

Unternehmen als (re-)produktive Akteure: Können Unternehmen nachhaltig sein?

1. Einführung

Zwischen Praxis und Wissenschaft, aber auch innerhalb der Wissenschaft gibt es eine erhebliche Interpretationsdifferenz über das Wesen der Nachhaltigkeit. In diesem Beitrag wird davon ausgegangen, dass Nachhaltigkeit – wenn sie als ökonomische Rationalität der Substanzerhaltung verstanden wird – durchaus ein klar umrissenes Konzept darstellt, welches mehr Antworten und Gestaltungsempfehlungen erzeugt, als das bislang dominierende normative Verständnis von Nachhaltigkeit. Sehr klar lässt sich in dieser Perspektive zeigen, dass Unternehmen nicht allein einen Beitrag zu einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung leisten sollten, sondern vielmehr ihre eigene Nachhaltigkeit verfolgen müssen. Möglich wird diese inhaltliche Fokussierung dadurch, dass Nachhaltigkeit als Rationalität im Umgang mit absolut knappen Ressourcen verstanden wird. In diesem Verständnis können Unternehmen und alle wirtschaftenden Einheiten durchaus nachhaltig sein. Dieser Ansatz wird im Folgenden näher erläutert.

2. Die zentralen Begriffe des ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsansatzes

Die rationale Sichtweise von Nachhaltigkeit entsteht, wenn Unternehmen als ressourcenabhängige Systeme modelliert werden, die zur Sicherung ihrer eigenen Überlebensfähigkeit in den permanenten Res-

sourcenzufluss investieren müssen. Die zentralen Begriffe dieses Ansatzes sind Ressourcen und Nachhaltigkeit.¹

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. 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 hinge-

¹ Die Ausführungen sind entnommen aus Müller-Christ (2004). Ausführlich in Müller-Christ (2003a).

gen nach Potenzialen fragt, schwingt implizit die Frage mit: Was sollen sie bewirken?

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 gedacht. 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.²
3. *Ressourcen* lassen sich definieren als abstrakte und/oder latente wirkungsoffene Mittel. Etymologisch ist es nahe liegend, Ressour-

² Vgl. Bea/Haas (2001) S. 110ff.

cen und ihre Reproduktion immer mitzudenken.³ 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 Ressourcen-

³ Etymologisch steckt im Wort Ressource das altfranzösische Wort *resoudre*: sich erheben, erholen. Vgl. Kluge (2002): *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*.

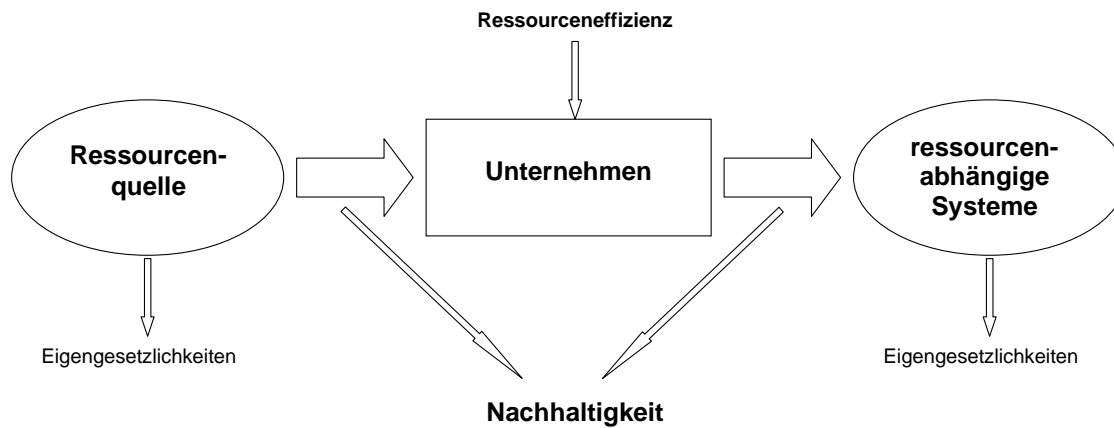
quelle für andere Systeme. Diese vitalen Ressourcenströme werden immer dann gestört, wenn ein System in seiner Funktionsfähigkeit so behindert wird, dass es als Ressourcenquelle oder ressourcenaufnehmendes System für andere Systeme ausfällt. In dieser Perspektive wird es für Systeme wieder rational, 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.⁴ 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.⁵ Aus dieser ressourcenorientierten Perspektive ergibt sich ein Unternehmensbild, wie es in der Abbildung 1 dargestellt ist.

⁴ Vgl. zu der ausführlichen Herleitung dieses Nachhaltigkeitsverständnisses, welches aus der Logik des Haushaltens abgeleitet wurde Müller-Christ (2001) S. 332ff. Erstmals definiert bei Müller-Christ/Remer (1999).

⁵ Der in Wirtschaftspraxis gängige Versuch, Nachhaltigkeit durch eine Steigerung der Effizienz zu erreichen, entpuppt sich in diesem Verständnis als wirkungslos, weil die Ressourcenbasis nicht erhalten wird.

Abbildung 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. Die gängige Perspektive: Nachhaltigkeit als normatives Problem

Die normative Sichtweise bezieht sich auf eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung.⁶ Es geht um die Gerechtigkeit zwischen der heutigen und den kommenden Generationen (intergenerativ) sowie um die Gerechtigkeit zwischen den derzeit lebenden Generationen in der ersten, zweiten und dritten Welt (intragenerativ). Das Grundproblem ist, dass zur heutigen Wohlstandserzeugung in der ersten Welt die globale Ressourcenbasis übermäßig verbraucht wird: Sowohl die Entwicklungsländer als auch die nachfolgenden Generationen haben nicht dieselben Chancen, ihren Wohlstand durch den Verbrauch materieller Ressourcen zu erzeugen, wie sie die westliche Welt hat. Nachhaltigkeit als Lösung dieses Gerechtigkeitsproblems wird als normatives gesellschaftliches Konzept umschrieben.

Unternehmen als Träger der Produktion sitzen in dieser Position leicht auf der Anklagebank. Sie sehen sich dem Vorwurf ausgesetzt, ihre Gewinne nur dadurch erzielen zu können, dass sie ökologische und soziale Kosten externalisieren. Tatsächlich ist es einzelwirtschaftlich rational, Kosten auf Andere zu verlagern; gesamtwirtschaftlich steigt dadurch der Lebensstandard, es sinkt jedoch die Lebensqualität der Gesellschaft. Management steht dann vor der Aufgabe, die Externalisierung der ökologischen Kosten zu reduzieren. Der Bogen zwischen der einzelwirtschaftlichen und der gesamtwirtschaftlichen Rationalität soll durch Nachhaltigkeitsnormen hergestellt werden. Diese Sustainability-Diskussion,⁷ knüpft an eine universalethische Perspektive an: Es ist sitt-

⁶ Vgl. zu diesem Kapitel Müller-Christ/Hülsmann (2003b)

⁷ Beispielsweise von der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“, vom Bundesministerium für Umwelt und Reaktorsicherheit, vom Rat der Sachverständigen für Umweltfragen, vom

lich-moralisch, wenn die Ressourcen der Welt gerecht zwischen den Generationen aufgeteilt werden. Mit dieser Argumentationslinie sind indes die gleichen Realisierungsprobleme verbunden, wie mit wirtschafts- und umweltethischen Gestaltungsvorschlägen. Warum aber sollte ein Unternehmen sich ethisch verhalten, wenn der betriebliche Erfolg ökonomisch definiert ist? Trotz dieser bislang in der Betriebswirtschaftslehre noch unzureichend beantworteten Frage, wird vielfach geschlussfolgert, dass sich Nachhaltigkeit nur über ethische Motive realisieren lässt: „Ohne ethische Entscheidungsprämissen würde ein Unternehmen niemals die gewaltigen Kosten auf sich nehmen, die es wohl bedarf, eine tatsächlich ressourcensparende Wirtschaftsweise einzuführen.“⁸ Gleichwohl wird in der Wissenschaft und Praxis davon ausgegangen, dass die Handlungsspielräume der Unternehmen, sich an die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung freiwillig und bewusst anzupassen, relativ gering sind.⁹ Von daher ist es verständlich, dass die Veränderung staatlicher Rahmenbedingungen kontrovers diskutiert wird, um auf diesem Weg zu mehr Nachhaltigkeit dennoch voranzukommen.¹⁰

4. Nachhaltigkeit und rücksichtsvolle Umweltbeziehungen

Die Praxis bewegt sich zum größten Teil in der normativen Semantik der Nachhaltigkeitsdiskussion. So gut wie alle Unternehmen, die im Internet oder in Broschüren Erklärungen zum Thema Nachhaltigkeit abgeben, sprechen von ihrer Verantwortung für die Gesellschaft. Offensichtlich sehen die Unternehmen, dass sie die Beziehungen zu ihren Umwelten

Bund Umwelt und Naturschutz, vom Umweltbundesamt u.a.m. Ein Vergleich der Studien findet sich bei Jörrissen/Kneer/Rink (2001).

8 Vgl. Matten/Wagner (1998), S. 61

9 Vgl. für die Praxis Krämer (1996), S. 232, für die Wissenschaft Kurz (1997), S. 98.

10 Vgl. Schmitt (1998), S. 90.

rücksichtsvoller gestalten müssen. Ihnen scheint aber bislang unklar zu sein, kraft welcher Begründung sie Rücksicht nehmen sollen. Die Rücksichtnahme aus ethisch-moralischen Gründen setzt zum einen die entsprechende Werthaltung der Entscheidungsträger voraus; zum anderen stabilisiert sie die Zwei-Welten-Theorie von Ethik und Ökonomie, die da kurz gefasst lautet: Ethik als Korrektiv von Ökonomie. Die langen Diskussionen um Wirtschafts- und Unternehmensethik zeigen, dass sich diese Werthaltungen nur schwer in praktisches Handeln umsetzen lassen.

Die Ressourcenperspektive erlaubt eine rationale Begründung für eine rücksichtsvolle Umweltbeziehung von Unternehmen.¹¹ Inhaltlicher Kern ist die systemische Vernunft: Ein System verhält sich dann rational, wenn es die Auswirkungen seines Handelns anhand der Rückwirkungen auf es selbst kontrolliert. Diese Vernunft ersetzt nicht ethisch-moralisches Verhalten, sie ergänzt es. Eine ethisch-moralische Reflexion der betrieblichen Auswirkungen ist folglich immer dann notwendig, wenn es keine Rückwirkungen – auch keine räumlich und zeitlich versetzten für das Unternehmen gibt. Die nachfolgende Abbildung gibt die Unterschiede einer normativen und rationalen Gestaltung von Umweltbeziehungen wieder.

Abbildung: Normative und rationale Gestaltung der Umweltbeziehungen im Vergleich

| | Normative Gestaltung der Umweltbeziehungen | Rationale Gestaltung der Umweltbeziehungen |
|---------------|---|---|
| Anlass | negative Nebenwirkungen | absolute Ressourcenknappheit |
| Antrieb/Motiv | Angst vor Imageverlust | Abbau der Ressourcenbasis |

11 Vgl. zu diesen Ausführungen Müller-Christ (2003b) und theoretisch vertiefend (2001)

| | | |
|----------------------------|--|--|
| Wirkungsrichtung | einseitig | wechselseitig |
| Wirkungsart | direkt, kurzfristig | indirekt, langfristig |
| Umweltbild | Anspruchsgruppen | Ressourcenquelle |
| Erkenntnisproblem | Ernsthaftigkeit und Durchhaltewillen der Anspruchsgruppe | Eigengesetzlichkeit der Ressourcenquelle |
| Erfolgsmaßstab | Anspruchsabwehr Anspruchsbefriedigung | Funktionsfähigkeit der Ressourcenquelle |
| Erfolgsbegriff | effiziente Rücksicht | permanenter Ressourcenzufluss |
| Leitbegriff | Verantwortung (Corporate social responsibility) | Substanzerhaltung |
| Nachhaltigkeitsverständnis | Einhaltung gesellschaftlicher Normen | haushalten mit Ressourcen |
| Denkart | pathogenetisch | salutogenetisch |

Quelle: Müller-Christ, G. (2003b) S. 15.

5. Das nachhaltige Unternehmen oder: Was reproduzieren (re)produktive Akteure?

Kann ein Unternehmen nachhaltig sein? Kann ein wirtschaftender Akteur nachhaltig sein? Die Antwort lautet: Er muss es sogar sein, wenn er dauerhaft überleben will. Die ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsperspektive führt eine wesentliche Ergänzung zum herkömmlichen Verständnis eines erfolgreichen Unternehmens ein. Bislang wurde in der Managementlehre davon ausgegangen, dass ein Unternehmen dann dauerhaft überlebt, wenn es Gewinne erwirtschaftet. Unter den neuen Bedingungen der sich verbreitenden Tatsache absolut knapper materieller und immaterieller Ressourcen muss ein Unternehmen gewinnorien-

tiert (effizient) und substanzerhaltend (nachhaltig) wirtschaften.¹² Zusammenfassend gilt demnach:

- Ein effizientes Unternehmen setzt seine Produktionsfaktoren sparsam ein.
- Ein nachhaltiges Unternehmen betrachtet seine Umwelten als Ressourcenquellen. (Ressourcen- oder Haushaltsgemeinschaft)
- Ein nachhaltiges System setzt sich dauerhaft für die Reproduktion seiner materiellen und immateriellen Ressourcenbasis ein.
- Ein erfolgreiches Unternehmen verhält sich effizient und nachhaltig.

Ein nachhaltiges Unternehmen hat mithilfe eines Ressourcencontrollings¹³ ständig seine Ressourcenbasis im Blick und setzt sich dann für die Reproduktion dieser ein, wenn die bislang tätigen Ressourcenquellen nicht mehr ausreichend liefern können. Dies bedeutet nicht unbedingt, dass das Unternehmen nun die Ressourcen, die es bislang von seinen Umwelten bezogen hat, selber herstellen muss. In der Praxis kommt diese Übernahme der Ressourcenproduktion beispielsweise dann vor, wenn Unternehmen eine Corporate University gründen, die ihnen die Ressource Bildung erzeugt, die bislang von staatlichen Universitäten geliefert wurde.

Viel entscheidender als die eigene Reproduktion von Ressourcen aber wird es sein, dass Unternehmen ihre Nebenwirkungen auf die Funktionsfähigkeiten ihrer Ressourcenquellen reduzieren, indem sie deren Eigengesetzlichkeiten berücksichtigen. Genau das, was die Wirtschaft für sich beansprucht, müssen Unternehmen auch für ihre Umwelten leisten: einen möglichst störungsfreien Produktionsablauf gewährleisten. Unternehmen als reproduktive Akteure erhalten in einer koevolutionären Perspektive die Produktivität ihrer Umsysteme, weil sie von ihnen abhängig sind. Daimler-Chrysler schreibt auf seiner Homepage: „Denn wir wissen, dass ein Unternehmen nur in einer stabilen und prosperierenden Gesellschaft langfristig erfolgreich wirtschaften kann“. Rational ist es deshalb, sich für diese intakte Gesellschaft

¹² Vgl. Müller-Christ/Hülsmann (2003).

¹³ Vgl. hierzu Müller-Christ (2003c).

