

## **Methodik des „Deutschen Nachhaltigkeitspreises“**

### **Bericht an das Kuratorium des Deutschen Nachhaltigkeitspreises, Sitzung am 25. Oktober**

#### **Inhalt**

Ergebnis.....	2
Vorbemerkung.....	3
Anforderungen .....	4
Stand der Methodik .....	6
Sachkompetenz.....	6
Kategorien .....	6
Kerngeschäft und Management.....	7
Nachhaltigste Marke .....	7
Prozesskompetenz .....	8
Messen und bewerten .....	8
Selbstreflektivität und -evaluierung .....	9
Ablauf der Bewertung .....	10
Lernkurve Jury .....	10
Vermeidung des Greenwashings .....	12
Grenzen .....	12
Bedarf an Fortentwicklung.....	13
Skalierbarkeit .....	13
Key Performance Indicators .....	13
Selbstbewertung .....	13
Internationalisierbarkeit .....	13
Corporate Social Responsibility.....	14
Nebeneinander von „Ranking der Nachhaltigkeitsberichte“ und „Deutscher Nachhaltigkeitspreis“ .....	14

## **Ergebnis**

1. Die Bewertungsmethodik ist transparent und sauber. Ihre diskursive Ausrichtung ist innovativ.
2. Die Lenkungsfunktion des Kuratoriums und die Unabhängigkeit der Jury-Entscheidung stellen sicher, dass die Methodik und der Beitrag der Recherche-Teams wissenschaftsbasiert und angemessen sind.
3. Der mittlerweile (2010) erreichte Stand der Arbeitsfähigkeit von Kuratorium und Jury bietet eine geeignete Voraussetzung für die nötige Fortentwicklung der Methodik. Hierzu besteht kontinuierlich weiterer Bedarf. In bewährter Form wird die Jury in jedem Jahr gebeten, aus ihrer Arbeit Schlussfolgerungen für die Verbesserung der Methodik abzuleiten.
4. Die Selbstbewertung ist ein innovativer Bestandteil bei der konsequenten Anwendung des Konzeptes des Multistakeholderdialogs.
5. Unterschiede und Gemeinsamkeiten von großen und kleinen Unternehmen werden in der Methodik angemessen gewürdigt. Greenwashing-Effekte werden vermieden.

## **Vorbemerkung**

Das Thema Nachhaltigkeit hat in führenden Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt eine steigende Bedeutung. Allerdings bestehen große Unsicherheiten, was in der Substanz mit Nachhaltigkeit gemeint ist und wohin die Reise gehen soll.

Der Nachhaltigkeitsrat setzt sich in verschiedenen Dialogforen und Projekten dafür ein, dass „Nachhaltigkeit“ mit klaren Inhalten verbunden wird, die Problemlösungskompetenzen verbreitert und gute Beispiele kommuniziert werden. Für Definition dessen, was als „Nachhaltigkeit“ verstanden wird und werden soll, sind Bewertungen der best practices von besonderer Bedeutung. In Folge dessen kommt der Methode, mit der solche Bewertungen erreicht werden, gleichfalls eine zentrale Wichtigkeit zu.

Hier setzte die Diskussion des Nachhaltigkeitsrates mit den Initiatoren des „Deutschen Nachhaltigkeitspreises“ an als diese 2007 mit dem Nachhaltigkeitsrat Kontakt aufnahmen, um das Projekt von der ersten Idee zu einem umsetzbaren Konzept zu bringen. Im Mittelpunkt stand damals die Methodik der Bewertung. Aus Sicht des Nachhaltigkeitsrates war der seinerzeit bekannte Stand an gängigen Methoden zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Unternehmen nicht einfach in das Konzept des Deutschen Nachhaltigkeitspreises zu übernehmen. Weder der einfache Aus- oder Einschluss bestimmter Branchen noch best-in-class Bewertungen oder die Bewertung der Kommunikationsleistung eines Unternehmens schienen geeignet, die Nachhaltigkeitsperformance sachlich zutreffend und transparent abzubilden. Die Beurteilung der Unternehmensleistung anhand von physikalischen Größen wie CO<sub>2</sub>-Ausstoss, ökologischer Rucksack, Fingerprints erschien aus Sicht des Rates ebenfalls unbefriedigend. Sie liefert zwar kommunikative Möglichkeiten und veranschaulicht teils gut die Probleme. Sie erbringt aber kaum Ansatzpunkte für die Handlungskompetenz, ist für die Nachhaltigkeitsbewertung fachlich unzureichend, politisch nicht maßgeblich und unternehmenspolitisch unpraktisch.

Es musste also eine Bewertungsmethode gefunden werden, die für die Aufgaben des Projektes spezifisch ist. Diese Methode ist seither durch die Jury-Erfahrungen und durch Feedback der Unternehmen und Stakeholder fortentwickelt worden; die Fortentwicklung wird anhalten, weil das Projekt Deutscher Nachhaltigkeitspreis als lernendes Netzwerk angelegt ist.

## **Anforderungen**

Im Grundsatz hat jedes Unternehmen die Chance und die Pflicht, sich aus eigener Einsicht und Kraft auf einen zukunftsfähigen, durch Nachhaltigkeits-Kriterien gestalteten Markt einzustellen. Für die Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird seine Position auf Zukunftsmärkten und im Hinblick auf Nachhaltigkeitsmanagement immer wichtiger. Folgerichtig orientiert sich die Methodik des DNP an dieser Entwicklung.

Der Preis prämiert Unternehmen jeder Größe und Branche, die in ihrer Wertschöpfung ökologische und soziale Belange in möglichst großem Umfang berücksichtigen, gleichzeitig profitabel wirtschaften und dazu beitragen, dass gute Produkte für möglichst viele Menschen und für möglichst lange Zeit zur Verfügung stehen. Die Auszeichnung will zeigen, dass verantwortliches Handeln nicht nur hilft, soziale und ökologische Probleme im globalen oder lokalen Maßstab zu lösen, sondern auch Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit erhöhen kann. Bewerbungen können sich auf das gesamte Unternehmen beziehen, auf einzelne Produkte oder Dienstleistungen oder auf Initiativen, die auf besondere Weise die Orientierung des Unternehmens auf Nachhaltigkeit anzeigen. Diese Initiativen oder Leuchttürme dürfen allerdings nicht im Widerspruch zur sonstigen Unternehmenspraxis stehen.

Die Teilnahme am Wettbewerb ist freiwillig.

Die Methodik muss sicherstellen, dass das Beurteilungsergebnis

- zutreffend ist,
- diskursiv und dynamisch ist (offen für Neues, lern-adäquat und prozess-orientiert),
- transparent ist,
- dass es allen Unternehmen - unabhängig von deren Vorleistung - den Zugang ermöglicht,
- dass es im Dialog mit Stakeholder-Gruppen besteht,
- dass es das Kerngeschäft reflektiert, auch in Hinblick auf Markenführung und Zukunftsstrategie,
- die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit angemessen berücksichtigt.

Die Methodik muss im Hinblick auf die organisatorischen Möglichkeiten des DNP und die Kapazitäten der Unternehmen machbar sein. In diesem Sinne muss sie skalierbar sein und auch bei einer Beteiligung von deutlich mehr Unternehmen als dies 2010 der Fall war funktionieren.

Die Methode muss der Jury hinreichend Spielraum lassen. Sie muss ein Recherche-Ergebnis erbringen, das einer engagierten und sensiblen Jury hinreichende Möglichkeiten der Ergebnisbewertung bietet. Die Methode darf nicht ausmanövriert werden durch Greenwashing („weiße Inseln in grauer Landschaft“) oder Beliebigkeit.

<b>Zusammenfassung: Anforderungen der DNP-Methodik an die Unternehmen</b>	
Sachkompetenz	zutreffend, Kategorien, drei Dimensionen, Kerngeschäft, Marke
Prozesskompetenz	Selbstreflektion, Transparenz, Diskursivität, Dynamik
Ablauf der Bewertung	Jury, Lerneffekte, Machbarkeit, Angemessenheit

## Stand der Methodik

### Sachkompetenz

#### *Kategorien*

Voraussetzung für die Teilnahme am Wettbewerb ist, dass Unternehmen den Fragebogen ausfüllen und einreichen. Die Fragen sind standardisiert. Die Standardfragen betreffen Strategie, Prozesse und Performance. Der Fragebogen bietet auch Raum für die individuellen Beschreibungen, die sich auf spezifische Herausforderungen, Visionen, Konzepte und Nachhaltigkeitsleistungen des jeweiligen Unternehmens beziehen.

Der Fragebogen ist offen für Spezifika von Unternehmen auf Grund ihrer Größe und Geschäftsfelder. Dort, wo es sachlich angemessen erscheint, wird auf Größe und branchenspezifische Hinweise und Vergleiche eingegangen. Letzteres ist insbesondere Gegenstand der Jury-Beratungen.

Die Auswahl und Definition der Preis-Kategorien hat sich in den bisherigen drei Durchgängen des DNP kontinuierlich entwickelt. Bei der Entscheidung über Preiskategorien spielt das Kuratorium eine ausschlaggebende Rolle. Die Auswahl von Kategorien soll fokussiert sein, wichtige Aspekte der unternehmerischen Kompetenz zur Nachhaltigkeit und von Herausforderungen spiegeln. 2010 werden Nominierte und Gewinner in folgenden Kategorien ausgezeichnet:

- Deutschlands nachhaltigstes **Unternehmen** (Preis für ein Unternehmen mit durchgehend herausragender Nachhaltigkeitsleistung)
- Deutschlands nachhaltigste **Marke** (Preis für eine Unternehmens- oder Produktmarke bzw. für ein Unternehmen mit herausragendem Nachhaltigkeitsmanagement, das in besonderer Weise Nachhaltigkeitsaspekte in der Markenführung berücksichtigt)
- Deutschlands nachhaltigste **Zukunftsstrategien** (Preis für je ein großes und ein kleines/mittelständisches Unternehmen, die in ihrer strategischen Ausrichtung in besonderer Weise aktuelle und zukünftige Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung adressieren)
- Deutschlands nachhaltigste **Produkte/Dienstleistungen** und **Initiativen** (bis zu drei Sonderpreise für einzelne besonders nachhaltige Produkte/Dienstleistungen, spezielle Leistungen in einzelnen Wertschöpfungsstufen und herausragende Nachhaltigkeitsinitiativen; diese Kategorie umfasst außerdem auch den Sonderpreis für „Deutschlands recyclingpapierfreundlichstes Unternehmen“)

Das Kuratorium hat der Jury bewusst einen Ermessensspielraum hinsichtlich der Kategorien eingeräumt. Auf die Jury-Entscheidung 2010 hat dies positiv gewirkt.

Ein nicht durch die Jury vertretener Sonderpreis, der im Rahmen der festlichen Verleihung des DNP vergeben wird, ist (derzeit) ist die Auszeichnung für den „Social Entrepreneur der Nachhaltigkeit 2010“ als Sonderpreis des Rates für Nachhaltige Entwicklung.

### *Kerngeschäft und Management*

Die Methode bewertet, wie Unternehmen ihre Wertschöpfungskette aktiv unter Nachhaltigkeitsaspekten managen. Die Wertschöpfung umfasst auch strategische Lieferanten und Tochtergesellschaften. Gegebenenfalls werden „weiße Flecken“ im Sinne von positiven Einzelleistungen bei insgesamt noch wenig entwickeltem Nachhaltigkeitsmanagement dargestellt, sofern dies noch nicht durch die Selbstevaluierung deutlich geworden ist. Die Strategie im Umgang mit derartigen, asymmetrischen Entwicklungen im Unternehmen wird transparent gemacht.

Die Methode fragt insbesondere danach, wie die Strategie des Unternehmens die jeweiligen (für das Unternehmen spezifische) Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt und wie es sich generell zu den Herausforderungen der Nachhaltigkeit (des Klimawandels, der Ressourcenschonung, des demographischen Wandel und der Arbeitnehmerrechte) positioniert. Es wird bewertet wie das Unternehmen die Nachhaltigkeitsthemen im Hinblick auf ihr Potential zur positiven Beeinflussung seines Kerngeschäftes analysiert und aufgreift.

Offensive Wettbewerbsstrategien und Differenzierung im Hinblick auf nachhaltige Produkte und Produktionsweisen werden positiver bewertet als Kosten- und Marktabsicherungsstrategien. Die Vorgaben zur Selbsteinschätzung machen das unmittelbar deutlich. Sie richten das Augenmerk auf innovative Entwicklungen und Geschäftsmodelle.

Positiv wird auch bewertet, wenn ein Unternehmen Managementstrukturen schafft, die neue Informationen und Nachhaltigkeits-Sachverstand mobilisieren, weil so wichtige Impulse in den strategischen Unternehmensprozess einfließen können.

### *Nachhaltigste Marke*

Die Methode des DNP ist von den Arbeiten von Prof. Dr. Meffert geprägt. Sie geht neue Wege, um einen Kurzschluss von Marke auf Marketing zu vermeiden. Damit stellt sie sicher, dass nicht das oberflächliche und kurzlebige Trend-Marketing belohnt wird.

Die Methode der Markenbewertung verlangt, dass Nachhaltigkeit als Kernelement der Unternehmens- oder Produktmarke konsistent ist. Das betrifft die Markendefinition, die Markenführung und das Markenversprechen. Dazu muss die gesamte Markenführung nachhaltig ausgerichtet sein (organisationale Verankerung). Dies bedeutet, dass organisationale Strukturen und Prozesse vorliegen, die zu einer ganzheitlichen

Implementierung von Nachhaltigkeit in der strategischen und operativen Markenführung beitragen.

Ferner muss Nachhaltigkeit als Markenversprechen nicht nur definiert, sondern auch gelebt werden (inhaltliche Verankerung). Das Leistungsversprechen der Marke bezüglich Nachhaltigkeit darf daher nicht lediglich als Marketing kommuniziert werden, sondern muss auch eingelöst und nachgewiesen werden. Die Marke reduziert Komplexität und kann daher zur Vermittlung der Nachhaltigkeit des Unternehmens genutzt werden. Sie stellt dann eine symbolische Verdichtung dar und fungiert als Orientierungs- und Vertrauensanker sowie Nutzenbündel, das die Sicht der Zielgruppen auf die Differenzierung schärft. Sie ist dann eine Grundlage für Präferenzbildung und Kundenentscheidung. Die nachhaltige Unternehmensmarke muss über die reine Kommunikation wünschenswerter Images hinausgehen.

Das Handwerkszeug basiert – wie sonst bei den anderen Kategorien auch – auf Selbsteinschätzung und Freitext zu individuellen Gegebenheiten. Die Mängel bei kleineren Unternehmen sind bekannt (Strukturen und Prozesse zur Steigerung der Markenexzellenz sind dort oft nicht gegeben). Das Kommentarfeld soll dann zur Beschreibung genutzt werden.

## **Prozesskompetenz**

### *Messen und bewerten*

Die Methodik stellt auf unternehmensinterne Prozesse und Strukturen ab, die Entscheidungen zu Gunsten einer nachhaltigen Entwicklung begünstigen und herbeiführen. Dazu gehört unter anderem, dass die Unternehmensleitung ihre Nachhaltigkeitsstrategie glaubhaft in der Öffentlichkeit und als Rollen-Modell für die Mitarbeiter vertritt. Ferner gehören dazu Anreizstrukturen und Verfahren zur Entwicklung von Nachhaltigkeitslösungen bei Produkten und Produktionsverfahren, in der F&E sowie in der Administration und Personalführung. Die Etablierung solcher Prozesse wird von der Methode honoriert.

Das Erheben von Kennzahlen und deren Nutzung zur Steuerung interner Abläufe sind wichtige Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements. Die Methodik folgt dem bekannten Grundsatz, dass nur gemanagt werden kann, was auch messbar ist. Sofern sie auf absolute Zahlen abstellt, können diese nicht über verschiedene Branchen hinweg verglichen werden. Prozesse hingegen können branchenübergreifend messbar gemacht werden und sind daher Teil der Methode.

Die Methode geht von einem Verständnis von sachgerechten Nachhaltigkeits-Prozessen aus, das sowohl das Setzen von quantitativen Zielen und deren Messung anhand von Indikatoren und Leistungskennzahlen als auch das Controlling solcher Verfahren und die Einbindung in die Unternehmenssteuerung auf allen Ebenen als wichtig ansieht. Damit wird auch der Umgang mit Konflikten zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen nachvollziehbar.

Neben den bekannten Umweltthemen spielt zunehmend auch die soziale Dimension der Nachhaltigkeit eine Rolle. Beispiele sind Diversity Management im Personalbereich, Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg, Gesundheitsförderung, Weiterbildung und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die am Kapitalmarkt entwickelten Leistungskennzahlen für Umwelt, Soziales und Management (Key Performance Indicators on Environment, Social, Governance) werden in Zukunft eine große Rolle in der Methodik spielen, sofern sie branchenspezifische Zuordnungen erlauben und ein Benchmarking ermöglichen.

### *Selbstreflexivität und -evaluierung*

Die Methode folgt in diesem Punkt der Erkenntnis, dass „Nachhaltigkeit“ nur funktionieren kann, wenn und insoweit sie von den Akteuren als eigenes Ziel und Verhaltensnorm formuliert wird.

Die Selbstbewertung ist ein wichtiger Teil der Gesamtmethodik. Der Gefahr des Greenwashings durch eine singuläre Überbewertung der eigenen Leistung ist dadurch wirksam begegnet, dass die Selbstdarstellung durch empirische Hinweise belegt werden muss.

Die Selbstbewertung ist innovativ. Sie wird in Nachhaltigkeitsstrategien generell unterbewertet, weil oftmals der (Grenzen und eingefahrene „Versäulungen“ überschreitende) Charakter des Nachhaltigkeitsmanagement als Dialogprozess verkannt wird. Meist werden dann alte Konzepte des „command and control“ angewendet. Diese sind zwar in Teilen für modernes Nachhaltigkeitsmanagement nutzbar, machen aber nicht seinen Charakter aus.

Die Selbstbewertung sollte generell zu Nachhaltigkeitsbewertungen gehören; und zwar aus folgendem übergeordneten Grund: Anforderungen zur Nachhaltigkeit können nicht allein „von oben“ verordnet werden. Erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement muss das Leadership-Prinzip, die Stakeholder-Beteiligung, die Verantwortungsstrukturen auf allen Ebenen und Innovations-Mechanismen in einer sachgerechten Kombination anwenden. Für den Aufbau von Vertrauen und Verlässlichkeit ist es ein adäquates Mittel, überprüfbare Selbsteinschätzungen zu kommunizieren.

Stufen der Selbsteinschätzung		
1	„mitmachen“	Die Maßnahmen entsprechen dem Branchenstandard.
2	„aktiv werden“	Die Maßnahmen liegen vereinzelt über dem Branchenstandard.
3	„Zeichen setzen“	Die Maßnahmen liegen vereinzelt über dem Branchenstandard und sind breit umgesetzt.
4	„Vorbild sein“	Die Maßnahmen liegen vereinzelt über dem Branchenstandard, sind breit umgesetzt und Vorbild in der Branche.

Die zentrale Frage ist die der Legitimation der Selbsteinschätzung. Unternehmen müssen Quellen und Begründungen für ihre Selbsteinschätzung zweckmäßigerweise erst ab Stufe 2 angeben.

Die praktischen Erfahrungen aus drei Jahren DNP zeigen, dass die methodische Vorgabe funktioniert, angenommen wird und essentiell richtig ist.

Die Methodik ist auch im nötigen Umfang flexibel und lässt es gelten, wenn das Fehlen von Angaben plausibel begründet wird (z.B. durch Hinweis darauf, dass Daten nicht standardmäßig verfügbar ist oder eine Abschätzung mit unverhältnismäßigem Aufwand verbunden ist).

## **Ablauf der Bewertung**

### *Lernkurve Jury*

Der „Deutsche Nachhaltigkeitspreis“ ist als jährliches Projekt angelegt. Damit wird die Platzierung in der deutschen Nachhaltigkeitspolitik beabsichtigt und erreicht. Er hat sich zum Ziel gesetzt, die unternehmerischen Bemühungen um eine nachhaltige Wirtschaft zu unterstützen. Damit geht die Auffassung einher, dass eine Orientierung am Nachhaltigkeitsdenken in der sozialen Marktwirtschaft möglich ist und dass der gegenwärtige Stand des Nachhaltigkeitsmanagements in der deutschen Wirtschaft noch weit von den Potentialen einer „Nachhaltigkeit – Made in Germany“ und ganz sicher auch von den globalen Notwendigkeiten entfernt ist. Der „Deutsche Nachhaltigkeitspreis“ beruht daher auf einem work-in-progress Ansatz, also auf dem Gedanken eines lernendes Netzwerkes.

### Ablaufschema für die Jury-Entscheidung

1. Festlegung der methodischen Grundlinie und der Preis-Kategorien durch das Kuratorium
2. Berufung der Jury durch Kuratorium und Vorstand
3. Aufruf zum Wettbewerb
4. Fragebogen-Kampagne
5. formale und numerische Fragebogen-Auswertung; Plausibilitätsprüfung der Selbsteinschätzung
6. Aufbereitung des Recherche-Ergebnisses als Shortlist zur Präsentation in der Jury; Weiterleitung der Ergebnisse an die Juroren zwei Wochen vor der Jury-Sitzung

## 7. Jury-Sitzung

- a. Aussprache zum Selbstverständnis der Jury, zu den Preiskategorien und zum Procedere der Jurysitzung, Vereinbarung zur Juryarbeit (zukünftig als Geschäftsordnung)
- b. Präsentation zu Methodik und Shortlist, Verfahren; Einführung in die Shortlist der Besten, Übersicht über das gesamte Wettbewerber-Feld, Kurzvorstellung der Nominierten in den einzelnen Kategorien
- c. Entscheidung über die drei Nominierten pro Kategorie sowie den Gewinner

Die Kuratoren sind in die wesentlichen Weichenstellungen eingebunden. Sie betreffen die Festlegung und Abgrenzung der Preiskategorien, die Auswahl der Ehrenpreisträger, die Beteiligung von Dritten im Rahmen von Sonderpreisen (Bundesregierung, Nachhaltigkeitsrat) sowie die Grundlinien der Methodik.

Ein konkretes Resultat dabei ist die Verfahrensweise der Jury und die Regeln, die diese sich selbst gegeben hat. Essentielle Schlüsselpunkte sind:

- Es gibt eine qualifizierte Sperrminorität.
- Die Jury-Mitglieder können jederzeit weitere Firmen in die shortlist (der zu erörternden Unternehmen) setzen.
- Bei wiederholten Bewerbungen, sollten die Unternehmen auf Verbesserungen abstellen und sich ggf. in bestimmten Kategorien bewerben. Diese Form der Teilnahme kann einen Positivbeweis liefern, dass der Preis die Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen verbessert.
- Die Auszeichnung als nachhaltigstes Unternehmen / nachhaltigste Marke setzt sinnvollerweise auf einer höheren Stufe an als die Auszeichnung einzelner guter Produkte, Impulse oder Strategien. Um ein Auseinanderklaffen zu vermeiden müssen Unternehmen, die sich mit einem Produkt oder einer Dienstleistung bewerben, ein Mindestmaß an Nachhaltigkeitsperformance aufweisen (Unternehmen ist z.B. unter den Top 10 in Bezug auf Gesamtunternehmensperformance) (Kohärenzgebot).
- Die Methode setzt voraus, dass der Umsatz des im Wettbewerb eingereichten Produktes am Gesamtumsatz signifikant ist und bewirkt, dass keine grünen „Alibi“-Leuchttürme ausgezeichnet werden. Entwicklungs- und Designprozess sollten nachhaltige Faktoren einbeziehen. Das auszuzeichnende Produkt sollte dem normalen Bedarf entsprechen. Ausgesprochene Luxusgüter finden nachgelagerte Berücksichtigung.

### *Vermeidung des Greenwashings*

Die Auszeichnung von Unternehmen, die nur in einem Produkt oder Tätigkeitsfeld herausragend sind, aber kein übergreifendes Engagement im Bereich Nachhaltigkeit vorweisen, wurde bisher vermieden. Das ist keine Garantie für die Zukunft, zeigt aber verlässlich an, dass bisher die richtigen Entscheidungen getroffen worden sind.

### *Grenzen*

Die Methode hat ein realistisches Verständnis ihrer eigenen Wirkungsweise und Reichweite. So ist es nicht das Ziel, die Kommunikation mit dem Endkonsumenten in der Methodik zu beurteilen. Zwar wird mitunter darauf hingewiesen, dass durch das Nachhaltigkeitsmanagement letztlich der Endkonsument erreicht werden muss. Das ist in der Sache ohne Zweifel richtig, aber es ist kein Kriterium für die Bewertung. Zum einen würde dies die Unterschiede zwischen Markenartiklern, B2C und B2B Unternehmen mangelhaft berücksichtigen. Zum anderen würde dieser Gesichtspunkt die Bewertung „verzwecken“ und so zu unsachgemäßen Aussagen führen können. Schließlich aber ist die Kommunikation mit dem Endkonsumenten ausschließlich Sache des Unternehmens. Beispiele von DNP-Gewinnern und Nominierten zeigen im Übrigen, dass dies als Aufgabe des Unternehmens begriffen und umgesetzt wird.

## **Bedarf an Fortentwicklung**

### *Skalierbarkeit*

Der zeitliche und personelle Aufwand, der für die Bewertung jedes Unternehmens aufgebracht wird, muss in einem angemessenen Verhältnis zum Zweck stehen. Das ist bei einer angestrebten, erheblichen Ausweitung der Zahl der Wettbewerber eine Herausforderung.

### *Key Performance Indicators*

Die Bewertung physikalischer Kriterien (wie z.B. zum Kohlendioxid-Ausstoß) und die der Bewertung von prozessorientierten Kriterien (wie zum Beispiel zum Management) müssen in einem sachlich zutreffenden Verhältnis stehen. Dafür sollen in Zukunft verstärkt KPIs verwendet werden, sofern diese in geeigneter Form und vereinheitlicht vorliegen.

Die Erfahrung aus den ersten drei Jahren DNP hat bestätigt, was schon zu Beginn des Projektes nach erheblichen methodischen Debatten festgelegt worden ist: Eine Bewertungsmethode ist schlechthin dann ungeeignet, wenn sie lediglich auf physikalischen Kenngrößen wie dem Ausstoß an Treibhausgasen oder dem ökologischen Fußabdruck beruht. Solche Bewertungen führen zu unsachgemäßen und manipulierbaren Bewertungen. Vielmehr ist es nötig, ein nach Sektoren oder Management-Aktivitäten geordnetes Benchmarking zu beachten. Die Methode des DNP muss derzeit einfach aus Gründen der mangelnden Grundgesamtheit der Bewerbungen eine branchenspezifische Bewertung ausschließen. Eine solche kann jedoch erwogen werden, wenn die statistischen Voraussetzungen bestehen.

### *Selbstbewertung*

Die Selbstbewertung ist ein wichtiger Bestandteil bei der konsequenten Anwendung des Konzeptes des Multistakeholderdialogs. Auch hier ist zu einem geeigneten Zeitpunkt eine Fortentwicklung durch Berücksichtigung von Benchmarks und allgemein anerkannten Referenzpunkten zu prüfen.

### *Internationalisierbarkeit*

Deutsche Firmen sind oftmals auf globalen Märkten aktiv, und Zukunftsmärkte sind in aller Regel CleanTech-Märkte mit globalem Zuschnitt. Die Wettbewerbsfähigkeit einer „nachhaltigen Wirtschaft“ wird sich in den nächsten Jahrzehnten auch daran messen, wie stark der Impuls für eine „low-carbon-economy“ oder eine „green economy“ ist. Es stellt sich die Frage, ob die Bewertungsmethode hierauf reagieren sollte.

### *Corporate Social Responsibility*

CSR-Engagement von Unternehmen ist – zumindest derzeit noch – ein häufig synonym zu Nachhaltigkeitsengagement gebrauchter Begriff, wenngleich er nicht völlig deckungsgleich ist. Für kleine und mittlere Unternehmen ist er darüber hinaus ein Sammelbegriff für gute Unternehmenspolitik. Es ist zu prüfen, welchen Platz die CSR-Diskussion im Rahmen des DNP haben kann und haben soll.

### *Nebeneinander von „Ranking der Nachhaltigkeitsberichte“ und „Deutscher Nachhaltigkeitspreis“*

Beide Preisverfahren können nebeneinander bestehen, weil sie grundsätzlich komplementäre Ansätze haben.

Das „Ranking der Nachhaltigkeitsberichte“ ist ein Projekt des IÖW und von future e.V., das in den letzten Jahren mit Unterstützung des Nachhaltigkeitsrates durchgeführt worden ist. Seine Methodik unterscheidet sich von der des Deutschen Nachhaltigkeitspreises. Das „Ranking“ bewertet wie gut es Unternehmen gelingt, Strategie, Strukturen und Entscheidungsprozesse des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements nachvollziehbar darzustellen. Das „Ranking“ ist kein Teilnahme-Wettbewerb. Vielmehr werden vorliegende Nachhaltigkeitsberichte und öffentlich zugängliche Informationen des Unternehmens nach einem wissenschaftlichen Frageraster bewertet. Das Raster wird in Feedback – Workshops mit Vertretern von Unternehmen und Beratungsagenturen erörtert.

Der Deutschen Nachhaltigkeitspreis bewertet dagegen nicht die Berichterstattung, sondern die Unternehmensperformance. Hierzu werden Daten ausgewertet, die vom Unternehmen aktiv im Wege der Bewerbung zur Verfügung gestellt werden. Sie beinhalten Informationen zur Strategie, Zielen, Strukturen und Programmen des Nachhaltigkeitsmanagements und zu spezifischen Produkten. Die Preiskategorien der beiden Auszeichnungsverfahren sind unterschiedlich. Ein weiterer Unterschied ist die Bewertung der Kompetenzklassen.