

## 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> 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?<sup>3</sup>

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.<sup>4</sup>
3. *Ressourcen* lassen sich definieren als abstrakte und/oder latente wirkungsoffene Mittel. Etymologisch ist es naheliegend, Ressourcen und ihre Reproduktion immer mitzudenken.<sup>5</sup> Die Quelle (source) der Ressourcen befinden sich zumeist außerhalb des Systems und haben ihre unterschiedlichen Eigengesetzlichkeiten.

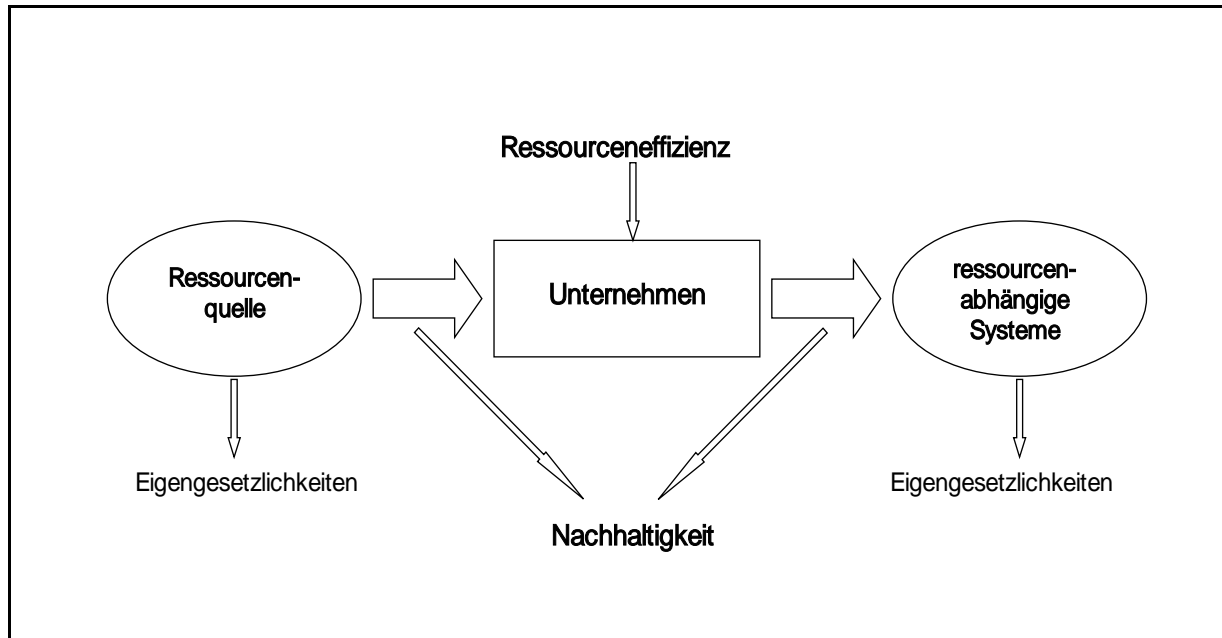
Für alle Mittelkategorien lehrt die ökonomische Rationalität der Effizienz, dass diese möglichst sparsam eingesetzt werden sollen, um ein optimales Output/Input-Verhältnis zu realisieren. Ressourcen werden durch Anwendung der Effizienzrationalität aber nicht reproduziert, sondern ihre Verbrauchsmöglichkeiten 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.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> 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-

sourcenknappheit, dem dualen Rationalitätskonzept sowie der unternehmensbezogene Nachhaltigkeitsfokus. Diese Aspekte wurden von HÜLSMANN im Rahmen der Bestandsaufnahme von Strategischem Management und Nachhaltigkeit in diesen Band als wesentliche Bestandteile des ressourcenbezogenen Nachhaltigkeitsansatzes aufgeführt. Im Folgenden wird mit den Argumenten von DYLLICK gearbeitet, um den ressourcenorientierten Ansatz genauer zu illustrieren.

### 3.1. Über den Umgang mit absoluten Ressourcenknappheiten

*DYLLICK kommt bei seiner Betrachtung der Frage, wie Unternehmen mit absolut knappen Ressourcen umgehen können, zu der Antwort, dass die vorgeschlagene ressourcenbezogene Bestandserhaltung nur eine mögliche Strategie ist neben anderen. Meine im Weiteren zu erläuternde Antwort lautet: Andere Strategien sind Übergangsstrategien von der Effizienz- zur Nachhaltigkeitsrationalität!*

DYLLICK hat auf die Hypothese der absoluten Ressourcenknappheit geantwortet, dass diese letztlich wohl nur empirisch zu beantworten sei. Vorher würden die Unternehmen dieser Knappheit ausweichen, indem sie in andere Räume wechseln oder die Ressourcen substituieren. Dieser wertvolle Hinweis der Mobilität und der Substitution führt zu der Erkenntnis, dass es Vorstufen gibt auf dem Weg zur Bestandssicherung durch die Rationalität der Nachhaltigkeit. Um diese differenziert darzustellen, muss zwischen materiellen und damit über Märkte käuflichen Ressourcen und immateriellen, nicht erwerbbaaren Ressourcen unterschieden werden.

Werden materielle Ressourcen absolut knapp, verlangt als erstes die Effizienzrationalität, nach denselben Ressourcen in anderen Räumen zu suchen. Ist dies nicht erfolgreich oder zu teuer, bietet sich als zweites an, diese Ressource zu substituieren. Letzterer Gedanke ist fest in der

Ressourcenökonomie verankert und rettet die Wachstumstheorien der Volkswirtschaftslehre. Absolut knappe Ressourcen führen zu Preissteigerungen, die Substitutionsprozesse anreizen.

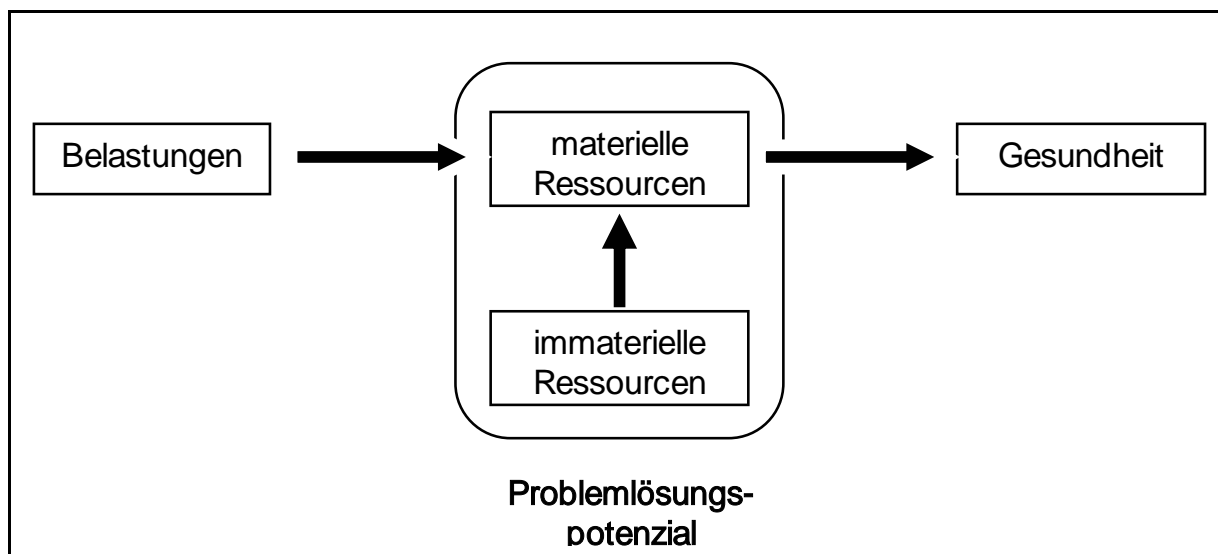
Ausweichen und substituieren können je nach Ressourcenart temporäre Übergangshandlungen auf dem Weg zur endgültigen Feststellung sein, dass Investitionen in der Erhalt der Ressourcenbasis unumgänglich sind. Beide Strategien lösen nämlich ein Problem nicht: die Reproduktion der Ressource.

Räumlich auszuweichen für stoffliche Ressourcen ist auf globalen Märkten gar nicht nötig. Polypolistische Märkte signalisieren dauerhafte Lieferbereitschaft von materiellen Ressourcen und senden erst sehr spät aufgrund des Ausbeutungsdruck der Geberländer und institutioneller Ressourcenregimes Signale der absoluten Knappheit. Ausweichen bei Knappheit immaterieller Ressourcen macht nur vorübergehend Sinn: Wenn die Bio- und Gentechnikindustrie dahin auswandert, wo die ideellen Rahmenbedingungen besser sind, muss sie immer damit rechnen, dass auch in diesen Ländern die Restriktionen zunehmen.

Substituiert werden können nur materielle Ressourcen (ob aber die fossilen Energieträger im vollen Ausmaß substituiert werden können, ist noch offen). Alle immateriellen Ressourcen des betrieblichen Handelns können aufgrund der Systemrationalität nicht ersetzt werden. Dies liegt an ihrer besonderen Eigenschaft für den betrieblichen Wertschöpfungsprozess. Erste modellhafte Überlegungen kommen zu dem Ergebnis, dass immaterielle Ressourcen wie Vertrauen, Legitimation oder Image den Zugang zu den materiellen Ressourcen moderieren. Mit anderen Worten: Immaterielle Ressourcen gehen nicht in den Wertschöpfungsprozess ein, sondern spielen den Moderator der Wirkmechanismen zwischen materiellem Ressourcenzufluss und Wertschöpfung. Verspielt ein Unternehmen beispielsweise sein Vertrauen, ist der Geldzufluss nicht mehr gesichert. Abbildung 2 illustriert diesen Zusammenhang aus salu-

togenetischer Perspektive: Ein Unternehmen dann gesund, wenn es genügend Problemlösungspotenzial hat, um die immer wieder kehrenden Belastungen im Ressourcenzufluss zu bewältigen. Seine ausreichenden immateriellen Ressourcen sichern ihm dabei den ständigen Zufluss an materiellen Ressourcen.<sup>8</sup>

Abb. 2: Moderatorfunktion der immateriellen Ressourcen



Quelle: Müller-Christ, G. (2004).

Zusammenfassend stellt sich die Frage, ob Mobilität und Substitution nicht Strategien im Ressourcenumgang sind, die sich logisch aus der Effizienzrationalität ergeben: Geht ein räumlich begrenzter Ressourcenpool zu Ende, ist es effizient, erst einen Pool in einer anderen Region zu suchen oder aber die Ressource durch eine andere zu substituieren, von der noch ein ausreichender Pool vorhanden ist. Allein Nachhaltigkeitsstrategien zielen darauf, die betriebliche materielle und immaterielle Ressourcenbasis dauerhaft zu erhalten.

### 3.2. Duales Rationalitätsverständnis oder tertiäres?

*DYLLICK hält die Unterscheidung von Effizienz und Nachhaltigkeit als eigenständige Rationalitäten für sehr wichtig, um die Ressourcenbasis des Wirtschaftens zu erhalten. Da die Ressourcen aber gängigerweise*

*nicht in den Händen der Unternehmen sind, sondern von externen Resourceholder, taucht die Problematik auf, wie die Ressourcenflüsse ausgelöst werden. Für diese Austauschprozesse bedarf es einer dritten Rationalität: der Ressourcenvermittlungsrationalität. Meine Antwort hierauf lautet: Es gibt nur zwei ökonomische Rationalitäten – Effizienz und Nachhaltigkeit. Darüber hinaus gibt es weitere, schon lange bekannte Rationalitäten zur Gestaltung von Beziehungen wie z.B. die politische Rationalität. Dies liegt aber auf einer anderen Ebene als die ökonomischen. Im Übrigen ist nicht die dritte (Vermittlungs-)Rationalität das Problem. Die Brisanz liegt vielmehr in der Tatsache, dass die zwei ökonomischen Rationalitäten der Effizienz und der Nachhaltigkeit widersprüchlich zu einander sind.*

Wie können Unternehmen ihre Ressourcenbasis erhalten? Die Rationalität der Nachhaltigkeit sagt nur aus, dass sie nicht mehr Ressourcen verbrauchen sollten als im gleichen Zeitraum reproduziert werden. Nachhaltigkeit ist genau wie Effizienz eine inhaltsfreie Prozessrationalität und beantwortet also nicht die Frage, was für die Reproduktion der Ressourcen getan werden soll. Die Sicherung des dauerhaften Ressourcenzuflusses ist demnach ein generelles Beschaffungsproblem, welches dann neue Antworten von den Unternehmen verlangen, wenn sie keinen direkten Zugriff auf die Resourceholder haben. Dass dieses Problem durchaus praxisrelevant ist, sollen die beiden folgenden Beispiele zeigen, die jedoch nur ganz kurz skizziert werden können.<sup>9</sup>

Die großen multinationalen Kaffeeröster in Deutschland haben festgestellt, dass die sozialen und ökologischen Auswirkungen des niedrigen Weltmarktpreises von Kaffee die Kleinbauern in den Ruin treiben. Kleinbauern liefern aber gegenwärtig annähernd die Hälfte des weltweit angebauten Rohkaffees. Reagieren die Unternehmen nicht auf diese Entwicklung, bricht ihnen ihre Ressourcenbasis in den nächsten Jahren weg und es wird zu Beschaffungsengpässen kommen. Der Zugriff auf die institutionellen Ressourcenregimes des Kaffeeanbaus (Klein- und

Großbauern, Lieferantenkette, Kaffeebörse) ist schwierig, weil die Röster bislang den Rohkaffee an der Kaffeebörse gekauft haben. Es gibt also noch keine institutionalisierten Beziehungen zu den Kaffeebauern.

Welche Lösung zeichnet sich ab? Folgende Prozesse sind bislang abgelaufen:

1. Die Kaffeeröster haben beschlossen, dauerhaft im Kaffeegeschäft bleiben zu wollen (*Willenserklärung zur Bestandssicherung*).
2. Die Kaffeeröster haben erkannt, dass sie auf dem Absatzmarkt als Wettbewerber auftreten, auf dem Beschaffungsmarkt aber ein Problem haben, das sie nur gemeinsam lösen können: Sicherung der Ressourcenbasis. Sie haben sich deshalb zu einer Kooperation entschlossen (*Sicherung der Ressourcenbasis als kollektives Problem*).
3. Paradoxerweise müssen die Kaffeeröster zur Sicherung ihrer Ressourcenbasis den Weltmarktpreis für Kaffee anheben. Das ist insofern nicht problematisch, als die Preiselastizität von Kaffee sehr hoch ist. Die Unternehmen müssen aber Geld investieren, um den Kleinbauern die Qualifikation zu vermitteln, qualitativ höherwertigen Rohkaffee zu erzeugen, für den sie einen höheren Preis bekommen. Diese Investition reduziert die Effizienz des Geschäftes und damit den Gewinn der Kaffeeröster (*Nachhaltigkeit und Effizienz als widersprüchliche Rationalitäten*).

Ganz ähnlich verlief die Hinwendung zur Sicherung der stofflichen Ressourcenbasis in der *fischverarbeitenden Industrie*. Der natürliche Rohstoff Fisch wird intensiver ausgebeutet als er sich reproduzieren kann. Die Schlagzeile ist jedem bekannt: Die Weltmeere werden leergefischt. Der Weg zu ersten Ansätzen einer bestandserhaltenden Fischerei lief in aller Kürze geschildert folgendermaßen ab:

1. *Willenserklärung zur Bestandssicherung*: Ein großes Unternehmen der fischverarbeitenden Industrie beschloss in Rücksprache mit der Konzernmutter, dauerhaft im Fischgeschäft bleiben zu wollen.
2. *Sicherung der Ressourcenbasis als kollektives Problem*: Fischschwärme (sog. Bestände) werden auf ihren Wanderrouten von verschiedenen nationalen Fischfangflotten befischt. Es kam zur Gründung des „Marine Stewardship Council“, eine Gemeinschaftsinstitution, die Kriterien für eine bestandserhaltende Fischerei entwickelt hat und deren internationale Einhaltung überwacht.<sup>10</sup>
3. *Nachhaltigkeit und Effizienz als Widerspruch*: Die lukrativen westlichen Absatzmärkte für Fisch haben ein erhebliches Wachstumspotenzial (wegen der alternden Bevölkerung). Die Gewinnmöglichkeiten in den gegenwärtigen Bemessungszeiträumen werden jedoch begrenzt durch die Reproduktionszeiten der Ressource Fisch, die bei einem nachhaltigen Verhalten berücksichtigt werden muss.

Wird nun zur Durchsetzung von Nachhaltigkeit eine Vermittlungsrationallität benötigt? Die Beispiele zeigen, dass Unternehmen kooperieren müssen, wenn sie auf der Beschaffungsseite ihren Ressourcenzufluss sichern wollen. Diese Art der Coopetition – konkurrieren und kooperieren zugleich – ist für die Managementlehre nicht neu. Sie taucht immer dort auf, wo Probleme zu groß oder zu komplex sind, als dass sie von einem Unternehmen allein gelöst werden können. Durch Kooperationen werden also Entscheidungsmacht und Entscheidungskapazitäten zur Gestaltung der Austauschbeziehungen geschaffen. Neue Rationalitäten zur Gestaltung dieser Beziehungen tauchen nicht auf, die Theorien sind alle hinlänglich bekannt.

Zwischen wem oder was soll eigentlich vermittelt werden. Abbildung 1 verdeutlicht, dass die Ressourcenquellen und die ressourcenaufnehmenden Systeme Eigengesetzlichkeiten besitzen. Nur wenn diese Ei-















