

Ökonomie und Ökologie sind keine Gegensätze

Nachhaltigkeitsexperte Schaltegger im Gespräch

Ob er sich eigentlich als Ökologe oder als Ökonom sehe, wollten viele wissen, erzählt Professor Stefan Schaltegger. "Das ist die falsche Frage! Natürlich bin ich beides, das ist integral." Der Schweizer hat an der Leuphana Universität Lüneburg den ersten MBA Deutschlands in Sustainability Management aus der Taufe gehoben. Hier spricht der Experte über den Nutzen nachhaltiger Geschäftsführung und den Beitrag, den jeder von uns leisten kann.

Die WELT: Was genau bedeutet der Begriff "Nachhaltigkeit"?

Stefan Schaltegger: Bei nachhaltiger Entwicklung geht es darum, soziale, ökologische und ökonomische Aspekte bei konkreten Fragestellungen integrativ zu berücksichtigen, sodass auch in Zukunft tragfähige Lösungen realisiert werden können.

Die WELT: Woran liegt es, dass die ökologische Dimension so betont wird?

Schaltegger: Das ist historisch bedingt, weil die Umweltbewegung in Deutschland in den 70er- und 80er-Jahren so stark war. In anderen Kulturkreisen sieht das anders aus. Da spielen kulturelle, ökonomische oder soziale Aspekte eine dominantere Rolle.

Die WELT: Wo liegt Deutschland in Sachen Nachhaltigkeit im internationalen Vergleich?

Schaltegger: Das ist ganz, ganz schwierig zu beantworten. Es gibt Unternehmen und gesellschaftliche Phänomene, die klar führend sind. Und andere, die hinterherhinken und fast schon reaktionär zu nennen sind. Vor nicht allzu langer Zeit habe ich von einem Vorstandsvorsitzenden eines Automobil-Unternehmens die Aussage gehört, Nachhaltigkeit sei ausschließlich nur ein "Thema für die Öffentlichkeitsarbeit". Hier sind noch erhebliche Lernprozesse erforderlich.

Die WELT: Welche Länder oder Regionen liegen bei der Nachhaltigkeit vorne, welche hinten?

Schaltegger: In einigen Bereichen sind skandinavische Länder vorne dabei. In anderen etwa Großbritannien, die USA und Kanada, zum Beispiel bei der unternehmerischen Methodik zur Beobachtung und Interaktion mit dem gesellschaftlichen Umfeld. Beim eher technologischen, systematischen und organisationsorientierten Nachhaltigkeitsmanagement sind wir deutlich

stärker. Also zum Beispiel beim Abfallmanagement bis hin zur formalen Regelung der Gleichstellung.

Die WELT: Welchen Nutzen - neben der Reputation - kann die Verfolgung einer Nachhaltigkeitsstrategie für eine Firma haben?

Schaltegger: Es kommt auf das Unternehmen, die Branche, die Marktentwicklung und das Umfeld an. Reputation kann für Unternehmen schon an sich sehr unterschiedlich wichtig sein. Eine Firma, bei der eine starke Marke im Mittelpunkt steht, ist viel anfälliger. Nachhaltigkeit kann einen der bedeutendsten Faktoren des Markenwerts darstellen, aber auch völlig bedeutungslos sein. Das hängt etwa von der Struktur der Branche ab, wie sehr Nachhaltigkeit schon präsent ist und was für die Kunden wichtig ist.

Die WELT: Warum sollte Nachhaltigkeit nicht nur große Unternehmen, sondern auch Mittelständler, wie etwa das Gastronomieunternehmen PACE, interessieren?

Schaltegger: Es gibt sehr viele Differenzierungsmöglichkeiten. Wenn ein Gastronomieunternehmen beispielsweise nachhaltig gefangenen Fisch anbietet, ist das ein Differenzierungselement. Das Essen bekommt durch die dazugehörige Geschichte einen anderen, zusätzlichen Wert.

Die WELT: Manchmal sind nachhaltige Produkte - speziell Speisen - teurer oder nicht so makellos wie herkömmlich produzierte.

Schaltegger: Nachhaltige Lebensmittel sehen oft appetitlicher aus als standardisierte und geschmacklich überfrachtete Industrienahrung. Hier spielt auch das Marketing eine wichtige Rolle. Außerdem sind nicht alle nachhaltig erzeugten Produkte teurer. Häufig ist es ein Mengenproblem. Wenn die Produktionsmengen von Bio- oder Fair-Trade-Produkten größer werden, sinken oft auch die Preise.

Die WELT: Schwindet die Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeit in Krisen-Zeiten?

Schaltegger: Wer in der Krise Nachhaltigkeitsstellen streicht, beweist, dass er versagt hat, das Thema ökonomisch überzeugend in Unternehmen und Geschäft zu integrieren. Nachhaltigkeit ist ein interessanter Indikator für die Qualität des Managements. Jedes Unternehmen, das es nicht schafft, Nachhaltigkeit in die Kernbereiche zu integrieren, wird die entsprechenden Stellen in der Krise rasch streichen. Dort gilt das Thema nur als Luxus. Aber in anderen Firmen ist das gerade nicht so; dort sind Nachhaltigkeitsthemen und die Stellen so integriert, dass das Geschäftsmodell und die Existenz davon abhängen.

Die WELT: Es gibt eine ganze Reihe nationaler und internationaler Zertifizierungen. Wie wichtig sind sie?

Schaltegger: Sie sind besonders für solche, die in das Thema einsteigen, zur Orientierung wichtig. Die Gefahr ist, dass man wie bei einer Checkliste abhaken und dann zu denken aufhören könnte. Eine unreflektierte Übernahme von Standards ist das Falsche, weil Standards in der Regel am Minimum orientiert sind.

Die WELT: Wie wichtig ist die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts?

Schaltegger: Das kommt auf die Größe des Unternehmens an und ist im Prinzip nur ein Mittel von vielen, um unternehmerische Nachhaltigkeit umzusetzen. Als kleinere Firma kann

man unter Umständen darauf verzichten. Manchmal ist es wichtiger, in einen Stakeholder-Dialog zu treten. Kommunikation ist wichtig, um Ansprüche festzustellen und Transparenz herzustellen, aber im Kern geht es ja darum, in der Sache voranzukommen. Wichtiger ist es, tatsächlich Sachmaßnahmen zu ergreifen.

Die WELT: Welche Tipps können Sie uns für nachhaltiges Verhalten geben?

Schaltegger: Zunächst die Auswahl eines Stromlieferanten, der regenerative Energie anbietet. Das ist zwar keine alltägliche Entscheidung, hat aber alltäglichen Einfluss. Das Gleiche gilt für die Wahl des Fortbewegungsmittels und der Nahrungsmittel. Und grundsätzlich sollte man mal in Geschäften nachfragen, zum Beispiel: Haben Sie einen Bio-Orangensaft? Ist der Fair Trade? Auch dadurch kann man Prozesse auslösen. Man braucht etwas, aber nicht wirklich viel Mut, um sichtbare Veränderungen zu erreichen.

Das Gespräch führte Thore Schroeder

© Alle Rechte vorbehalten. Die Welt

Ökonomie und Ökologie sind keine Gegensätze

Nachhaltigkeitsexperte Schaltegger im Gespräch

Ob er sich eigentlich als Ökologe oder als Ökonom sehe, wollten viele wissen, erzählt Professor Stefan Schaltegger. „Das ist die falsche Frage! Natürlich bin ich beides, das ist integral.“ Der Schweizer hat an der Leuphana Universität Lüneburg den ersten MBA Deutschlands in Sustainability Management aus der Taufe gehoben. Hier spricht der Experte über den Nutzen nachhaltiger Geschäftsführung und den Beitrag, den jeder von uns leisten kann.

DIE WELT: Was genau bedeutet der Begriff „Nachhaltigkeit“?

Stefan Schaltegger: Bei nachhaltiger Entwicklung geht es darum, soziale, ökologische und ökonomische Aspekte bei konkreten Fragestellungen integrativ zu berücksichtigen, sodass auch in Zukunft tragfähige Lösungen realisiert werden können.

Woran liegt es, dass die ökologische Dimension so betont wird?

Schaltegger: Das ist historisch bedingt, weil die Umweltbewegung in Deutschland in den 70er- und 80er-Jahren so stark war. In anderen Kulturkreisen sieht das anders aus. Da spielen kulturelle, ökonomische oder soziale Aspekte eine dominantere Rolle.

Wo liegt Deutschland in Sachen Nachhaltigkeit im internationalen Vergleich?

Schaltegger: Das ist ganz, ganz schwierig zu beantworten. Es gibt Unternehmen und gesellschaftliche Phänomene, die klar führend sind. Und andere, die hinterherhinken und fast schon reaktionär zu nennen sind. Vor nicht allzu langer Zeit habe ich von einem Vorstandsvorsitzenden eines Automobil-Unternehmens die Aussage gehört, Nachhaltigkeit sei ausschließlich nur ein „Thema für die Öffentlichkeitsarbeit“. Hier sind noch erhebliche Lernprozesse erforderlich.

Welche Länder oder Regionen liegen bei der Nachhaltigkeit vorne, welche hinten?

Schaltegger: In einigen Bereichen sind skandinavische Länder vorne dabei. In anderen etwa Großbritannien, die USA und Kanada, zum Beispiel bei der unternehmerischen Methodik zur Beobachtung und Interaktion mit dem gesellschaftlichen Umfeld. Beim eher technologischen, systematischen und organisationsorientierten Nachhaltigkeitsmanagement sind wir deutlich stärker. Also zum Beispiel beim Abfallmanagement bis hin zur formalen Regelung der Gleichstellung.

Welchen Nutzen – neben der Reputation – kann die Verfolgung einer Nachhaltigkeitsstrategie für eine Firma haben?

Schaltegger: Es kommt auf das Unternehmen, die Branche, die Marktentwicklung und das Umfeld an. Reputation kann für Unternehmen schon an sich sehr unterschiedlich wichtig sein. Eine Firma, bei der eine starke Marke im Mittelpunkt steht, ist viel anfälliger. Nachhaltigkeit kann einen der bedeutendsten Faktoren des Markenwerts darstellen, aber auch völlig bedeutungslos sein. Das hängt etwa von der Struktur der Branche ab, wie sehr Nachhaltigkeit schon präsent ist und was für die Kunden wichtig ist.

Warum sollte Nachhaltigkeit nicht nur große Unternehmen, sondern auch Mittelständler, wie etwa das Gastronomieunternehmen PACE, interessieren?

Schaltegger: Es gibt sehr viele Diffe-

renzierungsmöglichkeiten. Wenn ein Gastronomieunternehmen beispielsweise nachhaltig gefangenen Fisch anbietet, ist das ein Differenzierungselement. Das Essen bekommt durch die dazugehörige Geschichte einen anderen, zusätzlichen Wert.

Manchmal sind nachhaltige Produkte – speziell Speisen – teurer oder nicht so makellos wie herkömmlich produzierte.

Schaltegger: Nachhaltige Lebensmittel sehen oft appetitlicher aus als standardisierte und geschmacklich überfrachtete Industriernahrung. Hier spielt auch das Marketing eine wichtige Rolle. Außerdem sind nicht alle nachhaltig erzeugten Produkte teurer. Häufig ist es ein Mengenproblem. Wenn die Produktionsmengen von Bio- oder Fair-Trade-Produkten größer werden, sinken oft auch die Preise.

Schwindet die Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeit in Krisen-Zeiten?

Schaltegger: Wer in der Krise Nachhaltigkeitsstellen streicht, beweist, dass er versagt hat, das Thema ökonomisch überzeugend in Unternehmen und Geschäft zu integrieren. Nachhaltigkeit ist ein interessanter Indikator für die Qualität des Managements. Jedes Unternehmen, das es nicht schafft, Nachhaltigkeit in die Kernbereiche zu integrieren, wird die entsprechenden Stellen in der Krise rasch streichen. Dort gilt das Thema nur als Luxus. Aber in anderen Firmen ist das gerade nicht so; dort sind Nachhaltigkeitsthemen und die Stellen so integriert, dass das Geschäftsmodell und die Existenz davon abhängen.

Es gibt eine ganze Reihe nationaler und internationaler Zertifizierungen. Wie wichtig sind sie?

Schaltegger: Sie sind besonders für solche, die in das Thema einsteigen, zur Orientierung wichtig. Die Gefahr ist, dass man wie bei einer Checkliste abhaken und dann zu denken aufhören könnte. Eine unreflektierte Übernahme von Standards ist das Falsche, weil Standards in der Regel am Minimum orientiert sind.

Wie wichtig ist die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts?

Schaltegger: Das kommt auf die Größe des Unternehmens an und ist im Prinzip nur ein Mittel von vielen, um unternehmerische Nachhaltigkeit umzusetzen. Als kleinere Firma kann man unter Umständen darauf verzichten. Manchmal ist es wichtiger, in einen Stakeholder-Dialog zu treten. Kommunikation ist wichtig, um Ansprüche festzustellen und Transparenz herzustellen, aber im Kern geht es ja darum, in der Sache voranzukommen. Wichtiger ist es, tatsächlich Sachmaßnahmen zu ergreifen.

Welche Tipps können Sie uns für nachhaltiges Verhalten geben?

Schaltegger: Zunächst die Auswahl eines Stromlieferanten, der regenerative Energie anbietet. Das ist zwar keine alltägliche Entscheidung, hat aber alltäglichen Einfluss. Das Gleiche gilt für die Wahl des Fortbewegungsmittels und der Nahrungsmittel. Und grundsätzlich sollte man mal in Geschäften nachfragen, zum Beispiel: Haben Sie einen Bio-Orangensaft? Ist der Fair Trade? Auch dadurch kann man Prozesse auslösen. Man braucht etwas, aber nicht wirklich viel Mut, um sichtbare Veränderungen zu erreichen.

Das Gespräch führte Thore Schröder



FOTO: LEUPHANA UNIVERSITÄT

Experte für Nachhaltigkeit: Stefan Schaltegger