

Merck, Johannes

Gegenwart und Zukunft unternehmerischer Nachhaltigkeitspolitik. Ein persönlicher Rückblick

Bünger, Carsten [Red.]; Czejkowska, Agnieszka [Red.]; Lohmann, Ingrid [Red.]; Steffens, Gerd [Red.]: Zukunft - Stand jetzt. Weinheim ; Basel : Beltz Juventa 2022, S. 106-116. - (Jahrbuch für Pädagogik; 2021)



Quellenangabe/ Reference:

Merck, Johannes: Gegenwart und Zukunft unternehmerischer Nachhaltigkeitspolitik. Ein persönlicher Rückblick - In: Bünger, Carsten [Red.]; Czejkowska, Agnieszka [Red.]; Lohmann, Ingrid [Red.]; Steffens, Gerd [Red.]: Zukunft - Stand jetzt. Weinheim ; Basel : Beltz Juventa 2022, S. 106-116 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-305647 - DOI: 10.25656/01:30564

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-305647>

<https://doi.org/10.25656/01:30564>

in Kooperation mit / in cooperation with:

BELTZ JUVENTA

<http://www.juventa.de>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Carsten Bünger | Agnieszka Czejkowska |
Ingrid Lohmann | Gerd Steffens (Red.)

Jahrbuch für Pädagogik 2021

Zukunft – Stand jetzt

Carsten Bünger | Agnieszka Czejkowska | Ingrid Lohmann |
Gerd Steffens (Red.)
Jahrbuch für Pädagogik 2021

Jahrbuch für Pädagogik

Begründet von Kurt Beutler – Ulla Bracht – Hans-Jochen Gamm –
Klaus Himmelstein – Wolfgang Keim – Gernot Koneffke – Karl-Christoph
Lingelbach – Gerd Radde – Ulrich Wiegmann – Hasko Zimmer

Herausgegeben von

Carsten Bünge r | Charlotte Chadderton | Agnieszka Czejkowska |
Martin Dust | Andreas Eis | Christian Grabau | Andrea Liesner |
Ingrid Lohmann | David Salomon | Susanne Spieker | Jürgen-Matthias
Springer | Gerd Steffens | Anke Wischmann

Seit seiner ersten Ausgabe 1992 greift das Jahrbuch für Pädagogik gesellschaftliche Entwicklungen und Problemlagen auf und stellt sie in eine doppelte Beziehung zur pädagogischen Diskussion: Zum einen wird gefragt, welche Konsequenzen die jeweils im Schwerpunktthema beleuchteten Entwicklungen für Erziehung und Bildung sowie im Hinblick auf die Möglichkeiten und Grenzen pädagogischer Konzeptionen haben. Dabei ist die Perspektive leitend, dass sich pädagogische Verhältnisse weder außerhalb gesellschaftlicher Bedingungen begreifen noch einfach aus ihnen ableiten lassen. Zum anderen sind gesellschaftliche Entwicklungen nicht erst auf der Ebene ihrer pädagogischen Effekte mehrdeutig und widersprüchlich. Vielmehr stellen sie in materieller, kultureller, politischer, sozialstruktureller oder technologischer Hinsicht komplexe Herausforderungen dar, die es zu analysieren gilt. Gesellschaftsdiagnostische Bestimmungen sind dabei nicht nur stets vorläufig, sondern auch in die Auseinandersetzungen um die angemessene Einordnung und Bewertung einbezogen. In diesem Sinne zielt das Jahrbuch für Pädagogik darauf ab, entlang kontroverser Positionen Räume der Kritik und Neufassung zu eröffnen.

Carsten Bünger | Agnieszka Czejkowska |
Ingrid Lohmann | Gerd Steffens (Red.)

Jahrbuch für Pädagogik 2021

Zukunft – Stand jetzt

BELTZ JUVENTA

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz **Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)** veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.de.legalcode>. Verwertung, die den Rahmen der **CC BY-NC-ND 4.0 Lizenz** überschreitet, ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für die Bearbeitung und Übersetzungen des Werkes. Die in diesem Werk enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Quellenangabe/ Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-7799-6865-8 Print
ISBN 978-3-7799-6866-5 E-Book (PDF)

1. Auflage 2022

© 2022 Beltz Juventa
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Einige Rechte vorbehalten

Herstellung: Myriam Frericks
Satz: Datagrafix, Berlin
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-100)
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor_innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Editorial: Zukunft – Stand jetzt <i>Carsten Büniger, Agnieszka Czejkowska, Ingrid Lohmann, Gerd Steffens</i>	9
I. Zukunftsbilder und ihr Wandel	15
Der Geist der Dystopie <i>David Salomon</i>	16
Welche Rolle spielt Zukunft im Kapitalismus? <i>Rainer Rilling</i>	32
Rausschmeißer. Zwei Szenen, vier Desillusionierungen und ein paar Fragen <i>Ludwig A. Pongratz</i>	39
Neue Bahnen. Anlaufversuche einer pädagogischen Zeitschrift im Fin de Siècle <i>Ingrid Lohmann</i>	51
Zurück in die Zukunft. Erziehungswissenschaftliche Theoriereflexion angesichts der Problematisierung von Zukunft in den 1990er Jahren <i>Melanie Schmidt, Daniel Wrana</i>	68
II. Gesellschaftspolitische Zukunftsbezüge zwischen Öffnung und Schließung	83
Das Schwinden des Zukunftshorizonts – Nachdenken über real-dystopische Perspektiven und das Offenhalten möglicher Zukünfte <i>Barbara Platzer</i>	84
Utopien und sozial-ökologische Transformation – Ein Essay <i>Dieter Segert</i>	96
Gegenwart und Zukunft unternehmerischer Nachhaltigkeitspolitik – Ein persönlicher Rückblick <i>Johannes Merck</i>	106
Zukunftsvignetten: Diversität – Digitalisierung – Disruption <i>Clemens Knobloch</i>	117
Resilienz und Digitalisierung <i>Katharina Dutz, Niko Paech</i>	129

III. Zukunftsbezüge einer Pädagogik der Gegenwart	145
Desirable Futures? Zum emanzipatorischen Potential von Gegenwarts- und Zukunftsbezügen in der Sexualpädagogik <i>Marion Thuswald</i>	146
Gesellschaftspolitische Transformationsprozesse, Utopien und Phantasie in der politischen Bildung <i>Julia Lingenfelder, Bettina Lösch</i>	158
(Politische) Bildung als Verhinderung: Zu den Verkürzungen eines präventiven Zukunftsbezugs <i>Marlon Barbehön, Alexander Wohnig</i>	170
Die Überwindung der funktionalistischen Verengung des Nachhaltigkeitsprinzips als Weiterentwicklung der Berufsbildung <i>Thilo J. Ketschau, Christian Steib</i>	182
Bildung und Zukunft – Figurationen von (Un)Sicherheiten im Kontext von (Aus)Bildung und Corona <i>Anke Wischmann</i>	195
IV. Situierete Zukünfte – Generationenerfahrungen und Aufbrüche	211
Wie viel Zukunft ist in unserer Vergangenheit? – Vision, Science and Fiction <i>Friedemann Derschmidt</i>	212
1 + 1 = Futur Drei. Über die bildungsphilosophische Kraft von Konstellationen und Doppeltem Erleben <i>Nushin Hosseini-Eckhardt</i>	227
Atopische politische Bildungen nach der Zukunft <i>Werner Friedrichs</i>	239
Our Common Future Today: Umwelt- und Nachhaltigkeitsorientierungen von Jugendlichen in der Pfalz <i>Barbara Pusch, Christopher Horne</i>	251
Zukunft war gestern – Zur Legitimität der Pädagogik in Zeiten der sozial-ökologischen Krise <i>Helge Kminek, Anne-Katrin Holfelder, Mandy Singer-Brodowski</i>	265
„Sie müssen die Welt auf eine neue Weise betrachten!“ – Eine von ‚Tenet‘ inspirierte Reflexion über die Zeitlichkeit pädagogischer Zukunft <i>Melanie Schmidt, Malte Ebner von Eschenbach, Stephanie Freide</i>	277

Historisches Stichwort	289
Zur Zukunft der Kritik <i>Ruth Sonderegger</i>	290
Jahresrückblick	295
Zeitenwende? – Blicke auf Corona-Diskurse um die Jahreswende 2020/2021 <i>Gerd Steffens</i>	296
Rezensionen	309
Eicker, Jonas/Eis, Andreas/Holfelder, Anne-Kathrin/Jacobs, Sebastian/ Yume, Sophie/Konzeptwerk Neue Ökonomie (Hrsg.): Bildung Macht Zukunft. Lernen für die sozial-ökologische Transformation? Frankfurt a. M.: Wochenschau Verlag 2020 <i>Paul Vehse</i>	310
Felix Trautmann: Das Imaginäre der Demokratie. Politische Befreiung und das Rätsel der freiwilligen Knechtschaft. Konstanz: Konstanz University Press 2020 <i>Martina Lütke-Harmann</i>	315
Ulrich Bröckling: Postheroische Helden. Ein Zeitbild. Berlin: Suhrkamp 2020 <i>Agnieszka Czejkowska</i>	319
Gesine Bade, Nicholas Henkel, Bernd Reef (Hrsg.): Politische Bildung: vielfältig – kontrovers – global. Festschrift für Bernd Overwien. Frankfurt am Main: Wochenschau Verlag 2020 <i>Ralph Blasche</i>	324
Klaus Dörre, Christine Schickert (Hrsg.): Neosozialismus. Solidarität, Demokratie und Ökologie vs. Kapitalismus. München: oekom 2019 Ulrich Brand: Post-Wachstum und gegen-Hegemonie. Klimastreiks und Alternativen zur imperialen Lebensweise. Hamburg: VSA 2020 <i>Gerd Steffens</i>	326
Über die Autorinnen und Autoren	332

Gegenwart und Zukunft unternehmerischer Nachhaltigkeitspolitik – Ein persönlicher Rückblick

Johannes Merck

Zusammenfassung: Der Beitrag fragt nach den Handlungsbedingungen für Nachhaltigkeit, Umwelt- und Klimaschutz aus der Perspektive von Unternehmen. Beleuchtet wird, welche systemischen Faktoren, trotz der Dringlichkeit, die Erderwärmung abzubremsen, bis heute verhindern, dass Produktion und Handel weltweit in breiterem Maße nachhaltig erfolgen, und skizziert, wie durch politische Rahmensetzung für unternehmerisches Handeln Klima- und Umweltschutz positiv beeinflusst werden können.

Abstract: The article asks about the conditions for action for sustainability, environmental and climate protection from the perspective of companies. It sheds light on which systemic factors, despite the urgency to slow down global warming, still prevent production and trade from being sustainable on a broader scale worldwide, and outlines how climate and environmental protection can be positively influenced by setting a political framework for entrepreneurial activity.

Keywords: Nachhaltigkeit, Unternehmen, Handlungsbedingungen

1 Einleitung

„How dare you?!“ – Diese Worte der jungen Klimaaktivistin Greta Thunberg im Juni 2019 vor der UN-Hauptversammlung in New York bringen das Lebensgefühl großer Teile der jungen Generation auf den Punkt: Wie kann es sein, dass sich durch den Klimawandel das Antlitz unserer Erde so dramatisch verändert – und ihr tut nichts? Dass durch die Nutzung unserer Wälder und Böden die Vielfalt natürlicher Lebensformen schwindet – und ihr tut nichts? Dass das Zusammenleben auf dem Globus von so viel Ungerechtigkeit und Gleichgültigkeit gegenüber den Leiden der Armen geprägt ist – und ihr tut nichts? Wie könnt ihr es wagen?

Die seinerzeit attackierten Politiker mögen ein wenig verschämt auf ihre Schuhspitzen geschaut und sich gedacht haben: „Recht hat sie, aber was soll ich denn machen?“ Seit über drei Jahrzehnten steht für die Wissenschaft fest, dass der Mensch das Klima der Erde aufheizt und dass ein gefährlicher Klimawandel

droht, wenn die durch die Verbrennung von fossilen Rohstoffen verursachte Ablagerung von Kohlendioxid in der Atmosphäre nicht gestoppt wird. Seit über drei Jahrzehnten gibt es eine Diskussion über Ziele, Strategien und geeignete Maßnahmen für einen effektiven Klimaschutz. Zeitgleich führten die Globalisierung und der Neoliberalismus zu einer gewaltigen Entfesselung von Wirtschaftskraft, die vor allem in Indien und China zwischenzeitlich hunderte von Millionen Menschen aus der Armut befreit und viele Reiche noch viel reicher gemacht hat. Als Maßstab für den Erfolg galt in diesen Jahrzehnten in erster Linie das Erreichen wirtschaftlicher Ziele. Andere qualitative Ziele, wie beispielsweise die *Millennium Goals* aus dem Jahr 2000, wurden verfehlt. Außer einer dramatischen Überforderung der natürlichen Lebensgrundlagen waren Konsequenzen daraus auch nicht zu befürchten. Deshalb steht die Menschheit jetzt mit dem Rücken an der Wand: Entweder wir schaffen sehr schnell eine grundsätzliche Wende, oder es wird zu spät sein, um den weltweiten Temperaturanstieg auf unter 2 Grad zu begrenzen. Und *sehr schnell* meint hier: innerhalb der kommenden 10 Jahre. Für einen derartig gewaltigen wirtschaftlichen Transformationsprozess, wie er erforderlich ist, ist das nur eine sehr kurze Zeitspanne.

Da lohnt es sich, einen Blick auf die Rolle der Unternehmen zu werfen. Warum hat sich die Wirtschaft nicht längst den immer evidenteren und heute überall sichtbaren Problemen gegenüber anpassungsfähig gezeigt? Warum ist es nicht gelungen, das marktwirtschaftliche System in Richtung Klima- und Artenschutz auszurichten? Die Antwort ist einfach: weil Nachhaltigkeit im Wechselspiel von Angebot und Nachfrage keine hinlängliche Rolle gespielt hat. Der Wettbewerb um das beste Produkt wird auch heute noch maßgeblich über den Preis ausgetragen. Auch Qualitätsaspekte spielen eine entscheidende Rolle bei der Kaufentscheidung, aber für die meisten muss es die Art von Qualität sein, die dem Bedürfnis des Käufers entspricht – und nicht die, welche einem ihm fernliegenden Nutzen für bedrohte Tierarten oder wirtschaftlich ausgebeutete Menschen dient. Aus ihrer Binnenperspektive gesehen konnten die Unternehmen daher die Kosten, die einer umweltfreundlichen Innovation dienen, beim Verkauf ihrer Produkte nicht an ihre Kundinnen und Kunden weitergeben. Diese ihrerseits vermissten ein breites Angebot, wenn es darum ging, Nachhaltigkeit auf eine einfache und selbstverständliche Art und Weise in ihre Lebensweise zu integrieren. Die eine zeigte mit dem Finger auf den anderen. Aber Schuld hat hier im justitiablen Sinne natürlich niemand. Schuld hat, wenn man so will, das System.

Aber nun dreht sich der Wind – nicht, weil der Mensch sein Verhalten grundlegend geändert hätte; auch heute spielt Nachhaltigkeit noch keine dominierende Rolle beim Kaufverhalten der Kunden. Doch daneben sind Kräfte getreten, die den Markt bewegen. Das ist zum einen diese ungeduldige, verstörte und beunruhigte Generation junger Menschen, die ihre Altvorderen fragen: *How dare you?! Und diese Frage bringen sie in der Form öffentlichen Protests auf die Straße. Das zehrt*

massiv an der Legitimation der politisch Verantwortlichen und drängt sie zum Handeln. Und deshalb ist da zum anderen der Staat, der eine Regelung des Wirtschaftsgeschehens für mehr Umweltschutz deutlich ambitionierter wahrnimmt als in der Vergangenheit. Beispiele hierfür findet man reichlich in Form von Vorgaben an die Industrie für mehr Klimaschutz oder an die Landwirtschaft für mehr Gewässer- und Artenschutz. Jüngst hat das Bundeskabinett sogar den Entwurf für ein „Lieferkettengesetz“ beschlossen und damit gezeigt, dass der Staat bereit und in der Lage ist, unternehmerisches Handeln auch da zu regulieren, wo es über die Wertschöpfungsketten nur mittelbar in die Verantwortung genommen werden kann. Hier tut sich etwas. Ein weiterer maßgeblicher Treiber für den Wandel ist der Kapitalmarkt. Die großen Investoren, vor allem Pensions- oder Staatsfonds, haben erkannt, dass ihr Anlagevermögen sehr bald notleidend werden wird, wenn die Wirtschaft aufgrund der beschädigten Ökosysteme und der Verknappung natürlicher Rohstoffe Schaden nimmt. Deshalb üben auch in erster Linie renditegetriebene Fonds wie der größte US-amerikanische Investmentfond, Blackrock, einen starken Druck auf die Unternehmen aus, ihre Prozesse den Bedürfnissen der Umwelt anzupassen, wenn sie weiterhin attraktive Investitionsobjekte bleiben wollen. Die Unternehmen der Wirtschaft sind also in vielfacher Hinsicht gefordert, diesen Ansprüchen gerecht zu werden.

Dabei bauen sie auf langjährigen Erfahrungen auf. Denn schon in den frühen 90er Jahren lagen die Fakten auf dem Tisch. Wer sehen wollte, konnte sehen: Das Klima erwärmt sich, die Arten sterben, und die Ozeane versauern. Aber die sich daraus ergebende Bedrohung für Wirtschaft und Gesellschaft war noch abstrakt, der „rote Bereich“ war noch nicht erreicht. Das machte es den Unternehmen schwer, in Nachhaltigkeit zu investieren. Wer sich in einem Unternehmen also für die Durchsetzung von Umweltzielen verantwortlich sah, musste in relativ engen Spielräumen operieren. Darin, diese möglichst effektiv zu nutzen und sukzessive zu erweitern, lag die Herausforderung für ein wirksames Nachhaltigkeitsmanagement.¹

2 Wie es begann

Ich war als Nachhaltigkeitsmanager ein Praktiker der ersten Stunde. Als ich mit dem Thema, das wir heute Nachhaltigkeit nennen, anfang – Ende der 1980er, Anfang der 90er Jahre – stand in Berlin noch die Mauer, und das ganze Thema hatte noch eine völlig andere Bedeutung. Es gab auch keine Studien- oder

1 Die folgenden Ausführungen rekurren auf einen Beitrag des Verfassers zu einem Veranstaltungsverbund mit dem Rahmenthema „Nachhaltigkeit“ an der Fakultät für Erziehungswissenschaft der Universität Hamburg, vgl. lecture2go.uni-hamburg.de/l2go/-/get/v/23150.

Lehrgänge zur systematischen Vorbereitung auf das Managen von Nachhaltigkeit als Element des Wirtschaftens oder überhaupt eines gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses. Es gab noch nicht die Sicht auf die sehr großen ökologischen Herausforderungen, die wir heute unmittelbar und klar vor Augen sehen, den Klimawandel beispielsweise. Man wusste, es gibt einen Zusammenhang zwischen Emissionen und Klimaerwärmung, aber das Thema war weit weg. Man hatte auch noch nicht das Gefühl, dass die Überfischung und die Verschmutzung der Meere ein elementares und geradezu existenzbedrohliches Problem für die Menschheit sein könnten. Als wir anfangen, uns mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen, stand im Vordergrund das Waldsterben, das war in den 1980ern ein großes Thema. Damals standen die Kohlekraftwerke wegen der hohen Schadstoffemissionen stark in der Kritik; sie führten zu saurem Regen und der wiederum dazu, dass in den Höhenzügen der Mittelgebirge, in der Tschechoslowakei, in Deutschland, in großem Maßstab Wälder erkrankten und starben. Das machte den Leuten furchtbar viel Angst; das Thema Waldsterben hat seinerzeit viele motiviert, sich dem Thema Nachhaltigkeit zuzuwenden. Heute beschäftigen uns die Kohlekraftwerke wieder, weil wir endlich aus der Kohle herauskommen müssen, um den Klimawandel durch CO₂-Emissionen nicht weiter zu beschleunigen. Auch das Thema Atomkraft war damals heiß umstritten. ‚Brokdorf‘ stand als Synonym für harte gesellschaftspolitische Auseinandersetzungen: Will man diese Technologie, oder will man sie nicht? Die Fernsehberichterstattung darüber ließ manchmal an Bürgerkriegszustände denken, es gab harte Schlachten mit Wasserwerfern auf der einen und Steinwürfen auf der anderen Seite. Es war ein sehr präsent Thema.

Ich war von 1989 bis 2019 als Direktor für *Corporate Responsibility* für die Entwicklung und Steuerung der umwelt- und gesellschaftspolitischen Aktivitäten der Unternehmen der Otto Group verantwortlich. Die Otto Group ist in Hamburg ansässig; die Familie Otto ist alleinige Gesellschafterin des Konzerns, der mit 15,6 Mrd. Euro Umsatz im Geschäftsjahr 2020/21 (bis 28. Februar) und 52.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kein unbedeutender Akteur im weltweiten Handel ist. Michael Otto hatte als Unternehmer für das Thema Nachhaltigkeit von Anfang an echtes Interesse. Er hatte den Bericht des *Club of Rome* „Die Grenzen des Wachstums“ (1972) gelesen und fragte sich, was heißt das denn für mich und mein Unternehmen? Er hat mich damals beauftragt: „Kümmere dich da mal drum, mach das mal systematisch.“ Ich habe Geschichte studiert, wollte ursprünglich Journalist werden, hatte meine ersten beruflichen Erfahrungen in der Politik gesammelt. Als ich zu Otto kam, war ich in der Unternehmenskommunikation tätig und sah, Nachhaltigkeit ist ein Thema, auch in der Öffentlichkeit – und so haben wir es diskutiert, ganz am Anfang, dass Unternehmen sich überhaupt damit beschäftigen. Eine der ersten Entscheidungen der Otto Group in Sachen Nachhaltigkeit war, in unseren Druckern nur noch Recyclingpapier zu verwenden oder bei den Büromaterialien nur noch unlackierte Bleistifte; in den Waschräumen haben wir Wassersparperlatoren

angebracht; Mülltrennung am Arbeitsplatz hat uns Jahre beschäftigt, bis es endlich geklappt hat. Das waren ganz kleine, bodenständige Schritte, rückblickend rührt einen das geradezu. Aber es war eben der Beginn, es erschien uns als das, was wir tun können. Dann haben wir damit angefangen, uns um die Verpackungen der Produkte zu kümmern, dass sie aus Recyclingmaterial bestanden, oder bestimmte Sortimentsbestandteile nicht mehr zu benutzen oder anzubieten, zum Beispiel Pelze. Echtpelzbekleidung haben wir zuerst nach Artenschutzgesichtspunkten aussortiert, dann beschlossen, überhaupt keine Pelze oder bestimmte Tropenhölzer mehr zu handeln. Das waren Anfang der 1990er Jahre Themen, für die Michael Otto 1991 den Preis als „Ökomanager des Jahres“ bekam, für solche aus heutiger Sicht ja sehr überschaubare Maßnahmen. Also, wie hat das ganze Thema angefangen? Ganz klein.

3 Nachhaltig wirtschaften? – Eine Frage der Treiber

Heute stehen wir in einer völlig anderen Rolle und Verantwortung. Die Globalisierung ist da, befeuert durch die Digitalisierung und die Kommunikation in Echtzeit, die damals noch weit weg schien. Früher kommunizierte man ein Schreiben, und drei Tage später kam es in Asien an. Heute ist in Sekunden global verfügbar, was man hier und jetzt mitteilt. Die enormen Transformationsprozesse, die unsere globale Gesellschaft durchlaufen hat, spiegeln sich in der Verantwortung, die ein Unternehmen in der Welt heute hat. Wir sind eben nicht mehr nur für das verantwortlich, was innerhalb unserer Werkstore passiert, sondern auch für das, was in den Wertschöpfungsketten passiert, also da, wo wir produzieren lassen oder einkaufen, in langen, komplexen Wertschöpfungsketten, die tief in alle Winkel des Globus reichen, wo irgendetwas erzeugt wird, was sich am Ende als Kleidung an unserem Körper oder als Gerät in unserer Küche findet. Die Verantwortung für Unternehmen besteht darin, dass sie so wirtschaften, dass all das, was sie tun, möglichst – so gut es eben geht – nicht auf Kosten der Menschen geschieht, die im Produktionsprozess beteiligt sind, und auch nicht auf Kosten der natürlichen Ressourcen, die für diese Produktion genutzt werden.

Gelingt uns das? Nein, es gelingt uns nicht. Wir brauchen uns ja nur anzuschauen, in was für einem Zustand die Welt ist, und müssen feststellen, wir sind weit davon entfernt, dass unser Wirtschaften auch nur ansatzweise nachhaltig ist. Wir haben eine ganz dramatische Situation, was die globale Erwärmung angeht, sind weit hinter dem zurück, was wir eigentlich leisten müssten, um die gefährliche globale Erwärmung zu begrenzen. Da hat die Wirtschaft eine zentrale Rolle, weil sie diejenige Akteurin ist – natürlich auch jeder einzelne von uns –, die ihre CO₂-Emissionen in der Atmosphäre ablagert. Und es geht ja nicht nur um den Klimawandel. Es geht auch um die Artenvielfalt, die uns dramatisch schnell verloren geht. Wenn wir unsere ländlichen Räume in den Blick nehmen, wie wir

in Deutschland Landwirtschaft betreiben, das ist wirklich ein Trauerspiel! Es geht einem zu Herzen, wenn man sieht, dass wir mittlerweile in der Stadt manchmal mehr Vielfalt haben, da sieht man mal einen Vogel und ein Karnickel und mittlerweile ja auch Waschbären und so weiter. Auf dem Land, gerade in Ostdeutschland, finden sich hektarweise, über hundert, zweihundert Hektar, völlig entleerte Schläge, wo sich gar nichts findet, kein Vogel, kein Kriechtier und kein Ackerwildkraut. Das ist der Befund.

Mittlerweile beschäftigen sich viele große Unternehmen schon seit Jahren systematisch mit Nachhaltigkeitsthemen, und es gibt etliche Firmen, die hier maßstabsetzend und kreativ arbeiten. Warum ist es so, dass wir es trotz der 30 Jahre, die ich jetzt auf diese Spanne zurückblicken kann, in der wir uns systematisch mit Nachhaltigkeit beschäftigen, bei weitem noch nicht hinlänglich hinbekommen? Ich möchte versuchen darzustellen, warum das so ist.

Bis in die 2000er Jahre hinein habe ich gedacht, die Leute sind einfach zu doof, die sind ignorant, und wäre fast noch zum Zyniker geworden. Aber so einfach ist es ja nicht. Viele Menschen sind liebevoll gegenüber ihren Mitmenschen und gegenüber der Natur oder gegenüber der Schöpfung, wenn man so sagen will, eben dem, was die Evolution hervorgebracht hat. Aber sie gehen auch ihrem unmittelbaren Interesse nach und nicht unbedingt dem, was mittelbar für sie relevant ist. Wenn ich an einem schönen Produkt einen unmittelbaren Kaufimpuls habe, dann kaufe ich es mir. In dem Moment spielt für mich der Umstand keine Rolle, dass irgendwo ein Mensch in einem Produktionsprozess für das Nähen des T-Shirts, das ich womöglich hochpreisig für 29 Euro kaufe, nur 29 Cent Lohn erhalten hat. Es ist nicht handlungsrelevant, denn ich will jetzt dieses T-Shirt haben und in einer bestimmten Farbe, es soll mich gut kleiden. Oder wenn man von A nach B will und sich fragt, nehme ich jetzt das Auto oder gehe ich zu Fuß oder fahre ich mit dem Fahrrad? Und es regnet und Sie müssen schnell sein, dann nehmen Sie das Auto, das ist Ihr unmittelbares, direktes Interesse. In der Summe der Entscheidungen aller Menschen zusammengenommen führt solches Verhalten dazu, dass wir auf die Umwelt als Ganzes nicht in der Lage sind, so zu achten, wie wir es eigentlich tun müssten.

Und so spüren wir als Händler im Markt keine starke Nachfrage nach Produkten, die speziell ökologisch oder sozial verantwortlich produziert sind. Highlight-Produkte, über die wir sagen, „das ist jetzt mal richtig, da haben wir richtig investiert, da ist ganz viel Biobaumwolle drin, und da haben die Leute alle ordentlich bezahlt bekommen“, kosten halt 50 oder auch 100 Prozent mehr. Aber die liegen dann buchstäblich wie Blei im Regal, wir können sie nicht verkaufen, jedenfalls nicht im Massenmarkt. Wenn ich als Nachhaltigkeitsmanager zu meinen Kaufleuten gehe und sage, „Mensch, ich hätte da eine Idee, ich möchte in Bangladesch gerne mal drei Fabriken nach bestimmten Gesichtspunkten ummodellieren. Da können wir eine Abwassertechnik neu installieren und eine Kantine einbringen, damit die Leute da immer eine schöne warme Mahlzeit

haben. Das kostet uns dann über die nächsten drei Jahre drei Millionen.“ Und dann sagt der, der auf dem Geld sitzt – und das ist ja immer gut geregelt in solchen Unternehmen –, natürlich zu mir: „Ja, und was ist dabei für mich drin, was kriege ich zurück? Wo ist die Rendite?“ Und dann kann ich sagen: „Unser Image wird ja dadurch besser. Und das bindet die Kunden.“ Und das tut es auch. Wir können sagen, dass wir mit dem Nachhaltigkeitsaspekt abstrakt eine Imagewirkung haben, die Kunden bindet und die sich mittelbar auch kommerziell auszahlt. Aber die direkte kommerzielle Wirkung, den *Return on Investment*, kann ich nicht nachweisen. Und dann sagt der Kaufmann: „Gut, dann nimm mal nicht die drei Millionen, ich bin mal großzügig, hier hast du eine halbe Million.“ Und da muss ich schon dankbar sein, dass ich das Geld habe, um bestimmte Dinge zu machen, denn das Geld wird ja auch an anderer Stelle gebraucht, um ein Unternehmen zu reformieren und immer wieder modern zu halten, damit es sich im Wettbewerb behaupten kann.

Unternehmen müssen sich in zweierlei Hinsicht transformieren: Digitalisierung und Dekarbonisierung. In Bezug auf die Digitaltransformation sind wir Getriebene; bei dem Tempo, das da herrscht, muss man aufpassen, dass man immer schnell reagiert. Bei der Transformation in Richtung Dekarbonisierung läuft es demgegenüber viel zu langsam, da muss man immer treiben, damit überhaupt etwas passiert. Das eine ist stark kommerziell getrieben, das andere ist rein ökologisch getrieben. Und da sieht man den Unterschied: Das, was kommerziell getrieben ist, geht wie geschnitten Brot, und das, was ökologisch getrieben ist, muss mit viel Energie immer wieder neu vorangebracht werden. Wir brauchen in unserem kapitalistischen System, so wie es eben ist, einen kommerziellen Treiber, und das ist der Kunde eben nicht oder nur sehr begrenzt. Ist es also der Staat? Bekommen wir harte Richtlinien vorge setzt, so dass wir sagen: „Also jetzt müssen wir aber mal!“ Eher nicht. Der Staat ist sehr zurückhaltend darin, Rahmen zu setzen. Das liegt daran, dass er sich immer legitimieren, einen Interessenausgleich herzustellen versuchen muss, dass er mit dafür sorgen muss, Arbeitsplätze zu erhalten, dass die Leute in den Regionen bleiben und so weiter.

Warum ist der Staat nicht in der Lage zu sagen: „Raus aus der Kohle!“? Deutschland als größter Kohleverbrenner in Europa ist mittlerweile Schlusslicht im internationalen Bereich, weil der Staat sich nicht traut, dafür zu sorgen, dass in der Lausitz die Kohlegruben geschlossen werden. In der Summe hängen in Deutschland zwanzigtausend Arbeitsplätze direkt an der Kohle. Als die Drogeriekette Schlecker pleiteging, waren fünfzehntausend Mitarbeiterinnen auf einen Schlag arbeitslos; wir haben in Deutschland derzeit rund vierundvierzig Millionen Arbeitsplätze, das sollte also zu bewältigen sein. Aber es ist eben sehr schwierig für die Politik, sich damit zu legitimieren, dass sie innerhalb der nächsten drei Jahre bewusst zwanzigtausend Arbeitsplätze verschwinden lassen will. Und deswegen überlegt man in der Politik, „wir machen das nicht in drei

Jahren, wir machen das in zwanzig Jahren“. Und schon haben wir wieder eine Zeitstrecke, wo wir Kohle fördern und natürlich auch verbrennen, die ökologisch überhaupt nicht zu rechtfertigen ist. Und so ist es in vielerlei Hinsicht, die Politik wägt ab, muss sich legitimieren, ist hier mutig, da weniger mutig, und am Ende kommt das heraus, was wir vorfinden, nämlich sehr wenig echte Rahmensetzung. Anders beim Verbraucherschutz, da sind wir relativ stark; was Schadstoffe in bestimmten Produkten betrifft, die reduziert werden müssen, da ist einiges einzuhalten. Und es bestehen Sorgfaltspflichten, die Unternehmen beim Import von Waren einhalten müssen, die uns beschäftigen und auch helfen. Aber auch hier ist es nicht so, dass wir in ein enges Korsett eingebunden wären, sondern der Markt ist relativ frei und offen, der Staat reguliert relativ wenig.

Der Kunde ist es also nicht, der Staat ist es auch nicht – sind es denn die Kapitalmärkte, die unternehmerische Nachhaltigkeitsmaßnahmen vorantreiben, Banken und Investoren, die das Kapital für die Wirtschaft zur Verfügung stellen und sagen, „wenn ihr mein Geld haben wollt, dann will ich nicht nur eine Rendite haben, sondern ich möchte auch, dass ihr so wirtschaftet, dass es nachhaltig ist“? Wenn das Kapital sich nur Plätze suchen würde, in denen auch solche Aspekte eine Rolle spielen, dann würden diejenigen, die Kapital brauchen, sich darauf ausrichten. Aber auch *Green Finance* ist bisher nur in einer ganz kleinen Nische überhaupt ein Thema.

Der vierte mögliche Faktor sind die zivilgesellschaftlichen Kräfte, die den *Mindset* in der Gesellschaft maßgeblich mitbegründen. Bei der Bildung gesellschaftlicher Wertvorstellungen wirken viele Kräfte, die Wissenschaften, die Universitäten, die Kirchen, Nichtregierungsorganisationen, daran mit, dass sich ein allgemeines Bild entwickelt, wie eine Gesellschaft funktionieren soll. An vorderster Stelle stehen hier die Umwelt-NGOs, die einen Beitrag dafür leisten müssen, dass Umweltthemen politisch auf die Tagesordnung kommen. Aber es ist nicht zu beobachten, dass die Umwelt-NGOs derzeit eine starke Rolle spielen. Die meisten NGOs haben sich in den letzten 20, 30 Jahren im Establishment eingerichtet, Greenpeace zum Beispiel. Auch die Grünen sind nicht diejenigen, die mit der Peitsche hinter uns stehen und uns in Sachen Nachhaltigkeit und Umweltschutz nach vorne peitschen. Alles ist in dieser Hinsicht derzeit eher unspektakulär.

Nichtsdestotrotz beschäftigen sich alle mit dieser Thematik und wissen, dass es nicht ausreicht, sich mit der Verantwortung innerhalb der eigenen Werkstore zu beschäftigen. Als wir vor Jahren wegen Kinderarbeit in Indien massiv angegriffen wurden, haben wir begriffen, dass wir uns auch um die Kinder kümmern müssen. Das war zunächst nicht unbedingt unsere Vorstellung. Als man anfangs auf uns zukam und sagte, „ihr müsst euch um Kinder in Indien kümmern“, da sagten wir, „sorry, wieso müssen wir uns um die Kinder in Indien kümmern? Da ist doch die ILO, da ist die UNO, oder dafür sind die Kinder selber verantwortlich, aber wir als Hamburger Handelshaus haben doch kein *Say* darüber, wie irgendwo

in Bangalore oder einer FabrikX die Menschen behandelt werden“. Das klingt jetzt, aus heutiger Sicht, geradezu zynisch, aber damals war das noch der *Mindset*. Und so lernen wir eben auch gesellschaftlich Schritt für Schritt, Unternehmen gemeinsam mit der Gesellschaft, wie Verantwortung definiert wird und wie sie sich entwickelt. Heute haben wir Verantwortung so weit gefasst, dass wir uns nicht nur um die Kinder in Bangalore, sondern auch um die Kleinbauern in Afrika kümmern müssen, die die Baumwolle kultivieren. Oder dass wir uns für die Abwässer interessieren, die in der Textilproduktion in China in die Böden gelangen und mit Chemikalien belastet sind. Es gehört heute in den Verantwortungsbereich eines Kaufmanns, wie dort, wo er einkauft, produziert wird.

Was haben wir für ein *Say* in der globalisierten Welt? Die Otto Group ist ein großer Laden und kauft viele Millionen Produkte ein. Wir haben 5000 Lieferanten beziehungsweise produzierende Standorte, die diese Produkte für uns herstellen. Aus 5000 Fabriken oder noch mehr, wenn man die Sublieferanten dazuzählt, kommen diese Waren – und schon auf dieser ersten Stufe der Wirtschaft zerfasert die Kaufkraft sehr stark. Wenn Otto.de beispielsweise bei dem Produzenten X im chinesischen Perlflussdelta in erklecklicher Zahl Weiße Ware, d.h. Haushaltswaren, Waschmaschinen, Spülmaschinen und dergleichen, einkauft, sagen wir, im Jahr 100.000 Artikel Weiße Ware, dann sollte man meinen, man geht da hin und bekommt erst einmal den roten Teppich ausgerollt, wird zum Mittagessen eingeladen, und dann klopfen sie einem noch auf die Schulter und sagen, „komm doch bitte bald wieder“. Aber so ist es eben nicht. Weil diese 100.000 Artikel mich, bei diesem Lieferanten in China, nicht zu einem *First Class Customer* machen, sondern nur zu irgendeinem ‚unter ferner liefen‘. Denn die 100.000 Stück sind vielleicht drei Prozent seiner Produktionsmasse, das heißt er arbeitet eine Woche, und dann hat er unsere 100.000 Artikel im Container, und sie sind auf dem Weg nach Hamburg. 51 Wochen im Jahr arbeitet er für andere Kunden.

Jetzt kommt aber der Kunde Otto und sagt, „pass mal auf, du musst aber, wenn du für mich arbeitest, meinen *Code of Conduct* einhalten“. Zum einen bestehen die versandhandelsspezifischen Ansprüche – das ist sowieso immer schon kompliziert –, aber zum anderen ist hier unser Verhaltenskodex, zum Thema Arbeitsrecht, Arbeitsschutz, Mindestalter, Diskriminierungsfragen, *Health and Safety* usw. – alles, was bei uns verlangt wird: „Und wenn du das nicht tust, dann kaufen wir nicht mehr bei dir, dann gehen wir mit unserem 100.000er-Auftrag woanders hin.“ Dann haben wir ein Problem, denn wo finden wir einen anderen Lieferanten, der uns 100.000 Produkte dieser Qualität macht? Und der Hersteller ist in der Position sich zu sagen, „gut, den 100.000er-Auftrag kann ich mir notfalls von einem anderen Kunden sichern“. Mit anderen Worten, das Machtverhältnis zwischen Nachfrager und Lieferant ist nicht immer so eindeutig, dass der Nachfrager genau bestimmen kann, was der Lieferant zu tun hat, einfach weil seine Marktmacht so stark nicht ist.

4 Ausblick

Was wir in dieser Situation machen müssen, um trotzdem Einfluss zu bekommen, ist, Marktkräfte zu bündeln, und daran arbeiten wir intensiv, zum Beispiel indem wir eine Allianz bilden und gemeinsam, nicht nur als Otto, sondern zusammen mit H&M, C&A, Karstadt und so weiter, von dem Lieferanten verlangen, bestimmte Produktionsbedingungen einzuhalten. Dann sind wir nicht mehr nur mit einem oder zwei oder zehn Prozent beim Lieferanten wirksam, sondern vielleicht mit 20 oder 25 Prozent. Dieser Logik folgend haben wir schon Ende der 1990er damit angefangen, erste strategische oder horizontale Nachhaltigkeitsallianzen aufzubauen. Wir haben mittlerweile eine ganze Reihe solcher Allianzen; der Trend geht stark in diese Richtung, weil wir dadurch eine deutlich stärkere Rolle spielen können, etwa mit dem „Bündnis für nachhaltige Textilien“. Wir brauchen horizontale Allianzen im vorwettbewerblichen Bereich, wobei wir darauf achten müssen, nicht in kartellrechtliche Probleme zu geraten; marktrelevante Absprachen auf Kosten des Wettbewerbs dürfen natürlich nicht sein. Vorwettbewerblich heißt, dass der Produzent frei ist in seiner Preisbildung, aber eben nicht frei in der Art und Weise, wie er produziert, sodass wir zum Beispiel gemeinsam von ihm verlangen, dass keine Kinderarbeit beteiligt ist. Es gibt eine Initiative, die *amfori Business Social Compliance Initiative*, die mittlerweile 2000 Firmen bündelt, welche überall da, wo sie einkaufen, bestimmte Herstellungsbedingungen verpflichtend machen können. Dadurch entsteht eine gewisse Marktmacht, ein größeres Nachfragepotential. Am Ende geht es um das Durchsetzen von Ansprüchen, um den gleichen Standard und gleiche Methoden zur Überprüfung seiner Einhaltung. Obwohl wir mit 2000 Firmen in dieser Allianz sind, sind immer noch sehr viele unserer Hersteller exklusiv, das heißt zehntausende Fabriken weltweit, die nicht in diesem System sind, aber ebenfalls überprüft werden müssten. Doch wie überprüft man weltweit über 50.000 Fabriken, Produktionsstandorte in China, in Vietnam, in Indonesien, in Marokko, in Ägypten, in Kambodscha, in Indonesien, mittlerweile auch in Uganda, in Kenia, in Äthiopien, wo jetzt ebenfalls langsam eine Textilindustrie erblüht – wie stellen wir sicher, dass dieser Standard überall eingehalten wird?

Dahinter steht ein riesiger Apparat an Überprüfungstechnik. Die Ergebnisse kommen in eine gemeinsame Datenbank, und alle, die in dieser Allianz verbunden sind, können darin nachsehen, ob der Lieferant, bei dem sie eine Order platzieren, den Standard erfüllt, mäßig erfüllt oder gar nicht erfüllt, ob er Qualifizierungsmaßnahmen eingeleitet hat, damit er sie demnächst erfüllt usw. Das sind sehr anspruchsvolle und teure Maßnahmen; ein Audit kostet pro Tag etwa 1200 Euro, und in dieser Größenordnung sind es dann viele Millionen Euro, die den Einkaufswert von Textilien insgesamt mitbelasten. Das muss die Kundin oder der Kunde nachher bezahlen, insofern geht es am Ende wieder um den Preis.

Wir haben uns dieses Thema sehr zu eigen gemacht, weil wir wissen, dass es vor allem auch junge Leute anzieht. Es ist ein wertschöpfender Faktor. Aber es

ist nicht so, dass wir Nachhaltigkeit jetzt schon in alle unsere Abläufe integriert hätten. Wir sind im Moment mit Umweltschutzmaßnahmen noch *End of Pipe*, das heißt wenn der Job gemacht ist, kommen die Nachhaltigkeitsleute und sehen, was hinsichtlich Ressourcenverbrauch oder sonstigen Umweltaspekten nachträglich eingebracht werden kann. Nur ganz vereinzelt, für einzelne Produkte, können wir Wertschöpfungsketten bis zum Anfang zurückverfolgen. Das ist schon für zwei, drei Produkte aufwendig. Nimmt man gar eine Million Produkte, und um diese Größenordnung geht es ja, dann kann man sich vorstellen, welche Schwierigkeiten hier bevorstehen. Heute müssen wir einen Lieferanten auditiert haben, bevor wir bei ihm eine Order platzieren, insoweit wissen wir mittlerweile Bescheid. Das war vor zwanzig Jahren noch ganz anders. Aber dass wir wüssten, wer ihn beliefert oder an wen er womöglich Subaufträge vergibt, das ist ja auch gängige Praxis, da wird es schon schwierig.

Eine zentrale Problematik beim Thema Nachhaltigkeit sind die externalisierten Kosten. Das sind jene Kosten, die bei der Produktion eines Produktes entstehen, aber nicht mit dem Produkt über die Wertschöpfungskette an den Kunden weitergegeben werden – verschmutzte Böden, vergiftete Gewässer, belastete Luft. Sie bleiben stattdessen da, wo die Produktion stattgefunden hat; zum Beispiel wird ein durch die Produktion von Textilien chemisch verseuchter Fluss nicht gereinigt, sondern er bleibt verschmutzt und belastet die dortige Umwelt mit Entsorgungskosten, die das Produkt aber nicht abbildet. Um nachhaltiger zu produzieren, müssten wir die Produkte viel teuer machen, also die Kosten internalisieren und mit in die Wertschöpfung einrechnen. Das wäre ein Fortschritt. Dieser Weg ist allerdings verstellt, solange es kein *Level Playing Field*, keine entsprechenden politischen Vorgaben und Rahmensetzungen gibt, die für alle Unternehmen gleichermaßen gelten. Solange das nicht der Fall ist, operieren wir weiter in einem Markt, der von einem sehr scharfen Wettbewerb geprägt ist. Und die Regeln in diesem Wettbewerb sehen es nicht vor, dass man Kosten internalisiert. Sie zielen eher darauf, Kosten zu externalisieren, um den besten Preis zu erzielen. Insofern brauchen wir in der Tat stärkere Eingriffe in das System, damit die Akteure, die unternehmerisch tätig sein wollen, die Chance haben, sich nachhaltig zu verhalten. Die Umweltstiftung Michael Otto wie auch die Stiftung 2° setzen sich bewusst dafür ein, aus der Unternehmenswelt heraus Politik entsprechend zu adressieren und zu sagen: „Schafft vernünftige Rahmenbedingungen, sodass wir unsere Innovationskraft auch entwickeln und entsprechende Konzepte gestalten können“. Solche Initiativen sind es, die den Unterschied machen. Sie können die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln in Richtung Klimaschutz und damit beispielsweise auch hinsichtlich der weltweiten Klimamigration positiv beeinflussen.