

Fritz, Wolfgang

**Working Paper**

## Unternehmensführung und Ökologie

Arbeitspapier, No. 97/01

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Braunschweig, Institute of Marketing

*Suggested Citation:* Fritz, Wolfgang (1997) : Unternehmensführung und Ökologie, Arbeitspapier, No. 97/01, ISBN 3930166690, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54773>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Wolfgang Fritz

# **Unternehmensführung und Ökologie**

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1997

AP - Nr. 97/01

ISBN 3 - 930166 - 69-0

# **Unternehmensführung und Ökologie\***

## **Zusammenfassung**

Dem Umweltschutz kommt in der Führungskonzeption deutscher Industrieunternehmen, insbesondere in der Hierarchie der unternehmerischen Grundwerte und Unternehmensziele, eine bislang eher untergeordnete Bedeutung zu. Dennoch ist er mit den meisten ökonomischen Unternehmenszielen komplementär verbunden: Unternehmen, die Umweltschutzziele verfolgen, sind in wirtschaftlicher Hinsicht meist erfolgreich. Konflikte zwischen ökologischer und ökonomischer Zielerreichung der Unternehmen treten letztlich in eher nur geringem Maße auf und werden daher von vielen Managern und in der öffentlichen Diskussion meist überschätzt. Daraus ergibt sich die Forderung nach einer Aufwertung des Umweltschutzes in der betrieblichen Werte- und Zielhierarchie, um seine Bedeutung als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung stärker zur Geltung zu bringen.

---

\* Beitrag des Verfassers zum Festkolloquium "Die Reformfähigkeit von Staat und Gesellschaft" am 31.01.1997 anlässlich des 60. Geburtstages von Prof. Dr. Klaus Lompe. Erscheint in Blöcker, A. et al. (Hrsg.): Zur Reformfähigkeit in Staat und Gesellschaft, Festschrift für Klaus Lompe, Braunschweig 1997

# Unternehmensführung und Ökologie

<b>Inhalt:</b>	<b>Seite:</b>
1. Problemstellung	1
2. Der Umweltschutz im Rahmen der Unternehmenspolitik	2
2.1. Der Umweltschutz als unternehmerischer Grundwert und als Unternehmensziel	2
2.2. Der Umweltschutz als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung	12
3. Resümee	15
Literaturverzeichnis	16

## 1. Problemstellung

Klaus LOMPE hat sich mehrfach mit dem schwierigen Verhältnis zwischen Ökologie und Ökonomie wissenschaftlich auseinandergesetzt und nach Möglichkeiten zur Lösung des fundamentalen Konflikts zwischen Wirtschaftswachstum und Umweltschutz gesucht (vgl. z.B. Lompe 1993, 1995, 1996). Dieser Themenkomplex wird im folgenden aufgegriffen und unter einer betriebswirtschaftlichen Perspektive näher analysiert. Dabei stehen die folgenden Fragen im Vordergrund:

- (1) Was veranlaßt Unternehmen dazu, den Umweltschutz in ihr Führungskonzept einzubeziehen und welcher Stellenwert kommt dem Umweltschutz im Rahmen der Unternehmensführung zu (vgl. 2.1.)?
- (2) In welchem Verhältnis steht der Umweltschutz zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg? Dominieren Zielkonflikte zwischen ökonomischer und ökologischer Zielerreichung oder trägt der Umweltschutz zum Unternehmenserfolg bei (vgl. 2.2.)?

Die Antworten auf diese Fragen werden nicht spekulativ gegeben, sondern in vorliegenden empirischen Studien der betrieblichen Werte- und Zielforschung gesucht.

## 2. Der Umweltschutz im Rahmen der Unternehmenspolitik

### 2.1. Der Umweltschutz als unternehmerischer Grundwert und als Unternehmensziel

Unabhängig von Überlegungen ökonomischer Zweckmäßigkeit können die maßgeblichen betrieblichen Entscheidungsträger den Umweltschutz aufgrund ihrer **ethischen Überzeugung** als **autonomes Ziel** in die Unternehmensführung einbeziehen (vgl. Steinmann/Löhr 1992, S. 187). Dies kann z.B. geschehen aus der Einsicht in die umweltschädigenden Folgen bestimmter ökonomischer Handlungsweisen und dem Wunsch, diese Folgen zu vermeiden (Verantwortungsethik), oder gemäß der persönlichen Handlungsmaxime, generell einen Beitrag zur Erhaltung der Umwelt leisten zu wollen (Gesinnungsethik) (vgl. Raffée 1987).

In den **Äußerungen führender Unternehmerpersönlichkeiten** wird der Umweltschutz häufig als **ethischer Anspruch** formuliert und gleichberechtigt neben die „klassischen“ Formalziele eines Unternehmens, wie z.B. Gewinn, Umsatz, Marktanteil, gestellt. Dies gilt beispielsweise für Edzard REUTER, den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Daimler-Benz AG, wenn er sagt:

„Moderne Unternehmensführung ist ... nur noch denkbar, wenn wir uns gleichrangig gegenüber den Kapitalgebern, gegenüber der Belegschaft und gegenüber der Umwelt verantwortlich fühlen und danach handeln“ (Reuter 1986, S. 22; vgl. derselbe 1993, S. 236-238).

Auch führende Repräsentanten der Chemischen Industrie bringen zum Ausdruck, daß eine hohe Qualität der Produkte und Wirtschaftlichkeit auf der einen, Umweltschutz auf der anderen Seite **gleichberechtigte** Unternehmensziele seien (vgl. Rohe 1990, S. 34). Zahlreiche weitere Unternehmen in anderen Wirtschaftszweigen haben, den Äußerungen ihrer Topmanager zufolge, den Umweltschutz inzwischen ebenfalls in den Kreis ihrer obersten Grundsätze und Ziele aufgenommen (vgl. Pfannschmidt 1990, S. 49; Siegmann 1990, S. 57; Raithel 1990, S. 250f.; Minte 1993, S. 179; Otto 1996).

Der Umweltschutz tritt als ethischer Anspruch auch in anderen **Deklarationen umweltschutzbezogener Selbstverpflichtung** der Unternehmen auf, etwa in Form betrieblicher Umweltleitlinien und Umweltberichte, branchenbezogener Leitlinien und branchenübergreifender Erklärungen, z.B. der des Davoser Manifests des Europäischen Management-Symposiums 1973 oder der Selbstverpflichtung der Industrie zur CO<sub>2</sub>- Minderung im Zusammenhang mit der Weltklimakonferenz 1994 in Berlin (vgl. Wagner 1990a, S. 15f.; derselbe 1990c, S. 304; Selenz 1996, S. 18).

Man darf aber fragen, ob solche Erklärungen umweltschutzbezogener Selbstverpflichtung der Unternehmen einen tatsächlichen ethischen Bewußtseinswandel signalisieren oder eher die Beruhigung des ökologisch sensiblen Teils der Öffentlichkeit beabsichtigen (vgl. Wagner 1990a, S. 16), und ob die meist von Repräsentanten renommierter Großunternehmen bekundete hohe Einstufung des Umweltschutzes für die Gesamtheit der Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland repräsentativ ist.

Will man einen für die deutschen Unternehmen realistischen Eindruck von der Bedeutung des Umweltschutzes als Grundwert und Unternehmensziel gewinnen, so genügt es vermutlich nicht, sich allein auf Umweltberichte und die Äußerungen der Topmanager angesehener Großunternehmen zu stützen. Man muß vielmehr die Resultate der unternehmensbezogenen **empirischen Werte- und Zielforschung** zu Rate ziehen, um zu zuverlässigen Erkenntnissen zu gelangen. Wenn der Umweltschutz die Führung eines Unternehmens maßgeblich bestimmen soll, so muß er bereits unter den unternehmerischen Grundwerten und grundlegenden Unternehmenszielen einen hohen Rang einnehmen.

Über den Stellenwert des Umweltschutzes im Rahmen der **unternehmerischen Grundwerte oder Grundhaltungen**, die das Selbstverständnis des Unternehmens bzw. die Unternehmensidentität bestimmen, informiert **Tabelle 1**. Während in der Untersuchung von RAFFÉE und FRITZ (1992, S. 309) eine umweltschutzorientierte Grundhaltung den 9. Rang unter 14 Grundhaltungen in deutschen Unternehmen einnimmt, rangiert in der Studie von EFFENBERGER (1996, S. 147) die Gesellschafts- und Ökologieorientierung sogar auf dem letzten Platz. Der Grund für die teilweise abweichenden Befunde wird in den unterschiedlichen Stichproben zu suchen sein, da RAFFÉE und FRITZ Daten einer für die westdeutsche Industrie repräsentativen Stichprobe untersucht haben, während die Studie von EFFENBERGER sich nur auf deutsche Großunternehmen bezieht. Beide Untersuchungen stimmen aber darin überein, daß im Rahmen der unternehmerischen Grundwerte, aufs Ganze gesehen, der **Umweltschutz von nur nachrangiger Bedeutung** ist.



**Tab. 1: Die Hierarchie der unternehmerischen Grundwerte in zwei empirischen Untersuchungen**

RAFFÉE/FRITZ (1992, S. 309): Rangordnung der Grundwerte:	EFFENBERGER (1996, S. 147): Rangordnung der Grundwerte:
1. Kundenorientierung 2. Produkttechnische Orientierung 3. Absatzmarktorientierung 4. Verkaufsorientierung 5. Produktionsorientierung 6. Kostenorientierung 7. Finanzielle Orientierung 8. Innovationsorientierung  <b>9. Umweltschutzorientierung</b> 10. Mitarbeiterorientierung 11. Wettbewerbsorientierung 12. Technologieorientierung 13. Öffentlichkeitsorientierung 14. Gesellschaftsorientierung	1. Kundenorientierung 2. Kostenorientierung 3. Produktionsorientierung 4. Technologieorientierung 5. Innovationsorientierung 6. Mitarbeiterorientierung 7. Wettbewerbsorientierung  <b>8. Gesellschafts- und Ökologieorientierung</b>
n = 144 Unternehmen	n = 141 Unternehmen

Zu einer ähnlichen Einschätzung des Umweltschutzes gelangt man, wenn man seine Stellung in der Hierarchie der **Unternehmensziele** betrachtet. Seit Mitte der 80er Jahre haben sich in der Bundesrepublik Deutschland mehrere empirische Untersuchungen mit der Frage nach dem Stellenwert ökologischer Ziele im Unternehmenszielsystem befaßt (vgl. z.B. Töpfer 1985; Fritz et al. 1985; Raffée/Förster/Krupp 1988; Meffert/Kirchgeorg 1989 (bzw. Kirchgeorg 1990); Raffée/Fritz 1992). In den älteren dieser Untersuchungen wurde weitgehend übereinstimmend festgestellt, daß ökologische Ziele, wie z.B. Umweltfreundlichkeit der Produkte und Schonung natürlicher

Ressourcen, in der Rangordnung aller Unternehmensziele die letzten Rangplätze einnahmen, d. h. in ihrer Bedeutung für die Unternehmensführung von allen anderen Unternehmenszielen zum Teil bei weitem übertroffen wurden (vgl. Töpfer 1985, S. 245; Fritz et al. 1985, S. 380). In den neueren Studien ist dies jedoch etwas anders. Daher sollen zwei dieser empirischen Untersuchungen etwas detaillierter dargestellt werden (vgl. Meffert/Kirchgeorg 1989; Raffée/Fritz 1992).

**Tabelle 2** enthält die in den beiden Untersuchungen ermittelten Rangordnungen der Unternehmensziele. Wie sich zeigt, nimmt das Umweltschutzziel in der Untersuchung von MEFFERT und KIRCHGEORG einen höheren Rang in der Zielhierarchie ein als in der Studie von RAFFÉE und FRITZ und übertrifft dort sogar die Bedeutung der klassischen ökonomischen Ziele Umsatz, Marktanteil und kurzfristige Gewinnerzielung (vgl. Tab. 2).

Der Grund für diese zum Teil divergenten Befunde ist in ebenfalls unterschiedlichen Stichproben zu suchen: MEFFERT und KIRCHGEORG haben Unternehmen aus solchen Wirtschaftszweigen befragt, die von ökologischen Problemen überdurchschnittlich stark betroffen sind, etwa der Chemischen Industrie, der Mineralölindustrie und der Kraftfahrzeugindustrie (vgl. Meffert/Kirchgeorg 1989, S. 189). Dagegen beruht die Untersuchung von RAFFÉE und FRITZ, wie erwähnt, auf einer für das gesamte verarbeitende Gewerbe Westdeutschlands repräsentativen Stichprobe, in der keine Branchenschwerpunkte gebildet worden sind (vgl. Fritz 1992, S. 223-229).

In ökologisch besonders betroffenen Branchen kommt somit dem Umweltschutz eine relativ große Bedeutung als Unternehmensziel zu, die sogar die Relevanz traditioneller ökonomischer Ziele noch übertreffen kann (vgl. auch Raffée/Förster/Krupp 1988, S. 20). Allerdings ist die große Mehrheit der deutschen Unternehmen noch weit davon entfernt, ökologische Ziele ökonomischen als gleichrangig gegenüberzustellen. Für die breite Masse der Unternehmen besitzt der **Umweltschutz** auch heute noch **nicht die Bedeutung eines dominanten betrieblichen Oberziels**, obwohl 60% aller Industrieunternehmen sich vom Umweltschutz betroffen sehen (vgl. Coenenberg et al. 1994, S. 84). Er stellt aber auch kein unwichtiges Unternehmensziel dar. Ob man aber von einer Zunahme seiner Bedeutung auf breiter Basis zumindest längerfristig ausgehen kann, wie dies in früheren empirischen Studien belegt worden ist (vgl. Raffée/Förster/Krupp 1988, S. 26), erscheint heute eher fraglich. Eine Untersuchung von STEINLE, KIRSCHBAUM und KIRSCHBAUM (1996, S. 142) zeigt in dem in **Tabelle 3** dargestellten Ergebnis nämlich, daß seit Beginn der 90er Jahre der Anteil der Unternehmen, in deren Leitbild der Umweltschutz besonders betont wird, leicht abgenommen hat.

**Tab. 2: Die Hierarchie der Unternehmensziele in zwei empirischen Untersuchungen**

MEFFERT/KIRCHGEORG (1989, S. 188): Rangordnung der Ziele:	RAFFÉE/FRITZ (1992, S. 310): Rangordnung der Ziele:
1. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit 2. Langfristige Gewinnerzielung 3. Produktivitätssteigerung 4. Kosteneinsparung 5. Mitarbeitermotivation 6. Image 7. Erschließung neuer Märkte <b>8. Umweltschutz</b> 9. Erhaltung von Arbeitsplätzen 10. Marktanteil 11. Kooperation mit dem Handel 12. Umsatz 13. Kurzfristige Gewinnerzielung	1. Kundenzufriedenheit 2. Sicherung des Unternehmensbestands 3. Wettbewerbsfähigkeit 4. Qualität des Angebots 5. Langfristige Gewinnerzielung 6. Gewinnerzielung insgesamt 7. Kosteneinsparung 8. Gesundes Liquiditätspolster 9. Kundenloyalität 10. Kapazitätsauslastung 11. Rentabilität des Gesamtkapitals 12. Produktivitätssteigerung 13. Finanzielle Unabhängigkeit 14. Mitarbeiterzufriedenheit 15. Umsatz 16. Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen 17. Wachstum des Unternehmens 18. Marktanteil <b>19. Umweltschutz</b> 20. Soziale Verantwortung 21. Ansehen in der Öffentlichkeit 22. Kurzfristige Gewinnerzielung 23. Macht und Einfluß auf den Markt 24. Verbraucherversorgung
n = 197 Unternehmen	n = 144 Unternehmen

**Tab. 3: Der Umweltschutz als Element des Unternehmensleitbilds 1992-1994**

Die Bedeutung des Umweltschutzes für das Unternehmensleitbild	Untersuchungszeitpunkte		
	1992	1993	1994
gar keine	13,8 %	12,5 %	10,7 %
geringe	18,6 %	19,7 %	22,1 %
mittlere	38,3 %	38,9 %	38,6 %
ausgeprägte	29,3 %	28,8 %	28,6 %
Die Korrelation mit dem Unternehmenserfolg	Untersuchungszeitpunkte		
	1992	1993	1994
ROI	0,13	0,14	0,17
Cash Flow	n.s.	0,14	0,22
n	290	208	140
Quelle: Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum 1996, S. 142			

Weder als unternehmerischer Grundwert noch als Unternehmensziel wird der Umweltschutz von den Unternehmen hoch eingestuft, sieht man einmal von möglichen Einzelfällen ab. Seine empirische Bedeutung als eigenständiges unternehmensethisches Prinzip wird noch dadurch relativiert, daß seine ohnehin schwache Position in der unternehmerischen Werte- und Zielhierarchie zum Teil auch auf **ökonomischer Rationalität** oder bloßer Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen beruht; denn Umweltschutz wird u.a. auch durch Gesetzgebung, staatliche Vorschriften und das Streben nach wirtschaftlichen Vorteilen veranlaßt (vgl. Wagner 1990c, S. 302f.).

Diese **Relativierung des Umweltschutzes als unternehmensethisches Prinzip** dokumentiert die Tabelle 4. Dort scheint zunächst die Untersuchung von ANTES, STEGER und TIEBLER für eine ethische Initiierung des betrieblichen Umweltschutzes zu sprechen, da die befragten Unternehmen die ökologische bzw. soziale Verantwortung als Hauptmotiv für das betriebliche Umweltmanagement angegeben haben. Die Autoren der Studie betrachten ihren eigenen Befund aber in hohem Maße als durch soziale Erwünschtheit bedingt und insoweit als ein Artefakt der Erhebungsmethode (vgl. Antes/Steger/Tiebler 1992, S. 379).

Eine realistischere Einstufung kommt dagegen in der Untersuchung von DYCKHOFF und JACOBS zum Ausdruck, nach der das Streben nach Wettbewerbsvorteilen ein maßgeblicheres Motiv für das betriebliche Umweltmanagement darstellt als ethische Zielvorstellungen. Damit wird zugleich die Frage nach der ökonomischen Vorteilhaftigkeit des Umweltschutzes angeschnitten, um die es im folgenden Abschnitt geht.

**Tab. 4: Die wichtigsten Gründe für das betriebliche Umweltmanagement in zwei Untersuchungen**

<p>ANTES/STEGER/TIEBLER (1992, S. 380): Rangordnung der Gründe:</p>	<p>DYCKHOFF/JACOBS (1994, S. 719): Rangordnung der Gründe:</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Ökologische/soziale Verantwortung</b></li> <li>2. Gesetzgebung/staatliche Vorschriften</li> <li>3. Unternehmenssicherung/ Risikoaspekte</li> <li>4. Image/Öffentlichkeitsaspekte</li> <li>5. Mitarbeiter/Personalschutz</li> <li>6. Marktdruck/Marktpotentiale / Absatzmöglichkeiten</li> <li>7. <b>Schonung der Umwelt/ Lebensqualität</b></li> <li>8. Wertschöpfungspotentiale/ Gewinn</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wettbewerbsvorteile durch die Wiederverwendung bzw. Entsorgung von Abfallprodukten</li> <li>2. Wettbewerbsvorteile durch die Umweltverträglichkeit der Produktionsverfahren</li> <li>3. <b>Ethische Ziele im Rahmen der Unternehmensphilosophie</b> Wettbewerbsvorteile durch:</li> <li>4. - die Qualität innerbetrieblicher Abläufe zum Umweltschutz,</li> <li>5. - umweltorientierte PR-Maßnahmen,</li> <li>6. - die Minimierung von Verpackungsmaterial,</li> <li>7. - das Recycling der Produkte,</li> <li>8. - umweltfreundliche Materialeigenschaften der Produkte.</li> </ol>
<p>n = 592 Unternehmen</p>	<p>n = 132 Unternehmen</p>

## 2.2. Der Umweltschutz als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung

Über den **faktischen Zusammenhang** zwischen dem ökologischen und dem ökonomischen Unternehmenserfolg informieren ebenfalls Untersuchungen der empirischen Zielforschung. Der entsprechende Befund der erwähnten Studien von MEFFERT und KIRCHGEORG sowie RAFFÉE, FÖRSTER und FRITZ ist aus **Tabelle 5** ersichtlich.

Beide Untersuchungen stimmen in folgendem Ergebnis überein (vgl. Meffert/Kirchgeorg 1989, S. 191; Raffée/Förster/Fritz 1992, S. 252): Zwischen dem Umweltschutz einerseits, der langfristigen Gewinnerzielung, dem Umsatz und dem Marktanteil sowie der Wettbewerbsfähigkeit, dem Image bzw. Ansehen in der Öffentlichkeit, der Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen sowie der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit andererseits, existieren **komplementäre Beziehungen**. D.h. Unternehmen, denen es gelingt, Umweltschutzziele in hohem Maße zu erreichen, sind auch sehr erfolgreich in der Erreichung der erwähnten übrigen Unternehmensziele. Dies gilt ganz besonders für imagebezogene und mitarbeiterorientierte Unternehmensziele, die eine sehr enge Komplementaritätsbeziehung zum Umweltschutzziel aufweisen: Je erfolgreicher Unternehmen darin sind, Umweltschutz zu praktizieren, um so günstiger wirkt sich dies insbesondere auf ihr Ansehen in der Öffentlichkeit sowie auf die Motivation und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter aus.



**Tab. 5: Zielbeziehungen zwischen dem Umweltschutz und anderen Unternehmenszielen im Spiegel zweier Studien**

Erreichungsgrad der Unternehmensziele	Erreichungsgrad des Umweltschutzziels		
	MEFFERT/ KIRCHGEORG (1989, S. 191):	RAFFÉE/ FÖRSTER/FRITZ (1992, S. 250):	Übereinstimmung
Kurzfristige Gewinnerzielung	–	(+)	nein
Langfristige Gewinnerzielung	+	+	ja
Umsatz	+	+	ja
Marktanteil	+	(+)	ja
Wettbewerbsfähigkeit	+	+	ja
Ansehen/Image in der Öffentlichkeit	++	++	ja
Kosteneinsparung	–	+	nein
Produktivitätssteigerung	(–)	+	nein
Erhaltung/Schaffung von Arbeitsplätzen	+	+	ja
Mitarbeitermotivation	++	++	ja
<p>+ = Zielkomplementarität;  – = Zielkonkurrenz;  (+/-) = annähernde Zielneutralität mit Tendenz zur Zielkomplementarität/Zielkonkurrenz.</p> <p>Es wurden nur jene Ziele berücksichtigt, die in beiden Untersuchungen erhoben worden sind.</p>			

Im Hinblick auf die Beziehungen zwischen dem Umweltschutz zum einen, der kurzfristigen Gewinnerzielung sowie Kosteneinsparung und Produktivitätssteigerung zum anderen, gelangen die beiden empirischen Studien jedoch zu **sich widersprechenden Resultaten**. Während MEFFERT und KIRCHGEORG zwischen diesen Zielen zumindest tendenziell konkurrierende Beziehungen ermitteln, sprechen die Ergebnisse der Studie von RAFFÉE, FÖRSTER und FRITZ dagegen eher für eine Zielkomplementarität.

Ein Teil dieses Widerspruchs wird durch ein multivariates **Kausalmodell** aufgeklärt, das über die in **Tabelle 5** erfaßten bivariaten Zusammenhänge hinausgeht und das größere Wirkungsgefüge abbildet, in das die fraglichen Zielbeziehungen eingebettet sind. Dieses Kausalmodell hat der Verfasser andernorts entwickelt und empirisch überprüft (vgl. Fritz 1995a, 1995b). Dort zeigt sich, daß der Umweltschutz zugleich sowohl kostensteigernde bzw. gewinnschmälernde als auch kostensenkende und damit gewinnerhöhende Wirkungen entfaltet, und daß letztlich die gewinnsteigernden Effekte des Umweltschutzes die gewinnmindernden übertreffen (vgl. Fritz 1995a, S. 354). Daraus ergibt sich das Bild einer **weitreichenden Komplementarität des ökologischen und des ökonomischen Unternehmenserfolgs**. Dieses Resultat wird gestützt durch den in **Tabelle 3** präsentierten Befund von STEINLE et al., die feststellen, daß der finanzielle Erfolg eines Unternehmens (gemessen am Return on Investment (ROI) und am Cash Flow) um so größer ist, je stärker der Umweltschutz das Unternehmensleitbild prägt (Steinle et al. 1996, S. 142).

### 3. Resümee

Dem Umweltschutz kommt in der Führungskonzeption deutscher Industrieunternehmen, insbesondere in der Hierarchie der unternehmerischen Grundwerte und Unternehmensziele, eine bislang eher untergeordnete Bedeutung zu, obwohl er mit den meisten ökonomischen Unternehmenszielen komplementär verbunden ist: Unternehmen, die Umweltschutzziele verfolgen, sind in wirtschaftlicher Hinsicht meist erfolgreich. Konflikte zwischen ökologischer und ökonomischer Zielerreichung der Unternehmen treten letztlich in eher nur geringem Maße auf und werden daher von vielen Managern und in der öffentlichen Diskussion meist überschätzt. Daraus ergibt sich die Forderung nach einer Aufwertung des Umweltschutzes in der betrieblichen Werte- und Zielhierarchie, um seine Bedeutung als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung stärker zur Geltung zu bringen.

## Literaturverzeichnis

- Albach, H.** (Hrsg.) (1990): Betriebliches Umweltmanagement, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2/1990.
- Antes, R./Steger, U./Tiebler, P.** (1992): Umweltorientiertes Unternehmensverhalten – Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt, in: Steger (1992), S. 375-393.
- Bohnet, M./Lompe, K.** (Hrsg.) (1995): Umwelt, Wirtschaft, Verkehr, Braunschweig 1995.
- Coenenberg, A. G./Baum, H.-G./Günther, E./Wittmann, R.** (1994): Unternehmenspolitik und Umweltschutz, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 1/1994, S. 81-100.
- Czap, H.** (Hrsg.) (1990): Unternehmensstrategien im sozio-ökonomischen Wandel, Berlin 1990.
- Dyckhoff, H./Jacobs, R.** (1994): Organisation des Umweltschutzes in Industriebetrieben, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 6/1994, S. 717-735.
- Effenberger, J.** (1996): Erfolgsfaktoren der Strategieberatung, Dissertation, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Braunschweig 1996.
- Fritz, W.** (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart 1992 (2. Aufl. 1995).

- Fritz, W.** (1995a): Umweltschutz und Unternehmenserfolg, in: Die Betriebswirtschaft Nr. 3/1995, S. 347-357.
- Fritz, W.** (1995b): Umweltschutz und kurzfristiger Gewinn, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 6/1995, S. 820-827.
- Fritz, W./Förster, F./Raffée, H./ Silberer, G.** (1985): Unternehmensziele in Industrie und Handel, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 4/1985, S. 375-394.
- Fritz, W./Lang, F. P./Wäscher, G.** (Hrsg.) (1996): Technik, Markt, Umwelt, Stuttgart 1996
- Glaßmeier, K.-H./Tantow, L.** (Hrsg.) (1996): Wissenschaft als Zukunftskultur, Braunschweig 1996.
- Kirchgeorg, M.** (1990): Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten, Wiesbaden 1990.
- Lompe, K.** (1993): Wirtschaftswachstum und Umweltschutz Symbole für das Spannungsverhältnis von Ökonomie und Ökologie, in: Rebe/Schlitt (1993), S. 39-67.
- Lompe, K.** (1995): Wirtschaftswachstum und Umweltschutz – unvereinbare Gegensätze oder Synthese der Zukunft?, in: Bohnet/Lompe (1995), S., 30-43.
- Lompe, K.** (1996): Wirtschaftswachstum und Umweltschutz – unvereinbare Gegensätze oder Synthese der Zukunft?, in: Glaßmeier/Tantow (1996), S. 291-313.

- Meffert, H./ Kirchgeorg, M.** (1989): Umweltschutz als Unternehmensziel, in: Specht et al. (1989), S. 179-199.
- Meffert, H./Wagner, H.** (Hrsg.) (1987): Unternehmensführung in sozialer Verantwortung, Münster 1987.
- Minte, H.** (1993): Umweltschutz als Managementaufgabe – Unternehmerische Umweltschutzstrategien am Beispiel VW, in: Rebe/Schlitt (1993), S. 171-188.
- Otto, M.** (1996): Die Natur muß mithalten können (Interview), in: Die Zeit, Nr. 36/1996, S. 25f.
- Raffée, H.** (1987): Marketing in sozialer Verantwortung, in: Meffert/Wagner (1987), S. 11-23.
- Raffée, H./Förster, F./Fritz, W.** (1992): Umweltschutz im Zielsystem von Unternehmen, in: Steger (1992), S. 241-256.
- Raffée, H./Förster, F./Krupp, W.** (1988): Marketing und Ökologieorientierung. Eine empirische Studie unter besonderer Berücksichtigung der Lärminderung, Arbeitspapier Nr. 85 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1988.
- Raffée, H./Fritz, W.** (1992): Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 4/1992, S. 303-322.

- Raithel, H.** (1990): Small is Useful, in: Manager Magazin, Nr. 4/1990, S. 246-253.
- Rebe, B./Schlitt, M.** (Hrsg.) (1993): Umweltverträgliches Wirtschaften. Wettbewerbsvorteile, Marktchancen, Wohlstandssicherung, Hildesheim 1993.
- Reuter, E.** (1986): Vom Geist der Wirtschaft, Stuttgart 1986.
- Reuter, E.** (1993): Horizonte der Wirtschaft, Stuttgart 1993.
- Rohe, E.-H.** (1990): Unternehmensziel Umweltschutz vor dem Hintergrund internationaler Umweltpolitik, in: Albach (1990), S. 23-40.
- Selenz, H.-J.** (1996): Stahlindustrie – Technik für Markt und Umwelt, in: Fritz/Lang/Wäscher (1996), S. 11-19.
- Siegmann, H. P.** (1990): Umweltschutz ist Chefsache, in: Albach (1990), S. 55-62.
- Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W. H.** (Hrsg.) (1989): Marketing-Schnittstellen, Stuttgart 1989.
- Steger, U.** (Hrsg.) (1992): Handbuch des Umweltmanagements, München 1992.
- Steinle, C./Kirschbaum, J./Kirschbaum, V.** (1996): Erfolgreich überlegen: Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis, Frankfurt/M. 1996.

**Steinmann, H./ Löhr, A.** (1992): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1992.

**Töpfer, A.** (1985): Umwelt- und Benutzerfreundlichkeit von Produkten als strategische Unternehmensziele, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Nr. 4/1985, S. 241-251.

**Wagner, G. R.** (1990a): Unternehmung und ökologische Umwelt – Konflikt oder Konsens?, in: Wagner (1990b), S. 1-28.

**Wagner, G. R.** (1990b) (Hrsg.): Unternehmung und ökologische Umwelt, München 1990.

**Wagner, G. R.** (1990c): “Unternehmensethik” im Lichte der ökologischen Herausforderung, in: Czap (1990), S. 295-316.