

Die Transformation organisieren – vom Flickenteppich zur Strategie

Die Circular Economy ist eine Herausforderung für Wirtschaft und Unternehmen: Stoffströme und Lieferketten müssen neu gedacht, neue Partner entlang des Kreislaufs gefunden und eingebunden sowie Innovationen umgesetzt werden. Staatliche Strukturen können die Transformation vorantreiben – und gleichen doch eher einem Flickenteppich.

Will der Staat diese Prozesse begleiten und unterstützen, stößt er derzeit schnell an seine Grenzen. In ihrem feingliedrig ausdifferenzierten und politisch austarierten Geflecht aus Zuständigkeiten und Kompetenzen folgen Politik und Verwaltung klassischen Sektoren- und Branchengrenzen. Regulierungen, Förderprogramme und Beratungsangebote sind an dieser organisatorischen Struktur ausgerichtet. In der Regel ist das auch richtig und sinnvoll, vor allem um die notwendigen Kompetenzen für eine effiziente Gestaltung und Unterstützung einer Branche zu organisieren. Zum Problem wird es dann, wenn sich eine Aufgabe dieser klassischen Ordnungsprinzipien entzieht und im Querschnitt organisiert werden muss.

Eine im Rahmen eines laufenden Beratungsprojekts der Prognos AG durchgeführte bundesweite Analyse der Zuständigkeiten für zentrale Themen der Circular Economy wie Kreislaufwirtschaft, Energie-, Material- und Ressourceneffizienz zeigt einen Flickenteppich: Zuständig sind sowohl Umwelt- als auch Wirtschaftsministerien. Innerhalb dieser Häuser existieren wiederum zahlreiche Abteilungen und Referate mit (Teil-)Zuständigkeiten und einer Zersplitterung der Themen.

Warum aber ist die Leistungsfähigkeit des Staates für den Erfolg der Circular Economy wichtig? Der Staat ist bei der Transformation zu einer Circular Economy ein wichtiger Katalysator und Impulsgeber: Er kann innovative Projekte und Ansätze fördern und über Branchen und

Wertschöpfungsketten hinweg vernetzen. Er kann Unternehmen bei konkreten Projekten beraten und schließlich kann nur er die rechtlichen Rahmenbedingungen gestalten.

Will der Staat auf diesem Wege vorankommen, muss er zwei Voraussetzungen schaffen – eine strategische und eine organisatorische: Die Strategie muss über bestehende Organisationsgrenzen hinweg ein verbindliches Ziel formulieren und vorhandene staatliche Instrumente in Einklang mit den Prinzipien der Circular Economy bringen. Dann müssen konkrete Ansprechpartner benannt werden, die die Arbeit vor Ort leisten. Eine übergreifende Strategie benötigt nicht unbedingt eine zentrale Organisation, aber immer einen starken Wächter, der die Ziele der Strategie mit politischem Gewicht vorantreibt.

Die niederländische Regierung hat hier schon vorgelegt und die Vision einer vollständig implementierten Circular Economy bis zum Jahr 2050 formuliert. Die Umstellung auf ein zirkuläres Wirtschaftssystem wird dabei als Chance für die Niederlande wahrgenommen und bildet ein zentrales Prinzip der Regierungsarbeit. Blickt man auf die Umsetzungsarbeit vor Ort, gibt es auch in Deutschland schon spannende Ansätze: Im verwandten Querschnittsthema Ressourceneffizienz haben sich in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen eigene Agenturen bewährt. Sie vernetzen zwischen staatlichen Akteuren und Unternehmen. So berät und vernetzt die Landesagentur für Umwelttechnik und Ressourceneffizienz in Baden-Württemberg bereits seit 2011 Unternehmen in Fragen der Ressourceneffizienz. Nach diesem Vorbild könnten auf Landesebene Agenturen zu Fragen der Implementierung der Circular Economy beratend agieren.

Die Umstellung vom linearen Wirtschaftssystem auf die Circular Economy ist eine strategische Aufgabe. Wenn der Staat klare Strukturen schafft und zugleich den Unternehmen beratend und begleitend zur Seite steht, dann kann diese Aufgabe gelingen! _



← **Jan Tiessen, Berlin**
jan.tiessen@prognos.com

Die strategische Gestaltung von Organisationen und Prozessen im öffentlichen Sektor ist der Arbeitsschwerpunkt von Jan Tiessen, Senior-Projektmanager in der Managementberatung. Doppelt Spaß macht es ihm, wenn er das mit seinem Herzensthema der Nachhaltigkeit verbinden kann.