

Pforzheimer Forschungsberichte: Nr. 1

**Lücken schließen im Umweltmanagement:  
Theoretischer Bezugsrahmen für ein  
rationales Management-Handeln  
auf Basis der St. Galler Management-Lehre**

Regina Schwegler

Mai 2003



Pforzheimer Forschungsberichte: Nr. 1

**Lücken schließen im Umweltmanagement:  
Theoretischer Bezugsrahmen für ein  
rationales Management-Handeln  
auf Basis der St. Galler Management-Lehre**

Regina Schwegler

Mai 2003

ISSN 1612-0396

---

Herausgeber:

Institut für Angewandte Forschung der Hochschule Pforzheim (IAF)

Tiefenbronner Str. 65, DE- 75175 Pforzheim

Tel.: +49-7231-28-6135, Fax: +49-7231-28-6130

URL: <http://www.fh-pforzheim.de/iaf>

# Inhaltsverzeichnis

1	Forschungsansatz für ein rationales Umweltmanagement.....	1
2	Management .....	4
2.1	Zwecke unternehmerischen Handelns.....	4
2.2	Aufgaben des Managements.....	7
2.3	Positionierungen des Managements .....	12
2.4	Handlungsautonomie vs. Rahmenbedingungen .....	13
2.5	Lücken im Management: Wo besteht Handlungsbedarf? .....	15
3	Umweltmanagement.....	20
3.1	Das Unternehmen und seine ökologische Umwelt .....	20
3.2	Umweltmanagement als Management-Subsystem.....	25
3.3	Komponenten des Umweltmanagements.....	26
3.4	Positionierungen des Umweltmanagements .....	31
3.5	Lücken im Umweltmanagement: Wo besteht Handlungsbedarf? .....	37
4	Rationales Handeln – wie können Lücken geschlossen werden?.....	44
4.1	Zweck- und wertrationales Handeln .....	44
4.2	Rationales Handeln in komplexen Situationen.....	47
5	Fallbeispiel Otto Versand: Rollenkonflikte zwischen Umweltmanagern und Controllern.....	49
5.1	Zielkonflikte als Ursachen für Lücken im Management? .....	49
5.2	Das Umweltmanagementsystem des Otto Versand .....	51
5.3	Fallbeispiel 1: Anbau kontrolliert-biologischer Baumwolle .....	52
5.4	Fallbeispiel 2: Verlagerung von Transporten auf Binnenschiffe .....	52
5.5	Gibt es Lücken beim Otto Versand?.....	53
5.6	Wie können Lücken vermieden werden? .....	54
6	Nutzen des Bezugsrahmens und Ausblick .....	58
	Literatur.....	59

# 1 Forschungsansatz für ein rationales Umweltmanagement

Das Bekenntnis zum Schutze der ökologischen Umwelt gehört inzwischen zum „guten Ton“ eines jeden produzierenden Unternehmens. Und auch Dienstleistungsunternehmen, wie z.B. Banken und Versicherungen, beschäftigen sich zunehmend mit den vor allem indirekten ökologischen Auswirkungen ihrer Produkte. Trotzdem haben viele Unternehmen den Umweltschutz nicht konsequent in die Unternehmenspraxis integriert. Empirische Studien lokalisieren solche Defizite vor allem im strategischen Management.<sup>1</sup> Diese „strategischen Lücken“ im Umweltmanagement führen dazu, dass wirksame Möglichkeiten für unternehmerischen Umweltschutz nicht genutzt werden – mit der Gefahr, dass unklare Prioritäten und Enttäuschungen zu Fehlentwicklungen im Unternehmen führen.<sup>2</sup>

Mit den strategischen Lücken im Umweltmanagement haben sich bereits verschiedene Forschungsprojekte und wissenschaftliche Veröffentlichungen auseinander gesetzt. Dabei werden verschiedene, z.T. sogar gegensätzliche Positionen vertreten. Die Kontroverse beginnt bereits bei der Frage, wann von einer Lücke im Umweltmanagement gesprochen werden kann. Die Verwendung der Metapher der „Lücke“ legt nahe, dass es eine Differenz zwischen dem Ist-Zustand einer Sache und ihrem wünschenswerten Soll-Zustand gibt.<sup>3</sup> Von einer Lücke im Umweltmanagement zu sprechen, impliziert folglich, dass das Management seine Aufgaben zur Schonung der ökologischen Umwelt nicht adäquat erfüllt, diese Lücke also geschlossen werden sollte. Damit stellt sich als Erstes die Frage nach dem Stellenwert des Umweltschutzes im Unternehmen, d.h. wie viel Umweltschutz ein Unternehmen überhaupt betreiben kann und soll.

So vertreten z.B. Figge und Schaltegger (2000) eine konsequent wertorientierte Sichtweise, in der unternehmerischer Umweltschutz nur dann eine Berechtigung hat, wenn er zur Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt oder diesen zumindest nicht senkt. Werden Umweltschutzstrategien nicht realisiert, weil sie den Unternehmenswert senken, kann im Sinne dieser Autoren von einer Lücke im Umweltmanagement keine Rede sein.

Demgegenüber postuliert z.B. Keller (1991), dass ein Unternehmen nur dann langfristig überleben kann, wenn es nicht nur ökonomisch handelt, sondern gleichzeitig der Ökologie eine eigenständige Bedeutung beimisst, die von ökonomischen Zielen weitgehend unabhängig ist.<sup>4</sup> Spielt der Umweltschutz in strategischen Entscheidungen nur eine untergeordnete Rolle, würde Keller grundsätzlich von einer Lücke im Umweltmanagement sprechen. Eine ähnliche Position vertritt Müller-Christ (2001, S. 4ff. und 2003). Seiner Meinung nach ist es für ein Unternehmen in einem strategischen Entscheidungshorizont immer rational, seine u.a. ökologischen Ressourcen nachhaltig zu managen.

Auch bei der Frage nach den Ursachen für Lücken im Umweltmanagement werden unterschiedliche Ansichten vertreten. Als zentral erscheint dabei ein Mangel an adäquaten Entscheidungs-

---

1 Siehe bspw. Dyllick/Hamschmidt (2000) und Freimann (1997), S. 167ff.

2 Vgl. Dyllick (2000b), S. 64 und Dyllick (2000a).

3 Von einer „strategischen Lücke“ wird im Allgemeinen dann gesprochen, wenn die erwartete Entwicklung einer Zielgröße, z.B. der Unternehmensgewinn, nicht mit ihrer gewünschten Entwicklung übereinstimmt, und darum zu einem zukünftigen Zeitpunkt der erwartete und der gewünschte Zustand der Zielgröße differieren. Eine solche Soll-Ist-Abweichung wird mit Hilfe der Gap-Analyse identifiziert. Vgl. Vollmuth, S. 304ff.

4 Zitiert aus: Dyllick/Belz (1994), S. 61.

grundlagen. Praxisvertreter beklagen vor allem ein Instrumentendefizit im Bereich des strategischen Umweltmanagements.<sup>5</sup> Und auch Schaltegger et al. (2002), die den Informationsbedarf für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung den vorhandenen Konzepten und Instrumenten gegenüber stellen, gelangen zu dieser Einschätzung. Das Forschungsprojekt ISAC – „Integration der Stoffstromanalyse in ein erweitertes Umwelt-Controlling-Konzept“ stellte die These in den Mittelpunkt, dass ein strategisches Umweltmanagement adäquat aufbereitete Informationen über die Stoffströme des Unternehmens benötigte. Daher müsste die Stoffstromanalyse entsprechend weiterentwickelt werden.<sup>6</sup> Weitere Ursachen für die Lücken im strategischen Umweltmanagement werden schließlich in den engen Regelungen der Umweltmanagementsysteme EMAS und ISO 14001<sup>7</sup>, den bestehenden Organisationsstrukturen in Unternehmen<sup>8</sup> oder der Unternehmenskultur<sup>9</sup> vermutet.

Es ist nicht weiter überraschend, dass sich auch bei der Frage, wie die Lücken geschlossen werden können, die Geister scheiden. So sehen Dyckhoff und Ahn (2003) beispielsweise die Möglichkeit, sie mit Hilfe eines adäquaten (Umwelt-)Controlling zu schließen, das das zweckrationale Handeln des Unternehmens gezielt stärkt. Viel versprechend scheint zudem die Weiterentwicklung bestehender Informationsinstrumente, wie z.B. der Balanced Scorecard hin zu einer Sustainability bzw. Sustainable Balanced Scorecard<sup>10</sup>. Und auch gezielte Weiterentwicklungen bestehender Organisationsstrukturen<sup>11</sup> oder der Unternehmenskultur scheinen eine bedeutende Rolle zu spielen.

Der vorliegende Beitrag greift die Diskussion über die Lücken im Umweltmanagement auf und bezieht zu den verschiedenen Thesen Stellung. Ein wichtiges Ziel ist es dabei, Begriffsklarheit darüber zu schaffen, was Lücken im Umweltmanagement und was ihre Ursachen sind. Zu diesem Zweck wird zunächst ein theoretischer Bezugsrahmen für ein rationales Umweltmanagement aufgestellt, mit dem zentrale Begriffe hergeleitet und die für die Fragestellung bedeutenden Zusammenhänge aufgezeigt werden können. Dadurch wird es möglich, die Probleme der unzureichenden Integration des Umweltschutzes in das Management zu beschreiben, zu analysieren und Ansatzpunkte für die Schließung der Lücken zu erarbeiten.

Auf dieser Basis können schließlich die dargestellten Thesen und Meinungen auf ihre Plausibilität hin überprüft werden. Dabei wird dieser Beitrag die folgenden Thesen vertreten:

- Strategische Lücken im Umweltmanagement gehen oft mit weiteren Umweltmanagement-Lücken einher und haben vielfältige Ursachen.
- Stoffstrominformationen besitzen nur in bestimmten Fällen eine strategische Relevanz.
- Die Integration des Umweltschutzes in das Management ist – auch in einem langfristigen Horizont – aus Unternehmenssicht nur zum Teil rational bzw. zwingend erforderlich.
- Dem Management verbleiben Handlungsspielräume, die es aus einer gesellschaftlichen Perspektive heraus für den Umweltschutz nutzen sollte, d.h. die weit gehende Schließung

---

<sup>5</sup> Siehe z.B. Frings (2003b) und Schwegler/König (2003).

<sup>6</sup> Siehe Schmidt/Schwegler (2003), S. 1ff.

<sup>7</sup> Vgl. Freimann (1997), S. 171, Dyllick/Hamschmidt (1999), S. 537 und Dyllick/Hummel (1995), S. 24.

<sup>8</sup> Vgl. z.B. Schwegler/König (2003).

<sup>9</sup> Zur Bedeutung der Unternehmenskultur für die Schließung von Lücken im Umweltmanagement vgl. z.B. Abschnitt 5.5 und 5.6 (Beitrag der Kultur zur Lösung von Rollenkonflikten) oder Gminder/Bieker/ Dyllick (2003, S. 61) (Bedeutung der Kultur für die Einführung einer Sustainability Balanced Scorecard).

<sup>10</sup> Siehe Figge/Schaltegger/Wagner (2001), Schaltegger/Dyllick (2002) und Arnold/Freimann/Kurz (2001).

<sup>11</sup> Schwegler und König (2003) analysieren am Fallbeispiel des Otto Versand, welchen Beitrag eine gezielte Weiterentwicklung nachhaltiger Organisationsstrukturen zur Schließung von Lücken im Umweltmanagement leisten kann.

der Lücken im Umweltmanagement ist untrennbar mit der Forderung nach einem verantwortlichen unternehmerischen Handeln verbunden.

- Der unternehmerischen Verantwortung sind jedoch Grenzen gesetzt.
- Um die Lücken im Umweltmanagement weitestgehend zu schließen, muss nicht nur das zweck- sondern auch das wertrationale Management-Handeln gestärkt werden.
- Mit Hilfe eines differenzierten Rationalitätsbegriffes können konkrete Ansatzpunkte zur Stärkung des wert- und zweckrationalen Handelns in der unternehmerischen Praxis identifiziert werden.

Neben der Stellungnahme zur theoretischen Diskussion ermöglicht es der Bezugsrahmen auch, in der Unternehmenspraxis konkrete Lücken im Umweltmanagement aufzuzeigen. Dies wird anhand zweier Fallbeispiele aus dem Otto Versand deutlich. Der Bezugsrahmen schafft damit ebenfalls eine Grundlage zur Identifikation und Schließung von Lücken in der Praxis.

Zunächst stellt das *zweite Kapitel* einen theoretischen Bezugsrahmen für das Management auf Basis der St. Galler Management-Lehre auf. Es werden zuerst die Aufgaben des Managements definiert und näher beschrieben. Schließlich werden verschiedene Lücken im Management identifiziert und daraus konkreter Handlungsbedarf zu deren Schließung abgeleitet. Dabei werden gegenüber dem Management weit reichende Forderungen erhoben: das unternehmerische Handeln nicht nur auf die Erfüllung relevanter, sondern auch ethisch legitimer Ansprüche an das Unternehmen hin auszurichten. Der Bezugsrahmen wird schließlich aufzeigen, welche Verantwortung das Management dabei tragen kann und sollte, d.h. welche Möglichkeiten, aber auch Grenzen es für ein verantwortliches unternehmerisches Handeln gibt.

Das *dritte Kapitel* definiert und erläutert darauf aufbauend die Aufgaben des Umweltmanagements. Anschließend können auch für das Umweltmanagement unterschiedliche Lücken aufgezeigt werden. Anhand dieses theoretischen Gerüsts werden unterschiedliche Ursachen für Lücken im Umweltmanagement diskutiert und dabei auch hier die Möglichkeiten und Grenzen für ihre Schließung – und damit für den unternehmerischen Umweltschutz an sich – verdeutlicht.

Das *vierte Kapitel* identifiziert daraufhin erste grundlegende Ansatzpunkte für ein rationales Management-Handeln, mit dem in der Unternehmenspraxis die Lücken im Umweltmanagement geschlossen bzw. vermieden werden können. Das Kapitel schließt mit Hinweisen auf weiteren Forschungsbedarf für eine Konkretisierung des differenzierten Rationalitätsbegriffes.

Anhand zweier Fallbeispiele aus dem Otto Versand wird der Bezugsrahmen im *fünften Kapitel* auf ein Praxisproblem angewandt. Es wird anhand von Rollenkonflikten zwischen Umweltmanagern und Controllern gezeigt, wie Lücken im Umweltmanagement mit Hilfe des Bezugsrahmens aufgespürt werden können und welche Ansatzpunkte es gibt, um diese Lücken zu vermeiden bzw. zu schließen.

Das *sechste Kapitel* wird schließlich die wichtigsten Erkenntnisse noch einmal zusammenfassen und einen Ausblick hinsichtlich des weiteren Forschungsbedarfs geben.

## 2 Management

Der theoretische Bezugsrahmen, der in diesem Kapitel aufgebaut wird, basiert auf der St. Galler Management-Lehre.<sup>12</sup> Bei den Lücken im Umweltmanagement handelt es sich um komplexe Probleme, die sich am besten mit Hilfe einer ganzheitlichen Denkweise, wie sie die St. Galler Managementlehre vertritt, erklären und lösen lassen. Sie stellt damit eine geeignete Grundlage dar, auch den Rationalitätsbegriff für das Management-Handeln einzuordnen.

Die St. Galler Modelle nehmen jeweils einen unterschiedlichen Betrachtungswinkel ein und haben unterschiedliche Stärken und Schwächen. Das vorliegende Kapitel führt die Modelle zusammen, interpretiert und entwickelt sie gezielt weiter, sodass ein für die Ausgangsfragestellung schlüssiger theoretischer Bezugsrahmen für das Management entsteht. Dieser wird für die weiteren Kapitel ein Grundgerüst bieten: für die Definition und die Beschreibung der Aufgaben des Umweltmanagements, für die Identifikation der Lücken im Umweltmanagement sowie für einen differenzierten Rationalitätsbegriff zu deren Schließung.

Zunächst werden die Zwecke des unternehmerischen Handelns beleuchtet. Aus der unternehmerischen Notwendigkeit heraus, diese Zwecke zu erfüllen, werden die Aufgaben und Prozesse des Managements abgeleitet und die Komponenten beschrieben, mit denen es diese Aufgaben erfüllt. Aufbauend auf die Handlungsautonomien des Managements und die Rahmenbedingungen, nach denen es sich bei seiner Aufgabenerfüllung richtet, werden im letzten Abschnitt schließlich verschiedene Lücken im Management eruiert.

### 2.1 Zwecke unternehmerischen Handelns

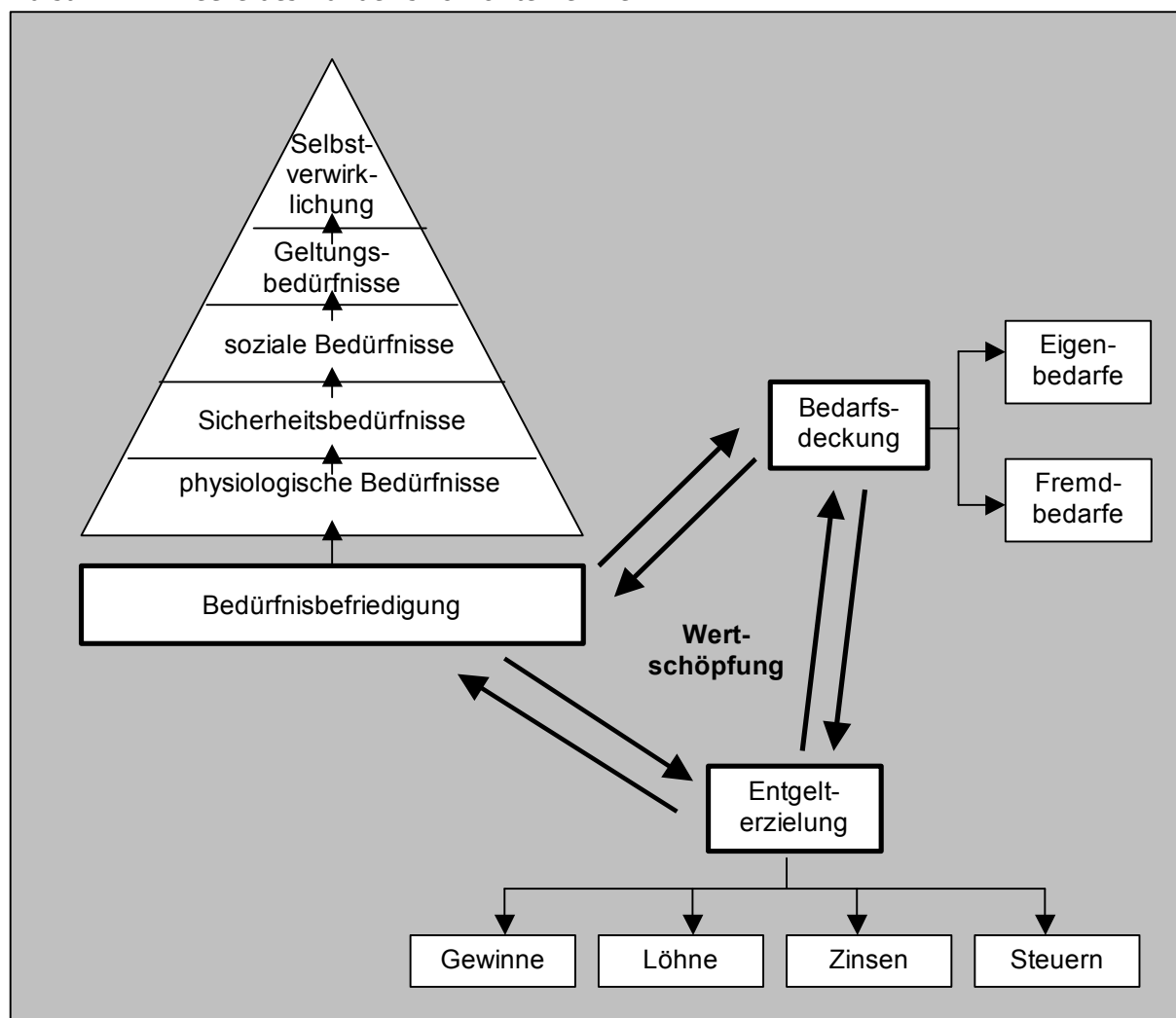
Von zentraler Bedeutung für den Bezugsrahmen, insbesondere für dessen spätere Anwendung auf das Umweltmanagement, ist die *Zweckgerichtetheit* von Unternehmen. Das Unternehmen wird hier interpretiert als ein *System unternehmerischen Handelns*, d.h. die Systemelemente sind die betrieblichen Handlungen, die von bestimmten Akteuren – Eigentümern, Managern und Mitarbeitern – zur Erreichung der Unternehmenszwecke ausgeführt werden.<sup>13</sup> Diese Handlungen werden gemäß der Instrumentalthese von Kosiol (1966, S. 15ff.) darum vorgenommen, weil verschiedene gesellschaftliche Gruppen oder Individuen bestimmte Interessen mit Hilfe des Unternehmens besser oder überhaupt erst realisieren können. Der gesellschaftliche Zweck des Unternehmens erschließt sich folglich aus den Ansprüchen seiner Interessenträger. Die Gesellschaft weist den Unternehmen nach Becker (1998, S. 15 und 21) als obersten Zweck die *Wertschöpfung*, als abgeleitete Zweckbündel die Bedürfnisbefriedigung, Bedarfsdeckung und Entgelterzielung (vgl. Darstellung 2.1) zu.

---

<sup>12</sup> Er stützt sich insbesondere auf die „Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln“ von H. Ulrich/Probst (1990), das „Konzept integriertes Management“ von Bleicher (1999) und das „neue St. Galler Management-Modell“ von Rüegg-Stürm (2002) – Weiterentwicklungen des St. Galler Management-Modells von H. Ulrich und Krieg (1974).

<sup>13</sup> Eigenkapitalgeber, Manager und Mitarbeiter sind als Personen selber keine Elemente des Unternehmenssystems. Dass eine solche Definition, wie sie z.B. von H. Ulrich und Probst (1990, S. 233) und Rüegg-Stürm (2002, S. 18) aufgestellt wird, keinen Sinn macht, wird schnell deutlich: Ein Mitarbeiter des Unternehmens kann z.B. zugleich Mitglied einer Nichtregierungsorganisation sein. Diese Person müsste also gleichzeitig Element des Systems und Element der Umwelt sein – eine physikalische Unmöglichkeit. Sie verrichtet hingegen als Arbeitnehmer bestimmte Arbeiten für das Unternehmen und nimmt als Mitglied der Nichtregierungsorganisation z.B. einer Protestaktion gegen das Unternehmen teil.

Darst. 2.1: Zwecke des Handelns von Unternehmen



Quelle: Becker (1998), S. 21.

Das Zweckbündel der *Bedürfnisbefriedigung* lässt sich in Anlehnung an die Bedürfnispyramide von Maslow (1981, S. 62ff.) aufgliedern in die Befriedigung physiologischer, Sicherheits-, sozialer und Geltungsbedürfnisse sowie der Selbstverwirklichung. Für diese Bedürfnisse besteht eine Rangordnung: Der Mensch strebt zunächst nach der Befriedigung seiner grundlegenden physiologischen Bedürfnisse wie Hunger, Durst und Schlaf, die sich in der Pyramide auf der untersten Stufe befinden. Sind diese Bedürfnisse gestillt, strebt er danach, seine Bedürfnisse auf der nächsten Stufe zu erfüllen, bis er schließlich die oberste Stufe erreicht und damit sich selbst verwirklicht hat.<sup>14</sup>

Weitere grundlegende Zweckbündel unternehmerischen Handelns sind die Deckung *eigener Bedarfe* (die Produktion von Gütern, die im Unternehmen verbleiben) und *fremder Bedarfe* der Kunden sowie die *Entgelterzielung*. Das Entgelt fließt an Anspruchsgruppen als Gegenleistung für direkte oder indirekte Leistungen, die sie für das Unternehmen erbringen: Eigenkapitalgeber erzielen Gewinne und Fremdkapitalgeber Zinsen für das bereitgestellte Kapital, Mitarbeiter und

<sup>14</sup> Vgl. Becker (1998), S. 21.



Manager beziehen Löhne und Gehälter für ihre Arbeitskraft und der Staat erhält Steuern für die Bereitstellung öffentlicher Güter.<sup>15</sup>

Diese drei Zweckbündel unterstützen sich gegenseitig: So erzielt z.B. ein Manager ein Entgelt für die Arbeitskraft, die er dem Unternehmen zur Verfügung stellt. Mit diesem Entgelt erwirbt er Produkte für seine Bedarfsdeckung und stillt damit seine physiologischen Bedürfnisse. Gleichzeitig kann die Arbeit auch dazu beitragen, ihm ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln. Er kann durch sie u.U. soziale Kontakte zu seinen Kollegen und Mitarbeitern pflegen, seinem Geltungsbedürfnis Rechnung tragen und sich selbst verwirklichen.<sup>16</sup>

Unternehmen stehen also unter dem Einfluss verschiedenster Interessenträger, für die das Unternehmen jeweils unterschiedlichen Nutzen erbringt. Gleichzeitig schafft das Unternehmen jedoch nicht nur Werte sondern verursacht auch „Schäden“: Es verbraucht knappe Güter, die anderen Unternehmen oder Individuen nicht mehr zur Verfügung stehen. Wertschöpfung ist somit immer auch mit *Schadschöpfung*<sup>17</sup> verbunden. Die Geschädigten werden meist im Rahmen des Marktmechanismus durch einen Knappheitspreis kompensiert. Dieser Mechanismus versagt jedoch u.a. bei einer Vielzahl von Umweltgütern, wie z.B. der Artenvielfalt, des Klimas oder der sauberen Luft.<sup>18</sup>

Das Unternehmen steht damit einer Vielzahl von Gruppen und Individuen, so genannten „Anspruchsgruppen“ oder „Stakeholdern“<sup>19</sup> gegenüber, die positiv oder negativ durch das unternehmerische Handeln betroffen sind und auf Grund dessen diverse Interessen gegenüber dem Unternehmen verfolgen. Obwohl die Anspruchsgruppen selber nicht Elemente des Unternehmenssystems sind, wird hier trotzdem, wie in der Management-Literatur üblich, zwischen internen und externen Anspruchsgruppen unterschieden. Interne und externe Anspruchsgruppen verfügen über unterschiedliche Einflussmöglichkeiten auf das unternehmerische Handeln, mit denen sie ihre Interessen geltend machen können: Die internen Anspruchsgruppen – die Eigenkapitalgeber bzw. Eigentümer, Manager und Mitarbeiter – haben dadurch, dass ihre Handlungen das unternehmerische Handeln direkt ausmachen, mehr oder weniger weit reichende direkte Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten. Die externen Anspruchsgruppen machen ihren Einfluss hingegen über die Lenkungssysteme Markt, Gesellschaft und Politik<sup>20</sup> gegenüber dem Unternehmen geltend.<sup>21</sup> Wesentliche externe Anspruchsgruppen sind die Kunden, Konkurrenten, Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Arbeitnehmer, Wettbewerber, Gesellschaft (z.B. Nichtregierungsorganisationen oder Bürgerinitiativen), die Wissenschaft, Medien und der Staat.

Die Anspruchsgruppen verfügen über unterschiedlich starke *Bedrohungspotenziale*. Diese setzen sich zusammen aus den Sanktionierungsmöglichkeiten der einzelnen Gruppen, der potenziellen

---

15 Vgl. Becker (1998), S. 21.

16 Vgl. Becker (1998), S. 21.

17 Die hier aufgestellte Begriffsfassung erweitert diejenige von Schaltegger/Sturm (1992, S. 31), die rein ökologisch ausgerichtet ist: Schadschöpfung ist danach die „Summe aller durch betriebliche Leistungsprozesse direkt und indirekt (durch Beschaffung, Transport, Konsum, Recycling und Entsorgung) verursachten und nach ihrer relativen ökologischen Schädlichkeit gewichteten Stoff- und Energieflüssen in die Ökosphäre“.

18 Zur Theorie des Marktversagens siehe z.B. Heertje/Wenzel (1991), S. 256ff. oder Jäger (1993), S. 201ff.

19 Freeman (1984, S. 46) definiert Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives“.

20 Vgl. Dyllick/Hummel (1996), S. 13 und Dyllick/Belz/Schneidewind (1997), S. 27f. Die Identifizierung dieser drei wesentlichen Lenkungssysteme geht zurück auf Dyllick (1990), S. 86ff.

21 Vgl. Dyllick/Hummel (1996), S. 13.

Machtbasis und dem Willen, diese Macht auch auszuüben.<sup>22</sup> Die potenzielle Machtbasis einer Anspruchsgruppe wird dabei umso höher sein,

- je schlechter das Unternehmen die von den Stakeholdern erhobenen Ansprüche einzuschätzen weiß (Vertrautheits- oder Unsicherheitsgrad),
- je größer die Handlungsmöglichkeiten der Stakeholder sind, direkten und nachhaltigen Einfluss zur Durchsetzung ihrer Ansprüche gegenüber dem Unternehmen geltend zu machen (Einflussgrad),
- je leichter die Stakeholder den Unternehmen ihre Leistungen entziehen können (Substitutionsgrad) und
- je geringer die Spielräume des Unternehmens sind, sich den geforderten bzw. erwarteten Gegenleistungen zu entziehen (Abhängigkeitsgrad).<sup>23</sup>

Mit den Bedrohungspotenzialen der Anspruchsgruppen kommt noch ein weiterer zentraler Aspekt mit ins Spiel: Das Unternehmen steht bei der Erbringung der Wertschöpfung im *Wettbewerb* mit anderen Unternehmen. Das *oberste Ziel* des Unternehmens ist es daher, die Wertschöpfung für die Anspruchsgruppen zu maximieren und die damit verbundene Schadschöpfung zu minimieren, d.h. für eine effiziente und effektive Nutzung knapper Ressourcen<sup>24</sup> zu sorgen. Dabei muss sich das Unternehmen in erster Linie nach den *relevanten Anspruchsgruppen* richten, d.h. nach denjenigen, die über die größten Bedrohungspotenziale verfügen, und es muss deren Ansprüche besser erfüllen als seine Konkurrenten.

Aus diesen Zusammenhängen wird deutlich, dass das oberste Ziel des Unternehmens nicht, wie von Luhmann (1968) postuliert, dessen bloße Existenzsicherung sein kann.<sup>25</sup> Die Existenzsicherung ist sicherlich ein wichtiges Ziel, da sie die langfristige Wertschöpfung (allerdings auch eine langfristige Schadschöpfung) gewährleistet und dadurch ermöglicht, dass viele Stakeholder auch in Zukunft ihre Ziele erreichen können. So sichert die Existenz beispielsweise die Arbeitsplätze der Manager und Mitarbeiter oder die Versorgung der Kunden mit Gütern und Dienstleistungen. Andererseits kann in manchen Fällen gerade die Beendigung der Unternehmensexistenz manchen Stakeholdern von großem Nutzen sein – z.B. wenn sie dadurch nicht mehr von der Schadschöpfung, wie im Fall der verheerenden gesundheitlichen Auswirkungen durch den Abbau und die Verarbeitung von Asbest, betroffen sind. Ebenso ist es möglich, dass die Wertschöpfung nur auf einen bestimmten Zeitraum hin angelegt ist: Wenn ein Unternehmer in den Ruhestand geht, für seinen Lebensabend ausgesorgt hat und keinen Nachfolger für sein Unternehmen findet, wird er das Unternehmen schließen. Es gibt daher Fälle in denen das Ziel der Existenzsicherung offensichtlich von anderen Zielen überlagert wird.

## 2.2 Aufgaben des Managements

Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, existieren Unternehmen, um die *Zwecke* zu erfüllen, die die Gesellschaft ihnen zuweist. Das heißt im Umkehrschluss, dass Unternehmen ihre Legiti-

---

<sup>22</sup> Vgl. Schmid (1997), S. 634.

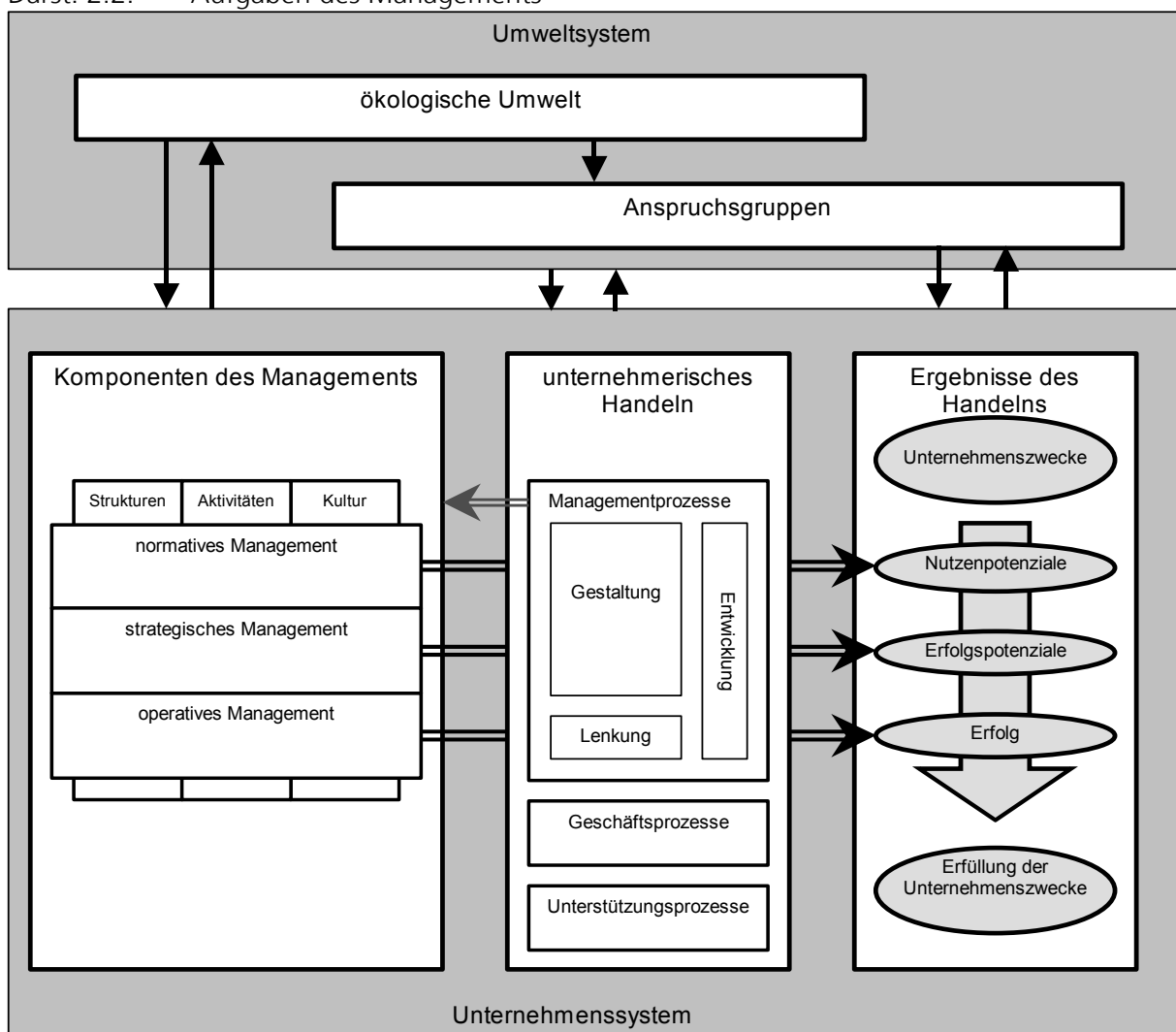
<sup>23</sup> In Anlehnung an Schmid (1997), S. 634.

<sup>24</sup> Unter „Ressourcen“ werden hier sämtliche Faktoren subsumiert, die das Unternehmen zur Erbringung der Wertschöpfung benötigt, z.B. Arbeitskraft, finanzielle, rechtliche und ökologische Ressourcen, unabhängig davon, ob diese Ressourcen gegen ein Entgelt oder auf Grund von Marktversagen kostenlos genutzt werden können.

<sup>25</sup> Nach Steinmann/Schreyögg (2000, S. 135) muss neben die Systempflege bzw. Bestandserhaltung des Unternehmenssystems (Kohäsionsfunktion) die Zweckerfüllung (Lokomotionsfunktion) treten.

mation bzw. Existenzberechtigung verlieren, wenn sie diese Zwecke nicht mehr so effizient und effizient erfüllen wie ihre Konkurrenten. Die unternehmerischen Handlungen müssen folglich auf die effektive und effiziente Erfüllung der Unternehmenszwecke hin ausgerichtet sein. Da die Ansprüche an die Unternehmen sowie ihre Erfüllung durch das unternehmerische Handeln jedoch komplexen und dynamischen Zusammenhängen unterliegen und die handelnden Akteure zunächst nur ihre eigenen Interessen verfolgen, wird ein *Management* benötigt. Dessen Aufgabe ist es, die unternehmerischen Handlungen aufeinander abzustimmen und auf die Unternehmenszwecke hin auszurichten.<sup>26</sup> Wie das Management diese Aufgabe erfüllt, wird im Folgenden genauer erläutert, einen Überblick darüber gibt die Darstellung 2.2.

Darst. 2.2: Aufgaben des Managements



Quelle: In Anlehnung an Bleicher (1999), S. 77.

Das Management erfüllt seine Aufgaben im Rahmen von Handlungen, die sich in den *Managementprozessen* der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des unternehmerischen Handelns

<sup>26</sup> Vgl. Becker (1998), S. 15.

vollziehen. Da das Management-Handeln selber wieder ein Teil der unternehmerischen Handeln ist, managet das Management nicht nur die Geschäfts- und Unterstützungsprozesse, sondern auch die Managementprozesse, d.h. sich selber.<sup>27</sup>

Im Rahmen der *Gestaltung* schafft und erhält das Management das Unternehmen als handlungsfähige Einheit. Des Weiteren setzt es verschiedene Regeln und etabliert damit eine Ordnung, die die Verhaltensvarietät der unternehmerischen Handlungen in der Weise reduziert, dass die Systemzwecke erfüllt werden können. Um jedoch die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens und die Motivation der Manager und Mitarbeiter zu erhalten sowie die Bildung informeller Organisationen zu verhindern, die sich einer Steuerung durch das Management weitgehend entziehen, ist ein bestimmtes Ausmaß an Komplexität im Unternehmen zuzulassen. Die Regeln sollten nicht zu eng sein, damit dem Verhalten eine gewisse Varietät verbleibt.<sup>28</sup>

Diese verbleibende Verhaltensvarietät schafft die Notwendigkeit für die zweite Kategorie von Managementprozessen: die *Lenkung*. Das Management trifft und verwirklicht laufend Entscheidungen und greift damit unmittelbar in das unternehmerische Handeln ein. Damit bewirkt das Management, dass innerhalb der Bandbreite, die es dem unternehmerischen Verhalten zugesteht, ein ganz bestimmtes ausgewählt wird. Das Management ist jedoch nicht in der Lage, alle Unternehmensaktivitäten laufend persönlich zu lenken. Stattdessen etabliert es dort, wo es möglich ist, *Lenkungssysteme*<sup>29</sup>, die das Management entlasten.<sup>30</sup>

Die den Umweltsystemen der Unternehmen innewohnende Dynamik führt dazu, dass sich die Anforderungen an ein Unternehmen laufend verändern. Das Unternehmen muss sich folglich selber ständig verbessern und qualitativ dazulernen. Das Management hat daher eine weitere Funktion zu erfüllen: die *Entwicklung* des Unternehmens über eine Förderung der Lernfähigkeit, d.h. der Fähigkeit des Unternehmens, sich selbst zu entwickeln. Kurzfristig sorgt das Management dafür, dass gegebene Ziele besser erreicht werden, langfristig schafft es die Voraussetzungen für die zukünftige Zielerreichung. Es verbessert die Innovationsfähigkeit und befähigt das Unternehmen, sich an neue Anforderungen anzupassen, neue Ziele zu suchen und diese zu realisieren.<sup>31</sup>

Das Management gestaltet, lenkt und entwickelt das unternehmerische Handeln mit Hilfe der *Komponenten*<sup>32</sup> des Managements (siehe insbesondere Darstellung 2.3). In Anlehnung an Bleicher (1999, S. 74ff.) werden hier die Komponenten horizontal anhand ihrer Dimensionen in ein normatives, strategisches und operatives Management und vertikal anhand ihrer Aspekte in Strukturen, Aktivitäten und die Kultur<sup>33</sup> unterteilt.<sup>34</sup>

---

27 Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 69 und 78f.

28 Vgl. H. Ulrich/Probst (1990), insbesondere S. 260f.

29 Lenkungssysteme können z.B. in technische Anlagen eingebaut werden. Aber auch das menschliche Handeln kann über computerisierte Dispositionssysteme gelenkt werden, indem mittels elektronischer Datenverarbeitung erforderliche Handlungen bestimmt und ausgelöst werden. Vgl. H. Ulrich/ Probst (1990), S 62.

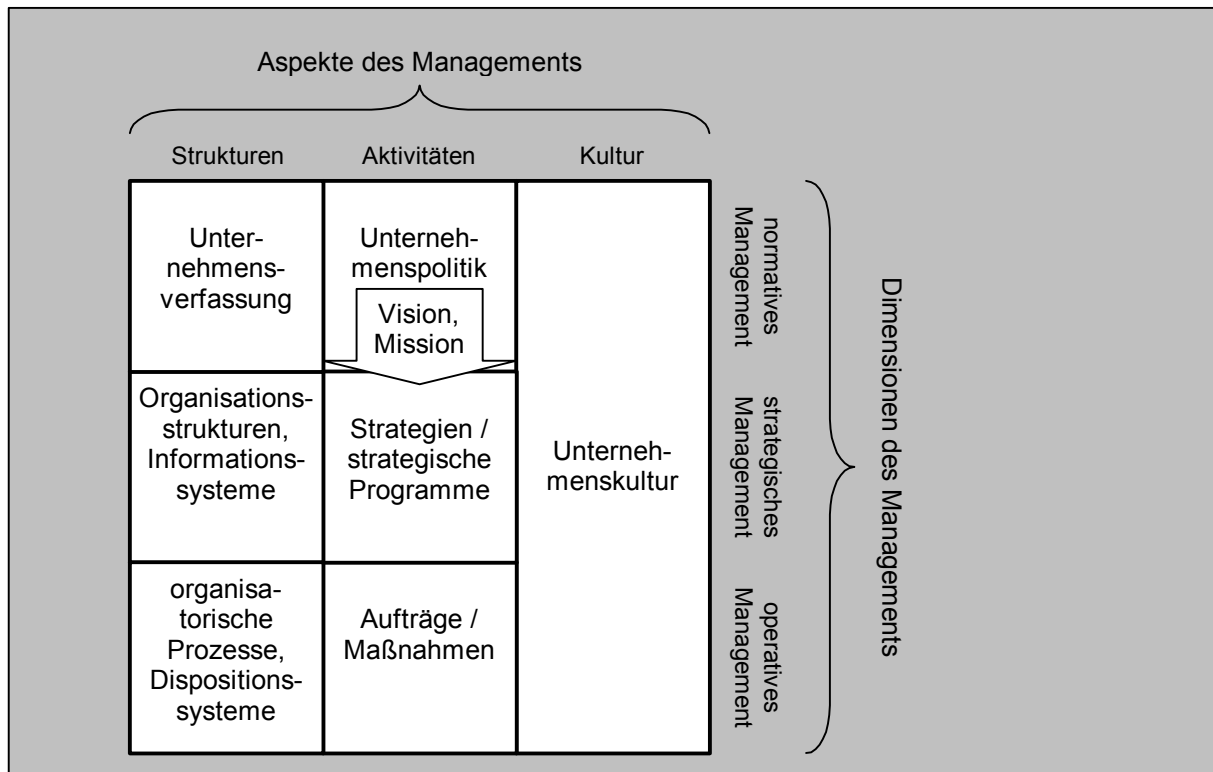
30 Vgl. H. Ulrich/Probst (1990), insbesondere S. 261ff.

31 Vgl. H. Ulrich/Probst (1990), insbesondere S. 263.

32 Die „Komponenten“ des Managements nach Bleicher (1999, S. 74ff.) werden hier, anders als in seinem Konzept, als Instrumente interpretiert, mit denen das Management auf das unternehmerische Handeln Einfluss nimmt.

33 Der Begriff der „Kultur“, wie ihn Rüegg-Stürm (2002, S. 37 und 54ff.) verwendet, wird hier dem Begriff des „Verhaltens“ nach Bleicher (1999, S. 83) vorgezogen. Denn die Komponenten bestimmen das Verhalten, sie beinhalten es jedoch nicht. Ebenso wird die Kultur nicht weiter anhand verschiedener Dimensionen unterteilt, da sich die Wirkungsweise der Kultur auf das Verhalten der Manager und Mitarbeiter zwischen den Dimensionen nicht wesentlich unterscheidet.

Darst. 2.3: Komponenten des Managements



Quelle: In Anlehnung an Bleicher (1994), S. 45.

Das *normative Management* schafft die Nutzenpotenziale<sup>35</sup>, d.h. es klärt, was die Anliegen und Bedürfnisse der relevanten Anspruchsgruppen sind, bestimmt die Zielgruppen und Zielmärkte des unternehmerischen Handelns und entwickelt Kommunikationsformen, um einen optimalen Kontakt zu den relevanten Anspruchsgruppen zu pflegen. Es definiert zudem das Leistungsangebot und den konkreten Nutzen, der für die Zielgruppen erbracht werden soll.<sup>36</sup> Das *strategische Management* generiert und gepflegt die Erfolgspotenziale und schafft damit die Voraussetzungen dafür, dass die Unternehmensziele erreicht werden können. Schließlich nutzt das

<sup>34</sup> Die zehnte Komponente, die Managementphilosophie, wie Bleicher (1999, S. 73ff.) sie vorsieht, wurde hier weggelassen, da sich alle ihre wesentlichen Eigenschaften im normativen Management wieder finden: Die Managementphilosophie umfasst nach P. Ulrich/Fluri (1992, S. 312) die grundlegenden Einstellungen, Überzeugungen, und Werthaltungen des Managements und überschneidet sich daher mit der Unternehmenskultur. Nach Bleicher (1994, S. 19 und 57ff.) sowie Dyllick und Hummel (1996, S. 18) sichert die Managementphilosophie die Legitimität des unternehmerischen Handelns und konkretisiert sich in der Unternehmensvision, die ein zukünftiges Bild des Unternehmens zeichnet, auf das das unternehmerische Handeln hin ausgerichtet wird. Insgesamt beeinflussen die Managementphilosophie und die Vision das gesamte Management-Handeln und kanalisieren es in eine gemeinsame Richtung. Diese Eigenschaften der Managementphilosophie entsprechen denen der Unternehmenspolitik.

<sup>35</sup> „Als ein Nutzenpotential ist eine in der Umwelt, im Markt oder in der Unternehmung latent oder effektiv vorhandene Konstellation zu bezeichnen, die durch Aktivitäten des Unternehmens zum Vorteil aller Bezugsgruppen erschlossen werden kann.“ Pümpin (1986), S. 47.

<sup>36</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 34.

*operative Management* diese Erfolgspotenziale und steuert das Handeln auf die Erzielung des Unternehmenserfolgs hin, d.h. in Richtung der Unternehmensziele.<sup>37</sup>

Die Gestaltung des unternehmerischen Handelns erfolgt im Wesentlichen durch das normative und strategische Management, die Lenkung des unternehmerischen Handelns hingegen durch das operative Management.<sup>38</sup> Die Entwicklung des Unternehmens betrifft sowohl das normative, strategische als auch das operative Management.

Unterschiedliche *Aspekte* der Komponenten sind ihre Aktivitäten, Strukturen und ihre Kultur.<sup>39</sup> Die *Aktivitäten* beantworten die Frage, WAS im Rahmen der Unternehmensprozesse getan wird:<sup>40</sup> Zunächst legt die Unternehmenspolitik die obersten Unternehmensziele fest indem sie definiert, welchen Nutzen das Unternehmen für seine Anspruchsgruppen stiften wird. Dies wird dokumentiert in der Vision, einem Zukunftsbild des Unternehmens, und der Unternehmensmission, die die Ziele explizit festhält. Damit ist eine Vorgabe geschaffen, auf die die Strategien (bzw. strategischen Programme)<sup>41</sup> hin ausgerichtet werden. Die operativen Aufträge konkretisieren schließlich, mit welchen Maßnahmen bzw. Aufträgen die Strategien verwirklicht werden.<sup>42</sup>

Demgegenüber legen die *Strukturen* fest, WIE die Aktivitäten im Alltagsgeschehen umgesetzt werden. Sie differenzieren die Aktivitäten des Unternehmens in einzelne Aufgaben, um durch Arbeitsteilung und Spezialisierung die Effizienz der Handlungen zu steigern. Diese Einzelleistungen werden anschließend koordiniert, um sie wieder zu einem sinnvollen Ganzen zu integrieren. Damit wird die Effektivität der Handlungen gewährleistet. Die sachliche Koordination erfolgt über die Festlegung von Aufbaustrukturen, die zeitliche Koordination über die Ablaufstrukturen.<sup>43</sup>

Im Einzelnen werden auf der normativen Ebene in der Unternehmensverfassung die unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten und Rechte der Anspruchsgruppen bei der unternehmerischen Willensbildung festgelegt. Auf der strategischen Ebene klärt die Organisationsstruktur, welche Aufgabenträger welche Aufgaben mit welchen Ressourcen und Informationsinstrumenten erfüllen. Des Weiteren legen sie fest, welche Verantwortung und Weisungsbefugnisse mit der jeweiligen Aufgabenerfüllung verbunden sind. Auf der operativen Ebene werden schließlich die zeitlichen

---

<sup>37</sup> Diese Definitionen des normativen, strategischen und operativen Managements gehen ursprünglich auf Gälweiler (1987, S. 28ff.) zurück. Er macht die Existenzsicherung des Unternehmens abhängig von der Aufrechterhaltung des Regelkreises aus Erfolgspotenzialen, die die Voraussetzungen für die Erfolgserzielung darstellen, dem Unternehmenserfolg und der Liquidität. Im Rahmen der St. Galler Management-Lehre wurde die normative Dimension hinzugefügt, die darauf gerichtet ist, Nutzenpotenziale zu schaffen und damit die gesellschaftliche Legitimität zu sichern (vgl. z.B. Bleicher (1999, S. 74f. und 460f.)). Während Gälweiler (1987) den Erfolgsbegriff rein finanziell und Bleicher (1999, S. 76) ihn ausschließlich in Bezug auf marktliche Erfolge definieren, wird hier unter Erfolg allgemein die Erreichung der Unternehmensziele verstanden (vgl. Dyckhoff (2000b), S. 189).

<sup>38</sup> Vgl. Bleicher (1999), S. 74.

<sup>39</sup> Vgl. Bleicher (1999), S. 81ff.

<sup>40</sup> In Anlehnung an Rüegg-Stürm (2002), S. 37.

<sup>41</sup> Die Strategien bzw. strategischen Programme legen insbesondere fest, auf welchen Teil der Gesamtwertschöpfung, entsprechend der eigenen Kernkompetenzen, sich das Unternehmen konzentriert. Die Strategien bestimmen zudem, welche Kooperationspartner bestimmte Teile der Wertschöpfung übernehmen und wie die Zusammenarbeit mit diesen gestaltet wird. Sie bestimmen ebenfalls, welche Ressourcen mobilisiert werden, um entsprechende Fähigkeiten und Kernkompetenzen aufzubauen und zu pflegen. Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 39ff.

<sup>42</sup> Vgl. Bleicher (1999), S. 74ff.

<sup>43</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 47ff.

Abläufe, d.h. die organisatorischen Prozesse, festgelegt und Dispositionssysteme eingerichtet, die das Management bei der Lenkung des Verhaltens entlasten.<sup>44</sup>

Die *Kultur*, mit ihren verschiedenen Subkulturen klärt schließlich das WARUM bzw. WOZU des unternehmerischen Handelns.<sup>45</sup> Sie gibt den in den Unternehmen handelnden Menschen einen gemeinsamen Sinnhorizont, um die Vorgaben durch die Aktivitäten und Strukturen zu verstehen und anzuwenden sowie um „unvorhersehbare, schwer verständliche, mehrdeutige Ereignisse und Entwicklungen sinnhaft in den Gesamtzusammenhang einzuordnen und auf dieser Grundlage als Kollektiv handlungsfähig zu bleiben. (...) Zentrale Elemente einer Unternehmenskultur sind: Normen und Werte, Einstellungen und Haltungen, Geschichten und Mythen (...), Denk-, Argumentations- und Interpretationsmuster, Sprachregelungen sowie kollektive Erwartungen und Hintergrundüberzeugungen“.<sup>46</sup> Die Kultur regelt damit das Verhalten der Mitarbeiter und Manager bei ihrer Aufgabenerfüllung – sowohl auf der normativen, strategischen und der operativen Dimension.

## 2.3 Positionierungen des Managements

Jedes Unternehmen verfügt über ein solches System an Komponenten. D.h. in jedem Unternehmen gibt es beispielsweise eine Unternehmenskultur und verschiedene Subkulturen – ob es sich dessen bewusst ist oder nicht. Was sich dabei jedoch von Unternehmen zu Unternehmen und in der Regel auch innerhalb des Unternehmens z.B. von Abteilung zu Abteilung unterscheidet, sind die Ausprägungen der Merkmale bzw. die Eigenschaften der einzelnen Komponenten, im Folgenden *Positionierungen*<sup>47</sup> genannt. Die verschiedenen Komponenten beeinflussen das unternehmerische Handeln auf unterschiedliche Art und Weise – die Aktivitäten eher ausrichtend, die Strukturen eher ordnend bzw. koordinierend und die Kultur(en) eher implizit sinnstiftend. Die jeweiligen Merkmalsausprägungen geben dem Handeln dabei die konkrete Richtung vor.

Um nun das gesamte unternehmerische Handeln auf die Erfüllung bestimmter gesellschaftlicher Zwecke hin auszurichten, müssen alle Komponenten entsprechend darauf ausgerichtet bzw. positioniert sein. Die Vernachlässigung bereits einer zentralen Komponente kann ursächlich dafür verantwortlich sein, dass die Zwecke nicht (voll) erfüllt werden. Eine Unternehmenspolitik beispielsweise, die sich zum Ziel setzt, differenzierte und sich ständig verändernde Kundenwünsche zu antizipieren und zu erfüllen, kann nicht durch Manager und Mitarbeiter verwirklicht werden, die kulturell stark opportunistisch geprägt und daher in ihrem Denken und Handeln nach innen gerichtet und nicht veränderungsbereit sind. Eine effektive und effiziente Steuerung des unternehmerischen Handelns auf die Unternehmenszwecke hin ist folglich nur möglich, wenn alle Komponenten *integriert*, d.h. unter Berücksichtigung interner und externer Wechselwirkungen abgestimmt und im Hinblick auf die Unternehmenszwecke optimal ausgerichtet sind. Da sich die Merkmalsausprägungen bzw. Positionierungen der Komponenten, die Unternehmensumwelt sowie die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen ihnen dynamisch verändern, ist die Integration selber ein fortlaufender organisationaler Lern- und Entwicklungsprozess.<sup>48</sup>

---

44 In Anlehnung an Bleicher (1999), S. 81ff.

45 In Anlehnung an Rüegg-Stürm (2002), S. 37.

46 Rüegg-Stürm (2002), S. 55, Aufzählungszeichen aus dem Original weggelassen.

47 Bleicher (1999) spricht hier von Dimensionierungen bzw. Profilierungen der Komponenten.

48 In Anlehnung an Bleicher (1999), S. 576ff.

## 2.4 Handlungsautonomie vs. Rahmenbedingungen

Bei der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des unternehmerischen Handelns mit Hilfe der Komponenten auf die Unternehmenszwecke hin, ist das Management bestimmten *Rahmenbedingungen* unterworfen. Es muss einerseits die Wechselwirkungen beachten, die zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen bestehen. Denn nur so kann das Unternehmen seine Zwecke erfüllen und seine Legitimität, Marktstellung und seinen Erfolg bewahren. Das Management stimmt also die Komponenten mit den sich ständig verändernden *externen Anforderungen* ab: den Ansprüchen seiner relevanten Stakeholder, die letztlich die Unternehmenszwecke (vgl. Abschnitt 2.1) vorgeben und die über die Mitbestimmung sowie die marktlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zum Ausdruck kommen. Das Management muss also seine Entscheidungen an diesen externen Rahmenbedingungen ausrichten.

Andererseits ist das Management auch an die Wechselwirkungen innerhalb der Komponenten gebunden. Alle Komponenten wirken auf das unternehmerische Handeln, wenngleich, wie bereits beschrieben, auf unterschiedliche Art und Weise. Sind sie bzw. ihre Positionierungen nicht aufeinander abgestimmt, steuern sie das Verhalten in unterschiedliche Richtungen bzw. auf widersprüchliche Art und Weise – das unternehmerische Handeln ist dann nicht mehr effektiv und effizient auf bestimmte Zwecke hin ausgerichtet. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Unternehmenszwecke erfüllt werden, sinkt. Daher gibt es neben den externen auch *interne Vorgaben* bzw. Rahmenbedingungen für Management-Entscheidungen, die beachtet werden müssen: So gibt die Unternehmenspolitik die Zielrichtung für die Unternehmensstrategien vor. Die Unternehmensstrategien selber generieren wiederum Erfolgspotenziale, die durch die operativen Maßnahmen genutzt werden, um den Unternehmenserfolg zu generieren. Insgesamt müssen die Komponenten des Managements müssen folglich sowohl intern als auch extern aufeinander abgestimmt, d.h. *integriert*, sein.<sup>49</sup>

Das Management verfügt jedoch über gewisse *Handlungsautonomien* bzw. Spielräume in seinen Entscheidungen.<sup>50</sup> Ihre Nutzung unterliegt in besonderem Maße einer zeitlichen Dimension: Nur wenn sie frühzeitig erkannt und genutzt werden, können sie voll ausgeschöpft werden. Unter der Voraussetzung, dass dies gelingt, hat das Management grundsätzlich die folgenden Möglichkeiten, seine Handlungsspielräume zu nutzen:

- *Aktive Gestaltung* bzw. Beeinflussung der externen und internen Rahmenbedingungen: Das Management kann Veränderungen in den Rahmenbedingungen anstoßen oder verhindern. Es kann dabei entweder mit den relevanten Personen kooperieren oder über eine Konfrontation auf die Rahmenbedingungen einwirken.
- *Passive Akzeptanz* der externen und internen Rahmenbedingungen: Das Management kann sich an die (sich verändernden) Rahmenbedingungen anpassen oder sich durch Rückzug (z.B. aus einem Markt, einem Land etc.) neue Rahmenbedingungen auswählen und sich neu positionieren.

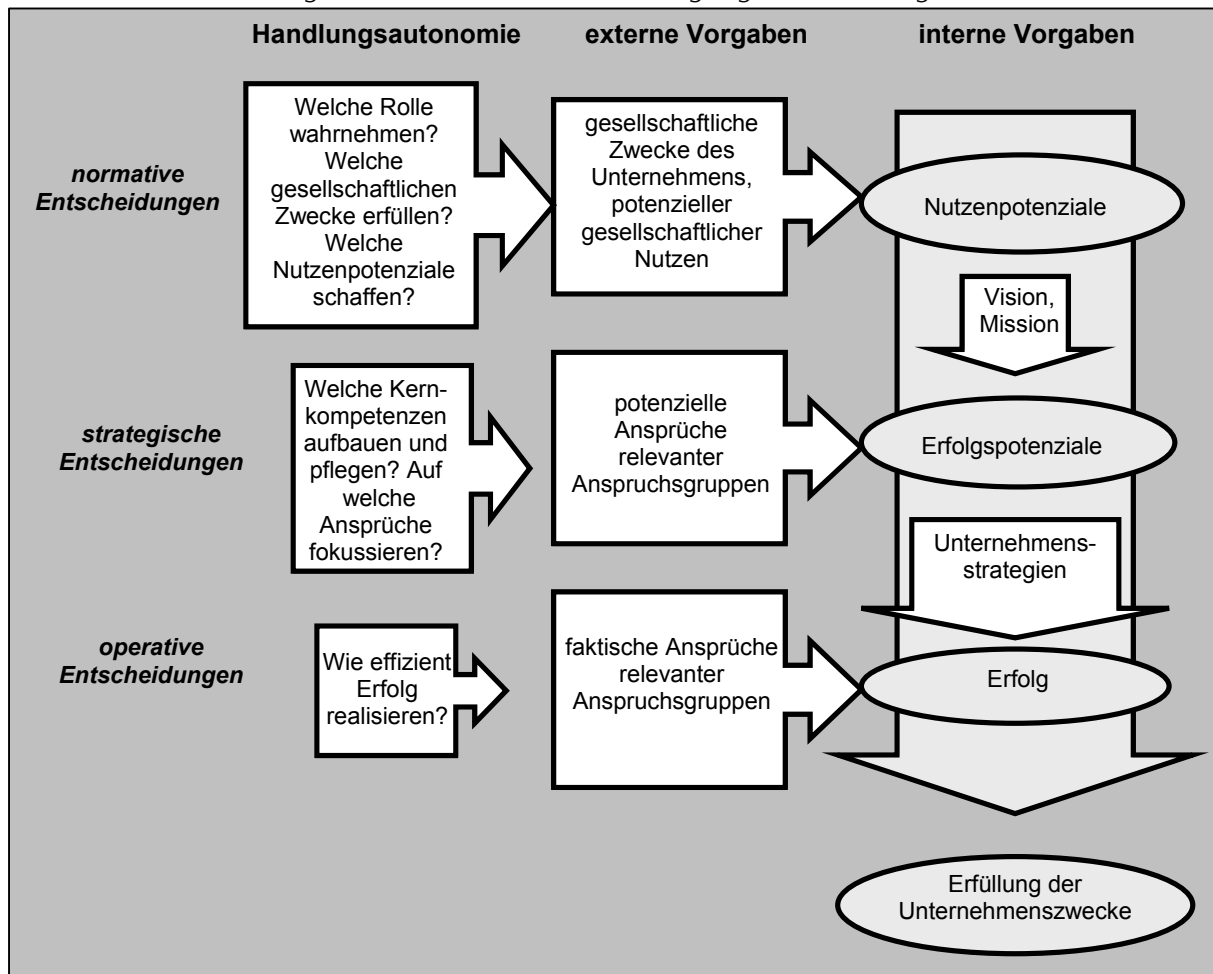
---

<sup>49</sup> In Anlehnung an Bleicher (1999), S. 576ff., der allerdings eine genaue Definition dessen, was ein integriertes Management ausmacht, vermissen lässt.

<sup>50</sup> Siehe hierzu Bleicher (1999), S. 156ff.



Darst. 2.4: Handlungsautonomie vs. Rahmenbedingungen des Managements



Darstellung 2.4 zeigt die unterschiedlichen Fragestellungen des Managements entlang der Managementdimensionen. Sie visualisiert dabei, welchen Rahmenbedingungen die Entscheidungen entlang der Dimensionen unterliegen und welche Handlungsautonomien verbleiben.

Die *normativen* Entscheidungen bestimmen die Nutzenpotenziale des unternehmerischen Handelns. Dabei ist das Management an die Zwecke gebunden, die die Gesellschaft dem Unternehmen zuweist: Die Schöpfung von Werten (vgl. Abschnitt 2.1).<sup>51</sup> Gleichzeitig verfügt das Management auf der normativen Ebene über die größte Handlungsautonomie: Es wählt aus, welche dieser möglichen Werte das Unternehmen schafft, d.h. für welche Anspruchsgruppen es welchen Nutzen stiftet, z.B. den Transport von Gütern für Geschäfts- und Privatkunden.

Daraus ergeben sich für die *strategischen Entscheidungen* erste interne Rahmenbedingungen: Das strategische Management muss bei seiner Entscheidung, welche Erfolgspotenziale es generiert und gepflegt, innerhalb des Rahmens agieren, den ihm die Vision und die Mission vorgeben. Gleichzeitig ist es an die externen Vorgaben – die zukünftigen Ansprüche relevanter Anspruchsgruppen – gebunden, die konkrete, z.B. gesetzliche, Anforderungen an diese

<sup>51</sup> Vgl. Becker (1998), S. 15 und 155f.

Gütertransporte geltend machen. Zu diesem Zweck beobachtet das Management u.a. Marktsignale, gesellschaftliche und politische Trends.

Trotzdem verbleibt dem strategischen Management ein Handlungsspielraum – der allerdings geringer ist als auf der normativen Ebene: Es wählt z.B. aus, welche Ressourcen es bündelt und zu Kernkompetenzen erweitert, welche bestehenden Kernkompetenzen es weiter pflegt, auf welche Marktsegmente es sich fokussiert, welchen Teil der Wertschöpfung es selber durchführt und welche strategischen Partnerschaften es eingeht.

So konzentrieren sich beispielsweise die Mobilitätskonzerne in der Regel auf die Organisation transnationaler Logistiknetzwerke, den Gütertransport selber lagern sie in der Regel an Spediteure aus. Gegenüber den Kunden treten sie gleichzeitig mit einer einheitlichen Marke auf. Des Weiteren gehen sie dazu über, ihren Geschäftskunden über den physischen Transport hinaus Logistikdienstleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette anzubieten.<sup>52</sup>

Mit den Strategien sind den *operativen* Entscheidungen relativ enge interne Rahmenbedingungen gesetzt. Das operative Management konkretisiert sie und sorgt für die Umsetzung der operativen Maßnahmen. Es sieht sich dabei faktischen Ansprüchen relevanter Anspruchsgruppen, d.h. konkreten marktlichen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen sowie der Mitsprache interner Anspruchsgruppen, gegenüber. Die verbleibende Handlungsautonomie beschränkt sich nur mehr auf die Frage, wie die Erfolgspotenziale möglichst effizient genutzt werden können, um damit den Erfolg des Unternehmens zu maximieren.

Es ist deutlich geworden, dass das Management seine Entscheidungen bzgl. der Ausrichtung der Komponenten unter bestimmten externen und internen Rahmenbedingungen trifft. Die externen Rahmenbedingungen sind auf jeder Dimension vorgegeben und werden von der normativen über der strategischen hin zur operativen Dimension zunehmend konkreter und enger. Dies trifft in noch stärkerem Maße für die internen Vorgaben zu. Demgegenüber sind die Entscheidungsspielräume des Managements auf der normativen Ebene noch relativ groß, nehmen aber bis zur operativen Ebene stark ab.

## 2.5 Lücken im Management: Wo besteht Handlungsbedarf?

Wann kann nun – aufbauend auf diesen Ausführungen – von einer Lücke im Management gesprochen werden? Welche Arten von Lücken gibt es? Aus zwei verschiedenen Perspektiven heraus, einer wettbewerblichen und einer gesellschaftlichen, werden im Folgenden Integrationslücken, ethische und unternehmensethische Lücken unterschieden. Aus ihnen können unterschiedliche Handlungsbedarfe abgeleitet werden.

Wie oben bereits beschrieben, ist es die Aufgabe des Managements, das unternehmerische Handeln auf die Unternehmenszwecke hin auszurichten, die ihm die Gesellschaft vorgibt. Gelingt es dem Management nicht, die Ansprüche *relevanter* Anspruchsgruppen zu erfüllen, ist eine *Integrationslücke* im Management vorhanden. Integrationslücken treten zum einen dann auf, wenn *externe Vorgaben* nicht ausreichend berücksichtigt werden – hier gerät das Unternehmen in Konflikt mit seinen relevanten Anspruchsgruppen. Werden beispielsweise gesetzliche Bestimmungen nicht eingehalten, drohen dem Unternehmen zumeist finanzielle Strafen und ein erheblicher Imageverlust. Gelingt es dem Unternehmen nicht, wichtige Kundenwünsche zu erfüllen, verliert es Marktanteile, der Umsatz sinkt und es nähert sich seiner Gewinnschwelle.

---

<sup>52</sup> Vgl. Plehwe/Bohle (1998), S. 54.

Eine weitere Ursache für Integrationslücken ist dann gegeben, wenn *interne Vorgaben* nicht adäquat beachtet werden. Unternehmensstrategien müssen sich beispielsweise an den oberen Unternehmenszielen des normativen Managements ausrichten – unabhängig davon, ob diese auf Entscheidungen innerhalb der Handlungsspielräume oder auf externe Vorgaben zurückgehen. In diesem Fall wird das unternehmerische Handeln nicht effektiv und effizient in eine einheitliche Richtung gesteuert.

So wird die freiwillige Verpflichtung zu sozialem Engagement in der Unternehmenspolitik, die sich nicht entsprechend auf der strategischen und operativen Ebene wieder findet, nie erfüllt. Die Folge ist, dass das Unternehmen mit seiner Unternehmenspolitik hohe soziale Ansprüche weckt, denen es de facto nicht genügt. Damit setzt es nach außen seine Glaubwürdigkeit aufs Spiel, was das Unternehmensimage beschädigt und sich z.B. negativ auf die Produktnachfrage auswirken kann. Des Weiteren haben die Manager und Mitarbeiter intern keine klaren, eindeutigen Verhaltensrichtlinien vor Augen. Die Handelnden ziehen folglich nicht an einem Strang und der Zusammenhalt ist gefährdet.

Die Integrationslücke stellt die Erfüllung der Unternehmenszwecke in den Mittelpunkt, die von den relevanten Anspruchsgruppen vorgegeben werden, und nimmt damit eine *Wettbewerbsperspektive* ein. Diese Perspektive ist weit verbreitet – schon allein deshalb, weil Unternehmen in aller Regel einem harten Wettbewerb ausgesetzt sind – und basiert auf dem Machtprinzip: Es werden nur diejenigen Ansprüche aufgegriffen, deren Stakeholder über entsprechende Bedrohungspotenziale verfügen. Werden beispielsweise keine weit reichenden und langfristigen ökologischen Maßnahmen im Unternehmen ergriffen, so kann das daran liegen, dass sie für das Unternehmen keinen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung relevanter Ansprüche liefern. Dass diese Sichtweise allerdings verkürzt ist, zeigen die verheerenden ökologischen und sozialen Folgen, die ein nicht nachhaltiges Wirtschaften mit sich bringt. Unternehmen müssen sich daher auch aus einer *gesellschaftlichen Perspektive* heraus beurteilen lassen: Wie viel Nutzen generieren sie für die Gesellschaft, und in welchem Verhältnis steht dieser Nutzen zu dem Schaden, den das unternehmerische Handeln verursacht?

An dieser Stelle rücken, im Gegensatz zu den bisher betrachteten relevanten Ansprüchen, die *ethisch legitimen* Ansprüche an das Unternehmen in den Mittelpunkt. Welche Ansprüche ethisch legitim sind, wird nach Habermas (1991) und Apel (1998) im Rahmen eines gesellschaftlichen Diskurses, wie ihn die Diskursethik<sup>53</sup> vorsieht, bestimmt. Auch nach den Worten P. Ulrichs (1998b, S. 41) ist „die gedankliche Gemeinschaft der mündigen Bürger in einer modernen Ethik (...) die einzig denkbare Moralinstanz“.

Damit rücken auch diejenigen Anspruchsgruppen ins Blickfeld, die durch das unternehmerische Handeln betroffen sind, aber, wie z.B. im Falle zukünftiger Generationen, nicht über die entsprechenden Bedrohungspotenziale verfügen, um ihre Interessen gegenüber dem Unternehmen geltend zu machen. Daher wird es nötig, eine weitere Lücke zu benennen: Werden die ethisch legitimen Ansprüche der unternehmerischen Stakeholder nicht erfüllt, besteht eine *ethische Lücke* im Management. Damit wird an das unternehmerische Handeln implizit der moralische Anspruch erhoben, für die Auswirkungen des eigenen Handelns – einschließlich des Unterlassens von Handlungen – Verantwortung zu übernehmen und die ethischen Lücken zu schließen. Ethische Lücken treten grundsätzlich dann auf, wenn

---

<sup>53</sup> Die Leitidee eines solchen Diskurses ist die mögliche Beteiligung aller Betroffenen, die Chancengleichheit im Sinne einer Herrschaftsfreiheit sowie der Wille zur Vernunft, d.h. die rationale Motivation aller Teilnehmer (vgl. Rüegg (1989), S. 247).

- interne oder externe Vorgaben für ethisches Handeln, z.B. Vorschriften bezüglich der Arbeitssicherheit, nicht befolgt werden,
- das Management seine Handlungsspielräume nicht für die Erfüllung ethisch legitimer Ansprüche nutzt oder
- die externen Vorgaben die Erfüllung dieser Ansprüche nicht zulassen, z.B. wenn der Unternehmensgewinn substantziell geschmälert würde.

Das Management wird sich aus dem Eigeninteresse heraus, im Wettbewerb zu bestehen, nach den Rahmenbedingungen richten, die ein ethisch legitimes Handeln forcieren bzw. belohnen. Des Weiteren kann es die in Abschnitt 2.4 beschriebenen Handlungsspielräume aus eigenem Antrieb heraus für ein ethisches Handeln nutzen. Allerdings haben diese Handlungsspielräume ihre Grenzen: Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind in der Realität unvollkommen in dem Sinne, dass sie ein ethisch legitimes Handeln teilweise bestrafen und damit verhindern oder zumindest behindern. Es gibt beispielsweise viele Länder, in denen ein Unternehmen ohne Bestechungen kaum Möglichkeiten hat, Geschäfte zu betreiben. Dieses System zu ändern, ist für ein einzelnes Unternehmen kaum machbar. Und ein Rückzug aus solchen Märkten kann u.U. den Niedergang des Unternehmens bedeuten. Hier sieht sich das Unternehmen einem Konflikt zwischen seinen relevanten und ethisch legitimen Ansprüchen gegenüber.

Mit diesen Konfliktsituationen beschäftigt sich die *Unternehmensethik*.<sup>54</sup> Sie stellt die Frage danach, welche Verantwortung Unternehmen für die Auswirkungen ihrer Handlungen tragen können bzw. was ein „gutes“ unternehmerisches Handeln ausmacht. Verantwortung ist zunächst

„die sittliche Grundhaltung, aus der heraus jemand sein Handeln durch selbständige Entscheidungen bestimmt. Solches Handeln ist dem Menschen (als Verdienst oder Schuld) zurechenbar; er kann also hinsichtlich seines Tuns und Lassens sowie der daraus entstehenden Folgen zur Verantwortung gezogen werden. Verantwortung ist nur bei einem Handeln aus Freiheit als sinnvoll denkbar.“<sup>55</sup>

Diese Definition weist auf eine wesentliche Eigenschaft der Verantwortung hin: Eine Person hat nur dann die Folgen für ihr Handeln zu verantworten, wenn sie „aus Freiheit“ gehandelt hat, d.h. wenn sie bei ihrer Entscheidung überhaupt eine Wahl hatte. Haben Unternehmen denn die Wahl, entgegen den Interessen relevanter Anspruchsgruppen zu handeln? Können sie in solchen Fällen zur Verantwortung gezogen werden? Unternehmensethische Konzepte nehmen hier unterschiedliche Positionen ein – von der Ansicht, dass Unternehmen quasi nie entgegen ökonomischer Sachzwänge handeln können<sup>56</sup>, bis hin zur Forderung, dass sich jedes unternehmerische Handeln der Moralphilosophie zu unterwerfen habe<sup>57</sup>.

Das Konzept der integrativen Wirtschaftsethik von P. Ulrich (1998a, S. 148ff.) positioniert sich zwischen diesen beiden Extrempositionen: Seiner nach Meinung gibt es Grenzen der Zumutbarkeit für ein Unternehmen, ethisch legitime Ansprüche zu erfüllen. Gleichzeitig kann jedoch die Gewinnerzielung nicht der oberste Maßstab unternehmerischen Handelns sein – sie muss sich, ebenso wie andere ökonomische Sachzwänge, selber erst einer ethischen Legitimation unterziehen. Er kanalisiert diesen Konflikt auf die Frage, inwieweit es einem Unternehmen *zugemutet* werden kann, Verantwortung für die Folgen des eigenen Handelns zu übernehmen. Dabei stellt er folgende Forderungen an ein „gutes“ und gleichzeitig zumutbares unternehmerisches Han-

---

<sup>54</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2000), S. 106.

<sup>55</sup> O.V. (1992), S. 111, Abkürzungen wurden ausgeschrieben.

<sup>56</sup> Siehe Homann (1994).

<sup>57</sup> Siehe Steinmann/Löhr (1994).

deln: die Änderung der persönlichen Zwecksetzungen bzw. Präferenzen und der äußeren Rahmenbedingungen des Wettbewerbs, d.h. der Restriktionen des unternehmerischen Handelns.

Die Änderung der *persönlichen Zwecksetzungen* zielt individualethisch auf die personale *Selbstbegrenzung* ab:

„Prinzipiell zumutbar ist, dass wir in solchen Situationen die konkreten Handlungszwecke und die *Strategie ändern*, mit der wir unsere ökonomische Selbstbehauptung anstreben. Es gehört zu den Standardeinsichten der situations- oder kontingenztheoretischen Ansätze der Organisationstheorie, dass prinzipiell die Möglichkeit einer *strategischen Wahl der Constraints* (Sachzwänge), unter denen eine Organisation oder ein Wirtschaftssubjekt erfolgreich sein will, besteht. (...) Prinzipiell zumutbar ist zum zweiten stets der Verzicht auf strikte Eigennutzenmaximierung. Mehr noch: Die strikte egoistische Vorteil- oder Erfolgsmaximierung ist grundsätzlich kein „möglicher“ legitimer Zweck, denn sie käme ja gerade der vorentschiedenen und prinzipiellen Missachtung aller ihr entgegenstehenden Wertaspekte und damit auch des Primats der Legitimität vor dem Erfolg gleich. Möglich und geboten ist, mit anderen Worten, prinzipiell eine moralische Selbstbegrenzung des personalen Erfolgs- oder Gewinnstrebens.“<sup>58</sup>

Die personale Selbstbegrenzung fordert somit zum einen, dass das Management seine Handlungsautonomie nutzt, indem es sich nicht den gegebenen Rahmenbedingungen fügt sondern sich gegebenenfalls zurückzieht und *neu positioniert*. Damit kann es sich weiterhin gegenüber den Wettbewerbern behaupten und den Konflikt auflösen. Zum anderen fordert P. Ulrich (1998a, S. 160), dass das Management im Konfliktfall seine *eigenen Ansprüche* ändert bzw. zurücknimmt, allerdings nur, soweit dies zumutbar ist. Denn auch er sieht die Grenzen der unternehmerischen Verantwortung auf Grund der Wettbewerbszwänge des Unternehmens:

„Je intensiver der Wettbewerb ist, um so mehr entfaltet er Sachzwangcharakter. Im gedanklichen Grenzfall eines *totalen* (d.h. total regel- und grenzlosen) Wettbewerbs würde etwa für Unternehmer nahezu jede Rücksichtnahme auf „betriebsfremde Gesichtspunkte“ unzumutbar. Wo umgekehrt die wirtschaftlichen Nachteile, die für den einzelnen Akteur aus der Berücksichtigung solcher Gesichtspunkte resultieren, verhältnismässig gering sind, ist der Verzicht eher zumutbar, ja er wird in solchen „Kleinkosten-Situationen“ auch eher gewillt sein, von der Verfolgung seines Eigeninteresses abzusehen.“<sup>59</sup>

Inwieweit diese Selbstbegrenzung im konkreten Fall tatsächlich zumutbar ist oder nicht, wird, ebenso wie die Legitimität von Ansprüchen, auch wieder im Rahmen eines Diskurses festgestellt:

„In einem rationalen Zumutbarkeitsdiskurs geht es (...) darum, (...) die legitimen Selbstbehauptungsansprüche der Wirtschaftssubjekte ebenso wie ihre zumutbare Selbstbegrenzung zu klären. Nun pflanzen sich aber die Wettbewerbswirkungen prinzipiell unabgrenzbar auf eine endlose Vielzahl von Wirtschaftssubjekten fort, wie wir weiter oben gesehen haben. Daher kann, wenn es um die allgemeinen Selbstbehauptungsbedingungen aller Wirtschaftssubjekte geht, der „Ort“ des wirtschaftsethischen Zumutbarkeitsdiskurses letztlich nur die allgemeine Öffentlichkeit der Wirtschafts- und Staatsbürger sein.“<sup>60</sup>

Die zweite Forderung, die Änderung der *äußeren Rahmenbedingungen des Wettbewerbs*, zielt institutionenethisch auf die politische Wettbewerbsbegrenzung ab: Das Management sollte ver-

<sup>58</sup> P. Ulrich (1998a), S. 160, Hervorhebungen auch im Original.

<sup>59</sup> P. Ulrich (1998a), S. 162, Hervorhebungen auch im Original.

<sup>60</sup> P. Ulrich (1998a), S. 162.

suchen, die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns so zu beeinflussen, dass bestimmte unmoralische Optionen strikt eigennützigem Handeln ausgeschlossen werden und die Befolgung moralischer Normen zumutbar wird. Das Management hat dabei zwei Möglichkeiten: die Wirkungsrichtung des Wettbewerbszwangs zu verändern, indem gezielt ökonomische Anreize gesetzt werden, oder den Wettbewerb dort zu beschränken, wo weniger seine Wirkungsrichtung als vielmehr sein Sachzwangeffekt an sich das Problem darstellt.<sup>61</sup>

P. Ulrich (1998a, S. 162f.) sieht damit lediglich die aktive Mitgestaltung der politischen Rahmenbedingungen vor. Das Management hat jedoch weitreichendere Handlungsspielräume – es kann grundsätzlich auf *alle* externen und internen *Rahmenbedingungen* mehr oder weniger weit gehenden Einfluss ausüben. Unternehmen sind beispielsweise über ein gezieltes Marketing in der Lage, die Ansprüche ihrer Kunden zu beeinflussen. Sie können auch Wettbewerbsbedingungen mit Hilfe von Unternehmenskooperationen, z.B. auf Verbandsebene, oder gesellschaftliche Ansprüche über die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen mit gestalten. Genauso kann das Mittlere Management versuchen, über ein persönliches Gespräch mit seinen Vorgesetzten oder durch die gezielte Suche nach Verbündeten im Unternehmen interne Rahmenbedingungen zu verändern. Das Management sollte folglich im Konfliktfall sämtliche internen und externen Rahmenbindungen – soweit dies möglich ist – beeinflussen.

Um den Grenzen des ethisch legitimen Handelns Rechnung zu tragen, wird an dieser Stelle noch ein weiterer Begriff eingeführt: die *unternehmensethische Lücke*. Sie bezeichnet diejenige Teilmenge ethischer Lücken, die das Unternehmen im Rahmen seiner zumutbaren Handlungsmöglichkeiten schließen kann. Das Management ist dabei insbesondere angehalten, im Fall von Konflikten die ihm zur Verfügung stehenden Handlungsautonomien für ein verantwortliches Handeln zu nutzen. Es sollte zum einen seine *persönlichen Zwecksetzungen* verändern, d.h.

- sich aus den gegebenen Rahmenbedingungen *zurückziehen* und sich *neu positionieren*, d.h. nach innovativen Möglichkeiten suchen, wie das Gewinnprinzip auch auf moralische Art und Weise erreicht werden kann, und
- die eigenen Ansprüche im Sinne einer moralischen *Selbstbegrenzung* ändern bzw. zurücknehmen – allerdings nur in einem zumutbaren Rahmen, da auch Selbstbehauptungsansprüche grundsätzlich ethisch legitim sind.

Zum anderen sollte das Management seinen Einfluss geltend machen und die internen und externen *Rahmenbedingungen* so *ändern*, dass sie einem moralischen Handeln nicht mehr entgegen stehen.<sup>62</sup>

Wo liegt nun angesichts der vielfältigen Ansprüche und Lücken im Management dessen *Handlungsbedarf*? Das Management *muss* auf Grund des Wettbewerbs, dem das Unternehmen ausgesetzt ist, die Integrationslücken schließen. D.h. es muss die externen und internen Vorgaben in seinen Entscheidungen berücksichtigen, um dafür zu sorgen, dass das Unternehmen seine Zwecke effizient und effektiv erfüllt. Zugleich *soll* das Management aus einer gesellschaftlichen Perspektive heraus unternehmensethische Lücken schließen und dabei insbesondere seine Handlungsspielräume voll ausnutzen.

---

<sup>61</sup> Vgl. P. Ulrich (1998a), S. 162f.

<sup>62</sup> In Anlehnung an P. Ulrich (1998a), S. 148ff.

## 3 Umweltmanagement

### 3.1 Das Unternehmen und seine ökologische Umwelt

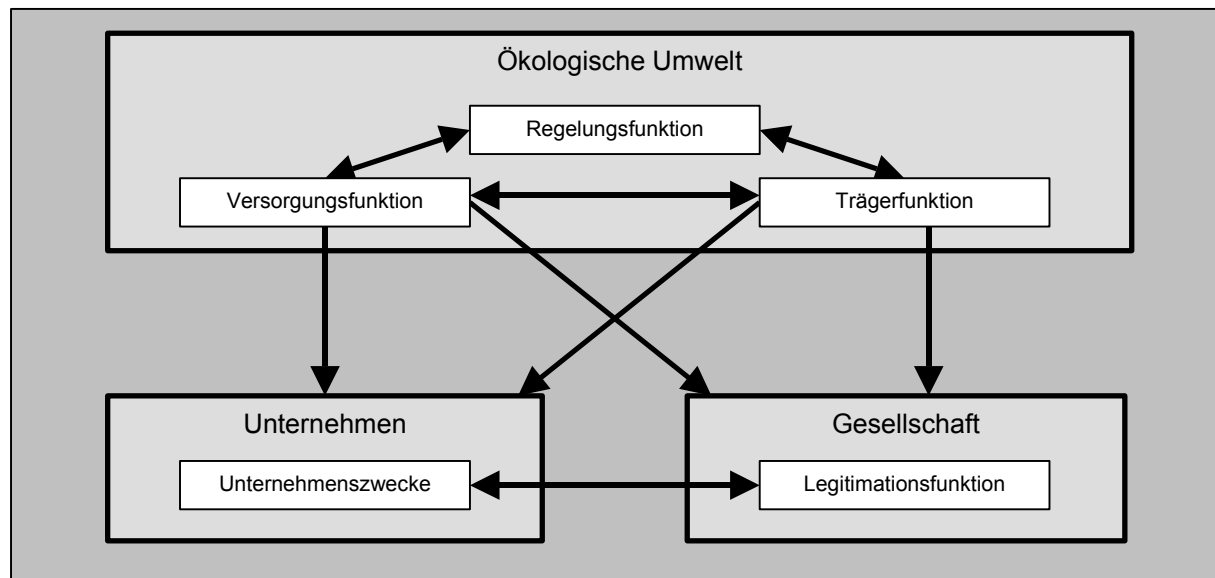
Aufbauend auf die im vorherigen Kapitel geschilderten Aufgaben des Managements werden in diesem Kapitel nun die Aufgaben des Umweltmanagements definiert und genauer beschrieben. Dafür ist zunächst ein Bezugsrahmen nötig, der wichtige Wechselwirkungen zwischen dem Unternehmen und der ökologischen Umwelt thematisiert.<sup>63</sup> Daraus leiten sich schließlich die relevanten und die legitimen ökologischen Ansprüche ab, die an ein Unternehmen gestellt werden.

Die ökologische Umwelt – synonym: die natürliche Umwelt – ist das Teilsystem der Unternehmensumwelt, das sowohl die unbelebte Natur mit den Umweltmedien Boden, Wasser und Luft als auch die belebte Natur mit den Bereichen Ökosysteme, Mensch, Flora und Fauna umfasst.<sup>64</sup> Sie erfüllt wesentliche Funktionen sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft (siehe Darstellung 3.1).

Die ökologische Umwelt erfüllt für Unternehmen

- eine *Versorgungsfunktion*, indem sie Inputs bzw. Ressourcen für die Produktionsprozesse liefert,
- eine *Trägerfunktion*, indem sie unerwünschte Outputs (Abgase, Abwässer und Abfälle) aufnimmt, und
- eine *Regelungsfunktion*, durch die sich die ökologischen Systeme in einem gewissen Rahmen selber wieder regenerieren und so ihre Versorgungs- und Trägerfunktionen aufrecht erhalten können.<sup>65</sup>

Darst. 3.1: Funktionen der ökologischen Umwelt



Quelle: Auf Basis von Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 8f.

<sup>63</sup> Dieser Bezugsrahmen beruht in weiten Teilen auf Dyllick/Belz/Schneidewind (1997).

<sup>64</sup> Vgl. Jahnes/Tammler (1997), S. 7 sowie detaillierter Haber (1995), S. 194.

<sup>65</sup> Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 8f.

Dieselben Funktionen erfüllt die ökologische Umwelt auch für die Gesellschaft:

- eine *Versorgungsfunktion*, indem sie Inputs nicht nur für den menschlichen Körper (z.B. Frischluft) liefert, sondern indem sie auch für den menschlichen Geist und die Seele eine wichtige Rolle spielt (z.B. durch die Ästhetik von Landschaft und Fauna oder indem der Schöpfung und Artenvielfalt ein Eigenwert<sup>66</sup> beigemessen wird),
- eine *Trägerfunktion*, indem sie auch hier die Outputs aufnimmt, sowie
- eine *Regelungsfunktion*, die ihrerseits diese Versorgungs- und Trägerfunktion aufrecht erhält.

Die Nutzung der ökologischen Umwelt durch ein Unternehmen, d.h. die Inanspruchnahme ihrer Funktionen, beeinträchtigt in der Regel die Möglichkeit für andere Unternehmen und die Gesellschaft, ihrerseits diese Funktionen für sich zu nutzen. Dieser Zusammenhang wurde bereits unter dem Begriff der Schadschöpfung beschrieben (s. Abschnitt 2.1). Diese Wirkungen werden nur unzureichend durch den Markt – dem zentralen gesellschaftlichen Lenkungssystem in einer Marktwirtschaft – internalisiert: Es liegt hier ein Marktversagen in Form negativer externer Effekte vor. Dies führt dazu, dass die ökologische Umwelt zu stark genutzt wird – mit verheerenden Folgen, z.B. in Gestalt der Klimaerwärmung, Naturkatastrophen, einer fortschreitenden Desertifizierung und der Verknappung des Trinkwassers. Daher erheben Anspruchsgruppen auch explizit ökologische Ansprüche gegenüber den Unternehmen, die sie über die interne Mitsprache und über die marktlichen, gesellschaftlichen und politischen Lenkungssysteme geltend machen.<sup>67</sup> Damit werden, wenngleich nur unzureichend und nicht immer zielführend, Schäden durch die Inanspruchnahme der ökologischen Umwelt gegenüber den Verursachern geltend gemacht.

Darstellung 3.2 zeigt die Wechselwirkungen zwischen dem Unternehmen und der ökologischen Umwelt. Die Rückwirkungen auf das Unternehmen erfolgen über seine Anspruchsgruppen. Die Darstellung weist durch die zeitliche Dimension darauf hin, dass sowohl die Wirkungen auf die ökologische Umwelt als auch die Rückwirkungen einem zeitlichen Faktor unterliegen, der, wie im Folgenden gezeigt wird, jeweils eine wichtige Rolle dafür spielt, wann das Unternehmen die Rückwirkungen zu spüren bekommt.

Pfeil 1 führt vom Unternehmen zur ökologischen Umwelt. Er repräsentiert die direkten und indirekten *Auswirkungen* des unternehmerischen Handelns durch die Nutzung der Versorgungs- und Trägerfunktion entlang der *gesamten Wertschöpfungskette*, die sich in den Stoffströmen<sup>68</sup> niederschlagen. Denn, wie im Folgenden deutlich wird, verursachen neben den eigenen Aktivitäten auch die der vor- und nachgelagerten Akteure in der Wertschöpfungskette Rückwirkungen auf das Unternehmen selber.<sup>69</sup>

Viele Umweltprobleme sind eine Frage der Konzentration, z.B. von Schadstoffen in Umweltmedien. In solchen Fällen wird ein Problem erst dann virulent, wenn die Konzentration so hoch ist, dass das Ökosystem zusammenbricht, d.h. z.B. ein Gewässer umkippt. Neben der Schadstoffmenge spielt daher auch die *Zeitspanne* eine große Rolle: Auch geringe Schadstoffausstöße, wenn sie über einen langen Zeitraum hinweg erfolgen, können große Auswirkungen haben. Ähnliches gilt für regenerierbare Ressourcen. Dort ist die Nutzung dann problematisch, wenn

---

<sup>66</sup> Vgl. Stellmann (1997), S. 57.

<sup>67</sup> Vgl. Dyllick/Hummel (1996), S. 13 und Dyllick/Belz/Schneidewind (1997), S. 27f.

<sup>68</sup> Vgl. Schmidt (2000), S. 135.

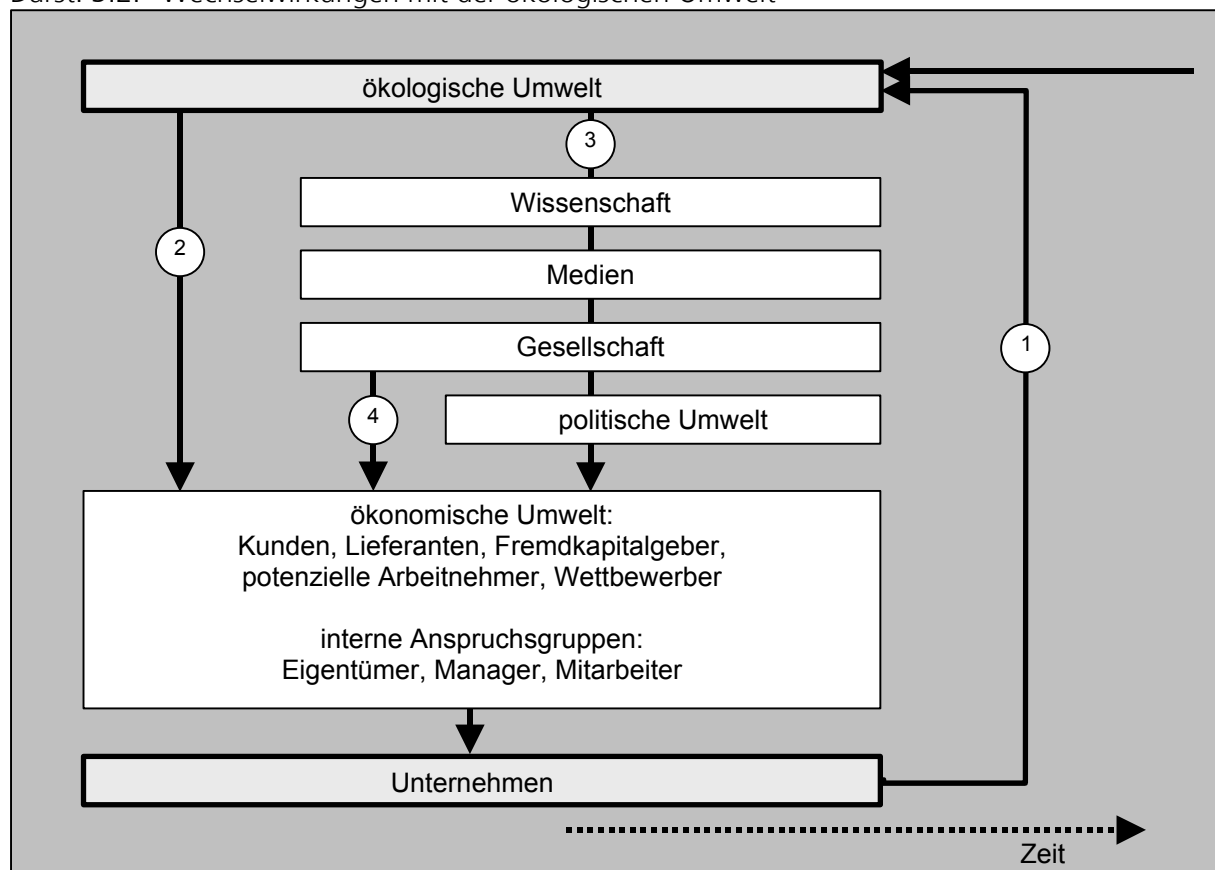
<sup>69</sup> Dyllick, Belz und Schneidewind (1997, S. 5ff.) sprechen von der stofflich-energetischen Ebene der ökologischen Belastungen durch unternehmerisches Handeln, die über den ganzen ökologischen Produktlebenszyklus betrachtet werden muss.



über mehrere Zeitspannen hinweg jeweils mehr Ressourcen verbraucht werden, als durch die Regenerationsfunktion wieder hinzu kommen. Und auch im Falle nicht-regenerierbarer Ressourcen ist der Zeitaspekt wichtig: Ein langsamerer Verbrauch ermöglicht, dass eine Ressource nach und nach durch technischen Fortschritt „substituiert“ werden kann.

Die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf die ökologische Umwelt erzeugen *Rückwirkungen* – symbolisiert durch die Pfeile nach unten.<sup>70</sup> Pfeil 2 repräsentiert die Rückwirkungen, die direkt von der ökologischen Umwelt auf die marktlichen Lenkungssysteme und die internen Anspruchsgruppen und daraufhin auf das Unternehmen erfolgen. Die Verknappung einer ökologischen Ressource, die das Unternehmen über den *Beschaffungsmarkt* erwirbt, führt zu Preissteigerungen, sofern die Lieferanten in der Lage sind, die höheren Produktionskosten auf den Preis überzuwälzen. Wenn sich die Ressourcen verteuern oder die ökologischen Risiken steigen, hat dies auch Auswirkungen auf die *anderen Märkte*: So könnten Fremdkapitalgeber eine geringere Verzinsung oder ein höheres Risiko für ihre Kapitalanlagen wittern und ihr Kapital zurückziehen; stark sinkende Aktienwerte wirken sich wiederum negativ auf das Arbeitsangebot aus.

Darst. 3.2: Wechselwirkungen mit der ökologischen Umwelt



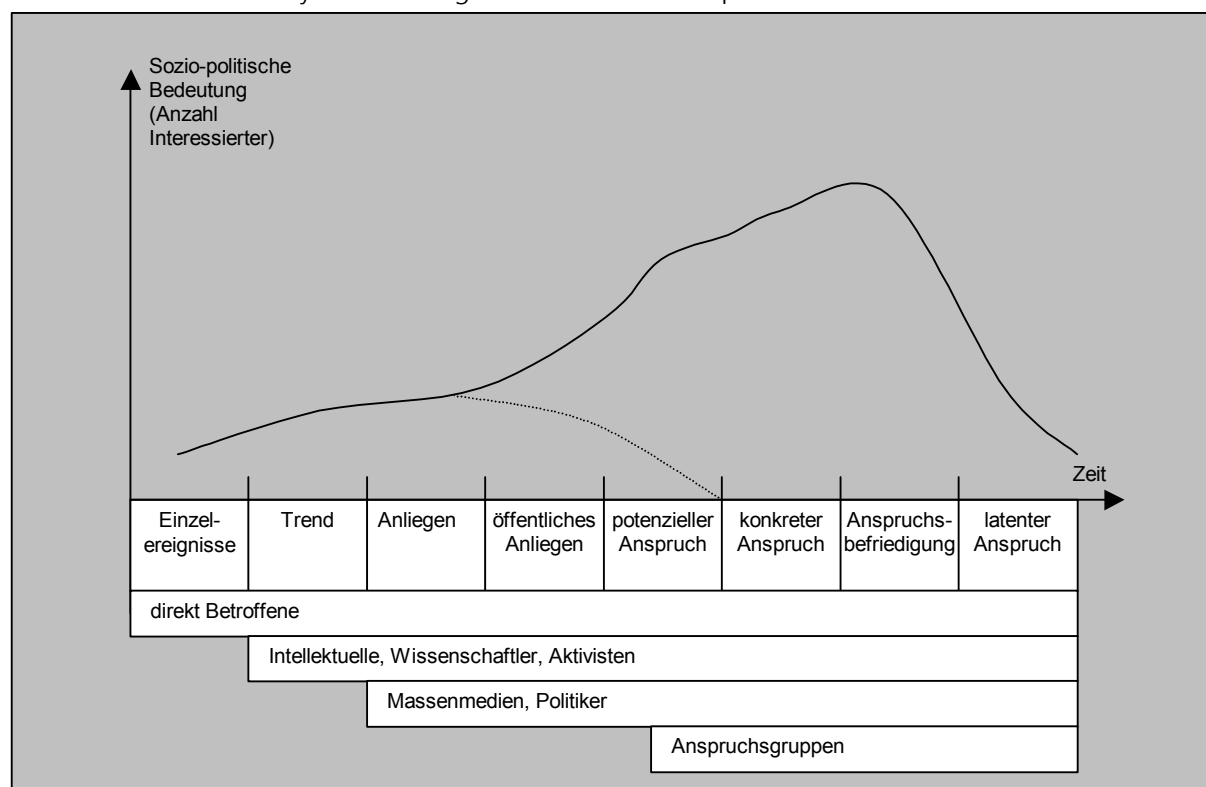
Quelle: Auf Basis von Dyllick/Belz/Schneidewind (1997), S. 40 und Schmidt (2000), S. 135.

<sup>70</sup> Die Rückwirkungen bilden nach Dyllick, Belz und Schneidewind (1997, S. 5ff.) die sozio-ökonomische Ebene ökologischer Auswirkungen.

Die *internen Anspruchsgruppen* können ebenfalls direkt durch die ökologische Umwelt betroffen sein, wenn z.B. ein Unternehmen für die eigene Produktion ökologische Ressourcen benötigt, die es selber abbaut oder auf die es unmittelbar zugreift. In diesem Fall bedeutet eine Verknappung der Ressourcen oder eine Verminderung ihrer Qualität, dass die Kosten für die Verfügbarkeit der Ressource steigen, oder ein Versiegen der Ressource, dass das Unternehmen z.B. seinen Produktionsstandort verlagern, die Ressource durch einen anderen Input substituieren oder die Produktion umstellen muss. Dies wirkt sich direkt auf die Aufgabenerfüllung der Manager und Mitarbeiter aus, die bestimmte Umsatz-, Erlös- und Produktionsziele erreichen müssen. Die Eigenkapitalgeber sind direkt durch einen verringerten Gewinn tangiert.

Pfeil Nr. 3 steht für einen Prozess, der als *Lebenszyklus gesellschaftlicher Ansprüche* bezeichnet wird (s. Darstellung 3.3).<sup>71</sup> Dieser besagt, dass gesellschaftliche Anliegen typischerweise einem Lebenszyklus analog traditioneller Produkt- oder Marktlebenszyklen unterworfen sind. D.h. sie durchlaufen die Phasen der Latenz, der Emergenz, des Aufschwungs, der Reife und des Abschwungs.<sup>72</sup>

Darst. 3.3: Lebenszyklusmodell gesellschaftlicher Ansprüche



Quelle: In Anlehnung an Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 98.

In der Latenzphase sind es zunächst einzelne Personen oder Experten, die ein ökologisches Problem identifizieren und artikulieren. Die Wissenschaft beginnt daraufhin in der Emergenzphase, sich mit dem Problem auseinander zu setzen und es zu erforschen. Das Problem kommt

<sup>71</sup> Eine Gegenüberstellung verschiedener Lebenszykluskonzepte findet sich z.B. in Dyllick (1990), S. 231ff. oder Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 97ff.

<sup>72</sup> Vgl. Dyllick (1990), S. 241ff.

in die Aufschwungphase, wenn es von den Massenmedien und Politikern aufgegriffen wird – es avanciert zu einem öffentlichen Anliegen und zu einem potenziellen Anspruch. In der Reife-phase greifen Anspruchsgruppen das gesellschaftliche Problem auf und üben einen Druck auf politische Institutionen aus. Diese ergreifen nun ihrerseits umweltpolitische Maßnahmen, um das Problem zu lösen, z.B. in Form von Verboten oder Auflagen.<sup>73</sup> Es sind erst diese Maßnahmen, die das unternehmerische Handeln schließlich sowohl direkt als auch indirekt über die in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagerten Akteure tangieren, z.B.

- direkt über bestimmte Sicherheitsauflagen für die Produktion, von denen die Manager und Mitarbeiter betroffen sind, oder
- indirekt über den Beschaffungsmarkt, z.B. durch Verbote bestimmter toxischer Stoffe, die substituiert werden müssen und damit die Preise für die Vorprodukte erhöhen,
- über den Kapitalmarkt, z.B. durch umfassende Haftungsregelungen für Altlasten nach dem Vorbild der USA, die die Kreditaufnahme an schärfere Risikoprüfungen durch die Finanzinstitute binden, oder
- über den Absatzmarkt, z.B. durch Abfallgebühren für Haushalte.

Mit dem Aufgreifen der Ansprüche durch politisch-administrative Regelungen nimmt die öffentliche Aufmerksamkeit für das Problem in der Abschwungphase schließlich wieder ab.<sup>74</sup>

Dass dieser Verlauf idealtypisch ist, deutet die gestrichelte Linie in Darstellung 3.3 an. Denn es erreichen, analog dem Produktlebenszyklus, nur eine geringe Auswahl ökologischer Themen überhaupt die Aufschwungphase. Grundsätzlich kann ein ökologisches Problem nach jeder Phase wieder aus dem öffentlichen Bewusstsein verschwinden.

Pfeil Nr. 4 in Darstellung 3.2 zeigt, dass aus den gesellschaftlichen Ansprüchen auch ohne Eingang in die rechtlichen Rahmenbedingungen ein *gesellschaftlicher Druck* auf das Unternehmen erwachsen kann – über die Märkte und über die internen Anspruchsgruppen. So können z.B. Nichtregierungsorganisationen durch Boykottaufrufe auf die Güternachfrage einwirken. Gerät ein Unternehmen in die Negativ-Schlagzeilen, wird dies auch potenzielle Arbeitnehmer abschrecken – gute Arbeitskräfte zu rekrutieren wird schwieriger. Die Gesellschaft kann Unternehmen außerdem zu einer Verhaltensänderung bewegen, indem sie politische oder marktliche Sanktionsmaßnahmen androht.

Die gesellschaftliche Willensbildung durch die Medien erfasst zum anderen auch die *internen Anspruchsgruppen*, die z.B. durch Negativ-Schlagzeilen demotiviert werden kündigen können. Ebenso kann das Bekanntwerden von Umweltproblemen oder gar die direkte Betroffenheit am Arbeitsplatz die Arbeitnehmer dazu bringen, sich aktiv für den Umweltschutz einzusetzen. Die Einflussmöglichkeiten der Eigenkapitalgeber sind wohl die wirksamsten, da sie als Eigentümer die Unternehmensziele wesentlich (mit-)bestimmen. Aber auch Manager üben einen großen Einfluss aus, vor allem dann, wenn das Unternehmen vielen Eigentümern, z.B. Aktionären gehört, die auf die Unternehmenspolitik inhaltlich relativ wenig Einfluss ausüben. Mitarbeiter haben schließlich die Möglichkeit, über die betriebliche Mitbestimmung und über persönliches Engagement den Umweltschutz in ihrem Einflussbereich zu stärken.

Diese Abläufe gesellschaftlicher Anliegen benötigen ihre Zeit. Bis die Wissenschaft ein Problem erkannt und die Ursachen dafür identifiziert hat, kann viel Zeit verstreichen. Massenmedien werden sich hingegen mit einem bestimmten Problem nur eine begrenzte Zeit auseinandersetzen – leben sie doch schließlich von Neuigkeiten und Sensationen. Selbst die größte Naturkatastrophe wird für das Medienpublikum nach wenigen Wochen oder gar Tagen langweilig,

<sup>73</sup> Zu den einzelnen Phasen des Lebenszyklusses vgl. Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 97ff.

<sup>74</sup> Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 99.

wenn es selber nicht direkt betroffen ist. Gesetzesinitiativen hingegen nehmen meist eine längere Zeit in Anspruch.

Die „Interessenvertretung“ der ökologischen Umwelt durch Anspruchsgruppen ist wesentlich beeinflusst durch das *Umweltbewusstsein* der Menschen. Wimmer (1988, S. 46f.) definiert „Umweltbewusstsein“ als ein „Gefühl, eine Werthaltung als Gedanken und Wissen oder auch als eine Handlungsbereitschaft und Verhaltenstendenz“.<sup>75</sup> Er weist damit auf die psychologische Komponente der Wahrnehmung ökologischer Themen hin, die oftmals erheblich von der faktischen Bedeutung der Probleme abweicht. Von dem Bewusstsein selber zu einem tatsächlichen Handeln ist es zudem ein weiter Weg, vor allem dann, wenn damit beispielsweise höhere Produktpreise oder eine geringere Qualität in Kauf genommen werden muss.<sup>76</sup> Dazu ist nur eine Minderheit der Konsumenten – die sog. „ökologisch Aktiven“ bereit.<sup>77</sup>

Dies zeigt, dass diese indirekte Interessenvertretung über politische und gesellschaftliche Lenkungssysteme nur sehr unzureichend funktioniert. Nicht nur, weil Menschen oft sehr emotional auf ökologische Themen reagieren. Sie sind, wenn sie direkt betroffen sind, auch nicht immer in der Lage, sich zu organisieren und einen entsprechenden Druck auszuüben – am offensichtlichsten ist dies im Fall zukünftiger Generationen. Und es gibt nur wenige Menschen, die sich durch altruistisches Engagement den Ansprüchen Anderer annehmen. Ebenso gibt es von politischer Seite aus viele Mechanismen, u.a. das sog. „Politikversagen“<sup>78</sup>, die verhindern, dass die Ansprüche der Bevölkerung tatsächlich auch durch die Politik aufgegriffen werden. Die relevanten ökologischen Ansprüche, die an das Unternehmen gestellt werden, entsprechen daher nicht immer den ethisch legitimen ökologischen Ansprüchen.

Schließlich sei noch darauf hingewiesen, dass nicht alle Einflüsse seitens der ökologischen Umwelt Rückwirkungen sind, die durch die unternehmerischen Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette ausgelöst werden. Auch die Auswirkungen der Umweltnutzung durch andere Unternehmen und die Gesellschaft sowie Wechselwirkungen zwischen den ökologischen Systemen (z.B. Naturkatastrophen nicht anthropogenen Ursprungs) können die geschilderten Rückwirkungen auf das Unternehmen auslösen.

### 3.2 Umweltmanagement als Management-Subsystem

Nachdem die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen der ökologischen Umwelt und dem Unternehmen beleuchtet sind, kann nun der Begriff des Umweltmanagements als ein Subsystem des Managements definiert und anschließend spezifiziert werden.

Das Management lässt sich gemäß Bleicher (1999, S. 363ff.) anhand seiner unterschiedlichen Aufgaben, d.h. der Funktionen des Managements und der Objekte, an denen es diese Funk-

---

<sup>75</sup> Wimmer (1988), S. 46f.

<sup>76</sup> Vgl. Wimmer (1988), S. 80 und Tiebler (1992), S. 185.

<sup>77</sup> Vgl. Doebeli (1992), S. 14.

<sup>78</sup> Politikversagen bzw. Staatsversagen bedeutet: „Durch staatliches Handeln oder Unterlassen von Handlungen hervorgerufene Fehlallokationen.“ Als Ursachen gelten „a) Mängel beim Entwurf und der Koordination wirtschaftspolitischer Entscheidungen; b) im parlamentarischen Gesetzgebungsverfahren angelegte Anreize für politische Unternehmer, korrigierend in Marktabläufe einzugreifen; c) Beeinflussungen wirtschaftspolitischer Interessenvertreter (Interessengruppen, rent seeking); d) Ineffizienzen bei der Ausführung wirtschaftspolitischer Entscheidungen (ökonomische Theorie der Bürokratie).“ o.V. (1997), S. 3535, Markierungen für Querverweise wurden weggelassen.

tionen ausübt, in verschiedene Subsysteme differenzieren. Funktionale Management-Subsysteme sind z.B. Zielfindungs- und -vereinbarungssysteme oder Planungs- und Kontrollsysteme. Objektspezifische Subsysteme können nach internen und externen Objekten gegliedert werden: Die internen Objekte sind die Verrichtungen im Unternehmenssystem, d.h. die Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse. So können z.B. analog zu den Geschäftsprozessen eines Unternehmens ein Forschungs- und Entwicklungsmanagement, Beschaffungsmanagement, Logistikmanagement, Produktionsmanagement oder Absatzmanagement/Marketing und analog zu den Serviceprozessen ein Technologiemanagement, Personalmanagement, Finanzmanagement und Informationsmanagement gebildet werden. Nach externen Objekten differenziert kann das Management z.B. anhand der Regionen, in denen es tätig ist, nach einzelnen Niederlassungen und Ländergesellschaften differenziert werden. Ebenso kann es anhand sachlicher Objekte bzw. Anspruchsgruppen z.B. in ein Key Account Management oder Publicrelations Management unterteilt werden.

Aus diesen Differenzierungsmerkmalen ergibt sich die folgende Definition für ein Management des externen Objekts der ökologischen Umwelt, das im Folgenden – analog zum geläufigen Sprachgebrauch in der Literatur und Praxis – verkürzt „*Umweltmanagement*“ genannt wird: Umweltmanagement ist das Teilsystem des Managements, das die Aufgabe hat, das unternehmerische Handeln auf die Schonung der ökologischen Umwelt hin auszurichten.<sup>79</sup> Es zielt daher darauf ab, sowohl die direkten Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf die ökologische Umwelt als auch die indirekten Auswirkungen entlang des Produktlebenszyklusses zu verbessern.

### 3.3 Komponenten des Umweltmanagements

Dem Umweltmanagement kommt eine Querschnittsfunktion zu, die sich durch alle Aspekte und Dimensionen der Managementkomponenten hindurch zieht. Daher kann auch das Umweltmanagement, wie Darstellung 3.4 zeigt, anhand unterschiedlicher Dimensionen in ein normatives, strategisches und operatives Umweltmanagement und anhand unterschiedlicher Aspekte in Umweltschutzaktivitäten, Umweltschutzstrukturen und eine Umweltschutzkultur eingeteilt werden.<sup>80</sup>

Das *normative Umweltmanagement* schafft diejenigen Nutzenpotenziale, die auf die Schonung der ökologischen Umwelt gerichtet sind.<sup>81</sup> Um diese Nutzenpotenziale zu identifizieren, legt es die in Abschnitt 3.1 erläuterten direkten und indirekten Wechselwirkungen mit der ökologischen Umwelt zu Grunde. Daraufhin entscheidet es, welche *ökologischen Nutzenpotenziale* es generiert, d.h. welchen ökologischen Nutzen das Unternehmen für seine Anspruchsgruppen generieren wird – ob es z.B. mit seinen Produkten insbesondere die ökologisch sensibilisierten Kunden ansprechen möchte. Des Weiteren fällt das normative Umweltmanagement die Entscheidung,

---

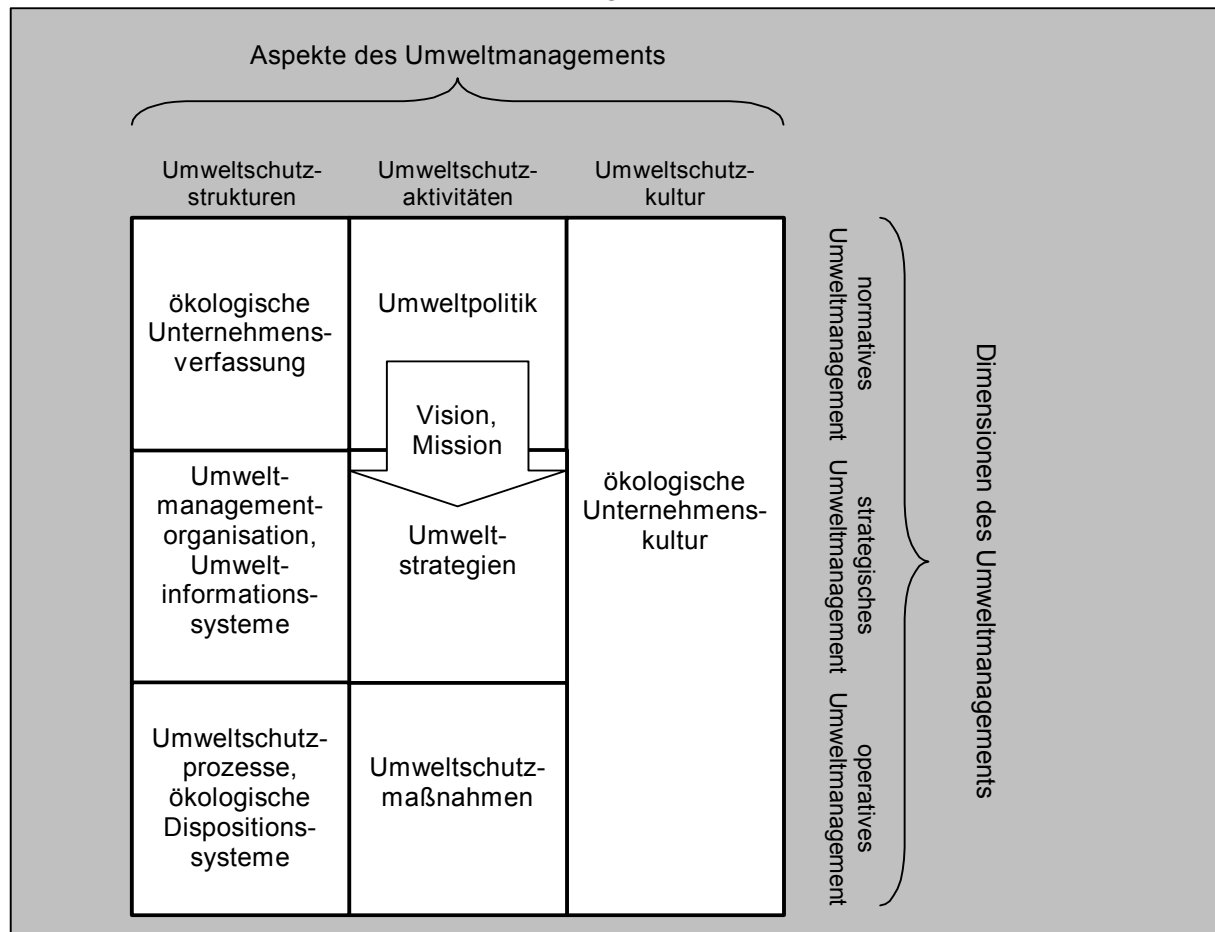
<sup>79</sup> Vgl. Dyckhoff (2000a), S. 5.

<sup>80</sup> Die Schilderung der Komponenten des Umweltmanagements nimmt immer wieder Bezug auf den Diskussionsbeitrag von Dyllick und Hummel (1996). Die Autoren beschreiben diese implizit für eine maximale Übernahme der Verantwortung für die ökologische Umwelt im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens. Unternehmen können sich allerdings angesichts unterschiedlicher externer Rahmenbedingungen und Nutzungsmöglichkeiten der Handlungsautonomien auf verschiedene Art und Weise gegenüber den ökologischen Ansprüchen positionieren (siehe Abschnitt 3.4). Die Beschreibung der Komponenten des Umweltmanagements in diesem Abschnitt 3.3 wird daher zunächst von den diversen Positionierungen abstrahieren.

<sup>81</sup> In Anlehnung an Bleicher (1999), S. 155f. und Dyckhoff (2000a), S. 5.

welche *Nutzenpotenziale durch Umweltschutz* generiert werden sollen. Es sucht dabei nach Möglichkeiten, wie Nutzen mit Hilfe des Umweltschutzes geschaffen werden kann. So kann beispielsweise dem Interesse der meisten Anspruchsgruppen an einer Risikominimierung der Unternehmenstätigkeit dadurch entsprochen werden, dass die ökologischen Risiken gesenkt werden.

Darst. 3.4: Komponenten des Umweltmanagements



Quelle: In Anlehnung an Bleicher (1994), S. 45.

Das *strategische Umweltmanagement* generiert und pflegt die Erfolgspotenziale, die auf die Schonung der ökologischen Umwelt abzielen. Dabei agiert es im Rahmen der Unternehmensziele, die ihm das normative Umweltmanagement vorgibt. Es schafft zunächst die *ökologischen Erfolgspotenziale*, d.h. die Voraussetzungen dafür, dass die Umweltschutzziele des Unternehmens erfüllt werden können. Des Weiteren generiert und pflegt es *Erfolgspotenziale durch Umweltschutz*, d.h. es versucht die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass auch nicht ökologische Unternehmensziele durch Umweltschutz erfüllt werden können.

Das *operative Umweltmanagement* ist schließlich für die Planung, Durchsetzung und Kontrolle der Maßnahmen des unternehmerischen Umweltschutzes zuständig. Zu diesem Zweck nutzt es die Erfolgspotenziale, die das strategische Management geschaffen hat. Dabei generiert es zum einen den *ökologischen Erfolg*, d.h. es sorgt dafür, dass die normativen Umweltschutzziele tatsächlich erreicht werden. Zudem kann das operative Umweltmanagement darauf hinwirken,

dass andere Erfolgspotenziale besonders umweltschonend genutzt werden, dass also *Erfolg durch Umweltschutz* erzielt wird.

Das Umweltmanagement zieht sich auch durch alle Managementaspekte hindurch. Die *Umweltschutzaktivitäten* bestimmen dabei, WAS getan wird, um die Umwelt zu schonen.<sup>82</sup> Die *Umweltpolitik* bestimmt auf der Ebene des normativen Umweltmanagements die generelle Ausrichtung dieser Aktivitäten. Sie legt die langfristigen ökologischen Unternehmensziele, deren Stellenwert im unternehmerischen Zielsystem und die grundsätzlichen Verhaltensgrundsätze bzgl. des Umweltschutzes fest.<sup>83</sup> Das Ergebnis dieser Entscheidungen fließt in die Unternehmensmission und -vision explizit mit ein.

Aus der Mission und der Vision leiten sich die *Umweltstrategien* ab. Dabei können ökologiebezogene, marktbezogene, interne und gesellschaftsbezogene Umweltstrategien unterschieden werden.<sup>84</sup> Der Begriff der *ökologiebezogenen Umweltstrategien*<sup>85</sup> bezieht sich unmittelbar auf die direkten und indirekten Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf die Funktionen der ökologischen Umwelt (siehe den nach oben gerichteten Pfeil in Darstellung 3.2). Dazu gehören Strategien, die die *Öko-Effizienz* erhöhen, d.h. die Menge des Umweltverbrauchs und der Umweltbelastungen pro produziertem Output reduzieren. Andere ökologiebezogene Umweltstrategien verbessern die *Öko-Konsistenz*, d.h. sie substituieren Umweltauswirkungen, wenn sich die ökologische Umwelt selber nicht wieder regenerieren kann.<sup>86</sup> So werden z.B. erschöpfbare Ressourcen durch erneuerbare ersetzt, oder toxische Stoffe durch biologisch abbaubare. Eine weitere Kategorie ökologiebezogener Strategien zielt auf eine *Funktionsorientierung* bei den Produkten ab. Diese Strategien stellen nicht mehr das materielle Produkt in den Mittelpunkt, sondern die Funktion, die dieses für die Kunden erfüllt.<sup>87</sup> Dabei versucht das Management, die Funktionen für die Kunden zu erhalten bzw. zu verbessern und gleichzeitig den Dienstleistungsanteil am Produkt zu erhöhen bzw. den materiellen Anteil zu senken. Im Gegensatz zur Öko-Effizienz wird das Produkt nicht als gegeben vorausgesetzt, sondern ist Gegenstand einer bewussten Umgestaltung. Die ökologiebezogenen Umweltstrategien beschränken sich, wie das bereits in Abschnitt 3.1 deutlich wurde, nicht auf das Unternehmen selber, sondern haben grundsätzlich alle Akteure entlang des Produktlebenszyklusses im Blickfeld.

Die weiteren Umweltstrategien beziehen sich auf die Rückwirkungen von der ökologischen Umwelt auf das Unternehmen (vgl. Darstellung 3.2):

- die *marktbezogenen Umweltstrategien* auf die Rückwirkungen auf die Beschaffungs-, Kapital-, Absatz- und Arbeitsmärkte,
- die *internen Umweltstrategien* auf die Rückwirkungen auf die internen Anspruchsgruppen und
- die *gesellschaftlichen Umweltstrategien* auf die Rückwirkungen auf die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens.

Diese Strategien sind darauf gerichtet, die diversen ökonomischen, internen und gesellschaftlichen ökologischen Ansprüche zu befriedigen sowie andere, z.B. wirtschaftliche oder soziale,

<sup>82</sup> In Anlehnung an Rüegg-Stürm (2002), S. 37.

<sup>83</sup> Vgl. Dyllick/Hummel (1996), S. 19.

<sup>84</sup> In Anlehnung an Dyllick und Hummel (1996, S. 20ff.), die allerdings keine Umweltstrategien bezogen auf die internen Anspruchsgruppen nennen.

<sup>85</sup> Anstatt von „ökologiebezogenen Umweltstrategien“ sprechen Dyllick und Hummel (1996, S. 20ff.) von „Öko-Effizienzstrategien“. Der Begriff der Öko-Effizienz wird hier jedoch im Folgenden enger definiert.

<sup>86</sup> In Anlehnung an Huber (1995), S. 41f. und Schmid (1999), S. 287.

<sup>87</sup> Vgl. Zukunftskommission der Friedrich-Ebert-Stiftung (1998), S. 350.

Ansprüche durch Umweltschutz zu befriedigen. Sie überschneiden sich inhaltlich zu einem großen Teil mit den ökologiebezogenen Umweltstrategien: Dort, wo Umweltbelastungen und -verbräuche reduziert werden, verringern sich oft auch die Kosten und Risiken der Produktion. Die Beschaffung der Produktionsinputs wird günstiger, die Finanzmärkte wittern höhere Rendite und ein geringeres Anlagerisiko. Ein positives Image des Unternehmens und höhere Erlöse verbessern auch die Chancen für das Unternehmen auf den Arbeitsmärkten und bieten u.U. Kostensenkungs- und Produktdifferenzierungsmöglichkeiten gegenüber ökologisch sensibilisierten Kunden auf den Absatzmärkten.<sup>88</sup> Ökologiebezogene Umweltstrategien gehen oft Hand in Hand mit dem Arbeitsschutz und verbessern damit die Situation für die Arbeitnehmer. Zudem steigert ein verbessertes Image die Freude an der Arbeit, höhere Gewinne und ein geringeres Risiko erhöhen die Arbeitsplatzsicherheit. Und auch die gesellschaftlichen Gruppierungen sind durch ökologiebezogene Umweltstrategien positiv tangiert, z.B. Nachbarn durch verringerte Lärm- und Geruchsbelästigungen.

Die marktbezogenen, internen und gesellschaftlichen Umweltstrategien beinhalten aber nicht ausschließlich den direkten Schutz der Umwelt. Sie umfassen auch

- rein umweltbezogene Marketing- und Publicrelations-Strategien, z.B. mit Hilfe von Umwelt- und Sozialberichten oder Produktinformationen,
- Strategien, die der Einflussnahme auf die Ansprüche der Stakeholder durch Dialog, Kooperation oder Konfrontation dienen,
- interne Informationsstrategien und Schulungen der Manager und Mitarbeiter sowie deren Einbindung in die Umweltschutzaktivitäten.

Grundsätzlich müssen diese verschiedenen Umweltstrategien in sich integriert, d.h. aufeinander abgestimmt sein. Ein ökologisches Marketing und ein Publicrelations, die das Unternehmen als ökologisch vorbildlich präsentieren, müssen durch ökologiebezogene Strategien untermauert sein, da sonst die Gefahr besteht, dass früher oder später die Glaubwürdigkeit und das Image des Unternehmens beschädigt werden.<sup>89</sup> Und auch im umgekehrten Fall ist eine Abstimmung der Umweltstrategien wichtig: Ohne diese zusätzlichen Umweltstrategien werden die Bemühungen für den Umweltschutz von den Anspruchsgruppen in aller Regel gar nicht erkannt und gewürdigt. So sollten ökologiebezogene Umweltstrategien auch kommuniziert werden in dem Sinne: „Tue Gutes und rede darüber.“ Zum einen erwachsen daraus Wettbewerbs- und Imagevorteile, die sonst ungenutzt blieben. Zum anderen besteht die Gefahr, dass ökologiebezogene Ansprüche fälschlicherweise gegen ein Unternehmen erhoben werden, das eigentlich diese Ansprüche gut erfüllt, dies aber nicht glaubwürdig nach außen kommuniziert. Das psychologische Moment gesellschaftlicher Ansprüche sollte nicht unterschätzt werden.

Auf der Dimension des operativen Umweltmanagements werden schließlich operative *Umweltschutzmaßnahmen* zur Realisierung der Umweltschutzziele abgeleitet. Diese konkretisieren die diversen Umweltstrategien.

Während die Umweltschutzaktivitäten den Inhalt des unternehmerischen Handelns zum Schutz der Umwelt bestimmen, legen die *Umweltschutzstrukturen* fest, WIE die Aktivitäten umgesetzt werden.<sup>90</sup> Die *ökologische Unternehmensverfassung* regelt, welche Anspruchsgruppen ihre ökologischen Interessen im Willensbildungsprozess um die oberen Unternehmensziele wie weit im Unternehmen geltend machen können, d.h. welche Kompetenzen und Legitimation ihnen

---

<sup>88</sup> In Anlehnung an Dyllick/Hummel (1996), S. 22.

<sup>89</sup> Vgl. Dyllick/Hummel (1996), S. 22.

<sup>90</sup> In Anlehnung an Rüegg-Stürm (2002), S. 37.



dabei zugestanden werden.<sup>91</sup> Dies ist z.T. gesetzlich festgeschrieben. Der Gesetzgeber hat in Deutschland für diverse Anspruchsgruppen verschiedene Einflussmöglichkeiten vorgesehen: So ist z.B. die Förderung des betrieblichen Umweltschutzes in der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes, die am 22. Juni 2001 verabschiedet und am 28. Juli 2001 in Kraft getreten ist, in § 80 I Nr. 9 BetrVG mit aufgenommen worden.<sup>92</sup> Des Weiteren behalten sich die staatlichen Behörden über Genehmigungspflichten für bestimmte Anlagen ein gewisses Mitspracherecht vor und geben betroffenen gesellschaftlichen Gruppen oder Personen die Möglichkeit, durch die Gewährung von Anhörungsrechten auf das Unternehmen einen gewissen Einfluss auszuüben.

Auf der strategischen Dimension der Umweltschutzstrukturen definiert die *Umweltmanagementorganisation*, welche Aufgabenträger für die verschiedenen Umweltschutzaufgaben zuständig und verantwortlich sind und wie diese Organisation in der Unternehmensstruktur verankert ist.<sup>93</sup> Des Weiteren werden *Umweltinformationssysteme* errichtet, die die Informationsbedarfe für die Entscheidungsfindung des Umweltmanagements decken. Die benötigten Informationen sind so vielfältig wie die Umweltschutzaktivitäten selber: Informationen über die Unternehmensumwelt, d.h. die direkten und indirekten Stoffströme des Unternehmens und deren Wirkungen auf die ökologische Umwelt, den Rückwirkungen auf die diversen Anspruchsgruppen und damit auf das Unternehmen sowie die zeitlichen Abläufe dieser Wirkungszusammenhänge; zum anderen Informationen über das Unternehmen, d.h. über die geplanten und realisierten Aktivitäten und den Abweichungen zwischen Soll und Ist, den Strukturen, insbesondere über die Aufgabenerfüllung durch die Manager und Mitarbeiter, deren Kompetenzen und Motivation, die Funktionalität der Informationssysteme, sowie – soweit dies überhaupt zu erfassen ist – über die Normen und Werte, die im Unternehmen gelebt werden.<sup>94</sup> Diese Informationen werden nicht nur vergangenheits- und gegenwartsbezogen benötigt. Prognosen sind erforderlich, um ein Frühwarnsystem aufbauen zu können, mit dem die Art, das Ausmaß und der Zeitpunkt der Wirkungen abgeschätzt werden können. Denn nur dann, wenn das Management diese Informationen rechtzeitig erhält, kann es strategisch agieren und die entsprechenden Kernkompetenzen aufbauen, anstatt nur zu reagieren.

Die *Umweltschutzprozesse* spezifizieren schließlich auf der Ebene des operativen Umweltmanagements, wie die Umweltschutzaufgaben sachlich und zeitlich miteinander verknüpft sind und mit welchen Mitteln sie erfüllt werden. Dabei werden die Aktivitäten nur teilweise direkt durch das Management gelenkt. Der Aufbau von *ökologischen Dispositionssystemen* entlastet das Management, indem es bestimmte Routinen und Abläufe festlegt, die regelmäßig ohne direktes Zutun in Gang gesetzt werden. Dazu zählen z.B. ein internes umweltbezogenes Berichtswesen sowie die regelmäßige Durchführung von Umweltaudits und die Ermittlung von Umweltkennzahlen aus etablierten Kennzahlensystemen.<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Dyllick/Hummel (1996), S. 25.

<sup>92</sup> Die Umweltschutz-Aufgaben des Betriebsrates werden in der novellierten Fassung des BetrVG folgendermaßen präzisiert: § 89 III enthält zunächst die Legaldefinition für den betrieblichen Umweltschutz. Weiterhin legt § 89 fest, dass der Betriebsrat die Einhaltung der Vorschriften über den betrieblichen Umweltschutz zu überwachen hat und dass in Aktiengesellschaft der Betriebsrat bei allen Fragen zu diesem Feld hinzugezogen werden muss. Zudem ist die Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses über Fragen des betrieblichen Umweltschutzes in § 106 III Nr. 5 a vorgesehen, und der Umweltschutz kann gemäß § 88 Nr. 1 a auch Gegenstand von freiwilligen Betriebsvereinbarungen sein. Vgl. Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (2001), S. 10 und 35.

<sup>93</sup> Vgl. Dyllick/Hummel (1996), S. 27.

<sup>94</sup> In Anlehnung an Dyllick/Hummel, (1996), S. 29.

<sup>95</sup> Diese Auslegung des operativen Umweltmanagements lehnt sich stärker an das Management-Modell von Bleicher (1999, S. 435ff.) an, als Dyllick und Hummel (1996) dies in ihrer Arbeit tun.

Damit Umweltschutzaktivitäten verwirklicht werden und Umweltschutzstrukturen funktionieren können, müssen sie von einer entsprechenden *Umweltschutzkultur* getragen sein. Die Umweltschutzkultur mit ihren diversen Subkulturen vermittelt den Menschen, WARUM und WOZU das Unternehmen Umweltschutz betreibt, d.h. welchen Sinn es macht, bestimmte Umweltschutzaktivitäten durchzuführen und die dafür benötigten Strukturen aufzubauen.<sup>96</sup> Daher sollte der Umweltschutz – entsprechend seiner Bedeutung in den Aktivitäten und seiner Integration in die Strukturen – in den Köpfen der Mitarbeiter und Manager adäquat verankert sein bzw. mit den ethischen Wertvorstellungen der Manager, Mitarbeiter und Eigentümer übereinstimmen.

Wenn z.B. der Umweltschutz nur eine nachrangige Bedeutung in der Unternehmenspolitik spielt, manche Gruppen im Unternehmen jedoch ihre eigene ökologisch proaktive Sub-Kultur ausgebildet haben, werden sie u.U. versuchen, die Bedeutung der Umweltschutzziele zu erhöhen. Oder sie sind mit ihrer Arbeit und der Ausrichtung der Unternehmenspolitik unzufrieden und entsprechend demotiviert. Demgegenüber ermöglichen erst eine hohe ethische Gesinnung und ökologische Werte, dass Chancen für ökologische Erfolgspotenziale frühzeitig erkannt werden, weil die Manager für ökologische Themen entsprechen sensibilisiert sind und sich engagieren. Sie sind daher eine unabdingbare Voraussetzung dafür, dass eine proaktive Umweltpolitik überhaupt verwirklicht werden kann.

### 3.4 Positionierungen des Umweltmanagements

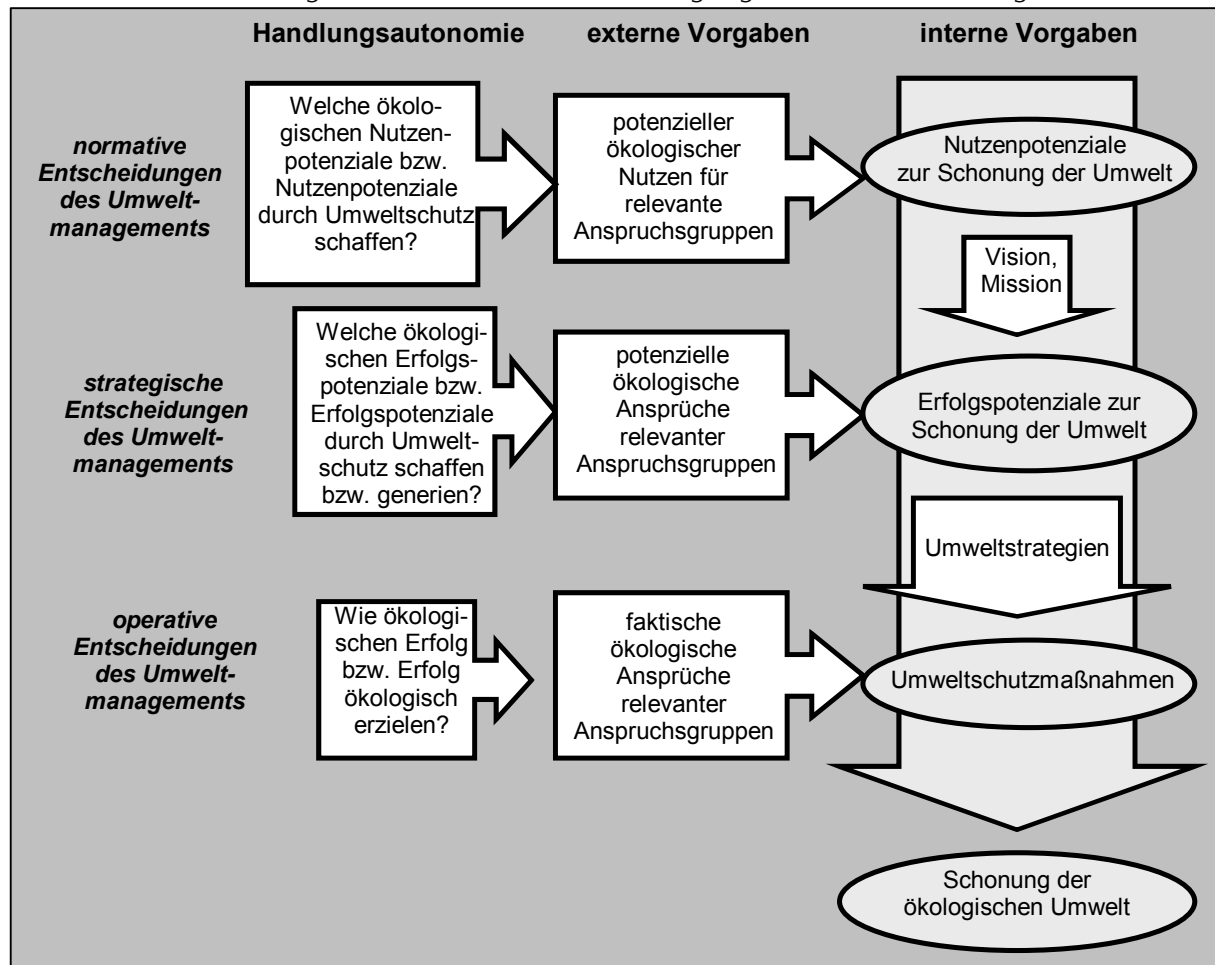
Unternehmen positionieren sich gegenüber den ökologischen Ansprüchen ihrer Stakeholder auf unterschiedliche Art und Weise, d.h. die Schonung der ökologischen Umwelt hat von Unternehmen zu Unternehmen einen anderen Stellenwert und die Komponenten des Umweltmanagements, wie sie im vorherigen Abschnitt geschildert wurden, verfügen über unterschiedliche Ausprägungen. Dies resultiert im Wesentlichen aus den verschiedenen externen und internen *Rahmenbedingungen*, denen sich das Management gegenüber sieht, d.h. den relevanten Ansprüchen an das Unternehmen und die internen Vorgaben z.B. durch die Unternehmensmission. Diese Rahmenbedingungen können den Umweltschutz forcieren, behindern oder gar verhindern. Je nachdem, wie eng sie sind, verbleiben dem Management zudem verschiedene *Handlungsspielräume*, die es zu Gunsten des Umweltschutzes nutzen oder auch ungenutzt lassen kann (vgl. Darstellung 3.5). Hier hat das Management grundsätzlich die Möglichkeit, innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen zu agieren, sie zu wechseln oder aktiv zu beeinflussen.

Das *normative Umweltmanagement* schafft die Nutzenpotenziale, die auf die Schonung der ökologischen Umwelt gerichtet sind. Es identifiziert zunächst, welchen Anspruchsgruppen es einen ökologischen Nutzen stiften kann, und fällt die Entscheidung, welche entsprechenden *ökologischen Nutzenpotenziale* es schafft. Hier spielt die Frage eine zentrale Rolle, wie sehr die unternehmerische Tätigkeit mit der ökologischen Umwelt durch Wechselwirkungen verbunden ist: Handelt es sich um ein energieintensives Unternehmen, fallen in der Produktion große Mengen toxischer Abfallstoffe an, oder handelt es sich um ein Dienstleistungsunternehmen, das ein größtenteils immaterielles Produkt herstellt?

---

<sup>96</sup> In Anlehnung an Rüegg-Stürm (2002), S. 37.

Darst. 3.5: Handlungsautonomie vs. Rahmenbedingungen des Umweltmanagements



Zudem ist es wichtig, welche Anspruchsgruppen ökologische Anforderungen an das Unternehmen stellen und über welche Bedrohungspotenziale sie verfügen: Setzt sich der Unternehmer höchstpersönlich für den Umweltschutz ein, oder drängen die Aktionäre auf kurzfristige Gewinne, engagieren sich die Mitarbeiter und bringen ihre Ideen für ein ökologischeres Wirtschaften mit ein, steht das Unternehmen stark unter öffentlicher Beobachtung durch Nichtregierungsorganisationen, sind die Kunden für ökologische Themen sensibilisiert etc.? Daraus bestimmt das Management, welche ökologischen Ansprüche heute und in der Zukunft an das Unternehmen gestellt werden, d.h. welche ökologischen Nutzenpotenziale überhaupt vorhanden sind, und wie relevant diese voraussichtlich für das Unternehmen sind. Wenn ein Automobil-Konzern von seinen in der Regel wirtschaftlich abhängigen Zulieferern verlangt, dass sie ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 vorweisen müssen, damit der Konzern seine eigenen Umweltschutzaktivitäten glaubwürdig nach außen präsentieren kann, hat das Zuliefererunternehmen kaum Möglichkeiten, dieser Vorgabe nicht zu entsprechen.

Es sind aber nicht nur die relevanten ökologischen Nutzenpotenziale, die die Verankerung des Umweltschutzes im normativen Management bedingen. Das normative Umweltmanagement kann verschiedene *Handlungsspielräume* ausloten und zu Gunsten des Umweltschutzes nutzen: Es kann gegebenenfalls die Rahmenbedingungen wechseln und sich beispielsweise bewusst in einen Markt hinein begeben, in dem die Kunden hohe ökologische Anforderungen stellen. Es

kann auch die Rahmenbedingungen mitgestalten und beispielsweise versuchen, durch Öko-Marketing bei den Kunden ein ökologisches Bewusstsein zu wecken und eine relevante Nachfrage nach ökologischen Produkten zu schaffen. Ebenso kann das Unternehmen auf eine verschärfte Umweltschutzgesetzgebung hinzuwirken, z.B. auf Verbote bestimmter schädlicher Einsatzstoffe oder auf die Aufnahme ökologischer Kriterien bei der Vergabe öffentlicher Aufträge.

Das normative Umweltmanagement kann weitere Handlungsspielräume zu Gunsten des Umweltschutzes nutzen und *Nutzenpotenziale durch Umweltschutz* schaffen, d.h. nach Möglichkeiten suchen, wie der Nutzen relevanter Anspruchsgruppen auch durch Umweltschutz gestiftet werden kann. Damit versucht es, den Umweltschutz als nachrangiges Unternehmensziel im unternehmerischen Zielsystem zu verankern. Hier kann das Umweltmanagement zudem die externen Rahmenbedingungen aktiv so beeinflussen, dass weitere Nutzenpotenziale durch Umweltschutz möglich werden, indem es z.B. auch hier auf eine verschärfte Umweltschutzgesetzgebung hinzuwirkt. So würden z.B. Öko-Steuern für ein energieintensives Unternehmen die Energiekosten substantiell erhöhen, wodurch Energiesparen ein wichtiges Mittel zur Steigerung der Unternehmensgewinne würde. Eine verschärfte Umwelthaftung würde bedeuten, dass die Umweltrisiken größer und deren Senkung das unternehmerische Risiko insgesamt senken würden. Investitionen in Umweltschutz würden damit rentabler.

Aus den unterschiedlichen externen Rahmenbedingungen und Nutzungsmöglichkeiten der Handlungsspielräume resultieren schließlich verschiedene *Positionierungen des normativen Umweltmanagements*: Im einen Extrem ist der Umweltschutz in der Unternehmensmission neben der Gewinnerzielung und anderen oberen Zielen als gleichrangiges Unternehmensziel verankert. Die Unternehmensvision beschreibt dabei ein nachhaltiges Wirtschaften, ist langfristig ausgerichtet und sieht einen offenen Dialog mit allen Anspruchsgruppen vor.<sup>97</sup> Entsprechend einer hohen ethischen Gesinnung lässt das Management in einem diskursiven Dialog ökologische Ansprüche zu Wort kommen und schreibt diesen Dialog in der Unternehmensverfassung fest. Das Unternehmen versucht zudem, auch die Bedürfnisse zukünftiger Generationen nach einer „intakten“ Umwelt zu berücksichtigen.<sup>98</sup>

Im anderen Extrem ist der Umweltschutz nur ein relativ bedeutungsloses nachrangiges Ziel und hat kaum Einfluss auf den Unternehmenswert. Die Unternehmensvision ist eher kurzfristig und auf die Anteilseigner und die sonstigen wichtigen Marktteilnehmern ausgerichtet.<sup>99</sup> Die Unternehmensverfassung lässt nur dort ökologische Ansprüche zu Wort kommen, wo es gesetzlich vorgeschrieben ist.

Das *strategische Umweltmanagement* generiert und pflegt die Erfolgspotenziale zur Schonung der ökologischen Umwelt. Diese konkretisieren sich zum einen aus den internen Rahmenbedingungen, d.h. aus den Nutzenpotenzialen, die auf der normativen Ebene festgelegt wurden, und aus den internen Möglichkeiten, die Erfolgspotenziale zu generieren und zu pflegen: die vorhandene Ressourcenausstattung und die Möglichkeiten, Kernkompetenzen aufzubauen bzw. über Kooperationen auf die Kernkompetenzen anderer Unternehmen zuzugreifen. Gleichzeitig richtet sich auch das strategische Umweltmanagement an den externen Ansprüchen aus –

---

<sup>97</sup> Vgl. Dyllick/Hummel (1996), S. 18.

<sup>98</sup> Dafür schlagen Dyllick und Hummel (1996, S. 24ff.) vor, die Manager und Mitarbeiter über die Benennung von Verantwortlichkeiten für den Umweltschutz oder die Errichtung von Gremien einzubinden. Externe Anspruchsgruppen können über einen Umweltbeirat an der Festlegung der Umweltpolitik beteiligt werden.

<sup>99</sup> Bleicher (1999, S. 666f.) spricht hier von einer opportunistisch ausgerichteten Management-Philosophie.

denn Kernkompetenzen müssen per Definition den Aufbau wichtiger Wettbewerbsvorteile ermöglichen.<sup>100</sup>

Das strategische Umweltmanagement muss nun zum einen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Umweltschutzziele, gemäß ihrer Bedeutung innerhalb der Mission und der Vision, erreicht werden können. D.h. das strategische Umweltmanagement generiert und pflegt die *ökologischen Erfolgspotenziale*. Hier liegen bereits wesentliche *Spielräume*: Das strategische Umweltmanagement kann die *externen Rahmenbedingungen* wechseln bzw. beeinflussen, innerhalb derer es die Umweltschutzziele erreichen kann. Ist der Umweltschutz beispielsweise ein oberes Unternehmensziel, weil der Unternehmer sich besonders für den Umweltschutz einsetzt, sollte das strategische Umweltmanagement wichtige ökologische Erfolgspotenziale in Bezug auf die Herstellung ökologischer Produkte generieren und pflegen. Werden auf dem Beschaffungsmarkt jedoch nicht die dafür erforderlichen ökologischen Vorprodukte angeboten, so kann das strategische Umweltmanagement die Zulieferer u.U. dabei unterstützen, entsprechende Produktionsverfahren einzuführen und ökologisches Know-how aufzubauen, damit diese schließlich die Vorprodukte in der gewünschten ökologischen Qualität herstellen können.

Des Weiteren kann das strategische Umweltmanagement auch versuchen, die *internen Rahmenbedingungen* zu beeinflussen und die Bedeutung ökologischer Ziele im unternehmerischen Zielsystem zu stärken. Dies kann auf formalem Wege erfolgen, wenn die unternehmerische Planung nicht rein top-down erfolgt sondern auch einen bottom-up-Prozess zulässt. Des Weiteren kann auf persönlichem, inoffiziellen Wege auch Überzeugungsarbeit geleistet oder gezielt, quasi durch „internen Lobbyismus“, wichtige Verbündete im Unternehmen gesucht und damit unternehmenspolitischer Einfluss ausgeübt werden.

Weitere Handlungsspielräume eröffnen sich dem strategischen Umweltmanagement indessen dort, wo es möglich ist, andere, z.B. wirtschaftliche oder soziale, *Erfolgspotenziale durch Umweltschutz* zu schaffen, sodass die Unternehmensziele durch Umweltschutz bzw. mit maximalem Umweltschutz erfüllt werden können. Auch hier kann es andere externe Rahmenbedingungen wählen, zum Beispiel andere Zulieferer, die es schaffen, die Vorprodukte bei gleich bleibendem Preis und gleicher Qualität nach bestimmten ökologischen Kriterien zu produzieren. Das strategische Umweltmanagement kann des Weiteren die externen und internen Rahmenbedingungen beeinflussen und z.B. ökologische Verbandsinitiativen anregen, sodass dem Unternehmen selber durch ökologisches Engagement keine Wettbewerbsnachteile erwachsen.

Aus den internen und externen Rahmenbedingungen sowie den unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten der Handlungsautonomien ergeben sich auch im strategischen Umweltmanagement unterschiedliche *Positionierungen*. Im einen Extrem werden ökologische Kernkompetenzen aufgebaut, z.B. durch entsprechende Investitions- und Personalstrategien, und weit reichende ökologiebezogene Umweltstrategien durchgesetzt. Ökologische Kriterien spielen in diesem Fall bei strategischen Entscheidungen z.B. bzgl. der Unternehmensstandorte, Produktpalette, Fertigungstiefe, Unternehmenskooperationen etc. eine zentrale Rolle. Es werden zugleich Strategien verfolgt, die dieses Umweltengagement den Anspruchsgruppen kommunizieren. In der Unternehmensorganisation ist die Verantwortung für den Umweltschutz an der Unternehmensspitze und allen wichtigen Managementebenen verankert und die Verantwortlichen werden durch kompetente Experten unterstützt. Die erforderlichen Entscheidungsgrundlagen werden in einem umfassenden Umweltinformationssystem generiert.

---

<sup>100</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2000), S. 222ff.

Im anderen Extrem beschränken sich die Umweltstrategien auf die Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen und der von den Märkten oder anderen Anspruchsgruppen geforderten Mindestanforderungen, z.B. bzgl. der Veröffentlichung von Umweltinformationen. Die Umweltorganisation beschränkt sich darauf, gesetzlich geforderte Umweltbeauftragte zu ernennen, für ökologische Notfälle entsprechende Pläne aufzustellen und Verantwortliche für die externe Kommunikation zu definieren. Umweltinformationssysteme dokumentieren die Erfüllung gesetzlicher Vorschriften und erfassen z.B. die Einhaltung von gesetzlich festgelegten Emissionsgrenzwerten sowie Unfälle und Störfälle.

Das *operative Umweltmanagement* veranlasst die Schonung der ökologischen Umwelt, indem es die Maßnahmen des unternehmerischen Umweltschutzes plant, durchsetzt und kontrolliert. Dabei ist es an relativ enge interne Rahmenbedingungen gebunden: der Umweltpolitik sowie den Erfolgspotenzialen, die auf die Schonung der ökologischen Umwelt abzielen, denn nur diese kann es nutzen. Des gleichen sieht es sich den faktischen, relevanten Ansprüchen der Stakeholder gegenüber.

Zunächst generiert das operative Umweltmanagement den *ökologischen Erfolg*, d.h. es sorgt dafür, dass die normativen Umweltschutzziele tatsächlich erreicht werden. Wenn nötig, kann es hierfür die externen *Rahmenbedingungen* beeinflussen, z.B. im Rahmen von Verhandlungen mit den Marktpartnern. Des Weiteren kann es versuchen, die internen Rahmenbedingungen durch das normative und strategische Umweltmanagement dahin gehend zu verändern, dass die Bedeutung der normativen Umweltschutzziele steigt und Kernkompetenzen zur Schonung der Umwelt generiert werden. Diesen Einfluss kann es entweder in einem institutionalisierten bottom-up-Prozess oder über persönliche Kontakte und die Suche nach wichtigen Verbündeten im Unternehmen ausüben.

Das operative Umweltmanagement kann auch im Rahmen seiner Handlungsautonomien *Erfolg durch Umweltschutz* generieren, d.h. Erfolgspotenziale besonders umweltschonend nutzen. So können z.B. durch ein entsprechendes Fahrverhalten bei der Auslieferung von Waren Emissionen verringert oder durch Wärmedämmung in Gebäuden der Verbrauch ökologischer Ressourcen gesenkt und damit im Endeffekt auch Kosten eingespart werden. Dabei verbessern z.B. Öko-Steuern oder entsprechende interne Unternehmensleitlinien für das Verhalten der Mitarbeiter und für Infrastrukturmaßnahmen die Möglichkeiten erheblich, Erfolg durch Umweltschutz zu generieren. Daher kann auch das operative Umweltmanagement – wenngleich stark eingeschränkt – Möglichkeiten nutzen, seine externen und internen Rahmenbedingungen mitzugestalten.

Unterschiedliche *Positionierungen* der Komponenten des *operativen Umweltmanagements* entstehen durch die geschilderten internen und externen Rahmenbedingungen sowie dadurch, dass das Management die nurmehr recht engen Handlungsfreiheiten unterschiedlich nutzt. Diese Faktoren bedingen, inwieweit mehr oder weniger weit reichende Maßnahmen für den Umweltschutz angeregt werden und der Umweltschutz in die Unternehmensprozesse und Dispositionssysteme integriert ist; ob z.B. in der Produktentwicklung Umweltexperten informiert und zu Rate gezogen werden und Einflussmöglichkeiten auf das Produktdesign und die Herstellungsmethoden haben.

Die *Umweltschutzkultur* als drittem Aspekt des Umweltmanagements beinhaltet im Wesentlichen die Normen und Werte der internen Anspruchsgruppen in Bezug auf die Schonung der ökologischen Umwelt. Sie kann im Gegensatz zu den Umweltschutzaktivitäten und -strukturen kaum direkt durch das Management gestaltet werden. Sie entwickelt sich in einem mittel- bis langfristigen Prozess und wird dabei durch viele verschiedene externe und interne Faktoren geprägt. So hat beispielsweise der Stellenwert der ökologischen Umwelt in der Kultur des Lan-

des, in dem sich das Unternehmen oder ein bestimmter Standort befindet, einen Einfluss auf die Unternehmenskultur.

Wesentlich für die Entwicklung der Umweltschutzkultur sind jedoch vor allem interne Faktoren. Das Umweltschutzverhalten zentraler Personen im Unternehmen, wie das des Unternehmensgründers, anderer Führungspersönlichkeiten oder Schlüsselpersonen, hat dabei wesentliche Auswirkungen auf die Werte und Normen der Manager und Mitarbeiter. Und auch die Positionierungen der Umweltschutzaktivitäten und -strukturen sind zentral.<sup>101</sup>

Die Stellung des Umweltschutzes in der Vision und Mission gibt nicht nur explizit die Ausrichtung des unternehmerischen Handelns auf die Schonung der ökologischen Umwelt vor. Die Vision und Mission, mit denen das Unternehmensleitbild kommuniziert wird, werden im Idealfall mit der Zeit von den Managern und Mitarbeitern „verinnerlicht“, sodass sie das Handeln auch implizit steuern. So wird eine offensive und glaubwürdige Unternehmenspolitik in vielen Fällen das Umweltbewusstsein der Manager und Mitarbeiter schärfen. Umweltschutz kann so zu einem Wert an sich werden, nach dem die Menschen auch in ihrem privaten Bereich leben.

Die Verankerung des Umweltschutzes in den Strukturen prägt ebenfalls die Umweltschutzkultur. Werden beispielsweise über einen Beirat gesellschaftliche Anspruchsgruppen in die Ziel- und Strategiefindung mit einbezogen, kommen die Entscheidungsträger im Unternehmen persönlich mit den Betroffenen (oder deren Vertretern) in Kontakt und setzen sich mit ihnen auseinander. Sofern es gelingt, daraus einen Dialog und eine konstruktive Zusammenarbeit entstehen zu lassen, werden sich die internen und externen Anspruchsgruppen gegenseitig prägen. Die Bedeutung des Umweltschutzes und die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf die ökologische Umwelt werden dadurch für Manager und Mitarbeiter greifbarer.

Ein weiteres Beispiel ist der Einfluss der Hierarchien auf die Kultur. Starke Hierarchien bremsen tendenziell die Eigenverantwortung der Mitarbeiter – im Gegensatz zu flachen Hierarchien, die eher Eigeninitiative und Kreativität fördern. Einerseits eröffnet dies für den Einzelnen größere Handlungsspielräume, gleichzeitig steigt mit den Möglichkeiten u.U. auch die Motivation, diese Spielräume aus eigenem Antrieb heraus zu Gunsten des Umweltschutzes aufzuspüren und zu nutzen.

Das Umweltmanagement hat folglich kaum direkte Möglichkeiten, die Umweltschutzkultur zu beeinflussen, denn sie spiegelt im Wesentlichen die Umweltschutzstrukturen und -aktivitäten des Unternehmens in der Vergangenheit wider. Indirekte mittel- bis langfristige Einflussmöglichkeiten auf die Kultur sind daher die oben geschilderten Möglichkeiten und Handlungsspielräume für die Verankerung des Umweltschutzes in den Aktivitäten und Strukturen. Weitere *Handlungsspielräume* können dahingehend genutzt werden, Schlüsselpersonen im Unternehmen, sog. Multiplikatoren, gezielt zu schulen und zu überzeugen. Ein, wenngleich sehr geringer, Einfluss verbleibt zudem auf das unmittelbare lokale unternehmerische Umfeld, z.B. durch die Förderung von Bildungseinrichtungen und das Engagement in Umweltschutzprojekten vor Ort.

Das Ergebnis der vergangenen Aktivitäten und Strukturen und der wenigen Handlungsspielräume, die Werte und Normen bzgl. des Umweltschutzes zu beeinflussen, sind schließlich unterschiedliche *Positionierungen* der Umweltschutzkultur:

Eine stark ökologisch orientierte Unternehmenskultur besteht dann, wenn die Unternehmensleitung ökologisch sensibilisiert und durch Taten und Worte für Manager und Mitarbeiter ein Vorbild ist. Gleichzeitig werden durch verschiedene Symbole Zeichen für den Umweltschutz gesetzt: Es werden bspw. ein betriebliches Vorschlagswesen und ein Umweltzirkel eingerichtet,

---

<sup>101</sup> In Anlehnung an Bleicher (1999), S. 226ff.

Umweltbriefe herausgegeben, über schwarze Bretter regelmäßig über aktuelle Themen informiert und Recyclingbehälter für die Abfälle der Mitarbeiter aufgestellt. Schließlich führen vor allem Erfolgserlebnisse zu einer wesentlichen Verhaltensänderung der Mitarbeiter, wenn z.B. Vorschläge öffentlich prämiert, spezielle Schulungen veranstaltet oder Besuchsprogramme für Mitarbeiter z.B. bei gemeinnützigen Einrichtungen eingerichtet werden.<sup>102</sup>

In einer schwach ausgeprägten Umweltschutzkultur hingegen sind die Schlüsselpersonen des Unternehmens auf die Maximierung kurzfristiger Gewinne ausgerichtet. Umweltschutz wird als wettbewerbshemmend und ordnungspolitische Restriktion und damit nicht als primäre Aufgabe des Unternehmens wahrgenommen. Diese Einstellung wird auch so kommuniziert und vorgelebt. Vorschläge, die Manager und Mitarbeiter für mehr Umweltschutz einbringen, werden nicht weiter verfolgt, ein ökologisches Verhalten wird nicht belohnt.

### **3.5 Lücken im Umweltmanagement: Wo besteht Handlungsbedarf?**

Ein wesentliches Ziel dieses Beitrags ist, den Begriff der „Lücke im Umweltmanagement“ zu definieren und zu klären, ob es in der Praxis tatsächlich Lücken im Umweltmanagement gibt und ob sie geschlossen werden sollen bzw. können. Diesen Fragen wird sich dieser Abschnitt widmen und dabei auf die theoretischen Vorarbeiten der vorherigen Kapitel und Abschnitte aufbauen. Mit der Frage, wie die Lücken geschlossen bzw. vermieden werden können, wird sich schließlich Kapitel 4 befassen.

Umweltmanagement wurde definiert als das Teilsystem des Managements, das das unternehmerische Handeln auf die Schonung der ökologischen Umwelt hin ausrichtet (Abschnitt 3.2). Kann man daher dann von einer Lücke im Umweltmanagement sprechen, wenn das unternehmerische Handeln nicht vollständig auf den Umweltschutz hin ausgerichtet ist?

Um diese Frage zu beantworten, sei hier noch einmal auf den Bezugsrahmen aus Abschnitt 3.1 hingewiesen, der die Wechselwirkungen zwischen der ökologischen Umwelt, der Gesellschaft und Unternehmen beschreibt. Diesem Bezugsrahmen liegt implizit eine anthropozentrische Sichtweise zu Grunde: Ökologische Schadschöpfung bzw. Umweltverbrauch ist nur dann ein Thema, wenn Menschen (auch zukünftige Generationen) dadurch tangiert sind. Dies ist sehr häufig der Fall, da die natürliche Umwelt auf Grund ihrer intensiven Nutzung ihre Versorgungs-, Träger- und Regelungsfunktion für andere Unternehmen oder die Gesellschaft nicht mehr voll erfüllen kann. Die ökologische Umwelt ist somit zu einem knappen Gut geworden, deren Verbrauch durch ein Wirtschaftssubjekt andere Wirtschaftssubjekte daran hindert, dieses Gut ebenfalls zu nutzen.

Es liegt daher auf den ersten Blick nahe, die obige Definition für eine Lücke im Umweltmanagement zu akzeptieren. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich: Würde das unternehmerische Handeln vollständig auf die Schonung der ökologischen Umwelt hin ausgerichtet – würde diese Lücke also vollständig geschlossen – könnte das Unternehmen nicht mehr existieren. Dies kann jedoch nicht Sinn und Zweck des Umweltmanagements sein. Unternehmerisches Handeln schädigt zwar die ökologische Umwelt, gleichzeitig erfüllt es jedoch einen wesentlichen gesellschaftlichen Zweck: die Wertschöpfung (vgl. Abschnitt 2.1). Ziel kann es daher nicht sein, die Umwelt gar nicht mehr zu verbrauchen. Da die Metapher der „Lücke im Umweltmanagement“ jedoch

---

<sup>102</sup> Vgl. Hopfenbeck (1990), S. 128ff., zitiert aus Dyllick/Hummel (1996), S. 32.



impliziert, dass das Umweltmanagement seine Aufgaben nicht wie gewünscht erfüllt, wird die oben vorgeschlagene Definition wieder verworfen.

Stattdessen werden hier wieder die beiden Perspektiven, die Wettbewerbs- und die Gesellschaftsperspektive, wichtig. Sie beantworten die Frage, wem Umweltschutz etwas nützt, denn daraus ergibt sich, wie das Umweltmanagement seine Aufgaben zu erfüllen hat. In diesem Sinne kann unternehmerischer Umweltschutz aus einer Wettbewerbsperspektive betrachtet dazu beitragen, dass das Unternehmen seine Zwecke für die relevanten Anspruchsgruppen erfüllen kann. Zum anderen ist unternehmerischer Umweltschutz eine gesellschaftliche Forderung. Es empfiehlt sich daher, auf die Definitionen der Lücken im Management aus Abschnitt 2.5 zurückzugreifen und analog dazu verschiedene Arten von Lücken im Umweltmanagement zu unterscheiden: Integrations-, ethische und unternehmensethische Lücken im Umweltmanagement.

Eine *Integrationslücke im Umweltmanagement* liegt dann vor, wenn interne oder externe Vorgaben für Umweltschutz nicht erfüllt werden. Relevante ökologische Ansprüche können z.B. umweltpolitische Rahmenbedingungen oder wichtige ökologische Anforderungen von Seiten der Kunden sein. Sie nicht zu beachten, gefährdet die Erfüllung des Unternehmenszwecks. Das Gleiche gilt auch, wenn wichtige interne Vorgaben nicht beachtet werden – egal ob diese auf Entscheidungen zurückgehen, die auf Grund von Vorgaben oder im Rahmen der Handlungsautonomie getroffen wurden. Wenn sich z.B. die freiwillige Verpflichtung zum Umweltschutz im Rahmen der Unternehmenspolitik nicht entsprechend in den Strategien und Maßnahmen niederschlägt, werden die ökologischen Ziele nicht erreicht. Das Unternehmen weckt hohe ökologische Ansprüche, die es nicht erfüllt. Es gefährdet dadurch sein Unternehmensimage und seine Glaubwürdigkeit und damit u.U. seine Marktstellung. Und auch die Manager und Mitarbeiter sehen sich widersprüchlichen Verhaltensrichtlinien gegenüber, was wiederum eine zielgerichtete Unternehmensentwicklung verhindert. Das Umweltmanagement *muss* daher die Integrationslücken im Umweltmanagement schließen, um die Erreichung der Unternehmenszwecke nicht zu gefährden.

Im Fall des Umweltschutzes ist es besonders wichtig, neben dieser Wettbewerbsperspektive auch eine gesellschaftliche Perspektive einzunehmen und die Existenz von *ethischen Lücken im Umweltmanagement* zu prüfen. Diese liegen per Definition dann vor, wenn ethisch legitime ökologische Ansprüche nicht erfüllt werden. Aber welche ökologischen Ansprüche sind ethisch legitim, und in welchen Fällen werden sie nicht erfüllt? Wirtschaften ist zwangsläufig mit einem gewissen Umweltverbrauch verbunden. Gleichzeitig wird es wohl kaum einen Umweltverbrauch geben, durch den nicht andere Menschen, u.U. zukünftige Generationen, faktisch oder potenziell negativ betroffen sind oder sein werden. Daher ist die Forderung an Unternehmen, die ökologische Umwelt nicht mehr zu schädigen und damit die Unternehmensexistenz zu beenden, zunächst ethisch legitim.

Hier gilt jedoch für den Umweltverbrauch, was im Übrigen auch für den Verbrauch anderer Produktionsfaktoren wie Arbeit und Kapital gilt: Sofern die Märkte nicht versagen, werden die betroffenen Wirtschaftssubjekte durch einen *Marktpreis* entschädigt, der so hoch ist, dass sie diese Produktionsfaktoren freiwillig anbieten. Sie nehmen in diesem Fall also den Umweltverbrauch in Kauf. Umgekehrt erwerben Unternehmen diese Faktoren nur dann, wenn sie damit ausreichende Gewinne erwirtschaften. Würden die Märkte im Fall der ökologischen Umwelt also funktionieren, würde der Marktmechanismus „automatisch“ alle ethisch legitimen ökologischen Ansprüche erfüllen. Ethische Lücken im Umweltmanagement wären folglich gleichzeitig Integrationslücken, die das Unternehmen bereits aus eigenem Interesse schließen würde. Sie bräuchten daher nicht mehr explizit behandelt zu werden.

In der Realität *versagt der Marktmechanismus* jedoch in vielen Fällen beim Verbrauch der ökologischen Umwelt: Es entstehen negative externe Effekte. Werden Unternehmen in solchen Fällen nicht durch umweltpolitische oder andere Rahmenbedingungen dazu gezwungen, eine Kompensation zu entrichten, oder tun sie dies nicht auf einer freiwilligen Basis, liegen ethische Lücke im Umweltmanagement vor.

Aus gesellschaftlicher Perspektive heraus ist daher zu fordern, dass Unternehmen die *negativen externen Effekte* ihres Handelns auf die ökologische Umwelt freiwillig *internalisieren*. Dies kann einem Unternehmen jedoch auf Grund des Wettbewerbsdrucks nur eingeschränkt zugemutet werden. Was hingegen gefordert werden kann, ist dass sie ihre *unternehmensethischen Lücken im Umweltmanagement* schließen. Dies sind diejenigen ethischen Lücken im Umweltmanagement, die das Management im Rahmen seiner Handlungsmöglichkeiten schließen kann, weil es dadurch externe oder interne Vorgaben erfüllt – dies wird es bereits aus einem eigenen Interesse heraus tun – oder weil es über die entsprechenden *Handlungsspielräume* verfügt. Umweltschutz hat hingegen dort seine Grenzen, wo auf Grund der Rahmenbedingungen ein ökologisches Handeln nicht zumutbar ist.

Auf Basis dieses Bezugsrahmens kann nun untersucht werden, ob die Defizite im Umweltmanagement, die in der Literatur diskutiert werden, tatsächlich Lücken sind, die das Umweltmanagement schließen muss bzw. soll. Das Gleiche gilt für (vermeintliche) Defizite des Umweltmanagements in der Praxis.

Empirische Untersuchungen, wie eingangs erwähnt, attestieren eine unzureichende Integration des Umweltschutzes vor allem in das strategische Management.<sup>103</sup> Was sind jedoch die Ursachen dafür? Handelt es sich tatsächlich um Integrations- oder unternehmensethische Lücken im Umweltmanagement? Bei der Beantwortung dieser Frage stehen die vielfältigen internen und externen Wechselwirkungen mit der ökologischen Umwelt, die relevanten und ethisch legitimen ökologischen Ansprüche ebenso wie die Handlungsautonomien des Umweltmanagements im Mittelpunkt. Es wird sich zeigen, dass es tatsächlich Lücken im Umweltmanagement gibt und dass auf Grund der hohen Komplexität dieser Problematik deren Ursachen vielfältig sind.

In vielen Unternehmen besteht bereits im *normativen Umweltmanagement* eine Integrationslücke. Die Verabschiedung einer Umweltpolitik, in der die Schonung der Umwelt als ein wichtiges, neben ökonomischen Zielen gleichberechtigtes Unternehmensziel festgelegt wird, garantiert noch nicht automatisch die Integration dieser Ziele in das gesamte normative Management. Oftmals findet sich die verabschiedete Umweltpolitik nicht im gesamten unternehmerischen Zielsystem wieder. So wird der Erfolg des Top Managements in Aktiengesellschaften in erster Linie an der Maximierung des Unternehmenswertes gemessen – woran auch eine viel versprechende Umweltpolitik zunächst nichts ändert. Auch die Unternehmenskultur spielt hier eine große Rolle: Wenn das Top Management die Umweltpolitik nicht in das eigene Wertesystem integriert hat und sie tatsächlich auch lebt, werden ökologische Ansprüche subjektiv nicht so hoch gewertet und ökologische Nutzenpotenziale u.U. ignoriert. Diese Integrationslücken im normativen Umweltmanagement haben dann zur Folge, dass der Umweltschutz auch in strategischen Entscheidungen nicht die Bedeutung einnimmt, wie es die in der Umweltberichterstattung kommunizierte Umweltpolitik nahe legt. Dies könnten auch die Ursachen dafür sein, dass Umweltschutzziele oftmals nicht gleichrangig neben ökonomische Ziele in strategische Instrumente wie z.B. die Balanced Scorecard Eingang finden.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> Siehe dazu bspw. Dyllick/Hamschmidt (2000) und Freimann (1997), S. 167ff.

<sup>104</sup> Ahn und Dyckhoff (2003) sprechen im Fall der Balanced Scorecard von einer Lücke zwischen dem normativen und dem strategischen Umweltmanagement, siehe zudem Ahn (2003), S. 252ff.

Eine weitere mögliche Ursache für Integrationslücken im strategischen Umweltmanagement ist die Ausgestaltung der *Umweltmanagementsysteme*. In aller Regel strebt ein Unternehmen mit der Einführung eines Umweltmanagementsystems dessen Zertifizierung nach EMAS oder ISO 14001 an. Dies erhöht nach außen die Glaubwürdigkeit der eigenen Anstrengungen und gibt nach innen Hilfestellung für eine systematische Vorgehensweise. Viele Handbücher und Leitfäden über die Implementation von Umweltmanagementsystemen orientieren sich aus diesen Gründen an den beiden Normen, die jedoch erhebliche Mängel aufweisen: Sie vernachlässigen die strategische Dimension – Dyllick und Hummel (1995, S. 24) sprechen von einem „operativen Bleifuß“ – und lassen durch ihr enges Regelwerk nur wenig Freiräume für Innovationen<sup>105</sup>. Dies bremst schließlich die Integration dieser Managementsysteme in das strategische Management.

Auch die *unzureichende Informationsbereitstellung* ist in vielen Unternehmen eine Ursache für Integrationslücken im strategischen Umweltmanagement. Ein strategisches Umweltmanagement benötigt Informationsinstrumente, die aggregierte und vor allem zukunftsgerichtete Informationen über die Öko-Effektivität, d.h. die Auswirkungen von Umweltstrategien auf die ökologische Umwelt bzw. die ökologischen Ansprüche, und die Öko-Effizienz, d.h. die Gegenüberstellung ökologischer und ökonomischer Auswirkungen von Umweltstrategien, liefern. Des Weiteren müssen die Informationsinstrumente die Integration des strategischen Umweltmanagements in das (ökonomische) strategische Management ermöglichen.<sup>106</sup>

Für die Ermittlung der *Öko-Effektivität* sind relativ viele Instrumente wie z.B. Stoffstromanalysen, Öko-Bilanzen, LCAs und Kennzahlensysteme vorhanden. Sie sind allerdings auf Grund ihrer Detailliertheit und der Aufbereitung von Ist-Daten für einen Einsatz im strategischen Umweltmanagement nur begrenzt geeignet. Für ihren Einsatz zur Unterstützung der strategischen Entscheidungsfindung müssten sie entsprechend erweitert oder in andere Instrumente des strategischen Managements integriert werden. Im Bereich der *Öko-Effizienz* ist es relativ einfach möglich, die Kosten ökologischer Strategien abzuschätzen. Allerdings unterstützt die Kostenrechnung eher ein operatives, defensives Umweltmanagement. Der Einfluss ökologischer Strategien auf langfristige ökonomische Ziele wird durch Informationsinstrumente nur unzureichend unterstützt: Instrumente wie der Environmental Shareholder Value und der Stakeholder Value, die die Auswirkungen ökologischer Aktivitäten auf den Unternehmenswert ermitteln, sind für einen Einsatz in der Unternehmenspraxis zu aufwändig. Verschiedene qualitative Instrumente, wie z.B. die ABC/XYZ-Analyse sowie Portfolio-Instrumente wie die Öko-Effizienz-Analyse, sind zwar relativ einfach anwendbar, liefern jedoch nur ungenaue, subjektive Informationen. Schließlich gibt es im Bereich der *Integration* des strategischen Umweltmanagements in das strategische Management nur wenige Konzepte und Informationsinstrumente, z.B. das (Öko-)Controlling, Total Quality Environmental Management und die Sustainability Balanced Scorecard.<sup>107</sup>

Diese *Defizite im Bereich der Informationsversorgung* des strategischen Umweltmanagements führen dazu, dass ökologische Aspekte in der strategischen Entscheidungsfindung tendenziell zu

---

<sup>105</sup> Zu EMAS vgl. Freimann (1997), S. 171, zu ISO 14001 vgl. Dyllick/Hamschmidt (1999), S. 537.

<sup>106</sup> In Anlehnung an Schaltegger et al. (2002), die eine Übersicht über Informationsbedarfe und verfügbare Instrumente für ein Nachhaltigkeitsmanagement geben. Siehe auch Schwegler/König (2003), die bestehende Instrumentendefizite und deren Auswirkungen am Fallbeispiel des Nachhaltigkeitsmanagements bei Otto erläutern. Ein weiteres Fallbeispiel für das bestehende Instrumentendefizit im strategischen Umweltmanagement ist M+W Zander, siehe hierzu Frings (2003b). Eine Diskussion der Einsatzmöglichkeit wichtiger Instrumente im strategischen Umweltmanagement findet sich in Frings (2003a).

<sup>107</sup> Vgl. Schwegler/König (2003) und Schaltegger et al. (2002), S. 6ff. Letztere liefern zudem eine kurze Beschreibung und prüfen die Anwendbarkeit der erwähnten Instrumente.

wenig berücksichtigt werden. Quantitativ messbare Zielbeiträge werden in der Regel stärker gewertet als diejenigen, die nicht messbar und schwierig abzuschätzen sind. Dies hat mehrere Gründe. Entscheider sehen sich zumeist komplexen Zusammenhängen gegenüber. Sie konzentrieren sich daher bei dem Versuch, die Komplexität zu handhaben, auf die Zusammenhänge, die sie als am wichtigsten erachten. Dabei werden Entscheider in ihrem Streben nach größtmöglicher Sicherheit versucht sein, diejenigen Zusammenhänge zu selektieren, die sie am besten erfassen und bewerten können. Zudem müssen sich Manager für ihre Entscheidungen und deren Folgen rechtfertigen. Dies fällt umso leichter, je mehr sich die Entscheidung auf „harte Fakten“ stützt und somit begründbar und intersubjektiv nachvollziehbar ist. Langfristige ökonomischen Auswirkungen von Umweltstrategien können oft nur intuitiv abgeschätzt werden. Es ist daher verständlich, dass sie in der Entscheidungsfindung nachrangig berücksichtigt werden. Eine ökologische Unternehmenskultur kann dies nur teilweise ausgleichen.

An dieser Stelle kann nun auch die ursprüngliche Forschungshypothese des ISAC-Projekts – die *strategische Relevanz von Stoffstrominformationen* für das (Umwelt-) Management – untersucht werden.<sup>108</sup> Das Umweltmanagement hat die Aufgabe, das unternehmerische Handeln auf die Schonung der ökologischen Umwelt hin auszurichten.<sup>109</sup> Ist der Umweltschutz ein oberes Unternehmensziel, wird dem Umweltmanagement eine offensive Rolle zugewiesen. In diesem Fall wird es in erster Linie ökologiebezogene Umweltstrategien verfolgen, die die Wirkungen des unternehmerischen Handelns auf die ökologische Umwelt verbessern (vgl. Darstellung 3.2). Damit sind geeignete Kennzahlen, die die Umweltrelevanz der Stoffströme bewerten, für das strategische Umweltmanagement eine maßgebliche Entscheidungsgrundlage. Allerdings reicht es nicht, wie bereits erwähnt, nur die vergangenen Stoffströme zu bewerten – es werden vor allem aggregierte Informationen über die Umweltrelevanz zukünftiger Stoffströme benötigt. Im Falle eines defensiven Umweltmanagements, wenn Umweltschutzziele nur nachrangig verfolgt werden, werden ökologiebezogene Strategien nur eine nachrangige Bedeutung einnehmen. Hier kann nur im Einzelfall entschieden werden, inwieweit Informationen über vergangene und zukünftige Stoffströme strategisch bedeutsam sind.

Die strategische Relevanz der Stoffströme vor allem im Rahmen des offensiven Umweltmanagements lässt jedoch offen, welche Instanz sich mit diesen strategischen Fragestellungen befasst und diese Informationen benötigt. Darstellung 3.6 verdeutlicht, dass normative, strategische und operative Führungsaufgaben grundsätzlich auf jeder Führungsebene wahrgenommen werden können – wenngleich das normative Management eher von den oberen Führungskräften und das operative Management eher von unteren Führungskräften ausgeführt wird.<sup>110</sup> D.h. allein die Tatsache, dass sich obere Führungskräfte nicht mit Stoffstrominformationen befassen, muss noch nicht bedeuten, dass diese nicht auch strategisch relevant sind.

Grundsätzlich können die Ursachen für Integrationslücken im strategischen Umweltmanagement innerhalb jeder Komponente, in den Wechselwirkungen zwischen den Komponenten sowie mit der Umwelt liegen. Mit den obigen Schilderungen wurden einzelne mögliche Ursachen genannt, sie erheben jedoch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Definition der Integrationslücken im Umweltmanagement als die unzureichende Beachtung interner oder externer Rahmenbedingungen des Umweltmanagements weist auf einen weiteren Zusammenhang hin. Es wird immer wieder an Unternehmen appelliert, dem Umweltschutz im Management eine hohe Bedeutung einzuräumen und die Komponenten des Umwelt-

---

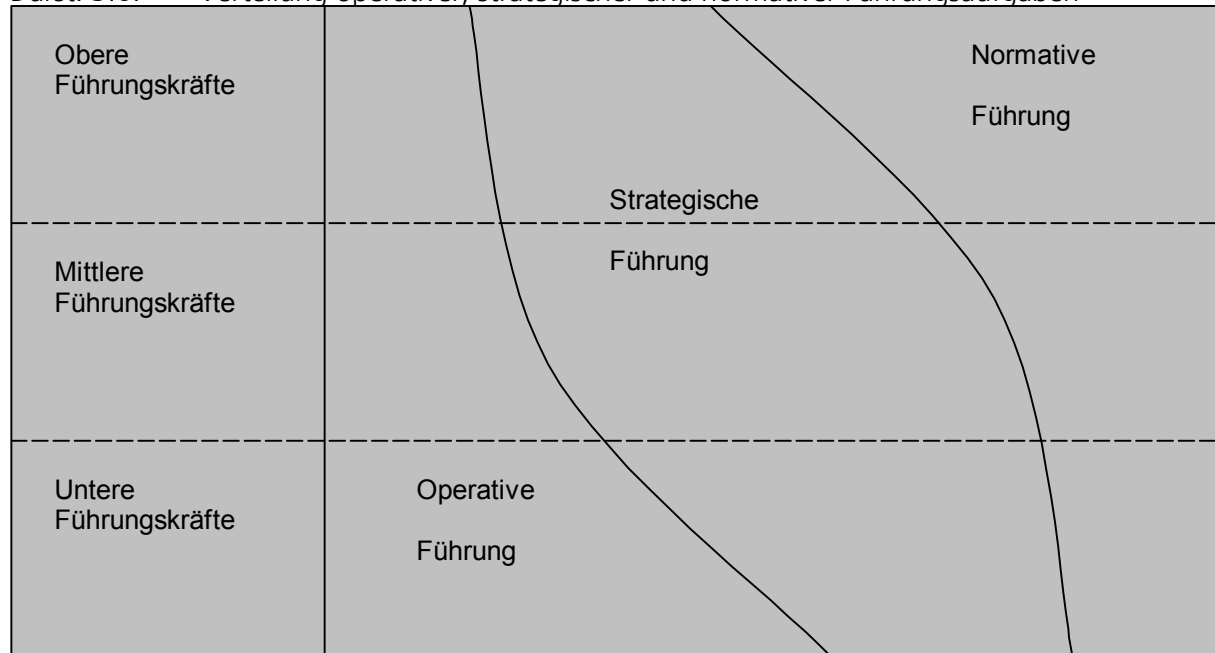
<sup>108</sup> Vgl. Schmidt/Schwegler (2003), S. 1ff.

<sup>109</sup> Vgl. Dyckhoff (2000a), S. 5.

<sup>110</sup> Vgl. H. Ulrich/Probst (1990), S. 272.

managements entsprechend zu positionieren – nicht nur aus unternehmerischem Verantwortungsbewusstsein heraus, sondern auch aus eigennützigem Interesse. So ist z.B. Keller (1991) der Ansicht, dass ein Unternehmen nur dann langfristig überleben kann, wenn es nicht nur ökonomisch handelt, sondern gleichzeitig der *Ökologie* eine *eigenständige Bedeutung* anerkennt, die von ökonomischen Zielen weitgehend unabhängig ist.<sup>111</sup>

Darst. 3.6: Verteilung operativer, strategischer und normativer Führungsaufgaben



Quelle: H. Ulrich/Probst (1990), S. 272.

Dem wird hier widersprochen. Die Entscheidung bzgl. der oberen Unternehmensziele wird im normativen Management gefällt. In vielen Unternehmen misst hier das Management im Einklang mit den relevanten externen Ansprüchen dem Umweltschutz nur eine nachrangige Bedeutung bei. So steht z.B. eine Aktiengesellschaft unter starkem Druck, kurzfristige Gewinne vorzuweisen. Gleichzeitig spielt der Umweltschutz für relevante Anspruchsgruppen auf Grund des Marktversagens kaum eine Rolle. Damit wird der Umweltschutz im normativen Management tendenziell nicht die gleiche Bedeutung haben, wie es z.B. in einem Unternehmer-geführten Unternehmen möglich wäre, in dem sich der Eigentümer persönlich für den Umweltschutz einsetzt und ggf. sogar bereit wäre, zu Gunsten des Umweltschutzes auf kurzfristige Gewinne zu verzichten. Im ersten Fall hat der Umweltschutz in der Unternehmenspolitik realistischere – gerade damit das Unternehmen überleben kann – im Vergleich zu finanziellen Zielen nurmehr eine untergeordnete Relevanz.

Damit kann auch der These von Müller-Christ (2003 und 2001, S. 4ff.) widersprochen werden. Er postuliert, dass es für ein Unternehmen aus Gründen des langfristigen Überlebens rational sei, seine u.a. *ökologischen Ressourcen nachhaltig zu managen*. Das Umweltmanagement müsse daher ökologiebezogene Umweltstrategien verwirklichen, die dafür Sorge tragen, dass die benötigten ökologischen Ressourcen auch für die Zukunft erhalten bleiben. Er beklagt: „Dass die

<sup>111</sup> Zitiert aus: Dyllick/Belz (1994), S. 61.

Natur die materielle Wirtschaftsbasis ist, deren Zerstörung unweigerlich zum Tod der Wirtschaft führen wird, wird in der Umweltmanagementlehre noch kaum als handlungsauslösende Rationalität anerkannt“<sup>112</sup>

Es gibt jedoch Unternehmen, bei denen, wie oben dargestellt, aus Gründen ihrer externen Rahmenbedingungen Umweltschutzziele in der Unternehmenspolitik nur eine nachrangige Bedeutung spielen. Hier werden ökologiebezogene Umweltstrategien nur dann verfolgt, wenn sie dazu dienen, wirtschaftliche Ziele zu erreichen. Auf Grund externer Effekte spiegeln die Kosten für die Nutzung ökologischer Ressourcen jedoch nicht die wahren gesellschaftlichen Kosten wider. Ein nachhaltiges Wirtschaften ökologischer Ressourcen wird daher nicht die erforderlichen wirtschaftlichen Vorteile bringen. Und auch aus einem Risikokalkül heraus wird das Unternehmen die Erreichung kurz- bis mittelfristiger finanzieller Ziele – und damit das eigene Überleben heute und morgen – höher gewichten als das Risiko, langfristig auf Grund des Versiegens benötigter ökologischer Ressource nicht mehr wirtschaften zu können. Der Wettbewerb zusammen mit dem Marktversagen zwingt das Unternehmen dazu, einen kurz- bis mittelfristigen Entscheidungshorizont einzunehmen. Es ist daher für das Unternehmen aus Gründen des eigenen Überlebens nicht rational, seine ökologischen Ressourcen nachhaltig zu managen – es handelt sich daher *nicht* um eine *Integrationslücke* im Umweltmanagement.

Aus einer gesellschaftlichen Perspektive heraus sieht dies freilich anders aus. Dort gibt es aus moralischer Sicht keinen Grund, die Ansprüche zukünftiger Generationen geringer zu gewichten als diejenigen heutiger Generationen. Werden Ressourcen daher nicht nachhaltig gemanagt bzw. die Funktionen der ökologischen Umwelt für zukünftige Generationen nicht erhalten, handelt es sich um *ethische Lücken* im Umweltmanagement, die das Unternehmen jedoch nur dann schließen kann, wenn ihm der Wettbewerb ausreichend Handlungsspielräume lässt, was in der Realität oftmals nicht der Fall sein wird.

Eine reine Wettbewerbsperspektive vertreten schließlich Figge und Schaltegger (2000). Sie plädieren für eine *wertorientierte Sichtweise*, die Umweltschutz und Stakeholderbeziehungen als Mittel für die Steigerung des Unternehmenswertes für die Shareholder versteht. Diese Perspektive ist jedoch verkürzt, wie bereits in Abschnitt 2.5 erläutert wurde. Das Management verfügt über Handlungsspielräume, die es aus einer gesellschaftlichen Perspektive heraus zu Gunsten des Umweltschutzes nutzen sollte. D.h. es kann durchaus verlangt werden, dass das Management unternehmensethische Lücken im Umweltmanagement schließt, indem es

- nach Win-Win-Potenzialen für den Umweltschutz und die Unternehmenszwecke sucht und sich dabei ggf. neu positioniert,
- seine eigenen Ansprüche in einem zumutbaren Rahmen zu Gunsten des Umweltschutzes zurückstellt und
- die äußeren Rahmenbedingungen, d.h. die relevanten Ansprüche an das Unternehmen, sowie die internen Rahmenbedingungen aktiv mit gestaltet, sodass sich weitere Win-Win-Potenziale eröffnen.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Müller-Christ (2001), S. 10.

<sup>113</sup> In Anlehnung an P. Ulrich (1998a), S. 148ff.

## 4 Rationales Handeln – wie können Lücken geschlossen werden?

Nachdem nun geklärt ist, was der Handlungsbedarf des Umweltmanagements ist, nämlich die Schließung und Vermeidung von Integrations- und unternehmensethischen Lücken im Umweltmanagement, stellt sich hier die Frage, wie diese Lücken nun in der Unternehmenspraxis geschlossen bzw. vermieden werden können. Diese Fragen sind alles andere als trivial – schließlich sind die Problemstellungen, denen sich das Management gegenüber sieht, durch eine hohe Komplexität und Dynamik charakterisiert.

An dieser Stelle kommt der Begriff des rationalen Handelns mit ins Spiel. Mit Hilfe eines geeigneten Rationalitätsbegriffes können konkrete Anforderungen an ein Management-Handeln identifiziert werden, mit dem die Schließung der unternehmensethischen und Integrationslücken im Umweltmanagement in der Unternehmenspraxis effektiv und effizient angegangen bzw. ihre Entstehung vermieden werden kann. Daher ist hier nach einem normativen Rationalitätsbegriff, einer „Soll-Rationalität“, zu suchen, die aber gleichzeitig praktisch realisierbar ist,<sup>114</sup> um den für eine angewandte Wissenschaft unabdingbaren Brückenschlag zur Unternehmenspraxis zu gewährleisten.

### 4.1 Zweck- und wertrationales Handeln

Ausgangspunkt einer solchen Soll-Rationalität bilden die beiden Rationalitätsbegriffe des sozialen Handelns von M. Weber<sup>115</sup>: die Zweck- und die Wertrationalität, die sich in der jeweiligen Zielsetzung des Handelns unterscheiden.

Zweckrationales Handeln ist bestimmt

„durch Erwartungen des Verhaltens von Gegenständen der Außenwelt und von anderen Menschen und unter Benutzung dieser Erwartungen als „Bedingungen“ oder als „Mittel“ für rational, als Erfolg, erstrebte und abgewogene eigne Zwecke (...). Zweckrational handelt, wer sein Handeln nach Zweck, Mittel und Nebenfolgen orientiert und dabei sowohl die Mittel gegen die Zwecke, wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen, wie endlich auch die verschiedenen möglichen Zwecke gegeneinander rational *abwägt*: also jedenfalls *weder* affektiv (und insbesondere nicht emotional), *noch* traditional handelt. Die Entscheidung zwischen konkurrierenden und kollidierenden Zwecken und Folgen kann dabei ihrerseits *wertrational* orientiert sein: dann ist das Handeln nur in seinen Mitteln zweckrational. Oder es kann der Handelnde die konkurrierenden und kollidierenden Zwecke ohne wertrationale Orientierung an „Geboten“ und „Forderungen“ einfach als gegebene subjektive Bedürfnisregungen in eine Skala ihrer von ihm bewußt *abgewogenen* Dringlichkeit bringen und danach sein Handeln so orientieren, daß sie in dieser Reihenfolge nach Möglichkeit befriedigt werden (Prinzip des „Grenznutzens“). Die wertrationale Orientierung des Handelns kann also zur zweckrationalen in verschiedenartigen Beziehungen stehen.“<sup>116</sup>

<sup>114</sup> Vgl. J. Weber/Schäffer/Langenbach (1999), S. 12. Auch die folgenden Ansatzpunkte zur Erarbeitung dieser Soll-Rationalität lehnen sich weitgehend an die Vorgehensweise von J. Weber/Schäffer/Langenbach (1999) an.

<sup>115</sup> M. Weber: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hrsg. von Winkelmann 1988, S. 565ff.

<sup>116</sup> M. Weber: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hrsg. von Winkelmann 1988, S. 565ff., Hervorhebungen auch im Original.

Wertrationales Handeln ist demgegenüber bestimmt

„durch bewussten Glauben an den – ethischen, ästhetischen, religiösen oder wie immer sonst zu deutenden – unbedingten *Eigenwert* eines bestimmten Sichverhaltens rein als solchen und unabhängig vom Erfolg (...). *Rein* wertrational handelt, wer ohne Rücksicht auf die vor auszusehenden Folgen handelt im Dienst seiner Überzeugung von dem, was Pflicht, Würde, Schönheit, religiöse Weisung, Pietät, oder die Wichtigkeit einer „Sache“ gleichviel welcher Art, ihm zu gebieten scheinen. Stets ist (im Sinne unserer Terminologie) wertrationales Handeln ein Handeln nach „Geboten“ oder gemäß „Forderungen“, die der Handelnde an sich gestellt glaubt. Nur soweit menschliches Handeln sich an solchen Forderungen orientiert, – was stets nur in einem sehr verschiedenen großen, meist ziemlich bescheidenen, Bruchteil der Fall ist, – wollen wir von Wertrationalität reden. (...) Affektuelle und wertrationale Orientierung des Handelns unterscheiden sich durch die bewusste Herausarbeitung der letzten Richtpunkte des Handelns und durch *konsequente* planvolle Orientierung daran bei dem letzteren.“<sup>117</sup>

Soziales Handeln ist somit dann *zweckrational*, wenn der Handelnde zur Erreichung gegebener Zwecke die Mittel, deren Folgen und Nebenfolgen gegeneinander rational abwägt. Des Weiteren werden verschiedene Zwecke zweckrational beurteilt, wenn der Handelnde sie auf Basis einer gegebenen Präferenzstruktur bewertet. *Wertrationales Handeln* wiederum liegt dann vor, wenn konkurrierende Zwecke (zu denen auch verschiedene Folgen und Nebenfolgen des Handelns gehören) anhand bestimmter z.B. ethischer Werte, die der Handelnde an sich gestellt glaubt, bewertet werden.<sup>118</sup> Die Werte, die hier im Mittelpunkt stehen, sind ethische Werte, anhand derer die ethische Legitimität verschiedener Ansprüche an das Unternehmen geprüft wird und die im Rahmen eines gesellschaftlichen Diskurses<sup>119</sup> ermittelt wird.

Die Textstellen deuten bereits auf das Verhältnis hin, in dem zweck- und wertrationales Handeln zueinander stehen: Wertrationales Handeln dient der Festlegung von Zwecken anhand bestimmter Werte, während zweckrationales Handeln auf die Mittel zur Erreichung gegebener Zwecke bzw. die Auswahl von Zwecken anhand gegebener Präferenzen gerichtet ist. Des Weiteren spricht M. Weber<sup>120</sup> explizit davon, dass wertrationales Handeln zumeist nur einen geringen Bruchteil des sozialen Handelns betrifft, soziales Handeln damit in der Regel zweckrational ist. Dies bestätigt sich, wenn beide Rationalitätsbegriffe auf den Bezugsrahmen übertragen werden: Interne und externe Vorgaben an das Management stellen gegebene Zwecke dar, die es folglich nur durch zweckrationales Handeln erfüllen kann. Handlungsautonomie besteht hingegen dort, wo es möglich ist, zwischen verschiedenen Zwecken auszuwählen – sie kann damit im Rahmen eines wertrationalen Handelns genutzt werden. Wertrationales Handeln kann also nur dort stattfinden, wo das Management über Spielräume verfügt. Darstellung 4.1 zeigt noch einmal im Überblick, wo im Management zweckrationales Handeln greift und wo Raum für wertrationales Handeln besteht.

Beide Rationalitätsbegriffe weisen darauf hin, welches Handeln nötig ist, um Lücken im Management zu schließen bzw. zu vermeiden: Integrationslücken durch zweckrationales Handeln, da es um die Erfüllung gegebener Vorgaben geht; unternehmensethische Lücken ebenfalls durch zweckrationales Handeln, sofern ethisch legitime Ansprüche durch die internen und

---

<sup>117</sup> M. Weber: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hrsg. von Winkelmann 1988, S. 565f., Hervorhebungen auch im Original.

<sup>118</sup> Vgl. M. Weber: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hrsg. von Winkelmann 1988, S. 565ff.

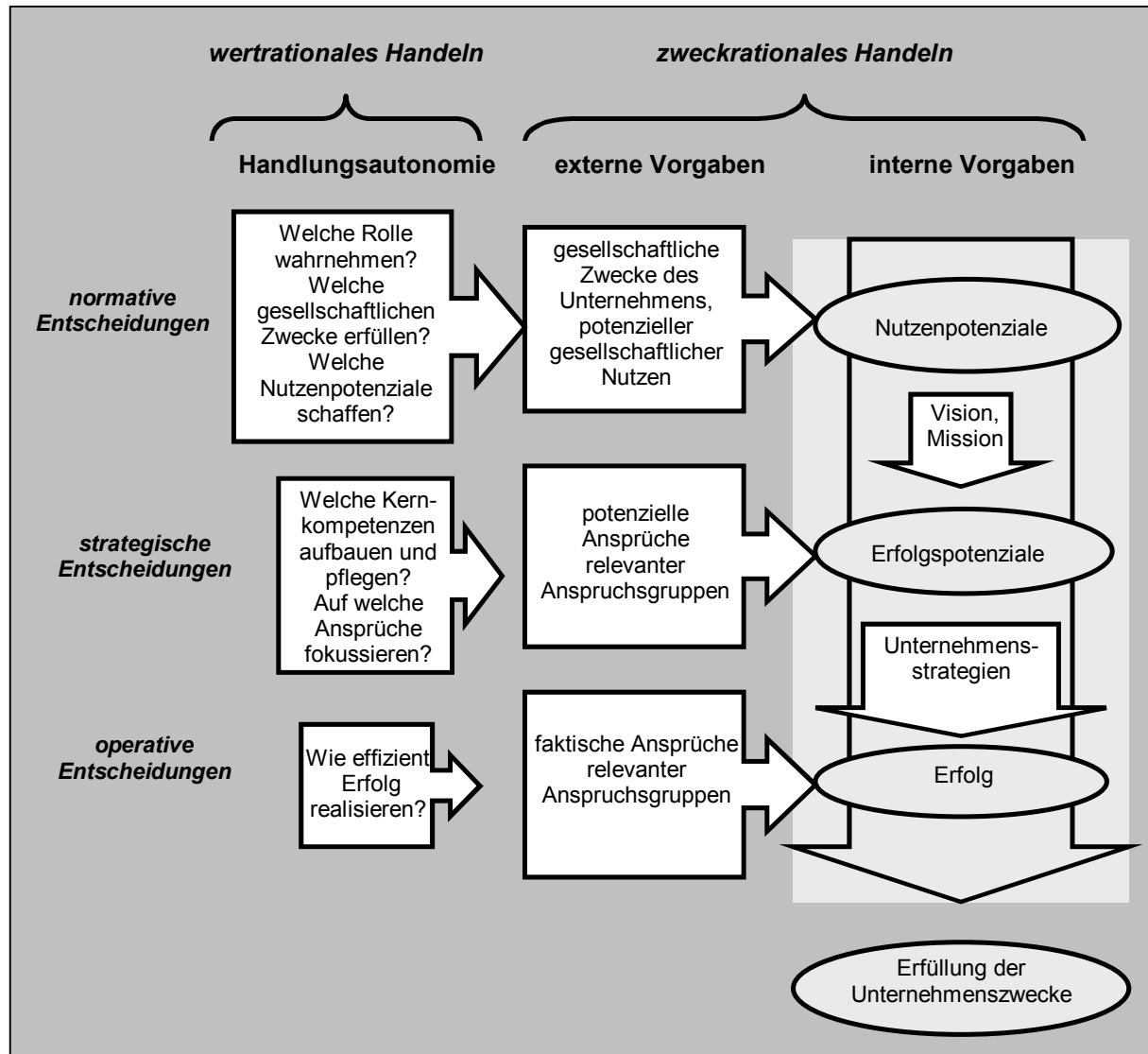
<sup>119</sup> Zur Diskursethik siehe Habermas (1991) und Apel (1998).

<sup>120</sup> Vgl. M. Weber: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hrsg. von Winkelmann 1988, S. 566f.



externen Rahmenbedingungen forciert werden, aber vor allem durch wertrationales Handeln, mit dem die Handlungsspielräume für ethische Zwecke genutzt werden.

Darst. 4.1: Zweck- und wertrationales Management-Handeln



Die Darstellung deutet zudem darauf hin, dass es für die Schließung bzw. Vermeidung unternehmensethischer Lücken einen großen Unterschied macht, auf welcher Managementebene wertrational gehandelt wird bzw. wertrationales Handeln gestärkt wird: Ein Mitarbeiter, der operative Managementaufgaben wahrnimmt, verfügt lediglich über geringe Handlungsspielräume. Handelt dieser Mitarbeiter wertrational, und setzt er sich in einem Unternehmen, in dem der Umweltschutz nur ein nachrangiges Unternehmensziel ist, für den Umweltschutz ein, lässt ihm sein Aufgabenbereich lediglich eingeschränkte Möglichkeiten. Und auch sein Einfluss auf die oberen Hierarchieebenen ist zwar vorhanden, aber doch relativ begrenzt. Er benötigt viel Engagement, Ausdauer, Geschick und Fantasie, um das unternehmerische Handeln auf mehr Umweltschutz hin auszurichten. Möchte er seine Handlungsspielräume ausweiten, muss er –

oftmals gegen Widerstände – ebenfalls seine Kompetenzen erweitern, sodass er z.B. auch strategische Entscheidungen mit treffen kann. Von ihm geht dabei eine gewisse Innovationskraft aus, mit der er eine Unternehmensentwicklung hin zu mehr unternehmerischem Umweltschutz in Gang setzt.

Wenn stattdessen der Unternehmer wertrational handelt, stehen ihm ungleich mehr Spielräume zur Verfügung, wie im nächsten Kapitel am Fallbeispiel des Otto Versand deutlich wird. Der Unternehmer trifft vor allem normative und strategische Entscheidungen. Er hat damit eine viel größere Reichweite: Er kann den Umweltschutz als oberes Unternehmensziel verankern. Damit wird die Schonung der natürlichen Umwelt zu einer verbindlichen internen Vorgabe für das strategische und operative Management. Die Unternehmensentwicklung, die der Unternehmer damit in Gang setzt, ist ungleich größer.

Wenn nun Manager und Mitarbeiter in einem solchen Unternehmen strategische und operative Entscheidungen zu Gunsten des Umweltschutzes treffen, handeln sie zweckrational. Falls sich auch hier ein Mitarbeiter aus eigener Überzeugung heraus für den Umweltschutz einsetzt, handelt er zwar gleichzeitig wertrational, braucht aber keine Handlungsspielräume zu nutzen und größere Widerstände zu überwinden. Er hat damit mehr Möglichkeiten, Entscheidungen zu Gunsten des Umweltschutzes zu treffen, als ein Mitarbeiter, der dies nur im Rahmen seiner Handlungsspielräume tun kann – er „rennt offene Türen“ ein. Gleichzeitig geht von ihm selber jedoch eine geringere Unternehmensentwicklung aus, als von einem engagierten Mitarbeiter, dessen Rahmenbedingungen den Umweltschutz nicht vorsehen.

## 4.2 Rationales Handeln in komplexen Situationen

Zwischen den beschriebenen Anforderungen, die M. Weber<sup>121</sup> an ein wert- und zweckrationales Handeln stellt, und der Unternehmensrealität besteht eine erhebliche Diskrepanz. Das Management, vor allem auf der strategischen und normativen Ebene, sieht sich, wie bereits erwähnt, höchst komplexen und dynamischen Wirkungszusammenhängen gegenüber. Daraus resultieren Beschränkungen zum einen bezüglich des Rationalitätsobjekts, d.h. der Entscheidung, und des Rationalitätssubjekts, d.h. des Entscheiders:

- Rationalitätsobjekt: Die Zwecke des Handelns sowie sämtliche Folgen und Nebenfolgen sind nicht eindeutig bekannt. Ebenso wenig können die Präferenzfunktionen und die ethischen Normen, anhand derer Zwecke gegeneinander abgewogen werden, eindeutig ermittelt werden.
- Rationalitätssubjekt: Der Entscheider – das Management – kann auf Grund kognitiver Beschränkungen die Zusammenhänge nicht voll erfassen. Des Weiteren lässt er sich bei seiner Entscheidung nicht ausschließlich von diesen Fakten leiten – es bestehen zusätzlich Motivationsbeschränkungen, da die Entscheider in der Regel ihre eigenen Interessen verfolgen. Zudem handelt es sich bei dem Entscheider um mehrere Personen, die jeweils in ihrer subjektiven Lebenswelt leben. Es ist daher nicht davon auszugehen, dass sie zu einer gleichen Beurteilung der Lage gelangen und damit Entscheidungen einstimmig treffen.<sup>122</sup>

Daher wird ein zweck- und wertrationales Handeln in der Realität prinzipiell nie möglich sein. Folglich können auch die Lücken im Management nie vollständig geschlossen werden, d.h. die

---

<sup>121</sup> Vgl. M. Weber: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, hrsg. von Winckelmann 1988, S. 565ff.

<sup>122</sup> In Anlehnung an J. Weber/Schäffer/Langenbach (1999), S. 6ff.

Zwecke nie völlig erfüllt und die Werte nie 100-prozentig gelebt werden. Was bedeutet das nun für die zu erarbeitende Soll-Rationalität?

Anforderungen an rationale Entscheidungen des Managements können nicht alleine am Rationalitätsoutput im Sinne einer *substanziellen Rationalität* festgemacht werden, d.h. daran, ob gegebene Zwecke tatsächlich erfüllt oder ethische Werte gelebt werden. Es sind daher weitere Anforderungen sowohl an einen rationalen Entscheidungsprozess (*prozedurale Rationalität*) als auch einen rationalen Entscheider (*Inputrationalität*) zu erarbeiten. Der Entscheider – das *Rationalitätssubjekt* – ist hier ein korporativer Akteur, d.h. eine Gruppe von Managern. Daher sind zwei Ansatzpunkte für die Inputrationalität relevant. Zum einen die *individuelle Rationalität*, d.h. die Kompetenz bzw. das Wissen des individuellen Entscheiders und zum anderen dessen Motivation, sowie die *Regeln der Organisation*, die bestimmen, wie eine Gruppe von Personen zu Entscheidungen gelangt.

Die Wert- und Zweckrationalität bilden für eine solche Ausdifferenzierung der Soll-Rationalität gleichwohl Orientierungspunkte, von denen jedoch gezielt Abstriche gemacht werden müssen.<sup>123</sup> Hierzu sind noch weitere Forschungsarbeiten nötig. An dieser Stelle können jedoch Hinweise gegeben werden, wie die Anforderungen an ein wertrationales und ein zweckrationales Handeln anhand dieser differenzierten Dimensionen der Rationalität gezielt ausgearbeitet werden können.

Um den Begriff des wertrationalen Handelns an die in der Unternehmenspraxis real vorherrschenden Bedingungen anzupassen, muss zum einen gezeigt werden, wie Manager die ethisch legitimen Ansprüche identifizieren können, d.h. wie sie die regulative Leitidee der Diskusethik auf die Unternehmenspraxis übertragen können. Zudem müssen Ansätze herangezogen werden, die aufzeigen, wie die Kompetenzen und die Motivation der Manager gefördert werden können, wertrational bzw. moralisch zu handeln, d.h. einen solchen Diskurs anzustrengen, nach Handlungsspielräumen zu suchen und sogar selber (eingeschränkt) die eigenen Interessen zu Gunsten gesellschaftlicher Ziele zurückzunehmen.

Auch das zweckrationale Handeln ist mit Hilfe von Ansätzen und Instrumenten so zu konkretisieren, dass es in der Praxis Anwendung finden kann. Es gibt verschiedene Konzepte, die auf ihre Eignung hin überprüft und gegebenenfalls angepasst oder erweitert werden müssen. Viel versprechend erscheint dabei die Vorgehensweise von J. Weber, Schäffer und Langenbach (1999, S. 13ff.), die das Konzept der „kommunikativen Rationalität“ von Habermas (1981) aufgreifen und um die „kritischen Prüfung“, die aus dem Ansatz des Kritischen Rationalismus<sup>124</sup> stammt, sowie die „acquiescence in disagreement“<sup>125</sup> ergänzen. Des Weiteren sind dem Management konkrete, praktische Instrumente und organisatorische Hinweise an die Hand zu geben, wie ein rationaler Entscheidungsprozess durchgeführt, der Rationalitätsoutput überprüft und die individuelle Rationalität gestärkt werden können. Wertvolle Instrumente könnten beispielsweise die „Fünf Schritte zur Integration“ von Bleicher (1999, S. 576ff.), die der Ermittlung von Integrationslücken und Lösungsstrategien dienen, und die Stakeholderanalyse zur Ermittlung relevanter Ansprüche sein.

Schließlich ist gezielt nach Ansätzen für eine *evolutionäre Rationalität*<sup>126</sup> zu suchen, die ein organisationales Lernen zur Steigerung der Kompetenzen und Motivation des Managements zur

---

123 Vgl. J. Weber/Schäffer/Langenbach (1999), S. 5ff.

124 Siehe Albert (1991) und Hanisch (1996).

125 Siehe Vanberg (1994), S. 173ff.

126 Siehe Kirsch (1997), S. 451ff.

Schließung von Integrations- und unternehmensethischen Lücken fördern. Kirsch (1997, S. 452) schreibt, dass

„Organisationen Fähigkeiten entwickeln können, mit der Evolution, d.h. mit der offenen Zukunft besser umzugehen. Das Interesse richtet sich hier auf die Entfaltung der Basisfähigkeiten, die wir als Handlungsfähigkeit, Responsiveness und Lernfähigkeit bezeichnen. In diesem Zusammenhang haben wir auch bereits darauf hingewiesen, daß die Entfaltung der Basisfähigkeiten, insbesondere der Lernfähigkeit, Hand in Hand mit der Entfaltung der Rationalität der organisatorischen Lebenswelt geht.“

Schließlich darf die hier verwendete Metapher der Lücke im Umweltmanagement nicht darüber hinweg täuschen, dass die Lücken selber nicht statisch zu sehen sind, sondern aus dynamischen und komplexen Wechselwirkungen resultieren und daher ständigen Veränderungen unterworfen sind. Das Aufspüren und Schließen von Lücken ist ein ständiger Lern- und Entwicklungsprozess, und die Soll-Rationalität zeigt, in welche Richtung sich der Prozess bewegen sollte.

## 5 Fallbeispiel Otto Versand: Rollenkonflikte zwischen Umweltmanagern und Controllern

Im vorliegenden Kapitel wird der Bezugsrahmen auf ein Praxisproblem angewandt. In der betrieblichen Praxis gibt es häufig Rollenkonflikte zwischen Umweltmanagern und Controllern, die im Wesentlichen darauf zurückzuführen sind, dass beide Unternehmensinstanzen unterschiedliche Rollen innehaben und sie daher unterschiedliche, oftmals konfligierende Ziele verfolgen. Dabei greift der erste Abschnitt auf einen Beitrag von Dyckhoff, Ahn und Schwegler (2003) zurück, der die Rollenkonflikte konzeptionell untermauert. Ihre Existenz in der Praxis werden in den darauf folgenden Abschnitten durch zwei Fallbeispiele aus dem Otto Versand belegt.<sup>127</sup> Anschließend wird die Problematik auf den erarbeiteten Bezugsrahmen übertragen. Damit können die Rollenkonflikte dahingehend beurteilt werden, ob sie Integrations- bzw. unternehmensethische Lücken enthalten, die die Zweckerfüllung des Unternehmens bzw. die Nutzung der Handlungsautonomie zu Gunsten des Umweltschutzes behindern. Es können schließlich Ansatzpunkte abgeleitet werden, wie diese Lücken vermieden bzw. geschlossen werden können.

### 5.1 Zielkonflikte als Ursachen für Lücken im Management?

Das Umweltmanagement hat die Aufgabe, das unternehmerische Handeln auf die Schonung der ökologischen Umwelt hin auszurichten.<sup>128</sup> Dabei kann es im Rahmen dieser Aufgabenstellung unterschiedliche Rollen wahrnehmen, d.h. unterschiedlich positioniert sein. Ein *offensives Umweltmanagement* verfolgt das alleinige Ziel, die Umwelt zu schonen, u.U. auch auf Kosten anderer Unternehmensziele, z.B. des Gewinnziels. Ein *adaptives Umweltmanagement* verfolgt demgegenüber die Umweltschutzziele nur so weit, wie dies der Unternehmenspolitik, d.h. den Unternehmenszielen dient. Dabei kann es zwischen beiden Rollen auch Überschneidungen geben, wenn das Umweltschutzziel ein oberstes Unternehmensziel ist oder ein durchzu-

---

<sup>127</sup> Diese Fallbeispiele sind in den Beitrag von Dyckhoff/Ahn/Schwegler (2003) eingeflossen.

<sup>128</sup> Vgl. Dyckhoff (2000a), S. 5.

führendes Umweltschutzprojekt anderen Unternehmenszielen nicht (substanziell) entgegensteht.

Auch das Controlling kann jeweils unterschiedliche Rollen wahrnehmen bzw. unterschiedlich positioniert sein. In der Praxis dominiert ein *wirtschaftlichkeitszentriertes Controllingverständnis*<sup>129</sup>, das das Controlling allein auf die Gewinnerzielung ausrichtet. Es wird daher alle Unternehmensaktivitäten zu verhindern versuchen, die die Gewinne des Unternehmens schmälern. Ein jüngerer Ansatz von J. Weber und Schäffer (1999) öffnet demgegenüber das Controlling auch für weitere Aufgaben und Zielausrichtungen. Er weist dem Controlling die Aufgabe der Rationalitätssicherung des Managements zu, sodass in der Praxis ein *rationalitätsorientiertes Controlling* situationsabhängig völlig unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen hat, in Abhängigkeit davon, wo sich die jeweiligen Rationalitätsdefizite des Managements befinden. Liegt ein solches Defizit im Bereich der Gewinnorientierung, ist auch das rationalitätsorientierte Controlling wirtschaftlichkeitszentriert – das erste Controllingverständnis ist damit eine spezielle Ausprägung des zweiten Ansatzes.

Je nachdem, welche Rollen das Umweltmanagement und das Controlling jeweils wahrnehmen, kommt es zu *Zielkonflikten* zwischen beiden Instanzen. Dabei können, analog zu den geschilderten Rollen, vier mögliche Konstellationen unterschieden werden, wie die Rollen jeweils aufeinander treffen können (für eine Gegenüberstellung siehe Darstellung 5.1):

- Wenn ein offensives Umweltmanagement auf ein wirtschaftlichkeitszentriertes Controlling trifft, bestehen immer dann Zielkonflikte, wenn mit Umweltschutzprojekten Gewinne geschmälert werden.
- Wenn ein offensives Umweltmanagement auf ein rationalitätsorientiertes Controlling trifft, kommt es dann zu Zielkonflikten, wenn das Umweltschutzprojekt auf Kosten der Unternehmensziele geht, die das Controlling verfolgt.
- Wenn ein adaptives Umweltmanagement auf ein wirtschaftlichkeitszentriertes Controlling trifft, treten dann Zielkonkurrenzen auf, wenn das Umweltschutzprojekt zwar anderen, z.B. langfristigen oberen Unternehmenszielen dient, gleichzeitig jedoch den Gewinn schmälert.
- Wenn ein adaptives Umweltmanagement auf ein rationalitätsorientiertes Controlling trifft, sind beide Instanzen auf die Unternehmensziele ausgerichtet, es bestehen also keine Zielkonflikte.

Darst. 5.1: Zielkonflikte zwischen Umweltmanagern und Controllern

Rolle des Umweltmanagements Rolle des Controlling	Offensives Umweltmanagement	Adaptives Umweltmanagement
Wirtschaftlichkeitszentriertes Controlling	Zielkonflikte dann, wenn Umweltschutzprojekte die Gewinne schmälern	Zielkonflikte dann, wenn das Umweltschutzprojekt zwar anderen Unternehmenszielen dient, aber den Gewinn schmälert
Rationalitätsorientiertes Controlling	Zielkonflikte dann, wenn das Umweltschutzprojekt auf Kosten der Unternehmensziele geht, die das Controlling verfolgt	keine Zielkonflikte

Quelle: In Anlehnung an Dyckhoff/Ahn/Schwegler (2003).

<sup>129</sup> Dieses gewinnorientierte Controllingverständnis spiegelt nach Küpper (1993), Sp. 649f., neben dem koordinationsorientierten Controlling eine von zwei Controllingrichtungen wider, die die Controlling-Diskussion beherrschen. Siehe z.B. Horváth (1993), Sp. 670.

Zielkonflikte führen dann zu *Rollenkonflikten*, wenn es über die Aufbau- oder Ablauforganisation Berührungspunkte zwischen den beiden Instanzen gibt. In diesem Fall muss der Rollenkonflikt *gelöst* werden – mit Hilfe der Aufbau-, Ablauforganisation und der Unternehmenskultur. Erst wenn dies nicht gelingt, d.h. wenn die Zielkonflikte die Erfüllung der Unternehmenszwecke oder die Nutzung der Handlungsautonomie zu Gunsten des Umweltschutzes behindert oder gar verhindert, sind Integrations- bzw. unternehmensethische *Lücken* vorhanden. Dieser Zusammenhang wird in den folgenden zwei Fallbeispielen aus dem Otto Versand deutlich werden. Sie schildern, wie die bestehenden Rollenkonflikte zwischen Umweltmanagern und Controllern im ersten Beispiel gelöst werden konnten, im zweiten Beispiel jedoch nicht.

## 5.2 Das Umweltmanagementsystem des Otto Versand

Die Otto Versand GmbH & Co, Hamburg, wurde 1949 gegründet und ist seit 1987 die größte Versandhandelsgruppe der Welt. Die angebotene Warenpalette umfasst Mode, Möbel, Haushaltsgeräte, Kosmetik, Lebensmittel, Wohnaccessoires, B-to-B-Waren und technische Geräte. Aus einem Umsatzvolumen der gesamten Gruppe von ca. 23 Mrd. € im Geschäftsjahr 2001/2002 verbuchte der *Otto Versand* als Einzelgesellschaft einen Umsatz von über 3 Mrd. €. Dort sind knapp 9.000 der weltweit mehr als 56.000 Mitarbeiter beschäftigt.

In Sachen Umweltschutz nimmt der Otto Versand über den eigenen Konzern hinaus eine Vorreiterrolle ein. So wurde bereits 1986 der *Umweltschutz als explizites Unternehmensziel* definiert. Dieses Ziel steht gleichberechtigt neben betriebswirtschaftlichen Zielen und wird in alle Unternehmensentscheidungen integriert. Dabei beschränken sich die Bemühungen nicht nur auf das eigene Unternehmen, sondern finden ihren Ausdruck in der Reduktion ökologischer Auswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Produkte.

Getragen wird das ökologische Engagement des Otto Versand vom Einsatz des Vorstandsvorsitzenden und Eigentümers Dr. Michael Otto. Er hat das Prinzip nachhaltigen Wirtschaftens als eigenständige Zielsetzung festgeschrieben und macht sich in diesem Rahmen persönlich für den Umweltschutz stark. Ihm ist direkt die Abteilung *Umwelt- und Gesellschaftspolitik* unterstellt, welche Umweltstrategien plant, ausarbeitet, zur Entscheidung vorlegt und z.T. selbst kontrolliert. Dabei verfolgt diese Abteilung den Gedanken eines offensiven Umweltschutzes.

Die Durchführung der Umweltschutzmaßnahmen obliegt den jeweiligen Fachabteilungen. Sie werden dabei von der Abteilung Umwelt- und Gesellschaftspolitik unterstützt, die vor allem strategisches Know-how, Methoden und Instrumente für ein ökologisches Management zur Verfügung stellt und Hilfe bei der Maßnahmenumsetzung leistet. Daneben kümmern sich Umweltarbeitsgruppen, in der Spezialisten der verschiedenen Fachabteilungen vertreten sind und die von jeweils einem Verantwortlichen aus der Abteilung Umwelt- und Gesellschaftspolitik geleitet werden, für die Implementierung und Durchführung übergeordneter Aktivitäten und Programme. Ein Umwelt-Netzwerk, dem Vertreter der Fachabteilungen angehören, sorgt für den notwendigen Informationsfluss in das gesamte Unternehmen.

Die Berührungspunkte der so organisierten umweltschutzfokussierten Akteure mit den wirtschaftlichkeitsfokussierten Akteuren des Unternehmens sind vielfältig. Insbesondere gibt es ein Zentral-Controlling, das direkt an den Vorstand berichtet und für die Steuerung der kurzfristigen Gewinne konzernweit zuständig ist. Daneben gibt es in den einzelnen Fachabteilungen dezentrale Controllingstellen, die den finanziellen Erfolg, gemessen in Deckungsbeiträgen, berechnen und der jeweiligen Abteilungsleitung, die für den finanziellen Erfolg verantwortlich ist, beratend zu Seite stehen.

Im Folgenden wird der Entscheidungsprozess hinsichtlich zweier Umweltschutzmaßnahmen nachskizziert, die beide Konfliktpotenziale zwischen umweltschutz- und wirtschaftlichkeitsfokussierten Akteuren beinhalteten.

### 5.3 Fallbeispiel 1: Anbau kontrolliert-biologischer Baumwolle

Der Anbau von Baumwolle geht in der Regel mit einer hohen Umweltbelastung einher: So werden zur Produktion eines T-Shirts aus Baumwolle ca. 10 m<sup>3</sup> Wasser sowie große Mengen an Dünger und Pestiziden benötigt. Um die Öko-Bilanz der Baumwolltextilien zu verbessern, initiierte die Abteilung Umwelt- und Gesellschaftspolitik ein Projekt zur Herstellung von Textilien aus kontrolliert-biologischer Baumwolle. Zunächst wurde in persönlichen Gesprächen mit Experten aus der betreffenden Fachabteilung, dem „Einkauf Textilien“, die Durchführbarkeit der Projektidee diskutiert. Dabei wurden verschiedene Möglichkeiten eruiert und ein erstes Pilotprojekt in der Türkei durchgeführt, wo man auf bereits bestehende Partner zurückgreifen konnte.<sup>130</sup>

Das Projekt wurde danach gemeinsam mit der Fachabteilung „Einkauf Textilien“ konkretisiert und Herrn Dr. Otto vorgestellt. Auf Grund der derzeit höheren Produktionskosten der Öko-Baumwolle erhob das dezentrale Controlling des Einkaufsbereichs jedoch Einspruch gegen das Projekt, da sich das finanzielle Ergebnis der Fachabteilung verschlechtern würde. Daraufhin wurde ein Vertreter des Zentral-Controllings zum Projektteam hinzugezogen. Dieser hatte den Auftrag, sich des Problems anzunehmen und die unterschiedlichen Interessen auszugleichen.

Es wurde schließlich eine Lösung für das Problem gefunden: die Quersubventionierung der Fachabteilung „Einkauf Textilien“ aus einem zentralen Unternehmensbudget. Mit dieser Maßgabe beschloss der Vorstand das Projekt. Damit erfuhren die mittel- bis langfristigen Chancen für das Image, das der Otto Versand bei seinen Kunden und der Gesellschaft genießt, sowie die Differenzierungschancen auf den Absatzmärkten, z.B. durch längere Haltbarkeit bzw. verbesserten Tragekomfort ökologischer Textilien<sup>131</sup>, eine höhere Bewertung als die Kostennachteile.

Inzwischen werden für den Otto Versand jährlich ca. 500 Tonnen türkische Öko-Baumwolle auf einer Fläche von rund 550 Hektar umweltschonend angebaut. Im Sinne des Fair Trade werden den Bauern höhere Abnahmepreise gezahlt und Zusagen über die Abnahmemengen gemacht. Insgesamt ist die Anzahl der auf diese Weise produzierten Textil-Artikel, die der Otto Versand inzwischen anbietet, auf 250 bis 300 angestiegen.<sup>132</sup>

### 5.4 Fallbeispiel 2: Verlagerung von Transporten auf Binnenschiffe

Transporte sind für ca. 26 Prozent des weltweiten CO<sub>2</sub>-Ausstoßes verantwortlich.<sup>133</sup> Vor diesem Hintergrund ist der Otto Versand bemüht, seine transportbedingten CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren. So konnte das Unternehmen die Zielsetzung, seine CO<sub>2</sub>-Emissionen von 1993 bis 2005 um 45 Prozent zu senken, bereits heute durch eine Reduktion von 51 Prozent übertreffen. Nun

---

130 Vgl. Arretz (2002), S. 64.

131 Vgl. Arretz (2002), S. 65.

132 Vgl. Arretz (2002), S. 64f.

133 Vgl. International Energy Agency (2000).

gilt es, auch die Tochterunternehmen des Otto-Konzerns in den Umweltschutz mit einzubinden. Dieser Prozess befindet sich jedoch erst am Anfang, wie das folgende Beispiel verdeutlicht.

Die Logistikaktivitäten des Otto Versand werden zur Erzielung größtmöglicher Synergieeffekte von einem Zentralbereich für Wareneingangslogistik koordiniert. Dort setzt sich der Frachtleiter Import persönlich dafür ein, dass bei der Wahl des Transportmittels nach Möglichkeit nicht nur das Kriterium der Wirtschaftlichkeit, sondern auch der Umweltschonung Berücksichtigung findet.

Das Beispiel betrifft ein Tochterunternehmen des Otto Versand, ein Versender mit betont preisgünstigen Angeboten vornehmlich im Textilbereich. Die Abteilung für Frachtabwicklung von Otto koordinierte für dieses Tochterunternehmen den Weitertransport der Waren vom Hamburger Hafen in das Warenverteilzentrum in Hallesleben bei Magdeburg. Nun ergab sich in einem konkreten Fall, dass die Textilien früher als erwartet im Hafen eintrafen; daraus resultierte die Möglichkeit, an Stelle des Lkws das Binnenschiff als die in der gegebenen Situation zwar langsamere, aber ökologisch günstigere (und gleich teure) Transportalternative zu wählen.

Als das Tochterunternehmen jedoch von der unerwartet frühen Ankunft der Ware erfuhr, wurde sie trotz höherer Emissionen und trotz des bestehenden Zeitfensters mit dem Lkw angefordert. Der Beweggrund war, die Textilien auf diese Weise früher fakturieren und anbieten zu können, verbunden mit der Chance, sie auch früher zu verkaufen.

Es gelang nicht, den verantwortlichen Manager davon zu überzeugen, dass die Zeitersparnis von einem halben bis einem ganzen Tag, mit der ja eigentlich nicht zu rechnen gewesen war, nicht die höheren Emissionen rechtfertigen würde. Seine Wahrnehmung der Rolle eines wirtschaftlichkeitsfokussierten Akteurs führte schließlich dazu, dass die Textilien über die Straße ins Lager nach Hallesleben gebracht wurden.

## 5.5 Gibt es Lücken beim Otto Versand?

Weisen diese Fallbeispiele nun auf Lücken im (Umwelt-)Management des Otto Versand hin? Dafür sind die folgenden Fragen zu beantworten: Gibt es Rollenkonflikte beim Otto Versand? Wurden sie gelöst bzw. gab es Integrations- oder unternehmensethische Lücken? Zur Beantwortung dieser Fragen weitet der Bezugsrahmen den Blick auf die verschiedenen Dimensionen und Aspekte des Managements und die jeweiligen Wechselwirkungen aus – er weist auf eine ganzheitliche Betrachtung der Problematik hin, eine isolierte Problembehandlung würde der Komplexität der Situation nicht gerecht werden.

Beim Otto Versand sind das zentrale und dezentrale Controlling wirtschaftlichkeitszentriert, während die Stabsabteilung „Umwelt- und Gesellschaftspolitik“ offensiv Umweltschutzziele verfolgt. Es bestehen damit potenzielle Zielkonflikte zwischen diesen Instanzen. Dass es zwischen ihnen strukturell bedingte Berührungspunkte gibt, haben die beiden Entscheidungsprozesse aus den Fallbeispielen bewiesen. Damit gibt es *Rollenkonflikte* zwischen Umweltmanagern und Controllern.

Das *erste Fallbeispiel*, die Entscheidung für den Anbau kontrolliert-biologischer Baumwolle, zeigt jedoch, wie die Rollenkonflikte im Sinne der Unternehmensziele erfolgreich gelöst wurden: Der Vorstand traf per Hierarchie eine Entscheidung, in diesem Fall zu Gunsten des Umweltschutzes und zu Lasten der Unternehmensgewinne. Er erteilte dem Zentralcontrolling den Auftrag, im Rahmen eines Projektteams nach Möglichkeiten für einen finanziellen Ausgleich für die betrof-



fene Abteilung zu suchen. Der Rollenkonflikt wurde hier also zum einen über die Struktur, einer Entscheidung per Hierarchie, gelöst.

Die Zusammenarbeit über die verschiedenen Abteilungen, Rollen und Disziplinen hinweg gelang, es wurde eine Lösung gefunden und das Projekt in die Tat umgesetzt. Dies zeigt, dass hier auch der kulturelle Aspekt ein wesentlicher Faktor für die Lösung der Rollenkonflikte war: In der Unternehmenskultur des Otto Versand sind sowohl das ökonomische Prinzip als auch der Umweltschutz fest verankert. Die Umweltmanager sind sich bewusst, dass ein Unternehmen nur eingeschränkt auf Gewinne verzichten kann und handeln auch entsprechend. Gleichzeitig hält das Controlling den Umweltschutz für ein wichtiges Ziel und ist stolz darauf, dass solche Projekte zu Lasten kurzfristiger Gewinne in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen überhaupt möglich sind. Damit gab es in diesem Fallbeispiel trotz der Rollenkonflikte *keine Lücke* im (Umwelt-)Management.

Im *zweiten Fallbeispiel*, der Verlagerung von Transporten auf Binnenschiffe, wurde der Konflikt hingegen nicht gelöst. Als die Waren für das Tochterunternehmen früher als erwartet im Hamburger Hafen eintrafen, war unerwartet ein Zeitfenster entstanden, das zu Gunsten des Umweltschutzes hätte genutzt werden können und sollen: Die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen, und damit verbunden die Verminderung des Risikos einer Klimaerwärmung, ist eine ethisch legitime Forderung, die hier nicht erfüllt wurde. Der Nachteil, dass die Waren im Fall des umweltfreundlicheren Transports per Schiff erst kurze Zeit (ca. 24 Stunden) später hätten fakturiert und angeboten werden können, wäre zumutbar gewesen – mit der Zeitersparnis war ohnehin nicht zu rechnen gewesen. Aus dem Rollenkonflikt entstand hier eine *unternehmensethische Lücke* im Umweltmanagement. Da der Umweltschutz bei Otto ein oberes Unternehmensziel ist, kann gleichzeitig auch von einer *Integrationslücke* im Umweltmanagement gesprochen werden. Damit bestätigt sich, was bereits in Abschnitt 4.1 festgestellt wurde: Wenn Umweltschutz ein oberes Unternehmensziel ist, ist wertrationales Handeln zu Gunsten ökologischer Ansprüche gleichzeitig zweckrational. Im Umkehrschluss ist in solchen Unternehmen eine unternehmensethische Lücke im Umweltmanagement immer auch eine Integrationslücke im Umweltmanagement – und umgekehrt.

Was war die Ursache für das Problem? Bei den Tochterunternehmen des Otto Versand ist die Integration des Umweltschutzes noch nicht voll erfolgt. Er ist in den Aktivitäten, d.h. der Unternehmenspolitik, den Strategien und Maßnahmen der Tochterunternehmen noch nicht adäquat verankert. Damit einher geht das Problem, dass auch die entsprechenden Umweltschutzstrukturen noch nicht voll vorhanden sind: Es fehlten in diesem Fall die notwendigen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für den Umweltschutz. Dass der Manager nicht überzeugt werden konnte, trotzdem zu Gunsten des Umweltschutzes zu entscheiden, zeigt schließlich, dass auch der Umweltschutz als Wert an sich nicht in der Kultur des Tochterunternehmens verankert war.

## 5.6 Wie können Lücken vermieden werden?

Eine Analyse der Fallbeispiele zeigt, wie Lücken im Umweltmanagement durch Rollenkonflikte vermieden werden können. Dazu sind die folgenden Fragen zu klären: Wie entstehen Rollenkonflikte? Sollen und können sie von vornherein vermieden werden? Wenn Rollenkonflikte unausweichlich sind: Wie kann verhindert werden, dass daraus Lücken im Umweltmanagement entstehen?

Mit der Entstehung von Rollenkonflikten ist untrennbar die Frage verbunden, wie eine Unternehmenspolitik zielführend in den Strukturen verankert werden kann. Jedes Unternehmen definiert im Rahmen seiner Unternehmenspolitik die obersten Unternehmensziele. Dabei nimmt der kurzfristige Gewinn, der die Liquidität sicherstellt, eine wesentliche Rolle in der Bestandsicherung des Unternehmens ein. Gleiches gilt auch für langfristige Ziele, wie z.B. Umweltschutz, Unternehmensimage etc., die der Generierung von Erfolgspotenzialen dienen und damit den zukünftigen Erfolg ermöglichen. Es ist ein ausgewogenes Zusammenspiel kurz-, mittel- und langfristiger Ziele nötig, um das Überleben des Unternehmens zu sichern.<sup>134</sup>

Sowohl die langfristigen als auch die kurzfristigen Unternehmensziele, ebenso wie die zu ihrer Realisierung notwendigen Strategien und Maßnahmen, werden in den Strukturen verankert. Die Organisationsstruktur teilt zunächst die vielfältigen resultierenden Aufgaben einzelnen Instanzen zu und sorgt für eine adäquate Rollenverteilung bzw. Zielausrichtung im Sinne der Unternehmenspolitik. Die organisatorischen Prozesse definieren demgegenüber einen adäquaten Ablauf der Planung, Durchsetzung und Kontrolle der Aktivitäten. Die Priorität des kurzfristigen Gewinnziels gegenüber langfristigen Zielen spiegelt sich dabei in der Stellung der zuständigen Instanzen in der Aufbauorganisation und den zugeteilten Befugnissen in der Ablauforganisation wider.

Sollen nun Zielkonkurrenzen zwischen Umweltmanagern und Controllern vermieden werden, müssten ihre Aufgaben auf die gleichen Ziele ausgerichtet werden. Da es sich bei der Verfolgung des Umweltschutzziels und des Gewinnziels allerdings um komplexe Probleme handelt, wird es schwierig, wenn nicht gar unmöglich sein, dass sich die Instanzen jeweils mit der Erreichung beider Ziele beschäftigen. Für die Aufgaben des Umweltmanagements werden in der Regel Naturwissenschaftler benötigt, um die Wirkungen des unternehmerischen Handelns auf die ökologische Umwelt verstehen und beurteilen können, und es werden Techniker und Ingenieure gebraucht, um umweltfreundliche Produktionstechnologien zu erforschen und einzusetzen. Die Aufgaben, die mit dem Umweltmanagement verbunden sind, umfassen sehr viele Disziplinen. Daher ist es wohl nicht sinnvoll, von einem Finanzwirtschaftler zu verlangen, auch Umweltschutzziele mit zu verfolgen – ebenso wie Umweltmanagern in der Regel das finanzwirtschaftliche Know-how fehlt, sie also nur eingeschränkt wirtschaftliche Ziele mit verfolgen können. Bei der Frage der Arbeitsteilung spielt zudem nicht nur das notwendige Fachwissen, sondern auch die zeitliche und mengenmäßige Bewältigung von Aufgaben eine Rolle, sodass es in aller Regel erforderlich ist, einzelnen Instanzen auch unterschiedliche Ziele zuzuweisen.

Im Zuge der zur Komplexitätsreduktion notwendigen Arbeitsteilung entstehen folglich unterschiedliche Zielausrichtungen und Rollen der verschiedenen Instanzen und damit unausweichlich Zielkonflikte. Diese verschiedenen Aufgaben müssen schließlich wieder integriert werden, um die Erfüllung der Aktivitäten zu ermöglichen. Berührungspunkte zwischen Instanzen, die unterschiedliche Ziele verfolgen, sind damit in aller Regel unvermeidlich – aus Zielkonflikten können Rollenkonflikte entstehen. In diesem Sinne schreiben Steinmann und Schreyögg (2000, S. 134):

„Die partielle Verselbständigung der Subsysteme und deren nur grob vorgeregelte Kopplung führen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zu Konflikten und Inkompatibilitäten. Solange man die Unternehmung als wohlgeordnete Handlungseinheit begreift, die von einem zentralen Willenszentrum aus umfassend gesteuert werden kann, müssen widerspruchsvolle Orientierungen als gravierende Störungen erscheinen, die es alsbald ausmerzen gilt. Aus systemtheoretischer Sicht sind widerspruchsvolle Orientierungen in einem System notwendige Folge der internen Differenzierung und bis zu einem gewissen Grad

---

<sup>134</sup> In Anlehnung an Gälweiler (1987), S. 28ff.

durchaus funktional. Die entstehenden Konflikte und deren Ausarbeitung sind auch als Teilprozeß der Reduktion von Umweltkomplexität zu sehen. Einem Auswuchern der Konflikte ist freilich vorzubeugen. Ihm sind zu einem wesentlichen Teil durch die gegenseitige Kontrolle der Subsysteme klare Grenzen gesetzt. Zum anderen Teil ist es Aufgabe der Führung, eine sinnvolle Konfliktaustragung zu ermöglichen.“

Rollenkonflikte zwischen den Instanzen einer Organisation sind daher in aller Regel nicht nur unausweichlich – sie können auch durchaus zielführend sein: Zielkonkurrenz zwischen Unternehmensgewinn und Umweltschutz, stellvertretend für die Konkurrenz zwischen kurz- und langfristigen Zielen im Allgemeinen, kann die Suche nach sog. Win-Win-Situationen anregen, sodass das Gewinnziel möglichst umweltschonend und Umweltschutzziele möglichst kostengünstig und wettbewerbswirksam verfolgt werden. Probleme im Sinne von Managementlücken entstehen erst dann, wenn es nicht gelingt, die Rollenkonflikte zu lösen, sodass die Unternehmenszwecke erreicht und Handlungsspielräume zu Gunsten des Umweltschutzes genutzt werden können.

Wenn es also nicht (immer) möglich ist, Zielkonkurrenzen zu beseitigen, damit Rollenkonflikte gar nicht erst entstehen – welche Möglichkeiten gibt es dann, um zu verhindern, dass aus den Rollenkonflikten Lücken im Management entstehen? Hier spielen, wie bereits angedeutet, die strukturellen und kulturellen Managementaspekte eine wichtige Rolle.

Zur Untersuchung der *strukturellen Aspekte* werden im Folgenden zwei Fälle unterschieden:

- Erstens: Das Umweltschutzziel ist dem Gewinnziel in der Unternehmenspolitik untergeordnet;<sup>135</sup>
- zweitens: das Umweltschutzziel und das Gewinnziel sind beide gleichrangige obere Unternehmensziele.

Ist der *Umweltschutz* nur ein *nachrangiges Unternehmensziel*, wird das Umweltmanagement auch in der Organisationsstruktur oder den organisatorischen Prozessen entsprechend eingestuft sein. Es kann z.B. strukturell dem Controlling direkt unterstellt sein, sodass Umweltprojekte nur dann eine Chance haben verwirklicht zu werden, wenn die übergeordnete Instanz, das Controlling, sie absegnen. Ebenso kann über die ablauforganisatorischen Prozesse eine Zustimmung des Controllings zur Annahme von Umweltprojekten als zwingend erforderlich vorgeschrieben werden. Damit werden Umweltprojekte nur dann realisiert, wenn sie die Ziele des Controllings erfüllen, im Falle eines wirtschaftlichkeitszentrierten Controllings also die kurzfristigen Gewinne steigern. Das Umweltmanagement wird damit in eine defensive Rolle gedrängt und ordnet sich den Zielen des Controllings im Sinne eines adaptiven Umweltmanagements unter. Es ist damit die *Hierarchie* in der Organisationsstruktur bzw. die *Weisungsbefugnis* im Rahmen der organisatorischen Prozesse, die die Rollenkonflikte löst – zumindest dann, wenn sich die Umweltmanager mit der Rolle eines adaptiven Umweltmanagements zufrieden geben.

Sind die Umweltmanager jedoch nicht mit ihrer Rolle zufrieden, sondern versuchen, trotzdem einen offensiven Umweltschutz zu betreiben, können sie zu „trojanischen Pferden“ greifen: Sie verbergen die ökologischen Aspekte eines Projektvorschlags und heben die betriebswirtschaft-

<sup>135</sup> Die umgekehrte Möglichkeit, dass das Umweltschutzziel Priorität gegenüber dem Gewinnziel hat, macht bei privatwirtschaftlichen Unternehmen keinen Sinn. Privatwirtschaftliche Unternehmen können nur dann im Wettbewerb bestehen, wenn sie immer über liquide Mittel verfügen, d.h. ausreichende Gewinne erwirtschaften. Damit ist der Gewinn zwingend ein oberes Unternehmensziel. Demgegenüber kann bei öffentlichen Unternehmen oder gemeinnützigen Vereinen, sofern keine Gewinnerzielungsabsicht besteht, durchaus der Umweltschutz Vorrang gegenüber den Gewinnen genießen. In solchen Fällen gelten die obigen Aussagen über die Organisationsstruktur und die organisatorischen Prozesse analog, nur dass in diesem Fall die letzte Entscheidung über die Durchführung strategischer Programme beim Umweltmanagement liegt.

lichen Vorteile hervor.<sup>136</sup> Sie könnten dabei versucht sein, die betriebswirtschaftlichen Vorteile besser darzustellen als sie es tatsächlich sind. Des Weiteren können Frustrationen zwischenmenschliche Auseinandersetzungen bis hin zu persönlichen Feindschaften hervorrufen. In den letzten beiden Fällen ist die Erreichung des Gewinnziels gefährdet und es liegt eine *Integrationslücke* vor – trotz adäquater Strukturen. Dieser kann nur über eine entsprechende Unternehmenskultur gelöst werden, worauf an späterer Stelle noch eingegangen wird.

Der zweite Fall, dass das *Umweltschutzziel* und das *Gewinnziel gleichrangig* sind, trifft auf die Unternehmenspolitik des Otto Versand zu. In diesem Fall müssen die ablauforganisatorischen Prozesse *gemeinsam* mit der Organisationsstruktur die Rollenkonflikte lösen. Bei Otto sind beide Instanzen, sowohl das offensive Umweltmanagement als auch das wirtschaftlichkeitszentrierte Controlling, direkt dem Vorstand zugeordnet. Dieser entscheidet als übergeordnete Instanz, welche Ziele im Fall von Zielkonflikten im Einzelnen verwirklicht werden. Damit werden Rollenkonflikte über die *Hierarchie* vermieden – sofern es nicht ebenfalls zu Täuschungsversuchen oder Streitigkeiten und damit zu *Integrationslücken* kommt, die wiederum nur über eine entsprechende Unternehmenskultur vermieden werden können. Auf trojanische Pferde zurückzugreifen, wäre an dieser Stelle hingegen nicht glaubwürdig – der Umweltschutz hat im Otto Versand eine derart starke Stellung inne, dass das Umweltmanagement die ökologischen Vorteile seiner Projekte nicht verschleiern kann.

Es ist deutlich geworden, dass nur eine ganzheitliche Lösung, die auch den unternehmenskulturellen Aspekt mit berücksichtigt, Rollenkonflikte zwischen Umweltmanagement und Controlling tatsächlich lösen kann. Die Rollen und Ziele, die die Struktur den Instanzen im Unternehmen zuweist, müssen sich auch in der *Unternehmenskultur* wieder finden, d.h. sie müssen auch gelebt werden. Daher müssen die Werte und Normen des Managements im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen und sich in einem entsprechenden kooperativen, strategischen Problemverhalten niederschlagen: Das Umweltmanagement hat auch ökonomische Ziele verinnerlicht, nutzt eigene Handlungsspielräume für Kostensenkungen oder Erlössteigerungen und akzeptiert im Falle einer adaptiven Rolle, dass für das Unternehmen betriebswirtschaftliche Ziele Vorrang haben. Im Gegenzug heißt dies analog für das Controlling, dass es auch Umweltschutzziele verinnerlicht hat, Handlungsspielräume zu Gunsten des Umweltschutzes nutzt und akzeptiert, wenn Umweltschutzprogramme in Einzelfällen zu Lasten der Unternehmensgewinne durchgeführt werden.

Die Unternehmenskultur muss sich nicht nur im Einklang mit den Unternehmenszielen befinden – sie prägt auch den täglichen Umgang der Menschen untereinander und ob Probleme miteinander oder gegeneinander bewältigt werden. Zur Vermeidung von Konflikten braucht es eine offene und faire „Diskussionskultur“, in der Zielkonkurrenzen realisiert, unterschiedliche Meinungen geäußert und fruchtbare Kritik geübt werden kann und zusammengearbeitet wird. Trojanische Pferde sind bei einer solchen Unternehmenskultur nicht mehr nötig.

Von dieser Warte aus können schließlich Strategien und Maßnahmen identifiziert werden, wie die Lücken im Umweltmanagement, die im zweiten Fallbeispiel des Otto Versand deutlich wurden, geschlossen werden. In den Tochterunternehmen des Otto-Konzerns sind noch keine mit dem Otto Versand vergleichbaren *Strukturen* für den Umweltschutz etabliert worden, und der Bereich „Umwelt- und Gesellschaftspolitik“ besitzt keine entsprechende Weisungsbefugnis. Da dieses Problem erkannt ist, werden den Konzerntöchtern nach und nach die Verantwortlichkeiten für den Umweltschutz übertragen und entsprechende *Umweltschutzziele* verbindlich festgeschrieben.

---

<sup>136</sup> Vgl. Dyckhoff/Ahn/Schwegler (2003).

Die zweite Ursache, die mangelnde Integration des Umweltschutzes in die *Unternehmenskultur* der Tochtergesellschaften, kann nur in einem langfristigen Prozess beseitigt werden. Dieser wird zum einen indirekt über die Integration der Umweltpolitik und zum anderen über den Aufbau einer Umweltmanagementorganisation in Gang gesetzt. Noch wichtiger ist es jedoch, auf einer zwischenmenschlichen Ebene Beziehungen und Netzwerke vor allem zu sog. Multiplikatoren aufzubauen und hier persönliche Überzeugungsarbeit zu leisten. Dadurch wird es möglich, Vorurteile zu beseitigen, Menschen zu überzeugen und eine Begeisterung für den Umweltschutz zu wecken.

## 6 Nutzen des Bezugsrahmens und Ausblick

Lücken im Umweltmanagement stellen die Gesellschaft und die Wirtschaft vor große Herausforderungen. Die Probleme, die die Übernutzung ökologischer Ressourcen mit sich bringt, sind tagtäglich sichtbar: die zunehmende Knappheit ökologischer Ressourcen wie des Trinkwassers, zunehmende Emissionen z.B. an Treibhausgasen und damit einhergehend steigende Umwelt Risiken wie die Klimaerwärmung. Daraus resultiert die Forderung an die Wirtschaft, die Umwelt so weit wie möglich zu schonen und ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten, „... to ensure that it [development] meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“<sup>137</sup>

Unklar bleibt hingegen, wie der Beitrag von Unternehmensseite zu einer solchen nachhaltigen Entwicklung konkret aussehen kann bzw. sollte. Die Forderungen reichen unterschiedlich weit und widersprechen sich nur allzu oft, sei es auf Grund unterschiedlicher Annahmen über wichtige Wirkungszusammenhänge, aus verschiedenen interessenpolitischen Hintergründen heraus oder schlichtweg auf Grund von Unwissenheit. Es ist daher wichtig, eine Klarheit in die Diskussion hinein zu bringen, indem zentrale Begriffe definiert und wichtige Zusammenhänge dargestellt werden, um anschließend entsprechend argumentieren und Stellung zu den diversen Meinungen und Forderungen beziehen zu können. Nur wenn klar ist, wo die Probleme tatsächlich liegen und was ihre Ursachen sind, kann gezielt nach Möglichkeiten gesucht werden, den Umweltschutz im Unternehmen zu stärken. Dazu gehört allerdings auch, die Grenzen unternehmerischer Verantwortung zu erkennen und zu akzeptieren. Allzu weit gehende, unrealistische Forderungen bergen die Gefahr einer Verzettelung der Kräfte und des Verlusts an Glaubwürdigkeit.

Der vorliegende Beitrag hat in diesem Sinne versucht, einen theoretischen Bezugsrahmen aufzubauen, der das Problem der Lücken im Umweltmanagement analysiert und daraus Handlungsmöglichkeiten zur deren Schließung – im Sinne einer Stärkung des unternehmerischen Umweltschutzes – ebenso wie die Grenzen hierzu aufzeigt.

Zu diesem Zweck wurden geeignete Konzepte der St. Galler Management-Lehre aufgegriffen und im Hinblick auf die Fragestellung erweitert bzw. angepasst. Daraus wurden wichtige Wechselwirkungen zwischen der ökologischen Umwelt und dem unternehmerischen Handeln identifiziert und entsprechend die Aufgaben des Umweltmanagements konkretisiert. Dabei wurde deutlich, dass Umweltschutz in vielen Fällen eine unternehmerische Notwendigkeit ist – beispielsweise um Gewinne zu erwirtschaften oder die eigene Unternehmensexistenz zu sichern.

---

<sup>137</sup> World Commission on Environment and Development (1987), S. 8. Dieser Abschlussbericht ist unter der Bezeichnung „Brundtland-Bericht“ bekannt.

Umweltschutz ist darüber hinaus jedoch eine gesellschaftliche Notwendigkeit. Daher gehen die Forderungen an Unternehmen berechtigterweise über die Schließung von Integrationslücken hinaus. Es wurden vielfältige Handlungsspielräume aufgezeigt, die das Management im Sinne des Umweltschutzes nutzen sollte, gleichzeitig aber auch auf die Grenzen der unternehmerischen Verantwortung hingewiesen.

Daraus wird deutlich, dass eine nachhaltige Entwicklung das Engagement aller gesellschaftlichen Akteure erfordert. Die Forderungen, wie sie in Anlehnung an P. Ulrich (1998a, S. 148ff.) formuliert wurden – die Suche nach Möglichkeiten, die eigenen Ziele im Einklang mit dem Umweltschutz zu erreichen, dazu soweit möglich auch die Rahmenbedingungen zu verändern und sogar von den eigenen Zielen teilweise abzurücken – gelten so auch für alle anderen Akteure, wie die Kunden, die Politik, die Medien und die Zivilgesellschaft. Letztere hat beispielsweise die Möglichkeit, durch ein Engagement in Nichtregierungsorganisationen ein nicht zu unterschätzendes Machtgefüge gegenüber globalen Konzernen und der Politik zu errichten.

Der Bezugsrahmen konzentrierte sich auf die vielfältigen und komplexen Handlungsmöglichkeiten, die dem Management für den Umweltschutz zur Verfügung stehen. Dabei zeigte er nicht nur theoretisch, wo die Möglichkeiten und Grenzen für den unternehmerischen Umweltschutz liegen. Anhand der Fallbeispiele aus dem Otto Versand wurde deutlich, dass das Gedankengebäude auch eine geeignete Grundlage liefert, um in der Unternehmenspraxis Lücken im Umweltmanagement und damit auch Möglichkeiten zu deren Schließung aufzuzeigen.

Der theoretische Bezugsrahmen könnte darüber hinaus auch als Basis für verschiedene empirische Untersuchungen dienen. Interessante Fragestellungen wären, welche Integrations- und unternehmensethischen Lücken in der Praxis besonders häufig auftreten und was die Ursachen dafür sind. Fallstudien könnten zeigen, welche praktischen Hilfestellungen und Instrumente dem Management für die Schließung der Lücken an die Hand gegeben werden können.

Das Ziel des Managements ist es jedoch, die Entstehung von Lücken bereits im Vorfeld zu vermeiden. Dies erreicht es, indem es die Zweck- und Wertrationalität des unternehmerischen Handelns gezielt stärkt. Die betriebswirtschaftliche Forschung hat hier die Aufgabe, der Praxis konkrete Hilfestellung zu bieten. Da die Lücken komplexe und dynamische Probleme darstellen, ist hierfür ein differenzierter Rationalitätsbegriff zu erarbeiten, der konkrete und praktisch umsetzbare Rationalitätsanforderungen identifiziert. Erste Ansätze konnten in diesem Sinne identifiziert werden, auf weiteren Forschungsbedarf wurde hingewiesen.

## Literatur

AHN, H. (2003): Rationalitätsorientiertes Controlling – Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungen, Balanced Scorecard (in Vorbereitung)

AHN, H./DYCKHOFF, H. (2003): Die strategische Lücke im betrieblichen Umweltschutz aus Sicht des Controllings, erscheint in: UmweltWirtschaftsForum, 11. Jahrgang, Heft 2, S. 12-16

ALBERT, H. (1991): Traktat über kritische Vernunft, 5. Auflage, Tübingen

APEL, K.-O. (1998): Diskursethik als Verantwortungsethik und das Problem der ökonomischen Rationalität, in: Apel, K.-O.: Diskurs und Verantwortung: Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral, Frankfurt am Main, S. 270-305

- ARNOLD, W./FREIMANN, J./KURZ, R. (2001): Sustainable Balanced Scorecard (SBS): Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement in KMU, in: UmweltWirtschaftsForum, 9. Jahrgang, Heft 4, S. 74-79
- ARRETZ, M. (2002): Türkische Bio-Baumwolle in den Sortimenten der Otto Handelsgruppe: Steuerung der Produktionsprozesse ermöglicht Verarbeitung von aktuell 500 Tonnen in der Türkei, in: Textilwirtschaft/Dünya Tekstil, Heft 3, S. 64-65
- BECKER, W. (1998): Strategisches Management, 4. Auflage, Bamberg (Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Edition Unternehmensführung und Controlling)
- BLEICHER, K. (1999): Das Konzept integriertes Management, 5. revidierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main/New York (St. Galler Management-Konzept Band 1)
- BLEICHER, K. (1994): Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt am Main
- DOEBELI, H.P. (1992): Konsum 2000, Die Orientierung Nr. 101, hrsg. von der Schweizerischen Volksbank, Bern
- DYCKHOFF, H. (2000a): Betriebliches Umweltmanagement im Überblick, in: Dyckhoff, H. (Hrsg.): Umweltmanagement: Zehn Lektionen in umweltorientierter Unternehmensführung, Berlin et al., S. 1-39
- DYCKHOFF, H. (2000b): Grundzüge der Produktionswirtschaft: Einführung in die Theorie betrieblicher Wertschöpfung, 3. überarbeitete Auflage, Berlin et al.
- DYCKHOFF, H./AHN, H. (2003): Schließung der strategischen Lücke durch strategisches Umweltcontrolling: Ableitung eines Bezugsrahmens, in: Schmidt, M./Schwegler, R. (Hrsg.): Umweltschutz und strategisches Handeln: Ansätze zur Integration in das betriebliche Management, Wiesbaden, S. 125-153
- DYCKHOFF, H./AHN, H./SCHWEGLER, R. (2003): Rollenkonflikte zwischen Umweltmanagern und Controllern: Fallbeispiele, Ursachenanalyse und Ansatzpunkte zur Konfliktauflösung, in: Schmidt, M./Schwegler, R. (Hrsg.): Umweltschutz und strategisches Handeln: Ansätze zur Integration in das betriebliche Management, Wiesbaden, S. 253-267
- DYLLICK, T. (2000a): Die vernachlässigte strategische Dimension, in: Ökologisches Wirtschaften, 8. Jahrgang, Heft 5, S. 28-33
- DYLLICK, T. (2000b): Strategischer Einsatz von Umweltmanagementsystemen, in: UmweltWirtschaftsForum, 8. Jahrgang, Heft 3, S. 64-68
- DYLLICK, T. (1990): Management der Umweltbeziehungen: öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden (Neue betriebswirtschaftliche Forschung Band 54; zugleich Habilitationsschrift an der Universität St. Gallen, 1988)
- DYLLICK, T./BELZ, F. (1994): Ökologische Unternehmungsentwicklung: die Entstehung einer dynamischen Perspektive, in: Kreikebaum, H./Seidel, E./Zabel, H.-U. (Hrsg.): Unternehmenserfolg durch Umweltschutz: Rahmenbedingungen, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 53-69
- DYLLICK, T./BELZ, F./SCHNEIDEWIND, U. (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, hrsg. von Bornemann, S. et al., München/Wien/Zürich (Reihe „Ökologische Unternehmensführung“)
- DYLLICK, T./HAMSCHMIDT, J. (2000): Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen, Zürich

- DYLLICK, T./HAMSCHMIDT, J. (1999): Wirkungen von Umweltmanagementsystemen: Eine Bestandsaufnahme empirischer Studien, in: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht, Heft 4, S. 507-540
- DYLLICK, T./HUMMEL J. (1996): Integriertes Umweltmanagement: Ein Ansatz im Rahmen des St. Galler Management-Konzepts, St. Gallen (IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 35)
- DYLLICK, T./HUMMEL J. (1995): EMAS und/oder ISO 14001? Wider das strategische Defizit in den Umweltmanagementsystemnormen, in: UmweltWirtschaftsForum, 3. Jahrgang, Heft 3, S. 24-28
- FIGGE, F./SCHALTEGGER, S./WAGNER, M. (2001): The Sustainability Balanced Scorecard: Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard, Lüneburg
- FIGGE, F./SCHALTEGGER, S. (2000): Shareholder Value dank Stakeholder-Beziehungen: Messung des Werts als strategisches Optimierungsinstrument, in: Neue Zürcher Zeitung, 28.10.2000, Nr. 252, S. 103
- FREEMAN, R.E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston
- FREIMANN, J. (1997): Öko-Audit: Normiertes Managementsystem zur umwelttechnischen Selbstkontrolle oder Einstieg in die ökologische Unternehmensentwicklung?, in: Weber, J. (Hrsg.): Umweltmanagement: Aspekte einer umweltbezogenen Unternehmensführung, Stuttgart, S. 159-178
- FRINGS, E. (2003a): Instrumente zur Umweltbewertung im strategischen Management, in: UmweltWirtschaftsForum, 11. Jahrgang, Heft 2, S. 22-27
- FRINGS, E. (2003b): Praxisbeispiel M+W Zander: Bewertungsinstrumente – Voraussetzung für die Integration des Umweltschutzes in Unternehmen, in: Schmidt, M./Schwegler, R. (Hrsg.): Umweltschutz und strategisches Handeln: Ansätze zur Integration in das betriebliche Management, Wiesbaden, S. 315-333
- GÄLWEILER, A. (1987): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt am Main/New York
- GMINDER, C.-U./BIEKER, T./DYLLICK, T. (2003): Nachhaltigkeit managen mit der Balanced Scorecard, in: UmweltWirtschaftsForum, 11. Jahrgang, Heft 2, S. 58-62
- HABER W. (1995): Ökosystem, in: Junkernheinrich M./Klemmer P./Wagner G.R. (Hrsg.): Handbuch zur Umweltökonomie, Berlin, S. 193-198
- HABERMAS, J. (1991): Erläuterungen zur Diskursethik, Frankfurt am Main
- HABERMAS, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Frankfurt am Main
- HANISCH, D.A. (1996): Beiträge des Kritischen Rationalismus zur Lösung wirtschafts- und unternehmensethischer Probleme, Frankfurt am Main et al.
- HEERTJE, A./WENZEL, H.-D. (1991): Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, 3. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin et al.
- HOMANN, K. (1994): Marktwirtschaft und Unternehmensethik, in: Blasche, S./Köhler, W.R./Rohs, P. (Hrsg.): Markt und Moral: Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern/Stuttgart/Wien (St. Galler Beiträge für Wirtschaftsethik, Bd.13), S. 109-130
- HOPFENBECK, W. (1990): Umweltorientiertes Management und Marketing: Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, Landsberg/Lech



- HORVÁTH, P. (1993): Controllinginstrumente, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1, 5. Auflage, Stuttgart, Sp. 669-679
- HUBER, J. (1995): Nachhaltige Entwicklung durch Suffizienz, Effizienz und Konsistenz, in: Fritz, P./Huber, J./Levi, H.W. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in naturwissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Perspektive: eine Publikation der Karl-Heinz-Beckurts-Stiftung, Stuttgart, S. 31-46
- INTERNATIONAL ENERGY AGENCY (2000): CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion 1971–1998, Auflage 2000, Paris
- JÄGER, F. (1993): Natur und Wirtschaft: Ökonomische Grundlagen einer Politik des qualitativen Wachstums, Chur/Zürich
- JAHNES S./TAMMLER U. (1997): Anforderungen an Unternehmen, in: Winter, G. (Hrsg.): Ökologische Unternehmensentwicklung, Heidelberg, S. 5-25
- KELLER, L. (1991): Öko-Consulting: Ziele, Methoden, Randbedingungen, öffentlicher Vortrag anlässlich der oikos-Veranstaltung vom 1. Dezember an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen
- KIRSCH, W. (1997): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, München (Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, Band 66)
- KOSIOL, E. (1966): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbek
- KÜPPER, H.-U. (1993): Controlling, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1, 5. Auflage, Stuttgart, Sp. 647-661
- LUHMANN, N. (1968): Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Tübingen
- MASLOW, A.H. (1981). Motivation und Persönlichkeit, Reinbek bei Hamburg (rororo Sachbücher 17395)
- MEFFERT, H./KIRCHGEORG, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement: Konzeption – Strategie – Implementierung mit Praxisfällen, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart
- MÜLLER-CHRIST, G. (2003): Ressourcencontrolling zur Steuerung des strategischen Umweltschutzes, in: UmweltWirtschaftsForum, 11. Jahrgang, Heft 2, S. 32-36
- MÜLLER-CHRIST, G. (2001): Umweltmanagement: Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung, München (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft)
- o.V. (1992): Verantwortung, in: DTV-Lexikon in 20 Bänden, Band 19, S. 111
- o.V. (1997): Staatsversagen, in: Gabler Wirtschaftslexikon, Band 5, 14. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 3535
- PLEHWE, D./BOHLE, D. (1998): Dienstleister in multinationalen Wertschöpfungsnetzen Europas: Überlegungen zum Forschungsfeld „Transnationale Organisation in Europa, in: Plehwe, D. (Hrsg.): Transformation der Logistik, Discussion Paper FS I 98 – 103, Berlin, S. 41-71
- PÜMPIN, C. (1986): Management strategischer Erfolgspositionen, 3. Auflage, Bern/Stuttgart
- RÜEGG, J. (1989): Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld zwischen Komplexität und Ethik, Bern/Stuttgart
- RÜEGG-STÜRM, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre – Der HSG-Ansatz, Bern/Stuttgart/Wien

- SCHALTEGGER, S./DYLICK, T. (2002) (Hrsg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden
- SCHALTEGGER, S. ET AL. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, hrsg. vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Lüneburg
- SCHALTEGGER, S./STURM, A. (1992): Erfolgskriterien ökologieorientierten Managements: Interdependenzen zur staatlichen Umweltpolitik, in: von Hauff, M./Schmid, U. (Hrsg.): Ökonomie und Ökologie: Ansätze zu einer ökologisch verpflichteten Marktwirtschaft, Stuttgart, S. 195-218
- SCHMID, U. (1999): Ökologisch nachhaltiges Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 6, 28. Jahrgang, S. 285-291
- SCHMID, U. (1997): Das Anspruchsgruppen-Konzept, in: Das Wirtschaftsstudium, 26. Jahrgang, Heft 7, S. 633-635
- SCHMIDT, M. (2000): Betriebliches Stoffstrommanagement, in: Dyckhoff, H. (Hrsg.): Umweltmanagement: zehn Lektionen in umweltorientierter Unternehmensführung, Berlin et al., S. 121-150
- SCHMIDT, M./SCHWEGLER R. (2003): Einführung in das ISAC-Vorhaben, in: Schmidt, M./Schwegler, R. (Hrsg.): Umweltschutz und strategisches Handeln: Ansätze zur Integration in das betriebliche Management, Wiesbaden, S. 1-21
- SCHWEGLER, R./KÖNIG, M. (2003): Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensstrukturen am Beispiel Otto, erscheint in: Schmidt, M./Schwegler, R. (Hrsg.): Umweltschutz und strategisches Handeln – Ansätze zur Integration in das betriebliche Management, Wiesbaden
- STEINMANN H./LÖHR, A. (1994): Unternehmensethik: Ein republikanisches Programm in der Kritik, in: Blasche, S./Köhler, W.R./Rohs, P. (Hrsg.): Markt und Moral: Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern/Stuttgart/Wien (St. Galler Beiträge für Wirtschaftsethik, Band 13), S. 145-180
- STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G. (2000): Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5. überarbeitete Auflage, Wiesbaden
- STELLMANN, J. (1997): Die ökologische Dimension im Strategischen Management: Unternehmensstrategien angesichts der zunehmenden Verknappung des Gutes Natur, St. Gallen (Dissertation Nr. 2014 der Universität St. Gallen)
- TIEBLER, P. (1992): Umwelttrends im Konsumentenverhalten, in: Steger, U. (Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagements: Anforderungsprofile von Unternehmen und Gesellschaft, München, S. 183-206
- ULRICH, H./KRIEG, W. (1974): St. Galler Management-Modell, 3. Auflage, Bern
- ULRICH, H./PROBST G.J.B. (1990): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte, 2. Auflage, Bern/Stuttgart
- ULRICH, P. (1998a): Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 2. durchgesehene Auflage, Bern/Stuttgart/Wien
- ULRICH, P. (1998b): Unternehmerische Umweltverantwortung aus diskursethischer Sicht, in: Steinmann, H./Wagner, G.R. (Hrsg.): Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart, S. 33-47
- ULRICH, P./FLURI, E. (1992): Management, 6. Auflage, Bern/Stuttgart
- VANBERG, V. (1994): Rules and choice in economics, London/New York

- VEREINIGUNG DER BAYERISCHEN WIRTSCHAFT (VBW) (2001): Novellierung des BetrVG: Die wichtigsten Änderungen im Überblick, Stand 18.10.2001, URL: [http://www.vbm-bayern.de/download/betr\\_vg\\_gesamtaend.pdf](http://www.vbm-bayern.de/download/betr_vg_gesamtaend.pdf)
- VOLLMUTH, H.J. (1997): Controlling-Instrumente von A-Z, 3. erweiterte Auflage, Planegg/München (WRS-Betriebs-Praxis)
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (1999): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling?, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jahrgang, Heft 6, S. 731-747
- WEBER, J./SCHÄFFER, U./LANGENBACH, W. (1999): Gedanken zur Rationalitätskonzeption des Controlling, Vallendar (WHU-Forschungspapier Nr. 70)
- WEBER, M.: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hrsg. 1988 von J. Winckelmann, 7. Auflage, Tübingen (UTB für Wissenschaft: Uni-Taschenbücher, 1492)
- WIMMER, F. (1988): Umweltbewusstsein und konsumrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen, in: Brandt, A. et al. (Hrsg.): Ökologisches Marketing, Frankfurt am Main/New York, S. 44-50
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (Hrsg.) (1987): Our Common Future, Oxford/New York
- ZUKUNFTSKOMMISSION DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (Hrsg.) (1998): Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sozialer Zusammenhalt, ökologische Nachhaltigkeit: Drei Ziele – ein Weg, Bonn