

# Transformative Unternehmen

## Fallbeispiel holzverarbeitende Industrie Kanton Bern

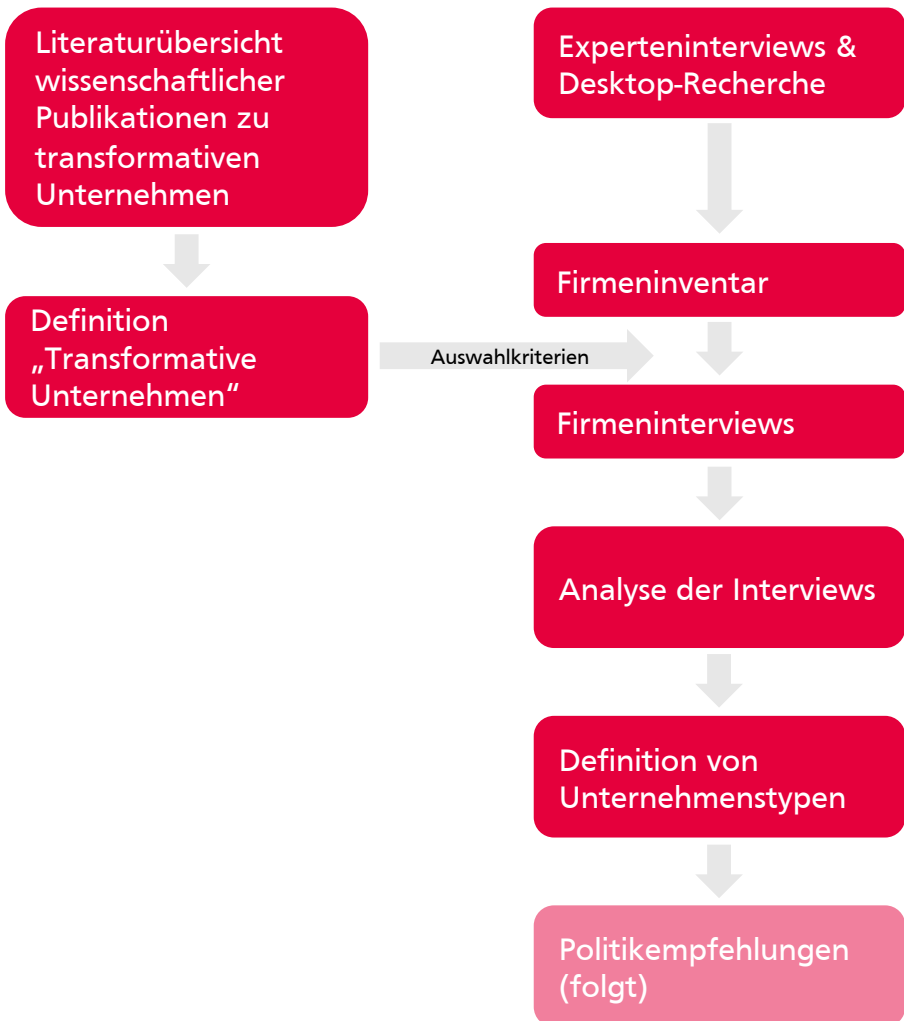
Forschungsprojekt der Unit Wirtschaftsgeographie, Geographisches Institut der Universität Bern, mitfinanziert von der Wyss Academy for Nature



Bild: Miriam Hug

**Thema und Forschungsfrage.** Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft sind Unternehmen Schlüsselakteure. Dieses Forschungsprojekt analysiert, welche Rolle sogenannte „transformative Unternehmen“ in der Nachhaltigkeitstransformation spielen können. Fallbeispiel ist die holzverarbeitende Industrie des Kantons Bern, welche einerseits mit wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen kämpft, andererseits auch grosses Potenzial hinsichtlich Nachhaltigkeit hat.

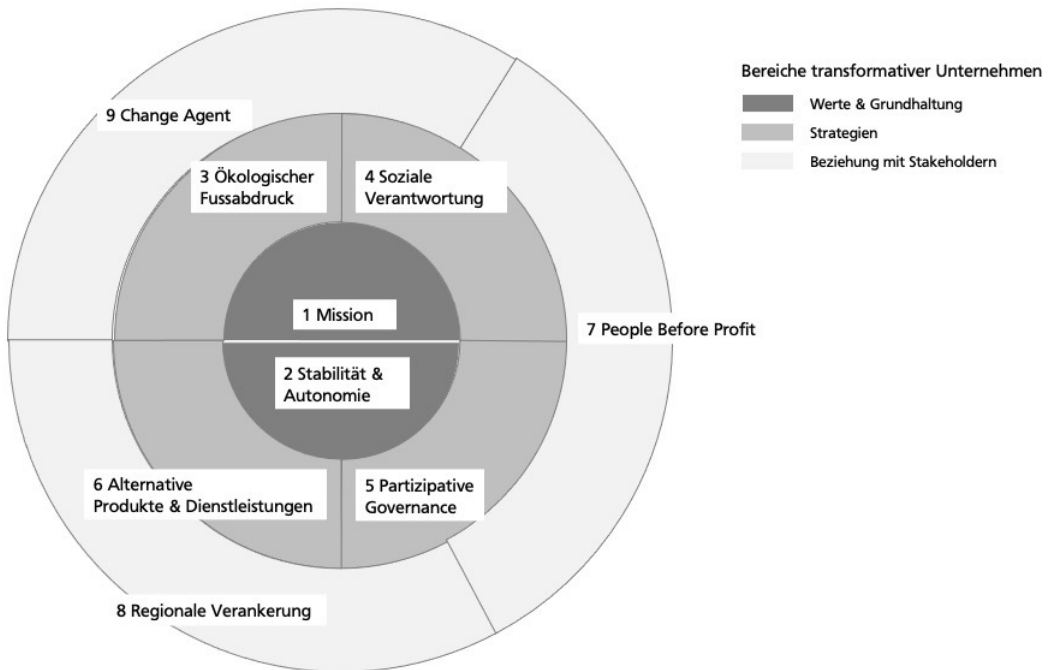
**Methodisches Vorgehen.** In einer ersten Phase sichteten wir die wissenschaftliche Literatur zu transformativen Unternehmen und erarbeiteten eine **Definition**. Um der Frage nachzugehen, ob es in der holzverarbeitenden Industrie transformative Unternehmen gibt, führten wir in einem zweiten Schritt **24 Unternehmensinterviews**. Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte basierend auf einem **Firmeninventar**, in dem wir Informationen zu 86 möglicherweise transformativen und pionierhaften Unternehmen in der Branche zusammenstellten. Wir analysierten die 24 Interviews und bildeten **Unternehmenstypen**, welche in unterschiedlichem Ausmass Eigenschaften transformativer Unternehmen besitzen. Empfehlungen zur Förderung transformativer Unternehmen erarbeiten wir demnächst.



**Was sind transformative Unternehmen?** Transformative Unternehmen sind Unternehmen, welche zu einem grundlegenden Wandel in Richtung Nachhaltigkeit beitragen. Im ersten Schritt der Forschungsarbeit haben wir **neun Schlüsseldimensionen** eines idealtypischen transformativen Unternehmens definiert. Transformative Unternehmen...

1. ... sind motiviert durch eine starke **Mission**.
2. ... streben **Stabilität & Autonomie** an.
3. ... reduzieren den **ökologischen Fussabdruck**.
4. ... übernehmen **soziale Verantwortung**.
5. ... experimentieren mit **partizipativen Governance-Strukturen**.
6. ... bieten **alternative Produkte und Dienstleistungen** an.
7. ... handeln nach dem Motto **People before Profit** (Mensch vor Profit).
8. ... haben eine starke **regionale Verankerung**.
9. ... engagieren sich als **Change Agents** (Agenten des Wandels).

## Neun Schlüsseldimensionen transformativer Unternehmen



### Referenz

Hug, M., Mayer, H., & Seidl, I. (2022). Transformative enterprises: Characteristics and a definition. *Geography Compass*. <https://doi.org/10.1111/gec3.12667>

**Gibt es transformative Unternehmen in der Holzbranche?** Dieser Frage gehen wir momentan nach. Basierend auf den Unternehmensinterviews im Kanton Bern haben wir **fünf Unternehmenstypen** identifiziert, von denen vier das Potenzial haben, transformativ zu wirken.



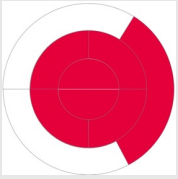
### Silent Ecologist (stille Ökolog:innen)

- Kleine, regional verankerte Unternehmen, bedienen vor allem Nischenmärkte
- Verarbeiten regionale Rohstoffe
- Sind „schon lange ökologisch“, heben dies nicht hervor



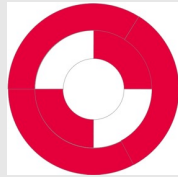
### Social Pioneer (soziale Pionier:innen)

- Eher kleine Unternehmen; nicht nur für Nischenmärkte
- Unternehmer\*innen setzen sich für Integration ein (Erwerbslose, IV usw.)



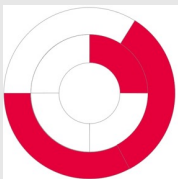
### Visionary Nonconformist (visionäre Nonkonformist:innen)

- Eher kleine Unternehmen; bedienen Nischenmärkte
- Von Mission getrieben, möchten „Dinge anders machen“ (Wertewandel, z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, Null-Wachstumsstrategie usw.)



### Ambitious Entrepreneur (ambitionierte Unternehmer:innen)

- Grössere Unternehmen; bedienen v.a. Nischenmärkte
- Technologisch innovativ
- Gut vernetzt, auch ausserhalb der Branche



### Pragmatist Traditionalist (pragmatische Traditionalist:innen)

- Grössere Unternehmen; bedienen Mainstream-Markt
- Traditionelle Produkte und Dienstleistungen

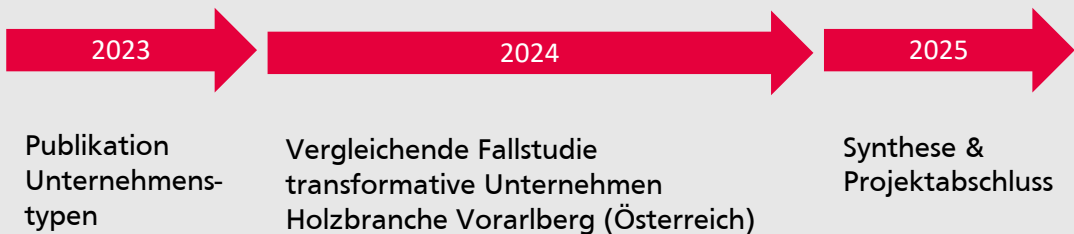
Die vier ersten Unternehmenstypen besitzen viele transformative Eigenschaften. Sie haben z.B. eine starke Mission, experimentieren mit alternativen Produkten und Dienstleistungen oder reduzieren den ökologischen Fussabdruck des Unternehmens (Schlüsseldimensionen rot markiert in Graphiken). Den Typ der pragmatischen Traditionalist:innen schätzen wir als weniger transformativ ein, da seine Eigenschaften (soziale Orientierung und regionale Verankerung) in der ganzen Branche vertreten sind.

## Take Home Messages

- Für die Nachhaltigkeitstransformation spielen Unternehmen eine zentrale Rolle.
- Die Holzverarbeitende Industrie ist schon relativ „grün“ und „sozial“. Mit dem Werkstoff Holz hat sie das Potenzial, nachhaltige Entwicklung voranzutreiben.
- In der Holzverarbeitenden Industrie gibt es Unternehmen mit transformativen Eigenschaften.
- Unternehmen mit transformativen Eigenschaften können derzeit aber noch wenige Veränderungen ausserhalb der Firma bewirken, weil der ökonomische Kontext ungünstig ist und Unternehmen begrenzte Kapazitäten für ausserbetriebliches Engagement haben.
- Um günstige Rahmenbedingungen für transformative Unternehmen zu schaffen, sind spezifische Fördermassnahmen nötig (Empfehlungen werden von uns derzeit erarbeitet).

**Projektlaufzeit.** 01/2020 bis 06/2025

## Nächste Schritte.



## Outputs.

**2022.** Präsentation des Forschungsstandes anlässlich der Global Conference on Economic Geography in Dublin (online).

**2022.** Publikation zur Definition transformativer Unternehmen in der Fachzeitschrift *Geography Compass*: Hug, M., Mayer, H., & Seidl, I. (2022). Transformative enterprises: Characteristics and a definition. *Geography Compass*. <https://doi.org/10.1111/gec3.12667>.

**2023.** Veröffentlichung eines Kurzvideos zum Projektstand, welches im Rahmen des Berner Holztages gezeigt wurde.

**2023.** Präsentation des Forschungsstandes anlässlich des Deutschen Kongresses der Geographie in Frankfurt.

Projekt im Web

Universität Bern



Lignum Holzwirtschaft Bern



Kurzvideo zum Projekt



## Kontakt



Miriam Hug, Doktorandin  
Geographisches Institut und Center for Regional Economic Development  
Hallerstrasse 12, 3012 Bern  
[miriam.hug@unibe.ch](mailto:miriam.hug@unibe.ch)



Prof. Heike Mayer, Betreuung  
Geographisches Institut und Center for Regional Economic Development  
Hallerstrasse 12, 3012 Bern  
[heike.mayer@unibe.ch](mailto:heike.mayer@unibe.ch)



Prof. Irmi Seidl, Co-Betreuung  
Eidg. Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft WSL  
Zürcherstrasse 111, 8903 Birmensdorf  
[irmi.seidl@wsl.ch](mailto:irmi.seidl@wsl.ch)