

Nachhaltig wirtschaften!*

Wider die Orientierung des praktischen wirtschaftlichen Handelns am Vorbild der Homunkuli

1 Die Phänomene

Es ist für jedermann augenfällig: Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich in tiefgreifenden Umbrüchen: Das Phänomen der strukturellen Arbeitslosigkeit begleitet uns schon seit längerem, aber statt zu Lösungen scheint die Entwicklung derzeit eher zu weiteren Verschärfungen zu führen. Denn statt dass neue Arbeitsplätze mit existenzsichernden Einkommen entstehen, werden diese weiter abgebaut. Die angestoßenen Reformen des Arbeitsmarktes fordern zwar stärker als bisher die Eigeninitiative und die Bereitschaft der Betroffenen, schlechter bezahlte Tätigkeiten anzunehmen. Aber die Rückführung einer größeren Zahl von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt will nicht recht gelingen.

In weiten Teilen der Welt allerdings leben wesentlich höhere Anteile der arbeitsfähigen Bevölkerung außerhalb von geregelten Arbeitsverhältnissen und/oder sozialen Sicherungssystemen. Ihr Leben ist täglicher Kampf ums Überleben. Und wer Arbeit hat, die entlohnt wird (nicht selten Kinder), der muss für einen Bruchteil des Geldes arbeiten, das in Europa gezahlt wird.

Noch immer vollzieht sich das wirtschaftliche Wachstum, das von den Auguren als Lösung der Probleme herbeigewünscht wird, allenthalben unter Missachtung begrenzter Ressourcenvorräte und beschränkter Belastbarkeit der Umweltmedien. Im Gegenteil: Zwar ist bekannt, dass die Wirtschaftsweise der westlichen Industrieländer schon heute die Lebensgrundlagen der Welt zerstört. Dennoch ist unser Lebensstil Vorbild für die meisten Menschen in der sog. Dritten Welt. China, Indien und andere

* Erstveröffentlichung in: Göllinger, Thomas (Hrsg.): Bausteine einer nachhaltigkeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für Eberhard Seidel, Marburg 2006, 35-56, hier gekürzte Fassung.

Schwellenländer sind gerade dabei, unter Hintanstellung notwendiger Naturrückichten mit zweistelligen Wachstumsraten den naturvergesenen Wirtschafts- und Lebensstil zu globalisieren. Das mag verständlich sein angesichts des erheblichen Aufholbedarfs im materiellen Lebensstandard. Zukunftsfähig für die Menschheit ist es nicht.

Auch auf der politischen Ebene lässt sich Ähnliches beobachten. Im Innern zieht sich der Staat so weit wie möglich aus der Daseinsvorsorge zurück und überlässt die Problemlösung den Privaten. Im Äußeren nimmt er im Kampf um Aufträge für nationale Unternehmen und/oder die Investitionsbereitschaft internationaler Konzerne im eigenen Land immer unverhohlener die Rolle des politischen Wettbewerbers ein.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Wirtschaftstätigkeit der Privaten werden dereguliert. Gesetzliche Begrenzungen der Ladenöffnungszeiten werden als Bevormundung der Konsumenten und des Handels angesehen und aufgeweicht oder abgeschafft. Genehmigungsvorbehalte stehen zur Disposition: Der Internet-Handel von Arzneimitteln wird zugelassen. Qualifikationsvoraussetzungen für Handwerksbetriebe werden aufgehoben.

Trotz aller Kritik am Standort Deutschland, den zu hohen Arbeitskosten und gesetzlich-bürokratischen Hemmnissen nimmt die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft jedoch keineswegs ab, im Gegenteil: Der Kapitalexport hält sich in Grenzen und nicht wenige Produktionsverlagerer kehren nach kurzer Frist reumütig zurück. Die Warenexporte steigen unaufhörlich. Die Deutschen sind Tourismus-Weltmeister. Der Export ist der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland.

Dennoch schreitet die „Rationalisierung“ weiter voran. Sie wird seit langem fast ausschließlich als Ersatz von Arbeit durch Automaten und Material sowie als Senkung der Personalkosten buchstabiert. Die Intensivierung der Arbeitsanforderungen wird vorangetrieben. Normalarbeitsverhältnisse werden durch flexible Teilzeitarbeitsverhältnisse ersetzt, Dauerverträge durch Zeitverträge. Die Bereitschaft zur aktiven Beteiligung an der beruflichen Grundausbildung junger Menschen ist stark gesunken.

Die rasante Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnik trägt ihren Teil zu dieser Entwicklung bei. Sie macht nicht nur bestimmte politische Maßnahmen wie die Auflösung des Staatsmonopols in der Stromversorgung und im Telefonwesen überhaupt erst möglich. Sie

beschleunigt auch die beschriebenen Formen der Rationalisierung und ihre Ausweitung auf Büro- und Verwaltungstätigkeiten. Derzeit sind es vor allem diese Bereiche, in denen in großem Umfang Arbeitsplätze abgebaut oder in Länder mit niedrigeren Löhnen verlagert werden.

Durch das Eindringen von Computer, Handy und Internet in das private Leben verändert sich darüber hinaus das Zusammenleben der Menschen. Persönliche Kommunikation und Interaktion nehmen ab, Vereinzelung und Bewegungsarmut nehmen zu. In einem Satz: Der dominante Wirtschafts-, Politik- und Lebensstil der westlichen Welt entfernt sich immer mehr von einem Niveau der Nutzung des vorhandenen Natur- und Sozialvermögens, das für eine wachsende Zahl von Menschen globalisierbar wäre und schickt sich zugleich an, auch die Teile der Welt zu erobern, die bisher noch aus Armut- und Unterentwicklungsgründen keine Übernutzung der ihnen zur Verfügung stehenden Vorräte an den Tag gelegt haben.

2 Die beobachtbaren Ursachen

Angesichts dieser Phänomene muss die Frage nach deren Ursachen gestellt werden. Erst wenn diese entdeckt worden sind, können Auswege erkannt und besprochen werden.

Fragen wir zunächst nach der „offiziellen“ Legitimation. Zwei vermeintlich unausweichliche Zwangsmechanismen werden immer wieder ins Feld geführt, die sich als eng miteinander verwoben erweisen:

- Die fortschreitende Globalisierung erzwingt eine Verbesserung der Kostenstrukturen, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft zu erhalten und zu verbessern.
- Die Preissensibilität der Konsumenten erfordere Kostensenkungen in allen Bereichen, um die Wettbewerbsfähigkeit auch an den nationalen Märkten gegen internationale Konkurrenz zu erhalten und zu verbessern.

Die geschilderte Entwicklung wird also letztlich legitimiert mit dem Argument der Dienlichkeit für die Bedürfnisse von seiner Majestät König Kunde. Wir Konsumenten selbst seien es, die mit Argusaugen Preisvorteile erspähen und ohne Zögern nutzen und damit auch geringfügig teurere Anbieter aus dem Feld schlagen.

Tatsächlich lassen sich Verhaltensweisen von Konsumenten beobachten, die die vorgebrachte These stützen.

- Was unterscheidet 1 Liter Milch oder 1 Pfund Kaffee vom Discounter von 1 Liter Milch oder 1 Pfund Kaffee beim Händler an der Ecke oder beim Hofladen? Scheinbar nur der Preis, weshalb viele Kunden das billigere Angebot für das günstigere halten.
- Der Verkauf von Büchern unterliegt in Deutschland einer Preisbindung. Dasselbe Buch kostet im Buchladen an der Ecke genauso viel wie beim Internet-Händler oder beim Großfilialisten in der Einkaufsmeile. Daher wissen viele Kunden die familiäre Atmosphäre des kleinen Ladens immer noch zu schätzen und kaufen ihre Bücher nicht bei den Großen.
- Lebensmittelskandale erregen immer wieder Aufmerksamkeit. Antibiotika im Fleisch, Pestizide im Gemüse, Weichmacher im Olivenöl. Öko-Produkte versprechen glaubhaft, dass sie schadstofffrei sind, kosten aber einen höheren Preis. Nur in engem zeitlichen Zusammenhang mit einschlägigen Medienberichten sind viele Kunden bereit, diesen höheren Preis zu zahlen.
- Fast kein Sportschuh wird heute noch in einem Industrieland hergestellt. Die Produktions- und Arbeitsbedingungen in den Herstellerländern lassen jedoch vielfach erheblich zu wünschen übrig. Lohndumping und schlechte Arbeitsbedingungen sind die Regel, Kinderarbeit ist nicht ausgeschlossen. Dies wissend kaufen dennoch viele Konsumenten nicht nur Sportschuhe, sondern auch viele andere in der Dritten Welt für unseren Konsum hergestellte Produkte, weil sie sehr preisgünstig angeboten werden.

Es ließen sich viele andere Beispiele anführen. Wir Konsumenten haben gelernt, dass hohe Preise von Gütern und Leistungen nicht zwingend als Anzeichen für eine hohe Qualität anzusehen sind. Daraus ziehen wir unreflektiert den Umkehrschluss: Niedrige Preise gelten uns als Zeichen für ein günstiges Angebot. Wir empfinden es als pfiffig, wenn es uns gelingt, ein Schnäppchen zu machen. Wir „sparen“, wo wir können, nicht zuletzt weil vielen von uns angesichts ihres sinkenden Realeinkommens kaum etwas anderes übrig bleibt, wenn sie ihren Konsumstandard auf annähernd gleichem Niveau halten wollen. „Geiz ist geil.“

Damit scheint der Schuldige gefunden. Allerdings sind wir Konsumenten nicht allein in der wirtschaftlichen Welt und nur auf den ersten Blick die autonomen Subjekte, als die wir vielen gelten. Unser Verhalten ist zwar auch Produkt unseres eigenen unzulänglichen Nachdenkens über unser Tun. Aber ebenso ist es Produkt der Werbebotschaften der Anbieter und des Vorlebens von Meinungsführern, an denen wir uns orientieren. Ein gut informiertes, selbstbestimmtes Konsumhandeln ist uns in Wirklichkeit nur sehr begrenzt möglich.

Mindestens das gleiche Maß an Verantwortung tragen daher die Unternehmen bzw. die in ihnen verantwortlichen Manager. Sie entwickeln immer neue Strategien der Vermarktung immer neuer Produkte und Leistungen. Nicht die Befriedigung vorfindlicher Bedürfnisse der Menschen, sondern die Entwicklung von zahlungsbereiter Nachfrage nach den angebotenen Waren ist das vorrangige Interesse: nicht die vernünftige Konsumwahl, sondern die emotionale Kundenbindung, nicht der wohlinformierte Marktpartner, sondern die gezielte Nutzung der Informationsdefizite auf Seiten der Kunden.

Stehen im Marketing die Signale auf weitestmögliche Ausweitung von Umsätzen und Marktanteilen, auf unbegrenztes Wachstum, so gilt in der Produktion die gegenteilige Maxime. „Rationalisierung“ in Form der Substitution von menschlicher Arbeitskraft durch Maschinerie, Ausweitung der Normalarbeitszeit und Lohnkostenreduzierung sind die Devise. Fast täglich kann man in den Zeitungen Meldungen über weitere Planungen von Stellenstreichungen, angedrohte Standortverlagerungen in (lohn)kosten-günstigere Regionen und Kontinente lesen. Belegschaften verschiedener Standorte von Konzernen werden gegeneinander als Konkurrenten um Arbeitsplätze aufgebaut, arbeitssparende Strategien selbst dann eingeleitet, wenn die erzielten Gewinne bereits auf ein Allzeithoch gestiegen sind.

Als Legitimation für dieses Verhalten von Managern als den verantwortlichen Akteuren in Unternehmen wird zumeist das Interesse der Unternehmenseigentümer am Gewinn und am wachsenden Wert des von ihnen in das Unternehmen eingebrachten Kapitals bemüht. „Shareholder Value“ heißt der Begriff, dessen Mehrung sich das Handeln von und in Unternehmen zur Gänze unterzuordnen habe, bei Strafe des Kapitalentzugs am globalisierten Weltkapitalmarkt. Der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften Milton Friedman hat das bereits 1971 so ausgedrückt: „Es gibt wenig Entwicklungstendenzen, die so gründlich das

Fundament unserer freien Gesellschaft untergraben können, wie die Annahme einer anderen sozialen Verantwortung durch Unternehmer als die, für die Aktionäre ihrer Gesellschaften soviel Gewinn wie möglich zu erwirtschaften“ (Friedman 1971, 176).

3 Die Fleischwerdung der Homunkuli

Handeln ohne Alternative? Durchaus nicht: Wir alle – „Verstandeswesen von Natur“ (Seidel/Menn 1988, 63) – müssen und können lernen, als wirtschaftliche Akteure unsere Rollen im Wirtschaftsprozess umfassend zu verstehen und möglichst viele mit unserem wirtschaftlichen Handeln verbundenen Folgen zu bedenken und zu beachten.

Dazu ist es zunächst notwendig zu verlernen. Denn unsere wirtschaftlichen Verhaltensgewohnheiten sind derzeit in erheblichem Umfang geprägt vom Handlungsmuster des berühmtesten Homunkulus der ökonomischen Theorie, des Homo Oeconomicus. Danach gilt es als vernünftig, sein wirtschaftliches Handeln daran zu orientieren, dass ein Maximum an eigener Nutzenstiftung zustande kommt, vor allem dadurch dass man stets nur den geringsten Preis zahlt, zu dem man ein Gut oder eine Leistung bekommen kann.

Die Figur des Homo Oeconomicus basiert auf den Grundannahmen zum Wesen des Menschen, wie sie von der europäischen Sozialphilosophie des 18. Jahrhunderts entwickelt wurden und von der neoklassischen Ökonomik des 19. Jahrhunderts zum modellhaften Akteur umfunktioniert wurde, um den wirtschaftlichen Aspekt des menschlichen Handelns von anderen Aspekten zu isolieren und damit vermeintlich besser zu verstehen (vgl. etwa Hartfiel 1968, 65 ff. und Hofmann 1964, 116 ff.).

Diese modellhafte Isolierung geschieht auf dem Wege der gedanklichen Abstraktion, indem mit Hilfe der Ceteris-paribus-Annahme und weiterer axiomatischer Vereinfachungen wie z.B. der Annahme vollständiger Information, unendlicher Reaktionsgeschwindigkeit und stabiler Präferenzen eine Modellwelt geschaffen wird, die es ermöglicht, in rechenhafter Weise wirtschaftlich optimale Handlungen zu bestimmen.

Als Homines Oeconomici handeln in der Modellwelt alle Wirtschaftssubjekte, so verschieden die Bedingungen und Gegenstände ihres Handelns auch sein mögen, nach dem gleichen Strickmuster: Sie maximieren ihren persönlichen Nutzen,

- indem sie als Konsumenten ihr Budget für Konsumzwecke ausgeben oder sparen und das in einer nutzenmaximalen Mischung zwischen diesen beiden Handlungsmöglichkeiten. Im Konsumhandeln findet die Nutzenmaximierung durch die Zusammenstellung des konsumierten Warenkorbs statt, die solange nach möglichst preisgünstigen Alternativen sucht, bis durch Umschichtung kein weiterer Nutzenzuwachs mehr erzielbar ist.
- indem sie als Unternehmer nach maximalem Unternehmergeinn streben und in dessen Verwendung abwägen zwischen investieren oder konsumieren, und dies wiederum nach dem Gesichtspunkt der alternativen Nutzenstiftung beider Verwendungsarten.
- und indem sie als Arbeitnehmer ihren Nutzen dadurch maximieren, dass sie zu gegebenem Lohn solange arbeiten, bis der zusätzliche Nutzen durch weiteren Arbeitslohn den entgangenen Nutzen einer anderen Zeitverwendung (z.B. für Freizeit) nicht mehr übersteigt.

Dem verbreiteten Selbstmissverständnis der Ökonomik als Quasi-Naturwissenschaft entsprechend, geht mit dieser modellhaften Abstraktion zum einen die Universalisierung eines bestimmten Handlungstypus einher, der als quasi-natürlich und zeitungebunden gesetzt wird: Der Mensch wird als Maximierer modelliert, in dessen Handeln sich das Maximierungskalkül durchsetzt, auch wenn er in Wirklichkeit – wie Arbeiter und Konsument – gar nicht bewusst rechenhaft zu maximieren vermag, weil die Eindimensionalität des gedanklichen Konstrukts Nutzen nur dem modellhaft denkenden Ökonomen, nicht aber dem lebendigen Subjekt intellektuell zugänglich ist: „Der Typus des modernen Kaufmanns wird hier zur anthropologischen Figur“ (Hofmann 1964, 41).

Zum anderen wird – hierin den Grundannahmen des methodologischen Individualismus folgend – als aus der Brust des Menschen entspringend ausgegeben, was in Wirklichkeit allenfalls für das Unternehmerhandeln Geltung beanspruchen kann und dort als gesellschaftlich-marktlich vorgegebene Handlungsanforderung angesehen werden muss: Weil die Wettbewerbsverhältnisse an den Märkten das Unternehmen bei Strafe des wirtschaftlichen Untergangs dazu anhalten, nach Gewinn zu streben, muss sich Management dieser Bedingung fügen, was immer es

subjektiv dabei empfinden mag.¹ Allerdings hat es dabei in Wirklichkeit immer noch zahlreiche Umsetzungsalternativen und eine zumindest implizite ethisch-normative Handlungsgrundlage, die wiederum nur in der Modellwelt gedanklich eliminiert werden können.

Nun weiß natürlich auch die Ökonomik: Tatsächlich treffen fast alle Bedingungen, die im Homo-Oeconomicus-Modell unterstellt werden, in der wirtschaftlichen Wirklichkeit nicht zu. Weder ist unser wirkliches Handeln allein auf Eigennutz und Rechenhaftigkeit reduzierbar, noch finden wir in der Wirklichkeit die idealisierten und dabei grob vereinfachten Merkmale der ökonomietheoretischen Modellwelt vor. Vor allem aber ist es in der Wirklichkeit nicht möglich, den Einfluss aller anderen Gesichtspunkte außer dem des Preises auszuschließen und andere als die beabsichtigten Wirkungen zu ignorieren, wie dies in der Modellwelt mit Hilfe der Ceteris-Paribus-Annahme getan wird. In der Wirklichkeit kann es weder normativ „gereinigtes“, rein zweckorientiertes Handeln geben, noch lassen sich die bewirkten Entscheidungs- und Handlungsfolgen auf ausschließlich zieldienliche reduzieren. Jede wirkliche Entscheidung ist mit einem Bündel von Handlungsfolgen verbunden, erwünschten, unerwünschten und unbedachten.

Um die Modellwelt zumindest partiell der Wirklichkeit anzunähern, hat die Ökonomik daher in jüngerer Zeit daher Schritt für Schritt die größten vereinfachenden Annahmen aufgegeben: Informationen sind nur unter Aufwendung von Kosten zu erhalten, Institutionen wie Rechtsnormen beeinflussen wirtschaftliches Handeln und dergl. (vgl. z.B. Williamson 1990 und Richter 1994). Andererseits geht man darin durchaus auch soweit, Eigennutz-orientiertes Handeln auch in Verletzung ursprünglich unantastbarer ethisch-normativer Gebote zuzulassen. Informationszurückhaltung und rechtlich untersagte Handlungen werden modellmäßig salonfähig gemacht, wenn z.B. gefragt wird, welche Informationen Gebrauchtwagenhändler ihren potentiellen Kunden zugänglich machen (Akerloff 1970) oder ob Umweltgesetze befolgt oder das Risiko, erwischt und sanktioniert zu werden, in Kauf genommen werden sollen (Rückle/Terhart 1986).

Bei alledem geht es jedoch keineswegs allein um Modellspielerei, die Handlungszusammenhänge in einer fiktiven Welt abzubilden und zu er-

¹ Zur Frage der gesellschaftliche Konstitutionsmechanismen dieses Handlungsmusters vgl. auch Freimann 1979, 78 ff.

klären versucht. Denn was diese Art Theoriebildung – gleichgültig ob älterer oder jüngerer Provenienz – durchgängig auszeichnet, ist ihr Charakter als Als-ob-Theorie, die durch abstrahierende, idealisierende Grundannahmen vermeintlich unwesentliche Merkmale der Wirklichkeit aus der Modellwelt eliminiert, um so die vermeintlich wesentlichen Funktionszusammenhänge zu erhellen.

Dass wirtschaftliches Handeln in Wirklichkeit auch von anderen Einflüssen und Überlegungen als dem Nutzenmaximierungskalkül bestimmt ist, tangiert die Fähigkeit des Modells, Realität zu erklären, dann nicht, wenn diese Wesentlichkeitsbedingung erfüllt ist. Dies bringt schon J.St. Mill zum Ausdruck, wenn er formuliert: „In order to judge how he will act under the variety of desires and aversions which are concurrently operating upon him, we must know how he would act under the exclusive influence of each one in particular“.²

Was in der Modellwelt der Ökonomik als universales, vernunftbestimmtes Handlungsmuster auftaucht, bleibt genau deshalb nicht auf die Modellwelt begrenzt: Es wird (rück)übertragen in die wirkliche Welt, weil es unterstellt, die vermeintlich wesentlichen Merkmale zu beinhalten. Es erlebt eine Metamorphose vom Denk- zum Handlungsmodell. Es wird gelehrt und gelernt als Inkarnation wirtschaftlicher Vernunft, die es jedoch allenfalls unter den irrationalen, axiomatisch bestimmten Bedingungen der Modellwelt sein kann.

Zwar ist unbestritten, dass es substantiell nicht zulässig ist, das Denkmodell eins zu eins in die Wirklichkeit zu übertragen, weil die Modellbedingungen geradezu definitionsgemäß in der Wirklichkeit nicht oder allenfalls sehr eingeschränkt zutreffen. Genau das aber geschieht unter der Maxime „Geiz ist geil“, nicht nur im Handeln der aktiven Unternehmer, sondern auch bei den Konsumenten. Schnäppchenjagd und eindimensional orientierte unternehmerische „Rationalisierung“ sind beides Spielarten der Uminterpretation des Denkmodells Homo oeconomicus in das Handlungsmodell Homo oeconomicus.

Wir realen wirtschaftlichen Akteure, ob Unternehmer, Konsumenten oder Arbeitnehmer, haben aus der Modellwelt der Ökonomik gelernt, dass genau dies Ausdruck wirtschaftlicher Vernunft sei. Bei der Übertra-

² Mill 1911 S. 588/589. Die wissenschaftstheoretischen Einwände gegen die Erklärungsfähigkeit axiomatisch deduktiv bestimmter Modellaussagen seien an dieser Stelle nicht näher verfolgt. Vgl. dazu etwa Kade 1962 sowie Albert 1967.

gung in unsere wirtschaftliche Wirklichkeit führen wir jedoch unbedacht zahlreiche Nebenwirkungen herbei, die einen beträchtlichen Teil der beschriebenen Krisenphänomene ausmachen. Die Zerstörung der bäuerlichen Landwirtschaft und der wohnortnahen kleinen Lebensmittelhändler, die Vergiftung der Umweltmedien und die Kinderarbeit in der sog. dritten Welt sind die Kuppelprodukte der eindimensionalen Handlungsorientierung des fleischgewordenen Homunkulus der Ökonomik. Unsere missverständene eindimensionale wirtschaftliche Vernunft zerstört das natürliche, soziale und letztlich auch das wirtschaftliche Fundament unseres Lebens.

Die wirtschaftliche Wirklichkeit liefert in aller Breite den Nachweis, dass es alles andere als vernünftig ist, der Verballhornung der Ökonomik, ihrer Verwandlung vom Denkmodell zum Handlungsmuster, zu folgen. Daher gilt es zunächst, diese unzulässige, aber von der Ökonomik mitverantwortete Übertragung zu verlernen, in welchem realen Handlungszusammenhang auch immer.

Es wird nicht ganz einfach sein, diesen Prozess des Verlernens tatsächlich zu vollziehen. Denn einerseits ist verlernen noch weniger angenehm als lernen, und das ist heutzutage schon ziemlich verpönt. Andererseits belohnen die Strukturen unseres wirtschaftlichen Systems *prima facie* genau diejenigen, die sich als gelehrige Schüler der Ökonomik gerieren und ihr Handeln in Produktion und Konsumtion eindimensional ausrichten.³ So bleibt Skepsis durchaus geboten.

4 Konturen einer nachhaltigen Unternehmensführung

Aber es ist mehr gefordert als zu verlernen. Es gilt, ein neues realitätsangemesseneres wirtschaftliches Handlungsmuster zu lernen. Wir alle müssen lernen, dass nur Realökonomie und nicht Geldökonomie die Grundlagen unseres Wirtschaftens und Lebens zu bewahren vermag (vgl. hierzu auch Freimann 1984). Wir müssen lernen, dass unser wirtschaftliches Handeln in Konsum, Arbeit und unternehmerischer Tätigkeit stets nicht nur Folgen für unser eigenes Portemonnaie hat, sondern sowohl für uns selbst als auch für andere eine Vielzahl weiterer, eben realökonomischer

³ Auch dieses Phänomen „erklärt“ die Ökonomik, z.B. mit Verweis auf Marktversagen und Marktunvollkommenheiten. Vgl. z.B. Frey 1985 und Hampicke 1992.

Folgen nach sich zieht. Diese mögen wir kaum jemals vollständig in Erfahrung bringen können. Manche mögen uns auch nur mehr oder weniger interessieren. So weit wie möglich müssen wir sie aber bedenken und berücksichtigen, wenn wir uns mit unserem wirtschaftlichen Handeln nicht letztlich mehr schädigen als nutzen wollen.

Mit dem „Sustainable Development“ liegt ein umfassendes Leitbild vor, das genau diese umfassende Handlungsorientierung für reales wirtschaftliches Handeln beinhaltet. Es ist zudem ein Leitbild, das nicht nur von Regierungen und Staaten, sondern auch von führenden Wirtschafts- und Konsumentenvertretern als politische Zukunftsvision angesehen wird, in der attraktive Entwicklungschancen auch für Unternehmen aufscheinen (so z.B. Schmidheiny 1992). Zukunftsvisionen bieten positive Anknüpfungsmöglichkeiten. Wenn klar wird, dass derjenige, der sich an Kriterien der nachhaltigen Entwicklung orientiert, Zukunftsfähigkeit für sich und seine Kinder bzw. für sein Unternehmen gewinnt, könnte eine grundlegend neue Perspektive für Konsum, Unternehmensentwicklung und Innovationen entstehen. Im Folgenden soll nun versucht werden, beispielhaft auf dem der Betriebswirtschaftslehre besonders nahestehenden Handlungsfeld der Unternehmensführung näher zu konkretisieren, was nachhaltige Unternehmensführung substantiell und prozessual bedeuten könnte.

Diese Frage wird in der Literatur inzwischen breit diskutiert.⁴ Im Vergleich mit der globalen oder nationalen Ebene ist eine entsprechende Klärung auf Unternehmensebene deutlich schwieriger.⁵ Das liegt vor allem daran, dass einzelne Unternehmen notwendigerweise die wirtschaftlichen, sozialen und natürlichen Ressourcen in unterschiedlichem Umfang in Anspruch nehmen. Entsprechend unterschiedlich tragen sie mit ihren Emissionen (darin eingeschlossen die erwünschten Leistungen und die unerwünschten Kuppelprodukte) zur Belastung der Umweltmedien bei. Ihre Wertschöpfung und ihr Erfolg beeinflussen zudem die Verteilung der Einkommen und der daran gebundenen Lebensperspektiven der Menschen. So kann zwar jeder einzelne Mensch prinzipiell gleiche Zu-

⁴ Vgl. z.B. BUND/Unternehmensgrün 2002, Oekoradar.de 2002, Linne/Schwarz 2003, Burschel/Losen/Wiendl 2004 sowie Hülsmann/Müller-Christ/Haasis 2004.

⁵ Für die Bundesrepublik Deutschland hat die Bundesregierung im Jahre 2002 eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet, die die wesentlichen Ziele und Prioritäten für die kommenden Jahre festlegt. Vgl. www.nachhaltigkeitsrat.de.

gangsberechtigung zu Ressourcen und Lebenschancen beanspruchen. Für Unternehmen kann diese Verteilungsmaxime jedoch nicht gelten.

Allerdings reicht es auf der anderen Seite nicht aus, dem bisherigen Bemühen um den betrieblichen Umweltschutz einige Anstrengungen zur Frauenförderung und zum Sponsoring hinzuzufügen. So verstanden, fiele nachhaltige Unternehmensführung zurück in die Zeit der Sozialbilanzierung, die sich weitgehend darin erschöpfte, höchst unterschiedlich motivierte unternehmenspolitische Aktivitäten ideologisch zu überhöhen und als Beiträge des Unternehmens zum Wohlergehen verschiedener Anspruchsgruppen umzudefinieren (Vgl. Fischer-Winkelmann 1980 und Dierkes 1984).

Aus dem bisher Gesagten sollen nun in Komprimierung der bisherigen Vorschläge aus der Literatur 10 Optionen für eine nachhaltige Unternehmensführung formuliert und zur Diskussion gestellt werden:

1. Nachhaltige Unternehmenspolitik orientiert sich nicht primär an Stromgrößen wie Gewinn, Cash Flow, Umsatz und dergl., sondern betrachtet zusätzlich die von ihren Aktivitäten berührten Bestände an wirtschaftlichem, sozialem und naturalem Vermögen, die sie mindestens zu bewahren, möglichst zu vermehren trachtet. Sie ist in diesem Sinne erweiterte Substanzerhaltung und als solche die Übertragung des kaufmännischen Substanzerhaltungsdenkens auf den gesamten Kapitalstock (vgl. Müller-Christ/Hülsmann 2003, 269 ff.).
2. Dabei beachtet sie die begrenzte Substituierbarkeit von naturalem und sozialem Kapital/ Vermögen durch wirtschaftliches. Dominant ist die Bewahrung jener Vermögenswerte, deren Verzehr unumkehrbaren Substanzverlust bedeutet.

Diese beiden Postulate knüpfen an die substantiellen Grundgedanken der Nachhaltigen Entwicklung an und fordern Erhaltung und Mehrung der realen Kapitalbestände, mit denen ein Unternehmen wirtschaftet, auch wenn es daran nicht durchweg Eigentumsrechte hat. Sie sind zugleich anschlussfähig an die neueren Entwicklungen der strategischen Managementlehre, hier insbesondere den Resource-based view (vgl. z. B. Grant 1998), der – allerdings bisher weitgehend ohne Bezug auf die natürlichen Ressourcen – in der Ressourcenverfügbarkeit die wesentlichen Erfolgspotentiale der Unternehmen verortet. Sie berücksichtigen zudem die begrenzte Substituierbarkeit insbesondere von Naturkapital und formulieren

mithin Prioritäten der Substanzerhaltung, die allerdings wieder potentielle Konflikte zwischen der unternehmenspolitischen und der nachhaltigkeitsbezogenen Ressourcensicherung erkennen lassen.

3. Nachhaltige Unternehmenspolitik ist auf die langfristige Sicherung der Erfolgs- und Entwicklungspotentiale des Unternehmens gerichtet. Sie ist normativ begründet, strategisch orientiert und bemüht sich um die Passung des Tagesgeschäfts in die definierten normativen Visionen und strategischen Vorgaben.

Dieser Grundsatz schlägt den Bogen zu allgemeinen Merkmalen einer langfristig angelegten Unternehmensführung, wie sie etwa im St.Galler Managementmodell entwickelt worden ist (Bleicher 1999). Diese gründet stets – ob bewusst z.B. in Unternehmensgrundsätzen niedergelegt oder lediglich implizit im Managementhandeln wirksam⁶ – in normativen Visionen und Zielen, entdeckt und nutzt strategische Erfolgspotentiale und verbindet diese mit dem operativen Tagesgeschäft. So verstandene Nachhaltige Unternehmensführung stellt damit insoweit einen spürbaren Entwicklungsschritt gegenüber dem etablierten Umweltmanagement z. B: nach ISO 14001 dar, dem seit Anbeginn die Schwäche mangelnder strategischer Verankerung bescheinigt wird (z.B. von Dyllick/Hummel 1995).

4. Nachhaltige Unternehmenspolitik betreibt eine Strategie der kontinuierlichen Verbesserung der Ressourcenproduktivität durch Ausschöpfung der Prozessoptimierung und innovative Prozess- und Produktgestaltung. Damit steigt sie ein in einen Prozess der Umkehr der Rationalisierungsprioritäten, in dem unternehmerische Rationalisierung nicht länger vorrangig den Einsatz menschlicher Arbeitskraft sondern den Materialeinsatz zum wesentlichen Reduktionsgegenstand erhebt und damit erhebliche Einsparungspotentiale erschließt (vgl. Wagner/Strobel 1999, 67f.).
5. Nachhaltige Unternehmenspolitik bemüht sich auch um die absolute Reduktion von Ressourcenverbräuchen und Emissionen, soweit die wirtschaftlichen Bedingungen des Unternehmens dies zulassen und

⁶ Auf die Tatsache, dass nicht nur Visionen, sondern Unternehmensstrategien insgesamt unhintergebar in wie auch immer geplanten Unternehmensaktivitäten enthalten sind, hat vor allem Mintzberg wiederholt hingewiesen. Vgl. Mintzberg 1985.

die globalen und nationalen Nachhaltigkeitsprioritäten dies fordern (vgl. z.B. Stahlmann/Clausen 2000, 103ff.).

Mit diesen beiden Grundsätzen wird der Tatsache Rechnung getragen, dass unter dem Gesichtspunkt der ökologischen Nachhaltigkeit der absolute Ressourceneinsatz und seine Reduzierung von herausragender Bedeutung sind. Dabei kann seine relative Reduzierung (bezogen auf das einzelne Produkt/ die einzelne Leistung) als Einstiegsoption gelten, deren Erfolge jedoch nicht selten durch die Steigerung des Mengenoutputs konterkariert werden. Reine Effizienzstrategien verfehlen daher das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit, insbesondere in der sog. "ersten" Welt, in der ca. 80% der weltweit genutzten Ressourcen verbraucht werden. Andererseits ist es auch nicht förderlich für eine nachhaltige Entwicklung, wenn diejenigen Unternehmen, die sich auf diesen Weg begeben, sich damit ins ökonomische Abseits manövrieren, z.B. weil der Markt Versuche zur absoluten Reduktion des Ressourcenverbrauchs nicht mitträgt. Denn wenn Effizienzfortschritte einzelner Anbieter bei diesen durch Mengenwachstum aufgehoben werden, können sie am Gesamtmarkt durchaus zu absoluten Ressourcenreduktionen führen, indem ineffiziente Angebote verdrängt werden.

6. Nachhaltige Unternehmenspolitik bezieht die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Unternehmensaktivitäten ein. So nutzt und entwickelt sie das soziale Kapital, das ihr zur Verfügung steht und entwickelt zugleich ihre organisationale Lernfähigkeit und damit ihre wirtschaftlichen Zukunftsperspektiven (vgl. z.B. Pfeiffer/Walther 2003).
7. Nachhaltige Unternehmenspolitik klebt nicht an vorhandenen Produkten und Programmen, sondern begreift ihre gesellschaftliche Aufgabe in der Lösung spezifischer Probleme ihrer Kunden, die mit intelligenten funktionsorientierten Leistungsbündeln zukunftsfähig zu lösen sind (Mobilität statt Autos, Wärme statt Brennstoffe) (siehe bereits Pfriem 1995, 257 ff. sowie Schneidewind/Hummel/Beltz 1997).
8. Nachhaltige Unternehmenspolitik muss im Wettbewerb bestehen. Dennoch sucht sie nach kooperativen Lösungen in Form von Wertschöpfungsketten-bezogenen und/oder regionalen Allianzen und Netzen, in denen sie im Sinne der Nachhaltigkeit auf Lieferanten, Kun-

den und Kooperationspartner einwirkt (vgl. Kirschten 2003 und Schneidewind et al. 2003).

Diese drei Postulate beziehen sich auf die soziale Form, in der unternehmenspolitische Nachhaltigkeit angegangen und umgesetzt werden muss. Angesichts der Tatsache, dass Unternehmen als soziale Systeme einerseits in Ordnungssysteme eingebettet sind und andererseits selbst aus Subsystemen und Elementen zusammengesetzt sind, kann dies nur in partizipativer Form vonstatten gehen. Vorrangig sind dabei die Mitarbeiter, die Kunden und das engere soziale Umfeld einzubeziehen.

Sie sind damit sowohl aus der Orientierung an der Nachhaltigkeitsvision begründet, die nicht als ein fixierter anzustrebender Zustand, sondern als ein (welt)gesellschaftlicher Lernprozess zu verstehen ist, wie er z.B. in der Agenda 21 entsprechend ausdifferenziert wird. Andererseits suchen sie Anschluss an die aktuellen Erkenntnisse der Managementlehre, die sowohl in der Mitarbeiterführung als auch im Marketing und in der Organisationslehre entsprechende Entwicklungen postuliert.

Gerade im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit sind allerdings auch die internationalen Bezüge von hoher Relevanz. Eine wachsende Zahl auch mittelständischer Unternehmen unterhält wirtschaftliche Verbindungen zu ausländischen Partnern auch in der dritten Welt, für die Kriterien des „fairen“ Handels nicht immer Beachtung finden. Gerade im Interesse eines Aufbaus stabiler Wirtschaftsbeziehungen ist gerade hier soziale Fairness jedoch dringend geboten.

9. Nachhaltige Unternehmenspolitik begreift Unternehmensführung als einen Prozess des Ausgleichs unterschiedlich durchsetzungsmächtiger und einwirkungsinteressierter Anspruchsgruppen („stakeholder“). Dabei gilt ihr nicht eine Anspruchsgruppe als gegenüber allen anderen prinzipiell prioritär, sondern ein tragfähiger Anspruchsausgleich im Sinne der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens als unerlässlich. Sie kommuniziert offen und dialogorientiert mit allen ihren Anspruchsgruppen (vgl. IÖW/imug 2001 sowie www.globalreporting.org).
10. Nachhaltige Unternehmensführung nimmt die aktuellen wirtschaftlichen, politischen und natürlichen Rahmenbedingungen nicht als unbeeinflussbares Datum hin, sondern mischt sich als politischer Akteur im Sinne der Herstellung nachhaltigkeitsförderlicher Rahmenbedin-

gungen in den gesellschaftlichen Diskurs ein und bezieht daraus Orientierungen für seine eigene Weiterentwicklung (vgl. Schneidewind 1998).

Die letzten beiden Aspekte beziehen sich auf den politischen Charakter der Unternehmensführung. So wie sie einerseits die Ansprüche verschiedener Stakeholder zum Ausgleich zu bringen hat, ist sie andererseits selbst Stakeholder im Prozess der gesellschaftlichen und politischen Willensbildung in Region, Nation und im Weltmaßstab. Gerade weil Nachhaltige Entwicklung ihrerseits den Charakter eines politischen Lern- und Verhandlungsprozesses hat, müssen sich Unternehmen bewusst sein, dass sie ohnehin bereits Teil des Prozesses sind und damit im wohlverstandenen eigenen Interesse an seiner Gestaltung mitwirken müssen.

Insgesamt sind die Anforderungen nicht nur eine Synopse von Konkretisierungsvorschlägen für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsvision in Unternehmen. Sie sind auch unternehmenspolitisch wohl begründet und berechtigt und schließen an entsprechende Entwicklungen der Managementlehre an, auch wenn diese zumeist ohne expliziten Bezug zu Aspekten der Nachhaltigkeit auszukommen meinen.

Ihre Beachtung stellt daher keine Traumtänzerie dar. Sie bedeutet auch nicht den Einstieg in eine wirtschaftlich ruinöse, weil sozial und ökologisch verantwortliche Unternehmenspolitik. Auch wenn die Anreize von den Märkten und der Politik bzw. Gesellschaft derzeit sicher nicht das Ausmaß erreichen, das jeden Unternehmer dazu veranlassen würde, sich an Kriterien wie den genannten zu orientieren, sind strategisch weit-sichtige Unternehmer dabei, sich bereits heute mit ihnen auseinander zu setzen und sie so weit wie möglich zu beachten. Denn damit gewinnen sie Zukunftsfähigkeit für ihr Unternehmen und leisten einen Beitrag zum notwendigen Umbau der Wirtschaft.

Die dargelegten unternehmenspolitischen Nachhaltigkeitsgrundsätze bedürfen der unternehmensspezifischen Anpassung und Gewichtung. So gelten z.B. für Dienstleister mit regionalen Bezügen deutlich andere Prioritäten als für international tätige Produktionsunternehmen. Sie sind jedoch kein zufällig zusammengestellter Katalog, aus dem nach Belieben ausgewählt und/oder weggelassen werden kann. Sie stecken den Rahmen ab, in dem sich nachhaltige Unternehmensführung bewegen kann und sollte, um zumindest auf den Pfad zur Nachhaltigkeit zu gelangen.

Darüber hinaus ist nachhaltige Entwicklung insgesamt keine ein für allemal definierte Orientierung, die nur noch umgesetzt werden müsste, sondern ein gesellschaftlicher Such- und Verständigungsprozess. Daher muss auch die auf Grundlage der dargestellten Grundsätze formulierte unternehmenspolitische Nachhaltigkeitsstrategie offen genug formuliert sein, um eventuell notwendigen Anpassungen und Weiterentwicklungen unterzogen werden zu können.

Es ist nicht schwer zu erkennen, dass eine so verstandene nachhaltige Unternehmensführung hohe Anforderungen an Manager und MitarbeiterInnen stellt. Das Nachahmen des Homo-Oeconomicus-Handlungsmusters ist weitaus einfacher, weil es noch dazu von den Märkten prima facie belohnt wird, während realökonomische, langfristige Orientierungen wie diejenige an der Nachhaltigkeitsvision sich durchkämpfen müssen.

Verantwortliche Unternehmensleitungen können diese Aufgabe daher nicht einfach an operativ Verantwortliche delegieren, wie dies im Umweltmanagement weithin geschehen ist. Sie müssen auf dem Wege zur Nachhaltigkeit selbst manches dicke Brett bohren, wenn sie das Verdikt des sich vermeintlich nicht Rechnenden und daher nicht Rationalen überwinden wollen.

Die in nachhaltiger Unternehmensführung ruhenden Chancen wollen erschlossen werden. Dazu ist zunächst Querdenken unerlässlich, ein Denken, das jedoch nicht nur unternehmenspolitische Zukunftsfähigkeit erschließt, sondern auch mithilft auf dem Wege der Umkehr von einer von falsch verstandener Ökonomik durchdrungenen parasitären hin zu einer wahrhaft vernünftigen, weil die natürlichen, sozialen und wirtschaftlichen Lebensgrundlagen bewahrenden Wirtschaftsweise.

Literatur

- Akerlof, G.A.: The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: The Quarterly Journal of Economics 1970, 488-500
- Albert, H.: Marktsoziologie und Entscheidungslogik – Ökonomische Probleme in soziologischer Perspektive, Neuwied/Berlin 1967
- Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 5. Auflage, Frankfurt/New York 1999

- BUND/UnternehmensGrün (Hrsg.): Zukunftsfähige Unternehmen – Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen, München 2002
- Burschel, C./ Losen, D./ Wiendl, A.: Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung, München/Wien 2004
- Dierkes, M.: Gesellschaftsbezogene Berichterstattung – Was lehren uns die Experimente der letzten 10 Jahre? in: ZfB, 54. Jg. 1984, 1210-1233
- Dyllick, T./ Hummel, J.: EMAS und/oder ISO 14.001? Wider das strategische Defizit in den Umweltmanagementsystemen, UmweltWirtschaftsForum, 1995 Heft 3, 24-28
- Fischer-Winkelmann, W.F.: Gesellschaftsorientierte Unternehmensrechnung, München 1980
- Freimann, J.: Gewinnerorientierung und wirtschaftliche Vernunft, Köln 1979
- Freimann, J.: Geldökonomie und Realökonomie – Bemerkungen zum Gegenstand der Wirtschaftswissenschaften, in: Schanz, G. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie – Wissenschaftstheoretische Standortbestimmungen und Perspektiven, Wiesbaden 1984, 39 - 72
- Frey, B.S.: Umweltökonomie, 2. Auflage Göttingen 1985
- Friedman, M.: Kapitalismus und Freiheit, Stuttgart-Degerloch 1971
- Grant, R.M.: Contemporary Strategy Analysis, 3rd ed. Cambridge 1998
- Hampicke, U.: Ökologische Ökonomie, Opladen 1992
- Hartfiel, G.: Wirtschaftliche und soziale Rationalität – Untersuchungen zum Menschenbild in Ökonomie und Soziologie, Stuttgart 1968
- Hofmann, W.: Sozialökonomische Studentexte, Band 1: Wert- und Preislehre, Berlin 1964
- Hülsmann, M./ Müller-Christ, G./ Haasis, H.-D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit – Bestandsaufnahme und Forschungsprogramm, Wiesbaden 2004
- IÖW/ imug: Der Nachhaltigkeitsbericht. Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Berlin 2001
- Kade, G.: Die Grundannahmen der Preistheorie, Berlin/ Frankfurt 1962
- Kirschten, U.: Unternehmensnetzwerke für nachhaltiges Wirtschaften, in: Linne/Schwarz 2003, 171 - 182
- Linne, G./Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung – Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?, Opladen 2003
- Mill, J.St.: A System of Logic Raciocinative and Inductive, New York u.a.O. 1911 (1. Aufl. 1843)
- Mintzberg, H.: Of Strategies, Deliberate or Emergent, in: Strategic Management Journal Vol. 6/1985, 257-272

- Müller-Christ, G./ Hülsmann, M.: Quo vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigen Managementlehre, in: Die Betriebswirtschaft, 63.Jg. 2003, 257-277
- Oekoradar.de (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland, Erfahrungen, Trends, Potentiale, Witten/Herdecke und Hohenheim 2002
- Pfeiffer, J./Walther, M.: Nachhaltige Unternehmensentwicklung durch Beteiligung. Den Lernprozess der nachhaltigen Entwicklung durch Partizipation in Unternehmen gestalten, in: Linne/Schwarz 2003, S. 447-459
- Pfriem, R.: Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven, Marburg 1995
- Richter, R.: Institutionen ökonomisch analysiert. Zu jüngeren Entwicklungen auf dem Gebiet der Wirtschaftstheorie, Tübingen 1994
- Rückle, K./ Terhart, D.: Die Befolgung von Umweltschutzaufgaben als betriebswirtschaftliches Entscheidungsproblem, in: ZfbF 38. Jg. 1986, 393 - 423
- Schmidheiny, S. / BCSD (Business Council for Sustainable Development): Kurswechsel: Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt, München 1992
- Schneidewind, U.: Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur, Marburg 1998
- Schneidewind, U./ Hummel, J./ Beltz, F.: Instrumente zur Umsetzung von COSY (Company orientated Sustainability) in Unternehmen und Branchen, UmweltWirtschaftsForum, 5.Jg. 1997 Heft 2, 36-45
- Schneidewind, U./Goldbach, M./ Fischer, D./ Seuring, St.: Symbole und Substanzen – Perspektiven eines interpretativen Stoffstrommanagements, Marburg 2003
- Seidel, E./Menn, H.: Ökologisch orientierte Betriebswirtschaft, Stuttgart u.a.O. 1988
- Stahlmann, V./ Clausen, J.: Umweltleistung von Unternehmen – Von der Öko-Effizienz zur Öko-Effektivität, Wiesbaden 2000
- Wagner, B./Strobel, M.: Kostenmanagement mit der Flusskostenrechnung, in: Freimann, J. (Hg.): Werkzeuge erfolgreichen Umweltmanagements, Wiesbaden 1999, S. 49 - 70
- Williamson, O.E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990