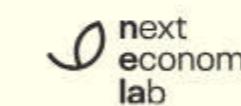


Jenseits von Net Zero - Strategische Nachhaltigkeit auf dem Weg zu **Regenerativem Wirtschaften**

Prof. Dr. Stephan Hankammer



EIN PROJEKT VON



Das Programm „Nachhaltig wirken - Förderung gemeinnütziger Unternehmen“ mit seinen Projekten wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Mit der Durchführung der
Fördermaßnahme beauftragt:



INSTITUT
REGWI

REGENERATIVES
WIRTSCHAFTEN

Forschung
& Publikationen

Projekte



re:connect
Inkubator für
regeneratives
Wirtschaften



Workshops

&
Unternehmens-
begleitung



Team REGWI

+ Tolle Fellows und
Partner:innen





Wo stehen wir aktuell?

Ausgangspunkt und
Kontext



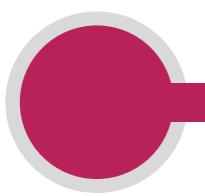
UN Photo/Michos Tzovaras



Maurice F. Strong, Generalsekretär der UN-Konferenz über Umwelt und Entwicklung (UNCED), Rio de Janeiro 1992

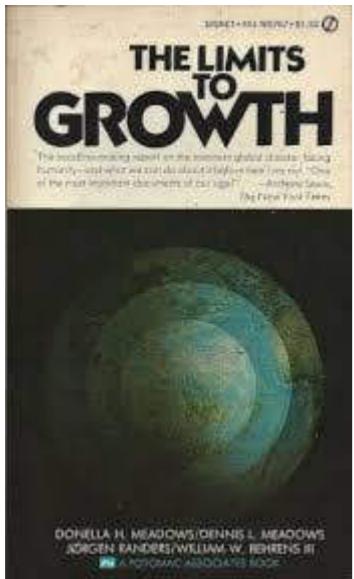
blogs.worldbank.org

Wir sprechen über **Nachhaltigkeit** seit weit mehr als drei Jahrzehnten...



1972

Club of Rome.



1987

Brundtland-Report

*„Sustainable development is a development which **meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.**“*
(WCED, 1987)



1992

UN-Summit in Rio de Janeiro

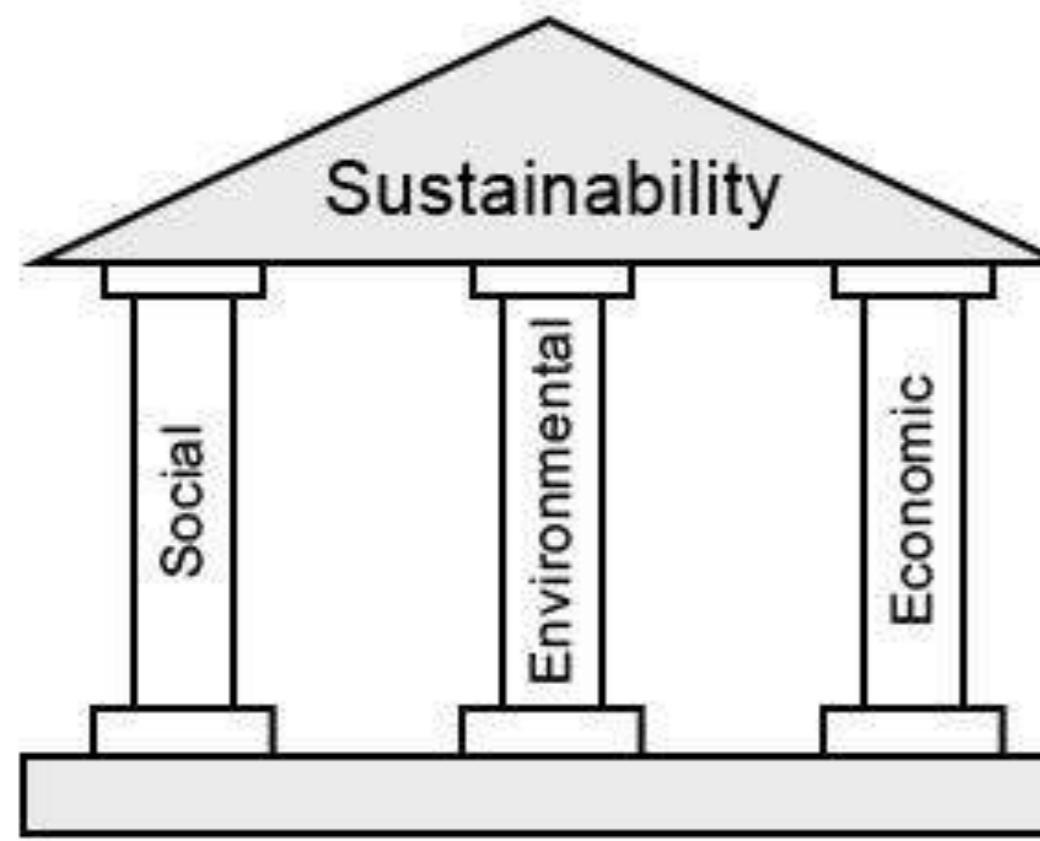


2015

Sustainable Development Goals



... aber heute gibt es erst recht einen tiefgreifenden „**Disconnect**“ zwischen Worts und Wirkung.

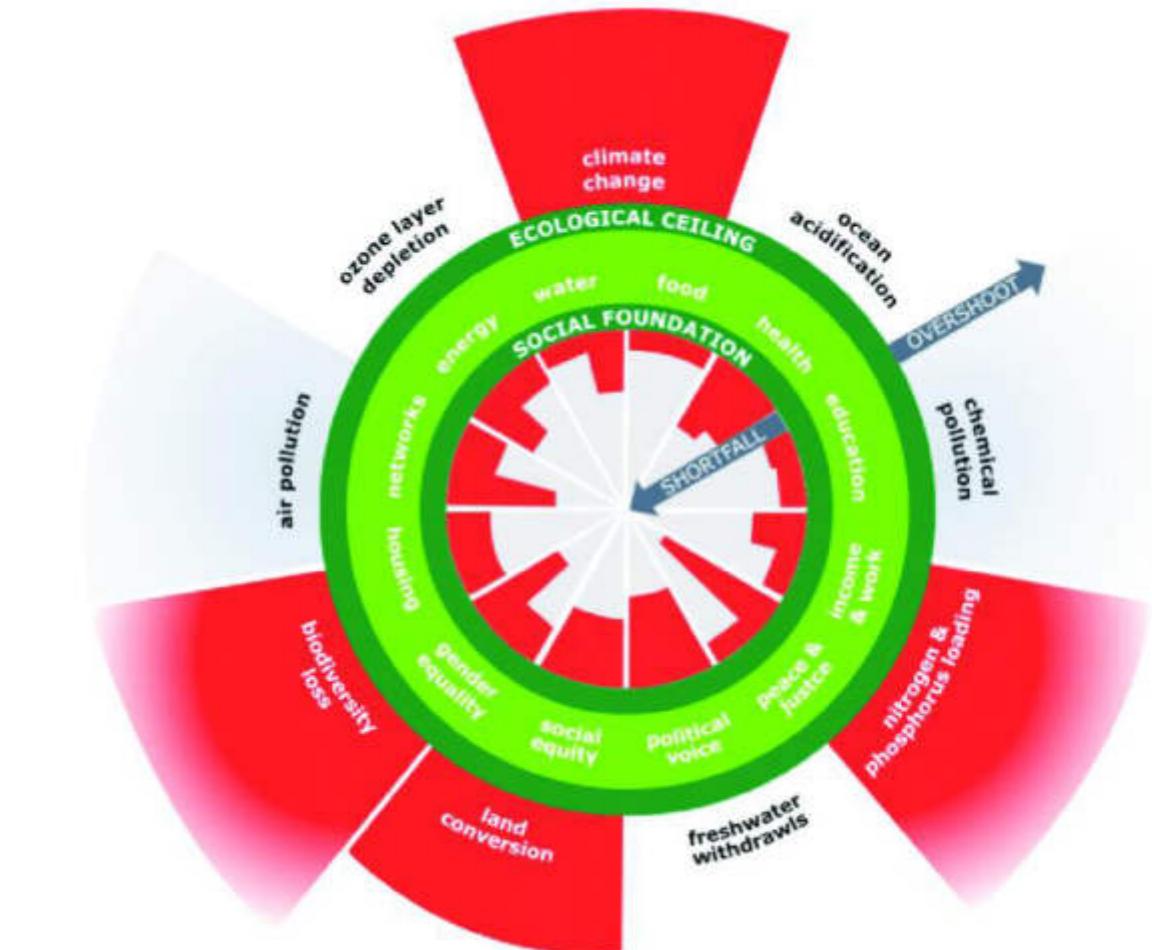


Wikimedia Commons



“Big disconnect between company activities and the global state of the environment and society.”

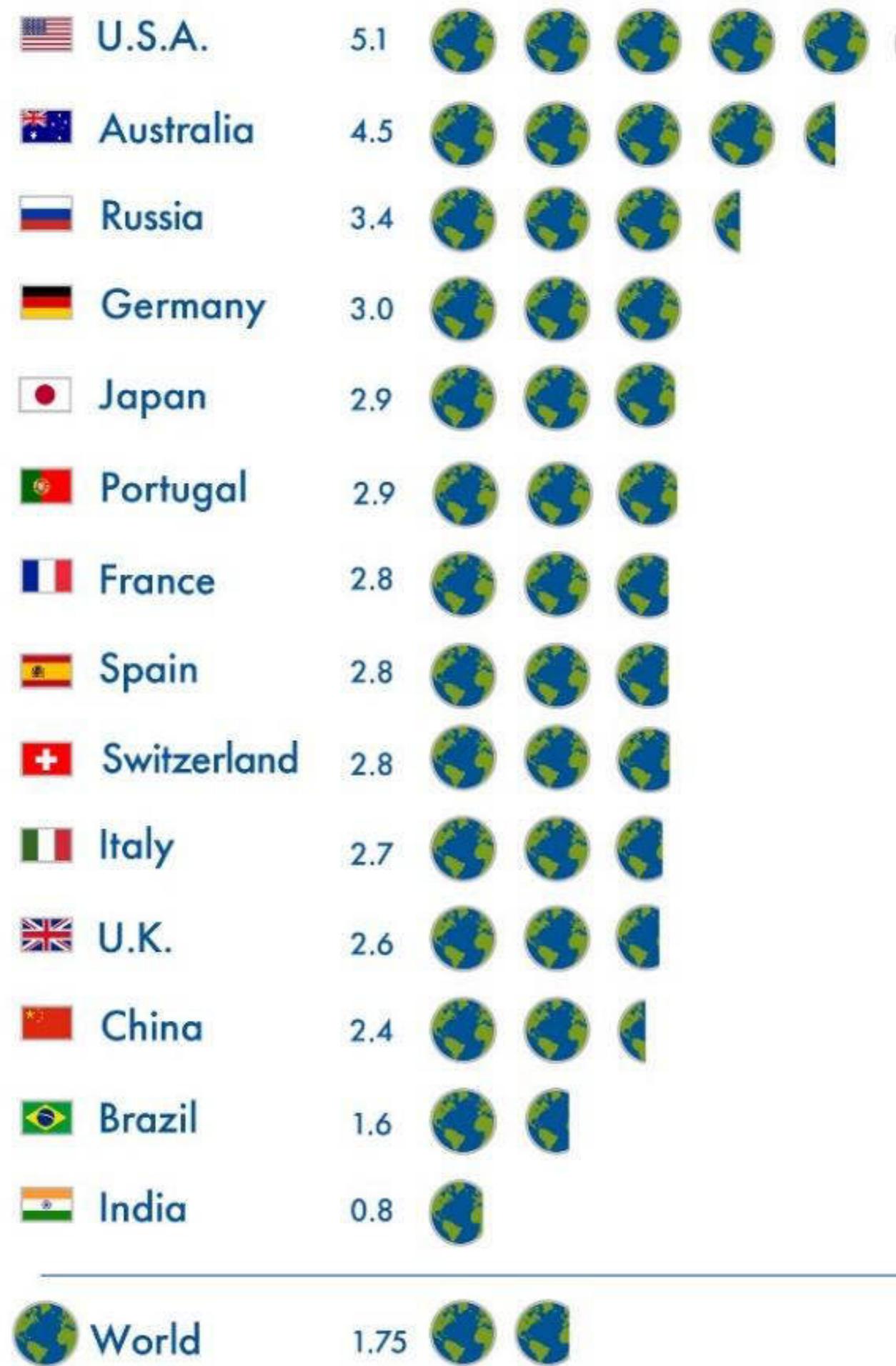
Dyllick & Muff (2016, 157)



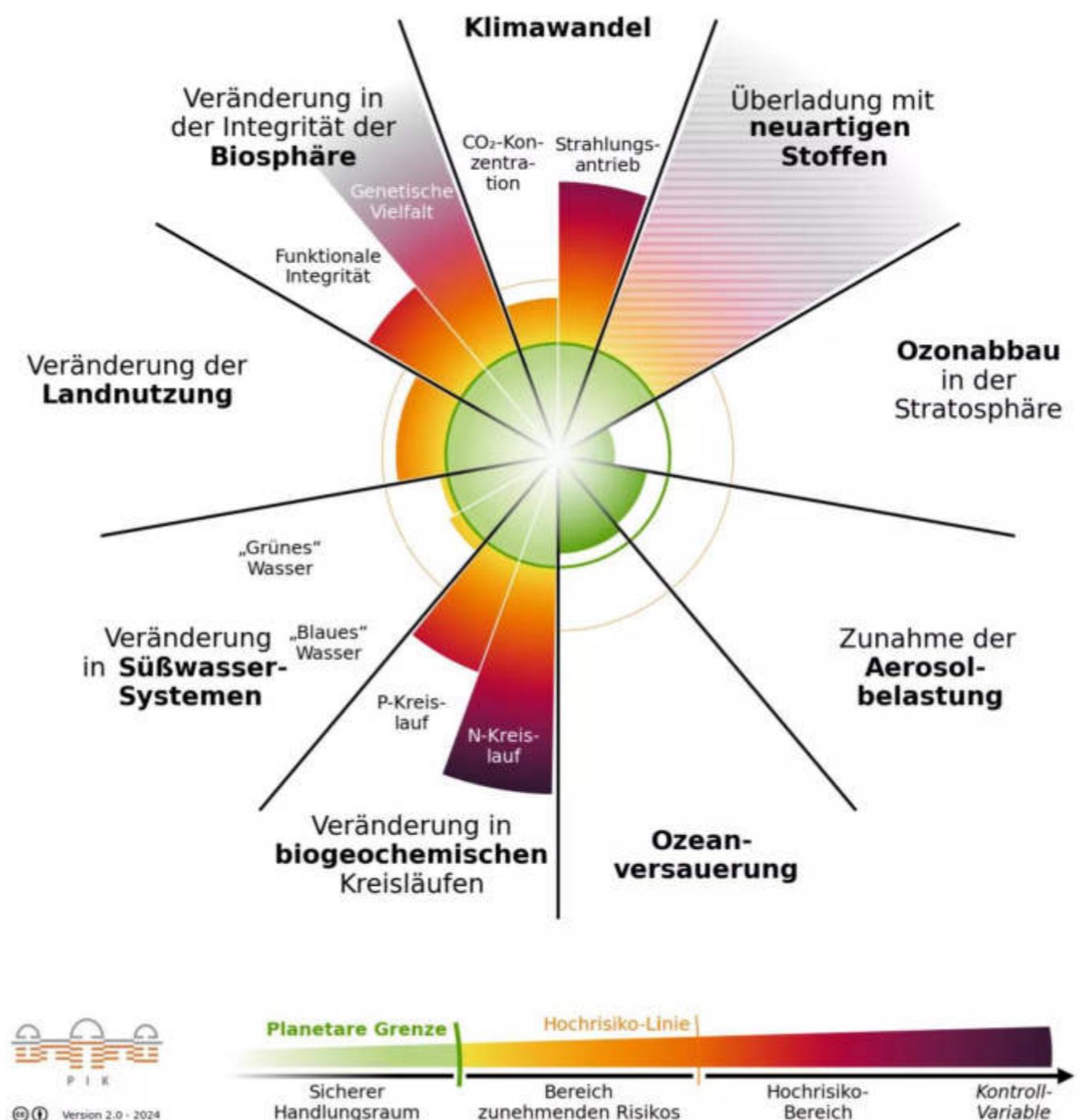
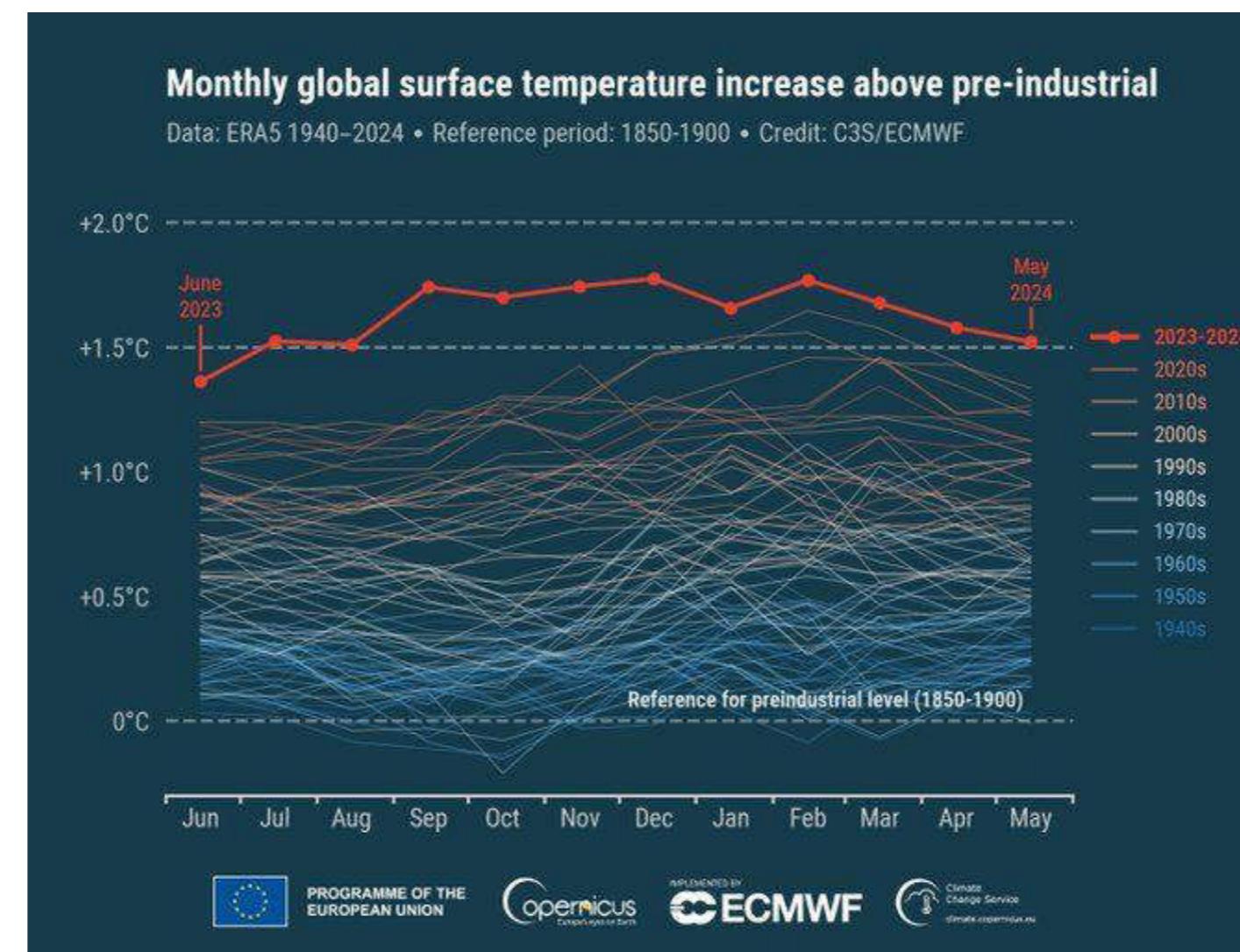
Doughnut Economics Action Lab (2017)

Icon made by [riajulislam](#)
from www.flaticon.com

How many Earths would we need if everyone lived like U.S.A. residents?



Source: National Footprint and Biocapacity Accounts 2022
Additional countries available at overshootday.org/how-many-earth



Instabiler und riskanter Zustand des globalen Ökosystems.



NATURE AND BIODIVERSITY

50% of the global economy is under threat from biodiversity loss

Feb 7, 2023



Abhängigkeit der Wirtschaft von Intakten Ökosystemen

FIGURE C

Global risks ranked by severity over the short and long term

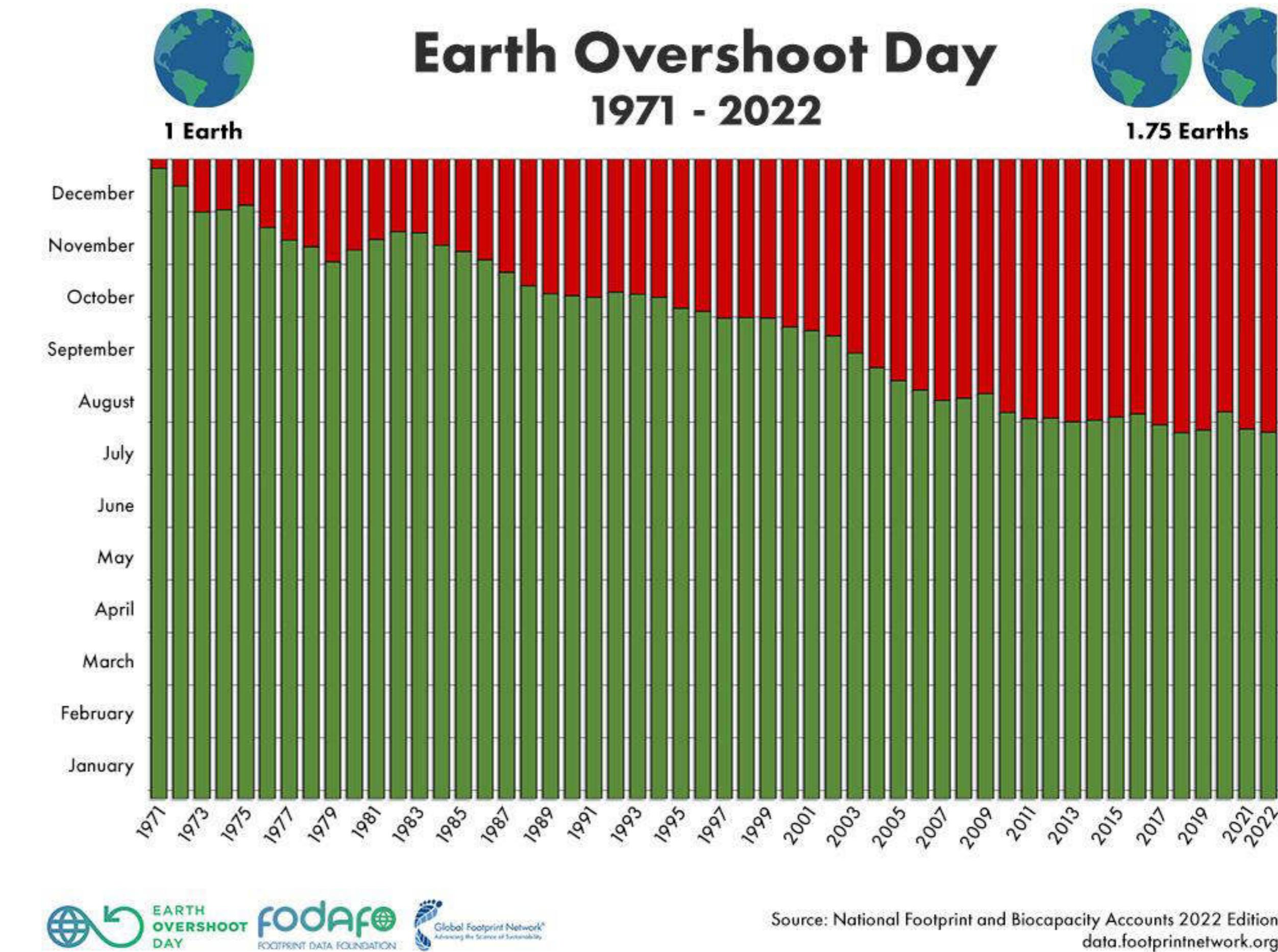
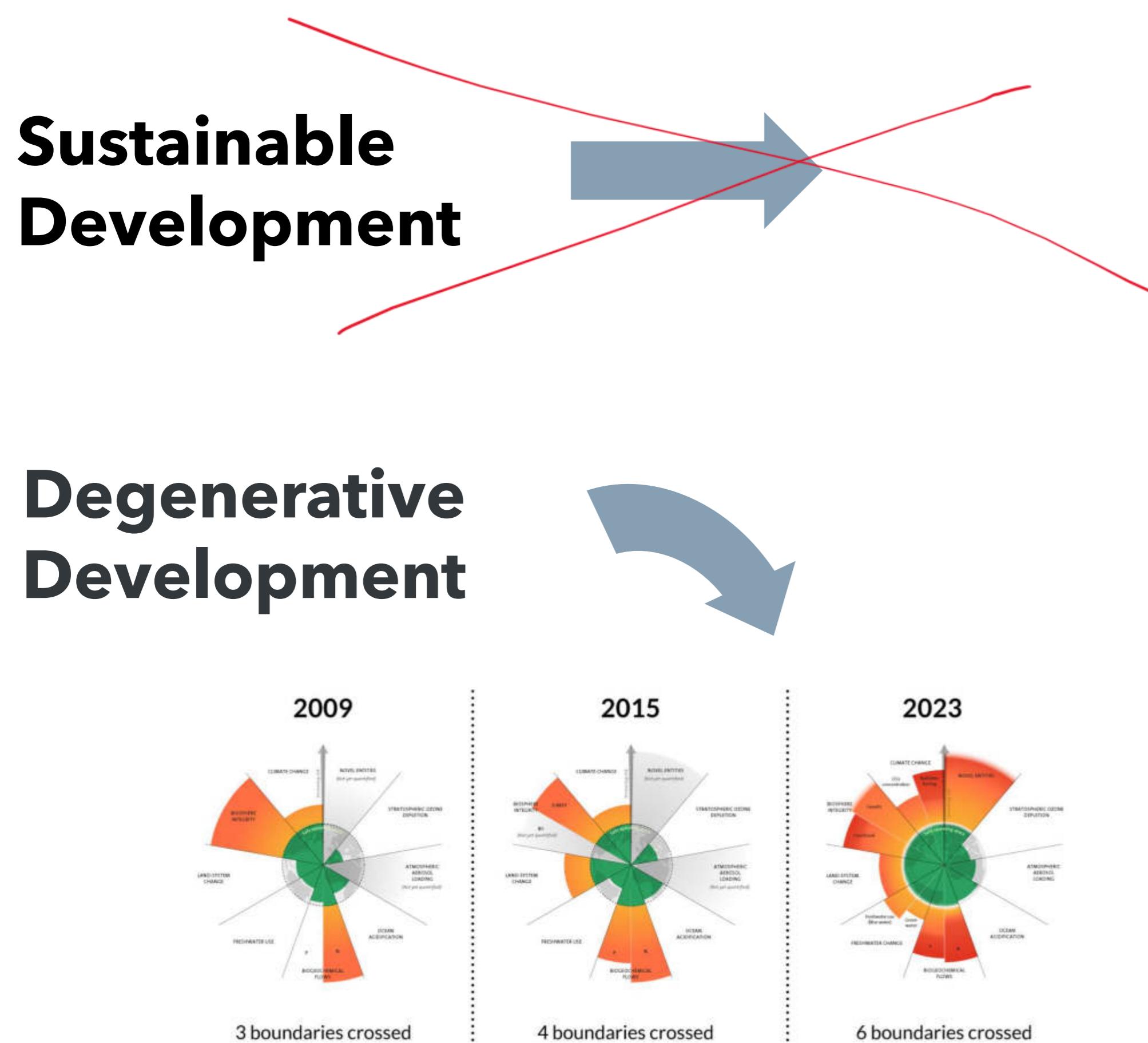
"Please estimate the likely impact (severity) of the following risks over a 2-year and 10-year period."



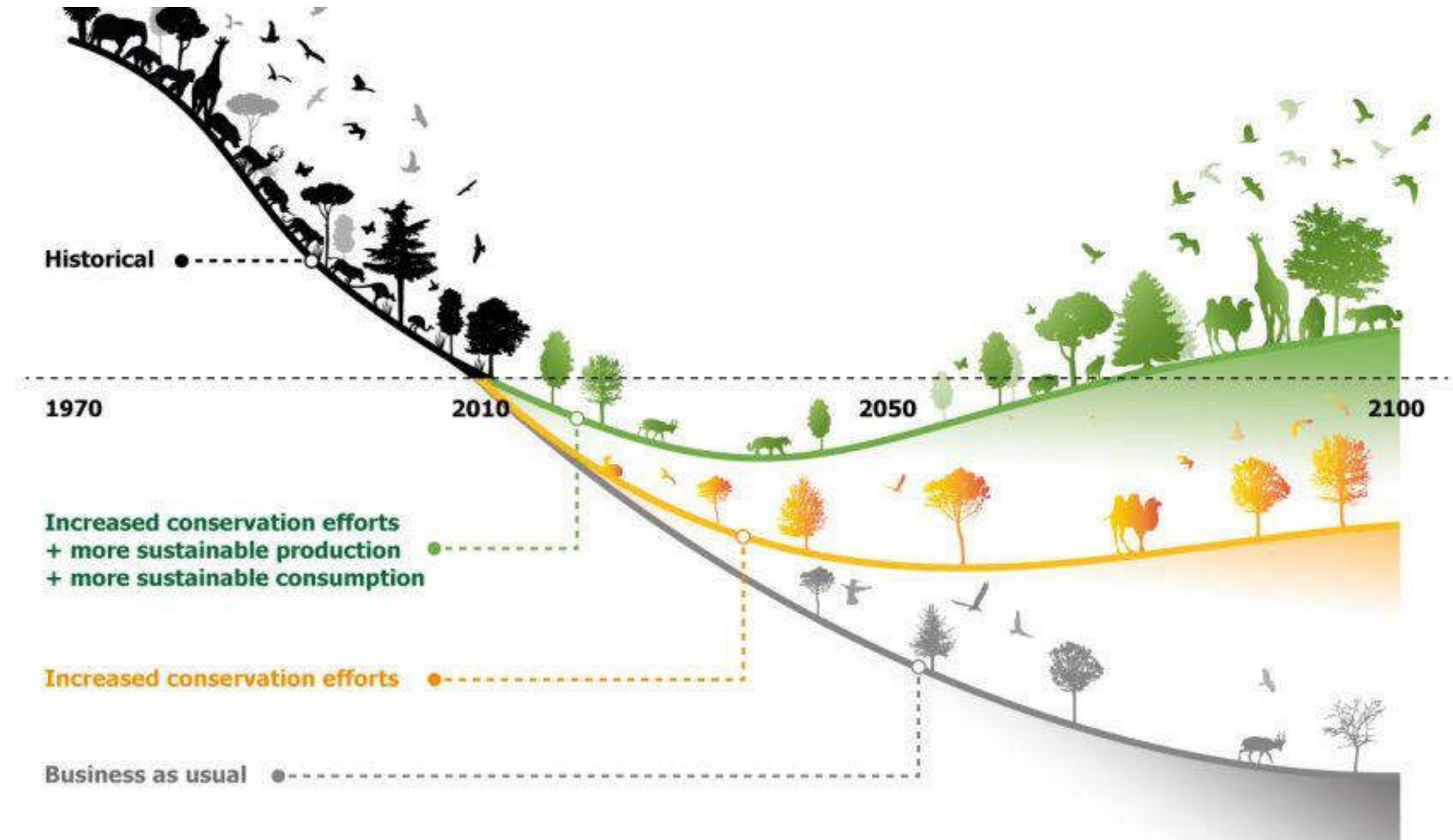
Fehlender Lösungsbaustein: Re:connect zwischen Wirtschaft und Natur



Eingeständnis: Die Wirtschaft hat den Weg einer **degenerativen Entwicklung** beschritten...

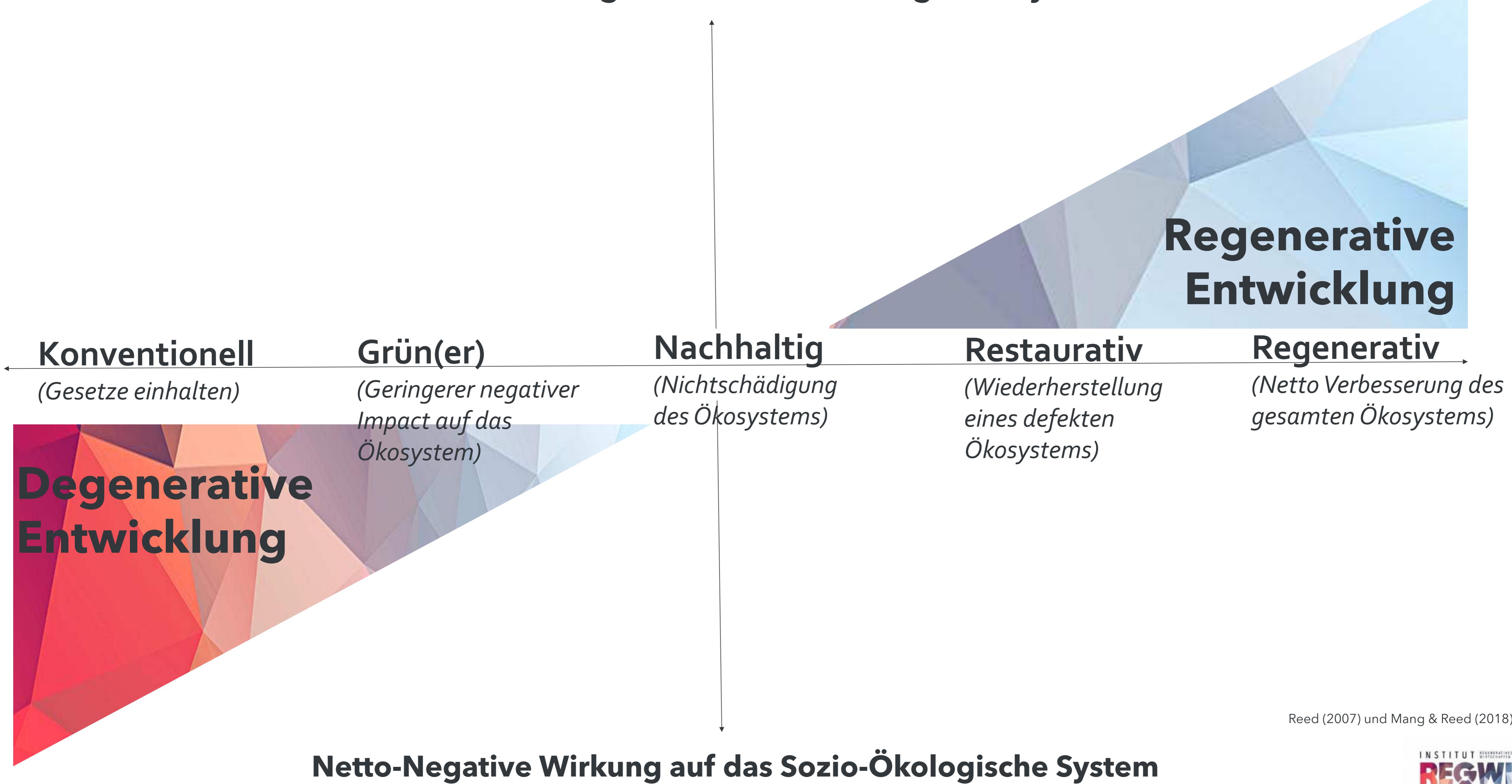


... und muss
dringend als
Ganze
**"netto
positiv"**
werden.



Leclère, D., Obersteiner, M., Barrett, M., Butchart, S. H., Chaudhary, A., De Palma, A., ... & Young, L. (2020). Bending the curve of terrestrial biodiversity needs an integrated strategy. *Nature*, 585(7826), 551-556.

Netto-Positive Wirkung auf das Sozio-Ökologische System



Reed (2007) und Mang & Reed (2018)



**Was bedeutet das für
einzelne
Unternehmen?**



“

Regenerative Unternehmen streben danach, die **positiven** Auswirkungen auf Ökosysteme zu **maximieren**, anstatt nur negative Auswirkungen zu minimieren. Sie zielen darauf ab, die Gesundheit sozial-ökologischer Systeme **zu erhalten, wiederherzustellen und zu verbessern.** ”

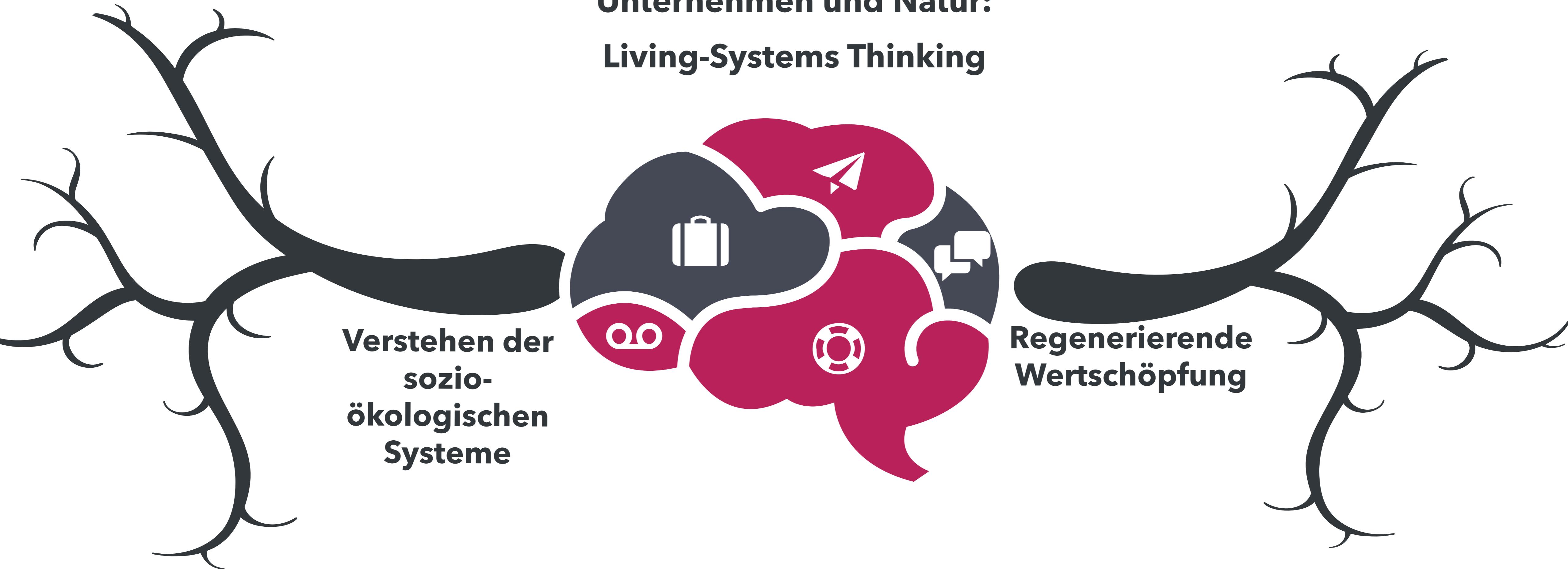
Eine zukunftsfähige Wirtschaft braucht regenerative Unternehmen

Regeneratives Unternehmensdesign

Perspektivwechsel:

Unternehmen und Natur:

Living-Systems Thinking





Prinzipien des Regenerativen Wirtschaftens

Ko-Evolution mit der Natur

- Ko-Kreation
- Bio-Mimikry
- Natürliche Zyklen
- Net+ Praktiken
- Kreislaufwirtschaft

Vielfalt

- Biologische Diversität
- Kulturelle Ausdrucksformen
- Resilienz und Innovation



Ganzheitlichkeit

- Systemverbindungen
- Komplexe Wechselwirkungen
- Langfristige Auswirkungen

Gemeinwohl und Partnerschaft

- Nettopositiver Impact auf die Gesellschaft
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit
- Teilen von Wissen & Ressourcen

Langfristigkeit

- Regeneration des Systems als langfristiges Ziel
- Reflexion über Verantwortung
- Verantwortung gegenüber Generationen

Anpassungsfähigkeit

- Flexibilität
- Lernbereitschaft
- Kultur des Experimentierens



**Auf dem Weg zu
einem regenerativen
Unternehmen
Konkrete
Ansatzpunkte?**



Regenerative Unternehmensgestaltung auf der Basis des St. Gallener Integrierten Management Konzepts



Kaufmann, L.M., Hankammer, S. (2025): Setting a Research Agenda for Regeneration in and through Business: A Systematic Literature Review. (Under Review)

	Strukturen	Aktivitäten	Verhalten
Normatives Management	Verfassung	Politik	Kultur
Strategisches Management	Organisation	Stoßrichtung	Führungsverständnis
Operatives Management	Prozesse	Aufgaben	Handlungen

Quelle: eigene Darstellung nach Abegglen & Bleicher (2021), S. 111



Regenerative Unternehmensgestaltung auf der Basis des St. Gallener Integrierten Management Konzepts



Kaufmann, L.M., Hankammer, S. (2025): Setting a Research Agenda for Regeneration in and through Business: A Systematic Literature Review. (Under Review)

	Strukturen	Aktivitäten	Verhalten
Normatives Management	Verfassung	Politik	Kultur
Strategisches Management	Organisation	Stoßrichtung	Führungsverständnis
Operatives Management	Prozesse	Aufgaben	Handlungen

Quelle: eigene Darstellung nach Abegglen & Bleicher (2021), S. 111



Regenerative Unternehmensgestaltung auf der Basis des St. Gallener Integrierten Management Konzepts

	Strukturen	Aktivitäten	Verhalten
Normatives Management	Verfahren	Kultur: <ul style="list-style-type: none">• Systemische Perspektive & Ökologische Weltanschauung: verstehen sich nicht nur als Teil der Wirtschaft, sondern als lebendige Systeme, die tief mit ihrer Umwelt, ihren Mitmenschen, ihrer Region und mit der Natur verbunden sind.• Gerechtigkeit & Inklusion: schaffen faire, inklusive Arbeitsplätze und setzen sich aktiv gegen Diskriminierung und Ungleichheit ein.• Transformative Denkweise: sind offen für Veränderungen, stellen gewohnte Denkweisen infrage und lernen ständig dazu.	
Strategisches Management	Organisation		
Operatives Management	Prozesse	Aufgaben	Handlungen

Quelle: eigene Darstellung nach Abegglen & Bleicher (2021), S. 111



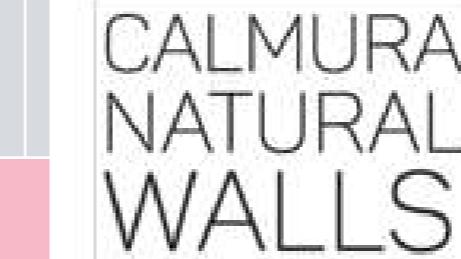
Regenerative Unternehmensgestaltung auf der Basis des St. Gallener Integrierten Management Konzepts

	Strukturen	Aktivitäten	Verhalten
Normatives Management	Organisation: <ul style="list-style-type: none">Dezentralisierte & adaptive Strukturen: Entscheidungen werden nicht allein „von oben“ getroffen, sondern partizipativ und gemeinsam.		
Strategisches Management	<ul style="list-style-type: none">Kollektive Intelligenz: nicht nur im eigenen Team, sondern auch durch den Austausch mit Wissenschaft, Praxis und indigenem Wissen.Ganzheitliche Bewertung & systemische Metriken: nutzen systemische Kennzahlen (z.B. Wirkung auf Biodiversität, regionale Resilienz, soziale Gerechtigkeit); arbeiten mit Nachhaltigkeitsberichten, B Corp-Zertifizierung und Bio-Siegeln.		
Operatives Management			 Zertifizierte B Corporation

Quelle: eigene Darstellung nach Abegglen & Bleicher (2021), S. 111



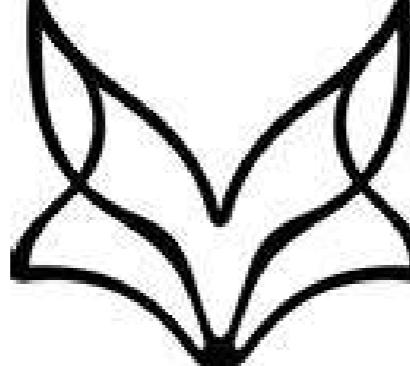
Regenerative Unternehmensgestaltung auf der Basis des St. Gallener Integrierten Management Konzepts

	Strukturen	Aktivitäten	Verhalten
Normatives Management	<p>Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ethische & nachhaltige Beschaffung: achten darauf, was sie einkaufen, woher es kommt und wie es produziert wurde (Kreislaufwirtschaft, biologisch abbaubare Materialien, regenerative Landwirtschaft, faire Bezahlung). • Von der Natur und der Gemeinschaft inspiriertes Design: Produkte und Dienstleistungen werden in Kreisläufen gedacht; Einbezug: traditionelles Handwerk. • Stakeholder-zentriertes Accounting & Austausch: sehen Geld als Mittel zur Förderung des Gemeinwohls; alternativen Währungen oder Tauschsystemen, um lokale Kreisläufe zu stärken. 	   	
Strategisches Management			dnis
Operatives Management			

Quelle: eigene Darstellung nach Abegglen & Bleicher (2021), S. 111





Wildling 



We're in business to save our home planet.

patagonia

2018 environmental + social progress

Reckhaus

Insektenvernichter wird
Insektenretter

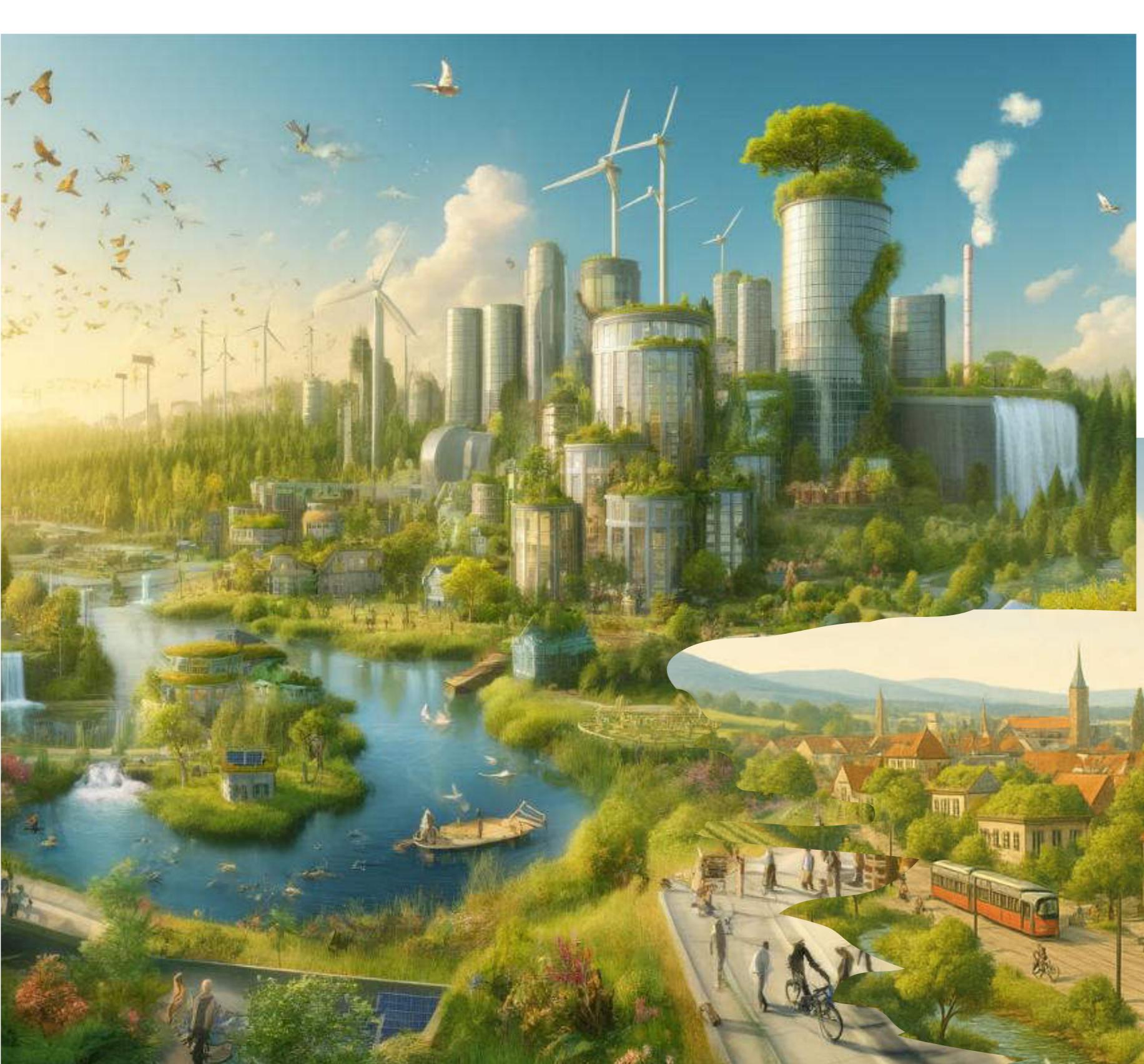


The New York Times

\$71 million of the clothing company's earnings have been used since September 2022 to fund wildlife restoration, dam removal and Democratic groups.

 **Interface®**

INSTITUT
REGWI
REGENERATIVES
DESIGN



INSTITUT
REGWI
REGENERATIVES
WIRTSCHAFTEN

Eine zukunftsfähige
Wirtschaft ist
REGENERATIV.

INSTITUT
REGWI
REGENERATIVES
WIRTSCHAFTEN



Prof. Dr. Stephan Hankammer
Professor für Nachhaltige
Unternehmensführung, Innovation und
Entrepreneurship

Danke schön!

Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft
Fachbereich Wirtschaft



+49 (0)2222 9321 1649



stephan.hankammer@alanus.edu



www.alanus.edu

REGWI Institut für Regeneratives Wirtschaften
Wissenschaftlicher Geschäftsführer



stephan@regwi.org



www.regwi.org

