



# Endbericht des Forschungsprojektes

## SUMMER

– SUstainable Markets eMERge –

Prof. Dr. Reinhard Pfriem

Dipl.-Kauffrau Marlen Arnold

Dr. Andreas Aulinger

Dr. Willy Bierter

Dr. Klaus Fichter

Dr. Niko Paech

Oldenburg, November 2004

# Einleitung

*Reinhard Pfriem*

Der vorliegende Text ist der Endbericht des angefangen vom 01.04.01 über drei Jahre an meinem Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik ([www.laub-net.de](http://www.laub-net.de)) durchgeführten Forschungsprojektes summer – sustainable markets emerge – ([www.summer-net.de](http://www.summer-net.de)), das wir mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchgeführt haben. Projektträger war das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR), wesentliche Arbeit bei der Koordination des Förderrahmens Betriebliche Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens (INA) leistete das Kölner Institut der Wirtschaft. Persönlich danken möchten wir aus den genannten Institutionen an dieser Stelle Dr. Alexander Grablowitz, Dr. Monika Rudeloff, Dr. Hendrik Biebeler und Dr. Gerhard Voss. Mit kritischen und freundschaftlichen Empfehlungen haben sie alle dazu beigetragen, dass wir zu einem Projektergebnis gelangt sind<sup>1</sup>, auf das wir wohl nicht zu Unrecht meinen, stolz sein zu können.

Abschließende kürzere Beiträge zu den einzelnen INA-Projekten sind inzwischen in einem Buch veröffentlicht.<sup>2</sup> Sie zeigen das Spektrum der Projekte und machen vielleicht verständlich, warum das summer-Projekt mit seiner starken Orientierung auf strategische Unternehmensentwicklung in eine offene und ungewisse Zukunft hinein sich von vielen anderen INA-Projekten unterschied, in denen ganz anders auf konkrete Umsetzungen fokussiert wurde, und vor allem in den ersten ein bis zwei Jahren der Projektlaufzeit war das Projekt summer an einigen Stellen auch Gegenstand unterschiedlicher Einschätzungen und Bewertungen. Gegenüber denjenigen, die selbst ein sehr stark umsetzungsorientiertes Verständnis von nachhaltiger Unternehmenspolitik haben, müssen wir um Nachsicht bitten, dass wir es ihnen natürlich auch dadurch nicht einfacher gemacht haben, dass sich im Laufe des Projektes summer bei uns die Einsicht verstärkte, Nachhaltigkeit vor allem als kulturelle Herausforderung verstehen zu müssen. Dies führte zu einer zunehmend kulturwissenschaftlichen Herangehensweise an die empirische Unternehmensforschung, und man kann ohne Übertreibung sagen, dass empirisch wie konzeptionell unsere summer-Arbeit einen wichtigen Beitrag dazu geleistet hat, dass in diesem Jahr, also kurz nach Beendigung des Projektes, an meinem Lehrstuhl gleich drei Buchpublikationen erschienen sind, die in Forschung und Lehre Nachhaltigkeit mit kulturwissenschaftlichen Perspektiven der Unternehmensforschung verknüpfen.<sup>3</sup>

Diese kulturwissenschaftliche Herangehensweise könnte auch dabei helfen, von einer Konstellation wegzukommen, wo Nachhaltigkeit für viele immer noch bloß ein anderes Wort

---

<sup>1</sup> Neben diesem Text als integrierendem Endbericht ist hier zu verweisen auf die vier Basisstudien des Projektes, die über [www.summer-net.de](http://www.summer-net.de) heruntergeladen, beim Lehrstuhl LAUB in Oldenburg aber auch in Printfassung gegen Rechnung bestellt werden können.

<sup>2</sup> Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft: Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften. Konzepte für die Praxis, Köln 2004.

<sup>3</sup> In chronologischer Reihenfolge: (Hrsg.) Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO): Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung; Pfriem: Unternehmen, Nachhaltigkeit, Kultur. Von einem, der nicht auszog, Betriebswirt zu werden; Pfriem: Heranführung an die Betriebswirtschaftslehre; alle drei in 2004 im metropolis-Verlag, Marburg.

ist für Ökologie. Die zentrale Botschaft, die die regulative Idee der Nachhaltigkeit transportiert, lautet: die Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensmodelle auf dieser Welt müssen so entwickelt bzw. verändert werden, dass auf Dauer überall ein lebenswertes Leben möglich ist. Natürlich ist diese Botschaft in gewisser Weise vor allem eine ökologische. Aber sie wird nicht verstanden, wenn damit nur im quasi technischen Sinne an geringeren Ressourcenverbrauch und Minderung von Schadstoffausstößen gedacht wird. Denn es geht schließlich um das eminent kulturelle (und wissenschaftlich betrachtet kulturwissenschaftliche) Problem,

- wie unter den heutigen Bedingungen wirtschaftlicher Expansion und technisch-industrieller Entwicklung das menschliche Leben auf dieser Erde im 21. Jahrhundert und darüber hinaus so gesichert und fortgeführt werden kann, dass unterschiedliche Völker und Kulturen ihre Vorstellungen von Lebensqualität realisieren können,
- wie unter den Bedingungen von Globalisierung ökonomisch, sozial und insbesondere kulturelle Vielfalt nicht nur erhalten, sondern möglichst sogar gestärkt werden kann,
- wie durch aktiven Umgang mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel und neues Unternehmertum solche unternehmerischen und ökonomischen Entwicklungen gestärkt werden können, die das sozial und ökologisch Wünschenswerte sowie das geistig und kulturell Befriedigende zum Gegenstand haben statt aus Gründen des materiellen Wohlstands, der Beschäftigung, der Finanzierbarkeit dieser und jener Politik wie im 20. Jahrhundert immer dagegen ausgespielt zu werden,
- wie eine zukunftsfähige Verbindung von Bewahrung und Generierung von Neuem gefunden werden kann.

Von daher lassen sich eine Reihe sehr interessanter Fragen formulieren, deren Bedeutung sich nach drei Jahren summer-Projekt uns heute verstärkt aufdrängt und von denen wir zugeben müssen, sie im summer-Projekt erst ansatzweise bearbeitet zu haben, darunter:

- Wie kann die Dimension der Dauerhaftigkeit und Zukunftsfähigkeit in die Untersuchung von Angebotskulturen, Konsummustern und Lebensstilen angemessen integriert werden?
- Wie können Analysen der (gesellschaftsbezogenen) Unternehmenskulturen und Wirtschaftsstilen zu einer stärkeren Integration kulturwissenschaftlicher mit ökonomischer Forschung beitragen?
- Wenn das Neue mehr denn je nicht auf an sich Neuem basiert, sondern auf veränderten Bedeutungs- und Wertzuweisungen, welche Möglichkeit hat wissenschaftliche Forschung, empirisch und grundlagentheoretisch mit solchen Veränderungsprozessen umzugehen?

Konzeptionell und in sechs so genannten Praxisteilprojekten sowohl empirisch wie beraterisch haben wir uns vor allem Fragen gestellt und beantwortet die mit dem vorliegenden Endbericht hoffentlich auch ganz gut, die die Möglichkeiten der Unternehmen betreffen, sich der Herausforderung Nachhaltigkeit erfolgreich zu stellen:

1. Was müssen Unternehmen anders machen, um mit der Herausforderung Nachhaltigkeit erfolgreicher umzugehen? Was sind – organisational und personal – die Erfolgsbedingungen für nachhaltiges Unternehmertum?

2. Wie können Unternehmen durch Entwicklung ihrer Geschäftsfelder zur Generierung nachhaltiger Zukunftsmärkte beitragen?
3. Welche Kompetenzen braucht ein Unternehmen für nachhaltigkeitsorientiertes Interpreneurship und interaktives Innovationsmanagement?

Der fundamental erste Schritt für Unternehmen heißt, ein angemessenes Grundverständnis zu entwickeln von dem, was die regulative Idee der Nachhaltigkeit bedeutet. Es geht nicht um Umweltmanagement mit irgendwas noch drum herum, sondern um die Selbstverortung des Unternehmens in den Märkten und der Gesellschaft der Zukunft. Diese Selbstverortung ist zu wichtig, als dass sie den Sonntagsschriften und Festreden der Firma überlassen werden dürfte. Das heißt: es geht nicht um Leitbilder und Visionen solchen Typs, nach deren Niederschlag in der praktischen Unternehmenspolitik man vergeblich fahndet – davon gibt es schon mehr als genug. Es geht vielmehr darum, radikal prüfend und selbstkritisch mit dem normal business des Unternehmens umzugehen.

In der Management- und Beraterliteratur der jüngeren Vergangenheit sind viele radikale Konzepte aufgestellt und marktschreierisch verbreitet worden. Aber bis hin zum Business Process Reengineering wurden dabei in aller Regel die Organisationsstrukturen und Ablaufprozesse vereinseitigt und die kulturelle Einordnung des Unternehmens in Märkte, Wirtschaft und Gesellschaft nicht zum Thema gemacht. Unsere Untersuchungen haben ergeben, und eine unserer zentralen Abschlussthese lautet daher, dass die Fähigkeit der Unternehmen, ihre Geschäftspolitik im Hinblick auf stark im Wandel begriffene Anforderungen der Gesellschaft zu reflektieren und zu bestimmen und dies nicht reaktiv anzugehen, sondern dafür eine aufgeklärte Strategie zu entwickeln, damit aktiv zu neuen Mustern gesellschaftlicher Versorgung beizutragen, den vielleicht wichtigsten unternehmerischen Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert ausmachen wird. Flexibilisierung ist nicht nur angesagt für unternehmensinterne Strukturen: die Wirklichkeit von Märkten der Zukunft wird weniger von Eigentumsrechten im klassischen Sinne als von der Bildung von Netzwerken und der Möglichkeit von Zugängen geprägt sein.

Unternehmen, die derart radikal mit dem eigenen normal business umgehen, werden also gerade dadurch langfristig erfolgreich operieren, dass sie selbst aktiv zum kulturellen Wandel der Gesellschaft beitragen. Das erfordert eine weitreichende Umstellung der überkommenen Methoden von Organisations- und Personalentwicklung. Die traditionelle Behandlung der geschäftspolitischen Ziele in der Organisation als selbstverständlich und intern nicht weiter zu thematisieren, hat Auswüchse der Befindlichkeitsberatung<sup>4</sup> hervorgerufen, das heißt solche Formen unternehmensinterner Kommunikation, bei denen hinter den therapeutischen Funktionen der Leistungsbezug der Organisation verschwindet. Möglicherweise liegt hier einer der Erklärungsfaktoren für Defizite deutscher Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich: nach einer langen Geschichte von Leistungsdisziplin auf der Basis eher blinden Gehorsams eigene persönliche Leistungsorientierung so schwer positiv definieren zu wollen und zu können.

Die Herausforderung Nachhaltigkeit, die durch bloße rhetorische Bekenntnisse nicht gemeistert werden kann und erst recht nicht durch Behauptungen, man sei ja schon auf dem richtigen Weg, macht insbesondere für die Top-Manager der Unternehmen ein neues,

---

<sup>4</sup> Zur kritischen Auseinandersetzung damit Pfriem 2002.

gesellschaftsbezogeneres Verständnis von Leistungskultur erforderlich. Einerseits gilt es, nach innen die eigene Organisation lebendiger an der Entwicklung und Veränderung der geschäftspolitischen Ziele zu beteiligen und nach außen gegenüber den externen Stakeholdern den instrumentellen Umgang zu überwinden, der hier häufig noch dominiert. Andererseits kommt es freilich auch darauf an, selbst mehr zielführende Initiative zu entwickeln und die mögliche Rolle des eigenen Unternehmens bei der Veränderung der Gesellschaft herauszuarbeiten, statt sich hinter den vermeintlich objektiven Kräften des Marktes zu verstecken.

Das lässt sich als kulturbewusstes Management definieren: Ein solches kulturbewusstes und interpretatives Management bezieht sowohl die eigenen Werthaltungen und Überzeugungen als auch diejenigen von Kunden und Partnern gezielt in die Analyse und Gestaltung mit ein. Es fragt nach der kulturellen Anschlussfähigkeit und Aktivierungsfähigkeit von Ideen, Technologien oder Geschäftskonzepten und versteht Kreativität als einen interaktiven, sozialen Prozess, in dessen Verlauf Werthaltungen und Einschätzungen kontinuierlich identifiziert und (re)interpretiert werden müssen.

Wenn wir der radikalen Selbstüberprüfung des Unternehmens in bezug auf sein normal business in Richtung Nachhaltigkeit das Wort reden, stellt sich eine wichtige Frage: Wie soll ein Unternehmen operationalisieren oder gar messen, ob es einen Beitrag zur Entwicklung gelingender und übertragbarer Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensmodelle leistet?

Wir denken, das geht über zwei Stufen. Auf Stufe eins über einen ständig intelligenter werdenden experimentellen Umgang mit eben den Managementinstrumenten, die wir gestützt auf die Erfahrungen, die wir nicht zuletzt im Projekt summer machen konnten, in diesem Buch vorgestellt haben. Dabei ist gerade der Teil von Instrumenten bedeutsam, der im Unterschied zu früheren bloßen Mess- und Bewertungsinstrumenten des Umweltmanagements zielführend und kommunikationsorientiert ausgelegt ist. Und auf Stufe zwei tatsächlich so, dass Unternehmen für sich spezifisch geeignete Formen finden, intern wie mit ihren verschiedenen Umwelten und Stakeholdern Ansätze, aber auch Defizite eigener zukunftsfähiger Unternehmenspolitik im Sinne von Nachhaltigkeit zu kommunizieren und dann auch zu realisieren. Das hat viel mit einem Management der Balance zwischen diesen verschiedenen Prozessen zu tun. Es ist gar nicht abwegig, dabei an das innere Team zu denken, über das Friedrich Schulz von Thun in seinen Büchern schreibt.<sup>5</sup>

Der Begriff Emergenz ist im Deutschen noch ein ziemliches Fremdwort, aber die sustainable markets sollen (und werden übrigens auch) genau in dem Sinne „emergieren“, dass da etwas Neues generiert wird, was man vorher schon deshalb nicht gekannt hat, weil man es nicht so gesehen hat. Reflexive Emergenz, so könnte man formulieren, wird zum neuen Strategietypus. Die strategische Arbeit daran, dass sich das Neue herausbildet, und die Reflektion im Lichte der Nachhaltigkeitsidee, darum geht es.

Der Begriff Emergenz markiert das Paradox, dass geplant werden will und die Zukunft trotz aller Planung prinzipiell offen bleibt. Die Auflösung dieser Paradoxie gelingt, wenn Strategisches Management nicht mehr als das Aufstellen von festen Plänen verstanden wird, sondern als die reflektierte Steuerung von Suchprozessen. Das unterstreicht, wie wichtig es für das Unternehmen ist, sich als aktiver Faktor in die kulturelle Entwicklung der Gesellschaft

---

<sup>5</sup> S. etwa Schulz von Thun, F.: Miteinander reden. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Reinbek 1998.