

Business Metaphysics und SustainAbility: Wie ein nachhaltiges Transaktionsmanagement generell funktioniert

Michael Schramm

1	Einleitung.....	73
2	„SustainAbility“	74
2.1	Williamsons Auslassung.....	75
2.2	„The Fallacy of Misplaced Concreteness“	76
2.3	Der Begriff der „SustainAbility“	78
3	Eine kurze Case Study: Hunt’s.....	80
4	„Business Metaphysics“	82
4.1	Metaphysik.....	83
4.2	Wirtschaftsmetaphysik.....	86
5	Nachhaltiges Transaktionsmanagement	90

1 Einleitung

Probleme gibt es reichlich. Konkrete Problemlösungen sind dagegen ein knappes Gut. Deswegen ist guter Rat im Allgemeinen teuer. Dies gilt auch für eine realistische Sicht eines nachhaltigen Managements, wie der frühere Geschäftsführer und heutige Aufsichtsratsvorsitzende von Bosch, Franz Fehrenbach, treffend anmerkte: „Ein Patentrezept [...] gibt es nicht, wohl aber ein patentees Wort: die Nachhaltigkeit“ (Fehrenbach 2009: 2).

Der Begriff der „Nachhaltigkeit“ verkörpert eine wichtige „regulative Idee“, mit der aber – realistisch betrachtet – konkrete Problemlösungen noch nicht mitgeliefert sind. Meine Darlegungen hierzu erfolgen dabei aus der Perspektive einer

„Business Metaphysics“ – eines Forschungsprogramms, das ich seit einigen Jahren verfolge. Konkret wird versucht, fünf (konzeptionelle) Thesen zu plausibilisieren. Sie lauten (in der Kurzfassung):

1. Die ultimativen (und einzigen) Wirklichkeiten in der Welt der Wirtschaft sind Transaktionen.
2. Reale, also konkret geschehende Transaktionen sind (sozial- und naturalontologisch) polydimensionaler Natur.
3. Die Wirklichkeit einer Firma ist ein „organisch“ evolvierendes (sich veränderndes, wachsendes oder schrumpfendes) Netzwerk, das in seinen Transaktionen existiert.
4. Angesichts der „moralökonomischen Kontingenz“ der Transaktionen – also der Ungewissheit, ob sich (öko)moralische Vorleistungen eines Unternehmens betriebswirtschaftlich auszahlen oder nicht – ist das Management polydimensionaler Transaktionen eine echte Herausforderung.
5. Das Leitbild der „SustainAbility“ fasst die Herausforderungen des Transaktionsmanagements zusammen, indem es die „moralökonomische Kontingenz“ der Transaktionen mit der „zeitlichen Kontingenz“ *der Transaktionsnetzwerke* (der Frage: „auch morgen noch?“) verbindet.

2 „SustainAbility“

„Nachhaltigkeit“ („Sustainability“) ist ein *polydimensionales* Konzept. Üblicherweise werden drei Dimensionen unterschieden, die meist als „Säulen“ oder als „triple bottom line“ (Elkington 1999) bezeichnet werden. Der an dieser Stelle für mich *hier* zunächst springende Punkt ist in der Tatsache zu sehen, dass diese drei „Säulen“ *reale* Bedingungen der zeitlichen Fortexistenz benennen, also Bedingungen, mit der uns die *konkrete Realität* konfrontiert: „Society depends on the economy – and the economy depends on the global ecosystem, whose health represents the ultimate bottom line“ (Elkington 1999: 73).

Es geht bei dem Konzept der „Nachhaltigkeit“ also nicht um eine abstrahierende Analyse aus dem spezifizierten Blickwinkel einer ausdifferenzierten Einzelwissenschaft, sondern um die dauerhafte, in der Zukunft sich fortsetzende – eben: nachhaltige – Ermöglichung des *realen* Wirtschaftens in unserer *konkreten* Welt. Wenn sich das Sustainability-Konzept aber nicht um die abstrakten Modellwelten der Einzelwissenschaften dreht, sondern um das Geschehen des *realen* Lebens in dieser Welt, ist unmittelbar klar, dass das Konzept *multiperspektivisch* angelegt sein muss. Denn das wirkliche Leben ist „bunt“ („polydimensional“): es gibt *reale* ökologische Rahmenbedingungen für das *reale* Wirtschaften, das wiederum eine

reale Bedingung für das *konkrete* („soziale“) Florieren der Gesellschaft und seiner Bürger ist. Von daher ist klar, dass „SustainAbility“ ein polydimensionales Gegenprogramm zu einzelwissenschaftlichen Reduktionismen, etwa zu einem ökonomistischen Reduktionismus darstellt.

2.1 *Williamsons Auslassung*

Wissenschaftstheoretisch besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass sich eine ausdifferenzierte Einzelwissenschaft nicht durch einen Gegenstandsbereich, sondern durch eine spezifische Fragestellung definiert. Jede der wissenschaftlichen Fachdisziplinen analysiert die eine Weltwirklichkeit aus einer *spezifischen Perspektive*, nimmt sie gewissermaßen durch eine spezifische „Brille“ oder „Linse“ wahr, durch die sie alle Dinge betrachtet. Dagegen ist zunächst einmal überhaupt nichts einzuwenden. Im Gegenteil: die Fruchtbarkeit oder Nützlichkeit der ausdifferenzierten Einzelwissenschaften beruhen gerade auf diesen Spezifizierungen der Perspektiven, auf dieser Fokussierung oder Schärfung des Blicks mittels einer spezifischen „Brille“. Jede Wissenschaft sieht als solche nicht mehr das Gesamt der *einen* Weltwirklichkeit, sondern nur noch diejenigen Aspekte, die durch ihre jeweilige „Brille“ sichtbar sind. Das hat den Vorteil, dass man spezifische Aspekte der Wirklichkeit sehr viel schärfer in den Blick nehmen kann. Darin besteht ja der Zweck der ausdifferenzierten Wissenschaften.

Das Problem beginnt allerdings dann, wenn man die Perspektive einer ausdifferenzierten Einzelwissenschaft – den Blick durch eine spezifische „Brille“ – mit der konkreten Wirklichkeit selber verwechselt. Wissenschaftliche *Modelle* sind *selektiver* Natur. Die selektiven Modelle stellen aber *Abstraktionen* von der Gesamtrealität dar. Und häufig geschieht es, dass man das Abstrahierte für die Gesamtwirklichkeit hält (oder zumindest als den einzig relevanten Aspekt der Gesamtwirklichkeit erachtet). Den Versuch, die Geschäftswirklichkeit auf die wirtschaftliche Dimension zu reduzieren, kann man an einer Zitatauslassung studieren, die der Ökonom Oliver Williamson bei seiner *Nobel Lecture* (Dezember 2009) vorgenommen hat. Zur Untermauerung seiner Grundthese, dass die Grundeinheit der Analyse einer effektiven (Firmen)Governance die distinkte „Transaktion“ sei, zitiert Williamson einen älteren Text von John R. Commons, einem der führenden Institutionenökonomern der 30er Jahre des vergangenen Jahrhunderts:

„John R. Commons, who was a leading institutional economist during the first half of the twentieth century, formulated the problem of economic organization as follows: ‘The ultimate unit of activity ... must contain in itself the three principles of conflict, mutuality, and order. This unit is a transaction’ (Commons 1932: 4)“ (Williamson 2009: 673).

Interessant ist hier nun die Tatsache, dass der von Williamson zitierte Aufsatz von Commons den Titel „*The Problem of Correlating Law, Economics, and Ethics*“ trägt. Bereits dieser Titel signalisiert, dass bei Commons die „Transaktion“ eben *nicht* exklusiv ökonomischer Art ist. Vielmehr wird die Basiseinheit „Transaktion“ *polydimensional* konzeptionalisiert. In diesem Zusammenhang fällt auch eine Auslassung auf, die Williamson innerhalb seines Commons-Zitats vornimmt. Denn die komplette Originalstelle bei John R. Commons lautet:

„Thus the ultimate unit of activity which correlates law, economics and ethics must contain in itself the three principles of conflict, mutuality, and order. This unit is a transaction“ (Commons 1932/1996: 454).

Das bedeutet, dass Williamson zwar wie bei Commons die Transaktion mikroanalytisch als die Basiseinheit der Analyse ansetzt, dass er diese Analyse aber ökonom(ist)isch enggeführt hat: Die Transaktion wird nur noch exklusiv aus dem Blickwinkel der Transaktionskosten betrachtet, während die von Commons diagnostizierte *Polydimensionalität* (ökonomischer, rechtlicher *und ethischer* Art) unter den Tisch fällt.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Selbstverständlich steht völlig außer Frage, dass die funktional ausdifferenzierten *Einzelwissenschaften* im modernen Wissenschaftsbetrieb – in unserem Zusammenhang also vor allem die Ökonomik – außerordentlich fruchtbare Arbeit geleistet haben und leisten, wenn es darum geht, den Blick für die spezifisch *ökonomischen* Aspekte wirtschaftlicher Entscheidungssituationen zu beleuchten.¹ Dennoch muss auch die von Commons benannte *Korrelation* von Ökonomik, Rechtswissenschaft und Ethik – zu ergänzen wäre noch die ökologische Dimension – Berücksichtigung finden, wenn man eine realitätsgerechte Analyse der Transaktionen des operativen Managements vornehmen will.²

2.2 „*The Fallacy of Misplaced Concreteness*“

Wie bereits gesagt, beginnt das Problem erst dann, wenn man die spezifische Perspektive einer ausdifferenzierten Einzelwissenschaft mit der konkreten Wirklichkeit verwechselt. Angesichts des Reduktionismus der Einzelwissenschaften ist es

¹ Es ist zweifelsohne nützlich, die *ökonomischen* Situationsaspekte herauszuarbeiten, doch bedeutet das nicht, dass die realen Situationen nur monodimensional ökonomischer Natur sind.

² Es steht außer Frage, dass Williamson nicht etwa nur eine abstrakte Modellwelt im Auge hat. Er sagt ausdrücklich, dass seine Theorie – vor allem seine „anti-ethische“ Annahme des „Opportunismus“ der Manager – „der Wirklichkeit entspricht“ (Williamson 1985/1990: 76).

wichtig, einen Fehlschluss zu vermeiden, den der Philosoph Alfred North Whitehead als den „Trugschluss der unzutreffenden Konkretheit“ („Fallacy of Misplaced Concreteness“) bezeichnet hat:

„Hier liegt ein Irrtum vor; [...] es handelt sich [...] um den [...] Fehler, das Abstrakte mit dem Konkreten zu verwechseln. Es ist ein Beispiel für das, was ich den ‚Trugschluß der unzutreffenden Konkretheit‘ nennen werde. Dieser Trugschluß hat in der Philosophie große Verwirrung angerichtet“ (Whitehead 1925/1984: 75).

Um zu illustrieren, worin dieser Fehlschluss besteht, greife ich folgendes schlichte Beispiel heraus: Die Verkehrsregel „Stop bei Rot!“ ist als solche noch *abstrakt*. Sie gewinnt erst und nur dann *konkrete Wirklichkeit*, wenn sich die Leute in ihrem *konkreten* Verhalten tatsächlich daranhalten, wenn sie sich das Stehenbleiben tatsächlich zur Gewohnheit machen. Das ist jedoch nicht immer der Fall: Manche bleiben tatsächlich stehen; andere übersehen das Rot, weil sie gerade träumen; wieder andere ignorieren es wissentlich, weil ihr Eigennutzinteresse, jetzt schnell von A nach B zu kommen, in der Situation überwiegt. Hat man aber nur die *abstrakte* Spielregel im Blick, so hat man vom Rest der vielen *konkreten* Dinge, die faktisch auch eine Rolle spielen in der Welt, wie sie *wirklich funktioniert*, eben „abstrahiert“. Die *konkrete Wirklichkeit* an der roten Ampel sieht anders aus als die (an sich) nur virtuelle oder *abstrakte* Verkehrsregel „Stop bei Rot!“ Daher sagt Whitehead (1925/1984: 75):

Das Problem bei einer „ausschließlichen Konzentration auf eine Gruppe von Abstraktionen besteht [...] darin, daß man [...] vom Rest der Dinge abstrahiert [...]. Soweit die ausgeschlossenen Dinge [...] wichtig sind, bleiben unsere [*abstrahierten, M.S.*] Denkweisen unangemessen.“

Ein weiteres Beispiel: Ein Stadtplan ist normalerweise eine nützliche Sache. Aber zugleich muss man sagen: Der Stadtplan ist nicht die *wirkliche* Stadt. *Abstraktionen* – wie ein Stadtplan – können außerordentlich nützlich sein. Aber sie können – „soweit die ausgeschlossenen Dinge wichtig sind“ (Whitehead) – auch suboptimale Ergebnisse produzieren, wenn die vereinfachenden Abstraktionen der Wirklichkeit nicht hinreichend angemessen sind und daher das Problem verfehlen. Jedenfalls darf man das *Abstrakte* nicht mit dem *Konkreten* (der Wirklichkeit) verwechseln.

Nun hat Alfred N. Whitehead angesichts des „Fallacy of Misplaced Concreteness“ die These vertreten, dass genau hier ein wichtiger Job von Philosophie bzw. Metaphysik beginne:

„Wir können nicht ohne Abstraktionen denken; deshalb ist es von äußerster Wichtigkeit, unsere Abstraktionsweisen sehr sorgfältig zu überprüfen. Genau hier findet die Philosophie ihren Platz als wesentlicher Beitrag zum gelungenen gesellschaftlichen Fortschritt. Sie ist Kritik der Abstraktionen“ (Whitehead 1925/1984: 75).

So besteht im Hinblick auf „den ‚Trugschluß der unzutreffenden Konkretheit‘ [...] die Aufgabe der Metaphysik [...] darin, die Anwendungsgrenzen solcher abstrakter Begriffe zu bestimmen“ (Whitehead 1929/1984: 184). Ich komme in Abschnitt 3 auf diese Aufgabe einer „(Business) Metaphysics“ zurück.

2.3 Der Begriff der „SustainAbility“

Man kann dem Begriff der „Nachhaltigkeit“ alles Mögliche nachsagen – etwa, dass er auf „nebulösen“ und „frei vagabundierenden“ Werturteilen beruhe (Homann 1996: 33-34) oder nicht mehr als ein „Gummiwort“ (Wullenweber 2000: 23) sei. Eines aber ist trotz der Tatsache, dass „Nachhaltigkeit“ als Containerbegriff fungiert, sicher: „Sustainability“ ist – wie bereits erwähnt – kein reduktionistisches, sondern ein polydimensionales und auf die konkreten Wirklichkeitszusammenhänge gerichtetes Konzept. Für meine Zwecke möchte ich drei Bedeutungsebenen dieses polydimensionalen Begriffs unterscheiden:

1. *Zeit*: Formal lenkt das Konzept die Aufmerksamkeit vor allem auf den Faktor Zeit. Geht man vom englischen Wort aus – was in der Literatur merkwürdigerweise selten geschieht –, dann geht es um die Fähigkeit (ability), die eigene Existenz aufrechtzuerhalten (to sustain). Diesen Wortsinn verdeutlicht die Schreibweise, die einer der Pioniere des Konzepts, John Elkington, in seinen Büchern und auch als Name einer von ihm gegründeten Unternehmensberatung verwendet: „SustainAbility“ (<https://sustainability.com>). Wörtlich meint der Begriff also „so etwas wie Dauerhaftigkeit“ (Suchanek 2015: 159) oder Zukunftsfähigkeit. Rein *formal* verweist das Wort also auf die „zeitliche Einbettung“ (Suchanek 2015: 160) aller Geschehnisse in dieser realen Welt. Es geht darum, „auch morgen noch“ (Clausen 2009: 75) zu existieren.
2. *Gegenstandsbereiche*: Die drei bereits benannten „Säulen“ oder „bottom lines“ – „economy“, „society“ und „environment“ – verweisen auf die wichtigsten *Gegenstandsbereiche* von Nachhaltigkeit. Fokussiert man vor allem die Nachhaltigkeit der modernen Wirtschaft – was in allen Einlassungen zum „Nachhaltigkeitsmanagement“ der Fall ist –, dann werden erstens *wirtschaftliche* Transaktionen (Gegenstandsbereich 1) hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit in den Blick genommen, wobei zweitens deren Einbettung in die *Gesell-*

schaft (Gegenstandsbereich 2) – etwa die *juristischen* Spielregeln oder die *moralische* Akzeptanz des Wirtschaftssystems oder der Arbeitsbedingungen – thematisiert wird, und drittens die *ökologischen* Globalrestriktionen (Gegenstandsbereich 3) für ein zukunftsfähiges Wirtschaften wahrgenommen werden. Die Aufzählung dieser drei Gegenstandsbereiche orientiert sich dabei weitgehend an der pragmatischen Frage, welche Faktoren entscheidend dafür sind, dass unsere moderne Wirtschaft „auch morgen noch“ zu produktiven Transaktionen fähig sein wird.

3. *Dimensionen*: Schließlich verbinden sich mit dem ontologisch pluralen Gegenstandsbereich der Nachhaltigkeit auch *inhaltlich unterschiedliche* – und nicht vollständig ineinander aufzulösende – *Dimensionen*. Die Säule „economy“ repräsentiert den „*economic point of view*“, die Säule „society“ den „*legal point of view*“ und den „*moral point of view*“ (würde ich jedenfalls sagen), und die Säule „environment“ natürlich den „*ecological point of view*“.³ Hierzu noch eine philosophische Anmerkung. Das Konzept der Nachhaltigkeit ist ein aus pragmatischen Gründen entstandenes und auch für pragmatische Zwecke dienliches Konzept. Philosophisch ist es nicht unbedingt durchbuchstabiert. Will man diesbezüglich etwas nachholen, so wäre zu sagen, dass die ersten drei der genannten Dimension aus „ontologischer“ Sicht gesellschaftlicher Natur sind, also der „*sozialen* Ontologie“ zuzurechnen sind, während die ökologische Dimension in die Rubrik der „*naturalen* Ontologie“ gehört.⁴ *Sämtliche* Ereignis-

³ Angesichts dieser vier inhaltlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit fällt auf, dass etwa in der bereits zitierten Definition einer wirtschaftlichen „Transaktion“ durch John R. Commons („the ultimate unit of activity which *correlates law, economics and ethics*“) die ökologische Dimension nicht genannt wird. Dies ist nicht erstaunlich, da Commons im Jahr 1932 natürlich das ökologische Problem noch nicht im Blick hatte und deswegen nur die *gesellschaftlichen* Dimensionen einer Transaktion thematisierte.

⁴ Hierzu ein paar klärende Erläuterungen. (1) Die „*Ontologie*“ ist eine klassische Disziplin der theoretischen Philosophie, die sich mit Frage befasst, welche grundlegenden Arten von „Dingen“ es in unserem Universum gibt, kurz also: „was es gibt“ (Searle 1998/2015: 13; Searle 1998/1999: 5): „ontology (what exists)“. Traditionell werden hier drei „Schubladen“ von unterschiedlichen „Dingen“, die unser Universum beherbergt, unterschieden: *physische* Dinge (wie ein Stein, ein Planet oder ein Organ, aber auch Felder wie etwa das Magnetfeld oder Kräfte wie die Gravitation), *mentale* Dinge (wie ein Gedanke oder ein Gefühl) und *abstrakte* Dinge (wie die Zahlen, wissenschaftliche Theorien oder die Logik). (2) Nun hat der Philosoph John Searle überzeugend herausgearbeitet, dass man diesen ontologischen Pluralismus noch um eine vierte ontologische „Schublade“ erweitern muss: die „*sozialontologischen*“ Dinge, also die von uns selbst konstruierten *gesellschaftlichen* Wirklichkeiten. Hier geht es um die von uns Menschen erfundenen „Dinge“ wie etwa das Geld, Konzerne oder politische Ämter (näher zu dieser „social ontology“ Searle 2010/2012 bzw. Searle 2010/2011). Rekonstruiert man diese „social ontology“ im Rahmen der Systemtheorie Niklas Luhmanns, dann handelt es sich bei den sozialontologischen Ereignissen – etwa wirtschaftlichen Transaktionen – um solche, die durch einen der ausdifferenzierten Systemcodes geprägt sind – im Fall wirtschaftlicher Transaktionen wäre das „± Zahlen“. (3) Anders als diese „gesellschaftlichen“ („sozialen“) Ereignisse, die der „*sozialen* Ontologie“ zuzuordnen sind, gehören die Dinge der drei traditionellen ontologischen „Schubladen“ weitgehend zu einer „*naturalen* Ontologie“ – *physische* Dinge wie etwa Sonnensysteme oder Berge sind natürlicher Natur, ebenso die Fähigkeit des Menschen zu *mental*en Operationen und die uns vorgegebenen *abstrakten* Dinge wie etwa die Logik der Zahlen.

nisse aber – seien sie nun ontologisch sozialer oder natürlicher Natur – müssen, um *wirklich* zu werden und *nicht abstrakt* zu bleiben⁵, *konkret geschehen*. Das Konzept der „SustainAbility“ hebt genau auf diese *konkreten Ereigniszusammenhänge* ab. „Wir leben in genau einer Welt“ (Searle 1995/2011: 7), in der das Wohlergehen der *Gesellschaftsmitglieder* von *wirtschaftlichen* Transaktionen positiv oder negativ beeinflusst wird, wobei diese Transaktionen wiederum von ökologischen Rahmenbedingungen abhängen. Da alle konkreten Ereignisse „Teile dieser einen Welt“ (Searle 2010/2012: 12) sind, bestehen Wechselwirkungen, die die Zukunftsfähigkeit („SustainAbility“) des polydimensionalen Gesamtprozesses prägen.

3 Eine kurze Case Study: Hunt's

Ich möchte die empirische Relevanz der „Polydimensionalität“, der „SustainAbility“ sowie der „Kontingenz“ (zu diesem Begriff komme ich noch) anhand eines kleinen Fallbeispiels illustrieren (Shapiro/Jankowski 1998/2001: 231-233; Young 2008: 151-152). Im Jahr 1997 kam es zwischen der Pizzakette *Pizza Hut* und dem Tomatensoßenhersteller *Hunt Wesson* (einer Sparte von *Con Agra*) zu Verhandlungen über die zukünftige Lieferantenstruktur. *Hunt's* war einer der größten von sechs verschiedenen Tomatensoßenproduzenten, die *Pizza Hut* belieferten. *Hunt's* versorgte etwa 30 Prozent der Pizzen von *Pizza Hut* mit seiner Soße.

Akt 1

Aus Gründen der Kostenoptimierung erklärte nun *Pizza Hut* seinen Zulieferern, dass hinfort nur die zwei kostengünstigsten Anbieter den Zuschlag für das gesamte Zuliefergeschäft erhalten würden. Der Verhandlungsführer auf Seiten von *Hunt's* war nun im Zugzwang. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass er von seinem Produkt absolut überzeugt war: „He believed in his product. [...] He swore that his sauce is so good, you could tell, just by tasting a *Pizza Hut* pizza, if it was made with *Hunt's* or not“ (Shapiro/Jankowski 1998/2001: 231). *Hunt's* entschloss sich schließlich dazu, *Pizza Hut* einen Preis zu benennen, der zum einen eine angemessene Gewinnspanne aufrechterhielt, vor allem aber zum anderen mit keinerlei

⁵ Hier kommen die Zusammenhänge ins Spiel, die ich oben im Abschnitt zum „Fallacy of Misplaced Concreteness“ thematisiert habe. Eine *sozialontologisch* codierte Spielregel (wie etwa „Stop bei Rot!“ oder „± Zahlen“) bleibt abstrakt, bis sie in konkreten (Trans)Aktionen der Leute Wirklichkeit gewinnt. Ebenso bleibt eine *naturalontologisch* codierte Spielregel (zum Beispiel ein Naturgesetz, eine Naturkonstante oder eine mathematische Regel) so lange abstrakt, bis sie in konkreten Geschehnissen aktualisiert wird.

Einbußen bei der Produktqualität verbunden war: „[They] arrived at a bottom-line financial analysis to determine how far they could reduce their price, while maintaining a reasonable profit margin, and without any sacrifice of product quality – their lowest, best number.“ (Shapiro/Jankowski 1998/2001: 232). Mit der ersten Bedingung war nicht zuletzt das soziale Anliegen verbunden, keine Hungerlöhne für die Mitarbeiter in Kauf nehmen zu müssen. Und die zweite Bedingung band die Identität der Firma an eine gute, und das heißt auch ökologisch qualifizierte Soßenqualität.⁶ Ergebnis: *Hunt's* landete nur auf Platz 3 und wurde als Zulieferer von *Pizza Hut* fallen gelassen.

Akt 2

Doch damit war die Geschichte noch nicht zu Ende. Nach sechs Wochen kam ein Anruf der Beschaffungsagentin von *Pizza Hut*, man habe mittlerweile mit signifikanten Qualitätsproblemen – matschige Pizza („runny pizza“) – zu kämpfen. Sie bat *Hunt's*, einen Preis für eine Neuauflage des Vertrags zu benennen. Trotz der nun umgekehrten Verhandlungsmacht nannte *Hunt's* daraufhin genau den gleichen Preis, der in der ersten Verhandlungsrunde zum 3. Platz geführt hatte. *Hunt's* wurde schlussendlich wieder als Lieferant eingesetzt und versorgte *Pizza Hut* nun mit etwa 70 Prozent der Tomatensoße.

Ergebnisse

Das kleine Fallbeispiel ist in fünffacher Hinsicht lehrreich (entsprechend der oben benannten fünf Thesen): (1) Die Wirklichkeit des Wirtschaftsgeschehens setzt sich aus einer Reihe von *Transaktionen* zusammen (hier vor allem Verhandlungstransaktionen). (2) Diese Transaktionen sind nicht nur rein (betriebs)wirtschaftlicher Art, sondern weisen realiter auch andere Aspekte auf: etwa den sozialen Aspekt, die Mitarbeiter nicht mit Hungerlöhnen abzuspeisen oder den ökologisch (und sozial) relevanten Aspekt der Produktqualität. Reale Transaktionen sind also *polydimensionaler* Natur. (3) Die Firma (hier: *Hunt's*) existiert in ihren Transaktionen, wobei das Unternehmens-Transaktionsnetzwerk auch abrechen oder aber wachsen kann – etwa wenn die Verhandlung scheitert und die Firma im schlimmsten Fall Konkurs anmeldet, wonach es ja nach dem 1. Akt aussah, oder aber wenn das Geschäft floriert, was nach dem 2. Akt der Fall war. (4) Das Beispiel zeigt auch,

⁶ Das Ziel einer einwandfreien Produktqualität prägt auch heute die Identität der Firma. In einem Videospot wird nicht nur die Frische der Tomaten hervorgehoben, sondern auch die ökologiegerechte Produktion: „We don't use any chemicals. We're environmentally friendly because of that“ (<https://www.youtube.com/watch?v=AVyMOKPmUkg>).

dass ein integriertes Management mit einer fundamentalen Ungewissheit („Kontingenz“) konfrontiert sein kann: zahlt sich Moral betriebswirtschaftlich aus oder kostet sie? *Hunt*‘s stand also vor der Frage, ob man die Qualität des Produkts beibehalten und den entsprechenden Preis benennen sollte – auf die Gefahr hin, dass man sich damit aus dem Rennen katapultierte; oder ob man faktisch bei der Qualität Abstriche machen sollte (natürlich ohne dies ehrlicher Weise gegenüber *Pizza Hut* zuzugeben), um dann einen niedrigeren Preis angeben zu können. Man entschied sich für das Produkt und für Ehrlichkeit. Damit war man zunächst der Dumme, konnte dann aber beobachten, dass Lügen kurze Beine haben („runny pizza“) und ehrlich wohl doch am längsten währt – jedenfalls in diesem Fall. Dieses Happy End konnte *Hunt*‘s aber nicht wirklich voraussehen. (Ich nenne diese Ungewissheit die „moralökonomische Kontingenz“ der Transaktionen; siehe dazu Abschnitt 4). (5) Schließlich zeigt das Fallbeispiel auch die verschiedenen Aspekte einer unternehmerischen „Sustainability“, indem es die Herausforderungen eines nachhaltigen Transaktionsmanagements, also die Polydimensionalität der „moralökonomischen Kontingenz“ der Transaktionen (mit den Dimensionen: betriebswirtschaftlich, sozial und ökologisch) in ihrem inneren Zusammenhang mit der „zeitlichen Kontingenz“ der Transaktionsnetzwerke (der Frage: „auch morgen noch?“) verbindet. Das Problem für ein Unternehmen hier und jetzt besteht nämlich in dieser doppelten Kontingenz: es ist zum einen ungewiss, ob sich Ethik auszahlt oder nicht („moralökonomische Kontingenz“), und zum anderen weiß man nicht, welches Verhalten dazu führt, dass das Unternehmen „auch morgen noch“ existiert („zeitliche Kontingenz“).

4 „Business Metaphysics“

Als Jürgen Habermas im Jahr 1988 verkündete, dass wir im Zeitalter eines „nachmetaphysischen Denkens“ lebten (Habermas 1988; Habermas 2012), schien das Schicksal der Metaphysik besiegelt. Meines Erachtens jedoch ist die These von einem „nachmetaphysischen Denken“ in (fast) jeder Hinsicht ein Fehler. Ich glaube im Gegenteil, dass „Metaphysik“ gerade in modernen Zeiten – also in Zeiten der Ausdifferenzierung von gesellschaftlichen Subsystemen und den Ausdifferenzierungen des wissenschaftlichen Denkens – zweckmäßiger denn je ist. Deswegen bin ich auch der Auffassung, dass wir eine „Metaphysik der modernen Wirtschaft“

brauchen, eine „*Business Metaphysics*“, wobei dieses aktuelle Forschungsprogramm in meinem Fall die Anregungen der Prozessmetaphysik Alfred North Whiteheads mit Blick auf wirtschaftliche Zusammenhänge ausarbeitet.⁷

4.1 *Metaphysik*

Anders als der bereits erwähnte Jürgen Habermas, der „Metaphysik“ von vornherein als eine vormoderne Matrix des Denkens erachtet, als totalitäre und veraltete Weltansicht, in der selbsternannte „Metaphysiker“, die für sich eine privilegierte Einsicht in „die“ (allumfassende) Wahrheit von Gott und Welt reklamieren, verwenden den Begriff „Metaphysik“ in einem strikt *wissenschaftstheoretischen* Sinn. Was ich mit „Metaphysik“ meine, hat Alan Greenspan, der frühere Chef der US-amerikanischen Notenbank, mit dem (natürlich nicht ganz unproblematischen) Terminus „Ideologie“ umschrieben:

„Well, remember that what an ideology is. It’s a conceptual framework with the way people deal with reality. Everyone has one. [...] To exist, you need an ideology. The question is whether it is accurate or not. And what I’m saying to you is, yes, I’ve found a flaw [...] in the model that I perceived is the critical functioning structure that defines how the world works, so to speak“ (Alan Greenspan im Jahr 2008 nach dem Ausbruch der Finanzkrise. http://www.pbs.org/newshour/bb/business-july-dec08-crisishearing_10-23/).

Nun ist der Begriff der „Ideologie“ im allgemeinen Sprachgebrauch negativ besetzt (im Sinne eines bornierten Festhaltens an einem falschen oder fragwürdigen Weltbild). Wenn wir daher in Greenspans Zitat den Terminus „Ideologie“ durch den Begriff „Metaphysik“ ersetzen, erhalten wir eine erste brauchbare Definition dessen, was „Metaphysik“ hier bedeuten soll:

- Wir können erstens sagen, dass sich Metaphysik mit dem mentalen Rahmenwerk befasst, mit dem wir die Wirklichkeit sehen („how the world works“) und in der Konsequenz mit ihr umgehen.
- Zweitens wird erklärt, dass Metaphysik unausweichlich ist.
- Drittens müssen wir uns stets fragen, ob die jeweilige metaphysische Weltansicht vernünftig oder zutreffend ist oder nicht.

⁷ Es gibt einige Konzeptionen, die Whitehead im Blick auf die ökonomische oder Organisationstheorie heranziehen (zum Beispiel Wieland 2018; Wieland 2016; Ims et al. 2015; Ims/Jakobsen 2010; Hernes 2008/2009).

Zu einem wissenschaftstheoretisch zweckmäßigen Begriff der „Metaphysik“ hat der Wissenschaftstheoretiker Karl R. Popper zwar weniger bekannte, aber nichtsdestotrotz sehr hilfreiche Unterscheidungen vorgenommen.⁸ Dabei hat Popper immer betont, dass metaphysische Theorien äußerst wichtig sind:

„[M]etaphysische Hypothesen sind zumindest auf zweierlei Art für die Wissenschaft wichtig. Erstens brauchen wir metaphysische Hypothesen für ein allgemeines Weltbild. Zweitens werden wir beim praktischen Vorbereiten unseres Forschens von dem geleitet, was ich ‚metaphysische Forschungsprogramme‘ genannt habe“ (Popper in Popper/Eccles 1977/1987: 524).

Das durch „metaphysische Hypothesen“ gelieferte „allgemeine Weltbild“ befasst sich also mit dem ganz grundsätzlichen Problem, „*how the world works (in general)*“, „*wie die Welt (im Prinzip) funktioniert*“.

Dabei haben die grundlegenden metaphysischen Hintergrundüberzeugungen zur „Natur“ der Dinge enorme Auswirkungen in Theorie und Praxis. Insofern ist es wichtig, sich über diese oft unreflektierten Ideen möglichst klar zu werden. Die Relevanz von (Hintergrund)Ideen hatte bekanntlich bereits der Ökonom John Maynard Keynes in einer berühmten Passage am Ende seiner „*General Theory*“ hervorgehoben (Keynes 1936/2000: 323-324). In Anlehnung an diese Passage lässt sich die Relevanz metaphysischer Ideen folgendermaßen (re)formulieren: *Die metaphysischen Ideen sind einflussreicher als gewöhnlich angenommen wird. Tatsächlich wird die Welt durch kaum etwas anderes beherrscht. Ökonomen und Wirtschaftsethiker, die die sich völlig frei von ideologischen Einflüssen glauben, sind gewöhnlich die Sklaven irgendeines verblichenen Metaphysikers.*

Wenn dem erstens so ist, und wenn zweitens metaphysische Paradigmen auch falsch sein können, dann ist es ratsam, diese Hintergrundmetaphysiken so weit als möglich *kritisch* zu diskutieren. Mit dem Philosophen Charles Sanders Peirce lässt sich sowohl die Unausweichlichkeit der Metaphysik als auch die Notwendigkeit einer ständigen kritischen Erörterung folgendermaßen formulieren (man beachte die Ähnlichkeit zwischen diesem Zitat von Peirce und demjenigen von Greenspan):

„Every man of us has a metaphysics, and has to have one; and it will influence his life greatly. Far better, then, that that metaphysics should be criticized and not be allowed to run loose“ (Peirce 1931/1974: 52).

⁸ Er unterscheidet nämlich drei *Theorietypen*: „Wir können für unsere Zwecke drei Arten von Theorien unterscheiden: *erstens* logisch-mathematische Theorien, *zweitens* empirisch-wissenschaftliche Theorien, *drittens* philosophische oder metaphysische Theorien.“ (Popper 1963, 2000: 287). Näher zu dieser Differenzierung: Schramm 2016: 314-315.

Es geht also darum herauszufinden, welche Metaphysik der Wahrheit (vermutlich) am nächsten kommt. Meines Erachtens hat nun in einer kritischen Diskussion möglicher Metaphysiken die Kosmologie Alfred North Whiteheads die besten Karten – er nennt sie selbst meist „Philosophy of Organism“, mittlerweile ist sie aber eher als „Prozessphilosophie“ bekannt. Aus Platzgründen benenne ich nur drei Punkte dieser *kosmologischen* Metaphysik:

1. Unter Rückgriff auf die Quantenphysik geht Whitehead zunächst mikroanalytisch von der Existenz kleinster „Bausteine“ der Wirklichkeit aus, von kleinsten Energieprozessen, die er „*events*“, „*actual entities*“ oder „*actual occasions*“ nennt: „[...] Wirkliche Einzelwesen – auch ‚wirkliche Ereignisse‘ genannt – sind die letzten realen Dinge, aus denen die Welt zusammengesetzt ist“ (Whitehead 1929/1984: 57). Auf der *Mikroebene* besteht das Universum Whitehead zufolge also aus solchen *Prozess*tröpfchen.
2. Alle größeren Gebilde – wie etwa Atome, Wassertropfen, Ameisen, Steine, Bäume, Menschen oder Planeten – sind dauerhaftere Dinge. Diese dauerhafteren Dinge, die aus „*actual occasions*“ bestehen, welche gewissermaßen enger „*kooperieren*“ und dabei eine gewisse *Strukturstabilität* erreichen, nennt Whitehead „*Gesellschaften*“ („*societies*“): „Die wirklichen Dinge, die von Dauer sind, sind ausnahmslos Gesellschaften, nicht aber einzelne Vorgänge (*actual occasions*)“ (Whitehead 1933, 1971: 367). „Gesellschaften“ sind also *komplexe* Gebilde, die sich in einem *evolutiven* „Lebens“-Prozess jeden Tag neu reproduzieren (müssen).
3. Weiters werden in Whiteheads Kosmologie alle Dinge – die „*actual occasions*“ auf der Mikroebene, die „Gesellschaften“ auf der Mesoebene und schließlich das gesamte Universum auf der Makroebene – als evolutiv dynamische „*Organismen*“ gesehen: „Die Wissenschaft [...] wird zur Untersuchung von Organismen. Die Biologie erforscht die größeren Organismen, während die Physik mit den kleineren zu tun hat“ (Whitehead 1925/1984: 125).

Nichts in der Natur gleicht einer statischen Maschine. Sogar das gesamte Universum wächst. Und alle Dinge innerhalb des Universums wachsen, verändern ihre Form, altern, sterben. Daher nannte Whitehead sein metaphysisches Konzept die „Philosophie des Organismus“ („*Philosophy of Organism*“). Wirklichkeit ist ein organisches Netzwerk aus unzähligen Ereignissen oder Prozessen. Der Philosoph Ludwig Wittgenstein hat – in ganz anderem Zusammenhang – eine Metapher vorgeschlagen, die dieses organische Wachsen der Wirklichkeit gut zum Ausdruck bringt:

„... wie wir beim Spinnen eines Fadens Faser an Faser drehen. Und die Stärke des Fadens liegt nicht darin, daß irgendeine Faser durch seine ganze Länge läuft, sondern darin, daß viele Fasern einander übergreifen“ (Wittgenstein 1989: 278, § 67).



Abbildung 1: „Faden“ aus „Fasern“

So wie der „Faden“ aus dem „Spinnen“ und dem „Übergreifen vieler Fasern“ evolutiv entsteht, so wird auch der Faden etwa eines menschlichen Lebens aus der Unzahl von einzelnen Ereignissen gewoben. Der Faden des Lebens muss sich jeden Tag neu *reproduzieren*. Das fortwährende Weiterspinnen repräsentiert dabei die abgegrenzte Identität dieser Person von ihrer Zeugung bis zu ihrem Tod, wobei allerdings nichts „Substanzielles“ gleich bleibt, sondern sich dieser Mensch – diese menschliche „Gesellschaft“ von „Ereignissen“ – im Verlauf seines Lebens ständig verändert: er wächst, gewinnt an Erfahrungen, die Haare werden grau und irgendwann löst sich diese menschliche „Gesellschaft“ auf. Den gleichen „organischen“ Charakter besitzen alle Dinge im Universum – vom Atom bis zu einer Galaxie. Und wenn man Whitehead mit Blick auf die Wirtschaft weiterdenkt, dann ist etwa auch ein Wirtschaftsunternehmen eine solche „Gesellschaft“ aus einzelnen Ereignissen („Transaktionen“).

4.2 *Wirtschaftsmetaphysik*

So wie aus meiner Sicht die Philosophie Alfred North Whiteheads die angemessenste (kosmologische) „*Metaphysik*“ darstellt, um die Frage zu erörtern, „how the world works (in general)“, so kann man meines Erachtens das Ökonomikkonzept von John R. Commons – einer der frühen Pioniere der modernen Institutionenökonomik, zugleich aber auch ein Abweichler vom neoklassischen Mainstream – für

die Entwicklung einer „Business Metaphysics“ heranziehen, um sich grundsätzlich zu überlegen, „how the *business world* works (in general)“. Parallel zu den eben genannten drei Punkten zu Whitehead kann man unter Rückgriff auf Commons die folgenden drei wirtschaftsmetaphysischen Thesen formulieren.

Die letzten realen Dinge, aus denen die Welt der Wirtschaft besteht, sind *Transaktionen*. Diese erste These der Wirtschaftsmetaphysik ist zuvörderst eine Aussage darüber, was in der Welt der Wirtschaft *real (wirklich)* ist – und was (als solches noch) *abstrakt*. Erinnern wir uns an das Illustrationsbeispiel der Ampel (Abschnitt 1.2): So wie die für sich selber noch *abstrakte* Ordnungsregel „Stop bei Rot!“ erst und nur dann *konkrete Realität* gewinnt, wenn sich die Leute in ihrem *konkreten* Verhalten tatsächlich daran halten und sich das Stehenbleiben tatsächlich zur Gewohnheit machen, so sind auch die Ordnungsregeln der Wirtschaft als solche bloß abstrakt und gewinnen nur dann konkrete Realität, wenn es sich die wirtschaftlichen Akteure (Unternehmen, Konsumenten usw.) zur Gewohnheit machen, sich an diese Systemregeln zu halten und sie auf diese Weise die Regeln in ihren *konkreten* „*Transaktionen*“ allererst *realisieren*. Genau in diesem Sinn hat John R. Commons die konkrete „Transaktion“ zum mikroanalytischen Zentrum seiner Institutionenökonomik gemacht: „Thus the *ultimate unit of activity* [...] is a *Transaction*. A transaction [...] is the smallest unit of institutional economics“ (Commons 1934/2009: 58). Dabei beruft er sich explizit auf die Metaphysik Whiteheads: „These [...] transactions are to economics what Whitehead’s [...] ,event[s]‘ are to physics“ (Commons 1934/2009: 60).

Transaktionen sind die letzten realen Dinge, aus denen die Welt der Wirtschaft aufgebaut ist. Metaphysisch ist hier der Punkt von Bedeutung, dass in der Welt der Wirtschaft allein diese Transaktionen *wirklich* sind. Wirtschaftliche „Gesetze“ oder „Spielregeln“ existieren *konkret* nur in entsprechenden Transaktionen, die diesen an sich nur abstrakten „Gesetzen“ reales Leben einhauchen. Ergebnis dieser Überlegung ist die These 1 (siehe oben).

Weiters sind wirtschaftliche Transaktionen bei Commons keine Vorkommnisse einer rein ökonomischen, also abstrakten Modell-Logik. Vielmehr diagnostiziert er in der *konkreten Wirklichkeit* einer einzelnen Transaktion (mindestens) *drei Dimensionen*: „Thus the ultimate unit of activity which *correlates law, economics and ethics* [...] is a *transaction*“ (Commons 1934/2009: 58).

Genau diese Korrelation differenter Dimensionen war ja das Ausgangsproblem des klassischen Aufsatzes von 1932, denn sein Titel lautete: „*The Problem of Correlating Law, Economics, and Ethics*“. Die an sich nur abstrakte Welt des Codes

des Wirtschaftssystems („Zahlen oder Nichtzahlen“; „± Zahlen“⁹) weist exklusiv nur die *ökonomische* Dimension auf, hat also *monodimensionalen* Charakter. Diese *abstrakte Monodimensionalität* gilt aber gerade *nicht* für *konkrete Transaktionen*. Nehmen wir zur Illustration der Argumentation von Commons einmal das schlichte Beispiel eines Einkaufs an der Supermarktkasse. Schon eine einfache Analyse eines solchen Zahlungsvorgangs¹⁰ zeigt zumindest folgende Dimensionen:

- *Stichwort „Wirtschaft“*: Die konkrete Transaktion dieser Zahlung an der Supermarktkasse ist ein *ökonomischer* Vorgang (im engeren Sinne), denn sein Medium ist das Geld und das konkrete Zahlungsereignis aktualisiert den Code des *Wirtschaftssystems* („± Zahlen“).
- *Stichwort „Gesetz“*: Die konkrete Transaktion dieser Zahlung an der Supermarktkasse weist aber auch eine *juristische* Dimension auf. Denn man ist per Gesetz verpflichtet, an der Supermarktkasse zu bezahlen, wenn man einen Joghurt mit nach Hause nehmen möchte. Falls man das nicht glaubt, wird man alsbald vom Supermarktbesitzer darüber aufgeklärt und mit der unschönen Aussicht konfrontiert, dass für den Fall, dass man nicht zahlt, die Polizei verständig werden wird.
- *Stichwort „Ethik“*: Schließlich weist unsere banale Supermarktsituation aber auch eine *ethische* Dimension auf. Denn wenn ich versuchen sollte, den Joghurt vor der Kassiererin zu verbergen und unbemerkt an der Kasse vorbei zu schmuggeln, dann wird ein anderer Kunde, der das beobachtet, *moralisch* darüber entrüstet sein, was sich hier Widerwärtiges abspielt.

Die konkreten Transaktionen sind eben „Ereignisse“, in denen (mindestens) *drei* an sich abstrakte und in sich monodimensionale Dimensionen zusammenkommen und dann erst *konkret* (wirklich) werden. Die *konkrete* Wirklichkeit gesellschaftlicher Transaktionen ist als solche immer *polydimensional*. Nur *abstrakte* Modelle können von dieser realen Polydimensionalität *abstrahieren* und *monodimensional* arbeiten. Es ergibt sich These 2: Auch Wirtschaftsakteure existieren *wirtschaftlich* nur *in* ihren Transaktionen. Das gilt sowohl für individuelle (Manager, Konsumenten) als auch für korporative Wirtschaftsakteure. Ein Wirtschaftsunternehmen, das man in Anlehnung an Whitehead als eine „*Gesellschaft*“ von „Transaktionen“ ansehen kann, reproduziert sich *real* nur in seinen konkreten Transaktionen. Commons spricht hier von einem „wirtschaftlichen laufenden Geschäft“, einem „*going concern*“:

⁹ „Zahlen oder Nichtzahlen – das ist [...] die Seinsfrage der Wirtschaft“ (Luhmann 1990: 104).

¹⁰ Searle (1995/2011: 11-12), bemerkt zu einem ganz ähnlichen Zahlungsvorgang: „Eine harmlose Szene, aber ihre metaphysische Komplexität ist wahrhaft erschütternd.“

„[A] corporation which hitherto had only a *legal existence* in the state of its incorporation, because it was an *invisible legal entity existing only in contemplation of law*, now became an economic *going concern existing in its transactions*“ (Commons 1934/2009: 53). „These going concerns and transactions are to economics what Whitehead’s ‘organic mechanism’ [later called: “*society*” or “*organism*”; M.S.] and ‘event’ are to physics“ (Commons 1934/2009: 96). „[T]ransactions [...] are functionally interdependent, and their interdependence constitutes the whole which, following American usage, we name a going concern. [...] This going concern is itself a larger unit, and is analogous to that which in biology is an ‘organism,’ or in physics a ‘mechanism.’ But its components are not living cells, nor electrons, nor atoms – they are transactions“ (Commons 1932/1996: 454).

Auch ein Unternehmen ist (wie in Wittgensteins Bild, siehe Abbildung 1) ein „Faden“, ein sich evolutiv fortschreibendes Netzwerk aus unzähligen „Fasern“, nämlich Transaktionen – ein Netzwerk, das wachsen, aber auch schrumpfen und „sterben“ kann. Daraus resultiert die Firmentheorie der These 3. Commons sieht wie Whitehead alle „Dinge“ als „Ereignisse“ oder dynamische „Organismen“:

„Whitehead has observed that the Eighteenth Century method of science had no notion of the *organic unity* of the whole in a changing relation of the parts to the whole. [...] But the mechanism [of an ‘organic unity’ or an ‘going concern’] itself is ‘organic’ in that it is a kind of prolonged *interweaving* of changing events [or ‘transactions’], having, as Whitehead says, a past, a present realization, and a future life in its present events“ (COMMONS 1934/2009: 619).

Dieser „organische“ Charakter prägt alle möglichen Dinge auf Erden. So wie Menschen geboren werden, wachsen, altern und sterben, so können etwa auch Unternehmen (Commons’ „going concerns“) „geboren“ werden (entstehen), sie können wachsen, sie können schrumpfen oder „sterben“. Organisationen sind eben *nicht* „einfach *legale Fiktionen*“ (Jensen/Meckling 1976: 310). Sie sind *nicht* unsichtbare juristische Entitäten, die nur im Angesicht des Gesetzes existieren. Vielmehr ist eine Firma ein „wirtschaftliches *laufendes Geschäft* [„going concern“], das *in seinen Transaktionen existiert*“ (Commons 1934/2009: 53). Sieht man sie als *Wirklichkeiten*, dann sind Organisationen – um Wittgensteins oben zitierte Metapher zu verwenden – „Fäden“ oder Netzwerke, die durch das fortwährende „Spinnen“ von „Fasern“ („Transaktionen“) existieren.

5 Nachhaltiges Transaktionsmanagement

Was folgt nun aus der wirtschaftsmetaphysischen Grundlegung generell für das *Management*? Grundsätzlich begründet der eben dargelegte wirtschaftsmetaphysische Ansatz einen mikroanalytischen Zugriff, in dem die Transaktion zur ultimativen Einheit wirtschaftlicher Aktivitäten wird. Von daher muss sich das Management konsequent als das *Management von realen, d.h. polydimensionalen Transaktionen* verstehen, was angesichts der Thesen 1 bis 3 Konsequenzen hat.

Anders als die Business Metaphysics hat Milton Friedman das Wesen einer Firma als „artificial legal structure“ definiert (Friedman 2003). Auf Grundlage der – meines Erachtens metaphysischen – Wesensbestimmung der Natur einer Firma bestreitet er grundsätzlich jedwede Möglichkeit einer „Corporate Social Responsibility“ (CSR).¹¹ Lynn Sharp Paine (2003: 87) hat hierzu notiert (mit ironischem Unterton): „According to this line of reasoning, advocates of corporate social responsibility are guilty of a grave mistake of *metaphysics*.“¹² Wenn hingegen der Vorschlag der Business Metaphysics, die Firma als ein „organisch“ evolvierendes *Netzwerk* anzusehen, *das in seinen realen, also polydimensionalen Transaktionen existiert*, dann fällt Friedmans Argument gegen die *Möglichkeit* von CSR in sich zusammen.

CSR *ist* möglich, allerdings auch eine schwierige Angelegenheit, deren Erfolg keineswegs immer gewährleistet ist. Es gibt schlicht und ergreifend weder eine klare empirische Evidenz dafür, dass sich Moral immer auszahlt noch dafür, dass Moral immer kostet. Von der „Kontingenz“ moralischer Vorleistungen, also der Ungewissheit der Effekte von Moral, weiß auch der deutsche Volksmund: „*Der Ehrliche ist der Dumme!*“ versus „*Lügen haben kurze Beine!*“ bzw. „*Ehrlich währt am längsten!*“ Zur Frage, ob es einen „business case“ für die moralische Tugend gibt, schreibt David Vogel:

„Unfortunately, a review of the evidence [...] of the relationship between profitability and responsibility [...], finds little support for the claim that more responsible firms are more profitable“ (Vogel 2005/2006: 45).

¹¹ „Can a building have moral opinions? Can a building have social responsibility? If a building can't have social responsibility, what does it mean to say that a corporation can? A corporation is simply a artificial legal structure“ (Friedman 2003).

¹² Allerdings versucht sie dann, Friedmans Unterscheidungen als bloße „metaphysical niceties“ zu entwerfen und die Frage der Möglichkeit von CSR als „a purely pragmatic matter“ einzustufen, doch unterschätzt sie damit das meines Erachtens in der Tat das *metaphysische* Problem, worin nämlich die „*nature* of the firm“ besteht und worin nicht.

Von daher sind Spannungen zwischen der betriebswirtschaftlichen Dimension einerseits und der moralischen (sozialen wie ökologischen) Dimension andererseits eine fortwährende *Herausforderung für das Management*. Es bleibt kontingent, inwieweit sie in den lokalen Entscheidungssituationen und Transaktionen bewältigt werden kann oder nicht. Lynn Sharp Paine (2000: 325-326) notiert hierzu: „The supposed alliance between ethics and economy is highly contingent. [...] It is naïve to think that ethics pays any time and any place“. Das bedeutet jedoch nicht, dass man Profit und Moral nicht unter einen Hut bringen könnte. So setzt Paine ihre eben zitierten Ausführungen zur „Kontingenz“ der „Allianz zwischen Ethik und Wirtschaft“ folgendermaßen fort: „It is also naïve to suppose that the two cannot be brought into a closer alignment“.

Ich bezeichne diese Ungewissheit, ob sich (öko)moralische Vorleistungen eines Unternehmens betriebswirtschaftlich auszahlen oder nicht, als die „*moralökonomischen Kontingenz*“ der Transaktionen des Managements.¹³ Eine Wirtschaftsethik, die von einer prozessphilosophischen „Business Metaphysics“ herkommt, betrachtet das Universum der Wirtschaft nicht durch eine rosarote Brille.¹⁴ Mit der „messiness“ der „*moralökonomischen Kontingenz*“ wird man leben müssen. Zusammengefasst werden diese Überlegungen in der These 4.

Das Leitbild der „*SustainAbility*“ schließlich benennt die umfassende Herausforderung, indem indem es die „*moralökonomische Kontingenz*“ der *Transaktionen* mit der „*zeitlichen Kontingenz*“ der *Transaktionsnetzwerke* (der Frage: „auch morgen noch?“) verbindet. Dieses Leitbild löst noch nicht die konkreten Managementprobleme des Alltagsgeschäfts, benennt aber die *Herausforderungen für das Nachhaltigkeitsmanagement*. Sie werden in der These 5 formuliert. Es muss ein *polydimensional* angelegtes Management realer Transaktionen sein, das auf die *konkreten Transaktionszusammenhänge* abstellt. Da wir in genau *einer* Welt leben und alle Ereignisse Geschehnisse dieser einen Welt sind, bestehen reale Wechselwirkungen, die für die Zukunftsfähigkeit („*SustainAbility*“) unserer modernen Wirtschaft und Gesellschaft wesentlich sind.

¹³ Man kann das Problem der „*moralökonomischen Kontingenz*“ natürlich auch einfach ignorieren. Das geschieht etwa im umjubelten Konzept des „Creating Shared Value“ von Porter und Kramer (2011). Hier wird die „compliance with the law and ethical standards“ (Porter/Kramer 2011: 75) einfach vorausgesetzt (auch Porter und Kramer (2014: 150): „legal compliance and a narrow sense of social responsibility are *prerequisites* to creating shared value“). Das aber ist nichts weiter als ein Taschenspielertrick, um sich die schmutzigen Probleme, die mit der moralökonomischen Kontingenz verbunden sind, vom Hals zu halten und den – wie sich Porter ausdrückt – Typen aus dem „the CSR bucket“ (Porter 2012) zu überlassen. Näher hierzu: Schramm (2017b).

¹⁴ In diesem Sinn auch Palazzo (2010).

Der wirtschaftsmetaphysische Zugang zur Sustainability löst nicht die pragmatischen Probleme des konkreten nachhaltigen Transaktionsmanagements, sagt aber hoffentlich etwas Relevantes zur Frage, wie es *generell* funktioniert.

Literaturverzeichnis

- Clausen, A. (2009): Grundwissen Unternehmensethik. Ein Arbeitsbuch. UTB.
- Commons, J.R. (1932/1996): The Problem of Correlating Law, Economics, and Ethics. In: Rutherford/Samuels: Selected Essays. Volume 2. Routledge: 453-473.
- Commons, J.R. (1934/2009): Institutional Economics. Its Place in Political Economy. Volume 1. 3rd Printing. Transaction Publishers.
- Elkington, J. (1998/1999): Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone.
- Fehrenbach, F. (2009): Nachhaltigkeit und Unternehmertum. „Börsenzeitung im Dialog“ (am 27. Oktober 2009 in Stuttgart). Robert Bosch GmbH.
- Friedman, M. (2003): [Statement] in the documentary film „The Corporation“. Directed by Mark Achbar and Jennifer Abbott.
- Habermas, J. (1988): Nachmetaphysisches Denken. Suhrkamp.
- Habermas, J. (2012): Nachmetaphysisches Denken II. Aufsätze und Repliken. Suhrkamp.
- Hernes, T. (2008/2009): Understanding Organization as Process. Theory for a Tangled World. Routledge.
- Hodgson, G.M. (1993): Economics and Evolution. Bringing Life Back into Economics. Polity Press.
- Homann, K. (1996): Sustainability. Politikvorgabe oder regulative Idee? In: Gerken: Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit. Nomos: 33-47.
- Ims, K.J./Jakobsen, O.D. (2010): Cooperation or Competition? A Required Shift in the Metaphysics of Economics. In: Tencati/Zsolnai: The Collaborative Enterprise. Creating Values for a Sustainable World. Peter Lang.
- Ims, K.J./Jakobsen, O.D./Zsolnai, L. (2015): Product as process — Commodities in mechanic and organic ontology. In: Ecological Economics 110: 11-14.

- Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1976): Theory of the Firm Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics* 3: 305-360.
- Kay, J. (2010/2011): *Obliquity. Die Kunst des Umwegs oder wie man am besten sein Ziel erreicht.* dtv.
- Keynes, J.M. (1936/2000): *Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes*, 8. Auflage. Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1990): *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* 3. Auflage. Westdeutscher Verlag.
- Mayer, K. (2017): *Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten. Nachschlagewerk zur Umsetzung von CSR im Unternehmen.* Springer Gabler.
- Paine, L.S. (2000): Does Ethics pay? In: *Business Ethics Quarterly* 10: 319-330.
- Paine, L.S. (2003): *Value Shift Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance.* McGraw-Hill.
- Palazzo, G. (2010): Des Kaisers neue Kleider. Kritische Anmerkungen zum CSR-Boom. In: *Abländer/Löhr (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise. Reichweiten der Verantwortung.* Rainer Hampp Verlag: 73-82.
- Peirce, C.S. (1931/1974): *Collected Papers of Charles Sanders Peirce. Volume I: Principles of Philosophy.* The Belknap Press of Harvard University Press.
- Popper, K.R. (1963/2000): *Vermutungen und Widerlegungen. Das Wachstum der wissenschaftlichen Erkenntnis.* Mohr Siebeck.
- Popper, K.R./Eccles, J.C. (1977/1987): *Das Ich und sein Gehirn.* 6. Auflage. Piper.
- Porter, M. (2012): *Creating Shared Value (Ideas for Change).* <https://www.youtube.com/watch?v=xuG-1wYHOjY>.
- Porter, M.E./Kramer, M.R. (2011): *Creating Shared Value. How to Invent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth.* In: *Harvard Business Review* 89(1-2): 62-77.
- Porter, M.E./Kramer, M.R. (2014): *A response to Andrew Crane et al.'s article.* In: *California Management Review* 56(2): 149-151.
- Schramm, M. (2016): *Wie funktioniert die Geschäftswelt wirklich? Business Metaphysics und Theorie der Firma.* In: *Ethica* 24(4): 311-360.

- Schramm, M. (2017a): How the (Business) World Really Works. Business Metaphysics & "Creating Shared Value". In: Wieland: Creating Shared Value - Concepts, Experience, Criticism (Ethical Economy. Studies in Economic Ethics and Philosophy. Volume 52). Springer: 81 - 117.
- Schramm, M. (2017b): Wirtschaft und Ethik. Eine kurze Einführung. In: Kollmer-von Oheimb-Loup/Lehmann-Hasemeyer/Kerkhof: Ökonomie und Ethik. Beiträge aus Wirtschaft und Geschichte. Jan Thorbecke Verlag: 11-30.
- Searle, J.R. (1995/2011): Die Konstruktion der gesellschaftlichen Wirklichkeit. Zur Ontologie sozialer Tatsachen. Suhrkamp.
- Searle, J.R. (1998/1999): Mind, Language and Society. Basic Books.
- Searle, J.R. (1998/2015): Geist, Sprache und Gesellschaft. Philosophie der wirklichen Welt. 3. Auflage. Suhrkamp.
- Searle, J.R. (2010/2012): Wie wir die soziale Welt machen. Die Struktur der menschlichen Zivilisation. Suhrkamp.
- Shapiro, R.M./Jankowski, M.A. (1998/2001): The Power of Nice. How to Negotiate So Everyone Wins - Especially You! Revised Edition. John Wiley & Sons.
- Suchanek, A. (2015): Unternehmensethik. In Vertrauen investieren. Mohr Siebeck.
- Vogel, D. (2005/2006): The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. Brookings Institution Press.
- Whitehead, A.N. (1925/1984): Wissenschaft und moderne Welt. Suhrkamp.
- Whitehead, A.N. (1929/1984): Prozeß und Realität. Entwurf einer Kosmologie. 2. Auflage. Suhrkamp.
- Whitehead, A.N. (1933/1971): Abenteuer der Ideen (Theorie). Suhrkamp.
- Wieland, J. (2016): Philosophie der Firma. Eine Skizze. In: Enkelmann/Priddat: Was ist? Wirtschaftsphilosophische Erkundungen. Definitionen, Ansätze, Methoden, Erkenntnisse, Wirkungen (Reihe Wirtschaftsphilosophie, Teilband 3.3). Metropolis: 285-313.
- Wieland, J. (2018): Relational Economics. Ökonomische Theorie der Governance wirtschaftlicher Transaktionen. Metropolis-Verlag.
- Williamson, O.E. (1985/1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 64). Mohr Siebeck.
- Williamson, O.E. (2009): Transaction Cost Economics. The Natural Progression. In: American Economic Review 100: 673-690.

-
- Wittgenstein, L. (1989): Philosophische Untersuchungen. In: Werkausgabe 1. 6. Auflage. Suhrkamp.
- Wullenweber, K. (2000): Wortfang. Was die Sprache über Nachhaltigkeit verrät. In: Politische Ökologie 63/64: 23-24.
- Young, M. (2008): Sharks, Saints, and Samurai. The Power of Ethics in Negotiations. In: Negotiation Journal 24(2): 145-155.

RESEARCH

Christian Arnold · Sonja Keppler
Hermann Knödler
Martin Reckenfelderbäumer *Hrsg.*

Herausforderungen für das Nachhaltig- keitsmanagement

Globalisierung – Digitalisierung –
Geschäftsmodelltransformation



Springer Gabler

Herausforderungen für das Nachhaltigkeitsmanagement

Christian Arnold · Sonja Keppler ·
Hermann Knödler ·
Martin Reckenfelderbäumer
(Hrsg.)

Herausforderungen für das Nachhaltig- keitsmanagement

Globalisierung – Digitalisierung –
Geschäftsmodelltransformation

 Springer Gabler

Hrsg.

Christian Arnold
Internationale Hochschule für
Wirtschaft, Technik und Kultur gGmbH
Baden-Baden, Deutschland

Sonja Kepler
Allensbach Hochschule
Konstanz, Deutschland

Hermann Knödler
Internationale Hochschule für
Wirtschaft, Technik und Kultur gGmbH
Berlin, Deutschland

Martin Reckenfelderbäumer
Allensbach Hochschule
Konstanz, Deutschland

ISBN 978-3-658-27728-4 ISBN 978-3-658-27729-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27729-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Wenn es unter den Trendthemen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in den zurückliegenden fünf Jahrzehnten eine Konstante gibt, dann ist es der Nachhaltigkeitsbegriff in all seinen vielen Facetten. Schon von daher lag es nahe, ausgewählte Aspekte der aktuellen Diskussion zum Nachhaltigkeitsmanagement in Form eines Sammelbands aufzugreifen. Dabei war es zweckmäßig, die Nachhaltigkeitsthematik mit den neueren Trends der Globalisierung und der Digitalisierung sowie mit dem Phänomen der Geschäftsmodelltransformation zu verknüpfen.

Auch das Nachhaltigkeitsthema unterliegt im Zeitablauf einem Auf und Ab des Interesses, was gelegentlich an konjunkturellen Schwankungen erinnert. Dass sich mit dem Thema in kurzer Zeit große Teile der Öffentlichkeit mobilisieren lassen, zeigt die gegenwärtige Debatte um Möglichkeiten, den Ausstoß von sogenannten Treibhausgasen spürbar zu reduzieren. Dabei zeigt sich erneut, dass Nachhaltigkeitsthemen nicht für sich betrachtet werden können, sondern immer ein interdisziplinäres Phänomen darstellen.

Die eher technische Seite des Nachhaltigkeitsmanagements spiegelt sich in der Nutzung digitaler Technologien wider, durch die einerseits Ressourcen eingespart werden können, andererseits Zielgruppen adäquat angesprochen und große Datenmengen zu Wissen aufbereitet werden können. Mit Hilfe dieses Wissens lassen sich Kundenpräferenzen und Leistungserstellung besser aufeinander abstimmen und im Ergebnis die wirtschaftliche Nachhaltigkeit von Unternehmen steigern.

Durch die immer weiter integrierte globale Produktion von Waren und Dienstleistungen wird jene wirtschaftliche Nachhaltigkeit allerdings kontinuierlich in Frage gestellt, so dass Unternehmen ihre bestehenden Geschäftsmodelle in immer kürzeren Zeiträumen an ein dynamisches Umfeld anpassen müssen. Dabei gilt es heute umso mehr, dem Wunsch von Politik und Gesellschaft nach mehr Nachhaltigkeit Rechnung zu tragen, da die Öffentlichkeit zunehmend kritisch auf nicht nachhaltiges Handeln von Akteuren achtet und gegebenenfalls einzelne Marktteilnehmer durch Boykott abstrafft.

Die Komplexität des Themas „Nachhaltigkeit“ lässt sich im Übrigen auf den vorliegenden Sammelband selbst übertragen, auch wenn sich durch diese Publikation vermutlich nicht große Teile der Öffentlichkeit mobilisieren lassen: Allein der Druck eines Buches verbraucht unter anderem die Ressourcen Papier, Druckfarben und Energie. Wird der Band in digitaler Form bereitgestellt, dann mag man den physischen Ressourcenverbrauch schonen, aber ein gewisser Energieverbrauch lässt sich kaum vermeiden. Schnell stellt sich damit unter Nachhaltigkeitsaspekten

die Frage nach den Kosten und Nutzen eines solchen Buchprojektes. Dem genannten Ressourcenverbrauch steht bei wohlwollender Betrachtung ein Nutzen gegenüber, wenn an anderer Stelle durch die hoffentlich induzierte Diskussion wiederum Ressourcen eingespart werden können. Allein der Versuch einer empirischen Prüfung dieser Kosten-Nutzen-Betrachtung zeigt, woran eindeutige und belastbare Aussagen zur Nachhaltigkeit des Wirtschaftens scheitern oder gar scheitern müssen: Es fehlt an verlässlichen Daten, um solche Fragen – zumindest im Falle eines Buches – letztlich beantworten zu können.

Der Dank der Herausgeber gilt zunächst den Autorinnen und Autoren des Sammelbands, die neben den beruflichen Herausforderungen die Zeit gefunden haben, dieses Buchprojekt mit ihren Beiträgen zu unterstützen. Außerdem bedanken sich die Herausgeber beim Springer-Verlag – hier insbesondere bei Frau Dr. Schulz – für die erneut ausgezeichnete Betreuung und jederzeitige Unterstützung. Schließlich hat die Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur (HWTK) mit Sitz in Berlin die vorliegende Publikation mit einem Druckkostenzuschuss und viel Wohlwollen gegenüber den Herausgebern gefördert. Allen Beteiligten sei an dieser Stelle auch nochmals für ihre Geduld gedankt, die sie in den zurückliegenden Monaten mit Blick auf gesetzte Fristen, auf Wünsche der Herausgeber und auf eventuelle Verzögerungen im Projektverlauf aufgebracht haben.

Die Herausgeber des vorliegenden Sammelbands maßen sich kein Urteil darüber an, ob sie mit dieser Veröffentlichung selbst einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten können. Mit der Veröffentlichung ist aber die Hoffnung verbunden, dass der eine oder andere Beitrag zumindest die Diskussion über Nachhaltigkeit anregt und vielleicht sogar zu kritischer Reflexion eingefahrener Verhaltensweisen führen kann.

Baden-Baden, Berlin und Konstanz

Christian Arnold, Sonja Keppler, Hermann Knödler, Martin Reckenfelderbäumer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

1 Einleitende Überlegungen

Nachhaltigkeitsmanagement zwischen Wirtschaft, Ethik, Politik und Gesellschaft
Hermann Knödler 3

Zur Relevanz der Digitalisierung, Globalisierung und Geschäftsmodelltransformation für das Nachhaltigkeitsmanagement
Christian Arnold, Sonja Keppler und Martin Reckenfelderbäumer 21

2 Ethische, konzeptionelle und rechtliche Aspekte

Die Bedeutung eines ethischen Kompasses für das Nachhaltigkeitsmanagement
Andreas Suchanek 35

Moral und Wirtschaft: Überlegungen zur Lösung eines Konflikts
Klaus Gabriel 51

Business Metaphysics und SustainAbility: Wie ein nachhaltiges Transaktionsmanagement generell funktioniert
Michael Schramm 73

Sustainable Business Development Space – Skizze eines integralen Erfahrungsraumes <i>Georg Müller-Christ und Sabine Sohn</i>	97
Das Trolley-Paradoxon: Über die Ethik der digitalen Welt <i>Michael Garmer</i>	125
Der deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) als Instrument zur Erfüllung des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RUG) <i>Wolfgang Schuster</i>	143
3 Strategische und umsetzungsbezogene Aspekte	
Nachhaltigkeit durch Kunden(ein)bindung in der Bekleidungsindustrie: Das Prosumer-Phänomen als Externalität im Konsum <i>Hermann Knödler und Swantje Martach</i>	171
Global Business Models and the Social Responsibility of Multinational Enterprises: Challenges and Solutions <i>Stephanie Schrage and Dirk Ulrich Gilbert</i>	195
Prinzipienorientierte Einbettung als Beitrag der Unternehmen zu nachhaltigem und inklusivem Wachstum <i>Isabelle Schlupe</i>	223
Multi-Metall-Zertifizierung in der globalen Wertschöpfungskette mittels Blockchain-Technologie <i>Robert Bosch, Ralph Bärligea, Cristina Gagiu, Kai Baumann und Florian Anderhuber</i>	249

Anmerkungen zur nachhaltigen Erstellung und Nutzung von Absatzobjekten aus Sicht der Leistungstheorie <i>Christian Arnold und Martin Reckenfelderbäumer</i>	285
Nachhaltigkeit im Personalmanagement <i>Bernd Walzer und Michael Müller-Camen</i>	305
Promise Management als Konzept für ein nachhaltiges Nachhaltigkeitsmanagement <i>Christian Arnold</i>	325
Autoren.....	335