



**Basler  
Kantonalbank**

# «Sustainability Gap» der Nordwestschweiz 2022

**«Nachhaltigkeit ist eine strate-  
gische Frage, die Unternehmen  
hilft, ihre Existenz zu sichern»**

Dr. Mathis Wackernagel

**BAK**  
economic intelligence

Vorwort 1

Motivation 2

Regionale Ausgangslage 4

Interviews 7

Unternehmensbefragung 20

«Sustainability Gap» 26

Impressum 29

# Gemeinsam für eine nachhaltige Region

In den letzten Jahren hat sich das wirtschaftliche Umfeld substanziell verändert: Die Corona-Pandemie hat erhebliche Auswirkungen auf die Lieferketten und der Krieg in der Ukraine führt zu Ressourcenengpässen und erhöht die Gefahr einer Energiemangellage. Neben diesen (eher kurzfristigen) Einflussfaktoren gibt es auch eine Konstante bzw. einen Megatrend, nämlich Nachhaltigkeit.

Die Basler Kantonalbank (BKB) setzt sich seit Jahren für Nachhaltigkeit ein. Wir leben diese in betrieblicher Hinsicht konsequent vor und haben das Ziel, unser nachhaltiges Angebot in allen Bereichen konsequent auszubauen sowie neue Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Dabei stehen wir in einem regelmässigen Dialog mit unseren Kundinnen und Kunden. Entsprechend ist es naheliegend, dass wir wissen wollten, wie andere Unternehmen in der Region Nordwestschweiz auf den Klimawandel und die Ressourcenknappheit vorbereitet sind. Aus diesem Grund haben wir zusammen mit BAK Economics eine Analyse und Umfrage dazu durchgeführt. Inhaltlich unterstützt wurde die Studie durch Dr. Mathis Wackernagel vom Global Footprint Network.

Der sogenannte «Sustainability Gap» zeigt die Lücke auf, die es zu schliessen gilt. Für das Jahr 2022 beträgt der «Sustainability Gap» –42 Prozent.

Basierend auf der durchgeführten Unternehmensbefragung können wir nun zum ersten Mal aufzeigen, wie weit die Wirtschaft in der Region von dem abweicht, was für einen langfristigen Werterhalt notwendig wäre. Der sogenannte «Sustainability Gap» zeigt die Lücke auf, die es zu schliessen gilt. Für das Jahr 2022 beträgt der «Sustainability Gap» –42 Prozent. Damit die Unternehmen in unserer Region langfristig bestehen können, müssen sie den Klimawandel und die Ressourcenknappheit stärker in operative und strategische Überlegungen einfließen lassen.

Die BKB steht den Unternehmen zur Seite und unterstützt sie beispielsweise mit dem Programm «Swiss Triple Impact» dabei, messbare Nachhaltigkeitsziele zu setzen und einen Massnahmenplan zu erarbeiten. Erste Firmen durchlaufen bereits das Programm und bereiten sich auf die Zukunft vor. Ausserdem bieten wir mit den sogenannten «Green, Social und Sustainability Loans» oder dem «Sustainability Linked Loan» dedizierte Instrumente zur Finanzierung des nachhaltigen Wandels an. Damit leisten wir einen konkreten Beitrag für eine nachhaltige, wirtschaftliche Entwicklung der Region und zum Schliessen des «Sustainability Gaps».



Basil Heeb  
CEO



Regula Berger  
Leiterin Vertrieb kommerzielle Kunden

# Zeit für Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitstrends wirken sich sowohl auf die Dynamik unserer Wirtschaft, als auch auf unseren privaten Alltag aus. Das zeigt sich wirtschaftlich einerseits im Verbraucherverhalten, andererseits in der Produktausrichtung und den Produktionsprozessen.

Der Begriff Nachhaltigkeit wird in der Regel anhand von wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Aspekten definiert. Eine nachhaltige Entwicklung trägt allen drei Dimensionen gleichermaßen Rechnung. In einer kurzfristigen, statischen Betrachtung bestehen zwischen wirtschaftlichem Wachstum und Wohlstand auf der einen Seite und einer ökologischen sozial nachhaltigen Entwicklung auf der anderen Seite mitunter Zielkonflikte. Langfristig jedoch ist der Zusammenhang klar positiv und Unternehmen, die vorausschauend und verantwortungsvoll mit ökologischen sowie sozialen Ressourcen umgehen, verbessern ihre Chancen auf wirtschaftlichen Erfolg.

Ressourcenknappheit steht schon seit vielen Jahren im Zentrum der Diskussion um die ökologische Nachhaltigkeit. Aktuell wird die Relevanz des Themas durch die drohende, krisenbedingte Energieknappheit sehr deutlich. Die Lage zeigt auf, wie stark die Auswirkungen knapper Ressourcen für die Wirtschaft sein können. So sind Unternehmen mit einem Mangel konfrontiert, der ihren wirtschaftlichen Erfolg gefährden kann. Abseits des momentan krisenbedingten Engpasses ist Ressourcenknappheit aus zwei Gründen eine zunehmende Herausforderung: Zum einen werden

physische Ressourcen aufgrund der Übernutzung durch den Menschen immer weniger zugänglich, das betrifft beispielsweise seltene Metalle und Holz. Zum anderen muss frühzeitig auf fossile Energien verzichtet und auf aktuell knappe, erneuerbare Energien umgestellt werden. In vielen Staaten gibt es diesbezüglich konkrete politische Massnahmen. So will die Schweiz bis 2050 Netto-Null-Emissionen erreicht haben. Das ist ein klares Signal für die Unternehmen, denn diese müssen sich darauf vorbereiten.

Der Fachkräftemangel stellt neben der Ressourcenknappheit eine weitere Herausforderung für Unternehmen dar. Insbesondere für Dienstleistungsunternehmen sind nicht physische Ressourcen, sondern qualifizierte Mitarbeitende die wichtigste Grundlage für ihren Erfolg. Auch hier herrscht in manchen Bereichen Knappheit und der Fachkräftemangel gehört hierzulande schon seit langem in den Sorgenkatalog der Unternehmen. KMU sind tendenziell besonders stark betroffen.

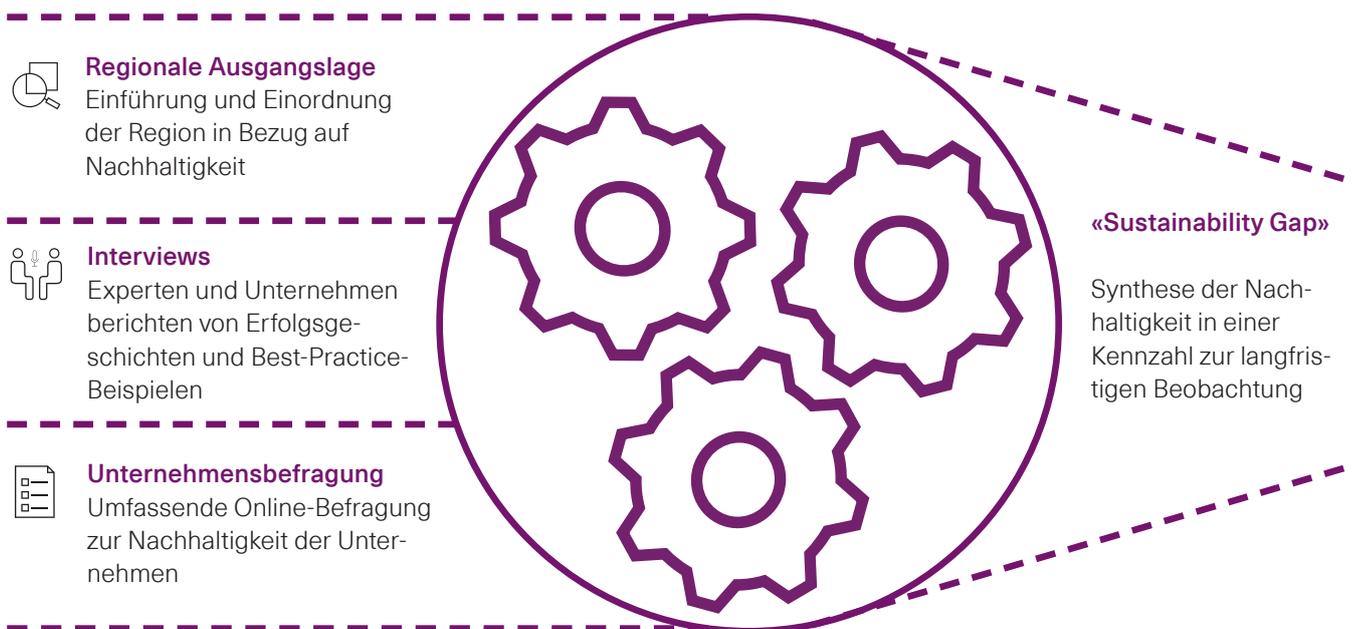
Langfristig gilt sowohl bei physischen Ressourcen als auch bei Fachkräften: Wer sich als Unternehmen nicht an die veränderte Ressourcenverfügbarkeit anpasst, muss langfristig mit negativen wirtschaftlichen Konsequenzen rechnen.

In diesem Kontext wird die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen künftig stärker gefordert sein als bis anhin. Wenn Unternehmen langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein möchten, müssen sie verstehen, was die Nachhaltigkeitsentwicklung für ihr Unternehmen bedeutet und wie sie die Herausforderungen und Chancen angehen. Diese Überlegung sollte im Zentrum der Unternehmensstrategie stehen. Unternehmen, die das umsetzen, werden vorausschauender handeln und mehr Resilienz aufbauen als jene, die eine abwartende Haltung einnehmen. Die physische Infrastruktur, die Produktausrichtung und die Unternehmensstrukturen können nur langsam angepasst werden. Deswegen ist dezidiertes und zielgerichtetes Handeln innerhalb der Wirtschaft von grosser Bedeutung.

Wenn Unternehmen langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein möchten, müssen sie verstehen, was die Nachhaltigkeitsentwicklung für ihr Unternehmen bedeutet und wie sie die Herausforderungen und Chancen angehen.

## Wie analysieren wir die Nachhaltigkeit?

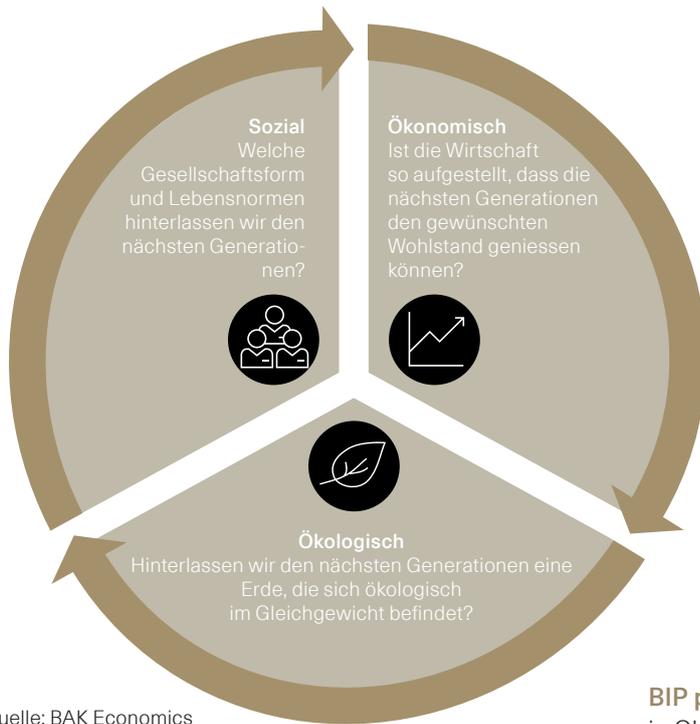
Wie sehr werden Massnahmen zur Abfederung oder Integration von Nachhaltigkeitstrends bereits im operativen Alltag von Unternehmen umgesetzt und wie zukunftssicher sind die Strategien der Unternehmen? Diese Fragen werden in der vorliegenden Studie analysiert. Langfristig steht der Erhalt der Nordwestschweiz als starke Wirtschaftsregion und der damit einhergehenden Arbeitsplätze im Fokus. Beides ist auch eine Grundlage für die hohe Attraktivität und Lebensqualität der Region.



Für die Studie wurde ein umfassender Analyseansatz verwendet, um die Nachhaltigkeit der Unternehmen in der Nordwestschweiz aus mehreren Perspektiven zu beleuchten. Hierzu tragen eine datengestützte Analyse der regionalen Ausgangslage, Interviews mit Experten und Unternehmen sowie eine Unternehmensbefragung zu wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit bei. In der Synthese wird die Nachhaltigkeitslücke («Sustainability Gap») für die Wirtschaft der Nordwestschweiz evaluiert.

Die vorliegende Studie wurde im Auftrag der Basler Kantonalbank von BAK Economics konzipiert und umgesetzt. Fachliche Expertise ist unter anderen durch das Global Footprint Network eingeflossen.

# Das Fundament ist gelegt: regionale Voraussetzungen sind gut



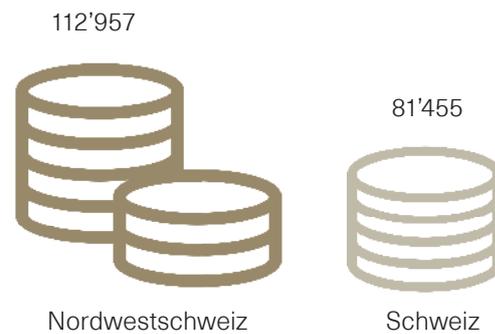
Quelle: BAK Economics

Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Wirtschaft, Umwelt und Soziales – sind eng miteinander verbunden. Jede Dimension ist relevant für die nachhaltige regionale Entwicklung, aber nur zusammen ergibt sich eine gesamtheitliche Betrachtung der Nachhaltigkeit. Ohne ökologische und soziale Nachhaltigkeit wird es langfristig keine ökonomische Stabilität geben. Genauso ist eine intakte Ökologie für die langfristige soziale Stabilität notwendig. Alle drei Dimensionen bedingen und beeinflussen sich gegenseitig. Damit ergibt sich die Notwendigkeit, diese nachfolgend näher zu betrachten.

## Ökonomische Nachhaltigkeit: Die Nordwestschweiz weist eine hohe Wirtschaftskraft auf

Die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit beschäftigt sich mit der Frage, ob und wie die nächsten Generationen einen ähnlichen, resp. den von ihnen gewünschten Wohlstand geniessen können. Die Voraussetzungen in der Nordwestschweiz sind diesbezüglich gut: Sowohl das Wohlstandsniveau, als auch die Dynamik der Region sind hoch. Das BIP pro Kopf ist in der Nordwestschweiz viel höher als im Schweizer Durchschnitt. Das Gleiche zeigt sich beim Wirtschaftswachstum, welches in der Nordwestschweiz mit knapp 3 Prozent pro Jahr zwischen 2010 und 2020 auch deutlich stärker war als in der restlichen Schweiz. Im Krisenjahr 2020 hat das Wirtschaftswachstum zwar stagniert, jedoch keinen Einbruch wie im nationalen Schnitt erlebt. Grund für die Resilienz und gleichzeitig Wohlstandstreiber ist insbesondere das krisenfesteste Nordwestschweizer Life-Sciences-Cluster. Die guten ökonomischen Voraussetzungen der Region zeigen sich auch in hoher Produktivität und niedriger Arbeitslosigkeit (3,1 % in 2021).

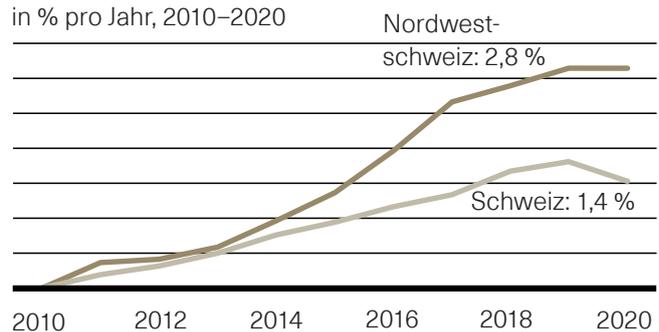
### BIP pro Kopf in CHF, 2020



Quelle: BAK Economics, BFS

### BIP Wachstum

in % pro Jahr, 2010–2020



Quelle: BAK Economics, BFS

## Ökologische Nachhaltigkeit: Basel-Stadt will ganz vorne dabei sein

Ökologische Nachhaltigkeit ist jene Dimension, die in Nachhaltigkeitsdebatten, mit Blick auf den Erhalt einer intakten Umwelt, als am dringlichsten erachtet wird. Thematisiert wird die Aufrechterhaltung unserer Umwelt – also der Klimaschutz, der Schutz von Tier- und Pflanzenwelt sowie weiterer natürlicher Ressourcen. Kritisches Ziel dabei ist es, den globalen CO<sub>2</sub>-Ausstoss zu verringern, damit die Klimaerwärmung gegenüber vorindustrieller Zeit global unter der 2 °C-Grenze, und falls möglich, bei 1,5 °C bleibt.<sup>1</sup> Das ist so im Pariser Klimaabkommen festgehalten. Von den gesamten Treibhausgasemissionen in der Schweiz verursacht der Verkehr den grössten Anteil; die Industrie macht knapp ein Viertel aus. Zwischen 1990 und 2019 hat der jährliche Treibhausgasausstoss in der Schweiz um 14 Prozent abgenommen – gegenüber dem bereits hohen Niveau im Jahr 1990 ist das nicht viel. Der Klimawandel äussert sich in der Schweiz deutlich: Die durchschnittliche Jahrestemperatur ist seit Messbeginn um 2 °C gestiegen – etwa doppelt so stark wie im globalen Mittel.<sup>2</sup>

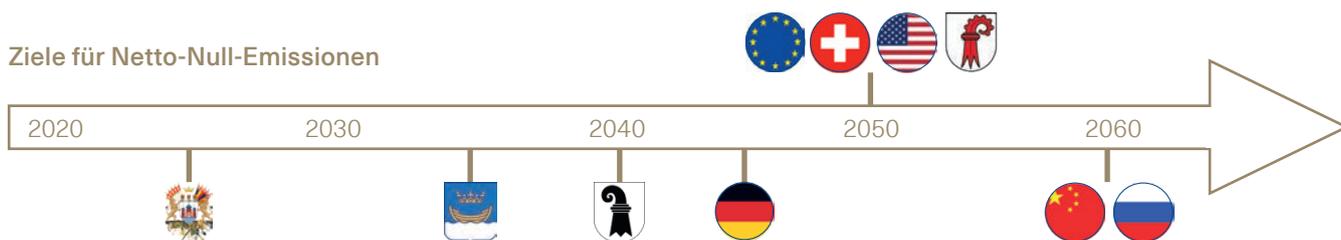


### Gut zu wissen...

«Netto-Null-Emissionen» beschreibt den Zustand, in dem die vermeidbaren Treibhausgase reduziert wurden und die unvermeidbaren Treibhausgase durch Aufnahme in natürliche und technische Speicher kompensiert werden.

Erklärtes Ziel der Schweiz ist es, Netto-Null-Emissionen bis 2050 zu erreichen. Die EU und USA haben sich das gleiche Ziel gesetzt; Deutschland will schon 2045 Netto-Null erreicht haben und China und Russland geben an, das Ziel 2060 erreichen zu wollen.<sup>3</sup> Auf regionaler Ebene orientiert sich Basel-Landschaft am nationalen Ziel. Der Regierungsrat Basel-Stadt ist ambitionierter und will per Gegenvorschlag zur Volksinitiative «für ein klimagerechtes Basel (Klimagerechtigkeitsinitiative)» nun das Ziel verfolgen, Netto-Null bis 2040 zu erreichen. Vorreiter in diesem Bereich sind insbesondere skandinavische Städte. Kopenhagen will beispielweise bereits 2025 und Helsinki 2035 Netto-Null erreicht haben.<sup>4</sup>

### Ziele für Netto-Null-Emissionen



Quelle: BAK Economics, Handelsblatt, EnergieSchweiz

Massgebend für das Erreichen dieses Ziels ist der Ressourcenverbrauch. Dass dieser generell zu hoch ist, zeigt der hohe ökologische Fussabdruck: Die Schweiz verbraucht 4,4 mal so viele Ressourcen, wie sie in einem Jahr innerhalb der Landesgrenzen produzieren kann. Eine grobe Schätzung des Global Footprint Networks ergibt, dass der Fussabdruck der Region Basel mindestens 6 mal höher ist als die regionale Biokapazität. Bei den fossilen Energien ist nicht die Verfügbarkeit, sondern der hohe CO<sub>2</sub>-Ausstoss Grund für die Verknappung. Die Emissionen in der Region Basel waren mit 3,5 (Kanton Basel-Stadt) resp. 4,7 (Kanton Basel-Landschaft) Tonnen CO<sub>2</sub> pro Einwohnerin in

2018 in etwa so hoch wie im nationalen Schnitt. Um das global einzuordnen: In Frankreich emittierte eine Person rund 4,4 Tonnen pro Jahr, in Deutschland 7,8. Andere Nationen, darunter auch die USA und Russland, haben einen deutlich höheren Ausstoss von mehr als 10 Tonnen pro Kopf.<sup>5</sup>

Für die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen ist der Umstieg auf die Erzeugung und Nutzung erneuerbarer Energien elementar. In der Region Basel ist der Anteil niedriger als in der ganzen Schweiz: In Basel-Stadt wird etwa die Hälfte der Energie aus erneuerbaren Quellen gewonnen, in Basel-Landschaft waren es 2018 rund 37 Prozent. Zielwert in Basel-Landschaft ist

gemäss Energiegesetz bis 2030 ein Anteil von 40 Prozent.

### CO<sub>2</sub>-Ausstoss

in Tonnen pro Einwohnerin, 2018



Quelle: BAK Economics, Kanton Basel-Stadt, Kanton Basel-Landschaft, BAFU

<sup>1</sup> Das vorindustrielle Niveau ist der Mittelwert der Jahre 1850-1900

<sup>2</sup> Bundesamt für Umwelt (2021). Klima: Das Wichtigste in Kürze.

<sup>3</sup> Handelsblatt (2021). Zehn Länder und noch mehr Probleme: Welche Staaten bis wann klimaneutral sein wollen.

<sup>4</sup> EnergieSchweiz (2021). Klimaneutrale Städte.

<sup>5</sup> Statista. Energiebedingte CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Kopf weltweit nach ausgewählten Ländern im Jahr 2019.

## Soziale Nachhaltigkeit: So begegnen wir dem Fachkräftemangel

Die dritte Dimension der Nachhaltigkeit ist die Soziale. Im Fokus steht eine stabile Gesellschaft, an der alle teilhaben können, die Arbeits- und Menschenrechte einhält und Gleichberechtigung, Bildung und Gesundheit fördert. In KMU wird soziale Nachhaltigkeit unter anderem durch die Gleichstellung von Mann und Frau und fairen Arbeits-, Lohn- und Chancenbedingungen gelebt. Transparente und «faire» Lieferketten sind für einige Unternehmen ebenfalls von Bedeutung.

Generell hat die Schweiz hohe Standards in der Gesundheitsversorgung und Bildung. So entspricht die Lebenserwartung in der Nordwestschweiz mit 81 Jahren bei Männern und knapp 85 Jahren bei Frauen etwa dem nationalen sowie dem europäischen Mittel.<sup>6</sup>

Auch das Bildungsniveau in der Nordwestschweiz liegt im Schweizer Durchschnitt: Mehr als ein Drittel verfügt über einen tertiären Bildungsabschluss, also einen Abschluss an einer Hochschule. Dabei ist der Frauenanteil besonders hoch: An der Universität Basel sind knapp 60 Prozent der Studierenden weiblich. Das ist höher als im Schweizer Schnitt (52 %).

Die Chancengleichheit in Bezug auf Geschlecht, Alter, Religion, Behinderung oder soziale Herkunft ist ebenfalls ein Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit, der Einfluss auf die Wirtschaft hat. Das zeigt eine Studie des Europäischen Instituts für Gleichstellungsfragen: Die Studie belegt, dass die Verbesserung der Geschlechtergleichstellung das wirtschaftliche Wachstum stärkt, indem es zur Schaffung von Arbeitsplätzen und einer positiven Entwicklung des BIP pro Kopf beiträgt.<sup>7</sup> Die Berücksichtigung sozialer Nachhaltigkeit wird besonders im Zuge des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels immer wichtiger. In der Nordwestschweiz ist der Fachkräftebedarf im Jahr 2021 deutlich angestiegen. Laut dem Fachkräftemangel Index fehlen besonders Informatikfachkräfte für die Digitalisierung.<sup>8</sup> Die Umsetzung von Massnahmen im sozialen Bereich ist ein wichtiges Instrument, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

## Die Voraussetzungen sind erfüllt

Die Region ist wirtschaftlich gut aufgestellt, was das hohe Wirtschaftswachstum und das allgemein hohe Niveau der Wirtschaft zeigen. Der regionale Ressourcenverbrauch ist zwar höher als im nationalen Schnitt, jedoch wird in Basel-Stadt weniger CO<sub>2</sub> emittiert als im Schweizer Durchschnitt. Zudem verfolgt Basel-Stadt als wirtschaftliches Zentrum der Nordwestschweiz ambitionierte politische Ziele im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit. Im sozialen Bereich sind die Standards für Gesundheit und Bildung hoch. Vorreiter in der Umsetzung sozialer Nachhaltigkeit zu sein ist in der Region besonders wichtig, um dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

### Durchschnittliche Lebenserwartung bei der Geburt 2015/16



Quelle: BAK Economics, BFS

<sup>6</sup> Bundesamt für Statistik (2021). Lebenserwartung.

<sup>7</sup> Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen (2017). Wirtschaftliche Vorteile der Geschlechtergleichstellung in der EU.

<sup>8</sup> The Adecco Group Switzerland (2021). Fachkräftemangel Index Schweiz: Die Nordwestschweiz benötigt Informatikfachkräfte.

## Erfolgsgeschichten aus der Nordwestschweiz

“ Nachhaltiges Wirtschaften fängt beim Konsum an

Nathalie Reinau, Gründungsmitglied und Teil der Geschäftsleitung von Basel unverpackt



“ Coop hat viel Überzeugungsarbeit für den nachhaltigen Weg geleistet

Salome Hofer, Leiterin Nachhaltigkeit/Wirtschaftspolitik Coop



“ Die Nachhaltigkeit: Wichtiges Ziel für den Staat



Kaspar Sutter, Regierungsrat und Vorstehender des Departements für Wirtschaft, Soziales und Umwelt

“ Recycling und klimaintelligentes Bauen ermöglichen über die Nutzungsdauer eines Gebäudes eine bessere CO<sub>2</sub>- Bilanz



Tobias Schmied, Geschäftsführer und Verwaltungsrat der Marti Unternehmung Region Nordwestschweiz

“ Bei Roche hat man früh verstanden, dass Nachhaltigkeit «good business» ist

Dr. Heinke von Seggern, Senior Sustainability & Risk Advisor am Roche-Standort Basel & Kaiser-augst



“ Nachhaltigkeit ist keine moralische, sondern eine strategische Frage, die Unternehmen hilft, ihre langfristige Existenz zu sichern

Dr. Mathis Wackernagel, Präsident des Global Footprint Network



# Nachhaltiges Wirtschaften fängt beim Konsum an



## Was versteht Basel unverpackt unter Nachhaltigkeit?

Wir orientieren uns an den drei bekannten Nachhaltigkeitsdimensionen. Das umfasst also die drei Bereiche Umwelt, Soziales und Wirtschaft. Für uns bedeutet Nachhaltigkeit auch, nicht systemisch wirtschaftlich wachsen zu müssen, sondern nur, wenn wir es als sinnvoll erachten. Eines unserer Teammitglieder arbeitet in der universitären Nachhaltigkeitsforschung und -lehre und unterstützt uns mit theoretischem Wissen.

Das Geschäftsmodell von Basel unverpackt steht in direkter Verbindung mit Nachhaltigkeit, insbesondere mit Fokus auf bewusstem Konsum. Was waren Ihre Beweggründe für die Gründung von Basel unverpackt?

Die Idee ist bei einem Naturkongress in 2015 aufgekommen. Dort hat eine Zero-Waste-Pionierin während ihres Vortrags ein kleines Konfi-Glas hochgehalten, in dem all der Abfall drin war, den ihre 4-köpfige Familie während eines Jahres produziert hat. Da habe ich zum ersten Mal von Zero-Waste-Shops erfahren. Ich habe angefangen zu recherchieren, welche Möglichkeiten es dafür bei uns gibt – ziemlich erfolglos. In Berlin gab es einen Unverpackt Laden, in Basel jedoch nicht. Mir war es aber mittlerweile ein wichtiges Anliegen, dass ich und andere verpackungsfrei einkaufen können. Und wenn es kein anderer in die Hand nimmt, musste ich das eben selbst tun. Das ist mein Teil der Geschichte und jedes Teammitglied hat einen anderen Zugang zum Thema gefunden. Zu siebt haben wir uns dann zusammengefunden und den Laden eröffnet. Uns alle eint, dass es mehr die intrinsische Motivation war, einen Beitrag zur Gesellschaft und der Umwelt zu leisten, und nicht ein klassischer Business-Gedanke.

Basel unverpackt ist ein Zero-Waste-Laden in Kleinbasel. Neben der Möglichkeit, ohne Verpackung einzukaufen, ist es auch ein Begegnungsort.

Nathalie Reinau ist Gründungsmitglied und Teil der Geschäftsleitung von Basel unverpackt.



Wie stellen Sie die Nachhaltigkeit innerhalb der Lieferketten sicher? Und warum ist das so wichtig?

Auf der Suche nach neuen Produkten oder im Kontakt mit Produzierenden ist unser Credo immer: so unverpackt, so biologisch, so lokal und so sozial wie möglich. Wir greifen hauptsächlich auf Produzierende zurück, die es schon länger gibt und die unsere Werte vertreten. Heisst: einhalten von Arbeitsrechten, dass die Mitarbeitenden gut bezahlt werden, etc. Zudem kommt auch noch ein sozialer Aspekt hinzu: Wenn wir ein Produkt von einem Lieferanten beziehen, dann bestimmt immer der Produzierende den Preis, nicht wir als Einkäufer. Damit kann sichergestellt werden, dass der Lieferant angemessen entlohnt wird und auch seinen Mitarbeitenden faire Löhne zahlen kann.

Im April 2022 haben Sie Ihr 5-jähriges Jubiläum feiern können. Hat sich das Konsumverhalten der Kundinnen und Kunden über die Jahre verändert? Nimmt das Bewusstsein für nachhaltigen Konsum zu?

Generell ja, wir haben seit der Eröffnung im Jahr 2017 einen stetigen Kundenzuwachs gespürt. Den Leuten wird das also immer wichtiger. Allerdings waren das durchaus spezielle Jahre, insbesondere durch Corona. Im Jahr 2020 hat man extrem gemerkt, wie das Bewusstsein für gesunde, biologische Ernährung und nachhaltigen Konsum zugenommen hat. Es gab dadurch einen extremen Kundenzuwachs. Dieser flacht jetzt wieder etwas ab.

Neben nachhaltigem Konsum – wie wichtig ist die soziale Nachhaltigkeit für Basel unverpackt und welche Massnahmen setzen Sie in diesem Bereich um?

In diesem Bereich sind wir recht breit aufgestellt. Zum einen sind wir eine Genossenschaft, und damit breit

abgestützt. Wir schütten keinen Gewinn aus, alles fliesst wieder zurück in den Laden, also an die Mitarbeitenden und die Kundschaft. Als Team sind wir basisdemokratisch aufgestellt. Wir haben regelmässig Teamsitzungen, in denen wir wichtige Entscheidungen gemeinsam treffen. Beispielsweise wird gemeinsam über den Lohn entschieden, womit wir Lohntransparenz und Lohngleichheit sicherstellen. Wir zahlen ausserdem branchenübliche Löhne. Was uns auch sehr am Herzen liegt, ist der Begegnungsort, den wir schaffen: Wir sind für viele Kundinnen und Kunden ein Quartiertreffpunkt, der Austausch ermöglicht. Besonders für ältere Personen sind solche kleinen Interaktionen wichtig.

Hat Basel unverpackt Nachhaltigkeitsziele für die Zukunft?

Wir sind ständig im Kontakt mit unseren Lieferanten, um die Produkte noch nachhaltiger zu machen. Auch wichtig ist unser Ziel, dass noch mehr Unverpacktläden eröffnet werden – in meinen Augen sollte es

in jedem grösseren Quartier einen geben. Dafür geben wir gerne unsere Erfahrung weiter und unterstützen neue Läden im Aufbau. Generell sind wir in ständigem Austausch mit anderen Unverpacktläden. Dabei geht es auch um Ressourcenbündelung und Effizienzsteigerung.

Was möchten Sie Unternehmen mit auf den Weg geben, die sich gerne nachhaltiger ausrichten möchten?

Elementar ist die intrinsische Motivation. Unternehmen müssen ein Bewusstsein dafür entwickeln, wie relevant Nachhaltigkeit ist, damit wir die Umwelt nicht zerstören. Darin muss man konsequent sein und Nachhaltigkeit ganzheitlich betrachten. Beispielsweise recyceln wir unseren Abfall, versuchen Wasser einzusparen und verwenden nur umweltfreundliche Reinigungsmittel für den Laden. Auch die Einrichtung ist so nachhaltig wie möglich, aus Holz und Glas. Wir machen das alles nicht, weil wir das Gefühl haben es wird von uns verlangt, sondern weil wir denken, dass es einfach das Richtige ist.



# Coop hat viel Überzeugungsarbeit für den nachhaltigen Weg geleistet

Was versteht Coop unter Nachhaltigkeit?

Wir orientieren uns an den UNO-Prinzipien, heisst also die Ressourcen sollten so genutzt werden, dass sie auch noch der zukünftigen Generation zur Verfügung stehen. Mit Ressourcen meinen wir sowohl die natürlichen als auch die humanen Ressourcen, also der Faktor Mensch. Daraus abgeleitet ist Nachhaltigkeit bei uns in drei Säulen organisiert: Nachhaltige Sortimente, Umwelt- und Klimaschutz sowie Mitarbeitende und Gesellschaft. Pro Säule sind dann jeweils zwei Felder definiert, in denen wir langfristig eine Wirkung erzielen wollen. Für uns ist es also wichtig, das Thema ganzheitlich zu betrachten und eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie zu haben, welche auch Themen aufgreift, die unangenehm sind.

Welche Felder sind das und was wird konkret umgesetzt?

In der ersten Säule «Nachhaltiges Sortiment» ist eines der Felder die Verantwortung in der Lieferkette. Dafür haben wir beispielsweise 18 kritische Rohstoffe definiert, bei denen wir jeweils Nachhaltigkeitsmindeststandards einhalten wollen. Zweites Feld in dieser Säule ist die Biodiversität, die eng mit dem Schutz natürlicher Ressourcen gekoppelt ist. Ein Beispiel für die Massnahmen, die wir in diesem Bereich umsetzen, ist das Erheben unseres Wasserfussabdrucks: Wir ergreifen konkrete Massnahmen, um diesen in unseren Lieferketten zu senken. Wir engagieren uns ausserdem für den Biolandbau mit dem grössten Bio-Sortiment der Schweiz und haben eine strategi-

sche Partnerschaft mit BioSuisse. In der zweiten Säule «Umwelt und Klimaschutz» ist es zum einen unsere Klimastrategie. Wir wollen bis 2050 Netto-Null-Emissionen erreichen. Das bedeutet, dass wir unter dem Strich keine Treibhausgasemissionen mehr ausstossen. Zum anderen ist das Thema Kreislaufwirtschaft in diesem Bereich für uns relevant und wir nehmen im Zuge unserer Zero-Waste-Strategie das Thema Reduktion von Plastik und Verpackung in Angriff.

In der Säule «Mitarbeitende und Gesellschaft» ist es zum Beispiel unser Ausbildungsengagement, mit dem wir Mitarbeitende in allen Bereichen fördern. Gesellschaftlich organisieren wir unter anderem den «Tag der guten Tat», der es zum Ziel hat, Solidarität und gute Taten in den Fokus zu rücken.

Plastikfreies Einkaufen ist ein Thema, das in den letzten Jahren recht in den Fokus gerückt ist – hat sich nach Ihrer Erfahrung hier das Bewusstsein der Kunden und Kundinnen verändert?

Definitiv. Eine Kundenbefragung hat ergeben, dass das Thema Verpackung für die Kundinnen und Kunden besonders wichtig ist. Entsprechend bieten wir viele plastikfreie Verpackungen an. Jedoch muss man dabei erwähnen, dass die Verpackung nur etwa 3 bis 4 Prozent der Ökobilanz des Produkts ausmacht. An anderer Stelle, insbesondere bei der Produktion bzw. dem Anbau und der Nutztierhaltung, aber auch dem Transport von Produkten, ist der Einfluss viel grösser.

Unter dem Motto «Taten statt Worte» verfolgt Coop schon viele Jahre eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie.

Salome Hofer ist die Leiterin Nachhaltigkeit/Wirtschaftspolitik und bereits seit 2011 im Unternehmen.



Unter dem Leitspruch «Taten statt Worte» engagiert sich Coop seit 2001 – angefangen mit ersten Umweltleitsätzen – für Nachhaltigkeit. Was waren und sind die Gründe dafür?

Das Thema Nachhaltigkeit stand tatsächlich auch schon vor 2001 im Fokus – seit 1973 ist der Umweltschutz in unseren Statuten verankert. Ein weiterer Meilenstein war die erste Nachhaltigkeitseigenmarke, die 1989 ins Sortiment aufgenommen wurde. Anfang der 2000er-Jahre hat man angefangen, das Thema strategischer zu denken. Anlass dazu war, dass es seit 2001 nur noch eine Coop Genossenschaft gibt – vorher gab es regionale Genossenschaften. Man hat also die Chance genutzt, zentrale Vorgaben machen zu können. Ich glaube, es ist sehr viel intrinsische Motivation gewesen, denn es gab wohl einige einzelne Personen, die den Gedanken vorangetrieben haben, dass es zu einer Genossenschaft gehört, der Gesellschaft etwas zurückzugeben und sorgfältig mit verfügbaren Ressourcen umzugehen.

Bei der Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie gibt es sicher das ein oder andere Hindernis. Können Sie uns diese benennen?

Hindernisse gibt es leider immer wieder. Als wir damals zum Beispiel das Bio-Sortiment eingeführt haben, hat es in der Schweiz praktisch niemanden gegeben, der nach Bio-Kriterien produziert hat. Wir mussten also Bauern überzeugen, ihren Betrieb umzustellen, und wir mussten sie auch davon überzeugen, dass es ökonomisch sinnvoll ist.

Heute ist es teilweise ein Hindernis, dass unsere Lieferanten das Thema Nachhaltigkeit noch nicht verinnerlicht haben. Es gibt auch politische und systematische Hindernisse, beispielsweise wenn noch unklar ist, welche Akteure sich Emissionsreduktionsmassnahmen auf welche Art und Weise anrechnen lassen können, resp. wie das Klimaschutzengagement gemessen werden kann.

Bis 2026 plant Coop die CO<sub>2</sub>-Emissionen um weitere 21 Prozent zu reduzieren, bis 2050 soll Netto-Null erreicht sein. Wie gehen Sie dafür vor?

Netto-Null bis 2050 ist genau das, was das Pariser Abkommen den Staaten vorgibt. Die Schweiz hat das ratifiziert und wir schliessen uns dem als Unternehmen an. Deswegen haben wir das sogenannte «Science Based Targets Commitment» unterzeichnet, in dem wir uns

verpflichten, Netto-Null bis 2050 zu erreichen. Dieses Commitment gibt vor, dass wir in den nächsten zwei Jahren die gesamten CO<sub>2</sub>-Emissionen erheben, also sowohl betriebliche als auch die der Lieferketten. Das wird momentan umgesetzt und später unsere Grundlage dafür sein, die Emissionen zu reduzieren.

In nachhaltige Lösungen zu investieren geht oft mit höheren Kosten einher. Merken Sie, dass sich diese Investitionen bereits heute lohnen?

Nachhaltigkeit ist dann für ein Unternehmen attraktiv, wenn es sich auch ökonomisch auszahlt. Am besten beziffern kann man das beim Klimaschutz, also den Massnahmen, die wir im Betrieb umsetzen. Wenn wir beispielsweise Gebäude besser isolieren oder Heizungen auf erneuerbare Energie umstellen, sparen wir Energiekosten. Seit 2008 setzen wir betriebliche Massnahmen um. Da sprechen wir von mehreren Millionen Franken, die wir eingespart haben - auch unter Berücksichtigung der Investitionen. Gleiches gilt für Energieeffizienz und das Einsparen von Wasser.

Im Bereich der Mitarbeitenden können wir viele Positionen intern besetzen, weil wir in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden investieren. Damit sparen wir beispielsweise bei der Besetzung von Leitungsfunktionen einiges an Kosten.



«Tag der guten Tat»

# Die Nachhaltigkeit: Wichtiges Ziel für den Staat

Kaspar Sutter ist Regierungsrat und Vorsteher des Departements für Wirtschaft, Soziales und Umwelt. Auf seiner Agenda stehen die Förderung des Wirtschaftsstandorts Basel mit den Arbeitsplätzen, die Sicherung der sozialen Unterstützungssysteme sowie die Stärkung des Umwelt- und Klimaschutzes.



Was verstehen Sie und der Kanton unter Nachhaltigkeit?

Wir verstehen Nachhaltigkeit als das Zusammenspiel der drei Dimensionen Umwelt, Ökonomie und Soziales – also der drei Bereiche, die auch mein Departement zusammenführt. Diese Bereiche wollen wir zukunftsfähig gestalten und weiterentwickeln, und zwar geographisch, als auch generationenübergreifend. Im sozialen Bereich ist es uns ein Anliegen, dass Menschen, die nicht über gute finanzielle Möglichkeiten verfügen, an der Gesellschaft teilhaben können und dafür die notwendigen Ressourcen haben. Mit der Umwelt- und Klimapolitik wollen wir unseren Lebensraum erhalten und unseren Fussabdruck reduzieren. Genauer gesagt will der Regierungsrat die CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2040 auf Netto-Null senken. Es sollen 2040 also unter dem Strich keine Treib-

hausgasemissionen mehr ausgestossen werden. Und für die Wirtschaft ist es wichtig, dass man diese Werte schaffen kann, welche für die Lebensqualität des Kantons wichtig sind.

In welchen Bereichen ist Basel-Stadt im Kontext der Nachhaltigkeit schon gut aufgestellt? Wo besteht noch Aufholbedarf?

In der Klimapolitik sind wir in Basel-Stadt im Vergleich mit anderen Kantonen gut aufgestellt. Wir haben schon früh die Weichen gestellt. Ein Beispiel ist das Heizen: In unserem Kanton soll nur noch mit erneuerbaren Energiequellen geheizt werden. Das ist seit 2017 in unserem Energiegesetz festgeschrieben. Beim Ersatz einer alten, fossilen Heizung muss das neue System mit erneuerbarer Energie betrieben werden. Auch unser Strom ist zu 100 Prozent erneuerbar. Wir haben schon früh eine Lenkungs- und eine Förderabgabe auf Strom eingeführt. Hier sind wir seit vielen Jahren schweizweit die Pioniere. Das reicht uns aber noch nicht: Wir wollen weiter gehen, auch in den anderen Sektoren.

Im sozialen Bereich hat Basel-Stadt ein sehr gut ausgebautes Sicherungssystem. Wir stocken die Bundes-Ergänzungsleistungen auf, zahlen Mietzinsbeiträge für Familien und passen die Prämienverbilligungen jeweils den Preissteigerungen an. Wirtschaftlich sind wir sehr gut aufgestellt, auch in den Wachstumsbranchen. Insbesondere die Life-Sciences-Branche leistet einen wichtigen Beitrag, sowohl in der Wertschöpfung, die sie generiert, als auch mit den Produkten und Medika-

menten, die sie entwickelt. In der Covid-19-Pandemie hat sich diese Branche als sehr krisenresistent erwiesen. Basel-Stadt ist zudem stark in der Logistikbranche.

Der Kanton hat Nachhaltigkeit als globales Handlungsprinzip definiert und mit den «Leitlinien staatlichen Handelns» in der Kantonsverfassung verankert. Warum ist das wichtig und wie kam es dazu? Und was hat diesen Schritt ausgelöst?

Für das gesellschaftliche Leben und für seine Entwicklung ist es wichtig, dass man als Kanton der Nachhaltigkeit Rechnung trägt. Der Staat soll, nein: muss sich Nachhaltigkeit zum Ziel setzen. Hierzu gilt es auch wirtschaftlich starke Perioden zu nutzen, um für schwierigere Zeiten gewappnet zu sein. Das hat sich in der Covid-19-Pandemie gezeigt, wo Basel-Stadt schnell und ausreichend Unterstützungsmassnahmen einrichten konnte, ohne auf den Bund warten zu müssen. Für die Energiepolitik war der Protest gegen das in Kaiseraugst geplante Atomkraftwerk sicher ein wichtiges Momentum. Man wollte kein Atomkraftwerk vor den Toren Basels. Gleichzeitig musste man sich – um nicht nur das Sankt-Florian-Prinzip zu bedienen – der Frage stellen, was zu tun ist, damit dieses AKW nicht notwendig ist. In der Energiepolitik hat Basel-Stadt mit der Förderabgabe, der Lenkungsabgabe und Investitionen in erneuerbare Energien Antworten gefunden.

Zum bewussten Umgang mit Ressourcen beschäftigte sich Ihr Departement im Zuge des Dossiers «2000-Watt-Gesellschaft» mit der



Energieeffizienz. Sie sprechen in diesem Zusammenhang, dass Basel-Stadt eine Vorbildfunktion einnehmen soll, insb. bei den Gebäuden und der Mobilität. Was ist hierfür konkret umgesetzt worden?

Im Gebäudebereich stellen wir Fördermittel bereit, damit die höheren Sanierungsanforderungen für die Eigentümerinnen und Eigentümer finanziell leistbar und somit attraktiv sind. Dabei bieten wir höhere Fördermittel als der Schnitt der Kantone. Mittlerweile steht jedoch mehr die Energiequelle im Fokus, was sich in unserer Netto-Null-Strategie 2040 zeigt. Wichtig ist, dass die Energie aus einer erneuerbaren Quelle kommt, wobei natürlich auch hier die Effizienz wichtig ist.

Bei der Mobilität setzt Basel-Stadt schon lange auf den öffentlichen Verkehr und auf den Veloverkehr. Anfang 2020 sprach sich das Stimmvolk dafür aus, dass auf Kantonsgebiet – mit Ausnahme der Hochleistungsstrassen – ab 2050 nur noch umweltfreundliche Verkehrsmittel fahren dürfen. Der Verkehrsbereich ist aber sehr anspruchsvoll, weil Regulierungen von nationaler Ebene kommen müssten.

**Fokus Unternehmen:** Vor dem Hintergrund des zunehmenden Klimawandels, der Verdrängung der fossilen Energien und der steigenden Ressourcenknappheit – wie unterstützt die kantonale Verwaltung Unternehmen darin, bereits heute ressourcenschonend zu wirtschaften und sich auf eine ressourcenknappe Zukunft vorzubereiten?

Viele Unternehmen haben dieses Thema stark im Fokus. Auch die Investorinnen und Investoren sowie die Kundinnen und Kunden fordern es immer mehr ein. Mit den Förder- und Lenkungsabgaben setzen wir Anreize und wollen als Kanton ausserdem Vorbild sein: im Umgang mit unseren Gebäuden, dem Fuhrpark, den Beschaffungen, usw. Neben der Vorbildfunktion und den regulativen Elementen stehen wir im Dialog mit den Unternehmen.

Unsere Aufgabe ist es auch, die richtige Infrastruktur bereitzustellen, beispielsweise zur Förderung der E-Mobilität. Wir planen zudem eine Solaroffensive in Basel-Stadt, damit vor Ort auf den Dächern mehr Solarstrom produziert wird. Das Parlament hat in Auftrag gegeben, dass bei Bestandsbauten Solaranlagen entstehen müssen, was auch die Firmengebäude betrifft. Und es gilt, Bewilligungsprozesse zu vereinfachen und zu beschleunigen.

**Wie stark wird die Ressourcenknappheit nach Ihrer Einschätzung die Unternehmen in der Region treffen?**

Ressourcenknappheit wird sich früher oder später in den Rohstoffpreisen widerspiegeln. Das setzt neben den ökologischen auch wirtschaftliche Signale. Entsprechend müssen Firmen ihre Produktionsprozesse anders aufstellen – da vertraue ich auch auf den Markt. Denn durch höhere Ressourcenpreise werden sich die Akteure zwangsläufig anpassen müssen. Die Covid-19-Pandemie und der Ukraine-Krieg haben bereits zu Lieferengpässen und steigenden Rohstoffpreisen geführt. Generell sehe ich Basel aber als wirtschaftlich breit und stark aufgestellte Region, sodass wir gut auf diesen Wandel reagieren können. Basel ist primär ein Innovations- und Entwicklungsstandort und deshalb nicht so stark von Rohstoffen abhängig wie Produktionsstandorte. Viel Wertschöpfung wird in den Dienstleistungsbranchen, speziell in der Forschung, generiert. Das macht uns weniger ressourcenabhängig als andere Standorte.

**Soziales Basel – was bedeutet das für Sie?**

Mir ist es wichtig, dass alle Einwohnerinnen und Einwohner am Wohlstand unseres Kantons teilhaben. Das soziale Basel ist deshalb essenzieller Bestandteil unserer Politik. Wir unterstützen mit der Sozialhilfe, Mietzinsbeiträgen für Familien, Ergänzungsleistungen und Prämienverbilligungen die Menschen in finanziell schwacher Situation.

# Recycling und klimaintelligentes Bauen ermöglichen über die Nutzungsdauer eines Gebäudes eine bessere CO<sub>2</sub>-Bilanz



Klimaintelligente Fassade des neuen Roche-Turms

Die Marti AG Basel ist eine Bauunternehmung und definiert Nachhaltigkeit in drei Säulen: Geschäftsethik, Umwelt und Klima sowie Mitarbeitende und Gesellschaft. Tobias Schmiéd ist seit 2003 im Unternehmen, seit 2018 als Geschäftsführer und Verwaltungsrat der Marti Unternehmungen Region Nordwestschweiz.



Welche Bereiche sind für die ökologische Nachhaltigkeit im Bau relevant?

Der CO<sub>2</sub>-Ausstoss ist massgeblich und generell sind beim Bauen zwei Bereiche besonders relevant: das Bauen selbst und der Betrieb des Gebäudes. Für den Bau versuchen wir, möglichst auf Recycling zu setzen, also Materialien aus bestehender Bausubstanz wiederzuverwenden. Hierfür gehen wir in die Vorleistung und sind sicherlich eines der führenden Bauunternehmen der Schweiz. Wir bieten viele Optionen an, im Endeffekt muss aber die Bauherrschaft diese nachhaltigeren Materialien aktiv bestellen. Der Betrieb des Gebäudes ist mindestens genauso wichtig: Im Schnitt hat ein Gebäude eine Nutzungsdauer von 50–75 Jahren, auf die Lebensdauer eines Gebäudes gesehen ist also der Betrieb relevanter. Dementsprechend sind wir gut beraten, wenn wir in hoher Qualität bauen, um die Nutzungsdauer eines Gebäudes zu verlängern.

Gemäss OECD und WEF gehen rund 40 Prozent des weltweiten CO<sub>2</sub>-Ausstosses auf den Bausektor zurück, inkl. Bau (Ressourcenverbrauch, Bauabfälle) und Betrieb (Heizen, Warmwasser, Strom und Klimaanlage) von Gebäuden. Wie reduziert Marti die Emissionen?

Wir als Bauunternehmen müssen die nachhaltigen Möglichkeiten aufzeigen, die uns zur Verfügung stehen, um dem Bauherren Optionen anbieten zu

können. Wir produzieren beispielsweise mit einer Tochterfirma Materialien im Schüttgutsektor, also Recycling-Kiesmaterialien und Recyclingbeton. Ziel ist es, die Bauherrschaft dazu zu bringen, vermehrt diese nachhaltigeren Materialien zu bestellen. Ein positiver Nebeneffekt des Recyclings ist die Reduktion von Bauabfall, denn das Deponievolumen ist in der ganzen Schweiz knapp.

**Beispiel Beton:** Dieser gilt als besonders klimaschädlich, da Kies und Sand für die Herstellung benötigt werden – beides knappe Ressourcen. Ausserdem beinhaltet Beton das Bindemittel Zement, das eine sehr schlechte Klimabilanz hat. Die Zementherstellung verursacht weltweit etwa acht Prozent der gesamten Treibhausgase.<sup>9</sup> Nun wird Recyclingbeton als eine klimafreundlichere Alternative präsentiert. Was sind die Vorteile von Recyclingbeton gegenüber dem herkömmlichen Beton? Warum muss dennoch weiter an dieser Problematik gearbeitet werden?

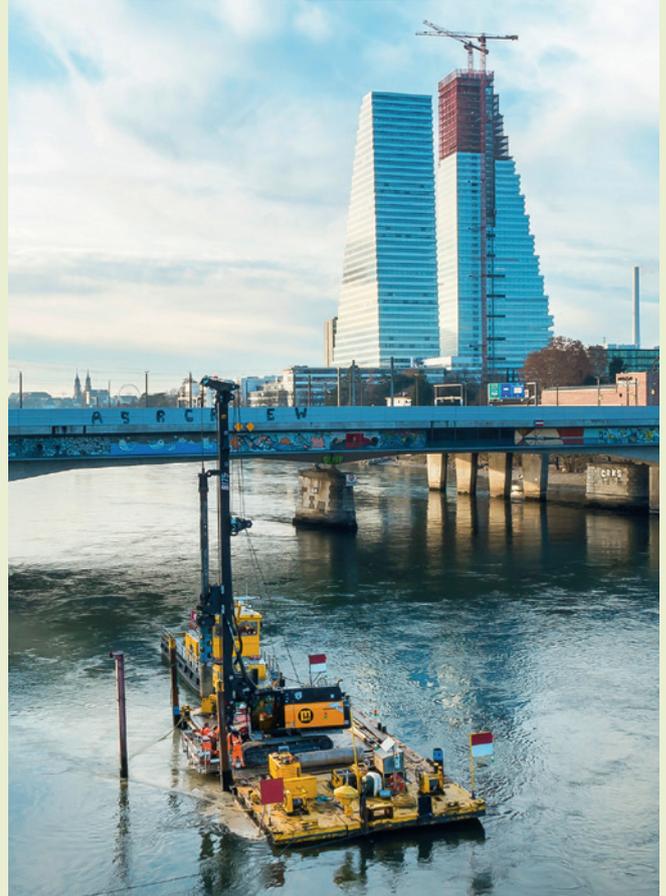
Recyclingbeton hat den Vorteil, dass er aus Abbruchbeton besteht, der gebrochen und später im Beton als Gesteinskörnung wiederverwendet wird. Wir können also die Ressourcen Kies und Sand schonen. Dieser Beton hat andere Eigenschaften und da kommen wir zur Problematik: Für Recyclingbeton wird mehr Zement benötigt als für herkömmlichen, und dieser ist hauptverantwortlich für die schlechte CO<sub>2</sub>-Bilanz.

**Welche anderen nachhaltigen Entwicklungen gibt es im Bau?**

Interessant und erwähnenswert sind sicher die beiden Roche-Türme, die wir bauen durften. Beim neuen Turm arbeitet man mit einer sogenannten intelligenten Fassade: Man kann keine Fenster öffnen und es gibt keine starren Beschattungssysteme. Stattdessen ist ein Beschattungssystem in der Fassade integriert, wodurch diese bei Sonneneinfall automatisch abgedunkelt wird. Die Gebäudehülle ist also sehr hochwertig was die Wärmedämmung angeht.

**Wenn wir nun von einer Welt ausgehen, in der Ressourcen immer knapper und damit auch teurer werden und fossile Energie nicht mehr verfügbar sein wird – was würde das für Marti bedeuten? Müsste die Unternehmensstrategie angepasst werden?**

Massgebend ist hier für uns die Maschinenindustrie, denn wir arbeiten viel mit schwerem Gerät und brauchen Energie. Dabei sind wir schon sehr darauf bedacht, erneuerbare Energie zu nutzen. Dennoch sind wir auf weiteren technologischen Fortschritt der Maschinenindustrie angewiesen. Die ersten Schritte haben wir schon gemacht und setzen teilweise elektrische Geräte (Bagger, etc.) ein. Für alles was Untertag stattfindet, dürfen allerdings bisher aufgrund der Brandschutzthematik keine Elektromotoren verwendet werden.



Generell können die elektrisch betriebenen Geräte noch nicht mit den dieselbetriebenen mithalten. An diesen Themen muss also noch gearbeitet werden. Es wird einen Strategiewechsel geben müssen, sobald wir unsere Gerätschaften umstellen können.

**Ganzheitlich nachhaltiges Bauen (die Nutzung nachhaltiger Baustoffe, Vermeidung von CO<sub>2</sub>-Emissionen entlang des gesamten Lebenszyklus) ist oft teurer als herkömmliches Bauen. Warum zahlt sich nachhaltiges Bauen und die Verwendung nachhaltiger Baustoffe für den Bauherren dennoch aus?**

Grundsätzlich gibt es viele institutionelle Investoren, denen die Nachhaltigkeit aufgrund ihrer Nachhaltigkeitsstrategie wichtig ist. Der Hintergrund liegt dabei in der erhöhten Attraktivität ihres Portfolios, der damit verbundenen Vermarktung und somit in der Rentabilität. Der günstigere und ressourcenschonende Betrieb eines Gebäudes zahlt sich aus. Mit nachhaltigen Heizsystemen, effizienter Wärmedämmung und einer hochwertigen Gebäudehülle können die Betriebskosten gesenkt werden. Immobilien, welche mit erhöhter Qualität gebaut werden, weisen geringere Betriebskosten auf und erlangen über die gesamte Nutzungsdauer eine höhere Rentabilität. Die höheren Erstellungskosten zahlen sich somit nachhaltig aus. Weiter gibt es auch ideologische Motive, nachhaltig zu bauen.

<sup>9</sup>Zur Gewinnung von Zement wird Kalkstein verbrannt, was viel CO<sub>2</sub> freisetzt und einen hohen Elektrizitätsverbrauch hat.

# Bei Roche hat man früh verstanden, dass Nachhaltigkeit «good business» ist

Roche ist nicht nur einer der grössten Arbeitgeber der Region Nordwestschweiz, sondern auch ein wirtschaftlich stark aufgestellter Weltkonzern, der die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit erkannt hat.

Dr. Heinke von Seggern ist Senior Sustainability & Risk Advisor am Standort Basel/Kaiseraugst.



Was versteht Roche unter Nachhaltigkeit?

Nach der Brundtland-Definition bezeichnet Nachhaltigkeit zunächst einmal, dass die jetzige Generation so handelt, dass die nächste Generation später einmal dankbar dafür ist, dass wir das so gemacht haben. Es ist also etwas sehr Zukunftsrelevantes. Wir sehen die drei Dimensionen Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft. Wenn wir als Unternehmen wirtschaften, sollten wir das immer im Einklang mit der Umwelt und der Gesellschaft tun. Die «UN Sustainable Development Goals» haben dafür eine weltweite Basis geschaffen und zeigen, wie es tatsächlich möglich ist, die drei Dimensionen in Einklang zu bringen.

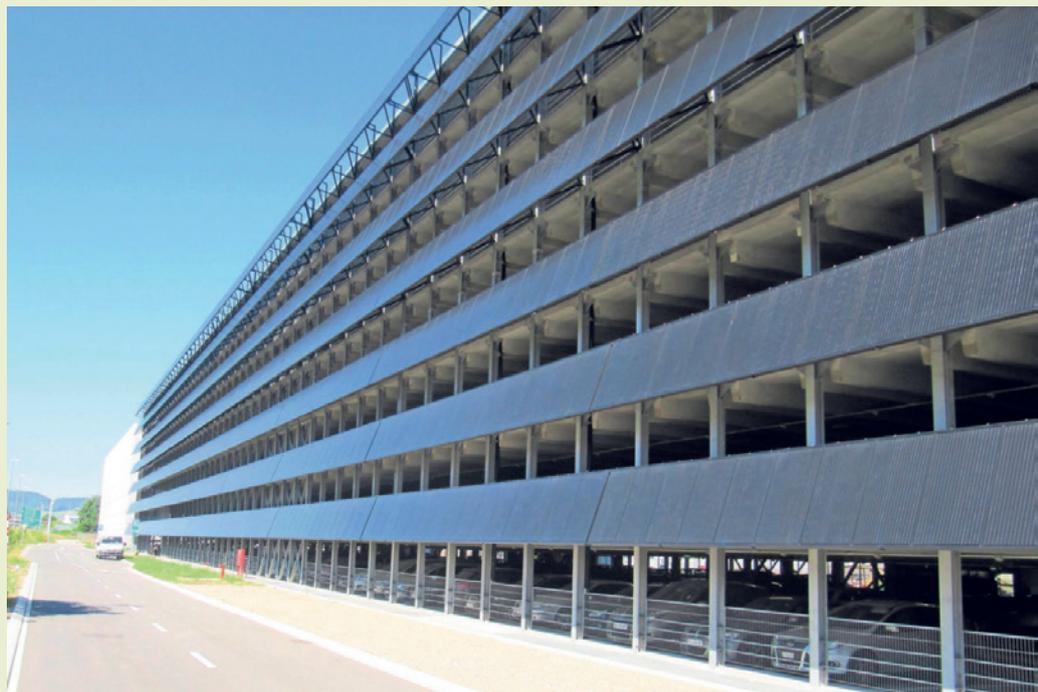
2021 wurde Roche zum dreizehnten Mal in Folge mit dem «Dow Jones Sustainability Index» zu einem der global nachhaltigsten Unternehmen der Pharmabranche gekürt. Das zeigt, dass Roche früher als viele andere Konzerne das Konzept der «Nachhaltigkeit» im unternehmerischen Handeln verankert hat. Was sind die Gründe dafür?

Das hängt stark damit zusammen, dass Roche ein Familienunternehmen ist. Der Gründerfamilie liegt Nachhaltigkeit sehr am Herzen. Schon der Vater von André Hoffmann war für den Vogelschutz tätig – das hat zwar nichts mit dem Unternehmen direkt zu tun, aber zeigt die Motivation und das Engagement. Man hat bei Roche früh verstanden, dass Nachhaltigkeit «good business» ist, und dass es auch gut für Patienten ist. Wir haben eine Geschäftsführung, die neben wirtschaftlichen Aspekten auch in den Fokus stellt, dass Roche einen Mehrwert für die Gesellschaft, die Umwelt und natürlich für den Patienten schafft. Wir haben eine Konzernleitung, die das vorlebt. Ausserdem haben wir im Unternehmen ein «Corporate Sustainability Committee» gebildet, also eine

Community, die in ständigem Dialog steht und Nachhaltigkeitsthemen voranbringt.

Welche Aspekte des unternehmerischen Handelns sind davon betroffen? Können Sie uns einige konkrete Beispiele nennen?

Im Kontext der sozialen Nachhaltigkeit möchte ich gerne zwei Beispiele nennen: Zum einen ist das unsere Innovationskraft. Wir stellen mit unseren hohen Investitionen in Forschung und Entwicklung sicher, dass wir immer neue Medikamente und Behandlungen für unsere Patienten entwickeln können. Damit geben wir der Gesellschaft etwas zurück. Zum anderen ist es unser Ausbildungsengagement: Wir investieren in die Ausbildung der



Solar Parkanlage in Kaiseraugst

künftigen Generation und versuchen, die besten Talente an Bord zu holen und diese zu halten. Das ist ein Gewinn für beide Seiten. Im Bereich der Umwelt setzen wir bereits viele klima- und ressourcenfreundliche Lösungen um: Hier am Standort investieren wir in grosse Bauprojekte, dabei bauen wir nachhaltiger, als es gesetzlich vorgeschrieben wäre. Schon beim Entwurf achten wir auf einen geringen Energieverbrauch und Recycling. Beispielsweise wird Beton aus dem Abriss früherer Bauten wiederverwendet. Wir haben ausserdem ein Energiekonzept am Standort Basel und Kaiseraugst, das vorgibt, bis 2030 vollständig auf erneuerbare Energien umzustellen. Strom aus erneuerbaren Energiequellen zu beziehen soll bereits 2025 erreicht sein.

#### Ist man in der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie bei Roche Schweiz weiter als bei Roche im Ausland?

Es gibt weltweit viele Standorte, an denen Nachhaltigkeit bei Roche schon par Excellence gelebt wird. Am Standort Basel/Kaiseraugst haben wir die Ambition, Vorreiter zu sein und Initiativen schon früher als anderswo in der Industrie umzusetzen. Gleichzeitig lernen wir auch gerne von anderen Roche-Standorten oder anderen Unternehmen. Ein gutes Beispiel, wie der Standort Basel/Kaiseraugst eine Signalfunktion innehat, ist, dass wir das Ziel, auf echte null Emissionen zu kommen, bereits bis 2030 erreichen wollen. Das Konzernziel sieht 2050 vor – wir sind also in Basel bei diesem Ziel ambitionierter.

#### Bei der Einführung von klima- und ressourcenfreundlichen Lösungen, insbesondere wenn man Vorreiter in der Umsetzung dieser ist, gibt es sicher das ein oder andere Hindernis. Was waren Faktoren, die Sie gehemmt haben, die genannten Massnahmen umzusetzen?

Eine Hürde ist, dass teilweise das Bewusstsein für Nachhaltigkeit noch nicht so weit ausgebildet ist. Wir haben in der Führungsetage die volle Unterstützung, müssen aber bei Mitarbeitenden vereinzelt noch Überzeugungsarbeit leisten. Auf der anderen Seite gibt es auch viele junge Mitarbeitende, denen es bereits ein wichtiges Anliegen ist.

#### Wenn wir nun von einer Welt ausgehen, in der Ressourcen immer knapper und damit auch teurer werden und fossile Energie nicht mehr verfügbar sein wird – was würde das für Roche bedeuten? Müsste die Unternehmensstrategie angepasst werden?

Ich sehe da keinen Bedarf für Anpassungen. Wir haben immer versucht, bei physischen Ressourcen minimalistisch zu arbeiten und die Umwelt zu schonen. Wir legen schon jetzt grossen Wert auf Energieeffizienz und die



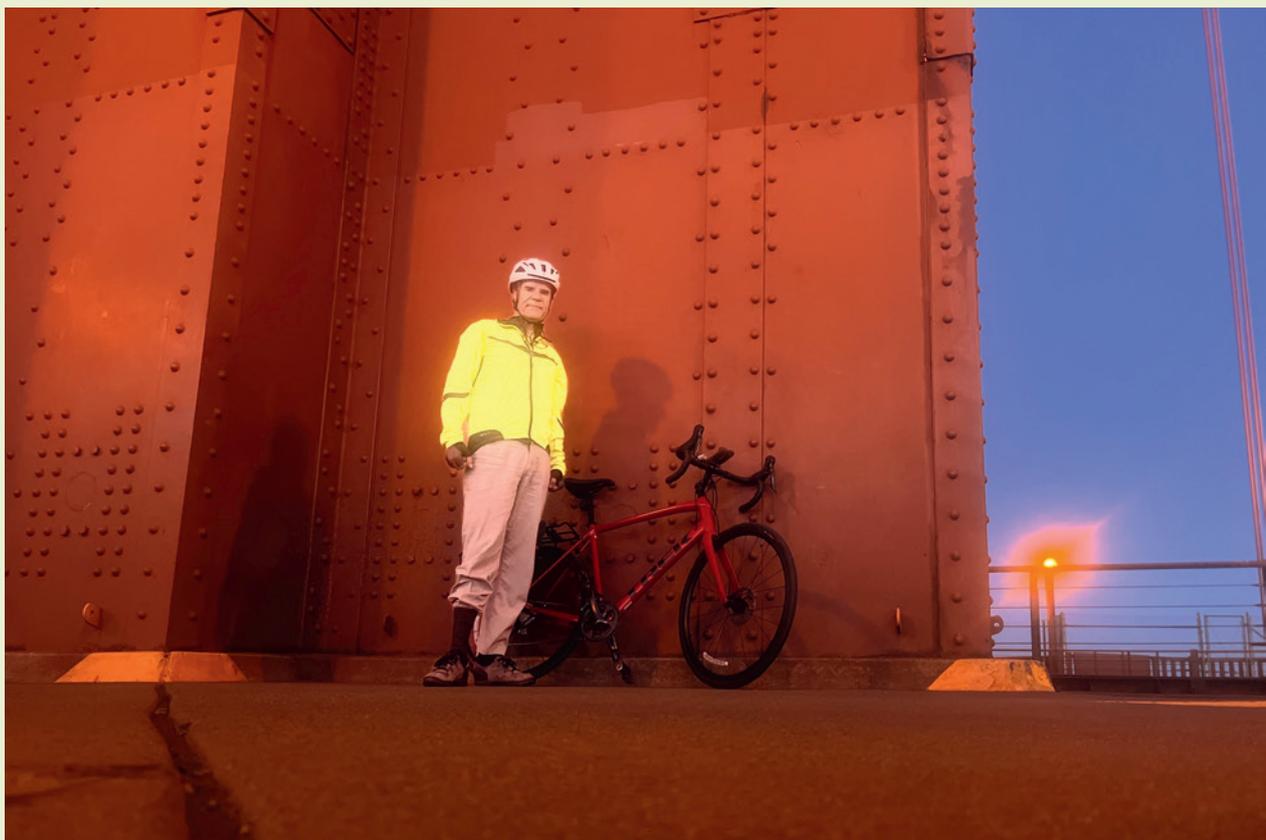
Holzheizwerk in Kaiseraugst

Reduktion unseres CO<sub>2</sub>-Ausstosses. Diese Kriterien werden also bereits bei jedem Schritt berücksichtigt. Für 2050 haben wir als Unternehmensziel, die echte Null zu erreichen. Unser CO<sub>2</sub>-Fussabdruck soll dann also auf Null sein. Im Vergleich zu Net-Zero oder Netto-Null bedeutet das, dass wir keine Emissionen durch den Kauf von Zertifikaten kompensieren müssen, sondern es durch Reduktion erreichen. Das ist ein ambitioniertes Ziel. Reduktion muss es noch insbesondere im Energiebereich und bei der Logistik geben. Auch die CO<sub>2</sub>-Emissionen unserer Lieferanten und Dienstleister sowie entlang deren Lieferketten müssen reduziert werden. Das macht momentan noch mehr als 90 Prozent des gesamten Fussabdrucks aus.

#### In klima- und ressourcenfreundliche Lösungen zu investieren, geht oft mit höheren Kosten einher. Profitieren Sie bereits heute wirtschaftlich von den Investitionen in die Nachhaltigkeit?

Ja, das ist definitiv so. Das kann man gut mit dem eigenen Haus vergleichen: Beim eigenen Haus wartet man mit der Umstellung auf erneuerbare Energieformen nicht, bis der Gesetzgeber einen dazu zwingt. Stattdessen investiert man früh und vorausschauend, weil es insgesamt die billigere und schlauere Lösung ist. Es lohnt sich einfach, gerade im Hinblick auf die steigenden Energiepreise bei fossilen Energieträgern. Bei Roche ist das ähnlich: Wir haben die früheren Investments getätigt, weil wir vorausschauend sein wollten. Wir haben früh in erneuerbare Energieformen investiert. Am Standort Kaiseraugst haben wir zum Beispiel ein Holzheizwerk in Betrieb genommen, sodass wir dort den CO<sub>2</sub>-Ausstoss erheblich senken konnten und den Energiebedarf heute hauptsächlich darüber decken können. Die Holzhackschnitzel stammen aus lokalen Wäldern, die nachhaltig bewirtschaftet werden. Dem Wald wird nur soviel Holz entnommen, wie nachwächst.

# Nachhaltigkeit ist keine moralische, sondern eine strategische Frage, die Unternehmen hilft, ihre langfristige Existenz zu sichern



Klimaneutral mit dem Velo unterwegs

## Wie würden Sie Nachhaltigkeit definieren?

Es ist nicht nachhaltig, mehr zu verbrauchen, als die Natur erneuern kann. Daher ist es eine notwendige Bedingung für die nachhaltige Existenz der Menschheit, innerhalb der regenerativen Kapazität der Erde zu leben, ohne die erneuerbaren Ressourcen der Erde zu übernutzen. Denn diese erneuerbaren Ressourcen sind das materielle Nadelöhr der Menschheit. Sie bestimmen auch, wie viele nicht-erneuerbare Ressourcen, beispielsweise Erdöl, Gas und Kohle, genutzt werden können. Die Vorräte an fossiler Energie im Untergrund sind limitiert. Aber noch viel enger ist das Limit der Absorptionskapazität der Biosphäre, das eben auch von der regenerativen Kapazität der Erde bestimmt ist. Eine weitere Bedingung für nachhaltige Entwicklung ist, dass die Menschheit dabei ihre Lebensqualität beibehalten oder gar verbessern will.

## Was ist der Earth Overshoot Day und wann ist dieser in der Schweiz erreicht?

Klimawandel und Ressourcenknappheit werden die Zukunft zunehmend bestimmen. Damit wird Ressourcensicherheit auch für die Wirtschaft immer wesentlicher. Beim Global Footprint Network messen wir die regenerative

Ressourcensicherheit. Aus unserer Ressourcenbuchhaltung ergibt sich der Earth Overshoot Day: Er markiert den Tag, an dem die Menschheit das jährliche Ressourcenbudget der Biosphäre aufgebraucht hat. Dieses Jahr fällt er auf den 28. Juli. Das heisst, wir Menschen leben so, als ob es 1,75 Erden gäbe. Die verbleibenden 156 Tage des Jahres nach dem Earth Overshoot Day bezeichnen die Übernutzung der natürlichen Ressourcen. Lebten alle so wie wir in der Schweiz, hätten wir diesen Tag schon am 13. Mai erreicht. Damit fehlten uns 232 Tage dieses Jahr.

**Welchen Einfluss wird die Ressourcenknappheit in Ihren Augen auf die Unternehmen in der Nordwestschweiz haben?**

Tatsächlich ist es momentan noch so, dass sich die enorme, weltweite Ressourcenübernutzung kaum in den Rohstoffpreisen widerspiegelt. Das zeigt, dass sich der Markt nicht kontinuierlich anpasst. Er wird sich somit durch Schocks korrigieren, was unangenehmer ist. Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen anbieten, deren Produktion und Nutzung von hohem Ressourcenkonsum abhängig sind, werden es viel schwieriger haben. Ein offensichtliches Beispiel: Im Durchschnitt werden es Unternehmen, die Spezialbauteile für Verbrennungsmotoren produzieren, in Zukunft schwerer haben als die, die Teile für E-Bikes liefern. Die Life-Sciences werden sich fragen müssen, welche Therapien sich Leute in der Zukunft leisten können und wie in einer Welt von Ressourcenknappheit und Klimawandel global produziert werden kann. Die strategische Frage für alle Unternehmen lautet: Wenn sich Ihre Firma verdoppeln würde, wäre der globale Overshoot höher oder niedriger? Falls er niedriger wäre, haben Sie einen strategischen Vorteil.

**Wie können sich Unternehmen am besten auf die ressourcenknappe Zukunft vorbereiten?**

Es ist grundlegend, die Relevanz für das eigene Unternehmen zu erkennen. Dazu muss man wissen: In allen möglichen Szenarien werden Klimawandel und Ressourcenknappheit prägender. Die Chancen sind daher gross, dass wir reagieren und in weniger als 20 Jahren aus der fossilen Energie aussteigen. Falls nicht, dann werden die Ressourcen- und Klimaprobleme noch dominanter. Daher hilft es sich zu fragen: Was bedeutet eine fossilenergiefreie Zukunft für mein Unternehmen? Werden die Produkte, die mein Unternehmen herstellt, dann noch nachgefragt werden? Das ist keine moralische, sondern eine zentrale strategische Frage, die Unternehmen hilft, ihre langfristige Existenz zu sichern. Entscheidend für Unternehmen ist, sich effektiv und schnell anpassen zu können. Denn die ressourcenknappe Zukunft kommt schneller, als sich die Infrastruktur von Städten und Unternehmen typischerweise entwickelt.

**Sehen Sie in diesem Zusammenhang noch Handlungsbedarf für die öffentliche Verwaltung? Gibt es in Ihren Augen Rahmenbedingungen, die es Unternehmen erleichtern würden, ressourcenschonender zu wirtschaften?**

Es gibt noch einigen Spielraum für die öffentliche Verwaltung. In der Schweiz wurde 2021 das CO<sub>2</sub>-Gesetz abgelehnt, obwohl das Gesetz selbst schon ein Kompromiss war. Hier fehlt noch das breite Verständnis für die wirtschaftliche Relevanz der Ressourcenfragen. Der Krieg in der Ukraine macht diese Relevanz gerade sehr offensichtlich. Die Schweiz hätte die Kapazität, vorausschauend zu handeln und sich vorzubereiten, denn sie verfügt über Innovationspotential, gut ausgebildete

Arbeitskräfte und Zugang zu Kapital. Diese Stärken könnten wir nutzen. Zuerst müssen wir aber den Ernst der Lage für uns selbst erkennen. Wir sind nicht nur Zuschauer dieser Situation, sondern mitten im Spiel.

Die öffentliche Verwaltung von Basel, und jeder anderen Region, könnte sich fragen, ob es eine Kluft gibt zwischen dem, was wesentlich wäre, um die Region funktionstüchtig zu halten, und dem, was heute geplant ist. Aus meiner Sicht ist die Kluft bedenklich gross.

**Investitionen in ressourcenschonende und klimafreundliche Lösungen sind oft sehr kostspielig. Wieso lohnen sich diese Investitionen – insbesondere schon heute?**

Jeder Franken, den wir ausgeben, ist eine Investition. Es geht tatsächlich nicht zwingend um zusätzliches Budget, sondern vielmehr darum, existierende Budgets besser zu nutzen. Und zwar so, dass sie unsere Erfolgchancen unter Einberechnung der Ressourcenknappheit und des Klimawandels vergrössern. Nachhaltigkeit wird unumgänglich für Unternehmen, die ihren Wert erhalten wollen.

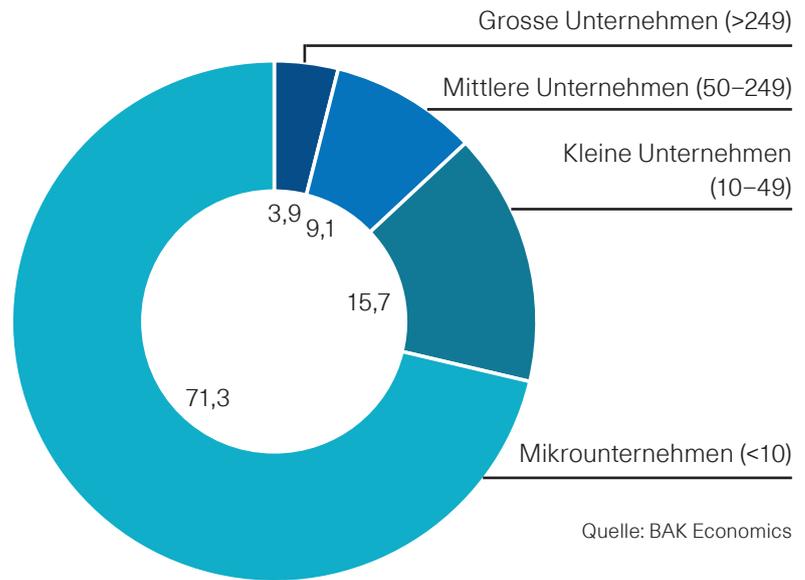
Dr. Mathis Wackernagel ist ein Basler Vordenker im Bereich Nachhaltigkeit und Präsident des Global Footprint Network. Bekannt ist die Organisation unter anderem für die Berechnung des Earth Overshoot Days.



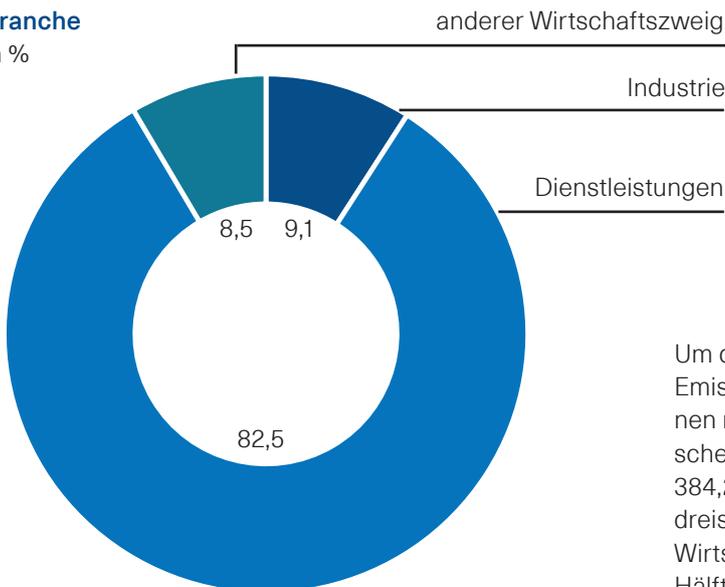
# Die Unternehmen machen erste Schritte

Die Unternehmensbefragung «Nachhaltigkeit der Unternehmen in der Nordwestschweiz» wurde im Mai 2022 an Unternehmen in der Region versendet. Teilgenommen haben insgesamt 688 Unternehmen. Die Antwortquote fiel unterschiedlich je Frage aus. Die Stichprobe enthält mehr als 70 Prozent Mikrounternehmen (< 10 FTE) und umfasst mehrheitlich Dienstleistungsunternehmen. Damit stellt die Stichprobe eine repräsentative Befragung für die Region Nordwestschweiz dar.

**Unternehmensgrösse**  
nach Vollzeitäquivalenten (FTE), in %



**Branche**  
in %



Um das vom Bundesrat festgelegte Ziel der Netto-Null-Emissionen bis 2050 zu erreichen, sind grosse Investitionen notwendig. In der Schweiz wird gemäss Schweizerischer Bankiervereinigung ein Investitionsvolumen von 384,2 Mrd. CHF benötigt, um innerhalb der kommenden dreissig Jahre die Transition zu einer emissionsarmen Wirtschaft zu finanzieren.<sup>10</sup> Das entspricht mehr als der Hälfte des Schweizer Bruttoinlandsprodukts im Jahr 2021.

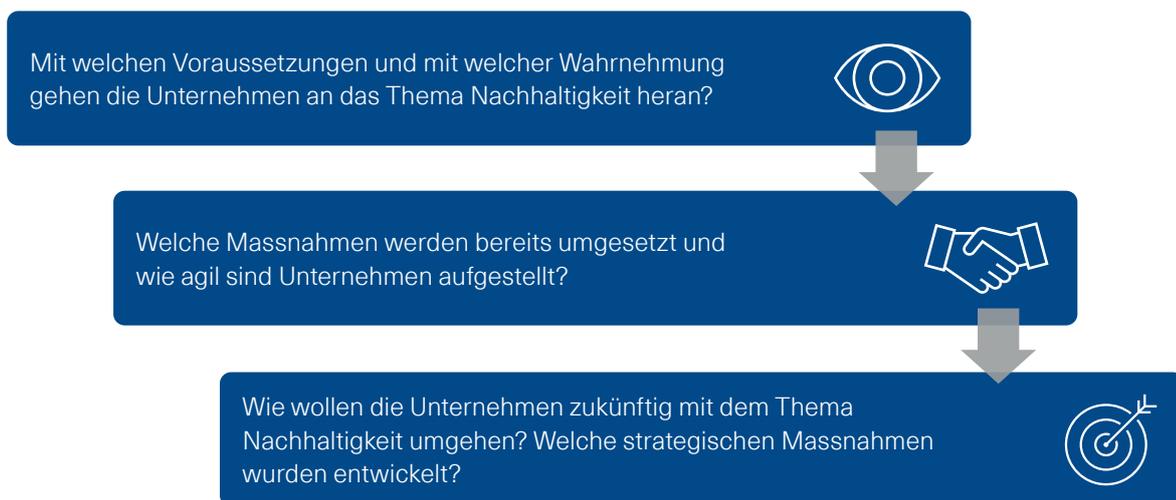
<sup>10</sup> Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg)/Boston Consulting Group (BCG) (2021). Sustainable Finance. Investitions- und Finanzierungsbedarf für klimaneutrale Schweiz bis 2050.

Nicht nur Staaten, sondern auch Unternehmen werden in diesen Wandel investieren müssen. Die Europäische Kommission geht davon aus, dass KMU die Auswirkungen des Klimawandels überproportional zu spüren bekommen werden, etwa durch Betriebsunterbrechungen, Störungen in den Lieferketten oder an Infrastrukturen mit steigenden Wartungs- und Materialkosten.<sup>11</sup> Da die Nordwestschweiz als Wirtschaftsraum von einem hohen Anteil KMU gekennzeichnet ist, kann für die regionale Wirtschaft von ausgeprägten Veränderungen ausgegangen werden. Dienstleistungsunternehmen werden insbesondere beeinflusst von verändertem Kundenverhalten und der damit verbundenen Nachfrage. Industrieunternehmen müssen langfristig Produktionsprozesse anpassen und Überlegungen anstellen, ob ihr Produkt in Zukunft noch nachgefragt sein wird. In den Erfolgsgeschichten berichten Unternehmen, die diesen Weg bereits eingeschlagen

haben, dass sich ihre Investitionen sowohl kurz- als auch mittelfristig wirtschaftlich ausgezahlt haben. Alles spricht dafür, dass sie sich auch langfristig rentieren werden.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Frage, wie die Unternehmen mit dieser Herausforderung umgehen. Die Unternehmensbefragung gibt Einblick in drei Bereiche: Zum einen wird untersucht, wie die Unternehmen der Region die oben geschilderte Situation wahrnehmen und was Treiber sowie Hemmnisse sind. Zum anderen wird die Reaktion der Unternehmen auf das Voranschreiten des Klimawandels und der Ressourcenknappheit betrachtet. Wie umfassend Unternehmen Nachhaltigkeit bereits in ihrer strategischen Ausrichtung berücksichtigen und im Kerngeschäft etabliert haben, wird im dritten Schritt beleuchtet.

## Analyseansatz der Unternehmensbefragung



<sup>11</sup> Europäische Kommission (2022). Folgen des Klimawandels. Gefahren für die Wirtschaft. Unter: [https://ec.europa.eu/clima/climate-change/consequences-climate-change\\_de](https://ec.europa.eu/clima/climate-change/consequences-climate-change_de)

## Wahrnehmung und Sicht auf die Nachhaltigkeit



Grundlage für das operative und strategische Handeln von Unternehmen ist deren Wahrnehmung der Nachhaltigkeitsentwicklung. In diesem Bereich wird untersucht, was die Anreize für eine ressourcenschonende Unternehmensausrichtung sind und welche Faktoren hemmend wirken. Es wird ausserdem nach der Einschätzung zum Wegfall fossiler Energien gefragt und wie relevant die Ressourcenknappheit für die Unternehmen ist. Abschliessend wird die Agilität der Unternehmen thematisiert. Zu beachten ist, dass Unternehmen je nach Sektor und Branche mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sind.

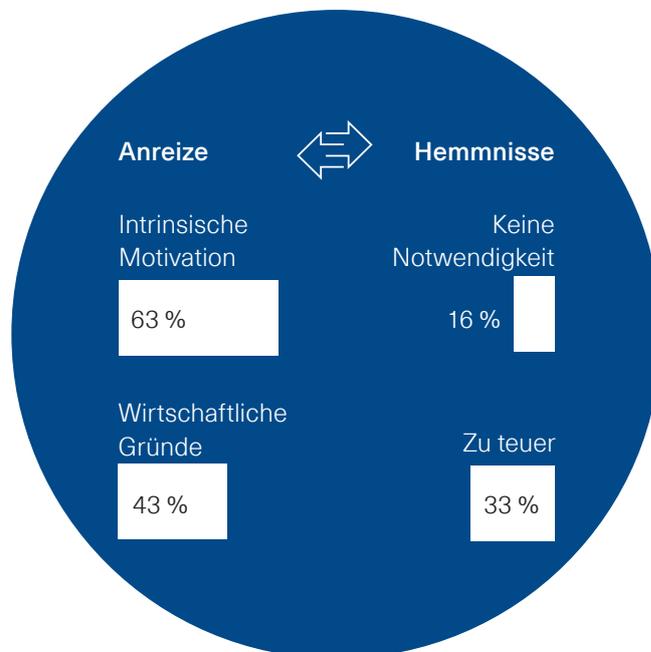
Obwohl die Unternehmen der Nachhaltigkeit sehr unterschiedlich begegnen, lassen sich doch gemeinsame Faktoren beobachten. So gibt fast die Hälfte der befragten Unternehmen an, ökonomische Vorteile in ressourcenschonender Unternehmensausrichtung zu sehen. Gleichzeitig sagt jedes dritte Unternehmen, dies sei noch zu teuer. Vor dem Hintergrund der dargestellten Erfolgsgeschichten regionaler Unternehmen scheint diese Haltung zu kurz gedacht, denn die Mehrheit der interviewten Firmen haben gezeigt, dass diese Investitionen bereits heute rentabel sein können. Das gelingt beispielsweise mit der Installation von

Solaranlagen für die Produktion von eigenem Strom oder mit Investitionen in ressourcenschonende Produktionswege (bspw. weniger energieintensive, effizientere Maschinen oder Substitution von knappen Ressourcen durch Innovation).

Während 16 Prozent keine Notwendigkeit in der ressourcenschonenden Unternehmensausrichtung sehen, geben fast zwei Drittel der Befragten an, dass eine intrinsische Motivation<sup>12</sup> der Treiber für deren Nachhaltigkeitsbestreben ist.

Mit Blick auf den Wegfall fossiler Energien geht knapp die Hälfte der Unternehmen davon aus, dass global gesehen erst im kommenden Jahrhun-

dert (ab 2100) ohne diese gewirtschaftet werden muss. Für das nationale Ziel, 2050 Netto-Null zu erreichen, ist zwar kein kompletter Ausstieg aus den fossilen Energien nötig, da die noch existierenden Emissionen kompensiert werden können. Eine starke Reduktion ist jedoch notwendig. Offenbar beurteilen die Unternehmen das globale Geschehen zum Ausstieg aus den fossilen Energien noch sehr skeptisch. Das lässt vermuten, dass Unternehmen dem Ziel, 2050 Netto-Null zu erreichen, eher zurückhaltend entgegensehen und aufgrund wenig oder nicht vorhandener (politischer) Strukturen noch wenig von Druck für Handlungen innerhalb des eigenen Unternehmens verspüren.



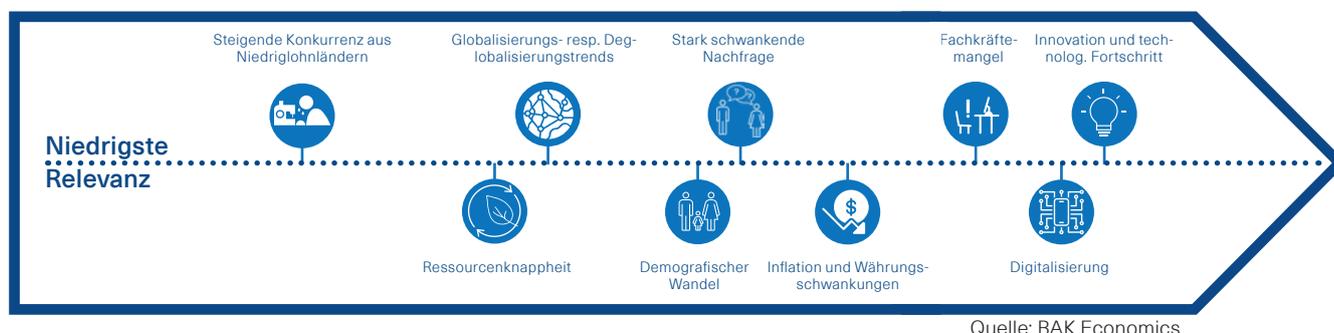
Quelle: BAK Economics

<sup>12</sup> Intrinsische Motivation bezeichnet die aus sich selbst entstehende Motivation in einem Menschen. Intrinsisch motivierte Handlungen werden ausgeübt, weil der Mensch sie interessant findet, sie als sinnvoll oder herausfordernd erachtet. Es besteht folglich ein innerer Antrieb, sich der Thematik zu widmen.

Da die Ressourcenknappheit als zentrale Herausforderung der Nachhaltigkeit verstanden werden kann, wird darauf genauer eingegangen: Zur Einordnung der Relevanz der Ressourcenknappheit wurde diese in den Vergleich zu acht anderen globalen Trends gesetzt. 60 bis 80 Prozent der Unternehmen geben an, dass Ressourcenknappheit als weniger relevant erachtet wird als die anderen Trends. Besonders bedeutsam sind Innovation

und technologischer Fortschritt, die Digitalisierung und der Fachkräftemangel. Diese drei Trends stehen direkt oder indirekt mit der Ressourcenknappheit in Zusammenhang. Insbesondere Innovation und technologischer Fortschritt sowie Digitalisierung können als Chance verstanden werden, Nachhaltigkeit auf betrieblicher und technischer Ebene zu implementieren.

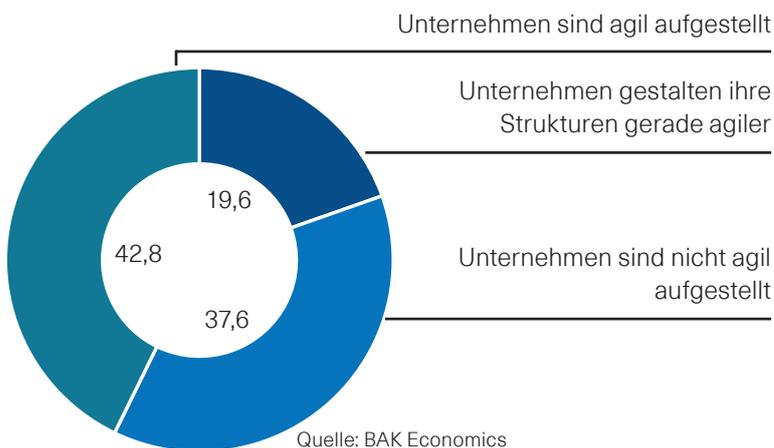
### Relevanz der Ressourcenknappheit



### Agilität der Unternehmensstrukturen

in %

Für die Transformation hin zu einer klimaverträglichen Wirtschaft bleibt nicht viel Zeit. Unternehmen müssen sich schnell anpassen, wofür ihre Agilität besonders gefordert ist. Etwa zwei Drittel der Unternehmen halten sich für sehr agil oder stellen das Unternehmen gerade auf agilere Strukturen um. Darunter beschreiben sich Mikro- und Grossunternehmen als besonders agil.



Die Ergebnisse zeigen:

- Einige operative Nachhaltigkeitsmassnahmen werden bereits von der Mehrheit der Unternehmen umgesetzt. Soziale Massnahmen setzen fast alle Unternehmen um.
- Im Vergleich zur Rentabilität werden Nachhaltigkeitsaspekte deutlich weniger berücksichtigt.



Schlussfolgerung:

- Um langfristig erfolgreich zu bleiben, sollten Unternehmen operative Nachhaltigkeitsmassnahmen konsequenter umsetzen.

## Unternehmerisches Handeln



Für das operative Handeln werden drei Bereiche beleuchtet: Die Umsetzung von ökologischen Massnahmen, von Massnahmen im sozialen Bereich und die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei Investitionsentscheidungen.

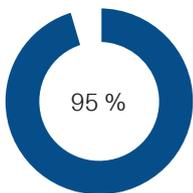
Die Mehrheit der Unternehmen gibt an, bereits ökologische Nachhaltigkeitsmassnahmen umzusetzen: Recycling (64 %) oder die Einsparung von Strom (48 %) wurden hierbei von einem Grossteil der Befragten als

klare Leitlinien erwähnt. In der Produktentwicklung wird hingegen seltener nach Nachhaltigkeitskriterien gehandelt (13 %).

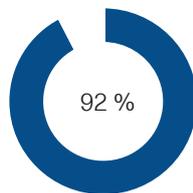
Am stringentesten werden soziale Aspekte berücksichtigt: Mehr als 90 Prozent der Unternehmen geben an, insbesondere Chancen- und Lohnungleichheit umzusetzen. Auch eine angemessene Entlohnung, flexible Arbeitsbedingungen und «faire» Lieferketten setzen vier von fünf Unternehmen um.

## Umsetzung sozialer Massnahmen

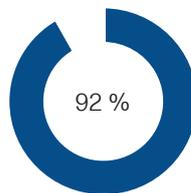
Chancengleichheit



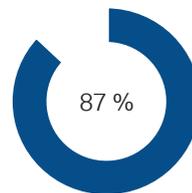
Lohnungleichheit



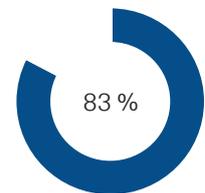
Angemessene Entlohnung



Flexible Arbeitsbedingungen



«Faire» Lieferketten



Quelle: BAK Economics

Während einige operative und soziale Massnahmen bereits etabliert sind, geben drei von vier Unternehmen an, Nachhaltigkeitsaspekte bei Investitionsentscheidungen im Vergleich zur Rentabilität eher nicht oder gar nicht zu berücksichtigen. Grund dafür ist vermutlich die Wahrnehmung der Unternehmen, dass dies noch zu teuer sei

oder dass Unternehmen den wirtschaftlichen Nutzen von Nachhaltigkeitsinvestitionen nicht vollumfänglich berücksichtigen. Auch die vergleichsweise geringe Bedeutung der Ressourcenknappheit für die befragten Unternehmen kommt damit zum Ausdruck.



Die Ergebnisse zeigen:

- Einige operative Nachhaltigkeitsmassnahmen werden bereits von der Mehrheit der Unternehmen umgesetzt. Soziale Massnahmen setzen fast alle Unternehmen um.
- Im Vergleich zur Rentabilität werden Nachhaltigkeitsaspekte deutlich weniger berücksichtigt.



Schlussfolgerung:

- Um langfristig erfolgreich zu bleiben, sollten Unternehmen operative Nachhaltigkeitsmassnahmen konsequenter umsetzen.

## Nachhaltigkeitsstrategie



Für die Nachhaltigkeitsstrategie sollten Unternehmen Überlegungen zu drei Bereichen anstossen: Zum Klimawandel und der Ressourcenknappheit generell, zum Wegfall fossiler Energien sowie zur Ausrichtung im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit.

Von den befragten Unternehmen gibt etwa jedes zweite an, bereits über Lösungsansätze für Klimawandel und Ressourcenknappheit zu verfügen oder daran zu arbeiten. Die Hälfte scheint sich also auf den Klimawandel und eine Ressourcenknappheit vorzubereiten.

Mit Blick auf den Wegfall fossiler Energien sind die Unternehmen ähnlich aufgestellt. Etwa die Hälfte der Unternehmen gibt an, auf dieses Szenario sehr gut oder gut vorbereitet zu sein. Diese Unternehmen wirtschaften entweder schon jetzt frei von fossilen Energien oder ihre Strategie ist darauf ausgerichtet.

Sowohl für die Ressourcenknappheit als auch den Wegfall fossiler Energien zeigt das aber auch, dass die Hälfte der Befragten unsicher ist und eine abwartende Haltung einnimmt: Sie verlassen sich teilweise auf den technologischen Fortschritt oder gehen davon aus, dass sie nicht von negativen Folgen betroffen sein werden.



### Gut zu wissen...

Ressourcenknappheit kann als Mangel physischer Ressourcen verstanden werden. Damit meint man fossile Energien, biologische Materialien (Holz, Fasern, Nahrungsmittel), Wasser und seltene Metalle. Fossile Energieträger werden bewusst verknappt, weil ihre Nutzung im Zuge der Dekarbonisierung limitiert wird. Andere physische Ressourcen werden aufgrund der Übernutzung durch den Menschen knapper. Mögliche Konsequenzen sind Preissteigerung, Versorgungsknappheit, oder kompletter Ausstieg aus einigen spezifischen Ressourcen.

Einig sind sich die Unternehmen, was die Mitarbeitenden angeht: Massnahmen im sozialen Bereich werden als lohnend resp. ökonomisch sinnvoll angesehen. Entsprechend ist davon auszugehen, dass diese auch strategisch weiterverfolgt werden.



#### Die Ergebnisse zeigen:

- Jedes zweite Unternehmen verfügt bereits über strategische Lösungsansätze zur Ressourcenknappheit.
- Auf den Ausstieg aus der Nutzung fossiler Energien fühlt sich die Hälfte der Unternehmen vorbereitet.
- Die strategische Bedeutung sozialer Massnahmen wird durchweg als hoch eingeschätzt.



#### Schlussfolgerung:

- Um Resilienz bezüglich Klimawandel und Ressourcenknappheit aufzubauen, sollten Unternehmen eine aktivere Haltung im strategischen Bereich einnehmen. Investitionen in Ressourcenunabhängigkeit lohnen sich jetzt schon (zum Beispiel als Einsparungen von Strom- oder Heizkosten). Langfristig führen sie zu wirtschaftlicher Sicherheit und Werterhalt.

## Auf Nachhaltigkeitskurs bleiben

Trotz guter Ausgangslage, politischem Willen und andauerndem Bekennen zur Bedeutung der Nachhaltigkeit weist die Region Nordwestschweiz noch Raum zur Verbesserung auf. Wie weit die Wirtschaft aktuell von dem Zustand abweicht, der für einen langfristigen Werterhalt notwendig wäre, wird im «Sustainability Gap» untersucht. Er gibt an, wie gross die Lücke ist, die es zu schliessen gilt.

Für das Jahr 2022 beträgt die Nachhaltigkeitslücke -42 Prozent. Hierbei weisen die Unternehmen im operativen und strategischen Bereich eine nahezu gleichgrosse Lücke auf. Das zeigt, dass in beiden Bereichen gleichviel Aufholbedarf besteht.

Im operativen Bereich gilt es, Handlungsanweisungen und Leitlinien für grundlegende ökologische Nachhaltigkeitsaspekte festzulegen, wie zum Beispiel zum Bezug von Strom aus erneuerbaren Energiequellen. Ausserdem besteht beim Einbezug von Nachhaltigkeitsaspekten bei Investitionsentscheidungen sowie der Agilität der Unternehmen noch Potenzial. Gut aufgestellt ist ein Grossteil der Unternehmen in der Umsetzung sozialer Massnahmen.

Strategisch muss noch ein Umdenken stattfinden: Etwa die Hälfte der Unternehmen beschäftigt sich bereits mit den Herausforderungen, die die Ressourcenknappheit und der Wegfall fossiler Energien mit sich bringen. Die andere Hälfte nimmt eine abwartende, zögerliche Haltung ein. Sich mit den beiden Trends zu befassen und die Unternehmensstrategie darauf auszurichten, würde den Unternehmen erhebliche Anpassungen abverlangen. Dass Unternehmen hierbei noch zögerlich sind, dürfte zum einen daran liegen, dass ein Grossteil zum Dienstleistungssektor zählt und damit eher indirekten als direkten Effekten ausgesetzt ist

(bspw. durch veränderte Kundennachfrage). Zum anderen sehen Unternehmen gegenwärtig enormen operativen Herausforderungen entgegen, die sie bewältigen müssen: Manche KMU haben sich noch nicht von der Covid-Krise erholt und befinden sich schon in der nächsten Konjunkturdelle. Exportorientierte Unternehmen beklagen den starken Franken, der Margen kostet und damit die Finanzierungsbasis für Zukunftsinvestitionen schmälert. Viele Unternehmen scheuen die Kosten, die zuerst einmal anfallen würden, um Produktionsverfahren oder Produkte mit Blick auf zukünftige Herausforderungen umzustellen.



### Gut zu wissen...

Die Berechnung des «Sustainability Gap» basiert auf der Unternehmensbefragung. Die berechnete Lücke ergibt sich aus acht Elementen, die in die operative und strategische Perspektive eingeteilt und gleichgewichtet werden.<sup>13</sup> Beide Perspektiven fliessen zu gleichen Anteilen in den «Sustainability Gap» ein und werden indexiert auf eine Kennzahl heruntergebrochen. Der Wert von minus 100 Prozent beschreibt den theoretischen Zustand, in dem Nachhaltigkeitsaspekte vollkommen aussen vor gelassen werden. Das ist die maximale Lücke. Der Wert von Null hingegen beschreibt den Idealzustand, in welchem alle Unternehmen den verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekten sowohl operativ als auch strategisch vollumfänglich Rechnung tragen.

<sup>13</sup> Die Gleichgewichtung stellt sicher, dass allen Aspekten der Nachhaltigkeit in vollem Umfang Rechnung getragen wird. Sensitivitätsanalysen haben ergeben, dass der «Sustainability Gap» auch bei alternativen Gewichtungen keine grosse Varianz aufweist.

# Mind the «Sustainability Gap»

Wie weit weicht die Wirtschaft der Nordwestschweiz von dem Zustand ab, der für einen langfristigen Werterhalt notwendig ist? Der «Sustainability Gap» zeigt, wie gross die Lücke ist, die es zu schliessen gilt.



## Nachhaltig wirtschaften heisst erfolgreich wirtschaften

Ein «Sustainability Gap» von –42 Prozent ist daher ein Signal, das es mit Blick auf den langfristigen Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in der Nordwestschweiz ernst zu nehmen gilt. Die vorliegende Analyse zeigt, dass die Wirtschaft in der Region eine nachhaltige Unternehmensführung durchaus als wichtig erachtet. Allerdings scheinen die Unternehmen ihre Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit derzeit noch vorwiegend punktuell zu adressieren. Einzelne Massnahmen umzusetzen ist zwar ein wichtiger Schritt, allerdings nicht ausreichend. Für eine Region, die einen hohen Anteil an Dienstleistungsunternehmen aufweist, ist es zudem wichtig, gerade das Ressourcenverständnis

nicht nur auf die Energie zu beschränken. Hier spielen vielmehr andere Ressourcen und Faktoren wie Fachwissen, flexible und innovationsfördernde Arbeitsmodelle oder die Beschaffung und Verarbeitung von Daten und IT-Infrastrukturen, eine wichtigere Rolle. Damit Nachhaltigkeit tatsächlich zum Erfolgsfaktor für Unternehmen wird, gilt es diese bei allen unternehmerischen Handlungen mit zu berücksichtigen und zu einem Kernelement der Strategie zu machen. Nur ganzheitliche und systematisch verankerte Nachhaltigkeitsstrategien können zu einem Haupttreiber der unternehmerischen Innovation werden und dazu beitragen, dass sich die drängenden

ökologischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit in unternehmerische Chancen umkehren. Ob und wie gut dies gelingt, wird die Entwicklung des «Sustainability Gap» zeigen.



Regula Berger, Leiterin Bereich Vertrieb kommerzielle Kunden

## Wer nicht wagt, der nicht gewinnt

Das, was der «Sustainability Gap» und die zugrundeliegende Unternehmensbefragung nahelegen, zeigt sich momentan sehr deutlich in der Wirtschaft. Der drohende Energiemangel macht die Ressourcenabhängigkeit unverkennbar und dient als Warnsignal. Unternehmen müssen nun schnell reagieren und Überlegungen anstellen, wie sie sich für das Szenario wappnen können.

Durch das Voranschreiten des Klimawandels besteht Grund zur Annahme, dass Unternehmen der Problematik knapper Ressourcen zunehmend stark ausgesetzt sein. Um dem entgegenzuwirken und vorausschauend zu handeln, müssen sie sich anpassen. Langfristig dienen

Investitionen in Nachhaltigkeit und Ressourcenunabhängigkeit also dem Aufbau von Resilienz. Sie sichern Produktionswege bei ressourcenintensiven Sektoren oder reduzieren das Risiko, von Schocks im Zuge der Ressourcenknappheit betroffen zu sein. Die Unternehmen der Region Nordwestschweiz verfügen über gute Voraussetzungen, erste Massnahmen werden bereits umgesetzt und strategische Überlegungen wurden angestossen. Trotzdem und gleichzeitig getrieben durch die aktuelle Situation, können Unternehmen nun mutig den Schritt wagen, Nachhaltigkeit operativ und strategisch in ihrem Kerngeschäft zu etablieren.

## **Impressum**

### **Herausgeberin**

Basler Kantonalbank

Aeschenvorstadt 41, Postfach, 4002 Basel  
Telefon 061 266 33 33 | [www.bkb.ch](http://www.bkb.ch)

### **Projektbearbeitung und Layout**

BAK Economics AG

Alexandra Zwankhuizen, Projektleitung

Marc Bros de Puechredon, Leiter Kommunikation, Vorsitzender der Geschäftsleitung

Michael Grass, Leiter Wirkungsanalysen, Mitglied der Geschäftsleitung

Titelfoto: BKB

© 2022, Basler Kantonalbank

Basler Kantonalbank  
Postfach  
4002 Basel

Telefon 061 266 33 33  
[welcome@bkb.ch](mailto:welcome@bkb.ch)  
[www.bkb.ch](http://www.bkb.ch)



**Basler  
Kantonalbank**