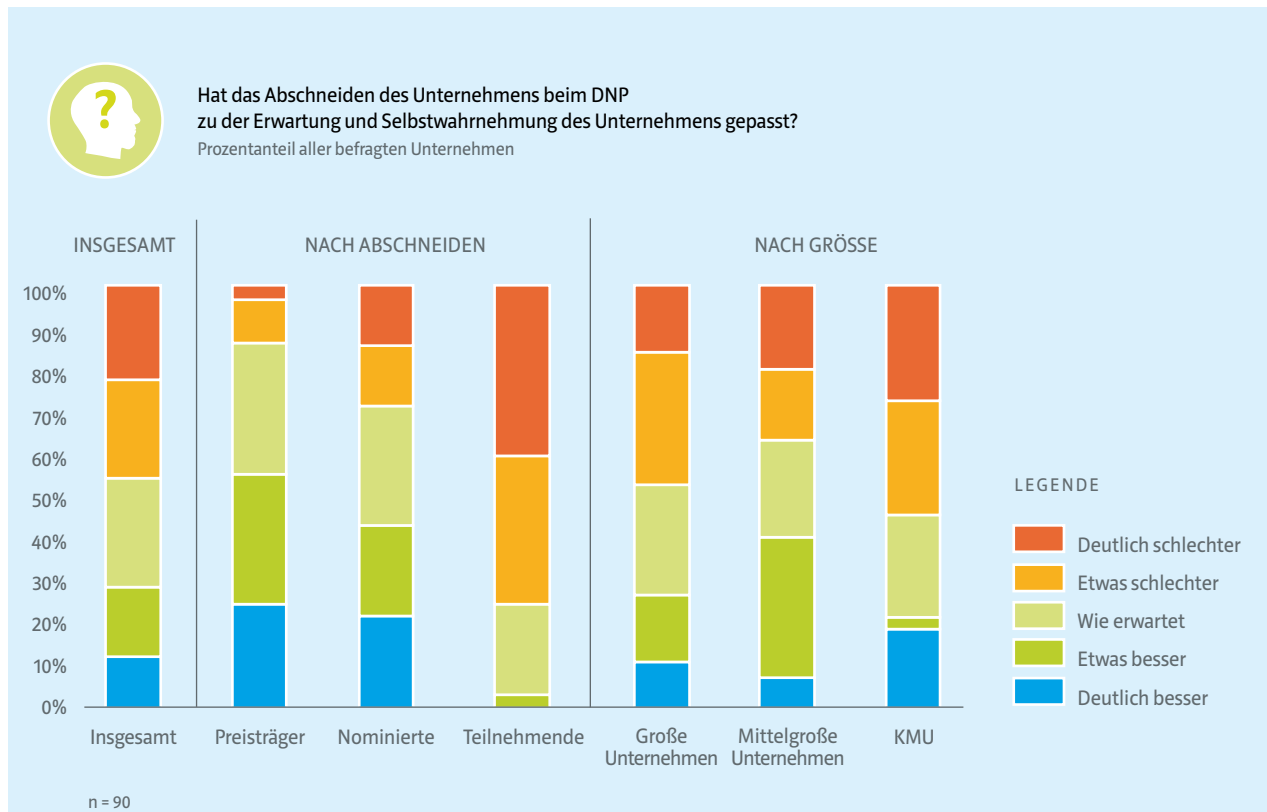


Abbildung 14: Erwartung und Selbstwahrnehmung im Vergleich zum tatsächlichen Abschneiden

Achim Dercks ergänzt, dass bei vielen Unternehmen eine erhebliche Lernkurve zu beobachten gewesen sei.

Der Umstand, dass nur ein kleiner Teil der Teilnehmer am DNP am Ende auch wirklich ausgezeichnet wird, erklärt, warum viele Unternehmen ihr Ziel, die Reputation bzw. Marktchancen zu steigern, nicht erreichen. Zudem hat sich der DNP zur Regel gemacht, der Öffentlichkeit nur die Nominierten und Gewinner des Wettbewerbs vorzustellen, nicht hingegen alle Bewerber. Dies kann die geringe Zielerreichung bei den Zielen „Reputation“ und „Auszeichnung“ erklären, die vor allem bei Teilnehmenden ohne Auszeichnung angemerkt wird. Dies bestätigt sich auch bei der nächsten Frage zur Selbstwahrnehmung: Inwieweit passt das eigene Abschneiden beim Wettbewerb zur Selbstwahrnehmung der eigenen unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen?

Während Preisträger und Nominierte sich in ihrer Selbstwahrnehmung im Hinblick auf ihre Vorreiterrolle bestätigt sahen oder die Erwartungen sogar übertroffen wurden, verhält es sich bei den übrigen Teilnehmenden entgegengesetzt. Eine Mehrheit dieser Teilnehmenden sagt, dass sie schlechter oder deutlich schlechter als erwartet abgeschnitten hat. Dieses Ergebnis kann zum einen mit dem vertraulichen Prozess erklärt werden, in dem den Teilnehmenden nicht transparent ist, wer am Wettbewerb ebenfalls teilnimmt. Damit sind auch die eigenen Chancen nur schwer einzuschätzen. Eine weitere Erklärung könnte in der noch immer fehlenden objektiven Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeit im Markt liegen.

Der Preis wirkt vor allem bei Preisträgern und Nominierten

Fragt man nach der Wirkung des Wettbewerbs auf die Unternehmen, ist vorab festzustellen, dass nicht der DNP allein Unternehmen motiviert, sich für mehr Nachhaltigkeit zu engagieren. Gerade bei Großunternehmen spielen zahlreiche Impulse wie Ratings und Stakeholder-Anforderungen eine wichtige Rolle.

Im Schnitt sprechen 60 Prozent der Unternehmen ihrer Teilnahme am DNP eine mittlere bis hohe Wirkung auf das Unternehmen und dessen Nachhaltigkeitsaktivitäten zu. Vergleichbare Werte spiegeln eine ähnliche Bewertung der mittelgroßen Unternehmen und KMU wider, wobei Großunternehmen die Wirkung etwas geringer einschätzen. Unterschiede gibt es jedoch

zwischen der Gruppe von ausgezeichneten Unternehmen und nichtausgezeichneten Unternehmen. Preisträger (83 Prozent) und Nominierte (73 Prozent) bescheinigen dem DNP eine hohe (positive) Wirkung, während 58 Prozent der restlichen Teilnehmenden dem DNP eher eine geringe Wirkung auf ihr Unternehmen zusprechen.

Um zu evaluieren, wo und wie der DNP gewirkt hat, wurden die Teilnehmenden gebeten, die zuvor genannten größten Erfolgsbereiche und Herausforderungen zu bewerten und einzuschätzen, inwiefern die Teilnahme am DNP in diesen Bereichen Impulse setzen konnte.

WIRKUNG DER TEILNAHME AM DNP AUF DAS UNTERNEHMEN

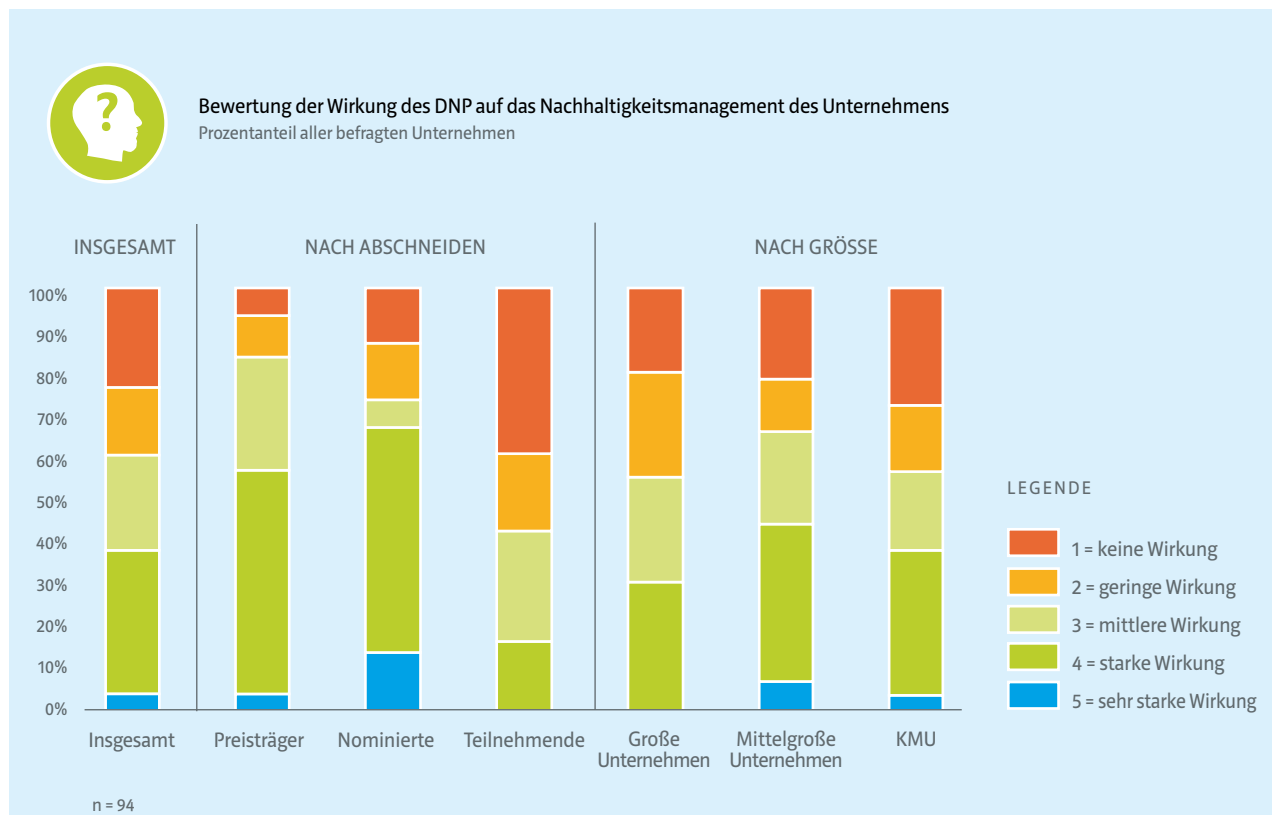


Abbildung 15: Wirkung der Teilnahme am DNP auf das Unternehmen

IMPULSE



Welche spezifischen Impulse gingen von der DNP-Teilnahme aus?

Prozentanteil aller befragten Unternehmen, die jeweilige Erfolge und Herausforderungen zuvor als hoch (4 bis 5 Punkte) bewertet haben

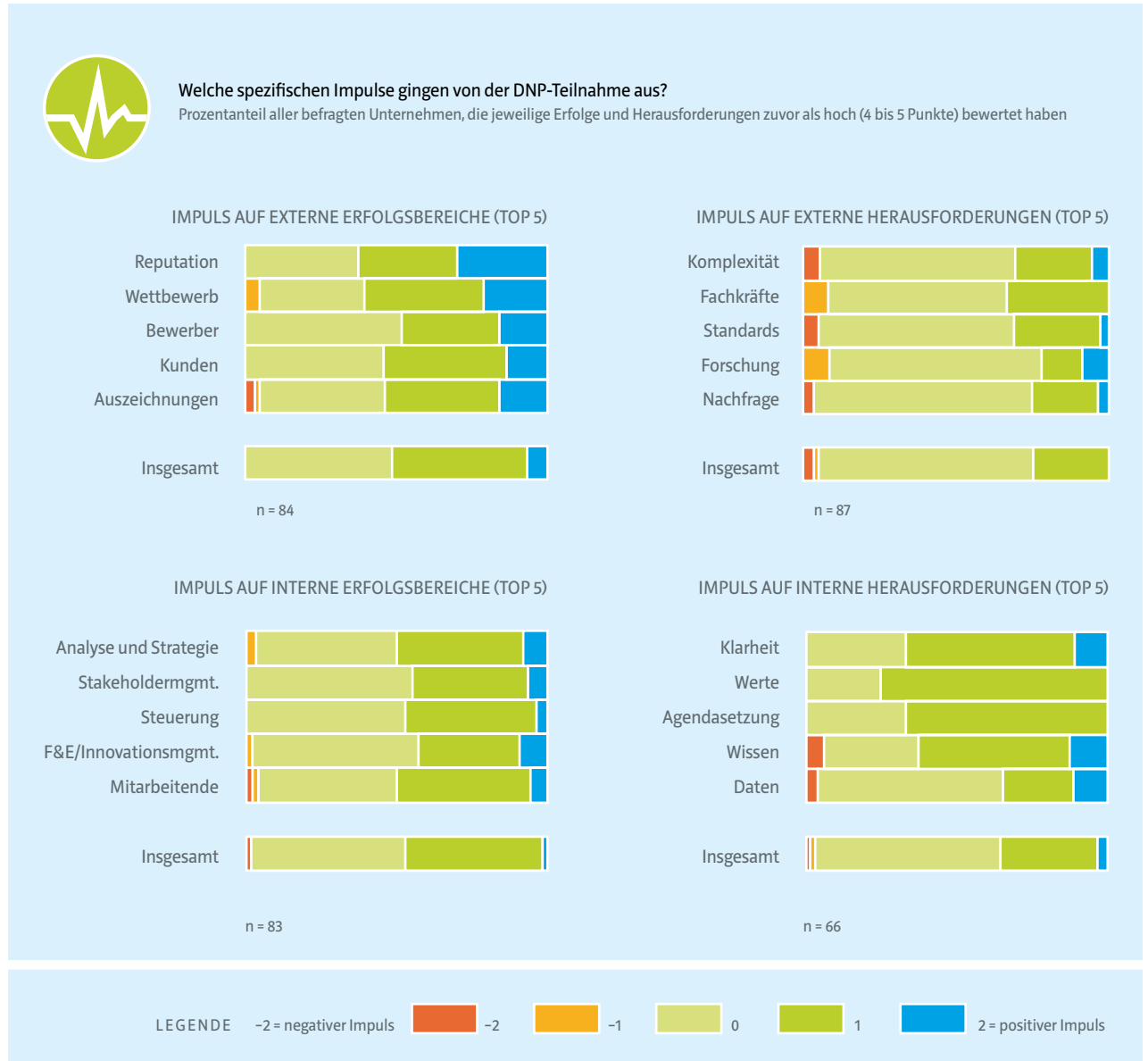


Abbildung 16: Impulse des Preises auf Erfolge und Herausforderungen der Teilnehmenden

Spezifische Auswirkungen auf die Reputation und die Wettbewerbsfähigkeit (der Unternehmen)

Im Ergebnis konnte der DNP vor allem bei externen Erfolgsbereichen positive Impulse für die Reputation, für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und auch für die Differenzierung bei Bewerbern und Kunden setzen. Somit konnte der DNP diese Unternehmen in umsatz- und wettbewerbsrelevanten Erfolgsbereichen unterstützen.

Intern hat der Nachhaltigkeitspreis bei etwa der Hälfte der antwortenden Unternehmen Impulse für die Strategie, die Steuerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen und bei der Einbindung von Mitarbeitenden gesetzt. Juryexperte Dr. Peter Jahns präzisiert, dass bei mehreren Unternehmen die Auszeichnung ein Impuls war, um das Thema Nachhaltigkeit grundsätzlich

strategischer anzugehen. Auch bei der Bewältigung interner Herausforderungen zeigt der Preis Wirkung. Eine Mehrheit spricht dem Preis das Setzen von positiven Impulsen zu, indem er mehr Klarheit und bessere Wissensvermittlung für Nachhaltigkeit ermöglicht und fördert. Auch bei den Werten des Unternehmens und in der Agendasetzung gegenüber Führungskräften sehen viele Unternehmen, dass der DNP positive Impulse setzt. Juryexperte Dr. Volker Hauff wertet es als wichtigste Wirkung des DNP, dass dieser in den Unternehmen die Erkenntnis geschärft habe, dass Nachhaltigkeit eine Führungsaufgabe sei. Punktuell erwähnen

Teilnehmende jedoch auch negative Impulse, zum Beispiel in Fällen, in denen die Teilnahme am Wettbewerb die Komplexität für das Unternehmen erhöht hat oder der Wettbewerb sich als zusätzlicher Standard herausstellt, für den erweitertes Wissen und neue Daten erforderlich sind.

In Summe hat der Deutsche Nachhaltigkeitspreis eine Vielzahl an positiven Impulsen setzen können. Als Preis wirkt er dabei zusätzlich zu weiteren Einflussfaktoren und Stakeholder-Anforderungen.

Nachhaltigkeitsniveaus („Moving Target“) sind leicht gestiegen

Haben diese Wirkung und Impulse jedoch auch dazu geführt, dass sich das Nachhaltigkeitsniveau der Unternehmen über die letzten zehn Jahre im Rahmen des Wettbewerbs verbessert hat? Der Großteil der Teilnehmenden (46 Prozent) berichtet, dass das Niveau leicht gestiegen sei. 18 Prozent wollen sogar ein deutlich gestiegenes Niveau beobachten. Hingegen 15 Prozent wollen ein leicht sinkendes Niveau in den letzten Jahren beobachtet haben.

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis scheint damit sein „Moving Target“-Ziel zu erreichen: Das Niveau im

Rahmen des Wettbewerbs steigt aus Sicht der Teilnehmenden kontinuierlich an. Allerdings ist die positive Entwicklung über die letzten zehn Jahre nicht offensichtlich. Ein Studienteilnehmer kommentiert dazu, dass sich möglicherweise weniger die Niveaus geändert hätten, sondern die Themen entlang gesellschaftlicher Veränderungen mit neuen Herausforderungen und gleichzeitig neuen Möglichkeiten. Kapitel 4 untersucht später, wie die Entwicklung für die deutsche Wirtschaft insgesamt einzuschätzen ist und ob diese Entwicklung für drängende Nachhaltigkeitsherausforderungen z. B. beim Klimaschutz ausreichend ist.

ENTWICKLUNG DES NACHHALTIGKEITSNIVEAUS DER UNTERNEHMEN

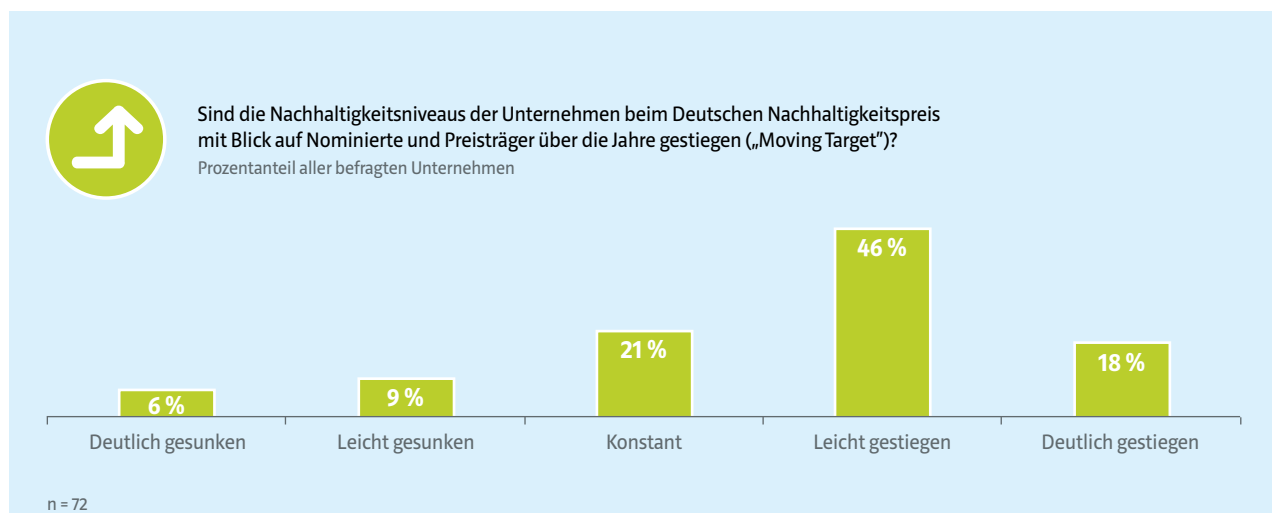


Abbildung 17: Entwicklung des Nachhaltigkeitsniveaus beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis

Im Angesicht derzeitiger und akuter Nachhaltigkeitsherausforderungen zum Beispiel im Bereich Klimaschutz und Stadtentwicklung sowie in weiteren Handlungsfeldern ist die Entwicklung des Nachhaltigkeitsniveaus möglicherweise nicht ausreichend und ambitioniert genug.

Mit der Wirkung auf einzelne Unternehmen stellt sich die Frage, ob diese Wirkung auf die jeweiligen Branchen der Unternehmen ausstrahlt.

4. Der DNP sensibilisiert Kunden in den Branchen

Der DNP zeigt eine Wirkung für Nachhaltigkeit in einzelnen Branchen

Schaut man auf die Wirkung des Wettbewerbs insgesamt, sagen mehr als 48 Prozent der Studienteilnehmenden, dass der DNP eine mittlere bis hohe Wirkung für mehr Nachhaltigkeit in ihren Branchen hatte.

Gerade in der Prozess- und Bauindustrie bestätigten fast 60 Prozent der Unternehmen, dass der DNP in der Branche Impulse für mehr Nachhaltigkeit gesetzt hat. Bei Endverbraucherbranchen wie der Konsumgüterindustrie und dem Einzelhandel, in denen die meisten Studienteilnehmenden aktiv sind, sehen ca. 47 Prozent eine Wirkung. Dabei betonen sie allerdings, dass der Wettbewerb noch nicht für Endverbraucher relevant und bei vielen Konsumenten noch unbekannt sei.

Auf der anderen Seite berichten 35 Prozent der Teilnehmenden, dass der DNP keine Wirkung für mehr Nachhaltigkeit in ihrer Branche hatte. Bei genauerer Analyse zeichnet sich ab, dass der DNP in einzelnen Branchen stärker wirkt, in anderen Branchen jedoch wenig bis gar nicht. Branchen, auf die der DNP stärker gewirkt hat, sind die Bauindustrie und das Handwerk sowie sonstige produzierende Unternehmen und Dienstleister. Ambivalent zeigt sich die Situation für die Branche „Transport und Tourismus“, in der eine Gruppe von Studienteilnehmenden dem DNP keine sichtbare Wirkung und eine andere eine höhere Wirkung attestiert.

WIRKUNG DES NACHHALTIGKEITSPREISES AUF DIE BRANCHEN DER TEILNEHMENDEN

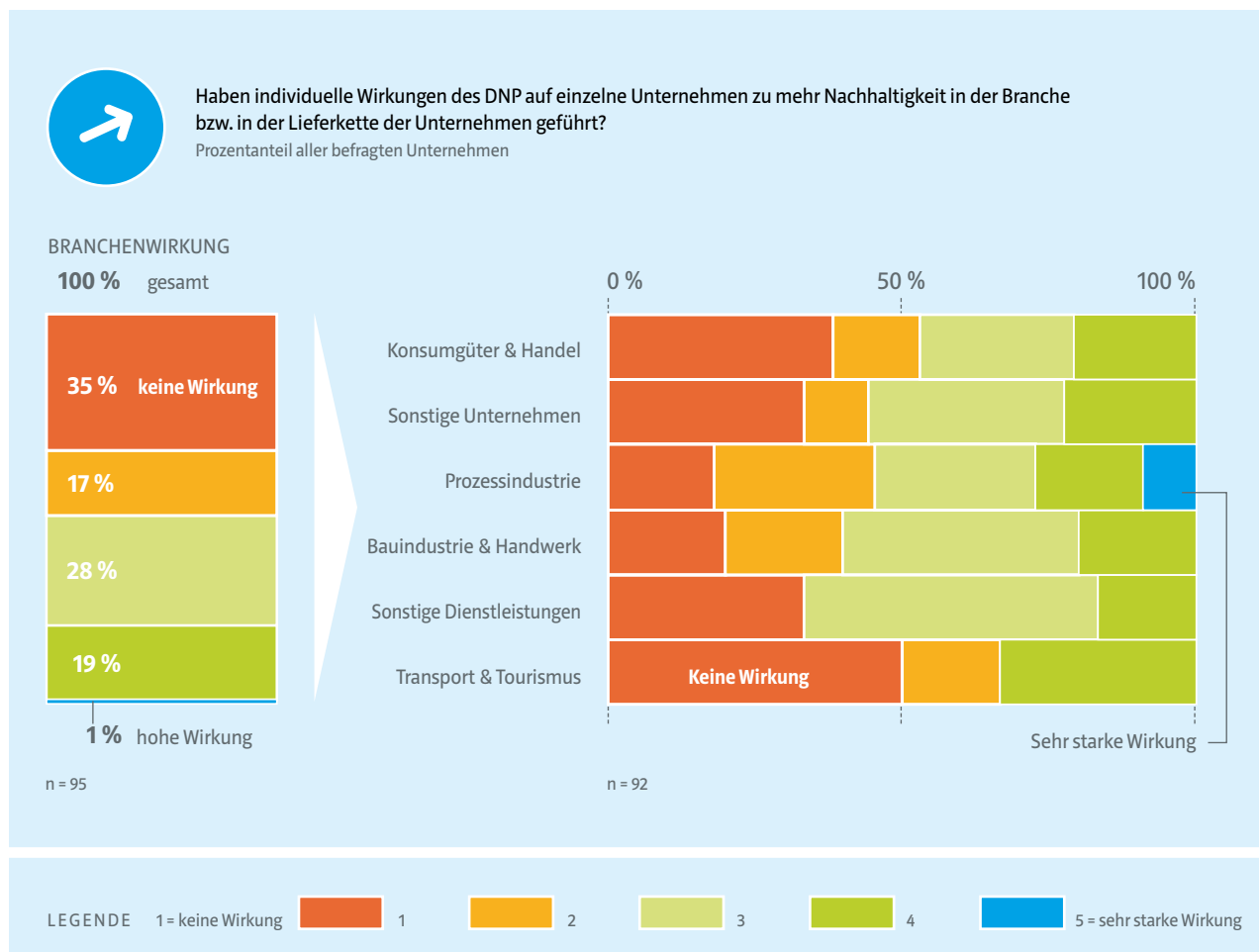


Abbildung 18: Wirkung des Nachhaltigkeitspreises auf die Branchen der Teilnehmenden

TRENDWIRKUNGEN BRANCHE

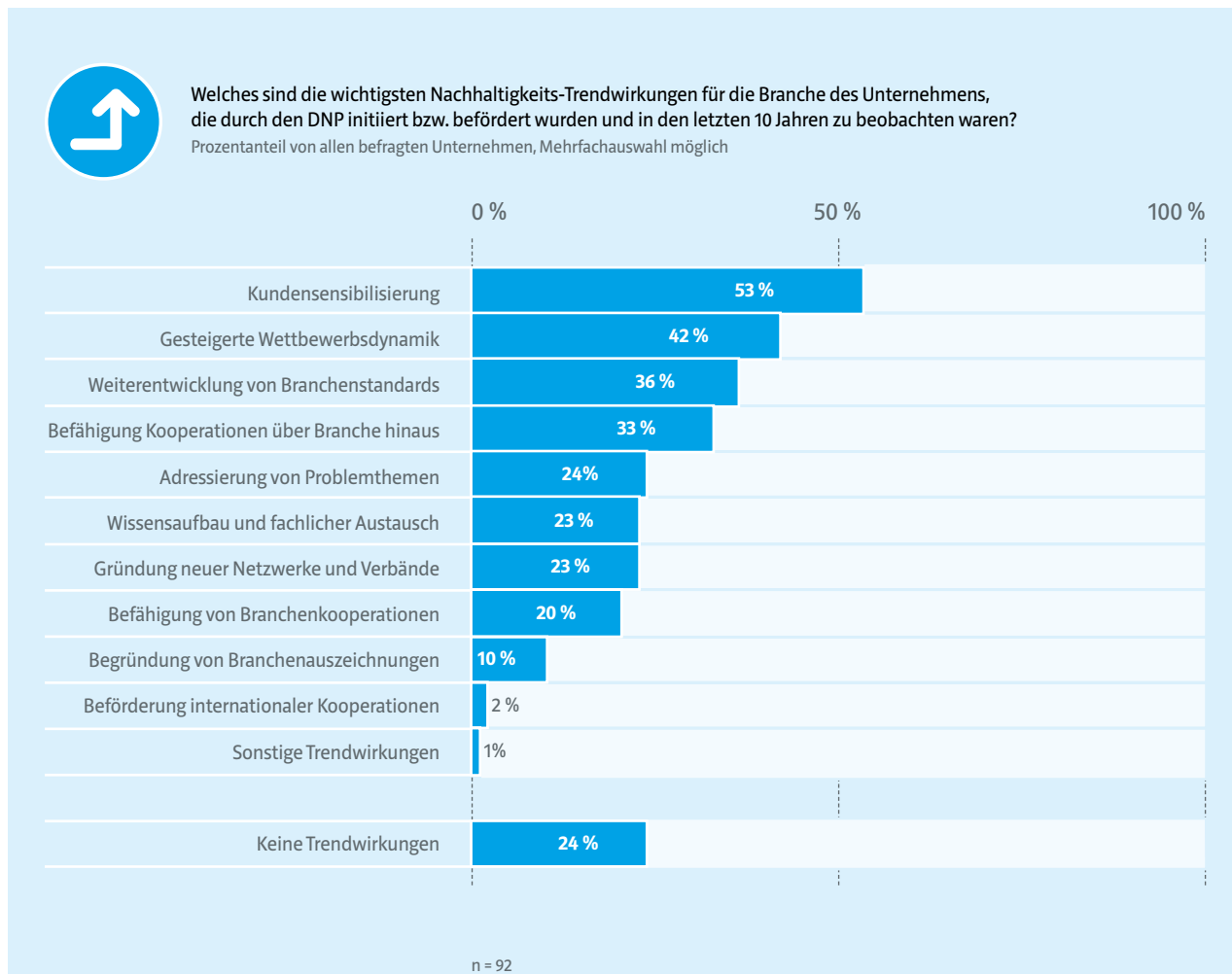


Abbildung 19: spezifische DNP-Trendwirkungen auf Branchen

Das Zuschreiben von Wirkungen hängt dabei stark von der Marktposition der einzelnen Teilnehmenden sowie ihrer Branche ab. Vor allem Preisträger und Nominierte berichten, dass ihre Auszeichnung in der Branche wahrgenommen wurde und sich daraus im Branchendiskurs eine Wirkung für mehr Nachhaltigkeit entfalten konnte. Für andere Teilnehmende des Wettbewerbs ohne Auszeichnung sind diese Wirkungen nicht immer beobachtbar, weswegen sie dem DNP eine geringere Wirkung in ihrer jeweiligen Branche zusprechen können.

Auffällig ist, dass für Deutschland und für die nachhaltige Entwicklung insgesamt wichtige Branchen fast vollständig fehlen, insbesondere Automobil, Banken und Versicherungen, Maschinenbau sowie Energie

(hier vor allem die Industrien der erneuerbaren Energien, von denen eine breite Teilnahme eigentlich zu erwarten wäre) und Versorger. Da jedoch im Rahmen der Studie nur wenige Unternehmensvertreter aus diesen Branchen teilgenommen haben und diese damit unterrepräsentiert sind, wird auf Aussagen zum DNP verzichtet. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass sich hinter diesem Mangel auch ein Trend verstecken kann; könnte es sein, dass das „Sustainability – made in Germany“ zunehmend von anderen Branchen getragen und ausgefüllt wird, während die dynamische Unternehmensführung rund um Transformationsprozesse in den Branchen der alten „Deutschland-AG“ zurückbleibt? Dies soll hier jedoch als Fragestellung stehen bleiben.

Kunden in der Branche sensibilisieren und Wettbewerbsdynamik steigern

Wie wirkt der DNP genau auf die Branchen? Welche spezifischen Trendwirkungen kann er auslösen? Prof. Klaus Töpfer stellt in seinem Interview den Gedanken voran, dass der Nachweis der Nachhaltigkeit in Produktion, Vertrieb und im Produkt selbst eine zunehmend wichtige Wirkung auf den Markt und die Branchen hat. Diese Wirkung kann durch eine Auszeichnung wie den DNP verstärkt werden.

Fragt man die teilnehmenden Unternehmen, sagen 53 Prozent, dass der DNP vor allem zu einer Kundensensibilisierung für Nachhaltigkeit in der Branche beigetragen hat. Dies gilt im Durchschnitt sowohl bei Geschäftskunden als auch in Endverbraucherbranchen. Mehr als 42 Prozent geben an, dass der DNP den Wettbewerb um Nachhaltigkeit in der Branche befördert hat. Zeichnet der DNP ein Unternehmen der Branche aus, werden dadurch Wettbewerber unter Zugzwang gesetzt, sich zur Nachhaltigkeit zu positionieren und auf den Weg zu machen. Ein auch von den Juryexperten genanntes Beispiel ist der klassische Lebensmitteleinzelhandel: Hier hat ein großer Lebensmitteleinzelhändler als Vorreiter die Auszeichnung erhalten. Andere Wettbewerber haben als Reaktion in den Folgejahren ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten intensiviert.

Zudem berichten ca. 35 Prozent der Unternehmen, dass der DNP die Entwicklung von Branchenstandards unterstützt und neue Kooperationen in der Branche befördert hat. Beispiele sind die Blue Competence Initiative des VDMA in der Maschinenbauindustrie, die Unterstützung der Diskurse am runden Tisch „Nachhaltiges Palmöl“ oder auch die Unterstützung des Textilbündnisses der Bundesregierung.

Auf der anderen Seite merken fast 25 Prozent der Teilnehmenden an, dass der DNP keinerlei Trendwirkungen in ihrer Branche hatte. Dies ist vor allem bei Teilnehmenden ohne Auszeichnung der Fall.

Einzelstimmen warnen unter „Sonstige Trendwirkungen“ vor Greenwashing-Effekten, die der Preis haben kann, falls nicht genau genug geprüft wird. Die kontinuierlichen Anpassungen der Methodik und der Umstand, dass kein Greenwashing bei nominierten Unternehmen festgestellt wurde, sprechen allerdings für sich. Sie belegen, dass Warnungen vor Greenwashing auf beiden Seiten ernst genommen werden.

In Summe ist das Bild also zweigeteilt: Der DNP hat in mehreren konkreten Branchen mehr Nachhaltigkeit erwirkt. Darunter finden sich wichtige Branchen wie Konsumgüter und Einzelhandel, die Prozessindustrie sowie die Bauindustrie und das Handwerk. Konkret konnte der DNP in vielen Branchen einen Beitrag leisten, u. a. um Kunden für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und die Wettbewerbsdynamik für Nachhaltigkeit in den Branchen zu erhöhen. Diese Wirkung haben vor allem Preisträger und Nominierte erfahren.

Auf der anderen Seite war die erlebte Branchenwirkung bei Teilnehmenden ohne Auszeichnung deutlich geringer oder nicht vorhanden. Hier stellt sich die Frage, wie auch für Teilnehmende ohne Auszeichnung eine positive Branchenwirkung entstehen kann. Auch bei Endverbraucherbranchen kann die Wirkung noch erhöht werden, wenn der DNP eine größere Bekanntheit bei Endverbrauchern erreichen würde. Zudem fehlen wichtige Fokusbranchen in der Wirkungsbilanz. Darunter sind viele Branchen mit hohem Transformationsdruck wie zum Beispiel Automobil, Banken und Versicherungen sowie auch weite Teile der Wind- und Solarindustrie.

Welches Gesamtbild lässt sich daraus für die Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements bei Unternehmen in Deutschland zeichnen? Lassen sich die Entwicklungen beim DNP auf den gesamten Markt und den Mainstream der Unternehmen übertragen?

5. Die Marktdynamik ist im Gang, reicht aber nicht aus Große Lücke zwischen Vorreitern und übriger Wirtschaft

Die DNP-Unternehmen sehen noch große Lücken beim Nachhaltigkeitsmanagement in der deutschen Wirtschaft insgesamt. Insbesondere wird ein Graben zwischen DNP-Teilnehmenden und dem Rest der Wirtschaft attestiert und den DNP-Teilnehmenden inkl. Preisträgern und Nominierten ein weit entwickeltes oder gar vollständiges Nachhaltigkeitsmanagement bescheinigt. Ein insofern „vollständiges“ Nachhaltigkeitsmanagement heißt, dass die Unternehmen Nachhaltigkeit in ihr Kerngeschäft integriert sowie Strukturen und Grundlagen geschaffen haben, um sich in Sachen Nachhaltigkeit zielgerichtet verbessern zu können. Sie haben alle Instrumente, um die Transformation steuern zu können, d. h. die eigene Wertschöpfung und das Portfolio umfassend in Richtung Nachhaltigkeit zu transformieren. Juryexperte Dr. Achim Dercks sieht grundsätzlich eine sehr große

Professionalisierung, wie in Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit umgegangen wird.

Analysiert man genauer, zeigt sich im Vergleich zu den Wettbewerbsteilnehmenden eine größere Lücke: Sowohl in der eigenen Branche als auch für Deutschland insgesamt schätzt eine deutliche Mehrheit der Studienteilnehmenden ein, dass Peer-Unternehmen gleicher Größe im Nachhaltigkeitsmanagement deutlich weniger entwickelt sind, 25 Prozent noch kein Nachhaltigkeitsmanagement aufgebaut haben. 40 bis 45 Prozent der jeweiligen Unternehmen hätten hingegen bereits damit begonnen, ein Nachhaltigkeitsmanagement aufzubauen.

Juryexperte Prof. Stefan Schaltegger hat zusätzlich beobachtet, dass es in den letzten Jahren eine Dreiteilung in der Entwicklung gab (vgl. auch Schaltegger et al., 2013).

ENTWICKLUNGSSTAND DES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENTS

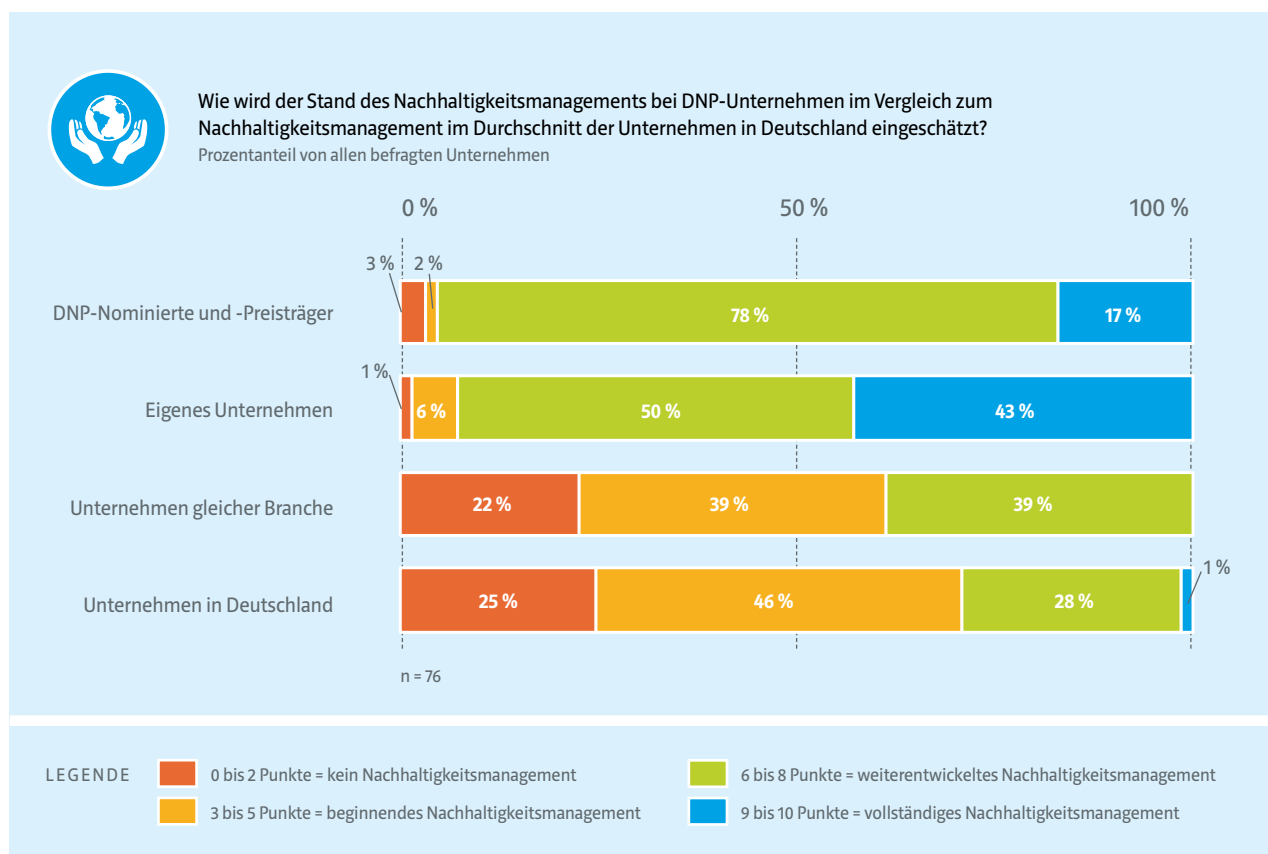


Abbildung 20: Entwicklungsstand des Nachhaltigkeitsmanagements in Deutschland

- Es gebe eine kleine Spitze an Nachhaltigkeitsvorreitern. Diese sei in den letzten zehn Jahren konstant geblieben ohne substanzielle Veränderungen bzw. Verbesserungen.
- Die größte Verbesserung habe in der Breite der Unternehmen stattgefunden: Diese hätten sich bei Nachhaltigkeit auf den Weg gemacht und substanziell verbessert.
- Und es habe in einzelnen (großen) Unternehmen Rückschritte gegeben: Diese hätten sowohl ihr Nachhaltigkeitsengagement reduziert als auch ihre Nachhaltigkeitsleistungen zum Teil stark verschlechtert.

In Summe wertet Prof. Schaltegger, dass klare Entwicklungen und Verbesserungen zu erkennen seien.

Dennoch bewegen sich die deutschen Unternehmen durchschnittlich eher im internationalen Mittelmaß.

Aus dem Datenmaterial der Studie lässt sich dies weder vollständig bestätigen noch widerlegen. Die Konstanz der Teilnahme einiger Unternehmen am Wettbewerb lässt sich sowohl als gleichbleibende Kohärenz an der Spitze interpretieren als auch als intrinsische Motivation der Unternehmensverantwortlichen, die eigenen Verbesserungen in den Wettbewerb zu stellen. Letzteres dürfte insbesondere auf Unternehmen zutreffen, die ihre Performance (und nicht nur deren Darstellung) über die Jahre substanziell verbessert haben. Im Übrigen tauchen unter den jüngsten Nominierten und Gewinnern auch immer wieder Unternehmen auf, die sich zuvor nie beworben hatten und insofern „neu“ in der Spitzengruppe sind.

Mehr als GreenTech: Marktdynamik für umfassende Nachhaltigkeit

Insgesamt attestiert eine Mehrheit der Unternehmen eine positive Marktdynamik für Nachhaltigkeit in Deutschland.

So sei der Nachhaltigkeitstrend in Deutschland umfassend und ginge über GreenTech-Produktinnovationen (vgl. BMUB, 2014) oder Social-Business-Gründungen hinaus. Es geht nicht mehr nur um einzelne Aspekte wie grüne Produkte oder eine einzelne Dimension der Nachhaltigkeit. Das Kerngeschäft und die gesamte Wertschöpfung eines Unternehmens stehen im Fokus. Und es geht darum, Nachhaltigkeit in allen drei Dimensionen (Ökonomie, Ökologie und Soziales) umzusetzen. Mehrere Juryexperten betonen allerdings, dass in den letzten zehn Jahren der Fokus stark auf der Verbindung von Ökologie und Ökonomie lag und soziale Gesichtspunkte häufig zu kurz kamen. Dem gelte es jetzt stärker entgegenzuwirken.

Es gibt für eine Mehrheit der Teilnehmenden zudem klare Hinweise für eine umfassende Marktdynamik: Innovationen für Nachhaltigkeit seien erfolgreich. Schlüsseltechnologien entwickelten sich dynamisch. Nachhaltigkeitsspezialisten hätten den Sprung aus der Nische geschafft (Beispiel: Alnatura, GLS Bank) und

Nachhaltigkeit komme zunehmend in der Breite des Marktes an. Es gibt aus Sicht einer knappen Mehrheit eine Wettbewerbsdynamik und einen Business Case für Nachhaltigkeit, so dass Unternehmen Nachhaltigkeit als Teil des Geschäftsmodells marktorientiert verfolgen und weiterentwickeln können. Juryexperte Dr. Peter Jahns konstatiert, dass die Industrie sich in Richtung Nachhaltigkeit entwickle – zum einen aus Eigenmotivation und zum anderen getrieben durch den Konsumenten. Beim Endkonsumenten und im Massenmarkt sind die Meinungen der Studienteilnehmenden allerdings geteilt: Ein Drittel gibt an, dass Nachhaltigkeit hier noch kein kaufrelevantes Kriterium sei, ca. 40 Prozent sehen dafür hingegen klare Anzeichen. Prof. Klaus Töpfer sieht in seinem Interview klare Anzeichen, dass sich das Bewusstsein der Konsumenten und damit verbunden ihr Einkaufsverhalten verändert habe und damit Nachhaltigkeit zur Börsenrelevanz geführt hat.

Insgesamt lassen die Einschätzungen keine spezifischen Schlussfolgerungen für konkrete Branchen oder Nachhaltigkeitsherausforderungen zu. Aber sie geben eine Indikation, dass aus Sicht der Unternehmen die Kräfte des Marktes in spezifischen Teilbereichen für eine Nachhaltigkeitstransformation arbeiten.

NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT IN DEUTSCHLAND

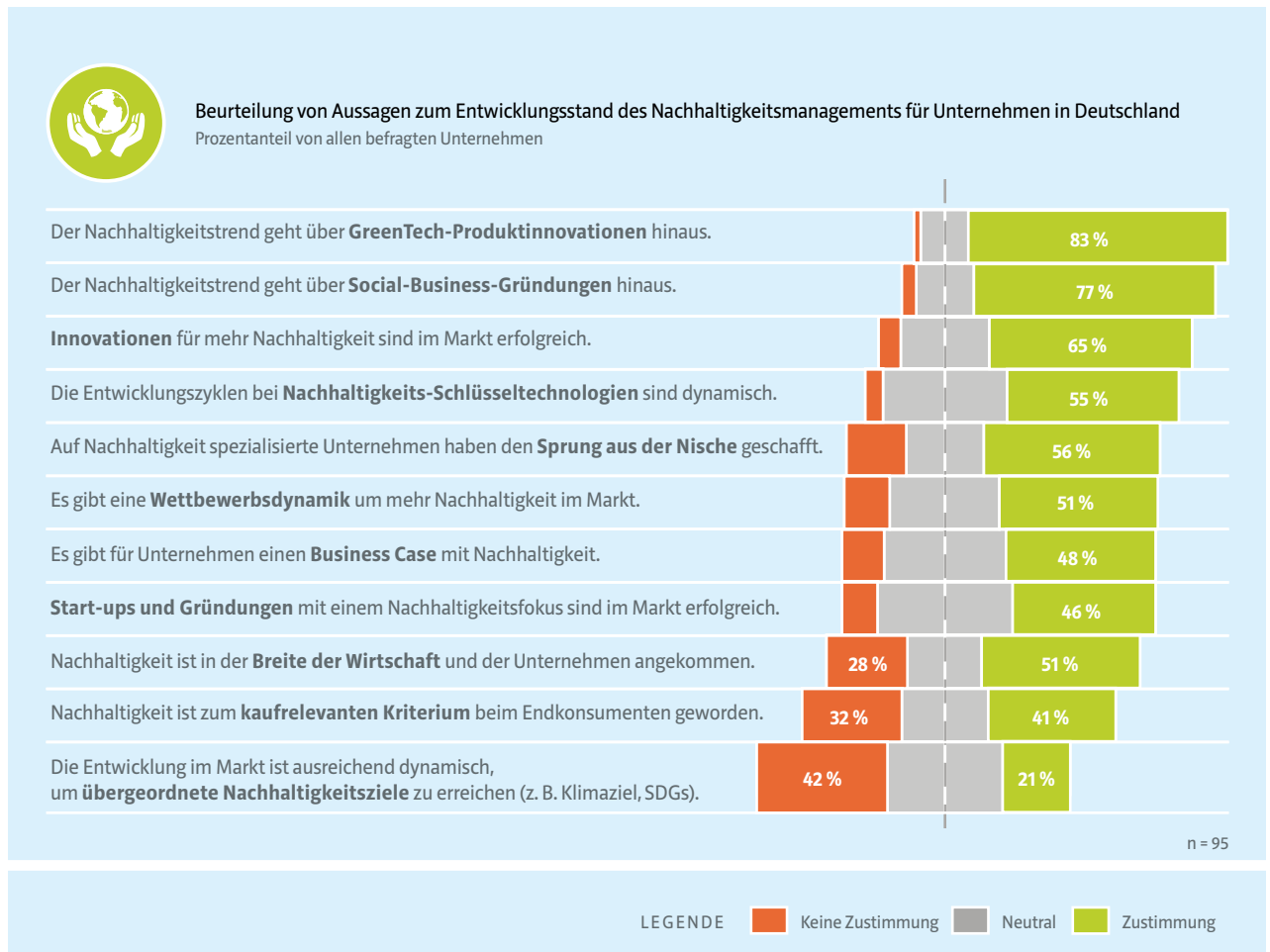


Abbildung 21: Aussagen zum Nachhaltigkeitsmanagement in Deutschland

Marktdynamik reicht für übergeordnete Nachhaltigkeitsziele nicht aus

Es gibt jedoch ein wichtiges „Aber“: 42 Prozent der Unternehmen sagen, dass die Marktdynamik nicht ausreicht, um übergeordnete Nachhaltigkeitsziele zum Beispiel beim Klimaschutz oder bei den SDGs zu erreichen (vgl. auch Kroll, 2015). Nur 21 Prozent sehen die Marktdynamik als ausreichend. So hilft die derzeitige Marktdynamik für Nachhaltigkeit zwar den

Vorreitern, als Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Für die übergeordneten, globalen Ziele reicht es allerdings noch nicht aus. Teilnehmende Unternehmen haben mehrere Maßnahmen genannt, mit denen die Marktdynamik deutlich verstärkt werden könnte, damit übergeordnete Ziele erreicht werden.

ZUSÄTZLICHE MASSNAHMEN, UM ÜBERGEORDNETE NACHHALTIGKEITSZIELE (SDGs, KLIMAZIELE) ZU ERREICHEN

KATEGORIEN	ANMERKUNGEN DER STUDIENTEILNEHMENDEN
GESETZLICHE STANDARDS	<ul style="list-style-type: none"> • Macht der Verbraucher reicht nicht für Transformation, staatliche Push- und Pull-Faktoren erforderlich • Sehr viel konsequentere Ausgestaltung des gesetzlichen Ordnungsrahmens erforderlich • Gesetzliche Regelungen, Standards und Rahmenbedingungen sowie internationale Regulierung erforderlich • Zulassungskriterien für Produkte (Lebenszyklusbilanzen) viel strenger regeln und überwachen • Hohe Grenzmauer zwischen Politik und Industrielobbyismus ziehen
FINANZIELLE ANREIZE	<ul style="list-style-type: none"> • Bepreisung externer Effekte (z. B. Einführung einer CO₂-Steuer) • Steuerliche Anreize (Bonus-Malus-Systeme), gute Worte allein reichen nicht aus • Besteuerung vom Umweltverbrauch und negativer Nachhaltigkeitswirkung • Bußgelder bei Nichteinhaltung von CO₂-Zielen • Entlastung von nachhaltigen Produkten, Produktionsweisen und Wertschöpfung (Faktor Arbeit) • Steuerliche Anreize für nachhaltige Unternehmen und nachhaltige Einzelmaßnahmen
VERBRAUCHER-TRANSPARENZ	<ul style="list-style-type: none"> • Endkonsumenten-Bewusstsein für Nachhaltigkeit schärfen • Nachhaltigkeitsampel auf Produkten, die Vergleich ermöglichen und Konsequenzen der Produktwahl aufzeigen
ÖFFENTLICHE HAND	<ul style="list-style-type: none"> • Auftragsvergabe strikter regeln: Firmen ohne positive Sozial- und Ökostandards können nicht teilnehmen • Nachhaltigkeitsmanagement der Kommunen als Vorreiter für Unternehmen (derzeit umgekehrt)
UMSETZEN, MESSEN, BERICHTEN	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht nur reden, sondern tun und umsetzen: bei Unternehmen inkl. Kunden/Lieferanten • Fortschritt nicht schönreden und ehrlich bewerten, Zielkonflikte angehen, Transformation transparent angehen • Unternehmerischer Erfolg an Nachhaltigkeitsbilanz (inkl. Ressourcen, Soziales) festmachen, nicht an finanzieller Bilanz • Nachhaltigkeitsbericht verpflichtend für alle Organisationen (Unternehmen, Vereine etc.) • Wirtschaftsprüfer sollten zu Nachhaltigkeitsprüfern (inkl. Ressourcenprüfung) entwickelt werden
VERNETZUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung aller Akteure (Politik, Unternehmen, Verbraucherverbände, NGOs, Bildungseinrichtungen)

Politik kann die Marktdynamik auf die nächste Stufe heben

Insbesondere die Politik hat einen der größten Hebel in der Hand, die bestehende Marktdynamik für Nachhaltigkeit substanziell zu verstärken. Teilnehmende nennen eine Kombination aus gesetzlichen Mindeststandards, finanziellen Anreizen sowie Nachhaltigkeitstransparenz für Verbraucher(innen). Beobachter Fritz Lietsch konkretisiert, dass sich Nachhaltigkeit im Preis ausdrücken müsse, d. h., nachhaltige Unternehmen und Produkte sollten niedriger besteuert werden als nichtnachhaltige. Prof. Edda Müller von Transparency International ergänzt, dass der internationale

Wettbewerb klarer Regeln und Anreize bedürfe bis hin zu Ge- und Verboten. Umwelt- und Klimaschutz, Wahrung von Menschenrechten und die Einhaltung von Sozialstandards müssten Bestandteil von Handelsverträgen sowie Vertragsabschlüssen zwischen Unternehmen werden, inklusive der Sanktionierung korrupter Geschäftspraktiken. Die öffentliche Hand habe zudem über die Beschaffung einen wichtigen Hebel inne, um nachhaltigen Lösungen über Skaleneffekt zum Marktdurchbruch zu verhelfen. Auf der Unternehmensseite fordern die Teilnehmenden, bestehende Instrumente

wie Berichts- und Prüfanforderungen für Nachhaltigkeit von Unternehmen auszuweiten. Der Perspektivenwechsel von der einen, rein ökonomischen Dimension hin zu den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, unter besonderer Einbeziehung der bisher externalisierten Kosten, sollte sich in Bilanzen und Berichten der Unternehmen widerspiegeln. Und es gilt, stärker über Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten. Alle Akteure insbesondere in Politik, Unternehmen, Verbänden, NGOs und Bildungseinrichtungen sollten sich stärker vernetzen, um die übergeordneten Ziele erreichen zu können. Schauspieler und Aktivist Hannes Jaenicke zieht sein Fazit, dass alle – Industrie, Politik und Konsumenten – umdenken müssten und dieses nur mit neuen Gesetzen und einer völlig anderen Preispolitik funktionieren.

Fazit: Das Nachhaltigkeitsmanagement hat sich in den letzten zehn Jahren in vielen Unternehmen in Deutschland etabliert. Die Lücke zwischen den Vorreitern des DNP und dem Rest des Marktes ist allerdings groß. Ob sie allerdings zu groß ist, als dass der Markt selbst den Lückenschluss erwirkt, bleibt dahingestellt. Jedenfalls

für übergeordnete Nachhaltigkeitsziele reicht die Marktdynamik aus Sicht vieler Teilnehmender nicht aus. Es brauche hier neue Impulse seitens der Politik und der öffentlichen Hand, um die Marktdynamik für Nachhaltigkeit substanziell zu erhöhen. Deutlich wird auch, dass die Erwartungen, die der DNP auslöst, weit über das hinausgehen, was ein Mechanismus zur Preisverleihung leisten kann. Er kann Marktdynamik sichtbar und greifbar machen, aber er kann sie nicht herbeiführen. Er kann gute Geschäftsmodelle zur nachhaltigen Entwicklung loben und fördern, aber sie nicht schaffen. Er kann die besagte Lücke sichtbar machen, aber sie nicht selbst schließen.

Der DNP kann jedoch weiter dazu beitragen, dass tatkräftige Unternehmen sich den Herausforderungen stellen und mit nachhaltigen Geschäftsmodellen eine Veränderung in Richtung nachhaltige Entwicklung erzeugen und nutzen. Die Chancen dafür stehen nicht schlecht. Insgesamt gibt es aus Sicht einer Mehrheit der Teilnehmenden eine Marktdynamik für Nachhaltigkeit, so dass Unternehmen mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell wirtschaftlich erfolgreich sein können.

6. Perspektiven für den DNP

Die Studienteilnehmenden konnten aus ihrer Sicht jeweils die drei wichtigsten Stärken und die drei wichtigsten Verbesserungspotenziale für den Nachhaltigkeitspreis nennen. 308 Anregungen haben die Teilnehmenden insgesamt formuliert, davon 60 Prozent Stärken und 40 Prozent Potenziale. Dieses spiegelt die Einschätzung von Interviewpartner Dr. Volker Hauff wider, dass der DNP nicht stehen bleiben dürfe, sondern sich weiterentwickeln und Themen weiterdenken müsse.

Die Vorschläge der Studienteilnehmenden werden hier insoweit wiedergegeben, als sie den Zweck und die Möglichkeiten des DNP direkt ansprechen. Daneben wurden auch wünschenswerte und erforderliche Veränderungen im breiteren politischen, medien- und wirtschaftspolitischen Umfeld angesprochen. Im Hinblick auf den DNP werden Stärken und Weiterentwicklungspotenziale in sieben Bereichen genannt:

1) Der Wettbewerb ist das Herzstück des Preises.

Aus Sicht von Studienteilnehmenden hat der DNP eine hohe Reputation, Glaubwürdigkeit und Vertrauen als wichtigste Stärken aufgebaut und damit bei Unternehmen einen hohen Stellenwert erreicht. Grundlage sind der Qualitätsanspruch, eine professionelle Bewertungsmethodik und klare Kriterien mit hohen Hürden, die es zu halten und auszubauen gilt. Die Methodik ist nach Aussage der Teilnehmenden anspruchsvoll und fragt detailliert und qualifiziert Nachhaltigkeitsziele ab. Sie leistet eine Standortbestimmung mit einer umfassenden Prüfung aller Nachhaltigkeitsaspekte. Dieser Prozess regt die Unternehmen zur Reflexion eigener Leistungen und von Herausforderungen der Nachhaltigkeit an. Als weitere Stärke wird die Fachexpertise der Jury genannt. Bezüglich der Optimierungspotenziale geben die Unternehmen an, der DNP solle im Wettbewerb die drei Dimensionen

WEITERENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN FÜR DEN NACHHALTIGKEITSPREIS

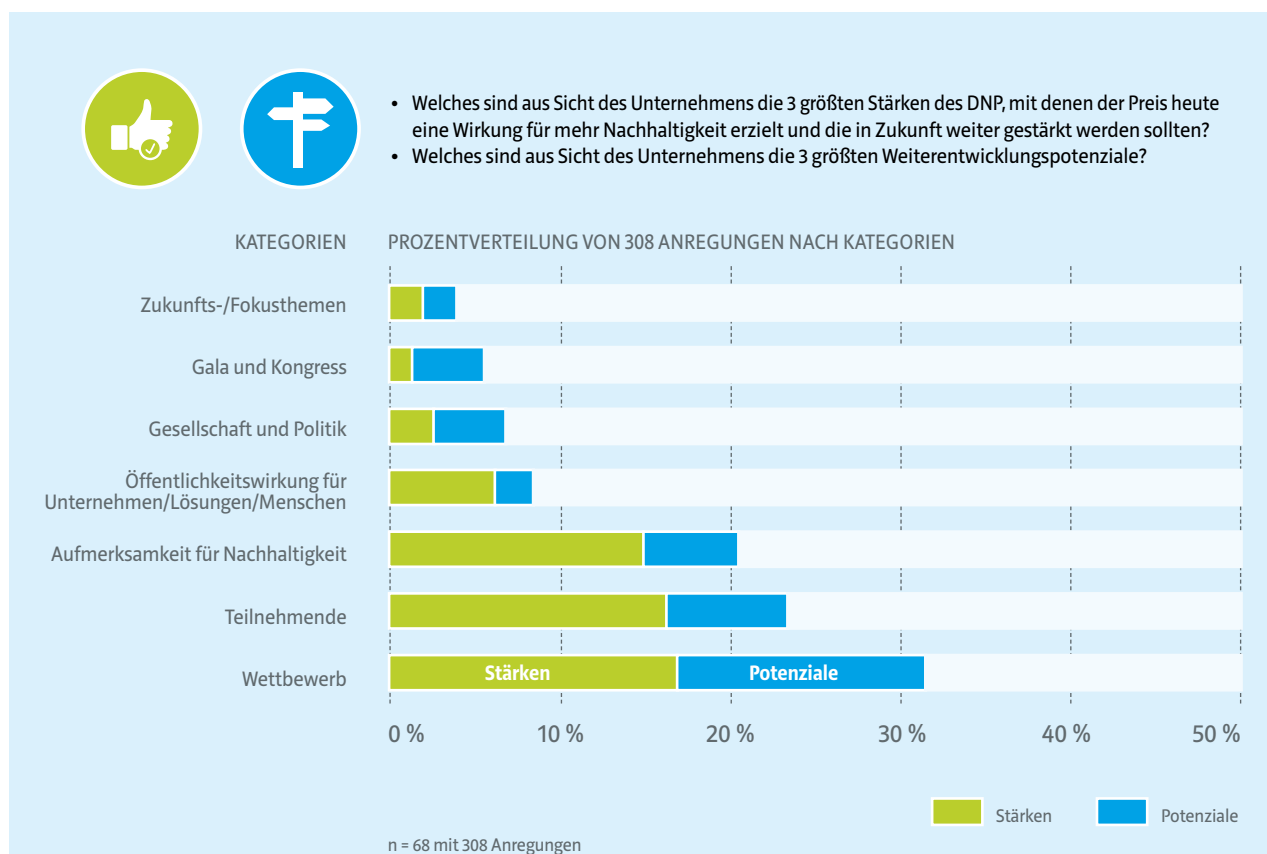


Abbildung 22: Weiterentwicklungsperspektiven für den Nachhaltigkeitspreis

der Nachhaltigkeit wieder stärker ausbalancieren. Die ökologisch-wirtschaftliche Dimension dominiere oft und die gesellschaftlichen Fragestellungen werden weniger in den Vordergrund gestellt. Diese könnten im Wettbewerb und auch über die Jury wieder stärker repräsentiert werden. Als weitere Potenziale werden die Preiskategorien genannt. Hier gibt es ein ambivalentes Meinungsbild, einerseits die Kategorien auf Hauptkategorien zu reduzieren, um den Nominierten und Preisträgern mehr Zeit und Aufmerksamkeit während der Verleihung geben zu können. Andererseits gibt es Vorschläge, Kategorien weiterzuentwickeln oder neue Kategorien aufzunehmen (z. B. für Produkte, Nachhaltigkeitsmanager, Aufsteigerunternehmen, Zukunftsthemen). Der Aufwand im Bewerbungsprozess könne reduziert werden, wenn bestehende Standards integriert werden. Der Anspruch könne weiter erhöht werden mit Blick auf quantitative Vergleiche und Mindestkriterien für eine Teilnahme. Gerade bei Großunternehmen müsse der Kern des Geschäftsmodells betrachtet und hinsichtlich Nachhaltigkeit bewertet werden. Die Jury könnte Aberkennungsregeln erarbeiten, wenn schuldhaftes Verhalten nach einer Preisvergabe zu Tage tritt. Die internationale Perspektive des Preises könne weiterentwickelt werden – insbesondere bezogen auf die EU oder auch Lieferkettenthematiken und Kooperationsprogramme mit anderen Regionen der Welt, etwa mit Afrika.

- 2) **Bei den Teilnehmenden hat der DNP relativ hohe Teilnahmezahlen erreicht mit einer breiten Bewerbergruppe und ausgezeichneten Unternehmen.** Der branchen- und größenübergreifende Ansatz funktioniere und der DNP schaffe so eine Netzwerkplattform, um Kontakte mit Gleichgesinnten und zwischen Teilnehmenden zu knüpfen und zu pflegen. Eine weitere Stärke des DNP sei die Lernplattform, über die Wissen und Best Practices vermittelt werden. Das Feedback zeige Stärken und Schwächen im Vergleich zum Teilnehmendenfeld auf und es sei damit ein wichtiges und hilfreiches Tool für Unternehmen. Insgesamt setze die Wettbewerbsdynamik einen Ansporn, sich bei Nachhaltigkeit strategisch auszurichten und das

eigene Engagement stetig zu erhöhen. Potenzial und wichtige Aufgabe für die Zukunft sei es, einen Anreiz für Quereinsteiger und Follower-Unternehmen zu schaffen, sich auf den Weg zu machen und teilzunehmen. Der DNP könne gezielt Quereinsteigerkandidaten ansprechen und/oder Formate schaffen, die einen Anreiz auch für Neustarter setzen, die noch weit von Vorreitern entfernt sind, aber die größten Verbesserungssprünge machen könnten. Auch könne der DNP stärker in Richtung Endverbraucher wirken. Als Potenzial nennen einzelne Stimmen aus dem Mittelstand und den kleineren Unternehmen, dass sie sich mehr Sichtbarkeit und Anerkennung als Rückgrat der Wirtschaft wünschten. Für Teilnehmende ohne Auszeichnung gilt es, den Nutzen und die Wirksamkeit des Preises weiter zu erhöhen.

- 3) **Der DNP hat aus Sicht von Studienteilnehmenden und Interviewpartnern sehr viel für die allgemeine Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit getan.** Er habe einen hohen Bekanntheitsgrad und eine hohe Reichweite, schaffe öffentliche Wahrnehmung und damit Außenwirkung bei den Menschen. Der DNP könne so für Nachhaltigkeit sensibilisieren. Er habe eine breite Akzeptanz und ein positives Ansehen, um nachhaltige Themen in der Öffentlichkeit zu platzieren. Die Einbindung von Prominenten als attraktiven Werbebotschaftern für Nachhaltigkeit mit Strahlkraft unterstütze diese breite öffentliche Wirkung. Als Konsequenz erreiche der Preis bereits eine Medienpräsenz und ein Medienecho, die vergleichsweise hoch sind. Als nächste Stufe für den DNP sehen Studienteilnehmende eine noch breitere Bekanntheit. Die Öffentlichkeitswirkung für die Masse könne ausgebaut werden, um gerade beim breiten Publikum (inkl. Endverbrauchern) anzukommen und sich im Mainstream zu etablieren. Der DNP könne dazu eine breitere Presse- und Medienpräsenz und weitere Medienpartnerschaften anstreben, bei der er allerdings auf die Unterstützung von starken Medienpartnern angewiesen ist. Der DNP könne auch stärker unterjährig kommunizieren, um damit kontinuierlicher in der öffentlichen Aufmerksamkeit als eine führende Stimme für Nachhaltigkeit gehört zu werden.

- 4) Für die Unternehmen selbst ist es ein wesentliches Ziel, mit dem DNP eine Öffentlichkeitswirkung für ihr Unternehmen, Lösungen und Menschen zu erzielen.** Der DNP habe hier spezifische Stärken, mit einer Auszeichnung Öffentlichkeit für ein Unternehmen zu schaffen und damit in die Branchen und Wertschöpfungsketten hinein Wettbewerbsdruck auszulösen. Unternehmen können ihre Reputation steigern und sich bzw. ihre Produkte gegenüber der Öffentlichkeit, aber auch gegenüber Regierung und Politik positiv darstellen. Der DNP macht damit Vorbilder mit ihren Leistungen sichtbar. Gerade für KMU bietet der DNP eine Präsentationsplattform mit Reichweite, die vielen kleinen Unternehmen helfe, Ideen und Innovationen einem breiteren Markt bekanntzumachen. Entscheidend ist auch die Öffentlichkeitswirkung für einzelne Menschen: Der DNP kann die Geschichten der Menschen in den Unternehmen erzählen, die ihre nachhaltige Vision in begeistern-de Lösungen umgesetzt haben und dadurch Vorbildfunktion für die Kollegen in den Unternehmen haben. Beobachter Karl Falkenberg sieht insgesamt die Chance für den DNP, noch viel stärker in die Gesellschaft auszustrahlen mit der Botschaft: Nachhaltige Lösungen bringen kurz-, mittel- und langfristig Erfolg.
- 5) Eine stärkere Vernetzung mit Gesellschaft und Politik regen sowohl die Unternehmen als auch die Juryexpertinnen und -experten an.** Eine wesentliche Stärke des Preises ist es, dass der RNE, die Bundesregierung und die breitere Politik den Preis unterstützen. Der Preis und seine Preisträger werden so auf politischer Ebene wahrgenommen. Der DNP habe es auch geschafft, Grenzen zu überwinden und eine Plattform zu schaffen, auf der sich die jeweiligen Stakeholder aus Unternehmen, Politik, Kultur und Zivilgesellschaft vernetzen. Auf dieser Grundlage könne der DNP die politische Brücke und die Zusammenarbeit weiter stärken. Der DNP könne den verstärkten Dialog zwischen Kommunen, Unternehmen und Zivilgesellschaft weiterbefördern und insbesondere NGOs sichtbarer einbinden.
- 6) Die Gala und der Kongress sind das Highlight des DNP.** Viele Studienteilnehmende, Juryexperten und Beobachter loben das Format als eine gelungene Veranstaltung in der Kombination aus Preisverleihung und Tagung. Der Glamourfaktor führe dazu, auf Öffentlichkeit ausgerichtete Geschäftsführungen für den Preis zu gewinnen und damit Nachhaltigkeit in die Unternehmensspitzen zu tragen. Wichtig sei auch der Spaß: Nachhaltigkeit müsse, wie jeder andere Veränderungsprozess auch, Spaß machen, was durch den Rahmen der Preisverleihung sehr gut erreicht werde. Das Team um Initiator Stefan Schulze-Hausmann mache eine hervorragende Arbeit, um eine überwältigende und würdige Jahresgala möglich zu machen, sagen Studienteilnehmende. Um das Format weiterzuentwickeln, nennen Studienteilnehmende die stärkere Einbindung der jungen Generation auf Augenhöhe mit den Entscheidungsträgern, um einen direkten Diskurs zwischen den Generationen zu ermöglichen. Beim Event selbst können die bereits hohen Nachhaltigkeitsstandards weiter perfektioniert werden. Zum Format regen Teilnehmende an, nicht dem Motto „größer, weiter, besser“ zu erliegen, sondern Teilnehmenden und einzelnen Themen mehr Zeit und Tiefe zu geben. Auch könnten neue Konferenzformate genutzt werden wie Peer-Learning als Wissenstransfer. Insgesamt könne der DNP ein sehr gutes und erfolgreiches Gala- und Kongressformat gezielt mit neuen Aspekten weiterentwickeln.
- 7) Zukunfts- und Fokusthemen sind abschließend das Feld, das von Studienteilnehmenden, aber auch von den Juryexperten aufgebracht wird.** Es geht um die Perspektive nach vorne und um die nächsten zehn Jahre in der Perspektive der UN-SDGs 2030. Es geht um die disruptiven Digitalisierungs- und Technologieumbrüche und um Fokusthemen der Nachhaltigkeit. Das sind die „dicken Bretter“, die in den letzten Jahren und Jahrzehnten angebohrt wurden, aber bei denen die Durchbrüche bei steigendem Zeitdruck ausstehen. Beispiele sind die nächste Stufe der Energiewende, eine Verkehrswende, die Schließung von Kreisläufen oder die soziale Armutswende in globalen

Lieferketten. Juryexpertin Kathrin Menges sieht die Chance, dass der DNP hier die Komplexität und Langfristigkeit in Nachhaltigkeitsthemen stärker aufzeigen kann. Die Liste an Themen ließe sich entlang der UN-SDGs 2030 entsprechend fortsetzen. Die Digitalisierung wird zudem Berufsbilder fundamental verändern mit großen Chancen, aber auch Risiken für eine Spaltung des Arbeitsmarktes und der Gesellschaft. Dr. Volker Hauff sieht in einer gesellschaftlichen Spaltung das größte Risiko für die Nachhaltigkeitsentwicklung, da dieser damit der gesellschaftliche Zusammenhalt als Fundament entzogen würde. Der DNP stehe bei Zukunftsthemen bereits für Kompetenz und Innovationskraft und habe immer wieder Impulse

setzen können. Auch der Wettbewerb muss künftig verstärkt diese Richtung einschlagen. Die zuvor genannten Zukunftsthemen würden einen erheblichen Transformationsdruck und Umbrüche für die Unternehmen bringen. Der Preis könne im Rahmen seiner Möglichkeiten daher mehr nach vorne schauen und wichtige Zukunfts- und Fokusthemen als sichtbare Blöcke in das Kongressprogramm integrieren. Der Sonderpreis könne zukunftsorientiert vergeben werden mit jährlich wechselnden Schwerpunktthemen. Der DNP könne so in entscheidenden Zukunfts- und Fokusthemen für alle Teilnehmenden einen wichtigen Orientierungsbeitrag leisten.

DNP-Schirmherrschaften

2008

PROF. DR. HORST KÖHLER, BUNDESPRÄSIDENT A. D.

„Nachhaltigkeit – eine große Idee. Für mich das Konzept der Zukunft, weil es eine Antwort darauf gibt, wie wir auch den kommenden Generationen – hier und anderswo in der Welt – ihre natürlichen, wirtschaftlichen und sozialen Lebensgrundlagen sichern helfen.“

2009, 2011, 2015, 2016

DR. ANGELA MERKEL, BUNDESKANZLERIN

„Der Gedanke der Nachhaltigkeit verbindet wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit ökologischer Verantwortung und sozialer Gerechtigkeit. Diese drei Ziele bedingen einander, denn auf Dauer ist kein Wirtschaftswachstum vorstellbar, das auf Raubbau an der Natur oder auf sozialen Ungerechtigkeiten beruht. Diese Erkenntnis ist Ausdruck unserer Verantwortung nicht nur für jetzige, sondern auch für künftige Generationen. Was wir heute tun, darf nachfolgenden Generationen die Chancen auf ein Leben in einer intakten Umwelt und in Wohlstand nicht nehmen.“

2012

DR. WOLFGANG SCHÄUBLE, BUNDESMINISTER DER FINANZEN

„Die Schirmherrschaft über den Deutschen Nachhaltigkeitstag 2012 habe ich gerne übernommen – nicht nur als einer der Preisträger des Deutschen Nachhaltigkeitspreises 2009, sondern weil seitdem die zentrale Erkenntnis, dass wir die Voraussetzungen für nachhaltiges Wachstum weiter verbessern müssen, noch virulenter geworden ist. Erforderlich ist ein kontinuierliches, umwelt- und sozialverträgliches Wachstum, das durch die Dynamik und Produktivität der Realwirtschaft angetrieben wird. Solide Staatsfinanzen bilden hierfür eine Grundvoraussetzung. Die Verschuldungsprobleme im Euroraum unterstreichen dies eindrucksvoll.

Eine Finanzpolitik, die sich der Nachhaltigkeit verpflichtet, darf ihren Blick nicht auf gegenwärtige Herausforderungen beschränken. Sie muss langfristig Handlungsspielräume des Staates sichern, damit notwendige Zukunftsinvestitionen leistbar bleiben und die Funktionalität unserer Sozialsysteme nicht gefährdet wird.“

2017

DR. FRANK-WALTER STEINMEIER, BUNDESPRÄSIDENT

„Nachhaltigkeitsprojekte können manch einem von uns im ersten Moment verwegen und utopisch erscheinen. Wir sollten ihnen dennoch mit Neugier und Offenheit begegnen, denn sie bergen enormes innovatives Potenzial, das wir und künftige Generationen nutzen wollen: an unseren Arbeitsplätzen, im verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen, zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts.“

Weiterführende Literatur

- Bachmann, G., Riess, B. (2016): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex – Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen. Rat für Nachhaltige Entwicklung und Bertelsmann Stiftung.
URL: http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/Leitfaden_zum_Deutschen_Nachhaltigkeitskodex.pdf. Abgerufen am 15.10.2017.
- BMUB (Hrsg.) (2014): GreenTec-Atlas, GreenTech made in Germany 4.0 – Umwelttechnologie-Atlas für Deutschland. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit.
URL: http://www.greentech-made-in-germany.de/fileadmin/user_upload/greentech_atlas_4_0_bf.pdf. Abgerufen am 15.10.2017.
- BVE (2015): BVE-Branchenleitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) – Orientierungshilfe für die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach dem DNK für kleine und mittlere Unternehmen der Ernährungsindustrie. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, Berlin.
URL: http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/leitfaden/Leitfaden_zum_Deutschen_Nachhaltigkeitskodex_BVE.pdf. Abgerufen am 15.10.2017.
- Gebhardt, B. (2016): Ausgezeichnet! – Nachhaltigkeitspreise für Unternehmen der Ernährungswirtschaft. Nachhaltigkeits-Management – Studien zur nachhaltigen Unternehmensführung, Band 27, Dr. Kovac, Hamburg.
- Gerhardt, C., Bode, A., Steiner, K., Kannegiesser, M. (2015): Mehr Mut zu entschlossener Umsetzung und Führung. Nachhaltigkeit in Unternehmen in Deutschland. A.T. Kearney, Düsseldorf.
URL: <https://www.atkearney.de/documents/856314/5548246/BIP+Nachhaltigkeit+in+Unternehmen+in+Deutschland.pdf>. Abgerufen am 22.10.2017.
- GdW (2015): Leitfaden zur branchenspezifischen Ergänzung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex – Orientierungshilfe für Wohnungsunternehmen. Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen, Berlin.
URL: http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/leitfaden/Leitfaden_zum_Deutschen_Nachhaltigkeitskodex_Wohnungswirtschaft.pdf. Abgerufen am 15.10.2017.
- Kroll, C. (2015): Sustainable Development Goals: Are the rich countries ready? Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_NW_Sustainable-Development-Goals_Are-the-rich-countries-ready_2015.pdf. Abgerufen am 15.10.2017.
- Prognos (2015): Umweltwirtschaftsbericht. Nordrhein-Westfalen 2015. Prognos und Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.
URL: https://www.umwelt.nrw.de/fileadmin/redaktion/Broschueren/umweltwirtschaftsbericht_nrw_2015.pdf. Abgerufen am 15.10.2017.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2017): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex: Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften. 4. aktualisierte Fassung, Texte Nr. 52, Rat für Nachhaltige Entwicklung.

URL: http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/kodex/DNK_Broschue-re_2017.pdf. Abgerufen am: 01.05.2017.

- Schaltegger, S. et al. (2013): International Corporate Sustainability Barometer – A Comparative Analysis of 11 Countries. Center of Sustainability Management, Universität Lüneburg.
URL: http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/csm/files/Downloads/InternationalCorporateSustainabilityBarometer.pdf. Abgerufen am 15.10.2017.
- VKU (2015): Branchenleitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex – für Unternehmen der Abfallwirtschaft und Stadtreinigung. Verband kommunaler Unternehmen, Berlin.
URL: http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/Leitfaden_zum_Deutschen_Nachhaltigkeitskodex_Abfallwirtschaft.pdf. Abgerufen am 15.10.2017.

Anhang

Verzeichnis der Jurymitglieder und des Beobachterkreises, die in der Studie zu Wort kommen

DNP-JURYEXPERTINNEN UND -EXPERTEN: AUSWAHL LANGJÄHRIGER JURYTEILNEHMENDER AUS INSGESAMT ÜBER 30 JURYMITGLIEDERN

- **Dr. Achim Dercks**, stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) e. V. und Geschäftsführer DIHK Service GmbH
- **Prof. Dr. Maximilian Gege**, Gründungsmitglied und Vorsitzender des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) e. V.
- **Dr. Volker Hauff**, deutscher Politiker und ehemaliger Bundesminister für Forschung und Technologie sowie Bundesminister für Verkehr und von 1989 bis 1991 Oberbürgermeister von Frankfurt am Main. Zudem hat er in der
- Brundtland-Kommission und an dem Report von 1987 mitgewirkt und er war ehemaliger Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung
- **Dr. Peter Jahns**, Geschäftsleiter Effizienz-Agentur NRW
- **Prof. Dr. Christa Liedtke**, Forschungsgruppenleiterin „Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren“ am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH
- **Kathrin Menges**, Personalvorstand und Vorsitzende des Sustainability Council der Henkel AG & Co. KGaA und Mitglied im Rat für Nachhaltige Entwicklung

- **Prof. Dr. Stefan Schaltegger**, Leiter des Centre for Sustainability Management (CSM) an der Leuphana Universität Lüneburg
- **Dr. Martin Sonnenschein**, Geschäftsführer der A.T. Kearney GmbH sowie Methodikpartner des Deutschen Nachhaltigkeitspreises
- **Prof. Dr. Klaus Töpfer**, deutscher Politiker und ehemaliger Bundesumweltminister sowie Exekutivdirektor des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) und aktueller Direktor des Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS) in Potsdam

DNP-BEOBACHTERKREIS: AUSWAHL EINES BEOBACHTERKREISES, DER DEN DNP ÜBER ZEHN JAHRE KRITISCH BEGLEITET HAT

- **Dr. Daniela Büchel**, Bereichsvorstand Handel Deutschland – Ressort HR/Nachhaltigkeit bei der REWE Group
- **Karl Falkenberg**, ehemaliger Generaldirektor Umwelt der EU-Kommission und Lehrbeauftragter für Nachhaltigkeit, Umwelt und Internationalen Handel
- **Dr. Alexandra Hildebrandt**, Publizistin, Nachhaltigkeitsexpertin und Wirtschaftspsychologin
- **Hannes Jaenicke**, deutscher Schauspieler und Aktivist
- **Fritz Lietsch**, Geschäftsführer der ALTOP Verlags- und Vertriebsgesellschaft für umweltfreundliche Produkte mbH und Chefredakteur forum Nachhaltig Wirtschaften
- **Klaus Milke**, Vorstandsvorsitzender von Germanwatch e. V. sowie Gründungstifter und Vorsitzender des Stiftungsvorstandes der Stiftung Zukunftsfähigkeit
- **Prof. Dr. Edda Müller**, Vorsitzende von Transparency International Deutschland e. V.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kategorien des Deutschen Nachhaltigkeitspreises	5
Abbildung 2: Ablauf des Unternehmenswettbewerbs	7
Abbildung 3: Struktur der Studie	9
Abbildung 4: Studienteilnehmende nach Unternehmenscharakteristika	10
Abbildung 5a: Studienteilnehmende nach Häufigkeit der Teilnahme am Wettbewerb	10
Abbildung 5b: Studienteilnehmende nach Zeitpunkt der Teilnahme am Wettbewerb	11
Abbildung 5c: Studienteilnehmende nach bestem Abschneiden beim Nachhaltigkeitspreis	11
Abbildung 6: Studienteilnehmende nach Berichtscharakteristika	12

Abbildung 7:	Studienteilnehmende nach Tätigkeitsfeld	13
Abbildung 8:	Juryexpertinnen und -experten sowie Beobachterkreis	14/15
Abbildung 9:	Entwicklung der Unternehmen im Nachhaltigkeitsmanagement insgesamt	16
Abbildung 10:	Erfolge durch Nachhaltigkeitsmanagement	17
Abbildung 11:	Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement	19
Abbildung 12:	Erwartungen zu Erfolgen und Herausforderungen	21
Abbildung 13:	Ziele der Teilnehmenden und Zielerreichung	22
Abbildung 14:	Erwartung und Selbstwahrnehmung im Vergleich zum tatsächlichen Abschneiden	23
Abbildung 15:	Wirkung der Teilnahme am DNP auf das Unternehmen	24
Abbildung 16:	Impulse des Preises auf Erfolge und Herausforderungen der Teilnehmenden	25
Abbildung 17:	Entwicklung des Nachhaltigkeitsniveaus beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis.	26
Abbildung 18:	Wirkung des Nachhaltigkeitspreises auf die Branchen der Teilnehmenden.	28
Abbildung 19:	Spezifische DNP-Trendwirkungen auf Branchen	29
Abbildung 20:	Entwicklungsstand des Nachhaltigkeitsmanagements in Deutschland	31
Abbildung 21:	Aussagen zum Nachhaltigkeitsmanagement in Deutschland	33
Abbildung 22:	Weiterentwicklungsperspektiven für den Nachhaltigkeitspreis	36

Abkürzungsverzeichnis

B2C	Business-to-Consumer	N	Nachhaltigkeit
CDP	Carbon Disclosure Project	NEA	Next Economy Award
CSR	Corporate Social Responsibility	NGO	Non-Governmental Organization
dena	Deutsche Energieagentur	QEHS	Quality, Environment, Health, Safety
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex	QUB	Qualitätsverbund umweltbewusster Betriebe
DNP	Deutscher Nachhaltigkeitspreis	RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies	SDG	Sustainable Development Goals
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme	UGA	Umweltgutachterausschuss
F&E	Forschung und Entwicklung	UNEP	United Nations Environment Programme
GRI	Global Reporting Initiative	VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer
IHK	Industrie- und Handelskammer		
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen		

Verzeichnis von Erfolgen, Herausforderungen, Zielen

EXTERNE ERFOLGE

Sortiert nach Nennungshäufigkeit der Studienteilnehmenden

ERFOLGSBEREICH	BESCHREIBUNGEN
Reputation	Reputationsgewinn als Unternehmen in der Öffentlichkeit
Auszeichnungen	Erreichen von Auszeichnungen, Erfüllen von Standards oder Zertifizierungen
Produkte	Differenzierung und Wachstum mit nachhaltigen Produkten
Kunden	Erfolge bei Kunden durch Nachhaltigkeit, zum Beispiel bei Kundenbindung, Kundenzufriedenheit
Umweltbilanz Nutzung	Verbesserte Umweltbilanz in der Nutzung, zum Beispiel beim Kunden in der Nutzung und bei der Verwertung von Produkten
Bewerber	Differenzierung gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern zur Gewinnung von Fachkräften
Sozialwirkung Kunde	Verbesserte Sozialwirkung beim Kunden durch genutzte Produkte und Services zum Beispiel hinsichtlich Kundengesundheit, -sicherheit, -bildung
Sozialwirkung Gesellschaft	Verbesserte Sozialwirkung auf die Gesellschaft zum Beispiel für Kultur, Bildung, Gesundheit, Sport und andere geförderte Sozialbereiche
Umweltbilanz Lieferkette	Verbesserte Umweltbilanz in der Lieferkette zum Beispiel durch Produkt- und Rohstoffwechsel oder Wechsel hin zu Lieferanten mit besserer Ökobilanz
Wirtschaftlicher Erfolg	Wirtschaftlicher Erfolg am Markt durch Nachhaltigkeit (Umsatz, Profitabilität, Wertzuwachs als Unternehmen)
Sozialwirkung Lieferkette	Verbesserte Sozialwirkung in der Lieferkette zum Beispiel durch Trainings und Wechsel der Lieferanten für höhere Arbeits-, Menschenrechts- und Sozialstandards
Wettbewerb	Wettbewerbsvorteil durch Nachhaltigkeit zum Beispiel in Ausschreibungen
Investoren	Bessere Ratings und Finanzierungsmöglichkeiten bei Investoren durch Nachhaltigkeit
Sonstige	Sonstige externe Erfolge

INTERNE ERFOLGE

Sortiert nach Nennungshäufigkeit der Studienteilnehmenden

ERFOLGSBEREICH	BESCHREIBUNGEN
Bericht	Aufbau und Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts bzw. eines integrierten Berichts
Interne Sozialwirkung	Verbesserte interne Sozialwirkung für die Mitarbeitenden zum Beispiel bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf über das gesetzliche Mindestmaß hinaus
Prozesse und Regeln	Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Prozessen und Regeln zum Beispiel durch einen Verhaltenskodex
Analyse und Strategie	Einführung eines Strategieprozesses für Nachhaltigkeit mit Analyse (Wesentlichkeit, Wertschöpfungstiefe), Strategie, Handlungsfeldern, Maßnahmen
Organisation	Aufbau von Rollen und Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit
Interne Umweltbilanz	Verbesserte interne Umweltbilanz im Betrieb über das gesetzliche Mindestmaß hinaus
F&E/Innovationsmgmt.	Integration von Nachhaltigkeit in Forschung & Entwicklung, Entwicklung von Innovationen mit Nachhaltigkeit
Steuerung	Aufbau von Kontrolle und einem Steuerungsprozess mit Zielen, Zielwerten, Kennzahlen
Stakeholdermgmt.	Beteiligung von und Dialogführung mit Anspruchsgruppen
Mitarbeiter	Höhere Motivation und höheres Engagement der Mitarbeitenden dank Nachhaltigkeitsprofil des Unternehmens
Risikomanagement	Management von Risiken mit Nachhaltigkeitsbezug, die vorher nicht betrachtet wurden
Digitalisierung	Erfolgreiche Kombination von Digitalisierung und Nachhaltigkeit
Kosteneffizienz	Niedrigere Kosten und höhere Effizienz in internen Prozessen
Anreizsysteme	Ausrichtung der Vergütungs- und Anreizsysteme nach Nachhaltigkeitsindikatoren
Sonstige	Sonstige interne Erfolge

EXTERNE HERAUSFORDERUNGEN

Sortiert nach Nennungshäufigkeit der Studienteilnehmenden

HERAUSFORDERUNGEN	BESCHREIBUNGEN
Zahlungsbereitschaft	Fehlende Zahlungsbereitschaft der Kunden für nachhaltige Lösungen
Standards	Zu viele unterschiedliche Standards und Vorgaben
Regulierung	Fehlende Regulierung und Marktanreize seitens der Politik
Komplexität	Hohe Komplexität der Thematik
Förderung	Fehlende Fördermittel für nachhaltige Innovationen und Lösungen
Nachfrage	Geringe Nachfrage der Kunden nach nachhaltigen Lösungen
Partnerlösungen	Fehlende Nachhaltigkeitslösungen von Partnern und Lieferanten
Investoren	Fehlende Honorierung der Nachhaltigkeit bei Investoren und Banken
Tools	Wenig geeignete Tool- und Softwareunterstützung
Forschung	Fehlende Nachhaltigkeitslösungen und Innovationen aus der Forschung
Fachkräfte	Zu wenig Fachkräfte mit nachhaltigkeitsorientierter Ausbildung
Sonstige	Sonstige externe Herausforderungen

INTERNE HERAUSFORDERUNGEN

Sortiert nach Nennungshäufigkeit der Studienteilnehmenden

HERAUSFORDERUNGEN	BESCHREIBUNGEN
Ressourcen	Keine ausreichende Ressourcenausstattung (Personal, Budget)
Daten	Fehlende Datenbasis zum Messen und Steuern
Zielkonflikte	Zielkonflikte zwischen Nachhaltigkeit und angestammtem Geschäft
Business Case	Fehlender bzw. schwieriger Business Case für Nachhaltigkeit
Agendasetzung	Verdrängung von Nachhaltigkeit von der Agenda durch andere Themen
Überforderung	Unternehmen hat sich zu viele Themen vorgenommen
Klarheit	Fehlende Klarheit bzgl. Strategie und Zielen für Nachhaltigkeit

HERAUSFORDERUNGEN	BESCHREIBUNGEN
Führungskräfte	Fehlende Unterstützung und Gleichrichtung beim Thema Nachhaltigkeit bei Führungskräften vs. Nachhaltigkeitsmanagement und Mitarbeitende
Wissen	Fehlendes Wissen zu Nachhaltigkeit im Unternehmen
Werte	Werte und Unternehmenskultur wenig kompatibel mit Nachhaltigkeit
Sonstige	Sonstige interne Herausforderungen

DNP-ZIELE

Sortiert nach Nennungshäufigkeit der Studienteilnehmenden

HERAUSFORDERUNGEN	BESCHREIBUNGEN
Reputationsgewinn	Reputationsgewinn für Unternehmen
Auszeichnung	Nach eigener Einschätzung hohe Chance auf Auszeichnung bzw. Nominierung
Lernerfahrung	Lernerfahrung durch Beteiligung am Wettbewerb
Standortbestimmung	Einschätzung eigener Position im Vergleich zu Branche und Peers
Mitarbeiteranreiz	Anreiz für und Dank an engagierte Mitarbeitende
Impuls Geschäftsführung	Impuls an und für Geschäftsführung für zusätzliche Maßnahmen
Feedback	Erhalt von individuellem Feedback
Marketing Produkt	Marketingeffekt für bestimmtes Produkt bzw. Innovation
Kontakte	Plattform für Kontakte, Geschäftsmöglichkeiten, Kooperation
Best Practices	Zugang zu und Nutzung von Best Practices
Wettbewerber	Reaktion auf Auszeichnung von Wettbewerbern im Vorjahr, um nachzuziehen
Interne Rechtfertigung	Interne Rechtfertigung für Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Abteilung und Ausgaben
Prozessqualität Bewerbung	Verbesserung der Prozessqualität der Bewerbung
Sonstige	Sonstige Ziele
Kongress-/Galateilnahme	Möglichkeit der Teilnahme an Kongress und Gala
Bessere Wettbewerbseinreichung	Verbesserung der eigenen Wettbewerbseinreichungen

Impressum

© 2017 Rat für Nachhaltige Entwicklung
c/o Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
www.nachhaltigkeitsrat.de

Verantwortlich:

Prof. Dr. Günther Bachmann, Generalsekretär Rat für Nachhaltige Entwicklung

Autor:

Dr. Matthias Kannegiesser, Geschäftsführer, time2sustain

Mitarbeitende:

Marie-Lucie Linde, Redakteurin N-Kompass, NWB-Verlag
Tabea Siebertz, Geschäftsstelle, Rat für Nachhaltige Entwicklung

Lektorat:

Carina Nüdling, Scholz & Friends Neumarkt

Layout und Satz, Infografiken:

www.kattrin-richter.de

Titelfoto:

Frank Fendler

Druck:

Druckriegel

Danksagung:

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung bedankt sich bei Stefan Schulze-Hausmann, Alice Berger und Julia Hamann vom Büro Deutscher Nachhaltigkeitspreis für die Organisation der Teilnehmenden zur Online-Befragung und für die Organisation der Interviews mit Juryexpertinnen und -experten sowie dem Beobachterkreis.

Diese Broschüre wurde klimaneutral gedruckt auf Recyclingpapier EnviroTop.

