

„Nachhaltig wirtschaften ist eine laufende industrielle Revolution – diesmal geht es um Existenzsicherung“

Mittelständische Unternehmen sollten mit Mut, Konsequenz und frei von Ideologie ihren Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise gestalten. Anders werden die meisten von ihnen die „grüne“ Transformation kaum zum betriebswirtschaftlichen Erfolg führen können. Ein Gespräch mit Stefan Schaltegger.

Herr Schaltegger, möchten die meisten Mittelständler mit ihren Nachhaltigkeitsstrategien in erster Linie als vorzeigbarer „Corporate Citizen“ glänzen oder damit schon richtig Geld verdienen?

Der Trend ist klar: Die Anzahl an Firmen, die lediglich pro forma Nachhaltigkeit anstreben und nicht erkennen, dass ökologische und soziale Themen Geschäftsmodellentwicklungen und den Geschäftserfolg beeinflussen, schwindet jeden Tag. Der Nachhaltigkeitswandel von Wirtschaft und Gesellschaft ist in eine Phase

eingetreten, in der mittlerweile über Lieferketten, Verbraucherpräferenzen, das Engagement von Investoren und Regulierungen enormer Druck auf einzelne Sektoren entstanden ist, die planetaren Belastungsgrenzen mit ihrer Wirtschaftsweise nicht zu überschreiten. Immer mehr Unternehmen geht es deshalb auch aus dem Mittelstand nicht mehr darum, ein paar Prozent mehr oder weniger Gewinn zu machen, sondern darum, ob sie in der jetzigen Form überhaupt eine Zukunft haben. Das spüren inzwischen auch kleine Firmen. Imagewirkung und lediglich das Hoffen auf den Erfolg von ein paar „grünen“ Marketingbotschaften treten immer mehr in den Hintergrund. Es ist nun eine Frage, wie die Unternehmensexistenz gesichert und die Firma zukunftsfähig gemacht werden kann.

Wer liefert denn die Vorbilder für den Umstieg auf die neuen, nachhaltigen Wirtschaftsweisen – also auf diejenigen Geschäftsmodelle, die in dem enger werdenden Rahmen, von dem Sie sprechen, funktionieren könnten?

In Deutschland und weltweit gibt es Pioniere, die schon vor langer Zeit aus innerer Überzeugung heraus begonnen haben, sich nachhaltig zu transformieren. Sie sind in der momentanen Phase oft im Vorteil, weil sie schon eine große Wegstrecke des nötigen Umbaus hinter sich gebracht haben. Allerdings ist eine Nachhaltigkeitsausrichtung auch keine Garantie für wirtschaftlichen



Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger

ist Professor für Nachhaltigkeitsmanagement an der Leuphana Universität Lüneburg. Er gründete das Center for Sustainability Management (CSM) und konzipierte den weltweit ersten MBA für Nachhaltigkeitsmanagement. Sein Forschungsschwerpunkt liegt bei den Themen unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement, insbesondere nachhaltige Geschäftsmodelle, Messung und Management von Nachhaltigkeitsleistungen sowie Management von Stakeholder-Beziehungen.

Erfolg. Einige Geschäftsmodelle von Pionieren können als Inspiration für die Nachhaltigkeits-Transformation anderer Organisationen in ihren jeweiligen Branchen dienen – ich denke zum Beispiel an Firmen wie Hess Natur, Armed Angels, Vaude im Textilsektor oder Hipp in der Nahrungsmittelindustrie, um ein paar Namen beliebig herauszugreifen. Solche Firmen sind mit bereits sehr nachhaltigen Wirtschaftsweisen ökonomisch solide aufgestellt. Die Nachzügler erkennen das immer mehr und versuchen aufzuschließen. Nicht zuletzt auch, weil ihnen klar wird, dass diese langfristig ausgerichteten Geschäftsmodelle im globalen Wettbewerb um Technologiepartner, Kunden und Fachkräfte immer wertvollere Differenzierungsmöglichkeiten bieten.

Es gibt damit also kaum noch Unternehmen, die sich sorgen, ihre nachhaltige Transformation würde nur etwas kosten und nichts oder zu wenig für den langfristigen Wert des Unternehmens erreichen?

Hinter Ihrer Frage steckt die Vorstellung, dass ein Unternehmen bei seiner Nachhaltigkeits-Transformation unweigerlich in einen Zielkonflikt hineinläuft. Nach dem Motto: entweder mit weniger Rendite nachhaltig wirtschaften oder aber konventionell unnachhaltig und auf dem gewohnten Ertragsniveau bleiben. In der Tat höre ich diese Befürchtung immer wieder von Managern. Es ist für mich jeweils ein Zeichen, dass sie sich noch nicht intensiv genug mit Nachhaltigkeit beschäftigt haben. Nachhaltig arbeiten ist mit wirtschaftlichem Erfolg jedoch weder unweigerlich positiv noch negativ verknüpft. Es gibt mittlerweile viele Beispiele, die zeigen, wie sich Nachhaltigkeit positiv und teilweise auch kurzfristig auf den Gewinn auswirken kann. Wie bei anderen Themengebieten auch ist für die wirtschaftlichen Wirkungen aber wesentlich, wie genau die Nachhaltigkeitsmaßnahmen umgesetzt werden.

Welche sind das? Es ist schließlich riskant und kostet doch ganz schön viel Geld, zum Beispiel eine vollständige Kreislaufwirtschaft, sagen wir für den Rohstoff Plastik, in einem Unternehmen aufzubauen.

Nehmen Sie nur die mittlerweile häufig getroffenen Maßnahmen zur effektiveren Nutzung der immer wertvoller werdenden Rohstoffe Wasser und elektrischer Strom, die Unternehmen in der Produktion brauchen. Da stehen Investitionen in eigene Aufbereitungsanlagen oder die Montage von Photovoltaik und die daraus beziehbaren Ertragsbeiträge oft in einem viel günstigeren Verhältnis als vermutet. Es sind leider oft nur langsam verblässende Klischeevorstellungen, die die Bereitschaft blockieren, sich nachhaltig zu transformieren. Den Konflikt zwischen Nachhaltigkeit und Rendite, den gibt es vor allem, wenn man den Wandel unprofessionell angeht. Wer vorausschauend plant und in seinem Unternehmen mehr Nachhaltigkeit zum Beispiel mit ohnehin nötigen Ersatzinvestitionen und einem entsprechenden Technologiesprung verbindet, hält die Kosten eines Umstiegs auf nachhaltiges Wirtschaften meist gering. Warten, bis strenger werdende Regulierungen einen zu kurzfristigen Maßnahmen zwingen, kostet meistens mehr Geld.

In welchen Branchen wurden Geschäftsmodelle bereits gesamtheitlich auf Nachhaltigkeit umgestellt, statt nur an ein paar Stellschrauben zu drehen?

Wenn Sie die Gewinnerliste oder die nominierten Unternehmen beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis (DNP) betrachten, fin-

den Sie in der Kategorie mittelständische und kleine Unternehmen Beispiele für jede Branche. Prominente Pioniere sind der Lebensmittelbereich mit Namen wie Alnatura, Voelkel Säfte oder Rapunzel. Das sind alles Vorreiter, die seit Langem konsequent und erfolgreich mit nachhaltigen Geschäftsmodellen unterwegs sind. Ein neueres Beispiel sind diverse Drogeriemarktketten, für die Nachhaltigkeit zu einem bedeutenden Wettbewerbsfaktor geworden ist. Interessant ist natürlich auch der Blick auf den Automobilsektor, wo große Firmen lange an altem Denken festgehalten haben und jetzt erkennen, dass sich der Markt fundamental ändert und E-Mobilität und Mobilitätsdienstleistungen zum neuen Normal werden. Auch dieser Sektor und seine überwiegend mittelständisch geprägten Zulieferernetzwerke werden sich fundamental neu ausrichten. Da führt kein Weg vorbei.

Viele Möglichkeiten für mehr Nachhaltigkeit finden sich in den Produktionsabschnitten der Wertschöpfungskette. Welche werden hier schon am meisten genutzt im Mittelstand?

Selbst erzeugte erneuerbare Energie ist in vielerlei Hinsicht ein sehr bedeutendes Thema für Mittelständler – kein Wunder, nach den Preisspitzen der letzten Zeit bei Strom und Gas. In mehr und mehr Branchen spielt auch die Sicherung der Rohstoffbeschaffung eine große Rolle. Michael Ritter unterhält beispielsweise für den Schokoladenhersteller Ritter Sport eine eigene Kakaoplantage im Südosten Nicaraguas. Sie umfasst auch Wald- und Feuchtgebiete, die zum Schutz der Artenvielfalt unangetastet bleiben. Eine andere Möglichkeit, zum Beispiel in der Elektronik, besteht darin, Konfliktmineralien und seltene Metalle durch Rezyklate zu ersetzen und damit bedeutende Lieferkettenprobleme zu verhindern. Das hat den Vorteil, dass man sich nicht weiter um Sorgfaltspflichten oder andere Probleme in globalen Lieferketten kümmern muss. Energieversorgung und Rohstoffverwendung sind dominierende Themen, um Geschäftsmodelle, Produktion und Produkte auf eine nachhaltige Basis zu stellen.

Welches sind die größten Hürden, vor denen mittelständische Firmen stehen, wenn sie ihren „grünen“ Umbau angehen – ist es eher fehlendes Kapital, sind es noch nicht ausgereifte Technologien oder auch das wuchernde Regulierungsdickicht?

Keines von alledem. Aus meiner Beobachtung heraus ist die größte Hürde das Mindset. Neben dem Klischee, dass das alles „nur“ viel koste, werden gesellschaftliche und vor allem betriebswirtschaftliche Fragen einer „grünen“ Wirtschaftsweise zu ideologisch eingestuft. Es sollte nicht vergessen werden, dass es bei der laufenden Nachhaltigkeits-Transformation der Wirtschaft nicht darum geht, eine grüne Partei zu wählen, sondern um betriebswirtschaftliche Sachfragen, langfristig tragende Strategien zu entwickeln und unternehmerische Risiken des Nichtstuns oder eines Umstiegs auf nachhaltiges Wirtschaften professionell zu managen. Unternehmer und Unternehmerinnen müssen in der Phase, in der wir gerade sind, essenzielle Fragen beantworten. Es sind Fragen, die Investoren stellen sollten und auf die von Gründern mittelständischer Firmen vor Jahrzehnten noch keine Antwort verlangt wurde. Etwa welche Produkte und Produktionsweisen in Zukunft die eigene Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der planetaren Grenzen sichern und wie ein merklicher Beitrag zur gesellschaftlichen Wohlfahrt geleistet werden soll. Das erfordert

eine neue und langfristig angelegte strategische Herangehensweise. Wenn man diese Fragen zu ideologisch sieht, hat man schon verloren. Denn dann ist man für die Innovationspotenziale, die die Nachhaltigkeitsthematik entfaltet, verschlossen, und die wirtschaftlichen Möglichkeiten der nachhaltigen Transformation werden nicht erkannt und sowohl Risiken als auch Chancen übersehen. Damit wird die Zukunft des Unternehmens riskiert. Deshalb sage ich auch, dass Führungskräfte, die Nachhaltigkeit als Geschäftsthema nicht sehr ernst nehmen, riskantes Personal darstellen.

Also sollten Unternehmer und Unternehmerinnen für ihre Transformation ein mutiges Big Picture der Möglichkeiten entwerfen, da zu kleines Karo sie betriebsblind für die wahren Möglichkeiten nachhaltigen Wirtschaftens macht?

So könnte man es formulieren. Ideologische Verhärtung lähmt den Unternehmergeist, wenn es um eine so grundlegende Transformation der Wirtschaftsweise geht, wie sie nun benötigt wird und in Gang gesetzt wurde. Man klebt dann zu häufig am Bestehenden und baut zum Beispiel noch schnell eine neue Öl- oder Gasheizung ein, bevor sie verboten wird. Dabei ist eine Wärmepumpe viel effizienter und ökonomischer. Zudem bietet dieser Schritt eine verlässlichere Kalkulationsgrundlage, denn wer weiß schließlich schon, wie teuer fossile Brennstoffe in zehn oder zwanzig Jahren sein werden. Solar- und Windstrom sind dagegen vor allem dann gut kalkulierbar, wenn ein hoher Anteil durch Eigenproduktion im Unternehmen abgedeckt werden kann. Ähnlich ist das auch bei der Produktentwicklung. Welche Herausforderungen ein zu langes Kleben am Alten verursachen kann, ist in der Automobilindustrie gut zu beobachten. „Plötzlich“ sind neue amerikanische und chinesische Hersteller Technologieführer und mächtige Marktakteure.

Diesen offenen Blick in die Zukunft muss man sich erst einmal innerlich erlauben, um Ideen weiterverfolgen zu können.

Das ist richtig. Ohne Denkverbote alle Möglichkeiten durchspielen, das hilft enorm, wenn es darum geht, ein Geschäftsmodell zu finden, das langfristig trägt und alle Stakeholder, von Kunden und Investoren über die Mitarbeitenden bis zu Behörden, zufriedenstellt. Mein Tipp zum Umstieg: Ohne große Wirtschaftlichkeitsrechnung zunächst analysieren, worin radikale Nachhaltigkeitslösungen bestehen könnten – und dann überlegen, wie man diese Lösungen wirtschaftlich machen kann. Denn, man kommt nur auf die wirklich transformierenden Lösungen, wenn man zuerst über radikale Veränderungen nachdenkt, die die zugrunde liegenden Nachhaltigkeitsprobleme tatsächlich lösen. Da können sich für mittelständische Unternehmen, die über hohe technologische Innovationskraft und Flexibilität verfügen, große wirtschaftliche Chancen ergeben.

Sind Mittelständler im Vorteil, wenn es darum geht, unkonventionell zu denken und zu handeln? Dort sind die Entscheidungswege kürzer und häufig entscheiden Familienmitglieder strategische Fragen ohne den Druck von Aktionären.

Das würde ich pauschal so nicht unterschreiben. Es gibt leider auch zahlreiche Mittelständler aus diversen Branchen, die nachhinken, und solche, die nun zu den Nachhaltigkeitspionieren aufschließen möchten oder müssen. Aber zur Wahrheit gehört

auch: Nicht wenigen Unternehmer:innen aus dem Mittelstand gelingt der Einstieg in wirklich bahnbrechende Geschäftsmodelle recht gut. Mir fällt beispielsweise der Biozid-Hersteller Reckhaus ein. Als findiger und mutiger Kopf hat Dr. Hans-Dietrich Reckhaus sich vor Jahren die Frage gestellt, welchen Wert eine Fliege hat und wie die Ausrottung von Insekten gebremst werden könnte. Auf Basis eines naturwissenschaftlichen Modells, das er erstellen ließ, kann der Insektenverlust durch Biozide im Wohnbereich quantitativ berechnet werden und auch die Fläche, die notwendig ist, um den Insektenverlust durch den Aufbau von insektenfreundlichen Lebensräumen auszugleichen. Das hierauf aufbauende Label Insect Respect trägt nun seine Produkte. Und Insektenhabitate einzurichten, ist ein eigener Geschäftszweig der Firma geworden. So befindet sich nun Dr. Reckhaus als unkonventionelles Unternehmen in der Nachhaltigkeits-Transformation vom Insektenvernichter zum Insektenschützer und ist bestrebt, dies möglichst wirtschaftlich zu tun. Dieses Beispiel zeigt sehr schön, dass es nichts nützt, das bestehende Geschäft ein bisschen weniger unnachhaltig zu gestalten. Damit entkommt man auf lange Frist nicht dem gesellschaftlichen und regulatorischen Druck – und Rendite gibt es für „weniger unnachhaltig“ auch nicht. Die Transformation sollte sich an der substanziellen Lösung des Nachhaltigkeitsproblems orientieren.

Hat denn die nachhaltige Transformation einen ähnlichen Effekt wie einst die erste industrielle Revolution? Damals waren auch viele Unternehmerinnen und Unternehmer erst einmal nicht davon überzeugt, ihre Arbeitskräfte durch Maschinen zu ersetzen.

Was gerade stattfindet, kann man in der Tat aus vielen Blickrichtungen mit der industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts vergleichen. Wie damals ist die heutige Nachhaltigkeits-Transformation der Wirtschaft ein unumgänglicher Schritt. Damals fielen die zurück, die im Kostenwettbewerb ohne Maschinen nicht mehr bestehen konnten. Heute treibt die Gesellschaft über die Gesetzgebung, viele Stakeholder-Einflüsse und die innere Haltung vieler Unternehmer und Unternehmerinnen den nachhaltigen Umbau. Und diejenigen fallen zurück, die sich nicht darauf einlassen. Für den Unternehmenssektor wird es kein Zurück mehr geben. Denn was ist die Alternative? Wenn wir diese Transformation nicht hinbekommen, dann werden unsere Wirtschaft und Gesellschaft in der jetzigen Form in einiger Zeit nicht mehr existieren. Das ist der wesentliche Unterschied zu den Umwälzungen der ersten industriellen Revolution: Heute geht es um unsere Existenz.