



# Ressourcenmanagement und Nachhaltigkeit

## Episode 1: Ressourcenbegriff und Ressourcenaxiome in der BWL

Prof. Dr. Georg Müller-Christ  
Universität Bremen

 Universität Bremen

**ZMML**  
Zentrum für Multimedia  
in der Lehre

**DBU** 

Deutsche Bundesstiftung Umwelt





# Übersicht der Lerneinheit

## **Episode 1:**

### **Ressourcenbegriff und Ressourcenaxiome in der BWL**

## **Episode 2:**

Neuer Bezugsrahmen und neue Instrumente einer ressourcenorientierten BWL

## **Episode 3:**

Interview: Ist die BWL auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Unternehmensbild?



# Lernziele dieser Episode

## **Lernziel 1:**

Sie können beschreiben, wie vielfältig der Ressourcenbegriff in der BWL verwendet wird.

## **Lernziel 2:**

Sie können die Axiome zum Umgang mit Ressourcen in der BWL unterscheiden.

## **Lernziel 3:**

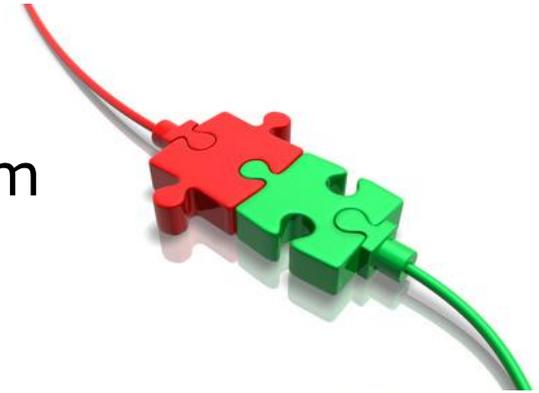
Sie können Nachhaltigkeit als Rationalität im Umgang mit betrieblichen Ressourcen ableiten.





# Drei Perspektiven zur Ressourcendefinition

- Das Unternehmen wird als ein Input-Transformations-Output-System modelliert.
- Das Unternehmen wird als ein Bündel an Ressourcen modelliert (Resource-based View).
- Wirtschaften wird als die Gestaltung von Zweck-Mittel-Kombinationen modelliert.



Die nachfolgenden Ausführungen zum Ressourcenbegriff können ausführlicher nachgelesen werden in:  
Müller-Christ, G. (2010): Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. Baden-Baden. Kap. 8.



# Ressource im Input-Transformations-Output-Schema

- Das Input-Transformations-Output-Schema ist die Grundlage der Produktionstheorie (Gutenberg 1958)

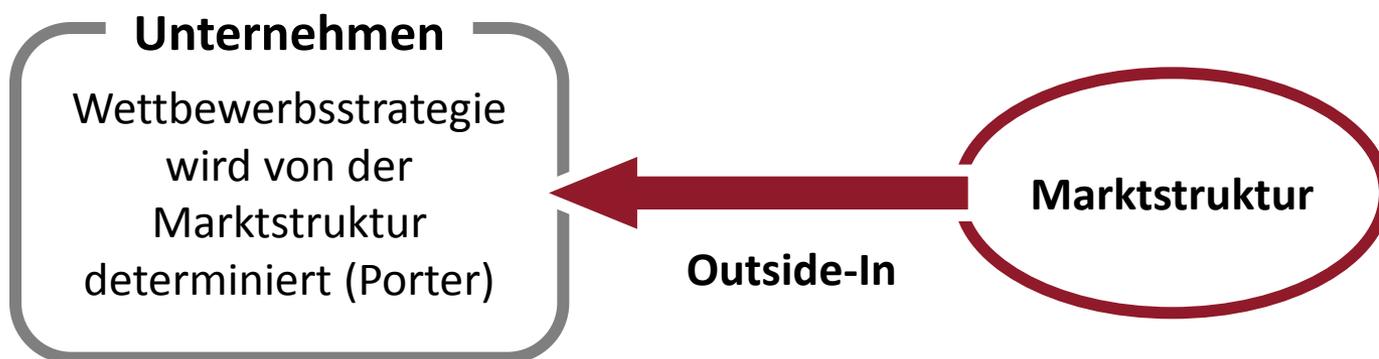


- Ressource ist der Sammelbegriff für den konkreten Input in den Produktionsprozess
- Effizienz ist die Rationalität im Umgang mit Ressourcen



## Ressourcendefinition im Resource-Based-View

- Resource-Based-View ist eine strategische Marketingperspektive (Wernerfelt 1984)
- Ausgangspunkt: Market-Based-View

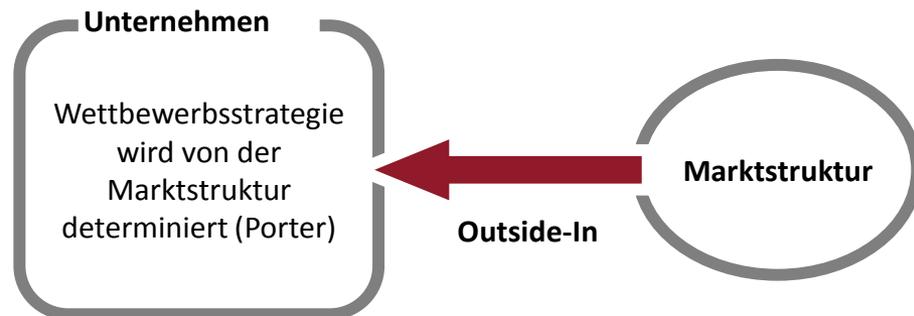


➔ **Structure-conduct-performance-Hypothese**



## Ressourcendefinition im Resource-Based-View II

- Resource-Based-View als logisches Gegenmodell zum Market-Based-View



➔ **Resource-conduct-performance-Hypothese**



# Anforderungen an strategische Ressourcen

- **Wettbewerbsvorteile**
  - Nutzenstiftung am Markt
  - Unternehmensspezifität
  - Nicht-Imitierbarkeit
  - Nicht-Substituierbarkeit



- **Grundprämissen**
  - hohe Unsicherheit wirtschaftlichen Handelns
  - Märkte sind unvollkommen
- **Ressourcenbeispiele:**
  - tangible Ressourcen
    - Anlagevermögen
    - Umlaufvermögen
  - intangible Ressourcen
    - Patente
    - Verträge
    - Reputation
    - codiertes Wissen



# Resource-Based View und Nachhaltigkeit

## Resource-Based View

- interne Ressourcen suchen und einsetzen
- was eine Ressource ist, entscheidet der Markt (Wettbewerbsfähigkeit)
- eine Ressource muss so komplex sein, dass sie nicht imitierbar ist
- damit kann sie auch nicht reproduziert werden

Vorteil: Immaterielle Ressourcen werden thematisiert



- externe Ressourcen versorgen das Unternehmen
- dauerhafter Ressourcenzufluss setzt genaue Kenntnis der Ressourcenquelle voraus
- externe Ressourcenquellen können durch abgestimmtes Verhalten der Unternehmen gefördert und erhalten werden (Coopetition)



# Ressourcendefinition im Zweck-Mittel-Schema

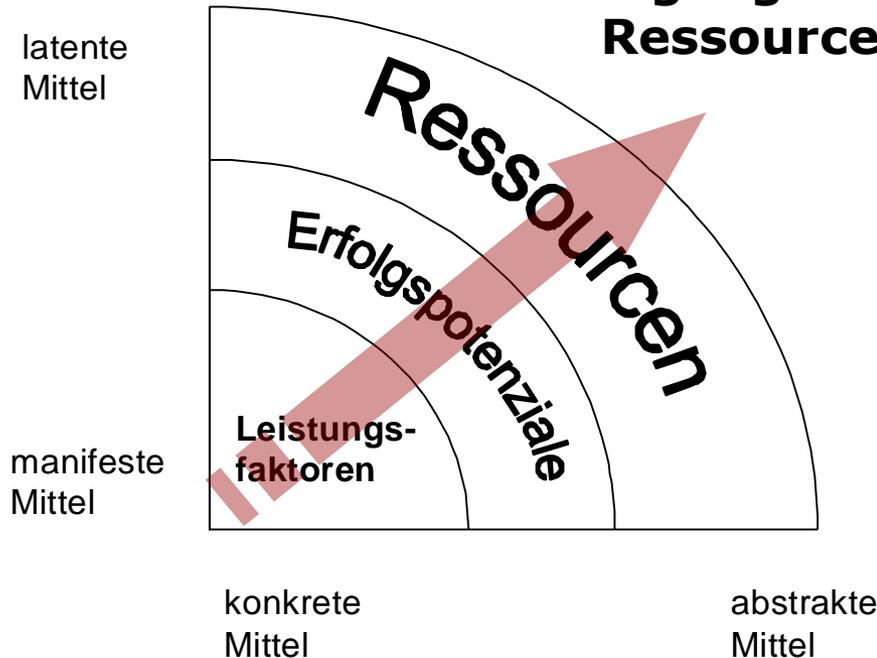
- Wirtschaften ist ein Handeln, welches auf die Herstellung eines optimalen Verhältnisses von Zwecken und Mitteln abzielt.
  - Zweck eines Unternehmens: absatzfähige Produkte (Gewinn)
  - Management: adäquaten Mittel zur Verfügung zu stellen
- Zweck-Mittel-Logik
  - Zwecke lassen sich nicht ohne Bezug auf Mittel definieren
  - Mittel sind nur Mittel in Bezug auf Zwecke
  - Zweck-Mittel-Beziehungen werden immer komplexer (immaterielle Faktoren)





# Ressourcendefinition

## Zunehmende Komplexität in den Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenentstehung



- Ressourcen sind latente und/oder abstrakte Mittel des Wirtschaftens
- Leistungsfaktoren sind konkrete Mittel für konkrete Zwecke
- Potenziale sind an feste Wirkungen gebunden



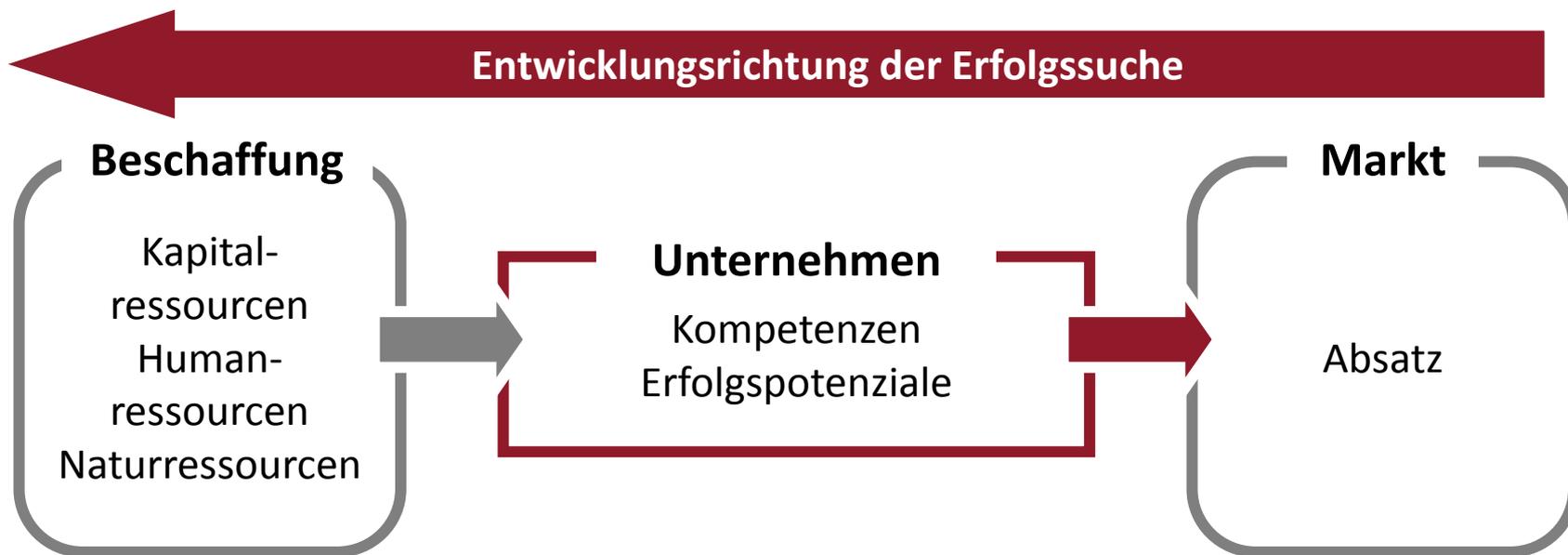
# Perspektivische Ressourcendefinitionen im Vergleich

<b>Ansätze</b> <b>Kriterien</b>	<b>Input-Trans- formations- Output-Schema</b>	<b>Resource-based View</b>	<b>Zweck-Mittel- Schema</b>
<b>Räumliche Grenzen</b>	Betriebsgrenze	Unternehmens- grenze	grenzenlos
<b>Theorie</b>	Produktions- theorie	Wettbewerbs- theorie	Wirtschafts- ökologie
<b>Synonym</b>	Produktionsfaktor	Organizational capabilities	Mittel
<b>Definitions- ansätze</b>	Enumerativ: Summe aller Inputfaktoren	Konditional: Über die Verfügungs- möglichkeiten und ihre Wettbe- werbswirkungen	Essenzialistisch: latente und/oder abstrakte wirkungsoffene Mittel



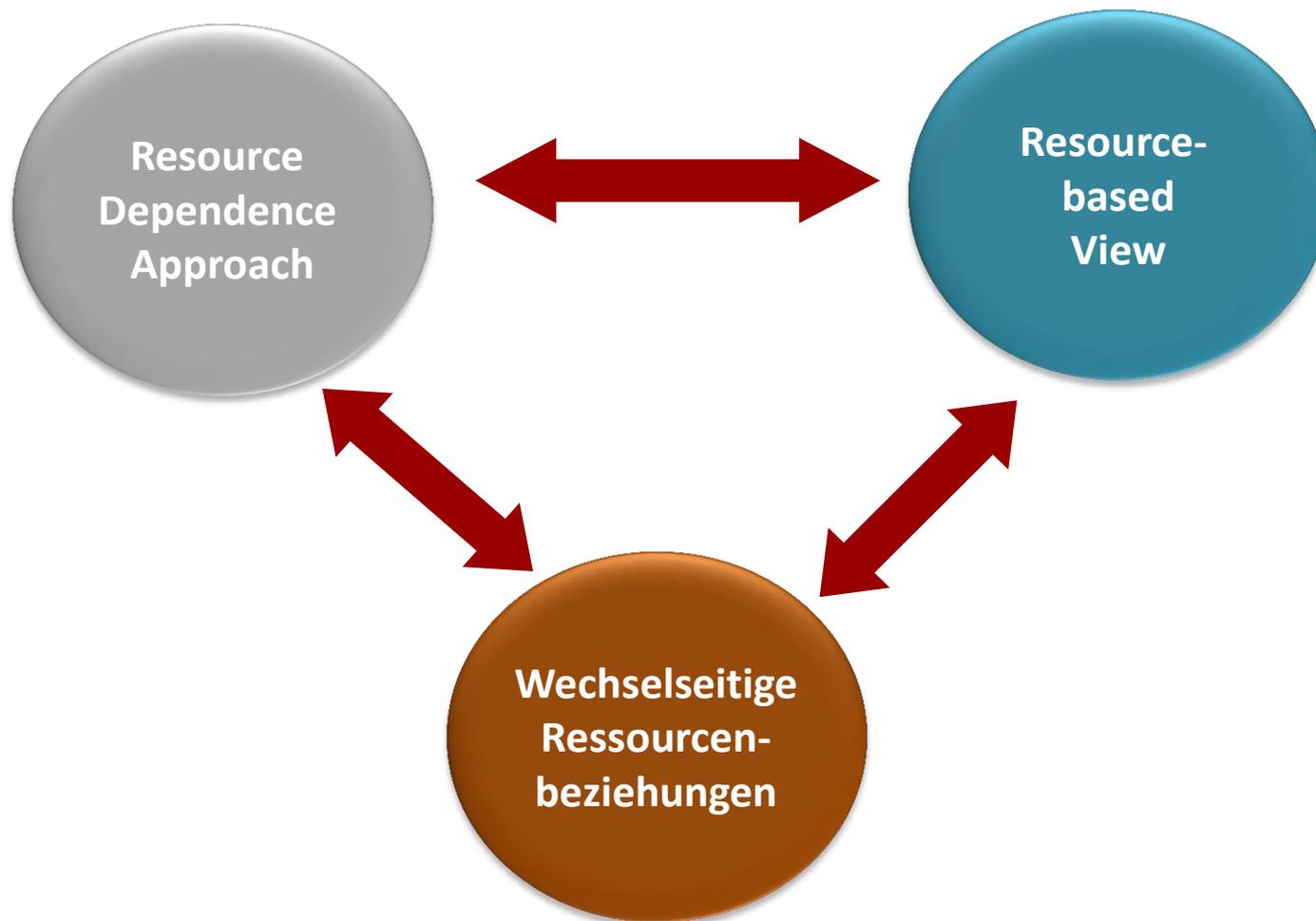
# Erfolgsbegriff der Managementlehre

- Klassisch: Gewinn
- „Vorsteuergrößen“ des Gewinns
  - Erfolgspotenziale
  - Kernkompetenzen
  - Ressourcen





# Ressourcenbasierte Axiome in der Managementlehre





## Resource-based View

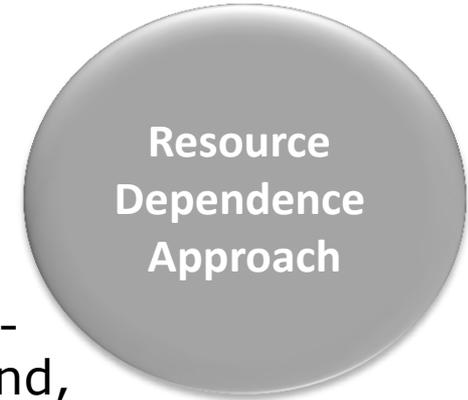
- Dominantes Ressourcenaxiom in der Managementlehre
- RBV thematisiert die Wettbewerbswirkungen von vorhandenen internen Potentialen
- RBV thematisiert nicht die Frage der Herkunft der internen Potenziale
- RBV ist ein inhaltlich eigenständiges und deutlich zu unterscheidendes Konzept von einem nachhaltigen Ressourcenmanagement





# Resource-Dependence-Approach

- Unternehmen sehen sich knappen Ressourcen ausgesetzt.
- Unternehmen können diese Ressourcen im Wege des Austauschs von anderen Institutionen erhalten.
- Die Tatsache, dass Unternehmen für die Ressourcenakquisition von anderen Organisationen abhängig sind, reduziert ihre Autonomie.
- Andererseits versuchen Unternehmen stets ihre Autonomie zu bewahren, indem sie Interorganisationsbeziehungen entwickeln, um den Verlust von Autonomie zu kompensieren.
- Wenn dies nicht gelingt, entwickeln Unternehmen verschiedene Strategien, um das Verhalten der Institutionen und Unternehmen, von denen sie abhängig sind, zu kontrollieren, etwa indem ihrerseits Abhängigkeiten geschaffen werden.
- **Resource-Dependence-Approach thematisiert eher Machtfragen denn Ressourcenfragen**





# Theorem der wechselseitigen Ressourcenbeziehungen

- Überleben hängt vom Überleben der Umwelt ab
- Beziehungen: organisatorische Rücksicht
- Nicht Ressourcenzugang sondern Ressourcenfluss ist der Gestaltungszweck
- Wechselseitige Ressourcenbeziehungen: Sicherung der gemeinsamen Lebensmittel
- „Ein System, welches über seine Umwelt verfügt, verfügt im Endeffekt über sich selbst!“
- Ein ressourcenabhängiges System reflektiert die Auswirkungen seines Handelns auf seine Ressourcenquellen und ressourcenaufnehmenden Systeme anhand der Rückwirkungen auf seinen Ressourcenzufluss
- **Logik eines Nachhaltigen Ressourcenmanagement!**

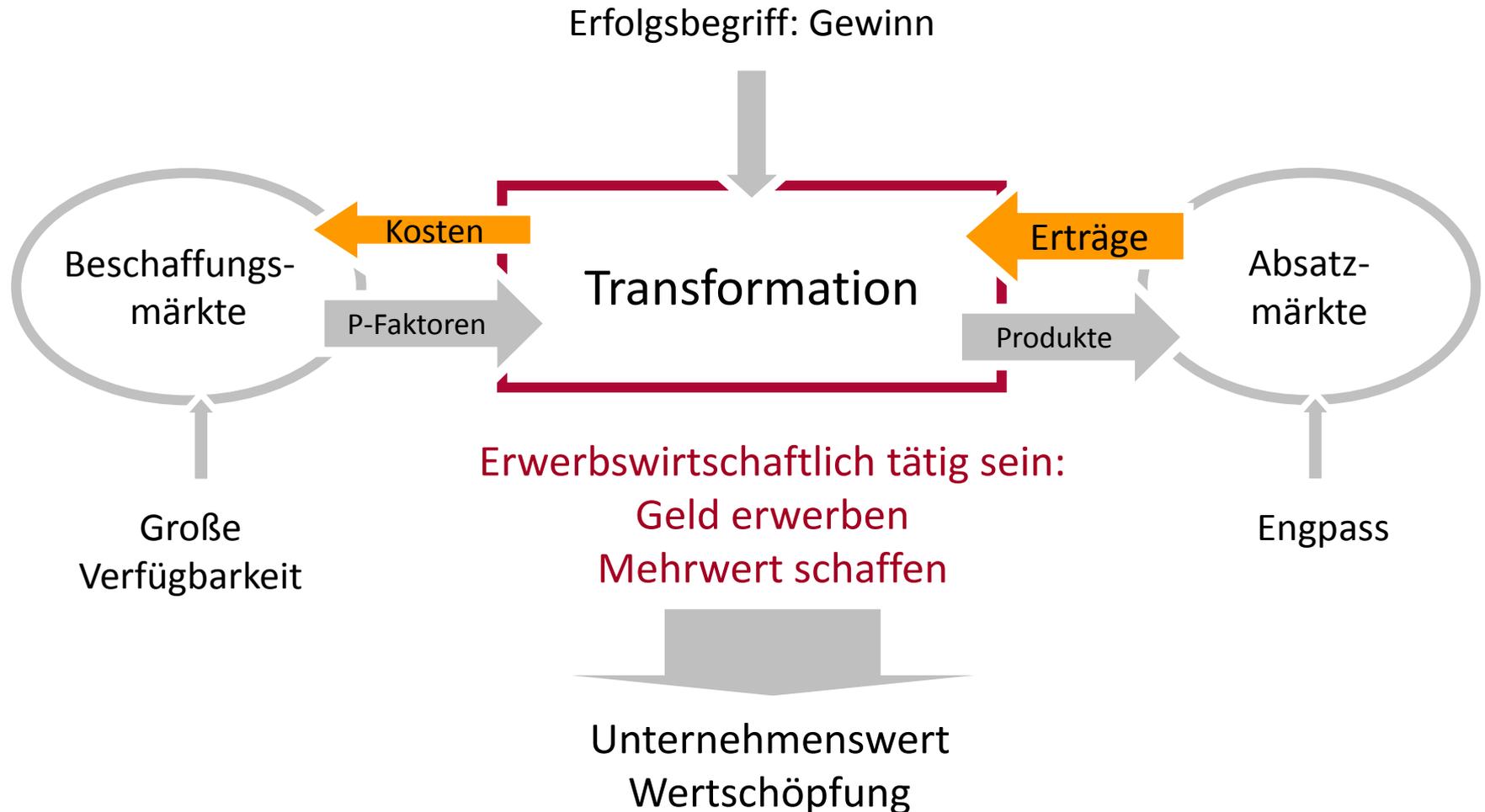
**Wechselseitige  
Ressourcen-  
beziehungen**

Eine ausführliche Herleitung dieses Ressourcenaxioms findet Sie in:  
Müller-Christ, G. (2010): Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. Baden-Baden. Kap. 5  
oder: [www.va-bne.de](http://www.va-bne.de)

Veranstaltung : Nachhaltigkeit und Unternehmensführung. Lehrinheit 5

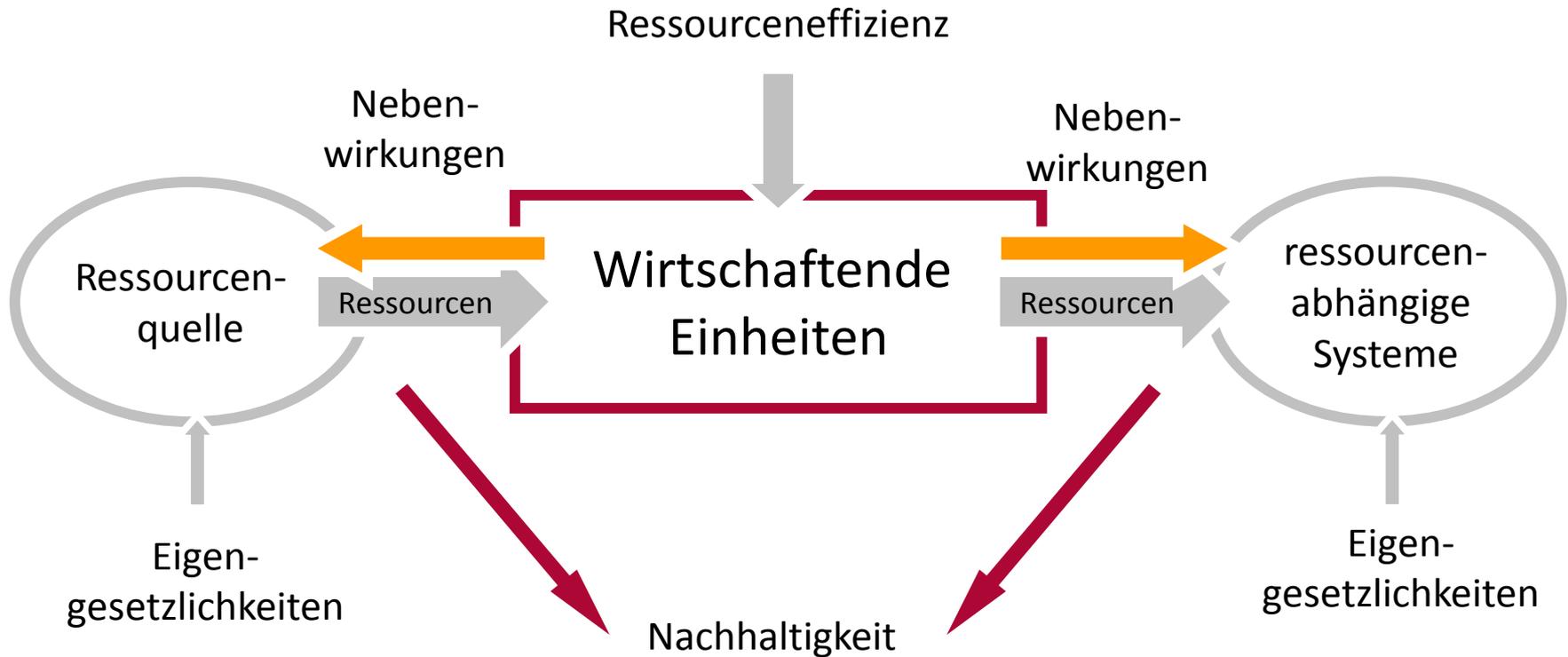


# Unternehmen als erwerbswirtschaftliche Systeme





# Wirtschaftende Einheiten als ressourcenabhängige Systeme





# Ökonomische Definition von Nachhaltigkeit

$$\text{Effizienz} = \frac{\text{Produktionsoutput}}{\text{Ressourcenverbrauch}} = \text{max.}$$

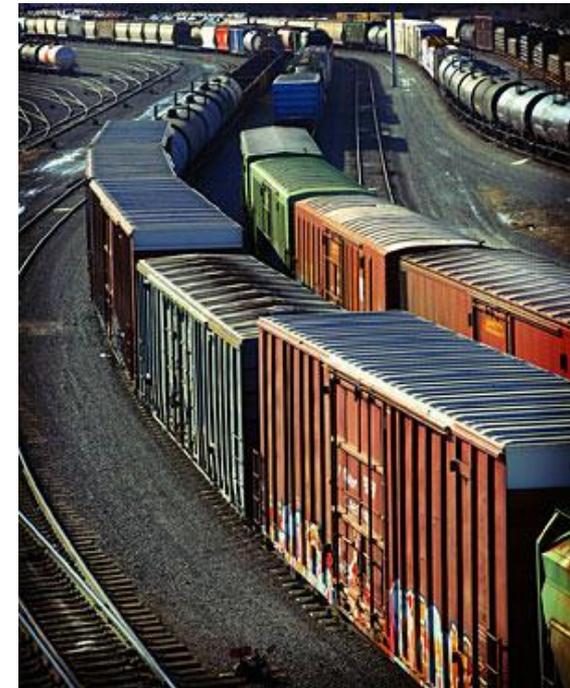
$$\text{Nachhaltigkeit} = \frac{\text{Ressourcennachschub}}{\text{Ressourcenverbrauch}} = 1$$



# Der Begriff Nachschub

## Reproduktion von Ressourcen:

- die identische Wiederherstellung einer verbrauchten Ressource (Kapital, Bildung, Vertrauen usw.)
- die Wiederherstellung einer funktionsgleichen Ressource (erneuerbare statt nicht-erneuerbare Ressource)
- die Investition in die Leistungsfähigkeit einer Ressourcenquelle, von der eine wirtschaftende Einheit abhängig ist (z.B. in die Mitarbeiter, in Hochschulen, in die Assimilationsfähigkeit der Natur)
- die Thematisierung der Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen als Ressourcennachschub für andere Systeme





# Aufgaben für das Selbststudium

1. Erstellen Sie eine Liste der Mittel, von denen Unternehmen abhängig.  
Versuchen Sie diese Mittel in Leistungsfaktoren, Erfolgspotenziale und Ressourcen einzuteilen.
2. Vergleichen Sie den Stakeholder-Ansatz der Managementlehre mit dem Bild des ressourcenabhängigen Unternehmens.  
Wo liegt der Unterschied im Umgang mit Ansprüchen (Stake) und Ressourcen?



## Literaturempfehlung:

Freiling, J. (2001): Resource-based View und ökonomische Theorie : Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. Wiesbaden.

Müller-Christ, G. (2010): Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. Baden Baden. Kap. 8



# Arbeitsblatt für das Selbststudium

Erstellen Sie eine Liste der Mittel, von denen Unternehmen abhängig sind. Versuchen Sie diese Mittel in Leistungsfaktoren, Erfolgsfaktoren und Ressourcen einzuteilen (Vgl. Folie 11)

	Leistungsfaktoren	Erfolgsfaktoren	Ressourcen
Materielle Mittel			
	z. B. Schrauben für die Produktion		Wo kommen eigentlich die „Seltene Erden“ her?
Immaterielle Mittel		Gute Ruf, qualitativ hochwertige Maschinen bauen zu können	



# Arbeitsblatt für das Selbststudium

Vergleichen Sie den Stakeholder-Ansatz der Managementlehre mit dem Bild des ressourcenabhängigen Unternehmens. Wo liegt der Unterschied im Umgang mit Ansprüchen (Stake) und Ressourcen?

	Was ist die Kernaussage?	Welches Umweltbild hat der Ansatz? <small>Ist die Umwelt bedrohend oder freundlich?</small>	Welche Ideallösung transportiert der Ansatz? <small>Wie geht man logischerweise mit Ansprüchen um?</small>
Stakeholder-Ansatz			
Ressourcenorientierung	<small>Wichtig ist die Idee der Reproduktion!</small>		