

# Nachhaltigkeit als Element der Marktwirtschaft



CHRISTIAN HOFFMANN  
und STEFFEN HENTRICH\* • November 2010

**W**enn die ökonomische Ordnung einer Gesellschaft nach dem kapitalistischen System organisiert ist, bestimmt der Unternehmer die Produktion. Er ist dabei bedingungslos und vollkommen der Hoheit der kaufenden Öffentlichkeit unterworfen, also den Konsumenten. Wenn es ihm nicht gelingt, auf die beste und günstigste Weise jene Angebote herzustellen, die mit der grössten Dringlichkeit nachgefragt werden, wird er Verluste erleiden und letztlich aus seiner unternehmerischen Position vertrieben werden. Andere Personen, die es besser verstehen, dem Konsumenten zu dienen, werden seinen Platz einnehmen“ (Ludwig von Mises, 1951).

Es ist vor allem klassischen Ökonomen wie dem grossen Ludwig von Mises zu verdanken, dass wir die Aufgabe der Unternehmen und die zentrale Funktion des Profits in einer marktwirtschaftlichen Ordnung kennen und verstehen: Weil der Unternehmer einen Profit anstrebt, ist er gezwungen, durch ständige Innovationen die Qualität seines Angebots zu erhöhen oder dessen Kosten zu senken, um so den Zuspruch seiner Kunden zu bewahren. Die Effizienz der Ressourcenzuteilung wird dabei laufend erhöht, und damit die Wohlfahrt einer Gesellschaft. Der Unternehmer orientiert sich an den Marktpreisen, weil diese die Wünsche der Konsumenten zusammenfassen und signalisieren.

## Die Verantwortung der Unternehmen

Vor diesem Hintergrund verwundert es, dass die Orientierung am Profit, am ökonomischen Gewinn zunehmend in Frage gestellt wird. So wird heute etwa gefordert, die Verantwortung des Unternehmers, einen ökonomischen Gewinn zu erzielen, durch weitere ethische und philanthropische Verantwortungen zu ergänzen (Carroll 1999). Unter dem Banner einer grösseren Nachhaltigkeit sollen Unternehmen auf eine Corporate Social Responsibility (CSR) verpflichtet werden, die neben dem ökonomischen auch einen sozialen und ökologischen Erfolg anstrebt – eine so genannte „Triple Bottom Line“ (Elkington 1998). Dabei stellt sich jedoch die Frage, wie eine solche Verantwortung zu operationalisieren ist? An welchen

---

\* Christian Hoffmann ist Forschungsleiter des Liberalen Instituts und Dozent an der Universität St. Gallen. Steffen Hentrich ist Referent für Grundsatzfragen am Liberalen Institut der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit, Potsdam.

Grössen hat ein Unternehmer sich zu orientieren, der ökologischen oder sozialen Erfolg anstrebt?

Politische Vorstösse wie der „Global Compact“ und die „Global Reporting Initiative“ der UNO bemühen sich, die schwammigen Begriffe der Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility greifbar zu machen – mit bisher mässigem Erfolg (Carroll und Buchholtz 2006). Erfordert der Wunsch nach einem nachhaltigen Wirtschaften aber tatsächlich eine Neuorientierung, eine fundamentale Veränderung heutiger Unternehmen?

## Nachhaltigkeit und der Umgang mit knappen Ressourcen

Der so genannte Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen definierte 1987 Nachhaltigkeit als „Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen zu beeinträchtigen, deren eigene Bedürfnisse zu befriedigen“. Wenn also von Nachhaltigkeit die Rede ist, dann geht es vor allem um die Frage, wer knappe Ressourcen zu welchem Zweck einsetzen darf. Klar ist, dass der Mensch in einer Welt knapper Ressourcen lebt und diese daher sorgsam behandeln sollte. Ist es aber die Aufgabe einzelner Unternehmen, die mögliche Verwendung von Ressourcen durch künftige Generationen abzuwägen?

Es gibt gute Gründe, eine solche Forderung zurückzuweisen: Auf einem freien Markt konkurrieren die Teilnehmer ihren Präferenzen entsprechend um knappe Ressourcen. Derjenige, der mit einer Ressource die höchste Wertsteigerung erzielen kann, wird auch den höchsten Preis bieten. Wertsteigerung bedeutet dabei vor allem, dass heutige oder künftige Konsumentenwünsche am besten befriedigt werden können. Es ist also der Markt, der Ressourcen einer effizienten Verwendung zuführt, nicht der gute Wille einzelner Unternehmer. Innovationen führen dazu, dass mit gleichbleibendem oder sinkendem Ressourceneinsatz eine bessere Nachfragebefriedigung erzielt werden kann. Die unternehmerische Antwort auf Ressourcenknappheit heisst Innovation und Innovation.

## Information und Innovation

Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie in der Lage sind, Marktsignale aufzunehmen und richtig zu interpretieren. Der freie Markt und seine Preise informieren darüber, wie knapp eine Ressource, aber auch wie dringlich ein Kundenbedürfnis ist. Nur auf Basis dieser Informationen können unternehmerisch verantwortungsvolle Entscheidungen getroffen werden. Gerade weil das Unternehmen einen ökonomischen Profit anstrebt, sollte es dabei seine Produktionsmethoden ständig verbessern, also Angebote so erstellen, dass Kundenwünsche besser erfüllt werden können, bei sinkendem Mitteleinsatz.

Nachhaltigkeit im Sinne der UN wird dabei erzielt, weil überlegt mit Ressourcen verfahren wird. Die Innovationsmaschine Wettbewerb sorgt zugleich dafür, dass künftige Generationen einen immer höheren Lebensstandard geniessen

können. Elektrizität und Wärme für Milliarden Menschen wurden schliesslich nicht durch einen besonders sparsamen Umgang mit Walfischöl erreicht, sondern durch den Umstieg auf fossile Energieträger. Während steigende Marktpreise auch heute für einen zunehmend effizienten Umgang mit diesen Energieträgern sorgen, sind es vor allem unternehmerische Innovationen, die eine ausreichende Versorgung künftiger Generationen mit Energie ermöglichen werden. Welche Form diese Innovationen genau haben werden, das werden findige Unternehmen im freien Wettbewerb entdecken müssen.

Dabei sind die richtigen Rahmenbedingungen von entscheidender Bedeutung: Nur ein freier Wettbewerb, basierend auf sicheren Eigentumsrechten, sorgt für ein nachhaltiges Wirtschaften. Wenn knappe Ressourcen keinen Eigentümer haben, wenn sich keine realistischen Marktpreise bilden können, dann können Unternehmen auch keine zuverlässigen Informationen oder Preissignale in ihren Entscheidungen berücksichtigen. Notwendige Innovationen werden verzerrt oder behindert (Smith 2009). Daraus folgt eine scheinbar ketzerische Erkenntnis: Statt von Unternehmen zu erwarten, dass sie ökonomische Überlegungen zurückstellen und über das Wohl künftiger Generationen spekulieren, sollten sie vielmehr angehalten werden, im Rahmen sicherer Eigentumsrechte und eines freien Wettbewerbs ihre ökonomische Kernfunktion konsequent zu erfüllen.

## Gute Unternehmensführung

Es genügt jedoch nicht darauf hinzuweisen, dass das Profitstreben der Unternehmen in einem System freier Preise massgeblich zur Nachhaltigkeit einer Gesellschaft beiträgt. Hinzu kommt, dass unter dem Banner der Nachhaltigkeit immer wieder auch fragwürdige Prinzipien der Unternehmensführung vorgetragen werden: Die Corporate Governance-Forschung befasst sich traditionell mit der Frage, wie die Eigentümer eines Unternehmens sicherstellen können, dass ein durch sie beauftragtes Management tatsächlich auch ihren Interessen gerecht wird (Jensen und Meckling 1976). Entzieht sich ein Management der Verantwortung und Kontrolle der Eigentümer, kann dies schnell zu einer Verfolgung beliebiger Eigeninteressen und einer ineffizienten Ressourcenverwendung führen. Die immer lauter werdende Forderung nach der Berücksichtigung einer undefinierten sozialen und ökologischen Verantwortung in der Unternehmensführung erhöht jedoch den Handlungsspielraum des Managements massgeblich. Die Kapitalgeber und Eigentümer sollen dabei schlicht zu einer Anspruchsgruppe unter vielen degradiert werden (Friedman 1970).

Eine solche Befreiung von der Verpflichtung auf die Steigerung des Gewinns gleicht einem Freifahrtschein für das Management, wie diese Aussage des inzwischen gescheiterten einstigen Porsche-Vorstandes Wendelin Wiedeking verdeutlicht: „Es ist völlig unangebracht, den Shareholder an die erste Stelle zu setzen.“ Nur der Vorstand verfüge demnach über das Wissen, fundierte Entscheidungen im Interesse so vielfältiger Gruppen wie der Kunden, Mitarbeiter,

Geschäftspartner oder Lieferanten zu treffen. Soll es aber wirklich in der Hand des Managements liegen, das Interesse der Eigentümer an einem ökonomischen Erfolg gegen die Interessen anderer Anspruchsgruppen „abzuwägen“?

## Kein Anlass für Managerherrschaft

Ein Unternehmen ist auf die Kooperation von „Stakeholdern“ wie Mitarbeitern, Lieferanten, lokalen Gemeinschaften und insbesondere auch Kunden elementar angewiesen, wenn es ökonomisch erfolgreich sein will (Freeman 1984). Die Berücksichtigung der Interessen relevanter Anspruchsgruppen ist also alltäglicher Bestandteil einer vernünftigen Unternehmensführung (Jensen und Meckling 1976). Wichtig ist, dass Unternehmen Marktsignale aufnehmen und deren Informationen in der Ausrichtung der Produktion angemessen berücksichtigen. Dies gilt offensichtlich nicht nur für die Kundenmärkte, sondern ebenso für den Austausch mit Arbeitnehmern und Lieferanten. Es besteht somit keinerlei Anlass, vom Ziel der unternehmerischen Profitmaximierung und Wertsteigerung abzuweichen, nur um den legitimen Ansprüchen der Kooperationspartner gerecht zu werden.

Hierzu hat der CEO der als besonders nachhaltig geltenden amerikanischen Einzelhandelskette Whole Foods, John Mackey, sehr treffend bemerkt: „Unternehmerische Philanthropie ist eine gute Sache, aber sie muss durch die Zustimmung der Aktionäre legitimiert sein. Meiner Erfahrung nach verstehen Investoren sehr gut, was sowohl dem Unternehmen als auch der weiteren Gesellschaft nutzen kann.“

## Fazit

Selbstverständlich ist es aus unternehmerischer Sicht sinnvoll, pfleglich mit knappen Ressourcen umzugehen. Auf einem freien Markt sind diese teuer; profitorientierte Unternehmen steigern daher ständig ihre Effizienz und streben Produkt- und Produktionsinnovationen an. Besonders erfolgreich sind dabei solche Organisationen, die durchlässig für Signale und Informationen aus ihren Märkten sind. Offenheit und Innovationsbereitschaft gepaart mit Profitorientierung sorgen für wirtschaftlichen Erfolg und Nachhaltigkeit. Willkürliche oder schwammige Ziele, welche die Orientierung an Gewinn und Wertsteigerung relativieren, stiften dagegen mehr Verwirrung, als dass sie nachhaltiges Wirtschaften fördern. Statt Unternehmen zu politischen Institutionen zu machen, sollte die Politik richtige Rahmenbedingungen setzen, indem sie Eigentumsrechte an knappen Ressourcen schützt und den Wettbewerb frei spielen lässt.

Versuche, das ökonomische Rad – und damit nachhaltige Unternehmen – neu zu erfinden, sind immer auch mit der Gefahr verbunden, dass findige Unternehmensführer die Verpflichtung auf Gewinn- und Wertsteigerung unter Verweis auf die Interessen beliebiger Anspruchsgruppen abschütteln und so Effizienz und Nachhaltigkeit unseres Wirtschaftssystems schwächen. Nachhaltige

Unternehmensführung erfordert nicht primär politische Abwägungen und Populismus, sondern eine konsequente Orientierung an Marktsignalen, einen offenen Austausch mit relevanten Kooperationspartnern – und immer wieder Bereitschaft zu Neuerung und Innovation. Ganz im Sinne der Profitmaximierung und Wertsteigerung des Unternehmens.

## Literatur

- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility – Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38 (3), S. 268–295.
- Carroll, A. B. und Buchholtz, A. K. (2006). *Business & Society. Ethics and stakeholder management* (6. Aufl.). South-Western.
- Elkington, J. (1998). Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business. *New Society*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, S. 405-409.
- Jensen, M. C. und Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), S. 305-360.
- Mises, L. v. (1951). Profit and loss. Paper prepared for the meeting of the Mont Pèlerin Society, Beauvallon.
- Smith, F. L. (2009). Für einen liberalen Umweltschutz. In Hoffmann, C. und Bessard, P. (Hrsg.), *Natürliche Verbündete. Marktwirtschaft und Umweltschutz* (S. 85-110). Edition Liberales Institut.



LIBERALES INSTITUT

## Impressum

Liberales Institut  
Seefeldstrasse 24  
8008 Zürich, Schweiz  
Tel.: +41 (0)44 364 16 66  
Fax: +41 (0)44 364 16 69  
libinst@libinst.ch

Alle Publikationen des Liberalen Instituts finden Sie im Internet unter [www.libinst.ch](http://www.libinst.ch).

## Disclaimer

Das Liberale Institut vertritt keine Institutspositionen. Alle Veröffentlichungen und Verlautbarungen des Instituts sind Beiträge zu Aufklärung und Diskussion. Sie spiegeln die Meinungen der Autoren wider und entsprechen nicht notwendigerweise den Auffassungen des Stiftungsrates, des Akademischen Beirates oder der Institutsleitung.

Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.  
Copyright 2010, Liberales Institut.