

Abhandlungen aus dem  
Industrieseminar der Universität Mannheim

---

Heft 54

**Das Corporate-Ecological-  
Performance-Modell zur Unter-  
stützung einer umweltorientierten  
Unternehmensführung**

Von

**Ralf Seisreiner**



**Duncker & Humblot · Berlin**

RALF SEISREINER

Das Corporate-Ecological-Performance-Modell  
zur Unterstützung einer umweltorientierten  
Unternehmensführung

**Abhandlungen aus dem  
Industrieseminar der Universität Mannheim**

früher unter dem Titel  
Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln  
begründet von Prof. Dr. Dr. h. c. Theodor Beste

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Gert v. Kortzfleisch, Prof. Dr. Heinz Bergner  
und Prof. Dr. Peter Milling

Heft 54

# Das Corporate-Ecological- Performance-Modell zur Unter- stützung einer umweltorientierten Unternehmensführung

Von

Ralf Seisreiner



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Seisreiner, Ralf:**

Das Corporate-Ecological-Performance-Modell zur Unterstützung  
einer umweltorientierten Unternehmensführung / von Ralf

Seisreiner. – Berlin : Duncker und Humblot, 1999

(Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität Mannheim ;  
H. 54)

Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 1997

ISBN 3-428-09504-9

Alle Rechte vorbehalten

© 1999 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0935-381X

ISBN 3-428-09504-9

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☉

## Vorwort

Im Rahmen der Umweltorientierung eines Unternehmens ist die Integration der ökologischen Dimension in das Managementsystem erforderlich. Bestimmte Funktionen werden abgeleitet, die sich aus der Unternehmens-Umwelt-Interaktion ergeben und deren Erfüllung dazu beitragen kann, die Lebensfähigkeit bzw. den ökologischen und ökonomischen Erfolg eines Unternehmens zu sichern bzw. zu steigern.

Zur Unterstützung einer umweltorientierten Unternehmensführung wird das Corporate-Ecological-Performance-Modell konzipiert, das folgende Erfassungs-, Gestaltungs- und Bewertungskonzepte umfaßt: Issues-Konzept, Anspruchsgruppenkonzept, Konzept der Wert- und Schadschöpfungskette und unscharfe Umweltbewertung. Für dieses Modell wird ein unscharfes umweltorientiertes Portfolio als Instrument konzipiert, und für dieses Portfolio werden Strategien zur Gestaltung der Unternehmens-Umwelt-Interaktion entwickelt. Mit der vorliegenden Arbeit soll ein konzeptioneller Beitrag zur Unterstützung einer umweltorientierten Unternehmensführung aus funktionaler und instrumentaler Perspektive geleistet werden.

Mein besonderer Dank gilt meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Peter Milling, für die Unterstützung beim Zustandekommen dieser Arbeit. Außerdem danke ich Herrn Professor Dr. Hans-Jörg Hoitsch für die Übernahme des Korreferats. Für das Eröffnen der Möglichkeit, fast drei Jahre an seinem Lehrstuhl zu arbeiten, möchte ich Herrn Professor Dr. Roland Vaubel danken.

Ebenso gebührt meinen Eltern Gerda und Helmut Seisreiner herzlicher Dank. Den Herren Frank Witte, Alexander von Frankenberg, Martin Klein und Jens Matz, aber vor allem meinem Bruder Achim danke ich für die konstruktiven, fachlichen und außerfachlichen Gespräche, die zum Entstehen der Arbeit beitrugen. Schließlich sei Frau Sabine Jinschek und Herrn Nikolaus Greim für die Durchsicht des Manuskriptes gedankt.

Mannheim, im November 1997

*Ralf Seisreiner*



# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Umweltorientierung des Unternehmens</b> .....	1
I. Der Systemansatz zur Unterstützung anwendungsbezogener Erkenntnisse für das Umweltmanagement .....	1
II. Umfeldorientiertes Funktionensystem des Unternehmens .....	10
1. Komplexitätsbewältigung als Meta-Funktion .....	13
2. Reflexive Identifizierung der natürlichen Umwelt .....	22
3. Funktionen als quasi-öffentliches Wertschöpfungssystem .....	29
4. Funktionen als Schadschöpfungssystem .....	33
III. Umweltorientiertes Managementsystem des Unternehmens .....	41
1. Konzeption .....	41
a) Zum Unterschied zwischen umweltorientierter Unternehmensführung und Umweltmanagement .....	41
b) Elemente des Umweltmanagementsystems .....	46
c) Der strategische Charakter der umweltorientierten Unternehmensführung .....	51
2. Merkmale der umweltorientierten Unternehmensführung .....	55
a) Kriterien der umweltorientierten Perspektive .....	55
b) Umweltorientierte Unternehmensgrundsätze und -ziele .....	71
c) Varianten umweltorientierten Verhaltens .....	77
3. Wettbewerbsvorteile durch eine umweltorientierte Unternehmensführung .....	81
a) Konzeption eines umweltorientierten ressourcenbasierten Ansatzes ...	85
b) Umweltorientierte Unternehmensführung als Kernaktivität .....	92
<b>B. Konzeption des Corporate-Ecological-Performance-Modells</b> .....	96
I. Ein Ansatz zur Unterstützung der umweltorientierten Unternehmensführung .....	96
1. Bewertungskriterien für das Erfassen von Umweltsignalen .....	96
2. Bausteine des Corporate-Ecological-Performance-Modells .....	100
II. Bausteine des Corporate-Ecological-Performance-Modells zum Erfassen und Gestalten der Unternehmens-Umwelt-Beziehungen .....	104
1. Issues-Konzept .....	104
a) Issues zur themenbezogenen Erfassung .....	104
b) Früherkennung latenter Umweltsignale durch Analyse strategischer Issues .....	108
c) Innengerichtetes Gestalten durch Management strategischer Issues ...	111

2.	Anspruchsgruppenkonzept .....	113
a)	Anspruchsgruppen zur institutionellen Erfassung.....	113
b)	Früherkennung emergenter und akuter Umweltsignale durch An- spruchsgruppenanalyse.....	118
c)	Innen- und außengerichtetes Gestalten durch Anspruchsgruppen- management .....	120
3.	Konzept der Wert- und Schadschöpfungskette.....	123
a)	Wert- und Schadschöpfungskette zum objektbezogenen Erfassen und Gestalten.....	123
b)	Primäre Aktivitäten der Wert- und Schadschöpfungskette.....	128
c)	Sekundäre Aktivitäten zur Unterstützung primärer Aktivitäten .....	133
III.	Konzeption eines unscharfen Bewertungsansatzes für das Corporate-Eco- logical-Performance-Modell .....	150
1.	Arten von Unsicherheit.....	151
2.	Unsicherheitsmaße zur Bewertung unvollständiger Informationen.....	153
3.	Theorie unscharfer Mengen.....	159
a)	Unscharfe Mengenlehre als Basis des Bewertungsansatzes .....	159
b)	Operatoren zur Verknüpfung unscharfer Mengen.....	165
c)	Auswahl eines Operators für das Möglichkeitsmaß .....	192
d)	Unscharfe Zahlen und linguistische Variablen als spezielle unscharfe Mengen .....	195
4.	Drei-Punkt-Bewertungsansatz für Umweltsignale.....	203
<b>C.</b>	<b>Instrumente des umweltorientierten Informationssystems .....</b>	<b>208</b>
I.	Darstellung der Instrumente.....	209
1.	Instrumente des Umweltmanagements .....	209
2.	Instrumente der umweltorientierten Unternehmensführung.....	222
II.	Umweltorientierte Portfolio-Konzepte .....	228
1.	Grundidee von Portfolio-Konzepten .....	228
2.	Abstimmung von Umwelt- und Ressourcenorientierung als Aufgabe des Portfolio-Managements.....	231
3.	Analyse umweltorientierter Portfolio-Konzepte.....	234
4.	Notwendigkeit eines erweiterten umweltorientierten Portfolios.....	240
III.	Konzeption eines unscharfen umweltorientierten Portfolios für das Corporate-Ecological-Performance-Modell.....	250
1.	Abgrenzung umweltorientierter Planungseinheiten (UPEs).....	251
2.	Ermittlung von Bewertungskriterien und Akzeptanzmengen.....	254
3.	Unternehmens- und Umweltanalyse.....	257
a)	Notwendigkeit unscharfer Positionierungen .....	257
b)	Ermittlung von Ergebniswert- und Akzeptanzwertmatrix.....	260
c)	Gewichtsbestimmung .....	262
d)	UPE-spezifische Akzeptanzen und Positionierungen.....	263
4.	Umweltorientierte Strategien zur Gestaltung der Unternehmens-Umwelt- Beziehungen .....	277

a) Normstrategien als strategische Stoßrichtungen.....	280
b) Hilfsstrategien zur Konkretisierung von Normstrategien.....	283
<b>D. Nutzen des Corporate-Ecological-Performance-Modells für eine umwelt-</b> <b>orientierte Unternehmensführung.....</b>	<b>287</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>290</b>
<b>Personen- und Sachregister.....</b>	<b>328</b>

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Indikatoren und Bestimmungsfaktoren der öffentlichen Exponiertheit des Unternehmens.....	32
Tab. 2: Kriterien der ökonomischen und ökologischen Perspektive.....	56
Tab. 3: Übersicht über Effizienzdefinitionen.....	65
Tab. 4: Umweltorientierte Innovationsarten.....	141
Tab. 5: Übersicht über Fallbeispiele zum $\sigma$ -Operator.....	181
Tab. 6a: Gewichte $\sigma$ und $w_i$ für ausgewählte $\mu_D(x)$ -Werte.....	182
Tab. 6b: Aggregierte Zugehörigkeitswerte $\mu_\sigma(x)$ des Fallbeispiels 1.....	182
Tab. 7: Ausgewählte aggregierte Zugehörigkeitswerte $\mu_\sigma(x)$ der Fallbeispiele 1 und 2 im Vergleich.....	184
Tab. 8: Ausgewählte aggregierte Zugehörigkeitswerte $\mu_\sigma(x)$ der Fallbeispiele 1 und 3 im Vergleich.....	186
Tab. 9: Gewichtungssummen ( $\sigma_1 + \sigma_2$ ) und $w_i$ für ausgewählte $\mu_D(x)$ -Werte.....	188
Tab. 10: Ausgewählte aggregierte Zugehörigkeitswerte $\mu_\sigma(x)$ des Fallbeispiels 5.....	189
Tab. 11: Werte der Referenzfunktionen.....	200
Tab. 12: Operative Instrumente des umweltorientierten Informationssystems.....	210
Tab. 13: Fall 1 – kein dominantes Merkmal.....	270
Tab. 14: Fall 2 – eine Anspruchsgruppe als dominantes Merkmal.....	271
Tab. 15: Fall 3 – eine Funktion als dominantes Merkmal.....	272
Tab. 16: Fall 4 – ein Ziel als dominantes Merkmal.....	273
Tab. 17: Fall 5 – eine Funktion und ein Ziel als dominante Merkmale.....	274
Tab. 18: Fall 6 – eine Anspruchsgruppe, eine Funktion und ein Ziel als dominante Merkmale.....	275

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	„Trade-off“ zwischen Ökonomie und Ökologie.....	6
Abb. 2:	Ebenen wissenschaftlicher Erkenntnis.....	8
Abb. 3:	Schadschöpfung als Kumulationsprozeß.....	35
Abb. 4:	Simultaneität von Wert- und Schadschöpfung.....	36
Abb. 5:	Leistungserstellungsprozeß in ökonomischer und ökologischer Perspektive.....	39
Abb. 6:	Unternehmen als Koproduzent seines Umfeldes.....	42
Abb. 7:	Elemente des Umweltmanagementsystems.....	48
Abb. 8:	Unvollständige Internalisierung externer Effekte.....	57
Abb. 9:	Ökologische Knappheiten eines Schadstoffes.....	60
Abb. 10:	Bewertungsfunktion der ökologischen Knappheit.....	61
Abb. 11:	Bestimmungsgrößen der Umweltverträglichkeit.....	63
Abb. 12:	Mittel-Zweck-Beziehungen aus ökonomischer und ökologischer Perspektive.....	71
Abb. 13:	Umweltschutz im unternehmerischen Zielsystem.....	76
Abb. 14:	Matrix der Varianten umweltorientierten Verhaltens.....	78
Abb. 15:	Umweltorientierung des ressourcenbasierten Ansatzes.....	91
Abb. 16:	Eigenschaften der umweltorientierten Unternehmensführung als Kernaktivität.....	93
Abb. 17:	Erfassungskonzepte für Umweltsignale.....	100
Abb. 18:	Bausteine des Corporate-Ecological-Performance-Modells.....	102
Abb. 19:	Issue-Lebenszyklus.....	105
Abb. 20:	Verknüpfung zwischen Issues und Anspruchsgruppen.....	106
Abb. 21:	Issues-Anspruchsgruppen-Matrix.....	108
Abb. 22:	Phasenschema der Issues-Analyse.....	109
Abb. 23:	Issues-Konzept.....	112
Abb. 24:	Systematik unternehmerischer Anspruchsgruppen.....	117
Abb. 25:	Phasenschema der Anspruchsgruppenanalyse.....	119
Abb. 26:	Anspruchsgruppenkonzept.....	122
Abb. 27:	Objektbezogene Handlungsfelder.....	123
Abb. 28:	Wert- und Schadschöpfungskette.....	125
Abb. 29:	FuE als Element der technologischen Wertschöpfungskette.....	138
Abb. 30:	Entwicklungsgrad von Umweltschutztechnologien.....	140
Abb. 31:	Grundeinstellungen als Kommunikationsbarrieren.....	148
Abb. 32:	Systematik von Unsicherheitsarten.....	152
Abb. 33:	Verlauf einer stetigen Zugehörigkeitsfunktion.....	162
Abb. 34:	Nicht konvexe und konvexe unscharfe Zugehörigkeitsfunktionen.....	164

Abb. 35:	Erweiterte Venn-Diagramme .....	167
Abb. 36:	Aggregierte Zugehörigkeitsgeraden des Fallbeispiels 1 .....	183
Abb. 37:	Aggregierte Zugehörigkeitsgeraden des Fallbeispiels 2 .....	185
Abb. 38:	Aggregierte Zugehörigkeitsgeraden des Fallbeispiels 3 .....	186
Abb. 39:	Aggregierte Zugehörigkeitsgeraden des Fallbeispiels 4 .....	187
Abb. 40:	Aggregierte Zugehörigkeitsgeraden des Fallbeispiels 5 .....	189
Abb. 41:	Zugehörigkeitsfunktion einer unscharfen Zahl (Beispiel) .....	196
Abb. 42:	Zugehörigkeitsfunktion eines unscharfen Intervalls (Beispiel) .....	197
Abb. 43:	Lineare Referenzfunktionen .....	199
Abb. 44:	Darstellung der linguistischen Variable „Körpergröße“ (Beispiel) .....	202
Abb. 45:	Bewertung eines Umweltsignals.....	206
Abb. 46:	Umweltaudit-Prozeß.....	213
Abb. 47:	Konzept der Stoff- und Energiebilanzierung.....	220
Abb. 48:	Elemente der umweltorientierten Unsicherheit eines Unternehmens .....	225
Abb. 49:	Portfolio-Management als Abstimmung von Strategien und Ressourcen .....	233
Abb. 50:	Umweltorientiertes Chancen-Gefährdungen-Portfolio .....	235
Abb. 51:	Produktlebenszyklusorientiertes Ökologie-Portfolio.....	236
Abb. 52:	Umweltorientiertes Produkt-Prozeß-Portfolio .....	237
Abb. 53:	Informationsasymmetrisches Ökologie-Portfolio .....	238
Abb. 54:	Dreidimensionales Ökologie-Portfolio .....	239
Abb. 55:	Unschärfepositionierung von SGEs mit Drei-Punkt-Schätzungen .....	245
Abb. 56:	Differenzierte Unschärfepositionierungen von SGEs mit Drei-Punkt-Schätzungen.....	246
Abb. 57:	Strategieraum einer SGE .....	248
Abb. 58:	Vergleich der Bildung von SGEs und UPEs .....	252
Abb. 59:	Planungseinheiten des umweltorientierten Portfolio-Konzeptes .....	253
Abb. 60:	Akzeptanzmengen als linguistische Variablen (Beispiel).....	256
Abb. 61:	Turbulenzgrad, Positionierung und Festlegung einer Strategie.....	259
Abb. 62:	Umweltorientierte Ergebniswertmatrix eines Produktes .....	260
Abb. 63:	Akzeptanzermittlung mit Drei-Punkt-Bewertungsansatz (Beispiel).....	261
Abb. 64:	Gewichtungshierarchie von Anspruchsgruppen, Funktionen und Umweltschutzzielen .....	262
Abb. 65:	Aggregationsprozesse zur Ermittlung der Gesamtakzeptanz eines Produktes .....	264
Abb. 66:	Erweiterte umweltorientierte Akzeptanzwertmatrix eines Produktes .....	265
Abb. 67:	UPE-spezifische Positionierungen in Akzeptanz-Portfolios.....	276
Abb. 68:	Ermittlung von gewünschten umweltorientierten Produkt-Akzeptanzveränderungen .....	278
Abb. 69:	Konvergenzfeld und Divergenzfelder umweltorientierter Portfolios .....	279
Abb. 70:	Positionsorientierte Normstrategien umweltorientierter Portfolios .....	281
Abb. 71:	Unschärfeorientierte Normstrategien für UPEs mit großen Unsicherheitsbereichen .....	282
Abb. 72:	Generierung von Norm- und Hilfsstrategien .....	284
Abb. 73:	Optionen für positionsorientierte Hilfsstrategien .....	285

## Verzeichnis der Definitionen und Sätze

Definition 1: Unsicherheitsmaß .....	154
Definition 2: Wahrscheinlichkeit .....	155
Definition 3: Möglichkeit .....	155
Definition 4: Unscharfe Menge .....	160
Definition 5: Stützmenge .....	162
Definition 6: Unscharfe Leermenge .....	162
Definition 7: Unscharfe Universalmenge .....	163
Definition 8: $\alpha$ -Schnitt .....	163
Definition 9: Unscharfe Potenzmenge .....	163
Definition 10: Gleichheit .....	163
Definition 11: Inklusion .....	164
Definition 12: Konvexität .....	164
Definition 13: Komplement .....	165
Definition 14: Minimum- und Maximumoperator .....	165
Definition 15: s-Norm .....	168
Definition 16: t-Norm .....	169
Definition 17: Algebraisches Produkt .....	169
Definition 18: Algebraische Summe .....	170
Definition 19: Beschränkte Differenz .....	170
Definition 20: Beschränkte Summe .....	170
Definition 21: Arithmetischer Mittelwert .....	172
Definition 22: Geometrischer Mittelwert .....	172
Definition 23: $\delta$ -Durchschnitt .....	173
Definition 24: $\delta$ -Vereinigung .....	173
Definition 25: $\gamma$ -Operator .....	174
Definition 26: Grundform des $\sigma$ -Operators .....	177
Definition 27: $\sigma$ -Operator mit mehreren dominanten Merkmalen .....	180
Definition 28: $\sigma$ -Operator mit mehreren dominanten Merkmalen und festgelegten Gewichten für die rezessiven Merkmale .....	180
Definition 29: Kartesisches Produkt für unscharfe Mengen .....	192
Definition 30: Unscharfe Zahl .....	195
Definition 31: Unscharfes Intervall .....	196
Definition 32: Referenzfunktion .....	197
Definition 33: LR-Zahl .....	198
Definition 34: LR-Intervall .....	199
Definition 35: Linguistische Variable .....	201

Definition 36: Linguistischer Modifikationsoperator.....	202
Satz 1: Verknüpfungsprämissen .....	155
Satz 2: Beziehungen zwischen den resultierenden Zugehörigkeitsfunktionen	170

## A. Umweltorientierung des Unternehmens

### I. Der Systemansatz zur Unterstützung anwendungsbezogener Erkenntnisse für das Umweltmanagement

Die Bedrohung der natürlichen Umwelt und die Identifizierung von Industrieunternehmen als Verursacher negativer externer Effekte führen zu einer verstärkten Diskussion der unternehmerischen Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>1</sup> Da eine Produktion von Gütern ohne Umweltbelastungen prinzipiell nicht möglich ist, schließen sich unternehmerische Leistungserstellung und Umweltschutz in einem strengen Sinne aus. Der Konflikt zwischen ökologischen Erfordernissen, gesellschaftlichen Grundwerten und ökonomischen Interessen wird jedoch nicht von vornherein als unlösbar angesehen, da die Möglichkeit besteht, ihn auf Seiten der Unternehmen durch ein umweltorientiertes Management zu entschärfen.<sup>2</sup>

Steigendes *Umweltbewußtsein*, als das Erkennen und negative Bewerten von Umweltproblemen, spiegelt die Relevanz des Umweltschutzes für das Management wider.<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang stellt Albach fest, daß sich der be-

---

<sup>1</sup> Zu externen Effekten vgl. *Siebert*, Horst, *Ökonomische Theorie der Umwelt*, Tübingen, 1978, S. 7 f.; *Beaumol*, William J./*Oates*, Wallace E., *The Theory of Environmental Policy*, 2. Aufl., New York u.a., 1988, S. 15-18.

<sup>2</sup> Vgl. *Macharzina*, Klaus, *Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis*, 2., aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden, 1995, S. 823.

<sup>3</sup> Umweltbewußtsein stellt ein mehrdimensionales theoretisches Konstrukt des menschlichen „Werteeinstellungssystems“ und eine potentielle Verhaltensdeterminante dar. Vgl. *Wimmer*, Frank, *Umweltbewußtsein und konsumrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen*, in: *Ökologisches Marketing*, hrsg. v. *Brandt*, Arno/*Hansen*, Ursula/*Schoenheit*, Ingo/*Werner*, Klaus, Frankfurt a.M./New York, 1988, S. 46-49; *ders.*, Empirische Einsichten in das Umweltbewußtsein und Umweltverhalten der Konsumenten, in: *Betriebswirtschaft und Umweltschutz*, hrsg. v. *Wagner*, Gerd Rainer, Stuttgart, 1993, S. 47 f. Zur Problematik der Operationalisierung des Umweltbewußtseins vgl. ebd., S. 51-54. Zum Begriff Umweltbewußtsein vgl. auch *Fietkau*, Hans-Joachim, *Umweltbewußtsein*, in: *Umwelt und Ökonomie*, hrsg. v. *Seidel*, Eberhard/*Strehel*, Heinz, *Umwelt und Ökonomie: Reader zur ökologieorientierten Betriebswirtschaft*, Wiesbaden, 1991, S. 144-150. Bei empirischen Erhebungen von Basis-Research, Frankfurt, betrug der Anteil der Bundesbürger, die sich von der Umweltverschmutzung „persönlich bedroht“ fühlten 1980 33%, 1983 42%, 1985 62% und 1987 66%. Vgl. *Wimmer*, Frank, *Umweltbewußtsein und konsumrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen*, S. 60; *Silberer*, Günter, *Wertewandel und Werteorientierung in der*

kannte Satz „Unternehmenspolitik ist Denken vom Markt her“ in Zukunft zu dem Satz „Unternehmenspolitik ist Denken von der Umwelt her“ wandeln wird.<sup>4</sup> Empirische Untersuchungen dokumentieren zusätzlich die große Bedeutung von ökologischen Zielsetzungen in den Werthaltungen von Führungsnachwuchskräften.<sup>5</sup> Diese Entwicklungen können nicht ohne Rückwirkungen auf das Management bleiben, d.h., sie erfordern die Integration der ökologischen Dimension in Management- und Unternehmensführungskonzepte; denn „[d]ie häufig feststellbare *Lücke* zwischen tatsächlichem und für die Bewältigung der Zukunft notwendigem Verhalten verlangt den Entwurf eines ‚*Zukunftsfits*‘ von Umwelt- und Unternehmensentwicklung“<sup>6</sup>. Dabei kommt

---

Unternehmensführung, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Jg. 13 (1991), Nr. 2, S. 78 f. Zu tendenziell ähnlichen Ergebnissen bis 1988 gelangte die jährliche Umfrage der GfK (Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung), Nürnberg, bei der 1985 41%, 1988 57%, 1989 29% und 1992 18% der Befragten Umweltschutz – neben der Arbeitslosigkeit – als dringlichste Aufgabe in der Bundesrepublik ansahen. Nach 1988 rückten andere Probleme, wie die Bewältigung der deutschen Wiedervereinigung, das sogenannte „Asylantenproblem“ und das Wohnungsproblem, in den Vordergrund. Dies dokumentiert jedoch keine Abnahme des Umweltbewußtseins, sondern eine relative Zunahme der Bedeutung anderer gesellschaftlicher Probleme; das wird durch weitere empirische Untersuchungen bestätigt. Vgl. *Wimmer*, Frank, Empirische Einsichten in das Umweltbewußtsein und Umweltverhalten der Konsumenten, S. 55-57. Eine Studie im Auftrag des Umweltbundesamtes gelangt zu dem Ergebnis, daß das Umweltbewußtsein in der Bundesrepublik 1992 im Vergleich zu 1985 (alte Bundesrepublik) um grundsätzlich 20% zugenommen hat. Vgl. *Billig*, Axel, Ermittlung des ökologischen Problembewußtseins der Bevölkerung (Schriftenreihe Texte 7/94), hrsg. v. Umweltbundesamt, Berlin, 1994, S. 59. Zu einer Übersicht über empirische Untersuchungen vgl. auch *Meffert*, Heribert/*Bruhn*, Manfred, Das Umweltbewußtsein von Konsumenten, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 56 (1996), S. 632-642. Zum allgemeinen gesellschaftlichen Wertewandel „Umweltschutz“ vgl. auch *Raffée*, Hans/*Wiedmann*, Klaus-Peter, Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Jg. 10 (1988), Nr. 3, S. 203; *Kaas*, Klaus Peter, Marketing im Spannungsfeld zwischen umweltorientiertem Wertewandel und Konsumentenverhalten, in: *Unternehmensführung und externe Rahmenbedingungen*, hrsg. v. der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Stuttgart, 1994, S. 94-98.

<sup>4</sup> Siehe *Albach*, Horst, Umweltmanagement als Führungsaufgabe, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 64 (1994), Nr. 12, S. 1577.

<sup>5</sup> Vgl. *Rosenstiel*, Lutz von, Der Führungsnachwuchs und die Umwelt, in: *Handbuch des Umweltmanagements*, hrsg. v. *Steger*, Ulrich, München, 1992, S. 91 f.; *ders.*, Wandel in der Karrieremotivation – Neuorientierungen in den 90er Jahren, in: *Wertewandel: Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren*, 2., überarb. Aufl., hrsg. v. *Rosenstiel*, Lutz von/*Djarrahzadeh*, Maryam/*Einsiedler*, Herbert E./*Streich*, Richard K., Stuttgart, 1993, S. 62. Es wird angenommen, daß sich individuelle Werthaltungen und der Werthrahmen des Unternehmens gegenseitig beeinflussen. Zu Werten und Wertungen vgl. *Schmidt*, Ralf-Bodo, Werte und Wertungen in der Unternehmung – Skizzen zur Unternehmensphilosophie, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 45 (1985), Nr. 4, S. 395-398.

<sup>6</sup> *Bleicher*, Knut, Leitbilder: Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie, 2. Aufl., Stuttgart, 1994, S. 21. Integration kann als das Gestaltung eines

der Gedanke der Harmonisierung als unternehmerisches Gestaltungsziel zum Ausdruck.<sup>7</sup> Die Frage lautet also nicht, *ob* sich ein Unternehmen der ökologischen Herausforderung stellen sollte, sondern *wie* dies am sinnvollsten zu geschehen hat.<sup>8</sup> Die vorliegende Arbeit soll helfen, den „Zukunftsfitt“ von Unternehmen durch ein umweltorientiertes Management zu gewährleisten. Der Idee des umweltorientierten „fits“ liegt grundsätzlich ein deterministischer, kontingenztheoretischer (situativer) Ansatz (mit Kongruenz-Effizienz-Hypothese) zugrunde, der im weiteren Verlauf der Arbeit um eine voluntaristische Komponente (mit Konsistenz-Effizienz-Hypothese) zu einem interaktionellen Ansatz ergänzt wird.<sup>9</sup>

---

Systems durch Einfügen bestimmter Elemente und damit als spezielle Form der Koordination verstanden werden. Vgl. *Rühli*, Erwin, Koordination, in: Handwörterbuch der Organisation (HWO), 3., völlig neu gest. Aufl., hrsg. v. *Frese*, Erich u.a., Stuttgart, 1992, Sp. 1164-1175.

<sup>7</sup> Dabei kann zwischen „intersystemischer Harmonisation“ (Konsistenz zwischen Unternehmen und Umwelt) und „intrasystemischer Harmonisation“ (Konsistenz zwischen den Elementen bzw. Subsystemen innerhalb des Unternehmens) unterschieden werden. Vgl. *Bleicher*, Knut/*Meyer*, Erik, Führung in der Unternehmung: Formen und Modelle, Reinbek b. Hamburg, 1976, S. 37.

<sup>8</sup> Vgl. *Barman*, Jacques P., Ökologie, eine unternehmerische Herausforderung, in: Die Unternehmung, Jg. 46 (1992), Nr. 6, S. 415. Es wird in Analogie zur „Öffnung nach innen“ der verhaltenswissenschaftlichen Öffnung der Betriebswirtschaftslehre in bezug auf die Ansprüche der Mitarbeiter und die gesellschaftlichen sozialen Ziele („Soziale Frage“) hinsichtlich der Ansprüche der Umwelt („Ökologische Frage“) von einer „Öffnung nach außen“ gesprochen. Vgl. *Dyllick*, Thomas, Ökologisch bewusstes Management, Bern, 1990, S. 23 f.; *ders.*, Ökologisch bewusste Unternehmensführung: Bausteine einer Konzeption, in: Die Unternehmung, Jg. 46 (1992), Nr. 6, S. 392; *Seidel*, Eberhard/*Menn*, Heiner, Ökologisch orientierte Betriebswirtschaft, Stuttgart u.a., 1988, S. 40 f.; *Seidel*, Eberhard, Ökologisches Controlling – Zur Konzeption einer ökologisch verpflichteten Führung von und in Unternehmen, in: Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3., überarb. u. erg. Aufl., hrsg. v. *Wunderer*, Rolf, Stuttgart, 1994, S. 355.

<sup>9</sup> Vgl. A.III.1.a). Zu einer Übersicht deterministischer und interaktioneller Ansätze zum Verhältnis zwischen Unternehmen und Umwelt vgl. *Schreyögg*, Georg, Umfeld der Unternehmung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), 5., völlig neu gest. Aufl., hrsg. v. *Wittmann*, Waldemar u.a., Stuttgart, 1993, Sp. 4242-4245. Zur Kongruenz-Effizienz-Hypothese vgl. *Hannan*, Michael T./*Freeman*, John, The Population Ecology of Organizations, in: American Journal of Sociology, Vol. 82 (1977), Nr. 5, S. 929-933; *Aldrich*, Howard E., Organizations and Environments, Englewood Cliffs, N.J., 1979, S. 56-58; *Child*, John, Organization: A Guide to Problems and Practice, 2. Aufl., London u.a., 1984, S. 217-230. Zur Konsistenz-Effizienz-Hypothese vgl. ebd., S. 233-237; *Mintzberg*, Henry, The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research, Englewood Cliffs, N.J., 1979, S. 219 f. Zur Diskussion der Zusammenhänge zwischen Situation und Organisationsstruktur im Rahmen des situativen Ansatzes sowie zur Kritik und Weiterentwicklung dieses Ansatzes zu einem Grundmodell mit begrenzten Wahlmöglichkeiten vgl. *Kieser*, Alfred/*Kubicek*, Herbert, Organisation, 3., völlig neubearb. Aufl., Berlin/New York, 1992, S. 212-216 u. 410-447; *Kieser*, Alfred, Der Situative Ansatz, in: Organisationstheorien, 2., überarb. Aufl., hrsg. v. *Kieser*, Alfred, Stuttgart/Berlin/Köln, 1995, S. 169-183.