

3. Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie

Die Untersuchung der Beziehungen zwischen der ökologischen Umwelt und dem Unternehmen ist lange Zeit überhaupt kein Gegenstand in der betriebswirtschaftlichen Forschung gewesen.¹ In letzter Zeit wird jedoch innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zunehmend anerkannt, daß eine an der Realität orientierte Betrachtungsweise der Unternehmensführung und damit die Rolle des Unternehmens in der heutigen Gesellschaft und Wirtschaft eine weitergehende Unternehmensumwelt-Betrachtung erfordert. Hier steht die Frage nach der sog. Umweltverpflichtung oder -orientierung im Vordergrund. Dabei stehen die umwelt- und unternehmensbezogenen Entwicklungen im Mittelpunkt der Entscheidungen der Unternehmensführung.²

Da es Aufgabe eines Unternehmens ist, über den Einsatz von knappen Produktionsfaktoren für die Herstellung der Produkte zu entscheiden und schließlich die hergestellten Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen, ist diese Entscheidung hinsichtlich ökologischer Güter bzw. des Umweltbewußtseins zu untersuchen. Die teilweise recht tiefgreifenden Veränderungen in der unternehmerischen Umwelt verlangen ein vermehrtes und systematisches Umweltmanagement als zentrale Aufgabe der Unternehmensleitungen. Dazu sind die erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen.

Der Begriff „Ökologie“ wird mit einer unüberschaubaren Vielzahl von Bedeutungsinhalten belegt. Eine umfassende Behandlung des Ökologiebegriffs und seiner Entstehungsgeschichte scheint im Rahmen vorliegender Arbeit überflüssig zu sein.³ Aber wegen seiner zentralen Bedeutung für das vorliegende Thema und zur späteren Grundlegung der Konzeption einer „ökologisch verpflichteten Unternehmensführung“ werden in diesem Kapitel als Ausgangspunkt der Analyse zunächst die grundlegenden Bedeutungsinhalte von Ökologie dargestellt.

Um die Grundlage einer fundierten Erfassung der Ökologieverantwortung bei der Unternehmensführung zu schaffen, sollen hier weiter die Eigenschaften und Dimensionen von Unternehmen und ihrer Umwelt dargestellt werden, da die Unternehmen und die Beziehung Unternehmen/Umwelt im Mittelpunkt ökologieorientierter betriebswirtschaftlicher Überlegung (auch vorliegender Arbeit) stehen. Dabei entscheidend ist, daß Unternehmen mit ihrer Umwelt, insbeson-

¹ Vgl. Dyllick, T. (1992), S. 392; Schreyögg, G. (1993), Sp. 4231; Frese, E. (1992), Sp. 2433.

² Zur ökologischen Öffnung der Betriebswirtschaftslehre vgl. z.B. Dyllick, T. (1992), S. 392ff.

³ Nicht die endgültige Lösung von Umweltproblemen, sondern schon der Versuch, Ursachen und Auswirkungen der Umweltbelastungen verstehen zu wollen, ist kompliziert und erfordert die Zusammenarbeit verschiedener Fachdisziplinen. Deshalb kann eine Auseinandersetzung mit ökonomischen Aspekten von Umweltproblemen nur erfolgreich sein, wenn ein Mindestwissen über ökologische Grundlagen und Zusammenhänge gegeben ist.

dere hier mit ihrer ökologischen Umwelt in engen Austauschbeziehungen stehen. Diese Austauschbeziehungen und Interdependenzen sollen diskutiert werden. Schließlich soll das Stakeholder-Konzept dargestellt werden. Dies scheint wichtig, weil die ökologisch verpflichtete Unternehmensführung sich nicht mit auftretenden ökologischen Problemen, sondern vielmehr mit den Problemen, die aus den Ansprüchen der umweltrelevanten Anspruchsgruppen entstehen können, auseinandersetzen sollte.

3.1 Begriffe und Funktionen der Ökologie

Der Begriff „Ökologie“ trat erst Ende der 60er Jahre mit einer generellen Bewußtseinsbildung in Fragen der Umweltverschmutzung, Bevölkerungsexplosion und Ressourcenverknappung ins Licht der breiten Öffentlichkeit. Ökologie beschäftigt sich dabei als Teildisziplin der Biologie mit den lebenden Organismen in ihren Wechselbeziehungen und -wirkungen. Mit der zunehmenden Bedeutung der Ökologie ist dabei auch das Bedeutungsspektrum des Begriffs der Ökologie gewachsen. Somit steht Ökologie neben ihrer Aufgabe als Wissenschaft für die Erfassung der Phänomene der realen Lebenswelt für eine spezifische Geisteshaltung.⁴ Darüber hinaus hat sich die Ökologie zu einem Hauptthema von Politikern, Medien und Wirtschaftlern entwickelt.⁵

Die Ökologie wird als Wissenschaft von den wechselseitigen Beziehungen zwischen Organismen (Mikroorganismen, Pflanzen, Tieren und Menschen) und ihrer Umwelt bezeichnet. Umwelt umfaßt dabei alle Komponenten der Außenwelt, die direkt oder indirekt auf die Organismen einwirken. Sie können sowohl unbelebter (abiotischer) Natur wie Temperatur, Feuchtigkeit, Salzgehalt, Wind etc. als auch belebter (biotischer) Natur wie Nahrungsangebot und -bedarf von Organismen sein.⁶

Zentrale Begriffe der Ökologie sind das Ökosystem, das ökologische Gleichgewicht und die Umwelt. Das Wirkungsgefüge von Populationen und deren abiotischer Umwelt wird als Ökosystem bezeichnet.⁷ Ein Ökosystem umfaßt dabei die Gesamtheit einer Lebensgemeinschaft, die in Wechselwirkung mit ihrer Umwelt steht und in diese integriert sind. Innerhalb eines Ökosystems

⁴ „Die Ökologie hat heute für politische Bewegungen auf Weltanschauungsebene einen ähnlich, leitenden Charakter wie früher z.B. die Evolutionsbiologie für sozialdarwinistische und rassistische Strömungen, und sie hat als Wissenschaft für viele andere Wissenschaften eine Art diffusen Vorbildcharakter - ähnlich dem, der der Physik einige Jahrhunderte hindurch zukam“. Trepl, L. (1987), S. 12 und 226.

⁵ Diese Entwicklung begründet Vester mit „dem plötzlichen Bewußtwerden der Tatsache, daß der Mensch auch nur ein Glied der Natur ist und mit seiner jahrhundertelangen Entwicklung unter dem Aspekten des technischen Fortschritts nun selber an die Grenzen seines Wachstums gelangt ist.“ Vester, F. (1984), S. 415.

⁶ Vgl. Osche, G. (1981), S. 11f.; Odum, E. P./Reichholf, J. (1980), S. 11.

⁷ Vgl. Osche, G. (1981), S. 84.

lassen sich drei biotische Komponenten unterscheiden: Produzenten, Konsumenten und Destruenten.⁸

Produzenten sind vor allem Pflanzen. Produzenten allein besitzen die Fähigkeit, die körpereigenen, organischen Substanzen aus anorganischen Stoffen (Kohlenstoff, Stickstoff, Wasser etc.) und der mittels der Photosynthese nutzbaren Sonnenenergie aufzubauen. Neben den körpereigenen organischen Substanzen fällt innerhalb dieses Umwandlungsprozesses der für Konsumenten wichtige Sauerstoff an.⁹

Die Lebensgrundlage der Konsumenten ist die Produktion der Produzenten. Konsumenten ernähren sich direkt von Produzenten als Pflanzenfresser bzw. pflanzenfressende Tiere (Herbivore, Konsumenten 1. Ordnung) oder indirekt als Fleischfresser durch das Fressen von Herbivoren (primäre Karnivore, Konsumenten 2. Ordnung) oder von primären Karnivoren (sekundäre Karnivore, Konsumenten 3. Ordnung).¹⁰ Die Konsumenten liefern ihrerseits für die Produktion der Produzenten das wichtige CO₂.

Destruenten sind Mikroorganismen, die tote Organismen und Exkremente wieder in anorganische (mineralische) Stoffe zersetzen. Damit sind diese wieder für Produzenten verfügbar. Somit ist in einem Bio-Ökosystem als Wirkungsgefüge von Populationen und deren abiotischer Umwelt mit Produzenten, Konsumenten und Destruenten der ökologische Stoffkreislauf geschlossen.

Angetrieben durch Zufluß an Sonnenenergie vollzieht sich im Rahmen von Stoffkreisläufen ein ständiger Aufbau, Umbau und Abbau von chemischen Verbindungen und Stoffen. Auf dieses Öko-System hat der Mensch gestaltend und mit Hilfe entwickelter Technologien eingewirkt und so ein Techno-Ökosystem¹¹ geschaffen. Im Gegensatz zum natürlichen Kreislaufsystem vollziehen sich die Prozesse unserer Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen in einer Durchfluß-

⁸ Vgl. Osche, G. (1981), S. 30f.

⁹ Vgl. Bick, H./Hansmeyer, K. H./Olschow, G./Schmooch, P. (1984), S. 19; Osche, G. (1981), S. 74f.

¹⁰ Vgl. Fellenberg, G. (1985), S. 7.

¹¹ Kausalverflechtungen von Wirtschaft mit ihrer Umwelt sind von unterschiedlicher Art. Sie unterscheiden sich schon aufgrund der unterschiedlichen Umwelten, die Einzelwirtschaften umgeben. Versteht man unter Umwelt alles, was eine Einzelwirtschaft umgibt, auf sie einwirken und sie selbst beeinflussen kann, so wird i.d.R. zwischen einem natürlichen Ökosystem und in einem künstlichen Ökosystem unterschieden. Für diese Dualität können auch die Begriffe eines Bio-Ökosystems und eines Techno-Ökosystems (vgl. Strebel, H. (1990), S. 699; Haber, W. (1991), S. 42ff.) verwendet werden. Vgl. hierzu auch die Begriffsvielfalt von Ökosystem-Ansätzen, z.B. von Ökosphäre und Ökonosphäre und von der zyklischen Ökologie und der nicht-zyklischen Ökonomie Zahn, E./Schmid, U./Seebach, A. (1996), S. 66; Zahn, E./Dogan, D. (1996), S. 48ff.

wirtschaft. Die ökologische Umwelt dient dabei als Lieferant von Material und Energie und als Aufnahmemedium für unerwünschten Output, d.h. Kondukte¹² der betrieblichen Produktion.

Der Mensch und das von ihm errichtete ökonomische System (Ökonosphäre) können im Ökosystem als Teil der globalen ökologischen Kreisläufe betrachtet werden. Jedes Lebewesen befindet sich in einem individuellen Durchflußsystem. Es bedarf einer ständigen Zufuhr von Energie und Materie und gibt ständig Stoffe und Energie, die für seinen Organismus selbst nicht mehr brauchbar sind, nach außen ab. Andere Lebewesen jedoch können die ausgeschiedenen Stoffe nutzen. Für sie stellen letztere eine Zufuhr an Stoffen und Energie dar, die transformiert werden und somit in eine neue, andersartige Emission münden, um Lebensprozesse aufrecht zu erhalten. Der Kreislauf zwischen Produzenten, Konsumenten und Destruenten ist notwendig für die stoffliche und energetische Existenz eines natürlichen Ökosystems.¹³ Prinzipiell sind deshalb auch Menschen und das von ihnen aufgebaute ökonomische System Teil des permanenten stofflichen Recycling. Ökonomische Systeme sind offen und benötigen zum Erhalt ihrer Strukturen Stoffe und Energie, die der Umwelt entnommen und später in scheinbar nicht mehr brauchbarer Form an die Umwelt wieder abgegeben werden.

In einem Ökosystem ist die Lebensgemeinschaft aus zahlreichen Populationen aufgebaut. Diese beeinflussen sich gegenseitig und für jede liegt eine bestimmte Kapazität vor. In seinen wesentlichen Komponenten (Energieflüsse, Stoffumsätze und Populationsdichte) reguliert sich das Ökosystem selbst. Aufgrund von systemimmanenten Ausgleichsmechanismen werden Schwankungen dieser Bestandsgrößen so variiert, daß sich das Gesamtsystem in einem Gleichgewichtszustand befindet.¹⁴ Aus dem Zusammenspiel aller Faktoren ergibt sich das „ökologische Gleichgewicht“, also das Schwanken des Arten- und Individuenbestandes um einen Mittelwert, der von der Gesamtkapazität des Ökosystems bestimmt ist. Es handelt sich um ein „dynamisches Gleichgewicht“ (d.h. Fließgleichgewicht). Das ökologische Gleichgewicht umschließt ein von den Organismen getragenes Gleichgewicht des Stoffhaushaltes und des Energieumsatzes.¹⁵

Grundlegend für das ökologische Gleichgewicht sind schließlich die Wechselbeziehungen zur Umwelt. Unter „Umwelt“ in ökologischen Sinne wird die Gesamtheit aller direkt oder indirekt

¹² Statt „Produkte“ wird hier der Begriff „Kondukte“ gewählt, wobei Produkte erwünschten Output darstellen, Kondukte hingegen zusammen mit (lat. cum = mit) diesen entstehen, ohne erwünscht zu sein. Sie umfassen sowohl feste Substanzen (Rückstände) als auch flüssige und gasförmige. Kondukte stellen zugleich Materie und freiwerdende oder gespeicherte Energie dar, die ineinander überführt werden können. Vgl. z.B. auch Bei- und Übelprodukte Dyckhoff, H. (1991), S. 291.

¹³ Vgl. Stephan, G./Ahlheim, M. (1996), S. 18ff.; Odum, E. (1991), S. 50.

¹⁴ Vgl. Vester, F. (1984), S. 416.

¹⁵ Vgl. Bick, H. /Hansmeyer, K. H./Olschowy, G./Schmooch, P. (1984), S. 23.

auf Organismen einwirkenden Komponenten der Außenwelt, d.h. als das gesamte Wirkungsgefüge zwischen Natur und Lebewesen verstanden.¹⁶ Umwelt in weitestem Sinne ist alles, was den Menschen in seinen physischen, emotionalen, technischen, ökonomischen und sozialen Bedingungen und Interaktionen seiner Existenz berührt.¹⁷ Für die vorliegende Aufgabenstellung ist es jedoch sinnvoll, nur die ökologische Umwelt, und zwar unter ökonomischen Gesichtspunkten abzugrenzen. Zu dieser ökologischen Umwelt gehören die klassischen Umweltmedien wie Wasser, Luft und Bodenbeschaffenheit, aber auch die Landschaft oder die Vielfalt von Pflanzen und Tieren.

In der vorliegenden Arbeit wird das Unternehmen als System gesehen. Wird die Umwelt aus der Sicht des einzelnen Unternehmens definiert, dann bezeichnet die Umwelt im Kontext sozialer Systeme (Unternehmen) analog die Summe aller zum System gehörenden Elemente des Umsystems.¹⁸ Das gesamte Umsystem eines Unternehmens besteht aus verschiedenen Umwelten. Die (ökologische) Umwelt als Gesamtheit der den menschlichen Lebensraum umfassenden Gegebenheiten liefert dem ökonomischen System öffentliche Konsumgüter wie Wasser, Luft und Energiereserven, stellt den Raum zur Verfügung, in dem sich ökonomische Aktivitäten abspielen können, und nimmt die Abfallstoffe aus dem Konsum und der Produktion auf.

Die ökologische Umwelt ist dabei Ausgangspunkt der Schwierigkeiten für das Unternehmen bzw. die Unternehmensführung, denn die Auswirkungen des Unternehmensverhaltens auf diesen Umweltbereich stellen den Ursprung des Spannungsfeldes dar.¹⁹ Durch das Spannungsfeld selbst und seine vielgestaltigen Folgen werden aber fast alle Bereiche des Unternehmens betroffen. Die ganze Weite des Spannungsfeldes in seiner Bedeutung für das Unternehmen macht deren spezifische Ökologie-Problematik aus.²⁰ In diesem Zusammenhang wird in Theorie und Praxis weitgehend nicht von Ökologie, sondern lediglich von Umwelt gesprochen.²¹ Für die vorliegende Arbeit ist es jedoch sinnvoll, den Begriff Ökologie stets bezogen auf die Ökologie-Problematik des Unternehmens zu verwenden und den Begriff der Umwelt auf die gesamte Umwelt des Unternehmens zu beziehen.²²

¹⁶ Die einwirkenden Umweltkräfte werden als Umweltfaktoren (ökologische Faktoren) bezeichnet. Dabei stehen sie in Wechselbeziehungen, d.h. sie beeinflussen sich gegenseitig. Vgl. Bick, H./Hansmeyer, K. H./Olschowy, G./Schmoock, P. (1984), S. 17.

¹⁷ Vgl. Bick, H. /Hansmeyer, K. H./Olschowy, G./Schmoock, P. (1984), S. 25.

¹⁸ Vgl. Therhart, K. (1986), S. 401.

¹⁹ Vgl. de Haas, J. P. (1989), S. 8.

²⁰ Vgl. de Haas, J. P. (1989), S. 37ff.

²¹ Vgl. Pfriem, R. (1986), S. 247.

²² In fast allen betriebswirtschaftlichen Arbeiten werden Ökologie und Umwelt weitgehend synonym verwendet.

Nach der umfassenden Definition des Umweltbegriffs können drei Hauptfunktionen der ökologischen Umwelt für den Menschen bzw. die Wirtschaft hervorgehoben werden: die Produktions- bzw. Versorgungsfunktion, die Träger- und Regelungsfunktion.²³

Im Ökosystem liefert die ökologische Umwelt natürliche Ressourcen wie Wasser, Boden, Luft und Energiereserven zur Befriedigung der Elementarbedürfnisse der Menschen sowie für Produktions- und Konsumprozesse, und darüber hinaus übernimmt die ökologische Umwelt durch die Aufnahme von produzierten Erzeugnissen sowie Schad- und Abfallstoffen eine Trägerfunktion. Die Regelungsfunktion schließlich dient der notwendigen Aufrechterhaltung des ökologischen Gleichgewichts und der Steuerung der Vorgänge des Naturhaushalts.²⁴

Mit der zunehmenden Bedeutung der Ökologie bringt schließlich der Begriff neben seiner Bedeutung als Wissenschaft und als Lebenswelt eine diffuse Geisteshaltung zum Ausdruck. Zum einen zeigt sich die Bedeutung der Ökologie als Weltanschauung und Lebensgefühl einer ganzen Bewegung.²⁵ Zum anderen bezeichnet Ökologie einen im wesentlichen ganzheitlichen Denkansatz in der Forschung.²⁶ Bei ihm geht es darum, die als zusammengehörig zu begreifenden Gesamtheiten von Strukturen, Funktionen und ihre Interdependenzen in konsequent ganzheitlicher Betrachtung zu erfassen. Ein derartiges Forschungskonzept geht dabei von der Prämisse aus, daß es keinen beziehungslosen Forschungsgegenstand gibt, sondern dieser immer Teil einer Ganzheit darstellt, die sich aus Ganzheiten konstituiert und wiederum Element einer übergeordneten Ganzheit ist.²⁷

3.2 Unternehmen und ihre Umwelt

Dieser Abschnitt zur Darstellung der Unternehmen und ihrer Umwelt wurde an die Systemtheorie mit ihrer ganzheitlichen Betrachtungsweise angelehnt. Eine ganzheitliche Denkweise berücksichtigt explizit die zumeist interdependenten Beziehungen zwischen System und Umgebung.²⁸ Dabei kann unter einem System „eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“²⁹ bzw. „ein dynamische

²³ Vgl. Siebert, H. (1976), S. 2; Frey, B. S. (1985), S. 15; Der Rat der Sachverständigen für Umweltfragen (1987), S. 40f.; Kirchgeorg, M. (1990), S. 3f.

²⁴ Vgl. Freimann, J. (1990), S. 12.

²⁵ Vgl. Trepl, L. (1987), S. 12.

²⁶ Vgl. de Haas, J. P. (1989), S. 9.

²⁷ Vgl. z.B. Haber, W. (1980), S. 76; Fraser-Darling, F. (1986), S. 15f.; Passmore, J. (1986), S. 208ff.; Bateson, G. (1985), S. 15f. sowie 515ff.

²⁸ Vgl. Kratky, K. W. (1989), S. 18.

²⁹ Ulrich, H. (1968), S. 105.

Ganzes, das als solches bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweise besitzt“³⁰ verstanden werden. Das System „besteht aus Teilen, die so miteinander verknüpft sind, daß kein Teil unabhängig ist von andern Teilen und das Verhalten des Ganzen beeinflußt wird vom Zusammenwirken aller Teile.“³¹

Das Unternehmen: Nach Ulrich wird das Unternehmen als ein „produktives soziales System“ betrachtet.³² Hierbei ist wichtig, daß das Unternehmen als System betrachtet wird. Durch diese Sichtweise ist es möglich und sinnvoll, auch die Umwelt, mit der das Unternehmen in Wechselwirkungen steht, als System zu verstehen. Dieses „Umsystem“ wiederum beinhaltet das Unternehmen als Teilsystem. Das Unternehmen als Ganzes läßt sich als ein solches System bezeichnen, daß sich aus verschiedenen Subsystemen zusammensetzt.³³ Da ein System in seiner allgemeinen Form eine geordnete Gesamtheit von Elementen darstellt, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können,³⁴ muß das System „Unternehmen“ durch bestimmte Systemeigenschaften präzisiert werden.

Das Unternehmen bildet den Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Betrachtungen. Am Anfang einer unternehmensphilosophischen Positionsbestimmung steht deshalb die Frage nach dem Unternehmensmodell, von dem die Unternehmensleitung ihr Rollen- und Selbstverständnis ableitet.³⁵ Aufgrund gesellschaftlicher und kultureller Veränderungen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten ein Wandel des Unternehmensmodells ergeben.³⁶

Die Unternehmensidentität (Corporate Identity) kann den gesellschaftlichen Herausforderungen der Zeit nur dann entsprechen, wenn sie auf der Grundlage einer gedanklichen Klärung der wünschbaren gesellschaftlichen Rolle des Unternehmens beruht. Ausgehend von der Betrachtung des Unternehmens als System sollen im folgenden die einzelnen Eigenschaften von Unternehmen dargestellt werden. Das Unternehmen kann demzufolge als ein offenes, komplexes, dynamisches, zweck- und zielorientiertes, marktgerichtetes und marktabhängiges, teilweise autonomes, strukturiertes, kommunikatives, produktives, soziales System definiert werden,³⁷ das wiederum in einer komplexen und dynamischen, gesellschaftlichen Umwelt eingebettet ist.

³⁰ Ulrich, H./Probst, G. (1991), S. 30.

³¹ Ulrich, H./Probst, G. (1991), S. 30.

³² Vgl. Ulrich, P. (1977).

³³ Vgl. Schwaninger, M. (1989), S. 184.

³⁴ Vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 31.

³⁵ Vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 58.

³⁶ Vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 58f.

³⁷ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 153ff.; Krulis-Randa, J. (1990), S. 17.

Eine Definition des Begriffes Unternehmen und die Bestimmung der grundlegenden und wesensbestimmenden Merkmale ist nicht allgemeingültig und eindeutig abzugrenzen. Es ist kein Unternehmensmodell denkbar, das allgemein akzeptiert würde, da jeder Definition und Wesensbestimmung des Unternehmens bestimmte sozialphilosophische und ordnungspolitische Vorstellungen zugrunde liegen.³⁸

Um die Spannweite entsprechender Unternehmensmodelle zu verdeutlichen, erweist es sich für die vorliegende Arbeit als sinnvoll, zwei recht weit auseinanderliegende Modelle stichwortartig zu charakterisieren. Hierbei spielen die verschiedenen Vorstellungen von Unternehmen im Bereich des Spannungsfeldes Ökologie-Ökonomie eine entscheidende Rolle. Es gilt, Unternehmen als private Erwerbseinheit eines oder mehrerer Eigentümer-Unternehmer und als quasi-öffentliche Institution zu unterscheiden.³⁹

Im klassischen Grundmodell eines Eigentümer-Unternehmens wird das Unternehmen als private Erwerbseinheit eines oder mehrerer Eigentümer-Unternehmer betrachtet. Das Unternehmen ist deren privatwirtschaftliches Instrument zur Verfolgung individueller Ziele. Dieses Modell baut auf den Vorstellung des klassischen Liberalismus (Paläoliberalismus) auf.⁴⁰ Nach diesem Modell erscheint das bedingungslose Streben nach Gewinnmaximierung nicht nur als legitimes Recht, sondern geradezu als moralische Pflicht des Unternehmens im Interesse des Gemeinwohls. Doch diese harmonistischen Prämissen sind in einer Welt voller negativer externer Effekte privaten Wirtschaftens ziemlich weltfremd geworden und entsprechen größtenteils nicht der heutigen Realität.⁴¹

Zur Bewältigung aktueller Probleme sowohl aus gesamtwirtschaftlicher Sicht als auch aus Sicht des Unternehmens erscheint ein anderes Grundmodell sinnvoller. Im neuen Grundmodell wird das Unternehmen als quasi-öffentliche Institution angesehen. Dieses moderne sozialwissenschaftliche Modell, das der heutigen Realität besser gerecht wird, versucht das Unternehmen aus seinem Verhältnis zur gesamten gesellschaftlichen Umwelt und nicht allein aus seinen Eigen-

³⁸ Vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 58ff. insb. S. 61.

³⁹ Vgl. Ulrich, P. (1970); Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 58ff.

⁴⁰ Das Modell geht im wesentlichen von folgenden sozialpolitischen Vorstellungen aus, die auf einem klassischen Liberalismus aufbauen (vgl. Ulrich P./Fluri, E. (1992), S. 59):

- Gesellschaftlicher Status des Unternehmens als privater Zweckverband von Kapitaleigentümern.
- Es herrscht freie marktwirtschaftliche Konkurrenz, in der jeder die Chancen hat, berechtigt durch eigene Leistung, Kapitaleigentümer und Unternehmer zu sein.
- Zwischen der Verfolgung der individuellen Ziele und den Zielen der Volkswirtschaft (Gesamtgesellschaft) besteht Harmonie.
- Die Freiheit des Staatsbürgers wird garantiert und verkörpert Gewerbefreiheit, Vertragsfreiheit und das Recht auf Privateigentum.

tumsverhältnissen heraus zu verstehen. Das Unternehmen wird als multifunktionale und dementsprechend pluralistisch legitimierte Wertschöpfungseinheit gesehen, die sozioökonomische Funktionen für verschiedene Anspruchsgruppen, wie Arbeitnehmer, Kapitalgeber, Kunden, Staat und Öffentlichkeit, erfüllt.⁴² Seine Grundfunktion ist zunächst die Schaffung ökonomischer Werte durch die Erstellung entgeltlicher Leistungen (Produkte oder Dienstleistungen) für Abnehmer. Die geschaffenen Geldwerte, die dem Unternehmen verbleiben (Wertschöpfung), dienen der Erfüllung weiterer Funktionen, wie Einkommenserzielung für die beschäftigten Mitarbeiter, Kapitalverzinsung (Entschädigung von Eigen- und Fremdkapitalgebern), Steueraufkommen für den Staat zur Finanzierung der Staatsaufgaben und soziale und u.U. kulturelle Funktionen (Ausbildung, Forschung und Entwicklung, Sozialleistungen usw.). Je umfangreicher der Funktionskatalog wird, um so mehr ist das Unternehmen nicht mehr Privatangelegenheit der Eigentümer, sondern berührt vor allem als Großunternehmen elementare Interessen der Gesellschaft. Faktisch sind die großen Unternehmen längst zu quasi-öffentlichen Institutionen geworden.⁴³ Ihr Eigentum ist zwar privat, aber ihre Wirkungszusammenhänge sind - wie die sog. „externen Effekte“, die die gesellschaftlichen Kosten und Nutzen privaten Handelns belegen - öffentlich relevant. Dementsprechend stehen vor allem große Unternehmen zunehmend mitten im Brennpunkt aktueller gesellschaftlicher Wert- und Interessenkonflikte; ihre Aktivitäten unterliegen einer wachsenden öffentlichen Exponiertheit.⁴⁴

Welches nun allerdings die grundlegenden, wesensbestimmenden Merkmale eines Unternehmens sind, wird im betriebswirtschaftlichen Schrifttum recht unterschiedlich gesehen. Es bestehen also verschiedene Vorstellungen darüber, was ein Unternehmen sein soll, d.h. welches seine gesellschaftliche Funktion (Aufgabe) und Legitimation (Rechtfertigung) ist. Der Unternehmensbegriff bedarf daher einer Definition, wobei zunächst seine Abgrenzung vom Begriff „Betrieb“ von Bedeutung ist. Demnach ist Betrieb ein gemeinsamer Oberbegriff für das Unternehmen (Betriebe der Fremdbedarfsdeckung) und für den Haushalt (Betriebe der Eigenbedarfsdeckung).⁴⁵ Die Unternehmen ihrerseits unterteilen sich in private und öffentliche Unternehmen.⁴⁶ Substantiell werden Unternehmen, zumeist im Hinblick auf eine zu betrachtende Fragestellung, recht

⁴¹ Vgl. Ulrich P./Fluri, E. (1992), S. 59.

⁴² Vgl. Ulrich P./Fluri, E. (1992), S. 60ff.

⁴³ Vgl. Ulrich, P. (1977); Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 60.

⁴⁴ Vgl. Dyllick, T. (1989), S. 15ff.

⁴⁵ Ein wichtiges Merkmal für die Unterteilung der Klasse der Betriebe in Unterklassen ist die Art ihrer Bedarfsdeckung, wobei Fremdbedarfsdeckung und Eigenbedarfsdeckung unterschieden werden können. Vgl. Schweitzer, M. (1990), S. 20ff.

⁴⁶ Anteilseigner privater Unternehmen sind Privatpersonen oder private Gesellschaften, die betont privatwirtschaftliche Ziele verfolgen, wie Gewinnsteigerung, Umsatzsteigerung, Imageverbesserung, Mindestrentabilität oder Erhöhung des Marktanteils. Anteilseigner öffentlicher Unternehmen ist dagegen ganz oder überwiegend die öffentliche

unvollständig und unterschiedlich mit Hilfe von Adjektiven beschrieben. Demnach ist das Unternehmen beispielsweise eine "technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheit mit der Aufgabe der Fremdbedarfsdeckung, mit selbständigen Entscheidungen und eigenen Risiken".⁴⁷

Nach dem Verständnis, das dieser Arbeit zugrunde liegt, lassen sich Unternehmen anhand der Eigenschaften charakterisieren.⁴⁸ Danach bestehen zwischen den einzelnen Merkmalen interdependente Beziehungen, die mehr oder weniger starken Einfluß auf deren konkretes inhaltliches Erscheinungsbild besitzen. Im folgenden werden die einzelnen Merkmale und Einflüsse partiell vor allem in Verbindung mit dem Merkmal der Offenheit dargestellt.⁴⁹

Unternehmen sind keine natürlichen Konstrukte, sondern künstliche und dadurch unvollkommene von Menschen bewußt geschaffene Systeme, die die Elemente „Mensch“ und „Sachmittel“ in einer zielgerichteten Anordnung kombiniert und in Beziehung zueinander setzen.⁵⁰ Ihre Tätigkeit beruht auf menschlicher Arbeit geistiger und körperlicher Art, unterstützt von immer zahlreicheren und leistungsfähigeren Maschinen und Anlagen. In diesem Sinne stellen Unternehmen proaktive, sozio-technische Systeme dar.⁵¹ Eine wesentliche Voraussetzung der Existenzfähigkeit und der zielorientierten Handlungsmöglichkeit eines Unternehmens stellen die System- bzw. Unternehmensstrukturen dar. Unter Struktur wird allgemein die Ordnung eines Systems verstanden, wobei darunter sowohl die explizite, formale Ordnung als auch die implizite Anordnung der Beziehungen zwischen den Systemelementen zu zählen sind.⁵² Das Unternehmen ist das Ergebnis eines bewußten Gestaltungsprozesses. Die Struktur des Unternehmens wird meist als Organisation bezeichnet. Das Gefüge ist nicht nur das Ergebnis bewußter Gestaltungsmaßnahmen, d.h. formale Organisationsstruktur, sondern hat sich auch ungewollt gebildet, d.h. informale Informationsstruktur. Die Beziehung ist relativ dauerhaft.⁵³ Dabei weist

Hand. Öffentliche Unternehmen orientieren sich i.d.R. an gemeinwirtschaftlichen Zielen, wie Kostendeckung, Verlustreduktion oder Verlustminderung. Vgl. Schweitzer, M. (1990), S. 26ff.

⁴⁷ Schweitzer, M. (1990), S. 21. „Die Unternehmung als Aktions-, Interessen- und Vertragszentrum charakterisieren wir nunmehr als ein sozio-technisches System, in dem Güter (Sachziele) zur Fremdbedarfsdeckung erstellt werden, um maximale diskontierte Überschüsse/Kapitalwerte bzw. hilfsweise maximale kalkulatorische Gewinne (Wertziele) zu erwirtschaften - unter Beachtung von Zielen aus dem Humanbereich (Sozialziele) sowie sonstigen Anforderungen aus dem System und aus dem Umsystem (Rahmenbedingungen)“. Hahn, D. (1996), S. 16.

⁴⁸ Der Kern dieser Merkmale entspricht den Eigenschaften, die Unternehmen bei „Zürcher Ansatz zur Führungslehre“ zugeordnet werden. Der gleichartige Ansatz findet sich u.a. aber auch zur St. Galler Schule. Vgl. Rühli, E. (1984), S. 347f.; Ulrich, H. (1970), S. 13ff.

⁴⁹ Vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 30ff. Das Verhältnis zwischen sozialem System Unternehmen und Umwelt wird vor allem durch die Eigenschaften der Offenheit sozialer Systeme interpretiert. Da die Offenheit eines Unternehmens eine Umweltverbundenheit zum Ausdruck bringt, die nicht nur auf Marktbeziehungen beschränkt bleibt, stellt dies einen wichtigen Ansatzpunkt für die ökologisch verpflichtete Unternehmensführung als auch für das Verständnis der Merkmale von Unternehmen dar.

⁵⁰ Vgl. Ulrich, H./Krieg, W. (1974), S. 17; Ulrich, H. (1968), S. 42 und 102; Grochla, E. (1970), S. 1ff.

⁵¹ Vgl. Ulrich, H./Krieg, W. (1974), S. 17.

⁵² Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 212; Schwaninger, M. (1989), S. 184.

tionsstruktur. Die Beziehung ist relativ dauerhaft.⁵³ Dabei weist die Unternehmensorganisation keinen Wert an sich auf, sondern sie dient lediglich der rationelleren, im Sinne von besseren, standardisierten Zielerreichung des Unternehmens unter sich ständig verändernden Einflüssen.⁵⁴

Ein weiteres Merkmal von Unternehmen ist ihre Vernetztheit bzw. Komplexität.⁵⁵ Alle Unternehmen können als mehr oder weniger stark vernetzt gelten. Für die Unternehmen beruht diese Komplexität wesentlich aus dem Umstand, daß sie aus einer Vielzahl von Systemelementen (Subsystemen und Mitgliedern) bestehen, die in vielfältig geknüpften, interdependenten Beziehungen zwischen diesen Elementen zueinander stehen. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, daß die Komplexität des Unternehmens nicht etwa nur eine zu dulddende Eigenschaft ist, ein unvermeidbares Übel gewissermaßen, sondern daß die Komplexität für die Prosperität eines Unternehmens notwendig ist. Ihre Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Lern- und Entwicklungsfähigkeit steht in ursächlichem Zusammenhang mit der Komplexität, die sie aufweist.⁵⁶

Die Vielschichtigkeit und auch die Verschiedenartigkeit der Beziehung zur Gestaltung des organisationalen Entscheidungssystems läßt keine genauen Aussagen über das Zusammenwirken der Unternehmensteile zu. Das Verhalten der Organisationen und dadurch auch das Verhalten des Unternehmens sind nicht sicher und vollständig bestimmbar. Über die Beziehungen lassen sich keine eindeutigen Aussagen treffen. Es sind höchstens Wahrscheinlichkeitsaussagen möglich, weshalb Unternehmen auch das Merkmal probabilistisch, d.h. nur teilweise determiniert bzw. stochastisch, zuzuordnen ist.⁵⁷

Ein weiteres Merkmal des Unternehmens ist die Offenheit.⁵⁸ Dies heißt zum einem, daß das Unternehmen nicht unter dem Siegel falsch verstandener Wissenschaftlichkeit gedanklich von seiner Umwelt und anderer darin vorkommender Systeme isoliert werden darf. Unternehmen leben in Wechselbeziehungen mit einer sich laufend verändernden Umwelt, an die sich die Unternehmen anpassen müssen. Die Offenheit ergibt sich, wenn die Intensität der Beziehungen des Unternehmens zur Umgebung, zum Umsystem, untersucht wird, bzw. wenn es die Beziehungen nach außen, d.h. zu seiner Umwelt, unterhält.⁵⁹ Danach lassen sich isolierte, abgeschlossene und offene Systeme unterscheiden.⁶⁰ Unter offenen Systemen versteht man „Systeme, die im Ener-

⁵³ Vgl. Hopfenbeck, W. (1998), S. 53.

⁵⁴ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 212.

⁵⁵ Vgl. Fischer, H./Kriese, R. (1991), S. 908; Sauter-Sachs, S. (1992), S. 190.

⁵⁶ Vgl. Malik, F. (1979), S. 29.

⁵⁷ Vgl. Sauter-Sachs, S. (1992), S. 190.

⁵⁸ Vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 30ff.

⁵⁹ Vgl. Ulrich, H. (1968), S. 112; Ulrich, H./Probst, G. (1988), S. 50.

⁶⁰ Vgl. Bertalanffy, L. v./Beier, W./Laue, R. (1977), S. 29f.

gie- und Materialaustausch mit ihrer Umgebung stehen und deren Verhalten von der Umwelt beeinflusst wird.⁶¹ Dabei zu berücksichtigen sind, daß die Beziehungen beliebiger Intensität zur Umwelt und den mit ihnen einhergehenden Interaktionen von essentieller Bedeutung für die Überlebensfähigkeit und den Fortbestand des betrachteten Systems Unternehmen sind. Unternehmen sind Teile eines dichten und für ihre Existenz überaus wichtigen Netzwerks von Austauschbeziehungen und -prozessen materieller und immaterieller, wirtschaftlicher, juristischer und gesellschaftlicher Art. Sie sind auch ein Teil einer Volks- und Weltwirtschaft und bewegen sich in einer oder mehreren Wirtschaftsordnungen. Unternehmen sollen deshalb als offene Systeme in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung verstanden werden. Bei der ökologisch verpflichteten Unternehmensführung ist dies von großer Bedeutung, weil das Verhältnis zwischen sozialem System und (ökologischer) Umwelt vor allem durch die Eigenschaft der Offenheit sozialer Systeme interpretiert wird.

Unternehmen sind zugleich auch (lebendige) soziale Systeme. Sie bestehen aus Individuen und Menschengruppen, die sich teilweise zu sozialen Subsystemen zusammenschließen.⁶² Auch kommt es zwischen diesen Teilen und dem Unternehmen zu wechselseitigen Verhaltensbeeinflussungen. Alle Veränderungsprozesse auf externe und interne Einflüsse sind auch Lernprozesse. Im weiteren Sinne werden Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen, d.h. als Bestandteil der Gesellschaft und ihrer Umwelt betrachtet, die bei ihren Entscheidungen stets die Interessen und Werte der Gesellschaft bzw. einzelner Gesellschaftsgruppen einbeziehen und dementsprechend auch verschiedene sozio-ökonomische Funktionen erfüllen müssen.⁶³ Zwischen den Ansprüchen der verschiedenen Bezugsgruppen des Unternehmens bestehen teilweise Zielkonflikte. Unternehmenspolitik ist die Politik des Unternehmens im Umgang mit Interessenkonflikten nach außen und innen.⁶⁴ Sie bewegen sich in einem übergeordneten sozialen System, von dem sie zumindest teilweise abhängig sind, und tragen als dessen Teil eine gewisse soziale Verantwortung.⁶⁵

Unternehmen sind nicht nur Bestandteil der Gesellschaft und ihrer Umwelt, sie bilden selbst eine Gesellschaft, die sie sich aus Individuen und Gruppen mit unterschiedlichen Ansprüchen zusammensetzt.⁶⁶ Deshalb sind Unternehmen als autonom zu kennzeichnen, obwohl ihnen und ihrer Umgebung Abhängigkeiten bestehen. „Autonomie liegt vor, wenn die Beziehungen und In-

⁶¹ Bertalanffy, L. v./Beier, W./Laue, R. (1977) S. 30.

⁶² Vgl. Sauter-Sachs, S. (1992), S. 190; Fischer, H./Kriese, R. (1991), S. 908.

⁶³ Vgl. Hill, W. (1991), S. 14; Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 61.

⁶⁴ Vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 61.

⁶⁵ Vgl. Ulrich, P. (1977), S. 212ff.

⁶⁶ Vgl. Hunziker, R. (1980), S. 7.

teraktionen, die das System als Einheit definieren, nur das System selbst involvieren und keine anderen Systeme.⁶⁷ Demnach bedeutet Autonomie völlige Verhaltensfreiheit, Selbstgestaltung, -lenkung und -entwicklung eines Systems.⁶⁸ Unternehmen entwickeln also eigenständig interne Regelwerke, an denen sie das Verhalten nach innen und außen ausrichten. Unternehmen erlangen so individuelle Identität⁶⁹ und besitzen stets die Freiheit, auf die Rahmenbedingungen Einfluß zu nehmen oder ihre unternehmerische Tätigkeit einzustellen. Diese totale Autonomie in Bezug auf das Unternehmen muß allerdings auf eine relative modifiziert werden, da die Autonomie des Unternehmens von seinen Beziehungen zur Umwelt begrenzt wird. Das Unternehmen strebt zum einem nach der Erfüllung der von der Umwelt an es herangetragenen Zwecke und ist somit direkt von seiner Umwelt abhängig, zum anderen aber beeinflußt das Unternehmen seinerseits die Umwelt durch sein Handeln.⁷⁰ Das Unternehmen kann somit nur teilweise als autonom gelten.⁷¹

Vom Prinzip her sind Unternehmen auf Dauer angelegte Systeme.⁷² Das heißt aber nicht, daß sie bis in alle Ewigkeit Bestand haben müssen, denn bekanntlich ist nichts von Dauer. Entscheidend ist, daß bei ihrer Gründung i.d.R. nicht von vornherein ein bestimmter, in nicht allzu weiter Ferne liegender Zeitpunkt der Unternehmensauflösung fixiert wird, so daß die Unternehmensleitung bei ihren Entscheidungen von einer Fortführung der Unternehmenstätigkeit ausgeht. Der Wille, dauerhaft zu existieren, bedingt die Offenheit von Unternehmen, denn nur offene Systeme sind über längere Zeit lebensfähig.⁷³

Betrachtet man das Unternehmensverhalten über längere Zeit, so ergibt sich ein weiteres Unternehmensmerkmal. Unternehmen werden als dynamisches System angesehen. Dynamische Systeme liegen dann vor, wenn die Systeme ihre Struktur im Zeitablauf verändern können, d.h. innerhalb des Unternehmens selbst und mit der Umwelt laufen ständig Prozesse ab. Die Berücksichtigung der Dynamik des Unternehmens bedeutet den ausdrücklichen Einbezug der Tatsache, daß sie einem ständigen Wandel ausgesetzt ist, den sie teilweise selbst verursacht, der vor allem aber aus der Umwelt auf das Unternehmen einwirkt. Das System Unternehmen muß sich laufend

⁶⁷ Probst, G. (1987), S. 82.

⁶⁸ Vgl. Probst, G. (1987), S. 82.

⁶⁹ Vgl. Sauter-Sachs, S. (1992), S. 190.

⁷⁰ Vgl. Ulrich, H. (1987), S. 13.

⁷¹ Selbstverständlich bewegen sich diese Regeln, und damit auch die Aktivitäten des Unternehmens, innerhalb bestimmter Grenzen, die durch die im Umsystem bestehenden verständlichen Rahmenbedingungen fixiert sind. Vgl. Ulrich, H./Probst, G. (1987), S. 56; Sauter-Sachs, S. (1992), S. 190.

⁷² Vgl. Kropfberger, D. (1986), S. 180.

⁷³ Vgl. Vester, F. (1988), S. 29.

neuen Rahmenbedingungen anpassen. Das Unternehmen ist damit zu permanenten Entwicklungen herausfordert oder gezwungen.

Unternehmen werden als lebendige Organismen angesehen, für die besondere Gesetzmäßigkeiten gelten, nämlich die der Evolution. Wenn sie überleben wollen, müssen sie in der Lage sein, sich den laufend verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Diese Anpassung sollte möglichst aktiv, d.h. ohne Anstoß von außen, erfolgen und nicht ausschließlich aus reaktiven Maßnahmen bestehen. Unternehmen sollten als lernende Systeme vielmehr in der Lage sein, Veränderungen zu antizipieren und neu entwickelte Regeln auf diese Störereignisse anzuwenden.⁷⁴

Unternehmen stellen keine Zufallsprodukte, sondern bewußt geplante Strukturen dar. Sie verfolgen einen vorgegebenen Zweck, nämlich die Ausübung bestimmter Funktionen in der Umwelt, und sie können wie jedes System nur aus ihrem Zweck heraus verstanden werden. Unternehmen haben bestimmte originäre Funktionen in der Gesellschaft zu erfüllen wie z.B. zur Fremdbedarfsdeckung, d.h. Versorgung mit bestimmten Produkten.⁷⁵ Grundsätzlich besteht der Zweck eines Unternehmens jedoch in der Befriedigung verschiedener Ansprüche interner und externer Anspruchsgruppen.⁷⁶ Um dies zu erreichen, fixiert das Unternehmen, unter Berücksichtigung der engagierten Anspruchsgruppen, ein Zielsystem, an dem es anschließend sein Verhalten ausrichtet. Dabei ist das Zielsystem im Zeitablauf veränderlich. Stellen die Unternehmen veränderte Bedingungen fest, kommt es meist zu Anpassungen des Zielsystems. Unternehmen sind damit also zielsuchend und zielgerichtet.

Unternehmen sind produktiv, unabhängig von Größe und Art erfüllen sie in der modernen Gesellschaft produktive Funktionen. Sie erbringen durch Erzeugen und Verteilen von Sachgütern sowie durch Anbieten und Ausüben von Diensten vielfältige Leistungen, die der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse dienen.⁷⁷ Dies ergibt sich aus der Tätigkeit, die Unternehmen zum Zwecke der Zielerreichung und damit zur Befriedigung der Ansprüche der Stakeholder ausführen. Sie nutzen u.a. ihre Fähigkeiten zur Selbstregulation und Selbstorganisation und erstellen Leistungen für Dritte.

⁷⁴ Vgl. Biethahn, J./Mucksch, H./Ruf, W. (1990), S. 35.

⁷⁵ Vgl. Schweitzer, M. (1990), S. 21ff.

⁷⁶ Vgl. Hill, W. (1991), S. 10; Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 77ff. Anstelle des Begriffes Anspruchsgruppen wird häufig der Begriff Stakeholder verwendet. Siehe dazu ausführlich Kap. 3.4.

⁷⁷ Vgl. Ulrich, H./Krieg, W. (1974), S. 17. Nach der Körperlichkeit der erzeugten Leistungen werden dabei Sach- und Dienstleistungen unterschieden. Vgl. Schweitzer, M. (1990), S. 28.

Im Rahmen der ökologisch verpflichteten Unternehmensführung wird das Unternehmen als ein ökonomisch-ökologisches System aufgefaßt. Was aber bedeutet es, das Unternehmen als ökologisches Subsystem aufzufassen?

Als ökologisches Subsystem wird das Unternehmen nicht als Teil des Wirtschaftskreislaufs gesehen, sondern als Teil des natürlichen Stoffkreislaufs. Im Vordergrund stehen somit Stoff- und Energieflüsse, nicht die für die ökonomische Perspektive zentralen Geldflüsse.⁷⁸ In ökonomischer Sichtweise bezieht das Unternehmen Arbeit, Kapital, Boden und Know-how als zentrale Produktionsfaktoren auf der Inputseite und transformiert diese in Produkte als dem erwünschten Output der unternehmerischen Wertschöpfungsprozesse. Abbildungsmedium dieser Input- und Outputflüsse ist monetäre Größen (Geldeinheiten).

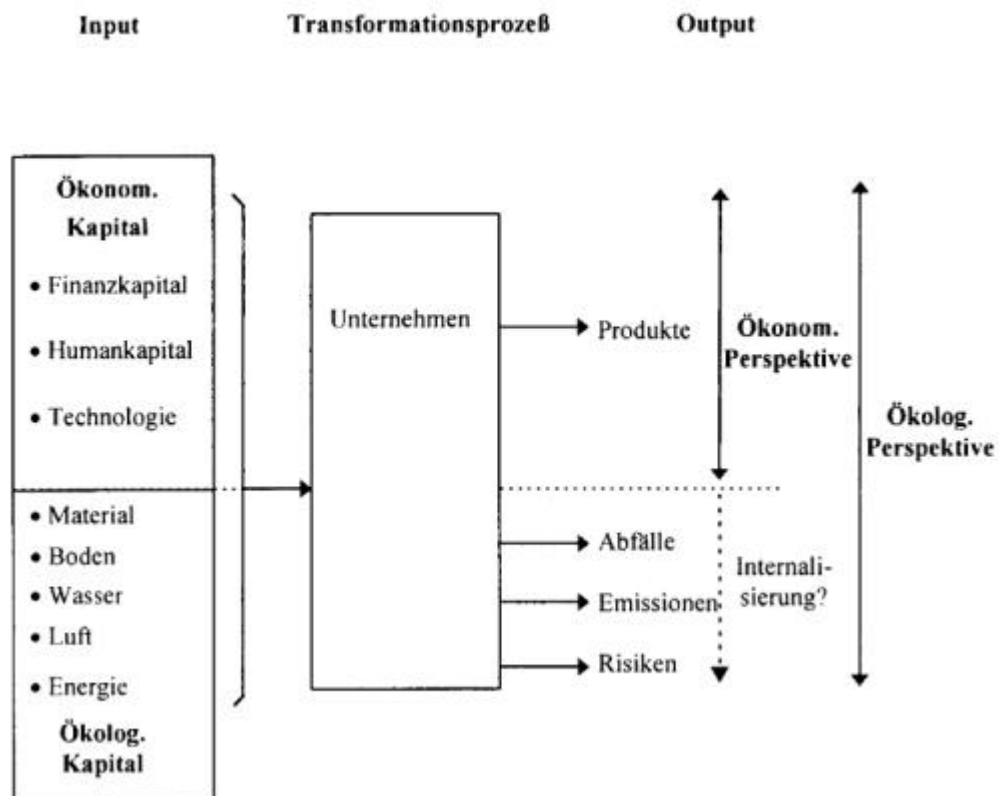


Abb. 3.1: Der Leistungserstellungsprozesse in ökologischer und ökonomischer Perspektive

(Quelle: Seisreiner, R. (1997), S. 39)

In ökologischer Sichtweise sind es ganz andere Elemente, die von Bedeutung sind. Hier sind es natürliche Ressourcen auf der Inputseite sowie Emissionen, Abfälle und Risiken als dem nicht-erwünschten Output der Schadschöpfungsprozesse, die neben den Produkten auf der Outputseite eine Rolle spielen. Abbildungsmedien sind hier physikalische Größen (Schadstoffeinheiten). Die

⁷⁸ Zu den Kriterien der ökonomischen und ökologischen Perspektive vgl. Kap. 3.3 dieser Arbeit.

unternehmerischen Produkte werden als gemeinsamer Output der Wert- und Schadschöpfungsprozesse gesehen. Der Leistungserstellungsprozeß wird folglich nicht mehr über die Kombination der traditionellen Produktionsfaktoren bzw. ökonomischen Kapitalfaktoren definiert, sondern über alle Ressourcen, die ein Unternehmen in Anspruch nimmt⁷⁹ (vgl. Abb. 3.1).

Entsprechend dieser veränderten Sichtweise des Unternehmens stehen in ökologischer Perspektive auch andere Ziele im Vordergrund, die sich auf die Bereiche Ressourcenschutz, Emissionsschutz, Abfallvermeidung und -verminderung, Risikovermeidung und -verminderung sowie auf die Entwicklung umweltverträglicher Produkte beziehen. Der Umweltschutz als Unternehmensziel erhält hierdurch eine inhaltlich klare und operationale Bedeutung zugewiesen.

Die Unternehmensumwelt: Ein Kernpunkt dieses Abschnitts ist die Betrachtung von Unternehmen als System. Durch diese Sichtweise ist es möglich, auch die Umwelt, mit der das Unternehmen in Wechselwirkungen steht, als System zu verstehen. Dieses Umsystem wiederum beinhaltet das Unternehmen als Teilsystem. Die weiteren Teilsysteme bzw. Umwelten, die für eine ökologisch verpflichtete Unternehmensführung eine entscheidende Rolle spielen und das Unternehmen durch Anforderungen beeinflussen, werden als Umsystem des Unternehmens im folgenden dargestellt, wobei jedoch eine eindeutige Abgrenzung der einzelnen Umweltkategorien weder möglich noch beabsichtigt ist. Ebenso können bei jeder Umweltkategorie nur einige ausgewählte Aspekte Berücksichtigung finden.

Die Betrachtung der Unternehmens-Umwelt war und ist auf einige Teilbereiche der relevanten betrieblichen Umwelt, vor allem die ökonomische und technische Dimension beschränkt. Mit dem systemtheoretischen Ansatz wird die Erweiterung der Umweltaspekte unternommen. Damit werden die soziale bzw. gesellschaftliche Umwelt und die Betrachtung des Unternehmens als offenes soziotechnisches bzw. produktives soziales System, unter dessen Bedingungen ein Überleben im umfassenderen gesellschaftlichen Supersystem möglich ist, zu einem wichtigen Gegenstand der Analyse. Wesentliche Berücksichtigung finden hier die Austauschprozesse des Systems Unternehmen mit dem Supersystem Gesellschaft.⁸⁰

⁷⁹ Dyllick, T./Hummel, J. (1996), S. 7; Seisreiner, R. (1997), S. 37ff.

⁸⁰ Aus dieser Sichtweise ergibt sich die Forderung nach der Berücksichtigung der Umwelt in dreifacher Hinsicht (vgl. Staehle, C. (1991), S. 581f.; Dyllick, T. (1982), S. 167ff.; Ulrich, H. (1970), S. 135):

- sie bietet die Möglichkeit, Produkte und Dienstleistungen abzusetzen,
- sie stellt Anforderungen und Ansprüche an das Unternehmen,
- sie setzt die rechtlichen Rahmenbedingungen.

Die Erweiterung der Umweltaspekte durch die ökologische Umwelt stellt die weitere Ausdehnung des Betrachtungshorizontes der Umwelt innerhalb der Betriebswirtschaftslehre dar. Die Gründe für die Erweiterung der Umweltperspektive auf ökologische Umwelt im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre sind auf die Erfordernisse zurückzuführen, die sich aufgrund der zunehmenden krisenhaften Tendenzen im ökologischen System und den daraus folgenden negativen Rückkopplungen für Unternehmen ergeben haben. Auslöser war dabei eine Änderung des gesellschaftlichen Wertsystems⁸¹ hin zur verstärkten Forderung nach dem Schutz der Umwelt, der in zunehmenden Maße auch der Tätigkeit von Unternehmen als wesentliches Element des ökonomischen Systems bedarf.⁸²

Die Abgrenzung des fokalen Systems „Unternehmen“ gegenüber seiner Umwelt erfolgt über dessen Eigenschaften. Jedes Unternehmen ist jedoch in eine spezifische Umwelt einbezogen, wobei vielfältige gegenseitige Austausch- und Einwirkungsprozesse stattfinden. Ein Unternehmen kann nur überleben, wenn es sich immer wieder von neuem mit den sich ständig ändernden Umweltbedingungen befaßt, diese in Beziehung setzt zu den eigenen Gegebenheiten, Mitteln und Möglichkeiten und daraus die Grundlagen seines gegenwärtigen und zukünftigen Verhaltens ableitet.⁸³ Damit wird neben der Komplexität und Dynamik des ganzen Beziehungsgefüges⁸⁴ auch die Notwendigkeit klar, dieses zu erkennen und zu analysieren. Wesentlich erscheint, daß man diese Komplexität nicht durch Abstraktionen zu eliminieren sucht, sondern mit ihr umzugehen lernt.

Die Umwelten des Unternehmens stellen ein vielschichtiges System dar, die unter verschiedenen Gesichtspunkten eingeteilt werden können. Der Begriff „Umwelt“ kann somit in unterschiedlicher Weise verwendet und in einem weiteren oder engeren Sinne definiert werden. Im weiteren Sinne wird unter Umwelt die Gesamtheit der existenzbestimmenden Faktoren, also der Faktoren definiert,⁸⁵ die die physischen, psychischen, technischen, ökonomischen und sozialen Bedingungen und Beziehungen des Menschen bestimmen. Dieser weite Umweltbegriff enthält in sich die Teilbegriffe wie soziologische Umwelt, räumliche Umwelt sowie biologische bzw. ökologische

⁸¹ Die Forderung aus dem gesellschaftlichen Wertewandel sowohl an Unternehmen als auch an die betriebswirtschaftliche Forschung ist nach Rohn wie folgt zu formulieren: „Jedes Unternehmen steht dreifach im System seiner Umwelt; sozial, technisch, ökonomisch. Es wird höchste Zeit, daß es auch seiner ökologischen Umwelt die erforderliche Aufmerksamkeit schenkt und sich in das ‚Gesamtsystem Natur‘ ebenso einpaßt wie in die Supersysteme Gesellschaft und Wirtschaft.“ Zit. nach Schreiner, M. (1988), S. 8.

⁸² Vgl. Frese, E. (1992), Sp. 2433.

⁸³ Vgl. Ulrich, H./Krieg, W. (1974), S. 18.

⁸⁴ Unter der Komplexität der Umwelt verbirgt sich die große Anzahl der relevanten Elemente des Umfeldes eines Unternehmens, ihre Verschiedenartigkeit sowie das Ausmaß der Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen. Die Dynamik hingegen zielt auf die Veränderung der einzelnen Elemente im Hinblick auf ihren Inhalt und ihre Bedeutung sowie die Veränderung der Beziehungen zwischen den Elementen im Zeitablauf ab.

Umwelt. Die ökologische Umwelt umfaßt den „Zustand der Umwelt für Tier, Mensch und Pflanzen und die Bedingungen für ihr gemeinsames Zusammenleben“.⁸⁶

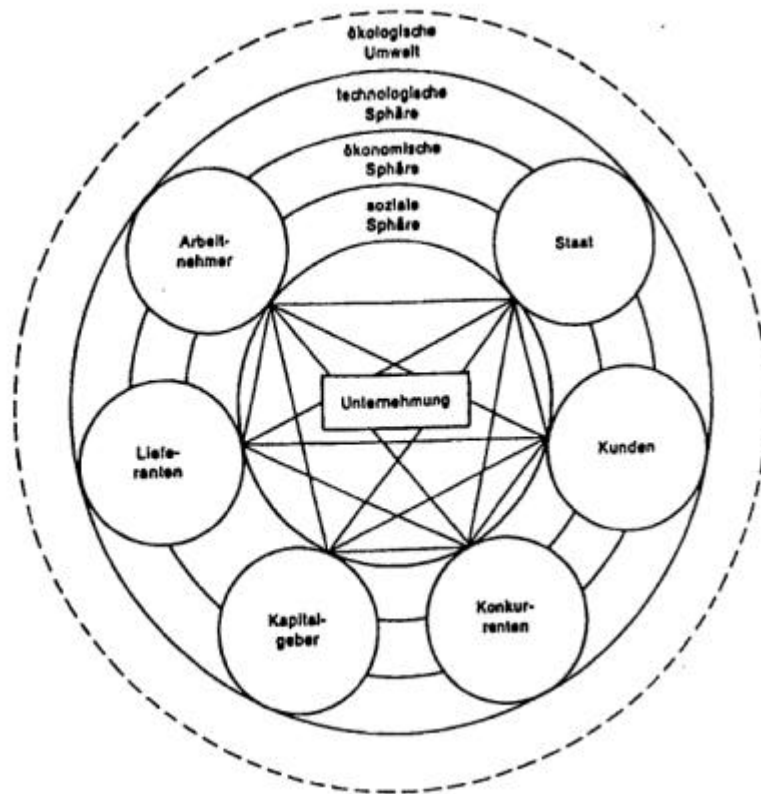


Abb. 3.2: Unternehmensumwelt in dimensioneller und institutioneller Hinsicht
(Quelle: Ulrich, H. (1990), S. 67)

Nach der allgemeinen Definition der Umwelt lassen sich bei der Unternehmensumwelt drei Umweltsphären unterscheiden, die übergreifende Sachverhalte darstellen, sich aber ihrerseits auf die ökologische Umwelt, den Gesamthaushalt der Natur, beziehen, nämlich:⁸⁷

- Eine technologische Umweltsphäre,
- Eine ökonomische Umweltsphäre (Wirtschaftssystem),
- Eine soziale Umweltsphäre (Gesellschaftssystem) und
- Eine ökologische Umwelt (Ökosystem).

⁸⁵ Vgl. Wicke, L. (1991), S. 5.

⁸⁶ Vgl. Wicke, L. (1991), S. 5f.

⁸⁷ Vgl. Ulrich, H./Krieg, W. (1974), S. 19f.; Sauter-Sachs, S. (1992), S. 192ff.; Jahnes, S./Tammler, U. (1997), S. 5ff. Zur Abgrenzung bzw. Einordnung der Umwelt von Unternehmen in globaler Umwelt (Makroumwelt), die makroökonomische, sozio-kulturelle, politisch-rechtliche, technologische und natürliche Umwelt umfaßt, und in aufgabenspezifischer Umwelt (Mikroumwelt), die Absatzmärkte (Wettbewerber, Distributionsorgane und unterstützende Dienstleister und Endabnehmer) und Beschaffungsmärkte (Kapital, Arbeit und Betriebsmittel und Materialien) umfaßt. Vgl. hierzu Sander, M. (1998), S. 42ff.).

Die technologische Umweltsphäre umfaßt die Wirkungsbereiche der Naturwissenschaften und der Technik im weitesten Sinne.⁸⁸ Sie bildet die materielle Basis des Wirtschaftens. Für das Unternehmen sind vor allem technologische und technische Informationen über Produktion und Produkte von Bedeutung, aber auch soziale Technologien wie z.B. soziale Neuerung, politische Programme oder Gesetze (Schnittstelle zur politisch-rechtlichen Umwelt). Hinzu kommt die wachsende Bedeutung von „thought technologies“, wie z.B. Software oder Management-Technologie. Letztere umfaßt die Instrumente der Unternehmensführung und Organisation und somit Ansätze, Denkweisen, Modelle, Methoden und Hilfsmittel, z.B. für die Innovations- und Technologieplanung.⁸⁹ Gerade die erfolgreiche technische Innovation ist an die Kombination von Produkt- und/oder Produktionstechnologie mit Management-Technologie gebunden. Gegenstand einer Betrachtung der technologischen Umwelt kann der Stand der Entwicklung und zukünftiges Potential von Technologie und Technik sein, z.B. konkret bezogen auf Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten.

Die technologische Umwelt ist in letzter Zeit von einer besonders ausgeprägten Dynamik gekennzeichnet. Damit weist dieser Umweltsektor aus Unternehmenssicht aufgrund der geringen Vorhersehbarkeit von Entwicklungen ein besonders hohes Risiko- (aber auch Chancen-)potential auf. Die rechtzeitige Antizipation und Nutzbarmachung von Entwicklungen spielen hier eine große Rolle. Zu spätes Erkennen technologisch bedingter Risiken kann für verschiedene Industriezweige zu ernsthaften Bedrohungen und für viele Unternehmen zum Ausschneiden aus dem Markt führen (z.B. die Hersteller mechanischer Schreibmaschinen). Die besondere Dynamik im Bereich der technologischen Umwelt ist u.a. auf die verkürzten Innovationszeiten zurückzuführen, welche wiederum selbst technologiebedingt sind. Moderne Computertechnologien (z.B. CAD, CAM) ermöglichen z.B. die Konstruktion komplexer Produkte am Bildschirm, ohne daß physische Modelle in aufwendiger Handarbeit gebaut werden müssen. Einher mit dieser Entwicklung auf der Angebotsseite gehen verkürzte Produktlebenszyklen auf der Nachfrageseite, welches sich direkt auf die Mikroumwelt, d.h. auf die Absatz- und Beschaffungsmärkte des Unternehmens auswirken.⁹⁰

Die ökonomische Umweltsphäre erfaßt die volkswirtschaftlichen Zusammenhänge insgesamt. Das Wirtschaftssystem kann als gesellschaftliche Teilsystem verstanden werden, das zur Minderung der Knappheit durch Beschaffung, Bereitstellung und Verteilung von ökonomischen Gütern

⁸⁸ Technologie bezeichnet eine übergreifende - Wirtschaft, Gesellschaft und Technik verklammernde - Wissenschaft. Technik beinhaltet den künstlichen Gegenstand, Handlungszusammenhänge und Einrichtungen, in denen Gegenstände entstehen und verwendet werden. Vgl. hierzu Jahnes, S./Tammner, U. (1997), S. 14.

⁸⁹ Vgl. Hübner, H./Jahnes, S. (1992), S. 37.

und Leistungen dient. Die ökonomische Umwelt beinhaltet hierbei die für das Unternehmen relevanten Wirtschaftssubjekte, z.B. Lieferanten, Kunden und Wettbewerber, aber auch wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und volkswirtschaftliche Gesamtgrößen (z.B. das Brutto-sozialprodukt). Von Bedeutung sind weiterhin die zusammengefaßten Handlungen der Wirtschaftssubjekte am Markt, differenziert nach Absatz- und Beschaffungsmarkt und spezifiziert z.B. nach den Kriterien Marktraum (Stichwort: Globalisierung des Wettbewerbs), Marktstruktur oder Preis. Struktur und Funktionsweise der Wirtschaft, Wachstum und Konjunktur, außenwirtschaftliche Verflechtungen und langfristige Entwicklungsperspektiven werden hier in ihren Auswirkungen auf das Unternehmensgeschehen untersucht.

Die soziale Umweltsphäre bezieht sich auf die Gesellschaft schlechthin, einschließlich ihrer kulturellen, rechtlichen und politischen Aspekte. Die Gesellschaft wird als das jeweils umfassendste System menschlichen Zusammenlebens definiert. „Nach Parsons (Theorie des Handlungssystem) wird Gesellschaft als Kollektivität (d.h. soziales System mit gemeinschaftlicher Wertorientierung und Handlungsfähigkeit) definiert, die alle erhaltungsnotwendigen Funktionen in sich erfüllt. Bestimmend für die sozialen Beziehungen ist das Hineinwachsen des Einzelnen durch die von der Kultur angebotenen Orientierungen und Handlungsnormen.“⁹¹ Der Mensch als Individuum und als soziales Wesen mit seinen Werten, Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen steht hier im Mittelpunkt.

Die drei Umweltsphären sind nun aber ihrerseits in die ökologische Umwelt, den Gesamthaus-halt der Natur, einbezogen. Das umfassendste, für das Unternehmen relevante Umweltsystem ist das Ökosystem, der natürliche Lebensraum. Das Ökosystem ist originär ein Produkt natürlicher Evolution, während die Gesellschaft, die Wirtschaft oder das Unternehmen, als soziale Systeme Konstrukte der Menschen sind, die durch deren Zielsetzungen, Strukturen und Kulturen ausgeprägt werden. Diese Systeme haben sich im Lauf der Zeit als Subsysteme des Ökosystems gebildet und teilweise das Gleichgewicht der Lebensbedingungen desselben merklich gestört. Das Ökosystem hat als oberstes Ziel das Überleben. Die damit verbundenen Probleme der Bevölkerungsentwicklung, der Nahrungsmittel- und Industriegüterproduktion, des Abbaus natürlicher Ressourcen sowie der Umweltverschmutzung rufen immer dringender nach Lösungen, die für die Gesamtwirtschaft wie für das einzelne Unternehmen zu grundlegend veränderten Bedingungskonstellationen technologischer, ökonomischer und sozialer Art führen können.

⁹⁰ Vgl. Sander, M. (1998), S. 52ff.

⁹¹ Vgl. Parsons, T. (1960). Zit. nach Sauter-Sachs, S. (1992), S. 192.

Wichtig für die nachfolgende Ausführung ist, daß die technologische Umweltsphäre die materielle Basis des Wirtschaftens bildet und das Unternehmen ein Subsystem der Wirtschaft, die Wirtschaft ein Subsystem der Gesellschaft und die Gesellschaft ein Subsystem des Ökosystems ist, daß damit diese Systeme miteinander verzahnt sind und daß demzufolge deren Beziehungen beachtet werden müssen. Dadurch entstehen Überlappungsbereiche, die auch die Multifunktionalität der Mitglieder der einzelnen Systeme verdeutlichen.

Neben der oben erwähnten dimensionellen Gliederung der Unternehmensumwelt wird die Unternehmensumwelt in institutioneller Hinsicht⁹² in einzelnen Interessengruppen, etwa Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Arbeitnehmer, Staat sowie Konkurrenten gegliedert, die mit einem Unternehmen in jeweils unterschiedlicher Weise interagieren. Ein betriebswirtschaftlicher Ansatz, der solche Wechselbeziehungen des Unternehmens mit seinem Umfeld in einem theoretischen Modell zu erfassen versucht, ist das Konzept der Stakeholder.⁹³ Für die ökologisch verpflichtete Unternehmensführung stellt der Stakeholder-Ansatz insofern ein wichtiges Konzept dar, als externe Zwänge auf Unternehmen zur Verbesserung des Umweltschutzes nicht unmittelbar aus dem Bereich der ökologischen Umwelt erfolgen, sondern mittelbar durch Anspruchsgruppen, die ökologische Interessen vertreten.

Nach der institutionellen Betrachtungsweise ist die Umwelt eines Unternehmens dadurch gekennzeichnet, daß sie aus einer Vielzahl verschiedener sozialer Systeme und Gruppierungen besteht und sie in interne und externe Anspruchsgruppen eingeordnet werden kann. In dieser Darstellung wird eine Gewichtung der Umwelt in primäre (Unternehmen und Wirtschaftssystem) und sekundäre Verpflichtungen (Gesellschafts- und Ökosystem) zum Ausdruck gebracht. Das Unternehmen verfügt über vier Hauptkategorien von Anspruchsgruppen:⁹⁴

- Interne Anspruchsgruppen (Eigentümer, Management, Mitarbeiter),
- Wirtschaftliche Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Kapitalgeber, potentielle Arbeitnehmer),
- Gesellschaftliche Anspruchsgruppen (staatliche und nichtstaatliche Institutionen verschiedener Art wie z.B. Staat, Medien, Interessengruppen usw.),
- Anwaltsgruppen des Ökosystems (Wissenschaft, Interessenverbände, Staat usw.). Diese Gruppen sind insofern von spezieller Ausprägung, als es sich nicht um Anspruchsgruppen im engeren Sinne handelt. Sie sind Anwälte der natürlichen Umwelt, die mit den übrigen Stake-

⁹² Vgl. Ulrich, H. (1978), S. 67.

⁹³ Vgl. Kap. 3.4 dieser Arbeit und dort angegebene Literatur.

holders im Sinne des Ökosystems verhandeln. Anwaltsgruppe dieser Art sind Organisationen für Naturschutz, Umweltschutz, Heimatschutz und ähnliches.

Alle diese Gruppen sind für das Unternehmen situativ in unterschiedlicher Weise von Relevanz. Hierbei ist die Beziehung stets wechselseitig, d.h. die Stakeholders hegen Ansprüche gegenüber dem Unternehmen und/aber das Unternehmen erhebt auch Ansprüche an diese Gruppen. Damit hat nicht nur das Unternehmen eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, sondern die Gesellschaft (Stakeholder) hat auch eine Verantwortung gegenüber dem Unternehmen.

Für eine ökologisch verpflichtete Unternehmensführung ist nun entscheidend, ob die interaktiven Beziehungen mit den jeweiligen Anspruchsgruppen über marktliche oder nichtmarktliche Prozesse ablaufen. Danach kann man zwischen Ökologie-Pull- und Ökologie-Push-Effekten unterscheiden. Ökologie-Pull-Effekte kennzeichnen dabei verstärkte Forderungen relevanter Nachfrager und des Handels nach umweltgerechten Problemlösungen, wobei hier ein direkter marktlicher Anreiz auf das Unternehmen bezüglich vermehrter Umweltschutzbemühungen ausgeübt wird. Gegenüber diesen nachfrageinduzierten Einflüssen kennzeichnen Ökologie-Push-Effekte nicht-marktliche Einflüsse, die einen Internalisierungsdruck zur Implementierung umweltgerechter Produkt- und Prozeßtechnologien bewirken. Solche Einflüsse sind insbesondere umweltpolitische Eingriffe des Staates oder Pionierleistungen von Wettbewerbern.⁹⁵

Die für die Unternehmensführung relevante Umwelt kann als zunehmend komplex und dynamisch bezeichnet werden.⁹⁶ Die aus der Ökologieproblematik hervorgegangenen neuen Anforderungen an Unternehmen haben zu einer Steigerung der Komplexität sowie der Dynamik der Unternehmensumwelt geführt. So sorgt z.B. die zunehmende Entwicklung integrierter Umweltschutztechnologien und die Substitution für umweltschädigende Einsatzstoffe für einen Innovationsschub und somit für eine steigende Umweltdynamik im technologischen Umfeld.

Die größte Herausforderung für die Unternehmensführung dürfte sich allerdings aus zunehmenden Turbulenzen in der gesellschaftlichen Umwelt ergeben. Die Zunahme der Umweltschädigungen im Zeitablauf, die gesellschaftliche Wahrnehmung dieser Verschlechterung, die Verän-

⁹⁴ Vgl. Sauter-Sachs, S. (1992), S. 193 sowie Kap. 3.4 dieser Arbeit.

⁹⁵ Vgl. Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1998), S. 150f.

⁹⁶ Der Begriff Umweltkomplexität kann als Ausmaß an Vielgestaltigkeit sowie Unübersichtlichkeit des betrieblichen Umfeldes bezeichnet werden. Je größer die Anzahl der Umweltelemente und je verschiedenartiger diese sind, desto größer ist das Ausmaß an Umweltkomplexität. Die Umweltdynamik kennzeichnet die Veränderung des Umfeldes im Zeitablauf. Ein stabile Umwelt zeichnet sich durch eine weitgehende Konstanz und Vorhersagbarkeit der Umweltelemente sowie deren Beziehungen zueinander aus. Vgl. Heinen, E. (1985), S. 63ff.; Rüdener, M. R. A. (1991), S. 39ff.

derung des gesellschaftlichen Wertesystems und die Auswirkungen dieses Wertewandels auf das politische sowie ökonomische System haben etwa zu einer Veränderung des Käuferverhaltens geführt, die viele Unternehmen zu spät erkannt haben, anderen jedoch neue Marktchancen eröffnet hat. Im Bereich der Umweltpolitik haben diese Tendenzen zu einer Flut von neuen Gesetzen und Auflagen geführt, die bis zum Verbot von Produkten und der Stilllegung der Produktion wie z.B. FCKW, Asbest etc. reichen.⁹⁷

3.3 Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und ökologischer Umwelt

Die Bestimmung des Stellenwertes der Ökologieproblematik für die unternehmenspolitischen Entscheidungen verlangt eine verstärkt interdisziplinäre Sicht, in der Wechselwirkungen zwischen ökonomischen und ökologischen Systemen analysiert werden. Mit der Zunahme der Umweltprobleme und der dadurch entstandenen Sensibilisierung in der Öffentlichkeit, die die Unternehmen als Hauptverursacher der Umweltprobleme verantwortlich gemacht hat, werden insbesondere in neuen systemtheoretischen Betrachtungen die Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und der natürlichen Umwelt (bzw. ökonomischem und ökologischem System) verstärkt untersucht.⁹⁸

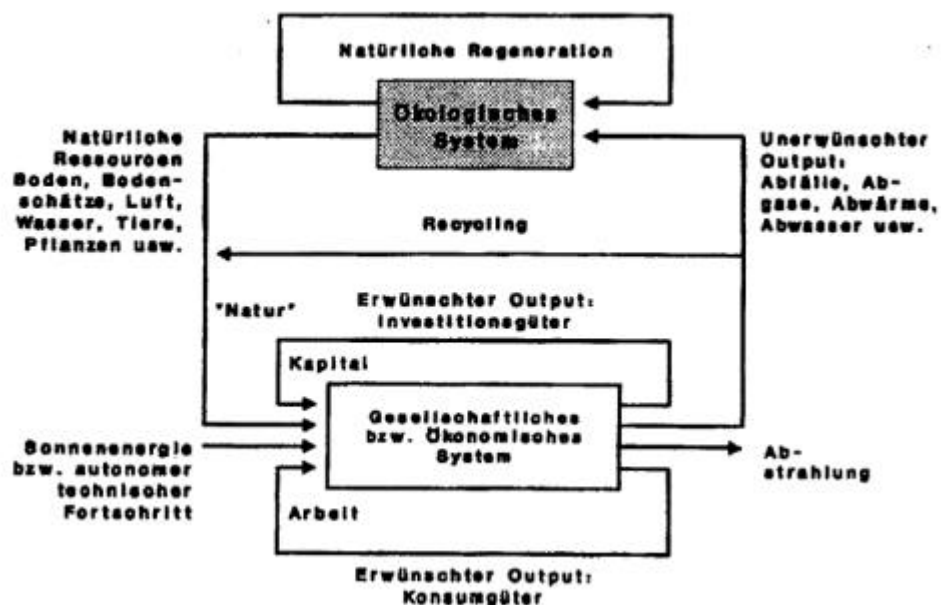


Abb. 3.3: Wechselbeziehungen zwischen ökologischen und ökonomischen Systemen

(Quelle: Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1993), S. 48)

⁹⁷ Für das einzelne Unternehmen resultiert aus dieser Betrachtungsweise die Notwendigkeit eines bewußten Stakeholder-Managements. Daher wird im Abschnitt 3.4 das Stakeholder-Konzept ausführlich behandelt.

Abb. 3.3 zeigt die Beziehungen zwischen ökologischen und ökonomischen Systemen. Dabei wird das ökologische und das sozio-ökonomische System im Rahmen der ökologischen Ökonomie, deren Forschungsgegenstand die Schnittstelle zwischen ökonomischem und ökologischem System ist, als separates jedoch interdependentes System betrachtet.⁹⁹

Menschliches Wirtschaften vollzieht sich seither in zwei Kreisläufen: zu dem „natürlichen Regelkreis“ (Ökologie) hat sich der „künstlich geschaffene Wirtschafts- und Produktionskreislauf“ (Ökonomie) gesellt.¹⁰⁰

Ökologie	Ökonomie
Zirkularität	Linearität
Materie- und Energiekreislauf	Materie-, Energie- und Gelddurchfluß
Selbstregulation und Gleichgewicht	(Fremd-) Steuerung und (exponent.) Wachstum
Niedrige Entropie	Hohe Entropie
Ökologische Knappheit	Ökonomische Knappheit
Entstehen und Vergehen (Reversibilität)	Anwachsen und Belasten (Irreversibilität)
Ökologische Effizienz	Ökonomische Knappheit
Vielfalt und Vernetztheit	Einfachheit und Isoliertheit
Schadschöpfungsprozeß	Wertschöpfungsprozeß
Bedarfsproduktion	Verbrauchsproduktion
Gemeinschaftsprinzip	Individualprinzip

Abb. 3.4: Unterschiede zwischen ökologischer und ökonomischer Perspektive¹⁰¹

Das Wort Ökologie ist etymologisch auf den griechischen Wortstamm „oikos“, der Haus oder Haushalt bedeutet, zurückzuführen. „logos“ kann mit Untersuchung, Wissenschaft oder Lehre übersetzt werden. Die Herleitung ergibt somit die Definition der Ökologie als Lehre vom Haushalt oder Untersuchung des Hauses.¹⁰² Der Begriffsbestandteil „nomos“ von Ökonomie ist eine von „nemein“ mit der Bedeutung Zuteilen, Zuweisen oder Verwalten abgeleitete Ergänzung und heißt soviel wie Verwaltung, Regelung oder Ordnung. Aus dieser Sicht umschreibt Ökonomie etwa die Verwaltung des Hauses.¹⁰³

⁹⁸ Schon Anfang der 70er Jahre wird der ökologischen Umwelt als Unternehmensumwelt besondere Bedeutung beimessen. Vgl. Ulrich, H./Krieg, W. (1974); Nüßgens, K. H. (1974), S. 111ff.

⁹⁹ Vgl. z.B. Stephan, G./Ahlheim, M. (1996), S. 15ff.

¹⁰⁰ Vgl. Kuba, R. (1986), S. 329ff.

¹⁰¹ Vgl. Schmid, U. (1992), S. 163ff.; Zahn, E. et al. (1996), S. 66; Dyllick, T. (1992), S. 395.

¹⁰² Vgl. Odum, E. P. (1980), S. XXII; Haas, J.-P. (1989), S. 5; Krulis-Randa, J. S. (1989), S. 45.

¹⁰³ Vgl. Odum, E. P. (1980), S. XXIII; Immler, H. (1989), S. 47.

Ein Vergleich der Begriffe belegt die Ähnlichkeit der umschriebenen Sachverhalte. Trotzdem gibt es über das Verhältnis beider Gebiete unterschiedliche Ansichten, die unvereinbar scheinen. Tatsächlich beruhen ökologische und ökonomische Systeme in ihrer gegenwärtigen Form auf unterschiedlichen Rationalitäten und Lenkungsprinzipien wie die Gegenüberstellung in Abb. 3.4 illustriert.¹⁰⁴

Im Gegensatz zur ökonomischen Perspektive, bei der Geldflüsse Beachtung finden, stehen im Rahmen der ökologischen Perspektive Stoff- und Energieflüsse im Vordergrund. Sie bilden die Grundlage der ökologischen Betrachtungsweise.¹⁰⁵ Diese finden ihren Niederschlag auf der Ebene von Geldflüssen, d.h. dies ist darauf zurückzuführen, daß die monetären Leistungsziele die Stoff- und Energieflüsse der ökologischen Perspektive nur unvollständig oder verzerrt und damit falsch abbilden, denn eine vollständige monetäre Bewertung dieser Ströme setzt eine Internalisierung aller (positiven und negativen) externen Effekte des verursachenden Unternehmens voraus. Deshalb sind sie als eigenständiger Bereich durch entsprechende Informationen und Führungsinstrumente unmittelbar zu erfassen und zu lenken.¹⁰⁶

Die ökologischen Probleme in unserer Gesellschaft entstehen auf der Ebene der Stoff- und Energieflüsse. Quellen natürlicher Ressourcen versiegen, die Aufnahmefähigkeit natürlicher Kreisläufe wird überfordert, und die Reproduktionsfähigkeit natürlicher Systeme wird beeinträchtigt. Stoff- und Energieflüsse stoßen somit an natürliche Grenzen, die jenseits menschlicher Verfügungsgewalt liegen. Demgegenüber sind die Geldflüsse prinzipiell grenzenlos und kennen diese natürlichen Begrenzungen nicht, ja sie sind ihnen eigentlich völlig wesensfremd. Entsprechend ist die Betrachtungsebene in ökologischer Perspektive primär die der Stoff- und Energieflüsse und nicht die der Geldflüsse.

Die ökonomische Perspektive konzentriert sich auf die direkten, unternehmerischen Wertschöpfungsprozesse und klammert deren (negative und positive) externe Effekte weitgehend aus. Die Schaffung und Verteilung der Wertschöpfung steht im Vordergrund dieser Perspektive. Implizit konstituieren sich dadurch die monetären Leistungsziele wie Gewinn, Rentabilität und Liquidität, die unabdingbare Zielsetzungen für das Überleben des Unternehmens darstellen. Die ökonomische Perspektive ist damit eine vornehmlich erfolgs- und zweckorientierte Sichtweise. Dagegen betrachtet die ökologische Perspektive die unternehmensübergreifende Schadschöpfungsprozesse und schließt die externen Effekte mit ein.

¹⁰⁴ Vgl. Schmid, U. (1992), S. 163ff.; Dyllick, T. (1992), S. 395ff.

¹⁰⁵ Vgl. Dyllick, T. (1992), S. 395.

„Schadschöpfung“ wird definiert als „die Summe aller durch betriebliche Leistungsprozesse direkt oder indirekt (durch Beschaffung, Transport, Konsum, Recycling und Entsorgung) verursachten und nach ihrer relativen ökologischen Schädlichkeit gewichteten Stoff- und Energieflüsse in die Ökospäre“. Ökologische Schäden werden zunächst einmal durch Produktions- und Betriebsprozesse verursacht. Hierbei handelt es sich um eine „direkte“ Schadschöpfung, die in den unmittelbaren Verantwortungsbereich des Unternehmens fällt. Daneben treten ökologische Schäden aber auch auf vorgelagerten oder nachgelagerten Produktstufen auf, bei der Rohstoff- und Energiegewinnung oder bei Transporten, aber auch im Zuge von Verteilung, Konsum oder Entsorgung. Hierbei handelt es sich um „indirekte“ Schadschöpfung, für die das betreffende Unternehmen als Nachfrager und als Hersteller mitverantwortlich, aber nicht allein verantwortlich ist. Hieraus ergibt sich das Bild einer „Schadschöpfungskette“ als Summe der Einzelschadschöpfungen auf jeder Stufe des ökologischen Produktlebenszykluses.¹⁰⁷

Steht im Rahmen der ökonomischen Perspektive die Bewältigung der ökonomischen Knappheit im Vordergrund, so betrachtet die ökologische Perspektive die „ökologische Knappheit“. Die ökologische Knappheit bezieht sich darauf, daß in einem gegebenen räumlichen Bereich und in einem gegebenen Zeitraum die einzelnen Elemente der natürlichen Umwelt nur in beschränktem Maß belastet werden dürfen, wenn man verhindern will, daß eine nicht hinnehmbare Zustandsverschlechterung des betreffenden Umweltgutes eintritt.¹⁰⁸

Knappheit ergibt sich in ökonomischer und ökologischer Hinsicht aus dem Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage. Dennoch stehen völlig unterschiedliche Objektbereiche im Mittelpunkt, die anderen Gesetz- und Regelmäßigkeiten gehorchen. Bezieht sich ökonomische Knappheit auf das ökonomische Kapital in Gestalt materieller und finanzieller, teilweise auch technologischer und humaner Produktionsmittel, so bezieht sich ökologische Knappheit auf das ökologische Kapital in Gestalt von natürlichen Ressourcen (Wasser, Boden, Erdöl, Fischbestände etc.), der Rezeptionsfähigkeit der Aufnahmemedien Boden, Wasser und Luft für Zivilisationsrückstände, aber auch der generellen Widerstands- und Regenerationsfähigkeit natürlicher Systeme und Kreisläufe. Und stehen die Eigentümer der ökonomischen Produktionsmittel als Verhandlungspartner zur Verfügung, und sind diese zumeist in Märkte eingebunden, die die Berechnung eines Marktpreises erlauben, so sind im Falle der Natur sowohl der Eigentümer als auch der Marktpreis problematisch. Komplexität der Schadstoffe und Inkongruenz der Bewertungsdimensionen lassen die Entwicklung eines allgemeingültigen Bewertungsansatzes unmöglich er-

¹⁰⁶ Vgl. Dyllick, T./Hummel, J. (1996), S. 3.

¹⁰⁷ Schalteger, S./Sturm, A. (1994), S. 31.

scheinen. Dieses wissenschaftliche Erkenntnisproblem der Ökologie wird durch ein politisches Bewertungsproblem erweitert. Bewertungen der ökologischen Knappheit bzw. Umweltbelastungen finden deshalb i.d.R. im Rahmen gesellschaftlicher und politischer Normierungsprozesse statt.¹⁰⁹

Um die Wechselbeziehungen zwischen ökologischen und ökonomischen Systemen besser verstehen zu können, wird hier die ökonomische Bedeutung der ökologischen Umwelt weiter behandelt.

Durch Produktion, Konsum und Entsorgung hervorgerufene Umweltbelastungen und -schädigungen werden in der neoklassischen Theorie als Folge negativer externer Effekt ökologischer Art erklärt.¹¹⁰ Im Rahmen der Umweltökonomie wird versucht, solche Transaktionen der Wirtschaftssubjekte in ihre Theorien und Modelle zu integrieren, die zu Umweltbeeinträchtigungen führen und bislang weder über den Markt vermittelt werden noch Bestandteil einzelwirtschaftlicher Kalküle sind. Daraus wird festgestellt, daß eine Knappheit an Umwelt(gütern) besteht, die es explizit zu berücksichtigen gilt. In marktwirtschaftlichen Systemen wird diese Knappheit vernachlässigt, weil die natürliche Umwelt darin allzu häufig den Charakter eines „freien Gutes“ oder „öffentlichen Gutes“ annimmt, für das sich ein Markt und damit der Preis nicht bilden kann, da kein Einkommen hiermit erzielt werden kann.¹¹¹ Demzufolge gibt das Preissystem als zentraler marktlicher Lenkungsmechanismus die tatsächliche ökologische Knappheit nicht richtig wieder. Seine Lenkungsfunktion für eine ressourceneffiziente und umweltgerechte Steuerung des Wirtschaftsgeschehens ist deshalb beschränkt. Dies hat zur Folge, daß der Umweltverbrauch bei einzelwirtschaftlichen Entscheidungen nicht oder nur unzulänglich thematisiert wird. Übersteigt dann der Umweltverbrauch die Assimilationsfähigkeit der Natur, so befinden sich Ökonomie und Ökologie im Ungleichgewicht. Da die Existenz externer Effekte gleichermaßen umweltbeeinträchtigend und volkswirtschaftlich effizienzmindernd wirkt, ist deren Beseitigung in Gestalt einer Internalisierung erforderlich.

In diesem Sinne steht trotz der unterschiedlichen Perspektiven von Ökologie und Ökonomie die Aufgabe der „ökologisch verpflichteten Unternehmensführung“ für einen Managementansatz, der externe Effekte systematisch in unternehmerische Entscheidungen und betriebliche Abläufe

¹⁰⁸ Vgl. Braunschweig, A./Müller-Wenk, R. (1993), S. 45.

¹⁰⁹ Vgl. Dyllick, T. (1992), S. 399.

¹¹⁰ Externe Effekte ergeben sich dadurch, daß bei bestimmten Gütern oder wirtschaftlichen Handlungen die Kosten (negative externe Effekte) oder Nutzen (positive externe Effekte) streuen, also nicht nur ihren Verursacher allein treffen. Die einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Kosten und Nutzen weichen aufgrund externer Effekte voneinander ab. Vgl. Frey, B. S. (1985), S. 42ff.; Weimann, J. (1991), S. 15ff.

zu integrieren sucht, dabei aber zugleich strategische Wettbewerbsvorteile durch Umweltschutz aufzeigt, ganzheitliche Instrumente zur ökologiebezogenen Informationsbeschaffung einsetzt sowie Umweltkompetenz gesamthaft im Unternehmen verankert und glaubhaft nach außen befördert.

Die Charakterisierung des Unternehmens als offenes System erfolgt - in Abgrenzung zum geschlossenen System - anhand der Existenz fortwährender Austauschprozesse, die das Unternehmen mit der Umwelt verbinden.¹¹² Diese Sichtweise stellt eine Erweiterung dar, weil nicht mehr nur die einseitige Abhängigkeit des Unternehmens von der Umwelt betrachtet wird, sondern eben der wechselseitige Charakter der Beziehungen herausgestellt wird. Eine Besonderheit der hier eingenommenen Sichtweise besteht auch darin, sämtliche denkbaren Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt als Austausch bzw. Transformation von Ressourcen zu interpretieren. Analog zum theoretischen Referenzmodell eines offenen energetischen Input-Output-Systems, dessen Energierückfluß aus der Outputabgabe das ganze System reaktiviert, wandeln Unternehmen als sozio-technische Systeme den Output in erneuten Input um.¹¹³ Die Systemumwelt fungiert in diesem Umwandlungsprozeß als Transformator von Unternehmensoutputs in neuerliche Unternehmensinputs.

Unternehmen, hier insbesondere Industriebetriebe, sind auf vielfältige Weise mit der natürlichen Umwelt verbunden. Wirtschaftliche Tätigkeit bedeutet insbesondere, daß Materie und Energie von einer Zustandsform in eine andere umgewandelt werden. Betrachtet man den Wertschöpfungsprozeß eines Industriebetriebs, so entstehen für den Produktionsprozeß zwei Formen der Interaktion zwischen dem ökonomischen System einerseits und dem ökologischen System andererseits. Erstens müssen Rohstoffe und Energie von der natürlichen bzw. ökologischen Umwelt entnommen werden, um Produktion und Konsum überhaupt durchführen zu können. Zweitens entstehen beim Wirtschaften nicht nur erwünschte und nutzbringende Güter, sondern auch Schadstoffe und Abfallprodukte, die sowohl bei der Produktion als auch beim Konsum anfallen und aus dem ökonomischen System entfernt werden müssen, um dessen Funktionsfähigkeit langfristig zu erhalten. Also steht die ökologische Umwelt für das ökonomische System als Lieferant von Material und Energie und als Aufnahmemedium für unerwünschten Output der betrieblichen Produktion.

¹¹¹ Vgl. Frey, B. S. (1985), S. 48 ff.; Wicke, L. et al. (1991), S. 41 ff.

¹¹² Vgl. Grochla, E. (1970), S. 1ff.

¹¹³ Vgl. Katz, D./Kahn, R. L. (1966), S. 16f.; Eulgem, S. (1993), S. 45.

Die übermäßige Beanspruchung der natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen ist insbesondere im Zeitalter der Industriegesellschaft immer problematischer geworden. So werden auf der Inputseite natürliche Ressourcen immer knapper. Auf der Outputseite zeigt sich dagegen die begrenzte Aufnahmekapazität der ökologischen Umwelt in zunehmender Umweltverschmutzung und nicht zuletzt in den damit einhergehenden Gesundheitsschäden der Menschen.¹¹⁴ Aus systemtheoretischer Sicht sind damit die bislang konstanten Austauschbeziehungen zwischen System und Umwelt destabilisiert worden, ein zuvor vergleichsweise irrelevantes Umweltsegment ist zu einem turbulenten Umsystem geworden, das Gefahr läuft, das ökologische Fließgleichgewicht und damit die Existenz des gesamten Systems zu gefährden.

Im folgenden sollen die ökologischen Folgen der ökonomischen Aktivitäten, die insbesondere im Zusammenhang mit den Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und der ökologischen Umwelt auftreten können, untersucht werden.¹¹⁵

Eine ökologische Beurteilung ökonomischen Handelns hängt davon ab, die Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt zu erfassen. Diese Austauschbeziehungen sind hinsichtlich ihrer Wirkungen zu systematisieren, um diese Wirkungen beurteilen zu können.¹¹⁶ Die Erfassung, Zuordnung und Bewertung der Austauschbeziehungen ist zunächst eine Frage der Grenzziehung zwischen Unternehmen und Umwelt. Betrachtet man das Unternehmen als ein soziales System mit einer räumlichen, zeitlichen und personenbezogenen Struktur, ist eine mehrfache Differenzbildung zwischen dem System und seiner Umwelt möglich.¹¹⁷

Im folgenden werden zunächst die unmittelbaren Einflüsse anhand dreier Perspektiven möglicher Umwelteinwirkungen bei der Unternehmensführung dargestellt:¹¹⁸

- Die Beeinflussung der nicht-biologischen Natur durch mediale Stoff- und Energieaustauschbeziehungen,
- Die Beeinflussung der anthropogenen Natur und
- Die Beeinflussung der öko-sozialen Umwelt.

¹¹⁴ Vgl. Senn, F. J. (1986), S. 2ff.

¹¹⁵ Vgl. dazu ausführlich Freimann, J. (1989).

¹¹⁶ Dies entspricht der Systematik, wie sie allgemein bei der Erstellung von Ökobilanzen angewendet wird (Erfassung der Austauschbeziehungen, Erfassung der Wirkungen, Bewertung der Wirkungen). Vgl. UBA (Hrsg.) (1992); Wagner, G. R. (1992); Hofstetter, P. (1991).

¹¹⁷ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 3.2 dieser Arbeit.

¹¹⁸ Vgl. zur folgenden Ausführung Hallay, H. (1996), S. 83ff.

Die direkteste ökologische Folgewirkung besteht in den stofflichen und energetischen Austauschbeziehungen mit der medialen Umwelt des Unternehmens. Überall dort, wo Unternehmen zur Erbringung ihrer Leistung Austauschbeziehungen in Form der Entnahme, Nutzung, Umwandlung und Rückgabe von Ressourcen und Energien haben, entstehen zwangsläufig Wirkungen auf die das Unternehmen umgebende Umwelt. Die ökologische Bewertung des produktionsbezogenen Verhaltens von Unternehmen ist deshalb grundsätzlich an diese Stoff- und Energieaustauschbeziehungen geknüpft. Aber auch mit Blick auf die Produkte und deren ökologischen Produktlebenszyklus ist die direkteste Beeinflussung die über Stoff- und Energieaustauschbeziehungen. Die Beeinflussung der ökologischen Folgen der Produktherstellung, Nutzung und Entsorgung liegen weitestgehend in den Händen des Unternehmens, das für das Design, die Funktionalitätsbestimmung etc. verantwortlich ist. In diesem Sinne ist die Bewertung ökologischen Verhaltens auch von der ökologischen Bewertung der Produkte und damit von den mit diesen Produkten zusammenhängenden Stoff- und Energieaustauschbeziehungen abhängig.

Zwangsläufig ruft jeder menschliche Eingriff zur Erstellung von Gütern, die eine Nutzung von Ressourcen darstellt, eine Veränderung der Umwelt und damit auch ökologisch zu berücksichtigende Wirkungen hervor. Jede ökonomische Tätigkeit, die in Form von Produktion oder Konsum die Bedürfnisse der Menschen befriedigen soll, geht daher prinzipiell mit einer Beeinträchtigung der ökologischen Umwelt einher. Insofern kann „ökologisches Wirtschaften“ nicht wie in der öffentlichen Diskussion oftmals dargestellt dem Anspruch einer vollständigen Vermeidung von Umweltbeeinträchtigungen durch Unternehmen gerecht werden. Ökologisches Wirtschaften bzw. ökologisch verpflichtete Unternehmensführung kann deshalb nur auf eine relative Verbesserung der Umweltqualität abzielen.

In diesem Zusammenhang stellt sich unweigerlich die schwierige Frage, welches zulässige Ausmaß an Umweltbeeinträchtigungen aus ökologischer und gesellschaftlicher Sicht erstrebenswert und aus ökonomischer Sicht bei Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen noch vertretbar erscheint. Unter diesem Kalkül muß sich die ökologisch verpflichtete Unternehmensführung in besonderer Weise mit schlecht strukturierten Problemen auseinandersetzen, die sich durch Wirkungs-, Bewertungs- und Zielsetzungsdefekte auszeichnen. Eine ökologische Bewertung der von einem Unternehmen hervorgebrachten Umweltwirkungen bedeutet dann, die Quantität und Qualität dieser Austauschbeziehungen zu hinterfragen. Bei der Bewertung der Schädigungswirkungen einer Emission kann die Human- und Biotoxikologie durchaus wertvolle Hilfe leisten. Die Forschung darüber, wann eine bestimmte Immission von Stoffen eine Schädigung pflanzlicher, tierischer oder humaner Systeme zur Folge hat, gibt Anhaltspunkte für die Gefähr-

lichkeit von Emissionen. Hier entsteht aber die Schwierigkeit, daß solche wissenschaftlichen Erkenntnisse sich jeweils nur auf die Immission von Stoffen beziehen, die hieraus zu folgernde Bewertung von Emissionen aber vielfachen Problemen unterliegt. So lassen sich die Wirkungsmechanismen zwischen unternehmensbedingten Emissionen und möglichen Umweltbeeinträchtigungen häufig selbst im interdisziplinären Dialog nicht eindeutig klären. Darüber hinaus erschweren sowohl ökologische als auch ökonomische Bewertungsdefekte die Entscheidungsprozesse, weil Umweltqualitätsziele nicht eindeutig zu quantifizieren sind und die Märkte die wahren Knappheitspreise für den Verbrauch von ökologischen Ressourcen nicht widerspiegeln. Schließlich bedingen Zielkonflikte zwischen Ökonomie und Ökologie vielfach ein Entscheidungsdilemma, das letztlich nur durch Werturteile der einzelnen Entscheidungsträger zu lösen ist.

Die aufgeführten Argumente sollen nicht dem Beweis dienen, daß die Betrachtung der Stoff- und Energieaustauschbeziehungen eines Unternehmens ohne Bedeutung für die Frage der ökologischen Beurteilung unternehmerischen Handelns ist. Sie zeigen vielmehr die zwangsläufigen Einschränkungen der zu erwartenden Ergebnisse von Vorhaben, allein mit Hilfe einer scheinbar wissenschaftlichen Betrachtung der ökotoxischen Folgewirkungen von Stoff- und Energieaustauschbeziehungen normative Antworten auf die Frage nach dem richtigen bzw. sinnvollen ökologischen Verhalten zu entwickeln, wie sie z.B. in der quantitativen Öko-Bilanz-Forschung und den damit einhergehenden Normierungsbemühungen¹¹⁹ zu finden sind.

Auf der zweiten Wirkungsebene hat menschliches Wirtschaften zwangsläufig Auswirkungen auf die ihn umgebende Landschaft. Landschaft meint in diesem Zusammenhang die zu einem bestimmten Zeitpunkt, in einem bestimmten Gebiet vorfindbare anthropogene Umwelt der Menschen inklusive Tiere und Pflanzen.

Durch ihre Stoff- und Energieaustauschbeziehungen, durch die Nutzung und Manipulation von Fauna und Flora zu ihrer Leistungserstellung, durch ihre materielle Anwesenheit nehmen Unternehmen Einfluß auf die anthropogene Natur, die sie umgibt. Hinzu kommen die diesbezüglichen kulturell prägenden Wirkungen ihrer Produkte und Dienstleistungen.

In dem Maße, wie der Mensch im Laufe seiner Entwicklungsgeschichte sesshaft wurde, Werkzeuge und Technologien entwickelte, nahm das Maß der Natureinwirkungen zu. Heute können

wir davon ausgehen, daß ein Großteil der Erde im ursprünglichen Sinne nicht natürliche, sondern von Menschenhand geprägte bzw. mitgeprägte Landschaften sind. Die von Menschen wahrgenommene anthropogene Natur ist jedoch keine statische Größe, vielmehr unterliegt diese selbst einem evolutiven Wandlungsprozeß. Natürlich aus der Sicht der Menschen ist eine Landschaft dann, wenn sie ihrem räumlichen und zeitlichen Empfinden nach zumindest nicht direkten prägenden menschlichen Veränderungseinflüssen ausgesetzt ist.

Die Rolle des Menschen im Verständnis der Natur ist damit zwiespältiger Art. Einerseits ist Natur im Empfinden genau der Teil der den Menschen umgebenden Umwelt, der nicht von ihm beeinflußt erscheint. Andererseits ist die Naturwahrnehmung an das menschliche Dasein gekoppelt. Insofern sind der menschliche Eingriff und seine Folgen durchaus auch in der Wahrnehmung der Natur durch den Menschen Bestandteil eben dieser Natur. Der Schutz der Natur ist in diesem Sinne also nicht Schutz einer menschlich unberührten Landschaft, sondern in weiten Gebieten der Schutz von Landschaften, die von den gegenwärtig lebenden Menschen als naturnahe Heimat¹²⁰ verstanden werden. In diesem Sinne kann man also nicht von einer Zerstörung oder Erhaltung der „einen Natur“¹²¹ sprechen. Ebenso ist ein Zurück zu eben dieser einen Natur nicht möglich.¹²²

Die „Wissenschaft von den Zusammenhängen der biologischen Systeme“¹²³ kann deshalb zwar die Folgen menschlicher Eingriffe in ein Öko-System beschreiben und gewichten. „Die Ökologie beschreibt aber gar nicht das, was sein soll, sondern das, was vor sich geht. Sie beschreibt, in welcher Weise alle Lebewesen mit ihrer belebten und unbelebten Umwelt in vielfältigen und verschlungenen Zusammenhängen verbunden und auf diese Zusammenhänge angewiesen sind“.¹²⁴ Ohne eine vom Menschen vorzunehmende Beschreibung dessen, was zeitlich und räumlich naturnahe Heimat für ihn bedeutet, ist allerdings eine Beurteilung, ob ein Eingriff der Naturerhaltung oder -zerstörung dient, nicht möglich.¹²⁵

¹¹⁹ Die hier dargestellte Ansicht findet sich auch in der Diskussion um die Anwendbarkeit von quantitativen Öko-Bilanzen und deren Interpretation. Vgl. stellvertretend Pfriem, R. (1993); Hallay, H. (1992); Wagner, B. (1992). Eine gegenteilige Argumentation findet sich bei Ahbe, St., et al. (1990); Braunschweig, A. (1992).

¹²⁰ Vgl. zum Begriff der Heimat im hier verwendeten Sinn: Trepl, L. (1983), in Anlehnung an den Begriff der Heimat, den Bloch in seinem Werk „Das Prinzip Hoffnung“ verwendet hat. Vgl. Bloch, E. (1979), S. 810ff.

¹²¹ Dies gilt insbesondere für unsere Kulturlandschaften. Inwieweit Landschaften wie der tropische Regenwald als naturbelassen angesehen werden können, kann jedoch ebenfalls kritisch hinterfragt werden. Vgl. hierzu Altwater, E. (Hrsg.) (1994).

¹²² Daß Natur sich im Rahmen unserer Kulturlandschaften auf den Begriff der zeitlich und räumlich erlebten Heimat bezieht, wird deutlich, wenn etwa im Zeichen des Naturschutzes landwirtschaftlich genutzte Streuwiesen weiter gemäht werden sollen, um hierdurch entstehende ökologische Nischen für bestimmte vom Aussterben bedrohte Pflanzen und Tiere zu erhalten.

¹²³ Trepl, L. (1983), S. 39ff.

¹²⁴ Dahl, J. (1982), S. 74.

¹²⁵ Vgl. zu diesem Gedanken vor allem die Aufsätze von Dahl, L. (1982); Sachs, W. (1991/92).

Neben der Wahrnehmung der direkten Auswirkungen auf die Umweltmedien und die anthropogene Natur spielen bei der Wahrnehmung der ökologischen Krise die öko-sozialen Folgen ökonomischer Aktivitäten eine besondere Rolle. Öko-soziale Folgen entstehen dann, wenn in der Wahrnehmung der Menschen das nicht adäquate ökologische Verhalten dazu führt, daß über die Einwirkungen auf die Umweltmedien und die anthropogene Natur nachteilige Folgen für die Gesundheit und Lebensqualität der Menschen entstehen.

Prinzipiell lassen sich hierbei verschiedene Dimensionen der Folgewirkungen herausstellen:

- Gesundheitliche Folgen als Problem der Veränderung der Umweltmedien¹²⁶
- Langfristige Zerstörung der Lebensgrundlagen
- Belastung mit Katastrophenrisiken¹²⁷

Die Umweltmedien (Luft, Wasser und Boden) dienen nicht nur der anthropogenen Natur als Lebensgrundlage, ebenso sind sie für die Menschen lebenswichtig. Der Eintrag von Schadstoffen in diese Umweltmedien hat damit nicht nur Folgen für die Natur, sondern auch direkte und indirekte sowie kumulierende Folgen für die menschliche Gesundheit. Direkte Folgen für den Menschen durch eine Veränderung der Umweltmedien entstehen dann, wenn die Emission eines bestimmten Schadstoffes zu Veränderungen der Immissionsumgebung führt. Indirekte Folgewirkungen entstehen, wenn die Emissionsbelastungen der anthropogenen Natur zu Veränderungen von Pflanzen und Tieren führen, die wiederum als Nahrungsmittel vom Menschen verwendet werden. Insbesondere schwermetallhaltige Verbindungen und halogenierte Kohlenwasserstoffverbindungen sind durch die natürlichen Assimilationsketten nur sehr schwer abbaubar und gelangen über die Nahrungskette zum Menschen. Ebenso kommt es zu solchen indirekten Folgen, wenn durch die Stoff- und Energieaustauschbeziehungen ökonomischer Aktivitäten Stoffe in einer Art und Menge freigesetzt werden, die in der Folge in den Umweltmedien durch Veränderungsprozesse erst eine humantoxische Wirkung entfalten.

Neben den bereits dargestellten Schwierigkeiten der Zuordnung einer bestimmten Emission zu einer konkreten Belastung kommt durch diese indirekten Folgen noch das Problem hinzu, daß sich eine Einzelbetrachtung der Toxizität aufgrund der kumulierenden Wirkungen von Schadstoffen verbietet. Kumulierende Wirkungen ergeben sich in der gemeinsamen Schadwirkung verschiedener Stoffe oder auch in der Summenbelastung mit einem Schadstoff. Gerade aber indi-

¹²⁶ So etwa die Studien des Club of Rome, Global 2000 oder des World Watch Institutes. Vgl. Meadows, D. C. et al. (1972 und 1992).

rekte Umwelteinwirkungen lassen sich nur sehr schwierig kausal auf bestimmte Verursacher zurückführen. Problematisch ist hierbei nicht nur die Verknüpfung zwischen Emissionen und Immissionen, sondern auch der zeitliche Horizont der Belastungssituation. So können Schadwirkungen in langfristiger Folge erst nach Jahren oder Jahrzehnten auftreten.

Neben den bisher dargestellten Problemen der Einwirkung auf die Umweltmedien und die anthropogene Natur stellt die langfristige Zerstörung der Lebensgrundlagen in der heutigen Krisenwahrnehmung sicherlich die größte Problematik dar. Im Rahmen der Diskussion um die nachhaltige Entwicklungsfähigkeit (sustainable development) geht es insbesondere darum, langfristig eine gerechte Verteilung zu verwirklichen. Dies bedeutet zunächst, allen den gleichen Zugang zu den für die Überlebensfähigkeit notwendigen Ressourcen zu ermöglichen.

„Sustainability“ als Bewertungsmaßstab betrieblicher Aktivitäten im Rahmen von „Sustainable Development“ muß hierbei zwei Aspekte berücksichtigen. Zum einen geht es um die intragenerative Verteilungsgerechtigkeit, d.h. die Nutzung der stofflichen Ressourcen, die Belastung der Umweltmedien ebenso wie die Beeinflussung der anthropogenen Natur müssen so gestaltet werden, daß die Überlebensfähigkeit der derzeit lebenden Menschen erreicht werden kann. Andererseits gilt es, die intergenerative Verteilungsgerechtigkeit nicht aus den Augen zu verlieren, d.h. die Überlebensfähigkeit auf der Erde muß auch für die zukünftigen Generationen gesichert werden.¹²⁸

Für die Unternehmenspraxis ergibt sich allerdings aus dem normativen Anspruch der Verteilungsgerechtigkeit zunächst kein eindeutiger Bewertungsmaßstab ökologischen Handelns. Es läßt sich nur erkennen, daß die Umsetzung dieses Gedankens weitreichende Folgen haben könnte. In welcher Art und Weise für ein konkretes Unternehmen sich diese Ansprüche entwickeln, bleibt im Konzept der nachhaltigen Entwicklung weitestgehend offen.

Auch hier stellt sich die Problematik der gesellschaftlichen Wahrnehmung und der Bereitschaft zur Umsetzung dieser Ansprüche. Während bei den bisher aufgezeigten Phänomenen der ökologischen Beeinflussung durch unternehmerisches Handeln die Wahrnehmung der Probleme und die konkrete Umsetzung in Ansprüche an die Unternehmen eine Frage der derzeitigen Gesellschaft ist, kommt bei der Frage von sustainability das Problem der gesellschaftlichen Umsetzung von intra- und intergenerativen Ansprüchen hinzu. Inwieweit jemals die Ansprüche an die Über-

¹²⁷ Vgl. Schmidheiny, S. (1992).

¹²⁸ Schmidheiny, S. (1992), S. 34.

lebensfähigkeit, die andere Kulturen haben, innerhalb unserer Gesellschaft in einen gesellschaftlich manifestierten und mit Umsetzungsmacht ausgestatteten Anspruch übergehen, bleibt abzuwarten. Gleiches gilt für die gesellschaftliche Umsetzung der intergenerativen Verteilungsgerechtigkeit. Die Ansprüche zukünftiger Generationen können lediglich von „Statthaltern“ oder „Anwälten“ formuliert werden.

Ein weiteres Krisenphänomen in der sozial-ökologischen Dimension ist die Wahrnehmung der zunehmenden Häufigkeit und Schwere von Katastrophen¹²⁹ mit Auswirkungen auf die anthropogene Natur und die Menschen gleichermaßen. Katastrophenphänomene können dabei in allen bisher genannten Wirkungsdimensionen auftreten, d.h. sie können einen direkten Einfluß auf die Umweltmedien, die Zerstörung der Natur oder die Zerstörung der Lebensgrundlagen zur Folge haben.

Grundsätzlich lassen sich drei Katastrophenphänomene unterscheiden: Sozial-ökologische Katastrophen können einerseits durch Störfälle menschlicher Aktivitäten entstehen, die direkte Folgen für die Umweltmedien und über diese dann für Natur und Menschen haben. Die Erfahrungen mit den Risiken der Atomenergiegewinnung oder bestimmter chemischer Prozesse zeigen die globalen Folgewirkungen solcher Katastrophen. Andererseits können menschliche Eingriffe in die anthropogene Natur Veränderungen eben dieser hervorbringen, die ungewollte und risikoreiche Rückkoppelungen mit den menschlichen Aktivitäten hervorbringen. Ein Beispiel hierfür ist die Beeinflussung von Flußläufen zum Schutz vor Hochwasser. Nicht vorhergesehene Zusammenhänge zwischen natürlichen Vorgängen und menschlichen Aktivitäten führen zu einer Rückkoppelung in der Art, daß die bisher betriebenen Schutzmaßnahmen zur Verstärkung der Phänomene beitragen, vor denen sie schützen sollten. In der Folge entstehen katastrophale Wirkungen, die nicht nur die Menschen, sondern auch die anthropogene Natur gefährden. Ähnliche Folgewirkungen entstehen zum Beispiel durch die Ausrottung von insektenfressenden Tieren durch Pflanzenschutzmittel, in deren Folge es zu einer Vermehrung von Pflanzenschädlingen kommt. Die dritte und vielleicht folgenschwerste Art von öko-sozial induzierten Katastrophen entsteht in der Form von gesellschaftlichen Auswirkungen der Zerstörung der menschlichen Lebensgrundlagen.

¹²⁹ Katastrophen zeichnen sich gegenüber anderen Schädigungsursachen dadurch aus, daß das Eintreten einer Schädigung nur mit einer bestimmten Probabilität vorherzusehen ist. Katastrophenwirkungen sind nicht in einer kausalen Kette mit den sie erzeugenden Ursachen verknüpft. Vielmehr entstehen sie unter dem Einfluß der Wahrscheinlichkeit des Eintretens bestimmter kausaler Zusammenhänge.

Die unabsehbaren Folgen der Verteilungsgerechtigkeit in der Welt und die damit einhergehende Naturzerstörung können zu öko-sozialen Katastrophen von ungeahntem Ausmaß führen. Eine Art solcher ökosozialer Katastrophen ist durch das Entstehen eines Teufelskreises von Naturzerstörung und sozialem Elend geprägt. Dabei führt soziales Elend zu verstärkter Naturzerstörung und diese wiederum zu verstärktem sozialen Elend.¹³⁰ Ein weiteres Problem sind zunehmende Spannungen um die Nutzung von Boden- oder Naturschätzen. Die sozialen Folgen können von Konflikten zwischen unterschiedlichen Gesellschaftsformen in einer Region bis hin zu kriegerischen Auseinandersetzungen zwischen Nationen reichen.

Einzelwirtschaftlich betrachtet bedeutet ökologisch sinnvolles Handeln in diesem Zusammenhang die Vermeidung der dargestellten Katastrophen. Doch auch hierbei besteht zunächst das Problem der individuellen Zuordnung einzelner Aktivitäten.

Katastrophen entstehen ja gerade ungewollt, weil bestimmte Ursachen in einer nichtvorhersehbaren Kausalität zusammentreffen. Dies führt zu dem Problem der Einschätzung der Probabilität möglicher Folgewirkungen. Hierbei taucht im Zusammenhang von öko-sozialen Risiken das Problem der dynamischen Vernetztheit der Zusammenhänge einzelner Veränderungsparameter auf. In der Einschätzung der Folgen individuellen Handelns entsteht damit ein komplexes Problem mit allen Folgen für die gesellschaftliche Bewertung des individuellen Handelns.

3.4 Das Stakeholder-Konzept

Die ökologiebezogenen Ansprüche, die vor allem aus dem zunehmenden Umweltbewußtsein der Bevölkerung resultieren, stellen ein relativ junges gesellschaftliches Phänomen dar. Diese Entwicklungen sind Teil eines viele gesellschaftliche Bereiche betreffenden, sich zunehmend beschleunigenden Wertewandels. Die ökologisch relevanten Einflüsse auf die Unternehmen kommen aus sehr unterschiedlichen Bereichen. Dabei werden Unternehmen nicht mit den eigentlichen ökologischen Problemen wie z.B. in Form von Luftverschmutzungen oder Bodenbelastungen konfrontiert, sondern sie werden für diese eigentlich erst dann und nur in dem Maße relevant, wie sie durch gesellschaftliche Ansprüche, rechtlich-politische Regulierung oder marktliche Veränderungen zu verhaltensrelevanten Ansprüchen transformiert worden sind. Dabei spielen die umweltrelevanten Anspruchsgruppen für eine ökologisch verpflichtete Unternehmensfüh-

¹³⁰ Vgl. Postel, S. (1994), S. 11ff.

rung eine entscheidende Rolle.¹³¹ Für das einzelne Unternehmen resultiert aus dieser Betrachtungsweise die Notwendigkeit eines bewußten Stakeholder-Managements.

Die ökologischen und gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen im allgemeinen sowie der technologische Fortschritt, der wirtschaftliche Strukturwandel und die Veränderungen der menschlichen Arbeits- und Verbrauchsgewohnheiten im besonderen erfordern ständige Anpassungen der Unternehmen und des arbeitsteiligen Unternehmensgeschehens. Die Realisierbarkeit bzw. der Erfolg einer ökologisch verpflichteten Unternehmensführung hängt nicht zuletzt davon ab, inwieweit die Anspruchsgruppen die ökologische Umorientierung akzeptieren und diese, soweit sie Einfluß haben, auch fordern. Eine solche Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen ist besonders in umweltproblematischen Bereichen oder Branchen unerlässlich, da die Anspruchsgruppen ihre Forderungen nicht an bestimmte Personen oder Funktionen im Unternehmen richten, sondern an das Unternehmen als Ganzheit.¹³²

Für die ökologisch verpflichtete Unternehmensführung stellt der Stakeholder-Ansatz ein wichtiges Konzept dar,¹³³ denn die ökologischen Anforderungen an Unternehmen zur Verbesserung des Umweltschutzes erfolgen nicht unmittelbar aus dem Bereich der ökologischen Umwelt, d.h. ein Unternehmen wird durch selbstverursachte ökologische Schäden nicht direkt betroffen, sondern mittelbar durch Stakeholder, die ökologische Interessen vertreten. Daher wird im folgenden näher auf das Stakeholder-Konzept eingegangen, das die Beziehungen des Unternehmens mit ihrem Umfeld bzw. Anspruchsgruppen in einem theoretischen Modell zu erfassen versucht.

Stakeholder werden allgemein als irgendwelche Individuen oder Gruppen gekennzeichnet, welche die Handlungen, Entscheidungen, Politik oder Ziele einer Organisation beeinflussen können oder durch diese betroffen sind.¹³⁴ Stakeholder zeichnen sich dadurch aus, daß sie unterschiedli-

¹³¹ Als gutes Beispiel hierzu ist der Fall „Brent Spar“ zu nennen. 1995 mußte der Shell-Konzern aufgrund erheblichen öffentlichen Drucks - insbesondere seitens von Kunden und Politikern - die geplante Versenkung der Ölplattform „Brent Spar“ im Meer aufgeben. Durch den wochenlangen Boykott konnten unternehmensexterne Anspruchsgruppen Einfluß auf die Unternehmenspolitik eines Konzerns nehmen. Dies bedeutete für Shell zugleich erhebliche Umsatz-, Image- und Ergebniseinbußen. Diese Einflußnahmen auf die Unternehmensführung spiegelt das wachsende Interesse der Öffentlichkeit einerseits an einer Einflußnahme auf die Unternehmenspolitik, andererseits an Informationen, die über die herkömmliche ökonomische Rechenschaftspflicht hinausgehen, wider. Vgl. z.B. Ulrich, P. (1996), S. 27ff.; Osterloh, M./Tiemann, R. (1995), S. 321ff.

¹³² Vgl. Steger, U. (1991), S. 122.

¹³³ In Anlehnung an den ursprünglichen Begriff des „Share-holder“ entwickelte zunächst Freeman das Konzept des „Stake-holder“, dessen Ansprüche und deren Integration in das Unternehmenskonzept die Legitimation des Unternehmens bestimmen. Zur theoretischen Fundierung des Stakeholder-Konzeptes vgl. Freeman, R. E. (1984).

¹³⁴ „Als Anspruchsgruppe gilt jede Person, Personengruppe oder Institution, welche die Unternehmensziele selbst, ihre Erreichung und damit die Bedingungen, unter denen die Unternehmung handelt, beeinflussen kann oder durch die Unternehmensziele selbst, ihre Erreichung und damit die Bedingungen, unter denen die Unternehmung handelt, beeinflußt wird.“ (Schaltegger, S./Sturm, A. (1990), S. 288) Der Begriff „Anspruchsgruppe“ wird im folgenden mit dem allgemeinen anglo-amerikanischen Begriff „Stakeholder“ gleichgesetzt, welcher sich auch im deutschsprachi-

che Interessen an einem Unternehmen haben oder durch diese verfolgen. Neben der Dimension „Interesse an Unternehmen“ ist die Macht, über welche die Anspruchsgruppen verfügen, eine entscheidende Einflußgröße. Darunter wird die Fähigkeit der Anspruchsgruppen verstanden, durch den Einsatz von Ressourcen ein bestimmtes Ergebnis zu bewirken. Danach handelt es sich bei wichtigen Anspruchsgruppen um staatliche Institutionen/politische Parteien, Arbeitskräfte, Kunden, Konkurrenten, gesellschaftliche Gruppierungen, Kapitalgeber und Lieferanten.¹³⁵ Der Stakeholderansatz entspricht der institutionellen Erfassung von Unternehmen und Umwelt.¹³⁶

Ein Stakeholder-Konzept setzt sich aus mehreren Schritten zusammen (vgl. Abb. 3.5):¹³⁷

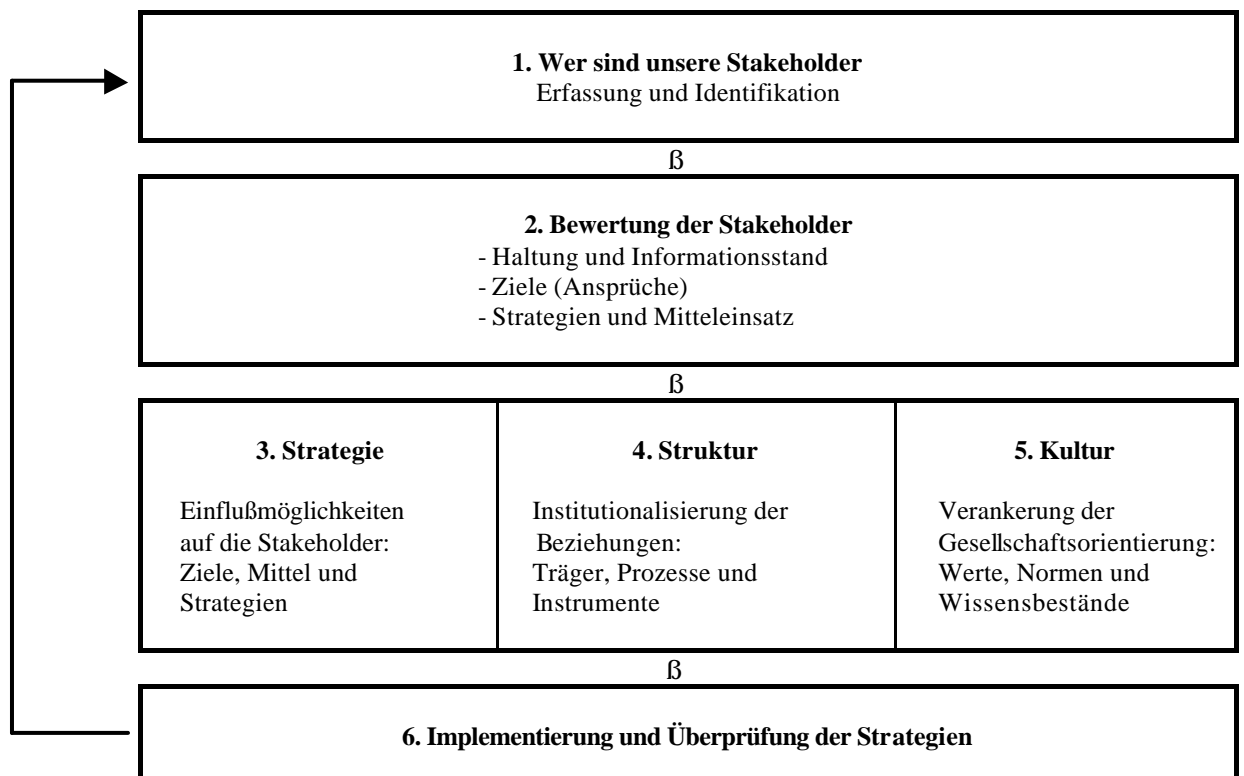


Abb. 3.5: Das Stakeholder-Management (Quelle: Sauter-Sachs, S. (1992), S. 195)

Im ersten Schritt des Stakeholder-Konzepts werden die relevanten Anspruchsgruppen erfaßt. Abb. 3.6 veranschaulicht die umweltrelevanten Anspruchsgruppen.

gen Raum zunehmend als Oberbegriff für sämtliche mit einem Unternehmen in Beziehung stehende Gruppen durchgesetzt hat. Der Begriff „Stakeholder“ wurde 1963 vom Stanford Research Institute (jetzt SRI International, Inc.) entwickelt. „Stakeholders are those groups without whose support the organisation would cease to exist.“ (Freeman, R. E. (1984), S. 31). Vgl. hierzu Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 77; Achleitner, P. M. (1985), S. 76.

¹³⁵ Vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 79; Scaltegger, S./Sturm, A. (1990), S. 19ff.

¹³⁶ Vgl. Sauter-Sachs, S. (1992), S. 187.

¹³⁷ Vgl. Sauter-Sachs, S. (1992), S. 194; Janisch, M. (1993), S. 386ff.; Seisreiner, R. (1997), S. 113ff.

UMWELTRELEVANTE ANSPRUCHSGRUPPEN		
Unternehmensintern	Unternehmensextern	
	<u>nicht-marktbezogen:</u>	<u>marktbezogen:</u>
Unternehmenseinheiten - Abteilungen - Tochterunternehmen - Unternehmenszweige - Geschäftsführung etc.	Gesellschaft - ökologisch negativ Betroffene - Medien - Bürgerinitiativen - Kirche - Bildungswesen - kulturelle Institutionen - Bevölkerung generell - Verbraucherverbände	Kunden - Großhandel - Einzelhandel - Konsument etc.
Eigenkapitalgeber - Aktionäre - Gesellschafter - Einzelunternehmer etc.		Lieferanten - direkte - indirekte
Mitarbeiter unterschieden nach: - Hierarchieebenen - Tätigkeitsfeld - Demographika	Zukünftige Generationen Staat Im Bereich: - Legislative - Exekutive - Jurisdiktion	Konkurrenten Fremdkapitalgeber Sonstige Dienstleister des Unternehmens - Berater - Caterer - Support Services - Selbständige
		Kooperationspartner

Abb. 3.6: Das Spektrum ökologischer Anspruchsgruppen

(Quelle: Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1998), S. 95)

Das Unternehmen wird von der dauerhaften Aufrechterhaltung seiner Beziehungen zu seinen relevanten Umweltgruppen getragen, in Abhängigkeit der Art und Ausprägungen der Macht der sozialen Gruppen gegenüber dem Unternehmen sowie dem Willen, diese Macht auch auszuüben.

„Die Aufgabe der Unternehmensführung, als Träger der direkten Verantwortung, besteht deshalb darin, durch gegenwärtige Lenkung und Gestaltung die Entwicklung des Unternehmens im Spannungsfeld von Dynamik und Komplexität so zu beeinflussen, daß das Unternehmen als gesellschaftlich wertschöpfende Institution, welche infolge der dauernd wechselnden Forderungen und Beiträge von Anspruchsgruppen massiven Autonomitätsbedrohungen ausgesetzt ist, nicht nur lenkbar, sondern langfristig sinnvoll überlebensfähig bleibt.“¹³⁸

¹³⁸ Janisch, M. (1993), S. 119.

Es lassen sich somit folgende Gruppen unterscheiden und charakterisieren: Bezugsgruppen, Interessengruppen und strategische Anspruchsgruppen/Stakeholder:¹³⁹

- Zu den Bezugsgruppen gehören alle sozialen Gruppen, welche zum Unternehmen irgendeinen tatsächlichen oder potentiellen, direkten oder indirekten Bezug aufweisen. (z.B. Kirchenorganisation, Universitäten, UN-Organisationen wie WHO, FAO etc.)
- Zu den Interessengruppen gehören jene sozialen Gruppen, welche eine tatsächliche direkte oder indirekte Beziehung zum Unternehmen aufweisen und deshalb unmittelbar Interessen an dem Unternehmen und ihren Verhaltensweisen bekunden. (z.B. Gewerkschaften)
- Zu den strategischen Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder zählen diejenigen Umweltgruppen, die ihre Interessen in Form von konkreten Erwartungen und Ansprüchen an das Unternehmen formulieren und entweder selbst oder durch Interessenvertreter auf die Unternehmensziele, deren Erreichung, die unternehmerische Tätigkeit und auf ihr Verhalten Einfluß nehmen können sowie selbst von den Unternehmenszielen, deren Erreichung, der Tätigkeit und dem Verhalten des Unternehmens beeinflußt werden.

In der instrumentellen Ausgestaltung dieses Ansatzes durch Janisch wird grundsätzlich zwischen legitimen Ansprüchen der von unternehmerischen Aktivitäten Betroffenen und den für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen unterschieden. Für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind nämlich die strategischen Anspruchsgruppen, d.h. jene gesellschaftlichen Gruppen, die mittel- und langfristig Einfluß auf die Legitimationsbasis ausüben können.

Zu den strategischen Anspruchsgruppen zählen in diesem Konzept dementsprechend die Bezugsgruppen, die:

- „...über eine effektiv wirkende, erfolgreiche Macht verfügen, wobei die Machtgrundlage der strategischen Anspruchsgruppen sich auf die Beschaffungs-, Absatz- und Unterstützungsabhängigkeit des Unternehmens gegenüber ihren Anspruchsgruppen bezieht und
- auch über den Willen zur Machtausübung verfügen, so daß die strategischen Anspruchsgruppen mit Hilfe ihrer Sanktionsmöglichkeiten das Verhalten des Unternehmens in ihrem Interesse zu beeinflussen vermögen, indem sie dem Unternehmen mit ihrer Leistungs- und Befähigungsverweigerung drohen“.¹⁴⁰

¹³⁹ Vgl. Achleitner, P. (1985), S. 76; Janisch, M. (1993), S. 126ff.

¹⁴⁰ Vgl. Janisch, M. (1993), S. 128.

Der Kontakt zu und die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen kann sowohl direkt als auch indirekt erfolgen. Direkte Kommunikation kommt dort zustande, wo zwischen dem Unternehmen und der spezifischen Anspruchsgruppe entsprechende Kontaktmöglichkeiten gegeben sind. Indirekte Kommunikation ergibt sich dort, wo die Anspruchsgruppen mit Hilfe ihrer Machtstellung politische und gesellschaftliche Prozesse beeinflussen und damit über solche Dritte mit ihren Anforderungen an das Unternehmen herantreten. Entsprechend ist es die Aufgabe der Unternehmensführung, die direkten und indirekten Ansprüche zu identifizieren und in den unternehmerischen Zielprozeß zu integrieren.

Nach der Erfassung und Identifikation der relevanten Anspruchsgruppen werden sie hinsichtlich ihrer Haltung gegenüber dem Unternehmen, dem Informationsstand sowie der Ziele, Strategien und Mittel, über die sie verfügen, analysiert. Die Marktforschung erfährt damit eine Erweiterung zur Gesellschaftsforschung.

Zur Durchsetzung ihrer Anliegen nutzen die Anspruchsgruppen dabei eine oder mehrere der folgenden Strategien:¹⁴¹

- Mobilisierung des öffentlichen Drucks (z.B. Sensibilisierung der anderen Stakeholdergruppen auf das Fehlverhalten eines Unternehmens, insbesondere über Massenmedien),
- Mobilisierung des politischen Drucks (z.B. Ausübung von Druck auf den Staat, sich eines bestimmten Themas anzunehmen),
- Mobilisierung der Marktkräfte (z.B. Aufruf zum Konsumboykott der Produkte eines Unternehmens),
- Aktivierung der Gesellschafter von Unternehmen (z.B. Nicht-Kauf der Aktien eines Unternehmens oder durch minimalen Anteilerwerb zur Nutzungsmöglichkeit des Forums Hauptversammlung),
- Direkte Verhandlungen mit den Unternehmen.

Die Auswirkung dieser Strategien für betroffene Unternehmen können von Verlust des Ansehens über Umsatzeinbußen bis hin zu einer Belastung der Arbeitsmoral der Mitarbeiter reichen. Die langfristige Überlebenssicherung eines Unternehmens hängt somit nicht mehr nur von Steuerungsmechanismen des Wettbewerbs und staatlichen Regulierungen, sondern zusätzlich vom Druck der Anspruchsgruppen ab.¹⁴² Dies verursacht einen Begründungs- und Legitimitätswang

¹⁴¹ Vgl. Dyllick, T. (1989), S. 56ff.

¹⁴² Vgl. Wiedmann, K.-P. (1989), S. 232.

für unternehmerische Handlungen bei den betroffenen Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit.¹⁴³

Nach der Analyse und Prognose des Verhaltens der Stakeholder stehen Unternehmen vor der Aufgabe, mit diesen Erkenntnissen eigene Strategien für den Umgang mit den jeweiligen Anspruchsgruppen zu entwickeln (Societal Strategy).¹⁴⁴ Diese kann stark auf einzelne „Social Issues“ ausgerichtet sein (Issue Management).¹⁴⁵ Ziel dieser Strategien ist einerseits, das Verhalten der jeweilige Stakeholdertypen vorhersehbarer und somit kontrollierbar zu machen, um auf mögliche Aktionen und Beeinflussungen besser vorbereitet zu sein. Andererseits ist es durch die Erhöhung der Kooperationsbereitschaft möglich, die Gefahr einer Einflußnahme durch die Stakeholder zu vermeiden. Die Zuordnung der Strategie zu den einzelnen Stakeholdertypen ist nicht als streng anzusehen. Es kann in bestimmten Fällen besser sein, gegenüber einer Gruppe eine andere Strategie einzusetzen (z.B. Verwendung einer Einbeziehungsstrategie gegenüber zukünftigen Nachbarn). Die Menschen, aus denen Anspruchsgruppen bestehen, sind oder fühlen sich zumindest von den Handlungen der Unternehmen tangiert.¹⁴⁶ Häufig versuchen sie deshalb unmittelbar, das Unternehmensverhalten in ihrem Sinne zu beeinflussen und/oder Bedingungen zu schaffen, die diese bei der Gestaltung der betrieblichen Aktivitäten zu beachten haben.¹⁴⁷ Stakeholder stellen auf ihren Wertesystemen basierende Ansprüche an Unternehmen.

Bei den Strategien der Unternehmen empfiehlt es sich, aufgrund der verschiedenen Beeinflussungspotentiale für jede relevante Anspruchsgruppe verschiedene Strategien zu verwenden.¹⁴⁸

- Die Einbeziehungsstrategie (Involve): Sie richtet sich an die supportiven Stakeholder, die sich durch ein Höchstmaß an Kooperationsbereitschaft auszeichnen und über ein geringes Beeinflussungspotential verfügen wie z.B. Mitarbeiter, Gewerkschaften oder Lieferanten. Dabei versuchen die Unternehmen, diese Stakeholdern durch Teilnahme an Unternehmensentscheidungen zu größtmöglicher Kooperationsbereitschaft zu ermutigen wie z.B. durch erweiterte Einbeziehung der Mitarbeiter in Fragen der Arbeitsplatzsicherheit oder des Umweltschutzes am Arbeitsplatz.
- Die Beobachtungsstrategie (Monitor): Sie zielt auf die marginalen Stakeholder ab, die weder ein besonderes Beeinflussungspotential noch eine große Kooperationsbereitschaft besitzen

¹⁴³ Vgl. Dyllick, T. (1989), S. XIX.

¹⁴⁴ Zu den Einzelheiten von „Societal Strategy“ vgl. z.B. Rühli, E./Krusli-Randa, J. S. (1990).

¹⁴⁵ Zu den Einzelheiten von „Issue-Management“ vgl. Seisreiner, R. (1997), S. 104ff.

¹⁴⁶ Vgl. Schaltegger, S./Sturm, A. (1994), S. 9.

¹⁴⁷ Vgl. Kubicek, H./Thom, N. (1976), Sp. 3980.

¹⁴⁸ Vgl. Savage, G. T./Nix, T. W./Whitehead, C. J./Blair, J. D. (1991), S. 61ff.

z.B. Wettbewerber/Branchenmitglieder, Nachbarn oder Wissenschaft/ Schulen. Durch das geringe Beeinflussungspotential und die hohe Kooperationsbereitschaft ist es einem Unternehmen möglich, das Verhalten dieser Gruppe unter Verwendung von minimalem Aufwand zu beobachten. In die weitere Analyse werden diese dann nur einbezogen, wenn ein besonderes Thema zu einer Änderung in ihrem Verhalten führt (z.B. ist die Berücksichtigung der Interessen der Nachbarschaft hinsichtlich geschäftspolitischer Entscheidungen weit weniger wichtig als bei ökologischen Themen).

- Die Verteidigungsstrategie (Defend): Diese soll die Abhängigkeit des Unternehmens vom Verhalten der nonsupportiven Stakeholder, die durch ein hohes Beeinflussungspotential und geringe Kooperationsbereitschaft die größte Gefahrenquelle für ein Unternehmen darstellen wie z.B. Medien, Staat oder Special Interest Group bzw. Social Interest Group (SIG), durch Reduzierung der Basis für eine Auseinandersetzung vermindern (z.B. durch das Vorwegnehmen gesetzlicher Entwicklungen oder Publizierung und Lösung ökologischer Probleme vor der Aufdeckung durch Medien oder SIG).
- Die Zusammenarbeitsstrategie (Collaborate): Mit dieser Strategie wird versucht, die ohnehin hohe Kooperationsbereitschaft der über ein hohes Beeinflussungspotential verfügenden „mixed blessing“ Stakeholder, die zwar über ein hohes Beeinflussungspotential verfügen, dem Unternehmen aber i.d.R. kooperativ gegenüberstehen wie z.B. Anteilseigner/Investoren, Management, Kunden, Banken oder Versicherungen, durch gemeinsames Erarbeiten von Problemlösungen zu stabilisieren oder zu erhöhen (z.B. Einbeziehung der Banken in wichtige umweltrelevante Entscheidungen).

„Das Hauptziel der Unternehmung resultiert somit aus einer ganz bestimmten Legitimation bzw. Daseinsberechtigung, welche im Rahmen des strategischen Anspruchsgruppen-Managements als möglichst optimale Nutzengenerierung für sämtliche Anspruchsgruppen umschrieben wird.“¹⁴⁹

Als Hilfe kann hierbei ein anspruchsgruppenorientiertes Ziel- und Meßsystem das Management unterstützen. „Indem die Unternehmung ihre gesamten Aktivitäten und Verhaltensweisen auf die optimale Nutzengenerierung und -steigerung ihrer Anspruchsgruppen ausrichtet, sichert sie sich weitgehend im Prozeß dieser Zielerreichung ab.“¹⁵⁰

In dieser Sichtweise wird die Erfüllung ökologischer Ansprüche dann zu einem Ziel im Unternehmen, wenn sich jeweils Gruppen mit ökologischen Anforderungen an das Unternehmen fin-

¹⁴⁹ Janisch, M. (1993), S. 145.

¹⁵⁰ Janisch, M. (1993), S. 145.

den, die die oben genannten Kriterien als Anspruchsgruppe erfüllen. Die ökologische Herausforderung wird in dieser Sichtweise damit zu einer Herausforderung der Einbeziehung der Ansprüche von Gruppen, die als Anspruchsgruppen identifiziert worden sind. Die grundsätzliche Komplexität, die bei Vielfältigkeit der ökologischen Herausforderung zwangsläufig aufkommt, wird auf eine rein soziale Aspekte berücksichtigende Fragestellung reduziert.

Die aus den Anforderungen der Anspruchsgruppen generierten ökologischen Unternehmensziele können sich je nach Situation konfliktorisch oder komparativ zu anderen Unternehmensunterzielen verhalten. Deshalb ist es die Aufgabe der Unternehmensführung, eine Zielharmonisierung zu erreichen, bei der grundsätzlich davon ausgegangen wird, daß eine Berücksichtigung ökologischer Aspekte, im Sinne der Anspruchsgruppen, die Legitimität des Unternehmens und damit den Erfolg zwangsläufig erhöht. Damit gelingt eine Integration ökologischer Ansprüche in das Zielsystem der Unternehmen, die den tendenziellen Konflikt zwischen ökonomischen und ökologischen Ansprüchen zumindest formal entschärfen kann. Zwar können auch im Anspruchsgruppenmodell Konflikte im Zielsystem auftreten, doch sind diese als immanente Konflikte anzusehen, ähnlich anderen betriebswirtschaftlichen Zielkonflikten wie etwa zwischen den Cash-flow-Zielen und denen der strategischen Entwicklung des Unternehmens.

Die gesellschaftliche Funktion und die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens müssen aber auch bei der Strukturgestaltung berücksichtigt werden. Dies geschieht sowohl in der Aufbauorganisation, wo die zur Wahrnehmung geeigneten Träger bestimmt werden, als auch in der Ablauforganisation, wo die Interaktionen festgelegt werden. Dazu bedarf es geeigneter Instrumente. Wesentlich ist aber auch, daß die Umweltorientierung in der Unternehmenskultur verankert ist.

Schließlich erfolgt bei dem Stakeholder-Konzept dann die Umsetzung und die Kontrolle. Wie der gesamte Erfassungsprozeß und die Strategieformulierung interaktiv ist, so ist es auch die Kontrolle: Der Markt kontrolliert das Unternehmen durch den Wettbewerb; das Unternehmen den Markt z.B. durch die Lieferantenwahl. Von der Gesellschaft werden die Handlungen der Unternehmen durch ihre Organe und Gruppierungen (Wirtschaftspresse, Konsumentenforum usw.) überwacht; das Unternehmen überwacht die Gesellschaft auf ihre Effizienz hin (z.B. Konkurrenzierung öffentlicher Unternehmen, Lobbying usw.).

Alle Anspruchsgruppen sind situativ in unterschiedlicher Weise von Relevanz. Hierbei ist die Beziehung stets wechselseitig. Zweifellos stellen aber nicht nur die Stakeholder Ansprüche an

das Verhalten der Unternehmen. Mit einer analogen Argumentation entwickeln auch Unternehmen Erwartungshaltungen gegenüber ihren Anspruchsgruppen. Abb. 3.7 zeigt einige Beispiele möglicher wechselseitiger Interessen zwischen den Unternehmen und ihren wichtigsten Anspruchsgruppen. Die Unternehmen besitzen eine Verantwortung gegenüber den Anspruchsgruppen, aber die Anspruchsgruppen tragen auch eine Verantwortung gegenüber den Unternehmen.¹⁵¹

Anspruchsgruppen (Stakeholder)	Interessen der Anspruchsgruppen	Interessen der Unternehmen
Staatliche Institutionen/ politische Parteien (nationale und internationale) - Judikative - Exekutive - Legislative	- Einkommen - Sicherung von Arbeitsplätzen - Schutz der Umwelt - Beiträge zur wirtschaftlichen Entwicklung - Wahrnehmung sozialer Verantwortung - Einhaltung von Rechtsvorschriften und gesellschaftlichen Normen - Teilnahme an der politischen Willensbildung	- Gestaltung fairer und stabiler Rahmenbedingungen - Schaffung einer Infrastruktur - Förderungsmaßnahmen - angemessene Gesetzgebung - Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit - gerechte Abwägung und Berücksich- tigung der Unternehmensinteressen - Belohnung besonderer Leistungen (z.B. im Umweltschutz)
Arbeitskräfte - Management - Mitarbeiter	- angemessene Einkommen - zwischenmenschliche Kontakte - soziale Sicherheit - Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeit - Status, Anerkennung, Prestige - Entscheidungsautonomie - körperliche Unversehrtheit - Identifikationsmöglichkeit mit dem Un- ternehmen und seiner Produkte - Vertrauen	- Loyalität gegenüber dem Unternehmen - Adäquate quantitative und qualitative Arbeitsleistung - Bereitschaft zur Fortbildung - Wahrung des Betriebsfriedens - Akzeptanz betrieblicher Strukturen - Verschwiegenheit - aktive Beteiligung an Problemlösungen - Einhaltung gesetzlicher und betrieblicher Bestimmungen
Kunden z.B. - Öffentliche Haushalte - Private Haushalte - Industrieunternehmen - Handelsbetriebe	- quantitativ/qualitativ befriedigende Marktleistung - sichere, zuverlässige und umweltfreundliche Produkte - gute Preis/Leistungsverhältnisse - faire Geschäftsgebaren - ständige Lieferbereitschaft	- Belohnung besonderer Leistungen - Markentreue - Einhaltung vertraglicher Vereinbarungen und Fairneß - Akzeptanz auskömmlicher Preise - Verantwortungsbewußter Umgang mit den Produkten

¹⁵¹ Vgl. Sauter-Sachs, S. (1992), S. 194.

	- bedarfsgerechte Innovationen	
Konkurrenten - auf Absatzmarkt - auf Beschaffungsmarkt	- faires Wettbewerbsverhalten - Kooperationsbereitschaft auf branchenpolitischer Ebene - solidarisches Verhalten in Krisensituation	- faires Wettbewerbsverhalten - Kooperationsbereitschaft auf branchenpolitischer Ebene - solidarisches Verhalten in Krisensituation
Gesellschaftliche Gruppen z.B. - Gewerkschaften - Arbeitgeberverbände - Verbraucherorganisation - Bürgerinitiativen - Kirchen - Medien	- Informationsbereitstellung - Einkommen - Erhaltung einer lebenswerten Umwelt - Schutz sozialer Standards - Kooperationsbereitschaft - Berücksichtigung der eigenen Interessen - Beachtung von Gesetzen und gesellschaftlichen Normen - Risikominimierung - Kontrollmöglichkeiten	- vorurteilsfreie Prüfung und Darstellung der Handlungen des Unternehmens - Kooperationsbereitschaft bei gemeinsamen Problemen - am Leistungsvermögen des Unternehmens ausgerichtete Forderungen - Vertretung von Unternehmensinteressen - Beteiligung an Unternehmensentscheidungen
Kapitalgeber z.B. - Banken - Versicherungen - Aktionäre	- befriedigende Verzinsung des eingesetzten Kapitals - Informationsbereitstellung - Vermögenszuwachs - Green Investments - Macht, Einfluß, Prestige - pünktliche Zins- und Tilgungszahlungen - Sicherheit der Kapitalanlage - ethisch einwandfreier Einsatz der Produktionsfaktoren	- dauerhafte Überlassung des Kapitals - Unterstützung in Krisensituationen - maßvolle Ausschüttung von Gewinnen - Risikokapital - wohltdosierte Einflußnahme auf Entscheidungen - günstige Kredite
Lieferanten z.B. - Produzenten von Werkstoffen - Produzenten von Betriebsmitteln - Händler	- regelmäßige Auftragseingänge - dauerhafte Liefermöglichkeiten - günstige Lieferkonditionen - vertrauensvolle Kunden-Lieferantenbeziehungen - Zahlungsfähigkeit der Kunden - Gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen	- hohe Lieferbereitschaft und Lieferzuverlässigkeit - dauerhafte Lieferbeziehungen - angemessenes Preis-Leistungsverhältnis - unternehmensspezifische Produktentwicklungen - umweltgerechte Erzeugnisse

Abb. 3.7: Beispiele möglicher wechselseitiger Interessen zwischen den Unternehmen und ihren wichtigsten Anspruchsgruppen (Quelle: Schulz, K. (1996), S. 77)

Die wechselseitigen Ansprüche von Unternehmen und Anspruchsgruppen können grundsätzlich auf direktem Wege und/oder auf indirektem Wege, unter Zwischenschaltung einer oder mehrerer anderer Anspruchsgruppen, offeriert werden.¹⁵² Aufgrund gesellschaftlicher und kultureller und insbesondere ökologischer Veränderungen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten ein Wandel des Unternehmensmodells ergeben.¹⁵³ Die daraus erfolgsstrategisch erwachsende gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen gegenüber verschiedenen, auch untereinander heterogenen Anspruchsgruppen kann angemessen nicht als monologische, sondern nur als dialogische Verantwortung hergestellt werden.¹⁵⁴

Nach Schaltegger/Sturm lassen sich aus dem Stakeholder-Konzept vier zentrale Erfolgskriterien für die ökologisch verpflichtete Unternehmensführung ableiten, und zwar Legitimität, Legalität, Effektivität, sowie Effizienz. Ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn es durch sozioökonomisch-rationales, d.h. legitimes, legales, effektives sowie effizientes Handeln, seinen Zweck im Rahmen der gesellschaftlichen Umwelt erfüllt.¹⁵⁵

- Legitimität stellt die an der Gesamtheit aller anspruchsgruppenspezifischen Werthaltungen gemessene, moralische und ethische Anerkennungswürdigkeit der Handlungen von Programmen und Ordnungen eines Unternehmens dar.¹⁵⁶ Legitimität bezieht sich somit auf die moralische bzw. ethische Dimension der Unternehmensziele. Die Handlungen des Managements müssen den Werthaltungen seiner Anspruchsgruppen genügen, d.h. sie müssen als legitim akzeptiert werden.¹⁵⁷
- Legalität betrifft die gesetzlichen Rahmenbedingungen, d.h. die Einhaltung der überwiegend kodifizierten und verpflichtenden gesamtgesellschaftlichen Normen. Weiter fallen darunter vertragliche Vereinbarungen, die einen verpflichtenden Charakter aufweisen. Diese Rahmenbedingungen stellen zwingende Restriktionen bei der Verfolgung unternehmerischer Ziele dar. Insbesondere das umweltrelevante Recht nimmt im Rahmen der ökologisch verpflichteten Unternehmensführung eine Sonderstellung ein, weil die Befolgung der gesetzlichen Regelungen aufgrund der staatlichen Hoheitsgewalt erzwungen werden kann.¹⁵⁸
- Effektivität bezieht sich auf das Ausmaß des Zielerreichungsgrades bzw. das Ausmaß an Nutzenstiftung unternehmerischer Leistung für die jeweilige Anspruchsgruppe. Von Bedeutung ist hierbei, daß die unternehmerischen Leistungen zunehmend nicht nur anhand wirt-

¹⁵² Vgl. Janisch, M. (1993), S. 132ff.

¹⁵³ Vgl. Ulrich, H. (1977); Ulrich, P./Fluri, E. (1992), S. 58f.

¹⁵⁴ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A. (1992); Ulrich, P. (1986).

¹⁵⁵ Vgl. Schaltegger, S./Sturm, A. (1994), S. 198 und (1993), S. 184ff.

¹⁵⁶ Vgl. Schaltegger, S./Sturm, A. (1993), S. 201.

¹⁵⁷ Vgl. Barmann, J. P. (1992), S. 416ff.

schaftlicher, sondern auch bezüglich ökologischer Nutzen bewertet werden. Die betriebliche Leistung wird somit nicht nur bezüglich der Hauptnutzen, sondern auch der Nebennutzen oder Zusatznutzen beurteilt.

- Effizienz ist das klassische betriebswirtschaftliche Erfolgskriterium. Es bezieht sich auf das Verhältnis von Output zu Input. Dabei wird gefragt, mit welchem Aufwand ein bestimmtes Ziel erreicht wird. Eine Handlung ist dann ökonomisch rational, wenn ein bestmögliches Verhältnis zwischen Input und Output erreicht werden kann. Durch die Zunahme und den gesteigerten Stellenwert ökologischer Ansprüche vieler Stakeholder haben sich die Erfolgskriterien inhaltlich geändert, was insbesondere die Erweiterung des Kriteriums der Effizienz um die ökologische Dimension betrifft.¹⁵⁹ Die ökologische Effizienz stellt das zentrale Erfolgskriterium einer ökologisch verpflichteten Unternehmensführung dar. Sie stellt das Verhältnis von Wertschöpfung zu Schadschöpfung dar.¹⁶⁰

So scheint zunächst eine betriebswirtschaftliche Konzeption gefunden zu sein, die die Basis für die Herausbildung einer ökologischen Unternehmenspolitik darstellen kann. Allerdings zeigt das Stakeholder-Konzept bei einer genaueren Betrachtung der möglichen Einbeziehung ökologischer Ansprüche deutliche Lücken.¹⁶¹

So kann die Natur nicht als eine Anspruchsgruppe definiert werden. Damit ist nur eine indirekte Beziehung zwischen ökologischen Problemen und deren Aufnahme durch Anspruchsgruppen gegeben. Als Mitglieder von ökologischen Anspruchsgruppen können somit nur die von ökologischen Folgen betroffenen Menschen gesehen werden. Damit sind aber zumindest zwei Probleme verbunden.

Einerseits entsteht das Problem der Zeitverschiebung bei ökologischen Folgen. Z.B. etwa bei der FCKW-Diskussion ist festzustellen, daß zwischen der menschlichen Betroffenheit etwa durch das Ozonloch und der diesem Problem zugrundeliegenden menschlichen Einwirkung Jahrzehnte vergehen können. Beim Auftreten vielfacher ökologischer Problemfelder kommt es damit aber zwangsläufig zu einer Verschiebung zugunsten aktueller Probleme, weil diese eine stärkere Betroffenheit erzeugen. Andererseits ist die Betroffenheit von der spezifischen Wahrnehmung

¹⁵⁸ Vgl. Dyllick, T. (1989), S. 84; Macharzina, K. (1993), S. 20.

¹⁵⁹ Die Zielsetzung der Öko-Effizienz auf Unternehmensebene hat weitreichende Folgen, so daß die Unternehmen als öko-effizient bezeichnet werden, „die auf dem Weg zu langfristig tragbarem Wachstum Fortschritte machen, indem sie ihre Arbeitsmethoden verbessern, problematische Materialien substituieren, saubere Technologien und Produkte einführen und sich um die effizientere Verwendung und Wiederverwendung von Ressourcen bemühen.“ Schmidheiny, S. (1992), S. 38, Fußnote.

¹⁶⁰ Vgl. Dyllick, T. (1992), S. 397f.

¹⁶¹ Vgl. Hallay, H. (1996), S. 72f.

durch die Betroffenen und deren spezifischen Interessen abhängig. Unterschiedliche ökologische Probleme erzeugen dabei durchaus unterschiedliche Wahrnehmungen und Interessenkonstellationen.

Damit sind die ökologischen Anforderungen an ein Unternehmen durchaus nicht als homogene Größe zu betrachten. Das bedeutet, daß die verschiedenen „ökologischen Stakeholder“ durchaus unterschiedliche oder sogar völlig entgegengesetzte Vorstellungen und Ansprüche aussprechen können. Dies führt dazu, daß eine ökologische Unternehmenspolitik, die sich an den jeweils aktuellen Stakeholdern mit der derzeit größten Macht orientiert, sich der Gefahr weitgehender Beliebigkeit aussetzt. Die Frage ist, ob dies wirklich grundsätzlich der Herausbildung einer ökologischen Unternehmenspolitik und einer langfristigen Stabilisierung des Unternehmens dient.

In diesem Sinne stellt zwar das Stakeholder-Konzept eine Erweiterung der Sichtweise einer ökologischen Unternehmenspolitik dar,¹⁶² jedoch unterliegt dieses Modell, durch die einseitige Reduzierung der ökologischen Herausforderung der Unternehmen auf die Einbeziehung eines gesellschaftlichen Diskurses, einer wesentlichen Verkürzung. Ebenso fehlt dem Anspruchsgruppen-Modell als Bestandteil eines normativen Managements die operative und in Grenzen auch die strategische Umsetzungskomponente. Da aber das Anspruchsgruppen-Konzept auf einem anderen Unternehmensmodell beruht, stellt sich die Frage, inwieweit dieses Konzept mit den Konzepten der operativen und strategischen Einbeziehung ökologischer Faktoren kompatibel ist.

Das Stakeholder-Konzept wird zwar nicht auf jeden Einzelfall anwendbar sein, stellt aber eine sinnvolle Ausgangsposition zur Vereinfachung der Beobachtung bzw. Analyse von Stakeholdern dar und ermöglicht Unternehmen, über ein bloßes Reagieren auf die Anforderungen ihrer Stakeholder hinaus, z.B. durch ein Vorwegnehmen anstehender Entwicklungen, proaktive Aktionsmöglichkeiten zu ergreifen.

¹⁶² Insbesondere das hier zugrundeliegende Unternehmensmodell und die hieraus abgeleiteten Folgen für die Zielintegration ökologischer Aspekte stellen eine wesentliche Komponente einer ökologischen Unternehmenspolitik dar. Vgl. Kap. 4.3 dieser Arbeit.