

# Toblacher Gespräche 2008

## DAS RECHTE MASS

Die Begrenzung als Herausforderung für das Solare Zeitalter

### **Kapitalismus und Suffizienz.**

#### **Kann für Unternehmen weniger mehr sein?**

#### **Reinhard Pfriem**

Oldenburg, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Carl von Ossietzky  
Universität Oldenburg

Suffizienz scheint nach der zunächst grundsätzlicheren Kritik von Industriesystem, Marktwirtschaft oder Kapitalismus vor zwei Jahrzehnten (je nach begrifflichen Vorlieben) in die Ecke weltferner Spinner abgeschoben zu sein – während Öko-Effizienz und daran orientierte Konzepte ökologischer Nachhaltigkeit sich inzwischen der Sympathie etabliertester Kreise erfreuen. Faktor 4, Faktor 10 oder welcher Faktor auch immer, das ergibt ja auch so eingängige Formeln und scheint außerdem mit der überkommenen ökonomischen Rationalität von Input-Output-Effizienz wunderbar kompatibel.

Wo wenn überhaupt noch über Suffizienz diskutiert wird, dann auf gesamtgesellschaftlicher bzw. volkswirtschaftlicher Ebene, weil die Grenzen der Effektivität von Wirtschaftswachstum seit langem zu spüren sind – Christian Leipert und andere haben darüber schon vor 30 Jahren geschrieben.

Immerhin hat sich in den letzten Jahren in der Nachhaltigkeitsforschung einiges getan in der Untersuchung der Möglichkeiten und Bedingungen nachhaltiger Konsumformen.

Mein Lehrstuhl hat in einem großen Projekt (unter dem Namen OSSENA) für das Bundesforschungsministerium in Ostfriesland nicht nur Veränderungen der Ernährungskultur analysiert, sondern mit inzwischen fast 20 Ostfriesländermahlen, mit dem Gastronomennetzwerk OSTFRIESLAND KULINARISCH, mit dem Netzwerk OsSVita für die Ernährungsbildung von Kindern und Jugendlichen auch Institutionen der Entwicklung zu nachhaltigerem Konsum befördert. Und in einem neuen Projekt gehen wir sehr wirtschaftswissenschaftlich der Frage nach, was sowohl auf dem Feld der Ernährung wie bei häuslichem Energiekonsum getan werden kann, um nachhaltiger, das heißt: maßvoller und vernünftiger zu konsumieren.

Der Konsumismus als solcher, die Sucht nach mehr Konsum, das, was der Bamberger Soziologe Gerhard Schulze Steigerungsspiel genannt hat, wird damit aber zugegebenermaßen noch nicht wirklich angetastet. Und erst recht macht die wissenschaftliche Wachstumskritik halt vor den Unternehmen. Nicht in dem Sinne, dass wir Nachhaltigkeitsforscher die Unternehmen nicht kritisieren würden. Nein, in dem anderen Sinne, dass viele von uns nicht nur anderen, sondern auch sich selber einreden: die können gar nicht anders.

Dass Unternehmen unter marktwirtschaftlich-kapitalistischen Bedingungen zu immer mehr quantitativem Wachstum gezwungen sind, ist aber keineswegs von vornherein

einleuchtend. Einer der frühen Theoretiker der deutschen Betriebswirtschaftslehre, noch vor dem später zum Klassiker gewordenen Erich Gutenberg, nämlich Wilhelm Rieger, formulierte 1929 in unnachahmlich trockener Art: "Die Unternehmung ist eine Veranstaltung zur Erzielung von Geldeinkommen – hier Gewinn genannt – durch Betätigung im Wirtschaftsleben." Gewinn, Rendite oder Profit (auch hier gibt es ja begriffliche Vorlieben) kann zwar mit Entwicklungen von Unternehmenswachstum, wachsendem Ressourcenverbrauch usw. verkoppelt sein, muss aber nicht unbedingt und ist zumindest sowieso nicht dasselbe.

In Anlehnung an den österreichischen Wirtschaftshistoriker Karl Polanyi hat Wolfgang Sachs vor einigen Jahren zwischen formeller und substantieller Produktivität unterschieden. Das kann man auch sehr betriebswirtschaftlich ausdrücken. In jedem Lehrbuch der Betriebswirtschaftslehre findet sich eine Definition des ökonomischen Prinzips, das immer nach zwei Varianten unterschieden wird: Variante 1 ist die Minimierung des Inputs bei gegebenem Output, Variante 2 die Maximierung des Outputs bei gegebenem Input. In den meisten betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern ist das eine theoretisch ziemlich üble Verkürzung der Sachlage, weil dort die Beziehung zwischen Input und Output ausschließlich in quantitativer Hinsicht betrachtet wird.

Der international wohl populärste ökonomische Wettbewerbsforscher Michael Porter macht die Gegenüberstellung wesentlich intelligenter: als so genannte Normstrategien bezeichnet er zum einen die Kostenführerschaft (hier das Quantitative in den Vordergrund zu stellen, leuchtet unmittelbar ein), auf der anderen Seite steht aber nicht die Maximierung der Menge von vielleicht sonst was für einem Schrott, sondern die (Produkt-)Differenzierung. Es geht also bei den Produkten und Dienstleistungen um Qualität, um besondere Qualitäten, mit denen sich ein Unternehmen im Wettbewerb versuchen soll, vom Konkurrenten möglichst abzugrenzen.

Unter dem Druck zweier Weltkriege, unter dem Druck von Faschismus und Stalinismus haben die Unternehmen im 20. Jahrhundert wenig phantasievoll gewirtschaftet. Die beeindruckende Menge von technischen Innovationen kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass viele Sackgassen beschritten worden sind: immer mehr Autos für angeblich mehr Mobilität, immer mehr Chemieeinsatz für angeblich modernere Landwirtschaft und Ernährung, die Ausbeutung von immer mehr Energieressourcen, um die ganze Maschine nicht nur auf Trab zu halten, sondern auch zu beschleunigen – angeblich zum Wohle der Menschen. Bezogen auf die zwei Varianten des ökonomischen Prinzips könnte man formulieren: so viel Phantasie in die Variante der Kosteneinsparungen und Rationalisierungen gesteckt wurde, so wenig in die Variante der differenzierten Qualitätsproduktion. So sind wir an einem Punkt angelangt, wo Arbeitsplätze nicht das Mittel sind, die materiellen Bedingungen für ein gutes Leben zu schaffen, sondern selber auf Kosten der Natur, aber auch sozialen Sinns geschaffen werden müssen, und wo Rückgang von materiellem Konsum zum Alarmzeichen der Wirtschaft geworden ist, obwohl doch viele von vielem schon viel zu viel haben.

Das bedeutet auf der Unternehmensseite natürlich Druck auf Wachstum, bis hin zu solchen perversen Formeln wie "Marketing in gesättigten Märkten". Und es ist auch nicht zu bestreiten, dass zwei jüngere Entwicklungstendenzen den Druck auf Unternehmenswachstum eher verstärken: 1. die Transformation des Unternehmertums mit der Zwischenstufe Managerkapitalismus zum Anlegerkapitalismus, 2. die Herausbildung einer globalen Luxuskonsumentenklasse, die mit Kreuzfahrtschiff- und sonstigen Fernreisen, der Beteiligung an Golfturnieren in aller Welt usw. jedes Maß zu überschreiten bereit ist: nie war das, was der norwegische Ökonom Thorstein Veblen 1899 als demonstrativen Konsum bezeichnete, stärker als heute.

Es gibt aber auch die andere Richtung. Wegwerfkonsum fängt durchaus schon an, lächerlich zu werden und ein Markenzeichen unterer sozialer Schichten sowie geringer Bildung. Worauf ich vor allem ihr Augenmerk lenken will, sind freilich jene Unternehmen,

die auf permanentes Größenwachstum nicht angewiesen sind,  
die durch ihre Produktionsverfahren eine möglichst kleine und einfache  
Wertschöpfungskette in Gang setzen,

und die durch die Art ihrer Produkte und Dienstleistungen sowie die Methoden ihrer  
Kommunikation nicht den Konsumismus weiter anstacheln, sondern eher zu einem  
maßvollen Konsum und Leben beitragen.

Ich komme damit zurück auf den Punkt der besonders guten Qualität. Produkte, deren  
hohe Qualität zu besonderer Wertschätzung führt, werden bewusster, intensiver und,  
wenn es sich nicht um direkte Verbrauchsgüter handelt, langlebiger konsumiert. Ein  
Hersteller der guten alten Dinge, wie etwa manufactum das nennt, setzt logischerweise  
darauf, dass Ersatzkäufe in weit geringerem Maße stattfinden als bei anderen Anbietern.  
Ein Unternehmen der Ernährungswirtschaft, das biologische oder eher naturbelassene  
Lebensmittel herstellt, erfordert im Vergleich weniger Wachstum von anderen  
Unternehmen, die etwa Eipulver oder künstliche Aromastoffe produzieren. Wer  
sweatshop-freie und ökologisch gesehen eher wertvolle Kleidung von American Apparel  
trägt, wird davon eher weniger kaufen als der, der beliebige Billig-T-Shirts erwirbt. Und wer  
in eine Solarthermie-Anlage am eigenen Haus investiert, bestärkt sich damit in  
Vorstellungen eines bewussteren und maßvolleren Lebens, wie wir in einem Projekt  
gerade bestätigt bekommen.

Vielleicht werden Sie mich an dieser Stelle für verrückt erklären, wenn Sie wissen, dass  
American Apparel in jüngster Zeit zu den 500 wachstumsstärksten US-amerikanischen  
Unternehmen gehört, oder dass manufactum seit den Anfängen vor 25 Jahren ebenfalls  
kräftig gewachsen ist.

Aber unter den Bedingungen überwiegend nicht nachhaltigen Wirtschaftens geht es nicht  
anders als so, dass die Unternehmen, die mit ihren Angeboten an die Gesellschaft den  
Wachstumszwang mindern (wir haben im Deutschen kein gutes Wort für Decrescita), sich  
im Sinne dessen, was der Ökonom Joseph Schumpeter "schöpferische Zerstörung"  
genannt hat, gegen andere durchsetzen. Der Aufbau von nachhaltigen Zukunftsmärkten,  
wie wir das mit unserem Projekt SUMMER (Sustainable Markets Emerge) vor einigen  
Jahren genannt haben, ist zunächst für sich gesehen Expansion. Wie ich aber hoffentlich  
deutlich machen konnte, wird dem Wachstumsstachel damit auf beiden Seiten zu Leibe  
gerückt, nicht nur bei der Konsumnachfrage, auch bei den anbietenden Unternehmen.  
Aller Druck der Welt von steigenden Energiepreisen über Wasserknappheiten bis zu den  
Folgen des Klimawandels wird eine Wirtschaft der nachhaltigen Zukunftsmärkte nicht  
automatisch erzeugen. Machen wir uns nichts vor: diese Veränderung ist ein großes  
kulturelles Projekt (der tiefer liegende Sinn von dem, was einmal Revolution genannt  
wurde). Erlauben Sie mir deshalb, zum Abschluss den Titel meines letzten Buches zur  
Unternehmensethik zu zitieren: Unsere mögliche Moral heißt kulturelle Bildung.