



EDITORIAL

## Managementliche und politische Herausforderungen der Nachhaltigkeitstransformation

Von Lambert T. Koch\*, Ulrich Braukmann\*\* und Dominik Bartsch\*\*\*



### I. Zur übergreifenden Thematik

Unter der Überschrift „Transformation und Sustainability Management“ widmet sich das vorliegende ZfKE-Themenheft einem Kontext, der mittlerweile nahezu alle Ebenen der Wirtschaft und



---

\* Prof. Dr. Dr. h. c. Lambert T. Koch ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftswissenschaft, insbesondere Unternehmertum, Innovation und Transformation an der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität Wuppertal sowie Präsident des Deutschen Hochschulverbandes. Sein wissenschaftliches Interesse gilt den Bereichen transformative Wirtschaftspolitik, Innovations- und Technologiepolitik, strategische Netzwerke sowie regionale und internationale Wirtschaftsentwicklung.

\*\* Prof. Dr. Ulrich Braukmann ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftspädagogik, Gründungspädagogik und Gründungsdidaktik an der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität Wuppertal. Seine Forschungs- und Interessenschwerpunkte liegen neben der Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit vor allem in den Bereichen Entrepreneurship, Innovation und Nachhaltigkeit in ihrem gegenseitigen Aufeinanderbezug.

\*\*\* Dr. Dominik Bartsch ist Postdoktorand am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik, Gründungspädagogik und Gründungsdidaktik an der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität Wuppertal. Seine Forschungs- und Interessenschwerpunkte liegen vorrangig in den Bereichen Transformative Bildung, Sustainability Management/Sustainability Entrepreneurship sowie Youth Entrepreneurship Education.

damit des ökonomischen Entscheidens von Individuen erfasst hat. Gemeint ist der komplexe Umbau unserer Gesellschaft hin zu klima-, umwelt- und ressourcenschonenderen Produktions- und Konsumstrukturen. Bereits voll im Gange, ist er daher auch längst in den zentralen Fokus nicht nur von Expertinnen und Experten, sondern auch der breiteren Bevölkerung gelangt. Für die einen, die sich im Zuge der angestoßenen Veränderungen Sorgen um ihre Zukunft machen, handelt es sich eher um eine Transformation wider Willen, was sie dem Geschehen kritisch gegenüberstehen lässt. Anderen kann es nicht schnell genug gehen und sie bezichtigen die jeweils politisch Handelnden, ihre Verantwortung nicht in hinreichendem Maße wahrzunehmen, da immer mehr Teilsysteme unseres komplexen Erdsystems Gefahr liefen, irreversibel zu „kippen“. Die beobachtbare Häufung von Wetterextremen, wie Hitze, Dürren, Tropenstürme etc., spricht in der Tat dafür, dass komplexe und sich beschleunigende Prozesse in Gang sind. Die Erde erwärmt sich weiter, der Meeresspiegel steigt und Ökosysteme in immer mehr Regionen der Welt geraten an den Rand des Kollapses oder sind bereits kollabiert. Die Folgen für Mensch und Natur nehmen sich schon jetzt gravierend aus. Wir beobachten Ernteausfälle mit entsprechender Nahrungsmittelknappheit und die Ausbreitung von Krankheiten, häufig mit Todesfolgen, sowie Massenmigration und Konflikte um knapper werdende Ressourcen, die geeignet sind, politische Systeme weltweit zu destabilisieren.

Gefordert werden daher markante politische Weichenstellungen, welche die privaten und öffentlichen Akteure national und international dazu bringen bzw. zwingen sollen, in ihrem jeweiligen Handlungs- und Entscheidungsspielraum den Konsum umweltschädigender Produkte und Dienstleistungen zu vermeiden, vor allem auch in der Produktion die Nutzung fossiler Brennstoffe zu Gunsten erneuerbarer Energien zu reduzieren, um so namentlich die Erzeugung klimaschädlicher Gase zu vermeiden. Die Frage, auf welchem Wege die nötigen Verhaltensänderungen erreicht werden sollen, hängt vor allem von zweierlei ab:

Zum einen davon, wie viel Zeit der Erdbevölkerung noch bleibt, bis die planetaren Belastungsgrenzen unwiederbringlich überschritten sind. Dass in Teilsystemen entsprechende „Tipping Points“ existieren, darüber ist man sich in der einschlägigen Forschung weitgehend einig. Wann diese jedoch jeweils erreicht werden könnten und wie sich dies auf andere Systeme auswirkt, lässt sich aufgrund hochkomplexer nicht-linearer Interdependenzen der zusammenwirkenden Erdsystemelemente nicht sagen. Handfeste Indizien dafür sowie Warnungen, dass teilweise die Alarmstufe Rot bereits erreicht sei, gibt es zuhauf (z. B. Rahmstorf et al. 2019; Richardson et al. 2023).

Was die Art und Weise der politischen Weichenstellungen anbetrifft, so spielt zum anderen eine Rolle, welche politischer Couleur Stimmen, die diese fordern, zuzurechnen sind und damit, welche Vorstellungen von den Möglichkeiten und Grenzen einer Nachhaltigkeitstransformation zu Grunde liegen. Einig ist man sich noch darüber, dass es findiger Intra- und Entrepreneurere bzw. Schumpeter-

scher Unternehmer bedarf, um neue Lösungen für bestehende und im Prozess des Wandels erstmals auftretende Herausforderungen zu kreieren und auf den Markt zu bringen. Weniger klar scheint zu sein, wie man die benötigten Innovationen motiviert respektive ihre Entstehung begünstigt. Die Bandbreite grundsätzlich denkbarer Maßnahmen reicht von Bildung und Kommunikation, über Enabling und Incentivierung bis hin zu Exnovation und Zwang. Eine zentrale Rolle bei der Entscheidung für den jeweiligen Maßnahmenmix spielt, dass sich die heimischen Wirtschaftssubjekte, insbesondere im Unternehmenssektor, in einem immer globaleren Wettbewerb um Marktpositionen und damit in nicht wenigen Fällen ums Überleben befinden. Offensichtlich interagieren hier soziale und natürliche Nachhaltigkeitsdimensionen – nicht zuletzt, wenn man auch noch die Gefahr gesellschaftlicher Verwerfungen im Zuge einer Transformationsüberforderung in die Betrachtung einbezieht (zusammenfassend Koch/Frambach 2024).

## II. Zu den Beiträgen des Themenhefts

Der gerade erwähnte Unternehmenssektor spielt auch deswegen eine entscheidende Rolle bei der Frage, wie die Nachhaltigkeitstransformation politisch zu flankieren und zu steuern ist, weil er aufgrund seiner verschiedenen Funktionen als Innovationstreiber, Generator von Mehrwert sowie Arbeitsplatzbeschaffer den Transmissionsriemen schlechthin für das Ziel des Erhalts wirtschaftlicher Prosperität und damit des Wohlergehens der Mitglieder einer Gesellschaft darstellt. Passend zu diesem Aspekt befasst sich der erste Beitrag dieses Themenhefts mit den Herausforderungen des transformationsgetriebenen Strukturwandels für Unternehmen. Die Autoren *Constanze Pfaff*, *Thomas Pfaff* und *Marlen Gabriele Arnold* wählen exemplarisch die deutsche Textilindustrie für ihre empirische Untersuchung aus. Die Branche ist gekennzeichnet durch einen vergleichsweise hohen Ressourcenverbrauch und ein signifikantes Umweltverschmutzungspotenzial. Nachdem gerade die früher zahlreichen Textilunternehmen des Mittelstandes hierzulande schon in den vergangenen Jahrzehnten einen nicht einfachen Stand im globalen Wettbewerb hatten, fallen diese Merkmale im Zuge der Zielsetzungen der Nachhaltigkeitstransformation besonders schwer ins Gewicht. Der Beitrag basiert auf einer Online-Befragung und konzentriert sich auf Möglichkeiten, wie über den Einsatz digitaler Technologien Produktions- und Lieferkettenprozesse effizienter und damit nachhaltig erfolgsträchtiger gestaltet werden können. Dabei werden gleichermaßen innerbetriebliche wie gesellschaftliche Auswirkungen in den Blick genommen. In den Antworten deutet sich einerseits das Potenzial transformatorischer Innovationen – in diesem Fall getriggert durch Digitalisierung – an, zum anderen die Bedeutung nachhaltigkeitsrelevanter Aktivitäten in Verbindung mit gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme. Beides wird in nachfolgenden Beiträgen wieder aufgenommen.

So befassen sich zunächst *André Betzer, Markus Doumet, Sylvie Doumet* und *Marc Herbrand* im Rahmen eines vergleichenden Beitrags mit Ansätzen der Wirkungsmessung im Zuge unternehmerischer Übernahme sozialer Verantwortung. Dies folgt der Beobachtung, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus einer regionalen Verbundenheit heraus danach trachten, unter anderem über Spenden- sowie Sponsoring-Aktivitäten die Lebensqualität vor Ort positiv zu beeinflussen. Diese Aktivitäten richten sich heutigen Tags zunehmend auf Projekte und Initiativen zur Verbesserung sozialer und natürlicher Nachhaltigkeitsbedingungen. Dabei kann es ebenso um Investitionen in verschiedene Infrastrukturbereiche gehen, wie um Kooperationen im Bildungskontext. Angesichts begrenzter Ressourcen ist es für die Verantwortlichen wichtig, eine möglichst valide Abwägung zwischen sozialer Verantwortung und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit vorzunehmen. Auch spielt eine Rolle, dass die Europäische Kommission mit der Einführung der Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD) den Bereich der sozialen Nachhaltigkeit in der Berichterstattung ausweiten möchte. Auf diese konkreten Herausforderungen bezogen, liefert der Beitrag eine Übersicht über verschiedene Methoden der Impact-Messung. Eine solche Messung ist gerade auch angesichts der im relevanten Bereich nicht einfachen Umwandlung weicher Faktoren in monetäre Größen ein anspruchsvolles Unterfangen.

Im nächsten Beitrag nehmen sich *Aileen Reichmann, Hans Haake* und *Manfred Fischedick* vertiefend des erwähnten Phänomens der transformativen Innovationen an. Als entscheidendes Merkmal dieser Kategorie von Neuigkeit betonen sie deren Hebelwirkung zur Erreichung von Klima- und Ressourcenzielen. Dabei können die Auswirkungen für Bürgerinnen und Bürger unterschiedlich weit gehen, je nachdem ob die Innovationen innerhalb von Systemgrenzen stattfinden oder zu einem weitreichenden und systemübergreifenden disruptiven Paradigmenwechsel führen. Welche Rolle in diesem Fall typische flankierende Politikmaßnahmen spielen können, wird am Beispiel des Gebäudeenergiegesetzes gezeigt. Anders als im Zuge klassischer Diffusionspfade aus der reinen Wirkkraft des Marktmechanismus heraus wirkt die politische Agenda hier beschleunigend. Daraus können sich forciert Verteilungskonflikte zwischen unterschiedlich betroffenen Akteursgruppen ergeben. Dies wiederum wirft ein Licht auf die Frage, in welchem Ausmaß der Transformationserfolg auch davon abhängt, wie die begünstigten technologischen Innovationen von sozialen Innovationen begleitet werden. In Rede stehen Transparenz allgemein, Kontextwissen, das richtige Timing und eine konstruktive Begleitkommunikation. Aufgrund ihrer Funktion als Transmissionsriemen politischer Agenden der Nachhaltigkeitswende bedürfen gerade zentrale Akteure wie Unternehmen der Planbarkeit im Kontext einer rentabilitätsorientierten Innovations- und Investitionsstrategie.

Wieder zeigt sich mithin, welche wichtige Funktionen dem Staat als Enabler zukommen. Das damit verbundene Konzept einer transformativen Struktur-

politik nimmt der letzte Beitrag dieses Heftes aus der Feder von *Thomas Schauf* auf. Ausgangspunkt ist der in der Folge politisch induzierter Transformationsprozesse hohe Veränderungsdruck gerade für regional gebundene KMU. Erkenntnisleitend ist die Einsicht, dass Regionen aus einer Mehr-Ebenen-Logik heraus eine Art Scharnierfunktion zwischen der national-internationalen und der einzelwirtschaftlichen Ebene zukommt. Ihre Wirtschaftskraft resultiert zu einem hohen Anteil aus der Wertschöpfung kleiner und mittlerer Unternehmen. Wenn, wie im nordrhein-westfälischen Rheinland, der Kohleausstieg und andere energiepolitische Entscheidungen mit hohen Anpassungslasten für diese Akteure einhergehen, bedarf es einer allgemein interessen- und speziell infrastrukturpolitisch vorausschauenden Agenda auf der Mesoebene, um langfristige Planungssicherheit und eine gerechte Lastenverteilung zu ermöglichen. Es gilt, die Adaptionsfähigkeit von Standorten zielgerichtet weiterzuentwickeln. Hierfür erweitert der Beitrag die betriebswirtschaftlich typische Betrachtung von Eco-Systemen um die Perspektive einer transformativen Strukturpolitik.

### III. Dank der Herausgeber

Ein Themenheft wie dieses lebt naturgemäß prioritär von den Beiträgen der Autorinnen und Autoren. Als Gastherausgeber möchten wir uns daher bei allen, die das Zustandekommen des Heftes durch die Einreichung ihrer spannenden Überlegungen und differenzierten Untersuchungen ermöglicht haben, herzlich bedanken. Die vier ausgewählten Artikel stehen für die große Bandbreite der Ausgangsthematik. Nicht zuletzt belegen sie, wie sehr es sich lohnt, weiterführende Fragen aufzugreifen – solche, die schon hier aufscheinen, und solche, die sich im Zuge des rasanten Wandels der ökonomischen und gesellschaftlichen Strukturen neu ergeben werden. Zu danken ist nicht nur den Autorinnen und Autoren, sondern auch den Gutachterinnen und Gutachtern sowie last but not least Professor Jochen R. Pampel, dem leitenden Herausgeber und Chefredakteur der Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE); die Zusammenarbeit mit ihm war jederzeit hervorragend.

### Literatur

- Koch, L. T., *Frambach*, H. (2024): Transformative Wirtschaftspolitik – den Wandel gestalten, Wuppertal/Stuttgart: UTB-Verlag.
- Rahmstorf, S. et al. (2019): Kippunkte im Klimasystem: Eine kurze Übersicht, Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung, [[https://www.pik-potsdam.de/~stefan/Publications/Kipp\[1\]punkte%20im%20Klimasystem%20-%20Update%202019.pdf](https://www.pik-potsdam.de/~stefan/Publications/Kipp[1]punkte%20im%20Klimasystem%20-%20Update%202019.pdf)], abgerufen am 21.05.2024.
- Richardson, K. et al. (2023): Earth beyond six of nine planetary boundaries, *Science Advances* 9(37), 1– 16, [<https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.adh2458>].