

# Nachhaltiges Wirtschaften & Resilienz – Ein Überblick für Wirtschaftsstandorte

● Nils Seipel,  
Thomas Merten,  
Johannes Schmid  
Faktor 10 – Institut für  
nachhaltiges Wirtschaften

- Nachhaltiges Wirtschaften ist das Ausbalancieren von ökonomischen, sozialen und ökologischen Bedürfnissen und Notwendigkeiten, um die maximale Wertschöpfung in allen drei Bereichen zu erzielen. Konkrete Beispiele nennt der Beitrag.
- Es gibt keinen nachhaltigen Endzustand, sondern Nachhaltigkeit ist ein dynamischer Prozess.
- Resilienz ist die Anpassungs-, Erholungs- und Wiederherstellungsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten gegenüber externen Schocks wie z.B. dem Weggang eines großen Arbeitgebers.

## Nachhaltigkeit – Modewort oder Mega-Trend?

Selten sind Begriffe so dehnbar in ihrer öffentlichen Auslegung und bleiben für viele so nebulös. Es wird sogar bereits von einem »Containerbegriff« Nachhaltigkeit gesprochen (Vogt, 2009). Unter »nachhaltig« wird wahlweise »umweltfreundlich« oder gerne auch »dauerhaft« verstanden. Seltener wird auch die soziale Dimension mit einbezogen. Manchen mag der Schutz der Lebensgrundlage kommender Generationen aus dem Brundtland-Bericht in den Sinn kommen, der prägend für den weltweiten Diskurs zu Nachhaltigkeit war. Doch wie nutzt man einen solchen Begriff, wenn jede und jeder etwas anderes darunter versteht? Wie macht man sich immun gegen das Kapern der Deutungshoheit? All diese Fragen werden wir im vorliegenden Beitrag versuchen zu beantworten. Doch den Kern bildet die Frage: »Was ist denn Nachhaltiges Wirtschaften und was hat man davon?«. Im Projekt Bottrop 2018plus war dies immer wieder eine Frage, auf die es keine Minimal-Antwort gibt. Der Artikel ist somit eine Einführung in das Thema und dient als eine Art Lotse durch den Dschungel an Informationen. Am Ende finden Sie Literatur-Empfehlungen zum Weiterlesen.

## Nachhaltiges Wirtschaften – Definition & Beispiele

Für die Begriffe Nachhaltigkeit und Nachhaltiges Wirtschaften bestehen mehrere teilweise konkurrierende Definitionen. Alle können sich jedoch auf folgende Grundlage einigen:

»Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.« (Brundtland u. a., 1987)

Eine wunderbar eingängige Definition bzw. Abwandlung dieser Definition haben Schaltegger & Dyllick erdacht:

»Vereinfacht ausgedrückt geht es darum, »von den Zinsen zu leben« und nicht vom Kapital.« (Schaltegger & Dyllick, 2002, S. 30)

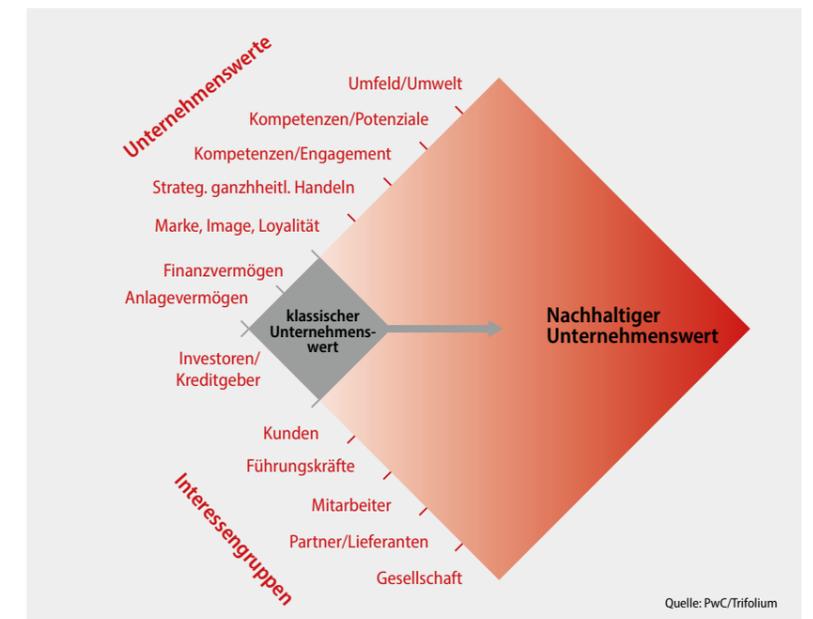


Abbildung 1: Nachhaltiger Unternehmenswert (Quelle: PwC/Trifolium; Eigene Darstellung)

Nachhaltigkeit kann in drei Dimensionen betrachtet werden: Ökonomie, Soziales und Ökologie. Nachhaltigkeit meint, eine möglichst hohe Wertschöpfung in allen drei Dimensionen gleichzeitig zu erreichen und dabei die Möglichkeiten künftiger Generationen zu erhalten. Die Grundlagen hierfür sind z.B. unsere kulturellen und gesellschaftlichen Systeme, unsere Umwelt, unsere Ressourcen oder unsere Wirtschaft. Nachhaltigkeit bedeutet also nicht, ohne Rücksicht auf Verluste einen Schutz unserer Umwelt, während dabei unsere Wirtschaftssysteme zerstört werden und wir in der Folge nicht mehr fähig sind, unsere benötigten Waren und Dienstleistungen herzustellen und zu erbringen. Sondern vielmehr ist Nach-

haltigkeit ein ständiges Austarieren, ein Abwägen und Bewerten von Interessen und Ansprüchen. Dieser Prozess ist immer komplex und wird durch unterschiedliche Ansichten darüber, wie etwas umzusetzen ist, nicht einfacher. Aber auch hierfür gibt es positive Beispiele, die mit diesem Beitrag aufgezeigt werden sollen.

Wichtig ist hierbei: Nachhaltigkeit ist ein Prozess und kein Ziel (United Nations, 2012, S. 6). Dies ist insofern bedeutsam, als dass kein nachhaltiger Endzustand definiert werden kann, da Gesellschaft immer im Wandel ist. Von dieser Vorstellung muss man sich lösen und dennoch klare Ziele ins Auge fassen, um nachhaltiger zu werden.

Nachhaltigkeit ist ein ständiges Austarieren, ein Abwägen und Bewerten von Interessen und Ansprüchen.

Mehr zu den einzelnen Nachhaltigkeitsmodellen finden Sie in der Projektpublikation von Welschhoff et al. (2017) und in dem Standardwerk »Nachhaltigkeit« von Iris Pufé (2014).

Nachhaltiges Wirtschaften meint nicht ein wenig zusätzliches gesellschaftliches Engagement oder das Kompensieren oder Verringern von schädlichen Umwelteinflüssen in Form eines Add-Ons, eines Zusatzes. Vielmehr geht es um die Integration der oben beschriebenen Prinzipien entlang der kompletten Wertschöpfungskette (Pufé, 2014, S. 200). Hier geht es an das Kerngeschäft, an die Kernprozesse in einem Unternehmen. Nachhaltiges Wirtschaften betrifft die grundsätzliche Strategie, wie Gewinne erwirtschaftet werden. Abbildung 1 zeigt die Entwicklung eines klassischen Unternehmenswerts hin zu einem nachhaltigen Unternehmenswert, welcher eine ganzheitlichere Sicht auf das Unternehmen einbindet und die Ansprüche der Interessengruppen (sog. Stakeholder) berücksichtigt.

Einige Beispiele sollen zeigen, was damit gemeint ist:

#### Teppichhersteller werden »grün«

Die Teppich-Branche liefert sich seit Jahren ein Wettrennen rund um das Thema Nachhaltigkeit<sup>1</sup>. Für die Herstellung von Teppichen wird eine große Menge Rohöl verwendet. Die beiden größten Teppichhersteller Desso und Interface haben sich beide dazu verpflichtet ihre Produktion bis 2020 in einen vollständig geschlossenen Materialkreislauf zu überführen. Auch wenn ihre Ambitionen nicht unumstritten sind<sup>2</sup>, ist der recyclebare Teppich ein Verkaufsargument geworden. Interface hat bspw. seit 1994 einen Plan, um den Abfall auf Null zu senken, »Mission Zero«. Hierfür sollen Müll vermieden, erneuerbare Energie eingesetzt und die Stoffkreisläufe geschlossen werden. Es wurden spezielle Teppichkleber entwickelt und ein Rücknahmeprogramm für gebrauchte Teppiche etabliert, um diese wieder zu neuen Teppichfliesen zu verarbeiten. Beide Firmen sind mit diesem Ansatz wirtschaftlich sehr erfolgreich. Ein Nebeneffekt dieser Strategie ist natürlich die geringere Abhängigkeit vom Erdöl-Preis, was wieder-

um die Resilienz, die Widerstandsfähigkeit gegenüber Schocks, fördert.

Dieses Beispiel zeigt, dass eben nicht nur betriebliche Themen wie die Energiebereitstellung oder die Anfahrt der Mitarbeiter ein wichtiger Nachhaltigkeitsaspekt sind, sondern oft das eigentliche Produkt den größten Nachhaltigkeitshebel besitzt.

#### Neue Formen des Wirtschaftens im Finanzwesen

Ein anderes Beispiel für nachhaltiges Wirtschaften ist die GLS Gemeinschaftsbank aus Bochum<sup>3</sup>. Die Bank arbeitet ausschließlich nach sozial-ökologischen Grundsätzen und finanziert nur Projekte u.a. im Bereich erneuerbare Energien, ökologische Landwirtschaft oder im Kulturbereich. Ausgeschlossen sind z.B. Bereiche wie Atomenergie oder Rüstungsgeschäfte. Dabei wird natürlich trotzdem nicht auf den wirtschaftlichen Aspekt verzichtet, er wird nur anders organisiert und mit anderen Prioritäten besetzt. So steht nicht Gewinnmaximierung im Fokus, sondern es wird vom Kunden aktiv ausgewählt, in welche Bereiche das investierte Geld fließen darf.

Jetzt mag eingewendet werden, dass hier nur eine Nische besetzt wird und dieser Einwand ist berechtigt. Aber mittlerweile gibt es ein immer größeres Bewusstsein für nachhaltige Finanzprodukte und globale Bewegungen wie »divestment«, fordern immer öfter erfolgreich von großen Institutionen eine Abkehr von Investitionen in Kohle, Gas und Öl.<sup>4</sup> Mit dabei u. a. Berlin, Bremen, die Stanford University, Kopenhagen, Oslo, San Francisco, die Rockefeller-Stiftung, die Bill & Melinda Gates Stiftung und der weltweit größte staatliche Fonds – der norwegische Pensionsfonds.<sup>5</sup> Wer hier noch behauptet, dass die Zeichen nicht auf Wandel stehen, macht sich selbst etwas vor. Außerdem gilt seit 2017 in der EU für große kapitalmarktorientierte Unternehmen die Pflicht über ökologische und soziale Aspekte ihrer Tätigkeit zu berichten, die sogenannte nicht-finanzielle Berichterstattung.<sup>6</sup>

#### Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens

Was bedeutet Nachhaltiges Wirtschaften konkret auf unternehmerisches Handeln bezogen? Die nicht erschöpfende Übersicht von Aspekten in Abb. 2 zeigt auf, welche Bereiche davon durchdrungen werden.

#### Nachhaltigkeitsdimensionen (Drei-Bereiche-Modell)



Abbildung 2: Die drei Bereiche der Nachhaltigkeit und Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens (Quelle: Eigene Darstellung; Trifolium/Faktor 10 - Institut)

#### Prinzipien des Nachhaltigen Wirtschaftens

Es gibt mehrere Prinzipien, auf denen das Konzept des Nachhaltigen Wirtschaftens aufgebaut ist: Dies ist einerseits die Orientierung an globalen Grenzen, wie bspw. die Erneuerungs-/Erholungskapazität von natürlichen Ressourcen und Ökosystem-Senken wie z.B. der Atmosphäre. Mit diesem Prinzip einhergehend orientiert sich Nachhaltiges Wirtschaften an wissenschaftlichen Erkenntnissen und darauf aufbauenden Zielwerten. Es gilt nicht »ein wenig nachhaltiger« zu werden, sondern auf einen klaren Zielwert für jeden Bereich hinzusteuern. Diese Zielwerte mögen sich mit der Zeit ändern, sind jedoch als politische und unternehmerische Steuergröße unabdingbar. Ebenso soll sich an global abgestimmten Zielwerten orientiert werden. (Schaltegger & Dyllick, 2002) Als Beispiele können die Sustainable Development Goals 2030 der UN oder die Minderungsziele der Klimakonferenzen dienen.

Des Weiteren orientiert sich das Konzept an den Bedürfnissen der Stakeholder (auf dt. Anspruchsgruppen). Diese Gruppen können ganz klassisch Mitarbeitende eines Unternehmens sein. Aber auch »zukünftige Generationen«, Anwohner, Lieferanten sowie deren Mitarbeiter sind unter diesen Begriff zu fassen. Das Stakeholder-Prinzip stellt dabei eine Möglichkeit dar, unterschiedliche Ansprüche zu reflektieren und in die Überlegungen zum Nachhaltigen Wirtschaften einfließen zu lassen. Die Leitfrage hierfür ist »Wen betrifft diese Entscheidung?«. (Stakeholder Research Associates Canada, 2005)

Auch andere Wertschöpfungsmodelle fallen in den Bereich des Nachhaltigen Wirtschaftens. So kann es z.B. zukünftig nötig sein, unternehmerischen Erfolg anders zu messen als in reinen Gewinnzahlen. Die breite Anwendung von Nachhaltigkeitsberichten zeigt wie solch ein Ansatz aussehen kann. Auch Konzepte wie die Gemeinwohlökonomie<sup>7</sup> oder die triple-bottom-line (Slaper & Hall, 2011) sind hier zu nennen. Bei letzterer wird nicht nur geschaut »was unter dem Strich raus kommt« (bottom line), sondern was für Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt dabei heraus kommt (triple-bottom-line). Diese Ansätze stellen daher eine neue Form von Wertschöpfungsmessung dar.

Nachhaltiges Wirtschaften beschäftigt sich zu guter Letzt mit der Frage, wie kann unternehmerisches Handeln unter diesen neuen erweiterten Ansprüchen gelingen und welche Rahmenbedingungen braucht es hierfür. Wie kann ein Unternehmen auch in der ökonomischen Dimension durch ein gutes Umwelt- und Sozialmanagement erfolgreicher werden? (Liedtke & Rohn, 2003)

#### Alter Wein in neuen Schläuchen?

Ist Nachhaltigkeit also nur eine neue Hülse für bestehende Konzepte? Ist an dem bereits zitierten »Containerbegriff« etwas dran? Oder geht es um mehr als die Optimierung der genannten Aspekte?

Wie beschrieben, ist Nachhaltigkeit ein sehr komplexer Prozess, der auch die Mittelverteilung zwischen den einzelnen Aspekten umfasst. Hier gilt also wirklich:

## Ist Nachhaltigkeit also nur eine neue Hülse für bestehende Konzepte?

Nachhaltigkeit ist mehr als die Summe der einzelnen Aspekte. Es geht um einen holistischen, einen ganzheitlichen Ansatz.

Wie dargestellt, umfasst auch das Konzept des Nachhaltigen Wirtschaftens mehr als nur gutes Unternehmertum. Dennoch ist der Begriff Nachhaltigkeit nicht unumstritten.

#### Probleme mit dem Begriff Nachhaltigkeit und ein Lösungsvorschlag

Nachhaltigkeit als ultimative Anforderung kann Akteure ohne Hintergrundwissen nur überfordern, da das Konzept nicht unmittelbar aus dem Wort heraus in handhabbare Teile untergliedert werden kann. Daher muss in der Kommunikation aus unserer Sicht immer auch über die einzelnen Stellen nachgedacht werden, an denen die Akteure abgeholt werden müssen. Es müssen einzelne Aspekte und die Prinzipien des Nachhaltigen Wirtschaftens dargestellt werden.

Dennoch haben auch wir die Erfahrung gemacht, dass Nachhaltigkeit gerne mit dem Begriff »Dauerhaftigkeit« gleichgesetzt wird. Bei den Aktivitäten in Bottrop haben wir ab einem gewissen Punkt eine neue Strategie der Vermittlung erprobt: Mehrere leichter greifbare Begriffe beschreiben Nachhaltigkeit. Wir haben hierfür z. B. »Enkeltaugliche Zukunft« verwendet. Dieses Wortbild beschreibt die oben aufgegriffene Idee »von den Zinsen leben« sehr gut und ist für viele Menschen intuitiv deutlich besser greifbar als der klassische Nachhaltigkeitsbegriff. Auch haben wir versucht mit mehreren Umschreibungen zu arbeiten und immer wieder einzelne Aspekte aufgegriffen (siehe oben).

Diese Erläuterungsstrategie für Nachhaltigkeit ist noch nicht mustergültig und kann den komplexen Nachhaltigkeitsbegriff auf keinen Fall ersetzen, aber wir sind davon überzeugt, dass Wissenschaft von Wortklaubereien absehen und mit der Praxis in einen sinnvollen Dialog eintreten muss. Hierfür braucht es in Zukunft neue Verständigungsmöglichkeiten und Begriffe, die eine bessere und vor allem zielgenauere Kommunikation ermöglichen.

Im Bottroper Projekt hat diese Herangehensweise – Nachhaltigkeit in Teilaspekten herunterbrechen und immer wieder in Impulsen erläutern – Früchte getragen: In einer Umfrage stimmten fast alle Teilnehmenden dem Nachhaltigkeitsverständnis von der Erhaltung der Lebensgrundlage zukünftiger Generationen zu und nicht dem Begriffsverständnis im Sinne der »Dauerhaftigkeit«.

### Was bedeutet Nachhaltigkeit für Wirtschaftsstandorte?

Eine Definition von Nachhaltigem Wirtschaften wurde aufgezeigt, aber was heißt das konkret für Wirtschaftsstandorte? An welchen Dingen, Indikatoren, Kennzahlen machen sich nachhaltige und resiliente Wirtschaftsstrukturen fest? Hier kann evtl. das von uns in Bottrop etablierte Monitoring einige Hinweise geben: Ein Ergebnis des Forschungsprojekts Bottrop 2018+ ist ein Indikatorenset für nachhaltige und resiliente städtische Wirtschaftsstandorte. In einem Beteiligungsprozess haben wir

## Wirtschaft beeinflusst Stadt und Stadt beeinflusst Wirtschaft. Diese Wechselseitigkeit ist ein guter Grund für unternehmerisches Engagement am Standort.

aus diesem Set ca. 30 Indikatoren für den Wirtschaftsstandort Bottrop ausgewählt und erhoben. An den Einzelindikatoren ergeben sich spannende Fragestellungen und Beobachtungsmöglichkeiten:

Wie sollte eine nachhaltige Wirtschaftsstruktur zusammengesetzt sein? Hierfür wurde bspw. die Branchen-Konzentrierung (der Branchenmix) gemessen. Die vier größten Wirtschaftsbereiche (von insgesamt 21 Bereichen) vereinen in Bottrop fast 61 % der Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Damit liegt eine nachweisbare Konzentration vor, die evtl. bei externen Schocks für diese vier Branchen zum Problem für den Standort wird. Aber wie hoch sollte dieser Wert maximal werden? Hier gibt es keine universale Antwort für alle Städte. Wieder ist Nachhaltigkeit ein komplexer Aushandlungsprozess. Jedoch ist dieses Problem bei allen Kennzahl-Zielen wiederzufinden und stellt keine Besonderheit des nachhaltigen Wirtschaftens dar.

Im Bereich Gleichberechtigung wurde z. B. die »gender pay gap« erhoben, der Lohnunterschied zwischen Männern und Frauen (diese Darstellung der Lohnungleichheit ist grob vereinfacht und berührt eine sehr komplexe Thematik). Ebenso wurde die Kinder-Betreuungsquote der unter 3-jährigen und der 3 bis 6-jährigen mit dem NRW-Schnitt verglichen. Ein weiterer Indikator zur geringfügigen Beschäftigung nach Geschlechterverteilung zeigte, dass auch

hier Frauen eher benachteiligt sind und öfter in Teilzeit bzw. in geringfügiger Beschäftigung arbeiten. Dies könnte z. B. mit der geringeren Betreuungsquote zusammenhängen.

Unter anderem wurden folgende weitere Indikatoren erhoben:

- Einkommensniveau der Haushalte
- BIP je Erwerbstätigen (Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit)
- Demographische Verteilung der Beschäftigten
- Ausländer/-innen am Arbeitsmarkt
- Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss und solche mit Hochschulabschluss
- Anteil der Hochqualifizierten an den Beschäftigten
- Anteil der »Experten« an den Beschäftigten
- Patentanmeldungen
- Gewerbeanmeldungen
- Mittlere Lebenserwartung (Gesundheit)
- Modal Split (die Verteilung der Wege nach Verkehrsmitteln)
- Flächenversiegelung
- Treibhausgasemissionen
- Abfallmenge

Zu sehen ist, dass neben den üblichen Verdächtigen wie Treibhausgasen und Abfall aus dem ökologischen Bereich in unserem Monitoringsystem auch viele weitere Indikatoren aus den Bereichen Wirtschaft und Soziales zu finden sind.

So wollen wir einen Überblick ermöglichen und den Blick auf die Gesamtheit lenken. Zu schnell verliert man sich sonst im Klein-Klein der Entscheidungen. Wichtig ist jedoch die Abwägung, da eine finanzielle Entscheidung oder die Verteilung von Zeitressourcen auch immer eine Entscheidung gegen etwas anderes darstellt. Wenn Sie einen genaueren Blick in unser entwickeltes Indikatoren-Set werfen möchten, finden Sie dies online unter [www.wirtschaftsstrukturen.de](http://www.wirtschaftsstrukturen.de).

### Nachhaltiger Wirtschaftsstandort – Nachhaltige Stadt?

Reicht die isolierte Betrachtung der Wirtschaft am Standort aus oder muss die Gesamtstadt in den Blick genommen werden? Es lohnt sich, Stadt als Gesamtsystem zu betrachten mit der Wirtschaft als ein Teilsystem. Dabei wird von einer integrierten Nachhaltigkeitspolitik gesprochen (Grabow, Hollbach-Grömig, Gröpler, Rechenberg, & Gaßner, 2012). Dies wird deutlich, wenn oben Indikatoren wie Kinderbetreuungsquoten oder die Verkehrsmittelwahl zum Arbeitsplatz aufgeworfen werden. Wenige werden auf das Fahrrad steigen, wenn es keine ausgebauten Radwege in der Stadt und zu den Arbeitsplätzen gibt.

Natürlich gilt es auch hier, nicht zu große Strukturen zu schaffen und direkt zu große Ziele anzugehen, wenn die Ressourcen hierfür nicht bereit stehen. Jedoch kann auch von einer wirtschaftlichen Perspektive ausgehend die restliche Stadt erschlossen und nachhaltiger werden. Konzepte der nachhaltigen Stadt haben wir in unserem Arbeitspapier dargelegt (siehe Welschhoff et al. 2017).

Wirtschaft beeinflusst Stadt und Stadt beeinflusst Wirtschaft. Diese Wechselseitigkeit ist ein guter Grund für unternehmerisches Engagement am Standort. Die Abbildung 3 zeigt eine Vorstellung von den verschiedenen Ebenen der Nachhaltigkeit mittels ineinander liegenden Nachhaltigkeits-Dreiecken. Dies soll vom Unternehmen ausgehend die gegenseitige Abhängigkeit und den Austausch zwischen den Dimensionen bis hinauf zur globalen Ebene aufzeigen.

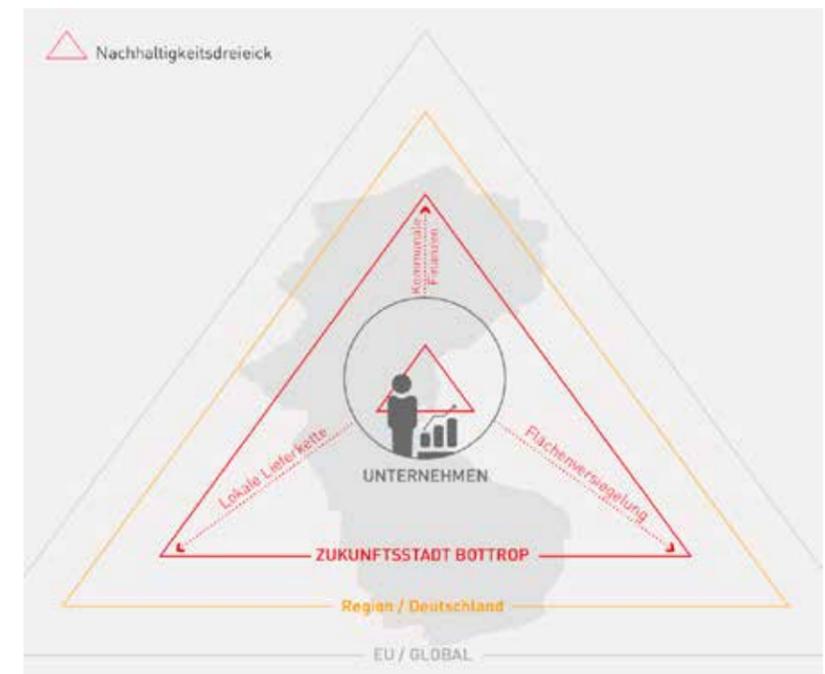


Abbildung 3: Nachhaltigkeitsdreiecke lokal – regional – global (Quelle: Eigene Darstellung)

### Warum sollten Unternehmen nachhaltig wirtschaften und ein Standort nachhaltiger werden?

Wie im Eingangsbeitrag dieser Publikation beschrieben, gibt es mehrere Mega-Trends, die weltweit für Umwälzungen sorgen:

- Es treffen sich z. B. 196 Staaten der Welt und ihre Vertreter zu internationalen Klimakonferenzen<sup>8</sup>. Der Klimawandel wird anerkannt und weltweit bekämpft. Neue Regularien und Gesetze erscheinen in immer kürzeren Abständen. Mehrere Länder diskutieren eine CO<sub>2</sub>-Steuer oder -Abgabe, der Emissionszertifikate-Handel wird verschärft, der Kohleausstieg verhandelt.
- Die Sustainable Development Goals (SDGs), von den Vereinten Nationen

gemeinsam verabschiedet, legen einen Zielkorridor für 2030 fest, an dem sich die Staaten, NGOs und andere Akteure orientieren. Hier werden Ziele wie »kein Hunger«, »Zugang zu guter Bildung« oder »sauberes Wasser« mit Indikatoren hinterlegt und weltweit eingefordert.<sup>9</sup>

- In den Industriestaaten fällt ein Vielfaches des als nachhaltig angenommenen Ressourcenverbrauchs von 8 Tonnen an. In Deutschland wurden so bspw. 74 Tonnen Ressourcen pro Kopf verbraucht. Hier wird eine Verbesserung um den Faktor 10 nötig (Schmidt-Bleek, 2004). Global gesehen übersteigt unser Ressourcenverbrauch das Potenzial der Erde um das 1,7-fache. 2018 haben wir unser Ressourcen-Budget bereits am 1. August aufgebraucht.<sup>10</sup>

# Wie können wir unseren Wohlstand umformen, umdeuten und neu entwerfen und dabei die natürlichen sowie gesellschaftlichen Ressourcen erhalten?

Nachhaltigkeit ist für Unternehmen daher auch Risikominimierung. Globale Trends schlagen sich in nationalen Regelungen nieder, die zu Einschnitten in Unternehmenserfolgen führen, wenn die Trends in der Unternehmensstrategie unbeachtet bleiben. Als Beispiel können hier die notwendig gewordenen staatlichen Unterstützungen für Energiekonzerne für deren alte Atom- und Kohlekraftwerke gesehen werden.

Nachhaltigkeit bindet Mitarbeiter/-innen stärker und langfristiger an das Unternehmen. Nachhaltigkeit wird in den deutschen Unternehmen bereits als Teil der Unternehmensführung und Bestandssicherung gesehen. (Ernst & Young, 2012)

Nachhaltiges Wirtschaften ist nicht nur durch die dargestellten externen (regulatorischen) Veränderungen und kleinere Vorteile eine Notwendigkeit. Es braucht eine gesellschaftliche und ökologische Grundlage für das Wirtschaften. Diese Grundlage kann durch ein instabiles Klima, eine Ressourcenverknappung oder die Reduktion der Biodiversität untergraben werden. Auf der sozialen Seite sind dies z.B. mangelnde Teilhabe, Korruption oder politische Instabilität. Aus diesem Grund ist die gemeinsame, die integrierte Betrachtung aller drei Nachhaltigkeits-Dimensionen wichtig. (Engelmann, Liedtke, & Rohn, 2011) Die zentrale Frage, die das Konzept Nachhaltiges Wirtschaften zu beantworten versucht, ist diese: Wie können wir unseren Wohlstand umformen, umdeuten und neu entwerfen und dabei die natürlichen sowie gesellschaftlichen Ressourcen erhalten?

Das gleiche gilt für Wirtschaftsstandorte: Die Megatrends machen nicht vor kommunalen Strukturen Halt. Die Konzentration auf einzelne Branchen hat sich als gefährlich erwiesen (siehe Kohlebergbau). Infrastrukturen müssen für die Herausforderungen der Zukunft fit gemacht werden. Gibt es z.B. im Gewerbegebiet genügend Solarzellen und Elektrotankstellen für Elektroautos? Oder wandert das Gewerbe wieder zurück in die Stadt? Müssen wir überhaupt neue Flächen erschließen oder können wir nicht nachverdichten und intelligenter planen? (siehe hierzu auch die Praxis-Beispiele zum Flächensparen in dieser Publikation) Wie gestalten wir unsere lokale Logistik und brauchen wir in der Stadt überhaupt LKWs oder reichen hier vielleicht Elektro-Lastenräder? (siehe hierzu Artikel über CityLogistik Bottrop) Haben wir weiterhin große Pendlerströme oder werden immer mehr Menschen von Zuhause arbeiten? Wie setzen wir Vorgaben wie bspw. die deutschlandweite CO<sub>2</sub>-Reduktion in der lokalen Wirtschaft um? Welche Unterstützung können und müssen wir den Unternehmen vor Ort anbieten? Sollten wir mit neuen (alten) Formen des Wirtschaftens experimentieren wie z.B. mit Genossenschaftsmodellen oder Lokalwährungen? (siehe hierzu auch die Praxis-Beiträge in dieser Publikation).

All diese Fragen gilt es für Wirtschaftsstandorte strategisch zu beantworten und umzusetzen, damit weiter eine Zukunfts- und Anschlussfähigkeit gewährleistet bleibt.

## Aber wo anfangen?

Ein Gefühl das in der Konfrontation mit Nachhaltigkeit und ihrer Komplexität oft auftritt, ist das der Überforderung. Diese führt zum Nicht-Handeln und die Probleme wachsen weiter an. Aus unseren Erfahrungen und unserer Evaluation des Projekts heraus kann es für einen Standort eine sinnvolle Herangehensweise sein, erstens Nachhaltigkeit in Impulsvorträgen und Workshops begreifbar darzustellen und zweitens die Komplexität zu Beginn ein wenig zu reduzieren und über Handlungen Motivation aufzubauen. Erst nach den ersten Erfolgen sollte dann der Einstieg in einen umfangreicheren Strategieprozess gemacht werden, da zu diesem Zeitpunkt für die Akteure ersichtlich ist, was Nachhaltigkeit umfasst und wie sie erreicht werden kann. Dies bedeutet nicht, sich in kleinen Einzelprojekten zu verlieren und dabei den »großen« Prozess zu vergessen! Genau das umgekehrte ist gemeint: Zu Beginn wird eine Motivation durch erste Erfolge aufgebaut, um so die Selbstwirksamkeitserfahrung der Akteure zu steigern. Mit dieser Grund-Motivation wird dann in einen normativen und strategischen Prozess eingestiegen. Nur mit einem solchen gesteuerten Vorgehen ist es möglich, größere Veränderungen willentlich und schnell herbeizuführen.

Besonders wichtig ist hierfür natürlich die Gruppenzusammensetzung und die Veränderungsbereitschaft der Initial-Gruppe, der Vordenker am Standort. Wenn diese Gruppe nicht gegeben ist, sollte gut überdacht werden, ob ein solcher normativer und strategischer Prozess überhaupt angegangen wird. Aus unserer Sicht ist ein solcher Prozess zum Scheitern verurteilt, wenn nicht einmal die Kerngruppe die Grundüberzeugungen hinsichtlich Nachhaltigkeit und Veränderungswille teilt. Siehe hierzu auch die beiden Artikel zu Strategischen Allianzen und Beteiligung der Akteure in dieser Publikation.

Ein Beispiel: Sie möchten am Standort eine Nachhaltigkeitsbewegung in der Wirtschaftsförderung starten und die Unternehmen von Beginn an mitnehmen, jedoch ist das Verständnis für das Konzept »Nachhaltiges Wirtschaften« am Standort noch gering ausgeprägt. Anstatt

den Akteuren nun ein fertiges Konzept zu präsentieren, lohnt es sich evtl. erst mit kleinen Maßnahmen-Angeboten zu beginnen wie z.B. einem Ökoprotit-Kurs. Hier können die Teilnehmenden direkt den positiven Einfluss von Nachhaltigkeit auf ihr Unternehmen sehen und ihre Motivation langsam aufbauen. Ergänzend auf dieser Start-Motivation können Impulsvorträge und Workshops zum Thema Nachhaltiges Wirtschaften angeboten werden. So baut sich Schritt für Schritt ein Verständnis auf. Zeigt sich nun eine Gruppe von Vor-Denker/-innen, die bereit ist eine größere Anstrengung für eine positive Nachhaltigkeits-Veränderung am Standort zu unternehmen, kann mit dem normativen und strategischen Prozess begonnen werden. An dieser Stelle lassen sich die Akteure für größere Strategie-Prozesse motivieren, da ihnen Vision und Ziel deutlich vor Augen sind. Haben Sie bereits zu Beginn eine Gruppe von Frontruntern, die bereit ist in einen Strategie-Prozess einzusteigen, müssen

Sie den »Umweg über die Ebene« nicht nehmen und können direkt loslegen.

Auch ist es sinnvoll, nicht zu versuchen alle zu allem zu motivieren, sondern sich auf die sog. »Frontrunner«, die Pioniere und Experimentierfreudigen zu konzentrieren. Diese erfüllen am Standort wichtige Vorbildfunktionen und andere Unternehmen schauen zu ihnen auf. Diese Strategie ist ein Teil des Stakeholder-Managements, das im Vorgängerprojekt ADMIRE A<sup>3</sup> entwickelt wurde. Mehr hierzu finden Sie unten in den Literatur-Empfehlungen.

## Resilienz – Von externen Schocks und deren Wirkung auf den Standort

Das Konzept der Resilienz ist in der Forschung seit einiger Zeit ein Trend. Der Begriff findet sich in der Psychologie sowie in den Sozialwissenschaften. Dennoch ist das Konzept keine Modeerscheinung,

da hier universelle Prinzipien dargelegt werden. Nach Lesen dieses Kapitels können Sie sich hierzu selbst eine Meinung bilden. Wir beziehen uns hierbei nur auf die Resilienz der lokalen Wirtschaft.

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit von Wirtschaftssystemen externen Schocks (wie z.B. durch den Markt, Wettbewerb oder die Umwelt) standzuhalten, sich zu erholen oder anzupassen. Wichtig ist hierbei: Nicht nur das Erhalten des status quo wird als Resilienz betrachtet, sondern auch das Einschlagen von neuen Wegen hin zu einem neuen stabilen Zustand. Dieser Übergang in einen neuen Zustand wird als Transition bezeichnet.

Das Konzept überzeugt dann, wenn man sich Beispiele hierzu vorstellt und diese entlang des Resilienz-Prozesses betrachtet:

Ein Wirtschaftsstandort, der durch einen externen Schock vollkommen aus dem Gleichgewicht gebracht wird, kann nicht das Ziel von Städten und Kommunen sein. So ist bspw. die Konzentrierung auf nur einen Wirtschaftsbereich gefährlich, da der Standort so dem Wohl und Wehe nur einer Branche ausgesetzt ist. Kommt es hier zu einem Umbruch, steht ein ganzer Wirtschaftsstandort vor den Problemen geringer Kaufkraft, zu wenigen Arbeitsplätzen, mangelnden Gewerbebeeinträchtigungen et cetera. Diese Sensibilität gegenüber Schocks wird als **Anfälligkeit** bezeichnet.

Die Reaktionen eines Standorts auf solche externen Schocks hängen eng mit seiner Widerstandskraft und Robustheit zusammen. **Widerstandskraft** beeinflusst die Reaktion auf den Schock und ist bspw. durch die Branchenstruktur, das technologische Profil oder das politische Umfeld gekennzeichnet. Ein breit aufgestellter Branchenmix, also ein diversifizierter Standort, kann die Tiefe der Reaktion mindern. Wenn von vielen Branchen nur eine betroffen ist, leidet der Standort natürlich weniger unter den Folgen als im obigen Beispiel.

**Robustheit** ist das Ausmaß sowie die Art der Anpassung an den Schock und ist durch die Anpassungsfähigkeit der Strukturen an den Schock definiert. Um im Beispiel zu bleiben: Wie passt sich

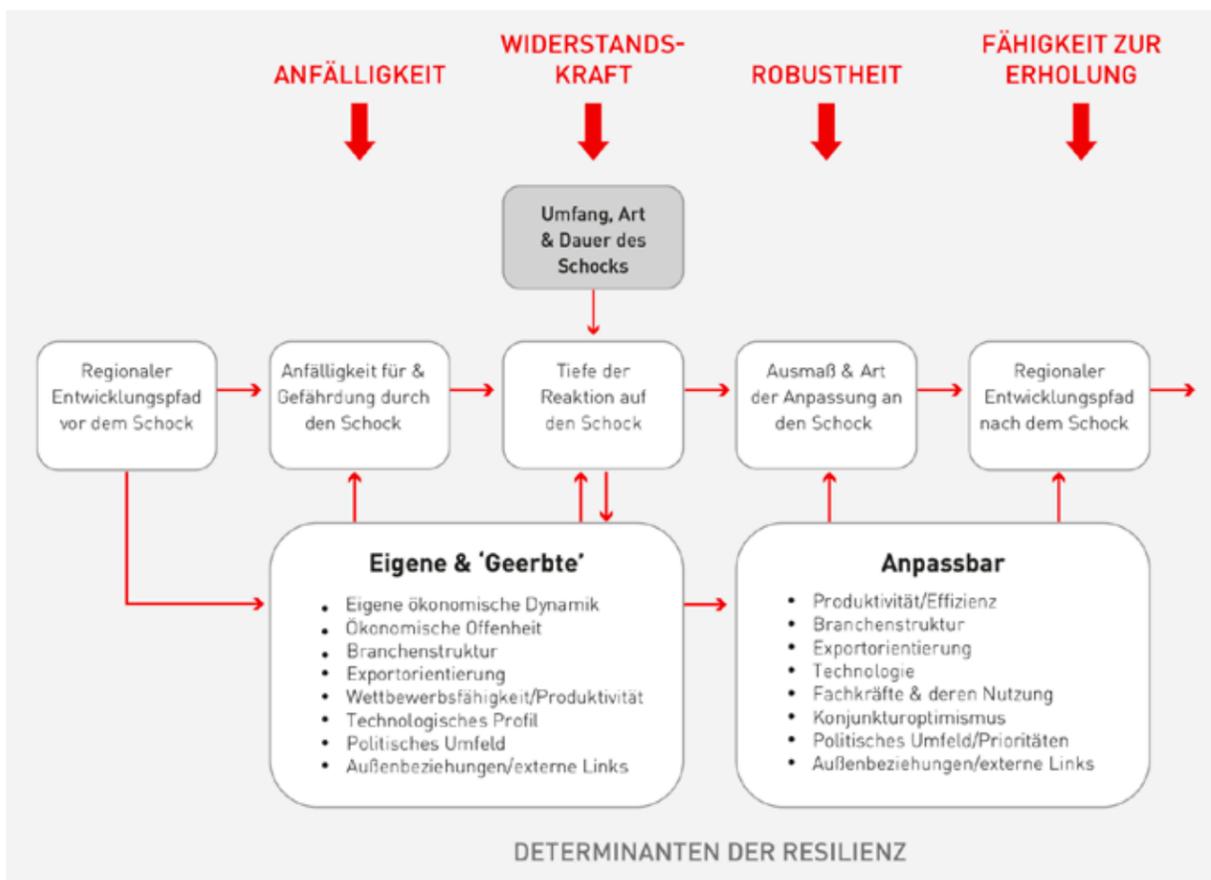


Abbildung 4: Regionale ökonomische Resilienz als Prozess (Quelle: IAT in Anlehnung an Martin & Sunley (2014))

der Wirtschaftsstandort an, wenn eine Branche komplett ausfällt (z.B. durch das Schließen eines Werks)? Werden neue Unternehmen aus einer ähnlichen Branche angesiedelt oder werden Umschulungsmaßnahmen forciert? Verändert der Standort sein technologisches Profil oder die politischen Rahmenbedingungen?

Schlussendlich zeigt die **Fähigkeit zur Erholung** (auch Wiederherstellbarkeit) an, ob und wie es der regionalen Wirtschaft gelingt sich von dem Schock zu erholen und auf einen neuen stabilen Pfad zu begeben. Kann der Wegfall des Automobilwerks durch die Ansiedlung eines Zug-Herstellers kompensiert werden? Oder ändert sich das Profil des Standorts vollständig von der Produktion eher in Richtung Dienstleistungen?

Alle beschriebenen Schritte und deren Einflussfaktoren sind in der Abbildung 4 dargestellt.

Resilienz ist also kein weltfremdes wissenschaftliches Konzept, sondern sollte in jede strategische Überlegung rund um Wirtschaftsstandorte einfließen. Zu hohe Risiken und Konzentrationen auf einzelne Felder können zu einer starken Anfälligkeit führen. Ebenso führt zu wenig Flexibilität in eine geringe Fähigkeit sich (kreativ & innovativ) von Schocks zu erholen. (Welschhoff et al., 2017)

### Fazit

Nachhaltigkeit & Resilienz sind Sammelbegriffe für komplexe Überlegungen und Konzepte. Dennoch lohnt sich eine Betrachtung und ein Anwenden auf die eigene Strategie, da so Risiken und Chancen gemanagt werden können.

Nachhaltiges Wirtschaften ist das Abwägen zwischen verschiedenen Bedürfnissen – heute und in Zukunft – von uns, unseren Kindern und unseren Enkeln.

Zwischen sozialen Bedürfnissen, der Ökonomie und der Umwelt als allem zugrunde liegender Lebensraum. Dabei gibt es keine Patentrezepte, sondern immer wieder das kritische Hinterfragen und Ausbalancieren zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen (den heutigen und zukünftigen!).

Resilienz ist dabei ein Teil dieser Überlegungen und ein Teil von nachhaltigem Wirtschaften. Dabei ist Resilienz nicht mit Stabilität oder einem starren Beharren auf dem »immer-schon-so-gewesen« zu verwechseln, sondern bezeichnet eine Anpassungsfähigkeit an geänderte Umstände mit dem Ziel einen nachhaltigeren Entwicklungspfad zu erreichen, der wiederum weniger anfällig für Schocks ist.

Wenn Sie sich jetzt weiter mit dem Thema beschäftigen möchten, finden Sie im Folgenden weitere Quellen für die Vertiefung der Lektüre.

### Literatur-Empfehlungen und Links zum Weiterlesen

- [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de) – Hier können Sie sehr niederschwellig in das Thema Unternehmensverantwortung (englisch »Corporate Social Responsibility« oder kurz CSR) einsteigen. Dort werden Grundlagen aufgezeigt, ein Selbst-Check angeboten und Beispiele aus der Praxis aufgezeigt. Ebenso finden Sie dort Tipps für Einsteiger und Informationen zur CSR-Berichterstattung.
- **Nachhaltigkeit** – Das Buch von Dr. Iris Pufé bietet einen einfachen Einstieg in die wissenschaftlichen Konzepte der Nachhaltigkeit.
- Zum Thema Nachhaltiges Wirtschaften und Wirtschaftsförderung finden Sie im Buch »**Regionalentwicklung im Zeichen der Großen Transformation**« einen ausführlichen Beitrag mit dem Titel »Die Rolle der Wirtschaftsförderung als Wegbereiter für nachhaltiges Wirtschaften und Nachhaltigkeit in Regionen« von Lisa Dallner, Kristin Joel und Andreas Thiel. (ISBN 978-3-86581-689-4)
- Der Ansatz des **Stakeholder-Managements** finden Sie in der Publikation »ADMIRE aufbauen und führen – Strategische Allianzen zur regionalen Nachhaltigkeitstransformation.«, welche unter [www.admire-a3.de](http://www.admire-a3.de) abgerufen werden kann. Dort finden sich ebenso mehrere Beiträge zu den Themen Strategische Allianzen und Ressourceneffizienz, einem spezifischen Unterthema des Nachhaltigen Wirtschaftens.

### Weitere Literatur von uns und unseren langjährigen Partnern zu diesem Thema

- Engelmänn, Tobias; Merten, Thomas; Holger, Rohn (2014): Ressourceneffizienz: Globaler Trend und Herausforderung für regionale Transformation, in: Miosga, Manfred; Hafner, Sabine (Hg.): Regionalentwicklung im Zeichen der Großen Transformation. München: Oekom, S. 79–119.
- Berg, Holger; Bowry, Jaya; Rohn, Holger (2014): Ressourceneffizienz in der Wertschöpfungskette als Teil der CSR in Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand, 2014, Seiten 32–35.
- Engelmänn, Tobias; Liedtke, Christa; Rohn, Holger; Bowry, Jaya (2013): Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand. Möglichkeiten zur Steigerung der Ressourceneffizienz in kleinen und mittleren Unternehmen. WISO Diskurs, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Engelmänn, Tobias; Liedtke, Christa; Rohn, Holger (2011): Zukunft sichern: Nachhaltiges Wirtschaften als Herausforderung für den Mittelstand. WISO direkt, Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Liedtke, Christa; Rohn, Holger (2003): System nachhaltiges Wirtschaften. Ein Wohlstands- und Wettbewerbsfaktor?, in: Linne, Gudrun; Schwarz, Michael (Hg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?, Leverkusen, Leske + Budrich, S. 587–601.
- Engelmänn, Tobias; Rohn, Holger; Behrens, Hannah (2015): Nachhaltigkeits-Transition in Städten und Regionen – Indikatoren, Erfahrungen und Erfolgsbedingungen, in: Hafner, Sabine; Miosga, Manfred (Hg.): Regionale Nachhaltigkeitstransformation: Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Dialog. Oekom, München (im Erscheinen)

<sup>1</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/interface-desso-anker-das-wettrennen-um-den-oeko-teppich-a-1069100.html>

<sup>2</sup> <https://correctiv.org/aktuelles/2017/04/28/wie-die-teppichindustrie-versucht-sich-ein-gruenes-maentelchen-umzuhaengen>

<sup>3</sup> <https://www.gls.de/privatkunden/gls-bank/gls-nachhaltigkeit>

<sup>4</sup> <https://gofossilfree.org/divestment/commitments>

<sup>5</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Divestment\\_\(fossile\\_Energien\)#Akademische\\_Einrichtungen\\_und\\_Gesundheitswesen](https://de.wikipedia.org/wiki/Divestment_(fossile_Energien)#Akademische_Einrichtungen_und_Gesundheitswesen)

<sup>6</sup> <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/csr-berichtspflichten.html>

<sup>7</sup> [www.ecogood.org](http://www.ecogood.org)

<sup>8</sup> <https://cop24.gov.pl/news/news-details/news/success-of-cop24-in-katowice-we-have-a-global-climate-agreement>

<sup>9</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

<sup>10</sup> <https://www.umweltbundesamt.de/themen/earth-overshoot-day-2018-ressourcenbudget>

### Literatur

- Brundtland, G., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., Chidzero, B., Fadika, L., ... Others, A. (1987). *Our Common Future (Brundtland report)*. Oxford University Press, USA. Abgerufen von [http://www.bne-portal.de/fileadmin/unesco/de/Downloads/Hintergrundmaterial\\_international/Brundtlandbericht.File.pdf?linklisted=2812](http://www.bne-portal.de/fileadmin/unesco/de/Downloads/Hintergrundmaterial_international/Brundtlandbericht.File.pdf?linklisted=2812)
- Engelmänn, T., Liedtke, C., & Rohn, H. (2011). *Zukunft sichern: Nachhaltiges Wirtschaften als Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen und ihre Beschäftigten* (WISO direkt. Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik). Friedrich-Ebert-Stiftung. Abgerufen von <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/08745.pdf>
- Ernst & Young. (2012). *Nachhaltige Unternehmensführung – Lage und aktuelle Entwicklungen im Mittelstand* (S. 36). Ernst & Young. Abgerufen von [https://www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/Nachhaltige\\_Unternehmensfuehrung\\_im\\_Mittelstand/%24FILE/Nachhaltige%20Unternehmensfuehrung%20im%20Mittelstand%202012.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/Nachhaltige_Unternehmensfuehrung_im_Mittelstand/%24FILE/Nachhaltige%20Unternehmensfuehrung%20im%20Mittelstand%202012.pdf)
- Grabow, B., Hollbach-Grömig, B., Gröpler, N., Rechenberg, C., & Gaßner, R. (2012). *Szenarien für eine integrierte Nachhaltigkeitspolitik – am Beispiel: Die nachhaltige Stadt 2030. Band 3: Teilbericht »Nachhaltiges Wirtschaften in der Stadt 2030«* (Szenarien für eine integrierte Nachhaltigkeitspolitik – am Beispiel: Die nachhaltige Stadt 2030). Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.
- Liedtke, Christa; Rohn, Holger (2003): System nachhaltiges Wirtschaften. Ein Wohlstands- und Wettbewerbsfaktor?, in: Linne, Gudrun; Schwarz, Michael (Hg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?, Leverkusen, Leske + Budrich, S. 587–601.
- Martin, R., Sunley, P. (2014). »On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation« *Journal of Economic Geography* 15(1) 1–42
- Pufé, I. (2014). *Nachhaltigkeit* (2., überarb. und erw. Aufl.). Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Schaltegger, S., & Dyllick, T. (Hrsg.). (2002). *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Konzept und Fallstudien* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schaltegger, S., Herzog, C., Kleiber, O., & Müller, J. (2002). *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung*. Bonn + Berlin: Köllen Druck + Verlag GmbH.
- Schmidt-Bleek, F. (2004). *Der ökologische Rucksack. Wirtschaft für eine Zukunft mit Zukunft*. Stuttgart, Leipzig: Hirzel.
- Slaper, T.F., & Hall, T.J. (2011). *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?* Abgerufen von <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
- Stakeholder Research Associates Canada (Hrsg.). (2005). *From words to action the stakeholder engagement manual. Volume 1*. Cobourg, Ontario: Stakeholder Research Associates Canada. Abgerufen von [http://www.accountability.org/images/content/4/8/489/Stakeholder%20Engagement\\_Practitioners%20Perspectives%5b1%5d.pdf](http://www.accountability.org/images/content/4/8/489/Stakeholder%20Engagement_Practitioners%20Perspectives%5b1%5d.pdf)
- United Nations (Hrsg.). (2012). *Resilient people, resilient planet: a future worth choosing, the report of the United Nations secretary-general's high level panel on global sustainability*. New York: United Nations.
- Vogt, M. (2009). *Prinzip Nachhaltigkeit. Ein Entwurf aus theologisch-ethischer Perspektive*. München: oekom.
- Welschhoff, J., Terstriep, J., Seipel, N., & Gonka, T. (2017). *Resilienz, Nachhaltigkeit & Transition als theoretische Leitplanken für das Projekt »Bottrop 2018+«* (AP1.2 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur). Gelsenkirchen.