

2. Ausgangsbefund – Gesellschaft im Umbruch oder zu den multiplen Krisen moderner Gesellschaften

Das vorliegende Kapitel zeichnet den massiven Umbruch moderner Industriegesellschaften in ökonomischer, sozialer und ökologischer Hinsicht nach. Diese Umbrüche haben erhebliche Auswirkungen auf die Rolle von Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext. Insbesondere erfordern sie unter Rückgriff auf bestehende Forschungsarbeiten neue Orientierungsmuster für die Steuerung von Unternehmen. Das Kapitel schafft damit den Begründungsrahmen für die Suche nach neuen Handlungsspielräumen für Unternehmungen in gesellschaftlichen Umbruchprozessen, wie sie mit dem Konzept der Geschäftsmodell-Resilienz geschaffen werden.

2.1. Fragilität der Moderne: Destabilisierung moderner Gesellschaften

In den Sozialwissenschaften ist die Diskussion um die Veränderung von Gesellschaften bis hin zur Fragilität und den Bruch moderner Gesellschaften nicht neu und wird unter anderem von Beck, Lash und Giddens als Ausgangspunkt einer "reflexiven Moderne" (Beck et al. 1994) diskutiert.

Nach ihrer Argumentation werden Gesellschaften nicht mehr durch das Streben nach Wohlstand, sondern durch die Nebenfolgen einer (Welt-)Risikogesellschaft (Beck 1986; 2008) getrieben. Zwar haben technologischer Fortschritt und die Ausbildung hoch effizienter Märkte in der Moderne für einige Teile der Welt eine deutliche Wohlstandssteigerung hervorgebracht, jedoch auch enorme ökologische und soziale Nebenfolgen verursacht, die inzwischen deutliche wohlstandsverringernde Effekte aufweisen. Zwar wird immer wieder versucht diese nicht-gewollten Nebenfolgen einzuschränken und zu beheben, meist jedoch ohne die grundsätzliche Logik, die zu ihrer Entstehung geführt haben, zu reflektieren.

Giddens (1996) beschreibt drei Ursachen für diese Entwicklung moderner Gesellschaften (72ff): (1) Eine bisher nicht da gewesene Ausdifferenzierung des Handels von Akteuren durch eine Trennung von Raum und Zeit, da die zeitliche Koordination von Akteuren nicht mehr an räumliche Nähe gebunden ist. (2) Die daraus resultierenden Entbettungsmechanismen, die insbesondere die nicht-gewollten Nebenfolgen nach sich ziehen und (3) durch eine hieraus resultierende Komplexität eine Verdrängung von einfachen Gewissheiten, sodass reflexives, „sozial robustes Wissen“ (Nowotny 2003; Nowotny 2000) an Bedeutung gewinnt. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es zwar einerseits grundsätzlich widerlegbar, allerdings für den Moment akzeptiert ist,

andererseits durch seine breite Akzeptanz in die Gesellschaft wirkt und diese damit verändern kann (vgl. Giddens 1996: 217).

Einer ähnlichen Argumentation folgt die Debatte um eine „transformative Wissenschaft“ (Schneidwind & Singer-Brodowski 2013) oder der „transdisziplinäre Forschung“ (Scholz 2011; Scholz et al. 2006; Scholz & Tietje 2002), welche versucht genau diese Rückwirkung von Wissenschaft auf die Gesellschaft zu thematisieren und gemeinsam mit ‚Nicht-Experten‘ für gesellschaftlich legitimierte Zwecke, wie beispielsweise die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen, zu nutzen.

Denn die Herausforderung des Klimawandels zeigt beispielhaft, dass die besondere Brisanz der Nebenfolgen moderner Gesellschaften in der neuen Qualität dieser liegt, da diese (1) räumlich und zeitlich nicht begrenzt sind, sondern globale Auswirkungen haben, (2) keine eindeutigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen erkennbar sind, (3) sie global sind und damit nicht räumlich externalisierbar und (4) oftmals irreversibel sind (vgl. Beck 1986).

Nach Argumentation der reflexiven Moderne nehmen diese nicht-intendierten Nebenfolgen der Moderne weiter zu, bis sie die Vorteile einer weiteren Markt- und Technologiefokussierung überbieten und sich der globale Kapitalismus „infolge der Dominanz von nicht-intendierten Nebenfolgen technisch-ökonomischer und kulturell-politischer Neuerungen [...], auf diese Weise seinen eigenen gesellschaftlichen Grundlagen revolutioniert“ (Beck et al. 2001: 19).

Damit wird „[d]ie westliche Moderne [...] selbst zum Thema und zum Problem; ihre Basisprinzipien, Grundunterscheidungen und Schlüsselinstitutionen lösen sich im Zuge radikalisierte Modernisierung von innen her auf.“ (Beck et al. 2001: 11).

Ein Teil der Problematik für die Gesellschaft ergibt sich unter anderem auch daraus, dass Wissenschaft für die vernetzten und komplexen Vorgänge kaum noch klare Ursache-Wirkungs-Erklärungen bieten kann und deshalb „Niemand [...] heute sein Votum aus sicherem Wissen ableiten [kann], doch Entscheidungen [...] jetzt getroffen werden [müssen].“ (Beck et al. 2001: 54).

Den Ausweg sehen insbesondere Beck, Lash und Giddens (1994) und dann auch Beck und Bonß (2001) in einem Übergang der oben beschriebenen ‚ersten‘ Moderne in eine ‚zweite‘ reflexivere Moderne, die sich nicht durch eine Eindeutigkeit des Wissens und der Aufklärung bildet, sondern aus „dem Weiterfragen entspringt“ (Beck 1993: 256). Damit ist die reflexive Moderne eine Weiterentwicklung der ersten Moderne, indem ihre Grundprinzipien (wie Begründungszwang, Konkurrenz der Teilrationalitäten und politische Freiheit) auf die Moderne selbst übertragen werden (vgl. Beck et al. 1994: 45).

Obwohl die Debatte um eine fragile Moderne damit nicht neu ist, wird die „Wissenschaft der Gesellschaft“ (Luhmann 1992) nach eigenen Angaben dem „kritisch-

aufklärendem Selbstverständnis bei dem krisenhaften Wandel kapitalistischer Gesellschaftsformen nicht gerecht“ (Dörre et al. 2010:10).

Aus diesem Grund wird die Entwicklung zunehmender Fragilität und Instabilität moderner Gesellschaften in kürzerer Vergangenheit wieder in der Soziologie diskutiert: Mit den Fragen der Stabilisierung und Destabilisierung moderner kapitalistischer Gesellschaften setzten sich unter anderem Klaus Dörre, Stephan Lessenich und Hartmut Rosa in dem 2010 aufgesetzten Programm des DFG-Kollegs Postwachstumsgesellschaften (vgl. Dörre et al. 2010) auseinander. Mithilfe der Konzepte der Landnahme (vgl. Dörre 2009), der Beschleunigung (vgl. Rosa 2009) und Aktivierung (vgl. Lessenich 2009) diskutieren sie unter anderem auf verschiedenen Ebenen, wie die moderne kapitalistische Gesellschaft ihre eigenen Grundlagen destabilisiert und damit die Grundversprechen der Moderne nicht mehr zu halten sind: „Festzuhalten bleibt, dass sich das Grundversprechen der Moderne – Autonomiesteigerung und -sicherung (durch Wachstum und Beschleunigung) – gewissermaßen auf technischer Seite der Zivilisation so verselbstständigt hat, dass die technischen Gestaltungsmöglichkeiten zwar stetig zunehmen, aber der Ausschöpfungsgrad prozessiv abnimmt“ (Rosa 2009: 114).

Denn in der Argumentation der Jenaer Soziologen haben „entwickelte kapitalistische Gesellschaften einen kritischen Umschlagpunkt erreicht“ (Dörre et al. 2010: 1), an dem moderne Gesellschaften die aufkommenden Probleme der ökonomisch-ökologischen Doppelkrise nicht mehr mit bisherigen Strategien und Prozessen lösen können oder diese sogar verschlimmern (vgl. Dörre et al. 2010). Eine gemeinsame These ist, dass der Kapitalismus grundsätzlich ein sozialdestruktives Potenzial offenbart, die der ökonomischen Effizienz häufig eine soziale Ineffizienz gegenüber steht (vgl. Dörre et al. 2010: 14). Diese soziale Ineffizienz sollte eigentlich durch staatliche Regulierung aufgefangen und die Ökonomie in soziale und institutionelle Rahmenbedingungen eingebettet werden: „Marktvergesellschaftung beruht [immer] somit auf widersprüchlichen, ja gegensätzlichen Handlungslogiken. Jeder über Preise regulierte Tauschakt verlangt, [...] nach sozialer Einbettung“ (Dörre et al. 2010: 29). Selbst ein neoliberaler Staat hat damit immer eine ermöglichende und eine begrenzende Funktion.

Und nicht nur das DFG-Postwachstumskolleg diskutierte die soziologische Problematik destabiler Systeme. Auch Wolfgang Streeck, ehemaliger Direktor des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, sieht die Demokratie – und damit eine der Errungenschaften der Moderne – in der Krise (vgl. Streeck 2013). Er beschreibt ein lineares ‚weiter so‘ als „buying time“, indem durch „die Nutzung des Geldes [...] zur Entschärfung potenziell destabilisierender sozialer Konflikte, zunächst mittels Inflation, dann durch Staatsverschuldung, dann durch Expansion der privaten Kreditmärkte

und schließlich – heute – durch den Ankauf von Staats- und Bankschulden durch die Zentralbanken“ (Streeck 2013: 15) der bevorstehende unvermeidliche Bruch nur hinausgezögert wurde.

Streeck sieht den Erfolg und die Möglichkeit zur Revitalisierung des globalen Kapitalismus allein dadurch begründet, dass die staatliche Politik dem kapitalistischen System bis heute Zeit erkaufte, „indem sie dem neoliberalen Gesellschaftsprojekt als Konsumgesellschaft zunächst durch Inflationierung der Geldmenge, dann durch steigende Staatsverschuldung und schließlich durch freizügige Kreditvergabe an private Haushalte eine Art von Massenloyalität sicherte, wie sie die Theorie des Spätkapitalismus sich schlechthin nicht hatte vorstellen können“ (Streeck 2013: 26).

Die Bereitschaft des Einzelnen versichere sich das System außerdem durch die vier Kompensationsstrategien: ‚coping‘, also der Einführung eines Leistungsethos der Fitness als individueller Erfolgswert, ‚doping‘, also die Mittel und Wege, um die Leistungsbereitschaft und Fitness auch durchzuhalten, ‚hoping‘, also der Hoffnungsnahrung, dass der Druck der Leistungserbringung nur momentan so hoch ist und alles besser wird/werden kann, und ‚shopping‘, als Ausgleichsmechanismus dafür, dass momentan so ein Stress besteht (Streeck 2015).

Beck et al. (1994) folgend sieht Streeck aus der gesellschaftlichen Krise kaum einen Ausweg, der der Wissenschaft oder Gesellschaft bisher bekannt ist (Streeck 2013: 8). Denn „Jeder Sieg über die Krise wurde über kurz oder lang zum Vorspiel einer neuen Krise, durch komplexe und unvorhersehbare Wendungen hindurch, die eine Zeit lang vergessen ließen, dass alle Stabilisierungsmaßnahmen nur provisorisch sein können, solange der Fortschritt der kapitalistischen Entwicklung – die >>Landnahme<< durch den Markt (Lutz 1984; Luxemburg 1978 [1913]) – mit der Logik der sozialen Lebenswelt zusammenstößt.“ (Streeck 2013: 16).

Damit sieht Streeck eine große Herausforderung für moderne Staaten, wenn der Kapitalismus, so wie wir ihn kennen, aufgrund von finanzieller Notlage der Staaten, ohne einen auf Kredit finanzierten Konsumerismus auskommen muss (vgl. Streeck 2013: 78). Denn wenn „der Kapitalismus des Konsolidierungsstaates auch die Illusion sozial gerecht geteilten Wachstums nicht mehr zu erzeugen vermag, kommt der Moment, an dem sich die Wege von Kapitalismus und Demokratie trennen müssen. Der heute wahrscheinlichste Ausgang wäre dann die Vollendung des hayekianischen Geschäftsmodells der Diktatur einer vor demokratischer Korrektur geschützten kapitalistischen Marktwirtschaft. [...] Die Alternative zu einem Kapitalismus ohne Demokratie wäre eine Demokratie ohne Kapitalismus, zumindest ohne den Kapitalismus, den wir kennen. Sie wäre die andere, mit der Hayekschen konkurrierende Utopie. Aber im Unterschied zu dieser läge sie nicht im historischen Trend, sondern würde im Gegenteil dessen Umkehr erfordern.“ (Streeck 2013: 235).

Im Folgenden sollen am Konzept der Landnahme die destabilisierenden Prozess der Moderne exemplarisch dargestellt werden:

Der Begriff der Landnahme ist kein neuer. Ursprünglich geprägt von Rosa Luxemburg (1978 [1913]) können unter Landnahmen grundsätzlich die Expansion der marktlichen Produktionsweise auf ein noch nicht-marktliches ‚Außen‘ – wie nicht eingepreiste und vermarktlichte Materialien, Strukturen oder Regionen – verstanden werden.

Durch die Nutzung dieses Außen und den Zugriff auf (noch) nicht eingepreiste öffentliche Güter lassen sich weitaus höhere Produktivitäten erwirtschaften als durch den alleinigen Zugriff auf innere marktliche Strukturen, wobei, nach David Harvey, durch gezielte Marktöffnung und Marktschließung das notwendige Außen immer wieder neu hergestellt werden kann (vgl. Dörre 2009: 42).

Die für die Aufrechterhaltung marktlich organisierter moderner Gesellschaften notwendigen Wachstumsraten können nur über Landnahmen produziert werden, so dass der Kapitalismus ohne „diese Landnahmen, ohne diese Nutzung äußerer Vermögenswerte (einschließlich brachliegender Arbeitskraft) nicht existieren“ (Dörre 2009: 44) kann. So verstanden ist das Konzept der Landnahme – also die Generierung hoher Produktivitäten durch den Zugriff auf ein nicht-marktliches Außen – auch in den Wirtschaftswissenschaften nicht unbekannt und wird unter den Schlagwörtern der öffentlichen Güter und auftretender externer Effekte diskutiert (z. B. Ostrom 1991; Hardin 1986). Auf Unternehmensebene lassen sich soziale und ökologische Landnahmen damit grundsätzlich als die Möglichkeit und den Zwang beschreiben, auf soziale und ökologische öffentliche Güter Zugriff zu nehmen und Kosten zu externalisieren, um auf diesem Weg neue Märkte produktiv erschließen zu können. Die Auswirkungen der Externalisierungen generieren dabei, je nach Geschäftsmodell und Gestaltung der unternehmerischen Praxis, unterschiedlich stark ausgeprägte Nebenfolgen. Über die unterschiedlichen Ziele, Formen und Mittel der Landnahme sind diese daher auch bezüglich des Grades ihrer negativen Auswirkungen grundsätzlich beeinfluss- und steuerbar (vgl. Dörre 2009: 44). Zur Sicherstellung eines wohlstandsfördernden Gesamteffekts brauchen moderne Gesellschaften damit institutionelle Rahmenbedingungen, die eine Pflege wohlstandsfördernder Effekte sicherstellen und wohlstandsmindernde Externalitäten eindämmen (z. B. Gamble 1988 nach Streeck 2013: 90). Bei nachhaltiger Versorgung und Pflege der für den Wohlstand einer Gesellschaft und Wirtschaft notwendigen öffentlichen Güter wie beispielsweise Bildung oder Infrastrukturen, kann dann vonseiten der Wirtschaft durchaus wohlstandsfördernd auf ein solches Außen zugegriffen werden – allerdings nur, wenn wohlstandsmindernde Kosten nicht einfach externalisiert werden und die öffentlichen Güter so zwar gebraucht, aber nicht verbraucht werden. Genau eine solche verbrauchende Entwicklung diskutiert Klaus Dör-

re jedoch mit der Ausbildung einer neuen Qualität einer Landnahme zweiter Ordnung, welche insbesondere die Strukturen landnimmt, die den Wohlstand der Wirtschaft eigentlich garantieren und aufrecht erhalten sollen (vgl. Dörre 2009: 54ff).

Der Jenaer Ansatz beschreibt damit die Fragilität der Moderne als „die Folge einer finanzgetriebenen Landnahme, welche marktbegrenzende Institutionen und Regulationssysteme umformt, aushöhlt und schwächt“ (Dörre 2009: 54) und somit durch ihre Nebenfolgen über kurz oder Lang einen Bruch innerhalb der Gesellschaft auslöst. Diese Entwicklung sieht Dörre in einer neuen Qualität durch den in den 1970er Jahren aufkommenden globalen Finanzmarktkapitalismus. Die Abkopplung von Real- und Finanzwirtschaft durch die Deregulierung globaler Finanzmärkte, veränderten die Beziehungen von Unternehmen, Staaten und Finanzmärkten so, dass durch den fehlende intentionellen Zugriff die wirtschaftlichen Akteure mit völlig neuen Möglichkeiten der Landnahme konfrontiert wurden (vgl. Dörre 2009: 54f). Nach Dörre ist „[d]as Ergebnis [...] eine Planwirtschaft im Dienste von Rendite und Profit. Gewinnmargen erscheinen nicht mehr als Ergebnis wirtschaftlicher Leistung, sondern werden als Anspruch der Eigentümer vorausgesetzt und so zur zentralen Planungsgröße der gesamten Unternehmensorganisation“ (Dörre 2009: 60). Unter einem solchen anonymen Marktdruck werden auch innerhalb der Unternehmen die vorgegebenen verbindlichen Kennziffern in entsprechende Zielsetzungen auf alle dezentralen Unternehmenseinheiten heruntergebrochen, sodass ein betriebswirtschaftlicher Zwang zur Externalisierung aller möglicher Kosten entsteht und sich zunehmend verstärkt. Durch ihre Internationalität entziehen sich finanzgetriebene Landnahmen, welche eigentlich im Sinne der Risikogesellschaft eine gesellschaftliche Rückversicherung bräuchten, einerseits der Beeinflussung durch institutionelle Rahmenbedingungen und damit einer gesellschaftlichen Kontrolle. Wie jedoch die institutionellen Rettungsaktionen der systemnotwendigen Organisationen zeigen, ist die finanzmarktgetriebene Landnahme bei Brüchen auf der anderen Seite von der stabilen Funktionalität der institutionellen – meist nationalstaatlichen – Rahmenbedingungen abhängig. Dadurch höhlen sie diese, durch den Verbrauch der öffentlichen sozialen und ökologischen Güter aus. Systemische Instabilitäten sind eine logische Folge, da sowohl die notwendigen sozialen, wie auch die ökologischen Systeme nicht mehr in der Lage sind, ein wohlstandsförderndes Außen bereitzustellen. Die Finanzkrisen werden somit zu Gesellschaftskrisen, die sowohl das ökonomische System wie auch die Demokratie, also die beiden Grundmittel zur Durchsetzung der Versprechen der Moderne, erschüttern. Gesellschaftliche Kosten der Krise sieht Dörre insbesondere in der Schwächung des sozialen Zusammenhalts, der gesellschaftlichen Innovationsfähigkeit und des demokratischen Prinzips: „Indem sie die Erschöpfung großer Bevölkerungsgruppen fördert, mündet die finanzkapitalistische Landnahme so eine veritable Krise des sozialen Zusammenhalts, der

gesellschaftlichen Innovationsfähigkeit und des demokratischen Prinzips. Sie wird, so lässt sich schlussfolgern, nicht nur für das ökonomische System, sondern auch für die Demokratie dysfunktional“ (Dörre 2009: 81).

Ob dieser negativen Sichtweise zu Folgen ist oder nicht, fest steht, dass die Destabilität moderner Gesellschaften eine notwendige und ausstehende Integrationsleistung bedeutet, die die lange Zeit technologisch verkürzte Betrachtungen des Fortschritts, der Technologie und der Ökonomie, wieder in die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen einbettet. Aus diesem Grund fordern die Jenaer Professoren eine „Rückkehr der Kritik in die Soziologie“ (Dörre et al. 2009: 12), da „der Verheißungsaspekt des Kapitalismus [...] indessen erst dann wirklich zu verstehen [ist], wenn sein Zusammenhang mit dem Grundversprechen der Moderne offengelegt wird“ (Rosa 2009: 95).

2.2. Planetarische Grenzen: Ökologische Grenzen des Wachstums

Auch eine Diskussion über ökologische Destabilitäten innerhalb bestehender Logiken ist alles andere als neu. Spätestens seit den "Grenzen des Wachs­tums" (Meadows et al. 1972) wird die Möglichkeit eines ‚weiter so‘ innerhalb einer begrenzten Welt grundsätzlich diskutiert. Am Beispiel der Ressourcenverfügbarkeit zeigte der Bericht des Club of Rome, dass bei Extrapolation unserer Wirtschaftsweise schon bald irreversible Umweltgrenzen überschritten würden, die wirtschaftliches Handeln insgesamt seiner Grundlage berauben.

Die Endlichkeit von kohlenstoffbasierten Rohstoffen wird auch heute noch unter dem Stichwort ‚peak oil‘ diskutiert: Zwar besteht in den Energiestudien Uneinigkeit darüber, wann der ‚peak oil‘ eintreten wird und welche Auswirkungen sich dadurch ergeben, doch ist die Frage, wann genau der Peak erreicht ist, eigentlich auch von nachgestellter Bedeutung. Viel wichtiger ist die Frage, mit welchen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und geopolitischen Nebenwirkungen ‚peak oil‘ verbunden sein wird. Denn ob es Wirtschaft und Gesellschaft gelingen wird sich durch verknappende Ölreserven und einer daraus resultierenden höheren Innovationskraft im alternativen Energiebereich zu dekarbonisieren ist umstritten (Planungsamt der Bundeswehr 2012; IEA 2011; BP 2011).

Über die endliche Ressourcenverfügbarkeit hinaus findet eine weitere Diskussion im Bereich der ökologischen Senken statt und eine weitere herausfordernde Dimension der Steuerung mit sich bringt: Denn, auch wenn noch nicht klar ist, wie weit sich Rohstoffknappheit grundsätzlich durch steigende Marktpreise empirisch bestätigen

wird, wird die Überlastung der Senken aufgrund ihres Allmende-Charakters marktlich gar nicht erfasst, da sich die Kosten der Übernutzung Externalisieren lassen. Somit sind insbesondere unter Aspekten der inter- und intragenerativen Gerechtigkeit die Überlastung der planetarischen Grenzen auf Seite der Senken eine mindestens ebenso große Herausforderung wie die Endlichkeit der Ressourcen.

Eine solche Aussage wird insbesondere durch die Umweltsystemforschung (Steffen et al. 2015; Rockström et al. 2009) bekräftigt, die die Aussagen des Berichts an den Club of Rome um die Perspektive der Aufnahme und Ausgleichskapazitäten der Ökosysteme ergänzt.

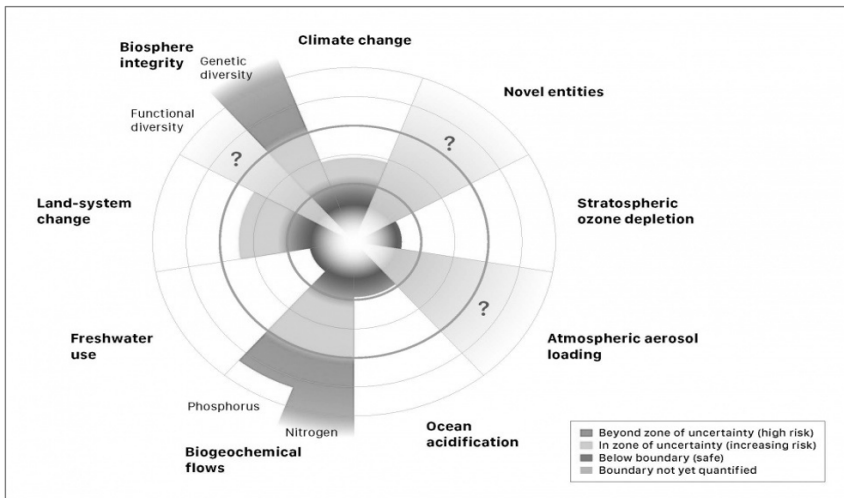


Abbildung 2: Grenzwerte der „planetary boundaries“ (Steffens et al. 2015: 15)

Bei der Betrachtung der globalen Grenzen können momentan neun relevante Dimensionen unterschieden werden, die die planetarischen Grenzen einer menschenfreundlichen Welt des Ökosystems Erde ausmachen (siehe Abbildung 2: Grenzwerte der „planetary boundaries“). Diese neun Bereiche zeichnen sich dadurch aus, dass sie von systemischer Bedeutung für das Funktionieren des globalen Ökosystems sind. Durch deren Vernetzung untereinander hat selbst ein Überschreiten einzelner dieser Belastungsgrenzen massive Konsequenzen für die Menschheit.

In den meisten der neun Dimensionen lässt sich der aktuelle Belastungsgrad quantifizieren und es besteht die Erkenntnis, dass in vier Bereichen die globalen Belastungsgrenzen schon heute deutlich überschritten sind: Dazu gehören der Klimawandel, der Verlust der biosphärischen Integrität (insbesondere im Bereich der Biodiversität),

eine Überlastung der Nährstoffkreisläufe und die Überschreitung von Landnutzungsveränderungen (vgl. Steffen et al. 2015: 3ff). Dabei werden die Dimensionen Klimawandel und Veränderung der biosphärischen Integrität, welches den Einfluss des Menschen auf die ökosystemischen Funktionen beschreibt, als „core boundaries“ beschrieben, die die Erde in ein neues Zeitalter bringen könnten (vgl. Steffens et al. 2015: 6f).

Ähnlich wurden die tiefgreifenden ökologischen Nebenwirkungen unseres Handelns auch von Paul Crutzen (2002) beschrieben, der das heutige Erdzeitalter als das Anthropozän bezeichnet, in dem der Mensch mit seinen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Prozessen inzwischen der zentrale Einflussfaktor für die globale Entwicklung des Erdsystems geworden ist (Waters et al. 2016; Crutzen 2002).

In neueren Debatten nimmt auch der Wissenschaftliche Beirat für globale Umweltfragen in seinem Hauptgutachten 2011 „Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation“ hierauf Bezug und beschreibt die zentrale Herausforderung des 21. Jahrhunderts darin „ein zukunftsfähiges, legitimes Narrativ für Wohlstand, Sicherheit, Freiheit und Fairness in einer Weltgesellschaft von bald 9 Milliarden Menschen [zu] erfinden, das die Begrenzung der Ökosysteme akzeptiert“ (WBGU 2011: 98). Dabei mahnt er, dass im Zeitalter des Anthropozän „auch eine neue Ära der Verantwortung [beginnt], denn technisch ist die Menschheit mittlerweile in der Lage, das Erdsystem so weit aus dem Gleichgewicht zu bringen, dass schwere Folgeschäden für Gesellschaft und Ökosysteme ausgelöst werden können“ (WBGU 2011: 33). Um die daraus resultierenden und nur schwer kalkulierbaren globalen ökologischen Risiken vermeiden zu können, ist die absolute Senkung der Belastungen der Umweltdimensionen im globalen Maßstab nötig. Soll zeitgleich außerdem global eine – notwendige und wünschenswerte – quantitative Wohlfahrtssteigerung ermöglicht werden, resultiert hieraus die Notwendigkeit einer absoluten Entkopplung des Umwelt- und Ressourcenverbrauchs von wohlfahrtssteigernden wirtschaftlichen Aktivitäten. Dabei ist es wichtig, dass diese Entkopplung sich auf die Umweltbelastungen in ihrer Gesamtheit bezieht und nicht Entlastungen in einer Umweltdimension auf Kosten von Mehrbelastungen in einer anderen erreicht werden.

Genau eine solche, primär technologische, Lösung, die einerseits ein Wachstums- und Wohlstandsmehrendes Versprechen einhält und trotzdem die ökologischen Grenzen nicht weiter belastet, sondern sogar entlastet, wird unter den Stichworten der Green Economy (UNEP 2011) oder Green Growth (OECD 2011) geführt. Sowohl die UNEP als auch die OECD oder auch die Weltbank (2012) gehen davon aus, dass sich das globale wirtschaftliche Wachstum mit Hilfe grüner Technologien vom globalen Umwelt- und Ressourcenverbrauch entkoppeln lassen. Doch ist dieser Optimismus umstritten: Zwar ist mithilfe technologischer Innovationen bereits schon viel erreicht

worden, allerdings noch keine Senkung des Umwelt- und Ressourcenverbrauchs, sondern immer nur eine relative Entkopplung und es zu zeitlichen, stofflichen oder räumlichen Problemverschiebungen kommt (z. B. van den Bergh et al. 2015; Hallegatte et al. 2011; Bringezu & Bleischwitz 2009).

Um zu einer Entlastung der planetarischen Grenzen zu kommen, wird aus diesem Grund neben den eher technologischen Strategien der Ökoeffizienz und -konsistenz, außerdem die Strategie der Suffizienz diskutiert (z. B. Speck 2016; Fischer & Grieshammer 2013; Linz 2012; Stengel 2011; Princen 2005; Sachs 1993). Während Effizienz einen effektiveren Ressourcenverbrauch bei gleichem wirtschaftlichem Output beziehungsweise einem höheren Output bei gleichem Ressourcenverbrauch anstrebt und damit auf einem ökonomischen Grundprinzip aufbaut, konzentriert sich die Konsistenzstrategie dagegen auf eine stoffliche Wiederverwertung aller Ressourcen, so dass eine Kreislaufwirtschaft entsteht (z. B. Braungart & McDonough 2008). Suffizienzstrategien dagegen bemühen sich um eine Verringerung der Nachfrage insbesondere für ressourcenintensiver Güter und Dienstleistungen. Damit fokussieren sie, im Gegensatz zu Effizienz und Konsistenz, nicht den Eingriff in bestehende Produktions- sondern insbesondere auch Konsumstrukturen und Lebensstile. Mit dem Stichwort der Suffizienz ist nicht grundsätzlich ‚Verzicht‘ gemeint, sondern eher ein ‚genug‘ und kann damit sogar als Schutzrecht verstanden (vgl. von Winterfeld 2002) und in ein politisches Programm übersetzt werden (vgl. Linz 2017; Schneidewind & Zahrnt 2013). Insbesondere bei mangelnder Effektivität von Effizienz- und Konsistenzmaßnahmen ermöglicht nur die Kombination dieser mit Suffizienz die konsequente Ausgestaltung der nachhaltigen Entwicklung und inter- und intragenerativen Gerechtigkeit. Je nach Gewichtung der Strategien kann es hierbei auch zu einer Reduktion des ökonomischen Outputs kommen (Cassiers & Thiry 2015; Daly & Farle 2011; Jackson 2011/2009).

Um den sperrigen Begriff der Suffizienz handhabbarer zu machen, beschrieb Wolfgang Sachs (1993) diesen in der Kurzformel der „4 E's“, auf die auch Schneidewind und Zahrnt zur Skizzierung ihrer „Suffizienzpolitik“ (2013) zurückgreifen. Mit Blick auf die Erhöhung der Lebensqualität, bei möglicherweise schrumpfendem wirtschaftlichen Kennzahlen, unterteilt er die Suffizienz in die Kategorien *Entrümpelung*, im Sinne eines ‚weniger‘ an Konsum und „Small ist Beautiful“ (Schumacher 1973); *Entschleunigung*, im Sinne eines langsameren Konsums und einem Heraustreten aus der beschleunigten Tretmühle; *Entflechtung*, im Sinne der Stärkung einer Regionalwirtschaft und einer *Entkommerzialisierung*, im Sinne eines Selbermachens und einer Subsistenzwirtschaft.

Einen noch expliziteren Rückgriff auf die Frage, ob ein reduzierter Umwelt- und Ressourcenverbrauch überhaupt mit weiterem wirtschaftlichen Wachstum in Einklang

gebracht werden kann und welche Rolle der Wohlstand dabei spielt, macht er Ökonom Tim Jackson in seinem Bericht der Sustainable Development Commission an die britische Regierung „Prosperity without Growth“ (Jackson 2009). Den ökologischen Studien folgend sieht auch Jackson hier den Ausgangspunkt für die Debatte um eine neue Form des Wirtschaftens (vgl. Jackson 2011: 16ff). Auch Jackson kommt nach ausführlicher Analyse zu dem Schluss, dass eine absolute Entkopplung im ausreichenden Maße bisher nicht zustande gekommen ist (vgl. Jackson 2011: 59ff). Allerdings sieht er massive Wachstumsabhängigkeiten in der momentanen Ausgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft und „aus diesem Dilemma nur zwei Auswege: Entweder man macht das Wachstum nachhaltig; oder man hält die Wachstumsrücknahme stabil. Alles andere bedingt einen ökonomischen oder ökologischen Zusammenbruch.“ (Jackson 2011: 136).

Ob sich die drängenden Probleme wie Klimawandel, Biodiversitätsverlust oder auch die grundlegende Ressourcenfrage über ‚peak oil‘ insbesondere mit Blick auf eine inter- und intragenerativen Gerechtigkeit wohlstandsbringen klären lassen, hängt damit also maßgeblich von der Effektivität technologischer Effizienz- und Konsistenzstrategien und/oder von der Bildung suffizienter, wachstumsunabhängiger Wohlstandsbringender Strukturen ab.

2.3. „Beyond GDP’: Entkopplung von Wachstum und Wohlstand

Ein positives Wirtschaftswachstum wird in den Wirtschaftswissenschaften als Ziel meist so selbstverständlich angenommen, dass es kaum kritisch diskutiert wird. Allerdings haben die Wirtschaftswissenschaften durchaus eine lange, wenn auch meist eher randständige Tradition der Beschäftigung mit unterschiedlich verstandenen ‚stationären Zuständen‘. Als wichtigster früher Skeptiker ist Thomas Malthus (1798) zu benennen, der, vorerst irrtümlicherweise, insbesondere in der Versorgung der Menschheit mit Nahrungsmitteln das zentrale Hindernis für fortgesetztes Wachstum sah. In den modernen Wirtschaftswissenschaften ist es die heterodoxe Schule der ökologischen Ökonomie, angestoßen von Herman Daly (z. B. 1991), der unter Verweis auf Georgescu-Roegen (1975) die biophysikalischen Grundlagen des wirtschaftlichen Handelns zurück in die Ökonomie holte. Entsprechend skizzierte Daly auch die Grundlagen einer ‚Steady State Economy‘, wie sie seit dem von ökologischen Ökonomen weiter entwickelt wurde. So modellierte beispielsweise aktuell Gran (2017) Szenarien für Deutschland, wie eine gesamtgesellschaftliche Schrumpfung, unter ver-

einfachten Annahmen des Modells, funktionieren könnte, ohne dass die Lebensqualität der Einwohner automatisch massiv sinken würde. Er baut damit auf Arbeiten von Victor auf, der diese Berechnungen 2012 bereits für Kanada durchführte (Victor 2012). Darüber hinaus finden sich außerdem erste Überlegungen zu einer Makroökonomik der Lebensqualität bei Nørgård (2013) oder Jakob und Edenhofer (2014).

Grundsätzlich bleibt jedoch eher unklar, wie genau politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen ausgestaltet sein müssten, damit stagnierendes beziehungsweise sinkendes Wirtschaftswachstum nicht in eine Rezession führt, sondern sich im Sinne einer „Postwachstumsgesellschaft“, wie sie von Seidel und Zahrnt (2010) propagiert wird, entwickelt.

Unabhängig von der Frage, wie viel Wachstum in Bezug auf die ökologischen Schäden noch vertretbar ist und wie dieses aussehen müsste, wird außerdem auch die Frage wie viel ökonomisches Wachstum eigentlich ökonomisch noch möglich ist diskutiert. Diese Diskussionen werden mit der Frage verbunden, welche Auswirkungen eine länger anhaltende Stagnation in einer Gesellschaft, in der einige Wachstumstreiber und Wachstumszwänge hat. Unter dem Stichwort der ‚Secular Stagnation‘ wird von der These ausgegangen, dass viele Volkswirtschaften möglicherweise einfach eine Phase wirtschaftlicher Stagnation erwartet, egal ob ökologisch gewünscht oder nicht und das auch hier kaum Konzepte bestehen, wie diese Phasen zu handhaben sind (z. B. Baldwin & Teulings 2014).

Basierend auf den Arbeiten von Richard Easterlin, der bereits 1974 in seinem Easterlin-Paradox das Phänomen beschrieb, dass Wohlstand und Lebensqualität nicht beliebig weit proportional mit dem Wirtschaftswachstum mitwachsen, sondern auf einem bestimmten Level bestehen bleiben, beschäftigen sich außerdem auch Teile der ökonomischen Glücksforschung mit dem Phänomen auseinanderfallender Einkommen und Lebensqualität (z. B. Kahnemann & Deaton 2010). So kommen beispielsweise Wilkinson und Pickett (2011) zu dem Ergebnis, dass sich der Wohlstand und die Lebensqualität nicht allein durch das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf abbilden lassen, sondern weitere Faktoren für den Wohlstand von Nationen relevant sind und ein steigendes Bruttoinlandsprodukt Armutsbekämpfung, menschliche Entwicklung oder Ungleichheit nicht unbedingt verbessert (Wilkinson & Pickett 2010; Offer 2006).

Das Wohlstand beziehungsweise Lebensqualität ab einem bestimmten Einkommen eben nicht mehr mit weiter steigendem Einkommen weiter steigen, sondern von anderen Faktoren, wie beispielsweise Bildung, Sicherheit oder Gesundheit abhängen, wird ebenfalls seit Längerem diskutiert. Bereits Sen (z. B. 1985) und Nussbaum (z. B. 1995) beschreiben mit ihrem Capability Approach eine Grundlage für die systematische Betrachtung der unterschiedlichen Faktoren von Wohlstand. Einen ähnlichen

Ansatz verfolgt auch Max-Neef (1991) mit der Systematisierung menschlicher Bedürfnisse.

Auf diese Ergebnisse aufbauend wird außerdem diskutiert, ob es überhaupt sinnvoll ist Schrumpfung oder Wachstum zu propagieren und sich damit weiterhin auf das Bruttoinlandsprodukt als Kennzahl für Lebensqualität und Wohlstand zu fokussieren oder ob es ausreicht dem Bruttoinlandsprodukt weniger Bedeutung beizumessen, Wachstumsabhängigkeiten zu verringern und sich ökologische und soziale Kennzahlen zu konzentrieren, die Wohlstand besser abbilden können (z. B. van den Bergh & Kallis 2012). Diese Debatte darüber, dass das Bruttoinlandsprodukt eigentlich eine überbewertete Rolle in modernen Gesellschaften spielt, wird unter dem Stichwort „Beyond GDP“ geführt, die sich mit der erweiterten Wohlstandsmessung befasst. Die berühmteste Studie hierzu ist vermutlich der sogenannte Stiglitz-Report (Stiglitz et al. 2010), der sich im Auftrag der französischen Regierung für ein erweitertes Indikatorensystem aussprach. Dieses sollte differenzierte, aussagekräftige Aussagen über die Entwicklung im Bereich Wirtschaft, Lebensqualität und ökologische Nachhaltigkeit machen, da das Bruttoinlandsprodukt als Einzelindikator hier keine ausreichenden Erkenntnisse liefere. Darauf aufbauend kam es in einigen Ländern ebenfalls zur Entwicklung verschiedener Indikatorensysteme beziehungsweise Indikatoren, so auch in Deutschland innerhalb der Arbeiten der Bundestagsenquete „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ (Deutscher Bundestag 2013).

Ein prominentestes Beispiel auf internationaler Ebene ist der „Better Life dex“ der OECD, der 2011 erstmals eine Auswahl an unterschiedlichen Indikatoren des Wohlstands für die OECD-Länder veröffentlichte. Dieser umfasst elf Dimensionen aus unterschiedlichsten Bereichen, welche teilweise mit dem Bruttoinlandsprodukt korrelieren¹, teilweise komplett von diesem abgekoppelt sind² (vgl. OECD 2015; 2013).

¹ ‚Wohnverhältnisse‘; ‚Einkommen‘; ‚Beschäftigung‘

² ‚Gemeinsinn‘; ‚Bildung‘; ‚Umwelt‘; ‚Zivilengagement‘; ‚Gesundheit‘; ‚Lebenszufriedenheit‘; ‚Sicherheit‘; ‚Work-Life-Balance‘

2.4. Etablierte Unternehmen in fragilen Gesellschaftsprozessen

Die Diskussionen der vorherigen Kapitel zeigen, dass eine kritische Auseinandersetzung mit den destabilisierenden Mechanismen moderner Gesellschaften in unterschiedlichen Disziplinen diskutiert wird. Die sich hieraus ergebenden Herausforderungen sprechen sowohl Gesellschaft und Wirtschaft an und sind außerdem für die unternehmerische Praxis von Relevanz.

Damit ist es nicht nur für die Gesellschaftswissenschaften, sondern auch für die Managementwissenschaften durchaus sinnvoll, sich kritisch und unvoreingenommen den Fragen eines ‚Wie weiter?‘ zu stellen und die verschiedenen Möglichkeiten und Grenzen sowie Handlungsoptionen für Unternehmen und die Managementwissenschaft auszuloten, wofür es auch bereits einige Beispiele (vgl. Palzkill & Schneidewind 2015; Wilts & Palzkill 2015; Gebauer & Sagebiel 2015), sowie einige wenige theoretische Konzepte (vgl. Augenstein & Palzkill 2016; Schneidewind & Palzkill 2011; Reichel & Seeberg 2011; Paech 2005; Bakker et al. 1999) gibt. Denn bei all den scheinbaren Gegensätzen von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit und ökonomischem Erfolg ist zu beachten, dass in einer fragileren Gesellschaft auch die bisher erfolgreichen Geschäftsmodelle ebenfalls einer Fragilität unterliegen. Oder anders formuliert: Falls es zu einem Bruch der Moderne kommen sollte und die Nebenwirkungen der Moderne die wohlstandsfördernden Wirkungen auflösen, werden auch die Akteure der Wirtschaft mit ihren bisherigen Strategien fragil und scheitern (vgl. Hamel & Välikangas 2003: 52ff). Dabei kann nicht nur eine mögliche „Moralisierung der Märkte“ (Stein 2007) sondern auch andere ökologische, ökonomische und soziale Nebenfolgen für Unternehmen deutliche Herausforderungen darstellen.

In Krisen und Brüchen mit massiven gesellschaftlichen Auswirkungen, die auch die Unternehmen betreffen, stellt sich dann allerdings die Frage, was mit den bisher erfolgreichen Akteuren in diesen Umbruchsituationen passiert? Denn natürlich hat Strukturwandel immer Gewinner und Verlierer und heutige etablierte Unternehmen werden mit ihren momentan erfolgreichen Geschäftsmodellen in neuen nachhaltigen Strukturen eher zu den Verlierern zählen, wenn sie es nicht schaffen diese ebenfalls erfolgreich zu transformieren.

Dabei sind Innovationen und Geschäftsmodelltransformationen für Unternehmen grundsätzlich nicht neu. Unternehmen sind keine starren Artefakte, die, einmal etabliert, keine Veränderung in ihrem Geschäftsmodell mehr zu lassen (siehe Kap. 2.5.1). Im Gegenteil, sie unterliegen beständig dem Druck der Veränderung und Anpassung: An neue Kundenbedürfnisse, neue Wettbewerber oder neue politische Regulationen

und beeinflussen diese mit ihrem Handeln wiederum (siehe Abb. 4: Reproduktion destabilisierender Wirtschaftsprozesse).

So sind Unternehmen zwar grundsätzlich immer mit strukturellen Vorgaben des Marktes konfrontiert, dabei allerdings dem anonymen Druck der Märkte selten vollständig ausgeliefert. Sie lassen sich als „strukturpolitische Akteure“ (Schneidewind 1998) begreifen, die Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen nehmen und diese damit mitverantworten. Gerade durch unternehmerische Innovationskraft und Experimentierkultur ist ihr Potenzial als Agenten des Wandels und „transformativen Unternehmen“ (Scholl & Mewes 2015) den Weg in eine nachhaltige und krisenfeste Gesellschaft mit zu prägen enorm (vgl. Arend 1999; Hill & Rothaermel 2003; Afuah 2001; Zahra 1993; Parker 2011; Alkemade et al. 2011: 7).

In Nachhaltigkeitstransformationen können Unternehmen grundsätzlich zwei unterschiedliche Rollen einnehmen: (1) sie sind als Nischenakteure³ Treiber von technologischer und/oder sozialer Transformation, weil sie davon profitieren oder (2) sie versuchen den Wandel zu verhindern, da sie in den bestehenden nicht-nachhaltigen Strukturen erfolgreich sind (vgl. Bidmon & Knab 2014; Alkemade et al. 2011: 6). Durch die Weitergabe sozialer und ökologischer Kosten an die Gemeinschaft tragen viele etablierte Unternehmen damit eher zur Stabilisierung bisheriger nicht nachhaltiger Pfade bei. Eine ordnungspolitische und gesellschaftsprägende Mitverantwortung der Unternehmen wird mit Verweis auf einen fehlenden Business Case abgelehnt.

Dabei hat eine fragiler werdende Moderne neben der gesellschaftlichen Mitverantwortung der Unternehmen durchaus eine weitere Relevanz für diese: Die Diskussion um ein verändertes Wohlstandsverhältnis findet inzwischen nicht mehr nur innerhalb theoretischer Debatten der Gesellschaftswissenschaften statt, sondern spiegelt sich auch in gesellschaftlichen⁴ und – trotz der politischen Brisanz des Themas – selbst in politischen Debatten wieder (vgl. Deutscher Bundestag 2013; Jackson 2009; Stiglitz et al. 2009). Noch scheint die Umsetzung von suffizienzpolitischen (Symbol-)Politiken zwar von keiner Partei gewollt und auch die Herausforderung der Rohstoffknappheit ist mit immer neuen Möglichkeiten risikoreicher Förderung noch eine Weile aufschiebbar (IEA 2011; BP 2011; Zentrum für Transformation der Bundeswehr 2010), jedoch ist die grundsätzliche Endlichkeit der Rohstoffe und auch mögliche institutionelle Verschärfungen bis hin zu sich schnell veränderten politischen Kursen

³ Das Veränderungspotenzial von Nischenakteuren oder Entrepreneuren hängt dabei insbesondere von tieferen Ansätzen unternehmerischer Ausbildung an Schulen und Universitäten, sowie im Unternehmen selbst ab (vgl. Braukmann et al. 2012; Braukmann & Schneider 2008).

⁴ So fand in 2014 beispielsweise die 4te internationale degrowth-Konferenz in Leipzig statt, die mit über 3000 Besuchern große überregionale Aufmerksamkeit erzeugte (vgl. degrowth Pressespiegel: <https://www.degrowth.de/de/leipzig-2014/pressespiegel/>).

(wie bei dem Atomausstieg nach dem Unglück in Fukushima) durchaus mögliche Realität.

Darüber hinaus haben nicht allein Ressourcenknappheit und mögliche verschärfte politische Rahmenbedingungen direkten Einfluss auf Unternehmen. Insbesondere etablierte Markenunternehmen stehen durch die Präsenz ihrer gesellschaftlichen Anspruchsgruppen unter Dauerbeobachtung, die durchaus eine gesellschaftspolitische Mitverantwortung der Unternehmen einfordern und es immer wieder schaffen eine breite Öffentlichkeit für ihre Themen herzustellen. Sowohl Kunden wie auch Aktionäre und Wettbewerber beobachten und bewerten die unternehmerischen Aktivitäten, ebenso viele weitere gesellschaftliche oder marktliche Interessensgruppen, wie Umwelt- und Verbraucherschutzverbände. Aufgrund der direkten gesellschaftlichen Anliegen und ihrer thematischen Expertise wird gerade Umwelt- und Verbraucherschutzverbänden eine hohe Glaubwürdigkeit zugeschrieben, was wiederum Kunden und Aktionäre und Wettbewerber beeinflusst.

Damit sind markenstarke Unternehmen einerseits zu bedeutenden sozialen Wegweisern geworden und beeinflussen durch ihre starke Leit- und Identifikationsfunktion täglich menschliches Verhalten in vielfältiger Art und Weise (vgl. Häusler 2014: 397). Andererseits weckt oftmals genau diese mächtige Leitfunktion von Marken auch gesellschaftlichen Widerstand, auch in Bezug auf Nachhaltigkeit und ein neues Wohlstandsverständnis (z. B. Klein 1999). Insbesondere wenn in Zusammenhang mit einem Unternehmen Vorwürfe bezüglich sozialer oder ökologischer Folgen des unternehmerischen Handelns thematisiert werden, hat die negative Berichterstattung für das Unternehmen oftmals spürbare Auswirkungen⁵: von einem kurzfristigen Imageverlust bis hin zur Initiierung weitreichender (symbol)politischer Entscheidungen.

So ist jede unternehmerische Entscheidung immer potenzieller Diskussionsgegenstand öffentlicher Debatten, solange es Interessensgruppen gelingt Öffentlichkeit herzustellen. Damit kommt der Berücksichtigung der öffentlichen Meinung in Unternehmen eine immer höhere Bedeutung zu (vgl. Zerfaß & Piwinger 2014).

Zusammengefasst stellt sich in einer fragiler werdenden Moderne die Frage nach funktionierenden Geschäftsmodellen, die die Herausforderungen der neuen Fragilität meistern können. Dies beinhaltet, dass ein Unternehmen in der Lage ist, sich auf eine Zukunft mit möglichen Veränderungen vorzubereiten und diese gegebenenfalls sogar mit zu initiieren und trotzdem unter momentan geltenden Regeln des Marktes stabil

⁵ Als ein prominentestes Beispiel lässt sich hier die Greenpeace Kampagne für den Meeresschutz um die Besetzung der Brent Spar gegen den Schell-Konzern nennen (vgl. Greenpeace Brent Spar: <https://www.greenpeace.de/20-jahre-brent-spar>).

und überlebensfähig zu bleiben. Doch wie könnten solche neuen Orientierungsmuster betriebswirtschaftlich umgesetzt und gefasst werden, ohne den Bezug zur ökonomischen momentan geltenden Wirklichkeit zu verlieren?

2.5. Verortung der Arbeit und Überblick über relevante Forschungsarbeiten

Zur Beantwortung dieser Frage braucht es theoretische Ansätze, die offen genug sind gesellschaftliche Wandelprozesse bis hin zu Brüchen konzeptionell abzubilden und Geschäftsmodelle nicht nur aus betriebswirtschaftlicher, sondern auch aus Transformationsicht beschreiben (Palzkill & Augenstein 2017). Das in dieser Arbeit entwickelte Konzept der Geschäftsmodell-Resilienz versucht für eine bessere Verständigung der Rolle von etablierten Unternehmen in Nachhaltigkeitstransformationen einen Orientierungsrahmen zu erstellen, der es den Unternehmen ermöglicht, produktiv mit gesellschaftlichen Brüchen umzugehen. Dafür braucht es einmal eine klare Positionierung von unternehmerischer Nachhaltigkeit, von gesellschaftlicher Transformation und von der Rolle von Unternehmen in dieser:

Im Transformationsverständnis folgt die Arbeit der Transitionforschung (Kap. 2.5.2) die Transformation als sozio-technischer Wandel über drei Ebenen versteht (vgl. Geels & Schot, 2010; Rotmans & Loorbach 2010; Kemp & Loorbach 2008; Nykvist & Whitmarsh 2008; Rotmans & Kemp 2001). Aufbauend auf den Arbeiten von Ulrich (1993) und Schneidewind (1998) werden Unternehmen als strukturpolitische mitverantwortliche Akteure des Wandels verstanden (Kap. 2.5.3), welche sowohl von seiner Umwelt geprägt werden, diese allerdings auch immer mitprägen. Das Konzept der True Business Sustainability (Muff & Dyllick 2014; Dyllick & Muff 2013) stellt darüber hinaus eine innovative Bewertung für unternehmerische Nachhaltigkeit zur Verfügung (Kap. 2.5.4), auf die in dieser Arbeit Bezug genommen wird.⁶

2.5.1. Transformationen nachhaltiger Geschäftsmodelle

Was macht nachhaltige Transformationen auf Unternehmensebene aus und wie lassen sie sich beschreiben? Die Forschung zu nachhaltigen Geschäftsmodellen (BMfS) ist sowohl im Bereich der Geschäftsmodellforschung wie auch im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung eher ein Nischenthema.

⁶ Teile dieses Kapitels wurde bereits veröffentlicht unter Palzkill & Augenstein 2017.

Dabei ist klar, dass die nachhaltige Entwicklung auf gesellschaftlicher Ebene ohne die Akteure der Wirtschaft nur schwer funktionieren wird. Die Forschung um nachhaltige Geschäftsmodelle versucht zu analysieren, inwieweit neue oder auch weiterentwickelte Geschäftsmodelle dazu beitragen können, wettbewerbsfähige Lösungen ohne negative Externalitäten oder sogar positive Auswirkungen auf die Umwelt zu entwickeln (vgl. Schaltegger et al. 2016; Boons & Lüdeke-Freund 2013; Schaltegger et al. 2012, Stubbs & Cocklin 2008). Sie ist damit Teil eines Nachhaltigkeitsmanagements, welches versucht soziale ökologische und ökonomische Herausforderungen integriert zu betrachten und Unternehmen zu transformieren, sodass sie einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung von Gesellschaften leisten können (vgl. Schaltegger et al. 2016; Whiteman et al. 2013).

Grundsätzlich können bei der Debatte um solche Geschäftsmodell-Transformationen oder -Innovationen, Geschäftsmodelle zwei mögliche Rollen einnehmen (vgl. Boons & Lüdeke-Freund 2013): Geschäftsmodelle können mit ihren expliziten Ausprägungen und Prozessen und ihren angebotenen Produkten und Dienstleistungen technologische oder auch soziale Innovationen hervorbringen (vgl. Teece 2010). Oder das Geschäftsmodell kann zweitens selbst einem Innovationsprozess unterliegen, der ein Unternehmen einerseits nachhaltiger machen, andererseits auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöhen kann (vgl. Boons & Lüdeke-Freund 2013; Chesbrough 2010; Johnson 2010). Diese Weiterentwicklung des Geschäftsmodells als Innovation kann von inkrementellen Veränderungen innerhalb einzelnen Geschäftsmodellkomponenten bis hin zu einer vollständigen Veränderung des gesamten Geschäftsmodells reichen (Schaltegger et al. 2012).

Für Geschäftsmodelle gibt es allerdings kaum gemeingültige Definitionen darüber, was es leisten muss, um nachhaltig zu sein (vgl. Schaltegger et al. 2012; Boons & Lüdeke-Freund 2013). Rückgreifend auf Boons und Lüdeke-Freund, die 2013 auf Basis einer Literaturrecherche grundlegende normative Anforderungen an ein nachhaltiges Geschäftsmodell entwickelten, schlagen Schaltegger et al. (2016) aktuell folgende Definition für ein nachhaltiges Geschäftsmodell vor: „A business model for sustainability helps describing, analyzing, managing, and communicating (i) a company’s sustainable value proposition to its customers, and all other stakeholders, (ii) how it creates and delivers this value, (iii) and how it captures economic value while maintaining or regenerating natural, social, and economic capital beyond its organizational boundaries“ (Schaltegger et al. 2016: 4f), womit sie die drei Hauptkomponenten von

Geschäftsmodellen, Kundennutzenversprechen, Architektur der Wertschöpfung und Finanzielle Logik⁷ mit konkreten Bezügen auf Nachhaltigkeit ausstatten.

Dabei gibt es wenig Wissen darüber, wie genau nachhaltige Innovationen ein Geschäftsmodell nachhaltiger machen und in Unternehmen realisiert werden können (vgl. Boons et al. 2013: 2). Einleuchtend ist, dass nachhaltige Innovationen dann besonders gut von einem Geschäftsmodell aufgenommen werden, wenn die Innovation zu den Eigenheiten des Geschäftsmodells passen und sich wirtschaftlich tragen (z. B. Carrillo-Hermosilla et al. 2009; Horbach 2008). Grundsätzlich gehen nachhaltige Innovationen nach Boons et al. (2013) über reguläre Produkt- und Prozess-Innovationen genauso hinaus wie auch über einfache technologisch orientierte Effizienz- und Konsistenz-Innovationen (Boons et al. 2013: 3) und nehmen damit Bezug auf „Systeminnovationen“ (Augenstein 2015), die auch in der Forschung über nachhaltige Transformationen eine Rolle spielen (siehe nächstes Kapitel 2.5.2).

2.5.2. Transformationen als sozio-technische Transitions

Was bedeutet gesellschaftliche Transformation in Richtung Nachhaltigkeit? In der niederländischen Transition-Forschung (z. B. Grin et al. 2010; Loorbach 2007; Loorbach 2010a; Loorbach & Rotmans 2006; Kemp et al. 2007) wird eine Transition verstanden als radikaler, struktureller Wandel eines gesellschaftlichen Systems als Folge einer Ko-Evolution von ökonomischen, kulturellen, technologischen, ökologischen und institutionellen Entwicklungen.

Die Transition-Konzepte basieren dabei auf Ansätzen der Innovationsforschung, sowie auf Konzepten der Soziologie und der evolutionären Ökonomik und thematisieren umfassende und langfristige Transformationen von sozio-technischen Systemen, wie Transport-, Energie- oder Wasser-Systemen (vgl. Geels & Schot 2007; van den Bergh et al. 2011). Eine Transition ist das langfristige Ergebnis eines grundlegenden Wandels von veränderten Strukturen, Kulturen sowie Routinen und Konventionen eines Systems (Rotmans & Loorbach 2010: 109) und beinhaltet damit immer eine Systeminnovation (Augenstein 2015: 57f). Der Zusammenschluss der unterschiedlichen disziplinären Zugänge ergibt sich dadurch, dass aktuelle ökologische Probleme wie Klimawandel oder Ressourcenknappheit disziplinär kaum gelöst werden können und ein besseres Verständnis für die Beharrlichkeiten von nicht nachhaltigen Produktions- und Konsummustern aufgebaut werden sollen. Darauf aufbauend, dass Transitions ko-

⁷ Zu der Dreiteilung eines Geschäftsmodells siehe z. B. Boons & Lüdeke-Freund 2013 oder Kap. 4.1

evolutionär und in verschiedenen Ebenen stattfinden, können diese nicht mit klassischen “terms of command and control” (Loorbach & Rotmans 2006; Kemp et al. 2007) begleitet oder hervorgerufen werden. Denn umfassende gesellschaftliche Nachhaltigkeitstransformationen sind einerseits gekennzeichnet von Komplexität und räumlichen, zeitlichen und stofflichen Wechselwirkungen, sodass klassische Steuerungs- und Lösungsansätze, aufgrund nicht eindeutiger Ursache-Wirkungs-Beziehungen, an ihre Grenzen stoßen (vgl. Voß 2008: 243). Andererseits sind sie normativ und zielorientiert und emergieren damit nicht automatisch aus bestehenden Prozessen, sondern brauche Akteure des Wandels, die es schaffen das kollektive Gut ‚Nachhaltigkeit‘ aufrecht zu erhalten. Darüber hinaus sind die dominierenden Akteure im Feld der Transformationen meist große privat organisierte Unternehmen, welche nur dann als Akteure des Wandels aktiv werden (können), wenn ihre jetzigen erfolgreichen in jetzige bestehende Strukturen passende komplementäre Fähigkeiten und Kapital aufrechterhalten oder steigern können (vgl. Geels 2011: 25; van den Bergh et al. 2011: 5).

Ein zentraler Rahmen der Sustainability Transition Ansätze ist die in Abbildung 3 dargestellte Multi-Level Perspektive (MLP), welche Transformationen von sozio-technischen Systemen als ein Zusammenspiel von drei unterschiedlichen Ebenen konzeptualisiert: Landscape, Regime, Nische.

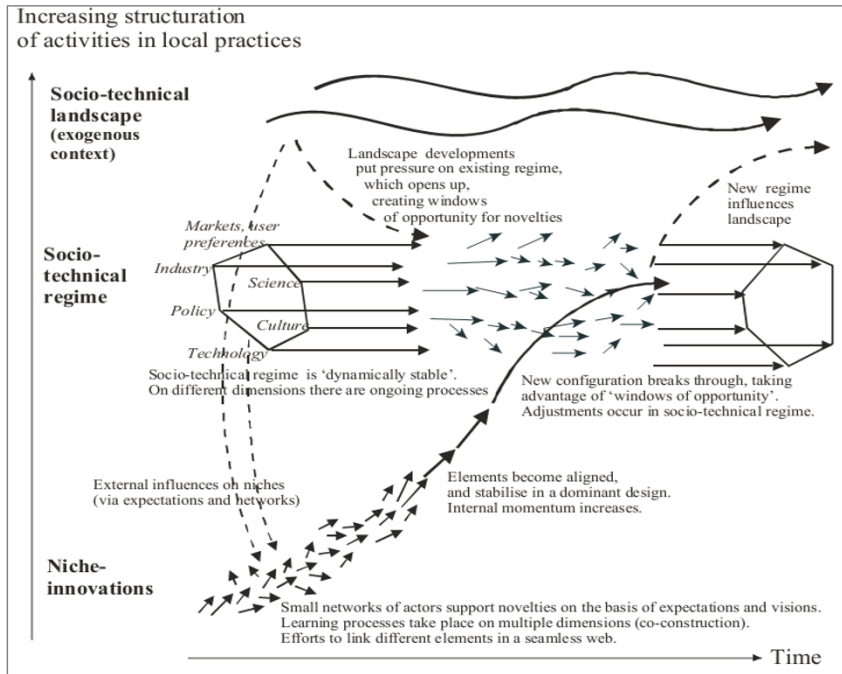


Abbildung 3: Multi-Level Perspektive gesellschaftlicher Transformationsprozesse (Geels & Schot 2010)

Das Landscape-Level umschreibt hierbei eine relativ stabiles Unternehmensumfeld der weitläufigen Entwicklungen und langfristigen Trends, welche kaum von Individuen oder einzelnen Akteuren beeinflusst werden können. Das Regime ist definiert als ein Zusammenschluss von bestehenden Strukturen, Kulturen und Praktiken, welche den Handlungsspielraum der Akteure zur Problemlösungen und Möglichkeiten beschreibt. Es besteht aus dynamischen sozialen Strukturen, die sich etablieren, da sie konstant reproduziert werden. Dennoch erlaubt es damit minimalen Raum für unterschiedliches Verhalten oder Variationen. Damit neue Regeln und Routinen Teil des Regimes werden können, müssen hier Machtstrukturen hinterfragt und individuelle und soziale Lernprozesse angestoßen werden (Schove & Walker 2007). Nischen entstehen dagegen wo Akteure proaktiv neue Praktiken ausprobieren, welche sich von den geltenden Regeln und Routinen des Regimes unterscheiden (vgl. Geels & Schot 2010; Rotmans & Loorbach 2010; Kemp & Loorbach 2008; Nykvist & Whitmarsh 2008; Rotmans & Kemp 2001). Grundsätzlich geht die Transition-Forschung davon

aus, dass Systeminnovationen in Nischen starten und Nischenakteuren bei Erfolg in das Regime wandern (z. B. van den Bergh et al. 2011). Die Multi-Level-Perspektive hat grundsätzlich zum Ziel charakteristische Muster und Mechanismen zu identifizieren, die in Transitionprozessen eine Rolle spielen (vgl. Geels & Kemp 2012; Geels 2011, Rotmans & Loorbach 2010; Grin 2010). Die Ebenen der Multi-Level-Perspektive sind dabei weder politisch noch räumlich oder organisatorisch zu verstehen, sondern sind Ebenen von verschiedenem Strukturationsgrad, die auf Giddens Strukturierungstheorie (1984) basieren.

Die Rolle von Unternehmen innerhalb der sozio-technischen Systeme wird auch in der Transition-Forschung als eine der Schlüsselherausforderungen diskutiert. Aufgrund deren Einfluss und Ressourcen, können Unternehmen eine potenziell sehr wichtige Rolle für alternative, nachhaltige Lösungen spielen. Da allerdings fundamentaler Wandel die bestehenden Systeme und Organisationen unter deutlichen Druck setzt, haben die etablierten Regime-Akteure oftmals ein Interesse ihre bestehende Macht auszubauen, Strukturen zu erhalten und sich so ihre bestehende Position zu erhalten (vgl. Markard et al. 2012; Geels 2011).

2.5.3. Die strukturpolitische Mitverantwortung von Unternehmen

Welche Rolle nehmen Unternehmen in Nachhaltigkeitstransformationen ein beziehungsweise, welche könnten sie auch einnehmen? Grundsätzlich stellt sich die Frage nach unternehmerischen Nachhaltigkeitsvorreitern in Wandelprozessen nur dann sinnvoll, wenn anerkannt wird, dass Unternehmen einerseits eine gesellschaftliche Mitverantwortung für die Ausgestaltung der Gesellschaft und des gesellschaftlichen Wandels haben, andererseits auch die Möglichkeit besitzen diese Strukturen auch aktiv zu beeinflussen. Denn Unternehmen üben nicht nur Einfluss auf das eigene Angebot aus und bestimmen damit über die direkten und indirekten Nebenfolgen ihrer Produktion, sondern nehmen ebenso Einfluss auf das Angebot der Mitbewerber, die gesellschaftlichen institutionellen Rahmenbedingungen und die Nachfrage der KonsumentInnen und damit indirekt auch auf deren Konsum- und Lebensstile (vgl. Grunwald & Kopfmüller 2012: 183).

Unternehmen sind damit nicht nur deterministisch-passive Marktanpasser, deren Ziel und Aufgabe allein der betriebswirtschaftliche Erhalt des Geschäftsmodells ist und deren wirtschaftsethische gesellschaftliche Verantwortung grundsätzlich abgelehnt wird. Mit einer solchen Sichtweise auf Wirtschaft und Unternehmen wird ihnen die strukturpolitische Mitverantwortung entzogen, die der Wirtschaftsethiker Peter Ul-

rich mit „innovativen geschäftsstrategischen Synthesen“ und der „ordnungspolitischen Mitverantwortung“ einer integrativen Wirtschafts- und Unternehmensethik (1993) beschreibt. Ulrich versucht in dieser die Ansätze der Wirtschaftsethik mit praktikablen Managementansätzen zu verbinden, indem die Unternehmen sowohl „ethische Verantwortbarkeit als auch der erfolgstrationalen Zumutbarkeit“ (Ulrich 1993: 16) entsprechen. Innovative geschäftsstrategische Synthesen (Ulrich 1993: 18ff) beschreiben hier die Vergrößerung der ökologisch-ökonomischen Schnittmengen (vgl. Schneidewind 1998: 49), in der unternehmerisch erfolgreiche und trotzdem ethisch verantwortbaren Wege des Wirtschaftens gefunden werden, wie beispielsweise durch das Angebot von Bio-Produkten oder durch (öko-)effizientere Prozesse (vgl. Ulrich & Fluri 1992: 66f.). Hierfür sind oftmals innovative Geschäftsstrategien der „schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter 1950) notwendig, indem geprüft wird, ob das „eigene Denken und Handeln [...] den komplexen Problemsituationen von heute noch angemessen ist“ (Ulrich & Probst 1988: 5).

Unter „ordnungspolitischer Mitverantwortung“ versteht Ulrich eine gesellschaftspolitische Verantwortung von Unternehmen für die gesellschaftliche Entwicklung, die aktiv vorangetrieben wird (vgl. Ulrich 1993: 24ff). Eine solche Verantwortungsübernahme bedingt Unternehmen, die als „strukturpolitische Akteure“ (Schneidewind 1998) agieren. Denn die Frage nach möglichen Handlungsoptionen und Umsetzungen innovativer geschäftsstrategischer Synthesen oder gar ordnungspolitischer Mitverantwortung stellt sich nur dann sinnvoll, wenn anerkannt wird, dass Unternehmen zwar einerseits unter gegebenem Marktdruck und strukturellen Entwicklungen agieren müssen, andererseits jedoch als Akteure des Marktes den Druck und die Strukturen erst hervorgerufen und durch ihr Handeln reproduzieren. Damit wird unternehmerisches Handeln durch marktliche, aber auch soziale, kulturelle und institutionelle Strukturen zwar grundsätzlich „restringiert und ermöglicht, aber nicht determiniert“ (Ortmann 1995: 183).

Bei Schneidewinds unternehmerischen strukturpolitischen Akteuren (1998) ist unternehmerisches Handeln, gemäß Giddens' Konzept der Dualität der Struktur (1984), immer in Strukturen eingebettet. Diese werden mit jedem unternehmerischen Handeln ebenfalls (re)produziert und sind damit grundsätzlich wandlungsfähig. Wie für alle anderen Akteure besteht auch für Unternehmen daraus folgend immer ein Gestaltungs- und Handlungsspielraum, der nicht beliebig, aber doch beständig ist. Unter Rückgriff auf Giddens beschreibt Schneidewind die nicht nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung der Wirtschaftsprozesse als „nicht zu zügelnde und enorm leistungsstarke Maschine, die wir als Menschen kollektiv bis zu einem gewissen Grade steuern können, die sich aber zugleich drängend unserer Kontrolle zu entziehen droht und sich selbst zertrümmern könnte“ (Giddens 1995: 173 nach Schneidewind 1998: 400). Un-

ternehmerische Strukturpolitik ist damit mit jeder Handlung oder auch Nicht-Handlung eines Unternehmens gegeben, ob von diesem gewollt oder nicht. Abbildung 4: Reproduktion destabilisierender Wirtschaftsprozesse stellt diesen Zusammenhang schematisch dar:

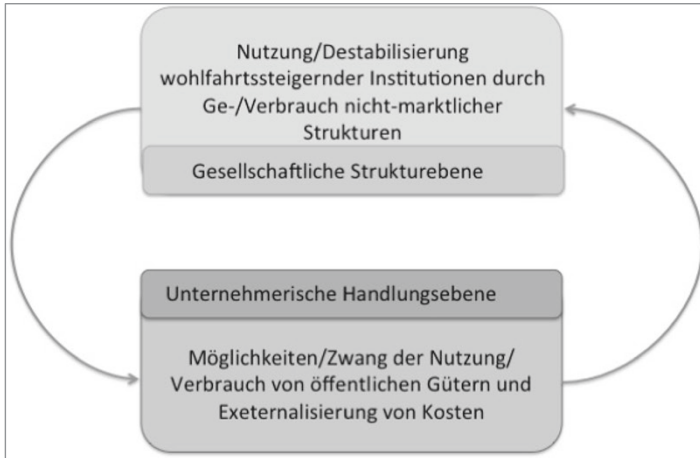


Abbildung 4: Reproduktion destabilisierender Wirtschaftsprozesse (angelehnt an Schneidewind 1998: 132)

Einer ähnlichen Argumentation folgen auch jüngere diskutierten Konzepte der „transformativen Unternehmen“ (Scholl & Mewes 2015), welche diese als Unternehmen definieren, die die negativen Auswirkungen ihres Unternehmertums entlang der gesamten Wertschöpfungskette kennen und die Beseitigung dieser als grundlegende Aufgabe begreifen. Außerdem tragen transformative Unternehmen ihre Ideen und ihr Wirken nach außen, „um potenzielle Kundinnen vom Mehrwert ihres Angebots zu überzeugen, Nachahmer/innen in der Wirtschaft zu inspirieren, gesellschaftlichen Wandel anzustoßen sowie politische Rahmenbedingungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu verändern“ (Scholl & Mewes 2015: 3). Sie sind sich damit ihrer strukturpolitischen Wirkung bewusst und versuchen diese als „Unternehmen der Gesellschaft“ (Mauerer & Schimank 2008 nach Pfriem 2015) zur Stabilisierung der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung einzusetzen.

2.5.4. Unternehmerische Nachhaltigkeit: True Business Sustainability

Was ist der Maßstab für eine unternehmensbezogene Nachhaltigkeit? Dies ist eine Schlüsselfrage, will man sich mit der Resilienz von Geschäftsmodellen auseinandersetzen. Denn Geschäftsmodell Resilienz fragt nach der Robustheit von Geschäftsmodellen, die sich auf die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung einstellen. Dyllick und Muff haben einen überzeugenden Bezugsrahmen geschaffen, um die Frage nach einer unternehmensbezogenen Nachhaltigkeit zu beantworten (Muff & Dyllick 2014; Dyllick & Muff 2013).

Für sie ist dabei die Schlüsselfrage, ob Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklungen von Unternehmen aus der Perspektive ihrer betriebswirtschaftlichen Binnenlogik erschlossen werden (Inside-Out-Perspektive) oder ob es die Nachhaltigkeitsherausforderungen selber sind, die den Bezugsrahmen liefern, um Unternehmensstrategien im Hinblick auf diese Herausforderungen hin zu definieren (Outside-In-Perspektive). Ausgangspunkt ihrer Arbeiten ist, dass sich zwar viele Unternehmen durchaus mit Nachhaltigkeit aus ihrer betriebswirtschaftlichen Logik auseinandersetzen und diese auch umsetzen. Diese Bemühungen kaum in relevanter Weise zu einer nachhaltigeren Entwicklung bei tragen (vgl. Dyllick & Muff 2013: 2f). Eine Erklärung hierfür ist, dass sich viele Ansätze nachhaltigen Managements primär auf die ökonomischen Nachhaltigkeitsanliegen von Unternehmen fokussieren. Ökologische oder soziale Nachhaltigkeit wird meist nur berücksichtigt, wenn sich diese als Win-win-Ansätze realisieren lassen. Doch wenn primär ökonomische Nachhaltigkeitsbelange und Win-win-Strategien adressiert werden, wird Nachhaltigkeit auf die ökonomische Dimension verkürzt. Dyllick und Muff leiten hieraus einen ‚blind spot‘ für die Managementwissenschaften ab, die sich ebenfalls oftmals auf betriebswirtschaftlich sinnvolles Nachhaltigkeitshandeln von Unternehmen beschränken (vgl. Dyllick & Muff 2013: 3f).

Dabei geht der Selbstanspruch von Unternehmen grundsätzlich oftmals durchaus weiter: So greift zum Beispiel der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) die gesellschaftliche Herausforderung von „nine billion people living well and within the limits of the planet“ (WBCSD 2010 nach Dyllick & Muff 2013: 6) auf und setzt diese für sich in teils technologische, teils sozio-kulturelle Veränderungen der Wirtschaft um.

Um Unternehmen in ihren Nachhaltigkeitsbemühungen zu bewerten, unterscheiden Dyllick und Muff in den drei Dimensionen ‚concerns‘, ‚organizational perspective‘ und ‚value created‘ die Business Sustainability für ein Unternehmen (vgl. Dyllick & Muff 2013: 7ff).

‚Concerns‘ beschreibt dabei das Schlüsselanliegen, das das unternehmerische Handeln treibt. Die Bandbreite der Dimension reicht dabei von einer eindimensionalen Berücksichtigung ökonomischer Anliegen (‚economic concerns‘), über die Berücksichtigung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsherausforderungen (‚three dimensional concerns‘) bis hin zur expliziten Fokussierung von einer gesellschaftlich relevanten Nachhaltigkeitsherausforderung als Startpunkt des zukünftigen Kerngeschäfts (‚starting with sustainability Challenges‘).

Die ‚organizational perspective‘ beschreibt, aus welcher Perspektive sich das Unternehmen den Nachhaltigkeitsherausforderungen nähert. Sie bewertet damit den Unterschied zwischen einer Inside-Out- und Outside-In-Perspektive. Diese Dimension ist für die Autoren maßgeblich für eine ‚True Business Sustainability‘, da ihnen die Vergrünung bestehender Wirtschaftsprozesse nicht ausreicht. Für eine Business Sustainability, die den ‚blind spot‘ überwinden möchte, ist es wichtig, dass sich die Sichtweise auf das Verhältnis von Wirtschaften und Nachhaltigkeit zu einer Outside-In-Perspektive umkehrt: „True sustainability demands a radically different perspective. True business sustainability reverses the traditional inside-out logic and moves to an outside-in logic, using sustainability challenges as the starting point to define possible contributions by business that also make business sense.“ (Muff & Dyllick 2014: 3). In einer solchen Outside-In-Perspektive werden die drängendsten Nachhaltigkeitsherausforderungen in den Fokus gestellt und dann analysiert, wie Unternehmen mit ihren spezifischen Ressourcen und Kompetenzen dabei helfen können diese zu lösen (vgl. Dyllick & Muff 2013: 12).

Die Dimension ‚values created‘ beschreibt, welche Werte letztendlich durch das unternehmerische Handeln geschaffen werden. Bei der Nutzengenerierung können entweder allein die Shareholder-Interessen Berücksichtigung finden (‚shareholder value‘), darüber hinaus auch noch die engsten Stakeholder (‚refined shareholder value‘) oder aber es kommt zu einem ausgeglichenen Nutzen entlang der ‚triple bottom line‘ bis hin zur intendierten Generierung von Gemeinwohl (‚creating value for the common good‘).

Mithilfe der drei Dimensionen grenzen Dyllick und Muff drei Abstufungen einer Business Sustainability von dem klassischen Business-as-usual ab, wobei nur die dritte Stufe von ihnen als ‚True Business Sustainability‘ angesehen wird (vgl. Dyllick & Muff 2013: 17).

Business-as-usual beschreibt zusammengefasst die rein ökonomische Sichtweise auf und von Unternehmen und basiert auf Milton Friedmans Beschreibung (1970): „the Business of Business is Business“ (Friedman 1970 nach Dyllick & Muff 2013: 14). Die Unternehmen folgen in Sachen Nachhaltigkeit allein den rechtlichen Auflagen und gehen kaum darüber hinaus. Es werden also allein ökonomische Anliegen be-

trachtet, um den Shareholdernutzen zu maximieren, bestenfalls mit der Externalisierung von Nachhaltigkeitsschäden und -kosten (vgl. Muff & Dyllick 2014: 13f).

Business Sustainability 1.0 zeichnet sich dagegen mit einer differenzierteren Betrachtung der Herausforderungen und Chancen für ein Unternehmen aus. Ähnlich den innovativen geschäftsstrategischen Synthesen von Ulrich (1993: 17ff, siehe auch Kapitel 2.5.3) werden hier neben den gängigen ökonomischen Anliegen auch soziale und ökologische mit betrachtet, zumindest solange diese ökonomische Risiken mit sich bringen oder Chancen für das Unternehmen generieren. Damit bleibt ein Unternehmen der Business Sustainability 1.0-Kategorie grundsätzlich bei dem Hauptziel einen hohen Shareholder Value zu generieren, aber es werden daneben auch weitere Stakeholderinteressen berücksichtigt. Ernsthaftige Kooperationen mit Stakeholdern werden jedoch nur in Betracht gezogen, wenn diese in der Lage sind sozialen Druck aufzubauen (vgl. Muff & Dyllick 2014: 14). Damit nehmen Unternehmen als Business Sustainability 1.0 Unternehmen soziale und ökologische Anliegen zwar auf, jedoch nur solange diese Chancen oder Schädigungen für das Unternehmen bieten. Es bleibt bei der klassischen Inside-Out-Perspektive, die bestenfalls versucht soziale und ökologische Anliegen in das bestehende Geschäftsmodell aufzunehmen. Die Sicht auf das Unternehmensziel und seine Strategien bleiben dabei in der Hauptsache ökonomisch. Nachhaltigkeit wird nur dann berücksichtigt, wenn sie positive Nebenwirkungen für das Unternehmen produziert, wie beispielsweise bei der Reduktion der Kosten oder Reputationsrisiken oder Erschließung neuer Kunden und Märkte durch die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte. Eine Veränderung der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen wird allerdings meist nicht vorgenommen und falls doch, sind diese meist kosmetischer Natur. Unternehmen dieser Kategorie zeichnen sich eher als reaktive Marktteilnehmer aus, die passiv auf Markteinflüsse reagieren. Eine Berichterstattung über Nachhaltigkeit im Unternehmen und Nachhaltigkeitszielen findet meist auf Basis der vorgeschriebenen Informationsvermittlung statt und geht kaum darüber hinaus. Falls doch, fokussiert sich die Berichterstattung auf das Positive (vgl. Muff & Dyllick 2014: 14).

Im Unterschied hierzu berücksichtigen Unternehmen einer **Business Sustainability 2.0** neben den Interessen von Shareholdern explizit auch die Interessen anderer Anspruchsgruppen, was zu einer Wertegenerierung entlang der tripple bottom line führt. Damit verkommt ökologischer oder sozialer Nutzen nicht alleine zum Nebeneffekt ökonomischer Geschäftsprozesse, sondern ist durchaus vorsätzliches Ziel des Unternehmens. Hierfür werden Geschäftsmodell und/oder Produkte und Dienstleistungen durchaus angepasst und weiterentwickelt, um auch soziale und ökologische Anliegen gleichberechtigt(er) in Unternehmensstrategien zu übersetzen. Der grundsätzliche Nutzen der Angebote wird allerdings nicht weiter hinterfragt. Die Ziele und erbrach-

ten Werte werden vom Unternehmen oftmals intern erfasst und als Nachhaltigkeitsbericht berichtet. Ein Business Sustainability 2.0-Unternehmen integriert Nachhaltigkeitsaspekte damit bereits stark in seinem gesamten Geschäftsmodell und generiert auf ökonomisch profitable Weise durchaus ökologischen und sozialen Nutzen in bestimmten Nachhaltigkeitsbereichen. Allerdings bleibt auch dieser Ansatz bei einer Inside-Out-Perspektive, der die möglichen Nachhaltigkeitsstrategien und -effekte für ein Unternehmen beschränkt und damit den gesamten Nachhaltigkeitsinput noch limitiert (vgl. Muff & Dyllick 2014: 13ff).

Über die beiden ersten Stufen einer Business Sustainability hinaus definieren Dyllick und Muff allerdings nur **Business Sustainability 3.0** als „truly sustainable business“ (Dyllick & Muff 2013: 13). Der (Haupt)Unterschied zu den vorher beschriebenen Ansätzen besteht darin, dass diese die Inside-Out-Perspektive zu einer Outside-In-Perspektive umkehren. Damit fragen Unternehmen der Business Sustainability 3.0 nicht, wie sie ihr bestehendes Geschäftsmodell, Strategien oder Produkte verbessern können, sondern wie sich die eigenen Ressourcen, Kompetenzen und Prozessen nutzen lassen, um einen echten Beitrag zur Lösung von Nachhaltigkeitsprobleme beizutragen – sie übernehmen damit „ordnungspolitische Mitverantwortung“ (Ulrich 1993: 24ff, siehe auch Kapitel 2.5.3). So werden unter Umständen völlig neue soziale und/oder ökologisch sinnvolle Produkte und Dienstleistungen kreiert und falls dafür notwendig neuen Bündnisse mit Partnern und Stakeholdern geschlossen (vgl. Muff & Dyllick 2014: 14). Unternehmen einer Business Sustainability 3.0 nehmen damit ihren Ausgang in bestehenden Nachhaltigkeitsherausforderungen („Starting with Sustainability Challenges“), überlegen dann, mit welchen Innovationen, Strategien, Geschäftsmodellen und Produkten und Dienstleistungen diese bewältigt werden können (Outside-In-Perspektive) und generieren somit einen Beitrag zur Lösung der Nachhaltigkeitsherausforderung und erzeugen damit Gemeinwohl („Creating value for the common good“) (vgl. Muff & Dyllick 2014: 4; Dyllick & Muff 2013: 22). Ein Business Sustainability 3.0-Unternehmen übersetzt Nachhaltigkeitsherausforderungen demnach in Geschäftschancen und minimiert nicht nur negative Impacts der wirtschaftlichen Tätigkeit. Je nach Unternehmensform und -ausstattung, Sektor und auch sozialer und örtlicher Einbettung variieren hierbei die Möglichkeiten und Chancen und auch der mögliche ökologische und soziale Einfluss des Unternehmens.

Natürlich ist bereits die Umsetzung der ersten beiden Business Sustainability-Stufen durchaus herausfordernd für Unternehmen. Und trotzdem schließen die Autoren nicht aus, dass sich auch die etablierten zu Business Sustainability 2.0 oder gar 3.0 entwickeln könnten: Denn erstens lässt sich das Lösen von sozialen oder ökologischen Herausforderungen durchaus mit anderen bestehenden strategischen Herausforderungen vergleichen. Am Beispiel der Energiebranche beschreiben die Autoren es so: „For

example, there is no reason to believe, that developing renewable energy technologies is more challenging and less rewarding than exploring oil fields in the deep sea or in arctic regions.“ (Dyllick & Muff 2013: 20). Zweitens sind Nachhaltigkeitsprobleme gesellschaftliche Herausforderungen und damit offene Geschäftsmöglichkeiten, zukünftig von etablierten oder auch neuen Unternehmen genutzt werden (vgl. Dyllick & Muff 2013: 21).

Die Autoren geben jedoch zu bedenken, dass die positiven Auswirkungen eines Sustainable Business 3.0-Unternehmens in bestehenden Strukturen im Gesamtsystem begrenzt sind. Erst wenn sich diese Art von Wirtschaften in einem Sektor ausgebreitet, kann es zu einer Veränderung der ökonomischen Praxis in der Branche und entlang der Wertschöpfungskette kommen und damit auch erst zu einem messbaren sozialen und ökologischen Einfluss. Aus diesem Grund sind breite, proaktive Kooperationen, auch mit nicht marktlichen Akteuren und Akteuren aus anderen Sektoren notwendig (vgl. Muff & Dyllick 2014: 13f), um nicht nur zu Veränderungen des eigenen Wirtschaftens, sondern auch des allgemeinen Wirtschaftens zu kommen: „In order to create new space for economic and sustainable solutions and to scale-up the impacts, truly sustainable business will also have to engage in changing the rules of the me“ (Dyllick & Muff 2013: 18). Business Sustainability 3.0-Unternehmen werden deshalb versuchen durch strukturpolitisches Agieren diese kollektiven Regeln zu ändern und sich und den anderen nachhaltig agierenden Unternehmen damit einen Vorteil zu verschaffen, zum Beispiel durch die Etablierung neuer allgemeingültiger Standards, durch Information und Aufklärung der Kunden oder politisches Lobbying für höhere Ressourcen- und Emissionssteuern (vgl. Dyllick & Muff 2013: 18).

2.6. Forschungslücke: Geschäftsmodelle aus Transformationssicht

Welche konzeptionellen Bezugsrahmen können nun Unternehmen in gesellschaftlichen Umbruchsituationen Orientierung für ihr strategisches Managementhandeln geben? Die Antwort dieser Frage positioniert sich an der Schnittstelle von vier relevanten Dimensionen, die die Herausforderung von gesellschaftlichen und unternehmerischen Transitions und der Notwendigkeit nachhaltiger Entwicklung umfassend rahmen⁸. Es ist das Wechselspiel zwischen 1) gesellschaftlicher Makro- und 2) unternehmerischer Mikro-Ebene; 3) eine normative Orientierung Richtung Nachhaltigkeit; und 4) einem Verständnis von Transformation als komplexem Prozess.

⁸ Teile dieses Kapitels wurde bereits veröffentlicht unter Palzkill & Augenstein 2017.

Die oben beschriebenen Ansätze, die sich alle in relevanter Weise mit der Frage ‚Unternehmen in gesellschaftlichen Umbruchsituationen‘ beschäftigen, lassen sich was ihre Ausgangsperspektiven und ihren Analyse-Fokus angeht anhand dieser vier Dimensionen zuordnen (siehe Abbildung 5: Geschäftsmodelle aus Transformations-sicht).

Dabei nehmen die vier beispielhaft beschriebenen Ansätze jeweils verschiedene Aspekte von Unternehmen in gesellschaftlichen Umbruchsituationen in Richtung Nachhaltigkeit in den Fokus und denken zwar die anderen Dimensionen in ihren Überlegungen mit, stellen diese aber nicht in den Mittelpunkt ihrer Analysen (siehe Tabelle 1: Übersicht unterschiedlicher Forschungsansätze im Kontext von Unternehmen in gesellschaftlichen Umbruchprozessen).

Sustainability Transitions Research fokussiert wie oben beschrieben gesellschaftliche Transformationen als sozio-technischen gesellschaftlichen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit. Durch den unterschiedlichen Grad der Strukturierung von Handeln und Struktur der drei Transition-Ebenen Landscape, Regime und Nische berücksichtigt es dabei zwar das grundsätzliche Wechselspiel von Akteurs-Handlungsebene und gesellschaftlicher Strukturebene, stellt aber die Strukturebene in den Mittelpunkt und beschreibt weniger, wie die Akteure des Wandels es schaffen sich, und damit auch ihre Umwelt, in Richtung Nachhaltigkeit zu transformieren.

Die Ansätze von **nachhaltigen Geschäftsmodellen** betrachten das Phänomen von sich wandelnden Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung aus der genau gegenteiligen Perspektive der Unternehmen. Gerade in der Verbindung mit nachhaltigen Innovationen schafft es die Forschung zu nachhaltigen Geschäftsmodellen damit den notwendigen Wandel der Wirtschaftsakteure zu analysieren und fokussiert die mikro-Perspektive von Unternehmen in gesellschaftlichen Umbruchsituationen. Gesellschaftliche Prozesse werden dabei zwar mitbetrachtet, allerdings eher als extern vorgegebene Rahmenbedingung und selten in ihrem Wechselspiel von Handlung und Struktur analysiert⁹. Damit beleuchten die Forschungen zu Sustainability Transitions und nachhaltigen Geschäftsmodellen zwei diametrale Sichtweisen zu Unternehmen in gesellschaftlichen Umbruchsituationen, allerdings ohne die direkten Beziehungen zwischen den beiden fokussierten Ebenen explizit in den Fokus zu nehmen.

Genau dieses Wechselspiel zwischen Unternehmen als handelnde, und sich damit wandelnde oder auch stagnierende, Akteure und gesellschaftlicher Strukturebene, die

⁹ Zur Kombination der beiden Perspektiven siehe z. B. Bidmon & Knab 2014; Boons et al. 2013.

sich sowohl aus dem Handeln der Akteure reproduziert wie auch dieses bestimmt, befassen sich die Diskussionen um **Unternehmen als strukturpolitische Akteure**. Allerdings bietet dieser Ansatz Unternehmen kaum handlungsleitende Orientierung darüber, wie sie sich ihre strukturpolitische Wirkung so zunutze machen können, dass sie durch ihr Handeln einerseits weiterhin erfolgreich auf dem Markt bestehen können und andererseits eine gesellschaftliche Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit mit prägen können. Um ein besseres Verständnis über die Rolle von Unternehmen in Nachhaltigkeitstransformationen zu bekommen, ist es darüber hinaus notwendig zu bestimmen, was Nachhaltigkeit für Unternehmen konkret bedeuten kann und in Anbetracht der großen gesellschaftlichen Herausforderungen bedeuten muss.

Hier schafft die Diskussionen um eine **True Business Sustainability** eine differenzierte Übertragung gesellschaftlicher Nachhaltigkeits Herausforderungen auf unternehmerische Ebene und bietet damit eine notwendige Grundlage und Bewertung über die Nachhaltigkeitsbemühungen von Unternehmen. Allerdings bietet auch dieser Ansatz kaum handlungsleitende Orientierungen für Unternehmen, wie für ein Unternehmen der Wandel von einem Nachhaltigkeitsgrad zu einem höheren funktionieren kann.

Tabelle 1: Übersicht unterschiedlicher Forschungsansätze im Kontext von Unternehmen in gesellschaftlichen Umbruchprozessen

Ansatz	Schwerpunkte	Lücken
Sustainability Transitions Research	Gesellschaftliche Transformationen als sozio-technischer Wandel auf drei Strukturations-Ebenen.	Transformationen eher auf gesellschaftlicher Ebene, Akteurs-Ebene wenn eher bei Nischenakteuren.
Nachhaltige Geschäftsmodelle	Weiterentwicklung von Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit auf Geschäftsmodell-Ebene.	Transformationen eher auf Akteurs-Ebene, gesellschaftliche Prozesse oftmals nur als vorgegebene Rahmenbedingungen.
Strukturpolitischer Akteur	Detaillierte Beschreibung von Wechselspiel von Struktur und Handlung auf Unternehmensebene.	Kaum Orientierung über handlungsleitendes Transformationswissen über den Weg seine strukturpolitische Wirkung zu nutzen.
True Business Sustainability	Differenzierte Übertragung gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsanforderungen auf unternehmerischer Ebene.	Kaum Orientierung über handlungsleitendes Transformationswissen über den Weg zu einem höheren Nachhaltigkeitsgrad.

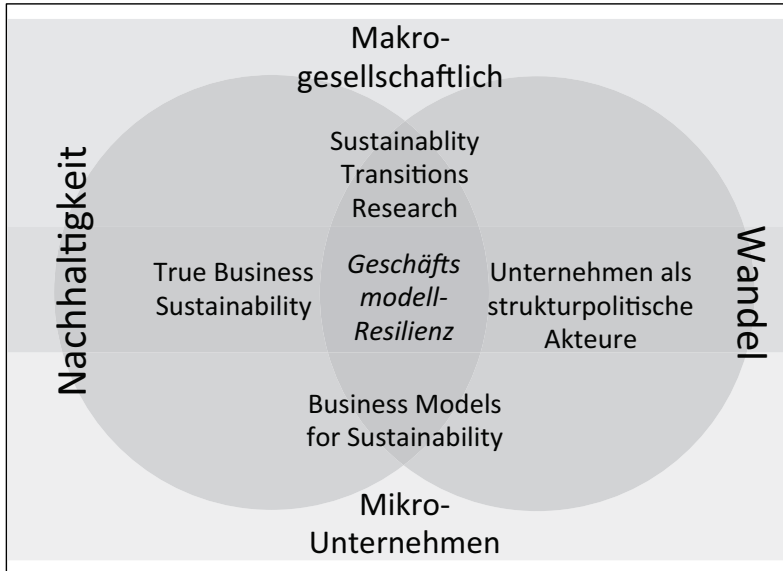


Abbildung 5: Geschäftsmodelle aus Transformationssicht: Geschäftsmodell-Resilienz (Palzkill & Augenstein 2017)

Geschäftsmodell-Resilienz

Bezugsrahmen für das strategische Verständnis von
Unternehmen in gesellschaftlichen Umbruchprozessen

Palzkill, A.

2018, XXI, 214 S. 40 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19643-1