



Regenerative Strategien

Positive Beiträge für Umwelt und Menschen
als strategische Ambition

Thomas Wunder

Mit regenerativen Strategien verfolgen Unternehmen Lösungsbeiträge für die großen und dringenden Probleme unserer Zeit. Sie gestalten ihre Wirtschaftsaktivitäten so, dass sie die natürliche Umwelt unbeschadet lassen oder diese wiederherstellen und zum Wohlergehen der Menschen beitragen. Übertreffen die positiven Wertbeiträge für Natur und Gesellschaft die negativen ökologischen und sozialen Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit, dann wird das Unternehmen »netto positiv«.

Hintergrund

Die Einhaltung ökologischer Belastungsgrenzen sowie die Sicherstellung sozialer Grundlagen sind heute als wichtige Ziele für eine nachhaltige Entwicklung anerkannt. Dennoch sind die lebenserhaltenden Ökosysteme unseres Planeten gefährdet und die weltweiten sozialen Missstände gravierend. Als eine Ursache dieser Probleme spielen Wirtschaftsaktivitäten und deren negative Auswirkungen (Impacts) eine zentrale Rolle. Viele Unternehmen arbeiten bereits mit Nachdruck daran, ihren **ökologischen Fußabdruck** sowie soziale Missstände entlang ihrer Wertschöpfungskette zu verbessern. Dies gilt heute als Voraussetzung, um in Zukunft noch wettbewerbsfähig zu sein. Zudem verschärfen diverse Regulierungen derzeit die Anforderungen an Unternehmen zur Offenlegung ihrer ökologischen und sozialen Auswirkungen.¹ Doch angesichts der aktuellen globalen Problemlage reicht es nicht aus, allein nur Transparenz zu schaffen und den Schaden zu reduzieren. Denn »weniger schlecht« ist noch nicht »gut«.

Verfahren

Mit dem Ansatz der regenerativen Strategien nutzen Unternehmen ihre Innovationskraft und ihre Managementkompetenzen, um nicht nur den negativen »Fußabdruck« ihrer Wirtschaftsaktivitäten zu reduzieren und damit weniger schädlich für Natur und Mitmenschen zu sein, sondern zusätzlich wirksame Lösungsbeiträge für Umwelt und Gesellschaft im Sinne eines positiven »Handabdrucks« zu liefern (vgl. Abb. 1). Damit gehen sie über die klassische Nachhaltigkeitsambition der Schadensreduktion bzw. -vermeidung hinaus (netto negativ bzw. netto null) und werden bestenfalls vom Verursacher ökologischer oder sozialer Probleme zum Teil der Lösung (netto positiv).²

Sozioökologisches Systemdenken als Ausgangspunkt

Der Ausgangspunkt regenerativer Strategien ist ein fundiertes Verständnis der ökologischen und sozialen Systeme, in die das Unternehmen lokal, regional und multinational eingebettet ist und zu deren Regeneration es beitragen möchte. Dies ist in Abbildung 1 durch einen Trichter dargestellt.³ Die obere Linie zeigt die sich durch anthropogene Eingriffe verschlechternde Entwicklung ökologischer Systeme wie den Klimawandel oder den Verlust an Biodiversität auf globaler Ebene. Gemessen werden diese beispielsweise mithilfe der ökologischen Belastbarkeitsgrenzen (**Earth System Boundaries**), von denen bereits einige bedrohlich überschritten sind.⁴ Die untere Linie zeigt die Entwicklung sozialer Systeme wie Armut, Hunger oder Gesundheit.

ökologischer Fußabdruck Der ökologische Fußabdruck (Ecological Footprint) steht bildhaft für unseren Ressourcenverbrauch. Er gibt an, wie viel Biokapazität gemessen in Hektar verfügbar sein muss, um die Ressourcen für eine Nation, eine Region, eine Stadt, einen Haushalt, ein Unternehmen oder eine Person bereitzustellen und ihre Abfälle aufzunehmen. Damit fungiert der ökologische Fußabdruck als ein Indikator der Nachhaltigkeit – oder Nichtnachhaltigkeit im Falle ökologischer Defizite.

Earth System Boundaries (Erdsystemgrenzen) Die Earth Commission hat sichere und gerechte Grenzen für die Bereiche Klima, biologische Vielfalt, Eingriffe in Wassersysteme und verschiedene Arten der Luft-, Boden- und Wasserverschmutzung berechnet. Die meisten dieser Grenzen wurden bereits überschritten. Zum ersten Mal werden dabei Sicherheit und Gerechtigkeit für die Menschheit auf der Erde entlang der gleichen Messgrößen beziffert und bewertet, die auch für die Bemessung des Erhalts der Lebensgrundlagen und der Stabilität der Erde herangezogen werden.

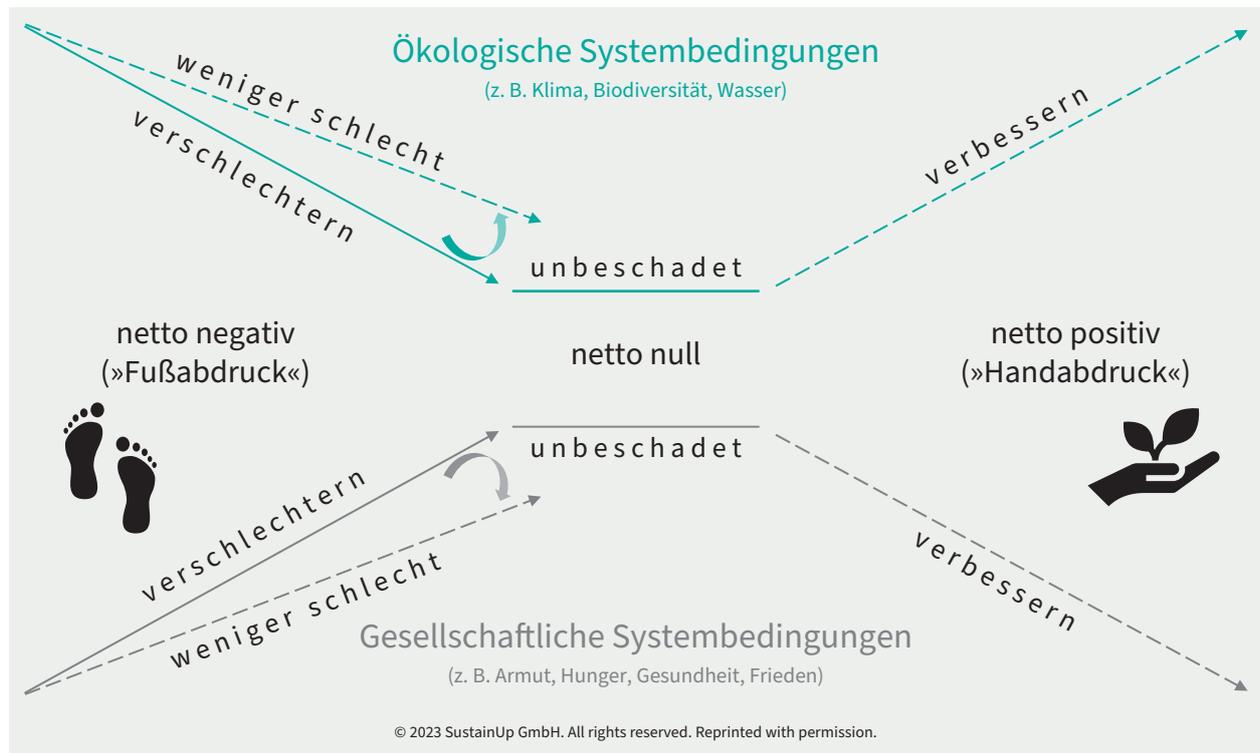


Abb. 1 Unternehmerische Nachhaltigkeitsambitionen in sozioökologischen Systemen

Diese kommen beispielsweise in den sozialen Kriterien der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (UN Sustainable Development Goals) zum Ausdruck.⁵

Die Verengung des Trichters links zeigt die Verschlimmerung der ökologischen und sozialen Probleme auf der Makroebene. Diesem wirken Unternehmen im Rahmen ihres Nachhaltigkeitsmanagements typischerweise lokal oder regional mit (marginalen) Maßnahmen auf der Mikroebene entgegen. Sie messen ihren ökologischen Fußabdruck bzw. ihre negativen Auswirkungen (Externalitäten) und halten diese möglichst klein, indem sie beispielsweise Emissionen reduzieren, den Wasserverbrauch vermindern, Abfall reduzieren oder Menschenrechtsverletzungen und soziale Missstände entlang ihrer Lieferkette eindämmen. Es dominieren Effizienzverbesserungen, ohne immer auch die Frage nach der Output-Qualität und den damit verbundenen Produkten, Geschäftsmodellen und Konsumstrukturen zu stellen.⁶

Dies verbessert zwar die unternehmerische Nachhaltigkeits- oder ESG-Leistung, ändert aber nicht den Kurs einer systematischen Zerstörung der sozioökologischen Systeme, in denen auch das Unternehmen eingebettet ist. Effizienzverbesserungen machen das bestehende Wirtschaftssystem, welches viele der heutigen Nachhaltigkeitsprobleme erst verursacht hat, lediglich ein bisschen langsamer zerstörerisch. Dies wird in der Abbildung 1 links durch die Veränderung des Gefälles der ökologischen und sozialen Linien symbolisiert. Das Unternehmen ist mit seinen Geschäftsaktivitäten trotz Verbesserungen von ESG-Kriterien immer noch »netto negativ«. Im mittleren Teil der Grafik bleiben die natürliche Umwelt und die Menschen

unbeschadet, da die negativen Auswirkungen von Wirtschaftsaktivitäten bestimmte Grenzen einhalten (netto null) oder der Schaden wird kompensiert (zwar negativ, aber kompensiert). Im rechten Teil der Grafik verbessert das Unternehmen durch die intelligente Verknüpfung von wirtschaftlicher mit sozialer und ökologischer Wertschöpfung die sozioökologischen Systeme, indem es im Sinne der Nachhaltigkeit mehr Gutes tut, als Schaden verursacht (netto positiv).

Drei Arten von regenerativen Strategien

Im Folgenden werden drei Arten von regenerativen Strategien dargestellt, die sich jeweils in ihrem Ausmaß an Regeneration sowie der angestrebten Wirkung unterscheiden (vgl. Abb. 2). Bei allen drei Strategien stellt die Gesundheit der ökologischen Systeme (**Planetary Health**) sowie das Gemeinwohl auf lokaler, regionaler oder multinationaler Ebene den Ausgangspunkt der strategischen Überlegungen dar. Dies steht im Gegensatz zu einer Sichtweise, in der die kurzfristige Maximierung des Unternehmenswertes im Mittelpunkt steht und hierfür die natürliche Umwelt und Menschen im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen und unter Beachtung erfolgsrelevanter Anforderungen von primären Interessengruppen so stark wie möglich (aus-)genutzt werden. Denn hier werden negative Auswirkungen bzw. **Externalitäten** nur dann betrachtet, wenn sie als Treiber für den Unternehmenswert relevant sind.⁷

Wiederherstellen Mit dem Ansatz des Wiederherstellens möchten Unternehmen primär die Nutzung der für ihre Wirtschaftsaktivitäten erforderlichen Ressourcen auch für die Zukunft si-

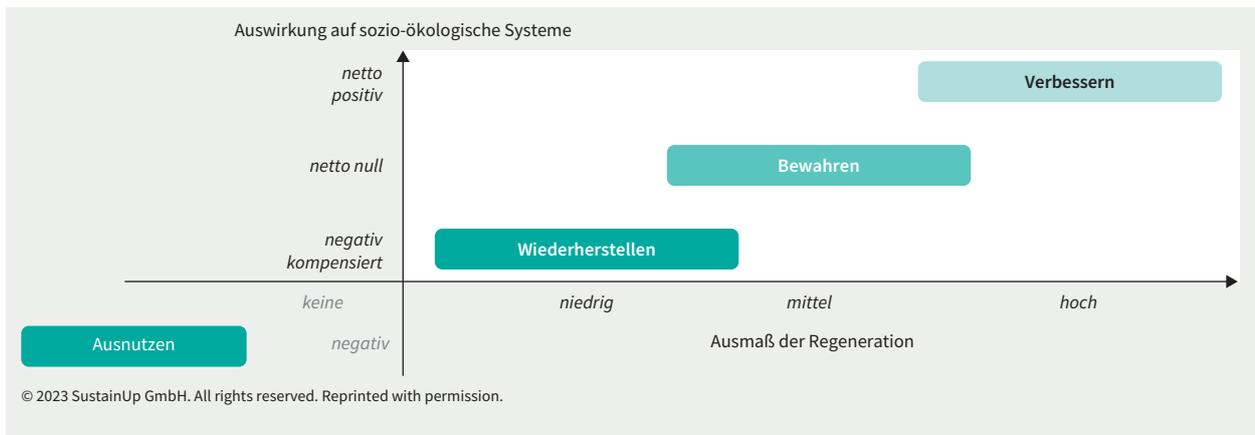


Abb. 2 Regenerative Strategieansätze und ihre Wirkung auf sozioökologische Systeme

herstellen und langfristig maximale Erträge damit erwirtschaften. Negative externe Auswirkungen werden als Teil der Geschäftslogik erfasst und akzeptiert. Der verursachte ökologische oder soziale Schaden wird im Nachhinein freiwillig repariert bzw. kompensiert (negativ kompensiert). Ein Beispiel ist die Renaturierung im Tagebau durch Bergbaubetriebe. Die natürliche Umwelt wird hier als wirtschaftlich wertvoller Ressourcenpool betrachtet, den man besitzt, nutzt und möglichst lange davon profitiert. Das Unternehmen optimiert seine wirtschaftliche Leistung und Geschäftsaktivitäten unter der Bedingung, dass sich sozioökologische Systeme nach ihrer Nutzung wieder regenerieren können. Weitere Beispiele hierfür liefern Schokoladenhersteller wie Mars oder Nestlé, die durch die Unterstützung von Agroforstwirtschaft zur Wiederherstellung abgeholter Wälder beitragen. Entwaldung ist eine negative Auswirkung des Kakaoanbaus.

Bewahren Beim Ansatz des Bewahrens gestalten Unternehmen ihre Wirtschaftsaktivitäten so, dass negative Auswirkungen möglichst gar nicht erst entstehen und damit die sozioökolo-

gischen Systeme im Rahmen ihrer Kapazitäten unbeschadet bleiben (netto null). Sie akzeptieren ihre wechselseitige Abhängigkeit von der Umwelt und Gesellschaft und managen ihre Geschäfte im Einklang mit den natürlichen und sozialen Systembedingungen bzw. Schwellenwerten (z. B. Ökotourismus mit Besuchsbegrenzung). Verändert sich das sozioökologische Umfeld, dann werden die Geschäftspraktiken angepasst, um weiterhin Schaden zu vermeiden. Orientierung hierfür liefern beispielsweise die »Science Based Targets Initiative« zum Klimawandel, die »Biodiversity Strategy for 2030« der EU, die »OECD Guidelines for Multinational Enterprises« mit Kriterien für verantwortliche Unternehmensführung inklusive Menschenrechte sowie die ESG-Handlungsfelder der neuen Corporate-Sustainability-Reporting-Directive-Offenlegungspflichten⁸ der EU und die Lieferkettengesetze auf nationaler (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz) und EU-Ebene (Corporate Sustainability Due Diligence Directive).

Verbessern Der Ansatz des Verbesserns ist die ambitionierteste Form der regenerativen Strategien und strebt eine insgesamt »netto positive« Auswirkung der Wirtschaftstätigkeiten bezogen auf Umwelt und Gesellschaft an. Unternehmen gestalten ihre Geschäftsaktivitäten und die Zusammenarbeit mit ihren Interessengruppen so, dass sie damit den Zustand der sozioökologischen Systeme verbessern. Ein Beispiel sind Programme für den Übergang von einer konventionellen zu einer regenerativen Landwirtschaft mit bodenverbessernden Praktiken, wie sie beispielsweise von Firmen wie Danone gestartet wurden. Im Vordergrund steht nicht die instrumentelle Schaffung von Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches eigenes Geschäftsmodell, sondern die Resilienz der lebenserhaltenden ökologischen und sozialen Systeme als angestrebter Wert an sich. Eine solche Sichtweise kommt heute bei einer Reihe von bekannten Nachhaltigkeitspionieren wie Interface, Toms, Ecosia oder Burt's Bees zum Ausdruck. Patagonia, der US-amerikanische Hersteller von Outdoorbekleidung und -ausrüstung, beschreibt beispielsweise als Unternehmenszweck (Purpose): »We're in business to save our home planet«.

Planetary Health Keine gesunden Menschen ohne eine gesunde Erde – auf dieser ebenso simplen wie wichtigen Erkenntnis basiert das Konzept der »planetaren Gesundheit« (Planetary Health). Es entstand erst vor wenigen Jahren und beschäftigt sich mit den Beziehungen zwischen der menschlichen Gesundheit auf der einen sowie den politischen, ökonomischen, sozialen und ökologischen Systemen unseres Planeten auf der anderen Seite.

Externalitäten (external costs) Wenn Unternehmen in ihrem wirtschaftlichen Handeln Kosten für andere verursachen, für die sie selbst jedoch nicht aufkommen müssen, spricht man von externen Effekten oder externen Kosten (Externalitäten). Der häufigste Fall dieser Effekte sind Folgen für die Umwelt, wenn wirtschaftliche Akteure etwa CO₂ ausstoßen oder Wasser aus Flüssen verbrauchen, den Verbrauch dieser Ressourcen bzw. die Behebung der Umweltverschmutzung jedoch nicht bezahlen müssen.

Vor- und Nachteile

Nachhaltigkeit wird häufig als ein von außen an das Unternehmen herangetragenenes und kostspieliges Thema wahrgenommen, das den strategischen Handlungsspielraum einengt und als Risiko gemanagt werden muss. Mit regenerativen Strategien wird das Thema positiv belegt und als strategische Chance wahrgenommen, welche den unternehmerischen Handlungsspielraum erweitert. Statt Schuldgefühle aufgrund des negativen ökologischen Fußabdrucks und einer damit verbundenen Vermeidungs-, Verminderungs-, Wiederverwendungs- und Verzichtkultur wird die Lösung sozioökologischer Probleme zum Innovationstreiber und unternehmerischen Handlungsfeld. Bildlich gesprochen folgen regenerative Strategien einer Ambition von Upcycling statt Re- oder Downcycling, Resilienz statt Effizienz und einer Sicht des Miteinanders mit der Natur und den Menschen (Gemeinwohl) statt diese als etwas zu sehen, was man kontrolliert und (aus-)nutzt.⁹

Andererseits können Begriffe wie »regenerativ« und »netto positiv« für Praktiker auch abschreckend sein und als ideologischer Weltverbesserungseifer interpretiert werden, der für ein gewünschtes Menschen- und Lebensbild steht. So ist der Ansatz zwar anschlussfähig an Sektoren, die stark von natürlichen Ressourcen und Ökosystemdienstleistungen abhängen, wie Stadtentwicklung und Infrastruktur oder Agrarwirtschaft und Ernährung. Anwendungsbeispiele und Erkenntnisse zur wirtschaftlichen Tragfähigkeit regenerativer

Geschäftsmodelle in anderen Branchen gibt es heute im Gegensatz zu nachhaltigen Geschäftsmodellen¹⁰ oder der Kreislaufwirtschaft dagegen erst wenige.¹¹

Perspektiven

Etablierte Unternehmen müssen bei ihrer Nachhaltigkeits-transformation dort anfangen, wo sie heute stehen, ohne ständig zwischen Regen und Traufe wählen zu müssen. Der Ansatz eines regenerativen Geschäfts ist ambitioniert. Er birgt gerade am Beginn einer Transformation ein Exponiertheitsrisiko und kann zum Vorwurf des **Greenwashing** bzw. Impact-Washing führen. Denn es gibt heute noch keine standardisierte Methode für die Wirkungsmessung und -bewertung, mit der schillernde Aussagen wie »netto positiv« auch objektiv und vergleichbar nachgewiesen werden können.¹² Andererseits kann man unternehmerische Verantwortung und nachhaltige Entwicklung nicht auf nachfolgende Generationen abschieben, nur weil noch keine geeigneten Messinstrumente vorhanden sind.

Greenwashing bezeichnet PR-Maßnahmen, die Umweltfreundlichkeit und Unternehmensverantwortung nur suggerieren.

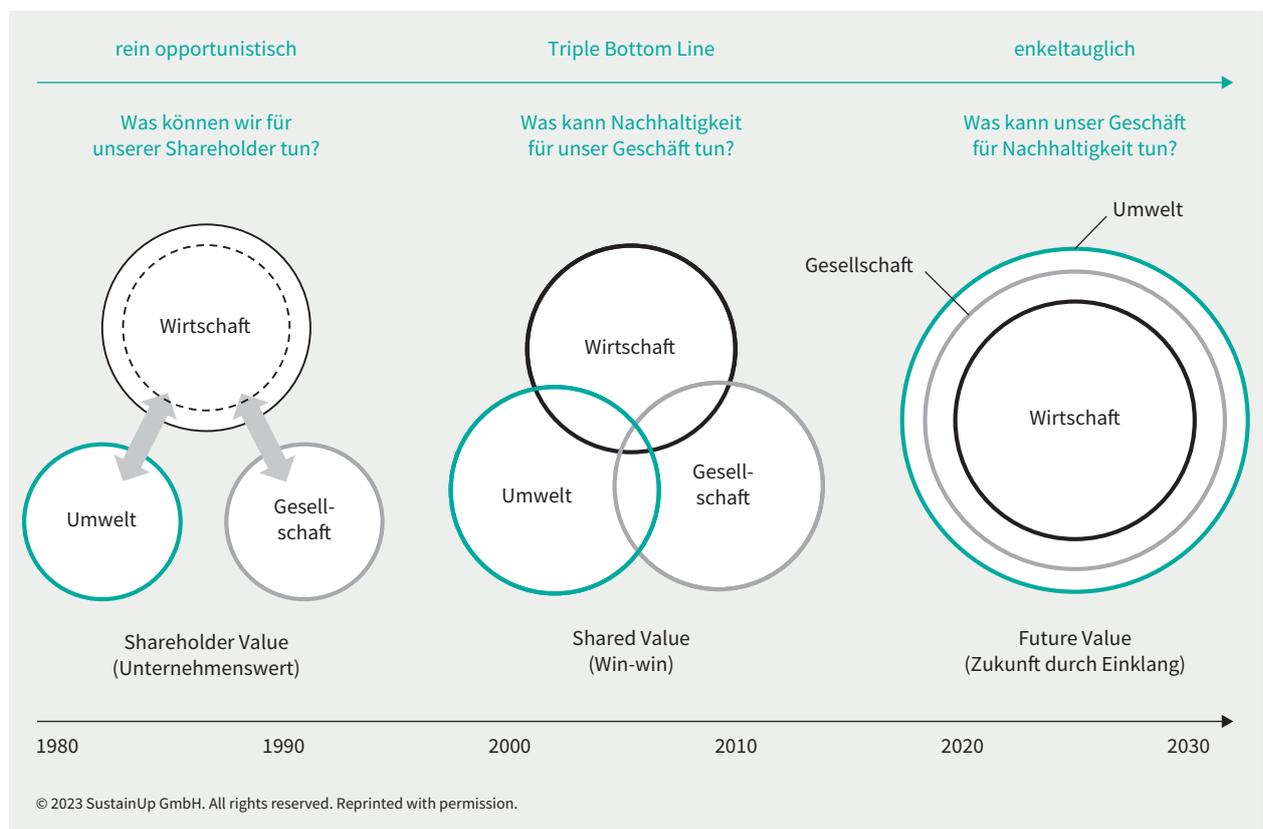


Abb. 3 Sichtweisen zur Verknüpfung von Geschäftsstrategien und sozioökologischer Nachhaltigkeit

Wie so oft ist es eine Frage des strategischen bzw. unternehmerischen »Mindsets« und Willens. Und hier zeigt sich in den letzten Jahrzehnten ein Umdenken von der reinen Shareholder-Value-Orientierung oder dem Engagement für ökologische und soziale Belange, »wenn es sich zeitnah wirtschaftlich lohnt« (Win-win-Denken), hin zum langfristig orientierten Modell der »Enkeltauglichkeit« und des Wirtschaftens im Einklang mit Natur und Gesellschaft (vgl. Abb. 3).¹³ Gerade hierfür liefern regenerative Strategien einen wertvollen Denkansatz, der die klassischen Nachhaltigkeitsprinzipien der Effizienz, Konsistenz (Effektivität) und Suffizienz um das Prinzip der Resilienz erweitert. Im Mittelpunkt steht die Gestaltung von Geschäftsmodellen für mehr Nachhaltigkeit, die sowohl selbst widerstandsfähig gegenüber sozio-ökologischen Disruptionen sind, als auch die Verbesserung der Resilienz von Ökosystemen, Stakeholdern und der Gesellschaft als ein zentrales Element im Wertversprechen beinhalten.¹⁴ Eine sprachliche Neuprägung ist in diesem Zusammenhang der Begriff Sustilienz®, der sich aus den Begriffen Nachhaltigkeit und Resilienz zusammensetzt.¹⁵

Anmerkungen zu den Begriffskästen

- Earth System Boundaries – Potsdam Institut für Klimafolgenforschung (PIK): Eine gerechte Welt auf einem sicheren Planeten. Studie quantifiziert erstmals Erdsystemgrenzen, (www.pik-potsdam.de), <https://tinyurl.com/yjc5w6ay> (letzter Zugriff: 12.08.2023).
- Externalitäten – Lorch, A.: Herausforderungen grüner Ordnungspolitik: Externe Effekte und soziale Gerechtigkeit, 25.06.2015, (www.boell.de), <https://tinyurl.com/5n7txt7s> (letzter Zugriff: 07.07.2023).
- Greenwashing – Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Greenwashing, (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <https://tinyurl.com/y5www2u4k> (letzter Zugriff: 07.07.2023)
- ökologischer Fußabdruck – Lexikon der Nachhaltigkeit Stichwort: ökologischer Fußabdruck (www.nachhaltigkeit.info), <https://tinyurl.com/2x7hw7ns> (letzter Zugriff: 12.08.2023).
- Planetary Health – Charité, Universitätsmedizin Berlin: Nachhaltigkeit, https://nachhaltigkeit.charite.de/gesundheit/planetary_health/ (letzter Zugriff: 07.07.2023).

Anmerkungen

- 1 Vgl. Wunder, T.: CSRD und EU-Taxonomie für mehr Nachhaltigkeit. Neue Offenlegungspflichten erfüllen und strategisch nutzen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 91. Jg., 2022, H. 5, S. 336–339.
- 2 Vgl. Hahn, T./Tampe, M.: Strategies for regenerative business. In: Strategic Organization, 19. Jg., 2021, H. 3, S. 456–477, <https://doi.org/ghqgt5>; Polman, P./Winston, A.: Net Positive. How Courageous Companies Thrive By Giving More Than They Take, Boston, Massachusetts 2021.
- 3 Vgl. Wunder, T.: Mindsets for Linking Strategy and Sustainability: Planetary Boundaries, Social Foundations, and Sustainable Strategizing, in: Wunder, T. (Hrsg.): Rethinking Strategic Management.

- Sustainable Strategizing for Positive Impact, Cham 2019, S. 1–40; zur Trichter-Metapher siehe auch Wunder, T.: Framework for Strategic Sustainable Development. Sozioökologische Nachhaltigkeit systematisch managen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 88. Jg., 2019, H. 1, S. 42–45 sowie Broman, G. I./Robèrt, K.-H.: A framework for strategic sustainable development. In: Journal of Cleaner Production, 140. Jg., 2017, H. 1, S. 17–31.
- 4 Vgl. Rockström, J. et al.: Safe and just Earth system boundaries. In: Nature 619, 2023, S. 102–111, <https://doi.org/gr9xz6>.
 - 5 In der Realität gibt es wechselseitige Abhängigkeiten, Zielkonflikte und Synergien zwischen den beiden Dimensionen, die in der Trichter-Grafik aus Vereinfachungsgründen nicht dargestellt sind. Siehe hierzu beispielsweise die UN-Forschungsinitiative »The World in 2050«, www.unsdsn.org/the-world-in-2050 (letzter Zugriff: 12.06.2023).
 - 6 Vgl. Wunder, T.: Nachhaltige Geschäftsmodelle. Wirtschaftlichen mit gesellschaftlichem Mehrwert verknüpfen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 86. Jg., 2017, H. 6, S. 389–393.
 - 7 Vgl. Hahn, T./Tampe, M., a. a. O.
 - 8 Vgl. Wunder, T.: CSRD und EU-Taxonomie für mehr Nachhaltigkeit, a. a. O.
 - 9 Vgl. Braungart, M./McDonough, W.: Cradle to Cradle – Einfach intelligent produzieren, 7. Aufl., München 2021.
 - 10 Vgl. Wunder, T.: Nachhaltige Geschäftsmodelle, a. a. O.
 - 11 Vgl. Konietzko, J./Das, A./Bocken, N.: Towards regenerative business models: A necessary shift? In: Sustainable Production and Consumption, 38. Jg., 2023, H. 2, S. 372–388.
 - 12 Vgl. Positive Impacts (PI) GmbH: Auf dem netto-positivem Weg? Wie Unternehmen Wert schaffen, Nr. 3 aus der Studienreihe »Entmystifizierung der Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeit/ESG und Performance«, <https://positive-impacts.com/de/pi-study-series/> (letzter Zugriff: 12.06.2023).
 - 13 Wunder, T.: Mindsets for Linking Strategy and Sustainability, a. a. O.
 - 14 Vgl. Wunder, T.: Essentials of Strategic Management. Effective Formulation and Execution of Strategy in the Era of Sustainability, Stuttgart 2023, S. 276–279; Fichter, K./Hurrelmann, K.: Resilienz schafft Mehrwert. Wie sich das Nachhaltigkeitsprinzip der Resilienz chancenorientiert für den Unternehmenserfolg nutzen lässt. Ein Guide für die Praxis, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg 2023.
 - 15 Vgl. Wunder, T.: Strategien für Sustilienz®. Gleichzeitig nachhaltige und resiliente Geschäftsmodelle entwickeln. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 93. Jg., 2024, H. 1 (erscheint im Januar 2024).



Prof. Dr. Thomas Wunder
Professor für Unternehmensführung
an der Hochschule Neu-Ulm sowie
Gründer und Geschäftsführer
der SustainUp GmbH
mail@thomas-wunder.com

Im nächsten Heft:

- zfo-Toolkit **Fluktuationsrisiken einschätzen**
zfo-Toolkit **Supply-Chain-Resilienz**