

Merkwürdigkeiten aus den Manegen des Managements

Nachhall der Nachhaltigkeit

Die Moralisierung der Märkte ist das gesellschaftliche, die Paradoxie der Knappheit das wirtschaftswissenschaftliche Phänomen. Und die Nachhaltigkeit der Nachhaltigkeitsdebatte ist das Phänomen eines neuen normativ verfassten Wettbewerbs.

Kommt nun die Post-Wachstums-Ära?

Text: Stephan A. Jansen

• Sie kennen das Motto? „Es gibt keine Hoffnung, aber ich könnte mich ja irren.“ Beim Wort Nachhaltigkeit schwingt immer genau diese paradoxe Hoffnung mit. Die apokalyptische Stimmung gegenüber einem sich weiter überschuldenden Konsum-Kapitalismus führt in einem Wirtschaftssystem, das (unabhängig von der Art der Messgrößen) nachweislich den Wohlstand steigert, zu neuen Herausforderungen für das Management von Ressourcen, Reputation und Kunden. Und das alles kostet offenbar nicht einmal Umsatz.

Von Förstern und Holzhändlern

Der Nachhaltigkeitsbegriff hat seinen Ursprung im 18. Jahrhundert in der Forstwirtschaft. Hans Carl von Carlowitz (1645–1714) verschaffte sich nachhaltigen Ruhm, weil er in seiner *Sylvicultura oeconomica* schrieb, dass er eine „continuierlich beständige und nachhaltige Nutzung“ der Wälder zur Vermeidung einer „große(n) Noth“ an Holz für dringend geboten erachtete. Das Prinzip: Wälder dürfen nur in dem Maße genutzt werden, wie sie natürlich nachwachsen. Damit

wird der langfristig denkende Förster von dem unterscheidbar, der mit Holz handelt und kurzfristig denken muss.

Das Försterprinzip wurde im 19. Jahrhundert vergessen. In den späten Sechzigerjahren kam es wieder in Mode: Die Vereinten Nationen begannen sich in dieser Zeit mit ökologischen Belangen der Staatengemeinschaft auseinanderzusetzen. Entscheidend war 1987 der „Brundtland-Report“. 1998 war das Adjektiv „nachhaltig“ in der Endauswahl für das „Wort des Jahres“ (Gewinner wurde: „rot-grün“).

Inzwischen ist Nachhaltigkeit mehr als Politik, eher eine soziale Bewegung. Die derzeit noch so wendige Energiewende, verdankt sich weniger politischen oder ökonomischen Einsichten aus Tschernobyl oder Fukushima, sondern ist vielmehr eine späte Reaktion auf die zivilgesellschaftliche soziale Bewegung gegen Atomkraft in den Siebzigerjahren. Der Energiewende werden Mobilitätswenden, Lebensmittelwenden, Wasserwenden, Metropolenwenden und auch Kapitalismus- wie Konsumwenden folgen.

Nur geht es einigen zu langsam und unkoordiniert. Deshalb haben beim Deutschen Nachhaltigkeitstag 2011 der dama-

lige Rewe-Chef Alain Capparos und Kurt-Ludwig Gutberlet, der Vorsitzende der Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH, einen nationalen Plan gefordert. Sie bekamen viel Applaus ohne wirkliche Folgen.

Die Tragödie der Übernutzung

Die Ökonomie ist eine Haushaltslehre, die unter der Bedingung der Knappheit das Wirtschaften rationaler, also effizienter und effektiver gestalten will – und dabei genau das Gegenteil produziert: Um die Knappheit zu mindern, wird auf knappe Güter zurückgegriffen, und die Knappheit steigt. Der Nobelpreisträger Ronald Coase hat wie später die erste Nobelpreisträgerin Elinor Ostrom diese Knappheit durch Übernutzung als „Tragik der Allmende“ bezeichnet: Farmer und Viehzüchter geraten bei derselben öffentlichen Wiese in Konflikt – so wie die Fischer an den Seeufern. Zwar wird immer wieder versucht, diese externen negativen Effekte auf Kosten Dritter wieder dem Verursacher zurückzugeben – meist vergeblich.

Ein Anwalt für die Zukunft

Das Grundgesetz beauftragt den Staat, „in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung zu schützen“.

Seit 2002 gibt es eine Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung. Dem Statistischen Bundesamt und dem Umweltbundesamt zufolge kommen wir aber nicht voran. Die Reaktanzforschung stellt sich die Frage, wie es zu solch passivem Widerstand trotz abstrakter Einsicht kommen kann, schließlich sind nur wenige offen dagegen. Die Schlussfolgerung: Wir brauchen einen Anwalt der ungeborenen Generationen – unserer Zukunft.

Wer das sein könnte? Die einen plädieren für ein neues Amtsverständnis des Bundespräsidenten, der Gesetze zur Sicherung der generationsübergreifenden Wohlstandskonformität zeichnen und nur der

Kontrolle des Bundesverfassungsgerichts unterliegen könnte. Andere wiederum sagen: das Kollektiv selbst, also wir – als Kunden und Wähler!

Doppelt nachhaltiger Umsatz

Insbesondere die Werbeagenturen haben hier einen neuen ertragreichen Markt identifiziert. Agenturen wie Serviceplan, Oekom Research oder Biesalski liefern immer neue Rankings, Ratings und Umsatzkorrelationen von Marken-Image und Nachhaltigkeit. Die Ergebnisse sind meist: Nachhaltigkeit ist gut fürs Geschäft – plus 1,1 Prozent Erlöse bei Drogerien, mehr als 5,2 Prozent bei Energieversorgern, bis zu 9,5 Prozent bei Babyahrung. Manchmal erst langfristig: Frosta hat 2003 umgestellt, musste die Preise deutlich anheben, erlebte einen deutlichen Umsatzeinbruch – und schreibt heute 15,6 Prozent des inzwischen gestiegenen Gesamtumsatzes dem nachhaltigen Segment zu.

Teilung durch Zugang

In den sozial bewegten und wachstumskritischen Siebzigerjahren hat der Zukunftsforscher Alvin Toffler den Begriff der „Wegwerfgesellschaft“ erfunden. Tatsächlich stieg seit dem Jahr 1905 in den Großstädten der Abfall um das Zehnfache – heute besteht er zu zwei Dritteln aus Verpackungen und Gütern mit einer Nutzungsdauer von weniger als drei Jahren.

Ergänzend zum bis heute gültigen Begriff recycelte Hartmut Rosa von Staffan Linder die „Aufbewahrungsgesellschaft“: Wir verwechseln Kauf mit Konsum, weil wir keine Zeit mehr haben, Gekauftes zu konsumieren, oder weil das Glücksgefühl beim Kauf höher ist als bei der Nutzung. Was nun? Was, wenn „(Ge-)Brauchen“ und „Haben“ auseinanderfällt? Da entstehen Geschäfte und unternehmerische Verantwortlichkeiten.

Recycling ist selbst beim Weltmeister der Mülltrennung ein noch zu entwickelndes Konzept der geschäftigen Verantwor-

tung. Die Wiedergewinnung von seltenen Erden ist der Vorreiter für eine noch seltene Logik. „Vintage“ kommt durch weltweiten Trödel gerade bei hochwertigen Produkten wie Oldtimern, Uhren, Fahrrädern, Textil, Geschirr, Besteck oder Möbeln derart in Mode, dass hier ein so günstiger wie wertsteigernder Bohème-Style zu beobachten ist – zumindest, wenn man nicht am Ende des jeweiligen Booms kauft. Nach so vielen Jahren des Friedens wird auch in Deutschland eine neue Nachnutzung nützlicher Altprodukte entstehen. Aber wesentlicher, mit Blick auf das Knappheitsparadox, ist die Umstellung des Nutzungsprinzips selbst – von Eigentum auf Zugang, vom Selber-Haben auf das Teilen, wie Jeremy Rifkin formulierte. Und wie sieht eine Gesellschaft aus, die nicht mehr zwischen Kauf und Konsum unterscheidet, sondern zwischen Zugang und Eigentum? Was bedeutet das materiell und finanziell – für Kunden wie Hersteller?

Eine Vision

Für den Diskurs ist es eher unglücklich, dass die Ökologie-Debatte als Verzicht-Debatte geführt wurde. Pierre Bourdieu sagt, dass diese Generation von Anfang an als Verlierer im symbolischen Spiel um „Nachhaltigkeit“ feststehe – Verlierer aber bringt man nur mit dem Druck der Moral dazu, mitzumachen. Das war wohl auch die Idee hinter den „Grenzen des Wachstums“, die der junge MIT-Forscher Dennis Meadows 1972 im Auftrag des MIT

vorlegte – der Einfluss auf die nächsten 40 Jahre des Wachstums aber war begrenzt. Nun erleben wir den Retro-Trend einer Postwachstums-Ökonomie, wie die wachsende Zahl von Konferenzen zum Thema „degrowth“ belegt. Die Herausforderung bleibt: Wie zahlen wir die Schulden für den Konsum der jüngsten vermeintlichen Wachstumsphase zurück?

Der Grund für den Nachhall der Nachhaltigkeit ist die ökonomische Rationalität des Sparens, der durch Verschuldung erreichte Wohlstand und die Idee, dass nicht Verlierer- und Verzichtsspiele, sondern Innovationen mitgedacht werden müssen. Die unternehmerische Hausaufgabe: „Nutze die Ressourcen – auch wenn du sie schon verkauft hast.“ – „Entwickle Technologien, die die Nutzbarkeit von Ressourcen stärker steigert, als das Wachstum sie verbraucht!“ Politisch: „Definiere Wachstum neu – und bilde komplexere Wohlstands- und Glücksindizes!“ Gesellschaftlich: „Überwinde den passiven Widerstand – und spare durch teurere, also solidere Produkte!“

Und wenn Wohlstandsgesellschaften mit Nachhaltigkeit korrelieren, dann müssten die deutschen Unternehmen und Politiker dies nur noch exportieren – denn das ist ja das nächste Paradox: Nur wachsende Länder können sich das Thema Nachhaltigkeit leisten. Dann klopfen wir mal auf Holz! ■

Stephan A. Jansen, Lehrstuhl Strategische Organisation & Finanzierung und Direktor des Civil Society Center (CiSoC) an der Zeppelin Universität Friedrichshafen und dort Gründungspräsident

Literatur

- Pierre Bourdieu (1982): *Die feinen Unterschiede*. Frankfurt am Main, Suhrkamp
 Ronald Coase (1960): *The Problem of Social Cost*. In: *Journal of Law and Economics*, 3, S. 1–44
 André Reichel, Barbara Seeberg: *The Ecological Allowance of Enterprise: An Absolute Measure of Corporate Environmental Performance, its Implication for Strategy, and a Small Case*. In: *Journal for Environmental Sustainability*, 2011; Jg. 1 (1): 81–93
 Jeremy Rifkin (2000): *Access – Das Verschwinden des Eigentums*. Frankfurt am Main, Campus Verlag
 Hartmut Rosa (2011): *Über die Verwechslung von Kauf und Konsum*. In: Ludger Heidbrink u. a. (Hrsg.): *Die Verantwortung des Konsumenten*, Frankfurt am Main

Inhalt

- 6 **Mikroökonomie:**
Ein Salzbauer in Bolivien
- 8 **Die Welt in Zahlen**
- 10 **Gute Frage:** Ist der Ärger über teure Hotlines bald vorbei?
- 12 **Markenkolumne:** Niedlichkeit ohne Grenzen – Hello Kitty
- 14 **Das geht:** Mit Kloake Kohle sparen
- 16 **Wirtschaftsgeschichte:**
Der Aushilfsbanker

Was Wirtschaft treibt

- 18 **VETTERNWIRTSCHAFT**
Die Unternehmerfamilie Heinemann verwandelt Flughäfen in Shopping-center *Von Patricia Döhle*
- 26 **DER LAUF DER DINGE**
Was passiert, wenn der Staat pleite ist? Ein argentinisches Tagebuch *von Ingo Malcher*
- 32 **UNVERSTANDEN**
Der Rabathändler Groupon ist besser als sein Ruf. Das zeigt ein Blick in die Bilanz *von Patricia Döhle*
- 34 **NACHHALL DER NACHHALTIGKEIT** 
Die bessere Hälfte der Nachhaltigkeit *analysiert Stephan A. Jansen*
- 52 **DIE GELDEINTREIBER**
Ein Überblick über Gema, GEZ & Co *von Christoph Twickel*
- 58 **ILLEGAL? EGAL!**
China gilt als Reich der Kopisten. Was, wenn die nun selbst kreativ werden? *Von Bernhard Bartsch*
- 61 **DIGITALE ZAHLEN 1**
Zusammengetragen *von Constanze Gräsche*
- 62 **KOLLEKTIVER WAHNSINN**
Künstler und Piraten gehen sich gegenseitig an die Gurgel. Nur die Ruhe, *rät Peter Lau*
- 68 **DIE PAPIERTIGER**
Deutsche Presseverlage verlegen sich auf den Verkauf von Highheels und Hundefutter. Ein Branchenreport *von Matthias Hannemann*
- 72 **ZUR KASSE, BITTE!**
Journalismus ist auch im Netz verkäuflich. Die »Financial Times« zeigt, wie *Von Ingo Malcher*
- 74 **DIGITAL KOMMT BESSER**
Was die Pornoindustrie im Netz treibt *Von Adrian Kummer*
- 78 **WER SOLL DAS BEZAHLEN?**
Dieter Gorny und der Napster-Chef Thorsten Schliesche streiten über das Geschäft mit digitaler Musik *moderiert von Peter Laudenbach*
- 84 **MÜHSAM ERNÄHRT SICH DER KREATIVE**
Sechs Online-Freiberufler verraten, wie und was sie im Internet verdienen *Von Jakob Vicari*
- 92 **„GRATIS GIBT'S NICHT“**
Der IBM-Vordenker Saul Berman



68 Auf Jubel folgte Ermüchterung:
Auch das iPad bringt den Presseverlagen
nicht die Renditen von einst zurück
Illustration: Thea Barkhoff

Schwerpunkt: Digitale Wirtschaft

- 37 **PROLOG**
- 38 **HASSLIEBE**
Ein Essay über die wechselhafte Beziehung zwischen Original und Kopie *von Mischa Täubner*
- 46 **„MAFIÖSE STRUKTUREN“**
Was Liebe mit dem Urheberrecht zu tun hat, erklärt der Jurist Thomas Hoeren *Oliver Link*

warnt vor der Free-Ideologie:
Was nichts kostet, ist nichts wert
Von Steffan Heuer

- 98 **DO IT YOURSELF**
Die Online-Konferenz Ted bekommt Konkurrenz. Gut so
Von Steffan Heuer
- 100 **VON PERLEN UND LUFT-
BLASEN**
Für die Web-Wirtschaft gelten ganz eigene Regeln. Welche,
beschreibt Thomas Ramge
- 108 **DIE MASKE DER EHRBAREN**
Anonymität im Netz braucht Regeln. Ein Denkanstoß aus dem alten Venedig *von Carolyn Braun*
- 109 **DIGITALE ZAHLEN 2**
Zusammengetragen
von Constanze Gräse
- 110 **DER KONTAKTER**
Südtirol verliert seine klugen Köpfe – ein Netzwerker tut etwas dagegen *Von Gerhard Waldherr*
- 116 **DER PREIS FÜR DEN WUMMS**
Was kann man für Bits und Bytes verlangen? Antworten
von Dirk Böttcher
- 120 **UNSER WISSEN GEHÖRT
UNS**
Forscher machen übermächtigen Wissenschaftsverlagen das Geschäft streitig *Von Andreas Molitor*
- 126 **HINTER DER GROSSEN
MAUER**
Internet-Boom und Zensur – in China geht beides zusammen, noch *Von Bernhard Bartsch*
- 131 **ZURÜCK INS MITTELALTER?**
Überraschende Thesen
von Frans van der Reep

Was Menschen bewegt

- 134 **DIE GELBE PEST**
Ein Prager Unternehmer bricht die Vorherrschaft der tschechischen Staatsbahn. Ein Porträt
von Kilian Kirchgeßner
- 132 **Kleinanzeigen**
- 143 **Leserbriefe**
- 144 **Leserservice und Impressum**
- 146 **Letzte Seite: Wer hat's gesagt?**
Das brand eins-Gewinnspiel



116 Was dürfen digitale Güter kosten?
Über die Kunst der Preisfindung im Netz

78 „Die Kreativindustrie wird massiv in die Ecke getrieben“, sagt Dieter Gorny, Vorstandsvorsitzender des Bundesverbands Musikindustrie
Foto: Dawin Meckel



🔊 Den Schwerpunkt gibt es als Hörversion unter www.brandeins.de