

- **Widersprüche:** Nachhaltigkeit lohnt sich, ABER: Wo bleibt die Umsetzung?
- **Innovationsfokus:** „Beyond Green Technology“ = Verhaltens- und Nutzungsinnovationen.
- **Unsicherheit als Problem:** Welche Lösungen, welche Zeiträume, welche monetären Rückflüsse, welche Umweltwirkungen?
- **Von der Produktion zur Kooperation:** simulatives, kooperatives Lernen mit Partnern und Kunden.
- **Die Grenzen des Ökonomischen:** Nachhaltigkeit ist kein (rein) ökonomisches Problem, weder in der Theorie noch in der Praxis.
- **Nachhaltiges Wirtschaften als tiefgreifender Wandel:** Welche Rolle spielen Unternehmen UND Unternehmertum (Selbstbild), welche Produkte / Partner / Branchengrenzen / Kunden stehen im Vordergrund?

VÖÖ/VÖW-Jahrestagung, Mai 2009, Frankfurt/Main

Innovationsfeld WIRTSCHAFT (Ergebnisse der Diskussion)

Nachhaltiges Wirtschaften – Terra Firma? *Ein ökologisch-ökonomischer Essay*

Sieht man sich um im weiten Feld des nachhaltigen Wirtschaftens, so fallen ganz unterschiedliche Erscheinungen ins Auge. Zu sehen und hören ist, **dass Nachhaltigkeit sich lohnt**, dass Ökologie und Ökonomie sich ergänzen und mit grünen Ideen schwarze Zahlen geschrieben werden können. McKinsey kommt beispielsweise zu dem Schluss, Nachhaltigkeit im Bereich des ökologisch verantwortungsvollen Wirtschaftens sei zu einem guten Teil gänzlich ohne Staatsintervention machbar und vor allem: rechenbar (McKinsey 2007). So werden Vermeidungskostenkurven für verschiedene Handlungsfelder und Industriesektoren berechnet, die zeigen, dass zum Beispiel im Bereich Gebäude von allen derzeit abschätzbaren technischen Vermeidungsmöglichkeiten gut dreiviertel nicht mit Kosten für Unternehmen und Haushalte verbunden sind, sondern mit Gewinnen. Ähnlich positive, wenn auch nicht ganz so euphorische Ergebnisse liefern Betrachtungen des Industrie- und des Verkehrssektors. Das hört sich gut an und klingt angenehm im Ohr, wie überhaupt die viel beschriebenen Win-win-Situationen beruhigend vermitteln, alles ließe sich mit kühlem Verstand, klarem Rechnen und den richtigen (technischen) Innovationen erreichen. Nachhaltiges Wirtschaften—Terra Firma?

Nun lassen sich alle möglichen Einwände dagegen erheben, und alle sind richtig, aber der einfachste Einwand ergibt sich aus dem Blick in die betriebliche und ökonomische Wirklichkeit. **Wo bleibt die Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens?** Wo sind nachhaltige Geschäftsmodelle zu sehen? Wo findet eine massenhafte Veränderung der Konsumgewohnheiten statt? Wo bleibt die absolute Entkoppelung von Wirtschaftswachstum und Umweltverbrauch? Empirie kann heilsam sein, aber auch beunruhigend. Eine Studie des Schweizer Bundesamtes für Umwelt kommt in der Frage der Entkopplung zu dem Schluss, dass hiervon bislang nichts in großem Maßstab zu sehen ist, dass steigende Einkommen nicht, wie in der Kuznetskurve propagiert, allgemein zu sinkender Umweltbelastung führen und dass Entkopplungserfolge in einem Land durch höheren Verbrauch in anderen Ländern kompensiert werden (BUWAL 2005). Kurzum: nachhaltiges Wirtschaften ist alles andere als ein Selbstläufer, alles andere als durch „richtiges rechnen“ machbar. Es bleibt ein unbekanntes Land. >>

VÖÖ/VÖW-Jahrestagung, Mai 2009, Frankfurt/Main

Innovationsfeld WIRTSCHAFT (Ergebnisse der Diskussion)

Dies ist insofern wenig verwunderlich, zeigt sich doch nachhaltiges Wirtschaften als risikoreich im Sinne von **Wirtschaften unter dem Vorzeichen einer fundamentalen Unsicherheit**. Welche Lösungen zeigen welche ökologisch-gesellschaftlichen Wirkungen? Welche Lösungen werden vom Konsumenten und anderen Stakeholdern akzeptiert? Wann ist mit welchen monetären Rückflüssen zu rechnen? Dies sind sicherlich keine neuen Fragen für die ökonomischen Wissenschaften, ist doch gerade die Betriebswirtschaftslehre eine einzige, nicht enden wollende Reaktion auf die prinzipielle Unsicherheit risikobehafteter unternehmerischer Entscheidungen. Allerdings verschleiert sie, mindestens seit Erich Gutenberg, diese Erkenntnis und versucht, das betriebliche Handeln in einen Rationalitätskalkül zu überführen, in dem die Unsicherheit gebändigt ist. Alle Versuche durch „bounded rationality“ und neue Menschenbilder jenseits des Homo oeconomicus können nicht darüber hinwegtäuschen, dass man sich schwer tut mit dem Loslassen und Einlassen auf die Unsicherheiten nachhaltigen Wirtschaftens. Dessen Unsicherheit ist darin begründet, weil sich hier nicht mehr so einfach monetär rechnen lässt, weil sich das Schicksal von Unternehmen nicht mehr nur auf den Märkten der Wirtschaft entscheidet, sondern „gleichzeitig auch in den Labors der Wissenschaft, in den Gebetshallen der Kirchen, in den Sälen der Gerichte, in der Hinterzimmern der Politik und in den Redaktionen der Zeitungen, Fernsehanstalten und Internetportalbetreibern.“ (Baecker 2007: 22)

Dies hat weitreichende Implikationen für den Wandel hin zu nachhaltigem Wirtschaften. Trotz aller Diskussion der letzten zwanzig und mehr Jahre, liegt der Fokus des Wandels auf technischen Innovationen, auf neuen Produktionsverfahren und neuen Produkten, definiert allein aus Produzentensicht heraus. Dort wo sich erste Schritte in der Praxis finden, zeigt sich gleichzeitig auch eine anwachsende Unsicherheit. Die Beobachtung, um einen systemtheoretischen Terminus zu verwenden, von technisch ausgerichteten Innovationsprozessen scheint für Unternehmen eine gewohnte Übung zu sein und die Kontingenz möglicher Innovationsrichtungen, samt der möglichen Fehlschläge, wird mittels eines beruhigenden Rationalitätsraster aus Technologiekalendern, Road Maps und Projektplänen kanalisiert. Je weiter Unternehmen sich davon entfernen, umso schwerer fällt diese Kanalisierung, umso stärker schlägt die Kontingenz, die einzige Notwendigkeit der Moderne, auf alle Ebenen durch – auch auf die Psychen der Manager, die beginnen sich Unwohl zu fühlen. Dies ist nicht weiter verwunderlich, sind doch beispielsweise in der Automobilindustrie Konzepte wie E-Mobility, samt Rückeinspeisung nicht benötigten Stroms von den Fahrzeugen in die Netze, oder neue Formen des Car-sharing alles andere als konsistent mit der bisher dominanten Innovationsrichtung mehr Autos mit mehr technischem „Drumherum“ zu produzieren. Ähnliches kann für die Energiewirtschaft gesagt werden, wenn der lang theoretisierte Wandel hin zu Energiedienstleistern nun Wirklichkeit wird und Konsumenten und andere Stakeholder nicht länger als passive Rezipienten betrachtet werden können. Es scheint, als haben all diejenigen Recht behalten, die **Verhaltens- und Nutzungsinnovationen** und den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung gestellt haben.

VÖÖ/VÖW-Jahrestagung, Mai 2009, Frankfurt/Main

Innovationsfeld WIRTSCHAFT (Ergebnisse der Diskussion)

Dies alles erfordert nun nicht weniger als einen Wandel in der Art, wie Unternehmen nach neuen nachhaltigen Lösungen suchen. Es ist der Schritt von der isolierten Produktion zur vernetzten Kooperation zwischen Produzenten, Konsumenten und anderen Stakeholdern, vor allem staatlichen Akteuren. Dass nun Kooperationen und Netzwerke für nachhaltiges Wirtschaften wichtig sind, mag als Binsenweisheit oder Nullaussage genommen werden; nichtsdestotrotz ist es richtig. Dies stellt aber Theorie und Praxis gleichermaßen vor große Herausforderungen. Die Theorie deswegen, weil hier **die Grenzen des Ökonomischen** erreicht werden. Mit einer Sicht auf beispielsweise Transaktionskosten zur Erklärung kooperativer Produktionsformen wie Netzwerke kommt man nicht weit. Sie hilft weder bei der Erklärung der Entstehung noch leistet sie Hilfestellung beim Management solcher vernetzten „Produze“-Prozesse. Es lässt sich eben, um es noch einmal zu betonen, deutlich schwerer rechnen in einem Produktionssystem, welches auf Offenheit und kooperatives Erzeugen ungewisser Lösungen ausgerichtet und gleichzeitig angewiesen ist. Erste Ansätze existieren zwar, diese überschreiten aber notwendigerweise die ökonomischen Wissenschaften und nehmen eine breitere sozialwissenschaftliche Sichtweise auf die Organisation solcher „Produzenten-Konsumenten-Netzwerke“ ein (Reichel et al. 2009; Reichel und Scheiber 2009). Was hierbei fehlt ist eine klare Rückbindung an die ökonomische Theorie, sei es auf volks- oder betriebswirtschaftlicher Ebene, wobei letztere sich bisher immer als die flexiblere gezeigt hat. In der Praxis ist sicherlich die größte Herausforderung der Umgang mit der Unsicherheit dieser neuen Produktionsweisen, die sich auf die nicht mehr in alten ökonomischen Rationalitätsmustern bändigbare Kontingenz der Gesellschaft vor der Anforderung Nachhaltigkeit zurückführen lässt. Im besten Sinne transdisziplinäre Forschung, in enger Kooperation ihrerseits mit Unternehmen und Konsumenten kann hier für eine erste Erleichterung sorgen und „best practises“ entstehen lassen. Sobald sich Vorbilder beobachten lassen, kehrt, wenn schon nicht Sicherheit, so doch Zuversicht ein, den Wandel zum nachhaltigen Wirtschaften nicht gänzlich ohne grobe Landkarte bestreiten zu müssen.

Nachhaltiges Wirtschaften ist ein unbekanntes Land, wenn auch einige seiner Wegmarken erkennbar geworden sind. Was aber niemand sagen kann, ist welche Rolle die Wirtschaft hierbei spielen wird, denn dies hängt von der Wirtschaft, und nur von ihr allein, ab. Kein anderer Akteur, kein anderer Teil der Gesellschaft kann dies entscheiden. Es geht darum, welches Selbstbild in Unternehmen gepflegt und verändert wird. Vielleicht sogar mehr noch: welches Bild von Unternehmertum, im besten Schumpeterschen Sinne, vorherrscht. Die ökonomischen Wissenschaften—und vor allem eine ökologische Ökonomie!—sind hier gefordert, viel stärker als bisher als **Agenten, Partner und Unterstützer des Wandels** aufzutreten, ihre Erfahrungen im Umgang mit Unsicherheit einzubringen und gemeinsam das unbekanntes Land „nachhaltiges Wirtschaften“ zu erschließen. >>

Referenzen

Baecker, D.: *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt/Main 2007.

BUWAL (Schweizer Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft): *Wachstum und Umweltbelastung: Findet eine Entkopplung statt?* Umwelt-Materialien Nr. 198 Ökonomie. Bern 2005.

McKinsey: *Kosten und Potenziale der Vermeidung von Treibhausgasemissionen in Deutschland*. Studie von McKinsey & Company. Berlin 2007.

Reichel, A. / Scheiber, L.: *What's next? Die Organisation der nächsten Organisation*. Ralf Wetzels u.a. (Hrsg.), *Die Organisation in unruhigen Zeiten: Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung*. Heidelberg 2007.

Reichel, A. / Goll, F. / Scheiber, L.: *Linking Sufficiency and Business: Utility Systems Engineering in Producer-Consumer-Networks*. Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting: Green Management Matters. Chicago 2009.