



Virtuelle Akademie **Nachhaltigkeit**

Nachhaltigkeit und kulturalistische BWL

Episode 2: Nachhaltige Unternehmensstrategien und BWL

Prof. Dr. Reinhard Pfriem
Universität Oldenburg

 Universität Bremen

ZMML
Zentrum für Multimedia
in der Lehre

DBU 

Deutsche Bundesstiftung Umwelt



Veranstaltung: Nachhaltigkeit und Betriebswirtschaftslehre *erstellt und gefördert durch*



Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Nachhaltigkeit als kulturelle Herausforderung

Episode 2:

Nachhaltige Unternehmensstrategien und BWL

Episode 3:

Interview



Lernziele dieser Episode

Lernziel 1:

Sie können erläutern, was die Nachhaltigkeit von Unternehmensstrategien ausmacht.

Lernziel 2:

Sie sind in der Lage, sich Gedanken darüber zu machen, welche Kompetenzen es für das Unternehmen braucht, um zur Nachhaltigkeit beizutragen.

Lernziel 3:

Sie können darstellen, inwiefern sich die BWL dazu verändern müsste.



Gliederung

- Nachhaltige Unternehmensstrategien sind möglich.
- Dazu sind gesellschaftsbezogene = kulturelle Kompetenzen von Unternehmen zu entwickeln.
- Die Organisationsformen von Unternehmen müssen echtes Unternehmertum ermöglichen.
- Für eine Unternehmung als gesellschaftlichen Akteur Richtung Nachhaltigkeit ergeben sich vielfältige Handlungsfelder.
- Auch die BWL braucht eine Große Transformation.



Die Transformation zu nachhaltigen Unternehmensstrategien

- Angemessener und sogar steigender Unternehmensgewinn muss nicht zwangsläufig auf Unternehmenswachstum bzw. größeren Ressourcenverbrauch zurückgehen.
- Die industrielle Massenproduktion des 20. Jahrhunderts hat auf Mengenwachstum und Kostenführerschaft (= Porters Normstrategie 1) gesetzt.
- Intelligentere Unternehmensstrategien können – erst recht bei Sättigung vieler Märkte – durchaus gewinnträchtig auf differenzierte Qualitätsproduktion setzen (= Porters Normstrategie 2).

**Joseph A. Schumpeter
(1883 – 1950):
„The Creative Response“**



Quelle: Österreichische
Nationalbibliothek, Wien



Unternehmensstrategien ohne Wachstumszwang

Es lassen sich durchaus Unternehmen(-sstrategien) finden und definieren,

- die auf permanentes Größenwachstum nicht angewiesen sind,
- die durch ihre Produktionsverfahren eine möglichst kleine und einfache Wertschöpfungskette in Gang setzen,
- die durch ihre Produkte und Dienstleistungen sowie ihre Kommunikation nicht den Konsumismus weiter anstacheln, sondern eher zu einem maßvollen Konsum und Leben beitragen.



Es braucht kulturelle Kompetenzen von Unternehmen

Unternehmerische Verantwortung äußert sich als selbst organisierte kulturelle Kompetenz, an der zukünftigen Qualität von Gesellschaft mitzuwirken.



Es braucht kulturelle Kompetenzen von Unternehmen

Unternehmerische Verantwortung äußert sich als selbst organisierte kulturelle Kompetenz, an der zukünftigen Qualität von Gesellschaft mitzuwirken.

Drei Prozessschritte kultureller Kompetenz:

- Kulturelle Prozesse als multiple und ambivalente temporale Pfade erkennen (***Recognition***).



Es braucht kulturelle Kompetenzen von Unternehmen

Unternehmerische Verantwortung äußert sich als selbst organisierte kulturelle Kompetenz, an der zukünftigen Qualität von Gesellschaft mitzuwirken.

Drei Prozessschritte kultureller Kompetenz:

- Kulturelle Prozesse als multiple und ambivalente temporale Pfade erkennen (**Recognition**).
- Betroffenheit durch kulturelle Prozesse, die handlungsstrukturierende Funktion und die gesellschaftspolitische Dimension kritisch reflektieren (**Reflection**).



Es braucht kulturelle Kompetenzen von Unternehmen

Unternehmerische Verantwortung äußert sich als selbst organisierte kulturelle Kompetenz, an der zukünftigen Qualität von Gesellschaft mitzuwirken.

Drei Prozessschritte kultureller Kompetenz:

- Kulturelle Prozesse als multiple und ambivalente temporale Pfade erkennen (**Recognition**).
- Betroffenheit durch kulturelle Prozesse, die handlungsstrukturierende Funktion und die gesellschaftspolitische Dimension kritisch reflektieren (**Reflection**).
- Wünschenswerte Zukünfte entwerfen und nachhaltige Strategien entwickeln (**Reconfiguration**).



Es braucht kulturelle Kompetenzen von Unternehmen

Unternehmerische Verantwortung äußert sich als selbst organisierte kulturelle Kompetenz, an der zukünftigen Qualität von Gesellschaft mitzuwirken.

Drei Prozessschritte kultureller Kompetenz:

- Kulturelle Prozesse als multiple und ambivalente temporale Pfade erkennen (**Recognition**).
- Betroffenheit durch kulturelle Prozesse, die handlungsstrukturierende Funktion und die gesellschaftspolitische Dimension kritisch reflektieren (**Reflection**).
- Wünschenswerte Zukünfte entwerfen und nachhaltige Strategien entwickeln (**Reconfiguration**).

➤ **Interaktionspotenzial kultureller Kompetenzen**



Wollen können und können wollen

Unternehmen (wie individuelle Akteure) müssen wollen können

Kulturelle Kompetenzen sind potenzielles = aktualisierbares Handlungsvermögen

Nachhaltigkeit als kontrafaktisch zu vergangenen ökonomischen Entwicklungen (möglicherweise auch gerade der des eigenen Unternehmens) muss in die praktische Definition des Unternehmenserfolgs integriert werden – ***wollen können!***





Nachhaltigkeit braucht zukunftsfähige Formen des Wirtschaftens

- Die Entwicklung der kapitalistischen Marktwirtschaften hat vom Unternehmerkapitalismus über den Managerkapitalismus zum Anlegerkapitalismus geführt: in vielen Fällen treffen heute unternehmensexterne und –fremde Menschen für das einzelne Unternehmen existentielle Entscheidungen.
- Das ist nicht gut. Es steht zu vermuten, dass direkter auf das unternehmerische Handeln bezogene und gemeinschaftsorientiertere Organisationsformen des Wirtschaftens besser in der Lage sind, die Probleme zu lösen: neben z. B. eigentümergeführten KMU sind das Genossenschaften, Stiftungen und verschiedene Arten des Commoning.



Handlungsfelder für den gesellschaftlichen Akteur Unternehmung

- Entschleunigung
- Stabilisierung lokaler und regionaler Einheiten
- Partnerschaftliche Beziehungen zwischen Mensch und Tier
- Biodiversität
- Entlastungen des erschöpften Menschen
- Beachtung seiner leiblichen Existenz
- Entwicklung kultureller Kompetenzen
- Intragenerative Gerechtigkeit
- Intergenerative Gerechtigkeit
- Zum Glück der Menschen beitragen



Die (Unternehmens-)Theorieperspektive

- Glücksökonomische Fundierung von Unternehmertum, also eine Ökonomik (inklusive Unternehmenstheorie), die sich zum Gegenstand macht, wie Unternehmen und ökonomische Akteure zu Lebenskunst, Lebenslust und Lebensglück beitragen können.





Was hieße das für eine nachhaltigkeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre?

- Dass BWL aufhört, sich auf die effektive und effiziente Bewirtschaftung von Naturgütern durch Unternehmen zu kaprizieren, damit auf das Problem und nicht die Lösung. Die Behandlung der Natur als „Sack von Ressourcen“ (Ulrich Hampicke) war und ist nur die Imitation zu kurz greifender ressourcen- und umweltökonomischer VWL-Ansätze.
- Dass BWL das Gutenberg-Paradigma endlich wirklich überwindet und damit aufhört, das „Draußen“ der Unternehmung als black box zu setzen (darunter aber dem spezifischen Fortschrittsmodell – *Zwang zu permanentem Wirtschaftswachstum, Kommerzialisierung von allem, Fremdversorgung statt Selbstversorgung, Individualisierung statt Commoning* – loyal verpflichtet ist).
- Dass BWL damit anfinge, eine Theorie der Unternehmung als **gesellschaftlichem Akteur** zu werden.



Was macht eine gute BWL mit Bezug auf Nachhaltigkeit aus?

Statt

- Versuchen der Identifizierung allgemeiner Gesetzmäßigkeiten oder
- der immer neuen Entwicklung von Tools, die in der Praxis aus irgendwelchen Gründen nicht funktionieren.

Den Problemen und den Akteuren folgen, das heißt:

- die Probleme in ihrer historischen Konkretheit analysieren und genügend ernst nehmen sowie
- die Bedingungen und Möglichkeiten der Akteure genau untersuchen, um BWL zur Möglichkeitswissenschaft zu machen.



Aufgaben für das Selbststudium

1. Wählen Sie ein Unternehmen aus und versuchen Sie, für dieses Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwerfen.
2. Bilden Sie je ein konkretes Beispiel für die in der Vorlesung genannten zehn Handlungsfelder des Unternehmens als gesellschaftlichem Akteur.
3. Wie sollte das Curriculum des ersten Semesters für eine BWL sein, deren Gegenstand die Unternehmung als (nachhaltigkeitsorientierter) gesellschaftlicher Akteur ist?



Literaturempfehlungen

- Becker, Lutz/ Hakensohn, Holger/ Witt, Frank H. (2012): Unternehmen nachhaltig führen. Führung, Verantwortung und Nachhaltigkeit im Management, Düsseldorf: symposion
- Pfriem, Reinhard (2011): Eine neue Theorie der Unternehmung für eine neue Gesellschaft, Marburg: metropolis.
- Pfriem, Reinhard (2011): Unternehmensstrategien. Ein kulturalistischer Zugang zum Strategischen Management, Marburg: metropolis.
- Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen – WBGU (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Hauptgutachten, Berlin: Geschäftsstelle WBGU.

Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen: Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.