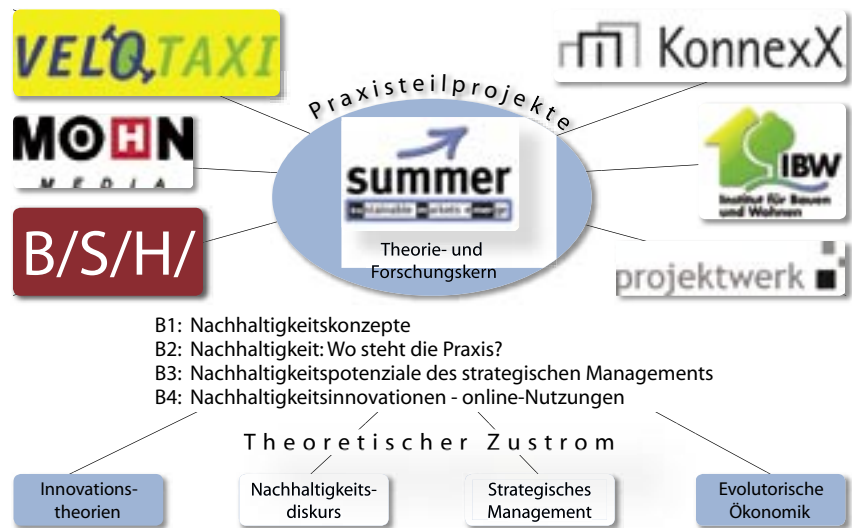


SUMMER für nachhaltiges Wirtschaften

Von Reinhard Pfriem

Forschungsschwerpunkte des Lehrstuhls für Unternehmensführung sind nachhaltige Unternehmenspolitik, regionale Netzwerke und Unternehmensberatung. Der Text beschreibt exemplarisch das auf drei Jahre angelegte Projekt „summer - sustainable markets emerge“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. Wissenschaftliches Zentralthema sind die Bedingungen und Möglichkeiten nachhaltiger Innovationen von Unternehmen und Netzwerken. Zwei große Unternehmen, zwei kleine sowie zwei Netzwerke sind Praxispartner des Projektes.



The foci of research in the department of business management are sustainable company policies, regional networks and management consulting. The text uses examples to describe the three-year project „summer - sustainable markets emerge“, which is supported by the German Federal Ministry for Education and Research. The central topic of research concerns the conditions and possibilities of sustainable innovation in businesses and networks. Two large businesses, two small ones and two networks are practical partners in the project.

Wie schlägt man mindestens drei Fliegen mit einer Klappe? Oder anders gefragt: Wie können Unternehmen und Unternehmensnetzwerke Innovationen auf den Weg bringen, dem gegenwärtigen Strukturwandel der Wirtschaft Rechnung tragen und gleichzeitig zur Herausbildung nachhaltiger Zukunftsmärkte beitragen?


Dieser Fragestellung widmet sich im nunmehr dritten und letzten Projektjahr das vom Bundesforschungsministerium geförderte Forschungsprojekt „summer - sustainable markets emerge“. Es wird an der Universität Oldenburg unter Leitung von Prof. Dr. Reinhard Pfriem in wissenschaftlicher Partnerschaft mit Dr. Klaus Fichter, Borderstep Institut Berlin, und Dr. Willy Bierter, Product Life Institute in Gießen/Schweiz, durchgeführt. Sechs Unternehmen bzw. Netzwerke fungieren als praktische Kooperationspartner (s.o.).

Über die tatsächlichen Interaktionsbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern wissen die Wirtschaftswissenschaften bis dato relativ wenig, weil sie sich in der Vergangenheit allzu einseitig mit Maximierungskalkülen und Strategieoptionen

isolierter Akteure beschäftigt haben. Vor allem aber ist die kulturelle Aufladung des ökonomischen Systems wirtschaftswissenschaftlich noch kaum untersucht worden, die über Produkt- und Dienstleistungskulturen sowie Selbstinszenierungen und Erlebniswelten in immer größer werdenden Teilen der Wirtschaft längst so bedeutsam geworden ist, dass sie von Begriffen wie dem „symbolischen Zusatznutzen“ nicht mehr erfasst wird.

Nachhaltigkeit, nimmt man sie als regulative Idee ernst, ist eine gewaltige Herausforderung an Wirtschaft wie Gesellschaft. Fortschritte in ihrem Sinne sind nur über ein komplexes Wechselspiel zwischen (sich wandelnden) Bedarfen und Problemlösungskompetenzen zu erwarten. Solche Fortschritte bezeichnen wir im summer-Projekt als Nachhaltigkeitsinnovationen und grenzen uns damit von zwei Seiten ab:

- ▷ zum einen von einem zwar sympathischen, aber bezweifelbaren Konservatismus, der beispielsweise in der frühen Ökologiebewegung jeder Neuerung und Veränderung prinzipiell mit Angst und Abwehr begegnete;
- ▷ zum anderen von einer Fetischisierung

<p>Strategische Sensibilisierung Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ NIK: Sustainability Roadmapping ▷ WBCSD-Stakeholderdialog-Workshops „Sustainable Mobility“ ▷ Satellitensysteme: Umwelt-/Technologiebeiräte (DuPont, Dt. Bahn)  <p>Orientierungsprozess</p>	 <p>„Vision Pull“: Inspiration durch alternative Weltansichten und Leitideen Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Rohner Textil AG: „Abfall als Nahrung“ ▷ SusTech: Nachhaltige nanotechnologische Materialkonzepte ▷ BSH: Innovationsworkshops mit „Querdenkern“ <p>Kreativprozess</p>	 <p>Lead-user-Integration Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Velotaxi: Innovationsworkshop mit Leitkunden ▷ Cargill Dow: Joint Venture und B2B-Kooperationen ▷ BASF: 3-Liter-Haus, kooperative Test- und Pilotprojekte <p>Entwicklungsprozess</p>	<p>Partnerschaften für neue Nutzungssysteme Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ VGM: Chemicalien-Contracting, „Unit pricing“ ▷ Safechem: Ver- und Entsorgungssystem für chlorierte Lösemittel ▷ Rohner Textil: Life cycle management  <p>Vermarktungsprozess</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

des Neuen unabhängig von jeder inhaltlichen Qualität, wie sie für die Moderne des 20. Jahrhunderts und ihren (vor allem technischen) Fortschrittsglauben kennzeichnend ist.

Nachhaltigkeitsinnovationen können verschiedene Auslöser und treibende Kräfte haben:

- ▷ öffentlicher Druck, mangelnde Legitimation;
- ▷ neue Regulationen und staatliche Fördermaßnahmen;
- ▷ Marktchancen, Kundendruck, Absatzprobleme;
- ▷ Kostendruck im Wertschöpfungsprozess;
- ▷ Erfindungen, Technologien, Produktleistungen;
- ▷ Unternehmerische Visionen und Führungsprinzipien, Kernkompetenzen.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive scheint uns der letzte Faktor besonders wichtig und stellt auch bei den sechs von uns intensiv untersuchten und beratend begleiteten Unternehmen und Netzwerken sowie in den weiteren befragten Unternehmen einen zentralen Betrachtungsgegenstand dar. Nach unserer Überzeugung kommt die Ökonomie und insbesondere der Akteur Unternehmen in vielen Untersuchungen und Publikationen über sozialökologische Transformationsprozesse und Politik der Nachhaltigkeit entschieden zu kurz.

Die Konzentration auf diesen Akteur darf andererseits nicht dazu führen, untersuchungsstrategisch selbst in der noch immer vorherrschenden Verfahrenslogik von Unternehmen zu verbleiben und Bedarfe nach altem Muster über Produkt- und Prozessinnovationen (so positiv sie im einzelnen auch sein mögen) zu bedienen. Das von

der Ökologiebewegung her altbekannte Insistieren darauf, Innovationen nicht als bloß technische Innovationen misszuverstehen, haben wir ernstgenommen, indem wir bei dem Forschungsdesign unseres Projektes zwischen drei Ebenen unterscheiden (s. S. 11).

Natürlich lehren uns die empirischen Ergebnisse unserer Basisstudien, dass die Technikenebene nach wie vor die Ebene ist, auf der unternehmensseitig Innovationen gedacht und auf den Weg gebracht werden. Das hat das Führungspersonal gelernt, und es wird, dies nur nebenbei, im betriebswirtschaftlichen Studium in der Regel auch nicht anders vermittelt. Gleiches gilt für die betriebswirtschaftliche Innovationswissenschaft und die Umweltinnovationsforschung, die sich nach

wie vor fast ausschließlich um technologische Innovationen drehen.

Doch die Welt ist im Wandel, und das ist mehr als eine Plattitüde: Seit Beginn des 21. Jahrhunderts sind Technik, Organisation und Kultur von Wirtschaft und Gesellschaft einem rasanten Prozess der Veränderung unterworfen, wie ihn das vorausgegangene Jahrhundert nicht kannte. Im Vergleich zu den Wirtschaftszyklen und Prosperitätsschüben des 20. Jahrhunderts stellt sich heute auf eine weitaus offenere und radikalere Weise die Frage nach der Zukunft: Was kommt nach der Informationsgesellschaft bzw. was entwickelt sich aus ihr heraus. Das wesentliche Hemmnis für die Planung und Umsetzung wunderbarer ökonomischer Zukünfte liegt nicht in der Starrheit irgendwelcher kapitalistischer Produktionslogiken, die uns hindern, das zu tun, was wir eigentlich tun möchten, oder in nie aufbrechbaren Machtgefällen, sondern vor allem im Ausmaß von Unsicherheit und Unwissen.

Nachhaltigkeitsinnovationen lassen sich nicht am Schreibtisch entwerfen. Das können wir auch im summer-Projekt nicht. Wir können aber über unsere empirischen Untersuchungen Praxisbeispiele für Nachhaltigkeit im strategischen Management generieren: Im Rahmen einer Basisstudie haben wir insgesamt 68 Beispiele untersucht. Entwicklungen wie Mater-Bi (biologisch abbaubare Werkstoffe) bei der italienischen Firma Novamont oder NatureWorks (Kunststoffe aus nachwachsenden Rohstoffen) beim US-Konzern Cargill-Dow können Benchmarks

Institut für Bauen und Wohnen (IBW)

Das Institut für Bauen und Wohnen e.V. wurde kurz vor Beginn des Forschungsprojektes summer in Aurich gegründet. In ihm haben sich ostfriesische Handwerksbetriebe, Bauunternehmer, Architekten, Bauingenieure und andere mit dem Ziel zusammengeschlossen, das umweltbewusste und gesunde Bauen in der Region zu stärken. Das Projekt summer, bei dem das IBW einer von sechs Praxispartnern ist, untersucht am Beispiel IBW nicht nur die Bedingungen und Möglichkeiten erfolgreicher Netzwerkbildung bei kleinen und kleinsten Unternehmen über eine ganze Wertschöpfungskette hinweg, sondern leistet auch konkrete Beratungsarbeit. Die Vertreter des IBW, für die diese Tätigkeit völlig neu war, wurden zu einer ganzen Reihe von

Fach-Workshops angeleitet, mit denen es gelang, die eigene Basis zu verbreitern und in der Region Interesse für die Ziele des IBW zu wecken. Über Mitgliederversammlungen und solche Workshops ist es dank der Beratungshilfe aus dem Projekt summer heraus gelungen, wesentliche Elemente sowohl für ein Vermarktungs- wie für ein Beratungskonzept des IBW zu entwickeln. Interne Weiterbildung der Mitgliedsfirmen, die Know-how-Steigerung im Verbund und die Verbesserung der Marktpräsenz durch gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit können sich von ihrer Qualität her inzwischen sehen lassen. So hat das Forschungsprojekt wesentliche Anstöße zu einer selbsttragenden Netzwerkentwicklung in Ostfriesland geben können.



setzen. Natürlich fangen diese Entwicklungen auch bei der technischen Innovationsebene an. Aber die zunächst scheinbar rein technischen Innovationen haben oder finden ein organisatorisches und kulturelles Umfeld, über das die beiden anderen Innovationsebenen des summer-Projektes ins Spiel kommen. Vor dem Hintergrund der drei Innovationsebenen lassen sich nun mit Blick auf die verschiedenen Stufen des Innovationsprozesses beispielgestützt Leitkonzepte für die gemeinsame Erfindung von Zukunftsmärkten generieren, wie die Abbildung oben verdeutlicht.

Innovationen, das sei an dieser Stelle betont, lassen sich nicht planen, wie das etwa in der Konzeption des Strategischen Managements vorgesehen ist, wo zunächst zuversichtlich bis euphorisch an Modellen gearbeitet wurde, die einer linearen Umsetzungslogik verhaftet waren. Im Umkehrschluss sollte man jedoch nicht auf jedes Bemühen um Planung und Innovation verzichten und ausschließlich auf Evolution setzen. Und auch der schlichte Willen zu einem Unternehmertum Schumpeterscher Provenienz, so wichtig das ist, reicht nicht aus. Worum es der summer-Forschung geht, lässt sich am besten mit dem in der Philosophie gern benutzten Begriff der „Bedingungen der Möglichkeit“ umschreiben.

Analytische und normative Elemente gehen beim summer-Forschungsprozess zwangsläufig eine schwer auflösbare Verbindung ein. Die regulative Idee der nachhaltigen Entwicklung (die über das Drei-Säulen-Konzept leicht zu schematisch oder beliebig gefasst wird) betrifft die Umstellung der Lebensmodelle und

-weisen in den frühindustrialisierten Ländern und ihre globale Übertragbarkeit. Das hat mit ökonomischer, politischer oder gar kultureller Gleichmacherei gar nichts zu tun, dafür aber sehr viel mit Strategieoptionen und dem Herausfinden von Entwicklungspfaden, die das Leben auf diesem Erdball wieder zukunftsfähiger machen könnten.

Natürlich sind Entwicklungen und Trends, die Nachhaltigkeitspotenziale in sich bergen, hochgradig emergent, entziehen sich also einer punktgenauen Vorhersage und Steuerung. Angesichts der damit verbundenen Herausforderungen erscheinen viele der klassischen Instrumente und Methoden des strategischen Managements und des Innovationsmanagements kaum geeignet. Gleichzeitig erfordert die Selbstverpflichtung, an den „Bedingungen der Möglichkeit“ zu arbeiten, den Übergang zum Konkreten. Zu diesem Zweck entwickeln wir ein Prozessmodell, mit dem wir die Verknüpfung der prinzipiell unvorhersehbaren Dynamik von Innovationsprozessen mit den unterschiedlich geeigneten Methoden und Instrumenten des Strategischen Managements versuchen. Unternehmensextern wie -intern führt die „dichte Beschreibung“ (Clifford Geertz) kultureller Bedingungen und Veränderungen das weiter, woran wir im summer-Projekt arbeiten. Wir erwarten, dass sich daraus - hoffentlich ergiebige - Lehren für andere Fälle ergeben. Intern gehören Irritation, Provokation und der bewusste Regelbruch zu den Kommunikations- und Verhaltensmustern, die für Nachhaltigkeitsinnovationen erforderlich sein können: Viele gute Inno-

novationen sind in Opposition zu Gewohntem auf den Weg gebracht worden. Extern müssen Nachhaltigkeitsstrategien sowohl im Sinne von Bedingungen wie im Sinne von Veränderungswirkungen die kulturelle Ebene (Lebensstile, Präferenzen etc.) einbeziehen. Wichtige Schlussfolgerungen, das zeichnet sich beim jetzigen Forschungsstand des Projekts ab, lassen sich auch für die Akteursperspektive und die organisatorische Ebene ziehen: Wesentliche Treiber eines Strukturwandels in Richtung Nachhaltigkeit werden zukünftig Allianzen, Kooperationen und andere, durchaus heterogene Netzwerke sein. Unternehmen werden zwar weiter zu den einflussreichen Akteuren zählen, sich aber einem ungleich breiteren Spektrum gesellschaftlicher Interessen und Belange gegenüber sehen. Hieraus folgt einerseits die Chance einer kulturellen Öffnung des sozialen Systems „Unternehmung“ und einer zunehmend interaktiven Generierung von Zukunftsmärkten. Andererseits ergeben sich neue Anforderungen an das Management komplexer Innovationsprozesse. Zu ihrem Verständnis und ihrer Gestaltung können transdisziplinäre Forschungsprojekte wie summer einen wichtigen Beitrag leisten.

Der Autor



Prof. Dr. Reinhard Pfriem, Hochschullehrer für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, studierte in Berlin Politik und Philosophie und in Bochum Wirtschaftswissenschaften. Er promovierte in Wuppertal und habilitierte sich an der Universität St. Gallen, Schweiz. Von 1985 bis 1990 war er Geschäftsführer des von ihm mit gegründeten Instituts für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Berlin. An die Universität Oldenburg kam er 1991. Er wurde 1996 mit dem Umweltpreis des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) ausgezeichnet. Er ist Gründungsgesellschafter der ecco Unternehmensberatung GmbH in Oldenburg (An-Institut der Universität). Seine letzte Buchveröffentlichung: Consulting - Problemlösung als Geschäftsmodell, Klett-Cotta Verlag 2002 (mit Michael Mohe und Hans-Jürgen Heinecke).

Prof. Dr. Reinhard Pfriem, Hochschullehrer für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, studierte in Berlin Politik und Philosophie und in Bochum Wirtschaftswissenschaften. Er promovierte in Wuppertal und habilitierte sich an der Universität St. Gallen, Schweiz. Von 1985 bis 1990 war er Geschäftsführer des von ihm mit gegründeten Instituts für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Berlin. An die Universität Oldenburg kam er 1991. Er wurde 1996 mit dem Umweltpreis des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) ausgezeichnet. Er ist Gründungsgesellschafter der ecco Unternehmensberatung GmbH in Oldenburg (An-Institut der Universität). Seine letzte Buchveröffentlichung: Consulting - Problemlösung als Geschäftsmodell, Klett-Cotta Verlag 2002 (mit Michael Mohe und Hans-Jürgen Heinecke).