

## Veränderung des gesellschaftlichen Wirtschaftens

# Transformative Unternehmen

Die Rolle von Unternehmen bei der großen Transformation in Richtung einer nachhaltigen Gesellschaft ist noch unzureichend beschrieben. Der Beitrag zeigt auf, worin die besonderen Qualitäten transformativer Unternehmen liegen.

Von Reinhard Pfriem, Irene Antoni-Komar und Christian Lautermann

## 1 Von Unternehmen in der großen Transformation zu transformativen Unternehmen

Seit der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen für einen „Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation“ (WBGU 2011) plädiert hat, ist Transformation zum Schlüsselbegriff in der Nachhaltigkeitsdiskussion avanciert. Es wächst die Einsicht, dass Unternehmen dabei eine wesentliche Rolle zukommt (Schneidewind et al. 2012). Der WBGU findet hierzu allerdings eine eher überholte Formulierung: „Privatwirtschaftliche Pioniere des Wandels fördern und entwickeln betriebstechnische Innovationen, um mit besseren und neuen Produkten Marktanteile zu erhöhen und Gewinne zu erzielen.“ (WBGU 2011: 264). Und wenn für „solche unternehmerischen Transformationen“ lediglich die Bedeutung der Rahmenbedingungen hervorgehoben wird (WBGU 2011: 264), dann haben wir es genau mit jenem Bild vom Unternehmen als Anpassungsoptimierer zu tun, das aus dem vorherrschenden Mainstream der Volkswirtschaftslehre bekannt ist (Pfriem 2010).

Demgegenüber wollen wir den möglichen transformativen Charakter von Unternehmen zur Sprache bringen. Unternehmertum besitzt insofern bereits ein genuines Transformationspotenzial, als es auf schöpferische Zerstörung (Schumpeter 1993: 134ff.) angelegt ist. Das Zerstörerische als Ersetzen und Verdrängen bleibt allerdings freilich häufig aus – was in der Nachhaltigkeitsdiskussion als Rebound-Effekte problematisiert wird (Paech 2012: 71ff.). Das gebietet Vorsicht gegenüber „Green Technology“ und „Green Economy“.

Was sind transformative Unternehmen? Es reicht nicht, soziale und ökologische Zielsetzungen in das Kerngeschäft zu integrieren. Dass marktwirtschaftliche Unternehmen neue Verfahren, Produkte und Märkte mit Nachhaltigkeitsrelevanz ver-

breiten (können), ist hinreichend bekannt (Fichter et al. 2005). Um sinnvoll von transformativen Unternehmen sprechen zu können, muss eine besondere Qualität hinzukommen.

## 2 Auf dem Weg zu „Unternehmen der Gesellschaft“

„Unternehmen der Gesellschaft“ (Maurer/Schimank 2008) gibt es bereits. Unser Lehrstuhl leitet gegenwärtig zwei größere Forschungsprojekte, bei denen es um diese besondere Qualität geht. EnGeno beschäftigt sich mit den Transformationspotenzialen von Energiegenossenschaften – für die Energiewende, für die Veränderung von Menschen und für die Herausbildung neuer Unternehmensformen [1]. Nascent erforscht „Neue Chancen für eine nachhaltige Ernährungswirtschaft durch transformative Wirtschaftsformen“ (nascent-transformativ.de). Wie viele andere Initiativen im Lande, praktizieren die zahlreichen Praxispartner dieser Projekte ein explizit gesellschaftsorientiertes Verständnis von Unternehmertum. In der wissenschaftlichen Diskussion wird dies mit Begriffen wie „Social Entrepreneurship“ oder „Civic Entrepreneurship“ verbunden (Lautermann 2012).

Sie bilden die soziale Basis für die neuen Unternehmensformationen. Diese stellen sich den grundlegenden Herausforderungen, die aus den Praktiken der Kultivierung von Natur und den daraus resultierenden Verwerfungen einer zerstörerischen Naturbeherrschung hervorgegangen sind. Daneben zeigen die kulturellen Prozesse der Kommerzialisierung, Technisierung und Beschleunigung, der Verwissenschaftlichung, der Individualisierung und Subjektivierung sowie der Medialisierung ihr Janusgesicht. Zwar haben sie zunächst einer wachsenden Zahl von Menschen in unserer globalisierten Wirtschaftsgesellschaft mehr Lebensqualität und in vieler Hinsicht auch mehr Freiheitsräume eröffnet. Die Nachteile dieser kulturellen Prozesse übersteigen aber inzwischen die Vorteile für viele Menschen. Dies macht die vielfältige Krisenhaftigkeit des heutigen Kapitalismus aus (Antoni-Komar/Pfriem 2013). Die Reflexion dieser Zusammenhänge verdeutlicht unser Verständnis von gesellschaftsorientiertem Unternehmertum, das sich nicht mehr auf die allgemeine Unternehmenslandschaft richtet, sondern eine Gruppe besonderer Unternehmen und unternehmerischer Initiativen hervorhebt.

Ausmaß und Tiefe der ökologischen, sozialen wie kulturellen und längst auch ökonomischen Krisen, in die uns das Fortschrittsnarrativ und die Steigerungslogik der kapitalistischen Marktwirtschaften gebracht haben (nicht als abstrakte Ordnung,

sondern als konkretes Zusammenwirken kapitalistischer Unternehmen in ihrer Konkurrenz zueinander), erfordern andere Unternehmenstypen und -formen. Ein anderes Zusammenwirken unternehmerischen Handelns ist an der Zeit, wenn die Lebensqualitäts- und Befreiungsversprechen dieser kapitalistischen Marktwirtschaften eingelöst werden sollen.

Diese Position markiert auch eine Kritik an vielem, das den Nachhaltigkeitsdiskurs nach wie vor prägt. Mit Win-win- und Business-Case-Konstruktionen wird vielleicht das eine oder andere Unternehmen gerettet, sicher aber nicht das „gute Leben“ von Menschen auf dieser Erde (Sen 2000). Es geht nicht allein um bloße Verbesserungen von Produktqualitäten. Vielmehr sind grundlegendere Veränderungen des unternehmerischen Handelns als gesellschaftlicher Tätigkeit erforderlich. „Die Selbstverwandlung der Gesellschaft hängt von dem gesellschaftlichen und also im ursprünglichen Wortsinne politischen Tun der Menschen in der Gesellschaft ab – und von nichts sonst.“ (Castoriadis 1984: 609)

### 3 Wirkungsdimensionen der transformativen Unternehmen

Die Idee des transformativen Unternehmens bedeutet, dass das Unternehmen als kreative Tätigkeit auch das Unternehmen als wirtschaftlichen Akteur transformiert. In transformativen Unternehmen verwirklicht sich all das, was im Wortsinne kapitalistische Unternehmen, die ihre Renditeorientierung einseitig verabsolutieren, nicht bieten, was sie eher be- und verhindern. Wir schlagen deshalb als konstitutive Merkmale zur Qualifizierung der relevanten Inhalte transformativen unternehmerischen Handelns zehn Wirkungsdimensionen vor. Aus Platzgründen müssen diese hier thesenartig bleiben.

#### 3.1 Selbstermächtigung

Etablierte Formen des Wirtschaftens, der Fremdversorgung und hierarchische Machtkonstellationen werden brüchig, indem Menschen die Dinge wieder selber in die Hand nehmen. Sie bezahlen nicht mehr nur Stromrechnungen und kaufen anonym produzierte Lebensmittel ein, sondern kümmern sich selbst um Verteilung, Erzeugung und Organisation. Dies führt zu einer Praxis des Experimentierens und Übens, zur Sinnstiftung im gerade auch körperlichen Selbermachen, das man längst delegiert hatte.

#### 3.2 Partnerschaftliche Befähigung

Transformative Unternehmen sind sogenannte Enabler oder Ermöglicher. Sie lassen Kunden nicht mit fertig gekauften Produkten allein. Was mit Nutzerintegration und lead-user-Ansätzen zunächst überwiegend den Zwecken erfolgreicher Marketings diene, wird hier konsequent zu Ende gedacht und praktiziert: nicht die Produkte werden im Nachgang zum Verkauf betreut, sondern die Menschen befähigt, eigenständig mit den Produkten und Dienstleistungen umgehen zu können. Aber auch im umgekehrten Sinn können Menschen

zum Beispiel durch längerfristige Abnahmegarantien Unternehmen zum nachhaltigen Wirtschaften befähigen (Antonikumar et al. 2012).

#### 3.3 Gemeinschaftsbildung

Energiegenossenschaften wie Urban Gardening, Höfe der Solidarischen Landwirtschaft (englisch Community Supported Agriculture, kurz CSA) oder Repair-Cafés stehen für eine Renaissance gemeinschaftsorientierten Wirtschaftens. Statt auf individualisierte Konkurrenz, in deren Ergebnis es Sieger und Besiegte gibt, setzen diese Unternehmensformen auf Teilen und Kooperation, auf gemeinsame Nutzung und emanzipatorisch-kreativen Umgang mit zum Beispiel Lebensmitteln, Textilien, technischen Gütern oder Mobilitätspraktiken.

#### 3.4 Materielle Teilhabe

Transformative Unternehmen zeichnet eine gemeinschaftliche Beteiligung an Investitionen aus, einschließlich der Erwartung und Realisierung von Renditen. Die materielle Teilhabe kann sich statt über monetäre Renditeanteile aber auch über die Beteiligung an den Produkten realisieren, etwa an produzierten Lebensmitteln (durch CSA, Naturalrenditen, Genussscheine) oder günstigerem Strom.

#### 3.5 Gestärkte Selbstversorgung

Als Prosumenten entwickeln Menschen Fähigkeiten, die so in der kapitalistischen Marktlogik von Angebot und Nachfrage nicht bedeutend waren. Prosumententum hat aber auch die volkswirtschaftliche und ökologische Funktion, die Fremdversorgung auf jenes Maß zurückzuführen, das für eine zufriedenstellende Lebensweise tatsächlich erforderlich ist, und damit viele ökologisch relevante Aufwände von Arbeit und Energie zu vermeiden, die heute eher noch ausgeweitet werden.

#### 3.6 Engagement zur Gestaltung von Gesellschaft

Selber tatkräftig an einer Energiewende mitzuwirken oder über den eigenen Lebensmittelkauf hinaus zur nachhaltigen Veränderung der Ernährungswirtschaft beizutragen, beendet die politische Ohnmacht, die hierzulande in immer geringeren Wahlbeteiligungen zum Ausdruck kommt. Menschen engagieren sich beispielsweise kreativ an der Daseinsvorsorge in urbanen Räumen durch Revitalisierung brachliegender Flächen, führen Aktionen zu Lebensmittelverschwendung durch und betätigen sich damit direkt als politische Akteure.

#### 3.7 Ökonomische Selbstbegrenzung

Nahwärmegenossenschaften haben ebenso wenig Wachstumsdruck wie Höfe der Solidarischen Landwirtschaft (CSA). Eine Ökonomie des Genug (Sachs 2014) kann insofern auch von den Unternehmen ausgehen, weil es bei ihnen nämlich gar keine Wachstumstreiber mehr gibt. Es dient der Befreiung vom Wachstumsdilemma, wenn die Verständigung über Methoden der ökonomischen Mäßigung ausdrücklich zum Thema gemacht wird.

### 3.8 Entschleunigung

Auf der heutigen Basis materieller Versorgung wäre ein Mehr an Zeitwohlstand und damit weniger gestresstes Leben und Wirtschaften durchaus möglich. Die Steigerungslogik von Absatzinteressen und Konsumismus hindert uns jedoch, ein Leben mit mehr Muße und Gelassenheit zu führen. Jenseits eher ideologischer Formeln von Work-Life-Balance organisieren transformative Unternehmen ihre Prozesse danach und nehmen Rücksicht auf die besonderen persönlichen Bedingungen.

### 3.9 Regionalisierung beziehungsweise Lokalisierung

Gestützt durch alle bis hierhin schon genannten Merkmale gewinnt die räumliche Nähe an neuer Qualität. Kurze Transportwege sind ökologisch vorteilhaft, und der Aufbau regionaler bzw. lokaler Wirtschaftskreisläufe schafft Identität, sichert regionale Wertschöpfung und stärkt den Stolz darüber, was selber geschafft werden kann. Räumlicher Fremdbezug wird auf das erforderlich scheinende Maß eingeschränkt.

### 3.10 Re-Naturierung: die Stärkung von Biodiversität

Wünschenswerter Begleiteffekt eines mangelnden Drucks auf Wachstum und Expansion ist der Verzicht auf Flächenfraß und Zerstörung von Biodiversität. Darüber hinaus gehören die Neuschaffung von Lebensräumen für Tiere und Pflanzen, die Verbesserung der Bodenqualität und die (Wieder-)Herstellung vielfältiger Landschaftsräume zum Programm vieler transformativer Unternehmen. Nicht zuletzt bilden die Gärten der Gemeingüter neue Lern- und Erfahrungsorte kooperativer und verantwortungsvoller Teilhabe an den Allmenden der Natur.

## 4 Transformationspraktische und unternehmenstheoretische Perspektiven

Theoretisch nicht beantwortbar, weil praktisch offen, ist die Frage, welche Ausstrahlungseffekte die transformativen Unternehmen auf jene haben, die diesen zehn Kriterien kaum oder gar nicht genügen. Es ist davon auszugehen, dass die Große Transformation nicht hauptsächlich über einen „neuen Gesellschaftsvertrag“ (WBGU) zustande kommt, sondern durch hinreichend radikale Veränderungen des gesellschaftlichen Wirtschaftens. Bestehende Unternehmen werden entweder durch Selbsttransformation bei diesen Veränderungen dabei sein oder keine Zukunftsperspektive mehr haben.

Politik muss aus Verlierern in diesem Sinne echte Verlierer machen. Für die Wirtschaftswissenschaften stellt sich die Aufgabe, eine Theorie unternehmerischen Handelns jenseits der betriebswirtschaftlichen Beschränkung auf erwerbswirtschaftliche (Industrie-)Unternehmen zu entwickeln, die den beschriebenen Transformationsperspektiven hinreichend Beachtung schenkt.

### Anmerkungen

[1] Weitere Informationen zu dem Forschungsprojekt unter [www.engeno.net](http://www.engeno.net)

### Literatur

- Antoni-Komar, I./Pfriem, R. (2013): Räume schaffen, Bedingungen und Kontexte organisieren – Kulturelle Kompetenzen als Erweiterung des Resource- und Competence-based View im nachhaltigkeitsorientierten Management. In: Die Unternehmung 2/2013. S. 109–123.
- Antoni-Komar, I. et al. (2012): Unternehmen und Konsumenten in Verantwortungsgemeinschaft jenseits des Konsumismus. In: zfwu 13/3, Themenschwerpunkt: Konsumenten- und Unternehmensethik. S. 297–316.
- Castoriadis, C. (1984): Gesellschaft als imaginäre Institution. Entwurf einer politischen Philosophie. Frankfurt, Suhrkamp.
- Fichter, K. et al. (Hrsg.) (2005): Nachhaltige Zukunftsmärkte. Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert. Marburg, Metropolis.
- Lautermann, C. (2012): Verantwortung unternehmen! Die Realisierung kultureller Visionen durch gesellschaftsorientiertes Unternehmertum. Marburg, Metropolis.
- Maurer, A./Schimank, U. (Hrsg.) (2008): Die Gesellschaft der Unternehmen, die Unternehmen der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen. Wiesbaden, VS Verlag.
- Paech, N. (2012): Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. München, Oekom.
- Pfriem, R. (2010): Wollen können und können wollen. Die vermeintlichen Anpasser sind die Gestalter. In: Schumann, O. et al. (Hrsg.): Unternehmensethik. Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft. Marburg, Metropolis.
- Sachs, W. (2014): Suffizienz. Umriss einer Ökonomie des Genug. In: UmweltWirtschaftsForum 4/14. S. 249–255.
- Schneidewind, U. et al. (2012): Der Beitrag von Unternehmen zur großen Transformation. In: Hahn, R. et al. (Hrsg.): Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens. Stuttgart, Schäffer-Poeschel. S. 497–528.
- Schumpeter, J. A. (1993): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. 7. Auflage. Tübingen, Mohr Siebeck.
- Sen, A. K. (2000): Ökonomie für den Menschen. Wege zur Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft. München und Wien, Hanser.
- WBGU, Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. 2. Auflage. Berlin, WBGU.

### AUTOREN + KONTAKT

**Dr. Reinhard Pfriem** ist Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der Universität Oldenburg, war 1985 Initiator des IÖW und bis 1990 geschäftsführender Gesellschafter und ist seit 2009 Initiator und wissenschaftlicher Leiter der Spiekerooger Klimagesprache.

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Fakultät II, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik, Ammerländer Heerstr. 114–118, 26129 Oldenburg.

Tel.: +49 441 798-4184,  
E-Mail: [reinhard.pfriem@uni-oldenburg.de](mailto:reinhard.pfriem@uni-oldenburg.de)

**Dr. Irene Antoni-Komar** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Unternehmensführung der Universität Oldenburg und Koordinatorin im BMBF-Projekt nascent.

Tel.: +49 441 798-4457,  
E-Mail: [irene.antoni.komar@uni-oldenburg.de](mailto:irene.antoni.komar@uni-oldenburg.de)

**Dr. Christian Lautermann** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensführung der Universität Oldenburg und im Projekt Engeno tätig.

Tel.: +49 441 798-4843,  
E-Mail: [christian.lautermann@uni-oldenburg.de](mailto:christian.lautermann@uni-oldenburg.de)

