

---

# Nachhaltigkeit als Chance

Perspektive: Geschäftschancen erschließen –  
Verhalten überprüfen

Prof. Dr. Hannes Utikal – Hochschulleitung Provdavis School of  
International Management and Technology AG, Frankfurt am Main

---



Das Thema Nachhaltigkeit bietet Frankfurt die Chance zur Standortüberprüfung: Aus der Außenperspektive ist Frankfurt die Stadt des kalten Kapitalismus, der Banken, der glitzernden Türme und der Finanzkrise. Wollen die Stadt und ihre Bewohner aus dieser Perspektive auf Dauer wahrgenommen werden? Frankfurt kann nämlich über seine Finanz- und Wirtschaftskraft, die kulturelle Vielfalt sowie die zentrale Lage gerade auch ein Katalysator für nachhaltiges Wirtschaften und Leben sein. Diese Dimension sollte bei der Bewerbung Frankfurts zum Green Capital Award auf besondere Weise zum Ausdruck kommen.

### Nachhaltigkeit braucht Klarheit

Der Begriff der nachhaltigen Entwicklung öffnet zunächst einmal den Blick: Hiermit wird ein umfassendes Denken gefordert, das die Wirkung menschlichen Verhaltens in der ökonomischen, der ökologischen und in der sozialen Dimension berücksichtigt. Am Beispiel: Welche Auswirkung hat die Neuansiedlung einer Produktionsanlage nicht nur für den Unternehmensgewinn, sondern auch für die Umwelt sowie für Mitarbeiter und Nachbarn? Zusätzlich soll nicht nur zeitpunktbezogen, sondern langfristig gedacht werden. Welche Auswirkung hat die Produktionsansiedlung für die Umwelt heute sowie die zukünftige Umweltentwicklung? Jeder Mensch wird eine solche umfassende Problemdefinition begrüßen. Hierin liegt aber auch eine Gefahr: Alles und jedes soll nachhaltig sein. Wenn man den Nachhaltigkeitsgedanken ernst nimmt, dann benötigt der vor allem eines: Klarheit. Es ist zu sagen, welche Detailspekte der Nachhaltigkeit (zum Beispiel im Bereich Ökologie: CO<sub>2</sub> oder Feinstaub) in welchem Zeitraum mit welchen Maßnahmen bearbeitet werden sollen. Eine nachhaltige Stadtentwicklung kann auf eine Zieldebatte nicht verzichten. Im Lichte des Nachhaltigkeitsgedankens identifizieren innovative Unternehmen neue Geschäftsfelder, verändern ihre Wertschöpfungsketten und entwickeln neue Produkte – hierzu müssen sie sich intensiv mit den Erwartungen der Kunden, aber auch den Erwartungen der direkten Nachbarn, der Stadt und des Landes auseinandersetzen. Auch wir als Bürger überprüfen unsere Lebensweise. Was konsumieren wir? Welchen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck haben wir? Können wir Energie sparen? Ist der Sport Utility Vehicle (SUV) wirklich ein Statussymbol? Wenn ja, mit welcher Botschaft? Welche Orientierungen halten Frankfurt und seine Bürger zusammen? Wer übernimmt welche Verantwortung? Von welchen Akteuren in der Stadt können wir erwarten, dass sie die Rolle der Vordenker übernehmen? Sind es die Kirchen oder die Umweltverbände beispielsweise? Welche Rolle haben Hochschulen und Bildungseinrichtungen? Die normativen Auseinandersetzungen innerhalb der Nachhaltigkeitsdiskussion müssen auch ein kommunales Thema in Frankfurt werden.

Frankfurt ist als Katalysator einer nachhaltigen Entwicklung besonders geeignet. Die

Wirtschafts- und Finanzkraft sowie die zentrale Lage der Stadt schaffen die besten Voraussetzungen, sich als nachhaltige Stadt zu positionieren. Hier können Innovationen, die vielleicht auch anderenorts entwickelt wurden, finanziert, getestet und vermarktet werden und so über Frankfurt hinaus einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten. Die Green Towers der Deutschen Bank, die Leistungen der regionalen Chemieindustrie oder Green IT sind „Leuchttürme“, die über die Stadt hinaus strahlen. Der Messeplatz bietet große Chancen, um die Green Economy und die Green Society zu befördern.

### Nachhaltigkeit als Querschnittsthema der Stadt

Nachhaltigkeit ist kein Thema eines einzelnen städtischen Ressorts, sondern durchzieht letztlich alle Aktivitäten einer Stadt. Wenn die Inhalte einer Nachhaltigkeitsstrategie definiert sind (was soll erreicht werden) und geklärt ist, wie die Ziele gemessen werden sollen, dann sind auch die Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Feldern zu berücksichtigen. Wie gewichten wir unterschiedliche Ziele? Ist CO<sub>2</sub>-Reduktion wichtiger als die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Unternehmen oder die Ansiedlung von Arbeitsplätzen? Nehmen wir in Kauf, dass durch unsere Wirtschaftsentscheidungen Nachteile für die Umwelt entstehen? Und wer ist wofür verantwortlich? Wenn diese konzeptionellen Einzelthemen unter einem ganzheitlichen strategischen Dach ihren Platz finden, dann lassen sich auch nachhaltige Entscheidungen treffen.

Nachhaltige Stadtentwicklung muss die Wechselbeziehungen zwischen den unterschiedlichen Entwicklungszielen verdeutlichen. Wenn dies jedoch allein in der institutionellen Arbeitsteilung der Stadt verbleibt, werden beispielsweise die Zusammenhänge zwischen CO<sub>2</sub>-Entwicklung, Arbeitsplätzen oder Mobilitätsaufkommen niemandem deutlich werden. Daher ist eine integrierte Strategie vonnöten, die diese möglichen Zielkonflikte antizipiert und dafür Entscheidungsszenarien entwickelt.

Industrieunternehmen stehen vor der Aufgabe, das soziale Miteinander zwischen Unternehmen, Nachbarn und anderen Anspruchsgruppen zu organisieren. Unternehmen, die frühzeitig offensiv, transparent und detailliert ihre Informationen offenlegen, haben eine höhere Akzeptanz als defensiv aufgestellte Unternehmen. Diese Erfahrungen zeigen, wie Städte und Kommunen mit ihren Nachhaltigkeitsthemen umgehen können. Proaktive Unternehmen organisieren Nachhaltigkeit zentral auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene. Da alle Entscheidungen in einem Unternehmen Einfluss auf seine nachhaltige Entwicklung haben, brauchen hierarchische Strukturen immer auch die ressortübergreifende Zusammenarbeit. Liegen die Nachhaltigkeitsthemen nicht in der Verantwortung der Führungspersonen, dann werden sich die Aufgaben in Ressortegoismen totlaufen.

Innovative Unternehmen prüfen, wie sie sich angesichts des geänderten Nachhaltigkeitsbewusstseins neu aufstellen müssen: Welche Chancen und Risiken bietet mir eine stärkere Berücksichtigung von Umweltschutzziele? Welche Produkte stelle ich her? In welcher Form produziere ich? Mit welchen Vorprodukten, mit welchen Folgeeffekten? Welche neuen Dienstleistungen sind gefragt? Es gibt sehr unterschiedliche Gründe dafür, dass sich Unternehmen und Unternehmer umweltfreundlich verhalten. Der persönliche Ehrgeiz oder die persönliche Eitelkeit können hier ein starker Motivator sein. Der Wunsch, über grüne Produkte frühzeitig Wettbewerbsvorteile zu bekommen, Kunden zu halten oder höhere Preise durchzusetzen, kann Entscheidungen beeinflussen. Diesen Prozess in den Unternehmen kann auch die Stadt unterstützen.

Auch einer Stadt stehen sehr viele unterschiedliche Instrumente zur Verfügung, um nachhaltiges Verhalten zu beeinflussen. Eine Kommune kann beispielsweise Rahmenpläne mit Vorgaben für Industrie- und Gewerbegebiete entwickeln. Den Ämtern und Behörden stehen harte Möglichkeiten der Sanktionierung, aber auch mögliche Anreize durch immaterielle Belobigungen, Auszeichnungen und persönliche Anerkennung zur Verfügung. Und es gibt vor allen Dingen natürlich auch die Möglichkeit, das Thema auf die Wirtschafts- und Politikagenda in der Region zu bringen. In der Stadt erhalten verschiedene Branchen – Banken, Life-Sciences und seit einiger Zeit auch die Kreativbranche – besondere Aufmerksamkeit im Rahmen der Wirtschaftsförderung. Es ist zu prüfen, wie die „Transformation zur Green Economy“ hier berücksichtigt werden kann. Als Querschnittsthema? Als Zusatzthema – als zu fokussierende Wachstumsbranche? Da es sich um ein Querschnittsthema handelt, ist in besonderer Weise Kooperationsfähigkeit gefragt.

### Neue Partnerschaften in Wissenschaft und Bildung

Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen in der Stadt und in der Region sind gefragt. Wie werden Erkenntnisse aus der Forschung in die Praxis übersetzt? Wie wird – auf Augenhöhe – kommuniziert? Welche Qualifikationen benötigen Fach- und Führungskräfte bei der Transformation zur Green Economy? In welcher Form werden diese vermittelt? Wie erfolgt eine Kooperation zwischen der Grundlagenforschung – unter anderem auch auf europäischer Ebene – einerseits sowie der Wissensvermittlung andererseits? Hier müssen neue Netzwerke gebildet und Berührungspunkte zwischen Institutionen überwunden werden.

Die Ausgangsposition hierfür ist günstig: Verschiedene Akteure in der Region sind Mitglied im europäischen Forschungskonsortium Climate Knowledge and Innovation Community (Climate KIC). Dieses Konsortium wird gestützt durch das European Institute of Innovation and Technology (EIT), das im Jahr 2010 von der Europäischen

Union als Antwort auf das Erfolgsmodell der Spitzenforschung in den USA, das Massachusetts Institute of Technology (MIT), gegründet wurde. Hiermit sollen die europäische Spitzenforschung sowie deren schnelle Umsetzung in die Praxis gefördert werden. In Frankfurt sind hier unter anderem die Goethe-Universität, die Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung, die Infraserb Höchst, die Deutsche Bank und die Proxadis Hochschule engagiert. Koordiniert werden die Aktivitäten in Hessen durch das Umweltministerium sowie die Technische Universität Darmstadt. In diesem Rahmen ist die Proxadis Hochschule für die operative Begleitung eines neuartigen Bildungsprogramms *Pioneers into Practice* in Hessen verantwortlich. Dieses Programm hat zum Ziel, konkrete Innovationen, Maßnahmen und Geschäftsmodelle im Umgang mit dem Klimawandel zu entwickeln und hierzu Akteure in unterschiedliche Erfahrungswelten zusammen zu bringen (Unternehmen, Wissenschaft, Verwaltung). Die Pilotphase des Projekts ist im Jahr 2010 gestartet. Die europäische Initiative befindet sich noch in der Aufbauphase; eine Verbindung der Aktivitäten der Stadt Frankfurt mit den Forschungs- und Bildungsaktivitäten auf europäischer Ebene kann zu einer beiderseitigen Befruchtung führen.

### Industriemasterplan

Die Stadt Frankfurt kann mit ihren begrenzten Flächen nicht unbegrenzt Gewerbegebiete ausweisen. Wer und was soll an welchen Ort? Ein Industriemasterplan muss Flächen für unterschiedliche Nutzungen ausweisen. Es gibt beispielsweise Gewerbe- und Industrieparks, die noch nicht hundertprozentig ausgelastet sind und die noch Erweiterungsflächen zur Verfügung stellen können. Ein Masterplan aus Nachhaltigkeitsperspektive müsste die Wirtschafts- und Umweltpolitik mit den industriepolitischen Interessen aussöhnen. Eine ganz entscheidende Frage ist hierbei: Wie lassen sich die widerstreitenden Interessen so offen thematisieren, dass sie als lösbar wahrgenommen werden? Die nachhaltige Perspektive kann einen Beitrag dazu leisten, das Denken innerhalb der Stadtgrenzen mit der regionalen Perspektive zu verbinden. In diesem Zusammenhang sind für mich die folgenden Leitfragen von entscheidender Bedeutung:

- Wie organisieren wir Wirtschaften und Wohnen auf verdichteter Stadtfläche?
- Wie viel und welche Industrie, wie viel Dienstleistung und welchen Mix möchten wir hier haben?
- Wie beschleunigen wir mit zielgerichteten Bildungskonzepten die Transformation zur Green Economy?
- Wie können wir zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen neue Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft ermöglichen?
- Können die Themen nachhaltiger Entwicklung zu identitätsbildenden

## Merkmale der Region werden?

**Prof. Dr. Hannes Utikal**

ist Leiter der Provdadis School of International Management and Technology AG in Frankfurt am Main. Diese Hochschule ist auf Fragen der modernen Industrie und anspruchsvoller Dienstleistungen spezialisiert. In den letzten Jahren hat er sich unter anderem mit den Implikationen der Klimaschutzpolitik für die Strategie von Industrieunternehmen sowie der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien befasst.