«Wir handeln verantwortungslos»

Abschied Thomas Dyllick ist das ökologische Gewissen der HSG. Ein Forscherleben lang hat er sich mit der Frage beschäftigt, wie nachhaltiges Wirtschaften geht. Banken könnten eine Vorreiterrolle spielen, sagt er.

Interview: Jürg Ackermann

«Unser System ist auf grenzenloses Wachstum ausgerichtet»: Thomas Dyllick in seinem Büro in St. Gallen. Bild: Thomas Hary (7. November 2018)

Thomas Dyllick, leben wir nachhaltig genug, um den Planeten vor Zerstörung zu retten? Sorgen Sie sich?
Natürlich mache ich mir Sorgen. Wir erleben gerade eine Vielzahl von Krisen. Nicht nur ökologische wie den Klimawandel oder Wasserknappheit. Es gibt auch soziale Krisen wie die enormen Einkommensunterschiede oder die Migration.

In Europa oder den USA leben wir auf viel zu grossem ökologischem Fussabdruck. Trotzdem ändern wir unser Verhalten kaum. Warum?
Weil das eine völlig neue Herausforderung ist. Sie ist hoch komplex und läuft unserem bisherigen Verhalten völlig zuwider. Aber auch unseren wirtschaftlichen Strukturen, die auf grenzenloses Wachstum und einen ausgeprägten Individualismus ausgerichtet sind.

Das sind erstaunliche Worte für einen Professor einer Uni, die sich in ihrer Lehre genau dieses Wachstum auf die Fahne geschrieben hat.
So einfach würde ich das nicht sehen. Nachhaltigkeit ist mittlerweile auch an der HSG ein grosses Thema. Die Mehrzahl der Absolventen wird bei uns während des Studiums mit diesen Fragen konfrontiert. Die HSG legt einen zweijährlichen Nachhaltigkeitsbericht ab. Allein zehn studentische Vereine beschäftigen sich mit Nachhaltigkeit. Eine interessante Karriere in der Wirtschaft und gesellschaftliches Bewusstsein schliessen sich heute nicht mehr aus.

Können Sie als Wissenschafter überhaupt zu einer besseren Welt beitragen?
Mich interessiert: Was ist unternehmerische Nachhaltigkeit? Alle sagen: Wir machen es. Doch man weiss nicht, was das bedeutet. Wir haben darum an unserem Institut eine Typologie entwickelt, nach der wir die Unternehmen auf verschiedene Stufen einordnen können, um zu beurteilen , wie nachhaltig sie wirklich wirtschaften.

Trotzdem tragen auch Unternehmen und Industrie wesentlich zur Erderwärmung bei. Werden wir das Problem mit technischen Mitteln in den Griff kriegen?
Die Industrie und wir alle tragen zum Klimawandel bei, durch unser Mobilitätsverhalten oder den Fleischkonsum. Ohne technische Mittel werden wir das nicht lösen können. Aber mit technischen Mitteln allein kommen wir nicht ans Ziel. Es braucht klar auch politische Massnahmen auf internationaler Ebene.

Welche?
Die wichtigste ist sicher das Pariser Klimaabkommen. Momentan sind wir aber nicht auf dem anvisierten 1,5-Grad-Kurs, sondern auf einem 3-Grad-Kurs. Von dem niemand weiss, was er für Folgen haben wird. Wir erleben schon heute, dass hier seltsame und beunruhigende Dinge passieren wie der Gletscherschwund, Wetterextreme oder Trockenheit. Während es bei uns immer weniger Schnee gibt, werden in Südengland neuerdings Reben angebaut.

Unternehmen, die Arbeiter ausbeuten oder die Umwelt verschmutzen, werden über kurz oder lang doch ein Imageproblem haben.
Die Sensibilisierung ist klar höher geworden, in der Gesellschaft wie auch in der Wirtschaft. Aber es gibt grosse Unterschiede. Während wir beispielsweise bezüglich Energieeffizienz beim Bauen und Wohnen grosse Fortschritte gemacht haben, handeln wir andernorts völlig verantwortungslos.

Wo konkret?
Nehmen wir das Flugverhalten. Dass auf Kerosin keine CO_2-Abgabe erhoben wird, obwohl das Fliegen das klimaschädlichste Fortbewegungsmittel ist, ist völlig unverantwortlich . Schlimm ist es auch in der Textilindustrie. Wir kaufen T-Shirts für 15 Franken, tragen sie ein paar Mal und werfen sie dann weg. Dass die Näherinnen in Bangladesch vom Verkaufspreis 20 Rappen erhalten und unter unwürdigen Bedingungen arbeiten müssen, interessiert niemanden. Der Löwenanteil des Geldes geht an den Detailhandel und die Brands. Da sind wir alle gefangen in verantwortungslosen Systemen.

Es gibt auch Firmen, die sich nur aus Imagegründen Nachhaltigkeit auf die Fahne schreiben.
Ist das der Fall, dann ist dies Greenwashing und wird schnell entlarvt werden. Ich habe aber kein Problem damit, dass Unternehmen sinnvolle Massnahmen auch kommunizieren. Wir haben das Ziel erreicht, wenn die Nachhaltigkeit nicht nur aus Imagegründen betrieben wird, sondern im Kern des Unternehmens anlangt.

Haben Sie Beispiele für Unternehmen, die das besonders vorbildlich machen?
Es gibt viele. Eines davon ist die SV Group, der grösste Caterer der Schweiz, der viele Mensen betreibt. Irgendwann hat das Unternehmen erkannt, dass es mehr braucht, um erfolgreich zu sein, als täglich Schnitzel zu servieren. Immer mehr Gäste erwarteten auch vegetarische oder asiatische Menus. Das Unternehmen erarbeitete mit Umweltorganisationen zusammen klimareduzierte, regionale Menus. Die Köche waren erst skeptisch, weil sie die Rezepte nicht kannten. Nach einer Zusatzausbildung in der Hiltl-Akademie kehrten sie jedoch begeistert zurück.

Nachhaltiges Essen ist aber meist viel teurer.
Die Menus sind etwas teurer geworden, aber das Echo auf dem Markt war im Fall der SV Group enorm. Plötzlich wird Nachhaltigkeit zu einem Wettbewerbsvorteil. Das zeigt: Wenn man eine positive Veränderung über den Markt machen kann, dann umso besser. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, wie Nachhaltigkeit vom Rand plötzlich ins Zentrum, in die Entscheidungsprozesse eines Unternehmens wandert.

Wie entscheidend war der Erdgipfel 1992 in Rio als Startschuss für ein globales, ökologisches Bewusstsein?
Das Thema stand nicht erst seit der Umweltkonferenz in Rio im Fokus. Schon der Club of Rome wies in den 1970er-Jahren auf die Grenzen des Wachstums hin. Die 1980er-Jahre wurden dann zur eigentlichen Zeit der Umweltgesetzgebung. Natürlich haben wir nie das erreicht, was wir uns 1992 vorstellten. Alles geht viel langsamer. Das System ist träge. Aber dennoch gibt es hoffnungsvolle Zeichen. So will die EU die Kreislaufwirtschaft implementieren. Das heisst Unternehmen müssen ihre Produkte wieder zurücknehmen, beispielsweise Handys oder Computer. Und dann wird es plötzlich wirtschaftlich, langlebige Produkte zu machen. Oder nehmen wir die Banken.

Die Banken als Vorreiter einer Nachhaltigkeits-Bewegung?
Das mag überraschend tönen, aber es ist so. Ich traf kürzlich Patrick Odier, den ehemaligen Präsidenten der Schweizer Privatbanken. In seiner Bank werden ab 2019 sämtliche Anlagen und Investitionen auf das Kriterium Nachhaltigkeit geprüft. Wenn das alle machen, könnte das im globalen Massstab ein enormer Hebel werden. Mitarbeiter finden Sie dafür immer. Das Thema ist äusserst attraktiv. Es spricht das Herz an, es stiftet Sinn.

In der Betriebswirtschaft steht das Gewinnstreben im Vordergrund. Haben Sie sich an der HSG nie als Aussenseiter gefühlt?
Nein. Sonst hätte ich nicht 1992 mit Hans Christoph Binswanger unser Institut für Wirtschaft und Ökologie gründen können und wäre wohl auch nicht Dekan und Prorektor geworden. Ich habe mich aber sehr wohl in Nachhaltigkeits-Fragen an der HSG immer als Antreiber gefühlt.

Sie beschäftigen sich seit 40 Jahren mit Nachhaltigkeit, aber trotzdem ist die Welt in einem ökologisch schwierigeren Zustand als damals. Ist das nicht frustrierend?
Ich bin ein realistischer, aber vor allem ein optimistischer Mensch. Wenn ich etwas mache, dann mit Begeisterung und Engagement. Auch bei allen zum Teil negativen Vorzeichen bin ich sicher: An Nachhaltigkeit führt gar kein Weg vorbei. Wir sind immer mehr Menschen und konsumieren immer mehr, aber die Welt bleibt gleich gross. Wir müssen darum die Grenzen dieser Welt respektieren und in die Wirtschaft integrieren. Wir müssen cleverer, wir müssen besser werden. Ich traue uns das zu.

> «Wir müssen besser und cleverer werden.»
>
> **Thomas Dyllick**
> Professor für Nachhaltigkeitsmanagement

Ein Leben an der HSG

Er studierte an der Uni St. Gallen, er doktorierte und schrieb seine Habilitation hier. Mit kurzen Unterbrechungen verbrachte Thomas Dyllick auch sein ganzes Berufsleben an der HSG. Sein Spezialgebiet: Nachhaltigkeitsmanagement, wo er als Pionier gilt. 1992 war Dyllick Mitgründer des Instituts für Wirtschaft und Ökologie. Von 2003 bis 2011 amtete er auch als Prorektor. Heute Abend (18 Uhr im Audimax) hält der 64-jährige Professor seine (öffentliche) Abschiedsvorlesung. *(ja.)*

Walder setzt auf neues Konzept

Handel Daniel Walder übernimmt das Zepter als grösster unabhängiger Schweizer Schuhhändler. Mit seinen zwei Schwestern setzt er auf ein neues Konzept. Branchenprimus Dosenbach-Ochsner ist schon länger in deutscher Hand. Vögele war mit 219 Filialen somit der grösste unabhängige Schweizer Schuhkönig – bis im Mai die polnische CCC-Gruppe die Mehrheit am Traditionsunternehmen übernahm.

Grösster unabhängiger Schuhhändler der Schweiz – mit diesem Titel kann sich nun Daniel Walder offiziell schmücken. Der 37-Jährige ist seit 2014 Chef der gleichnamigen Firma mit 39 Filialen, die er zusammen mit seinen Schwestern Sandra (36) und Martina (34) in sechster Generation führt. Letztere sind für den Einkauf verantwortlich.

Schuhe, Kaffee und auch Bücher

Sinnbild dafür ist ein neues Filialkonzept, das Walder daran ist, umzusetzen. An 14 Standorten kommt es bereits zum Einsatz: Die modernisierten Geschäfte sind mit einer Lounge ausgestattet. Der Kunde kann Schallplatten auflegen, das Sortiment auf iPads durchstöbern, einen Kaffee trinken – und natürlich Schuhe probieren. Optisch stechen Postkarten, Bücher und Plakate ins Auge. Die alten Werbe-Sujets sollen die lange Firmengeschichte betonen. Zudem werden vermehrt auch Accessoires wie Uhren, Schals, Handschuhe und Ledertaschen verkauft.

Pro Standort kostet das Facelifting durch den Einbau solcher «Wohnzimmer» zwischen 20 000 und 40 000 Franken. Bis in zwei Jahren sollen alle Filialen das neue Konzept vorweisen. Man sei bemüht, die Kosten zu senken und die Stundenproduktivität der Angestellten zu steigern. «Wir versuchen, das Personal effizienter einzusetzen, zum Beispiel je nach Tageszeit in unterschiedlichen Filialen, also dort, wo es sie am meisten braucht», sagt Walder. Zudem setze man mehr Teilzeit- und Aushilfskräfte ein.

Mittelfristig rechnet Walder weiterhin mit rund 40 Filialen – kein grosser Ausbau, kein grosser Abbau. «Vielleicht zügeln wir teilweise aber auf kleinere Flächen.» Und wenn eine grosse Kette anklopft, so wie bei Vögele? «Ein Verkauf ist für uns zurzeit kein Thema.» Seine Schwester Sandra stelle mit drei Kindern die siebte Firmengeneration sicher. Kooperationen mit Onlinemarktplätzen wie Galaxus oder in Zukunft Amazon würde er nicht ausschliessen. Priorität habe aber die Modernisierung des eigenen Verkaufsnetzes. *(bwm)*

Schlechteres Kreditumfeld

Frankfurt Steigende Risiken und ein geringeres globales Wachstum werden aus Sicht der Ratingagentur Moody's das Kreditumfeld im nächsten Jahr eintrüben. Die Bonitätsexperten erwarten für das kommende Jahr steigende Finanzierungskosten, wie sie am Montag kommunizierten. Gleichzeitig werde mit der Straffung der Geldpolitik in den Industrieländern die Liquidität knapper, und es gebe mehr Börsenschwankungen. *(sda)*