

Bonn, 17.4.2015

Michael Wedell, METRO GROUP

*ES GILT DAS GESPROCHENE WORT*

**„Verantwortliches Wachstum angesichts der Grenzen des Wachstums: Die Spannung zwischen Unternehmensinteressen und gesellschaftlichen Interessen bzw. globalen Herausforderungen meistern.“**

Anrede,

vielen Dank für die Einladung. Ich freue mich heute bei Ihnen zu sein und Ihnen aus meiner Sicht einige Gedanken zum Umgang der METRO GROUP mit der Idee des verantwortlichen Wachstums vorstellen zu können.

Zu Beginn möchte ich gleich eine Überlegung voranstellen, die in der Auseinandersetzung mit dem Thema Wachstum sicher die Gretchenfrage ist: Wollen wir weniger Wachstum bzw. negatives Wachstum (=Schrumpfung) oder anderes, verantwortliches Wachstum?

Für ein Unternehmen, eine Aktiengesellschaft, kann zunächst einmal nur die zweite Variante in Frage kommen – ein weniger an Wachstum gefährdet den Bestand des Unternehmens und ist daher immer nur für eine kurze Zeit zu verkraften. Wir reden aber von einer langfristigen Perspektive. Viel ist um dieses andere Wachstum definiert worden: Qualitatives Wachstum ist eine beliebte Formel, also ein Wachstum, das eine Steigerung der Lebensqualität bei abnehmendem Ressourcenbedarf bedeutet. Damit ist die wichtige Entkopplung des ökonomischen und sozialen Wachstums vom natürlichen Ressourcenbedarf gemeint.

Das ist für ein Unternehmen eine attraktive Vision, denn Sie können sich vorstellen, dass ein Unternehmen keinerlei Interesse daran hat, Ressourcen durch die Gegend zu transportieren, zu lagern und zu verkaufen, wenn es auch mit weniger logistischem Aufwand wachsen kann. Da kann ein Handelskonzern zunächst einmal nur „ja!“ sagen, wenn es gelingt, die Bedürfnisse der Kunden auch mit weniger Ressourcenverbrauch zu befriedigen. Aber diese letztgenannte Bedingung ist unternehmerisch zentral: Wenn wir den Kunden verlieren in einem solchen Veränderungsprozess, ja, selbst wenn wir einmal nicht ganz nah an unseren Kunden dran bleiben, kann das die Existenz des Unternehmens bedrohen. So weit, so erwartbar.

Ich möchte Ihnen daher heute vorstellen, wie wir dieses andere Wachstum bei der Metro Group ganz konkret realisieren wollen. Wir sind mitten in einem Transformationsprozess.

Ein großes Wort, aber es trifft die Sache sehr gut: Wir sind in einem Prozess, in dem wir zunehmend stärker die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung umsetzen wollen – und in diesem Prozess gibt es sehr wohl Wachstumsziele. Aber wir setzen auf ein anderes Wachstum. Dazu haben wir folgende Eckpunkte definiert:

1. Anerkennen der Begrenztheit natürlicher Ressourcen und der begrenzten Belastbarkeit des Ökosystems Erde. Das ist KEIN trivialer Schritt für einen Konzern, wenn man dieses Anerkennen bis in die letzte Konsequenz in eigene Verantwortung übersetzen will.
2. Entscheiden, dass unser eigenes Handeln gefragt ist.
3. Zuhören, was die Gesellschaft will – also unsere Stakeholder in allen Ländern, in denen wir Handel treiben. Wir wissen, dass es draußen – neben unseren Kunden, natürlich noch viele andere Menschen und Organisationen gibt, deren Wissen und deren Präferenzen wir für unsere Entscheidungen verstehen müssen. So erkennen wir, wo wir prioritär etwas unternehmen müssen.
4. Prioritäten definieren, wo wir uns verändern müssen und wollen.
5. Unsere Wertschöpfungskette an die neuen Prioritäten anpassen und nach und nach unseren Fußabdruck reduzieren. Dieser Punkt klingt harmlos – ist aber etwas, mit dem wir ungeheuer viel Zeit verbringen. Denn anders als es die Wahrnehmung Außenstehender ist, kann man im Unternehmen weder den

Mitarbeitern noch den Lieferanten einfach vorschreiben, was sie zu tun haben. Den Kunden natürlich schon gar nicht. Alle, die sie für diese Veränderung gewinnen wollen, müssen sie nicht nur erreichen – sie müssen ihnen helfen zu definieren, wo für sie die Vorteile einer Veränderung liegen. So funktioniert heute Kommunikation, da sind wir alle inzwischen sehr viel anspruchsvoller.

6. Uns Feedback einholen – wie sind wir in diesem Prozess unterwegs? Sind unsere Maßnahmen wirksam? Erreichen wir die Fortschritte oder gehen unsere Maßnahmen am Ziel vorbei?
7. Andere motivieren, als Partner den gleichen Weg mit uns zu gehen bzw. einen eigenen Weg mit einer ähnlichen Ausrichtung zu finden. Damit ist zunächst die Branche gemeint, aber natürlich auch Geschäftspartner und auch Politik und Verwaltung in unseren Märkten.

Gehen wir diese Phasen im Einzelnen kurz durch – natürlich nur skizzenhaft – aber Sie bekommen einen Eindruck davon, was im Einzelnen dahinter steckt.

### **1. GRENZEN ANERKENNEN**

Gegenwärtig leben viele Menschen in dem Bewusstsein, dass das Wachstum Grenzen hat und im quantitativen Sinn stimmt das auch. Sie leben in dem Bewusstsein, dass Wachstum nicht zu Lasten der nachkommenden Generationen und der Umwelt gehen darf.

Die Einsicht in die Endlichkeit quantitativen Wachstums ist von der unendlichen und unglaublich vielgestaltigen Erwartung nach qualitativem Wachstum begleitet, eine Erwartung, auf die nicht mehr wie früher jeder Einzelne oder jede Einzelne, oder die Religionsgemeinschaft eine Antwort geben müssen, sondern jetzt auch die Unternehmen der Wirtschaft und – was eigentlich ebenso begründungspflichtig wäre - auch der Staat. Aber immerhin wissen die meisten Verantwortlichen in der Politik, dass sie an den Strukturen arbeiten müssen und nicht an der Verbesserung der Menschen (W. Kretschmann).

### **2. Entscheiden, dass unser eigenes Handeln gefragt ist**

Dass unsere Ressourcen begrenzt sind ist heute eine relativ schlichte Einsicht, die aber eben doch immer wieder betont werden muss. Olaf Koch, Vorsitzender des Vorstands der METRO AG, betont: „Eine verantwortlich handelnde Wirtschaft fördert das Wohl der Menschen und den Schutz der Ressourcen gleichermaßen. Sie setzt sich aber auch dafür ein, dass sich diese Überzeugung national und international durchsetzt. Wir tun dies in dem Bewusstsein, dass der Mensch Anfang und Ziel allen Wirtschaftens ist – und möchten dazu beitragen, dass die Menschen bei ihren Entscheidungen umsichtig handeln und nachfolgende Generationen mit bedenken.“ So richtig dieser Ansatz ist, so war es Oswald von Nell Breunig, der daran erinnert hat, dass es immer die Menschen sind, die herrschen, führen oder leiten und es durchaus darauf ankommt, „welcher Personenkreis in Wirtschaft und Politik führend sei“ (Gerechtigkeit und Freiheit): „Wettbewerb um den Kunden ist Dienst am Kunden.“

### **3. Zuhören, was die Gesellschaft will**

Es geht darum, die verschiedenen Erwartungen zu analysieren und ihre kraftvolle Dynamik zu kultivieren und natürlich auch für die eigenen Interessen fruchtbar zu machen.

Wenn wir von diesen Erwartungen sprechen, dann müssen wir sie erst einmal kennen. Eine simple Erkenntnis, in der Umsetzung aber wichtiger Bestandteil unserer täglichen Arbeit: Das so genannte Stakeholder Management.

Unternehmen können nicht losgekoppelt von der Gesellschaft agieren. Wir müssen Teil der Debatte sein: Sei es durch Veranstaltungen wie diese hier. Sei es durch den Austausch mit den Verbraucherschutzverbänden, durch Mitarbeit in Gremien der Verbände oder von anderen Akteuren.

Und wie es sich im Jahr 2015 gehört natürlich auch digital: Unser neues digitales Hauptstadtbüro unter politik.metrogroup.de und unser Twitteraccount @dasGuteessen sind genau dazu da. Das ist kein Selbstzweck. Sondern eine intensive, manchmal anstrengende Aufgabe: Unsere Stakeholder zu kennen, sie kennenzulernen und Beziehungen aufzubauen.

Deshalb lädt die METRO GROUP z.B. regelmäßig zu einer Workshopreihe Leiter der Planungs- und Strategieabteilungen der Parteien und Fraktionen sowie Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft zur Debatte im kleinen Kreis ein. Thema des letzten Workshops im November 2014 war: „Was heißt gesellschaftlicher Fortschritt heute? Ein Gespräch über Lebensqualität, Wachstum und Wohlstand“.

Wer sich ernsthaft mit nachhaltigem Wirtschaften beschäftigt weiß, dass die meisten Konzepte Schlagseite haben: entweder hin zur Ökologie, oder zur Ökonomie, oder zum Sozialen. Nachhaltigkeit ist am ehesten als gesellschaftlicher „Such-, Lern- und Gestaltungsprozess“ zu begreifen. Die Formulierung stammt von einer Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages. Ich finde sie sehr zutreffend.

Die Praxis zeigt: Wir sind als Unternehmen im besten Fall auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise, aber eben noch nicht nachhaltig.

Die Wachstumsdefinition im Abschlussbericht „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ lautet: „Worin besteht das Bedürfnis der Kundinnen und Kunden und welche Lösungen bieten sich dafür an?“ (...) Für Unternehmen ist ein nachhaltiges Wirtschaften die Handlungsstrategie („license to operate“), um vor den Stakeholdern – Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kapitalgebern – und der Gesellschaft insgesamt bestehen zu können. Um langfristig Wohlstand zu erreichen, sind nachhaltige Wirtschaftskonzepte erforderlich. Die Transparenz und Verantwortung gegenüber den Anspruchsgruppen gehört dazu. Die Gesellschaft muss dabei mit- und ihre Bedenken müssen ernst genommen werden.“

#### **4. Prioritäten für eigenes Handeln definieren**

In mehreren osteuropäischen Ländern unterstützt METRO Cash & Carry Gründer auch mit speziellen Franchiseprogrammen – inklusive Mitarbeiterschulungen, Beratung bei der Sortimentsgestaltung und Druck von Werbespekten.

Auch in Deutschland wird in diesem Frühjahr ein neues Accelerator-Programm ins Leben gerufen, das Startups zusammenführt und sie mit Infrastrukturmitteln und Beratungsdienstleistungen unterstützt. Olaf Koch, Vorstandsvorsitzender der METRO AG: „Wir sehen uns als Enabler unserer Kunden. Nur wenn es ihnen gut geht, können auch wir wachsen.“

Dies bedeutet für die Geschäftstätigkeit: mehr Lebensqualität im Sinne eines gesellschaftlichen Mehrwerts zu schaffen und belastende Auswirkungen auf das Umfeld, ökologisch wie auch sozial, zu verringern. Die Vereinbarkeit von nachhaltigem Handeln und wirtschaftlichem Erfolg ist das erreichbare Ziel.

#### **5. Unsere Wertschöpfungskette an die neuen Anforderungen anpassen**

Dieser „Such-, Lern- und Gestaltungsprozess“ ist – das ist hoffentlich deutlich geworden - kein selbstverständlicher. Und kein leichter, im Gegenteil. Das gilt besonders für ein Unternehmen wie die METRO. Zugespitzt: Kleidungsstücke aus Bangladesch, überspitzte Werbung vom Elektromarkt, regionale Lebensmittel und Kleinbauern in Asien, Elektroeffizienz, globale Unternehmensstrukturen – nur einige Stichworte, die die Bandbreite der Spannungsfelder in diesem Prozess aufzeigen.

Ich will einige von ihnen aufgreifen und versuchen, die Spannungsfelder zu beschreiben.

## SPANNUNGSFELD LIEFERKETTE

Als großes internationales Handelsunternehmen tragen wir eine besondere Verantwortung für die Bedingungen in der Lieferkette. Und wenn Sie heute nach der Veranstaltung für den Wochenendeinkauf in den nächsten METRO-Markt gehen, dann finden Sie – wie z.B. hier in Sankt Augustin - ein Angebot von rund 50.000 Produkten. 50.000 einzelnen Produkten bei denen unsere Kunden wollen, „dass alles in Ordnung“ ist.

Und bei Produkten, die eine komplexe, internationale Lieferkette benötigen, da geht es oft um die Einhaltung von Sozialstandards, um gute Arbeits- und Lebensbedingungen entlang dieser gesamten Kette. Da können sich viele darauf verständigen.

Auch wir. Für uns gilt deshalb: Die METRO GROUP erlaubt keinem ihrer Lieferanten, sich an Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder jeglicher anderer Form der Ausbeutung zu beteiligen. Das heißt, dass die Lieferanten die Kernnormen der International Labor Organisation ILO respektieren müssen. Vor Jahren wurden diese Verbote bereits als fester Bestandteil in die Allgemeinen Einkaufsbedingungen der METRO GROUP aufgenommen.

Auch wenn wir zu keiner der betroffenen Fabriken direkte Geschäftsbeziehungen hatten: Die Unglücke in Textilfabriken in Bangladesch im Jahr 2013 haben wir alle mit großer Betroffenheit wahrgenommen.

Sie haben noch einmal klar gemacht, wie schlimm sich Fehler – oder bewusstes menschliches Fehlverhalten – auswirken können.

Damit Sie einige Zahlen kennen: Die METRO GROUP arbeitet in Asien über die MGB Hongkong mit rund 1.200 Fabriken zusammen, von denen die große Mehrheit der Fabriken (über 800) seit vielen Jahren in China liegt.

In Bangladesch haben wir von Anfang an nur sehr selektiv mit Fabriken zusammengearbeitet. Dort genügen die Arbeitsbedingungen in vielen Fällen nicht unseren Standards. Die METRO-Einkaufsgesellschaft unterhält übrigens in der Hauptstadt Dhaka ein eigenes Büro mit lokalen Mitarbeitern. Allein 7 Qualitätssicherungsexperten besuchen und überprüfen regelmäßig die aktiven Fabriken dort, zusätzlich zu Audits, dazu gleich nochmal mehr.

## SPANNUNGSFELD RESSOURCEN

Die METRO GROUP setzt sich verstärkt für einen nachhaltigen Umgang mit sensiblen Produktgruppen ein – besonderer Fokus sind dabei Fisch und Fleischwaren.

METRO Cash & Carry Kunden können ab sofort beim Fischeinkauf per Smartphone-App zum Beispiel nachverfolgen, in welchen Gewässern und auf welche Art der Fisch gefangen wurde (kostenlos im App Store „ProTrace der METRO SYSTEMS GmbH“).

Auch bei zahlreichen Fleischprodukten sind detaillierte Daten zur Herkunft, Verarbeitung, Qualität und Nachhaltigkeit der Ware abrufbar. Das Besondere an der innovativen Lösung ist, dass vom Hersteller bis hin zum Händler alle Beteiligten ihre Produktinformationen dezentral in eigenen Datenbanken erfassen, die dann online zusammengeführt werden. Über eine Suchmaschine und mittels eindeutiger Produktidentifikation ist es dann möglich, sich im Detail über einzelne Produktdaten zu informieren.

Warum ist das nachhaltiger?

Zerstörerische Fischereimethoden und eine Überfischung der Meere gefährden die Lebensräume im Ozean. Daher ruft die Global Ocean Commission in ihrem aktuellen Bericht Akteure entlang der Lieferkette zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Hochsee auf. Durch den Einsatz von modernen Rückverfolgbarkeitssystemen gilt die METRO GROUP als positives Vorbild im Kampf gegen illegale Fischerei.

Das Spannungsfeld zwischen Umweltschutz und Geschäftsinteresse entpuppt sich hier eher als gemeinsamer Ansatz: Die Ressource schützen und erhalten.

Es ist nicht leicht, eine große Organisation zu bewegen.

Was hilft, diese Bewegung zu unterstützen: Wenn auch Sie einen Beitrag leisten. Sie können direkt etwas tun, damit sich die Organisation schneller bewegt: Gehen Sie zu Galeria Kaufhof. Unter dem Label „Natürlich GALERIA“ erleichtert es Ihnen GALERIA Kaufhof, bewusst einzukaufen.

Mit dem grünen Blatt werden Produkte gekennzeichnet, die besonders umweltfreundlich oder sozialverträglich hergestellt sind – oft auch beides. Unser Angebot umfasst gut 7.000 verschiedene Artikel bei Textilien, Kosmetik, Spielwaren und Schreibwaren und zusätzlich knapp 2.000 Artikel im Lebensmittelsortiment.

Nein, das sind nicht die meist gefragten Artikel. Nein, es ist nicht selbstverständlich, dass diese Produkte breit in der Filiale präsentiert werden. Deshalb unterstützen Sie unser Bemühen: Fragen Sie danach!

## **6. Feedback einholen**

Das mache ich hier heute mit Ihnen und an vielen anderen Stellen mit den unterschiedlichen Kanälen und Formaten, die wir zur Kommunikation mit unseren Stakeholdern einsetzen. Und wir erhalten ihn jeden Tag an der Kasse.

## **7. Andere motivieren**

Vor etwas mehr als 5 Jahren haben wir die MITTWOCHSGESELLSCHAFT DES HANDELS eingeführt, die seitdem vierteljährlich stattfindet: hier wollen wir den Dialog vereinfachen, Rückmeldungen einholen und geben und miteinander ins Gespräch kommen

Um in der gesamten Branche Fortschritte im Bereich der textilen Lieferkette zu erzielen haben wir die Business Social Compliance Initiative (BSCI) mitgegründet. Dort ist der Ansatz, unsere Lieferanten beziehungsweise die Produktionsstätten beim Aufbau eines entsprechenden Managementprozesses zu begleiten. Das ist ein langfristiger Ansatz. Ich war erst vor 3 Tagen bei unserer Einkaufsgesellschaft in Istanbul, die mit eigenen Inspektoren darauf achtet, dass bei unseren Eigenmarken die BSCI Kriterien alle eingehalten werden, aber natürlich können wir nicht alle Lieferanten zu 100% kontrollieren. So begrüßen wir auch die Ziele des Textilbündnisses, weisen aber auch darauf hin, dass es wichtig ist, die Ziele und Programme international zu denken. Was in der Textilbündnisdiskussion bisher schwierig ist: Es wird ein Bild geschaffen, der Handel wolle die guten, ordentlich hergestellten Produkte nicht anbieten oder sperre sich aus anderen Gründen. Der Kunde habe ein Verlangen nach. So ist es nicht. Die Nachfrage ist gering. Der Kunde verlangt nicht danach. Packen wir uns an die eigene Nase: Wie läuft die Beschaffung in Städten und Gemeinden, wie bei den Kirchen, Sportverein etc.? Beim großen Eine Welt Kongress der KJG in Köln 1989 haben fast alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer unterschrieben, nie wieder Fleisch zu essen.... Ich habe damals nicht unterschrieben, denn Ziele müssen zwar anspruchsvoll, aber immer auch realistisch sein.

Anrede,

Sie sehen: Wir alle leben in Spannungsfeldern und wir sind mitten im eingangs beschriebenen „Such-, Lern- und Gestaltungsprozess“. Einige Beispiele habe ich Ihnen gegeben.

In Unternehmen werden solche Prozesse gerne organisiert. Die genauen Abstimmungsschritte des Nachhaltigkeitsmanagements, des Reportings oder des Stakeholder Managements habe ich Ihnen heute erspart. Auch eine annähernd vollständigen Aufzählung, der Initiativen, bei denen wir aktiv sind.

Was ich Ihnen als ein Beispiel der notwendigen kleinen Schritte noch berichten möchte: Die Vergütung des Vorstandes und des Senior Managements ist an das Abschneiden der METRO GROUP im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) gekoppelt.

Das ist ein Indiz, dass wir es ernst nehmen.

Das andere: Ich bin heute hier. Ich bin zuständig für die Interessenvertretung der METRO. Also das Lobbying. Und für uns gehört Lobbying selbstverständlich zum nachhaltigen Wirtschaften dazu. Wir folgen dem Konzept des „responsible lobbying“.

Die Prozesse sind dabei durch ein hohes Maß an Transparenz gekennzeichnet. Die eigenen Ziele sowie deren Durchsetzungsmethoden sind klar erkennbar. Gegenüber allen Gesprächspartnern wird die gleiche Botschaft kommuniziert. Die Inhalte orientieren sich an gesamtgesellschaftlichen Zielen und dienen nicht dem Erwerb von Privilegien zu Lasten Dritter.

Verantwortliches Wirtschaften, die beschriebenen Such-, Lern- und Gestaltungsprozess, das Umgehen mit Spannungsfeldern, das Einlassen auf Stakeholder – das geht nur so.

Das sieht auch Nachhaltigkeitsforscher, Volkswirt und Soziologe Ortwin Renn so. Der sagt nämlich: Es ist die Aufgabe von Unternehmen,

*„ihre Ziele und Strategien laufend an den Erfordernissen der Nachhaltigkeit auszurichten und dabei zwischen Konsumenten, Produzenten und der Öffentlichkeit zu vermitteln. Zunehmend wird dabei deutlich, dass innovatives Handeln von den Unternehmen eine über die normale Verbandsarbeit hinausgehende Kontaktpflege mit anderen Unternehmen, gesellschaftlichen Gruppen und politischen Institutionen benötigt. In solchen unkonventionellen Netzwerken wächst der Nährboden für neue Lösungen, bei denen soziale Kosten vermieden und erwünschte Funktionen mit einem Minimum an ökologischen und sozialen Belastungen erfüllt werden können.“*

Das ist ein langes Zitat, aber ein gutes. Und damit freue ich mich jetzt auf genau dieses: auf gute Gespräche und „unkonventionelles Netzwerken“ mit Ihnen!

Vielen Dank.