

Akademie der
Toblacher Gespräche

Accademia dei
Colloqui di Dobbiaco



Stefan Schaltegger

Nachhaltigkeit als *Business Case*

Nachhaltigkeit als *Business Case*

Im Unterschied zu konventionellen Unternehmen sind ökologische und soziale Nachhaltigkeit im nachhaltigen Unternehmertum integrierender Bestandteil der Unternehmensziele und somit des sogenannten *Core Business*. Es geht um die Neugestaltung von Prozessen und Produkten zur Minimierung deren negativen Auswirkungen sowie zur bestmöglichen Vermeidung notwendiger Reparatur- und Kompensationsmaßnahmen. Ein weiteres Merkmal des nachhaltigen Unternehmertums ist der Anspruch, einen Beitrag zur Strukturveränderung zu leisten. Dabei geht es um mehr als reines Geschäft: Einsatz für Strukturveränderung bedeutet, sich nicht darauf zu beschränken, einer bereits für diese Themen offenen und sensiblen Abnehmergruppe eine Nischendienstleistung oder ein Nischenprodukt anzubieten, sondern die eigenen nachhaltigen Produkte und Dienstleistungen auf den „normalen“ Markt zu bringen. Und hier kommt das dritte Element, das Schumpeter als „kreative Zerstörung“ bezeichnet, ins Spiel: Das Ziel muss darin liegen, nicht nachhaltige Produkte, Dienstleistungen und Unternehmen durch die dem Markt inhärenten Kräfte aus dem Markt zu verdrängen.

Heute wird die Forderung nach einer radikalen Veränderung unserer nicht nachhaltigen Gesellschaft immer lauter. Diese Veränderung kann allerdings nur durch eine Vielzahl kleiner Schritte gelingen, die zu immer besseren Ergebnissen führen. Dabei ist zu bedenken, dass es 100%ige Nachhaltigkeit nicht gibt und nicht geben wird. Jede menschliche Handlung hat negative Auswirkungen auf die Umwelt und potentiell negative Folgen für die Gesellschaft. Es ist nicht möglich, das Ziel der Null-Emissionen zu erreichen und gleichzeitig positive soziale Wirkungen sowie wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.

Ein nicht nachhaltiges Unternehmen schadet seinen eigenen wirtschaftlichen Lebensgrundlagen. Wer Geld verdient, indem er anderen Menschen Leid zufügt und soziale und ökologische Schäden verursacht, gefährdet die natürliche und soziale Grundlage des wirtschaftlichen Handelns. In der Wirtschaft geht es um die Schaffung von Mehrwert, und wenn dies nicht durch gleichzeitige Minimierung der damit verbundenen negativen Folgen möglich ist, entstehen unvermeidlich Rückwirkungen, die wiederum Krisen mitverursachen. Die Euro-Krise und die Finanzkrise haben gerade nicht nachhaltige Wirtschaftssysteme besonders hart getroffen.

Im engeren Sinne spricht man von Nachhaltigkeit als *Business Case*, als Basisvariable mit starker Innovationskraft. Durch Energieeinsparungen sinken die Kosten, und durch bessere Effizienz der Ressourcen werden weniger Rohstoffe angekauft. Es ist also auch aus der Perspektive des Unternehmens sinnvoll, auf Nachhaltigkeit und Effizienz zu setzen. Aber auch auf höherer gesellschaftlicher Ebene wurde immer wieder nachgewiesen, dass sich kleine und mittelständische Unternehmen besser um ihre Mitarbeiter kümmern als anonyme Großunternehmen. Das beweist, dass ein typisches Verhalten als *Homo Oeconomicus*, das nur den Regeln der Vernunft gehorcht, üblicherweise nicht zu

besseren finanziellen Ergebnissen führt. Auch in rein wirtschaftlicher Hinsicht erweist sich eine soziale und ökologische Perspektive als sinnvoll.

Nachhaltigkeit bringt darüber hinaus Wettbewerbsvorteile mit sich, stellt sie doch heute für eine wachsende Zahl von Menschen einen Mehrwert dar. Produkte mit hohem Nachhaltigkeitsfaktor und einem gleichwertigen oder sogar überlegenen Gebrauchswert heben sich positiv von Mitbewerbern ab und können sich dadurch am Markt profilieren. Aufgabe des Unternehmers ist es, jene Faktoren zu definieren, die sich entsprechend positiv auswirken könnten, ausgehend von den Möglichkeiten zur Veränderung und Innovation im eigenen Unternehmen und unter Berücksichtigung von Kosten, Risiken, Erträgen, Image, Mitarbeiterbindung, Innovation sowie Unternehmensmodell.

In vielen Märkten sind nachhaltige Impulse von kleinen oder mittleren Unternehmen ausgegangen, die eine gute Idee hatten und überzeugt waren, ein Produkt auf zukunftsfähige Weise herstellen zu können. Erfolg hatten sie dann dank ihrer Kunden, die etwas Neues versuchen wollten und dafür oft auch bereit waren, mehr zu bezahlen. Auf diese Weise konnten sie sich einen Nischenmarkt erobern. Mit der Zeit entstanden so neue Produkte, neue Kombinationen von Produkten und Dienstleistungen und neue Unternehmensmodelle. Wenn dies geschieht, entgeht es natürlich auch anderen Mitbewerbern nicht, und wenn dieser Nischenmarkt gemeinsam mit den dort tätigen Unternehmen wächst, bemerken dies auch die großen Unternehmen, die sich fragen, ob und wie sie solche Signale aufgreifen können. Allerdings sind große Unternehmen mit ganz anderen Herausforderungen konfrontiert, da sie in Produktion, Lieferung und Angebot völlig andere Mengen erreichen müssen. Insofern ist das, was in einem Nischenmarkt möglich ist, nicht eins zu eins auf Massenmärkte übertragbar. Prozesse dauern dort länger, die Investitionskosten sind höher, und es ist nicht sicher, ob der breite Markt die Innovation auch tatsächlich annehmen wird. Wie reagieren demzufolge große Unternehmen? Sie gehen Kompromisse ein, die oft misslingen, oft aber auch gelingen und in ein innovatives Produkt einfließen, das nicht nur ökologisch, sondern auch besonders ökonomisch und somit günstig ist. Diese Innovation setzt ihrerseits wiederum die Nischenproduzenten unter Druck, die sich gezwungen sehen, neue Produktmerkmale zu entwickeln, die das Produkt wieder einzigartig machen. Dadurch entsteht ein ständiges Wechselspiel zwischen kleinen und großen Unternehmen in einem Wettbewerb nachhaltiger Innovationen, der die Kreativität aller Beteiligten fördert.

Nun gibt es auch große und kleine Unternehmen, die noch weiter in Richtung Nachhaltigkeit gehen, wobei der entscheidende Unterschied darin liegt, dass kleine Unternehmen einfach dadurch, dass sie klein sind, nie die gleiche Wirkung auf den Massenmarkt haben können wie große. Wenn ein kleines Unternehmen mit einem Marktanteil von 3% oder weniger zur Gänze nachhaltig wirtschaftet, bleiben über 97% des Marktes nicht nachhaltig. Wenn hingegen ein großes Unternehmen, das 50% Marktanteil hat, ein wenig nachhaltiger wird, kann sich dies insgesamt stärker auf die Nachhaltigkeit auswirken, obwohl das kleine Unternehmen eigentlich konsequenter ist. Ein Beispiel aus der Möbelbranche: Das Erfolgsmodell der IKEA-Möbel ist in vieler Hinsicht stark entmaterialisiert.

Das erfolgreichste Produkt, das Billy-Regal, ist auf das absolut Wesentliche reduziert und entspricht so vielfach dem Suffizienz-Prinzip. Es ist günstig und enthält heute keine schädlichen Materialien mehr, sondern besteht nur aus Holz mit einigen wenigen Metallelementen, wodurch dieses Regal sicherlich ökologischer ist als andere, sehr viel teurere Möbelstücke, die dieselbe Funktion haben. Nicht alles, was einfach und günstig ist, muss auch unnachhaltig sein, ganz im Gegenteil: Suffizienz hat mit Vereinfachung und Abbau von Überflüssigem zu tun, was zu einer starken Überlagerung von ökonomisch und ökologisch führt.

Der stärkste Innovationsdruck entsteht im Wechselspiel von kleinen und großen Unternehmen, und in der Folge ändern sich oft auch die Dimensionen. So waren z.B. Biogeschäfte in Deutschland anfangs klein und sehr stark auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Mit der Zeit wurden sie aber immer größer, und z.B. „Alnatura“ oder „denn’s“ eröffneten von Jahr zu Jahr neue Niederlassungen. Es entstanden Mischformen: „denn’s“ und „Alnatura“ setzten das Konzept des „Shop-in-Shop“ um und fassten dadurch in großen Einzelhandelsketten wie dem Drogeriemarkt „dm“ oder der größten Schweizer Lebensmittelkette „Migro“ Fuß. Demzufolge findet man heute in großen Lebensmittelmärkten einen kleinen Bio-Bereich. Es handelt sich jetzt nicht mehr um reine Konkurrenz, indem der Große versucht, den Kleinen nachzuahmen, während der Kleine versucht, immer besser zu werden, sondern es entsteht eine Mischung aus Konkurrenz und Zusammenarbeit. Das große Unternehmen, in unserem Fall Migro, setzt auf die Strategie, mit Hilfe eines kleinen, ausländischen Unternehmens einen Wettbewerbsvorteil gegenüber einem anderen Großunternehmen (Coop) zu erzielen, und zwar mit Hilfe der Nachhaltigkeit. Dies zeigt, dass Nachhaltigkeit sehr wohl zu einem Wettbewerbskriterium im Wechselspiel zwischen großen und kleinen Unternehmen werden kann. Dieses Phänomen umfasst immer mehr Märkte, und oft kommt es vor, dass Großunternehmen, die Nachhaltigkeit ignorieren, häufiger finanzielle Probleme haben als solche, die stark auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind.

Wird also nachhaltiges Unternehmertum zu einer Strukturveränderung führen? Natürlich lässt sich die Zukunft nicht mit Sicherheit vorhersagen, doch ist das unglaubliche Potential nachhaltiger Geschäftsmodelle für einen strukturellen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit klar erkennbar. Es gibt inzwischen eine Vielzahl von Beispielen dafür, und auch die Energie und Motivation der an diesem Prozess beteiligten Personen verweist genau in diese Richtung.

Stefan Schaltegger
Leuphana Universität, Lüneburg
stefan.schaltegger@leuphana.de