

Laudatio

anlässlich der Verleihung des Preises für Unternehmensethik 2018 des
Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE) an die Vereinigung
MaxTex - Network for Sustainable Textiles

Prof. Dr. Albert Löhr
Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik
Technische Universität Dresden – Internationales Hochschulinstitut
Zittau

27 März 2019, Berlin
im Rahmen des 5. MaxTex Forum im
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und
Entwicklung

Sehr geehrter Herr BEGER,
sehr geehrte Herren BECK, HELLMANN, und BECKER,
Sehr geehrte versammelte Anwesende,

es ist mir eine besondere Ehre und ausgesprochene Freude, hier und heute die Laudatio auf den Preisträger 2018 für Unternehmensethik des DNWE – Max Tex – halten zu dürfen. Eine kleine Lobesrede – die hier unbilliger Weise auf ein Zuhörerfreundliches Maß eingekürzt werden muss, obwohl sie Stoff für eine abendfüllende Veranstaltung böte. Ich bitte um Nachsicht, wenn es trotzdem ein wenig dauert; ein klein wenig muss ich Sie noch quälen. Es geht halt um Ethik.

Ein Preis für Unternehmensethik – gestatten Sie mir da bitte einleitend ein paar Bemerkungen zum Stichwort Ethik. Das mag vielen ja ein wenig hoch gegriffen erscheinen, fast übermächtig – oft wird es heute daher lieber vermieden und stattdessen lieber von Nachhaltigkeit, CSR, Triple Bottom Line, oder ganz allgemein nur von Verantwortung gesprochen. Obwohl über diese Konzepte unter Experten heftig debattiert wird, dürfen wir dies hier für unsere Zwecke ruhig synonym verwenden.

Denn wenn man genau hinsieht, stellt sich bei all diesen Modebegriffen schnell heraus, dass sie letztlich doch wieder auf die üblichen Grundfragen der Ethik des Wirtschaftens hinaus laufen, wenn man sich ernsthaft mit ihnen befasst: Was wollen wir unter einer guten – fairen, gerechten, glücklichen, zukunftsfähigen – Wirtschaft verstehen? Und welche Verantwortung kommt den einzelnen Akteuren dabei zu? Wenn wir in diesem Zusammenhang von Unternehmensethik sprechen, dann meinen wir natürlich die ethische Verantwortung von Unternehmen im speziellen, dies aber im Wissen, dass die anderen Akteure des wirtschaftlichen Geschehens – Politik, Verbraucher, Medien, NGOs, Gewerkschaften, Kirchen, Kultur, Gerichte, Schulen, die Wissenschaft (ich höre hier einmal auf) – nicht aus ihrer je eigenen Verantwortung für eine „lebensdienliche“ Ökonomie (Peter Ulrich) „entlassen“ sind. Aber: wir richten uns hier nun einmal gezielt an die Unternehmungen.

In den letzten 25 Jahren hat sich gerade dort nach meinem Eindruck doch ein wenig die Ehrfurcht vor dem Großwort deutschen Denkens „Ethik“ auf ein pragmatisches und handhabbares Maß hin eingependelt. Das ist für eine „praktische Philosophie“ – wozu die Ethik philosophisch gerechnet wird – nur zu begrüßen. Wir wissen

zwar, dass es bei der Ethik immer um Ideale eines guten Lebens geht, aber wir halten sie zum Glück nicht mehr für weltfremde Utopien vergeistigter Bücherwürmer, sondern spüren angesichts zahlreicher menschengemachter Desaster die unmittelbare praktische Bedeutung der Ethik als Messlatte für das tägliche Handeln, neudeutsch gerne: „Benchmark“ für ein gelungenes Wirtschaftsleben – und zwar immer deutlicher, je weniger klar die Richtung ist, in die wir grundsätzlich steuern, steuern sollen:

- In welcher Gesellschaft wollen wir leben? (Aktion Mensch)
- Wohin treibt uns der globale Wettbewerb?
- Was ist wohl der tiefere Sinn des Wirtschaftens, jenseits von reinem Gelderwerb?

Ethik: Wir spüren, dass in diesen unruhigen Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung tragfähige Orientierungen für ein gutes Leben nicht mehr so einfach „von oben“ durch Verordnung oder autoritative Setzung kommen können (obwohl dies oft versucht wird), sondern dass sie vor allem durch tätiges Wirken „von unten her“ entwickelt werden müssen – durch die Akteure selbst und ihr vorbildhaftes Beispiel. Gerade deswegen kommt einer Initiative wie MaxTex, die aus nichts weiter als dem eigenen Interesse „bottom up“ gestartet wurde, eine besondere Bedeutung zu.

Aber welche Ethik? Obwohl in den letzten Jahren vieles etwas „Fass-barer“ geworden ist, was die Diskussion um Ethik angeht – salopp gesagt: etwas weniger Kant und Habermas, dafür etwas mehr ISO 26.000 und Sustainable Development Goals – wird doch häufig offengelassen, was konkret damit gemeint ist. Welche Ethik meinen wir im heutigen Wertpluralismus der Globalisierung? Kann man denn von einer Ethik überhaupt noch sprechen inmitten des allgegenwärtigen Trends zu Post-Faktischem, Post-Wahrhaftigem, Populismus und moralisch Beliebigem, von Fake News und reiner Machtpolitik?

Schon wenn wir uns dieser Frage offen, selbstkritisch argumentierend und selbstvergewissernd stellen, so wie hier in diesem Moment, leisten wir einen wertvollen Beitrag zum Artenschutz der Vernunftkultur – dem zentralen europäischen Beitrag zur Geistesgeschichte in der globalen Moderne. Ich danke Ihnen jedenfalls, dass Sie diese zarte Pflanze der Vernunft auch bei MaxTex durch ihre Suche nach einer ernsthaften Nachhaltigkeit in der textilen Kette mit behüten und mit pflegen.

Ohne dieses weite Thema hier noch näher diskutieren zu wollen, möchte ich als Ergebnis festhalten, dass wir von Seiten des DNWE nicht einfach einen Preis zum Zweck der Huldigung „vergeben“ – sondern versuchen, unsere Auswahl gut zu begründen, i.e. durch Bezug auf transparente und explizite Kriterien einer Ethik der Nachhaltigkeit nachvollziehbar zu machen. Damit halten wir an dem alten philosophischen Grundsatz fest, dass Behauptungen auch vernünftig nachvollziehbar (i.e. argumentativ, Harald Wohlrapp) begründet werden müssen und sich gegebenenfalls sogar mit Nachfragen, Kritik und Widerspruch auseinandersetzen müssen.

Wohlan denn.

Mein Vorredner Michael Aßländer hat bereits deutlich gemacht, dass es in der Jury verschiedene Treffen gab, in denen Vorschläge gesammelt und auf ihr Potential für eine Preisvergabe hin verdichtet wurden. Mit der Shortlist setzen sich dann jeweils einzelne Mitglieder der Jury eingehend auseinander und berichten schließlich wieder der Jury. Dort muss man dann durchaus Überzeugungsarbeit leisten und auch die letzten kleinen Fragen und Bedenken noch aus dem Weg räumen können, um einen Kandidaten „durchzubringen“. Ich verrate jetzt das Geheimnis, dass dies für MaxTex rundum gelungen ist. Meinen Glückwunsch schon einmal dazu.

Wie MaxTex dabei auf unser Radar kam, das hat im weitesten Sinne mit der gewachsenen Fokussierung des Preises auf die Lieferkette zu tun, speziell in der Textilbranche (ich erinnere an die bisherigen Preisträger), sowie dem betont entwicklungspolitischen Ansatz des Stifters S.H.A.R.E, aber auch mit unserer näheren Kenntnis des Textilbündnisses der Bundesregierung und seiner Geschichte.

Dass die ehrenvolle Aufgabe zur Evaluation von MaxTex dann ausgerechnet mir zufiel, hatte dann neben meiner wissenschaftlichen Beschäftigung mit global verteilten Wertschöpfungsketten eine Reihe von eher pragmatischen Gründen. Mir fiel zum Beispiel auf, dass vor einem Jahr das 4. MaxTex Forum hier im BMZ zeitlich so günstig für mich lag, dass ich mich als „undercover“ Beobachter einschleusen konnte. Und ich muss sagen, was ich just hier vor einem Jahr gesehen und gehört habe, das hat mich auf Anhieb sehr beeindruckt. Insbesondere die Ernsthaftigkeit und das bohrende Eigeninteresse, mit dem sich alle Teilnehmer mit dem Thema Nachhaltigkeit in der textilen Kette beschäftigt haben, und zwar (!!):

- frei von jedem Zwang, mit wohlfeilen Statements einer neugierigen Presse gefallen zu müssen, oder
- frei vom Druck, kritischen NGOs mit passenden Geschichten den Wind aus ihren Segeln nehmen zu müssen,

- einfach so, aus freien Stücken, konsequent und strikt an der Sache orientiert, ohne dass Gesetze oder Juristen vorsorglich „Compliance“ einfordern, um Schaden abzuwenden
- und auch nicht einfach „reaktiv“, um Geschäfte zu retten, die schon in den Brunnen gefallen sind, sondern vorausschauend und „proaktiv“ auf der Suche nach den zentralen Herausforderungen der Nachhaltigkeit.

Das war wirklich sehr beeindruckend, vor allem wenn man einen Vergleich mit vielen anderen Nachhaltigkeits-Veranstaltungen zieht, die sich gern in einer Hochglanz-Welt mit schönen Geschichten und vollmundigen „win-win-Situationen“ bewegen. Ernsthafte Nachhaltigkeit „kostet“, leider, und viel zu oft – das hat man bei MaxTex und seinen Mitgliedern verstanden – und nimmt sich der Sache trotzdem an, mit spürbarer Hingabe und offenem Visier. Dafür verdient die Plattform MaxTex und alle ihre Betreiber volle Anerkennung. Es herrscht keine Scheu vor den großen Herausforderungen der Nachhaltigkeit, sondern die aufgeschlossene Suche nach ihnen.

So gestärkt begann ich näher zu recherchieren und Gespräche zu führen, mit dem MaxTex-Präsidenten Hans-Peter Beck in Bamberg, dem Gründer Ralf Heilmann und Geschäftsführer Gerhard Becker bei einem denkwürdigen Treffen in Erfurt. Auch unsere Studierenden haben ein paar kleine Nachforschungen angestellt – und es wurde dabei immer klarer, dass MaxTex nicht nur ein guter, sondern ein ganz hervorragender Kandidat für den DNWE-Preis 2018 wäre.

Was MaxTex genau ist und alles macht, brauche ich in diesem Forum von Insidern wohl nicht mehr im Detail auszuführen. Ich zitiere lediglich für interessierte Außenstehende und spätere Leser dieser Würdigung kurz von der Webseite: „MaxTex ist eine 2014 gegründete internationale Vereinigung von Textilherstellern, Konfektionären, Rohstoff-Produzenten, Textil-Dienstleistern, wissenschaftlicher Institutionen und jungen Start-ups. Sie verbindet das Ziel, nachhaltiges Handeln über die gesamte textile Wertschöpfungskette sicherzustellen. Dabei steht unternehmerische Verantwortung in sozialer, ökologischer und ökonomischer Hinsicht gleichermaßen im Mittelpunkt.“

Ich möchte als wesentliche Stichpunkte daraus hervorheben:

- Gleichmaßen (!) die drei Säulen der Nachhaltigkeit verfolgen;
- Einbeziehung der gesamten (!) textilen Wertschöpfungskette;
- Einbeziehung aller dabei relevanten Funktionen;
- Gezielte Internationalität herstellen.

Oder kurzgefasst:

„Wir wollen der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeit, in allen Facetten und in der gesamten Wertschöpfungskette der Textil- und Bekleidungsindustrie, gerecht werden!“

Im Moment sind 28 Mitglieder gelistet, Tendenz vorsichtig steigend. Neben verschiedenen Formen des Erfahrungsaustausches wie insbesondere dem jährlichen MaxTex Forum in Berlin im BMZ wurde eine Seminarreihe in Gang gebracht, in der man sich mit ausgewählten Fragen der textilen Kette näher beschäftigt.

Im Detail werden als Aufgaben von MaxTex herausgestellt:

- die Mitglieder zu einer nachhaltigen Produktion und Dienstleistung hinzu-führen,
- sie in allen die nachhaltige Produktion und Dienstleistung betreffenden allgemeinen, fachlichen und wirtschaftlichen Interessen zu informieren, zu beraten, zu betreuen, zu vertreten, und zu schützen.
- ein informelles Informations-Netzwerk zu bilden,
- die Nachhaltigkeit betreffende Zertifikate u. Label zu sichten und zu werten,
- den fachlichen Austausch zur Nachhaltigkeit zu gewährleisten und damit das wechselseitige Zusammenwirken zu stärken
- den Dialog zwischen den sich überschneidenden Branchen herzustellen und Synergieeffekte zu schaffen
- die Effizienz der einschlägigen Dienstleistungsbranchen zu erhöhen
- daran mitzuwirken, die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen für die Produzenten und Dienstleister zu verbessern
- die erforderlichen Kontakte zu den Stakeholdern, vor allem den Kundenorganisationen des Textilmanagement, herzustellen und zu pflegen

Zur Begründung für die Auszeichnung:

Warum nun also ein Preis für diese Initiative? Lassen Sie mich noch einmal hervorheben, dass es im Wesentlichen vier Kriterien sind, genau genommen fünf, die bei der Beurteilung von MaxTex auf „Preiswürdigkeit“ eine Rolle spielen:

1. Der Ansatz sollte für die Praxis der Unternehmensethik etwas Neues verkörpern – also einen bisher noch nicht verbreiteten Ansatz darstellen, die etwas ethisch Stilbildendes und Vorbildhaftes im Sinne der Ethik bzw. Nachhaltigkeit in sich trägt, und daher einer Rückendeckung für die weitere Entwicklung durch einen Preis wert ist.

2. Die Verankerung der Aktivitäten muss im Kerngeschäft liegen, wo man sich jenseits einer – selbstredend immer auch nützlichen – Philanthropie um die nachhaltige Ausrichtung des Geschäftsmodells bemüht.
3. Die Prozessorientierung des Ansatzes meint, dass es nicht um einzelne moralische Helden (wie z. B. beim Whistleblowing) oder großartige Spezialprojekte geht (wie z.B. bei einer Fluthilfe), sondern um die nachhaltige Ausgestaltung der Kernprozesse von Unternehmungen.
4. Die Nachhaltigkeit eines Ansatzes bedeutet schließlich, dass dies üblicherweise ein langer Weg ist, der kein natürliches „Ende“ hat, sondern ein stetiges Bemühen darstellt, das Schritt um Schritt und konsequent verfolgt werden muss und letztlich in einer Transformation des gesamten Geschäftsmodelles mündet.
5. Der Faktor 4 ½ - dazu später mehr.

Ad 1) Was ist „neu“ an MaxTex?

Das ist stets eine Kernfrage für die Jury: was ist ein innovativer, die wesentlichen Herausforderungen der Unternehmensethik signifikant aufnehmender Ansatz, der das Potential hat, stilbildend zu wirken und zum Vorbild („role model“) in der Praxis zu werden, quasi vom mutigen Experiment zum Normalfall?

Ausdrücklich sei vorweg gesagt: Es handelt sich zwar um einen Preis für Unternehmens-Ethik, aber mit Blick auf den Neuigkeitswert geht es hier um die Ebene der Branchen-Vereinigung MaxTex – freilich und ausdrücklich im vollen Wissen darüber, dass eine solche Branchen-Initiative immer nur so viel wert ist wie die Beiträge ihrer einzelnen Mitgliedsunternehmen, und diese letztlich wiederum auch nur so viel wert wie die Menschen, von denen sie getragen werden.¹

Daher müsste man bei genauer Betrachtung natürlich hervorheben, dass bereits die Mitgliedsunternehmen von MaxTex selbst einer näheren Analyse in Sachen Preiswürdigkeit wert wären – ABER es geht uns ja ausdrücklich nicht darum, einzelne Unternehmen hervorzuheben, sondern die weiter reichende Idee eines gemeinschaftlichen, branchenweiten Ansatzes.

¹ Wir übergehen an dieser Stelle eine nahe liegende Erörterung des Aristotelischen Holismus, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile, i.e. „MAX“ mehr sei als M, A, und X mit M, A und X als drei Beispielunternehmen (vgl. Aristoteles, Metaphysik).

Damit lautet die Gretchenfrage: Warum ausgerechnet MaxTex? Was genau macht MaxTex als Verband so einzigartig? Was erscheint da auszeichnungswürdig im Sinne der Ethik bzw. Nachhaltigkeit? Wo ist der „added value“ von MaxTex für die Lehrbücher der Nachhaltigkeit?

Ich möchte fünf Punkte mit speziellem Neuigkeitswert hervorheben.

1. MaxTex als Branchenansatz

Zwar gewinnen Brancheninitiativen seit einiger Zeit ganz allgemein eine immer größere Bedeutung für unternehmensethische Bemühungen. Sie liegen konzeptionell zwischen den Ordnungsansätzen, die meist auf eine recht abstrakte gesetzliche Regulierung hinauslaufen, und den vielen unternehmensethischen Einzelkonzepten, die als teilweise hoch spezifische Lösungen oft nur strategische Nischen besetzen können. Solchen moralischen „Einzelkämpfern“ haftet gerade in mittelständisch geprägten Branchen häufig das Problem an, dass sie schnell überfordert sind, wenn die gesamte Branchenkultur auf Kostendruck statt auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist (der berühmte „Hyperwettbewerb“ nach Richard D’Aveni). Daher sind Brancheninitiativen ein probates Vorgehen, um eine kritische Masse an nachhaltiger Grundorientierung zu schaffen. Neu ist bei MaxTex dabei, dass es sich um einen gezielten Ansatz der Branchensegmentierung handelt, die aus den Bedürfnissen der Praxis selbst entwickelt wurde. Man hat erkannt, dass das Textilbündnis der Bundesregierung zwar grundsätzlich nützlich, aber zu heterogen für die Problemlagen der B2B Ausstatter ausgelegt ist, und daher beschlossen, eigene Wege zu gehen, statt sich nur am kleinsten gemeinsamen Nenner der gesamten Textilbranche zu orientieren. Das ist ein starker Ausdruck von unternehmensethischem Mut, aus dem sicheren Hafen einer großen Initiative in die raue See der eigenen Bemühungen auszubrechen, um das Thema Nachhaltigkeit noch punktgenauer voran zu bringen.

2. MaxTex als B2B-Ansatz

Bemerkenswert ist dabei ganz konkret, dass sich die Initiative MaxTex im relativ „unbeobachteten“ Marktsegment B2B bewegt. Man wird dort nicht oder deutlich weniger von den öffentlichen und medialen Kräften beobachtet und getrieben. Man engagiert sich in Sachen Nachhaltigkeit gerade dort, wo die B2B-Kunden in aller Regel streng ökonomisch rational entscheiden. Der „Mehrwert“ von Nachhaltigkeit muss dann von innen heraus vermittelt werden, es gibt kaum externen Druck. Und es herrschen weitere eigene Gesetze im B2B Bereich, die spezielle Hürden für die

Nachhaltigkeit darstellen – zum Beispiel die Tatsache, dass Projektgeschäfte den Umsatz häufig dominieren. Die damit meist verbundenen Ausschreibungen, das wissen wir aus anderen Branchen wie der Automobilindustrie, lassen in der Regel nicht nur wenig Spielraum für nachhaltige „Extravaganzen“; sie sind auch ein idealer Nährboden für Intransparenz, Gefälligkeiten und fragwürdige Praktiken jenseits der Nachhaltigkeit, die offen angegangen werden müssen. Alles in allem: eine eigene Welt und sehr spezielle Bedingungen, unter denen man bei MaxTex das Thema Nachhaltigkeit grundlegend angeht, ohne dazu „gezwungen“ zu sein, wie das bei den vielen anderen Initiativen im Konsumgüterbereich der Fall ist.

3. Strategisches Wachstum

MaxTex sammelt Mitglieder bewusst nicht im Eiltempo durch Werbung und formale Beitrittserklärungen ein, um möglichst schnell möglichst groß und bekannt zu werden – sondern sucht überlegt nach sinnvollen Erweiterungen der Mitgliederbasis. Das strategische Vorgehen beim Wachstum der Initiative beruht auf Qualitätsansprüchen, die bis tief in die Satzung hinein über Aufnahmekriterien festgelegt sind. Potentielle Neumitglieder müssen schon sehr Handfestes in Sachen Nachhaltigkeit (Zertifikate, Nachhaltigkeitsberichte) und kontinuierliche Anstrengungen vorweisen können, um bei MaxTex aufgenommen zu werden. Darüber hinaus werden neue Mitglieder mit Blick auf die komplexen Zusammenhänge und Herausforderungen in der textilen Kette gezielt kooptiert, um „Lücken“ im Wissen um Nachhaltigkeit zu schließen. Sie sollten einen Zugewinn an Kompetenz für die Gemeinschaft darstellen. Ich hatte die zufällige Gelegenheit, an solch einem „Kontakt-“ bzw. Bewerbungsgespräch teilnehmen zu können und war einfach nur beeindruckt von dem Aufwand und der Tiefe, mit der die wechselseitigen Erwartungen mit einem Kandidaten durchgesprochen wurden. MaxTex ist keine Mitgliedermaschine, sondern der Kristallisationskern für eine strategische Entwicklung von Nachhaltigkeit. Das ist ein ganz neuer Ansatz. So sind auch die Bestrebungen um eine Internationalisierung (in Mitteleuropa) und Aufnahme von Start-Ups als überlegte Maßnahme zur Kompetenzerweiterung zu betrachten.

4. Der Blick auf die gesamte textile Kette (Holismus)

In der Textil- und Sportartikelindustrie ist es zwar seit rund 20 Jahren Usus, sich insbesondere mit den Sozial- und Umweltstandards in der Lieferkette zu beschäftigen. Der Blick ist in der Wertschöpfungskette dabei aber systematisch meist „nach hinten“ in die Beschaffung gerichtet, wobei man sich in aller Regel mit den Bedingungen in den „tiers“ 1 oder 2 zufriedengibt. Führende Marken gehen bis in die Tiefe der Beschaffung in „tier 4“, aber das sind Ausnahmen.

MaxTex richtet den Blick hier auch gezielt „nach vorne“ zu den Kunden, denn es ist im B2B Segment von entscheidender Bedeutung, die an Effizienz und Vorschriften orientierten Einkäufer für die Sache der Nachhaltigkeit zu gewinnen. Insbesondere weil es sehr oft um Großprojekte und die Ausstattung von ganzen Ketten geht, ist da für spontane Launen kein Platz, man muss mit starken Argumenten punkten. Sich diesen gezielten „Ansprachen“ von Beschaffungsprofis auf Nachhaltigkeit zu widmen, über sie in der weiteren Verlängerung letztlich auch die Endkunden aktiv zu erreichen und für den „added value“ der Nachhaltigkeit textiler Ausstattung zu begeistern, dies erachten wir als ganz wichtigen neuen Beitrag in der Nachhaltigkeitsförderung.

Was den Fokus auf die gesamte textile Kette angeht, so stechen auch die strategischen Bemühungen um eine interdisziplinäre Anreicherung der Kompetenzen und die schrittweise Internationalisierung des Mitgliederfeldes hervor. Das streng sachorientierte Wachstum des Netzwerks MaxTex, vom Gründer gerne als „holistischer Ansatz“ bezeichnet, ist von ganz zentraler Wichtigkeit und hohem Neuigkeitswert – gegen üblicherweise „beliebig“ wachsenden Brancheninitiativen.

5. Der betont gemeinschaftliche Ansatz

Das ist bei allen formalen Aspekten vielleicht die hervorragendste Leistung des Netzwerks MaxTex. Es versteht sich nicht einfach als „Dienstleister“, bei dem man für einen gewissen Jahresbeitrag Informationen abrufen kann und dann prüft, ob genügend „value for money“ (return on investment) herausgekommen ist. Sicher spielen Informationsbedürfnisse auch eine gewichtige Rolle, aber im Grunde viel entscheidender ist die Idee des wechselseitigen Lernens aus Erfahrungen. Sie lässt MaxTex zu einer aus der unmittelbar betroffenen Praxis heraus selbst betriebenen Lernplattform werden. Es ist sehr interessant zu erleben, dass man sich da als Mitglied nicht leicht „verstecken“ kann – als Trittbrettfahrer, wie es die herrschende ökonomische Theorie unterstellen würde, oder wie so viele Studierende in anonymen Hörsälen – sondern in den MaxTex-Veranstaltungen Flagge zeigen muss. Man muss sich zeigen mit seinen Ideen, sei es im Speed Pitch, an den Ausstellungsständen oder im persönlichen Gespräch. Die Gemeinschaft der Gleichgesinnten zwingt dich als Mitgliedunternehmen fast körperlich spürbar dazu, deine Nachhaltigkeitsbemühungen immer weiter voran zu treiben, denn niemand möchte der Letzte oder Schwächste im Geleitzug sein, oder jahrelang nichts Neues zu berichten wissen. Gemeinschaft treibt an, treibt voran – und die Initiatoren sind klug genug zu wissen, dass dies leichter im kleinen und überschaubaren Rahmen

gelingt als in großen anonymen Massen. Auch diese kluge Beschränkung auf das Wesentliche ist ein neuer Ansatz im allgemeinen Bemühen um Lautstärke.²

Wir haben damit schon anhand des Neuigkeitswertes gesehen, dass sich unter dem Dach von MaxTex etwas herausragendes, in aufregender Weise Weiterführendes für die Bewegung der Nachhaltigkeit geschieht, aber wir müssen natürlich auch die

weiteren Prüfkriterien kurz beleuchten, da sie so etwas wie eine „conditio sine qua non“ für den Preis darstellen.

Ad 2) Der Fokus auf dem Kerngeschäft

Ich möchte nochmals deutlich hervorheben, dass es dem DNWE nicht um eine Auszeichnung von philanthropischen Bemühungen geht, sondern um die Aktivitäten im Kerngeschäft. Dies steht nicht nur im Einklang mit dem CSR-Verständnis der Bundesregierung und den entsprechenden Ansätzen zur Verankerung in der deutschen Wirtschaft (wie dem CSR-RUG), sondern es ist auch der einzig legitime Ansatzpunkt, wenn man seriös von Ethik oder Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Unternehmensführung sprechen will. Spenden, Cause Related Marketing, Doing Good, oder Hochglanz-CSR Berichte über Nichtigkeiten sind leider oft nur ein weit verbreiteter Ausdruck des abwehrenden Greenwashing, ohne dass die Probleme des eigenen Geschäftes ernsthaft bei der Wurzel angefasst werden.

Ganz anders hier bei MaxTex. Hier befasst man sich zuerst und konsequent mit den eigenen Problemen im Kerngeschäft, bevor publikumswirksame Berichte gestreut werden. Bei verschiedenen Anlässen konnte ich erkennen, wie weitreichend und komplex die Bemühungen bereits fortgeschritten sind, in die Tiefen der Nachhaltigkeitsprobleme vorzudringen, sozusagen bis auf die Mikrofaserebene, bis das eigene Geschäft wirklich „verstanden“ und bereinigt ist. Das ist für alle Mitgliedsformen noch ein langer Weg, und sie scheuen ihn nicht. Dabei haben philanthropische Aktivitäten sicher auch ihre Bedeutung und sind zu begrüßen, aber ohne ein aufgeräumtes Kerngeschäft nutzt eben alles Spenden nichts. Das ist verstanden, durchdrungen, und anerkennend zu würdigen.

² Dabei entstehen auch gemeinsame Projekte. Die von Dibella ins Leben gerufene Good Textiles Stiftung ist ein Beispiel dafür, welche Effekte die Arbeit von MaxTex als Vereinigung auslösen kann. Als neutrale, gemeinnützige, Stiftung unterstützt GTS die Umsetzung von Umwelt- und CSR-Projekten in Entwicklungsländern. MaxTex Mitglieder finden sich dabei bereits zu gemeinsamen Projekten zusammen.

Ad 3) Prozesshaftigkeit

Es geht uns mit dem Preis nicht um einzelne Heldentaten oder abgeschlossene Projekte, sondern um die erkennbaren Maßnahmen und Prozesse zur Förderung ethisch verantwortlichen Handelns aller Beteiligten, also letztlich einen Umbau von Geschäftsmodellen. Das ist sicher ein weites Feld, von dem aber besonders überzeugend wirkte, dass die Initiatoren von MaxTex selbst hervorgehoben haben, dass kosmetische Maßnahmen in ihrer Branche alleine nicht ausreichen, sondern solche neuen Geschäftsmodelle entwickelt werden müssen: „So wie bisher kann es nicht weitergehen.“ – das ist einer der meist gehörten Sätze. Insbesondere Gründungsinitiator Ralf Hellmann versteht in diesem Sinne den Nachhaltigkeitsansatz als „völlig anders Geschäftsmodell“, zu dessen Realisierung man zwar stets mit den augenfälligsten Problemen beginnen müsse, aber dabei nicht stehen bleiben dürfe. Ziel des „holistischen Ansatzes“ seien neben den meist eingängigen Umweltfragen auch soziale Themen und letztlich die gesamten Bedingungen der Wertschöpfung. Dies könne man nur als einen schrittweisen Prozess angehen. Und Geschäftsführer Gerhard Becker fügt an: „Es wird immer deutlicher, dass wir da Wirtschaftsethik brauchen.“ Er spricht deswegen auch lieber gleich von „Ethik“ als von Nachhaltigkeit, da – nach seiner Auffassung – letzterer Begriff mittlerweile sehr beliebt und fast abgedroschen sei. Uneingeschränkt Recht möchte ich ihm geben – denn Nachhaltigkeit ist als politischer Begriff in den Ring geworfen worden, und dort geht es immer mehr um zustimmungsfähige Unschärfe als um scharfe begriffliche Klärung.

Vor diesem Hintergrund sind alle Mitgliedsunternehmen darin engagiert, neue Wege zu beschreiten und ihre Wertschöpfungsprozesse umzugestalten. In vertretbaren Schrittlängen, mit realistischem Blick für das Machbare, aber zielstrebig und unnachgiebig. Man könnte sagen: ein Branchensegment ist auf dem Weg, und die strategisch ausgerichtete Vermittlung von MaxTex ist die entscheidende Hilfe, die Dinge konsequent voranzutreiben. Daher der Preis für MaxTex. Was die Förderung dieser Prozessorientierung angeht, hat MaxTex eine ganze Reihe von Maßnahmen kultiviert, die unterstützend wirken, insbesondere die ins Leben gerufenen Seminare nach dem Motto: „Aus der Praxis, für die Praxis“ geben wertvolle Impulse für das gemeinschaftliche Lernen. „Lernen von unseren Besten“ – und zwar genau das, was die Mitglieder brauchen, das ist der zentrale Beitrag der Lernplattform MaxTex im Sinne der Prozessorientierung. Gewürdigt wird damit auch der systematische Ansatz zur Entwicklung einer Branchenkultur im Sinne der Nachhaltigkeit.

Ad 4) Die Nachhaltigkeit des Ansatzes

Schließlich geht es um die konsequente Ausrichtung des unternehmerischen Handelns an den drei Grunderfordernissen ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit. Insofern, das sei noch einmal klar gesagt, versteht sich dieser Preis nicht als ein „Orden“ für ein fertiges Werk, sondern nur als ein symbolisch gemeinter Zwischenschritt, als Meilenstein, im Idealfall ein hilfreicher „Rückenwind“ auf dem weiteren Weg zu nachhaltiger Unternehmensführung, der möglicherweise steinig und von Hindernissen gepflastert ist. Das wissen und beherzigen die Beteiligten auf je eigene Weise selber gut genug, ich darf zum Beleg ein paar wörtliche Zitate aus der letztjährigen Podiumsdiskussion beim MaxTex Forum herausgreifen:

- „Ich möchte hier auch einmal die Prozesslanze brechen.“
- „Dieses Auf-den-Weg-Machen ist die einzig ehrliche Antwort.“
- „Ja, das ist die Challenge: Wie geht man kleine Schritte?“

Ich füge hinzu: das war für mich fast schon herzerfrischend zu erkennen, dass das eigene Selbstverständnis bei MaxTex punktgenau unseren Prüfkriterien entsprach, bevor man von der Preisverleihung überhaupt etwas wusste. Als ob wir unsere Kriterien von Ihnen abgekupfert hätten.

Was soll man da noch näher begründen perfekt.

Ad 5) Der Faktor 4 ½ - Die Menschen

Abschließend möchte ich jenen Faktor unterstreichen, der üblicherweise nur schwer in „Kriterien“ zu fassen ist, aber letztlich doch die Basis aller Bemühungen um eine nachhaltigere Wirtschaft darstellt. Das sind die Menschen, die die Dinge anpacken. Diesem X-Faktor, dem man bei MaxTex auf Schritt und Tritt begegnet, weil die gesamte Initiative getragen wird durch eine durchdringend spürbare Haltung zu den Dingen – eine geradlinige Motivation, die als problematisch erkannten Verhältnisse tatsächlich zum Besseren zu verändern und nicht nur Lippenbekenntnisse abzuliefern.

Ich nenne das hier Faktor 4 ½, weil man ihn Dritten gegenüber – i.e. hier in Schriftform – nicht näher begründen kann; man muss ihn selbst erleben. Hier ist praktizierte Unternehmensethik in Form einer persönlich tief verwurzelten Nachhaltigkeitsmotivation am Werk, nicht als kurzlebiger Modetrend (obwohl die Mode bei vielen Firmen im Programm steht), sondern aus grundlegender Überzeugung – für diejenigen, die es „politischer“ oder betriebswirtschaftlicher formuliert sehen wollen: als unternehmerisch motivierte Strategie, nicht als

kommunikationstechnisch aufgesetztes window dressing. Das ist ein ganz wichtiger „Hilfspunkt“ für unsere Auszeichnung in Sachen Nachhaltigkeit, auch über diese kleine Würdigung hinaus.

Zusammenfassend halten wir seitens der DNWE Jury die Initiative MaxTex für einen würdigen, explizit nachhaltig und prozesshaft ausgerichteten und in seinem Branchensegment besonders innovativ agierenden Kandidaten für den DNWE-Preis 2018. Als Verband leistet die Initiative weit über die an sich schon veritablen Aktivitäten der Einzelmitglieder hinaus eine gemeinschaftliche Vernetzungs-, Bildungs- und Entwicklungsarbeit für die gesamte textile B2B-Kette. Wesentliche Unterschiede zu vergleichbaren Initiativen liegen im strategisch „handverlesenen“ Mitgliederkreis und seiner aktiven Einbindung in einen „bottom-up“ angelegten Lernprozess. Jedes einzelne Mitglied ist schon auf dem Weg in die Nachhaltigkeit, und muss es auch sein, wenn es sich sinnvoll einbringen und von die teils hoch spezifischen Erfahrungen weiter voranbringen will. Die einzelnen Akteure sind hochgradig motiviert, sehr realitätsbewusst und langfristig orientiert, i.e. MaxTex ist keine kurzfristige Schönwetterveranstaltung, sondern ein gezielter Ansatz zum strategischen Umbau von Geschäftsmodellen in Richtung Nachhaltigkeit. Da MaxTex überdies selbst die Notwendigkeit sieht, sich verstärkt auch mit dem Thema „Ethik“ auseinanderzusetzen, können wir uns derzeit keinen besseren Preisträger vorstellen.

Als Quintessenz hält die Preisurkunde fest:

„Das DWE verleiht den Preis für Unternehmensethik 2018 an die Vereinigung MaxTex in Anerkennung für das große freiwillige Engagement auf dem Weg zu einer nachhaltigen Textilwirtschaft.“

Dazu meinen allerherzlichsten Glückwunsch!

Berlin, am 27. März 2019