

2. Grundfragen der Unternehmensführung

2.1 Unternehmensleitung, Management

Brenken, Dieter, Strategische Unternehmensführung und Ökologie. Rekonstruktion eines ausgewählten Denkmodells und die Analyse seiner Anwendung am Beispiel ökonomisch-ökologischer Problemkomplexe, Verlag Josef Eul, Bergisch Gladbach 1988, 376 S., br., DM 56,00.

Fast täglich berichten die Massenmedien über die zumeist negativen Auswirkungen ökonomischer Aktivitäten auf das ökologische System. Nachdem die Ökonomie – insbesondere die Betriebswirtschaftslehre – diesem Problembereich lange Zeit kaum Beachtung geschenkt hatte, vollzog sich in den letzten Jahren ein Wandel. Mittlerweile existieren zahlreiche Veröffentlichungen, in denen die Ergebnisse einer wissenschaftlichen Annäherung an die Ökologie-Ökonomie-Schnittstelle aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht dargestellt werden. Angesichts des diesem Spannungsfeld innewohnenden existentiellen Bedrohungspotentials sind es jedoch noch längst nicht genug.

Betrachtet man den betriebswirtschaftlichen Bereich, finden sich Untersuchungen, deren Titel ähnliche Inhalte vermuten lassen, wie etwa „Ökologie-orientierte Unternehmensführung“, „Umweltmanagement“, „Ökologische Unternehmenspolitik“ etc. Selbst wenn sich die Grundstrukturen der Schriften einander teilweise ähneln, sind die analytischen Ansatzpunkte, die vorgenommenen Gewichtungen und letztlich auch die Ergebnisse doch so unterschiedlich, daß sie den wissenschaftlichen Erkenntnisstand erweitern und neue Impulse für die Praxis geben können. Das gilt auch für die Untersuchung „Strategische Unternehmensführung und Ökologie“, in der sich *Dieter Brenken* mit der Integration ökologischer Belange in die Unternehmenspolitik und den sich daraus ergebenden Konsequenzen für eine wissenschaftlich fundierte strategische Unternehmensführung beschäftigt.

Stellen Ökologie und strategische Unternehmensführung bereits für sich betrachtet jeweils ein vielschichtiges und weitläufiges Untersuchungsobjekt dar, gilt dies für ihre Verknüpfung erst recht. Dem trägt *Brenken* u. a. Rechnung durch die Konzentration auf ein präskriptives Denkmodell der strategischen Unternehmensführung. Von der Verfolgung eines systemtheoretisch-kybernetisch orientierten Paradigmas, das den komplexen Beziehungen zwischen Ökonomie und Ökologie eher gerecht würde, wird abgesehen, da als Ausgangsbasis für eine Untersuchung geeignete Modelle bisher nicht existieren.

Die Analyse beginnt mit der übersichtlichen Darstellung eines auf naturwissenschaftlich-technischen und sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen gründenden Bedingungsrahmens, in dem ein Unternehmen die Erfüllung an es gestellter ökonomischer und ökologischer Anforderungen sicherzustellen hat. Darauf folgt die auf Überlegungen von *Ansoff* zurückgehende Ableitung eines umfassenden, einer turbulenten Unternehmensumwelt gerecht werdenden präskriptiven Ansatzes der strategischen Unternehmensführung und eine kritische Bestandsaufnahme des Ausmaßes seiner Verbreitung in der präskriptiven Literatur. Ergebnis ist der Nachweis, daß eine die verschiedenen Teilaspekte der strategischen Unternehmensführung integrierende Sichtweise bisher kaum anzutreffen ist. Diese ist nach Auffassung von *Brenken* jedoch gerade wegen der ebenfalls noch ausstehenden umfassenden Einbeziehung ökologischer Belange in Zukunft unbedingt erforderlich.

Die diagnostizierten Defizite will der Verfasser in der zweiten Hälfte seiner Arbeit beheben. Dazu werden einzelne Phasen und Schritte der strategischen Unternehmensführung hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Erreichung der Metaziele Effektivität (zur Erfassung ökonomischer Anforderungen an das Unternehmen) und Legitimität (zur Erfassung insbesondere ökologischer Anforderungen an das Unternehmen) untersucht. Darauf aufbauend entwickelt *Brenken* zuerst getrennt Effektivitäts- und Legitimitätsstrategien und untersucht dann ihre Vereinbarkeit. Dabei kommt er zu dem erfreulichen Ergebnis, daß bei gleichzeitiger Verfolgung der Strategien komplementäre Wirkungen auf den Unternehmenserfolg zu erwarten seien. Der Verfasser präsentiert zwar keine direkte empirische Untermauerung seiner Aussagen, doch begründet er diese weitgehend mit empirisch fundierten Konzepten (Erfahrungskurve, *Porter-Kurve*) und kann somit für sie eine gewisse Gültigkeit – allerdings nur in den Grenzen der Gültigkeit der herangezogenen Konzepte – beanspruchen.

Die abschließenden Betrachtungen befassen sich leider nur kurz mit der Erfassung wesentlicher Einflußgrößen zur Auswahl sowie situativen Anpassung realisierter Effektivitäts- und Legitimitätsstrategien. Eher knapp werden auch die organisatorischen Auswirkungen behandelt. Hier wären tiefergehende Analysen wünschenswert gewesen. Aspekte der Unternehmenskultur und eines ökologischen Controlling hätten stärker integriert werden müssen. An dieser Stelle besteht eine gewisse Divergenz von geforderter und verwirklichter Verknüpfung der einzelnen Elemente der strategischen Unternehmensführung. Kooperative Strategien, z. B. in bezug auf das Verhältnis Unternehmen-Unternehmen oder Unternehmen-Haushalt, die gerade im Hinblick auf eine Harmonisierung von ökologischem und ökonomischem System Verbesserungen erwarten lassen, werden nicht in die Überlegungen mit einbezogen.

Trotz der zuletzt angesprochenen Aspekte ist die Untersuchung von *Brenken* ein interessanter Beitrag zur strategischen Unternehmensführung. Es erfolgt eine übersichtliche Bestandsaufnahme grundlegender Forschungsergebnisse auf diesem Gebiet und eine wichtige Erweiterung des Erkenntnisstandes durch die systematische Einbeziehung der ökologischen Komponente. Positiv zu vermerken sind auch die zahlreichen Abbildungen und Tabellen, die die Ausführungen visualisieren, und so durch eine erhöhte Übersichtlichkeit die Informationsaufnahme erleichtern. Dem Anspruch, Ansatzpunkte zur Auseinandersetzung mit den Wechselwirkungen zwischen einerseits ökologischen, politisch-rechtlichen und sozialen und andererseits ökonomischen Faktoren aufzuzeigen, wird diese empfehlenswerte Arbeit voll gerecht.

Dipl.-Ök. Rainer Palupski, Bochum