

Der Kernkompetenzenansatz als Basis eines neuen Verständnisses ökologischer Wettbewerbsfähigkeit

Jenseits von Push und Pull

Strategie wird auch von Vertretern des Öko-Managements häufig mit Kosteneinsparung gleichgesetzt. Weder dies noch eine einseitige Marktanpassungs-Sichtweise ist ökonomisch und ökologisch hinreichend. Für das Verständnis des Verhältnisses von Ökologie und Wettbewerbsvorteilen bietet der sogenannte Ressourcenorientierte Ansatz vielversprechendere Ansatzpunkte, wenn er geeignet weiterentwickelt wird.

F Von Dirk Fischer und Reinhard Pfriem
Für die Debatte um ökologische Unternehmenspolitik ist ein strategisches Defizit zu konstatieren. Zwar wird ganz allgemein von Wettbewerbsvorteilen durch Umweltschutz geredet, konkret gemeint sind damit aber häufig kurzfristig zu realisierende Einsparpotentiale, die weder in ökologischer noch in ökonomischer Hinsicht zu einer nachhaltigen Strategie beitragen. Nicht nur im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik besteht die Gefahr, Effizienz und Strategie, kurzfristige Kostenersparnisse und langfristige Nutzenpotentiale miteinander zu verwechseln. Strategie heißt nicht, das Gleiche kurzfristig kostengünstiger zu machen, sondern: „Bei einer Wettbewerbsstrategie geht es darum, anders zu sein.“ (1) Die darin enthaltene Paradoxie (die Aufforderung, anders zu sein, richtet sich ja an alle Unternehmen „gleichermaßen“) transportiert den Clou von strategischer Innovation. Dieser heißt vor allem: Innovationsvorsprung – eine prinzipiell unterschiedliche Perspektive zur Kostensenkung durch Umweltmanagement, die allen informatorisch zugänglich ist.

Die Mehrzahl der insgesamt wenigen Ansätze, die sich mit der Verknüpfung von strategischem Management und ökologischer Unternehmensführung beschäftigen, stützt sich auf die lange Zeit in der Disziplin dominierenden Instrumente und Heuristiken, die das Unternehmen im wesentlichen in der Rolle eines Anpassers an gegebene bzw. sich verändernde Rahmen-, v.a. Markt- und Branchenstrukturbedingungen sehen (2). Mehr oder weniger theoretisch fundierte Bezugspunkte sind Portfolioanalyse, Lebenszyklusanalyse und Porters Modell der fünf Wettbewerbskräfte sowie seine generischen Wettbewerbsstrategien. Auch wenn man das ökologisch proaktive Unternehmen zum Ziel hat, übernommen wird mit dem marktorientierten Ansatz eine – zumindest ten-

denziell – deterministisch-reaktive Sichtweise: Womit sich langfristig supranormale Gewinne erwirtschaften lassen, bestimmt der Markt bzw. die vorgegebene Branchenstruktur. Angesichts dieser (industriökonomisch inspirierten) Grundhaltung wundert es nicht, daß Porter, wo er sich selbst explizit zur Umwelthematik äußert, den Motor für ökologische Innovationen vor allem in geschickten staatlichen Regulierungsmaßnahmen sieht (3).

Deutlich wird die Vorstellung vom Unternehmen als passivem Anpasser auch an dem häufig skizzierten Ökologie-Push/Ökologie-Pull-Bild: Das Unternehmen wird gestoßen und gezogen. Zusammen mit der Ende der 80er Jahre vorherrschenden Vorstellung, die gesellschaftliche und politische Bedeutung des Themas Ökologie werde im Zuge eines umfassenden Wertewandels quasi linear progressiv weiter zunehmen, ergab sich daraus eine weit überwiegend optimistische Einschätzung des Zusammenspiels von Ökologie und langfristigen ökonomischen Wettbewerbsvorteilen.

Eine Dekade später ist die Anfangseuphorie zunehmend einer skeptischeren, gleichsam realistischeren Sichtweise gewichen (4). Auch wenn es der zu selbstzufriedene Teil der Szene nicht wahrhaben möchte: Betrieblicher Umweltschutz befindet sich längst in der natürlich nicht nur konjunkturellen Talsohle. Ulrich Steger bringt es selbstkritisch auf den Punkt: „Umweltschutz hat systematisch einen geringeren Stellenwert, als in der Vergangenheit angenommen wurde.“ (5) Wer von einem Unternehmensmodell ausgeht, das ökologisch sinnvolles Handeln nur als von außen induziert erklären kann, kommt nun angesichts stagnierender bzw. rückgängiger Push- und Pull-Effekte in Argumentationsnöte. Das liegt aber nicht nur an der neuen Situation, sondern eben auch an dem zugrundeliegenden, schon immer unzureichenden Unternehmensbild.

Was sind Anforderungen an einen theoretisch fundierten, praktisch wirksamen Ansatz zur (nicht nur: ökologischen) Wettbewerbsfähigkeit? Die Beschreibung von Chancen und Risiken, die Verdeutlichung von Problemen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung, Unternehmen nicht als black box auffassen, nicht als Anpasser, sondern Beiträge leisten zur Erklärung von Aktionen, zur Abbildung dynamischer Prozesse und zur Abbildung von Prozessen der Einwirkung des Unternehmens auf seine Umwelten.

Im Sinne der Erweiterung von Porter sind bereits Dyllick/Belz/Schneidewind in diese Richtung (6) gegangen. Aussichtsreicher scheint uns der Bezug auf den sogenannten Resource-based View (Ressourcenorientierter Ansatz), der bisher kaum für die theoretische Analyse der ökologischen Unternehmensführung genutzt wurde (7).

► Der Ressourcenorientierte Ansatz

Der ressourcenorientierte Ansatz betont bei der Erklärung langfristiger Wettbewerbsvorteile die Bedeutung interner Faktoren. Dabei wird von der Prämisse ausgegangen, daß die Ausstattung der Unternehmen mit Ressourcen unterschiedlich ist, was zurückgeführt wird auf nicht vorhandene oder unvollkommene Faktormärkte. Bedingung für die Begründung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen ist, daß die Ressourcen knapp und (damit) wertvoll sind, nicht-substituierbar, nicht imitierbar und aneignungsfähig (8). Den sog. intangiblen Faktoren kommt deshalb besondere Bedeutung zu.

Am interessantesten im Rahmen dieses von Inhalt und Autoren her durchaus heterogenen Ansatzes erscheint die Strömung der Process School, deren bekannteste Ausprägung der Kernkompetenzen-Ansatz von Prahalad/Hamel ist (9). Sie richtet den Fokus auf die organisationalen Fähigkeiten, Ressourcen und Handlungen zu kombinieren und zu koordinieren, und auf die Fähigkeit, neue Fähigkeiten zu entwickeln. Die verfügbaren Ressourcen (vor allem die intangiblen) begründen zwar die Kompetenzen oder Organizational Capabilities, es existiert aber keine eindeutige, vorgegebene funktionale Beziehung. Unternehmen mit identischen Ressourcen können demnach unterschiedliche Kompetenzen herausbilden.

Eine eingehende Analyse des Ressourcenorientierten Ansatzes fördert einige Widersprüche und Argumentationsschwierigkeiten zutage (10). So wird etwa die besondere Bedeutung intangibler Faktoren damit begründet, daß die-

se z.B. aufgrund kausaler Ambiguität von Konkurrenten schwer in ihrer Wirkung zu beobachten und deshalb schwer zu imitieren sind. Aus den gleichen Gründen müssen sie sich dann aber auch der internen Ausnutzung entziehen. In der dynamischen Betrachtungsweise landet die Analyse der Kernkompetenzen in einem infiniten Regreß. Überlegene Fähigkeiten lassen sich begründen mit der besseren (Meta-)Fähigkeit, die eigenen Fähigkeiten zu entwickeln. Hinter dieser wissenschaftlich nicht zu begründenden Meta-Fähigkeit müssen wiederum irgendwelche Meta-Meta-Fähigkeiten stecken, hinter denen ...

► Vielversprechende Perspektiven

Schon allein aufgrund dieser hier nur angedeuteten Kalamitäten kann auch der Ressourcenorientierte Ansatz nicht *die* theoretische Grundlage des strategischen Managements bereitstellen (er zeigt eher, daß das Bemühen um eine eindeutige theoretische Fundierung fragwürdig ist) und damit auch nicht *die* Grundlagen eines strategischen Öko-Managements (wie Steger (1997) nahelegt). Dennoch öffnet (nicht unbedingt bietet) er vielversprechende forschungsstrategische Möglichkeiten:

- Aktives Handeln und die Möglichkeit der endogenen Schaffung von Wettbewerbsvorteilen werden berücksichtigt. Der Ansatz setzt auf Innovation – und produktions-, erst recht produkt- und funktionsorientierter Umweltschutz gelangt nur über Innovationen.

- Der Ansatz ist prinzipiell in der Lage, auch mikropolitische Phänomene aufzunehmen, inklusive solcher Dimensionen wie organisationalem Lernen, Wissensgenerierung etc., von denen man mittlerweile weiß, daß sie für ökologische Unternehmenspolitik größere Bedeutung haben als etwa die korrekte Erstellung einer Öko-Bilanz.

- Auch die Fähigkeit, die eigene Umwelt zu verändern, kann als Kompetenz angesehen werden. Hier leuchtet allerdings schon das Risiko auf, daß der ressourcenorientierte Ansatz zu einseitig nach innen schaut: die Interaktion mit den externen Umwelten zu meistern, verlangt vom Unternehmen Fähigkeiten als „strukturpolitischer Akteur“ (11), die über die Kernkompetenzen-Konzeptionierung von Prahalad und Hamel eindeutig hinausgehen.

- In auch eindeutiger Differenz zu seinen Vätern läßt sich der Kernkompetenzenansatz mit neueren systemtheoretischen Überlegun-

gen plausibel verknüpfen: Analyse von Kernkompetenzen bedeutet Selbstbeobachtung von Unternehmen als komplexen sozialen Systemen.

- Fruchtbar für beide Seiten scheint außerdem die Verknüpfung mit der von unserem Lehrstuhl seit einiger Zeit in die Debatte eingebrachten theoretischen Option der Funktionsorientierung, nach der Unternehmen gefordert sind, sich weniger an bestehenden Produkten und Märkten als vielmehr an den für die Gesellschaft zu erbringenden Funktionen auszurichten und sich – durchaus in erfolgsstrategischer Absicht – die Frage zu stellen, inwieweit diese auch anders als mit den bisherigen Produkten zu erfüllen sind. Auf Seite des Kernkompetenzenansatzes hilft dieser Gedanke vielleicht, der Gefahr der „Core-Rigidities“ (12) zu begegnen, dem zu ausschließlichen, innovationshemmenden Festhalten an bestehenden Fähigkeiten, die eng an die einzigartigen historischen Gegebenheiten geknüpft sind. Und andersherum hilft der ressourcenorientierte dem funktionenorientierten Ansatz. Schließlich vernachlässigt dieser tendenziell die Frage, ob ein Unternehmen überhaupt über die Kompetenzen und Ressourcen verfügt, eine Funktion anders als bisher zu erfüllen. Ist ein Auto-Hersteller überhaupt in der Lage, Mobilitätsanbieter zu werden?

Ist Öko-Management eine Kernkompetenz? Wohl schon. Und dabei sind Pfadabhängigkeit und Interconnectedness bedeutsam (13), d.h. die Umstellung von der größten „Dreckschleuder“ zum ökologischen Vorzeigeunternehmen kann nicht von einem Tag auf den anderen erfolgen. Im Sinne der Meta-, Meta- etc.-Argumentation kann man aber auch sagen, daß die Beschäftigung mit Öko-Management im guten Falle dazu führt, daß man Meta-Kompetenzen entwickelt, die auch in Nicht-Öko-Bereichen zu erhöhter Wettbewerbsfähigkeit führen. Strategie ist ein Suchprozeß, keineswegs eine Deklination aus vorgegebenen Parametern. Das Früher-anderssein-können resultiert aus endogenen Potentialen bzw. muß aus diesen resultieren. Und dies ist im Unterschied, vielleicht sogar Gegensatz zu den meisten Planungs- und Entscheidungstheoretikern als erfolgreiche Strategie keineswegs eine Sache der abendländisch üblichen engen Rationalität, sondern eher eine der emotionalen Intelligenz (14).

Anmerkungen

- (1) Porter, M. E.: Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge, in: Harvard Business manager, 3/1997, S. 45.
- (2) Vgl. z.B. Steger, U.: Umweltmanagement, Wiesbaden 1988 und Meffert, H./ M. Kirchengoß: Marktorientiertes Umweltmanagement, Stuttgart 1992.
- (3) Porter, M. E./ C. van der Linde: Green and Competitive: Ending the Stalemate, in: Harvard Business Review, September/October 1995, S. 120-134.
- (4) Siehe dazu ausführlicher Pfriem, R.: Vom Umweltmanagement zur auch ökologischen Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen – Die zweite Phase ökologischer Unternehmenspolitik, erscheint in: Bellmann, K.: Umweltmanagement, Wiesbaden 1999.
- (5) Steger, U.: Konzeption und Perspektiven des integrierten Umweltmanagements, in: ders.: Handbuch des integrierten Umweltmanagements, München 1997, S. 4.
- (6) Dyllick, Th./ F. Belz/ U. Schneidewind: Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, München/Wien u. Zürich 1997.
- (7) Als Ausnahme vgl. Hart, St.: A Natural Resource Based View of the Firm, in: Academy of Management Review, Vol. 20 (1995), S. 986-1014. Darauf aufbauend Steger 1997 (a.a.O.) sowie Hipp, Ch./ G. Reger: Entwicklungsprozesse ökologischer Unternehmensstrategien, in: UmweltWirtschaftsForum, 6. Jg. (1998), H. 2, S. 64-68.
- (8) Vgl. Barney, J.: Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, Vol. 17 (1991), S. 99-120.
- (9) Prahalad, C.K./ G. Hamel: The Core Competence and the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68 (1990), S. 79-91.
- (10) Vgl. ausführlich Fischer, D./ A. Nicolai: Der Ressourcenorientierte Ansatz als Quelle dauerhaft supranormaler Gewinne? Strategie, Ökonomie und Probleme der Selbstbezüglichkeit, Diskussionspapier 1/1998 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik an der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg.
- (11) Siehe dazu grundlegend Schneidewind, U.: Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur, Marburg 1998.
- (12) Leonard-Barton, D.: Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, Vol. 13 (1992), S. 111-125.
- (13) Vgl. Hart a.a.O. (Anmerkung 7).
- (14) Vgl. dazu Goleman, D.: Emotionale Intelligenz, München/Wien 1996.

Die Autoren

Dirk Fischer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter, Prof. Dr. Reinhard Pfriem ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik an der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg.
Kontakt: Postfach 2503, 26111 Oldenburg.
 Tel. 0441/ 798-8360, Fax -8341,
 E-mail: laub@hrz1.uni-oldenburg.de

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.