

1. Einführung

Wie lässt sich Strategisches Management und Nachhaltigkeit miteinander verknüpfen? Diese Fragestellung diskutieren HÜLSMANN und DYLLICK in den nachfolgenden Beiträgen. Besonderer Schwerpunkt dieser Diskussion ist der haushaltsorientierte Ansatz, der Nachhaltigkeit als Rationalität zur Erhaltung der Ressourcenbasis versteht.¹ In dieser Lesart hat strategisches Management im Wesentlichen die Aufgabe, den Unternehmensbestand dadurch zu sichern, dass durch nachhaltiges Verhalten die betriebliche Ressourcenbasis dauerhaft erhalten bleibt.

In seiner Auseinandersetzung mit dem ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatz wird DYLLICK einige kritische Anregungen beitragen. Ich möchte daher meine bisherigen Ausführungen zum ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatz um Erläuterungen zu ergänzen, die ich noch nicht so explizit formuliert habe.

Zuvor jedoch möchte ich für ein besseres Verständnis noch einmal die zentralen Begriffe des Ansatzes skizzieren, weil sie in der Alltags- und Wissenschaftssprache eine vielfältige Verwendung erfahren: Ressourcen und Nachhaltigkeit. Meine Hypothese ist, dass der ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsansatz dem strategischen Management neue Impulse bei der Suche nach dem Inhalt der strategischen Initiative geben kann. Kurzfristig muss jede wirtschaftende Einheit seine Zweckerfüllung effizient gestalten, langfristig muss sie ihre Ressourcenbasis sichern. Inhalt der strategischen Initiative ist daher die Gestaltung der Grenzen und der Umweltbeziehungen mit dem Ziel, die Reproduktion der Ressourcen zu sichern.

2. Die zentralen Begriffe des ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatzes

2.1. Ressourcenbegriff

Mit dem Begriff der Ressourcen werden gängigerweise natürliche Rohstoffe assoziiert (Synonym). Die Betriebswirtschaftslehre umschreibt darüber hinaus mit Ressourcen alle Hilfsmittel, die zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen benötigt werden (Sammelbegriff). Die Managementlehre hat mit dem Resource-based View einen Ressourcenbegriff eingeführt, der eng an den des Erfolgspotenzials angelehnt ist. Zentrale Ressourcen sind hier die organizational capabilities: Organisationsfähigkeiten, die sich auf den komplexen Märkten in unterscheidbare Kompetenzen ummünzen lassen (abstrakter Begriff).

Der Resource-based View der strategischen Marketinglehre hat bereits den richtungweisenden Schritt getan, das Unternehmen konsequenter von seinen Mitteln her zu denken.² Dabei bleibt der Resource-based View jedoch dem Potenzialbegriff noch allzu sehr verhaftet. Worin liegt der Unterschied zwischen dem Potenzial- und dem Ressourcenbegriff? Der Unterschied liegt im Mittelcharakter: Potenziale können nur auf eine bestimmte Wirkung hin gedacht werden. Ganz deutlich wird dies im Terminus Erfolgspotenzial. Der Erfolg als gewünschte Wirkung ist der Ausgangspunkt der Suche nach Potenzialen. Ressourcen dagegen – in Bezug auf ihren Mittelcharakter – werden eher von der Seite der Ursachen oder ihrer Quellen her gedacht. Wenn man nach Ressourcen fragt, schwingt implizit die Frage mit: Wo kommen Sie her? Wenn man hingegen nach Potenzialen fragt, schwingt implizit die Frage mit: Was sollen sie bewirken?³

Insgesamt wird durch die Ressourcen- und Potenzialorientierung der strategischen Managementlehre das Unternehmen immer mehr von seinen Mitteln und immer weniger von seinen Zielen (Zwecken) her ge-

dacht. Mit anderen Worten: Wenn immer mehr Mittelkategorien als Ressourcen umschrieben werden, scheinen die Quellen der Unternehmensmittel einer besonderen Aufmerksamkeit zu bedürfen.

Mittel lassen sich unterscheiden hinsichtlich der Konkretheit und der Manifestation ihrer Verwertungsvorstellungen und der Eigengesetzlichkeit ihrer Entstehung.

1. *Produktions- oder Leistungsfaktoren* sind konkrete und manifeste Mittel mit einem klaren Verwertungsbezug (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Komponenten, Bauteile, Fertigkeiten usw.). Sie entstehen für das Unternehmen als Güter und Dienstleistungen anderer Wirtschaftssubjekte.
2. *Potenziale* sind weniger konkrete und eher latente Mittel, die in Zukunft einen Zweck erfüllen sollen. Sie entstehen für das Unternehmen, indem vorhandene Stärken auf ihre weitergehende Verwertbarkeit hin untersucht werden.⁴
3. *Ressourcen* lassen sich definieren als abstrakte und/oder latente wirkungsoffene Mittel. Etymologisch ist es naheliegend, Ressourcen und ihre Reproduktion immer mitzudenken.⁵ Die Quelle (source) der Ressourcen befinden sich zumeist außerhalb des Systems und haben ihre unterschiedlichen Eigengesetzlichkeiten.

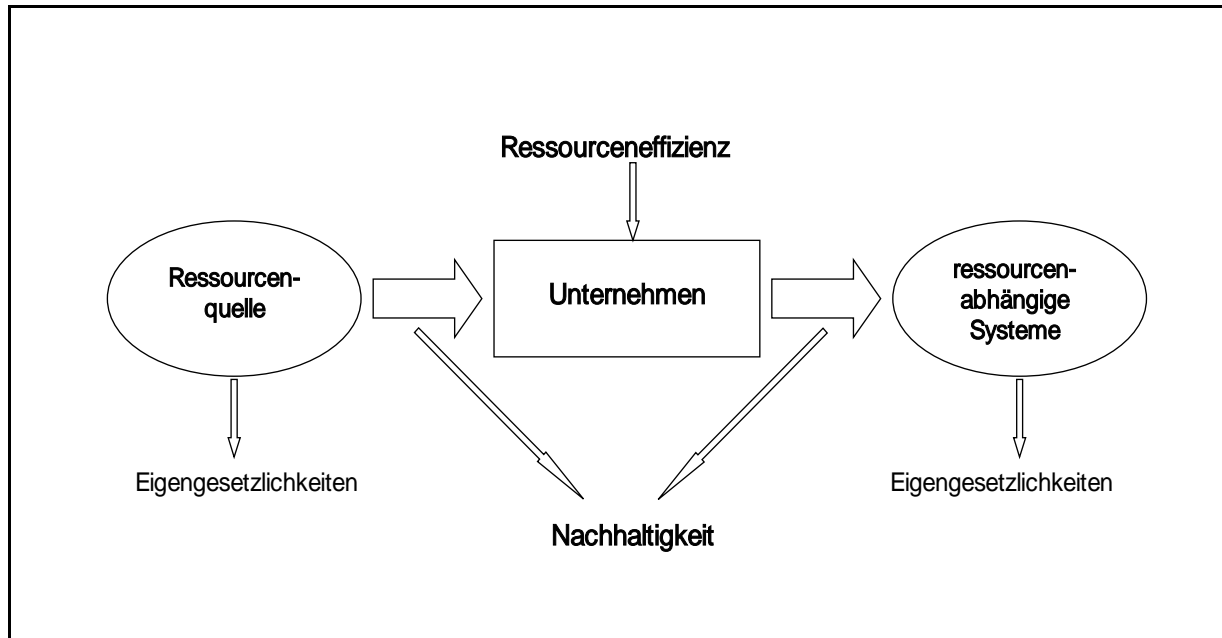
Für alle Mittelkategorien lehrt die ökonomische Rationalität der Effizienz, dass diese möglichst sparsam eingesetzt werden sollen, um ein optimales Output/Input-Verhältnis zu realisieren. Ressourcen werden durch Anwendung der Effizienzrationalität aber nicht reproduziert, sondern ihre Verbrauchsmöglichkeiten nur zeitlich gestreckt (bspw. durch Ökoeffizienz). Soll die Ressourcenbasis beständig erhalten werden, um dauerhaft wirtschaften zu können, bedarf es einer weiteren ökonomischen Rationalität: der Nachhaltigkeit.

2.2. Nachhaltigkeit

Die allgemeine Ressourcenperspektive lenkt den Blick auf die zentrale Bedeutung von Ressourcen – in ihren vielfältigen Erscheinungsformen – für die Lebens-, Funktions- und Entwicklungsfähigkeit von natürlichen und anthropogenen-gesellschaftlichen Systemen. Dies gilt sowohl für Gesellschaften als Ganzes als auch für Institutionen als einzelwirtschaftliche Organisationen. Sie hängen von einem beständigen Zufluss an Ressourcen ab, um sich am Leben zu erhalten, ihre Zwecke zu erfüllen und selbstgesetzte Ziele zu erreichen. Da alle offenen Systeme ressourcenabhängige Systeme sind, tauschen sie miteinander Ressourcen aus. Systeme nehmen folglich von ihren Ressourcenquellen Ressourcen auf und geben an andere Systeme Ressourcen ab. Jedes System ist somit abhängig von Ressourcen anderer Systeme und zugleich Ressourcenquelle für andere Systeme. Diese vitalen Ressourcenströme werden immer dann gestört, wenn ein System in seiner Funktionsfähigkeit so behindert wird, dass es als Ressourcenquelle oder ressourcenaufnehmendes System für andere Systeme ausfällt. In dieser Perspektive wird es für Systeme wieder rational, sich für den Erhalt ihrer Ressourcenquellen einzusetzen, indem sie die Eigengesetzlichkeiten ihrer Ressourcenquellen und ressourcenaufnehmenden Systeme beachten.

Derart rücksichtsvolle Beziehungen folgen der Rationalität der Nachhaltigkeit, die verlangt, dass das Verhältnis von Ressourcennachschub zu Ressourcenverbrauch immer ausgeglichen sein muss, wenn Systeme dauerhaft wirtschaften wollen.⁶ Diese – im Übrigen uralte (haushalts)ökonomische Rationalität – tritt nun neben die vorherrschende ökonomische Rationalität der Effizienz. Wer dauerhaft wirtschaften möchte, muss nicht nur die vorhandenen Ressourcen (besser Produktionsfaktoren) effizient einsetzen, er muss zugleich dafür sorgen, dass die verbrauchten Produktionsfaktoren als Ressourcen wieder reproduziert werden.⁷ Aus dieser ressourcenorientierten Perspektive ergibt sich ein Unternehmensbild, wie es in der Abb. 1 dargestellt ist.

Abb. 1: Das Unternehmen als ressourcenabhängiges System



Quelle: Müller-Christ, G. (2003a) S. 93.

Wann muss ein wirtschaftendes System sich nachhaltig verhalten? Auslöser, um in betrieblichen Entscheidungen die Nachhaltigkeitsrationalität anzuwenden, ist das Auftauchen absolut knapper Ressourcen. Absolut knapp sind Ressourcen immer dann, wenn der Ressourcenpool Erschöpfungserscheinungen signalisiert oder aber wichtige Ressourcen nicht über Faktormärkte beschafft werden können. Ersteres gilt beispielsweise für die Natur als Senke (ihre Assimilationsfähigkeit ist überstrapaziert) oder aber für die Humanressource Bildung. Über Faktormärkte können grundsätzlich keine immateriellen Ressourcen wie Einstellungen, Vertrauen, Image oder Legitimation beschafft werden.

3. Kritische Anregungen für den ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatz nach Dyllick und weitergehende Erläuterungen dazu

DYLLICK hat sich in diesem Band kritisch-konstruktiv mit dem ressourcenorientierten Ansatz auseinandergesetzt und zu den folgenden drei zentralen Aspekten Stellung bezogen: die These einer absoluten Res-

