

# Vortrag von Marc Winkelmann



---

Marc Winkelmann ist Mitgründer des Magazins enorm und seit 2013 Chefredakteur. Vorher hat er als freier Journalist für Zeitungen, Entwicklungsredaktionen und Magazine gearbeitet.

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir leben in einer paradoxen Welt.

Einerseits ist die Aufmerksamkeit für das Thema Nachhaltigkeit stark gestiegen und so weit verbreitet wie nie zuvor. Die deutsche Politik hat die Energiewende beschlossen, die Medien berichten, und dass nicht nur wenn Donald Trump das Pariser Klimaabkommen aufkündigt, und die Zahl der Unternehmen, die sich mit grünen Fragen befassen, ist gewachsen. Sie wird zwangsläufig weiter zunehmen, weil die CSRRichtlinie der EU vor kurzem in deutsches Recht übergegangen ist und Firmen ab einer bestimmten Größe ihr gesellschaftliches Engagement jetzt dokumentieren müssen. Dieser Druck von allen Seiten bewirkt etwas. Inzwischen tun sich selbst Branchen hervor, an die man zunächst nicht denkt – so gibt es inzwischen Grillkohle aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern; Lötmittel, dessen Hersteller keinen Zinn mehr bezieht, der unter fragwürdigen Arbeitsbedingungen abgebaut wurde; oder Eislaufbahnen, die sich rühmen, ohne Strom und Wasser auszukommen und deshalb einen Beitrag zum Umweltschutz leisten.

Auf der anderen Seite verbrauchen wir unsere Ressourcen so schnell wie noch nie. Die Branche, über die wir heute sprechen, die Textil- und Bekleidungsindustrie, ist in dieser Hinsicht ein herausragendes, weil negatives Beispiel.

Sie gilt direkt nach der Ölindustrie als dreckigste überhaupt. Über 20 000 verschiedene Chemikalien kommen zum Einsatz, die in der EU zum Teil gar nicht mehr zugelassen sind. Es gibt Kinderarbeit, die Näherinnen verdienen Hungerlöhne, die Arbeitsschichten dauern 16 Stunden, der Wasserverbrauch für eine einzige Jeans liegt bei 7000 Liter. Allein in Deutschland fallen jährlich 1 Million Tonnen Textilmüll an.

Die Konsumenten schert das wenig. Sie gehen weiter shoppen. Um 400 Prozent ist der Kleidungskonsum in den letzten 20 Jahren gestiegen, weltweit werden 80 Milliarden Teile jedes Jahr verkauft, 60 davon erwirbt jeder Deutsche im Schnitt, trägt ein Top statistisch betrachtet dann aber doch nur 1,7 Mal, bevor er – oder sie – es entsorgt. Und noch schlimmer: Etwa ein Fünftel der produzierten Textilien wandert ungetragen in die Tonne.

Dass es mal zwei Kollektionen im Jahr gab, eine im Frühjahr und eine im Herbst, das ist Jugendlichen heute nicht mehr zu vermitteln. Ketten wie Primark, Zara oder H&M beliefern ihre Filialen zum Teil täglich mit frischen Stücken, das britische Unternehmen Topshop stellt wöchentlich 400 neue Teile auf seine Webseite. Mango aus Spanien macht es ähnlich und ersetzt seine Kollektion alle zwei Wochen.

Überraschend sind diese Zahlen nicht. Mode ist schon immer eines der stärksten persönlichen Ausdrucksmittel gewesen. Wie wir fühlen, denken, leben und was uns wichtig ist, all das wollen wir auch durch Kleidung kommunizieren. Und da wir uns zu einer Gesellschaft entwickelt haben, in der jeder ganz individuell sein will und die Werbung suggeriert, dass selbst die kleinsten Konsumententscheidungen wichtig sind auf dem Weg zu einem erfüllten Leben, ist es wenig verwunderlich, wenn unsere Kleiderschränke überquillen. „Mode ist heute Teil der Verpackungsindustrie“, sagt die New Yorker Designwissenschaftlerin

Debera Johnson – und nennt das, was da passiert: „Verpackung für Menschen“.

Kann man das ändern? Kann man den Anteil von grüner, fairer Mode, der momentan je nach Schätzung zwischen zwei und fünf Prozent liegt, nennenswert steigern?

Fragt man die Kunden, scheint die Lösung zum Greifen nah zu sein. In Umfragen und Studien geben Verbraucher regelmäßig an, dass sie sich grüne und faire Produkte wünschen. In der Praxis an der Ladenkasse entscheiden sie sich dann aber häufig doch anders. Vor diesem Dilemma stehen viele Unternehmen. Sie stehen vor dem Problem, dass man, wenn man über Nachhaltigkeit spricht, einen Kunden mehr oder weniger deutlich darauf hinweist, dass er oder sie bisher etwas falsch gemacht hat in seinem oder ihrem Leben. Und dass man doch anders oder – noch besser – weniger konsumieren sollte. Das will natürlich keiner hören. Niemand stellt sein Verhalten und seine Biografie gerne infrage. Umso wichtiger ist die Frage, wie es dann gehen kann.

Ich habe bei einem anderen Vortrag, in dem es auch um CSR-Kommunikation ging, mal gesagt, dass Unternehmen mutig und ehrlich sein müssten – und dass sie groß denken sollten. Dahinter steht kurz gesagt die Idee, dass Firmen auf Augenhöhe kommunizieren und auch eigene Fehler zugeben sollten. Zudem sollten sie offensiv die heute drängenden Fragen aufgreifen und im besten Fall den Sinn ihres Handelns definieren, weil dieser gerade in Krisenzeiten ein Anker sein kann, der einem nochmal klar macht, wofür man steht und woran man arbeitet.

Ich glaube, dass das für Unternehmen noch immer wichtig ist, um glaubwürdig auftreten und kommunizieren zu können, sowohl nach innen als auch nach außen. Ich will aber noch ein paar weitere Punkte zur Diskussion stellen, einige davon sind allgemeiner Natur – andere aber fallen mir vor allem in der Textil- und Bekleidungsbranche auf.

### **1. Lernen Sie von den Konzernen**

Auf diesen Punkt hat der Hamburger Designer Carsten Buck in seinem Buch „Zombie Design“, das er mit dem Journalisten Fred Grimm geschrieben hat, aufmerksam gemacht. Was sie sagen, ist Folgendes: Es gibt Ökomode – sie wird aber auch ungefähr so aufregend präsentiert und kommuniziert, wie der Begriff Ökomode suggeriert. Heißt: Die Shirts, Hosen oder Kleider hängen ziemlich schmucklos vor einer FSC zertifizierten Sperrholzwand, und sie werben damit, dass sie sauber gefertigt sind, der Umwelt keinen Schaden zufügen und die Näherinnen einen fairen Lohn erhalten haben. Das ist alles korrekt – aber eben auch nur das: korrekt. Aufregend geht anders.

Stattdessen ist es wichtig, sich zu fragen, worin denn die Gründe liegen, dass die Fast-Fashion Konzerne so erfolgreich sind – was noch viel zu selten passiert. Sicherlich liegen hier Welten zwischen den Möglichkeiten der Analyse und des Marketings. Kein nachhaltiges Label ist auch nur im Ansatz finanziell und personell so gut aufgestellt wie die Branchenführer. Aber für manches reicht auch schon das bloße Hinschauen und Besuchen einer Filiale. Primark hat in Boston zum Beispiel ein Geschäft in einen Social-Media-Tempel verwandelt. Die Käufer, also vor allem Teenager, werden dazu aufgefordert, in der Umkleidekabine Selfies von sich zu machen. Natürlich mit ihrer Freundin zusammen, der dazugehörige

Hashtag #Primania ist bereits in den Spiegeln eingedruckt. Überall findet man Ladestationen für Smartphones, die dazugehörigen Jungs werden mit riesigen Flachbildfernsehern bei Laune gehalten, auf denen Sportübertragungen laufen. Und die besten #Primania-Selfies hängen in Großformaten an den Wänden, als Ladendeko. Überall gibt es was zu entdecken und bestaunen – und das ist etwas, was Ökofaire Mode und Textilien fehlt. Sie zu kaufen, ist kein Erlebnis, von dem man anschließend seinem Kumpel oder seiner besten Freundin erzählt.

## **2. Machen Sie Ihre Waren verfügbar**

Ich lebe außerhalb von Hamburg, arbeite aber in der Stadt, die immerhin gut 1,7 Millionen Einwohner hat. Als ich wieder überlegte, wie viele Geschäfte es in der Stadt gibt, bei denen ich ökofaire Mode kaufen kann, bin ich nur auf eins gekommen. Ich habe dann eine befreundete Autorin gefragt und um Rat gegeben – zusammen kamen wir aber auch nur auf drei, vier Läden, die sich entweder auf diese Mode spezialisiert haben oder sie in Teilen anbieten. Dazu kommen dann sicher noch die großen Ketten, die vereinzelte Bio-Kollektionen im Sortiment haben. Aber unterm Strich ist das sehr wenig. Wenn ich also durch Hamburg laufe und mich umschaue, dann läuft mir die Idee von nachhaltig hergestellten Kleidungen so gut wie gar nicht über den Weg.

Diese Form der Nicht-Kommunikation ist mir auch kürzlich bei dem „Fair Fashion Guide“ des Vereins Femnet begegnet. Dieses 34-seitige Heft, das die NGO erstellt hat und das man sich im Netz herunterladen kann, ist gut gemacht und klärt in vielerlei Hinsicht auf. Nur ein wichtiger Punkt kommt zu kurz: Es werden – ziemlich versteckt – gerade mal eine Handvoll von Labels genannt. Adressen von Geschäften findet man nicht – und so bleibt es mal wieder dem Verbraucher überlassen, sich auf die Suche zu machen und herauszufinden, wo man mal hingehen kann, um sich die Sachen anzuschauen und sie anzuprobieren.

Nun könnte man einwenden: Wo liegt das Problem? Es wird doch eh immer mehr online bestellt. Das mag zwar für konventionelle Mode stimmen. Aber man muss sich nochmal klar machen, dass potenzielle Kunden ökofaire Mode immer noch mit Skepsis betrachten. Hält das auch so lange wie herkömmliche Klamotten? Ist Recycling-Ware nicht schmutzig? Ist das überhaupt Mode – oder sieht das aus wie ein Kartoffelsack?

Das sind Fragen, die – und sei es nur unterbewusst – immer noch eine Rolle spielen. Und die halten davon ab, etwas einfach mal so online zu bestellen, wenn man gar nicht weiß, ob's einem überhaupt passt. Die Kunden müssen die Waren anfassen und anprobieren können.

Greenpeace hat das übrigens auch erkannt und einen Kurswechsel in der Kommunikation vorgenommen. Eigentlich geht die Umweltschutzorganisation immer konfrontativ gegen Konzerne vor, um spektakuläre Bilder zu produzieren und so wiederum Spenden bei den Unterstützern einwerben zu können. Deren Verhalten stand nie im Fokus der Aktivisten. Das haben sie aber vor etwa zwei Jahren überdacht – und haben in Deutschland erstmals ihre Strategie geändert und die Kunden ins Visier genommen. Ihre Aufforderung: Ändert Euren Konsum, kauft weniger und bewusster – und sie haben Adresse und Anlaufstellen genannt, von Labels, Geschäften, Kleidertauschpartys und so weiter.

### **3. Sprechen Sie nicht von Nachhaltigkeit**

Der Begriff Nachhaltigkeit hat ein paar Vorteile. Er ist eingeführt und bekannt, einigermaßen offen, weshalb Menschen eigene Vorstellungen und Ideen in ihn projizieren können – zugleich aber ist er eng genug gefasst, dass man schnell ein grundsätzliches Verständnis davon hat, was jemand meint, wenn er von einem „nachhaltigen Produkt“ spricht.

Andererseits assoziiert man schnell negative Dinge mit dem Begriff. Hungerlöhne, Kinderarbeit, Chemikalieneinsatz ... ich hatte das vorhin genannt. Deshalb gibt es in der Szene ein paar Menschen wie die Designerin Magdalena Schaffrin, die Unternehmerin und Beraterin Britta Steilmann oder Friederike von Wohl-Parlow, die an der Modeschule Esmo „Sustainability in Fashion“ lehrt, die lieber von „Qualität“ sprechen als von „Nachhaltigkeit“. Sie sagen dass „nachhaltige Mode“ ein Widerspruch in sich ist, weil Mode ihrem Wesen nach wechselhaft ist und sich ständig entwickelt und nicht einfach so nachwächst. Außerdem kann für sie ein Modestück per se nicht schön sein, wenn es unter fragwürdigen ökologischen und ethischen Bedingungen hergestellt wurde. Qualität hingegen ist eine „soziale, ökonomische und emotionale Kompetenz. Das ist etwas, das mir und allen Beteiligten gut tun muss“, sagt Britta Steilmann. Qualität werde „grundsätzlich positiv verstanden“, als etwas Gutes, Wertiges. Ein Produkt von hoher Qualität wurde mit Zeit und Handwerk gefertigt. Es müsse also um eine neue Definition von Qualität gehen.

### **4. Reden Sie mit Ihren Kunden**

Das klingt nun wie eine Binsenweisheit – und wahrscheinlich ist es das auch. Trotzdem wird das Gespräch viel zu wenig gesucht. Wissen Sie wirklich, was Ihre Kunden wollen? Hören Sie zu, fragen Sie das regelmäßig? Holen Sie sich Meinungen ab und lassen diese in Ihr Unternehmen einfließen? Lassen Sie Kritik zu, auch welche, die Sie im ersten Moment als unfair betrachten und eigentlich ignorieren wollen?

Ich komme aus einer Branche, in der das lange nicht gemacht wurde. Wir haben die hohen Auflagen von Zeitungen und Zeitschriften und die TV-Quoten als Zustimmung betrachtet und dann, als die Zahl der neu aufkommenden Medien wuchs, zu wenig und zu langsam hinterfragt, was an Facebook, Twitter, Instagram, Blogs und anderen Diensten so interessant und attraktiv ist.

Die digitale Vernetzung, die noch zunehmen wird, hat aber nicht nur für Medien, sondern für jedes Unternehmen Folgen. Durch die Vervielfachung des Angebots von Ideen, Produkten und Dienstleistungen findet eine weitere Zersplitterung der Konsumentengruppen statt. Menschen picken sich noch bewusster und zielgerichteter das aus dem globalen Sortiment heraus, was ihnen gefällt – und sie geben sich weniger mit bisherigen Angeboten ab. Sie wollen präziser und individueller angesprochen werden. Unternehmen müssen sich auf diese „granulare Gesellschaft“, wie der Autor Christoph Kucklick das nennt, einstellen. Gemeint ist, dass die heutigen Annahmen und Wahrheiten wie unter einem Mikroskop feiner und detaillierter aufgelöst werden und durch neue Annahmen und Wahrheiten ersetzt werden – die wir bisher nicht sehen konnten, weil uns die Werkzeuge dafür fehlten.

Das würde also bedeuten: Machen Sie sich vertraut mit Ihren Kunden. Deren Wünsche, Vorlieben, Begierden und Sorgen ändern sich gerade.

## 5. Lieben Sie das Unfertige

Das ist ein wunder Punkt bei deutschen Unternehmen, branchenübergreifend. Wenn wir etwas Neues machen, dann bevorzugen wir es, uns einzuschließen, zu brüten und zu tüfteln und dann, irgendwann, mit der fertigen Lösung herauszukommen und diese zu präsentieren. Das mag bei einer Schraube, einem Gartentisch oder einem Kleid funktionieren. Ich bezweifel aber, dass es aber bei Nachhaltigkeit geht. Deren Entwicklung ist ihrem Wesen nach nicht fertig ab einem gewissen Punkt, sondern sie wandelt sich ständig, und das maßgeblich mit den Anforderungen und Wünschen derjenigen, die häufig als Stakeholder bezeichnet werden: Politik, Nachbarn, Kunden, Investoren, Mitarbeiter, Zulieferer, NGOs, Medien. Abgesehen davon, dass es häufig auch um Naturverbrauch geht und dieser Grenzen hat, die sich verändern können.

Deshalb muss man sich damit arrangieren, dass man sich in einem permanenten Prozess befindet – und dass man die Zwischenergebnisse auch kommunizieren muss. In angelsächsischen Ländern ist dieser Gedanke schon sehr viel stärker Teil der Debattenkultur – für mich ist das britische Unternehmen Marks & Spencer ein gutes Beispiel, das irgendwann mal angefangen hat, seinen Weg zu mehr Nachhaltigkeit, der „Plan A“ heißt, zu dokumentieren – und dabei auch immer wieder darlegt, wenn Teilziele verfehlt werden.

Das trauen sich die meisten Unternehmen in Deutschland nicht. Aber vielleicht kann genau das dazu beitragen, dass eine größere Nähe zwischen Kunden und Unternehmen entsteht. Wenn nämlich der Kunde, der ja oft selbst damit ringt, ein nachhaltigeres Leben zu führen, merkt, dass Unternehmen ebenfalls nicht perfekt sind, aber sich ehrlich bemühen, dann hätte man nochmal eine ganz andere Basis als bisher.

## 6. Gehen Sie in die Politik

Wer den Kern seines Geschäftsmodells ernsthaft nachhaltig transformiert, hat womöglich ein Problem. Es lautet: Die Wettbewerber ziehen nicht mit – und der Markt honoriert die Anstrengungen nicht. Sprich: Das konventionelle Modell wird stärker nachgefragt als das faire, ökologische. Ein eindrucksvolles Beispiel dafür habe ich gerade kennengelernt – für unsere neue Ausgabe haben wir Tarek Müller zum Interview getroffen, einen von drei Geschäftsführern von „About You“. Der 28-Jährige hat das Unternehmen zusammen mit der Otto Group aufgebaut, verkauft darüber Mode – und hat nach drei Jahren nicht mehr nur eine Handvoll von Mitarbeitern, sondern 400. Nachhaltigkeit? Interessiert ihn nicht sonderlich. „Wir sind nur Händler, nicht die Produzenten“, sagt er dazu – und setzt viel stärker darauf, die Digitalisierung seines Modells voranzutreiben. Darin liegt für ihn die Zukunft.

Für ökologisch Handelnde ist das wenig ermutigend, weil sie Gefahr laufen, sich zu isolieren. Ein Weg aus diesem Dilemma könnte darin liegen, sich politisch für grundsätzlich strengere Regeln einzusetzen. Der Mittelständler Werner & Mertz aus Mainz, der die Marke „Frosch“ erfunden hat, verfährt so und macht sich seit Jahren dafür stark, dass das Abfallrecht im Sinne des Umweltschutzes verschärft wird, hin zu einer Kreislaufwirtschaft, die das Wort „Kreislauf“ zu Recht trägt. Von einer Chemiefirma erwartet man das nicht unbedingt, und natürlich erhofft sich Werner & Mertz davon auch einen Marketingeffekt. Aber das Unternehmen versucht nicht nur, mit seinen Produkten ein Vorreiter zu sein, sondern will das Niveau des Recyclings auf breiter Ebene anheben –

und die Konkurrenz dazu verpflichtet, ebenfalls in die Nachhaltigkeit zu investieren.

Der Wissenschaftler Michael Kopatz vom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie hat dazu letztes Jahr ein passendes Buch veröffentlicht. Es heißt „Ökoroutine“ und darin versucht er, Konsumenten wie auch Unternehmen den Druck zu nehmen, sich für – aus ökologischer und sozialer Sicht – „das Richtige“ zu entscheiden und plädiert dafür, bestehende Gesetze Schritt für Schritt zu verschärfen. So könnte keiner mehr ins Nicht-Nachhaltige flüchten, hätte also keinen Vorteil – und, so Kopatz: Es gibt in allen Bereichen des Lebens viele Stellschrauben auf bundes- und auf EU-Ebene, die man nur nutzen müsste. Bislang fehlt dafür aber die breite Unterstützung.

### **7. Beziehen Sie Stellung**

Dieser Punkt knüpft an den vorigen an und speist sich auch daraus, was mir der Berater Markus Löning einmal erzählte. Löning war von 2010 bis 2013 Menschenrechtsbeauftragter der Bundesregierung und hat sich nach dieser Zeit mit einer Agentur selbstständig gemacht. Dieser Wechsel in die Wirtschaft hat ihn aber sehr staunen lassen. Während der Kern von Politik nämlich die öffentliche und auch kontroverse Debatte ist, um Lösungen für die Gesellschaft zu finden, so musste er feststellen, dass Unternehmen nicht gerne reden. Sie schweigen lieber. Sie machen sich rar und ziehen es vor, bloß nicht anzuecken. Und wenn sie etwas sagen wollen, dann bringen sie sich über ihre Verbände ein, deren Sprecher wiederum als Gäste in Talkshows sitzen. Natürlich weiß ich, dass ein Shitstorm heute schnell entfacht ist und es wahrlich kein Spaß ist, mittendrin zu sitzen. Andererseits gibt es hier eine offene Flanke der Kommunikation: Unternehmen, die selbst Stellung beziehen, die sich vorwagen und in Debatten einbringen. Auf diesem Weg könnten andere Akzente in der öffentlichen Diskussion gesetzt werden.

### **8. Lassen Sie den Nachwuchs ran**

Ich glaube, dass es wichtig ist, bei der Kommunikation neben allen Stakeholdern, die immer genannt werden, auch die potenziellen Mitarbeiter im Blick zu behalten. Das sind einerseits junge Designer, die etwa an der Esmod in Berlin in dem Masterstudiengang „Sustainability in Fashion“ ausgebildet werden und dort das gesamte Spektrum betrachten, die Fasern, die Arbeitsprozesse, die Entsorgung und auch die Kommunikation mit den Kunden.

Andererseits gibt es sehr spannende kleine Labels sowie Erfinder und Tüftler, die an Verfahren und Stoffen forschen. Da wird mit Ausgangsmaterialien wie Algen, Soja, Hühnerfedern, Krabbenschalen oder sogar Schlangensexkrementen experimentiert. Es wird nach kompostierbaren Druckfarben gesucht oder nach Laser-Methoden, mit denen Nähte materialschonend verschmolzen werden können. Oder es werden Pailletten entwickelt, die man auf dem Kompost entsorgen kann oder Wollmantel aus Wollresten, sodass ein Kleidungsstück ohne Schnittverlust auskommt. Es gibt die chromfreie Ledergerbung auf Olivenölbasis, Flip-Flops aus pulverisierten alten Autoreifen, leichte Funktionsjacken mit Fasern, die aus alten Fischernetzen gewonnen werden; Jacken, in deren Stoff Fasern aus Kaffeesatz eingearbeitet wurden; Fasern aus PET-Flaschen und so weiter und so fort.

Vieles davon steht noch am Anfang und muss sich erst noch als

massentauglich erweisen. Aber es könnte ein Signal in die Branche hinein sein, wenn sich andere Unternehmen, Mittelständler, für diese Ideen begeistern und fragen, was sie tun können, um sie größer zu machen. Natürlich auch, um dann davon zu profitieren.

Das führt mich zu meinem vorletzten Punkt. Nämlich:

### **9. Probieren Sie sich aus**

Ich war vor kurzem in Tettngang am Bodensee und habe das Unternehmen Vaude besucht. Der Hersteller von Outdoorbekleidung und Ausrüstung wird häufig als CSR-Vorreiter genannt, ist vielfach ausgezeichnet worden und wird regelmäßig von Unternehmen und auch aus der Politik gefragt, wie das mit der Nachhaltigkeit denn geht. Eine Pauschale Antwort hat auch Antje von Dewitz, die Geschäftsführerin, nicht. Bemerkenswert fand ich aber, dass sie wert darauf legt, immer mal wieder Experimente zu starten, von denen sie nicht weiß, was daraus wird.

Statt also als erstes zu fragen, welche Umsätze und Gewinne man von einem Projekt erwarten kann, startet Vaude gerade einen Mietservice für Fahrradtaschen und Zelte zum Beispiel. Der Hersteller, der sein Geld eigentlich damit verdient, seinen Kunden etwas zu verkaufen, geht nun dazu über, seine Produkte zu verleihen. Vaude stellt mit diesem Experiment also sein bisheriges Geschäftsmodell infrage und gibt damit zu, selbst nicht nachhaltig zu sein – es ist ökologisch ja immer sinnvoller, eine Tasche oder ein Zelt durchgehend zu benutzen anstatt von beiden Produkten zigfache Ausführungen herzustellen, damit sie 90 Prozent der Zeit im Keller lagern. Hinzu kommt, dass es komplex ist, bundesweit einen Leihservice aufzubauen, die Kunden dazu zu animieren, Dinge nicht mehr zu kaufen, sondern zu mieten, und wahrscheinlich, so sagt es Antje von Dewitz, wird das Projekt auch nie Geld verdienen. Selbst die wohlwollendsten Prognosen sehen kaum einen Gewinn vor.

Aber: Für sie fühlt sich der Schritt richtig an. Sie glaubt, dass es eine logische Fortführung ihrer CSR-Maßnahmen ist und zur Glaubwürdigkeit der Marke Vaude beiträgt. Deswegen lässt sie sich auf das Experiment ein und will auf diesem Feld Erfahrungen sammeln. Ergebnisoffen.

### **10. Seien Sie beharrlich**

Ich will nochmal kurz in Tettngang bei Vaude bleiben. Von außen betrachtet wirkt so ein Unternehmen häufig leicht und unbeschwert, ganz so, als ob ihm alles gelingt. Sich so ein Projekt leisten zu können, wie ich das eben beschrieben habe, erfordert immerhin ja eine gewisse Position der Stärke. Allerdings ist nichts davon leicht, sagt Antje von Dewitz. Nachhaltigkeit ist anstrengend, weil es kaum Vorbilder gibt und man sich sehr vieles selbst erarbeiten muss. Sie beschreibt das eher als Marathonlauf, bei dem die Strecke vorher nicht abgesteckt worden ist. Dafür braucht man einen langen Atem, und das lässt sich in einem Vortrag leicht fordern. In der unternehmerischen Praxis ist das sehr viel schwerer durchzuhalten. So schwer, dass man schnell an der Wirksamkeit des eigenen Handelns zweifeln kann. Das ist ja übrigens auch ein Eindruck, den man privat kennt. Was bringt es denn, wenn ich auf Fleisch verzichte – während alle um mich herum weiterhin jeden Tag Steaks, Burger oder Salamibrote essen? Wieso sollte ich nicht in den Urlaub fliegen – wenn sämtliche Freunde nach Mallorca jetten, für 49 Euro hin und zurück?



Die Wissenschaftlerin Luise Tremel hat versucht, auf dieses Dilemma eine Antwort zu geben. Sie hat in ihrer Dissertation die Transformation hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft mit dem Sklavenhandel verglichen. Konkret fragte sie: Wie konnte es gelingen, die akzeptierte Praxis, sich einen Sklaven zu halten, zu brechen und zu ächten? Und welche Parallelen gibt es zu uns heute? Beim Nachzeichnen stellte sie fest, dass beide Prozesse vergleichbare Phasen durchlaufen, die von Akzeptanz, Widerstand und gesetzgeberischen Verfahren geprägt sind, um das, was zivilgesellschaftlich erreicht wurde, allgemeingültig festzuschreiben.

Luise Tremel hat das Anfang des Jahres auf einer Veranstaltung mal vorgestellt. Ich selbst konnte leider nicht teilnehmen – aber ein Kollege erzählte mir anschließend davon. Er meinte, er hat noch nie so viele Steine herunterfallen hören wie da. Viele Zuhörer befanden sich nämlich in einer ähnlichen Situation wie Sie hier und fragten sich, ob es sich überhaupt lohnt, sich auf den nachhaltigen Weg zu machen. Anschließend konnten sie ihr Tun besser einordnen. Luise Tremels Botschaft war: Das Handeln ist nicht vergebens. Es dauert nur sehr lange, bis die gewünschten Effekte eintreten.

Meine Damen und Herren, ich bin kein Berater. Das, was ich Ihnen gerade erzählt habe, diese Top 10 Liste, darf also nicht als schrittweise Handlungsanweisung verstanden werden, zumal ich nichts über Ihre Unternehmen weiß. Und da sich meine Gedanken auch aus der Außensicht als Journalist und Kunden speisen, ist es gut möglich, dass der ein oder andere Punkt so gar nicht kompatibel mit Ihrem Geschäft ist. Aber zur einer CSR-Kommunikation gehört es auch, immer mal wieder über Themen zu sprechen, die außerhalb des alltäglichen Horizonts liegen. Ich hoffe, ich konnte einen kleinen Beitrag dazu leisten.

Vielen Dank.