

# Ökologie und Betriebswirtschaft\*

## *1 Einleitung*

Umweltprobleme beschäftigen in zunehmendem Maße auch das betriebswirtschaftliche Denken. Das war keineswegs von Anbeginn der umweltbezogenen gesellschaftlichen Diskussion der Fall, eher im Gegenteil. In Theorie und Praxis haben Betriebswirte lange einen Bogen um die spätestens seit Beginn der 70er Jahre ins öffentliche Bewusstsein gedrungene Problematik gemacht.

„Trotz der vielfältigen Symptome für Umweltschäden sind Umweltbelastung durch wirtschaftliche Aktivitäten und Schutz der natürlichen Umwelt vor diesen Folgen lange Zeit nicht als betriebswirtschaftliche Probleme gesehen worden“ (Strebel 1984, 340).

Vordergründig liegt dies auch nahe. Solange Umweltverzehr keinen Preis hat, der ihm in der überwiegenden Zahl der Fälle nur durch staatliche Gebühren bzw. Strafandrohung zugemessen werden kann, ist er „in betriebswirtschaftlichen Kostenüberlegungen unbekannt“ (ebenda). Und umgekehrt: Sobald ihm ein Preis zugemessen ist, kann er mit den üblichen Instrumentarien berücksichtigt werden.

Erst eingangs der 80er Jahre erschien eine erste Monographie mit dem Titel „Umwelt und Betriebswirtschaft“ (Strebel, 1980), die in systematischer Weise die Bezüge auszuloten versuchte. Theoriebezogen enthalten Strebels Erörterungen den Vorschlag der Einbindung des „Gutes Umwelt“ als Produktionsfaktor in die betriebswirtschaftliche Produktions-

\* Erstveröffentlichung in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) 39. Jg. 1987, 380-390. Ursprünglich zugleich Rezension der Sammelbände „Arbeiten im Einklang mit der Natur“ und „Ökologische Unternehmenspolitik“, hier gekürzte Fassung.

theorie, bezogen auf die betriebswirtschaftliche Praxis werden zahlreiche einzelwirtschaftliche Reduktions- und Vermeidungsmöglichkeiten einer übermäßigen Umweltbelastung diskutiert und entwickelt, wobei strategisch vor allem jene Handlungsmöglichkeiten herausgestellt werden, die auch Chancen für eine Verbesserung der ökonomischen – sprich finanziellen – Position des Unternehmens bieten<sup>1</sup>.

Damit ist das Muster vorgezeichnet, nach dem Betriebswirte sich bis heute überwiegend der Umweltproblematik annehmen. Die natürliche Umwelt wird auf einen „Sack voll Ressourcen“ (Hampicke 1977, 622) reduziert, dessen sich der Mensch nach seinem Gutdünken im Rahmen der tradierten ökonomischen Handlungsorientierungen bedienen kann, nur jetzt ein wenig sparsamer als bisher. Betriebswirtschaftlich ist eine Umweltorientierung auch in diesem reduzierten Verständnis nur dann geboten, wenn sie entweder von Staats wegen vorgeschrieben ist und sich auch keine Vermeidungsmöglichkeiten auftun<sup>2</sup> oder wenn es aus anderen Überlegungen vorteilhaft erscheint, auf das Umweltargument zu setzen.

Nur ganz am Rande der betriebswirtschaftlichen scientific community hat sich ein Denken entwickelt, das andere Wege zu gehen versucht, das nach der grundsätzlichen Vereinbarkeit von ökologischem und betriebswirtschaftlichem Denken und Handeln fragt und „Betriebswirtschaftslehre in sozialer und ökologischer Dimension“ (Pfriem 1983b) als ein Alternativprogramm zu entwickeln versucht. Diesem Ansatz geht es nicht um schnelle Einordnungen in die tradierten Theoriemuster oder um vorschnelle Reduktionen auf das unmittelbar Machbare, sondern um eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem Verhältnis von Ökologie und Ökonomie, auch auf einzelwirtschaftlichem Felde.

<sup>1</sup> Neuerungsgewinne, PR-Wirkung, vorweggenommene Beachtung zu erwartender staatlicher Auflagen, ebenda, insbes. S. 74 ff.

<sup>2</sup> Wie anders als dadurch, dass Umweltschutzbestimmungen immer noch von vielen Unternehmen als zu umgehende aufgefasst werden, lässt sich die Ankündigung der hessischen Chemie-Unternehmen verstehen, man wolle Erweiterungsinvestitionen in andere Bundesländer verlagern, als der „grüne“ hessische Umweltminister Fischer eine strenge Einhaltung der bestehenden Umweltschutzgesetze einforderte. Vgl. hierzu auch Rückle/Terhart, 1986, die auf Grundlage des Ansatzes einer „ökonomischen Theorie der Kriminalität“ (ebenda, 397) nachweisen, dass es unter den derzeitigen Bedingungen für Unternehmen fast immer finanziell vorteilhafter ist, gegen Umweltschutzauflagen zu verstoßen, als sie einzuhalten.

Zunächst in Arbeitspapieren angedacht (Haas, Lucas, Pfriem, 1982), in Dissertationen entwickelt (Pfriem 1983a), in Tagungsbeiträgen als Programmatik zur Diskussion gestellt (Freimann, Pfriem, Seifert, Stoll, alle 1984), in wirtschaftspolitische Programmatik eingebracht (Beckenbach et al. 1985), liegen mit zwei aktuellen Sammelbänden (Projektgruppe 1985 und Pfriem 1986) Ergebnisse von Forschungsprojekten vor, die eine systematische Rückbindung des ökologisch-wirtschaftlichen Denkens auf das tradierte ökonomische Denken und Handeln zum Gegenstand haben.

Gemeinsames Merkmal dieser Veröffentlichungen ist es, dass sie Beiträge von am gleichen Gegenstand arbeitenden jungen Forschern sind, deren wissenschaftliche Sozialisation noch an ihrem Anfang steht, und deren Arbeit daher gerade für die Kultivierung denkerischen Neulands besonders fruchtbar zu sein scheint. Immerhin sind von den zitierten Autoren bisher die wenigstens bereits häufiger an anderer Stelle hervorgetreten oder können gar als Mitglieder der etablierten scientific community gelten. Wissenschaftlicher Fortschritt, so denn Versuche der Entwicklung alternativer Paradigmata dazuzurechnen sind, scheint, ähnlich wie es Kuhn auch in den Naturwissenschaften nachweisen zu können meint (vgl. Kuhn 1967), auch in diesem Falle eher von außen an die herrschende Lehre herangetragen werden zu müssen, als dass er auf den von ihr abgesteckten Feldern wächst.

Bezogen auf den Zusammenhang von Ökologie und Ökonomie im Allgemeinen und von Ökologie und Betriebswirtschaftslehre im Besonderen scheinen mir drei Fragen besonders bedeutsam, die ich im Folgenden aufgreifen möchte. Das ist zum einen die Frage nach dem sozialwissenschaftlichen Gehalt des Ökologiebegriffs, der – von vielen neuerdings mit viel Emphase verwendet – mir noch zu unpräzise zu sein scheint, als dass man auf ihn bereits ein alternatives Paradigma gründen könnte. Zum zweiten ist durch die Versuche der Entwicklung und Füllung eines sozial-ökologischen Ansatzes der Betriebswirtschaftslehre erneut – wie schon bei einigen anderen „alternativen Ansätzen“ der Vergangenheit – die Frage nach Sinn und Möglichkeiten betriebswirtschaftlichen Denkens jenseits der herrschenden Kapitallogik gestellt. Drittens schließlich scheint mir der Praxisbezug dieses Denkens, die Frage nach den praktischen Möglichkeiten eines ökologisch orientierten einzelwirtschaftlichen Handelns unter den heute gegebenen sozialen Rahmenbedingungen ebenso wie die Frage danach, ob die praktischen Handlungsschranken die

Forderung nach einem entsprechend reduzierten betriebswirtschaftlichen Denken berechtigt erscheinen lassen, einer vertiefenden Behandlung zu bedürfen.

## *2 Zum Ökologiebegriff*

Ein relativ weit verbreitetes Verständnis von Ökologie ist bereits oben als das heute auch in der betriebswirtschaftlichen Diskussion weitest verbreitete benannt worden. Es kann auch als die „umwelttechnische Sichtweise“ (Pfriem 1986, 247) bezeichnet werden. Danach sind im Zuge der Ausweitung der industriellen Produktion zunehmend Umweltbelastungen aufgetreten, sei es in Form extensiver Nutzung natürlicher Vorräte oder der Emission von Schadstoffen durch Produktion und Konsumtion, die künftig durch angemessene Maßnahmen verhindert oder verringert werden müssen, im Rahmen des ökonomisch-finanziell Machbaren, möglichst unter Schaffung neuer oder zumindest ohne Gefährdung der derzeitigen Arbeitsplätze bzw. der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Je nach politischer Couleur werden zur Lösung des so verstandenen Ökologieproblems „marktwirtschaftliche“ oder „administrative“ Instrumentarien eingesetzt. Anlass zu einem grundsätzlichen Umdenken in bezug auf den tradierten Lebens- und Wirtschaftsstil ist nach diesem Verständnis jedoch nicht gegeben, zumal das Umweltproblem als gleichsam zwangsläufige Folge der Industrialisierung und des Bevölkerungswachstums begriffen wird<sup>3</sup>.

Dieses Verständnis greift nach meiner Einschätzung in mehrfacher Hinsicht zu kurz. Ihm mangelt es vor allem an einer zureichenden Ursachenanalyse der Umweltproblematik. Schon von daher vermag es nicht zu sehen, dass es die prinzipiell schrankenlose Indienstnahme der menschlichen und nichtmenschlichen Natur als Folge einer von jedweden ethischen Normengerüsten „befreiten“ monetären Ökonomie ist, die sich heute besonders prononciert in den verschiedenen Formen der Umweltbelastung äußert, wie sie sich in Zeiten geräumter Arbeitsmärkte in Form von Widerstand gegen sinnentleerte Arbeitsinhalte und -bedingungen geäußert hat (vgl. z. B. Mendner 1975). Wer mithin versucht, das Umweltproblem im Rahmen der tradierten wachstumsorientierten Ökonomie zu

<sup>3</sup> Zur Kritik vgl. Stoll 1984b, insbes. 358ff.

lösen, indem er der umweltbelastenden eine umweltschonende und belastungsabfedernde große Industrie an die Seite stellt, wird es stets aufs Neue reproduzieren.

Notwendig scheint mir ein weiteres Verständnis von Ökologie. Einige Autoren bemühen sich um eine derartig weitere Fassung des Ökologiebegriffs<sup>4</sup>. Seifert schlägt den Bogen zurück in eine historische Epoche, deren Ökonomie noch vollends eingebettet war in die ethische und politische Normenstruktur der Gesellschaft. Im aristotelischen Denken entdeckt er Momente, auf die sich die Rückbesinnung mit Blick auf die Entdeckung von Mustern naturgemäßen Wirtschaftens lohnt:

„Die Rückbindung der Ökonomie in Lebenswelt und Kultur anstatt ihre eigengesetzliche Emanzipation, als Voraussetzung eines Friedens mit der Natur scheint in der anthropologischen Bestimmung des Menschen als eines *zoon politikon*, als Gemeinschaftswesen, bei Aristoteles weiter vorbedacht als im Utilitarismus der Moderne“ (Seifert 1986, 48).

Fischer/Rubik beziehen ihren Beitrag zur konstruktiven Füllung des Begriffs „Ökologie-orientierte Wirtschaft“ auf das Ziel der „Erhaltung bzw. Wiederherstellung des ‚ökologischen Gemeinwesens‘“ (Fischer/Rubik 1985, 32) und damit auf die sozialwissenschaftliche Apperzeption des Haeckelschen Ökologiebegriffs<sup>5</sup>. In weitgehender Übernahme biologisch-ökologischen Wissens um das Zusammenwirken biologischer Teilsysteme im jeweiligen Umsystem formulieren sie „Grundsätze für ökologisches Wirtschaften“ (ebenda, 32ff.), allerdings nicht ohne darauf hinzuweisen, dass sie die Übertragbarkeitsfrage auf soziale Systeme für unbeantwortet und zudem starre Leitbilder wie das der tradierten ökonomischen Rationalität für problematisch halten. Steinacker/Teitscheid schließlich problematisieren den „Mythos Ökologie“ (Steinacker/Teitscheid 1986, 81-97), verweisen auf die kulturelle Nähe zwischen ökologischer und ökonomischer Denkweise und zitieren Trepl: „Der alte Reduktionismus kommt aufs schlecht Konkrete, das isoliert Einzelne; der neue, ökologische, kommt wohl auf den Zusammenhang, aber er verliert, was da zusammenhängt“ (Trepl, 1983 zit. nach Stein-

<sup>5</sup> „Wissenschaft von den Beziehungen des Organismus zur umgebenden Außenwelt“, Haeckel 1866, zit. nach Schramm 1984, 154.

acker/Teitscheid 1986, 86/87).

Klar scheint im Zusammenhang mit dem Ökologiebegriff mithin vor allem zu sein, welches Verständnis zu kurz greift und welche Gefahren in bezug auf Starrheit, Harmoniefiktion, und „alternativen“ Reduktionismus in der Verwendung dieses Begriffs als eines neuen Leitbildes auch für wirtschaftliches Handeln stecken. An positivem Verständnis dieses Begriffs scheint zum einen klar, dass damit eine alternative Orientierung des wirtschaftlichen Denkens und Handelns gemeint ist, die sich bewusst absetzt von der ausschließlich auf die Verwertung eingesetzten Kapitals bezogenen Ökonomie und auf eine umfassende Berücksichtigung der Handlungsfolgen innerhalb und außerhalb der Einzelwirtschaft abzielt. Darüber hinaus ist mit diesem Begriff eher ein praktisch wie theoretisch noch anzugehendes Forschungsprogramm formuliert als etwa bereits ein tragfähiges Fundament für eine neue re-ethisierte Oikonomia gefunden.

### *3 Möglichkeiten und Grenzen „alternativen“ Denkens in der Betriebswirtschaftslehre*

„Herrschende Betriebswirtschaftslehre konstituiert, entwickelt und verfeinert sich im wesentlichen auf Grundlage herrschender Praxis ... Änderungen im Theoriegebäude der BWL (müssen) ihrem Gegenstand – also der kapitalistischen Produktionsweise – entsprechen, wenn sie erfolgreich sein wollen“ (Ridder 1986, 71).

„In einer dezentralisierten Wirtschaft gibt es keine andere Betriebswirtschaftslehre als die gewinnmaximierende, oder sie ist irrelevant“ (Engels 1973, 237)

Wie sich die Worte gleichen. Das erste Verdikt richtet sich gegen den Entwurf des „sozial-ökologischen“ Ansatzes in der Betriebswirtschaftslehre und stammt von einem Autor, der keineswegs als Apologet der derzeit herrschenden wirtschaftlichen Theorie und Praxis gelten kann; das zweite ist gegen das Programm der „arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre“ gerichtet und stammt aus dem Munde eines Betriebswirts, der in seinen Schriften für „Mehr Markt“ (1976) eintritt. Aus ganz unterschiedlichen Perspektiven wird also die Möglichkeit bzw. Sinnhaftigkeit der sich bewusst von der Kapitalrationalität absetzenden „arbeitsorien-

tierten“ bzw. „sozial-ökologischen“ Ansätze der Betriebswirtschaftslehre bestritten.

Von den jeweiligen Verfechtern der „alternativen“ Denkansätze wird mit ebenfalls relativ gleichlautenden Worten diese Kritik zurückgewiesen (vgl. Koubek 1977 sowie Pfriedm 1986). Herrschende Praxis und Theorie der Betriebswirtschaft sei wesentlich differenzierter, als dies die Kritiker sähen. Vor allem im Bereich der Schnittmengen von „emanzipatorischer“ bzw. „ökologischer“ und kapitalistischer Rationalität gäbe es eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten, die alternative Theorie als Berater der Praxis entdecken und durchsetzen helfen könne. Zudem hätten beide Konzepte in den gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern und den ökologischen Belegschaftsinitiativen, aber auch im ökologisch bzw. sozial innovativen Management Adressaten, denen eine praktische Umsetzung der Konzepte angelegen sein könnte bzw. sollte.

Wegen der durchaus unterschiedlichen Begründungszusammenhänge der Kritik an alternativen, nicht primär kapitalorientierten betriebswirtschaftlichen Ansätzen fällt eine Würdigung dieser Kritik trotz der Ähnlichkeit von Pro und Contra-Argumenten nicht leicht. Als bereits dem ersten Blick nicht standhaltend erweist sich das Argument, eine alternative Perspektive des betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns sei theoretisch wie praktisch überflüssig, weil sowohl betriebswirtschaftliche Theorie (insbes. der System- bzw. entscheidungsorientierte Ansatz) als auch betriebliche Praxis bestens geeignet seien, die alternativen Perspektiven in sich aufzunehmen und mit dem verfügbaren Instrumentarium optimal zur Geltung zu bringen.

Tatsächlich behandeln alle tradierten Kalküle und Ansätze arbeitsorientierte und ökologische Zielsetzungen stets nur im Rahmen geldökonomischer Vorteilhaftigkeitsbetrachtung, wenn man von „metaökonomischen“ Abweichungen und Ausnahmen einmal absieht. Die „arbeitsorientierte Lücke“ der Betriebswirtschaftslehre wird nirgendwo ernsthaft bestritten (vgl. Koubek 1977, 32 ff.). Umweltschonendes Unternehmensverhalten wird nur dann beobachtet bzw. anempfohlen, wenn die Vermeidungskosten der Umweltbelastung geringer sind als die zu erwartenden Buß- oder Straf gelder (vgl. Rückle/Terhart 1986) oder wenn daraus akquisitorisches Potential erwächst (vgl. Töpfer 1985). Der auf Grundlage des traditionellen Verständnisses existierende Widerspruch zwischen Arbeit und Kapital bzw. Ökologie und Ökonomie wird betriebswirtschaftlich nur dann zugunsten der jeweils erstgenannten Kategorien ent-

schieden, wenn dies auf Grund von Kriterien der geldökonomischen Vorteilhaftigkeit zumindest nicht negativ zu Buche schlägt. Alternativen können mithin nur außerhalb der tradierten Paradigmata gedacht werden.

Wenn sie jedoch immerhin denkbar erscheinen und im Sinne der Entwicklung „konkreter Utopien“ den existierenden Strukturen und Handlungsmustern als grundsätzliche Alternativen gegenübergestellt werden können, sollte man dies allein deshalb unterlassen, weil heutige Praxis weitgehend quer zu diesem Denken steht?

„(Kann) sich Betriebswirtschaftslehre ... ändern, ohne dass sich die Praxis ändert?“ (Ridder 1986, 75)

Mehr noch: Wird ein derartiges Denken notwendig „ethisch-normativ“ und damit nach vorherrschender, wenn auch nicht unbestrittener Meinung unwissenschaftlich?

Zweierlei scheint mir unbestreitbar: Zum einen die Tatsache, dass auch die herrschende Betriebswirtschaftslehre trotz positivistischer Verbotstafeln praktisch seit Anbeginn normative Empfehlungen gibt. Zum zweiten, dass betriebswirtschaftliche Praxis keineswegs auf kapitalrationale Strukturen und Handlungsmuster reduziert werden kann, sondern – eingebettet in lebensweltliche und wirtschaftliche Gesamtzusammenhänge – auch die Realökonomie umfasst<sup>6</sup>, also z. B. auch die Widerstände der arbeitenden Menschen und der nichtmenschlichen Natur gegen ihre vollständige Instrumentalisierung durch die Geldökonomie einschließt. Zumindest wenn denn die „Gesundheit des wirtschaftlichen Körpers“, deren Erhalt und Pflege sich der Betriebswirt – folgt man Eugen Schmalenbach – zur Aufgabe machen sollte (vgl. Schmalenbach 1911/12, 40), bedroht erscheint – und dafür sprechen viele Indikatoren (vgl. z. B. Stoll, 1984b, 355 ff.) – könnte auch aus der einzelwirtschaftlichen Praxis die Aufgabe wissenschaftlicher Alternativensuche abgeleitet werden.

Die Frage jedoch, ob es überhaupt als Aufgabe von Wissenschaft anzusehen ist, eine „Reform der Unternehmenspolitik in durchaus fundamental verändernder Absicht“ (Pfriem 1986, 105) voranzutreiben oder gar anzuleiten oder ob hier eher Gutenberg zu folgen ist, der zu Bescheidenheit mahnt und dazu, „den Ton mehr auf die Gewinnung von Einsichten in die Grunderscheinungen der Betriebswirtschaft“ zu legen (Guten-

<sup>6</sup> Zum Begriff vgl. Freimann 1984, insbes. 54 ff.



berg 1929, 36), ist damit noch keineswegs beantwortet. Klar scheint mir, dass Praxis – sei es „herrschende“ oder „alternative“ – zumal heute nicht ohne wissenschaftliche Einsichten auskommt. Das aber heißt noch nicht, dass sie auch wissenschaftlicher Anleitung bedürfte. Allerdings hat schon Schmalenbach darauf hingewiesen, dass eine eindeutige Trennung zwischen beiden nur sehr begrenzt möglich ist.

„Es gibt Nationalökonomien, die beileibe keine Verfahrensregel aussprechen; jedenfalls nur, wenn sie sie selbst nicht merken. Trotzdem wimmelt es bei ihnen von Verfahrensregeln; nur stehen sie zwischen den Zeilen, für jeden, der lesen kann, leicht zu lesen“ (Schmalenbach 1911/12, 36).

Wenn jedoch der Grat zwischen positiver und normativer Theorie derart schmal ist, dann löst sich diese Frage schnell in philologische Spitzfindigkeit auf.

Das heißt jedoch nicht, dass insbesondere kritische Theorie der Betriebswirtschaft sich damit bescheiden darf, „auf die Kraft besserer und vernünftiger Ideen (zu setzen)“, „der Analyse ökonomischer Beschränkungen einer sozial und ökologisch verträglichen Produktion normativ den stofflichen Entwurf einer besseren Welt entgegen(zu)halten“ (Ridder, Ö, 71). Sie muss – gerade wenn sie nicht wirkungslos verpuffen will – zumindest dreierlei zusätzlich tun:

Sie muss die Bezüge ihrer Alternativentwürfe in realen Erscheinungen der Praxis aufspüren, weil nur solche Utopien eine Chance auf Realisierung in der Praxis haben, die eben dort über reale Wurzeln verfügen. Sie muss außerdem „ihre eigenen Durchsetzungsbedingungen mit reflektieren, damit sie praktisch wirksam werden (kann)“ (Bosch/Katterle/Krahn 1978, 65, zit. nach Ridder 1986, 78). Das heißt, dass Alternativen, die den sozialen Prozess ihrer Umsetzung im Handeln der Menschen nicht als sie selbst betreffendes Problem begreifen und einbeziehen, sich ebenfalls dem Schicksal aussetzen, kurzfristig makuliert zu werden.

Drittens schließlich sollten kritische Alternativentwürfe es vermeiden, die angedeuteten Alternativen bis zum i-Tüpfelchen auszuentwickeln und sie gleichsam wie ein neues Produkt dann nur noch Marketing-strategisch an den Mann bzw. die Frau zu bringen. Soziale Alternativen sind nur dann dagegen gefeit, die alten – kritisierten – Herrschaftsstrukturen unter dem Vorwand einer fundamentalen Veränderung lediglich dadurch zu „ändern“, dass sie Träger und Maximen der alten durch neue Herrschaft

austauschen, wenn sie Raum geben für eine sukzessive Konkretisierung der neuen Strukturen und Muster im Prozess von deren Findung und Durchsetzung durch die tätigen Menschen.

So gesehen sollte sich gerade kritische Wissenschaft vor der Vordenker-Rolle hüten. Nicht Handlungsanleitung, sondern möglichst umfassende theoretische Aufklärung über Wirkungszusammenhänge und Folgen wirtschaftlichen Handelns für Mensch und Natur scheinen mir geboten.

Sowohl das Konzept der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, das allerdings in den zwölf Jahren seit seiner erstmaligen Vorstellung bis auf wenige Konkretisierungsversuche weitgehend Programm geblieben ist, als auch der Ansatz der sozial-ökologischen Betriebswirtschaftslehre, der bisher noch keine wirkliche Konkretisierung erfahren hat, sondern auf der Stufe der „Option für ein Forschungsprogramm“ (Pfriem 1986, 98-106) verbleibt, müssen sich meines Erachtens an dieser Elle messen lassen. Was derzeit an Konkretisierungen vorliegt<sup>7</sup> sind noch nicht wesentlich mehr als Versuche, die derzeitige Praxis mit einer anderen als der tradierten finanzökonomischen Elle der Bilanzierung und Kostenrechnung zu vermessen. Immerhin, genau so – mit der Entwicklung eben jener doppelten Buchführung – hat eingangs der kapitalistischen Entwicklung das tradierte betriebswirtschaftliche Denken ebenfalls seinen Anfang genommen.

#### *4 Zur Praxis ökologischen Wirtschaftens*

Wesentliches Argumentationsziel der Alternativprogramme ist es zudem, Möglichkeiten einer ökologisch-wirtschaftlichen Praxis auszuloten. Als Adressaten hierfür werden nicht in erster Linie staatliche Institutionen gesehen, sondern die betriebswirtschaftliche Praxis. Dazu gilt es, sich sowohl um Instrumente und potentielle Träger ökologischer Unternehmenspolitik im Betrieb zu bemühen, als auch um ökologische Arbeits- und Technikgestaltung sowie ökologische Produktpolitik.

Dabei muss jedoch eingeräumt werden, dass die ökologischen Knos-

<sup>7</sup> Für die AOEWL z. B. der Kennziffernansatz (vgl. Strohauer 1978), für den sozial-ökologischen Ansatz die positive Bezugnahme auf qualitative einzelwirtschaftliche Informationssysteme (vgl. Pfriem, 1986, 210-226).

pen von einem von dominanten anderen Prioritäten bestimmten eher noch winterlich-frostigen Klima zumeist am Aufbrechen gehindert werden. So kann Schmoll (1986, 123-141) zeigen, dass öffentliche Unternehmen trotz ihrer gemeinwirtschaftlichen Aufgaben keine ökologische Vorreiterrolle einnehmen. Hallay (1986, 159-170) und Hürten (1986, 185-193) thematisieren die gering entwickelte Bereitschaft der Gewerkschaften, sich für ökologische Praxis einzusetzen. Müller-Witt (1985, 282-307) kann nicht mehr als die Hoffnung anbieten, dass sich gewerkschaftliche Produktkonversions-Initiativen des von ihm vorgeschlagenen Instruments der Produktfolgeabschätzung zur Findung und umfassenden Bewertung ihrer Konversionsvorschläge bedienen mögen. Andererseits ist aus der Unternehmenspraxis heraus eine umweltpolitische Checkliste der Ökologie-Kommission des Bundesverbandes Junger Unternehmer zu erwähnen, die ambitionierte Ansprüche transportiert (Ökologie-Kommission).

Ist damit das innovative Jung-Management eher der Vorreiter einer ökologischen Unternehmenspolitik als Bürgerinitiativen, Belegschaften oder der Staat, die ja zudem stets nur „von außen“ auf die Unternehmenspolitik Einfluss nehmen können? Nur wenn man Ökologie in dem eingangs dieses Beitrags als zu eng zurückgewiesenen „umwelttechnischen“ Sinne versteht, kann man meines Erachtens diese Frage bejahen. Auch wenn man metaökonomisch motivierte Abweichungen von tradierten Handlungsmustern sicher nicht gänzlich ausschließen kann, so wird doch der ökologische Umbau der Unternehmenspolitik im Sinne einer grundsätzlichen Reformulierung der relevanten Orientierungen und Handlungsmuster, folgt man an dieser Stelle Erich Gutenberg, auch von aufgeschlossenen Unternehmern kaum länger praktiziert werden können:

„Erschöpft sich die Kraft der Unternehmensleiter, liefert sie nicht mehr genug Aktivität in den betrieblichen Zusammenhang hinein, dann ist das Unternehmen nach dem Gesetz des kapitalistisch-marktwirtschaftlichen System zum Absterben verurteilt. In der Regel wird unter den geschilderten Umständen jedoch ein Wechsel in der Geschäftsleitung vorgenommen werden“ (Gutenberg 1966, 36).

Es sei denn, es handelt sich um „umweltfreundliche“ Maßnahmen aus der Schnittmenge zwischen tradierter Ökonomie und „umwelttechnisch“ verstandener Ökologie. Hier ist meines Erachtens Ridder beizupflichten, der dem betrieblichen Umweltschutz dort eine gute Realisierungschance ein-

räumt, wo er „nicht mit dem Gewinnprinzip konkurriert“ (Ridder 1986, 72).

Allerdings ist Umweltschutz eben noch keineswegs Ausdruck ökologischen Wirtschaftens im weiteren Verständnis. Dieses – verstanden als Programm eine Re-Ethisierung der Ökonomie – wird sich, auch wenn dafür die derzeit beobachtbaren Signale nur schwach wahrnehmbar sind, kaum anders als im tätigen Widerstand von Mensch und Natur gegen die tradierten ökonomischen Handlungsmuster in Praxis umsetzen. Dazu wird es, da die nichtmenschliche Natur weder in Bonn noch im Management der Unternehmen eine Lobby hat, der Einsicht einer größeren Zahl derzeit noch von anderen Interessen bestimmter Menschen bedürfen. Das sind heute noch kaum mehr als ein paar „Alternativ-Freaks“. Irgendwann aber wird es auch darum gehen müssen, „einen Großteil der Betriebswirte von der Notwendigkeit einer Umgestaltung der Betriebswirtschaftslehre (und der Unternehmenspolitik, J. F.) zu überzeugen“ (Ridder 1986, 75).

### *Literatur*

- Beckenbach, F. et al. (Hrsg.): Grüne Wirtschaftspolitik — Machbare Utopien, Köln 1985
- Engels, W.: Diskussionsbeitrag in: WS1-Forum, Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre, 237-240, Köln 1973
- Engels, W.: Mehr Markt. Soziale Marktwirtschaft als politische Ökonomie, Stuttgart 1976.
- Freimann, J.: Die Öko-Welle — mehr als ein Modetrend?, in: MEHRWERT, Beiträge zur Kritik der politischen Ökonomie, Band 29, 1987, 56-78
- Fischer, B./Rubik, F.: Arbeit in einer ökologisch orientierten Wirtschaft, in Projektgruppe 1985, 19-46
- Gutenberg, E.: Zu einigen Fragen der neueren Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, Ergänzungsheft 1, 1966, 1-17.
- Gutenberg, E.: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin/Wien 1929, Nachdruck 1967.
- Haas, J./Lucas, R./Pfriem, R.: Überlegungen zu einer auf Mensch und Natur bezogenen Betriebswirtschaftslehre, Arbeitspapier Nr. 71 des FB Wirtschaftswissenschaften der Gesamthochschule Wuppertal 1982
- Hallay, H.: Die Erhaltung der menschengerechten Umwelt ein gewerkschaftliches Aufgabenfeld, in Pfriem 1986, 159-170

- Hampicke, U.: Landwirtschaft und Umwelt, Kassel 1977
- Hürten, M.: Zukunft der Arbeit in der chemischen Industrie, in Pfriem 1986, 185-193
- Immler, H.: Natur in der ökonomischen Theorie, Opladen 1985
- Koubek, N.: Arbeitsorientierte Rationalität und Arbeitnehmerinteressen, ZfbF 1977, 31-43
- Kuhn, T.: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt 1967
- Mendner, J.: Technologische Entwicklung und Arbeitsprozess, Zur realen Subsumtion der Arbeit unter das Kapital, Frankfurt 1975
- Müller-Witt, H.: Produktfolgeabschätzung als kollektiver Lernprozess, in Projektgruppe 1985, 282-307
- Ökologie-Kommission im BJU: Umweltschutz als Teil der Unternehmensstrategie, veröff. in Pfriem 1986, 256-264
- Pfriem, R.: Ökologie und Betriebswirtschaftslehre, Arbeitspapier Nr. 75 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Gesamthochschule Wuppertal 1983a
- Pfriem, R.: Betriebswirtschaftslehre in sozialer und ökologischer Dimension, Frankfurt 1983b
- Pfriem, R.: Gestalten können oder: Von der Notwendigkeit, die Betriebswirtschaftslehre aufzuheben, in: Schanz, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie, Wiesbaden 1984, 353-374
- Pfriem, R. (Hrsg.): Ökologische Unternehmenspolitik, Frankfurt 1986
- Projektgruppe Ökologische Wirtschaft im Öko-Institut: Arbeiten im Einklang mit der Natur, Freiburg 1985
- Ridder, H.G.: Grundprobleme einer ethisch-normativen Betriebswirtschaftslehre, in Pfriem 1986, 52-80
- Schanz, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie, Wiesbaden 1984
- Schmalenbach, E.: Die Betriebswirtschaftslehre als Kunstlehre, in: ZfhF 1911/12, 304 ff.
- Schramm, E. (Hrsg.): Ökologie-Lesebuch. Ausgewählte Texte zur Entwicklung ökologischen Denkens. Vom Beginn der Neuzeit bis zum „Club of Rome“ Frankfurt 1984
- Seifert, E.: Violdimensionalität realökonomischer Gestaltungsprobleme — ein Ansatz zur Überwindung der geldorientierten Erwerbskunst? (Korreferat zu J. Freimann), in Schanz 1984, 73-84
- Seifert, E.: Zum Problem einer ‚Naturvergessenheit ökonomischer Theorien‘, in Pfriem 1986, 15-51

- Stahle, W.H./Stoll, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise — Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, Wiesbaden 1984
- Steinacker, M./Teitscheidt, P.: Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld ökonomischer Rationalität und der Utopie eines naturbezogenen Denkens, in Pfriem 1986, 81-97
- Stoll, E.: Produktion als Arbeitsprozess, Zur Entwicklung einer materialistischen Theorie freier Arbeit, Köln 1981
- Stoll, E.: Politische Ökonomie der Arbeit - Plädoyer für ein Wissenschaftsprogramm gegen Trennungen, in Schanz 1984a, 325-352
- Stoll, E.: Betriebliche Umweltpolitik — Der ökonomische Zwang zur Naturvergessenheit, in: Stahle/Stoll 1984b, 353-376
- Strebel, H.: Umwelt und Betriebswirtschaft — Die natürliche Umwelt als Gegenstand der Unternehmenspolitik, Berlin 1980
- Strebel, H.: Gründe und Möglichkeiten betriebswirtschaftlicher Umweltpolitik, in: Stahle/Stoll 1984, 339-352
- Strohauer, H.: Kennziffern für Mitbestimmungsträger, in: Mitbestimmungsgespräch 1978, 216-230
- Töpfer, A.: Umwelt- und Benutzerfreundlichkeit von Produkten als strategische Unternehmensziele, in: Marketing ZFP 1985, 241-251