Umsteuern oder Neugründen?

Die Realisierung ökologischer Produktpolitik in Unternehmen

Jens Clausen

Jens Clausen

Umsteuern oder Neugründen?

Die Realisierung ökologischer Produktpolitik in Unternehmen

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Zugl.: Bremen, Univ., Diss., 2004

Dissertation am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Bremen
Wissenschaftliche Betreuung: Prof. Dr. Adelheid Biesecker
Gutachter: Prof. Dr. Adelheid Biesecker
Prof. Dr. Hans-Dietrich Haasis
Tag der mündlichen Prüfung: 30. Juni 2004

© 2004 – Jens Clausen, Hannover
Herstellung und Vetrieb: Books on Demand GmbH,Norderstedt
Printed in Germany
Dieses Buch wurde im On-Demand-Verfahren hergestellt.

ISBN 3-8334-1545-2

Vorwort

Seit 1987 begleite ich Projekte, in denen Systeme zur betrieblichen Ökobilanzierung, zum Ökocontrolling und zum Umweltmanagement entwickelt, im Unternehmen eingeführt umd im Ergebnis bewertet wurden. Aus verschiedensten Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Akteuren versuchte ich mich darin, den Umweltschutzgedanken in der industriellen Praxis umzusetzen. Aber immer wieder gab es Signale, dass wirkliche Änderungen von Produktgestaltung und Marktstrategie zum Umweltschutz hin im Rahmen des Umweltmanagement nicht angestrebt und nicht erzielt wurden. Im Rahmen der seit 1998 durchgeführten Evaluationsstudien zu EMAS verdeutlichte sich dieser Eindruck. Die im Frühjahr 2002 von mir im Auftrag der EU-Kommission durchgeführte Metastudie „The State of EMAS in the EU“ machte nochmals deutlich, dass EU-weit fast nirgends eine wirkliche, produkt- und marktstrategische Wirkung von EMAS nachgewiesen werden konnte.

Damit aber warf sich die Frage auf, wie einerseits solche Neuerungen überhaupt zustande gekommen waren und mit welchem Instrument sich andererseits solche Neuerungen fördern lassen würden. Die vorliegende Arbeit fokussiert daher auf Grüne Gründungen als zumindest eine wesentliche Quelle ökologischer Produktinnovationen. Sie versucht, die Bedeutung solcher Gründungen nachzuweisen und die Notwendigkeit der Förderung von ökologisch orientierten Gründungen für die Veränderung des Wirtschaftssystems deutlicher werden zu lassen. Die Arbeit verbindet damit das Aufzeigen der Grenzen der Umweltmanagementsysteme mit der Analyse der alternativen Umweltinnovationsdynamiken von Gründungen sowie der Frage danach, wie sich Grüne Gründungen fördern lassen. Letztlich folgt diese Arbeit wie auch die vorangegangenen Jahre der Arbeit an Umweltmanagementsystemen der gleichen Motivation: dem Interesse, das Wirtschaftsleben ökologischer zu Gestalten.

Die vorliegende Arbeit wurde beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Bremen als Dissertation eingereicht und am 30. Juni 2004 angenommen. Im Gegensatz zu vielen anderen Dissertationen steht sie damit nicht am Beginn einer Phase wissenschaftlicher Arbeiten, sondern wurde erst nach

langjähriger Beschäftigung mit der Materie im Rahmen der Drittmittelforschung machbar. Eingeflossen sind Erfahrungen aus vielen Projekten, seien sie nun umwelttechnischer, ökonomischer oder sozialwissenschaftlicher Natur. Letztlich spiegelt die Arbeit die in der Tätigkeit des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung übliche Interdisziplinarität wieder und versucht an vielen Stellen, über die Grenzen einzelner Disziplinen hinaus zu denken und gleichzeitig theoretische Überlegungen mit praktischen Erfahrungen zu verknüpfen. Möglich wurde diese parallel zu anderen Projekten angefertigte Dissertation durch das gleichzeitige Zusammentreffen einer realisierbaren Themenidee, einer zur Betreuung bereiten Doktormutter und einer leidlich aussichtsreichen ökonomischen Perspektive in Gestalt eines auf immerhin 18 Monate genehmigten Projektes, welches sogar noch inhaltliche Synergien bot.

Herzlich danken möchte ich daher zunächst meiner Doktormutter Adelheid Biesecker vom Institut für Institutionelle und Sozialökonomie der Universität Bremen für den Anstoß, diese Arbeit in Angriff zu nehmen, wie auch für eine genauso kritische wie motivierende Betreuung der Arbeit in allen Phasen ihrer Entstehung. Für viele Ideen und Gespräche, die Herstellung von wesentlichen Kontakten sowie abendliche Zugriffsrechte auf ihr Notebook bin ich auch meiner Frau Maite Mathes sehr dankbar.

Herzlich gedankt sei weiter all den Grünen GründerInnen, die sich Zeit nahmen Fragebögen auszufüllen und Gespräche zu führen. Stellvertretend seien hier die Interviewpartner der Fallstudien Heinz-Dieter Gasper in Köln, Karl-Josef Müller in Darzau und Helge Thoelen in Süderschwei erwähnt.

Zentrale Bedeutung für die Entwicklung der empirischen Elemente hatte die Zusammenarbeit mit David Hitchens von der Queens University Belfast sowie mit meinen Kollegen Michael Keil und Wilfried Konrad vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung im Rahmen eines Vorläuferprojektes, denen für eine konstruktive und für mich äußerst lehrreiche Zusammenarbeit ebenfalls herzlich gedankt sei.

Für konkrete Anregungen möchte ich abschließend einer Reihe von KollegInnen vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung danken. Persönlich zu nennen wären hier meine KollegInnen Thomas Loew, Kathrin Ankele und Esther Hoffmann, aber auch Ulrich Petschow, Jan Nill und Frieder Rubik.

Hannover, im Juli 2004

Jens Clausen

Inhaltsverzeichnis

KAPITEL 1 EINLEITUNG 7

KAPITEL 2 UMWELTMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN 17

2.1 DIE IDEE DES UMWELTMANAGEMENTS 18
2.1.1 Die Entstehung von Umweltmanagementsystemen 18
2.1.2 Die Funktion von Umweltmanagementsystemen 22
2.2 DIE IMPLEMENTATION VON UMWELTMANAGEMENTSYSTEMEN 25
2.2.1 Motivationen und Erwartungen 25
2.2.2 Implementation der einzelnen Elemente eines UMS 30
2.2.3 Umweltziele 33
2.2.4 Umgesetzte Maßnahmen 35
2.2.5 Die Umwelterklärung 36
2.3 ÖKOLOGISCHE UND ÖKONOMISCHE WIRKUNGEN VON UMWELTMANAGEMENTSYSTEMEN 39
2.3.1 Umweltentlastende Wirkungen von UMS 40
2.3.2 Ökonomische Wirkungen von UMS 44
2.3.3 Die Innovationswirkung von EMAS 48
2.4 PROBLEME BEI DER EINFÜHRUNG VON UMS 49
2.5 IMPLEMENTATIONSPHASEN UND UMWELTSTRATEGIEN 53
2.5.1 Implementationsphasen 53
2.5.2 Umweltstrategien 55
2.6 DIE BEWERTUNG VON EMAS DURCH GESELLSCHAFTLICHE STAKEHOLDER 59
2.7 FAZIT 61

KAPITEL 3 : ENTREPRENEURSHIP 65

3.1 DER ENTREPRENEUR IN DER ÖKONOMISCHEN THEORIE 65
3.1.1 Vom späten Merkantilismus bis zur klassischen politischen Ökonomie 66

3.1.2 Der wissenschaftliche Sozialismus ... 70
3.1.3 Die deutsche historische Schule ... 72
3.1.4 Die Neoklassik ... 75
3.1.5 Die Österreichische Schule ... 81
3.1.6 Die Humankapitaltheorie ... 90
3.1.7 Der Entrepreneur im Zusammenhang von Organisation und Institution ... 92
3.1.8 Die sozioökonomische Sicht auf den Entrepreneur ... 103
3.2 PERSÖNLICHKEITSORIENTIERTE ANSÄTZE DER ENTREPRENEURSHIPFORSCHUNG. ... 112
3.2.1 Psychische Persönlichkeitseigenschaften ... 112
3.2.2 Persönlichkeitsbasierte Modelle ... 122
3.3 SOZIODEMOGRAFISCHE FAKTOREN ... 126
3.4 FAZIT ... 131

KAPITEL 4 : GRÜNE GRÜNDERINNEN ... 134

4.1 UNTERNEHMERTUM UND WERTE: DIE ABSICHTSVOLLE GRÜNDUNG ... 135
4.2 ÖKONOMISCHE VISIONEN UND FEHLENDE GRÜNDERINNEN ... 137
4.2.1 Ökonomische Visionen und die Rolle der GründerIn ... 137
4.2.2 Gründungen aus der Arbeiter- und Frauenbewegung ... 140
4.3 BEITRÄGE ZU GRÜNEN GRÜNDERINNEN UND SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP ... 144
4.3.1 Typologien grüner GründerInnen ... 148
4.3.2 Grüne GründerInnen in Netzwerken ... 156
4.4 DER ÖKOLOGISCHE LEBENSMITTELSEKTOR ALS BEISPIEL FÜR GRÜNE GRÜNDUNGEN ... 160
4.5 MENSCHENBILDER UND PERSÖNLICHKEITSEIGENSCHAFTEN DER GRÜNEN GRÜNDERINNEN ... 166
4.6 FAZIT ... 169

KAPITEL 5 : EMPIRISCHE ANALYSEN ZU GRÜNEN GRÜNDERINNEN ... 171

5.1 FRAGESTELLUNGEN ... 172
5.2 DIE AUSWERTUNG DER STUDIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT UND UMWELTLEISTUNG EUROPÄISCHER KMU ... 175
5.2.1 Methode ... 176
5.2.2 Ergebnisse der postalischen Befragung ... 179
5.2.3 Ergebnisse der Befragung in persönlichen Interviews ... 180

5.2.4 Fazit aus der Studie Wettbewerbsfähigkeit und Umweltleistung europäischer KMU ... 202
5.3 DIE BEFRAGUNG VON GRÜNDERINNEN IM ÖKOLOGISCHEN LEBENSMITTELSEKTOR ... 203
5.3.1 Methode ... 204
5.3.2 Ergebnisse ... 206
5.3.3 Fazit aus der Befragung von GründerInnen im ökologischen Lebensmittelsektor ... 228
5.4 FALLSTUDIEN ... 230
5.4.1 Methode ... 230
5.4.2 Ergebnisse ... 231
5.4.3 Fazit der Fallstudien ... 246

KAPITEL 6 : BEITRÄGE GRÜNER GRÜNDUNGEN ZUR NACHHALTIGKEIT UND MÖGLICHKEITEN ZU IHRER FÖRDERUNG ... 250

6.1 DER BEITRAG GRÜNER GRÜNDUNGEN ZUR NACHHALTIGKEIT ... 254
6.2 DIE AKTUELLE SITUATION DES GRÜNDUNGSGESCHEHENS IN DEUTSCHLAND ... 258
6.3 DIE FÖRDERUNG GRÜNER GRÜNDUNGEN ... 260
6.4 ABSCHLIEßENDE BEMERKUNG ... 266

KAPITEL 7 : LITERATUR ... 268

Kapitel 1
Einleitung

Die ökologische Orientierung von Unternehmen steht etwa seit 1985 auf der wissenschaftlichen Agenda. Dabei fanden erste Arbeiten, etwa bis 1992, aus der Perspektive der ökologischen Avantgarde statt, die oft auch als Partner in entsprechenden Forschungsaktivitäten kooperierte. Unternehmen wie die Ernst Winter GmbH & Co oder die Neumarkter Lammsbräu haben auf diese Weise eine weltweite Bekanntheit – zumindest in einschlägigen Fachkreisen - erreicht. Zum anderen fand damals auch die Kritik an der Unbeweglichkeit der großen Unternehmen reichlich wissenschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Widerhall. In diesen Kontext sind Forderungskataloge wie z. B. die Leitsätze der Tutzinger Erklärung zur umweltorientierten Unternehmenspolitik (Evangelische Akademie Tutzing 1988) einzuordnen.

Mit dem Aufschwung der Umweltmanagementsysteme begann eine Annäherung beider Entwicklungsstränge. Während sich die Avantgardeunternehmen beeilten, ihre jeweiligen Vorarbeiten, die unter verschiedenen Bezeichnungen wie z.B. Öko-Controlling, Ökobilanz, umweltorientierte Betriebsführung u. a. m. daherkamen, in das neue System einzuordnen und damit implizit zu reklamieren, dass sie die neue Organisationsform ohnedies bereits realisiert hatten, war die Entwicklung bei den Großunternehmen etwas anders. Bei ihnen waren es Umweltauditsysteme und eine hoch entwickelte, wenn auch meist noch defensiv ausgerichtete Umweltkommunikation, die als Vorarbeiten eingebracht wurden.

Dem gemeinsamen Ziel funktionierender Umweltmanagementsysteme für alle Unternehmen fühlten sich auch Umweltverbände wie der BUND, das Umweltbundesamt und viele andere an den Normungsaktivitäten zur ISO 14 001 teilnehmende Akteure verpflichtet. Im Trubel der schnellen Entwicklung und der scheinbaren Einigkeit über das Ziel war es einigen wenigen Mahnern vorbehalten, auf kleine Unterschiede hinzuweisen, die sich im Laufe der Zeit als gravierende Verschiedenheiten der jeweils verfolgten Umweltschutzparadigmen herausstellen

sollten. Während die ökologischen Avantgardeunternehmen schon in den 80er-Jahren gleichermaßen mit der Ökologisierung von Produktion wie auch Produkten begonnen hatten, herrschte bei den Großunternehmen noch bis Mitte der 90er-Jahre die Überzeugung vor, dass Produkte nicht oder nur am Rande von den zu erwartenden Veränderungsprozessen betroffen wären. Dementsprechend klein waren dort auch die Fortschritte, die bei strategischen und produktbezogenen Veränderungsprozessen wahrnehmbar waren.

Ende der 90er-Jahre ergaben dann eine Reihe von Evaluierungsstudien der Umsetzung von Umweltmanagementsystemen in der betrieblichen Praxis gravierende Unterschiede in ihrer Anwendung. Die Systeme hatten, wie in Kapitel 2 detailliert gezeigt werden wird, für die Sicherstellung ökologischer Produktkonzepte keine in jedem Anwendungsfall ausreichende Reichweite. Die häufig, wenn nicht immer, zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen operativen und insbesondere strategischen Zielen bestehenden Widersprüche wurden nicht adäquat bearbeitet und schon gar nicht gelöst. Auch das Ideal der Win-Win-Lösungen erwies sich als nicht ausreichend tragfähig. Im Hintergrund stand dabei die Problematik, dass sich Ressourceneffizienz und Ressourcennachschub nicht gleichzeitig maximieren lassen (Georg Müller Christ und Michael Hülsmann 2003 und Müller Christ 2004). Während aber die ökologische Avantgarde paradigmatisch mehr auf Nachhaltigkeit[1], begrenztes Wachstum und endliche Ressourcen orientiert war, hatten die Großunternehmen eher globalen Wettbewerb, Öko-Effizienz und Umsatzwachstum im Auge. Die Unterschiede in den verfolgten Paradigmen lassen sich teilweise anhand der jeweiligen Umsetzung von Umweltschutz in den Unternehmen aufzeigen (vgl. die Arbeiten von Petersen in Abschnitt 4.3.1 sowie Abschnitt 5.2), sie ergeben sich aber auch durch theoretische Reflexion[2]. Reinhard Pfriem (1995: 303) bewertet denn auch die Auswirkung ökologischer Produktbewertungsmethodiken auf die

[1] Für den Begriff der Nachhaltigkeit mag in dieser Arbeit das auch vom Umweltbundesamt vertretene Drei-Dimensionen-Modell hinreichen. Wenn ich also im Folgenden von Nachhaltigkeit spreche, umfasst der Begriff die ökologische Dimension mit. Gleichzeitig spiegelt sich in der Verwendung des Begriffes aber auch seine in der neueren Literatur häufig fast inflationäre Verwendung, die nicht immer der wirklichen Bedeutung im Sinne der Definition aus dem Brundlandbericht gerecht wird.

2 Schon 1997 setzte Richard Welford den Begriff der Öko-Effizienz in einen politisch-paradigmatischen Kontext, in dem er die Ideale der sozial und ökologisch orientierten politisch linksalternativen „Regenbogengesellschaft“ im Gegensatz zu dem ökonomisch-technischen und vornehmlich auf Öko-Effizienz orientierten Innovationsideal der Wirtschaft sah (Welford 1997).

strategische Innovationspolitik im Unternehmen wie folgt: *„Die Austragung von realen Widersprüchen kann nicht in ein methodisches Instrument verlegt werden. Eine konsequente und weittragende ökologische Produktpolitik ist vor allem als kommunikative Selbstthematisierung zu begreifen. Sie kann weder einseitig einzelwirtschaftlich noch einseitig über gesellschaftliche Vorgaben verstanden werden.“* Die Aussichten, durch ein Umweltmanagementsystem Unternehmen quasi von innen heraus nachhaltig auf der strategischen Ebene zu verändern, sind daher begrenzt, was zumindest eine mögliche Erklärung für die Ergebnisse der Evaluationen von Umweltmanagementsystemen ist, die in Kapitel 2 im Überblick dargestellt werden.

Darüber hinaus spiegelt ein Unternehmen, welches in einer spezifischen Zeit aus spezifischen gesellschaftlichen Zusammenhängen gegründet wurde, eine Vielfalt von strukturellen, sozialen, kulturellen und technischen Setzungen wider, die letztlich auf die gesellschaftlichen Verhältnisse der jeweiligen Periode zurückgehen. Diese Theorie des „organizational imprinting“ sagt aus, dass Organisationen in der Gründungsphase durch eine Reihe von Einflüssen geprägt werden und danach dazu neigen, ihre Charakteristika beizubehalten (vgl. Abschnitt 3.1.7). Die Theorie des „organizational imprinting“ weckt Zweifel daran, wie weit die Einführung eines Umweltmanagementsystems zu ernsthaften strategischen Änderungen führen kann und führen wird.

Damit aber rückt die zentrale Zielsetzung dieser Arbeit auf die Tagesordnung, nämlich wie bzw. womit denn außer mit dem Instrument des Umweltmanagements die Verankerung des Ziels der Nachhaltigkeit in der Agenda der Unternehmen dennoch erfolgen kann. Die Beschäftigung mit anderen, nicht aus dem (internen) Umweltmanagement stammenden Impulsen zur Beeinflussung bzw. Steuerung der Strategie von Unternehmen wird hierzu erforderlich. Zu denken ist hier etwa an die Ordnungspolitik, die Wirkung des Produkt- oder Kapitalmarktes oder die Lernfähigkeit des Unternehmens bei sich ändernder gesellschaftlicher Kultur in Verbindung mit dem Vertrauen auf den Einfluss von Stakeholdern[3] auf die Strategie

[3] Der Begriff der Stakeholder wurde laut R. Edward Freeman (1983) erstmals 1963 vom Stanford Research Institute benutzt, um deutlich zu machen, dass Aktionäre (stockholder) nicht die einzige Gruppe sind, die das Management beachten muss. Schon in der ersten Phase der Verbreitung von Umweltmanagementsystemen wurde der Einfluss der Stakeholder sowohl auf die Entwicklung ökologischer Themen (BMU/UBA 1995: 63 f.) als auch auf die ökologiebezogene Strategiebildung des Unternehmens (Dyllick 1989: 13 ff., BMU/UBA 1995: 8 ff.) sowie auf die umweltbezogene Berichterstattung (Clausen und Fichter 1996: 20 ff.) gesehen. Rainer Züst (1998: 164 f.) sieht auch einen konkreten Einfluss der Stakeholder auf die Produktentwicklung.

des Unternehmens. Aber auch dann werden diese Impulse häufig durch das (Umwelt-) Management verarbeitet werden müssen - mit unsicherem Erfolg, wie Kapitel 2 zeigen wird.

Eine Perspektive ist aber auch in der Wirkung der UnternehmerIn oder UnternehmensgründerIn selbst zu sehen - und dies besonders in der Gründungsphase - da sie die Strategie des Unternehmens und deren Bezug zur nachhaltigen Entwicklung prägen. Die Theorie des „organizational imprinting“ macht es wahrscheinlich, dass die von ökologisch motivierten GründerInnen ins Leben gerufenen Unternehmen die ökologischen Visionen dieser GründerInnen in der täglichen Praxis widerspiegeln, ja dass sie sogar auf Dauer von ihnen geprägt werden. Der besondere Einfluss, den GründerInnen mit starker persönlicher Orientierung auf Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung haben, steht im Zentrum der vorliegenden Arbeit. Der Theorie des „organizational imprinting“ folgend, wird davon ausgegangen, dass solche Gründungen in der Zeit der Umweltbewegung der 70er- bis 90er-Jahre besonders wahrscheinlich waren und dass ein Einfluss der politischen Umweltbewegung auf die GründerInnen solcher Unternehmen vermutlich besteht. Weiter darf erwartet werden, dass die ökologische Orientierung der GründerIn selbst sich in vielfältigen Setzungen manifestiert und sich über lange Zeit im Unternehmen niederschlagen wird.

Aus den empirischen Ergebnissen zur Wirksamkeit von Umweltmanagementsystemen (vgl. Kapitel 2) einerseits wie auch aus der Theorie des „organizational imprinting“ folgen die Hauptfragestellungen der vorliegenden Arbeit:

1. Wo liegen die Grenzen der Wirksamkeit von Umweltmanagementsystemen? Sind Umweltmanagementsysteme auf der operativen Ebene wirksamer als auf der strategischen Ebene?

2. Wie kommt es zu ökologisch orientierten Gründungen, welche Personen gründen solche Unternehmen und welche Rolle spielen gesellschaftliche Entwicklungen und soziale Beziehungen im Vorfeld der Gründung ökologisch orientierter Unternehmen?

3. Welche Unterschiede bestehen hinsichtlich der realen Umsetzung einer ökologischen Unternehmenspolitik zwischen konventionellen Unternehmen, die ihre Umweltpolitik mit Hilfe eines Umweltmanagementsystems umsetzen, und Unternehmen, bei denen die Umweltpolitik direkt mit der Gründungsidee zusammenhängt bzw. aus dieser folgt?

4. Welchen Beitrag leisten ökologisch orientierte Gründungen zur nachhaltigen Entwicklung von Branchen und wie kann die Nachhaltigkeit von Gründungen gefördert werden?

Die Beschäftigung mit Unternehmensgründungen ist im Kontext der Nachhaltigkeitsdebatte auch über den „grünen“ Aspekt hinaus ein Thema von politischer Relevanz, denn Entrepreneurship wird als wesentlicher Faktor zur Beeinflussung der Wirtschaft gesehen. Randall Holcombe (1998: 58 f.) sieht Entrepreneurship noch vor der Verfügbarkeit von Finanz- und Humankapital als wichtigsten Faktor des Wirtschaftswachstums4. Horst Albach (1998: 1) vermutet als Wirkung einer Gründungsoffensive in Deutschland größere Beschäftigungseffekte aber nur auf lange Sicht. Die OECD (1998: 39) sieht eine Anzahl positiver sozialer Wirkungen, wie die Reduktion von Arbeitslosigkeit, die Bekämpfung von Armut und steigende Zufriedenheit. Auch ein Genderaspekt wird gesehen. „For example, the number of woman entrepreneurs is increasing, in part due to the ´glass ceiling´ experienced in working for others” (OECD 1998: 39). In einer dynamischen Wirtschaft sind Neugründungen auch zur Kompensation von Bankrotten erforderlich, und die Nettozunahme der Zahl der Unternehmen wird so zu einer bedeutenden, volkswirtschaftlichen Kennzahl. Die OECD dokumentiert als Maßzahlen den Anteil der Selbständigen an allen Erwerbstätigen5 und die Überlebensrate von Neugründungen6 und identifiziert vielfältige Einflussgrößen. Die wesentlichste Begründung für die Bedeutung des Entrepreneurship zur Belebung des Arbeitsmarktes wird deutlich, wenn die Nettoveränderung der Arbeitsplatzzahl in den Unternehmen nach Größenklassen verglichen wird. Nur in einem von acht OECD-Ländern trugen die Unternehmen mit über 500

[4] Diese Position von Holcombe bleibt allerdings nicht unwidersprochen. Frank Shostak (1999) wirft Holcombe die Unterschätzung der Bedeutung von Kapital vor, während Jörg Hülsmann (1999) befürchtet, aus Holcombes Analyse würden falsche Politikempfehlungen im Sinne einer chaotischen Förderung von Entrepreneurship abgeleitet werden können.

[5] Überraschenderweise ist der Anteil der Selbständigen im „Musterland des Unternehmertums“ – den beispielsweise auch bei Albach (1998: 7) herausgestellten USA – mit 7,5 % niedriger als in Deutschland mit 8,5 %. Die höchsten Anteile ermittelt die OECD (1998: 45) in Griechenland mit 28 % und der Türkei mit 26,4 %.

[6] Diese bewegt sich fünf Jahre nach der Gründung je nach Nation zwischen 47 % (Großbritannien und Portugal) und 63 % (Deutschland). Eine hohe Überlebensrate wird allerdings durch die OECD nicht durchgängig als positives Indiz gewertet, sondern eine kurze Lebensdauer der Unternehmen steht auch für effiziente Neuallokation von Ressourcen und innovative Dynamik (OECD 1998: 44).

Beschäftigten zum Entstehen neuer Arbeitsplätze bei (OECD 1998: 47)7, in den anderen verzeichneten sie eine teilweise gravierende Abnahme der Zahl der Arbeitsplätze. Nur die Größenklasse von 1 bis 19 Beschäftigten trug in allen acht Ländern zum Entstehen von Arbeitsplätzen bei. In den USA betrug der Anteil neu geschaffener Jobs, der in Unternehmen bis 100 Beschäftigte entstand, zwischen 1992 und 1996 immerhin 85 % (OECD 1998: 46). Dementsprechend bekommt das Thema „Fostering Entrepreneurship" einen zentralen Platz in der OECD Jobs-Strategy. Die arbeitsplatzschaffende Wirkung von Gründungsaktivitäten war auch zentrale Fragestellung deutscher Forschungsarbeiten in den letzten Jahren (z. B. Kay et al. 2001). Wenn aber kleinen Unternehmen und Gründungen eine solche Bedeutung in der Arbeitsplatzfrage zukommt – und sich dementsprechend auch erhebliche öffentliche Anstrengungen zur Gründungsförderung rechtfertigen –, dann ist die Frage, wie die Nachhaltigkeit von Gründungen gefördert werden kann, eine Kernfrage einer auf Nachhaltigkeit orientierten Wirtschaftspolitik. Dabei sind auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz gerichtete Gründungen keine Ausnahme mehr. Sven Ripsas (2001: 14) ermittelte im Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg eine von 1996 bis 1998 von 0 % auf 6 % steigende Zahl von Gründern mit explizitem Umweltschutzziel. Die Deutsche Ausgleichsbank sah bei der Förderung von Gründungen und Festigungen8 den Anteil von Umweltschutzgründern im gleichen Zeitraum von 0,6 % gar auf 15,1 % steigen. Ripsas sieht darin Chancen, den Gründungsboom zur stärkeren Berücksichtigung ökologischer Argumente in der Wirtschaft zu nutzen: „Wenn es stimmt, dass neue, innovative Produkte meist neuer Unternehmen bedürfen, um am Markt eingeführt zu werden – und die ersten Erkenntnisse der noch jungen wissenschaftlichen Disziplin Gründungsforschung deuten darauf hin -, so liegt die aktuelle Bedeutung on Unternehmensgründungen eben nicht nur in der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, sondern auch in der Durchsetzung ökologischer Produkte und Produktionsweisen" (Ripsas 2001: 2).

Wer aber sind die GründerInnen? Wie differenzieren sie sich von UnternehmerInnen und welche Funktionen zeichnen diese jeweils aus? In der Gründungsforschung (englisch Entrepreneurship Research) konkurrieren im Wesentlichen drei Begriffe: „UnternehmerIn", „GründerIn" und im Englischen wie im Französischen der Begriff „Entrepreneur", wobei die Begriffe „Unternehmer" und „Entrepreneur" am ältesten sind. Ihre Bedeutung kann nicht generell

[7] Die Angaben der OECD hierzu beziehen sich allerdings auf den Zeitraum 1983 bis 1992.

[8] Die Förderung der „Festigung" bezieht sich auf die Förderungen im Verlauf von bis zu acht Jahren im Anschluss an die Gründung.

unterschieden werden, eher hat sich diese im Laufe der Zeit und von Autor zu Autor verändert. Der Begriff Entrepreneur[9] wurde von Richard Cantillon, Francois Quesnay und anderen im 18ten Jahrhundert zunächst noch in niedriger Trennschärfe vom Begriff Kapitalist verwendet und stand von Anfang an für einen Menschen, der ökonomische Projekte wie eine Produktion oder einen Handel betreibt und dabei preislichen Unsicherheiten ausgesetzt ist. Seit Adam Smith wird im Kontext von Gründung und Unternehmung auch über Neuerungen bzw. Innovationen nachgedacht. Jean Baptiste Say hat dann als erster Ökonom die Kombination von Produktionsfaktoren als Kern der Unternehmerfunktion herausgearbeitet. Friedrich List als früher Vertreter der Deutschen Historischen Schule erweiterte den Blick auf den Unternehmer um die Frage des Lernens und den Zuwachs von sowohl wissenschaftlich-theoretischem wie auch Erfahrungswissen. Karl Marx dagegen reduzierte ihn im Wesentlichen auf die Kapitalistenfunktion. Gustav von Schmoller sah den Unternehmer als *„diejenige physische und moralische Person, auf deren Rechnung privatrechtlich die Unternehmung geführt wird“* (von Schmoller 1893: 2). Innerhalb der Neoklassik wurde der Unternehmer bzw. Entrepreneur teils für in der ökonomischen Theorie verzichtbar gehalten, teils wurde auch versucht, seine Rolle innerhalb der neoklassischen Theorie zu definieren (vgl. Abschnitt 3.1.4). Der neue Institutionenökonom Mark Casson legt den Schwerpunkt auf Koordination und Entscheidung: *„An entrepreneur is someone who specializes in taking judgemental decisions about the coordination of scarce resources“* (Casson 1982: 23) und sieht den Entrepreneur auch als sehr kommunikativen und koordinierenden Akteur, dessen Stärke sich im erfolgreichen Verhandeln und Kooperieren mit vielen Partnern beweist.

Joseph Schumpeter betont die innovative Rolle des Neukombinators und kreativen Zerstörers und definiert das Risiko aus der unternehmerischen Rolle heraus (vgl. Abschnitt 3.1.5.1). Günter Faltin et al. (1998: V) sehen die Bedeutung der Entwicklung und Umsetzung einer Idee, die auch zur Neugründung führen kann: *„Entrepreneurship meint die Entwicklung einer unternehmerischen Idee und ihre Umsetzung.“* Der Gründungsgedanke ist auch bei Robert Hébert und Albert Link (1988: 2) erkennbar, die den Entrepreneur ebenfalls als innovativ sehen, ihn aber auch mit Risiko in Verbindung bringen: *„An entrepreneur is identified as a*

[9] Die Genese des Begriffs Entrepreneur und dieser Überblick über grundlegende Arbeiten der Entrepreneurshipforschung werden auf Basis der Arbeiten von Hébert und Link (1988) sowie von Welzel (1995) dargestellt.

risk taker, a creative venturer into a new business or the one who revives an existing business.“

Grüne bzw. nachhaltige Gründungen sind für Robert Isaak (vgl. Abschnitt 4.3.1) etwas fundamental anderes als eine konventionelle Gründung: *„… a green-green business is one that is designed to be green in its processes and products from scratch, as a start-up, and, furthermore, is intended to transform socially the industrial sector in which it is located towards a model of sustainable development”* (Isaak 2002b: 82). Hier wird die Gründung zur gesellschaftspolitischen Mission.

Die vorliegende Arbeit fokussiert auf den Entrepreneur nach der Definition von Hébert und Link und verwendet diese insbesondere als Grundlage der Abgrenzung von Entrepreneurship im empirischen Teil (Kapitel 5). Die betrachteten Funktionen der GründerIn lehnen sich pragmatisch an die den UnternehmerInnen bzw. Entrepreneuren zugerechneten Funktionen der ökonomischen Theorie an, wobei im Kern des Interesses die Bestimmung des Produktprogramms sowie der Unternehmens- und Marktstrategie durch die GründerIn liegt. Dabei erfolgt, insbesondere mit dem Ziel die Frage der ökologischen Nachhaltigkeit im empirischen Teil nicht überkomplex zu machen, eine Fokussierung auf nur eine Branche, die Lebensmittelverarbeitung.

Insgesamt zielt die Arbeit darauf, GründerInnen von auf Ökologie oder Nachhaltigkeit gerichteten Unternehmen näher zu beschreiben sowie den besonderen Beitrag ihrer Gründungen zur Veränderung des Wirtschaftssystems zur Nachhaltigkeit hin zu bewerten.

Kapitel 2 beschäftigt sich hierzu zunächst mit konventionellen Unternehmen mit Umweltmanagementsystem und dient der Bearbeitung der ersten Fragestellung (s. o.). Es folgt, deutlich umfangreicher, die Bearbeitung der zweiten Fragestellung. Hierzu wird zunächst in Kapitel 3 ein Blick auf Entrepreneurship in der ökonomischen Theorie geworfen und dieser in Kapitel 4 mit Bezug auf Grüne GründerInnen vertieft. Die Darstellung eigener empirischer Arbeiten erfolgt in Kapitel 5 und liefert Erkenntnis hinsichtlich der zweiten wie auch der dritten Fragestellung. In Kapitel 6 wird die vierte Fragestellung bearbeitet und ein Fazit gezogen, welches die Ergebnisse zusammenführt.

Im zweiten Kapitel wird das Thema Umweltmanagement behandelt. Es arbeitet heraus, dass Umweltmanagementsysteme zu erheblichen Fortschritten bei der Einhaltung der umweltrechtlichen Regelungen sowie hinsichtlich der Ökoeffizienz führen. Diese Ziele stehen auch im Mittelpunkt der Umweltstrategien der meisten Unternehmen mit Umweltmanagementsystem. Eine eigene, ursächliche Wirkung auf die Nachhaltigkeit von Produkten kann für Umweltmanagementsysteme dagegen nicht nachgewiesen werden. Diese aber müsste im Zentrum einer auf

Markt und Konsum gerichteten Nachhaltigkeitsstrategie stehen. Aus den Überlegungen im zweiten Kapitel – und hier besonders durch die Überlegungen zu Implementationsphasen und Umweltstrategien in Abschnitt 2.5 - folgt die Einsicht in die begrenzte Reichweite der Umweltmanagementsysteme und damit in Konsequenz die Frage nach alternativen Möglichkeiten, Nachhaltigkeit als produktbezogenes Unternehmensziel in Unternehmen auf strategischer Ebene zu verankern. In den folgenden Kapiteln werden als eine alternative Möglichkeit Grüne Gründungen in den Fokus der Analyse gestellt.

Das dritte Kapitel gibt zunächst einen Überblick über eine Reihe von theoretischen Arbeiten der Entrepreneurshipforschung. Vertieft vorgestellt werden Arbeiten aus der Deutschen Historischen Schule, der Österreichischen Schule und der Humankapitaltheorie. Im Anschluss daran wird der Entrepreneur im Zusammenhang von Organisation und Institution betrachtet. Ein Überblick über sozioökonomische Arbeiten der Entrepreneurshipforschung stellt einen weiteren Schwerpunkt der theoretischen Überlegungen dar. Der Überblick über die theoretischen Arbeiten wird ergänzt durch eine Reihe von Arbeiten zu psychischen Persönlichkeitseigenschaften von Entrepreneuren und zwei darauf basierende Modelle aus den 90er-Jahren. Insbesondere im Bereich der Arbeiten zu psychischen Persönlichkeitseigenschaften war es auf Basis der vorhandenen Literatur möglich, einige Arbeiten mit Genderschwerpunkt zu berücksichtigen[10]. Diese sind auch im letzten Abschnitt, den soziodemografischen Arbeiten, von Belang,

Im vierten Kapitel werden die Arbeiten zu politisch motivierten und besonders Grünen GründerInnen vorgestellt. Die ersten beiden Abschnitte leiten das Kapitel mit einigen Anknüpfungspunkten an die Theorie sowie mit Hinweisen auf Gründungen aus der Frauen- und Arbeiterbewegung ein. Es folgen Beiträge zu Grünen GründerInnen und Sustainable Entrepreneurship. Diese Arbeiten stammen mit wenigen Ausnahmen durchweg aus der Zeit seit 1990, wobei es sich bei den bis zum Jahr 2000 vorliegenden Arbeiten meist um auf Einzelfällen basierende, teilweise wenig überzeugende Beiträge handelt. Erst mit einigen seit dem Jahr 2000 veröffentlichten Typologien wurde die wissenschaftliche Beschäftigung mit Grünen Gründungen systematischer. Erste Beiträge widmen sich seit 1990 den Netzwerken der Grünen GründerInnen, wobei insbesondere die Analyse der zur Gründung der Unternehmen führenden Netzwerke und Strukturen kaum entwickelt ist. Als Überleitung zum empirischen Fokus auf die Lebensmittelbranche wird der ökologische Lebensmittelsektor als Beispiel für Grüne Gründungen vertieft

[10] Dagegen wurden beim Studium der Theorie des Entrepreneurship Arbeiten mit erkennbarem Gender-aspekt nicht entdeckt.

dargestellt. Abschließend wird, mit Bezug auf die theoretischen Arbeiten zu psychischen Persönlichkeitseigenschaften von Entrepreneuren, das Thema des Menschenbildes und der Persönlichkeitseigenschaften der Grünen GründerInnen angerissen.

Das fünfte Kapitel enthält drei empirische Bausteine. Eine spezielle Auswertung der Daten, die im Rahmen eines von 1998 bis 2002 durchgeführten Forschungsprojektes zur Ermittlung der „Beziehung zwischen Wettbewerbsfähigkeit, Umweltleistung und Management kleiner und mittlerer europäischer Unternehmen“ gewonnenen wurden ermöglicht es, eine Reihe von Unterschieden zwischen konventionellen Unternehmen und Grünen Gründungen aufzuzeigen und herauszuarbeiten, dass Grüne GründerInnen sich insbesondere durch deutlich umweltorientiertere Werte und Ansichten auszeichnen. Eine im Jahr 2002 durchgeführte Befragung von Grünen GründerInnen bestätigt dies und es gelingt, die Verbindung zwischen Umweltbewegung und Grünen Gründungen nachzuzeichnen. Grüne Netzwerkstrukturen in der Gründungsphase, aber auch ihre Entwicklung im Zeitverlauf werden durch die Darstellung von drei im Jahr 2003 durchgeführte Fallstudien deutlich.

Im sechsten Kapitel wird eine vergleichende Bewertung des Beitrages zur Nachhaltigkeit von Umweltmanagementsystemen in konventionellen Unternehmen und Grünen Gründungen versucht. Weiter wird ein Gesamtfazit gezogen, eine Reihe von Forschungsbedarfen artikuliert und einige Hinweise zur Neuformulierung von Politiken gegeben.

Kapitel 2
Umweltmanagement in Unternehmen

Umweltschutz ist eine wesentliche gesellschaftliche Aufgabe, die den Unternehmen genauso zugeschrieben wird wie dem Staat und den KonsumentInnen. Spätestens in der Agenda 21 (BMU 1992: 237, vorbereitend auch Schmidheiny 1992) werden das umweltbewusste Handeln und die Entwicklung von Umweltmanagementsystemen und ihre Anwendung von der Privatwirtschaft gefordert. Durch die Gründung des Global Compact hat die UN dieser Forderung im Jahre 2000 nochmals Nachdruck verliehen (UN Global Compact Office 2001, van der Lugt 2004). Das Instrument des Umweltmanagements reiht sich ein in eine Anzahl von nichtregulativen Instrumenten unternehmensbezogener Umweltpolitik (ein Überblick wird in UNEP 1998 gegeben), deren Wirkung zwar nicht unumstritten ist[11], die aber aus einer Reihe von Gründen für notwendig gehalten werden. Gerade aufgrund des weitgehenden Konsenses über die Notwendigkeit von Umweltmanagementsystemen – und des daraus folgenden Mangels an Alternativen - ist es von Bedeutung, die Funktion, insbesondere aber auch die Wirkung, dieser Systeme zu begreifen und sie im Kontext der politischen Debatte weder über- noch unterzubewerten.

Dieses Kapitel behandelt das Konzept und die Umsetzung des Umweltmanagements in Unternehmen, die Motivationen, Ziele und Maßnahmen. Nach einer kurzen Einführung in Intention und Struktur von Umweltmanagementsystemen (UMS) gibt es einen Überblick über typischerweise angewandte Methoden und technische Maßnahmen, über Auswirkungen auf Innovation sowie die ökonomischen und ökologischen Ergebnisse, soweit diese bisher erhoben wurden.

Das Kapitel baut auf einer Reihe von Studien auf, die in verschiedenen Ländern der Europäischen Union zum Zwecke der Evaluation des Eco-Management-and-

[11] Die Problematik wird im Kontext der Debatte um Global Governance intensiv geführt. Siehe hierzu z. B. OECD 2001, van der Lugt 2004, Petschow et al. 2002.

Audit-Scheme (EMAS) der Europäischen Union (European Parliament and the Council of the European Union 2001) durchgeführt wurden. Als zusätzliche Quellen wurden eine Reihe von Fallstudien und Evaluationen der Implementation von ISO 14001 (DIN 1996) herangezogen.

Das seit Ende der 80er-Jahre entwickelte Konzept des Umweltcontrollings wird in diesem Zusammenhang durchgängig als wesentlicher Bestandteil des Umweltmanagementsystems verstanden. Die Art und Weise der Implementation wie auch die Wirkung von Umweltcontrolling wurde ausschließlich im Rahmen von Studien zu Umweltmanagementsystemen untersucht und es wird im Rahmen dieses Kapitels integriert behandelt.

Aufgabe des Kapitels ist es, im Sinne der ersten Fragestellung der Arbeit (vgl. Kapitel 1) zu klären, wo die Grenzen der Wirksamkeit von Umweltmanagementsystemen liegen, und zu zeigen, dass Umweltmanagementsysteme auf der operativen Ebene wirksamer sind als auf der strategischen. Das Kapitel geht daher über die Betrachtung von markt- und produktrelevanten Bereichen hinaus und versucht, einen ganzheitlichen Überblick über den Stand der Erkenntnis zu UMS zu geben. Nur wenige Studien folgen dabei aber dem Implementationsprozess über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren (z. B. Pfriem 1999, HLUG 2000, Baumast and Dyllick 2001, Loew und Clausen 2003). Einflüsse auf die strategische Unternehmensführung können daher, da diese kaum je schnell erfolgen, nur anhand dieser wenigen Studien gezeigt werden.

2.1 Die Idee des Umweltmanagements

2.1.1 Die Entstehung von Umweltmanagementsystemen

Seit den 70er-Jahren wurde die Frage der Systematisierung des Umweltschutzes in der Industrie immer wieder aufgeworfen und in verschiedenen Staaten bzw. Unternehmenskulturen unterschiedlich beantwortet. Das älteste Konzept dürfte mit dem Öko-Auditing in der zweiten Hälfte der 70er Jahre in den USA entstanden sein, und war zunächst auf die Feststellung der Übereinstimmung des Unternehmenshandelns mit rechtlichen Vorschriften gerichtet, Ingrid Bins-Hoefnagels und George Molenkamp (1988) führen als Gründe für die Entstehung

des Instruments haftungsrechtliche Fragen[12], die Vermeidung von Umweltstrafen sowie die Absicht der Vorbereitung auf Überprüfungen durch Behörden auf. Insbesondere die haftungsrechtlichen Gründe waren Ursache für die Ausarbeitung detaillierter Organisationspläne und Verantwortungszuordnungen.

Die ökologische Buchhaltung von Rudi Müller-Wenk (1978) stellte vor einem Vierteljahrhundert den ersten Markstein der Entwicklung des Umweltcontrollings dar. In Deutschland leisteten das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung in Kooperation mit future e.V. im Jahr 1988 (IÖW 1988) den ersten konzeptionellen Beitrag zur Entwicklung des Umweltcontrolling-Instrumentariums. Dabei ließ die Grundhaltung: *„Möglichst umfassende und präzise Informationen sind die Grundlage für angemessenes Handeln im Sinne einer ökologischen Unternehmenspolitik“* (IÖW 1987: 2) ein erhebliches Vertrauen in ein Management erahnen, welches, wüsste es nur über die wirklichen Probleme und Ursachen Bescheid, umweltbewusster handeln würde. Eine Vielzahl an Beiträgen in den Jahren 1990 bis 1995 ließ das Spektrum verfügbarer Umweltcontrolling-Konzepte rasch größer werden. Hendric Hallay und Reinhard Pfriem setzten 1992 auf eine Kombination aus Stoff- und Energiebilanzen mit einer ökologischen ABC-Bewertung, die von Volker Stahlmann 1994 mit vielen Details ausgearbeitet wurde und eine gewisse Verbreitung fand (BMU/UBA 2000: 38). Mit Blick auf die Anwendung in kleinen Unternehmen erwies sich aber die eigenständige Durchführung der ABC-Bewertung ohne externe Unterstützung als zu kompliziert. Heike Gallert und Jens Clausen kombinierten daher 1994 die Stoff- und Energiebilanz stattdessen mit dem Steuerungsinstrument Umweltkennzahlen. Zeitgleich wurden betriebliche Umweltinformationssysteme tief mit dem Produktionsmanagement vernetzt (siehe z. B. Haasis 1995) und Problem bezogene Umweltinformationen erreichten so seit Anfang der 90er-Jahre eine zunehmende Bedeutung im operativen Handeln. Das Bundesministerium für Umwelt veröffentlichte dann 1995 ein zusammenfassendes Handbuch Umweltcontrolling als Hilfestellung für die Wirtschaft (BMU/UBA 1995), das einen Überblick über die gängigen Methoden darstellte.

Neben der Lieferung von entscheidungsrelevanten Einzeldaten wurde, meist aus der Ökonomie heraus, im Rahmen des Umweltcontrollings auch die Suche nach Spitzenindikatoren betrieben. Stefan Schaltegger und Andreas Sturm schlugen zwischen 1990 und 1995 mehrfach die Errechnung des Spitzenindikators

[12] Sowohl Manager wie auch Arbeiter konnten in den USA für die Kosten der Schadensbeseitigung von Umweltschäden haftbar gemacht werden. Weiter bestand die Verpflichtung, Investoren über die Einhaltung rechtlicher Vorschriften zu informieren (vgl. Bins-Hoefnagels/Molenkamp 1988: 4).

„Schadschöpfung“ vor (am detailliertesten in Schaltegger/Sturm 1995). Das Wuppertal-Institut lancierte 1993 „MIPS – Das Maß für ökologisches Wirtschaften“ (Friedrich Schmidt-Bleek 1993). Die Eignung von Systemen mit den wirkungsmächtigen und das Sichtfeld oft verengenden Spitzenindikatoren[13] wurde allerdings wiederholt bezweifelt (siehe zusammenfassend Clausen/Rubik 1996).

Die neuere Diskussion zum Umweltcontrolling (EGT 1993, Epstein 1996, EGT 1997, BMU/UBA 1997, Stahlmann/Clausen 2000, BMU/UBA 2001a und b) fokussiert auf den Aspekt der Umweltleistungsmessung, wie er auch in der internationalen Norm 14 031 in das ISO Normenwerk zum Umweltmanagement eingeflossen ist. Umweltcontrolling wird in diesen Konzepten als zuständig für die Funktionen der Information, Planung und Kontrolle gesehen und die Steuerung der Unternehmensaktivitäten dem (Umwelt-) Management zugeschrieben. Neueste Arbeiten versuchen, die Steuerung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele mit Hilfe einer so genannten Sustainability Balanced Scorecard zu integrieren (hierzu Figge et. al 2001 sowie Hahn und Wagner 2001).

In die Entwicklung der EG-Öko-Audit-Verordnung floss neben den Ansätzen des leistungsorientierten Umweltcontrollings und des auf Verantwortlichkeiten und Haftung orientierenden Öko-Auditings auch die Idee mit ein, in der auf Unternehmen zielenden Umweltpolitik selbstregulative Rechtsbestandteile einzuführen. Noch Mitte der 80er-Jahre war das Umweltrecht der wesentliche Treiber der betrieblichen Umweltschutzaktivitäten. Betriebsbeauftragte für Umweltschutz sahen sich im Wesentlichen zuständig für die Kontrolle der Einhaltung des Rechts, deutlich weniger für Schulung der Mitarbeiter und kaum für

[13] Es ist interessant, anzusehen, welche Macht von den jeweils errechneten Zahlen ausgeht, auf welchen Konventionen sie beruhen und wie hoch der gestalterische Freiheitsgrad bei ihrer Definition und Verwendung ist. In bemerkenswerter Weise hat Thomas Baumgartner (1985) darauf aufmerksam gemacht: “*Meine Argumente stelle ich anhand von drei Thesen dar. Erstens, Messen und Zählen privilegieren die Aspekte und Dimensionen unseres Lebens, die gemessen und gezählt werden. Das führt zu einem Dilemma. Wir möchten und müssen immer mehr messen und zählen. Dabei verletzen wir aber wichtige moralische und ethische Schranken, die unser Menschsein schützen. Zweitens, Meß- und Zahlsysteme sind sehr gesellschaftsbedingt. Sie reflektieren die Probleme einer Gesellschaft, ihre Meßtechniken, aber auch ideologische Vorurteile und Machtinteressen. Meß- und Buchhaltungssysteme (MBS) sind wichtige Instrumente zur Legitimierung von Gesellschaftssystemen. Drittens, MBS sind immer nur teilweise und verzerrte Abbildungen der Wirklichkeit. Entscheide auf Grund der MBS werden daher immer zu unerwarteten Systementwicklungen führen. Dies macht bestehende MBS zu einem immer ungenauer werdenden Modell des Systems und dadurch zu einer Krisenursache.*“ (Baumgartner 1985: 178).

Innovation[14] (siehe z. B. Dirk Gawlinski et al. 1986). Die Beauftragten erwähnten dabei häufige Konflikte mit Behörden und Produktionsabteilungen, dagegen kaum mit der Planungs- und Entwicklungsabteilung – dies wohl deshalb, weil mangels Kontakt kaum Anlass zu Konflikten vorhanden war.

Die Initiativen der EU-Kommission vom Beginn der 90er-Jahre reflektierten damit die Unmöglichkeit, die Vielfalt der vorstellbaren Problemlagen und Lösungen im industriellen Umweltschutz durchzuregulieren, d. h. letztlich vorauszusehen. In einem frühen Vortrag zur EG-Öko-Audit-Verordnung führte der damalige Verantwortliche der EG-Kommission, Bernardo Delogu (1992: 3 f.), aus: *"The arising of major environmental problems is due in particular, to the failure of market mechanisms in this area: without intervention of public powers, the cost of pollution is seldom borne by polluters. This has necessitated massive recourse to regulations and standards, controls and inspections: the well known command and control approach.*

Complementary routes are now being explored, aiming at restoring as far as possible the market signals in this field, such as use of fiscal instruments, civil liability and promoting competition on the ground of the environment. Eco-Labelling and Eco-Audit are Community initiatives to this, last mentioned approach. .... Participation in this scheme would facilitate ....the duties of control authorities and contribute to simplify the implementation of their controls,..." Die Einordnung der EG-Öko-Audit-Verordnung als komplementäres, d. h. ergänzendes Instrument zu Rechts- und Verwaltungsvorschriften ist eindeutig. Die Verordnung soll Kontrollen der Behörden denn auch erleichtern, nicht ersetzen. *"The basic idea behind this initiative is that the environment is not just a matter of technical regulations, standards and inspection. Environmental protection could not work effectively without full motivation and involvement of companies top management and participation of the public. The trend towards a greener culture in the business community must be actively encouraged"* (Delogu 1992: 20). Insgesamt ist die Argumentation von Delogu logisch. Ökologische Sachverhalte sind oft zu komplex, um gesetzlich geregelt zu werden. Die nicht regulierbare Lücke wird durch ein eigendynamisches System geschlossen, welches Management, Beschäftigte und Öffentlichkeit einbezieht und letztlich zu einem ökologischen Wettbewerb zwischen den Unternehmen führt, das alles aber auf der Basis des Umweltrechtes, nicht anstatt.

[14] Eine von Gawlinski durchgeführte Befragung von Betriebsbeauftragten ergab auf einer Skala von 1 bis 5: zuständig für Kontrolle 4,8; für Schulung 3,6 und für Innovation 3,0.

Die Methoden des Umweltcontrollings sind zwar nicht in EMAS oder ISO 14 001 zur Anwendung verpflichtend vorgeschrieben, aber implizit sind sie für die Ermittlung der „Umweltaspekte“, für die „Überwachung und Messung“, beim Vorgehen bezüglich „Abweichungen, Korrektur und Vorsorgemaßnahmen“ sowie bei den „Aufzeichnungen“ im Rahmen der Anwendung der ISO 14 001 (DIN 1996: 8 ff.) erforderlich.

2.1.2 Die Funktion von Umweltmanagementsystemen

Das Umweltmanagement umfasst nach der aktuellen Sichtweise aus EMAS II bzw. ISO 14 001 diejenigen Aspekte des Managements, die eine umweltorientierte Unternehmenspolitik bestimmen, implementieren sowie der Kontrolle der Umsetzung dienen. Ein Umweltmanagementsystem ist damit derjenige *„Teil des gesamten Managementsystems, der die Organisationsstruktur, Planungstätigkeiten, Verantwortlichkeiten, Verhaltensweisen, Vorgehensweisen, Verfahren und Mittel für die Festlegung, Durchführung, Verwirklichung, Überprüfung und Fortführung der Umweltpolitik betrifft“* (EMAS II). Die Umweltmanagement-Definitionen aus EMAS II und ISO 14 001, der beiden grundlegenden Normenwerke zum Umweltmanagement, umfassen die Funktionen des Umweltcontrollings mit, konzentrieren sich aber auf die operative Steuerung des Unternehmens im Umweltschutz.

UMS haben dabei generell den Anspruch, im Unternehmen sowohl den prozess- wie auch den produktbezogenen Umweltschutz in Bewegung zu bringen. In EMAS wie auch in der ISO 14 001 finden sich Listen der direkten, standortbezogenen, Umweltaspekte. Diese umfassen Energiewirtschaft, Verkehr, Luft- und Wasser- und Bodenschutz, Abfallwirtschaft und Gefahrstoffmanagement. Ebenso finden sich in beiden Dokumenten produkt- und dienstleistungsbezogene, indirekte Umweltaspekte, wie Produktplanung, Design, Verpackung, Vermarktung und Recycling. Wichtig ist, dass der Inhalt der Umweltpolitik wie auch der Gegenstand und die Reichweite der Ziele nicht festgelegt sind und im Ermessen des Unternehmens liegen. Pflicht ist es dagegen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess überhaupt zu initiieren.

Die Entwicklung der Normenwerke zum Umweltmanagement fußt auf den Erfahrungen, die im Bereich des Qualitätsmanagements mit Managementkonzepten und Normierungen seit den 70er-Jahren gemacht wurden. Nach der Veröffentlichung der EMAS-Verordnung 1993 wurde mit dem British Standard 5750 schon 1994 der erste private Standard zum Umweltschutz vorgelegt. 1996 trat dann die ISO 14 001 in Kraft, die alle nationalen Standards ablöste und seit dem Jahr 2001 in ihren zentralen Anforderungen auch Element von EMAS II ist.

Die Einführung von Umweltmanagementsystemen in Tausenden von Unternehmen hat offensichtlich gemacht, dass die Aufgaben und Schwerpunkte eines Umweltmanagementsystems abhängig von Branche und Unternehmensstrategie sind und sich auch im Laufe der Zeit ändern. So ordnet Reinhard Pfriem (1999) der ersten Phase der ökologischen Unternehmenspolitik die Erschließung kurzfristiger Einsparpotenziale, technische Einzelmaßnahmen und organisatorische Aufgabenzuweisungen zu. Das Umweltmanagement wird in der ersten Phase so weit entwickelt, dass es die Anforderungen von EMAS oder ISO 14 001 erfüllt, viele Potenziale in Mitarbeiterführung, in Innovation und Markt bleiben aber oft unerschlossen.

Die Untersuchungen von Pfriem (1999) und Stahlmann/Clausen (2000) zeigen, dass sich bei einigen Unternehmen[15] eine zweite Phase anschließt, in der das Umweltmanagement tiefer in die allgemeine Unternehmensstrategie hineinwächst. Das Unternehmen strebt nicht mehr nur relative Fortschritte der Öko-Effizienz in der Produktion an, sondern hinterfragt sein Handeln auf vielen Ebenen. Neben der Produktion werden jetzt die Produkte stofflich oder auch in ihrer Funktion optimiert, es wird über Kundennutzen und Dienstleistungen nachgedacht, und auch der Organisationsentwicklung kommt Bedeutung zu. Ernsthafte Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung, die auch Produkte, Markt- und Konsumstrukturen umfasst, sind erst in dieser Phase zu erwarten. Konkret stellt sich die Frage, welcher Anteil der Unternehmen in der internen Entwicklung die hier beschriebene zweite Phase überhaupt erreicht.

Auch die EU-Kommission, die nationalen Regierungen und die ISO beobachteten in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre die Entwicklung der Stärken und Schwächen der UMS. Hinsichtlich der Regelungen zum Umweltmanagement lassen sich seither zwei Entwicklungen beobachten, die für unsere Fragestellung von Belang sind:

In der im Wesentlichen von großen Unternehmen beeinflussten internationalen Normung findet eine zunehmende Ausdifferenzierung von Normen statt. Neben dem „Basisstandard“ 14 001 wurden bis 2004 eine große Zahl weiterer Einzelnormen veröffentlicht, die unterschiedliche Bereiche des Umweltmanagements betreffen. Die komplette Umsetzung dieses Normenwerkes in Unternehmen erfordert erhebliches Wissen und führt zu einem umfangreichen Werk betriebsinterner Regeln, Verantwortungszuschreibungen und Handbüchern, das allein zu seiner Verwaltung einen erheblichen Arbeitsaufwand erfordert.

[15] Diese Untersuchungen fokussieren beide auf Öko-Avantgardisten und werfen insoweit die Frage der Übertragbarkeit auf „normale“ Unternehmen auf.

Parallel dazu bemühen sich verschiedene Institutionen (INEM 1999, Bayerische Staatskanzlei 2000, Umweltallianz Hessen 2002) um vereinfachte Managementsysteme, um damit auch KMU zu erreichen. Dabei konnte sich allerdings die ISO selbst noch nicht zu einer ISO 14 001 „light"-Variante durchringen. Auch die EU schreckt vor einer abgespeckten EMAS-Variante für KMU zurück, sondern plant eher besondere Hilfen, die diese Unternehmen bei der Einführung eines UMS unterstützen sollen. Die Teilnahme von KMU an EMAS und die Zahl der KMU mit zertifiziertem Umweltmanagement nach ISO 14 001 ist daher, keineswegs überraschend, vergleichsweise niedrig, im Bereich des Handwerks sogar schon rückläufig (Wildförster 2001)[16].

Im Kontext dieser Arbeit soll in diesem Kapitel im Folgenden eine Reihe der oben angerissenen Aspekte weiter vertieft werden:

- Auf welchen Motivationen basiert die Einführung eines UMS und was wird von den Unternehmen mit der Implementation des UMS angestrebt?
- Wie verläuft der Prozess der Implementation und wo werden Schwerpunkte gesetzt?
- Welche ökologischen und ökonomischen Ziele werden erreicht?
- Welcher Anteil der Unternehmen mit UMS erreicht die oben beschriebene zweite Phase der ökologischen Unternehmenspolitik und geht damit wirksam über die ersten Schritte, welche die Herstellung von Compliance sowie die Verbesserung der Öko-Effizienz umfassen, hinaus?

[16] Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tendenz, KMU durch die Integrierung der Managementaufgaben Qualität, Sicherheit und Umweltschutz für ein formales Managementsystem zu begeistern. Sowohl innerhalb eines Pilotprojektes in der Naturkostbranche (Clausen et al. 1999) als auch in jüngsten Projekten in Italien (Pisili/Venturelli 2002) erwies sich dieser Weg als Erfolg versprechend. Auch die Umweltallianz Hessen setzt neben der Vereinfachung des Managementsystems auf die Integrierung der Teilfunktionen. Im Sinne der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit lässt sich in einem so integrierten Managementsystem ein Schritt zur Nachhaltigkeit erkennen, da die Aspekte Ökonomie (Qualität), Soziales (Gesundheit und Sicherheit) und Umwelt zumindest teilweise enthalten sind. (Qualität wird hier deshalb der ökonomischen Dimension zugeordnet, weil sie bestimmend für die Kundenzufriedenheit und damit für den Markterfolg des Unternehmens ist.). Trotzdem sind die Chancen von UMS in KMU als mäßig einzuschätzen. Eine Reihe von Forschungsprojekten (Hillary 1999, Klemisch/Rohn 2002, Hitchens 2003) beurteilen die Chancen kritisch. Letztlich dürfte der „zugängliche Markt" für aufwändige, organisatorische Systeme in KMU vergleichsweise klein sein und die größte Zahl der kleinen Unternehmen nicht erfassen.

- Welcher Anteil der Unternehmen mit UMS leistet hinsichtlich seiner Produkte, Märkte und seiner kundenbezogenen Aktivitäten einen wirksamen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung?
- Ist dabei das UMS ursächlich für die strategischen, produktbezogenen Aktivitäten oder könnte es auch so sein, dass sowohl die Einführung des UMS wie auch die produktbezogene Aktivität vielmehr als gemeinsame Ursache einer dahinter liegenden ökologischen Motivation zu beschreiben sind?

2.2 Die Implementation von Umweltmanagementsystemen

Der folgende Abschnitt liefert auf Basis einer großen Zahl von Einzelstudien[17] einen Überblick über die Motive und Erwartungen, die mit der Entscheidung für ein UMS in den Unternehmen verbunden sind, und beschreibt die Implementation der einzelnen Elemente eines UMS, deren Dauer sowie die Implementationskosten. Weiter wird ein Überblick über das Spektrum der Umweltziele sowie den Charakter der umgesetzten Maßnahmen gegeben. Da für die Nachhaltigkeit der Unternehmenspolitiken auch die Einbindung des Unternehmens in die Kreise seiner Stakeholder von Belang ist, wird abschließend ein Einblick in die Aktivitäten zur Umweltkommunikation, fokussierend auf die in EMAS vorgesehene Umwelterklärung, gegeben.

2.2.1 Motivationen und Erwartungen

Auf die pauschale Frage nach den Motivationsgründen von betrieblichen Umweltschutzmaßnahmen in ihrer Gesamtheit findet der VDI in den drei Branchen Chemie, Nahrungsmittel und Bau das „Erfüllen gesetzlicher Auflagen“ an erster Stelle, wenn auch mit geringerem Vorsprung (VDI 1999). Bei einer Befragung von 100 mittelständischen Unternehmen (Clausen et al. 2002) aber wurde für jede Maßnahme einzeln nach den Gründen für ihre Durchführung gefragt. Rechtliche Beweggründe wurden hier nur noch bei 44 % der auf Luftreinhaltung orientierenden, 39 % der abwasserbezogenen, 38 % der abfallwirtschaftlichen Maßnahmen und 16 % der Maßnahmen zur Vermeidung toxischer Stoffe als

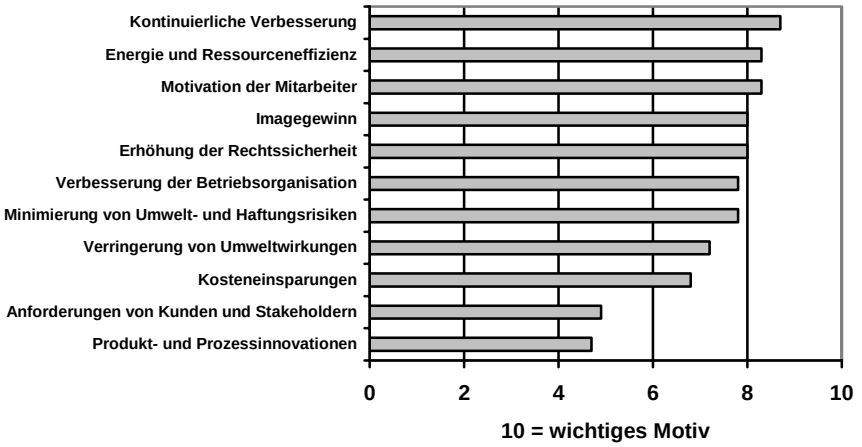
[17] EMAS ist in der Tat recht gut erforscht und es bleibt unverständlich, warum z. B. Morrow und Rondinelli (2002: 161) von *„relatively few empirical studies“* sprechen und ihre Analyse auf nur vier Studien stützen.

wesentlich genannt. Bei allen anderen Maßnahmentypen[18] war die Zahl der Nennungen bei unter 5 %. Insgesamt dominierten mit 48 % der Nennungen vielmehr die marktbezogenen Gründe und mit 31 % die Kostengründe. Umweltrecht (13 %) und Sicherheit und Gesundheit (8 %) wurden nur in vergleichsweise wenigen Fällen als wesentliche Treiber von Umweltmaßnahmen eingestuft. Mit der Bedeutung des Umweltrechtes als bedeutendster Treiber schwindet auch die Bedeutung der nachgeschalteten Umwelttechnik als bedeutendste Maßnahme im betrieblichen Umweltschutz. Der VDI findet eine Dominanz von auf Management und Bildung bezogenen Maßnahmen, gefolgt von Maßnahmen des integrierten Umweltschutzes (VDI 1999). Clausen et al. (2002) fanden nachgeschaltete Umwelttechnik fast nur noch in den Bereichen Wasser- und Luftreinhaltung. Die Drift von Motivation und Zielen aus dem Rechtsbereich in die Bereiche Kostenreduktion und Markt deuten einen Paradigmenwechsel des betrieblichen Umweltschutzes in Richtung auf ein Verhalten an, das sich tendenziell aktiver darstellt und in dem das Management mehr nach Synergien zwischen Umweltschutz und Kostensenkung oder Wettbewerbsfähigkeit sucht, als sich passiv nur an rechtlichen Vorgaben zu orientieren.

Auf der Basis einer Umfrage unter allen EMAS-Teilnehmern mit 1228 Rückläufern ermittelte das Umweltbundesamt folgende wesentliche Motive für die Teilnahme an EMAS (UBA 1999):

[18] Umweltmanagement und –kommunikation, Energie, Verpackung, Ökodesign, ökologische Rohstoffe, Lösemittelvermeidung.

Abb. 2.1: Motive für die Teilnahme an EMAS



Quelle: BMU/ UBA 1999: 29

Es ist in gewisser Weise paradigmatisch für die Anwendung von Umweltmanagementsystemen, dass die (kleinteilige) kontinuierliche Verbesserung als wichtigstes, die (Produkt-) Innovation als unwichtigstes Motiv genannt wird. Auch die Kundenanforderungen als zweites Motiv, welches Auswirkungen auf Produktgestaltung haben könnte, werden von den Unternehmen als vergleichsweise weniger wichtiges Motiv für die Gestaltung des UMS eingestuft. Die Einführung von ISO 14 001 scheint dabei noch etwas mehr auf interne, nicht marktbedeutende Ziele zu fokussieren[19].

[19] Während die Anwender von EMAS als die drei wichtigsten Ziele die (1) Kommunikation nach außen, die (2) Kostenreduktion und das (3) Image angeben, nennen die Anwender von ISO 14 001 hier die (1) Kostenreduktion, das (2) Image und die (3) interne Information (BMUJF 1999b: 29). Ein weiterer Anhaltspunkt für diese Interpretation ist, dass die Einführung von ISO 14 001 häufig mit der Kompatibilität mit dem Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9 001 begründet wird. Dieser Grund gegen EMAS konnte in Österreich deutlich herausgearbeitet werden (BMUJF 1999b: 34 f.), wo ein Drittel der Anwender von ISO 9 001 diese Kompatibilität als ausschlaggebend für Ihre Entscheidung angaben. Nur 21 % der Anwender von ISO 9 001 implementierten EMAS, während sich 55 % der Firmen ohne Qualitätsmanagementsystem für EMAS entschieden. Der Grund hierfür wird in der leichten Integrierbarkeit der Systeme und der hieraus folgenden, höheren Effizienz gesehen. Nach der Integration

Auf der Basis einer Umfrage in 158 Schweizer Unternehmen ermittelten Thomas Dyllick und Jost Hamschmidt (2000: 42) die Verbesserung des Images in der Öffentlichkeit, die Erlangung des Zertifikates, die Systematisierung bestehender Umweltmaßnahmen und Haftungsvermeidung/Risikovorsorge als wichtigste Motive. Die Wünsche nach einer verbesserten Marktposition (Rang 5), stärkerer Innovationsfähigkeit (Rang 6), Erhöhung der Kundenbindung (Rang 11) und Förderung umweltbewussten Konsumverhaltens (Rang 14) lassen hier gegenüber anderen Studien sogar eine etwas stärkere Produkt- und Marktorientierung erkennen.

Deutlich höher ist die Bedeutung des Marktes als Motiv für die Einführung von UMS offenbar in Schweden. Auf der Basis von 172 Antworten führt IRIS (2000: Annex 2) Wettbewerbsvorteile (53 %), Anforderungen der Eigentümer (27 %) und Kunden (18 %) als wichtigste Gründe der Einführung von EMAS oder ISO 14 001 auf[20]. Bezeichnenderweise wird gesetzlicher Druck nur von 5 % der Firmen aufgeführt. Morten Kvistgaard et al. (2001: 41) berichten von ähnlichen Gründen auch aus Dänemark – ökonomische und wettbewerbliche Vorteile wie auch das Anstreben eines umweltfreundlichen Images.

Rafal Serafin et al. (2000) sehen in ihrer Studie aus polnischen KMU dagegen kaum produktbezogene Gründe für die Einführung eines UMS, sondern im Wesentlichen die Notwendigkeit von Umstrukturierungen im Zuge der Anpassung an die Marktwirtschaft: *"In both cases, the organisations were in the process of restructuring and cost reduction, including laying off staff, as they had to respond to increasing market competition and rapidly changing legislative framework"* (Serafin et al. 2000: 159).

Die Frage, inwieweit die Einführung von Umweltmanagementsystemen mit der Notwendigkeit von – oder dem Wunsch nach – produktbezogenen Innovationen begründet wird, ist also offenbar stark von der Situation der jeweiligen Volkswirtschaft abhängig. Die hinsichtlich der Entwicklung „grüner Märkte" fortgeschritteneren Skandinavischen Länder nehmen hier offenbar eine Führungsposition ein.

Thomas Loew und Jens Clausen (2003) haben mehrere Unternehmen identifiziert, die in ihrer Umweltleistung und in der Ausgestaltung ihres Umweltmanagementsystems überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt haben.

von Kernelementen von ISO 14 001 in EMAS II sollte dieser Grund aber weniger Bedeutung bekommen.

[20] Wobei IRIS allerdings in diesem Kontext nicht nach internen Gründen wie Effizienz oder Kompatibilität mit ISO 9 001 (Qualitätsmanagementsysteme) fragte.

Darunter befinden sich auch Unternehmen, die schon mehrere Preise für ihre besonderen Leistungen in diesem Bereich erhalten haben. In Interviews wurden vier Unternehmen nach den Ursachen für dieses besondere Engagement gefragt. Bei diesen Unternehmen stellt der Markt nicht den ausschlaggebenden Faktor für das besondere Engagement im Umweltschutz dar. Je nach Branche interessieren sich die Kunden überhaupt nicht oder allenfalls nur ansatzweise für das Umweltmanagementsystem. Und selbst wenn nach dem Umweltmanagement gefragt wird, bedeutet das in aller Regel nicht, dass damit ein Auftrag gesichert wird. Ebenso wenig stellt die Nachfrage nach ökologisch optimierten Produkten einen ausschlaggebenden Treiber dar. Zwei Unternehmen berichten von einem seit 1997 zurückgegangenen Interesse, bei einem Unternehmen kommt ab und zu das Thema gesundheitsschädliche Inhaltsstoffe zum Tragen und nur bei einem der vier Unternehmen spielt ökologische Produktentwicklung tatsächlich eine wichtige Rolle[21].

Auf die offene Frage nach unternehmensinternen Ursachen benennen alle Gesprächspartner die Geschäftsführung, die „dem Thema offen gegenüber steht", „ökologisch engagiert ist" oder gar „Umweltschutz als strategisches Ziel formuliert hat". Mehrfach wird dann auch auf die ökonomischen Vorteile des Umweltmanagements hingewiesen. In diesen Vorreiterunternehmen ist das Bewusstsein, dass mit Umweltschutz Kosten gesenkt werden können, offensichtlich besonders stark ausgeprägt. Zum Teil werden auch qualitative Vorteile wie bessere Beziehungen zu den Behörden oder eine höhere Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter bei der Einführung von neuen Verfahren genannt. Schließlich ist man auch stolz auf die erzielte Anerkennung, die mit den Preisen oder der Funktion als Vorzeigebetrieb verbunden ist. Diese Preise fördern die intrinsische Motivation der Geschäftsführung und der Umweltverantwortlichen, die ausschlaggebend für diese überdurchschnittlichen Leistungen sind.

Deutlich ist zu erkennen, dass das besondere Umweltengagement eng mit dem aktuellen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verknüpft ist. Alle vier befragten Unternehmen befinden sich entweder immer noch in wachsenden Märkten oder sie können auf eine erfolgreiche Phase zurückblicken. Bei rückläufigen Umsätzen oder anderweitigen Problemen verschieben sich auch in solchen Vorreiterunternehmen die Prioritäten zu Lasten engagierter Umweltschutzaktivitäten so lange, bis sich der ökonomische Erfolg wieder einstellt bzw. die Probleme behoben wurden. Das bedeutet allerdings nicht, dass in dieser

[21] Dieses Unternehmen stellt Metallbohrer her und beschäftigt sich intensiv mit der Vermeidung von Kühlschmierstoffen bei Bohrvorgängen.

Zeit gravierende Rückschritte stattfinden, denn die Unternehmen können von den aufgebauten Strukturen zehren. Die Verschiebung der Prioritäten führt eher zu einem Innehalten auf hohem Niveau. Dies gilt allerdings nur, wenn die Umweltschutzaktivitäten nach einem überschaubaren Zeitraum wieder aufgegriffen werden, anderenfalls ist aufgrund der fortschreitenden technischen Entwicklung von einem Verlust der ursprünglich erreichten Vorreiterrolle auszugehen.

2.2.2 Implementation der einzelnen Elemente eines UMS

Die Implementation der einzelnen Elemente eines UMS wurde nur in wenigen Studien untersucht. Den meisten Studien scheint implizit die Überzeugung zu Grunde zu liegen, dass durch die Validierung des UMS durch den Umweltgutachter die Umsetzung *aller* Bestandteile gesichert ist. Demgegenüber deuten einzelne Studien darauf hin, dass die Qualität und Vollständigkeit der Umsetzung der zu Grunde liegenden Normen durchaus variiert und für die Systemfunktion kritisch sein kann. Ruth Hillary (1998) fand beispielsweise, dass 15 % aller registrierten Standorte zum Zeitpunkt der Validierung das Systemelement "Auditing" nicht eingeführt hatten[22].

In einer Panelbefragung von hessischen EMAS-Teilnehmern zeigen Loew und Clausen (2003) eine Längsschnittanalyse der Entwicklung von Umweltmanagementsystemen. Die Befragung wurde erstmals im Winter 1997/98 bei 20 Unternehmen mit validierten Umweltmanagementsystemen durchgeführt. In der zweiten Panelbefragung 1998 wurden zusätzlich zu diesen 20 weitere EMAS-Unternehmen angeschrieben. Insgesamt erhielt das Forschungsteam im zweiten Jahr 30, im dritten Jahr 19 und im vierten Jahr 16 auswertbare Fragebögen zurück. Die letzte Befragung und die abschließende Auswertung wurden 2002 durchgeführt. Hier liegen 20 vollständig auswertbare Fragebögen vor, was einer Rücklaufquote von 66 % entspricht.

Die Befragung erfolgte mit einem Fragebogen, der in zehn Elemente, vom Verhalten des Top-Managements über die Geschäftsprozesse bis hin zu den Geschäftsergebnissen und der Umweltschutzleistung, gegliedert ist und der in Anlehnung an das Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM 1995) entwickelt worden war. Für eine aggregierte

[22] Die Unternehmen waren konkret zur Aufnahme regelmäßiger Audits befragt worden und nicht nur darüber, ob sie bereits ein Auditprogramm für die Zukunft aufgestellt hatten.

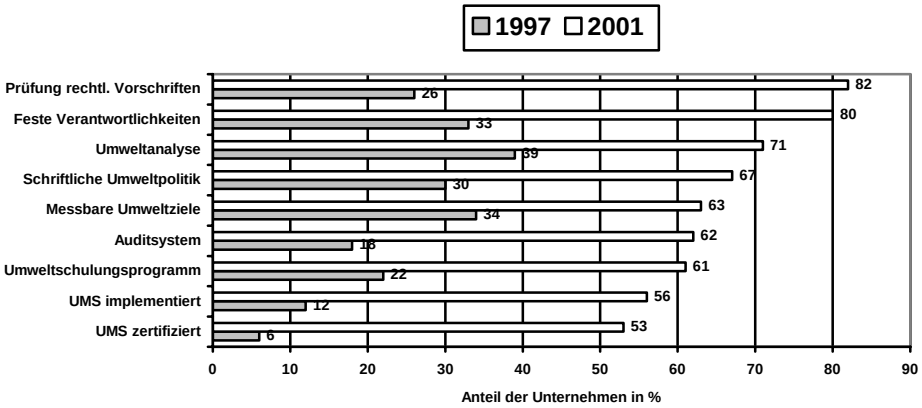
Auswertung wurden die Antworten kategorisiert und quantitativ bewertet[23]. Nach einem kontinuierlichen Anstieg der Durchschnittspunktzahl bis zum Jahr 2000 ist dieser Trend im letzten Durchlauf 2002 gebrochen worden. Im Abschlussjahr hat die Monitoringgruppe erstmals schlechter als in der vorhergehenden Befragung abgeschnitten. Betrachtet man die langfristigen Entwicklungen über den gesamten Monitoringzeitraum, dann zeigen sich deutliche Fortschritte in den Elementen Geschäftsprozesse, Ressourcenverbräuche und Mitarbeiterzufriedenheit. Allerdings sind demgegenüber auch Rückschritte, insbesondere bei der Verfügbarkeit interner Ressourcen und beim produktbezogenen Umweltschutz, festzustellen[24]. Die Verfügbarkeit interner Ressourcen (Zeit und finanzielle Mittel) ist anscheinend zurückgegangen, nachdem die Umweltmanagementsysteme eingeführt und wesentliche Umweltschutzmaßnahmen ergriffen waren. Zudem erfordert möglicherweise in einigen Unternehmen eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation (2002) eine Neuausrichtung der eigenen Kapazitäten. Nach einem längeren Aufwärtstrend bis zum Jahr 2000 sind weiterhin in den Elementen Verhalten Top-Management, Umweltpolitik und Umweltprogramm sowie Emissionen und Abfälle in der letzten Befragung so deutliche Rückschritte aufgetreten, dass mehr oder weniger wieder das Ausgangsniveau erreicht wurde.

Das Schweizer Umweltmanagementbarometer 2001 (Annett Baumast und Thomas Dyllick 2001) basierte auf 181 beantworteten Fragebögen aus einem Mailing an 1341 Unternehmen einschließlich aller Schweizerischen ISO 14 001 Teilnehmer. Es ist ein interessanter Vergleich mit den 1997 erstmalig erhobenen Daten möglich:

[23] Das auf einem Punktesystem beruhende Bewertungsverfahren umfasst drei Schritte. Zunächst werden im ersten Schritt die Einzelfragen bewertet, indem für die Antworten in den vorgegebenen Antwortkategorien 0, 1, 3, oder 5 Punkte vergeben werden. Im zweiten Schritt wird das Punktergebnis für die einzelnen Elemente des Umweltleistungsmodells ermittelt, indem der Durchschnitt der Punktergebnisse der Frageblöcke berechnet wird. Schließlich werden im letzten Schritt die erzielten Punktzahlen in den einzelnen Modellelementen zur Gesamtpunktzahl addiert. Insgesamt können in diesem Verfahren maximal 60 Punkte erzielt werden. Die Gesamtpunktzahl ist eine Maßzahl für die Umweltleistung des Unternehmens in Management und Umweltschutz.

[24] Auf die in dieser Untersuchung gefundenen Aspekte der ökologischen und ökonomischen Wirkungen wird in Abschnitten 2.3.1 näher eingegangen.

Abb. 2.2: Verbreitung von UMS-Elementen in Schweizer Unternehmen 2001 und 1997



Quelle: Baumast und Dyllick 2001: 39

Selbst bei Berücksichtigung des Sachverhaltes, dass der Anteil des Fragebogenrücklaufs aus zertifizierten Firmen stark gestiegen ist, wird deutlich, dass das Wissen über und die Anwendung von Elementen des Umweltmanagements auch außerhalb zertifizierter Firmen deutlich angestiegen sind. Ähnliches berichten auch Morten Kvistgaard et al. (2001) aus Dänemark: *"Among Danish enterprises in general, more than one third have a qualified knowledge of environmental management, although the level of knowledge is far more widespread among medium-sized and larger manufacturing and industrial enterprises."* Auch außerhalb des EMAS und ISO 14 001 System war ein erhebliches Methodenwissen nachweisbar. Kvistgaard fasst zusammen: *"a formalized EMS does not always represent the solution to environmental problems in **all** enterprises"*. Dabei bleibt aber die Frage nach dem Grund der Nicht-Zertifizierung generell unbeantwortet. Im langfristigen Vergleich kann vermutet werden, dass EMAS und ISO 14 001 den Standard des systematischen Umweltschutzes in mittleren und großen Unternehmen stark angehoben haben, unabhängig davon, ob sich diese Unternehmen validieren bzw. zertifizieren lassen oder nicht.

Häufig werden die Beschäftigten in den Aufbau des UMS eingebunden. Eine Studie der Stiftung Arbeit und Umwelt (2002) ermittelte, dass eine solche Beteiligung in der Planung (45 %), in Umweltteams (48 %), im Bereich der Qualifikation (58 %) und bei der Umsetzung der kontinuierlichen Verbesserung (66

%) stattfindet. Immerhin 24 % der Firmen schließen sogar Betriebsvereinbarungen zum Umweltschutz ab.

Bei den Kosten der Implementation[25] dominieren die externe Beratung (31 %), die Umwelterklärung (19 %), Schulung und Information (15 %) und die Validierung (12 %) (BMU/UBA 1999: 36). Von Bedeutung sind die vergleichsweise hohen Kosten der Erstellung der Umwelterklärung besonders deswegen, weil diese Kosten häufig ein Grund für die Teilnahme an ISO 14 001 statt an EMAS sind.

Die Dauer der Implementation schwankt von Firma zu Firma. Hillary (1998: 79) nennt für die EMAS-Implementation 6 bis 18 Monate[26], bei der Implementation von ISO 14 001 benötigen etwa 30 % der Unternehmen noch mehr Zeit[27]. UBA (1999: 32 f.) ermittelte eine durchschnittliche Implementationsdauer von 13 bis 15 Monaten mit Einzelfällen von 2 bis 48 Monaten. Die längere Implementationszeit kombinierter Systeme mag darauf zurückzuführen sein, dass ISO 14 001 die Inkraftsetzung des Umwelthandbuches einige Monate vor der Zertifizierung erfordert.

2.2.3 Umweltziele

Clausen, Petschow und Behnsen (1997) trafen in der Anfangszeit von EMAS im Wesentlichen auf Ziele mit Bezug zu Ressourceneffizienz[28]. Die meisten Ziele fanden sich in den Bereichen Energie, Wasser und Abfall. Hillary (1998) analysierte die Umweltziele einer repräsentativen Gruppe europäischer EMAS-Standorte. Nur 1 % dieser Standorte verfügte nicht über Umweltziele:

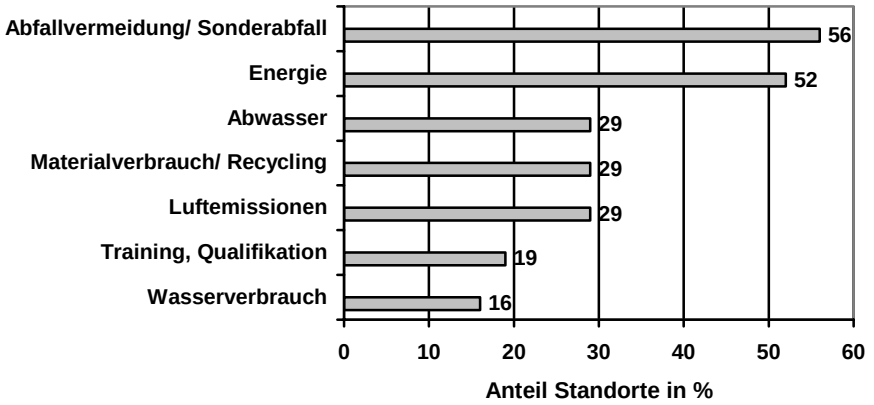
[25] Die Kostenkategorien wurden auf Basis von 52 Fällen abgeschätzt.

[26] Nur 10 % der Unternehmen brauchen für die EMAS-Implementation länger, nur 4% schaffen es schneller.

[27] Die Daten basieren auf 140 repräsentativen EMAS-Standorten in zwölf Mitgliedsstaaten der EU.

[28] Basis war die Analyse von 36 Umwelterklärungen und 6 Umweltberichten aus der Lebensmittelbranche.

Abb. 2.3: Umweltziele registrierter europäischer EMAS-Standorte



Quelle: Hillary 1998: 87

Das einzige Ziel mit Bezug zur Produktentwicklung bezieht sich, allerdings nicht in eindeutiger Weise, auf Materialverbrauch und Recycling[29].

Die neuere IRIS-Studie (2000: 18) aus Schweden kommt zu dem Ergebnis, dass 78 % der Unternehmen Umweltziele im Abfallmanagement setzen, die dort nicht nur die Abfalltrennung, sondern besonders auch die Abfallvermeidung betreffen: Ein effizienterer Ressourceneinsatz ist die Folge30. IRIS sieht insgesamt positive Wirkungen der Umweltziele im Rahmen von UMS, da sich diese eher mit Ursachen als mit Folgen der Umweltprobleme beschäftigen würden. In dem ökologisch sensiblen Schweden sind auch Ziele mit Bezug zur Produktentwicklung häufiger: Rohstoffe (48 %), Produktnutzung (16 %), Kundenanforderungen (13 %) und sogar Produktökobilanzen (2 %) sind in einigen Firmen Gegenstand der Umweltziele. Allerdings würden wohl etwa die Hälfte der Ziele auch ohne UMS erreichbar sein (IRIS 2000: 3).

Loew, Wendt und Clausen (2001) kamen zu dem Ergebnis, dass auch am Ende einer vierjährigen EMAS-Anwendung der Anteil von Unternehmen mit

29 Hillary führt darüber hinaus alle Ziele mit einem Verbreitungsgrad von 7 % und darüber auf. Keines dieser Ziele bezieht sich auf Produkte oder Märkte, nach denen Hillary u. U. gar nicht fragte.

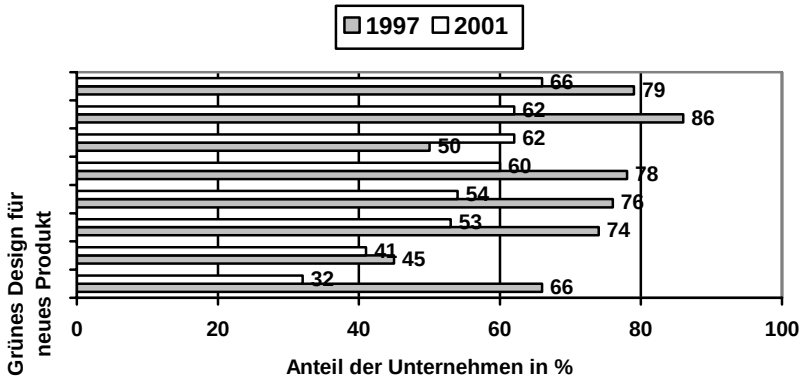
30 Häufige Umweltziele nach IRIS sind weiter in den Bereichen Energie, (73 %) Abwasser (62 %), Rohstoffe (48 %), Chemikalienwirtschaft (48 %) und Transport (49 %) zu finden.

produktbezogenen Umweltzielen niedrig blieb. Die Auswirkungen des stärkeren Produktbezuges von EMAS II sowie der Leitlinie zu direkten und indirekten Umweltauswirkungen bleiben abzuwarten.

2.2.4 Umgesetzte Maßnahmen

Umweltziele und Umweltprogramme zielen auf die Umsetzung technischer und organisatorischer Verbesserungsmaßnahmen, die sich meist in denselben Bereichen finden wie auch die Ziele: Energie, Abfall, Wasser und Abwasser, aber auch Rohstoffe. Ein UMS-Projekt in Estland berichtet in erster Linie über Emissionsreduzierungen (Anne Randmer 2000) und weist so darauf hin, dass die Anwendung von UMS in der Regel die jeweils vorherrschenden Hauptprobleme reflektiert. Das Umweltbarometer von Baumast und Dyllick (2001) dokumentiert als einziger Bericht Entwicklungstendenzen.

Abb. 2.4: Umgesetzte technische Maßnahmen in Schweizer Unternehmen 1997 und 2001



Quelle: Baumast und Dyllick 2001: 38

Dabei muss die niedrigere Zahl von Maßnahmen keineswegs auf sinkende Aktivitäten oder niedrigere ökologische Wirksamkeit hindeuten, sondern kann durchaus Ausdruck eines höheren Effizienzdruckes auf den betrieblichen Umweltschutz sowie gestiegener Erfahrung sein[31].

[31] Aus der Erfahrung des IÖW sind meiner Meinung nach eine Reihe von Erklärungen möglich:

Baumast und Dyllick (2001: 39) stellen enttäuscht fest, dass die produktbezogenen Aktivitäten besonders zurückgegangen sind[32]. Der Anteil der Ökolabel-Nutzer sank von 20 % (1997) auf 17 % in 2001, Ökodesign wird nur noch von 32 % statt von 66 % der Unternehmen angewendet. Von Marktforschung bezogen auf grüne Produkte wurde nur noch von 13 % der Firmen gegenüber 40 % (sic!) in 1997 berichtet. Umweltinformationen an KonsumentInnen weiterzugeben ist für nur noch 32 % gegenüber 48 % in 1997 eine wichtige Aufgabe. Diesen Zahlen steht der von 6 % auf 53 % gestiegene Anteil von Unternehmen mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem gegenüber.

2.2.5 Die Umwelterklärung

Die Umwelterklärung stellt das wohl am meisten kontrovers diskutierte und auch am meisten missverstandene Element von EMAS dar. Umweltkommunikation galt bis zur Mitte der 90er-Jahre als äußerst wirksames Instrument der Imagepflege. *„Vor allem Pressekonferenzen, in denen über betriebliche Umweltschutzmaßnahmen berichtet wird, sind als Höhepunkte der Umweltinformationspolitik des Unternehmens anzusehen“* (Erika und Werner Schulz 1993: 264). Jens Clausen und Klaus Fichter (1996: 2 f.) ordneten Umweltberichten und Umwelterklärungen eine ganze Phalanx interner wie externer Adressaten und Nutzenpotentiale zu. Die vom IÖW zwischen 1994 und 2000 regelmäßig durchgeführten Rankings der Umweltberichte waren sogar Thema der Wirtschaftspresse[33] und wurden bis in die Vorstände hinein diskutiert.

- nach mehreren Jahren UMS-Praxis sinkt die Zahl möglicher Maßnahmen für neue Umweltprogramme,
- die im Laufe der Zeit gewonnene Erfahrung macht die Fokussierung auf wirksame Maßnahmen mit hoher Erfolgschance möglich und
- die Erfahrung mit nicht erfolgreichen Maßnahmen macht andererseits die Umweltmanagementbeauftragten sehr vorsichtig, Maßnahmen mit unklarer Erfolgsaussicht zu planen.

[32] Für eine Reihe von produktbezogenen Maßnahmen (Ökolabel, Ökobilanzen, Marktforschung) werden sowohl durch die vergleichbare Untersuchung von Wagner und Schaltegger (2001: 8) in Deutschland (um die 15 %) als auch durch die von Pacheo und Werhrmeyer (2001: 20) in Großbritannien (um die 15 %) und die von Harkai und Pataki (2001: 29) in Ungarn (um die 10 %) jeweils vergleichsweise niedrige Anwenderzahlen ermittelt.

[33] Die Ergebnisse wurden in der Wirtschaftswoche (1994) und in CAPITAL (1996, 1998 und 2000) veröffentlicht.

Die meisten Unternehmen (60 %), die eine Umwelterklärung veröffentlichten, hielten diese für ein nützliches Kommunikationsinstrument (Hillary 1998: 92), nur 17 % verneinten dies. Die betriebswirtschaftliche Nützlichkeit von Umwelterklärungen wurde dagegen schon früh häufig bezweifelt. Dies beruhte auf der Tatsache, dass die meisten aktiven Nachfragen nach Umwelterklärungen von Seiten „lästiger“ Anspruchsgruppen kamen. Es schien frustrierend zu sein, dass 79 % der Anfragen aus der Forschung, 34 % der Anfragen von Beratern und nur 21 % der Anfragen von KundInnen bekommen (Hillary 1998: 91). Aber schon Hillary erkannte, dass die Unternehmen mit ihrer Umwelterklärung aktiv an KundInnen (60 %), die Bevölkerung am Standort (44 %), lokale Behörden (29 %), MitarbeiterInnen (29 %) und staatliche Stellen (26 %) herantreten und damit wichtige Stakeholder aktiv ansprechen ohne auf Anfragen zu warten..

Das UBA (1999: 43) ermittelte für deutsche Standorte, dass das tatsächliche Interesse an Umwelterklärungen das erhoffte Interesse nur für die Gruppen wissenschaftliche Institutionen, Studierende und Unternehmensberater überstieg. Die Ansprache aller anderen (wirtschaftlich wichtigen) Gruppen blieb hinter den Erwartungen zurück. Im Zeitablauf wird die Kritik am Konzept der Umweltberichte und Umwelterklärungen dann härter. James (2002) vermutet, dass letztlich niemand Umwelterklärungen liest und diese die strategisch wichtigen Stakeholder nicht beeinflussen. Bedauerlicherweise bauen aber alle bekannten Argumentationen nicht auf Ergebnissen der Medienwirkungsforschung auf, sondern beruhen nur auf der Analyse von Zahlen versendeter bzw. nachgefragter Umwelterklärungen.

Das Ziel der Unternehmen liegt in der Information von KundInnen, Medien, MitarbeiterInnen und AnteilseignerInnen. Aber diese Gruppen brauchen eine Umwelterklärung gar nicht anzufordern – sie bekommen sie im Rahmen der normalen Öffentlichkeitsarbeit zugesandt. Bei der Befragung von 194 Unternehmen, die Umwelterklärungen (112) oder Umweltberichte (82) herausgaben, wurde ermittelt, dass 26 % der Berichte an MitarbeiterInnen, 19 % an KundInnen und nur 12 % an Universitäten gingen (HMWVL 1999: 22). Alle anderen Gruppen erhielten weniger als 8 % der Berichte. Studenten, wissenschaftliche Mitarbeiter und Professoren sind dann aber bei 25 % aller umweltberichterstattenden Unternehmen diejenige Gruppe, von der die meisten Anfragen und Rückmeldungen auf die Berichte erfolgen. Bei 12 % der Unternehmen sind die Kunden die aktivsten Rückfrager, und bei 9 % sind es die eigenen Mitarbeiter (Fichter et al. 1998: 188).

Informationen zur Wirkung von Umweltberichten auf LeserInnen sind spärlich. Die Erfahrung aus einem Pilotprojekt zur Nachhaltigkeitsberichterstattung deutet dabei auf eine hohe Wirksamkeit der Berichte hin. So konnten auf Basis von 115

rücklaufenden Fragebögen aus drei mittelständischen Unternehmen einige Erkenntnisse zum Leseverhalten gewonnen werden (IÖW/ imug 2002):

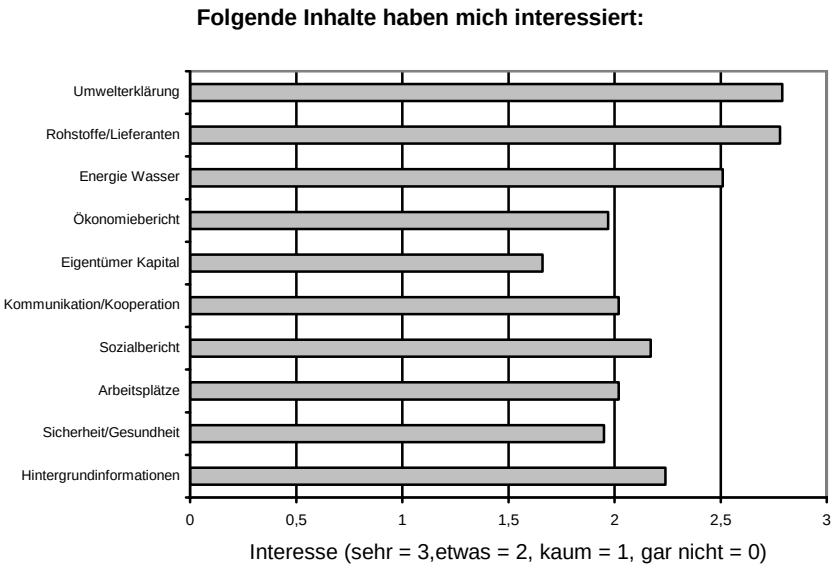
- Kunden, Vertriebspartner und Mitarbeiter: Sie alle widmen den Berichten im Durchschnitt zwischen anderthalb und zwei Stunden Lesezeit, nur die Gruppen „Pressevertreter“ und „Kapitalgeber“ bleiben unter einer Stunde.
- 35 % der LeserInnen lesen den Bericht ganz durch, 45 % teilweise, 15 % suchen gezielt Informationen. Nur 5 % beschränken sich aufs Durchblättern.
- 72 % der LeserInnen halten den Druck für eine sehr sinnvolle Berichtsform, das Internet findet diese Zustimmung erst bei 46 %.
- 72 % der LeserInnen wünschen sich kurze Berichte unter 30 Seiten, nur 6 % wollen mehr als 50 Seiten.
- 50 % der LeserInnen legen auf jährliche Berichterstattung wert, nur 10 % sind mit einem Dreijahresrhythmus zufrieden.

Die Möglichkeiten der marktwirksamen Verwertung von Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichten scheinen trotzdem begrenzt. Die Hilfe der Medien wird beschränkt bleiben. In Österreich sah das BMUJF (1999a) die einzige Möglichkeit im Zugang zu regionalen und branchenspezifischen Zeitungen und Zeitschriften, da Fernsehen, Radio und nationale Presse im Wesentlichen uninteressiert an Neuigkeiten über Validierungen oder Umwelterklärungen waren. Größere Firmen haben dabei einen besseren Medienzugang als kleine.

Direkt bei den LeserInnen ist dann aber wieder Interesse vorhanden, wie z. B. die Erfahrung des Pharmaunternehmens Weleda AG zeigt (IÖW/imug 2002: 129), das die Umwelterklärung als Teil eines Nachhaltigkeitsberichtes veröffentlichte.[34]. Die folgende Abbildung zeigt das hohe Interesse der LeserInnen an Umweltthemen.

[34] Der Bericht steht unter www.weleda.de zum Download zur Verfügung.

Abb. 2.5: Interesse an Themen im Nachhaltigkeitsbericht der Weleda AG



Quellee: IÖW und imug 2002: 129

Vor dem Hintergrund dieser positiven Erfahrungen ist es durchaus denkbar, dass Umwelterklärungen einen deutlich positiven Einfluss auf das Image des Unternehmens bei wesentlichen Stakeholderguppen haben. Und genau eine solche Imageverbesserung ist ein wesentliches Ziel der Teilnahme an EMAS (vgl. Abbildung 4.1). Besonders in der Gruppe der international aktiven Unternehmen erlebt die Umweltberichterstattung, jetzt als Teil eines Nachhaltigkeitsberichtes, gegenwärtig eine Renaissance (GRI 2000, future 2000, SustainAbility 2000, Schönborn und Steinert 2001).

2.3 Ökologische und ökonomische Wirkungen von Umweltmanagementsystemen

Die Reichweite von UMS unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit abzuschätzen, erfordert Erkenntnisse, die deren umweltentlastende Wirkung sowie deren Beitrag zur wirtschaftlichen Lage des anwendenden Unternehmens

beschreiben. Besonders unter dem Gesichtspunkt der Veränderung von Produkten und Märkten zur Nachhaltigkeit sind auch die Innovationswirkungen von Belang.

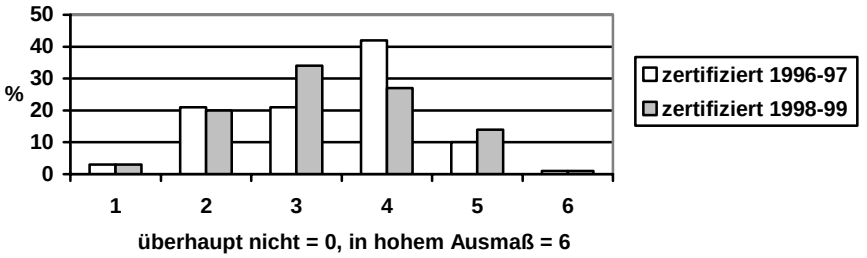
2.3.1 Umweltentlastende Wirkungen von UMS

Die umweltentlastenden Wirkungen von UMS wurden mit einer Reihe verschiedener Methoden untersucht. Alle diese Methoden führen allerdings zu eher dürftigen und darüber hinaus komplexen und stark interpretierbaren Ergebnissen. Letztlich ist ein belastbarer und mit quantitativen Zahlen unterlegter Nachweis der umweltentlastenden Wirkung von UMS bisher nicht geführt worden.

Die österreichischen EMAS-Teilnehmer schätzen die umweltentlastenden Wirkungen als hoch ein (4 auf einer 5-teiligen Skala), was auch der Bewertung ihrer Berater entspricht (BMUJF 1999a: 49 ff.). Aber während die Unternehmen generell annehmen, sie hätten diese Ergebnisse auch ohne UMS erzielen können, halten ihre Berater dies entweder nicht für möglich (33 %) oder doch zumindest mit großen Schwierigkeiten verbunden (67 %).

Die schwedische Studie von IRIS (2000) erfragte eine subjektive Einschätzung der umweltentlastenden Wirkung. Ist ein UMS länger implementiert, so schätzen die Unternehmen die umweltentlastende Wirkung höher ein.

Abb. 2.6: In welchem Maß hat das UMS in Ihrem Unternehmen zu umweltentlastenden Wirkungen geführt?



Source IRIS 2000: Annex 7: 2, Annex 8:3

Ein weiteres, europäisches Projekt zur Umweltleistungsmessung (SPRU 2001) sammelte Daten zu 60 Umweltkennzahlen aus 280 Unternehmen mit insgesamt 430 Produktionsstandorten aus sieben Branchen und sechs EU-Mitgliedsstaaten. Ein

Zusammenhang zwischen der Umweltleistung und dem Vorhandensein eines Umweltmanagementsystems konnte in der statistischen Auswertung dabei nur in einigen Einzelbereichen gefunden werden. Die Studie resümiert: *„For the data collected by the MEPI study, there is no statistically significant relationship between ISO certification or EMAS registration and any of the key environmental performance variables in four of the sectors (a significant effect was identified only in the fertiliser sector). Firms with an environmental management system certified to ISO 14001 tend to have lower emissions of nitrogen to water, but also produce higher emissions of NO_x to air. In the electricity sector it a positive correlation between separate disclosure of environmental investments and profits, as was a positive correlation between ISO certification and profits in fertiliser manufacture"* (SPRU 2001: 222).

Die Überlegung, dass umweltentlastende Wirkungen, wenn überhaupt, mit erheblichem Zeitverzug eintreten, kann auch aus den Untersuchungen von Loew und Clausen (2003, vgl. auch Abschnitt 2.2.2) abgeleitet werden. In dieser Studie wurden Unternehmen hinsichtlich 25 verschiedener Indikatoren des ökologischen Erfolgs und darüber hinaus zu einer Reihe ökonomischer Ergebnisse befragt. Die Indikatoren wurden zu jeweils einem Gesamtwert pro Kategorie aggregiert[35].

Die Entwicklung der Elemente der Ergebnisse zeigt teilweise Fortschritte, aber auch Stagnation und einzelne Rückschritte. Positiv entwickeln sich in der Gesamtgruppe die Elemente Kundenzufriedenheit, Geschäftsergebnisse und Ressourcenverbrauch.

Im Element Kundenzufriedenheit haben sich viele Unternehmen verbessert. Die ursprünglich vorhandene Unkenntnis der Unternehmen über Kundenbeschwerden hat abgenommen. Immer häufiger werden die ökologischen Anforderungen der Kunden ermittelt, in den Unternehmensstandards berücksichtigt oder als Impulse bei der Produktentwicklung umgesetzt.

Die früher oft vorhandene Hoffnung, dass sich das Umweltmanagement durchgängig positiv auf den Absatz auswirkt, hat sich aber nicht erfüllt. Nur einige wenige Unternehmen konnten mit ihren ökologisch optimierten Produkten am

[35] Dabei wurden erzielte Wirkungen zu Inputdaten (Verpackung, gefährliche Stoffe, Verwendung von Sekundärrohstoffen, Energie, regenerative Energie, Wasser, Transport) und Outputdaten (Abfall, Sonderabfall, vier Typen von Emissionen (u. a. CO_2, CSB, BSB_5, Schwermetalle) nach dem folgenden Punkteschema gewichtet: 0 = Wert unbekannt, 1 = Wert bekannt, 3 = der Trend ist positiv, 5 = besser als Branchendurchschnitt.

Markt Erfolge erzielen. Deutlich größer ist die Gruppe, die aufgrund ihrer internen Umweltschutzmaßnahmen nennenswerte Kosteneinsparungen verbuchen konnten[36].

Im Ressourcenverbrauch werden Erfolge in der Entwicklung der spezifischen Verbrauchsmengen, insbesondere beim Wasser- und Energieverbrauch, sichtbar[37].

Verschlechterungen zeigen sich dagegen beim produktbezogenen Umweltschutz und den Emissionen und Abfällen. Im produktbezogenen Umweltschutz ist sogar ein Rückschritt unter das Anfangsniveau von 1997 festzustellen. Seit 1998 haben hier die erzielten Punktzahlen kontinuierlich abgenommen. Die Rückschritte sind wesentlich auf die mangelnde Marktnachfrage zurückzuführen. Zudem verschlechtern in einigen Unternehmen nachfrageorientierte Produktentwicklungen[38] das bereits erreichte Niveau. Offensichtlich hat sich die Einführung von Umweltmanagementsystemen auch nicht auf den Anteil von Produkten mit Umweltzeichen oder vergleichbaren Labels ausgewirkt. Weiter besteht eher weniger Bereitschaft als in den Anfangsjahren, die eigenen Produkte nach Ablauf der Nutzungsdauer wieder zurückzunehmen. Anfangserfolge waren bei der Entwicklung konkreter firmenspezifischer Kriterien für eine ökologische Produktgestaltung sowie bei der Recyclingfähigkeit der hergestellten Produkte festzustellen. Inzwischen sind aber auch hier deutliche Rückschläge festzustellen. Beispielsweise verschlechtert sich die Recyclingfähigkeit einiger Produkte durch zusätzliche optische oder technische Verbesserungen.

Die Mehrheit der Unternehmen sieht auch am Ende des Befragungszyklusses im Produktlebenszyklus ihrer Produkte die größte Umweltbelastung in den eigenen Produktionsprozessen. Darauf folgen die Rohstoffgewinnung und die Produktionsprozesse auf den vorgelagerten Stufen. Die Nutzungsphase wird dagegen in den allermeisten Fällen als weniger umweltrelevant angesehen. Aber rund die Hälfte der befragten Unternehmen beabsichtigt nicht die Produktlebenszyklusphasen mit hoher Umweltrelevanz zu optimieren. Nur neun (von 20) Unternehmen gaben an, produktbezogene Maßnahmen ergreifen zu

[36] Grundsätzlich ist an dieser Stelle anzumerken, dass anscheinend verschiedene unternehmensspezifische (z. B. Qualität des Managements) und branchenspezifische Faktoren (z. B. Umweltanforderungen der Kunden) wesentliche Einflussfaktoren waren, um diese Vorteile zu erschließen.

[37] Auch der spezifische Gefahrstoffeinsatz ist bei einigen Unternehmen rückläufig und in mehreren Fällen sind Verbesserungen beim Einsatz von Sekundärrohstoffen sowie im Bereich Transport und Verpackung zu erkennen.

[38] Also Produktentwicklungen, die in jüngerer Zeit aufgenommen wurden und in deren Lastenheften ökologische Zielsetzungen weniger bedeutend waren als in den 90er-Jahren.

wollen. Die primären Ansatzpunkte liegen aber wieder in den eigenen Produktionsprozessen oder in der Produktentwicklung. Nur fünf Unternehmen planen eine Kooperation mit Kunden oder Zulieferern und gehen damit über den eigenen Werkszaun hinaus. Die Hoffnung, EMAS würde langfristig zu Produktlinienübergreifender Optimierung der Produkte führen, bestätigt sich zumindest hier auch nach mehrjähriger Anwendung nicht.

Bei den Emissionen und Abfällen haben sich die Gesamtpunktzahlen in der zweiten Hälfte des Monitorings nur wenig verändert. Waren in den Anfangsjahren leichte Verbesserungen bei der übergreifenden Auswertung erkennbar, ist im Schlussjahr 2002 erstmalig eine leichte Verschlechterung eingetreten, was aber nur auf Rückschritte in einigen wenigen Unternehmen zurückzuführen ist. Ansonsten sind die Ergebnisse weitgehend unverändert geblieben und je nach betrachteter Emission erreichen bis zu einem Drittel der Unternehmen kontinuierliche und zum Teil im Vergleich zur Branche überdurchschnittliche Verbesserungen[39].

Die Untersuchungen von Loew und Clausen erheben durchgängig Informationen zu Umwelteinwirkungen, denn fast durchgängig verfügen die Unternehmen nicht über Daten zu den Umweltauswirkungen[40], die durch sie verursacht werden. Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt (BMU/ UBA 2000: 36) sehen bei den Firmen zwar Wissen hinsichtlich ihrer Umwelteinwirkungen (also z. B. Material- und Energieflussdaten), dem aber

[39] Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass einige der abgefragten Emissionen wie z. B. VOC oder Abwasserbelastungen nicht bei allen Unternehmen zutreffen. Weiterhin ermitteln einige Unternehmen nicht die spezifischen Werte, da sie aufgrund ihrer heterogenen Produktionsstruktur Schwierigkeiten haben, eine einheitliche Bezugsgröße zu ermitteln. Dennoch weisen die Ergebnisse eindeutig darauf hin, dass es in den einzelnen Problemlagen immer auch einen bedeutenden Teil an Unternehmen gibt, die keine Verbesserung bei ihren Umweltbelastungen erreichen.

[40] Die Unterscheidung der beiden Begriffe Umwelteinwirkungen und Umweltauswirkungen ist einfacher, als es zunächst scheint. Unter Umwelteinwirkungen werden alle belastenden Wirkungen der Organisation auf die Umwelt verstanden, zum Beispiel Ressourcenverbrauch, stoffliche Emissionen, Flächenbeanspruchung usw. Wenn diese Umwelteinwirkungen über die Pfade Boden, Wasser oder Luft auf die Schutzgüter Ökosysteme oder Menschen treffen, reagieren diese gegebenenfalls darauf. Erst diese Reaktion der Umwelt auf die Einwirkung stellt eine Umweltauswirkung dar. Beispielsweise gelangen in die Luft emittierte Stickoxide über den Pfad Luft in den Boden und tragen zur Bodenversauerung bei, wodurch die dort wachsenden Pflanzen geschädigt werden könnten. Diese Schäden würden die Umweltauswirkung darstellen (Georgi 2000: 90). Auch nach EMAS stellt jede positive oder negative Veränderung der Umwelt, die ganz oder teilweise auf Tätigkeiten, Produkte oder Dienstleistungen einer Organisation zurückzuführen ist, eine Umweltauswirkung dar.

weitgehende Unkenntnis hinsichtlich der durch diese Einwirkungen verursachten Effekte in der Umwelt gegenübersteht. Der Blick in Umweltbericht und Umwelterklärungen macht z. B. deutlich, dass Firmen weit häufiger Umweltziele hinsichtlich ihrer höchsten Energieverbraucher ausrichten (meist z. B. auf Heizenergie), aber eben nicht auf ihren größten Beitrag zum Treibhauseffekt (was häufig der Stromverbrauch wäre).

Sowohl die Deutsche UBA-Studie (UBA 1999: 37) wie auch die Untersuchung von Kvistgaard (2001: 60) vermischen die Fragen nach ökonomischen und ökologischen Wirkungen von UMS. Beide Studien führen einen niedrigeren Ressourcenverbrauch als UMS-Erfolg auf, gehen der Frage der ökologischen Wirkungen aber sonst nicht weiter nach.

2.3.2 Ökonomische Wirkungen von UMS

Fast alle vorliegenden Studien schreiben UMS positive ökonomische Wirkungen zu. IRIS (2000: 4) fasst in typischer Weise die ökonomischen Wirkungen wie folgt zusammen:

- *"The expenses for introducing and operating an EMS are high but not unreasonably so, save in the case of very small companies. Expenses are expected to decrease in the future.*
- *A higher degree of co-ordination and integration of an EMS with other management systems is seen as a possible way to decrease cost.*
- *Half of all the environmental objectives and targets give payback within one year through cost savings and/ or increased revenue.*
- *The largest cost savings have been made through decreased expenditure on energy, waste treatment and raw materials.*
- *Most of the companies think that their position in the market has been strengthened through the EMS. One third of the companies report increasing revenue due to the EMS."*

Marktwirkungen, ähnlich der von IRIS erwähnten, wurden auch von einigen anderen Studien, zumindest während der ersten EMAS-Einführungsphase bis 1998, identifiziert. Hillary (1998: 96) traf auf 41 % von 140 EMAS-Standorten, die der Meinung waren, dass der Markt positiv auf ihre EMAS-Teilnahme reagiert hätte. 49 % aller Unternehmen und 54 % der KMU waren aber schon 1998 der Meinung, der Markt hätte ihnen die Aufwendungen für die EMAS-Teilnahme nicht hinreichend entgolten. Spätere Studien sind hinsichtlich dieses Aspektes noch kritischer Kvist-

gaard (2000: 27) konstatierte in Dänemark a *"lack of market pull – neither before the introduction in the form of requirements from customers and suppliers, nor after the introduction in the form of increasing demand."* Für den Fall eines ISO 14 001-Teilnehmers stellen Andy Hughes und Vicky Kemp (2000: 296) fest: *"Clearly, where there is a real risk of loss of business because customers require it* (ein UMS), *the case speaks for itself. Where there is no such requirement, the argument based on sales depends on the firm's appetite for risk and its reading of the market."*

Es ist völlig klar, dass eine positive Marktreaktion ein hervorragendes Argument für die Einführung eines UMS wäre. Dementsprechend häufig ist die Forderung von Unternehmen mit UMS nach einer stärkeren Berücksichtigung ihrer EMAS-Teilnahme oder ihrer ISO 14 001 Zertifizierung bei der Entscheidungsfindung bezüglich der Erteilung öffentlicher Aufträge. Leider lässt sich z. Zt. weder eine deutliche Reaktion privater wie auch öffentlicher Nachfrager[41] konstatieren.

Eine Reihe weiterer ökonomischer Wirkungen wird in diversen Studien aufgeführt. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick:

[41] Zwar gibt es eine Information der EU-Kommission zu dieser Frage (Commission of the EU 2001a) und auch eine Reihe von Handreichungen (z. B. OECD 1997, EPA 1999, City of Malmö 2001), letztlich sind aber die Möglichkeiten der Berücksichtigung von nicht am Produkt prüfbaren Eigenschaften, wie sie z. B. die Existenz von Managementsystemen beim Produkthersteller typischerweise darstellen, äußerst begrenzt. Hans Christian Christiansen (2002) sieht zwar die Erfordernis, die Anwendung vom UMS durch öffentliche Kaufentscheidungen zu fördern: *„To achieve this it is essential that the EU legislation on public procurement allows public purchasers to make demand in EMS in the suppliers organisation."* Axel Wenblad (2002) sieht aber keine Möglichkeit, dabei über die Verwendung von EMAS in Einzelfällen als „Nachweis der technischen Befähigung" hinauszugehen und weiter das „wirtschaftlich vorteilhafteste Angebot" zu beauftragen. Auch die EU-Kommission selbst (Aichinger 2002) sieht hier kaum zusätzliche Möglichkeiten.

Tab. 2.1: Ökonomische Erfolge der EMAS-Implementation aus verschiedenen Studien[42]

Art der Wirkung	NL VROM 1997	EU Hillary 1998	GER UBA 1999	AUS BMU 1999	GER BMU 2000	SWE IRIS 2000	SWISS Baumast 2001	DK Kvistg. 2001
Niedrigerer Ressourcenverbrauch	Ja		Ja	Ja	Ja			Ja
Kostensenkungen	Jas	Ja	Begrenzt	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Bessere Arbeitsbedingungen								Ja
Höhere Mitarbeitermotivation und mehr Partizipation		Ja	Ja		Ja	Ja	Ja	Ja
Positive Marktreaktion		Ja	Begrenzt		Ja	Ja	Begrenzt	Nein
Bessere Konditionen bei Banken und Versicherungen				Ja	Ja		Begrenzt	Nein
Besseres Image	Ja	Ja	Ja		Ja		Ja	
Risikoreduktion im Bereich Umweltrecht	Ja	Begrenzt	Ja	Ja				

Quelle: eigene Darstellung

Niedrigere Ressourcenverbräuche und - meist dadurch - niedrigere Kosten sowie positive Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation wurden in den meisten Studien genannt. Imageverbesserungen wurden ebenfalls oft benannt, hatten aber offensichtlich keine direkten Auswirkungen auf das Marktumfeld.

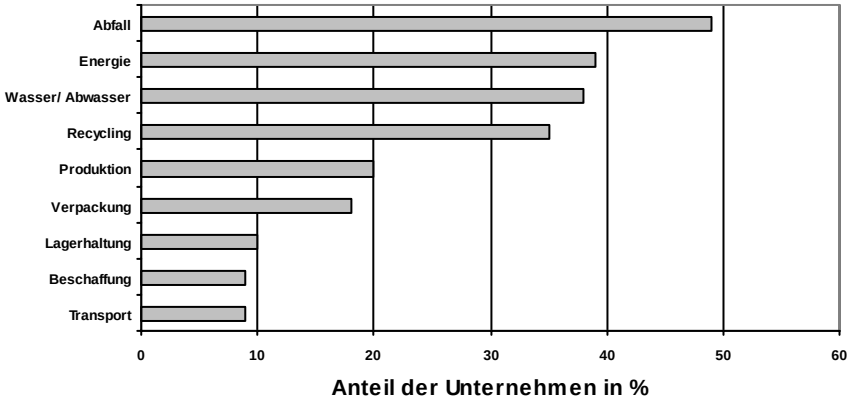
Das europäische Projekt “Measuring Environmental Perfomance in Industry” (SPRU 2001) findet Zusammenhänge zwischen Profitabilität und Umweltleistung nur vereinzelt und jeweils branchenspezifisch: *„Analysis showed a mixed picture for the relationship of profits and environmental performance. For instance, more*

[42] Da die Evaluationsschemata der Studien sehr unterschiedlich sind, wurden die Ergebnisse vereinfacht zusammengefasst: “Ja” bedeutet, dass entweder ein hoher Prozentsatz der befragten Unternehmen die Wirkung benannte oder als bedeutend einstufte, „Nein“ bedeutet das Gegenteil und „Begrenzt“ bedeutet, dass nur einige Firmen den Aspekt benannten oder er als weniger bedeutsam eingestuft wurde. Ein leeres Feld bedeutet, dass eine Studie keine Aussage machte.

profitable paper sector firms tend to produce less waste, whereas they also tend to emit higher COD emissions to water. A negative correlation between waste generation and profitability was also found for the textiles and printing sectors. However, a positive relationship was found between water inputs and profitability in these same two sectors (more profitable firms use more water). Across all sectors, no clear link between high environmental performance and higher profitability was found. What is more, none of the environmental variables identified as having a significant relationship with profits were found to do so in more than one sector. The link between environmental performance and profitability seems thus to be not only relatively weak, but also highly sector-specific" (SPRU 2001: 222).

Das Deutsche Umweltbundesamt fragte detailliert nach Bereichen, in denen Kosteneinsparungen erzielt werden konnten. Wesentliche Kosteneinsparungen wurden von jeweils mehr als einem Drittel der Unternehmen aus vier Bereichen berichtet: Abfall, Energie, Wasser und Abwasser sowie Recycling.

Abb. 2.7: In welchen Bereichen konnten die Deutschen Unternehmen durch ihre EMAS-Teilnahme Kosteneinsparungen („trifft (voll) zu") erzielen?



Quelle: BMU/ UBA 1999: 38

Etwa ¾ der Antworten auf den UBA Fragebogen machten deutlich, dass Einsparungen nur schwer zu beziffern sind. Der Grund hierfür dürfte in den generell wenig ausgebauten Controlling-Systemen von KMU und auch darin liegen, dass in großen Unternehmen ein Controlling kleiner Investitionen – wie sie z. B. für

die Abfallwirtschaft typisch sind – nicht detailliert erfolgt. Einige Hinweise deuten darauf hin, dass besonders Maßnahmen zur Energieeinsparung eine mittlere oder sogar hohe Wirtschaftlichkeit zugeschrieben wird (BMU/UBA 2001a, Clausen et al. 2002).

Trotz der Bedeutung Kosten senkender Maßnahmen fällt aber die Gesamtbeurteilung der EMAS-Teilnahme aus betriebswirtschaftlicher Perspektive in vielen Unternehmen nicht positiv aus. Nur 25 % sehen das Nutzen-Kosten-Verhältnis als positiv, 17 % als ausgeglichen und 29 % als negativ[43] (UBA 1999: 39). Das niederländische Umweltministerium (VROM 1997) resümiert: *"about half of the companies believe that there are financial benefits associated with the adoption of an EMS. Only 30 % of respondents from utility and public enterprises sector are of this opinion, however."* Die HMUEJFG 1998 Studie identifiziert 46 % der Unternehmen, die das Nutzen-Kosten-Verhältnis als positiv sehen, 27% als ausgeglichen und nur 15 % als negativ[44]. UNI/ASU (1997) versuchte sogar die Errechnung der Amortisationszeit eines UMS. Auf der Basis von 80.000 € durchschnittlicher Kosten der Einführung sowie durchschnittlicher Kosteneinsparungen von 50.000 € pro Jahr wurde eine durchschnittliche Amortisationszeit von ca. 1,5 Jahren kalkuliert.

2.3.3 Die Innovationswirkung von EMAS

Diana Bradford et al. (2000) analysierten den Einfluss von EMAS auf die Innovationsaktivitäten in Unternehmen in Italien, Großbritannien und Deutschland mit dem Ergebnis, dass EMAS das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Innovationen gehoben hat. Auch die Innovationskapazität sei besser geworden, da das UMS zu klareren Verantwortlichkeiten und höheren Qualifikationen in Umweltfragen geführt hätte. *"The growth of tacit understanding both of production processes and of improvement options appeared to be particularly important in this respect."* (Bradford et al. 2000: 64). Die meisten befragten Unternehmen wiesen allerdings darauf hin, dass organisatorische Veränderungen und low-tech Innovationen das Gros der EMAS-Wirkungen darstellen würden. Das italienische Forscherteam ist in diesem Kontext aber optimistisch, dass auf mittlere und lange Sicht auch Innovationen höherer Reichweite zu erwarten sind (Bradford et al. 2000: 21). Ähnliche Hoffnungen unterstützen auch Clausen et al. (2002) in ihrer Analyse der Umweltleistung kleiner und mittlerer Unternehmen: Da hochwertige

[43] Für 29 % der Befragten ließ sich das Nutzen-Kosten-Verhältnis noch nicht abschätzen.

[44] Für 12 % der Befragten ließ sich das Nutzen-Kosten-Verhältnis noch nicht abschätzen.

Maschinerie – von der die Umweltleistung in vieler Hinsicht abhängt - in KMU meist zehn Jahre oder länger im Einsatz ist, folgt der Innovationszyklus den Abschreibungszeiträumen solcher Maschinen und Anlagen. Nur wenn sich, z. B. durch den zu erwartenden Ausfall einer solchen Anlage, ein „window of opportunity“ öffnet, ist es den Umweltverantwortlichen möglich, zentrale Effizienzparameter der Umweltleistung zu beeinflussen.

Auch Kathrin Ankele et al. (2002:48) argumentieren ähnlich. Sie erwarten im Zeitablauf eine größere Innovationstiefe. Besonders Innovationen, die durch Kooperation in der Produktlinie möglich werden, könnten durch infolge EMAS verbesserter Information und Kommunikation in der Produktlinie stimuliert werden. Langfristig mag auch die Entwicklung einer Integrierten Produktpolitik (IPP) durch die EU zu diesbezüglichen Synergien mit der EMAS-Implementation führen (Commission of the European Communities 2001b).

2.4 Probleme bei der Einführung von UMS

Die Einführung von UMS ist für die meisten Anwender mit einer Reihe typischer Schwierigkeiten verbunden. IRIS (2000:21) ermittelte die Bestimmung der wesentlichen Umweltaspekte als besonders problematisch für 49 % der Unternehmen. 32 % der Unternehmen (IRIS 2000: 30) fanden bei der Analyse einen oder mehrere der wesentlichen Umweltaspekte nicht heraus.

Nach Hillary (1998: 84) waren das UMS, die Umwelterklärung und auch der Environmental Review durch die oberste Leitung die am schwersten zu verstehenden Elemente der EMAS-Einführung. Für diese Elemente war auch der Ruf nach Leitfäden und externer Beratung am lautesten (Hillary 2000: 85 f.), wobei Letztere z.B. für die Einrichtung des UMS von 69 % der KMU, aber nur von 39 % der großen Unternehmen für erforderlich gehalten wird.

BMU/UBA (2000: 38) fanden heraus, dass im Anschluss an die Zusammenstellung der Material- und Energieflussdaten nur eine Minderheit der Unternehmen diese Daten mit einer reproduzierbaren Methode[45] ökologisch bewertete. Die meisten anderen Unternehmen schätzten letztlich die ökologische Bedeutsamkeit der Umweltaspekte „über den Daumen“ ab. Konsequenterweise gaben zwei Drittel der Unternehmen an, dass nationale Umweltziele und –pläne ihnen bei der Aufstellung der Umweltziele für das Unternehmen eine wichtige Hilfe wären (BMU/ UBA 2000: 38).

[45] Am häufigsten wurden die ABC-Analyse und Umweltkennzahlen genannt.

Kvistgaard (2001: 64) sieht die wesentlichen Schwierigkeiten in einem Mangel an Zeit und Ressourcen im Unternehmen. Aber auch ein Mangel an Interesse auf der Kundenseite und fehlende Flexibilität der formalisierten Systeme erschwert den Unternehmen den Einstieg in das UMS.

KMU erleben trotz umfangreicher Bemühungen um Hilfen eine Reihe typischer Schwierigkeiten[46]. Der Mangel an Zeit, Ressourcen und qualifiziertem Personal wird häufig als Hauptgrund für die Zurückhaltung aufgeführt, die KMU gegenüber UMS an den Tag legen (Hillary 1999: 4, Glatzner 2001: 4, Kvistgaard 2001: 27, Pilisi and Venturelli 2002: 12, Klemisch and Rohn 2002: 10 f.). Ein wesentliches Ergebnis von Hillary´s 1999 Analyse[47] ist, dass interne Hemmnisse für KMU bedeutender sind als externe. Diese internen Hemmnisse sind insbesondere:

- *"The lack of human resources rather than financial ones is the major internal barrier to EMS implementation and becomes increasingly important as the size of the company decreases.*
- *EMS implementation is an interrupted and interruptable process in SMEs.*
- *Practical problems with EMS implementation exists and includes how to determine environmental aspects and assign significance and how to achieve internal auditor independence in small and micro firms.*
- *SMEs are largely ill-informed about EMSs, how they work and what benefits can be gained from their implementation."*

Zusätzlich sind eine Reihe externer Hemmnisse von Bedeutung:

- *"SMEs face inconsistencies in and barriers from the certification and verification systems and complain bitterly about the high costs associated with being certified to ISO 14001 and registered to EMAS.*
- *Many SMEs experience insufficient drivers for EMSs adoption and are uncertain about the market benefits of such systems.*

[46] Einen Überblick über Erfahrungen der Implementation von EMAS in 74 KMU liefert Adolph von Röpenack (1997).

[47] Die Studie analysiert 33 Einzelberichte aus den Jahren 1994 bis 1999, die die Einführung von UMS in KMU beschreiben. 22 der Berichte basieren auf praktischer Erfahrung mit der Einführung formaler UMS (BS 7750, ISO 14001 und EMAS). Ein Teil der Berichte (30 %) basierte auf wissenschaftlichen Arbeiten.

– *SMEs need support and guidance to implement EMSs but experience difficulties gaining consistent quality information and experienced consultants of good quality. The lack of sector specific guidance and material tailored to different sizes of firms is an added problem."*

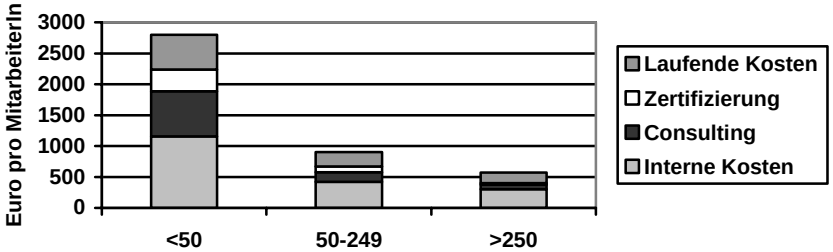
Pilisi and Venturelli (2002: 12) berichten über Schwierigkeiten, KMU für die Teilnahme an einem UMS-Pilotprojekt zu finden. Obwohl erhebliche Leistungen angeboten wurden[48], hielt sich das Teilnahmeinteresse der KMU-Mitglieder der Industriellenvereinigung Brescia in engen Grenzen. *"Part of this lack of interest by small and medium companies was due to their mentality against any organising system that restricts their freedom of action. Above all, they saw EMSs as an extra cost, without being balanced by measurable benefits."* Erst das zusätzliche Angebot, neben den Kosten des Umweltmanagementsystems auch die Kosten der Qualitätsmanagements zu ermitteln, führte zur Überwindung der Schwierigkeiten, Teilnehmer für das Projekt zu finden[49].

Wesentlich sind mit Sicherheit auch die in der Relation deutlich höheren Kosten der Einführung eines UMS in KMU. Auf Basis von Daten von Dyllick und Hamschmidt (2000: 73) lässt sich Folgendes errechnen:

[48] Bei den angebotenen Leistungen handelte es sich um: Gratisberatung, Beteiligung bekannter Experten und namhafter Wissenschaftler lokaler Universitäten, Zusage der zukünftigen Unterstützung für den Betrieb des UMS.

[49] Auch Heinz Kottmann und Michael Steinfeldt (1997: 96) berichten über ein ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis der EMAS-Einführung und schlagen zur Verbesserung die Integration von Umweltschutz, Arbeitsschutz und ggf. Hygiene in einem gemeinsamen Umweltmanagementsystem vor.

Abb. 2.8: Spezifische Kosten der UMS-Implementation in der Schweiz in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße



Quelle: nach Dyllick und Hamschmidt 2000: 73

Dyllick und Hamschmidt berichten über im internationalen Kontext vergleichsweise teure Managementsysteme. Die Relation zwischen großen, mittleren und kleinen Unternehmen scheint trotzdem plausibel. Entsprechend lässt sich aus den Daten der Studie des Umweltbundesamtes (UBA 1999) abschätzen, dass Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten etwa 850 € pro MitarbeiterIn investieren[50], Firmen mit bis zu 500 Beschäftigten etwa 350 € pro MitarbeiterIn und Firmen mit mehr als 500 Beschäftigten nur 25 € pro MitarbeiterIn. Insgesamt scheint es so zu sein, dass KMU pro MitarbeiterIn erheblich höhere Kosteneinsparungen bzw. Marktvorteile erzielen müssen, um eine Rentierlichkeit der Investition in ein UMS zu gewährleisten. Dies mag der Grund sein, warum die Teilnahme von KMU an EMAS in einigen Bereichen schon deutlich rückläufig ist[51]. Nach Wildförster (2001: 50) verließen 44 % der Handwerksbetriebe aus Anlass der Revalidierung das EMAS-System.

[50] Allerdings hier ohne die internen Kosten.

[51] Die Zahl der EMAS-Teilnehmer aus dem Handwerk fiel von 310 (31. Dezember 2000) auf nur noch 280 (31. Dezember 2001).

2.5 Implementationsphasen und Umweltstrategien

2.5.1 Implementationsphasen

Ein wesentlicher Schwachpunkt in der Anwendung von Umweltmanagementsystemen scheint in der Integration von Umweltzielen in das strategische Zielsystem von Unternehmen zu bestehen. Diverse Studien bedauern die geringe Auswirkung, die Umweltmanagement auf produktbezogene strategische Aspekte hat. In den Niederlanden, in denen die ersten ernsthaften Anstrengungen zur Verbreitung von UMS in die Zeit vor EMAS zurückgehen, ergab eine telefonische Befragung von 1000 Unternehmen: *„…the introduction of EMS is having very little effect on the strategies of companies."* (VROM 1997: 37). Die Studie identifiziert drei typische Phasen der Implementation:

Tab. 2.2: Phasen der UMS-Implementation nach VROM 1997

Phase	**Was wird getan?**
1. Defensive Phase	Fokus auf operative, kurzfristige Aktivitäten, Reaktion auf Probleme, Begrenzung von Schaden
2. Präventive Phase	Beginn eines systematischen Ansatzes, UMS wird geplant und eingeführt
3. Offensive Phase	Umweltschutz wird als Chance gesehen, Umweltkommunikation wird in den Betriebsablauf integriert, der alleinige Fokus auf Behörden wird zugunsten einer breitern Stakeholdersichtweise aufgegeben

Quelle: nach VROM 1997: 37

Die Autoren der VROM-Studie sehen nur wenige Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Studie die offensive Phase bereits erreicht hatten.

Pfriem (1999) analysierte elf langfristig im Umweltmanagement aktive Unternehmen. Die von ihm beschriebenen zwei Phasen sind prinzipiell mit den Phasen 2 und 3 bei VROM identisch:

Tab. 2.3: Phasen der UMS-Implementation nach Pfriem 1999

Phase	**Was wird getan?**
Erste Phase	• kurzfristige ökonomische Einsparpotenziale • technische Einzelmaßnahmen • organisatorische Aufgabenzuweisung
Zweite Phase	• langfristige ökologisch-ökonomische Erfolgsrechnung • integrierte ökologische Optimierung von Produkten und Verfahren • ökologische Organisationsentwicklung (inklusive Personalentwicklung)

Quelle: Pfriem 1999: 12

Pfriem sieht in einer Art „genereller Fitness" die Vorbedingung für die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens überhaupt, egal hinsichtlich welcher Ziele. Dies wiederum sei eine Vorbedingung für die Fähigkeit zur *„auch ökologischen"* Entwicklung. Die umfangreiche Empirie von Hitchens et al (2003: 217 ff.) trägt eher dazu bei, zu enthüllen, welche Zusammenhänge nicht existieren. Neben der Unmöglichkeit, einen generellen Zusammenhang zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Umweltleistung nachzuweisen, führt die Arbeit insbesondere zu der Überzeugung, dass die Werthaltungen der zuständigen Verantwortlichen (meist der Eigentümer) und die Umweltleistung in keinem Zusammenhang stehen. Ausnahme waren die Obst und Gemüse verarbeitenden Unternehmen in Italien und Deutschland, bei denen in der Gruppe der Öko-Verarbeiter solche Zusammenhänge nachgewiesen werden konnten. Hier aber spiegeln Öko-Produkte und Umweltmanagement eher eine hinter beiden stehende ökologische Absicht der Inhaber wider, als dass das Umweltmanagement als Ursache der Orientierung auf ökologische Produkte gesehen werden kann. Die Anwendung von Umweltmanagement führt nicht zur Entwicklung der intrinsischen Motivation zum weiteren, strategischen Umbau des Unternehmens zur Nachhaltigkeit.

Die Motivation des Unternehmers, sich mit Umweltschutz zu beschäftigen, rückt damit ins Bild. Aus ökologischen Motivationen heraus haben in den 70er- und 80er-Jahren die ersten Menschen begonnen, ihre Unternehmen ökologisch auszurichten. Der Unternehmer und B.A.U.M.-Gründer Georg Winter formulierte: *„Umweltorientierte Unternehmensführung bedeutet Beteiligung an einem historischen Rettungswerk zur Bewahrung oder Wiederherstellung unserer*

natürlichen Lebensgrundlagen. Dieser zusätzlich, über den bloßen Erwerbszweck hinausgehende Sinn der Arbeit kann im Menschen ungeahnte zusätzliche Leistungskräfte erwecken. Insofern ist umweltorientierte Unternehmensführung eine gute Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmensführung.“ (Winter 1987: 14). Die hier zum Ausdruck kommende Motivation kann sowohl strategische Umorientierungen, aber auch den Aufbau von Informations- und Managementsystemen nach sich ziehen. Genau solche Informations- und Managementsysteme werden in der ersten Kurzbeschreibung zum auf die Initiative des Unternehmers Klaus Günther zurückgehenden, zeitgleichen Projekt „Einführung einer Ökobilanz im Industriebetrieb“ für nötig gehalten: *„Für die Entwicklung einer ökologischen Unternehmenspolitik fehlen in den Unternehmen allerdings oft die nötigen Informationen. Die bisherigen Verfahren der Bilanzierung, der Kostenrechnung, des Controlling geben noch keine Hilfen an die Hand, ein ökologisches Wirtschaftlichkeitsprinzip im Betrieb zu praktizieren.“* (IÖW 1987). Unternehmerische Motivation kann daher, auch im Rückblick, als Anstoß zur Entwicklung der nötigen Instrumentarien und Methoden – und nicht als deren Wirkung - gesehen werden[52]. Für die in den Tabellen 2.2 und 2.3 dargelegten, aufeinander aufbauenden Implementationsphasen wird dagegen in den jeweiligen Studien zwar ein plausibler, auf den Vorphasen aufbauender Ablauf postuliert, aber der kausale Zusammenhang zwischen der Folgephase als Ergebnis der Arbeiten aus der Vorphase konnte durch beide Studien – und auch durch keine anderen vorliegenden Arbeiten – nicht nachgewiesen werden.

2.5.2 Umweltstrategien

Das erste auf empirischen Arbeiten und Fallstudien beruhende Modell umweltbezogener Strategien geht auf 1993 bis 1995 durchgeführte Arbeiten an der Universität Sankt Gallen zurück. Im Rahmen des Projektes „Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Branchen“ wurden über 200 Interviews sowie 20 Fallstudien durchgeführt. Ergebnis war die Identifizierung von vier klar zu differenzierenden, ökologischen Wettbewerbsstrategien:

[52] Erik Nagel (1996) ermittelte in seiner Untersuchung sogar, dass Manager ihr umweltbezogenes Handeln keineswegs aufgrund von Ergebnissen des Umweltmanagements ändern, sondern im Wesentlichen aufgrund von Impulsen aus dem privaten Bereich. Diesen schreibt Nagel eine absolut dominierende Bedeutung zu.

Abb. 2.9: Typologie ökologischer Wettbewerbsstrategien

Strategiebezug / Strategieausrichtung	Gesellschaft	Markt
Defensiv	**Ökologische Marktabsicherungsstrategien ("clean")** **I**	**Ökologische Kostenstrategien ("effizient")** **II**
Offensiv	**IV** **Ökologische Marktentwicklungsstrategien ("progressiv")**	**III** **Ökologische Differenzierungsstrategien ("innovativ")**

Quelle: Dyllick, Belz und Schneidewind (1997: 76)

Dieses im Jahr 2000 von Dyllick und Hamschmidt (2000: 110 ff.) weiterentwickelte Modell wird allerdings in beiden Arbeiten nicht mit Zahlen untersetzt. Die Frage, welche Zahl von Unternehmen welcher Strategie folgt, bleibt also offen.

Auf Basis ihrer in 2000/2001 durchgeführten Untersuchung zum Umweltmanagementbarometer Deutschland haben Wagner und Schaltegger zwei verschiedene Auswertungen der empirischen Daten durchgeführt, die auf die Analyse von hinter den Maßnahmen stehenden Strategien zielten. Die Grundlage dieser Analysen bieten zum einen das von Schaltegger und Figge (1998 und 1999) entwickelte Modell des Environmental Shareholder Value, zum anderen die von Kirchgeorg (1990) entwickelte Klassifizierung von Umweltstrategien.

Schaltegger und Figge betrachten zunächst die Werttreiber des Shareholder Value (vgl. Rappaport 1997): den Umfang der vom Unternehmen getätigten Investitionen in das Anlagevermögen, die Kapitalkosten, das Umsatzwachstum und die Dauer der Wertsteigerung. Schaltegger und Figge versuchen die Bestimmung des Einflusses der unterschiedlichen Umweltstrategien auf die verschiedenen Werttreiber. *„Beispielsweise müsste ein Unternehmen, das vor allem nachsorgenden Umweltschutz betreibt, große Summen in End-of-Pipe Technologien investieren. Dies würde die zukünftigen freien Cash-Flows verringern und damit letztlich auch den Shareholder Value, selbst wenn die Umwelt-Performance des Unternehmens erhöht würde. Solch ein Umweltschutz ist aber langfristig nicht*

nachhaltig.“ (Wagner und Schaltegger 2001: 11) Auf Basis einer Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen bezüglich des Einflusses ihrer Umweltmanagementaktivitäten auf die Werttreiber des Shareholder Value verdichten Wagern und Schaltegger die Bewertungen auf drei dahinter liegende Faktoren[53]:

1. Der erste Faktor beschreibt die marktseitige Positionsverbesserung eines Unternehmens durch Umweltmanagement. Dieser Faktor erklärt 25,2 % der Gesamtvarianz. Vier Variablen korrelieren mit diesem Faktor: (1) überdurchschnittliche Preise bei heutigen Produkten durch Öko-Produkte und Öko-Marketing, (2) überdurchschnittliche Marktpreise bei zukünftigen Produkten durch Öko-Produkte und Öko-Marketing, (3) bereits heute mehr Produkte durch Öko-Marketing und Öko- Produkte absetzbar und (4) schwierig zu imitierender Konkurrenzvorteil durch Umweltmanagement.

2. Der zweite Faktor kann als die produktionsseitige Optimierung durch Umweltmanagement verstanden werden. Dieser Faktor erklärt 23,0 % der Gesamtvarianz. Vier Variablen korrelieren mit diesem Faktor: (1) Niedrigere Kosten bei betrieblichen Prozessen durch Umweltmanagement, (2) niedrigere Kapitalinvestitionen bei heutigen Prozessen durch Umweltmanagement, (3) Kosten für das Unternehmen durch Umweltmanagement genauer vorhersagbar und (4) Zukünftige Investitionen durch Umweltmanagement genauer vorhersagbar.

3. Der dritte Faktor berücksichtigt vor allem Risikoreduzierung, Optionsabwägungen und Verlängerung der Wertsteigerungsdauer durch Umweltmanagement. Dieser Faktor erklärt 20,5 % der Gesamtvarianz. Fünf Variablen korrelieren mit diesem Faktor: (1) Höherer Anteil variabler Kosten durch Umweltmanagement, (2) Investitionen können durch Umweltmanagement auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden, (3) Laufzeit der vorhandenen Anlagen durch Umweltmanagement länger, (4) längere Produktlaufzeit durch Umweltmanagement und (5) Zukünftige Investitionen durch Umweltmanagement genauer vorhersagbar.

Nach dem Modell von Kirchgeorg identifizieren Wagner und Schaltegger die Faktoren Rückzugs- und Widerstandstrategie[54] (16,7 % der Gesamtvarianz),

[53] Zu den dabei eingesetzten statistischen Methoden siehe Wagner und Schaltegger 2001: 12.

[54] korrelierend mit Widerstand gegen umweltschutzbezogene Ansprüche und Forderungen, Rückzug aus betroffenen Geschäftsfeldern und Verlagerung der Produktion ins Ausland

adaptive Strategie[55] (15,3 % der Gesamtvarianz) und eine kombinierte marktgerichtete und innengerichtete Umweltstrategie[56] (28,9 % der Gesamtvarianz).

Den „vermischten" Charakter der markt- und innengerichteten Umweltstrategie interpretieren Wagner und Schaltegger dahingehend, *„dass über die letzte Dekade die Abgrenzung zwischen einer Marktorientierung und einer Produktionsorientierung zunehmend verwischt wurde. Unternehmen, die bei diesem Faktor hohe Werte erreichen, können als ökologieorientierte Innovatoren bezeichnet werden"* (Wagner und Schaltegger 2001: 13). Sie sehen hier eine Unterstützung ihrer These des Trends zu einem nachhaltigen Unternehmertum. Unverständlich bleibt allerdings, warum sich Wagner und Schaltegger nicht zu dem offensichtlichen Widerspruch zweier Ergebnisse ihrer Studie äußern: Während in beiden hier dargestellten Strategieanalysen jeweils die marktorientierten Strategien die meisten Antworten erklären, rangieren die zur Umsetzung solcher Strategien unverzichtbaren Maßnahmen auf den hintersten Rängen der Häufigkeiten. Die „marktorientierten" Antworten zu strategiebezogenen Fragen verlieren damit an Glaubwürdigkeit und es drängt sich die Vermutung auf, dass sich die Beantwortung von Fragen nach der Marktrelevanz des Umweltmanagements eher am Wunsch als an der unternehmerischen Wirklichkeit orientiert - dies umso mehr, als mit dem *Fehlen von Wettbewerbsvorteilen* und der *fehlenden Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten* zwei der sechs wichtigsten Hemmfaktoren den produktbezogenen Umweltschutz betreffen (Wagner und Schaltegger 2001: 11).

Auf Basis von 187 Antworten ungarischer Unternehmen führen Harkai und Pataki (2001) in der vergleichbaren Untersuchung zum Umweltmanagementbarometer in Ungarn eine Clusteranalyse durch. Hier werden nur 27 Unternehmen (14,4 %) dem Cluster „Marktfokus" zugeordnet, was in diesem Falle der Häufigkeit der zur Umsetzung der Strategie erforderlichen Maßnahmen durchaus entspricht.

[55] korrelierend mit dem Abwarten der Konkretisierung von Umweltgesetzen und der Orientierung an der Konkurrenz

[56] korrelierend mit der sofortigen Anpassung an Umweltgesetze und –auflagen, verstärkte Investitionen in Umweltschutzmaßnahmen um gesetzliche Forderungen zu übertreffen, dem Bestreben, umweltbezogenen Ansprüchen voraus zu sein, der Erschließung neuer chancenreicher Märkte mit umweltfreundlichen Produkten sowie der Berücksichtigung umweltbewusster Konsumenten.

2.6 Die Bewertung von EMAS durch gesellschaftliche Stakeholder

Generell ist das Interesse an EMAS und UMS auf Unternehmen, die Unternehmensforschung und die Politik begrenzt. Umweltverbände haben sich in der ersten Hälfte der 90er-Jahre stärker mit UMS auseinander gesetzt[57], aber in den letzten Jahren ist das diesbezügliche Interesse deutlich zurückgegangen. UMS werden zunehmend in den Kontext freiwilliger Aktivitäten der Unternehmen eingeordnet. 1997 ordnet das Earth Council (www.ecouncil.ac.cr) EMAS auf seiner Rio+5 homepage der "role of business" zu und fordert in diesem Zusammenhang *"negotiated agreements must include specific targets and timetables set by government. The agreements should include indicators for progress and requirements with regard to transparency."* (Earth Council 1997). EMAS kommt mit dem Instrument der an die Öffentlichkeit gerichteten Umwelterklärung generell der Forderung nach Transparenz entgegen.

Das European Environmental Bureau (EEB) forderte während des EMAS-Revisionsprozesses mehrfach ein *"demanding and credible system"* (EEB 1999, EEB 2000). Die Einhaltung des Umweltrechts und der – aus EMAS II hinausgefallene - Einsatz der wirtschaftlich vertretbaren, besten verfügbaren Technologie sind hierfür die Maßstäbe des EEB, aber auch die Mitarbeiterpartizipation und die Transparenz sind bedeutende Forderungen. Denselben Blickwinkel nahm der Deutsche Naturschutzring nach der Vorstellung EMAS II ein (Röscheisen 2001). Er bezeichnet die fehlende Forderung nach der wirtschaftlich vertretbaren Anwendung der besten verfügbaren Technik in EMAS II als *„völlig unverständlich"*. Der DNR-Vertreter Helmut Röscheisen (2001) sieht die Ausdehnung der Anwendung von EMAS auf alle Typen von Organisationen zwar als Fortschritt, ist aber besorgt darüber, dass auch z. B. Kernkraftwerke teilnehmen können. Hier sieht er die Glaubwürdigkeit des Systems in Gefahr. Die mit der Umwelterklärung entstehende Transparenz ist auch für den DNR zentral.

Die Wirksamkeit freiwilliger Umweltmanagementsysteme wird vom BUND Hamburg schon deswegen kritisiert, weil die Zahl der teilnehmenden Unternehmen klein bleibt. „Geradezu erschreckend ist, ..., dass die Zahl der nach Öko-Audit zertifizierten Betriebe seit zwei Jahren stagniert. Die Wirtschaft will offensichtlich frei von Freiwilligkeit bleiben" (BUND 2000).

[57] Dies wurde z. B. in den Aktivitäten des BUND Arbeitskreises „Wirtschaft und Finanzen" deutlich, aber auch in einer Mitarbeit der Umweltverbände bei der Normung von Umweltmanagementsystemen.

Auch die Gewerkschaften bemängeln, dass die Forderung nach der wirtschaftlich vertretbaren Anwendung der besten verfügbaren Technik in EMAS II fehlt (Putzhammer 2001). Des Weiteren würden sie sich, trotz der Verbesserungen von EMAS II gegenüber EMAS I in dieser Hinsicht, mehr verpflichtende Elemente der Mitarbeiterpartizipation wünschen.

Aus der Sicht des BDI sind in vier Bereichen erhebliche Verbesserungen von EMAS II gegenüber EMAS I erreicht worden (Mittelbach 2001):

1. Die Struktur ist einfacher und transparenter.
2. Es besteht durch Übernahme von Teilen der ISO 14 001 nun Kompatibilität mit den privaten Standards der Wirtschaft.
3. Es besteht Klarheit darüber, dass die zusätzlichen Anforderungen von EMAS auf der Ebene der Umweltpolitik, der Umweltziele und im Bereich der Berichterstattung liegen.
4. Das neue Logo und Alternativen in der Nutzung der Umwelterklärung schaffen mehr Kommunikationsmöglichkeiten.

Aber die Industrie sieht auch Defizite, die die Teilnahmebereitschaft der Unternehmen einschränken (UNICE 1999a, Mittelbach 2001):

1. EMAS II ist nicht hinreichend mit anderen europäischen Regulierungsvorhaben vernetzt. Dies betrifft z. B. die Integrierte Produktpolitik, die IPPC-Richtlinie, den Emissionshandel und die Umwelthaftung.
2. Die nationalen Aktivitäten der Deregulierung sind generell kaum effektiv.
3. Nationale und regionale Deregulierungsaktivitäten sind nicht konsistent.

Generell wird EMAS als mögliches Instrument gesehen, das Vertrauen zwischen Unternehmen und Verwaltung, auf Basis verlässlicher Information und Kommunikation, zu erhöhen. Aber der Staat verharrt bei der Gewerbeaufsicht doch sehr beim „command and control" Ansatz und die Deregulierung kommt nicht voran. Dies wirkt sich auch auf die Teilnehmerzahl von EMAS und ISO 14 001 aus. *"Therefore UNICE considers that a valid differentiation of EMAS Registration from ISO 14 001 certification should also be through the provision of some form of direct regulatory relief for EMAS-registered organisations"* (UNICE 1999b). Deregulierungsvorteile, die außer EMAS-Teilnehmern auch ISO 14 001-Teilnehmern zugute kommen, werden aber eher die Teilnehmerzahlen der ISO 14 001 erhöhen, da EMAS in der Wirtschaft als aufwändiger gilt. Lothar Knopp (2001) sieht auch aus rechtlicher Sicht die Entlastungspotenziale noch nicht so weit

entwickelt, dass die Teilnahme an EMAS für die Wirtschaft attraktiv würde[58]. In Anbetracht der begrenzten wirtschaftlichen Bedeutung aller vorstellbaren Deregulierungsschritte sieht er es auch als unvermeidlich an, die Marktwirkung von EMAS zu erhöhen.

2.7 Fazit

Insgesamt führt die Inaugenscheinnahme der Anwendung von Umweltmanagementsystemen in der Wirtschaft zu Zweifeln, was ihre produktbezogene Wirksamkeit und den Wandel der Produkte zur Nachhaltigkeit hin angeht.

Die Motive der Unternehmen zur Einführung von Umweltmanagementsystemen sind eher auf Effizienz und kontinuierliche Verbesserung als auf Produktinnovationen gerichtet, und auch langfristig bleibt Kostensenkung wichtiger als Innovation. Dementsprechend spielen produktbezogene Ziele und Maßnahmen eine im Vergleich geringe Rolle in den Umweltprogrammen der Unternehmen.

In der Umwelterklärung sind zwar produktbezogene und auf den ganzen ökologischen Lebenszyklus gerichtete Informationen von hohem Interesse für LeserInnen, jedoch ist insgesamt die Zukunft der Umwelterklärung zweifelhaft. Zu viele Unternehmen planen in Zukunft eher eine Zertifizierung nach ISO 14 001 und die Zahl der EMAS-Teilnehmer ist rückläufig. Eine den produktbezogenen Umweltschutz unterstützende Wirkung der Erstellung von Umwelterklärungen wird daher wohl auch eher die Ausnahme bleiben.

Weiter ist es generell schwierig, die umweltentlastende Wirkung von UMS betriebsübergreifend zu belegen. Über den Einzelfall hinausgehende, wirklich belastbare Studien hierzu sind nicht bekannt.

Hinsichtlich der ökonomischen Wirkungen herrscht, aufgrund ihrer einfacheren Erhebbarkeit, mehr Klarheit. Über Kostensenkungen durch Material-, Energie- und Wassereffizienz in vielen Branchen besteht kein Zweifel, woraus auch auf zumindest relative ökologische Wirkungen geschlossen werden kann. Aufgrund abnehmenden Grenznutzens sind allerdings kontinuierliche kleinere Effizienzgewinne zu erwarten. Hinsichtlich der Vorteile am Markt und der Absatzchancen für ökologische Produkte sind zumindest Zweifel an ökonomischen Vorteilen für diesbezüglich aktive Vorreiter im Umweltmanagement angebracht.

[58] Auch Diez Horneffer (2001: 368) konstatiert, dass die Schwächen des Systems kaum abgemildert worden sind.

Die Innovationswirkung von UMS fokussiert nach Aussage der wenigen vorliegenden Studien auf organisatorische sowie auf low-tech Innovationen, wie sie für den prozessbezogenen KVP typisch sind.

Die Vermutung einiger Autoren, im Zuge der Implementation eines UMS würde nach Herstellen der Rechtssicherheit und Abschöpfen der Effizienzgewinne quasi automatisch eine zweite, eher auf Produkte und strategische Erfolgspotenziale gerichtete Phase erreicht werden, wird aus neueren Studien mehr widerlegt als bestätigt. Eher folgt aus diesen Untersuchungen, dass sowohl der Aufbau des UMS wie auch die produktbezogenen und auf nachhaltige Innovationen gerichteten Aktivitäten gemeinsam auf intrinsischer Motivation der jeweils Verantwortlichen beruhen. Damit aber tut sich ein neuer Fokus auf in der Suche nach den treibenden Momenten einer Entwicklung der Unternehmen zur Nachhaltigkeit: Nicht mehr auf dem Instrument – Umweltmanagement –, sondern auf den das Unternehmen gestalteten Personen ruht nunmehr die Neugier. In ihnen können Motivationen und Gestaltungskräfte vermutet werden, die den Wandel zur Nachhaltigkeit befördern. In den folgenden Kapiteln, und damit im gesamten weiteren Verlauf dieser Arbeit, werden daher Entrepreneure im Zentrum stehen, Personen, die durch Gründung oder radikale Umgestaltung eines Unternehmens Fortschritte zur Nachhaltigkeit anstreben und manchmal auch erreichen.

Zunächst aber sollen aus dem in diesem Kapitel Gesagten in Verbindung mit einigen Erkenntnissen aus der Forschung zu Organisationen und Institutionen (vgl. Abschnitt 3.1.7) zwei Hinweise mit Bedeutung für die Weiterentwicklung von Umweltmanagementsystemen gegeben werden. Diese Ansatzpunkte werden zum einen im Bereich der Unternehmenskultur, zum anderen im Bereich von Produktpolitik und Qualitätsmanagement gesehen.

Umweltmanagement und Unternehmenskultur

Die Tatsache, dass durch die meisten Anwender von Umweltmanagementsystemen weder eine deutliche Beeinflussung der Strategie noch eine Veränderung der Produkt- und Marktpolitiken des Unternehmens erreicht werden kann, lässt sich dahingehend interpretieren, dass in den Unternehmen erhebliche Widerstände gegen radikalere (System-) Innovationen zur Nachhaltigkeit bestehen. Diese mögen ihre Ursachen in eingeprägten, nicht-nachhaltigen Wertorientierungen haben. Die Existenz dieser Widerstände wird zwar durch die Ergebnisse der in diesem Kapitel dargestellten Studien nicht explizit bestätigt, die Ergebnisse spiegeln allerdings ein Bild wider, wie es nach der Theorie des organizational imprinting (vgl. Abschnitt 3.1.7) zu erwarten wäre. Nach dieser Theorie wäre im Regelfall davon auszugehen, dass vor dem Beginn der Implementation eines Umweltmanagementsystems das

Wert- und Zielsystem des Unternehmens wesentlich durch Gewinnorientierung, in zweiter Linie auch durch die Einsicht in die Notwendigkeit zur Einhaltung rechtlicher Vorschriften, bestimmt war. Aufgrund der immer wieder wesentlichen Widersprüche zwischen langfristig ökologischem Verhalten und kurzfristiger Gewinnorientierung ist nach der Theorie des organizational imprinting daher zu erwarten, dass eine hohe Resilienz der überkommenen Gewinnorientierung besteht. Diese macht die Übernahme neuer Werte, hier der ökologischen Langfristorientierung unter Hintanstellung kurzfristiger Profite, unwahrscheinlich und führt im Ergebnis dazu, dass nur diejenigen ökologischen Maßnahmen angegangen werden, die mit den Zielen der Gewinnorientierung und der Einhaltung des Rechts kompatibel sind. Diese Annahme würde erklären, warum genau diese beiden Maßnahmentypen die Umweltprogramme dominieren.

Eine Bewegung in Richtung Nachhaltigkeit würde daher erfordern, dass das Werte- und Zielsystem des Unternehmens mit den Werten und Zielen der Nachhaltigkeit, wie sie in der Gesellschaft ständig neu entstehen, kohärenter gemacht wird. Dies aber ist eine Leistung, die aus dem Umweltmanagementsystem selbst heraus im Regelfall nicht erbracht werden kann. Zwar ist das Umweltmanagementsystem: *„der Teil des übergreifenden Managementsystems, der die Organisationsstruktur, Planungstätigkeiten, Verantwortlichkeiten, Methoden, Verfahren, Prozesse und Ressourcen zur Entwicklung, Implementierung, Erfüllung, Bewertung und Aufrechterhaltung der Umweltpolitik umfasst“* (ISO 14 001/1996: 7), jedoch ist der Zugriff des Umweltmanagementsystems auf die Ausrichtung der Umweltpolitik und noch viel mehr auf die allgemeinen strategischen Ziele des Unternehmens notorisch schlecht.

An dieser Stelle kann zunächst Forschungsbedarf artikuliert werden. Die Entstehung und Veränderung der Umweltpolitik des Unternehmens gehört zu denjenigen Bereichen im Kontext der Umweltmanagementsystemforschung, die wenig erforscht sind. Hier würde sich anbieten, aus der Unternehmenskulturforschung heraus Fragen zu entwickeln und damit die Möglichkeiten zu klären, die für die Festlegung der Umweltpolitik im Rahmen der „eingeprägten“ Werte eines real existierenden Unternehmens überhaupt bestehen. Weiter wäre zu Fragen, welche Hinweise die Unternehmenskulturforschung im Hinblick auf eine angestrebte Veränderung der Unternehmenskultur in Richtung Nachhaltigkeit zu geben hat.

Aber auch die Umsetzung einer erfolgreich veränderten und neu auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmenspolitik wird u. U. Schwierigkeiten bereiten, z. B. aufgrund eingeprägter Werte auf Seiten von Beschäftigen in Produktentwicklung und Marketing. Von einer Kooperation aller Beschäftigten ist

also nicht generell auszugehen. Als Konsequenz ergibt sich die Einsicht, dass eine etwa bei der Geschäftsleitung vorliegende Intention der ökologischen Anpassung der Produktstrategie besondere Maßnahmen erfordert. Diese könnten z. B. – in Anlehnung an die Gedanken von van de Ven (vgl. Abschnitt 3.1.8.2) – in einer auf die Beschäftigung einschlägig kompetenter und engagierter Personen gerichteten Personalpolitik der Entwicklungs- und Marketingabteilung bestehen. Sie könnten aber auch durch die Ausgründung oder die Akquisition eines bereits ökologisch orientierten Unternehmens[59] die Veränderung der Kultur der Entwicklungsabteilung umgehen.

Umweltmanagement und Qualitätsmanagement

Weitere Maßnahmen zur Veränderung der Produkt- und Marktstrategie von Unternehmen sind im Rahmen einer integrierten Produktpolitik vorstellbar, wie sie z.B. von Rubik (2002) skizziert wurde. Jede Art von Veränderung des Marktes durch andere Unternehmen, den Staat oder durch kooperative Ansätze kann indirekt auch die Produkt- und Marktpolitik von Einzelunternehmen verändern. Die Handlungsmöglichkeiten reichen von der Innovations- und Forschungsförderung über Selbstverpflichtungen bis zu Steuern und Abgaben. Gemeinsam ist allen diesen Instrumenten, dass sie unternehmensübergreifend sind und das Einzelunternehmen als Impuls von außen erreichen. Sie sind nicht Ergebnis von Umweltmanagement und können dies auch nicht sein. Und für die Umsetzung der aus solchen Impulsen folgenden Konsequenzen für die Führung des Unternehmens ist das Qualitätsmanagement u. U. geeigneter als das Umweltmanagement. Denn im Qualitätsmanagement werden alle kunden- und produktbezogenen Fragen geregelt. Und genau um das Management solcher Fragen geht es hier. Verstärkt bearbeitet werden müsste dementsprechend die Schnittstelle von Qualitäts- und Umweltmanagement mit dem Ziel, die realen Dynamiken im Sinne möglichst schneller Fortschritte zur Nachhaltigkeit nutzbar zu machen.

[59] Zukauf oder Ausgründung als Institutionalisierungsform zur strategischen Durchsetzung von Nachhaltigkeitsinnovationen beobachten z. B. Klaus Fichter und Marlen Arnold (2003: 45) bei der Untersuchung einer Reihe von Fallbeispielen.

Kapitel 3**:**
Entrepreneurship

Aufgabe dieses Kapitels ist es, die theoretischen Grundlagen für die Bearbeitung der zweiten Fragestellung dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1) zu schaffen. Diese umfasst die Fragen nach den Entrepreneuren, die Unternehmen gründen, nach den Entwicklungen, die zu einer Gründung führen, und der Rolle, die gesellschaftliche Entwicklungen und soziale Beziehungen im Vorfeld der Gründung spielen.

Das Kapitel gibt dazu einen knappen Überblick über das Bild der UnternehmerIn, bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts war es fast nur ein Bild des Unternehmers, in der ökonomischen Theorie und wird dabei insbesondere Beiträge aus der Deutschen Historischen Schule, der österreichischen Schule und der Institutionenökonomie detailliert darstellen. Auch die sozioökonomische Sicht auf den Entrepreneur wird geschildert. Im Anschluss wird ein Überblick über die Arbeiten zu persönlichkeitsorientierten Ansätzen der Entrepreneurshipforschung gegeben. Die Darstellung einiger persönlichkeitsbasierter Modelle des Gründungsverhaltens stellt dann den Übergang zu einer Reihe soziodemografischer Ergebnisse empirischer Untersuchungen dar, mit denen das Kapitel schließt.

3.1 Der Entrepreneur in der ökonomischen Theorie

Seit dem 17. Jahrhundert ist der Entrepreneur Gegenstand vielfältiger theoretischer Überlegungen. Diese Überlegungen kreisen um eine Reihe von Themen, die über die Jahrhunderte hinweg immer wieder diskutiert werden. Solche Themen sind die Funktion des Entrepreneurs im ökonomischen System im Allgemeinen und im Unternehmen im Besonderen, Anforderungen an die Person des Entrepreneurs, die Frage des unternehmerischen Gewinnes und seines Charakters als Arbeitslohn oder Risikoprämie, Fragen von Unsicherheit, Risiko, Wissen und der Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, die Personalführung, aber auch die Quelle der Motivation Entrepreneurs, als solcher überhaupt tätig zu werden. Seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurde auch die Frage des Beitrags des Entrepreneurs zu

Dynamik und Innovation im Wirtschaftssystem zentral, besonders bei der kritischen Auseinandersetzung mit dem Raum, den die neoklassische Theorie dem Entrepreneur (nicht) lässt. In der Fülle des Materials stellt das folgende Kapitel die Aspekte der Funktionen und Eigenschaften des Entrepreneurs, seiner Motivation und seines Beitrages zu Innovation und Dynamik in den Vordergrund, da diese mit Blick auf eine Ausrichtung der Gründung auf ökologische Produkte und damit auf eine (innovative) Veränderung des Marktes vertiefter Betrachtung bedürfen. Die Aspekte des Gewinnes oder Lohns sowie auch Fragen von Risiko und Unsicherheit werden eher am Rande und nur so weit behandelt, wie sie zum Verständnis erforderlich scheinen.

3.1.1 Vom späten Merkantilismus bis zur klassischen politischen Ökonomie

Die ältesten Hinweise auf die Person des Unternehmers in der europäischen Geschichte der Ökonomie findet Burkhard Welzel (1995: 42 ff.) in der Behandlung der Person des Kaufmanns durch die Merkantilisten. Seine Funktion als Risikoträger und der daraus berechtigterweise folgende Gewinn werden schon 1664 durch Thomas Mun (1571 – 1641) beschrieben, der auch dessen Wissen als Voraussetzung des Erfolgs erkennt. Die Bedeutung der Übersee- und Großhändler, die im Austausch für Waren Geld ins Land bringen und so die Wohlfahrt des Staates und des Fürsten mehren, wird auch durch Johann Joachim Becher (1635 – 1682) hervorgehoben. Dieser befasst sich schon 1688 auch mit den Persönlichkeitsmerkmalen, die einen Unternehmer ausmachen (Welzel 1995: 44). Neben Erfahrungen und Wissen sieht er „Resolution" als notwendig an, worunter er Entschlossenheit, Unternehmungslust und Risikobereitschaft versteht.

Als wichtigste Quelle der frühen politischen Ökonomie, die sich umfassender mit der Funktion des Unternehmers beschäftigt, gilt ein Text des irischen Bankiers Richard Cantillon (1680 – 1734), dessen „*Essai Sur la Nature du Commerce en Général*" erst Jahre nach seinem Tode 1755 veröffentlicht wurde[60]. Cantillon sieht die Ökonomie als in die Gesellschaft eingebettet (Casson 1999: 45). Er rechnet die

[60] Auf der homepage der New School (cepa.newschool.edu/het/profiles/cantillon.htm vom 28.11.2003) heißt es zu Cantillons Essay wie folgt: *"Cantillon's entire reputation rests on his one remarkable treatise, Essai Sur la Nature du Commerce en Général which was written in French circa 1732 and published anonymously in England some twenty years after his death (some claim it was only a French translation of a lost English original)."* Die französische Veröffentlichung von 1755 ist als Übersetzung aus dem Englischen gekennzeichnet.

Händler[61] und Handwerker den Unternehmern zu und charakterisiert sie durch ihren Umgang mit Unsicherheit: *„Ces Entrepreneurs ne peuvent jamais savoir la quantité de la consommation dans leur Ville, ni même combien de tems leurs Chalans acheteront d'eux, vu que leurs Rivaux tacheront par toutes sortes de voies de s'en attirer les Pratiques: tout cela cause tant d'incertitude parmi tous ces Entrepreneurs, qu'on en voit qui font journellement banqueroute.“* (Cantillon 1755a: Kapitel 13)[62]. Damit ist er der Erste, der neben dem Risiko des Verlustes, z. B. einer Schiffsladung auf See, die Unsicherheit, z. B. des Verkaufspreises, als davon verschieden einführt. Für die Zahl der aktiven Unternehmer, z. B. die Zahl der Hutmacher in einer Stadt, geht Cantillon von einem Gleichgewicht aus, welches sich in Abhängigkeit von den Profitchancen über Bankrotte bzw. Neugründungen in Abhängigkeit von der Nachfrage einstellt (Cantillon 1755b: 53). Cantillon´s Unternehmer ist aber ein Makler, der feststehende Konsumbedürfnisse erfüllt indem er Produkte zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stellt. Innovativ im engeren Sinne des Wortes muss er nicht sein.

Nach dem Tod Cantillon´s gewann die von dem französischen Arzt und Wirtschaftstheoretiker Francois Quesnay (1694 – 1774) maßgeblich beeinflusste ökonomische Reformbewegung der Physiokraten erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der ökonomischen Theorie (Kettern 1994). Sie übertrug die Vorstellung von einer allem menschlichen Leben innewohnenden Harmonie auf die Wirtschaft und forderte eine freie Entfaltung der natürlich angelegten Ordnungsstrukturen. Zentraler Gedanke des Physiokratismus war der Gedanke, allein die landwirtschaftliche Produktion sei im eigentlichen Sinne produktiv. Handel, Handwerk (später Industrie) seien nur in der Lage, die Erzeugnisse der Landwirtschaft - hierzu zählten auch Bergbau, Jagd und Fischfang - zu verteilen, weiterzuverarbeiten oder zu konsumieren. Das Eigentumsrecht der Grundbesitzer hat für die Physiokraten eine zentrale Bedeutung, denn sind diese auch prinzipiell unproduktiv, so obliegt ihnen doch, die Verwertung des Bodens vorzubereiten und für die Bebauung zu sorgen (Biesecker und Kesting 2003: 44). In der Theorie der

[61] Die Existenz von Händlern sieht er in der Unmöglichkeit begründet, dass sich die Stadtbewohner nur mit unangemessenem Aufwand direkt auf dem Land mit den dortigen Produkten eindecken können, auf die sie aber angewiesen sind. Auch ist die Lagerhaltungsmöglichkeit im Privathaushalt begrenzt: *„Wine is almost the only article of consumption stocked in a family“* (Cantillon 1755b:49).

[62] In der englischen Fassung lautet das obige Zitat: *„These Undertakers can never know how great will be the demand in their City, nor how long their customers will buy of them since their rivals will try all sorts of means to attract customers from them. All this causes so much uncertainty among these Undertakers that every day one sees some of them become bankrupt”* (Cantillon 1755: 51).

Physiokraten ist der Mensch ein passives Wesen. Erst ein Schüler Quesnay´s, der Abt Nicolas Baudeau (1730 – 1792), beschreibt den Entrepreneur als ökonomischen Akteur und sieht ihn als Innovator, der neue Ideen und Techniken zur Kostensenkung und damit Profitsteigerung entwickelte (Robert Hébert und Albert Link 1988: 31). Die Trennung zwischen Kapitalist und Entrepreneur wurde ebenfalls aus den Reihen der Physiokraten, von Anne-Robert Jacques Turgot (1727 – 1781), angedacht (Hébert und Link 1988: 34). Der Kapitalist hat nach Turgot die Möglichkeit, sein Kapital zu verleihen, und kann also, aber muss nicht selbst unternehmerisch tätig werden. Turgot erkennt aber nicht die mögliche Existenz eines Entrepreneurs ohne Kapital, sondern sieht die Möglichkeit unternehmerischer Tätigkeit immer an Kapitaleigentum gebunden (Hébert und Link 1988: 33 f.).

Die Frage der Ideen und der neuen Impulse, die einzelne Personen in die Gesellschaft tragen, bewegte schon den schottischen Philosophen David Hume (1711 – 1776) beim Schreiben seines Essay „of commerce“ (1742). Er sieht nur wenige, deren Denken kreativ ist: *„The greater part of mankind may be divided into two classes; that of shallow thinkers, who fall short of the truth; and that of abstruse thinkers, who go beyond it. The latter class are by far the most rare: and I may add, by far the most useful and valuable. They suggest hints, at least, and start difficulties, which they want, perhaps, skill to pursue; but which may produce fine discoveries, when handled by men who have a more just way of thinking. At worst, what they say is uncommon; and if it should cost some pains to comprehend it, one has, however, the pleasure of hearing something that is new”* (Hume 1809: 269). Die Ideen der “abstruse thinkers” sieht er in Händen der “men who have a more just way” reifen und zu gesellschaftlicher Wirksamkeit sich entwickeln. Die Bedeutung des Einzelnen für die Gesellschaft hebt er auch in seinem *„Essay of the rise and progress of the artes and sciences“* hervor (Hume 1809/1742: 115 f.).

Diese Trennung wurde auch durch den Begründer der klassischen politischen Ökonomie, Adam Smith (1723 – 1790), weiterentwickelt. *„Many improvements have been made by the ingenuity of the makers of the machines, when to make them became the business of a peculiar trade; and some by that of those who are called philosophers or men of speculation, whose trade it is not to do anything, but to observe everything; and who, upon that account, are often capable of combining together the powers of the most distant and dissimilar objects”* (Smith 1937/1776: 10). Smith´s Verständis des Innovators (philosopher oder speculator) war seiner Zeit voraus. Er sah Innovation als Folge von Arbeitsteilung und diese wiederum als abhängig von der Größe des Marktes. Letztlich tritt Innovation damit zunächst in Märkten auf, die durch niedrige Transportkosten besonders groß werden (Hébert und Link 1988: 49). Wichtig war Smith auch die Frage des unternehmerischen

Wagnisses: So bemerkt er, dass *„… the establishment of any new manufacture, of any new branch of commerce, or of any new practice in agriculture, is always a speculation, from which the projector promises himself extraordinary profits"* (Smith 1937/1776: 114). Insgesamt sehen Hébert und Link (1988: 55) aber sowohl bei Smith als auch in der britischen klassischen politischen Ökonomie insgesamt wenig Raum für innovative Entrepreneure. Die Unternehmer[63] wurden eher als die Produktion organisierende Kapitalisten dargestellt, die Kapital ansammeln, Arbeiter beschäftigen und die Produktion mit dem Wunsch zur Erzielung von Profit[64] überwachen und denen der Sinn für tiefer gehende Innovationen weitgehend fehlt.

Der Beitrag von David Ricardo (1772 – 1823) zur Unternehmertheorie wird als gering beurteilt (Kirzner 1988: 66, Hébert und Link 1988: 49) oder überhaupt nicht erwähnt (Welzel 1995). Mehr noch als Smith werfen Hébert und Link (1988: 50) Ricardo dies als Defizit vor, da Ricardo die hierzu differenzierteren Arbeiten von Say zumindest hätte kennen und rezipieren können. *„It is noteworthy that in the correspondence between Say and Ricardo, neither the nature nore the role of the entrepreneur is once mentioned, the usual discussion focusing instead on the topic of value"* (Hébert und Link 1988: 50).

Jean Baptiste Say (1767 – 1832) fällt der Verdienst zu, als erster Ökonom die Kombination von Produktionsfaktoren als Kern der Unternehmerfunktion herausgearbeitet (Welzel 1995: 50 f.) und damit den Begriff „Entrepreneur" quasi formalisiert zu haben (Hébert und Link 1988: 50). Auch die Unternehmertätigkeit sieht er als menschliche Arbeit, als geistige Leistung der Faktorkombination, der Say einen Unternehmergewinn zubilligt, die sich vom Kapitalzins unterscheidet. Durch das Anstreben von Gewinn muss sich der Entrepreneur auf die Nachfrageseite des Marktes konzentrieren und den Bedarf richtig abschätzen. Unternehmergewinne werden aber dynamisch sein, da sie von Wettbewerbsprozessen abhängen (Say 1971/1803: 83).

1819 entwarf Claude Henri de Rouvroy, Comte de Saint-Simon (1760-1825) in seinem Buch „L'Organisation" die Vision einer Gesellschaftsordnung, in der Wissenschafter und Industriekapitäne und nicht Bischöfe und Großgrundbesitzer das Sagen haben sollten (Michael Hampe 2001: 72). Wissenschafter, und zwar Naturwissenschafter, als diejenigen, die die strengen Gesetze der Welt kannten,

[63] Anwendung fanden meistens die Begriffe undertakers, projectors und auch adventurers. Mit dem Blick auf Innovatoren kamen, wie oben bereits erwähnt, bei Smith die Begriffe philosopher und speculator hinzu.

[64] Smith baut seine ökonomische Analyse generell auf dem Eigennutz des Menschen auf (Biesecker und Kesting 2003: 50).

sollten die Welt auch sozial gestalten. Saint-Simon´s Gesellschaft erforderte Entrepreneure, die gesellschaftliche Ziele in ökonomische Projekte umsetzen konnten (Hébert und Link 1988: 43). Dies bedeutet, dass die Inhalte und Absichten unternehmerischer Aktivitäten – ob sie nämlich zum Erreichen anerkannter gesellschaftlicher Ziele beitragen - politische Bedeutung bekamen. Saint-Simon könnte damit der erste Ökonom sein, für den nicht nur das „wie", sondern auch das „was" der Produktion Bedeutung bekam[65].

3.1.2 Der wissenschaftliche Sozialismus

Als dominierender Autor des wissenschaftlichen Sozialismus hat Karl Marx (1818 – 1883) das Unternehmerische des Kapitalisten nur wenig bearbeitet. Zwar räumt er dem Kapitalisten als treibende Kraft des Fortschritts ein historisches Existenzrecht ein (Marx 1975: 200 f. und 618), die Funktion des Kapitalisten definiert er aber kaum anders als die englischen Ökonomen: Der Kapitalist beschafft die Produktionsfaktoren inklusive der Arbeitskraft und lässt sie unter seiner Leitung durch die Arbeiter kombinieren. Dabei kann er die Überwachung delegieren. Marx unterscheidet zwischen dem nur Kapital gebenden „Geldkapitalisten" und dem die Unternehmung leitenden, „fungierenden Kapitalisten". Den Profit spaltet Marx entsprechend in Zins und Unternehmergewinn auf. Dem Geldkapitalisten kommt der Zins als *„Frucht des Kapitaleigentums"* (Marx 1975: 387) zu, dem fungierenden Kapitalisten erscheint der Unternehmergewinn als *„ausschließliche Frucht der Funktionen, die er mit dem Kapital verrichtet"* (Marx 1975: 387). Den fungierenden Kapitalisten sieht Marx *„in seinem Hirnkasten die Vorstellung"* entwickeln, dass sein Unternehmergewinn *„selbst Arbeitslohn ist, Aufsichtslohn, wages of superintendence of labour, höherer Lohn als der des gewöhnlichen Lohnarbeiters, 1. weil sie kompliziertere Arbeit ist, 2. weil er sich selbst den Arbeitslohn auszahlt"* (Marx 1975: 393). Den Aufsichtslohn sieht er insbesondere dort, z. B. in Aktiengesellschaften, klar hervortreten, wo ein Dirigent für diese Aufgaben beschäftigt wird.

Marx sieht die Unternehmerfunktion als eng mit dem Kapitalbesitz verbunden an und kann keine produktive Leistung des Kapitalisten erkennen, da sie auf Ausbeutung orientiert ist und selbst keinen Mehrwert schafft (Marx 1975: 292 f. und 888). *„Die Hauptagenten …. (der kapitalistischen, JC) Produktionsweise selbst, der Kapitalist und der Lohnarbeiter, sind als solche nur Verkörperungen,*

[65] Auch die Physiokraten unterschieden nach den Produkten, nämlich landwirtschaftlich oder nicht. Erst bei Saint-Simon wird aber die Unterscheidung mit dem Beitrag zur Erreichung gesamtgesellschaftlicher Ziele begründet.

Personifizierungen von Kapital und Lohnarbeit; bestimmte gesellschaftliche Charaktere, die der gesellschaftliche Produktionsprozeß den Individuen aufprägt; Produkte dieser bestimmten gesellschaftlichen Produktionsverhältnisse" (Marx 1975: 887).

Besondere Vorteile sieht Marx für denjenigen *„Kapitalisten, der Erfindungen usw. nutzt, bevor sie verallgemeinert sind"* (Marx 1975: 244). Dieser kann einen Surplusprofit aufgrund besonders günstiger Produktionskosten realisieren, weil *„…beßre Arbeitsmethoden, neue Erfindungen, verbesserte Maschinen, chemische Fabrikgeheimnisse etc., kurz, neue, verbesserte, über dem Durchschnittsniveau stehende Produktionsmittel und Produktionsmethoden angewandt werden"* (Marx 1975: 657). Er sieht allerdings die Erfindung nicht als Gegenstand der Aktivität des Unternehmers, sondern als „allgemeine Arbeit". *„Allgemeine Arbeit ist alle wissenschaftliche Arbeit, alle Entdeckung, alle Erfindung"* (Marx 1975: 114). Diese allgemeine Arbeit erkennt und verwertet der Kapitalist zu seinem Vorteil. Marx kritisiert *„die wertloseste und miserabelste Sorte von Geldkapitalisten, die aus allen neuen Entwicklungen der allgemeinen Arbeit des menschlichen Geistes und ihrer gesellschaftlichen Anwendung durch kombinierte Arbeit den größten Profit ziehen"* (Marx 1975: 114). Es wird aus dem Gesagten deutlich, dass Marx Innovationen nicht als unternehmerische, sondern eher als gesellschaftliche Aufgabe sieht. Der Kapitalist eignet sich die Erfindungen an und nutzt sie zum Zwecke der Senkung der Produktionskosten und damit zur Erzielung von Surplusprofiten.

Das insgesamt instrumentelle Bild des Unternehmers bei Marx schließt die Analyse persönlicher Eigenschaften und insgesamt die Beschäftigung mit dem Unternehmer als Person letztlich aus[66]. Marx sieht den Kapitalisten als *„Träger von Klasseninteressen"* (1977: 16) und fährt fort: *„Weniger als jeder andere kann mein Standpunkt, der die Entwicklung der ökonomischen Gesellschaftsformation als einen naturgeschichtlichen Prozeß auffaßt, den einzelnen verantwortlich machen für Verhältnisse, deren Geschöpf er sozial bleibt, sosehr er sich auch subjektiv über sie erheben mag."* Als Beitrag von Marx zur Entrepreneurshipforschung mag Urmila Goel (1998: 185) allenfalls die Frage erkennen, inwieweit denn der Entrepreneur über Gestaltungsfähigkeit überhaupt verfügt und in welchem Ausmaß er als Sklave der Umstände zu sehen ist.

[66] Marx kennt zwar den Unternehmergewinn, der Unternehmer als Person taucht jedoch in seinen Werken nicht auf (Welzel 1995: 56).

3.1.3 Die deutsche historische Schule

Für die Ökonomen der deutschen historischen Schule war der Entrepreneur ein durchaus wesentlicher Akteur der Volkswirtschaft. Friedrich List (1789 - 1846) als unmittelbarer Vorläufer der historischen Schule, sah im Entrepreneur eine mit Unternehmungsgeist ausgestattete Person, die Einfluss auf die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung zu nehmen im Stande war (Welzel 1995: 57 ff.). Das Wirken des Entrepreneurs führt mit wirtschaftlichem auch zugleich zu gesellschaftlichem Fortschritt. Der Unternehmer fördert einerseits die Humankapitalbildung[67] und nutzt andererseits das erworbene Wissen zu einer praktischen Anwendung für die Erstellung neuer Güter, Techniken etc. Der Unternehmer wird nach List als Träger und Förderer des Humankapitals erkannt, denn je stärker sich das Wissen unter den Gewerbetreibenden verbreitet, umso schneller und erfolgreicher gelingt seine Umsetzung in Erfindung und Realisierung marktfähiger Produkte. Damit findet sowohl wissenschaftlicher als auch technisch-wirtschaftlicher Fortschritt statt (List 1927/1841: 269). Hier wird schon bei List die von Smith und Ricardo grundsätzlich verschiedene Sichtweise der deutschen historischen Schule auf das (ökonomisch handelnde) Individuum deutlich. List kritisiert den Individualismus, den Adam Smith in der ökonomischen Theorie entwickelt sieht, und stellt stattdessen die Nation in den Mittelpunkt der Analyse. Folgerichtig werden in seinen Arbeiten Wechselwirkungen zwischen individuellem Handeln und Gesellschaft thematisiert (Biesecker und Kesting 2003: 108).

Motiviert wird List´s Entrepreneur durch Aufgabe, Prestige[68] und Konkurrenz (Welzel 1995: 58). Der Blick auf die Motive geht hier deutlich über die Beschränkung auf das Profitmotiv hinaus. *„The historicists believed that in order to understand man`s economic behaviour and the institutions that constrain it, economics must describe human motives and behavioural tendencies in psychologically realistic terms"* (Hébert und Link 1988: 102).

Wilhelm Roscher (1817 – 1894), als Begründer der älteren historischen Schule, sieht im Entrepreneur den Besitzer einer Unternehmung, der diese eigenverantwortlich führt, und dem Risiko und Gefahr von verschiedenen Seiten drohen (Welzel 1995: 60). In seinen 1854 erschienenen *„Grundlagen der Nationalökonomie"* gebraucht Roscher den Ausdruck „Gewinn" nicht und

[67] Bei der Beschreibung der Arbeiten von List benutzt Welzel (1995: 59) den Begriff der Humankapitalbildung, der erst später entstanden sein dürfte.

[68] Die Idee der Motivation des Entrepreneurs durch Prestige taucht erst fast 150 Jahre später bei Casson als „Respekt" wieder auf.

beschreibt den Entrepreneur als Eigentümer und eigenverantwortlichen Manager, dessen Einkommen, neben den Anteilen aus Zinsen und ggf. Pacht, im Wesentlichen ein Lohn für seine Arbeit ist (Hébert und Linkl 1988: 103).

Gustav von Schmoller (1838 – 1917), als Vertreter der jüngeren historischen Schule, definiert den Entrepreneur als *„diejenige physische und moralische Person, auf deren Rechnung privatrechtlich die Unternehmung geführt wird“* (von Schmoller 1893: 2) und sah den Entrepreneur als kreativen Organisator, dessen Rolle Innovation und die Initiierung neuer Projekte mit umfasst (Hébert und Linkl 1988: 103). Wie List bringt auch Schmoller das Wirken des Entrepreneurs in Zusammenhang mit Fortschritt: nämlich des Verkehrs, der Technik und des Maschinenwesens (von Schmoller 1900: 430). Die Motivation des Entrepreneurs bei Schmoller begründet sich im Gewinnstreben (von Schmoller 1900: 413 f.). Schmoller ist als Zeitgenosse von Carl Menger exponiert in den 1. Methodenstreit zwischen der historischen Schule und der Neoklassik Mitte der 80er-Jahre des 19. Jahrhunderts eingebunden. Inhaltlich ging es um das Gegeneinander von induktiver und deduktiver Methode. Schmoller vertrat mit der historischen Schule die induktive Methode, die er auch in der Erforschung des Entrepreneurs anwendete: *„Schmoller amassed mountains of historical data in order to analyze actual economic behaviour. From his examination of this data he discovered a unique central factor in all economic activity – the enterprising spirit, the* Unternehmer *or entrepreneur”* (Hébert und Link 1988: 103). Dagegen vertrat Menger die deduktive Methode, die aus der Beobachtung der Realität abstrakte Kategorien entwickelt, daraus Hypothesen bildet und dann Schlüsse zieht (Biesecker und Kesting 2003: 111). Während also Menger die Nationalökonomie als „exakte“ Methode an die Naturwissenschaften angelehnt sah, trat Schmoller dafür ein, sie als Sozialwissenschaft zu sehen[69].

Werner Sombart (1863 – 1941) sieht im Zentrum des Wirtschaftslebens den lebendigen Menschen mit seinen Gedanken, Strebungen, Zielsetzungen, Willensregungen und Leidenschaften (Welzel 1995: 64). Welzel schreibt Sombart das Verdienst zu, den Schritt von einer statischen zu einer dynamischen Wirtschaftsauffassung gegangen zu sein und den Entrepreneur als Ursache hierfür benannt zu haben. Sombarts Unternehmer soll gleichzeitig Fach-, Kauf- und Finanzmann und daneben Erfinder, Entdecker und Eroberer sein und wird so zu einem fast genialen Idealmenschen.

[69] Schmoller war 1872 schon treibende Kraft bei der Gründung des *„Vereins für Socialpolitik“* gewesen.

Durch die Ökonomen der deutschen historischen Schule wird aufgrund ihrer starken Affinität zu den Sozialwissenschaften, quasi als Vorläufer der seit den 80er-Jahren des 20. Jahrhunderts sich entwickelnden Sozioökonomie, die Einbindung der ökonomischen Akteure in die Gesellschaft deutlich gemacht. Damit rückt sowohl die Wechselwirkung zwischen Gesellschaft und Entrepreneur ins Blickfeld, aber auch die menschlichen Eigenschaften der Entrepreneure, ihre Wünsche und Ziele, werden für die Analyse ihrer Handlungen bedeutungsvoll.

Im Gegensatz zu Forschungstraditionen, die die Funktionen des Entrepreneurs in den Mittelpunkt stellten, war für Max Weber (1864 – 1920) das Hauptinteresse auf die Motivation für unternehmerisches Handeln gerichtet. Den „Geist des Kapitalismus" findet Weber (2000/ 1905: 12) idealtypisch in einem langen, aus dem Jahre 1736 stammenden Zitat von Benjamin Franklin: *„Bedenke das die Zeit Geld ist; ….. Bedenke, das Kredit Geld ist …."* sind dort vorkommende Formulierungen[70], die Weber allerdings keineswegs unkritisch stehen lässt. *„Aus Rindern macht man Talg, aus Menschen Geld"*, zitiert er Ferdinand Kürnbergers auf das Jahr 1855 zurückgehende kritische Anmerkungen zu Franklins „Philosophie des Geizes". Den protestantischen Geschäftsmenschen beschreibt Weber (2000/1905) mit Ausdrücken wie *„Zeit ist Geld"*, *„rechnerisches Kalkül"*, *„rastlose Berufsarbeit"*, *„kühle Bescheidenheit"*, *„Verzicht auf eine ostentative Lebensführung"*, *„jedem einzelnen sein Geschick"* und *„Betonung von Selbständigkeit und Leistung"*. Dabei sieht Weber aber die Motivation nicht in erster Linie an das Profitstreben gebunden. *„Und vor allem: die Nützlichkeit eines Berufes und seine entsprechende Gottwohlgefälligkeit richtet sich zwar in erster Linie nach sittlichen und demnächst nach Maßstäben der Wichtigkeit der darin zu produzierenden Güter für die ´Gesamtheit´, aber alsdann folgt als dritter und natürlich praktisch wichtigster Gesichtspunkt: die privatwirtschaftliche Profitlichkeit"* (Weber 2000/1905: 132). Leider führt Weber seine Vorstellungen von den *„Maßstäben der Wichtigkeit der darin zu produzierenden Güter für die „Gesamtheit"* nicht näher aus. Wesentlich erscheint aber noch die von Weber gesehene Verknüpfung von puritanischer Askese, *„Kapitalbildung durch asketischen Sparzwang"* (Weber 2000/1905: 147) und das sich daraus direkt ergebende Ideal der Effizienz der mechanisch-maschinellen Produktion, die den Lebensstil aller einzelnen *„mit überwältigendem Zwange bestimmt und vielleicht*

[70] Eine radikale Profitorientierung Franklins wird weiter aus folgenden Sätzen klar: *„Wer ein Mutterschwein tötet, vernichtet dessen ganze Nachkommenschaft bis ins tausendste Glied. Wer ein Fünfschillingstück umbringt, mordet alles, was damit hätte produziert werden können, ganze Kolonnen von Pfund Sterling"* (Weber 2000: 12).

bestimmen wird, bis der letzte Zentner fossilen Brennstoffs verglüht ist“ (Weber 2000/1905: 153). Weber sieht auf Dauer den Protestantismus allerdings nicht als Voraussetzung kapitalistischen Verhaltens, sondern schreibt ihm eher eine Art Geburtshelferrolle zu. Der „kapitalistische Geist“ verselbständigt sich und *„solche vom ´kapitalistischen Geist´ erfüllte Naturen pflegen heute, wenn nicht gerade kirchenfeindlich, so doch indifferent zu sein“* (Weber 2000/1905: 28).

Neben solchen eher psychologisch-motivationalen Betrachtungen spielte auch die Verknüpfung von Erwerbsleben und Gesellschaft für Weber eine zentrale Rolle. Dabei lautet seine zentrale These, dass der Protestantismus in seinen verschiedenen Erscheinungsformen wie Calvinismus, Pietismus, Methodismus, weniger dagegen das Luthertum, die kapitalistische Wirtschaft im Wesentlichen hervorgebracht hat, *„und schon die Spanier wussten, dass die Ketzerei (d. h. der Calvinismus der Niederländer) den Handelsgeist befördere“* (Weber 2000/1905: 8). Quasi im Vorgriff auf eine Reihe von sozioökonomischen Studien von Granovetter und anderen in den 80er-Jahren sieht er auch den gewaltigen Einfluss des Exils und der Herausreißung aus traditionellen Lebensbeziehungen auf das Erwerbsverhalten der Einzelnen (Weber 2000/1905: 8 f.). *„Die bloße Tatsache des Arbeitens in ganz anderen Umgebungen als den gewohnten bricht hier den Traditionalismus und ist das ´Erziehliche´.“*

Max Weber kann insoweit als Begründer von gleich zwei soziologischen Forschungstraditionen der Entrepreneurshipforschung gesehen werden. Zum einen begann er mit der „Psychologisierung“ der (bei Weber protestantischen) Leistungsethik, die dann später von McClelland (1961) aufgegriffen und fortgeführt wurde (siehe Abschnitt 3.2.1). Zum anderen war Weber auch der Erste, der über kulturelle Ansätze unternehmerisches Handeln beschreiben und erklären wollte, so dass mit einiger Begründung auch Zusammenhänge zur sozioökonomischen Sicht auf den Entrepreneur (siehe Abschnitt 3.1.8) gesehen werden können. Zunächst jedoch wurde die Entwicklung durch die erstarkende Neoklassik in eine andere Richtung gelenkt.

3.1.4 Die Neoklassik

Die neoklassische Theorie des totalen Konkurrenzgleichgewichtes, die von Leon Walras în seinen *„Elements of pure economics“* 1874 erstmals beschrieben wurde, zielt auf die Abbildung der marktlichen Koordination der gesamten Volkswirtschaft. Das ökonomische Problem wurde nach Hébert und Link (1988: 63) zunehmend als die Frage der Allokation knapper Ressourcen zur Erreichung gegebener Ziele gesehen und umfasste nicht mehr die Frage der Zieldefinition. Die

Herangehensweise der Neoklassik an die Analyse von Veränderungen des ökonomischen Systems umfasst folgende Schritte (Peter Earl 1995: 145 f.):

- Zunächst werden die ökonomischen Akteure so aufgefasst, als wäre ihr Ziel die Maximierung einer bestimmten Kategorie (z. B. Profit oder Nutzen) und als befänden sie sich in einem stabilen Gleichgewichtszustand.
- Des Weiteren geht die neoklassische Analyse davon aus, dass ein externer Faktor das System hinsichtlich einer seiner Funktionen aus dem Gleichgewicht bringt. Dabei wird davon ausgegangen, dass alle anderen Annahmen über die Systemfunktionen unverändert bleiben (*ceteris paribus*).
- Die neoklassische Analyse wird dann einen neuen Gleichgewichtszustand finden und ihn aus Stabilität prüfen. Dabei ist das Interesse mehr auf den (am Ende eintretenden) Gleichgewichtszustand als auf die Übergänge auf dem Weg dorthin gerichtet. Die Details des Anpassungsprozesses sind hier generell von geringem Interesse.

Bei der Analyse von Unternehmen stellt die Neoklassik die Fähigkeit des Unternehmens zur Anpassung an marginale Veränderungen seines Umfeldes (des Marktes) in den Mittelpunkt (Earl 1995: 147). *„Der Nachteil dieser Theorie besteht in einem hohen Abstraktionsniveau; es wird z. B. angenommen, daß die privaten Haushalte Nutzenmaximierer, die Unternehmungen Gewinnmaximierer sind, daß es innerhalb der Unternehmen keine divergierenden Interessen von Menschen gibt, daß an allen Güter- und Faktormärkten viele ´kleine´, ´machtlose´ Anbieter und Nachfrager agieren“* (Schumann et al. 1999: 3). Das neoklassische Marktmodell führt mit seiner statischen Theorie zu der Beschreibung von Zuständen wirtschaftlichen Gleichgewichtes, in dem auf Basis der zu Grunde liegenden Annahmen die Handlungen der Wirtschaftseinheiten konsistent sind. Unternehmen sind im neoklassischen Modell reine Mengenanpasser.

Wesentlicher Bestandteil des neoklassischen Modells der vollständigen Konkurrenz ist die Annahme eines idealen Marktes[71]. Ein solcher, undifferenzierter

[71] Ein solcher idealer Markt kann durch eine Reihe von Eigenschaften definiert werden (Welzel 1995: 85), die zwar allgemein bekannte Grundlage ökonomischen Wissens sind, aber aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für die neoklassische Sicht auf den Entrepreneur und mit Blick auf mögliche Nicht-Ökonomen unter den LeserInnen hier dennoch wiedergegeben werden sollen:

- Homogenität der Produkte, die Güter unterschiedlicher Anbieter unterscheiden sich in keiner Weise.
- Nicht-Vorhandensein persönlicher Präferenzen bei Käufern für bestimmte Verkäufer.

Markt lässt keine Ansatzpunkte für die Entfaltung von Entrepreneuren zu[72]. Die Unmöglichkeit der Integration des Entrepreneurs und seiner Funktion in das neoklassische Modell ist eine Erscheinungsform seines Grunddilemmas: Während die Einführung mathematischer Methoden in die Ökonomie die Präzision fördern und Vorhersagen möglich machen sollte, wird die wesentliche Kraft der Veränderung von Märkten, der Entrepreneur, aus der Analyse herausdefiniert (Hébert und Link 1988: 158). Es bleibt die Frage, welchen Wert Vorhersagen haben sollen und haben können, die gerade auf der Nichtbetrachtung von Veränderungen aufgebaut werden?

Die wissenschaftliche Behandlung des Entrepreneurs durch Vertreter der Neoklassik zeigt drei Hauptrichtungen:

1. Eine Reihe von Beiträgen befasst sich mit der Frage der Notwendigkeit der Integration des Entrepreneurs in der neoklassische Theorie. Eine solche Notwendigkeit wird beispielhaft von William Baumol und Harold Demsetz weder für machbar noch für erforderlich gehalten.

2. Andere Beiträge befassen sich mit der Definition der Rolle des Entrepreneurs innerhalb der Neoklassischen Theorie. Beispielhaft wird im Folgenden auf Positionen von Carl Menger, Leon Walras, Alfred Marshall, John Bates Clark und Frank Hynemann Knight eingegangen.

3. Anders wiederum argumentieren Ökonomen, die den Entrepreneur in der neoklassischen Theorie vermissen und eine Weiterführung der Theorie für erforderlich und möglich halten. Als Vertreter dieser Richtung werden im folgenden Abschnitt 3.1.5 Beiträge zur Erweiterung der neoklassischen Theorie

– Nichtexistenz räumlicher und zeitlicher Differenzierungen zwischen bestimmten Anbietern. Es wird angenommen, dass sich alle Anbieter und Nachfrager am selben Ort befinden und hinsichtlich der Lieferfähigkeit oder Lieferfristen keine Unterschiede zwischen den Anbietern bestehen.
– Vollständige Preistransparenz, d. h., alle Nachfrager kennen alle zustande gekommenen Preise.
– Der Markt wird durch eine unendliche Anzahl kleiner Anbieter und Nachfrager gebildet. Es gibt keine Monopole und die einzelnen Anbieter und Nachfrager sind machtlos.
– Alle Anpassungsvorgänge vollziehen sich mit unendlich hoher Geschwindigkeit. Änderungen im Zeitablauf brauchen nicht berücksichtigt zu werden.

[72] Aus denen von Schumpeter (vgl. Abschnitt 3.1.5.1) aufgelisteten, vorstellbaren „neuen Kombinationen“ ist nur noch die Einführung einer neuen Produktionsmethode mit diesen Annahmen begrenzt kompatibel, alle anderen werden aus dem realen Markt hinausdefiniert. Und auch für neue Produktionsmethoden gilt letztlich der ideale Markt, sie müssten von allen Produzenten gleichzeitig unendlich schnell eingeführt werden.

von Friedrich August von Hayek, Joseph Schumpeter, Theodore Schultz, Israel Kirzner und Mark Casson dargestellt.

Zu 1) William Baumol hält die Integrierung einer Unternehmerfunktion in die Unternehmungstheorie aufgrund ihrer mangelnden Standardisierbarkeit für unmöglich (Baumol 1968: 64 ff.). Er sieht diese Theorie jedoch als Instrument der Optimalitätsanalyse zur Erklärung bestimmter Probleme als durchaus angemessen an. Eine Erweiterung der Theorie um die Unternehmerfunktion wäre zwar wünschenswert, ist aber für Baumol nicht machbar (Welzel 1995: 100). Harold Demsetz (1983: 272) schließt sich dieser Position an. Auch er übt keine Kritik an der Vernachlässigung des Entrepreneurs durch die ökonomische Theorie. Die Analyse der Unternehmerfunktion ist seiner Meinung nach nicht erforderlich, da Veränderungen in einer durch unvollständige Informationen geprägten Welt auch ohne Bezug auf den Entrepreneur erklärt werden können. Die neoklassische Theorie wäre zur Erklärung anderer als mit der traditionellen Theorie erklärbarer Phänomene erweiterbar, auch ohne den Entrepreneur in diese zu integrieren (Welzel 1995: 101)[73]. Mit diesen Positionen gehen aber diese neueren Neoklassiker über die Positionen der Väter der Neoklassik hinaus. Diese widmeten dem Entrepreneur zumindest einige Aufmerksamkeit, wenn auch sie die Inkonsistenzen zwischen Theorie und Realität nicht aufgehoben haben.

Zu 2) Für Carl Menger (1840 – 1921) leistete der Entrepreneur eine besondere Art von Arbeit. Dabei hat allerdings die Arbeit des Entrepreneurs keinen Marktpreis, sondern wird erst dann verwertbar, wenn er über Kapitalbesitz verfügt und so seine unternehmerische Leistung im eigenen Unternehmen erbringen kann. Menger (1871: 137) listet die Funktionen des Unternehmers in einer Fußnote auf[74]: *„a) die* Information über die wirtschaftliche Sachlage*; b)* die sämtlichen Berechnungen, *welche ein Productionsprocess, soll er anders ein ökonomischer sein, zu seiner Voraussetzung hat, oder mit anderen Worten das wirtschaftliche Calcül; c) den* Willensact, *durch welchen Güter höherer Ordnung ... einer bestimmten Production gewidmet werden; und endlich d) die* Überwachung *der möglichst ökonomischen Durchführung des Productionsplans.“* Im Gegensatz zu anderen Ökonomen ist Carl Menger nicht der Meinung, dass *„die Übernahme der Gefahr“* (Menger 1871: 137) eine wesentliche Funktion des Unternehmertums ist. Der Entrepreneur ist im Bild Mengers eine Art Manager; seine innovative Funktion erkennt er nicht.

[73] Auch Hébert und Link (1988: 138) schließen sich dieser Einschätzung an.

[74] Dabei ist insgesamt die Behandlung des Unternehmertums durch Menger kurz (Kirzner 1988: 70).

Dieses Innovative scheint bei Leon Walras (1834 – 1910) ein wenig durch. *„Let us call the holder of land, whoever he may be, a* landowner, *the holder of personal faculties a* worker *and the holder of capital proper a* capitalist. *In addition, let us designate by the term* entrepreneur *a fourth person, entirely distinct from those just mentioned, whose role it is to lease land from the landowner, hire personal faculties from the laborer, and borrow capital from the capitalist, in order to combine the three productive services in agriculture, industry or trade"* (Walras 1954: 222). Walras geht nicht davon aus, dass der Entrepreneur auch gleichzeitig Kapitalist sein muss. Vielmehr kritisiert er explizit sowohl die Position englischer Ökonomen, die häufig den Entrepreneur mit dem Kapitalisten identifizierten, als auch die Position französischer Ökonomen, die in der Funktion des Entrepreneurs häufig eine spezielle Art der Arbeit sahen (Walras 1954: 222). Zur Abgrenzung des Entrepreneurs vom Manager rechnete er die Funktionen der Koordination und Überwachung nicht den unternehmerischen Funktionen zu (Hébert und Link 1988: 71). Aber durch seine Konstruktion des totalen Konkurrenzgleichgewichtes nahm Walras dem Entrepreneur gleichzeitig Funktion und Profitaussicht. Joseph Schumpeter (1954: 893) sah daher den Beitrag von Walras zur Entrepreneurshiptheorie als in der Summe negativ. Nach Ansicht von Donald Walker (1986: 18) hat aber Schumpeter sein Konzept gerade auf der Basis von Überlegungen von Leon Walras aufgebaut.

Noch deutlicher wird das Innovative beim englischen Ökonom Alfred Marshall (1842 – 1924), der den Unternehmer ansatzweise als kreativen und dynamischen Neukombinator sieht (Welzel 1995: 69). Zu den Aufgaben des Unternehmers zählt er die Beobachtung des Konsumverhaltens, um neue Tendenzen aufzuspüren und Gelegenheiten zum Befriedigen vorhandener Bedürfnisse zu entdecken. Die Innovation geht in den Vorstellungen von Marshall aber nicht nur vom Entrepreneur aus, sondern auch von den Arbeitnehmern. Es ist aber wiederum Aufgabe des Entrepreneurs, über Auswahl und Motivation der Arbeitnehmer deren schöpferische Kraft nutzbar zu machen.

Marshalls amerikanischer Zeitgenosse John Bates Clark (1847 – 1938) beschäftigte sich intensiv mit der Frage des unternehmerischen Risikos und unterschied versicherbare und nicht-versicherbare Risiken. Auch war er – wie später Schumpeter - der Ansicht, dass das Risiko nicht beim Entrepreneur, sondern allein beim Kapitalisten läge. Er war der Ansicht, dass *„the entrepreneur, as such, is empty handed"* (Clark 1892: 45 f.) und er schon deshalb, weil er nichts hat, nichts riskieren kann. Clarks Entrepreneur stellt innerhalb der Ökonomie das Gleichgewicht wieder her.

Die bedeutendsten Beiträge zur Rolle des Entrepreneurs aus der Reihe der amerikanischen Autoren gehen auf Frank Hynemann Knight (1885 – 1972) zurück. Aus der Unsicherheit, mit der der Unternehmer umgehen muss, ergibt sich nach Knight eine Auswahl und funktionelle Spezialisierung von Unternehmern nach folgenden Kriterien (Knight 1921: 270,):

1. *"an adaptation of men to occupations on the basis of kind of knowledge and judgement;*
2. *a similar selection on the basis of degree of foresight, for some lines of activity call for this endowment in a very different degree from others;*
3. *a specialization within productive groups, the individuals with superior managerial ability (foresight and capacity for ruling others) being placed in control of the group and the others working under their directions; and*
4. *those with confidence in their judgement and disposition to ´back it up´ in action specialize in risk-taking."*

Knight leitet die Anforderungen an den Unternehmer bewusst aus den Unsicherheiten, nicht aus den Risiken ab. Während Erstere unkalkulierbar sind[75] und der Abschätzung bedürfen, sind Letztere prinzipiell kalkulierbar[76]. Auch Knight teilt die schon von Cantillon aufgestellte Annahme, dass die Funktionen von Kapitalist und Entrepreneur prinzipiell unterschiedlich sind und der Entrepreneuer daher Kapitaleigner sein kann, aber nicht muss.

[75] Knight nennt hier z. B. die Unvorhersehbarkeit von Konsumentenbedürfnissen (Knight 1951: 119).

[76] Hinter die Knight´sche Unterscheidung von Risiko und Unsicherheit zurück fallen als quasi fundamentalistische Neoklassiker Richard Kihlstrom und Jean-Jacques Laffont (1972). Sie stellen eine Theorie des generellen Gleichgewichtes zwischen Arbeitnehmern und Unternehmern auf, in der jede Person bewusst zwischen beiden Beschäftigungen wählt. *„Individuals decide wether to become entrepreneurs or workers by comparing the risky returns of entrepreneurship with the nonrisky wage determined in the competitive labor market"* (Kihlstrom und Laffont 1979: 745). Während sowohl Cantillon als auch Knight die wesentlichen Unsicherheiten des Unternehmers in der Abschätzbarkeit zukünftiger Preise in nicht-walrasischen Märkten sehen, schreiben Kihlstrom und Laffont alle Unsicherheiten den Technologien zu und gehen von walrasischen Märkten aus. Der Unternehmer als Person unterscheidet sich so nicht mehr vom Arbeitnehmer: Unternehmerschaft gerät zur abwägenden, letztlich geplanten Wahlentscheidung.

Resümierend kann festgehalten werden, dass die neoklassischen Ökonomen mit dem durch ihre Theorie geschaffenen Widerspruch hinsichtlich des Entrepreneurs nicht konsistent umgehen. Während es ihn theoretisch nur mit eingeschränkter Funktion gibt, gibt es ihn in der Realität mit sehr differenzierter Funktionen. Viele Neoklassiker beschäftigen sich daher nicht nur aus der Theorie, sondern auch aus der Realität heraus mit dem Entrepreneur. Ihre Beiträge gehen daher, obwohl sie neuklassisches Terrain generell nicht verlassen, in diesem Punkte über dieses heraus. Es gelingt ihnen weder, den realen Entrepreneur auf dessen theoretische Funktion zu reduzieren, noch die Theorie so auszudehnen, dass sie die Realität in diesem Punkte fasst.

3.1.5 Die Österreichische Schule

Einige der wohl bedeutendsten theoretischen Beiträge zur Entrepreneurshipforschung entstammen der österreichischen Schule. Nicolai Foss und Peter Klein sehen einen Grund dafür: *„In particular, the notion that firms are important agents of exchange should be particularly attractive to Austrian economists: it focuses on entrepreneurial alertness as the foundation of a business that is created by making a market“* (Foss und Klein 2002: 4). Die Sichtweisen der beiden zentralen österreichischen Entrepreneurship-Theoretiker, Joseph Schumpeter und Israel Kirzner, sind dabei unterschiedlich. Sieht Schumpeter den Entrepreneur als – kreativen – Zerstörer des ökonomischen Gleichgewichtes, so sieht Kirzner ihn als einen dieses Gleichgewicht wieder herstellenden Akteur und schreibt ihm eher eine Rolle als Entdecker zu, wie sie auch in Hayek`s Vorstellungen vom Wettbewerb zentral ist.

3.1.5.1 Der Entrepreneur bei Schumpeter

Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950) will mit seiner Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung *„ein in sich logisch geschlossenes Modell der Wirtschaftsänderung in der Zeit geben …“* (Schumpeter 1997/1934: XIII f.), dessen zentrale Argumentation die unternehmerische Initiative als Impuls einführt, der das wirtschaftliche Gleichgewicht immer wieder neu zerstört und so gleichermaßen Ursache für Innovation und Konjunkturzyklus wird. Schumpeter sieht die Ökonomie als in die Gesellschaft eingebettet (Casson 1999: 45). Die Produktion von Gütern sieht Schumpeter als die Kombination vorhandener Dinge und Kräfte. Die

Unternehmer[77] sind für ihn die Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind (Schumpeter 1997: 111). Dabei ist genau diese Aktivität diejenige Eigenschaft, die den Unternehmer vom „Wirt schlechtweg", heute würde man wohl Manager sagen, unterscheidet[78]. Vom Manager grenzt Schumpeter (1997: 115) seinen Unternehmer im Wesentlichen dadurch ab, dass er unterstellt, dass ein möglicherweise vorhandener unternehmerischer Kern im Manager oft *„untergeht in der Summe laufender Verwaltungsagenden"*[79]. Bei Schumpeter erscheint der Unternehmer als fast heroische Figur. Er ist *„der moderne Typus des Industriekapitäns"* (1997: 115 f.), *„der Typus des Führers"* (1997: 128), der *„Revolutionär des Wirtschaftens"* (1997: 130), aber auch schlicht das *„Vehikel der Umorganisierung des Wirtschaftslebens"* (1997: 134).

Was aber ist für Schumpeter die neue Kombination, die der Unternehmer „durchsetzt"? Der Begriff umfasst folgende fünf Fälle:

- *„Herstellung eines neuen, d. h. dem Konsumentenkreise noch nicht vertrauten Gutes oder einer neuen Qualität eines Gutes.*
- *Einführung einer neuen, d. h. dem betreffenden Industriezweig noch nicht praktisch bekannten Produktionsmethode, die keineswegs auf einer wissenschaftlich neuen Entdeckung zu beruhen braucht und auch in einer neuartigen Weise bestehen kann mit einer Ware kommerziell zu verfahren.*
- *Erschließung eines neuen Absatzmarktes, d. h. eines Marktes, auf dem der betreffende Industriezweig des betreffenden Landes bisher noch nicht eingeführt war, mag dieser Markt schon vorher existiert haben oder nicht.*

[77] In der englischen Ausgabe wird Unternehmer durchgängig mit „entrepreneur" übersetzt (Schumpeter 1983).

[78] Etzioni (1987: 179) formuliert zum gleichen Unterschied: *„Entrepreneurs are the shock troops of innovation, innovation managers are the infantry that follows."*

[79] Dabei sieht Schumpeter den Gründer nicht automatisch als Unternehmer. *„Der Gründer gehört freilich nur mit Einschränkung dazu. Denn abgesehen von den störenden, auf sozialen und moralischen Status bezüglichen Assoziationen, die sich an diese Erscheinung knüpfen, ist der Gründer häufig nur ein Faiseur, der gegen Provision eine Unternehmung vermittelnd, besonders finanztechnisch zusammenbringt, und nicht ihr Schöpfer, die treibende Kraft bei ihrem Entstehen ist. Immerhin, häufig ist er es auch, und dann so etwas wie ein Unternehmer von Beruf"* (Schumpeter 1997: 115). Diese Arbeit konzentriert sich aber auf genau eine solche Gruppe: Grüne GründerInnen als treibende Kräfte des Entstehens neuer Unternehmungen und des gesellschaftlichen Wandels.

- *Eroberung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten, wiederum: gleichgültig, ob diese Bezugsquelle schon vorher existierte – und bloß sei es nicht beachtet wurde sei es für unzugänglich galt – oder ob sie erst geschaffen werden muß.*
- *Durchführung einer Neuorganisation, wie Schaffung einer Monopolstellung (z. B. durch Vertrustung) oder Durchbrechen eines Monopols" (Schumpeter 1997: 100 f.).*

Diese „Andersverwendung des Produktionsmittelvorrates der Volkswirtschaft" (Schumpeter 1997: 103), die neue Kombination, wird häufig als „kreative Zerstörung" zitiert, obwohl sich genau diese Redewendung in der 1934 erschienenen 4. Auflage des Werkes kaum findet[80]. Für den Regelfall hält Schumpeter, dass die neuen Unternehmungen neben die alten treten und diese dann „niederkonkurrieren"[81].

Die typische Charakterisierung des Unternehmers belegt Schumpeter mit Ausdrücken wie Initiative, Autorität, Voraussicht usw., Eigenschaften, für die es *„wenig Betätigung im Automatismus eines ausbalancierten Kreislaufs"* (Schumpeter 1997: 112) gibt. Einen besonderen Hang des Unternehmers zum Eingehen von Risiken sieht er nicht, denn: *„Das Risiko trägt immer nur der Kapitalist, wenngleich oft der Unternehmer als Kapitalist"* (Schumpeter 1997: 112)[82]. Hingegen legt Schumpeter einen Akzent auf die Fähigkeit des Unternehmers

[80] Später formuliert Schumpeter so: *„Der fundamentale Antrieb, der die kapitalistische Maschine in Bewegung setzt und hält, kommt von den neuen Konsumgütern, den neuen Märkten, den neuen Formen der industriellen Organisation, welche die kapitalistische Unternehmung schafft"* (Schumpeter 1972/1946: 137).

[81] Es ist zu bezweifeln, dass dieses Bild heute noch Bestand hat. Viel häufiger scheint heute der Fall zu sein, dass Innovationen kleiner Firmen so lange zu deren Wachstum führen, bis auch weiterer Markterfolg absehbar wird. An diesem Punkte aber erfolgten häufig Firmenkäufe durch die bisher Großen, die sich auf diese Weise neuen Tendenzen anpassen, anstatt sich „niederkonkurrieren" zu lassen.

[82] Für die empirische Arbeit mit GründerInnen dürfte dies Schwierigkeiten implizieren, denn da diese in vielen, wenn nicht gar den meisten Fällen zumindest teilweise auch ihre eigenen Kapitalgeber sind, sind sie zumindest am finanziellen Risiko beteiligt. Da weiterhin das Scheitern der Unternehmung nicht nur finanziellen Verlust bedeutet, sondern auch mit dem Scheitern der Idee der GründerIn, dem Verlust von Arbeitsplätzen und letztlich dem Verlust einer zumindest erhofften Zukunftsperspektive der GründerIn selbst verbunden ist, dürfte das empfundene Risiko darüber hinaus weit über die von Schumpeter implizierte Reduktion auf finanzielle Risiken hinausgehen.

zur Führerschaft, womit er drei Kernfähigkeiten verbindet (Schumpeter 1997: 124 ff.):

- Da außerhalb der gewohnten Bahnen (des wirtschaftlichen Gleichgewichtes) meistens genaue Daten für Entschlüsse und Regeln für das Handeln fehlen, muss die Fähigkeit zum Umgehen mit Unsicherheiten vorhanden sein.
- Da es für den Unternehmer nötig ist, *„inmitten der Arbeit und Sorge des Alltags“* Raum und Zeit für Konzeption und Ausarbeitung der neuen Kombination zu finden, ist ein großer Überschuss von Kraft erforderlich, den Schumpeter für etwas *„Eigenartiges“* hält und der der *„Natur nach selten“* ist.
- Der dritte Punkt besteht in der Fähigkeit des Umgangs mit Gegendruck. Neben rechtlichen und politischen Hindernissen geht Schumpeter auch davon aus, dass *„jedes abweichende Verhalten eines Gliedes der sozialen Gemeinschaft mißbilligt“* wird. Auch das Überwinden dieser Widersprüche erfordert ein Verhalten besonderer Art.

Für die Unternehmensgründung sieht Schumpeter drei dominierende Motive. *„Da ist zunächst der Traum und der Wille, ein privates Reich zu gründen, meist, wenngleich nicht notwendig, auch eine Dynastie“* (Schumpeter 1997: 138). Hier sieht er eine besondere Faszination für solche Leute, die keinen anderen Weg zu sozialer Geltung haben[83]. Schlagworte zur Beschreibung dieses Motivs könnten „Freiheit“, „Sockel der Persönlichkeit“, „Einflusssphäre“ oder „Snobismus“ sein. Die Motivgruppe sieht Schumpeter am nächsten an der Konsumbefriedigung stehen. *„Aber sie fällt nicht mit ihr zusammen: Die Bedürfnisse, die hier befriedigt werden, sind nicht die des ´Wirtes schlechtweg´, nicht die, welche die Ratio des Wirtschaftens bilden, und nicht die, auf welche allein deren Gesetze passen“* (Schumpeter 1997: 138). Als zweites Motiv sieht er, wie andere vor und nach ihm, den Siegerwillen, das Erfolghabenwollen, das wirtschaftliche Leben als Sport: also das Leistungsmotiv. Auch diese Motivation sieht er als der wirtschaftlichen Ratio und ihrem Gesetz fremd. Die dritte Motivfamilie schließlich ist die Freude am Gestalten. Um des Änderns und Wagens und gerade der Schwierigkeiten wegen sieht Schumpeter den Unternehmer die Volkswirtschaft gestalten. Freude am Werk und an der Neuschöpfung beruhen dabei auf einem Kraftüberschuss, der den

[83] An dieser wie auch an der bereits oben erwähnten Argumentation zu den Gründern (Schumpeter 1997: 115) wird erkennbar, dass bei Schumpeter eine gewisse Tendenz herrscht, den Gründer, besonders wenn er aus einer niederen Gesellschaftsschicht kommt, als Emporkömmling letztlich zu disqualifizieren.

Unternehmer überhaupt erst in die Lage versetzt, dauerhaft überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen.

Wie ein halbes Jahrhundert später auch Casson sieht er privates Einkommen und das daraus resultierende Eigentum als Resultat der Unternehmertätigkeit nur in Verbindung mit Teilen der Motivation, in der obigen Aufzählung mit dem ersten der Motive. Die anderen beiden Motive sieht er teils als vom Urteil anderer Leute unabhängige intrinsische Motivation[84], teils aber auch als vom sozialen Arrangement abhängig. Die konkrete Ausprägung möglicher Motivationen kann daher durchaus vielfältig sein. *„Deshalb ist die detaillierte realistische Untersuchung der unendlich mannigfaltigen Motive, die man im Wirtschaftsleben feststellen kann, und zwar sowohl ihrer tatsächlichen Wichtigkeit für das Verhalten unseres Typus als auch der Möglichkeiten ihrer Konservierung unter anderen Umständen, vielleicht unter andern Stimuli, eine Grundfrage ernstzunehmender ´Planwirtschaft´ und ernstzunehmenden Sozialismus“* (Schumpeter 1997: 139). Recht deutlich wird hier, dass sich Schumpeter durchaus ein auf idealistischen Motiven beruhendes Unternehmertum und Gründungsverhalten vorstellen kann, welches mehr darauf zielt, die Volkswirtschaft zu ändern als des schnöden Gewinnes wegen aufgebaut wird.

Interessant ist auch die Überzeugung Schumpeters, neue Kombinationen würden notwendigerweise scharenweise auftreten und so wesentliche Ursache der Konjunkturzyklen werden. Die Begründung sieht er letztlich in den Schwierigkeiten, die es für die Unternehmer zu überwinden gilt. *„Wenn aber einer oder einige mit Erfolg vorangegangen sind, so fallen manche jener Schwierigkeiten weg“* (Schumpeter 1997: 339). Dem Auftreten einzelner Unternehmer sieht er so zahlreiche, immer weniger qualifizierte folgen. *„.... je mehr die Hindernisse im Laufe der Zeit schwächer werden, um so weniger ´Führerschaft´ wird es bedürfen, etwas Neues ins Leben zu rufen“* (Schumpeter 1997: 341). Die Investitionen in die neuen Unternehmungen sieht Schumpeter als erste Anzeichen einer sich belebenden Konjunktur. Der damaligen Zeit gemäß sieht er die Höhe der Eisenproduktion als wesentlichsten Indikator. *„Der Aufschwung bedeutet endlich regelmäßig einen Schritt auf der Bahn der Mechanisierung des Produktionsprozesses und damit notwendig eine Verringerung des Arbeitsaufwandes pro Produktionseinheit …“* (Schumpeter 1997: 364)[85]. Letztendlich soll aber dieser Aspekt hier nicht

[84] Schumpeter formuliert, dass *„das den Gestalter freuende Werk zu Stande kommt und sich bewährt“* (Schumpeter 1997: 139).

[85] Dieses mechanistische Zukunfts- und Fortschrittsideal erscheint allerdings im Licht der Nachhaltigkeitsvision als kaum noch haltbar. So erscheint es, dass der offenbar gerade erfolgende

überbetont werden, zumal für diese Arbeit eher die den Unternehmer und seine Funktion beschreibenden Argumentationen Schumpeters von Belang sind. *„In contrast to Böhm-Bawerk and Walras Schumpeters great contribution lies in dynamising the system by putting the role of the entrepreneur in the forefront and clearly indicating the fundamental differences between this system and the system of equilibrium"* (Mohd 1957: 54 f.).

Schumpeters spätere Werke entfernen sich etwas von der sehr individuell auf die Person des Entrepreneurs und dessen Persönlichkeitseigenschaften gerichteten Sichtweise. *„Schumpeters`s later way of thinking differs from his earlier one by shifting the emphasis from the single entrepreneur and his skills to the large organizations. The single entrepreneur is displaces by a process in which the management of innovation as an important strategic variable for firms gains ground. Firms try to generate new and useful knowledge. The feature of market success loses its weight"* (Gick 2002: 92). Schumpeter`s Position verlässt so die subjektivistische Sichtweise und wird anschlussfähig an moderne Unternehmenstheorien. Schumpeter selbst formuliert: *„Every social environment has its own ways of filling the entrepreneurial function"* (Schumpeter 1949: 71). Moderne Theorien des „corporate entrepreneurship" sehen Zusammenhänge zwischen dem Konzept von Schumpeter und dem ressourcenbasierten Ansatz (Gick 2002: 93 f.): *„This is the resource-related background of the Schumpeterian contribution: new combinations that lead to innovations are embodied in the firm`s resources."* Gick (2002: 94) sieht hier die Erklärung, warum sich der in die Unternehmung eingebundene Entrepreneur nicht mehr in dem Maße mit Neuheiten auseinander setzen muss. Die Organisation selbst ist mehr oder weniger *„…adequately enabling and motivating new possibilities"* (Moran und Goshal 1999: 410).

3.1.5.2 Wissen und Entdecken bei Hayek

Friedrich A. von Hayek (1889 – 1992) gesteht der neoklassischen Gleichgewichtstheorie erhebliche Erklärungspotentiale zu, sieht aber auch ihre Grenzen. Seine Kritik am Marktgleichgewicht macht sich beispielsweise an der

Sprung des ökologischen Lebensmittelsegments aus der Nische heraus dieser These nach kaum erfolgen dürfte, da er eine Technologie mit weniger technischen, besonders chemischen und biotechnologischen, Hilfsmitteln sowie mit weniger Energie, dafür aber höherem Arbeitseinsatz, als Nachfolgetechnologie der konventionellen Lebensmittelerzeugung erscheinen lässt. Dieses würde aber dem ökonomischen Gesetz, so wie Schumpeter es offenbar versteht, widersprechen.

Frage des Wissens fest. Dabei sieht er (von Hayek 1937) folgende Argumentation als bedeutend an:

- Wahlhandlungen müssen, um rational zu sein, geplant werden.
- Wahlhandlungen unterschiedlicher Marktakteure bedingen sich teilweise, können also nur dann zur Ausführung kommen, wenn die Pläne komplementär sind.
- Komplementäre Pläne unterschiedlicher Akteure sind nur denkbar, wenn die Akteure zum Zeitpunkt der Planerstellung über vollständige und identische, zumindest aber alle relevanten Informationen verfügt haben[86].

Hayek stellt die Unmöglichkeit einer alles wissenden Akteursgruppe dar und wirft daher die Frage des geteilten Wissens als wichtige Forschungsfrage auf; er sieht dies als Zentralfrage der Ökonomie als Sozialwissenschaft (von Hayek 1937: 49). Gleichzeitig definiert er den Begriff weiter als die damalige ökonomische Diskussion: *„Knowledge in this sense is more than what is usually described as skill, and the division of knowledge, of which we here speak more than is meant by the division of labour. To put it shortly, ´skill´ refers only to the knowledge of which a person makes use in his trade, while the further knowledge about which we must know something in order to be able to say anything about the processes in society, is the knowledge of alternative possibilities of action of which he makes no direct use. It may be added here that knowledge, in the sense in which the term is here used, is identical with foresight only in the sense in which all knowledge is capacity to predict"* (von Hayek 1937: 50). Der Wissensbegriff von Hayek, obwohl von hoher Bedeutung für die im Wettbewerb handelnden Akteure, bleibt letztlich unkonkret. *„Das Wissen, von dem ich hier spreche, besteht vielmehr in hohem Maße in der Fähigkeit, die die einzelnen nur wirksam nutzen können, wenn ihnen der Markt sagt, welche Art von Gegenständen und Leistungen verlangt werden und wie dringlich"* (von Hayek 1969: 254). Hier wird der Einzelne mehr oder weniger bewusst zum Handlanger der „unsichtbaren Hand", deren Wirken Adam Smith im Markt wahrnahm. In seinem Vortrag „Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren" spricht Hayek zwar nicht direkt vom Entrepreneur als Träger dieses Wissens, dieser scheint aber durch, wenn *„….Kundschafter auf der ständigen Suche nach unausgenützten Gelegenheiten sind, die, wenn sie entdeckt wurden, dann auch von*

[86] Damit aber sieht Hayek den alles wissenden homo economicus wieder auferstehen: *„It seems that that skeleton in our cupboard, the economic man, whom we have exorcised with prayer and fasting, has returned though the back door in the form of a quasi-omniscient individual."* (von Hayek 1937: 45).

anderen genützt werden können …“ (von Hayek 1969: 260). Hayek selbst formuliert keine expliziten Beiträge zur Entrepreneurshipforschung. Sein Verständnis von Wissen und Entdecken wurde erst später zu einer Theorie des Entrepreneurship fortentwickelt und scheint auch in den Untersuchungen zu psychischen Persönlichkeitseigenschaften von Entrepreneuren durch, zu denen Timmons (1999) mit Chancenbesessenheit, Kreativität und Anpassungsfähigkeit Eigenschaften rechnet, die zumindest eng mit der Fähigkeit zum Entdecken von Chancen zusammenhängen.

In ähnlicher Weise wie Hayek sah auch Ludwig von Mises (1881-1972) Entrepreneur als Entdecker. *„The ultimate source from which entrepreneurial profit and loss are derived is the uncertainty of the future constellation of demand and supply. If all entrepreneurs were to anticipate correctly the future state of the market, there would be neither profits nor losses. … An entrepreneur can make a profit only if he anticipates future conditions more correctly than other entrepreneurs”* (Mises 1949: 291). Er sah den Entrepreneur als denjenigen an, der die Unfähigkeit des Marktsystems überwindet, die dringendsten Bedarfe der KonsumentInnen zu decken. *„They guess what the consumers would like to have and are intent upon providing them with these things”* (Mises 1949: 325).

3.1.5.3 Der Entrepreneur bei Kirzner

Israel M. Kirzner (*1930) ordnet den Entrepreneur und sein Handeln dem nie endenden Entdeckungsprozess zu, aus dem der Markt besteht. Dabei geht Kirzner als Normalfall davon aus, dass sich die Märkte im Ungleichgewicht befinden, und sieht hierin unternehmerische Chancen. *„It is rather that the disequilibrium situation – in which prices do not offer correct signals – is one which offers entrepreneurs the incentives required for the discrepancies to be noticed and corrected“* (Kirzner 1985: 30). Kirzners Entrepreneur ist eine *„zum Gleichgewicht führende Kraft“* (Kirzner 1988: 134). Am deutlichsten wird das an seiner Kritik an der Schumpeter´schen Position des Entrepreneurs als kreativen Zerstörer des Gleichgewichtes. *„Zwar beruht Schumpeters Bild der ökonomischen Entwicklung letztlich auf Unternehmertum. Doch obwohl er diese außerordentlich bedeutende Erkenntnis in Reichweite hat, ergreift Schumpeter sie nicht. Seine Darstellung ist nicht in der Lage, die Bedeutung von Unternehmertum bei der Sicherstellung einer Tendenz zum Ausschöpfen gesellschaftlich wünschenswerter Möglichkeiten deutlich zu machen. Es gelingt ihm nicht hervorzuheben, wie die durch Fehlanpassungen verursachte Spannung die korrigierende unternehmerische Aktivität auslöst. Seine Darstellung zeigt nicht, dass es der Markt ist, der dies ermöglicht. ..... Was*

Schumpeters Bild der innovatorischen Entwicklung nicht erklärt, ist, daß die bloße Existenz von Möglichkeiten nicht ausreicht, um sicherzustellen, daß dieselben auch ergriffen werden; dazu bedarf es eines gesellschaftlichen Mechanismus! (Kirzner 1988: 137 f.). Wenn Kirzner argumentiert, *„daß der Status quo nichts ist als eine gärende Masse unausgebeuteter Fehlanpassungen, die geradezu nach Korrektur schreien"* (Kirzner 1988: 138), dann fokussiert er seine Aufmerksamkeit auf die Gelegenheiten, die darauf warten, vom Unternehmer ergriffen zu werden[87]. Die Wachsamkeit[88] und nicht, wie bei Schumpeter, die kreative Initiative ist es also, die den Entrepreneur ausmacht. Kirzner ist häufig vorgeworfen worden, damit den Entrepreneur zu passiv dargestellt zu haben[89]. Später akzeptiert Kirzner (1999) aber wesentliche Aspekte der Schumpeter`schen Arbeiten. So beschreibt er die Schumpeter`sche Darstellung des psychologischen Profils des Entrepreneurs als gültig und akkurat (1999: 5). Auch sieht er die Idee der „kreativen Zerstörung" als hilfreich für die Entwicklung von auf Veränderung gerichteten Politiken. Letztlich führt er beide Sichtweisen aufeinander zu, wenn er formuliert *„To be sure, the entrepreneurial exercise of alert prescience calls for aggressive, bold, creative leadership qualities"* (Kirzner 1999: 13). Für die ökonomische Analyse sieht er aber die Wachsamkeit als zentrale Eigenschaft an und die Schumpeter`schen Führungseigenschaften scheinen ihm dahingehend von geringem Belang.

Kirzner sieht den Entrepreneur in erster Linie als Individuum und blendet in seiner Theorie des Entrepreneurs die Firma aus, deren Gründung von anderen als eigentliche Leistung des Entrepreneurs gesehen wird. Diese subjektivistische Sichtweise wird Kirzner von Gick (2002: 95) als schwach begründet vorgeworfen. Der Entrepreneur werde von Kirzner nicht in einen evolutionären Prozess eingebettet, der seine individuellen Handlungen beeinflussen könnte.

Kirzner sieht Bedeutung auch darin, dass die Leistung des Entrepreneurs prinzipiell kostenlos ist, also mit Knappheitsdenken nicht verstanden werden kann (Kirzner 1985: 27). Die Motivation sieht er in „purem Gewinn", den der Entrepreneur anstrebt. *„It can be stated with considerable confidence, that human beings tend to notice that which it is in their interest to notice"* (Kirzner 1985: 28). Interessant ist Kirzners weite Definition von „purem Gewinn": Berühmtheit, Macht,

[87] Er verdeutlicht dies später am Beispiel des Automobils: *„The essential entrepreneurial contribution of the automobile pioneers was unmistakably to make clear what the disequilibrium situation really was. Those entrepreneurs* alertly *saw better ways of using resources"* (Kirzner 1999: 15).

[88] Der wachsame Entrepreneur kann Ungleichgewichte deshalb entdecken, weil er über Informationen und Wissen verfügt. Hierzu bezieht sich Kirzner auch auf Arbeiten von Hayek.

[89] Einen Überblick über die Kritik an seiner Position liefert Krizner (1999: 8 ff.) selbst.

Prestige und auch die Möglichkeit einer Sache zu dienen oder anderen zu helfen sieht Kirzner als möglichen „puren Gewinn“ an (Kirzner 1985: 28). Hier findet sich also ein deutlicher Hinweis darauf, dass neben finanziellen Anreizen zur Gründung ein weiter Rahmen nicht-materieller Anreize vorstellbar ist. Trotzdem widmet Kirzner an anderer Stelle detaillierte Argumentationen der Frage, dass der aus den Entdeckungen erwachsende Profit durchaus gerechterweise dem Entrepreneur zugeschrieben werden kann (Kirzner 1989: 149 ff.).

Kirzner ist aber auch einer der wenigen Autoren, die Entrepreneurship schon früh im Kontext der Umweltproblematik sahen. Er kritisiert in diesem Kontext Julian L. Simon (1981), der großes Vertrauen in den Erfindungsreichtum und die Kreativität der Menschen hat, alle materiellen Knappheiten zu überwinden, dabei aber keinen Hinweis auf Entrepreneurship macht. Entrepreneurship sieht aber Kirzner als zentral zur Überwindung der materiellen Knappheiten an und fordert ein entsprechend günstiges Umfeld für Gründungen: *„My own grounds for challenging the premise of long-run finiteness of resources has been more cautious and depends heavily on the scope permitted by the institutional environment for the free exercise of entrepreneruship”* (Kirzner 1985: 167). Für die Zukunft des Kapitalismus sieht Kirzner Entrepreneurship daher als zentral an. Die Freiheit, Möglichkeiten zu nutzen, muss dafür so groß wie vorstellbar sein und kann so die aus Knappheiten erwachsenden Probleme lösen, die uns ansonsten in eine Planwirtschaft zwingen könnten (Kirzner 1985: 168). Damit spitzt Kirzner am Beispiel der freien Entfaltung von Entrepreneurship den Gegensatz zwischen kapitalistischem und sozialistischem Wirtschaftssystem zu und stellt Entrepreneurship gleichzeitig in den Mittelpunkt der Lösung der Zukunftsfrage der Ressourcenknappheit.

3.1.6 Die Humankapitaltheorie

Der Nobelpreisträger des Jahres 1979, Theodore W. Schultz (1902 – 1998), leistete aus Sicht der von ihm entwickelten Humankapitaltheorie einen Beitrag zur Entrepreneurshipforschung. Dabei geht der Gedanke eines Zusammenhanges zwischen Bildung und unternehmerischem Erfolg zumindest bis auf Weber zurück, der bei Protestanten sowohl einen überdurchschnittlichen Anteil an den Absolventen der höheren Lehranstalten als auch überdurchschnittliche Unternehmerische Aktivität beobachtet (Weber 2000/1905: 3 f.). Aus dieser Position heraus führt Schultz vier Argumente gegen die übliche Behandlung des Entrepreneurship auf:

1. *„the concept is usually restricted to businessmen,*

2. *it does not take into account the differences in allocative abilities of entrepreneurs,*

3. *the supply of entrepreneurship is not treated as a scarce resource, and*

4. *entrepreneurship is neglected whenever general equilibrium considerations dominate economic inquiry" (Schultz 1975: 832).*

Entrepreneure sind bei Schultz nicht nur Unternehmer, sondern eigentlich jedermann. Der Arbeitsplatzwechsel von abhängig Beschäftigten, der Studienplatzwechsel eines Studierenden, der Wechsel der Kornsorte eines Bauern: In allen diesen Vorgängen sieht Schultz die Reallokation von knappen Ressourcen (Zeit) und damit den Ausdruck unternehmerischen Verhaltens (Schultz 1975: 834). Damit umfasst der kontinuierliche Prozess ökonomischer Anpassung die gesamte Gesellschaft und nicht, wie bei Schumpeter, nur eine elitäre Unternehmergruppe.

Die drei wichtigsten Ursachen volkswirtschaftlichen Wachstums sieht Schultz im technischen Fortschritt, in der Verbesserung der Qualität des Humankapitals und in der Erhöhung der Spezialisierung der Arbeitskräfte[90]. Daneben können auch Naturereignisse ökonomische Bedingungen verändern und damit Ursache von unvermeidbaren ökonomischen Ungleichgewichten sein (Schultz 1990: 53). Solche Veränderungen hält Schultz zwar für weniger wichtig, aber er bezieht definitiv Faktoren außerhalb des ökonomischen Systems als Quellen von Veränderungen mit in sein Denken ein.

Der das Gleichgewicht rekonstituierende Akteur ist für Schultz – ähnlich wie für Kirzner - der Entrepreneur, wobei die Nachfrage nach unternehmerischen Leistungen quasi durch das Ungleichgewicht entsteht und, sobald das Ungleichgewicht verschwunden ist, gleichermaßen verschwindet. Dabei unterstellt Schultz ein prinzipiell unproblematisches Angebot an unternehmerischen Talenten. Weisen die Marktsignale in die richtige Richtung, wird sich nach den Modellannahmen stets eine hinreichende Zahl von Personen finden, die die unternehmerische Initiative ergreifen und den Markt zum Gleichgewicht – ohne Gewinne – zurückführen.

Die individuelle Fähigkeit zum Ausschöpfen von Gewinnmöglichkeiten hängt dabei von der Humankapitalausstattung ab. Diese sieht Schultz in Erfahrung, Ausbildung und Gesundheit (Welzel 1995: 119). Besonders die Ausbildung sieht

[90] Schultz steht damit im Gegensatz zu traditionellen Wachstumstheorien, die Wachstum lediglich mit der Erhöhung des Einsatzes homogener Arbeit und homogenen Kapitals begründen (Welzel 1995: 116).

Schultz dabei als wesentliche, die unternehmerischen Fähigkeiten erklärende Variable (Hébert und Link 1988: 125).

Brüderl, Preisendörfer und Ziegler (1998: 43) beurteilen die Erfolge, die Ökonomen bei empirischen Tests der Humankapitaltheorie erzielen konnten, als unbestritten und sehen dies als eine der Ursachen, die namhafte Soziologen, sie nennen Bourdieu und Coleman, dazu veranlasst hat, neben die Humankapitaltheorie das soziologische Konzept des Sozialkapitals zu stellen. Diese Perspektive der Einbettung der Akteure in ihr mikrosoziales Umfeld wird in Abschnitt 3.1.8 weiter verfolgt.

3.1.7 Der Entrepreneur im Zusammenhang von Organisation und Institution

Eine in ganz anderer Weise auf das Individuum des Entrepreneurs gerichtete Sichtweise entwickelte sich durch die Erforschung von Organisationen. Die wissenschaftliche Analyse von Organisationen führt March (1965) auf eine Reihe von Beiträgen aus den 30er-Jahren zurück. Die auf Bürokratie und Bürokratisierung gerichteten Arbeiten von Robert Merton aus den 40er- und 50er-Jahren beschreiben dann Prozesse in der Organisation, die auf eine auf Werten und Normen basierte Ordnung gerichtet sind (Painter 2002: 15). Solche Werte und Normen sind es, die die gemeinsame Aktion verschiedener Personen zu einer „Organisation“ werden lassen. Einer von Mertons Schülern, Philipp Selznick (1949), lehnte die Reduzierung des Organisationsbegriffes auf die strukturelle Erscheinungsform gemeinsamer und rationaler Aktion ab, verknüpft die Organisation mit Lernfähigkeit und sieht sie als sich organisch verändernde Institutionen. Eine solche Institution hat Werte, Normen und Eigenheiten und damit „Charakter“. Selznick sieht die Schaffung eines organisatorischen Charakters als von der Entstehung von persönlichem Charakter abhängig (Selznick 1957). Er interpretiert Organisationen nicht nur als technische Kooperationssysteme, sondern als Institutionen, denen Werte eingeprägt sind und die genau deswegen einen speziellen Charakter und spezielle Kompetenzen entwickeln[91].

Chester Barnard sah schon 1938 eine besondere Bedeutung der Unternehmensführung für die Entwicklung von Werten in der Organisation. „*Ex-*

[91] Selzniks Werk „Leadership in Administration“ (1957) wird z. B. von Charles Painter (2002: 18) als Ursprung der „klassischen Institutionentheorie“ (classical institutional theory) innerhalb der Analyse von Organisationen gesehen. Das Werk basiert auf zwei vorhergehenden Veröffentlichungen, „TVA and the Grass Roots“ (1949), in der er die Entwicklung eines organisationsspezifischen Charakters als Reaktion auf äußere Bedrohungen beschreibt, sowie „The Organizational Weapon“ (1952), in der er die Schaffung spezieller, organisationsspezifischer Kompetenzen hervorhebt.

ecutive responsibility, then, is the capacity of leaders by which, reflecting attitudes, ideals, hopes, derived largely from without themselves, they are compelled to bind the wills of men to the accomplishment of purposes beyond their immediate ends, beyond their times" (Barnard 1938: 283). Auch Selznick (1957) rechnet die dauerhafte Verankerung von Idealen und „Mythen" zu den Aufgaben kreativer Unternehmensführung: *„For creative leadership, it is not the communication of a myth that counts; rather, creativity depends on having the will and the insight to see the necessity of the myth, to discover a successful formulation, and above all to create the organizational conditions that will sustain the ideals expressed"* (Selznick 1957: 151). Selznick weist auf erfolgreiche Unternehmensleiter in der Gründungsphase hin und behauptet, dass *„…[leaders] require the ability to interpret the role and character of the enterprise, to perceive and develop models for thought and communication that will inculcate general rather than partial perspectives"* (Selznick 1957: 150). Er sieht den Leiter als „Staatsman", der den Prozess der Institutionalisierung bewusst und kreativ steuert und dabei die Identifizierung der Beschäftigten mit dem Zweck und den Werten der Organisation fördert.

Einer der Schüler Selznicks, Arthur Stinchcombe, wird von Painter (2002: 22) als erster Theoretiker gesehen, der die Bedeutung der sozialen und institutionellen Bedingungen der Gründungsphase empirisch nachwies. Stinchcombe`s Beitrag zu dem von James G. March (1965) herausgegebenen „Handbook of Organizations" enthält Belege dafür, dass bestimmte Charakteristika verschiedener Industriezweige wie z. B. Unternehmensgröße, Kapitalintensität, relativer Umfang der Verwaltung und Qualifikationsstrukturen systematisch von der Gründungsperiode abhängen. Stinchcombe zeigt am Beispiel amerikanischer Eisenbahngesellschaften, dass diese bis in die Gegenwart Strukturen, Personalführungsgewohnheiten und ein Marktverständnis des Managements aufweisen, die Umweltbedingungen aus dem 19. Jahrhundert widerspiegeln (Stinchcombe 1965: 142 ff.). Stinchcombe sieht in diesem Ergebnis *„a direct indication of the power of persistence in organizational forms"* (Stinchcombe 1965: 155) sowie den Beleg dafür, dass *„…organizational forms and types have a history, and this history determines some aspects of the present structure of organizations of that type"* (Stinchcombe 1965: 153). Als Folge der Prägung aus der Zeitkultur heraus sieht Stinchcombe die Gründung von Organisationen in historischen Kohorten stattfinden: *„Organizations which have purposes which can be efficiently reached with the socially possible organizational forms tend to be founded during the period in which they become possible ….. the basic structure of the organization tends to remain relatively stable"* (Stinchcombe 1965: 153). Die Theorie, dass Organisationen in der Gründungsphase durch eine Reihe von Einflüssen geprägt werden und danach dazu neigen, ihre Charakteristika

beizubehalten, wird in neuerer Zeit auch als „organizational imprinting“ bezeichnet[92].

Charles Perrow sieht mit der Institutionalisierung von Organisationen eine Reihe von Effekten verbunden: *„They take on a distinctive character; they become prized in and of themselves, not merely for the goods or services they grind out. People build their lives around them, identify with them, become dependent on them“* (Perrow 1986: 167). Barbara Kellermann (1984) sah hier das Risiko, dass sich die Aufrechterhaltung der Organisation zu einem wichtigeren Ziel als die Funktionserfüllung entwickeln könnte. Auch Richard Scott beschreibt diese Effekte ähnlich, aber bei Scott entwickelt sich die Existenz der Organisation zum Selbstzweck und die Organisation bekommt einen wertkonservativen Charakter: *„As organizations become infused with value, they are no longer expendable tools; they develop a concern for self-maintenance. By taking on a distinctive set of values, the organization acquires a character structure, an identity. Maintaining the organization is no longer simply an instrumental matter of survival, but becomes a struggle to preserve a set of unique values“* (Scott 1995: 18 f.). Ähnliche Gedanken sind auch in den Gebieten der Organisationsökologie und den Arbeiten zur Organisationskultur zu finden. Weiter werden mit Arbeiten von Mark Casson auch Beiträge eines Vertreters der Neuen Institutionenökonomie zur Entrepreneurshipforschung vorgestellt.

[92] Dieser Begriff findet sich z. B. bei zeitgenössischen Institutionentheoretikern wie Boeker (1988), Tucker et al. (1990) und Scott (1991), die sich in der Verwendung des Begriffs auf Kimberly (1981) und Stinchcombe (1965) berufen. Dort wiederum lässt sich eine explizite Verwendung des Ausdruckes nicht finden. Aufgrund seiner bildhaften Deutlichkeit wird der Begriff im Folgenden verwendet.

3.1.7.1 Die Organisationsökologie[93]

Die Arbeiten rund um „organizational imprinting“ sind von besonderem Interesse für die Organisationsökologie, da deren Perspektive der Trägheit und Wandlungsunfähigkeit die Annahme des „imprinting“ impliziert. Theoretiker der Organisationsökologie weisen auf viele Beispiele hin, die scheinbar „organizational imprinting“ bestätigen[94]. In einer Untersuchung von 62 Halbleiterfirmen findet Boeker (1988: 36), dass neben dem Umfeld des Unternehmens auch die in der Gründungsphase tonangebenden Personen von hoher Bedeutung für die Gründungsstrategie sind. Er betont besonders den Einfluss, den der Entrepreneur auf die Strategie des Unternehmens hat, und sieht diese beeinflusst durch Erfahrungen, Hintergründe und Meinungen der GründerIn[95]. *„One of this study`s most significant implications is that organizations are set on a course at founding from which change may be costly or difficult. ….. Only very strong external or internal events are likely to motivate change from earlier established patterns. … The founding of the organization provides an opportunity for entrepreneurs to embed their own assumptions about the tasks and the means to accomplish in the newly created organization”* (Boeker 1988: 51). Hier wird deutlich, dass mit der Chance der GründerIn, ihren Werten im Unternehmen zu dauerhafter Bedeutung zu verhelfen, auch das Risiko von Inflexibilität verbunden ist. Diese Bedenken teilen auch John Kimberley und Hamid Bouchikhi (1995: 16), die sehen, dass die die Organisation des Unternehmens betreffenden Handlungen[96] der GründerIn „*…set*

[93] Die Theorie der Organisationsökologie von Michael Hannan und John Freeman (1977) entstand Mitte der 70er-Jahre. Diese Theorie betrachtet Organisationen als träge, sie verfügen nur über eine sehr begrenzte Fähigkeit zur Anpassung an die Umwelt und sind eher wandlungsresistent. Veränderungen hinsichtlich des Bestandes an Organisationen haben aus organisationsökologischer Perspektive daher ihre Ursache weniger in der aktiven Veränderung existierender Organisationen als vielmehr durch Gründungen neuer Organisationen und das Absterben anderer. Auf die Prozesse der Gründung und des Absterbens fokussiert daher ein großer Anteil der organisationsökologischen Forschungsagenda (Caroll 1988).

[94] Painter (2002: 27) sieht allerdings ein Missverhältnis zwischen der Häufigkeit der Berufung auf „organizational imprinting“ und den nur wenigen empirischen Studien, die dazu vorliegen.

[95] Boeker beruft sich hier auf Weber (1947), der den Gründer schon als bedeutendsten Ursprung der Prioritäten, gemeinsamen Ansichten und der Strategie des Unternehmens sah.

[96] Hier ist anzumerken, dass in den vorliegenden, organisationsökologischen Studien das „organizational imprinting“ vorwiegend anhand von organisatorischen Merkmalen, wie z. B. Managementstil, Größe der Organisation, Hierarchie oder Kommunikation, untersucht wird. Auf

this organization on a particular trajectory which has become self-reinforcing and from which it is increasingly difficult to choose to deviate". Sie sehen aber auch, dass der Einfluss der GründerIn keinesfalls der einzige Einfluss ist, der die Organisation prägt, *„…that the values and orientation of the founder are one, but only one, important part of the story. The whole story involves an appreciation of the coevolution of the firm and its external context, that is, of how external and internal influences together shape both the opportunity structure and the performance space"* (Kimberley und Bouchikhi 1995: 14). Letztlich kann also die Gründung nicht mit Blick auf die Kontexte und nicht mit Blick auf den Entrepreneur allein verstanden werden, sondern die GründerIn wie auch die Gründung selbst sind als eingebettet in ihre raum-zeitliche Umwelt zu begreifen.

Die Organisationsökologie widmet sowohl der Bedeutung der GründerInnen für die Entwicklung der Organisation als auch ihrer Fähigkeit, Werte und Normen in der Organisation zu verankern, besondere Aufmerksamkeit. Child führt an, dass Traditionen der Organisation häufig ihre Ursprünge haben in *„… the ideology of an entrepreneurial founder who sets out both strategic perspective on the task of the organization and a philosophy on the form of labor process to accomplish it"* (Child 1987: 1971). Auch Bartlett und Ghoshal betonen, dass *„a company's ability to respond (to external pressures) is constrained by its internal capabilities, which are shaped by the company's administrative heritage. Internal capability is developed over a long period of time and cannot be changed overnight by management decree"* (Bartlett und Goshal 1989: 35). James Wilson bringt explizit GründerInnen bzw. Hauptverantwortliche im Gründungsprozess mit „organizational imprinting" in Verbindung. *„An organization is endowed with a sense of mission … during the formative experience of the organization, an experience shaped and interpreted by a founder who imposes his or her will on the first generation of operators in a way that profoundly affects succeeding generations. … call (ed) 'imprinting' … the imprint is deepest and most lasting when the executive has a strong personality and a forcefully expressed vision of what the organization should be"* (Wilson 1989: 96).

Aus den hier vorgestellten Arbeiten zur Organisationsökologie kann ein erheblicher Einfluss der GründerIn auf die gegründete Organisation abgeleitet

solcherlei Gegenstände beziehen sich offenbar auch die regelmäßig mituntersuchten „Werte" bzw. „Values" der GründerInnen. Es geht von daher nur um „Werte" innerhalb des sozioökonomischen Komplexes. Ökologische Werte spielen nirgends eine Rolle. Untersuchungen zu Werten und Visionen der GründerIn in Bezug auf die Natur oder den Gegenstand der Produkte lagen mir ebenso nicht vor.

werden. Ein solcher Einfluss wird auch von einer Reihe von Theoretikern der Organisationskultur betont.

3.1.7.2 Die Theorie der Organisationskultur

Zeitgleich mit den Arbeiten der Organisationsökologen erkannten Theoretiker der Organisationskultur Systeme aus gemeinsamen Ansichten, Werten und Regeln, die das Handeln von Organisationen bestimmen (Painter 2002: 34). Dabei werden Organisationen von einigen Arbeiten als in die Gesellschaft eingebettet verstanden, während andere Organisationen *„an entire culture with certain idiosyncrasies and strong boundary lines between itself and other groups“* (Mats Alvesson 1993: 74) zuordnen. Durch die Organisationskultur werden in erster Linie GründerInnen und ManagerInnen, in zweiter Linie auch die gesellschaftliche Umgebung als wesentliche Einflussfaktoren auf Werte und Regeln der Organisation identifiziert: *„Not much emphasis has been placed on social practice. In contrast, an enormous amount of energy has been invested in the study of `strong figures` (founders and other leaders“* (Alvesson 1993: 81). Alvesson sieht aber eine gewisse Bedeutung im kulturellem Austausch zwischen der Organisation und der Gesellschaft. *„Changes regarding environmental protection, gender and ethnic relations, age, attitudes to work, and so on, affect people not only outside their workplaces“* (Alvesson 1993: 80). Dabei sieht er kulturelle Einflüsse nicht nur an persönlichen, lokalen Kontakt gebunden, sondern sieht solche Einflüsse auch indirekt über *„shared understandings following from similar experiences, the exchange of ideas, and the development of shared frameworks through international publications“* (Alvesson 1993: 78). Auch Alvesson führt dann aber, da auch er keine anderen Quellen nennt, im Wesentlichen Einflüsse der GründerInnen und ManagerInnen weiter aus.

Kimberley und Bouchikhi (1995) kommen auf Basis einer Längsschnittanalyse von Organisationen zu dem Ergebnis, dass zwar ein wesentlicher Einfluss der GründerInnen besteht, dass aber letztlich eine Mischung externer wie interner Faktoren in der Geschichte der Organisation an der Entwicklung einer Kultur und Identität der Organisation beteiligt ist. Edgar Schein (1985) entwickelte mit dem Fokus auf GründerInnen kleiner Privatfirmen ein Modell der kulturellen Einbettung und identifiziert eine Reihe von Instrumenten, die von GründerInnen bewusst oder unbewusst zur Verankerung ihrer Ansichten und Neigungen einsetzen und so die Basis einer Unternehmenskultur legen. Schein (1985: 14) unterscheidet drei Ebenen der Ausprägung von Kultur: 1. die Ebene kultureller Artefakte, Technologien sowie seh- und hörbarer Handlungsweisen, 2. die Ebene der Werte sowie 3. die Ebene der

nicht hinterfragten Gundanahmen (taken-for-granted, basic assumptions). In dieser Ebene wird für Schein Kultur fast unveränderlich und man findet innerhalb der kulturellen Gruppe kaum noch Variationen. *„In fact, if a basic assumption is strongly held in a group, members would find behavior based on any other premise inconceivable“* (Schein 1985: 14).

Für Schein erfolgt die Gründung nicht zufällig, sondern absichtsvoll und Schein rückt die UnternehmensgründerIn in den sozialen Kontext von GründerInnen von sozialen Bewegungen, Kirchen oder Parteien[97]: *„Social movements or new religions begin with prophets, messiahs, or other kinds of charismatic leaders. Political groups are begun by leaders who sell new visions and new solutions to problems. Firms are created by entrepreneurs who have a vision of how the concerted effort of the right group of people can create a new product or service in the marketplace“* (Schein 1985: 210). Schein sieht einen Prozess über vier Stufen ablaufen:

1. *„A single person (founder) has an idea for a new enterprise.*
2. *The founder brings in one or more other people and creates a core group that shares a common vision with the founder. That is, they all believe that the idea is a good one, is workable, is worth running some risks for, and is worth the investment of time, money, and energy that will be required.*
3. *The founding group begins to act in concert to create an organization by raising funds, obtaining patents, incorporating, locating space, and so on.*
4. *Others are brought into the organization, and a common history begins to be built.“* (Schein 1985: 210)

Innerhalb dieser Prozesse sieht Schein die GründerIn als entschiedene Person, die klare Vorstellungen darüber hat, was zu tun ist und wie es getan werden muss. Ihre Fähigkeit, die Kultur der Organisation zu prägen, hängt dabei mit ihrer Vorbildrolle zusammen: *„But the operating cultural assumptions will always be manifested first*

[97] Dies legt nahe, dass Schein auch nicht-ökonomische Werte mit der Unternehmensgründung verbindet. Aus den dokumentierten Fallbeispielen wird klar, dass z. B. Führungsstrukturen von Schein als konstitutives Kulturmerkmal mitbetrachtet werden. Die Frage, welches Produkt für welchen Markt produziert wird, scheint aber für Schein als Gegenstand oder Folge von kulturellen Werten nicht wesentlich zu sein, denn in seinen Fallbeispielen arbeitet er mit anonymen Produkten wie *„high quality reliable product“*, *„financial service“* und *„a product for which there would be a large market“* (Schein 1985:
210 ff.).

in what the leaders demonstrate, not in what is written down or inferred from designs and procedures" (Schein 1985: 237). Mit dem Ausscheiden der GründerIn sieht Schein dann zunehmend Möglichkeiten, dass sich die Unternehmenskultur ändert. Dabei spielen Änderungen der Randbedingungen genauso eine Rolle wie neue Personen in der Unternehmensführung. Insgesamt ist aber der Einfluss von GründerInnen und dem frühen Management mäßig erforscht. Kimberley und Bouchikhi (1995: 9) stellen fest: *„… little organizational research and few practitioners speak to the question of how an organization's past shapes the present and may constrain the future."*

Painter (2002: 34 f.) weist auch auf eine Reihe von Studien aus den 70er- und 80er-Jahren hin, die sich mit der Bedeutung von Mythen (organizational sagas), mit dominanten Werten und ihrer begrenzenden Wirkung auf Unternehmensstrategien und mit der Übertragung von Werten und Verhaltensmustern über Generationen hinweg beschäftigen[98]. Alvesson (1993: 88) verweist daneben auf Riten, Agenda-Setting und die bewusste Verwendung von Sprache als Methoden, durch symbolisches Management die Unternehmenskultur zu beeinflussen.

3.1.7.3 Der Entrepreneur bei Casson[99]

Die neue Institutionenökonomie hat neben den hier vorgestellten von Casson nur wenige Beiträge zur Entrepreneurshipforschung geleistet (Casson 1999: 46). Zwar leistete Oliver Williamson (1985) in der Tradition von Ronald Coase (1937) einen Beitrag zur Unternehmenstheorie, in dem er die Bedeutung der Transaktionskosten gegenüber Technologie und Marktstrukturen stärker herausgearbeitet hat und demzufolge hätte erwartet werden können, dass auch der Entrepreneur wieder in den Fokus hätte rücken können (Casson 1999: 46), aber dies war zunächst nicht der Fall. Rudolf Richter und Eirik Furubotn sehen als *„die beiden Funktionen des klassischen Unternehmers ….Risikotragung und Unternehmensführung …"* (Richter und Furubotn 2003: 177) und formulieren weiter *„Vom Standpunkt der Neuen Institutionenökonomik aus erscheint das Unternehmen als Netzwerk von Verträgen"* (Richter und Furubotn 2003: 177). Die Frage der Bildung neuer Märkte

[98] Die Bedeutung von Mythen, Geschichten, Erzählungen und Anekdoten wird auch von Edmund Heinen und Matthias Fank (1997: 113 ff.) betont.

[99] Der britische Ökonom Mark Casson ist der neuen Institutionenökonomie zuzurechnen und leistete zu dieser u. a. Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte (www.cc.jyu.fi/~pete/yearbook/ninst.htm vom 29.11.2003).

und der dazu nötigen – unternehmerischen – Initiative wird weitgehend ignoriert. Weder Painter (2002) noch Martin Held und Hans Nutzinger (1999) finden wesentliche Beiträge. Dabei suchen Held und Nutzinger im Zuge ihrer Gedanken zur Entwicklung einer allgemeinen Institutionenökonomik nach Wechselwirkungen zwischen Menschen und Institutionen, finden aber neben einem Hinweis auf den Zusammenhang zwischen Transaktionskosten und Moral, Zuversicht und Vertrauen bei Richter und Furubotn (1996: 56) wenig: *„Nicht nur im Werk dieser beiden Autoren, sondern auch bei vielen anderen in der neuen Instituionenökonomik bleibt es jedoch bei derartig kursorischen Andeutungen ohne systematische Konsequenzen“* (Held und Nutzinger 1999: 9).

In dem ebenfalls 1999 von Wolfgang Kasper und Manfred Streit veröffentlichten Lehrbuch der Institutionenökonomie erfüllen Entrepreneure zwei Funktionen. Zum einen sehen sie das Wirken von Entrepreneuren hinsichtlich der kreativen Infragestellung und Veränderung von Regeln und Institutionen (Kasper und Streit 1999: 58f). Zum anderen sind Entrepreneure bei Kasper und Streit, ähnlich ihrem Bild in der österreichischen Ökonomie, als aufmerksame Beobachter auf der Suche nach wirtschaftlichen Chancen. Das Ausmaß, das die Aktivität von Entrepreneuren dabei erreicht, wird bestimmt von den Institutionen, die ihr Handeln bestimmen (Kasper und Streit 1999: 242) und die Entrepreneure wandern u. U. sogar, um vorteilhafte Bedingungen zu finden: *„Thus, backward regions and, to an even greater extent, developing countries often loose their brightest technical and economic innovators because the institutional framework there does not give innovators the necessary business confidence, whereas developed market economies do“* (Kasper und Streit 1999: 242). Die wesentlichen Institutionen, die Entrepreneure zur Aktivität ermutigen, sehen Kasper und Streit (1999: 20) in der Garantie von Eigentumsrechten, dem Recht zur freiwilligen Veräußerung von Eigentum und der Einhaltung von Zusagen[100].

Während für Kasper und Streit Entrepreneure eine zwar wichtige, aber keineswegs zentrale Funktion erfüllen, ist für Mark Casson Entrepreneurship einer der zentralen Faktoren der Betriebswirtschaft. Seiner Ansicht nach ist der entscheidende Faktor des Unternehmenserfolges weder in den Wettbewerbsstrategien (Michael Porter 1980) noch in der Technologie (John Dunning 1977) zu suchen. *„It is the quality of entrepreneurial judgement, as reflected in the correctness of these decisions, which holds the key to long-run success“* (Casson 1999: 74). Bei der Definition des Wortes Entrepreneur ist für Casson

[100] Wobei sie diese drei *„institutions … fundamental to human progress and civilized society“* (Kasper und Streit 1999: 2o) auf Gedanken von David Hume und Adam Smith zurückführen.

(*1945) jedes Wort von Bedeutung: *„An entrepreneur is someone who specializes in taking judgemental decisions about the coordination of scarce resources“* (Casson 1982: 23). Der Entrepreneur ist für Casson immer eine natürliche Person. Die Spezialisierung auf das Treffen von beurteilenden Entscheidungen (judgemental decisions) für sich und andere macht den Entrepreneur zum ökonomischen Akteur, denn genau diese Entscheidungsfindung ist ein zentrales Element der ökonomischen Theorie[101]. Die beurteilende Entscheidung charakterisiert Casson dadurch, dass sie bei gleichen Zielen und gleichen Informationen trotzdem durch verschiedene Personen unterschiedlich getroffen wird[102]. Die Koordinationsfunktion, die der Entrepreneur hinsichtlich knapper Ressourcen bei Casson hat, sieht er als dynamisches Element, welches auf verbessernde Veränderung gerichtet ist. Entrepreneure kann sich Casson in unterschiedlichen ökonomischen Systemen sehr unterschiedlich vorstellen, etwa als Planer in der Planwirtschaft oder als König in vergangenen Gesellschaften. In der heutigen Marktwirtschaft ist aber ein klarer Bezug zur Inhaberschaft eines privaten Unternehmens gegeben.

Für Casson schafft, ähnlich wie für Kirzner, das Ungleichgewicht die Ausgangslage für die Entrepreneure. *„The Basis for this theory is that the economic environment is continuously disturbed by shocks of both a persistent and a transitory nature. Persistent shocks provide a stimulus to the formation of new firms or the radical restructuring of existing firms“* (Casson 1999: 47). Schocks können für Casson in Veränderungen von Vorlieben, Faktorkosten, Technologien, sozialen Werten oder letztlich von allem bestehen, was sich in zumindest einer Branche verändernd auswirkt (Casson 1999: 47). Der Schock ist für den Entrepreneur von Bedeutung, denn *„… an entrepreneur observes the environment in order to detect symptoms of change“* (Casson 1999: 74). Kirzner`s „Wachsamkeit“ scheint hier, wie auch bei Kasper und Streit, durch und auch der den Österreichern wichtige Aspekt des Wissens wird von Casson gesehen: *„From a knowledge of markets,*

[101] Die Rolle des Entrepreneurs als Koordinator und Entscheider rückt Casson (1999: 48) in den Kontext von Überlegungen von Coase (1937), der eine Koordinationsfunktion nicht nur dem Markt, sondern auch der Firma zuschreibt. Das Thema Koordination behandelt Casson (1982) in aller Ausführlichkeit und setzt auch die Entscheidungsfunktion des Entrepreneurs in diesen Zusammenhang: *„The essence of co-ordination is decision-making“* (Casson 1999: 48).

[102] Dies widerspricht nicht der Denkweise des rational-choice Ansatzes der Neoklassik. Casson (1982: 394) sieht seine Theorie als orthodox, da sie wie die Neoklassik und die österreichische Ökonomie auf dem Rationalitätspostulat basiert, und er sieht sie daher auch als geeignet an, Vorhersagen zu treffen.

though a knowledge of technology and a knowledge of people, it is the ability to synthesise information that emerges as the hall-mark of the successful entrepreneur. The only thing to add is that the successful entrepreneur requires self-knowledge as well" (Casson 1999: 75).

Zentrale Annahme von Casson ist auch die Motivation des Entrepreneurs durch Eigennutz (self-interest). Dieser Eigennutz zielt auf die Möglichkeit der Konsumtion von Gütern und Dienstleistungen sowie auf die Erzielung von sozialem Status und Respekt[103]. Obgleich er klar sieht, dass die Beschränkung auf Eigennutz nicht der Faktenlage entspricht, ist für ihn die Annahme doch für eine viele Effekte erklärende Theorie notwendig. Er sieht im Übrigen schon zum Zeitpunkt des Verfassens seiner Theorie 1982 die klare Eingebundenheit des Entrepreneurs in kulturelle, gesellschaftliche Kontexte (Casson 1982: 12). Die Einbindung dieser Sichtweise in das Theoriemodell verschiebt er allerdings zunächst auf später (Casson 1982: 25).

In zwei zentralen Punkten weicht die Theorie Cassons von der Neoklassik ab: Erstens geht er von ungleich verteilten Informationen aus, zweitens akzeptiert er infolgedessen das Vorhandensein von Transaktionskosten. Der Entrepreneur bei Casson hat Informationen, die von den Informationen anderer Marktakteure abweichen und in ihrer Kombination einmalig sind. Er entscheidet dementsprechend anders als andere[104]. Im Extrem führt das zur Isolation des Entrepreneurs: *„The entrepreneur believes that he is right, while everyone else is wrong."* (Casson 1982: 14). Durch sein „Anderssein" setzt der Entrepreneur Akzente in der Gesellschaft und beeinflusst ihre Entwicklung, in dem er – anders - handelt. Gleichzeitig bekommt der Entrepreneur eine Vielzahl operativer Probleme: Zulieferer, Banken, Vertriebspartner und letztlich Endkunden: Sie alle müssen früher oder später von der Richtigkeit der Gründungsidee[105] überzeugt werden[106].

[103] Durch die Nennung von „Respekt" öffnet Casson eine Hintertür, durch die jede Art von Gemeinnutz in Eigennutz verwandelt werden kann. Wie er selbst später formuliert (Casson 1995: 135), ist der angestrebte Respekt durch andere Personen von der Einbindung des handelnden Entrepreneurs in kulturelle Kontexte und von den sich durch konformes Handeln ergebenden emotionalen Erträgen abhängig. Diese sind aber nur erzielbar, wenn das Handeln des Entrepreneurs nicht nur die eigenen Bedürfnisse berücksichtigt sondern auch die Bedürfnisse derjenigen anderen, deren Respekt angestrebt wird.

[104] Dies könnte er aber als „judgemental decision" selbst bei gleichen Informationen u. U. tun.

[105] Die Gründungsidee kann dabei insbesondere eine Produktinnovation sein. *„Product innovation is probably the most important form of entrepreneruship, at least in a long term perspective"* (Casson 1982: 391).

Damit kommt der Kommunikationsfähigkeit des Entrepreneurs in Abhängigkeit von der Andersartigkeit seiner Idee eine steigende Bedeutung zu. Auch muss er in der Lage sein, seine Partner zu beeinflussen (Casson 1982: 390). Dabei darf aber der Entrepreneur auch nicht zu viele seiner Informationen preisgeben, da er dann kopierbar wird. Er kommt letztlich in eine permanente Abwägungssituation, in der er aufgrund seiner besseren Informationen und nur auf Basis eigener (besserer) Ideen Erfolge erzielen kann, indem er die Informationen teilweise weitergibt und andererseits zurückbehält. *„Establishing round-the-table multilateral negotiations would* ipso facto *make the entrepreneur redundant. He would have performed a valuable social service in getting the other parties together, but because he would no longer have a monopoly in bargaining with each of them, he would have no means of obtaining a private reward for this service"* (Casson 1982: 66).

Casson sieht seine Theorie des Entrepreneurship als speziellen Fall einer generellen Theorie des ökonomischen und sozialen Fortschritts. Das Verhalten des Entrepreneurs wird damit abhängig von seinem sozialen Umfeld. *„As it stands the theory is conditional upon the prevailing social structure"* (Casson 1982: 394). Als langfristiges Ziel sieht er die Vereinten Sozialwissenschaften (unified social science), die die sozialen wie ökonomischen Verhältnisse erklären können.

3.1.8 Die sozioökonomische Sicht auf den Entrepreneur

Innerhalb der Sozialwissenschaften wird die Trennung der Disziplinen schon seit langer Zeit als Problem gesehen. 1935 stellte Adolph Löwe wesentliche Defizite fest: *„An excessive division of labour, a lack of synthetic co-operation between the various sections of social research more and more restrict the truth of any partial knowledge, the efficiency of any concrete action"* (Löwe 1935: 19). Die Trennung bzw. Kooperation zwischen Soziologie und Ökonomie führt Morris Ginsberg bis auf John Stuart Mill zurück: *„We may consider first of all the position of J.S. Mill, who though extremely sympathetic to sociology as a synthetic science of society and though as deeply imbued as Comte with what he described as the consensus of social phenomena, that is the close interrelation of all parts of social life, nevertheless regarded political economy as a distinct and separate branch of sociological speculation"* (Ginsberg 1935: 11). Parallel zur Entstehung soziologischer

[106] Hier dürfte die Ursache für das Scheitern vieler Unternehmensgründungen, aber auch technischer Erfindungen liegen. Zwar muss der Entrepreneur in der Emergenzphase an seine Idee glauben, und er kann dann auch der Einzige sein, der dies tut. Spätestens mit dem Markteintritt aber muss es ihm gelingen, auch „everyone else" zu überzeugen, da sonst kein Markt für seine Produkte vorhanden sein wird und er scheitern muss.

Forschungsmethoden entwickelte sich die Position der Schulökonomie zunächst kritisch gegenüber diesen. Sidgewick brachte dies in einer Präsidialansprache vor der „section on economic sciences and statistics of the British Association“ 1885 zum Ausdruck: *„Without denying the possibility of a science of society, he felt that the results so far achieved were not sufficiently definite or reliable to afford material help to political economy. …..… Sociology struck him as nothing better than a mixture of vague analogies, imperfectly verified historical generalizations and unwarranted political predictions”* (Ginsberg 1935: 14 f.). So wies der mainstream der Ökonomie die Soziologie immer wieder zurück, da diese als wissenschaftlich noch nicht hinreichend entwickelt – und somit eigentlich gar nicht als Wissenschaft - galt. Innerhalb wie auch außerhalb der Ökonomie entwickelte sich aber eine sozialwissenschaftliche Kritik an Grundannahmen der neoklassischen Ökonomie. Insbesondere wurde das Menschenbild des *homo oeconomicus* (vgl. Abschnitt 4.5 und für detaillierte Darstellungen Biesecker und Kesting 2003 sowie Siebenhüner 2001) wie auch die unzureichende Berücksichtigung der sozialen Einbindung „des Einzelmenschen in die Gesellschaft“ in den ökonomischen Modellen kritisiert. Den Blick der Ökonomie auf das einzelne Individuum hielt Adolph Löwe in einer Reihe von Vorträgen vor der London School of Economics schon 1935 – hier im allgemeinen ökonomischen Kontext - für unzureichend: *„The economic subjects, far from remaining homogenous atoms, have linked themselves by new forms of large scale organization and bargaining associations into widely differing social molecules”* (Löwe 1935: 75). Löwe beklagt den fehlenden Kontakt zwischen Soziologen und Ökonomen *„with its natural consequence, a surprising unawareness among them of what is really going on in the neighbourhood“* (Löwe 1935: 132) und tritt für eine konkrete Kooperation von Soziologie und Ökonomie ein. Ginsberg formuliert dies positiv: *„The business of sociology in relation to economics is not to minimize, or to seek to displace, economic analysis, but rather to throw light on the conditions under which the laws propounded as a result of economic analysis work, and, in this respect, modern sociology surely deserves more consideration than was shown it by its early critics”* (Ginsberg 1935: 16).

Eine sozialwissenschaftliche und ökonomische Sichtweise ist auch für den Blick auf Unternehmensgründung und Entrepreneurship von Bedeutung. Der neoklassischen Theorie gemäß entstehen Unternehmen automatisch als Antwort auf existierende, aber nicht befriedigte Bedürfnisse. Dies wird durch eine Reihe von Autoren der Sozioökonomie und der Anthropologie allerdings in Frage gestellt. Granovetter (1991: 78) bezweifelt dies generell für alle Arten ökonomischer Institutionen: *„Rather, they are constructed by individuals whose action is both facilitated and constrained by the structure and resources available in the social networks in*

which they are embedded." Hiermit stellt Granovetter auch denjenigen Ansatz der Entrepreneurshipforschung in Frage, der allzu sehr auf persönliche Faktoren fokussiert, wie z. B. auf die Fähigkeit, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen (Knight 1921), auf seine Fähigkeit zur Identifikation von wirtschaftlichen Chancen (Kirzner 1979), sein Streben nach Leistung (Schumpeter 1934 und McClelland 1961) oder seine Fähigkeit zur Koordination (Schumpeter 1934 und Casson 1982). Jennifer A. Starr und Ian C. MacMillan (1991: 181) weisen darauf hin, dass sich seit den 80er-Jahren die politische Perspektive auf das Entrepreneurship entwickelt hat, die auch die Rolle der Stakeholder bei der Entwicklung des neuen Unternehmens beleuchtet. Weiter sehen sie die Bedeutung von Netzwerktheorien, die die Strukturen der sozialen Beziehungen des Entrepreneurs beleuchten, und sprechen sich deutlich für eine interdisziplinäre Entrepreneurshipforschung aus, denn nur eine solche könne die Komplexität menschlicher Vorstellungskraft und zwischenmenschlicher Beziehungen erfassen.

Howard Aldrich und Catherine Zimmer (1986) grenzen den auf Netzwerke orientierenden Blick auf Entrepreneurship sowohl von unter- wie auch von übersozialisierten Theorien ab. Dem auf Persönlichkeitseigenschaften fokussierenden Ansatz werfen sie vor, dass er immer dann versagt, wenn er Eigenschaften zwischen Vergleichsgruppen beurteilen oder wenn er gar ein bestimmtes Verhalten vorhersagen soll. Sie führen auch die dreißigjährige Geschichte der Erforschung von Führungspersonen als Beispiel an, die die Identifikation von Führungspersonen außerhalb des sozialen Kontextes, in dem sie führen, nicht leistet. Aldrich und Zimmer (1986: 5) erklären diese Unfähigkeit damit, dass unterschiedliche Situationen unterschiedliche Führungsstile erfordern und so letztlich sehr unterschiedliche Menschen in jeweils verschiedenen Situationen als Führungspersonen in Erscheinung treten können (ähnlich auch Amitai Etzioni 1987: 177). Die neoklassischen Theorien der rationalen Wahl zwischen abhängiger Beschäftigung und Selbständigkeit kritisieren sie mit zwei Hauptargumenten: Zum einen weisen sie auf die Begrenztheit kognitiver Fähigkeiten hin[107] und zum anderen auf die Erkenntnisse der Sozialpsychologie, dass soziale Faktoren großen Einfluss auf Kognition und Informationsverarbeitung haben[108]. Sowohl den auf Persönlichkeitseigenschaften fokussierenden wie den ökonomischen-rationalen Ansatz bezeichnen sie als untersozialisiert. Hierzu im

[107] Während ja der *homo oeconomicus* über alle Informationen verfügt und diese in rationale Handlungen einfließen lässt.

[108] Auch Erkenntnisse der modernen experimentellen Ökonomie weisen auf die Fehlerhaftigkeit dieses Ansatzes hin.

Gegensatz sehen sie den übersozialisierten sozialkulturellen Ansatz, der Gründungsaktivitäten zu stark aus Gruppenzugehörigkeiten heraus erklärt. Zu unterschiedlichen Zeiten wurden Juden, Chinesen, Japaner und Libanesen so als Entrepreneure etikettiert (Aldrich und Zimmer 1986: 7 f.). Sorgfältigere Analysen haben aber gezeigt, dass die Wahrscheinlichkeit von Gründungsaktivitäten in ethnischen Gruppen oft erst steigt, wenn diese aus dem Heimatland auswandern und sich in anderen sozialen Umfeldern befinden. Damit wird das Gründungsverhalten aber wieder der situativen statt der deterministischen Erklärung zugänglich.

Ein wesentlicher Ansatz sozioökonomischer Unternehmensforschung ist dementsprechend die Analyse von Unternehmen innerhalb von sozialen Netzwerken. Hierbei werden zwei Ansätze verfolgt: Zum einen existiert die Hypothese, der Entrepreneur baue sich zu geschäftlichen Zwecken ein Netzwerk auf, zum anderen werden die Folgen der ex-ante bereits vorhandenen Netzwerkeinbindung, z. B. durch die Zugehörigkeit eines Entrepreneurs zu einer ethnischen Gruppe, untersucht (z. B. Granovetter 2000).

3.1.8.1 Die Bedeutung von Netzwerken für die Unternehmensgründung

Der sozioökonomische Ansatz in der Entrepreneurforschung führt zu einigen grundsätzlich anderen Erklärungen der Unternehmensgründung als der auf psychische Persönlichkeitseigenschaften oder der auf Gewinnorientierung fokussierende. Das Zustandekommen von Gründungsideen erklären Aldrich und Zimmer (1986: 9) aus dem Evolutionsprozess heraus, der sowohl bewusst als auch unbewusst Veränderungen hervorbringt. Einige Entrepreneure greifen diese Veränderungen absichtsvoll auf, andere stolpern durch Zufälle über Gelegenheiten und Mittel und, obwohl sie sich nie als GründerIn sahen, werden quasi durch die Umstände zu GründerInnen gemacht. *„The process of organisational creation depends only on the occurrence of attempted variations and not on the level of ambitions, foresight, or intelligence people bring to the process”* (Aldrich und Zimmer 1986: 9). Die sozioökonomische Perspektive von Aldrich und Zimmer macht nur minimale Annahmen zu den kognitiven und informationsverarbeitenden Fähigkeiten von Entrepreneuren und daher alle Spekulationen über deren Persönlichkeiten quasi irrelevant. Wichtiger als die Persönlichkeit wird die Rolle der Personen in Netzwerken. Hierbei unterscheiden Aldrich und Zimmer das „role-set“ aus allen Personen, mit denen die Fokusperson direkte Kontakte unterhält, und das „action-set“, zu denen zeitlich begrenzte Kontakte der Fokusperson in Bezug auf eine bestimmte Absicht bzw. Aktion bestehen. Das “action-set“ hat seine Ursprünge in der Anthropologie, in der es als Rahmen zur Untersuchung sozialer

Veränderungen dient. Dabei fokussiert die Untersuchung auf das absichtsvolle Verhalten einer Personengruppe und nicht nur auf das Verhalten von Einzelpersonen.

Die Bildung von Gruppen mit deutlich erkennbaren Grenzen und Identitäten, Leitpersonen, um die herum sich neue soziale Beziehungen und „action-sets" bilden, erhöhen nach Meinung von Aldrich und Zimmer (1986: 14) die Wahrscheinlichkeit, dass Gründungen erfolgen, und erhöhen auch die Aussichten auf Erfolg. Dabei kann die Herausbildung dieser erkennbaren Gruppen sowohl auf lokaler/regionaler Ebene erfolgen als auch, eher themengebunden, auf überregionaler Ebene. Für die Entrepreneure innerhalb der „action-sets" sind ihre sozialen Beziehungen innerhalb der Gruppe von Bedeutung. *„Second, entrepreneurs ask both their strong and weak ties to become customers. Then, in turn, these new customers may tell their strong and weak ties about the new venture. It is the weak ties who can expand the pool of customers; strong ties deliver redundant information."* (Aldrich und Zimmer 1986: 19). Innerhalb des Netzwerkes kommt es den Entrepreneuren zugute, wenn sie über zahlreiche Beziehungen, auch zu einflussreichen Personen, verfügen.

Brüderl et al. (1998: 135 ff.) haben die Auswirkungen von Netzwerkbeziehungen auf den Erfolg von Gründungen untersucht und finden bei Unterstützung durch „strong ties" und (Ehe-) partner signifikant höhere Überlebenswahrscheinlichkeiten der Gründungen. Signifikante Steigerungen des Umsatzes werden – außer durch starke Unterstützung durch „strong ties" – besonders auch durch mittlere und starke Unterstützung durch „weak ties" erreicht, die ihrerseits dass Überleben nicht signifikant wahrscheinlicher machen. Brüderl et al. (1998: 136) heben hervor, dass alle 24 untersuchten Einzeleffekte vom Vorzeichen her die Netzwerkhypothese als Erfolgsfaktor bestätigen und neun davon signifikant sind.

Helene Jonson Ahl findet in ihrer Literaturstudie (vgl. Abschnitt 3.2.1) Untersuchungen zum Aufbau von Netzwerken durch männliche und weibliche Entrepreneure. Während dort hinsichtlich der Intensität der Netzwerkaktivitäten und der Netzwerkdichte keine Unterschiede gefunden wurden, befinden sich in Netzwerken von Frauen mehr Frauen als in denen von Männern. Während aber Frauen regelmäßig auch Männer in ihren Netzwerken haben, bestehen Netzwerke von Männern häufig nur aus Männern. Eine Studie weist explizit darauf hin, dass Netzwerke mit vielen Frauen genauso gut funktionieren und die entsprechenden Unternehmen keine schlechteren Wachstumsraten zeigen. Im „weak-tie" networking (Kirchen, politische Gruppen, Sportvereine etc.) scheint es keine genderbezogenen Unterschiede zu geben.

Aber die Gründung innerhalb sozialer Netzwerke bietet nicht nur Chancen. Mark Granovetter (2000) untersucht ethnische Gruppen in verschiedenen Ländern.[109] Auch er betont die Bedeutung von Netzwerken und Vertrauen und sieht die fördernde Wirkung auf Gründungen. *„But there is a fly in the ointment, and it is just what traditional development theory highlighted – that the firm anchored in noneconomic loyalties has a tendency to behave uneconomically because of the 'social welfare' pressures of its members who, for the most part, are not basically growth minded"* (Granovetter 2000: 248). So berichtet er, dass in der Stadt Mojokuto auf Java Firmen aufgrund nichtökonomischer Bindungen nicht im erforderlichen Ausmaß expandieren (können), in der Stadt Tabanan auf Bali dagegen die sozialen Verpflichtungen zu einer zu umfangreichen Belegschaft führen und so die Firma weit über das ökonomisch optimale Maß hinaus wächst (Granovetter 2000: 249). Letztlich sieht aber auch Granovetter mehr Vor- als Nachteile, die speziell, wenn auch nicht ausschließlich, Unternehmen von Immigranten und andere Minderheitengruppen nutzen können[110]. Besondere Möglichkeiten, solche Vorteile auszunutzen, sieht Granovetter[111] in Industrien mit niedrigen Eintrittsbarrieren und dort, wo die am dringendsten benötigte Ressource Vertrauen ist. Weitere günstige Umstände bestehen in einer (Sub-) Kultur, die Profit gering schätzt oder ablehnt, in generell schwierigen ökonomischen Bedingungen, in knappen Krediten, einer noch in den Ursprüngen befindlichen Branchenentwicklung und dort, wo technisches Wissen eine eher geringe Rolle spielt.

3.1.8.2 Die Bedeutung von Netzwerken für die weitere Entwicklung von Unternehmen

Eine wesentliche ökonomische Folge der Einbindung eines neu gegründeten wie auch eines schon länger existierenden Unternehmens in Netzwerke sind vorteilhaft geringere Transaktionskosten. Diese ergeben sich aufgrund folgender Überlegung von Carlos Jarillo (1988): Die vertikale Integration von Produktionsstufen wird immer dann ökonomisch rational, wenn die externen Produktionskosten K_{ex}

[109] Seine Überlegungen basieren auf Untersuchungen aus Java, den Philippinen, Japan, China, Südost-Asien, Indien, Westafrika und der Karibik.

[110] Granovetter weist mehrfach darauf hin, dass sich solidarische Gruppen nicht nur unter Immigranten oder Minderheiten finden können, nennt aber keine konkreten Beispiele.

[111] Er beruft sich hier auf eine Arbeit von Siu-Lin Wong (Granovetter 2000: 267).

zuzüglich der Transaktionskosten T höher sind als die internen Produktionskosten $K_{int.}$, wenn also gilt $K_{ex} + T > K_{int.}$ Kostenvorteile der arbeitsteiligen, spezialisierten Produktion können also nur dann abgeschöpft werden, wenn die externen Produktionskosten so vorteilhaft günstig sind, dass sie die Transaktionskosten aufwiegen. Innerhalb sozialer Netzwerke wird aber generell von einem hohen Maß an Vertrauen ausgegangen (Jarillo 1988, Granovetter 2000), so dass innerhalb solcher Netzwerke die Transaktionskosten besonders niedrig sind[112]. Damit aber wird es wirtschaftlichen Akteuren innerhalb sozialer Netzwerke möglich, mit einem hohen Maß an spezialisierter Produktion sehr arbeitsteilig zu arbeiten und so die gesamten Produktionskosten niedrig zu halten[113]. Für in diesem Sinne noch günstiger als strategische Netzwerke hält Carlos Jarillo (1988: 33 f.) clans (also z. B. Familienverbünde), *„because the congruence of goals would allow the firm to do without much of the supervision inherent in a bureaucratic company"*. Im Sinne der oben beschriebenen zwei Richtungen der Netzwerkforschung funktioniert das Argument in beiden Richtungen. Zum einen profitiert der Entrepreneur vom Vertrauen innerhalb sozialer Netzwerke, zum anderen aber wird auch seine Fähigkeit, Vertrauen herzustellen, zu einer Kernfähigkeit beim aktiven Aufbau eigener Netzwerke und damit bei der Senkung von Transaktionskosten. Als wesentlichen, strategischen Nutzen von Netzwerken sieht Jarillo weiter positive Auswirkungen auf Problemlösung und damit Innovation. *„The reason is that, in such an atmosphere, information is exchanged freely, and more solutions to a given*

[112] Granovetter (2000: 256) berichtet über folgende, die Transaktionskosten senkende Vorteile von Unternehmen von Auslandschinesen: *„Credit is extended and capital pooled with the expectation that commitments will be met; delegation of authority takes place without fear that agents will pursue their own interests at the expense of the principal's."* Den Grund hierfür sieht er in Gemeinschaften der Auslandschinesen, die sowohl ökonomische wie nichtökonomische, geschäftliche und private Aktivitäten umfassen.

[113] Solche Strukturen werden z. B. aus der Region Friuli-Venezia-Giulia im Nordosten Italiens beschrieben, wo sie insbesondere der Textil- und Möbelindustrie zu ungewöhnlich hoher internationaler Wettbewerbsfähigkeit verhelfen (de Marchi 1998: 122 f. und 153 f.). Die innerhalb der dort existierenden Netzwerke operierenden Firmen sind größtenteils extrem klein. Lorenzoni (1982) berichtet sogar von einem intensiven Desintegrationsprozess, indem zwischen 1951 und 1976 aus 700 Unternehmen der norditalienischen Textilindustrie mehr als 9500 wurden, mit durchschnittlich nur noch fünf statt vorher über 30 Beschäftigten. Dabei nahm die gesamte Zahl von Arbeitsplätzen zu und die Wettbewerbsfähigkeit hält Lorenzoni für exzellent. Den Grund für die Entwicklung sieht Lorenzoni in den vielfältigen sozialen Beziehungen und den daraus erwachsenden, sehr effektiven Netzwerkstrukturen.

problem are explored, since the decision-makers do not feel they must protect themselves from the others´ opportunistic behaviour" (Jarillo 1988: 37). Netzwerke im Allgemeinen und zielkongruente Netzwerke im Besonderen scheinen also geeignet zu sein, wesentliche Unterstützungsfunktionen für ein Unternehmen zu erfüllen.

Eine weitere, durch die Sozioökonomie aufgeworfene Frage ist die, woher denn eine Idee kommt, die innovativ genug ist, um einer Unternehmensgründung die wirtschaftliche Substanz zu geben. Robert C. Cauthorn (1989) verfolgt in seinem Theoriebeitrag hierzu einen interdisziplinären Ansatz. Er stützt sich im Wesentlichen auf die Arbeiten Schumpeters und Talcott Parsons, wobei er die bei Schumpeter letztlich offen bleibende Frage, woher denn die Idee des Entrepreneurs eigentlich kommt, mit der funktionellen Differenzierung des Sozialsystems erklärt, wie sie von Talcott Parson (1956) entwickelt wurde. Parson geht dabei von der Einbettung der Entrepreneure in das ökonomische System und weiter in das Sozialsystem aus. In gewisser Weise trivial folgt daraus, dass auch die zur Gründung führenden Ideen ihren Ursprung in der Gesellschaft und den in ihr stattfindenden Prozessen haben müssen. Auch der Anthropologe Harry G. Barnett (1953) sieht eine solche Einbettung. *„Barnett is concerned with innovation as a mental process occurring in individual human beings who are inevitably rooted in a particular cultural setting and who must rely on the resources of their own and other cultures for raw materials to be used in the innovation process"* (Cauthorn 1989: 87).

Im Kontext der Innovationsforschung sieht auch Andrew van de Ven (1986) wesentliche Umfeldeinflüsse, betont aber gleichzeitig die herausragende Bedeutung der Person als Ideenträger. *"It is often said that an innovative idea without a champion gets nowhere. People develop, carry, react to, and modify ideas. People apply different skills, energy levels and frames of reference (interpretative schemas) to ideas as a result of their backgrounds, experiences, and activities that occupy their attention. People become attached to ideas over time through a social-political process of pushing and riding their ideas into good currency"* (van de Ven 1986: 592). Dem Entrepreneur, auch als eigenständige Persönlichkeit, kommt damit bei van de Ven eine wesentliche Bedeutung im Innovationsprozess zu. Gleichzeitig sieht er aber die begrenzten kognitiven Fähigkeiten des einzelnen Innovators. In Bezug auf Innovationen wesentliche Aspekte menschlicher Fähigkeiten sind für van de Ven die begrenzte Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, sowie die Eigenschaft

der Menschen, ein erhebliches Maß an Unbill zu tolerieren, bevor sie reagieren[114]. Das Management von Aufmerksamkeit (attention) wird damit für van de Ven zur Aufgabe des Innovationsmanagements (van de Ven 1986: 596):

- Der direkte persönliche Kontakt mit dem Problem dürfte Voraussetzung dafür sein, ein Problem ernst zu nehmen und sich seiner Lösung konzentriert zu widmen.
- Die Organisation sollte zum „double loop learning" und damit zu deutlichen Strategieanpassungen in der Lage sein. Solche Änderungen werden aber intern oft auch zu geringem Vertrauen, abwehrendem Verhalten, Gesprächsunfähigkeiten sowie zu Umgehungstaktiken führen. Damit wird nicht nur die Führung der Innovationsabteilung zur Managementaufgabe, sondern auch die Vermeidung abwehrender Reaktionen in anderen Abteilungen.
- Um zu erreichen, dass eine Einzellösung auch im Rahmen der Gesamtproblems Sinn macht (part-whole-relationship) ist es nach Auffassung von van de Ven notwendig, im Innovationsteam sowohl persönliche VertreterInnen des Problems als auch die Einzelabteilungen bzw. –interessen der Organisation quasi abzubilden bzw. zu repräsentieren[115], das Ganze nach Art eines Hologramms in die Teile hineinzuorganisieren. Hierzu bedarf es erstens einer autonom handlungsfähigen Innovationsabteilung, die alle Schlüsselressourcen zu ihrer Verfügung hat. Zweitens müssen die Beschäftigten über hinreichend Zeit und Mittel verfügen, um das Problem in Gänze zu verstehen und hinterfragen zu können, so dass *„all members of an innovation unit develop the capacity to think globally while acting locally"* (van de Ven 1986: 600). Drittens erfordert es Personal, welches offen nach außen schaut, und dies nicht nur aufgrund der gestellten Aufgabe, sondern es empfiehlt sich vielmehr die Rekrutierung von Beschäftigten, die persönlichen Zugang zu denjenigen Gruppen der Gesellschaft haben, die für die Innovation von Bedeutung sind. Eine hohe Diversität des Personals würde das Team aufgrund des daraus resultierenden breiten Wissens auch in besonderem Maße in die Lage

[114] Was nichts anderes heißt, als dass sie entweder erst bei Erreichen eines hohen Maßes an Unbill reagieren, oder aber, dass in Form einer plötzlichen, drastischen Verschlechterung (Katastrophe) die Verschlechterung stärker erlebt wird und sich so die Wahrscheinlichkeit einer Reaktion erhöht.

[115] *„Impeccable mircro-logic often creates macro-nonsense and vice-versa"*, formuliert van de Ven um dies zu illustrieren (van de Ven 1986: 598).

versetzen, mit den allen Innovationsproblemen inhärenten Unsicherheiten umzugehen.

Der Versuch von van de Ven, die Gesellschaft quasi in der Innovationsabteilung abzubilden, scheint gerade bei komplexen Systeminnovationen mit vielen Außenbezügen sinnvoll. Auch seine Umkehrung ist aber (besonders aus volkswirtschaftlicher Sicht) interessant: Anstatt durch alle innovationswilligen Organisationen bezüglich bestimmter komplexer Probleme Zugang zu den problemnahen Gruppen und Personen zu suchen, wäre auch die Lösung bestimmter Probleme gerade durch diese Personengruppen selbst spannend. Könnte nicht die Lösung von Problemen innerhalb derjenigen Gruppe organisiert werden, die das Problem am besten versteht, weil sie am stärksten davon betroffen ist? Implizit leistet van de Ven so einen Brückenschlag zwischen der sozioökonomischen Entrepreneurshipforschung und den Arbeiten zu Systeminnovationen.

3.2 Persönlichkeitsorientierte Ansätze der Entrepreneurshipforschung.

In Anbetracht ihrer Bedeutung für die empirischen Forschungsarbeiten zu Entrepreneuren werden in diesem Abschnitt die Arbeiten zu psychischen Persönlichkeitseigenschaften dargestellt: zum einen von David McClelland, der in den 60er-Jahren diese Forschungsrichtung aufbauend auf Thesen von Max Weber begründet hat, zum anderen von Jeffry Timmons, der als Vertreter der aktuellen Arbeit zum Thema beispielhaft vorgestellt wird. Auch die Kritik an diesem Ansatz wird dargestellt. Zwei persönlichkeitsbasierte Modelle des Gründerverhaltens, das eine von Bellu et al. 1990, das andere von Naffziger et al. 1994 entwickelt, dienen der Exemplifizierung der Anwendung der persönlichkeitsorientierten Forschung. Das Modell von Naffziger et al. schafft dabei eine interessante Verbindung zwischen persönlichkeitsbasierten Arbeiten und sozioökonomischen Denkansätzen.

3.2.1 Psychische Persönlichkeitseigenschaften

Seit den 60er-Jahren, beginnend mit den Arbeiten von David McClelland, war die Untersuchung psychischer Persönlichkeitseigenschaften ein zentraler Ansatz der Entrepreneurshipforschung in den USA wie auch in Europa. Dieser Ansatz versucht durch theoretische Überlegungen wie auch durch empirische Befragungen von Entrepreneuren Unterscheidungsmerkmalen von Entrepreneuren und Nicht-Entrepreneuren und besonders auch den Unterschieden zwischen erfolgreichen und erfolglosen Entrepreneuren auf die Spur zu kommen. Die Liste der von verschiedensten Autoren identifizierten Persönlichkeitseigenschaften ist lang. Jeffry

Timmons (1994: 218) führt vier normative Beiträge zwischen 1848 und 1954 auf: John Stuart Mill identifizierte Risikoübernahme als Persönlichkeitseigenschaft schon 1848, Max Weber sah 1917 den Entrepreneur als Quelle formaler Autorität, Joseph Schumpeter wies 1934 auf die Bedeutung von Innovativität und Initiative hin und Sutton identifizierte 1954 den Wunsch nach Verantwortlichkeit. 1961 legte David McClelland dann die erste empirische Arbeit zum Thema vor, in der er besonders Leistungsorientierung und Risikobereitschaft zum Thema machte. Bis einschließlich 1992 listet Timmons weitere sieben normative und 17 empirische Beiträge auf, mit denen das Feld der den Entrepreneuren zugeschriebenen Persönlichkeitseigenschaften ständig weiter wird und sich teilweise mit anderen Feldern vermischt. So werden z. B. persönliche Werthaltungen 1977 von Gasse empirisch untersucht, Erfahrungen mit Markt und Branche von MacMillan et al. 1985 und Netzwerkfähigkeiten 1987 von Aldrich und Zimmer normativ entwickelt. Seit Mitte der 80er-Jahre konzentriert sich ein wesentlicher Strang der Forschung auch auf Managementfähigkeiten (Ibrahim und Goodwin 1986, Schein 1987, Wheelen und Hunger 1989).

Mit dem zunehmenden Wissen und der so erkennbar werdenden Komplexität des Metiers werden zunehmend aufwendige Befragungsverfahren zur Anwendung gebracht. Dokumentierte McClelland (1961: 494 – 497) seinen diesbezüglichen Fragebogen noch auf nur vier Seiten, so listet John B. Miner (1997: 324 f.) auf zwei ganzen Seiten die verschiedenen eingesetzten Fragebögen auf.

Hintergrund der Anstrengungen ist in vielen Fällen der Wunsch einer möglichst wahrscheinlichen Vorhersage des Erfolges einer Gründung, abhängig davon, inwieweit der Entrepreneur dem Idealbild eines erfolgreichen Entrepreneurs entspricht. Dabei wurde dieses Idealbild immer detaillierter und die Liste der vorfindlichen Eigenschaften immer länger, so dass letztlich *„a sort of generic everyman“* (Douglas Naffziger et al. 1998: 29) beschrieben wird, von dem eine oder mehrere Eigenschaften letztlich auf alle Personen passen.

Trotzdem ist es notwendig, sich mit diesen Arbeiten detailliert auseinander zu setzen, denn einerseits stellen sie immer noch eine wichtige Forschungsrichtung dar, andererseits ist zwar selbst bei Unerreichbarkeit des Zieles der Vorhersagbarkeit des Erfolges viel zum Gesamtbild des Entrepreneurs beigetragen worden.

McClelland (1961: VII) sieht den psychologischen Faktor des Leistungsstrebens als verantwortlich für ökonomischen Auf- wie Abschwung. Entrepreneuren[116]

[116] Dabei stellt McClelland die von ihm befragten Gruppen so dar, dass diese neben Gründern auch Manager enthalten können.

widmet McClelland zwei zentrale Kapitel. Leistungsstreben, Optimismus und der Staus des Entrepreneurs sieht er als Determinanten des Rollenverhaltens der Entrepreneure, dem er folgende Aspekte zuordnet (McClelland 1961: 207):

- *"Moderate risk-taking as a function of skill, not chance; decisiveness,*
- *energetic and/ or novel instrumental activity,*
- *individual responsibility,*
- *knowledge of results of decisions, money as a measure of results,*
- *anticipation of future possibilities,*
- *organisational skills."*

Weitere wesentliche Aspekte der Untersuchung fokussieren bei McClelland auf den Status des (erfolgreichen) Entrepreneurs in Abgrenzung zu anderen Positionen der Erwerbsarbeit. Aufmerksamkeit findet dabei auch das Profitmotiv, welches die neoklassische Sichtweise als entscheidend betrachtet bzw. betrachten muss. Für die Leistungsgesellschaft sieht McClelland aber Beeinträchtigungen durch eine Überberwertung der Profits als Anreiz für den Entrepreneur, *„for if he is interested only in money or personal gain, he is likely to gamble, break the rules of the game or generally act like the competitive individualist that Fayerweather (1959) contends spends his time avoiding, competing with, and outmaneuvering others thereby creating considerable inefficiency in a firm."* (McClelland 1961: 291). McClelland sieht Profit in erster Linie als notwendig an, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens aufrechtzuerhalten und setzt ihn so in einen Gegensatz zu „duties to the public" und resümiert: *„It (profit) is and should be not exclusively an end in itself but a measure of achievement."* (McClelland 1961: 292).

Eine Reihe der von McClelland angestrengten Untersuchungen mutet heute merkwürdig an. So vergleicht er z. B. die auf Beruf bzw. Status bezogenen Präferenzen von italienischen und jüdischen Jugendlichen, ohne bei ersteren die Religionszugehörigkeit und bei letzteren die Nationalität offen zu legen (McClelland 1961: 247). In einem anderen Kontext zweifelt er die Ergebnisse einer nationalen repräsentativen Befragung zu Leistungsbereitschaft an, da sie teilweise von weiblichen Interviewerinnen[117] durchgeführt worden sei (McClelland 1961: 260).

[117] *„The finding is not absolutely conclusive because ..... the test was administered individually (not in groups) by female interviewers in the national sample which may have lowered achievement imaginary by suggesting other thoughts to the respondents."* (McClelland 1961: 260)

In seinem Werk New Venture Creation (1999) beschäftigt sich Timmons mit der Psyche des Entrepreneurs. Seine empirischen Arbeiten brachten Timmons zur Überzeugung, dass die Fähigkeit zur Führung und Motivation des Personals eine ganz zentrale Anforderung ist, von der das Überleben des gegründeten Unternehmens abhängt. Weiter sieht er gemeinsame Eigenschaften erfolgreicher Entrepreneure in der Beharrlichkeit, der Aufbaumentalität und der Neigung zum Eingehen kalkulierbarer Risiken. In seinem theoretischen Modell spielen weiter die drei Hauptmotivatoren für Entrepreneure eine wesentliche Rolle: das Leistungsstreben, das Machtstreben und das Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Entrepreneure zeichnen sich daher durch eine Reihe von Eigenschaften aus, die sie in stärkerem Maße als andere Menschen besitzen. Die Diskussion solcher Eigenschaften fokussiert Timmons auf sechs Themen[118]:

1. Entschlossenheit und Beharrlichkeit: Diese Eigenschaften sieht Timmons als wichtiger als alles andere. *„Nothing in the world can take the place of persistence (Beharrlichkeit). Talent will not; nothing is more common than unsuccessful men with talent. Genius will not; unrewarded genius is almost proverb. Education will not; the world is full of educated derelicts. Persistence and determination alone are omnipotent. The slogan `press on` has solved and solved and always will solve the problems of the human race"* zitiert Timmons Calvin Coolidge. Ein junges Unternehmen fordert Höchstleistung, manchmal bis zur Selbstaufgabe. Entrepreneure nehmen dabei immer wieder Nachteile in Kauf, sei es in der Bezahlung wie auch in der familiären Situation. Entrepreneure geben auch in schwierigen Situationen nicht auf, *„in fact, they seem to think that the impossible just takes a little longer"*, bringt es Timmons (1999: 220) auf den Punkt. Bemerkenswert sei aber, dass bei Unmöglichkeit der Lösung eines Problems Entrepreneure sogar schneller aufgeben als andere, so dass sie also sowohl hinsichtlich der letztendlichen Lösbarkeit wie auch Unlösbarkeit eines Problems realistischer sind.

2. Fähigkeit zur Führung: Die Fähigkeit des Entrepreneurs zur Führung basiert häufig auf exzellenten Kenntnissen der Technologien und Märkte, die für das Unternehmen von belang sind. Sie haben oft hohe Ansprüche, sind aber keine Perfektionisten. Entrepreneure verfügen häufig über die Fähigkeit, Einfluss auch ohne formale Macht auszuüben, und sind geschickt im Verhandeln. Auf

[118] Die von Timmons dargestellten sechs Kerneigenschaften werden hier beispielhaft für eine Reihe der oben aufgeführten Ansätzen präsentiert, um die Denkweisen und Hintergründe des Ansatzes der psychischen Persönlichkeitseigenschaften zu zeigen.

einer persönlichen Ebene sind sie meist sehr auf Kooperation orientiert und wenig auf Wettbewerb. Sie gönnen den Erfolg auch anderen, was ihnen bei der Teambildung im Unternehmen zugute kommt. Timmons (1999: 215 f.) verweist hier auf das Beispiel Ewing Marion Kauffmanns, einem erfolgreichen Gründer eines Chemieunternehmens, dessen Erfolg er im Wesentlichen auf Grundsätze der Personalführung und Beteiligung zurückführt.[119]

3. Chancenbesessenheit: Entrepreneure lieben es, Chancen zu nutzen, um so ihre Ressourcen aufzufüllen. Dabei kommt ihnen ihre intime Branchenkenntnis zugute. Aber im Falle einer Chance konzentrieren sie sich total, gehen quasi in der Aufgabe auf, um so einen Schritt weiter zu kommen.

4. Toleranz von Risiken, Zweifel und Unsicherheit: Die Gründung eines Unternehmens bedeutet im Regelfall ständige Veränderungen, Anpassungen, Überraschungen und Rückschläge. Neue Produkte müssen entwickelt, neue Kunden müssen bedient, neue Lieferanten und Angestellte müssen eingeschätzt werden. Weniges ist schon bekannt. Hier liegen die Ursachen, dass Entrepreneure permanent Unsicherheiten managen und Widersprüche lösen müssen. Und alle neuen Kontakte sind mit fachlichen, geschäftlichen oder persönlichen Risiken verbunden. Hinzu kommen die finanziellen, also klassischen ökonomischen Risiken, die der Entrepreneur im Regelfall nicht allein tragen kann und so auf andere übertragen muss[120]. Aber bei der Überzeugung von Banken zur Kreditgabe, von Lieferanten zur Stundung von Rechnungen und von Kunden zu Vorschüssen riskiert der Entrepreneur etwas anderes: seine Reputation. Entrepreneure sind dabei keine Spieler: Sie versuchen die Risiken zu kalkulieren und zu minimieren. Und einiges deutet darauf hin, dass sie bei allen Risiken, die ihren Alltag bestimmen, zuversichtlich bleiben, denn ihr Leben ist nicht nur durch ein sehr hohes Niveau von Stress, sondern auch durch eine hohe Zufriedenheit gekennzeichnet[121].

[119] Das Beispiel weist erhebliche Parallelen zu dem von E.F. Schumacher beschriebenen Scott Bader Commonwealth auf (vgl. Schumacher 1993: 232 ff.).

[120] Dies ist der Grund, aus dem Schumpeter den Entrepreneur im Wesentlichen nicht als Risikoträger sieht (vgl. Abschnitt 3.1.5.1).

[121] An dieser Stelle ist auch ein Ergebnis von Göbel interessant, der bei Unternehmern ein signifikant niedrigeres Niveau von Beschwerden über Erschöpfung, Magenbeschwerden, Gliederschmerzen und Herzbeschwerden findet als bei einer Vergleichsgruppe 31- bis 50-jähriger Männer. Obwohl die Unternehmer selten weniger als 50 Stunden in der Woche arbeiten und nicht sechs

5. Kreativität, Selbstvertrauen und Anpassungsfähigkeit: Unsicherheiten und permanente Änderungen erfordern von Entrepreneuren, dass sie einerseits über das Kreativitätspotenzial verfügen, immer wieder eine Idee zur Reaktion zu haben, andererseits aber auch die Fähigkeit, aus Rückschlägen und Fehlern zu lernen. Timmons berichtet, dass bei Entrepreneuren immer wieder der Wunsch nach Feedback gefunden wurde, dass sie wissen wollen, wie gut sie sind. Sie sind oft gute Zuhörer und lernen schnell. Bei der Analyse von Fehlern haben sie die Fähigkeit, ihre eigene Rolle und die Rollen anderer richtig einzuschätzen, und kommen so in die Lage, die Wiederholung von Fehlern vermeiden zu können. Gleichzeitig sind Entrepreneure immer bereit, Verantwortung zu übernehmen, im Machtvakuum das Steuer an sich zu reißen und die Leitung zu übernehmen, die Initiative zur Problemlösung zu ergreifen. Und Entrepreneure glauben generell, dass Erfolge und Fehlschläge Ergebnis ihres eigenen Handelns sind, dass sie handeln und wirken können und nicht von anderen oder vom Glück abhängig sind.

6. Leistungsbereitschaft: Aus eigenem Antrieb heraus verfügen erfolgreiche Entrepreneure über den Wunsch, ihre selbst gesetzten hohen Ansprüche zu erfüllen und herausfordernde Ziele anzustreben und zu erreichen. Timmons berichtet, dass es hier nicht um das Erringen von Macht, Geld und Status geht, sondern um Leistung und Erfolg an sich. Macht und Status sind daher zwar immer wieder ein Ergebnis der erfolgreichen Unternehmensgründung, in ihnen liegt aber keine wesentliche Motivation. Geld wird von den Entrepreneuren mehr als Mittel gesehen, nicht als Ziel. Erfolgreiche Entrepreneure sind meist auch verlässlich und integer. Hierin liegt ein Grund ihrer Fähigkeit, dauerhafte Geschäftsbeziehungen aufzubauen und zu unterhalten.

Die dem Entrepreneur zugeschriebenen Persönlichkeitseigenschaften lehnen sich vergleichsweise einseitig an das typische Männerbild westlicher Gesellschaften an. Helene Jonson Ahl fasst die von ihr analysierten Bilder des Entrepreneurs[122] wie

Wochen Urlaub im Jahr machen können, ist die Befriedigung, die sie aus der Umsetzung ihres kreativen Potenzials ziehen, offenbar so ausgeprägt, dass sie sich gesundheitlich positiv niederschlägt (Göbel 1990: 121 f.).

[122] Jonson Ahl basiert ihre Untersuchung auf der Analyse von 81 wissenschaftlichen Fachartikeln, von denen 70 % in den drei US-Zeitschriften „Journal of Business Venturing“, „Journal of Small Business Management“, „Entrepreneurship Theory and Practice“ sowie der europäischen Zeitschrift „Entrepreneurship and Regional Development“ erschienen. Die Mehrzahl der analysierten Beiträge wurde in den 80er- und 90er-Jahren veröffentlicht.

folgt zusammen: *"An independent, active, uncompassionate, change oriented and danger seeking risk taker is portrayed. Do the opposite and envision a dependent, passive, compassionate, cautious risk avoider who seeks protection, love and advice. Who is the man and who is the woman?"* (Jonson Ahl 2001). Ein gutes Beispiel für die Männern und Frauen in der Entrepreneurshipforschung zugeschriebenen Unterschiede fand Jonson Ahl bei Chaganti (1986). Schon die Benennung der beiden Modelle kennzeichnet das weibliche Modell als nicht erfolgreich.

Tab. 3.1: Two models of strategic management in women-owned enterprises

Model 1: The Feminine Entrepreneur	***Model 2: The Successful Entrepreneur***
1. Shared Values for business: *Modest goals on profits.* *Primary interest is personal satisfaction* *Prefers to remain small*	***1. Shared Values for business:*** *Aggressive goals for profit.* *Interest in continuing growth* *Interest in profit greater than interest in personal satisfaction*
2. ***Strategies for business****:* *Marketing: sells only products which needs personalized service; enters and remains in small, local market niches.* *Finance: enters low-capital businesses; always able to invest only limited capital.*	***2. Strategies for business:*** *Marketing: markets diverse products; niche approach is used initially, but seeks large markets with growth.* *Finance: relies on equity in the beginning, but borrows extensively with growth.*
3. Structures and Systems: *Structure would remain informal, decentralized and small.* *Motivation systems would depend on personalized and non-monetary rewards.*	***3. Structures and Systems:*** *Structure would be informal but centralized initially, but more formal as firm expands.* *Motivation systems use both monetary and non-monetary rewards, but stresses monetary rewards.* *Operations control is weak at first, but systematic procedures are introduced with growth.*
4. Staff and Skills *Staff size would remain small, would not hire trained personnel or use expert advice.* *Prefers to hire female employees.* *Firm remains weak in management particularly in finance and planning.*	***4. Staff and Skills*** *Staff size grows with business, would hire trained staff as firm expands.* *Hires mostly men for reasons of expertise and experience.* *Firm is initially weak in management skills, but acquires them with growth, beginning with finance and planning.*
5. Styles of Leadership *Friendly, personalized team-oriented and informal style. Firm stays small to ensure staff* *satisfaction.*	***5. Styles of Leadership*** *Style is personal and informal but autocratic in the beginning. Grows more professional zed and delegative with expansion.* *Entrepreneur is bold, decisive and result-*

Entrepreneur is low in assertiveness and sense of power. *Intuitive and emotional approach to decisions.*	*oriented.* *Decision-making is intuitive initially, but more rational with growth.*
6. Performance: *Profits and growth remain low*	***6. Performance:*** *Profits and growth initially low but increase over time.*

Quelle: Chaganti, 1986:20 zitiert nach Jonson Ahl 2001: 19

Chaganti fokussiert sein „Erfolgsmodell" auf den am Profit orientierten, neoklassischen Unternehmer, der sich scheinbar rational auf das ökonomisch Machbare konzentriert. Dabei folgt dieser aber auch Vorurteilen und vergibt sich so Chancen, z. B. in der Einstellungspraxis, indem er *„mostly men for reasons of expertise and experience"* anstellt. Chaganti unterstellt den männlichen Entrepreneuren den Wunsch nach Wachstum[123]. Im weiblichen Modell gibt Changanti für die vorwiegend auf Frauen ausgerichtete Anstellungspraxis keinen Grund an, sondern stellt die Anstellungspraxis als auf unerfahrene Neueinstellungen ausgerichtet dar und erwähnt gleichzeitig den Verzicht auf Fachberatung. Interessant am weiblichen Modell ist, dass es sich nicht so neoklassisch am Profit ausrichtet, sondern über *„personal satisfaction"* einem breiteren Werte- und Zielkatalog zugänglich ist[124].

Jonson Ahl (2001: 4) listet sechs Studien auf, die sich den Unterschieden psychischer Persönlichkeitseigenschaften zwischen Männern und Frauen widmen. Die dokumentierten Ergebnisse dieser Studien laufen darauf hinaus, dass keine wesentlichen Unterschiede existieren. Explizit wird dies in einzelnen Studien jeweils für Leistungsbereitschaft, Autonomiestreben, Dominanz, Energie und Durchhaltevermögen sowie für eine Reihe von sozialen Fähigkeiten nachgewiesen. Zwei Studien fanden bei Männern eine leicht erhöhte Risikobereitschaft. Der Genderaspekt kann insoweit zusammengefasst werden, dass zwar einerseits das Bild männlicher und weiblicher Entrepreneure von einer Reihe von Forschern sehr unterschiedlich konstruiert wird, diese konstruierten Unterschiede jedoch einer empirischen Analyse im Wesentlichen nicht standhalten.

[123] Einzelne Untersuchungen, z. B. die Untersuchung von Davidsson (1989), beleuchten in neuerer Zeit auch die „weiche Seite" von Männern und finden bei männlichen wie weiblichen Entrepreneuren keinen Wunsch nach Wachstum.

[124] Das in ähnlicher Weise auf nichtmonetäre Kategorien ausgerichtete Ziel „Respekt" wird auch von Casson genannt (vgl. Abschnitt 3.1.7.3).

Ziel der Erforschung psychischer Persönlichkeitseigenschaften von Entrepreneuren ist oft die Vorhersage des Verhaltens und des Erfolges von Entrepreneuren, welches zum einen der Beratung der Entrepreneure selbst, aber auch der in sie investierenden venture Capital Gesellschaften dienen kann. Kontinuierlich seit den 60er-Jahren arbeitet John B. Miner an der Erforschung von Persönlichkeitseigenschaften und Erfolgsfaktoren von Entrepreneuren. Er sieht dabei in jüngster Zeit wieder eine steigende Bedeutung der Erforschung von Persönlichkeitsfaktoren und setzt diese auch keineswegs in Gegensatz zur Beschreibung von verschiedenen Typologien von Entrepreneuren. *„To bring these two approaches in line with one another requires hypothesising multiple personality types, and thus differing patterns of behaviour leading to entrepreneurial success – a psychological typology"* (Miner 1997: 320). Miner schlägt vier idealtypische Entrepreneure vor, nämlich:

- the personal achiever type,
- the real manager type,
- the expert idea generator,
- the empathic supersalespeople.

Auf Basis einer siebenjährigen Studie mit 100 Entrepreneuren im US Staat New York kommt Miner zu dem Schluss, dass die zu Beginn der Zeitspanne analysierten Persönlichkeitsfaktoren, zu den vier Idealtypen verdichtet, einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg der Entrepreneure haben. Diejenigen aus der Analysegruppe, bei denen das Vorhandensein einer oder mehrerer der vier Typologien nachgewiesen werden konnte, zeigten eine deutlich höhere Erfolgswahrscheinlichkeit.

Tab. 3.2: Erfolg von Entrepreneuren mit unterschiedlichen Verhaltensmustern

Zahl der Verhaltens-muster, über die die Entrepreneure verfügen	Wenig Hinweise auf Erfolg	Einige Hinweise auf Erfolg	Wesentliche Hinweise auf Erfolg	Zahl der Fälle
0	11	10	0	21
1	3	20	8	31
2	2	11	10	23
3 oder 4	0	2	7	9

Quelle: Miner 1997 : 330, übersetzt durch den Verfasser.

Miner sieht in diesem Ergebnis einen deutlichen Hinweis darauf, dass Persönlichkeitseigenschaften einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des von einem Entrepreneur gegründeten Unternehmens haben.

Feiwel Kupferberg (1998) hält dagegen den Wert der von den Vertretern der „Persönlichkeitseigenschaftentheorie" aufgeführten Erfolgsfaktoren für zweifelhaft. Die dynamischen Entwicklungen in der Vita des Entrepreneurs hält Kupferberg für weit bedeutender als die als statisch betrachteten Persönlichkeitseigenschaften. *„Most studies on the so-called `psychology`of entrepreneurs are often very primitive, looking for some inherent personal traits, which might reveal the absence or presence of so-called entrepreneurial `values` or `attitudes`."* (Kupferberg 1998: 172) In Anbetracht seiner Überzeugung, dass zum einen psychologische Methoden Vorhersagen über die persönliche Entwicklung zum Entrepreneur nie ermöglichen werden, sowie der Tatsache, dass sich auch persönliche Werte und Anschauungen ändern, hält Kupferberg diesen Ansatz für Zeitverschwendung. Mit dem Mittel des auf die Beschreibung der persönlichen Geschichte zielenden Tiefeninterviews gelingt es Kupferberg in einer eigenen Untersuchung, einige der Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung in Frage zu stellen. So findet er bei der Untersuchung von humanistisch gebildeten, dänischen UnternehmerInnen z. B. eindeutig Fälle, in denen der persönliche Wunsch, UnternehmerIn zu sein, überhaupt nicht besteht[125], dennoch aber das Unternehmen erfolgreich geführt wird. Weiter findet Kupferberg eine überraschend niedrige Zahl humanistisch gebildeter UnternehmerInnen. Hierfür sieht er Gründe, die in der für viele Akademiker niedrigen Bedeutung von „Wirtschaftswerten" wie Risikobereitschaft, Profiterzielung oder Kostenreduktion liegen. Auch der vergleichsweise niedrige soziale Status der mittelständischen Unternehmerschaft in den Augen der Intelligenz ist nach Kupferberg (1998: 174) eine Erklärung für die dahingehend niedrige Aktivität humanistisch gebildeter Menschen.

Auch Brüderl et al. (1998: 33 ff.) äußern sich kritisch hinsichtlich der Bedeutung der Erforschung von Persönlichkeitseigenschaften von Entrepreneuren. Eine Ursache für deren hohe Popularität sehen sie in der Tatsache, *„daß sich individuelle Merkmale von Unternehmensgründern und vor allem soziodemografische Attribute (Geschlecht, Alter, Bildung usw.) – im Unterschied zu Merkmalen, die das Umfeld von Betrieben charakterisieren – empirisch relativ einfach erheben lassen"* (Brüderl et al. 1998: 35). Sie führen weiter aus, dass die

[125] Kupferberg (1998: 177) sieht hier Personen, die sich mangels anderer Alternativen ins Unternehmerdasein „geflüchtet" haben. Auch Granger et al. (1995) sehen solche Fälle und bezeichnen sie als „refugies".

moderne Organisationstheorie generell skeptisch gegenüber Forschungsbemühungen ist, die die Resultate (z. B. Erfolg, Überleben) eines Betriebes auf Eigenschaften oder Verhaltensweisen einzelner Personen zurückführen; Organisationen würden heute weniger als „Great-Man-Veranstaltungen“ - idealtypisch verweisen sie auf das Unternehmerbild von Schumpeter –, sondern als „politische Entitäten“ gesehen. In Anerkennung dieser Einwände gegen die Bedeutung soziodemografischer oder psychischer personenorientierter Ansätze halten Brüderl et al. aber die Argumentation entgegen, dass viele neu gegründete Betriebe sehr klein, einfach strukturiert und wenig formalisiert seien (1998: 36). Da gerade in kleinen Unternehmen mit nur wenigen Beschäftigten die Dominanz der GründerIn kaum bestritten werden kann, beziehen Brüderl et al. personenbezogene Faktoren in ihre Studie letztlich mit ein.

3.2.2 Persönlichkeitsbasierte Modelle

Ein Modell des Verhaltens von Entrepreneuren findet sich bei Renato R. Bellu et al. (1990): die „Theory of Entrepreneurial Behaviour“ (TEB). Diese baut auf Miner`s Arbeiten zur „Task Motivation Theory“ auf. Das Modell zielt auf die Erklärung von Zusammenhängen zwischen den das Gründungsverhalten bestimmenden Variablen. Zentraler Begriff ist die Task Motivation, die ich frei mit Handlungsmotivation übersetzen möchte. Die fünf bestimmenden Variablen der Task Motivation sind (Smith und Miner 1985):

- Self-achievement: Der Wunsch, durch eigenes Handeln erfolgreich und fähig zu sein, den Erfolg auf die eigene Person zurückführen zu können.
- Feedback der Ergebnisse: Der Wunsch nach einem klaren Maßstab des Erfolges.
- Persönliche Innovation: Der Wunsch, neue, innovative oder kreative Lösungen einzuführen.
- Zukunftsplanung: Der Wunsch, über die Zukunft nachzudenken und zukünftige Möglichkeiten vorherzusehen.
- Risikovermeidung: Der Wunsch, Risiken wo immer möglich zu vermeiden.

Die Task Motivation wird als Anlass zum Beginn oder zur Aufrechterhaltung oder Variation der Gründungshandlung gesehen. Ergebnis der Gründungshandlungen kann jeweils entweder ein Erfolg oder ein Misserfolg sein. Ein etwaiger Erfolg der Handlung wird durch den Entrepreneur zwar systematisch bewertet (Wunsch nach Feedback), aber der Erfolg oder Misserfolg wird selektiv erfahren. Erfolge wird der

Entrepreneur nach der TEB dem eigenen Handeln zuschreiben, was zur Stärkung seines Egos und Bestätigung des self-achievement führt. Misserfolge wird er eher auf veränderliche, externe Gründe zurückführen, was sein Ego schützt und sein erfahrenes self-achievement nicht mehr als vermeidbar in Frage stellt.

Bellu et al. (1990) testen die Theorie in einer vergleichenden Studie, die in Israel, Schweden sowie in Nord- und Süditalien jeweils ca. 35 Entrepreneure und 35 Manager befragt. Dabei können sie bestätigen, dass sowohl bei den Gruppen in Italien wie auch in Israel Task Motivation, Self-Achievement, Risikovermeidung und persönliche Innovation bei den Entrepreneuren stärker ausgeprägt sind als bei den Managern. Anders sieht es hinsichtlich Feedback der Ergebnisse und Zukunftsplanung aus. Hier sind die Ergebnisse nicht signifikant und deuten in Israel in die der Annahme entgegengesetzte Richtung. In Schweden waren die Ergebnisse generell nicht signifikant (Ausnahme Self-Achievement) und bei fast allen Variablen schnitten die Manager „besser" ab. Hinsichtlich der Bewertung von Erfolg und Misserfolg bestätigt sich aber die auf Basis der Theorie aufgestellte Hypothese. Was auch immer Fehler herbeiführt, so glauben die Entrepreneure, ist meist nicht unveränderlich oder dauerhaft. In allen Nationen sind Entrepreneure mehr als Manager davon überzeugt, dass sie es nächstes Mal besser machen werden. *„Within such a perspective, personal failure might be something the entrepreneur never experiences"* (Bellu et al. 1990: 206). Vice versa bestätigt sich auch die Vermutung, dass sich die Entrepreneure Erfolg in stärkerem Maße selbst zuschreiben als Manager. Diese psychologischen Untersuchungen sind geeignet, dass überdurchschnittliche Durchhaltevermögen zu erklären, dass Entrepreneuren immer wieder zugeschrieben wird.

Douglas W. Naffziger et al. (1994) entwickelten Anfang der 90er-Jahre ein Motivationsmodell für Entrepreneure, welches auf Beiträgen zum Gründungsprozess wie auch auf Beiträgen der Motivationstheorie im Kontext des Verhaltens von Organisationen aufbaut. Auch dieses Modell stellt, wie das von Bellu et al., den Zusammenhang von Motivation, Handlung und Erfolg in den Mittelpunkt. Naffziger et al. gehen davon aus, dass die Entscheidung zur Gründung von mehr Faktoren beeinflusst wird als nur von Persönlichkeitseigenschaften (die aber auch eine Rolle spielen) und Unterschieden zwischen Personen. Sie sehen die folgenden fünf wesentlichen Einflussgrößen für die Gründungsentscheidung.

1. Persönlichkeitsmerkmale: Naffziger et al. kritisieren zwar die Konzentration der Entrepreneurforschung auf die Erforschung von Persönlichkeitsmerkmalen (1994: 29 f.) und sehen insbesondere nicht, dass sich die Merkmalsausprägung im Vergleich von Entrepreneuren und Nicht-Entrepreneuren unterscheidet.

Trotzdem sehen sie eine hohe Bedeutung einer Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen für den Gründungsprozess (1994: 32).

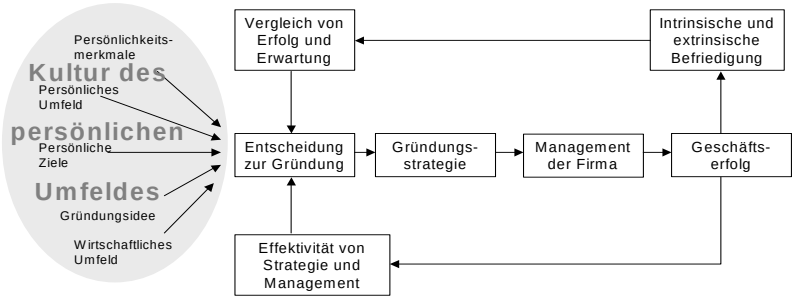
2. Persönliches Umfeld: Neben einer Reihe von soziodemografischen Faktoren sind hier auch Fragen der aktuellen persönlichen Situation von Bedeutung. Naffziger et al. fokussieren auf Zeiträume, in denen Individuen Wahlmöglichkeiten haben (free-choice periods) und führen diese nach Martin (1984) auf *„partial social alienation, psychological/physical dispositions, demonstration effects, family factors and precipitating events"* zurück. Weiter erwähnen sie die von Greenberger und Sexton (1988) geführte Kritik, dass auch Personen mit der „Persönlichkeit eines Entrepreneurs" u. U. zusätzlich auf soziale Unterstützung und einen konkreten, persönlichen Anstoß zur Gründung angewiesen sind. Gründungen sind dabei oft mit Umbruchsituationen im Lebenslauf verbunden.

3. Persönliche Ziele: Die in der amerikanischen Entrepreneurshipliteratur diskutierten Ziele, wie sie auch Naffziger et al. aufführen, orientieren sich stark am individuellen Nutzen. Kurzfristiger Erfolg mit den Möglichkeiten eines frühen Ruhestandes, Unabhängigkeit, finanzielle Absicherung, Aufnahme einer (selbstständigen) Arbeit aus der Arbeitslosigkeit heraus oder die Realisierung einer u. U. eigenen technischen Erfindung am Markt werden unter Berufung auf Knight (1987: 603) und Bird (1988: 444) als Ziele genannt[126].

4. Gründungsidee: Ohne dass naturgemäß generalisierbare Aussagen zur einzelnen Gründungsidee gemacht werden können, stellt diese doch ohne Zweifel ein wichtiges Element der Entscheidung zur Gründung dar. Da das Vertrauen des Gründers in den Erfolg der Gründungsidee zentral ist, mag auch der Unterstützung oder Begeisterung seitens des persönlichen Umfeldes des Gründers in Bezug auf die Gründungsidee eine zentrale Bedeutung zukommen. Gerade in Bezug auf ihre diffusen Quellen erscheint es bei der Gründungsidee in besonderer Weise wahrscheinlich, dass sie Einflüssen aufgrund der kulturellen Einbindung des Entrepreneurs unterliegt.

[126] Ein Einfluss persönlicher Ziele wäre aber auch in Bezug auf altruistische Ziele (oder eine Kombination von beiden), wie sie von Kirzner (1985: 28), Casson (1982: 12) und anderen in die Debatte gebracht wurden, problemlos in das Modell integrierbar.

Abb. 3.1:Ein Motivationsmodell für Entrepreneure



Quelle: In Anlehnung an Naffziger et al. (1994: 33), Übersetzt durch den Verfasser

5. Wirtschaftliches Umfeld: Die Betrachtung des wirtschaftlichen Umfeldes, sei es lokal, regional oder national, branchenbezogen oder zeit(punkt-) bezogen, ist im Rahmen des Entscheidungsprozesses nötig. Häufig geschieht dieses implizit dadurch, dass der Gründer bereits über sektorbezogene Kenntnisse verfügt. Aus dem wirtschaftlichen Umfeld mögen häufig Impulse kommen, die Absichten des Entrepreneurs beeinflussen und letztlich die Gründungsentscheidung auslösen (Learned 1992: 43). Auch die Unterstützung in Form von finanziellen oder organisatorischen Hilfen für Unternehmensgründungen sind von Belang. Weiter spielen die national oder regional unterschiedlichen Einstellungen gegenüber Gründungen überhaupt eine Rolle.

Ist die Entscheidung zur Gründung erst gefallen, entscheidet das strategische Management des Entrepreneurs über den Geschäftserfolg. Das Eintreten des Geschäftserfolges ist dann wiederum bedeutend für die Entscheidung, das Unternehmen aufrechtzuerhalten. Naffziger et al. gehen also explizit nicht davon aus, dass der Entrepreneur das Unternehmen per se als Selbstzweck aufrechterhalten wird, sondern dies nur bei Eintreten des erwarteten Erfolges tun wird. Dabei spielt die Relation von Erwartungen und Erfolgen eine dominierende

Rolle und es kommt der Frage Bedeutung zu, was sich denn der Entrepreneur unter dem Geschäftserfolg vorstellt. Naffziger et al. führen einerseits bei der Beschreibung der Geschäftserfolge (firm outcomes) finanzielle Ergebnisse oder andere materielle Vorteile, die aufgrund der finanziellen Ergebnisse möglich werden, auf. Weiter nennen sie eine Reihe von befriedigenden Ergebnissen, die sich im Wesentlichen aus den Persönlichkeitsmerkmalen ergeben[127]. In der Diskussion des Beitrags stellen sie besonders die Bedeutung der nicht performanceorientierten Ergebnisse heraus. *„However, it is the contention of this paper that researchers should be aware that many owners will be looking beyond traditional measures of performance when they evaluate the effectiveness of their firms“* (Naffziger et al. 1994: 39). Dabei denken sie offensichtlich im Wesentlichen an Erfolgskategorien, die sich aus der Arbeitsform des Entrepreneurs ergeben (z. B. unabhängig). Einzelne Hinweise deuten aber darauf hin, dass sich hier auch Erfolge denken lassen, die sich aus dem Gegenstand und Ziel der Unternehmung ergeben[128].

3.3 Soziodemografische Faktoren

Als Abschluss des Überblicks über die theoretischen Überlegungen zu und die empirischen Arbeiten über Entrepreneure sollen drei derjenigen soziodemografischen Arbeiten dargestellt werden, die sich in den letzten 15 Jahren mit Entrepreneurship in Deutschland beschäftigt haben. Zwar eignet sich diese Arbeitsrichtung der Wissenschaft hervorragend, um scheinbare und plausible Zusammenhänge aufzuzeigen, die sich bei näherer Betrachtung als nicht vorhanden herausstellen, was z. B. in der etwas populärwissenschaftlichen Arbeit von Peter Göbel 1990[129] mehrfach auffällt. Andere Arbeiten, wie z. B. die von Josef Brüderl

[127] Im Einzelnen nennen sie hier „sein eigener Chef sein“, selbstbestimmt arbeiten und Streben nach Verantwortlichkeit.

[128] Diese Denkweise würde aber auch erklären, warum z. B. eine im Nebenerwerb tätige Erhaltungszüchterin von Thüringerwaldziegen die Zucht als erfolgreich fortsetzt, obwohl sie auch nach mehrjähriger Zuchtpraxis noch keine über die Sachkosten hinausgehenden Einnahmen erwirtschaftet, nämlich, da für sie die Erhaltung der Art selbst das wichtigste Ziel ist und sie sich daher als erfolgreiche Gründerin sieht (Herrnkind 2003).

[129] Göbel stützt seine Aussagen auf 130 zwei- bis fünfstündige Interviews, die zwischen Sommer 1986 und März 1989 durchgeführt wurden. 75 % der Unternehmen waren oder sind zum Zeitpunkt der Interviews in Berlin ansässig, der Rest im übrigen Bundesgebiet. Er interviewte nur männliche Gründer, ohne dies zu begründen.

et al. 1998[130] erstellte, umfangreiche Studie, ermöglichen es aber, durch Kontrolle solch scheinbarer Einflüsse die Aufmerksamkeit auf einige wenige, aber bedeutungsvolle Zusammenhänge zu fokussieren. Um auch möglichst aktuelle Daten zu berücksichtigen wurde auch die Studie von Rosemarie Kay et al. 2001[131] in die Darstellung mit einbezogen. Dabei sollte aber die soziodemografische Perspektive nur als Ergänzung anderer Perspektiven gesehen werden, da es den typischen Entrepreneur nicht gibt. *„Erfolgreiche Unternehmensgründer kommen aus unterschiedlichen Herkunftsfamilien, aus unterschiedlich großen Gemeinden, absolvieren unterschiedliche Schul- und Berufsausbildungen, kommen in weit auseinander liegenden Altersstufen auf die Idee zu gründen, starten ohne und mit viel Geld, mit und gegen den Willen der Partnerin. Die einen sind im Heim aufgewachsen, weil die Eltern dem Alkohol verfallen sind, haben die Volksschule nicht beendet, die erste Lehre abgebrochen und die zweite mit Hängen und Würgen gepackt. Andere stammen aus einem Geborgenheit und vielfältige Anregungen gebenden Elternhaus, haben Schule und Studium ohne Anstrengungen durchlaufen, sind immer schon positiv aufgefallen und wurden vielseitig gefördert“* (Göbel 1990: 186). Trotzdem unterstützt die Betrachtung soziodemografischer Faktoren die Beurteilung des Gründungsgeschehens und ermöglicht, als Essenz ihrer Aussage, auch die Darstellung der Vielfalt der daran beteiligten Personen.

Zur Beschreibung der Entrepreneure wichtige, soziodemografische Faktoren werden Studien übergreifend in Geschlecht, Alter, Nationalität, Konfession, sozialer Herkunft, Bildungsstand und in beruflichen Vorerfahrungen gesehen.

Frauen gründen einen erheblichen Anteil der Unternehmen. Josef Brüderl et al. (1998: 83) ermitteln eine Gründerinnenquote von 32 % und stellen dieser Zahl Frauenanteile in der erwerbstätigen Bevölkerung in Oberbayern von 39 %, bei den abhängig Beschäftigten von 41 % und bei den Selbständigen von 27 %[132] gegenüber. Im Vergleich zur Gruppe der selbstständigen Frauen scheint der um 5 % höhere Gründerinnenzustrom darauf hinzudeuten, dass sich die traditionelle

[130] Brüderl. et al. haben zwischen Februar und Mai 1990 beeindruckende 1849 Interviews im Raum Oberbayern durchgeführt.

[131] Kay et al. haben in Zusammenhang mit der Gründungs-Offensive Nordrhein-Westfalen zwei Kohorten von GründerInnen jeweils zweimal schriftlich befragt. Die Antwortenden aus der 1996er Kohorte wurden 1999 und 2000 nochmals befragt, die Antwortenden aus der 1999er Kohorte nur im Jahr 2000. Für beide Kohorten liegen Daten von ca. 100 Unternehmen aus dem jeweils letzten Befragungsdurchgang vor.

[132] Cathleen A. Folker gibt für das Jahr des letzten diesbezüglichen Zensus 1992 für die USA einen ähnlich hohen Anteil von Unternehmenseigentümerinnen von 33 % an (Folker 1999).

Unterrepräsentanz von Frauen bei den Selbständigen abschwächt. Rosemarie Kay et al. (2001: 3 ff. und 7 ff.) ermitteln in den beiden untersuchten Kohorten einen Frauenanteil von einmal 26,9 % und einmal 30,6 %. Kay et al. finden aber bei Frauen einen signifikant höheren Anteil an Nebenerwerbsgründungen, der in der 1999er Kohorte bei über 50 % der durch Frauen erfolgten Gründungen liegt. Der Global Entrepreneurhip Monitor (Sternberg 2000: 62) ermittelt in Deutschland mit 19 % niedrigste Gründerinnenquote aller 10 Industriestaaten, in denen vergleichbare Zahlen erhoben wurden.

Zwar finden Brüderl et al. unterschiedliche Erfolgsaussichten für Frauen und Männer, sie führen aber die schlechteren Erfolgsaussichten der Gründerinnen im Wesentlichen auf eine schlechtere Humankapital- und Kapitalausstattung zurück und resümieren, dass *„die Frauenbetriebe – unter sonst gleichen Umständen – keine ungünstigeren Bestandsaussichten haben; im Gegenteil, sie haben sogar einen leichten Überlebensvorteil“* (Brüderl et al. 147)[133]. Jonson Ahl (2001: 6 f.) führt nicht weniger als sechzehn Studien auf, die Unterschiede des ökonomischen Erfolgs zwischen von Frauen und Männern geführten Unternehmen untersuchen und findet ebenso letztlich keine Unterschiede hinsichtlich wesentlicher ökonomischer Indikatoren wie Wachstum, Produktivität oder Gewinn. Die in einigen Untersuchungen zunächst gefundenen Unterschiede lassen sich häufig auf Unterschiede bei Kapital- oder Humankapitalausstattung zurückführen. Das Ziel von Jonson Ahl, wesentliche Unterschiede aufzulisten, ließ sie fallen, denn *„the results are so full of mixed and contradictory results, and so many ‚null' findings“* (Jonson Ahl 2001: 8). Auch die Tatsache, dass bei Frauengründungen oft kleiner und langsam wachsende Unternehmen gefunden werden, hat keine geschlechtsspezifischen Ursachen, sondern begründet sich darin, dass Frauen aus ihrer Lebenssituation heraus häufiger Unternehmen in Handel und Dienstleistungsbereich gründen, die branchenbezogen im Durchschnitt kleiner sind als Gründungen von Männern.

Mit einem Durchschnittsalter von 36 Jahren sind GründerInnen deutlich jünger als der Durchschnitt der Erwerbstätigen (40 Jahre) und der Selbstständigen (43 Jahre) (Brüderl et al. 1998: 83 ff.) und sie sind vergleichsweise öfter ledig. Auch

[133] Die Probleme der Gründerinnen scheinen ebenfalls nicht prinzipiell von den Problemen männlicher Gründer abzuweichen. Dorothea Assig et al. kommen 1985 in einem Gutachten über Existenzgründungen zu dem Ergebnis, dass ein unzureichendes Startkapital, mangelnde Managementerfahrungen und fehlende Geschäftskontakte die Hauptprobleme der Unternehmensgründerinnen sind (Assig 1985).

hier bestätigen sich diese Werte durch Kay et al., die Durchschnittsalter von einmal 34,8 Jahre und einmal 37,5 Jahre ermitteln.

10 % der von Brüderl befragten GründerInnen sind Ausländer, die im Schnitt 17 Jahre in Deutschland leben. Dies weicht nur wenig von einem 12 %igen Anteil an der erwerbstätigen Bevölkerung ab. Kay et al. befragen schriftlich und erhalten vielleicht deswegen nur einmal 3,6 % und einmal 4,1 % Rückläufer von GründerInnen ausländischer Nationalitäten. Sie führen selbst an, dass etwa 8,5 % der Selbständigen in Deutschland ausländische MitbürgerInnen sind.

Überraschend ist bei Brüderl et al. der hohe Anteil konfessionsloser GründerInnen. Während 10 % der erwerbstätigen Bevölkerung und 18 % der Selbstständigen keiner Konfession angehören, liegt dieser Anteil bei den GründerInnen bei 23 %.

Gründer kommen eher aus der Mittel- und Oberschicht und ihre Eltern haben deutlich überdurchschnittliche Schulabschlüsse. GründerInnen haben nach Brüderl (1998: 85) mit 21 % gegenüber 13 % überdurchschnittlich oft einen selbständigen Vater. Sogar 36 % der GründerInnen geben an, dass ihr Vater im Laufe seines Lebens ein oder mehrmals selbständig war und nur 18 % der GründerInnen gegenüber 31 % der erwerbstätigen Bevölkerung hatten einen Arbeiter zum Vater[134]. In den USA fanden Cooper und Dunkelberg[135] (1987) sogar bei 50 % der GründerInnen zumindest ein selbständiges Elternteil. Die Mehrheit (78 %) der Familien der GründerInnen ist intakt (Göbel 1990: 123).

Wenden wir uns den Schulabschlüssen und beruflichen Hintergründen der GründerInnen zu. Göbel (1990: 125) findet bei 21 % einen über den zweiten Bildungsweg ausgebauten Schulabschluss, aber auch bei 12% ein Versagen in der Schule. Brüderl (1998: 85) findet 36 % der GründerInnen mit dem Abitur als höchstem Schulabschluss, wohingegen die Vergleichsgruppe zu 19% diesen Schulabschluss erreicht.

Es überrascht dementsprechend nicht, wenn 23 % der GründerInnen einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss nachweisen, gegenüber einem Vergleichswert von 16 % (Brüderl et.el. 85). Göbel (1990: 128) findet sogar 33,6 % der GründerInnen mit Universitäts- und 27,6 % mit Fachhochschulabschluss.

Weiter fällt auf, dass, oft zusätzlich zu anderen Abschlüssen, 27 % der GründerInnen eine gewerbliche und weitere 26 % eine kaufmännische Lehre absolviert haben. Berufsfachschulabschlüsse und Meistertitel finden sich bei GründerInnen überdurchschnittlich oft (Brüderl et al. 1998: 85). Die Lehre stellt

[134] Weder Brüderl et al. (1998) noch Göbel (1990) haben dagegen den Status der Mutter untersucht.

[135] In einer Befragung von 890 Entrepreneuren.

aber nur bei 32,7 % der Unternehmer den höchsten Abschluss dar (Göbel 1990: 128). *„Der berufliche Erfahrungshunger wird durch den hohen Ausbildungsstand und die Art, wie erreicht wurde, deutlich,"* resümiert Göbel (1990: 129)[136].

Das so erworbene Humankapital zahlt sich nach Brüderl et al. (1998: 115) aus. Sie finden, dass eine höhere schulische und berufliche Bildung und eine längere Berufserfahrung die Sterberate von Unternehmen in den ersten drei Jahren signifikant senken und die Überlebenswahrscheinlichkeit signifikant erhöhen. In Übereinstimmung mit der Humankapitaltheorie (vgl. Abschnitt 3.1.6) versetzt ein Mehr an Bildung und Berufserfahrung einen Unternehmensgründer offenbar in die Lage, den Betrieb länger aufrechtzuerhalten. Im Gegensatz zu Bildung erhöhen Berufs- und Branchenerfahrung zusätzlich signifikant die Wahrscheinlichkeit von Beschäftigten- und Umsatzzuwachs (Brüderl et al. 1998: 116).

Hinsichtlich des beruflichen Hintergrundes finden Brüderl et al. (1998: 86) zunächst zwar leicht überdurchschnittlich viele vor der Gründung arbeitslose GründerInnen, kommen aber letztlich zu dem Schluss, dass Arbeitslosigkeit, zumindest für den Kontext von Oberbayern in den Jahren 1985-1990, keinen bedeutsamen Auslöser für den Übergang in die berufliche Selbständigkeit darstellt. Die Erwerbstätigkeit der GründerInnen vor der Eröffnung des eigenen Betriebes sah wie folgt aus:

Tab. 3.3: Erwerbstätigkeit der GründerInnen vor der Eröffnung des eigenen Betriebes

Berufsgruppe	**GründerInnen**	**Erwerbstätige in Oberbayern**
Angestellte	57	45
Selbständige	25	12
Arbeiter	10	26
Beamte	4	14
Freiberufler	3	2
Landwirte	1	1

Quelle: Brüderl et al. 1998: 86

[136] Die Ergebnisse von Kay et al. bestätigen prinzipiell die Ergebnisse von Brüderl et al. und sollen deswegen hier nicht im Detail dargestellt werden.

Neben dem überproportionalen Anteil der Angestellten und Selbständigen ist vor allem die geringe Beteiligung der Beamten auffällig, die berufliche Position der GründerInnen vor der Gründung ist klar überdurchschnittlich.

Diese im Durchschnitt höhere berufliche Stellung der GründerInnen spiegelt sich auch in höheren Einkommen wider. Brüderl et al. (1998: 87) fanden ein Durchschnittseinkommen von 3.440 DM gegenüber 2.266 DM bei den Erwerbstätigen und 2.065 DM bei den abhängig Beschäftigten. Eine Vorgesetztenposition mit Aufsichtspflichten gegenüber anderen Arbeitnehmern hatten 60 % der GründerInnen gegenüber 40 % bei allen Erwerbstätigen. Auch Göbel (1990: 132) weist bei 72 % der Stichprobe auf einen „guten bis sehr guten Berufserfolg“ vor der Gründung hin.

Interessant ist weiter, dass nach Brüderl et al. (1998: 87) 30 % der GründerInnen bereits eine (24 %) oder mehrere Gewerbeanmeldungen (6 %) hinter sich hatten. Für eine bestimmte Teilgruppe scheint daher die Gründung als „Trial-and-Error“-Prozess zu verlaufen. Immerhin 57% der GründerInnen geben an, über einschlägige berufliche Erfahrungen in der Gründungsbranche zu verfügen, und fast alle davon geben an, dass sie ihre beruflichen Vorerfahrungen voll und ganz verwerten konnten.

Nicht bestätigt hat sich für Brüderl et al. die Vermutung, dass GründerInnen überdurchschnittlich oft aus Kleinbetrieben kommen, da sie keine signifikanten Abweichungen der entsprechenden Häufigkeiten der GründerInnen und der abhängig Beschäftigten feststellen können. Obwohl er in seiner Stichprobe noch geringere Beschäftigungsanteile in KMU feststellt, baut Göbel eine Reihe von Argumenten für das Unabhängigkeitsstreben auf der KMU-Dominanz in der Berufsgeschichte von GründerInnen auf, allerdings ohne sich den Mühen eines Vergleiches zu unterziehen. Letztlich scheint es für die Gründungshäufigkeit nur eine marginale Rolle zu spielen, ob einer „Siemensindianer“ (Göbel 1990: 130) oder „rechte Hand des Chefs“ in einem KMU war.

3.4 Fazit

Eine Reihe von Erkenntnissen der ökonomischen Theorie und der Entrepreneurshipforschung sind für die Fragestellungen dieser Arbeit von Bedeutung. So ist z. B. von hohem Interesse, dass viele der Theoretiker neben monetären Motiven, die bei vielen Gegenwartsautoren den Fokus der Gründungsmotivation darstellen, auch bereits die Möglichkeit nichtmonetärer Motive erkannten. Während aber Schumpeter, McClelland, Kirzner, Casson, Timmons und andere nicht-monetäre Motive zwar - jeweils unterschiedlich -

beschreiben, finden diese in der Empirie nur vereinzelt einen Niederschlag. Insbesondere die behandelten amerikanischen Arbeiten zu psychischen Persönlichkeitseigenschaften gehen immer wieder implizit vom neoklassischen Idealunternehmer mit hohem egoistischem Profitinteresse aus und vergeben sich damit möglicherweise die Chance, andere Motive in ihrer Bedeutung zu erkennen.

Die Frage nach der ökologisch orientierten GründerIn als treibende Kraft der Gründung und des Betriebs einer neuen Unternehmung kommt dagegen den Vorstellungen Schumpeters vom Entrepreneur als Innovator recht nahe. Mit einiger Berechtigung scheint es zulässig, die Gründungen der ökologischen Lebensmittelverarbeitung als neue Kombinationen zu begreifen, denn über die Neudefinition der (ökologischen) Qualität der Lebensmittel sowie durch die Schaffung neuartiger, ökologischer Quellen für Rohwaren sind gleich zwei Bedingungen Schumpeters für eine neue Kombination erfüllt.

Die Forschung zu Organisationen und Institutionen eröffnet eine weitere Denkrichtung. Die Theorie des „organizational imprinting“ wie auch Beiträge aus der Organisationsökologie und der Organisationskulturforschung sind geeignet, sowohl eine dauerhaft ökologische Ausrichtung Grüner Gründungen als auch die Beobachtung zu erklären, warum Umweltmanagementsysteme konventionelle Unternehmen deutlich stärker auf der operativen als auf der strategischen Ebene verändern. Auch die bedeutende Rolle einer ideell engagierten GründerIn wird betont, wenn Schein deren persönliche Vorbildrolle als in besonderem Maße kulturprägend sieht.

Aus den sozioökonomischen Arbeiten heraus können weitere bedeutende Ansatzpunkte gefunden werden. So wird deutlich, dass die Umweltbewegung dem Verständnis von Aldrich und Zimmer nach als umfangreiches „action-set“ durchaus die Wiege vieler Unternehmen sein könnte. Die Zahl der „Mitglieder“ der Umweltbewegung ist insgesamt so groß, dass sie als KundInnen mit speziellen, ökologisch fokussierten Bedürfnissen Märkte für eine große Zahl von Spezialunternehmen darstellen können. Die von Granovetter wie auch Aldrich und Zimmer betonten „strong and weak ties“ werden den Entrepreneuren innerhalb der Umweltbewegung so eine große Hilfe sein.

Dies gilt umso mehr, als innerhalb der Umweltbewegung von vielfältigen Zielkongruenzen auszugehen ist, deren Bedeutung Jarillo betont. Die Gründung aus Minderheiten heraus wird von Granovetter besonders in Branchen mit niedrigen Eintrittsbarrieren und dort für wahrscheinlich gehalten, wo die am dringendsten benötigte Ressource Vertrauen ist. Dies würde gerade die ökologische Lebensmittelbranche erfüllen.

Die Tatsache, dass die in der Umweltbewegung aktiven Personen auch diejenigen sind, die die Probleme gut kennen und damit auch zu ihrer Lösung beitragen können, macht die Fragestellung auch an die innovationstheoretischen Überlegungen von van de Ven anschlussfähig, denn gerade die vom Problem betroffenen Gruppen könnten, bewusst oder unbewusst, bereits über Problemlösungsansätze verfügen. Wenn dieses so wäre, dann aber müsste die Rückverfolgung ökologischer Innovationen mehr oder weniger zwangsläufig auf mit der Umweltbewegung verbundene Personen stoßen und in der Lage sein, eine Aussage zu deren Bedeutung im Innovationsverlauf zu machen. Und wenn van de Ven (1986: 602) abschließend ausführt, dass gerade die Ausbildung bestimmter Charaktere und Kulturen in einer Organisation Voraussetzung wirksamer Innovationen und damit für „institutional leadership“ ist, dann ist zu vermuten, dass auch die problemnahen (Sub-) Kulturen innerhalb einer Gesellschaft ein zumindest sehr geeigneter Ort sind, an dem vorhandenes technisches und ökonomisches Wissen – und an solchem mangelt es zumindest in Europa und Nordamerika nicht – bedeutende Innovationen hervorbringen kann.

Aber die in diesem Kapitel behandelten theoretischen Arbeiten der Entrepreneurshipforschung bieten noch keine Hinweise auf das Vorhandensein von thematisch an Umweltschutz oder Nachhaltigkeit orientierten Entrepreneuren. Im folgenden Kapitel soll daher ein besonderer Blick auf die wenigen existierenden Arbeiten zu Grünen GründerInnen und Sustainable Entrepreneurship geworfen werden.

Kapitel 4:
Grüne GründerInnen

Dieses Kapitel stellt im Schwerpunkt die – noch wenigen - vorliegenden Arbeiten zu Grünen GründerInnen dar. Der Abschnitt 4.1 knüpft zunächst direkt an Erkenntnisse der Theorie des Entrepreneurship an und ordnet politisch gesellschaftlich motivierte Gründungsabsichten den nicht-monetären Gründungsabsichten zu, wie sie von einer Reihe von Autoren beschrieben werden. Im Abschnitt 4.2 wird dann anhand einer Reihe ökonomischer Visionen – ausgewählt wurden visionäre Werke von Frauen und Männern mit Bezug zur Frage der Organisation von Wirtschaft und Produktion - eine auch für Grüne Gründungen in der Anfangsphase typische Problematik beschrieben: Der Fokus auf eine die sozialen und ökologischen Ziele der Gesellschaft realisierende Ökonomie geht in keiner Veröffentlichung mit der Behandlung der Leistung von Einzelpersonen als GründerIn einher. Vielmehr dominieren Vorstellungen, die sich einerseits mit genossenschaftlichen Organisationsformen, community enterprises u. dgl. mehr beschäftigen und andererseits am Wirtschaftssystem und an den exponiertesten Konzernen Kritik üben, ohne sich über privatwirtschaftliche Alternativen konstruktive Gedanken zu machen. Nur durch diese Ausführungen wird verständlich, warum erste Grüne GründerInnen als Einzelpersonen erst nach Abklingen der auf Kollektive fokussierten Alternativbewegung in den 80er-Jahren hervortraten und ihre Wahrnehmung durch die Wissenschaft letztlich erst in der ersten Hälfte der 90er-Jahre stattfand. Der Abschnitt 4.3 stellt diese frühen Arbeiten zu Grünen GründerInnen und sustainable entrepreneurship vor, aus denen dann seit dem Jahr 2000 eine Reihe von Typologien Grüner GründerInnen erarbeitet wurde. Abgerundet wird das Bild der Grünen GründerInnen dann durch einen Blick auf Beiträge zu ihren Netzwerkaktivitäten. Am Beispiel der Lebensmittelbranche wird in Abschnitt 4.4 die Entwicklungsdynamik Grüner Gründungen beispielhaft gezeigt und damit auch die in den empirischen Analysen des Kapitels 5 erfolgende Fokussierung auf die Lebensmittelbranche eingeleitet. Abschließend erfolgt in

Abschnitt 4.5 die Vorstellung einiger Gedanken zu Persönlichkeitseigenschaften und Menschenbildern Grüner GründerInnen.

4.1 Unternehmertum und Werte: die absichtsvolle Gründung

Es erscheint kaum vorstellbar, dass neue Unternehmen durchweg zur Ausschöpfung von Marktpotenzialen gegründet werden und dass ihre GründerInnen dies zum Zwecke der Profiterzielung sowie aus einer Reihe von psychologischen Gründen tun, ohne dabei irgendeinen Gedanken an das zu verschwenden, was aktuell produziert und auf den Markt gebracht wird und das Leben der KonsumentInnen verändert. Im Rahmen der Gründungsforschung wird daher auch mitbedacht, dass GründerInnen häufig von ihrer Idee besessen sind, also nicht nur aus ökonomisch rationalen Gründen handeln, wie dies die neoklassische Sichtweise wäre. Sowohl von Weber, von Schumpeter, von Casson, aber auch von anderen wird dem monetären Erfolg eine zumindest nicht dominante Position innerhalb der Motive der GründerInnen zugeschrieben. Auch Henry Ford sieht im monetären Erfolg keinen echten Grund, etwas zu unternehmen: *„Denn meine eigenen, geringen Erfahrungen hatten mir, verbunden mit dem, was ich überall um mich herum vorgehen sah, bewiesen, daß das reine Geldverdienen des Nachdenkens nicht lohne und ganz entschieden keine Tätigkeit für einen Mann sei, der wirklich etwas zu leisten wünschte. Es schien mir auch nicht die richtige Art, ein Geschäft zu begründen. Denn die einzige solide Art eines Geschäftes ist die Dienstleistung gegenüber dem Publikum“* (Ford 1923: 47).

Mark Casson (1995: 135) führt die Motivation zur Innovation – nicht nur im Rahmen des Entrepreneurship – auf zwei Arten von Erträgen zurück: konventionelle materielle Erträge, die ihren Ausdruck im Kauf von Waren am Markt finden, und emotionale Erträge als Folge von Respekt in persönlichen Beziehungen in Gruppen. Er geht davon aus, dass jedes Individuum die Summe materieller und emotionaler Erträge zu maximieren sucht. Dabei ist für Casson wesentlich, dass im Rahmen emotionaler Erträge Manipulationen möglich sind, im Rahmen materieller Erträge aber nicht. Den Rahmen für emotionale Erträge spannt Casson unter Bezugnahme auf Weber (2000/1905) weit und führt als wichtige Einflussgröße die in kulturellen Gruppen jeweils bedeutendsten Führungspersonen auf, bezieht aber auch die Interessen kommender und vergangener Generationen mit ein. *„Finally, there is the influence of religion itself, and in particular the judgement of an all-seeing Calvinistic God”* (Casson 1995: 136). Damit wird klar, dass zumindest Anstöße zu Innovation und auch zur Gründung eines Unternehmens aus letztlich allen Bereichen kommen können, die Menschen bewegen. Hier fügt

sich Barnetts Gedanke von der Einbettung des Innovationsprozesses in der Kultur (vgl. Abschnitt 3.1.8.2) nahtlos an, mit der Konsequenz, dass wir:

- Ziele, deren Erreichung innerhalb bestimmter Kulturen oder Subkulturen Respekt erzeugen können, als Gründungsmotivation mit in Betracht ziehen müssen, sowie
- Ziele, Visionen und Ideale eben dieser Kulturen und Subkulturen in Beziehung zu den Zielen, Visionen und Idealen der Gründungen, die aus ihnen heraus erfolgen, setzen bzw. sie in ihnen suchen müssen.

In diesem Kapitel geht es um die Fragen, wie es zu ökologisch orientierten Gründungen kommt, welche Personen solche Unternehmen gründen und welche Rolle gesellschaftliche Entwicklungen und soziale Beziehungen im Vorfeld der Gründung ökologisch orientierter Unternehmen spielen. Es empfiehlt sich deswegen, im Gegensatz zur klassischen Gründungsforschung, nicht mehr nur die Gründungen generell als solche aufzulisten, bestenfalls sie nach Branchen zu gruppieren, sondern einen genauen Blick auf den Sinn und den Zweck der Produkte zu werfen, die in einem Unternehmen hergestellt werden oder hergestellt werden sollen, und zu fragen, welchen speziellen Zweck die GründerIn dadurch verfolgt haben mag, dass sie gerade eben ein Unternehmen zur Herstellung dieses Produktes oder dieser Dienstleistung gegründet hat. Wir treten damit heraus aus der Reduktion der Gründung auf ihren Beitrag zum volkswirtschaftlichen Wachstum und erweitern den Blick auf die Frage, welche negativen oder positiven Externalitäten mit ihrer Gründung verbunden sein können. Es ist danach zu fragen, ob nicht der Beitrag einer Gründung zur Nachhaltigkeit Teil des auf den Respekt des eigenen Umfeldes hin orientierten Kalküls der GründerIn gewesen sein könnte. Und wenn hier von Nachhaltigkeit des Produktes die Rede ist, so geht der Gedanke wesentlich über den nächsten Abnehmer (also den Kunden des herstellenden Unternehmens) hinaus und misst die Verantwortbarkeit des Produktes letztlich an der gesamten Wirkung der Produktlinie auf die Gesellschaft.

Bevor ab Abschnitt 4.3 ein detaillierter Blick auf spezifisch Grüne Gründungen geworfen wird, soll zunächst im folgenden Abschnitt in Erinnerung gerufen werden, dass gesellschaftliche Visionen zwar häufig zu Vorstellungen von alternativen Produktionsstrukturen führten, aber die Rolle der einzelnen GründerIn häufig in den Konzepten nicht beleuchtet wurde. Dieser Sachverhalt wird am

Beispiel einiger Gründungen aus der Frauenbewegung und der Arbeiterbewegung[137] exemplifiziert.

4.2 Ökonomische Visionen und fehlende GründerInnen

4.2.1 Ökonomische Visionen und die Rolle der GründerIn

Es existieren viele Unternehmen, deren Zweck nicht allein mit dem Anstreben persönlichen Gewinnes oder mit anderen, auf die Person der GründerIn bezogenen Zielen erklärt werden kann und deren Gründung sich zumindest im Bereich der Motive auf die Realisierung gesamtgesellschaftlichen Nutzens richtet. Hazel Henderson (1996: 387) rechnet in ihrem 1978 erstmals publizierten Werk „Creating Alternative Futures“ beispielsweise alternative Zeitschriften, alternative Versandhäuser, wertschöpfende Produktion in Haushalten, alternative Technologien, Kooperativen und eine Reihe sozialer Bewegungen zur entstehenden „Gegenökonomie“[138]. Barbara Brandt führt in ihrer „Whole Life Economics“ (1995) ein System verschiedener Arten von „Empowering Enterprises“ auf, deren Ziel sie in der Restrukturierung und Nutzung von Ressourcen zugunsten (to empower) von Individuen und Gemeinschaften sieht, wobei dennoch ständig Beiträge zur Balance des Gesamtsystems geleistet werden (Brandt 1995: 114).

[137] Aus diesen beiden Bewegungen sind Unternehmen hervorgegangen, während die Friedensbewegung nicht zu mir bekannten Unternehmensgründungen führte. Denkbar wäre auch ein Fokus auf die Regionalisierung gewesen. Im englischen Sprachraum sind z. B. community enterprises eine häufige Erscheinung und auch in Deutschland existieren Unternehmen, die mit dem Blick auf die Verbesserung regionaler Verhältnisse gegründet wurden. Als Beispiel wurden, auch mit Blick auf die vorliegende Literatur, die Frauen- und Arbeiterbewegung gewählt.

[138] 1981 entwickelt Henderson dann eine ganze Liste von Branchen der alternativen Ökonomie, auf die sie im 1996 erschienenen Werk „Buliding a Win-Win World“ (1996: 294) verweist. Der einzige textliche Bezug zu Gründungen der alternativen Ökonomie besteht dann aber in einer Beschreibung des extrem erfolgreichen Börsenganges von Netscape (Henderson 1996: 312 f.).

Tab. 4.1: Typen von „Empowering Enterprises“ nach Brandt

Werteorientierte Unternehmen	
Sozialverantwortliche Unternehmen	Bewerten die Wohlfahrt ihrer Beschäftigten sehr hoch.
Unternehmen in Arbeitnehmereigentum	Sichern (oft vormals gefährdete) Arbeitsplätze und zielen auf langfristigen Erhalt von Arbeit
Unternehmen der sozialen und ökologischen Verbraucherberatung und Unternehmensbewertung	Sind auf die Unterstützung des Erfolges von anderen Unternehmen an Absatz- und Kapitelmärkten gerichtet
Grüne Unternehmen	
Umweltverantwortliche Unternehmen	Zielen auf umweltverträgliche Produktion oder Produkte
Marktvermeidende Unternehmen	Erwerben z. B. Land, um dies vor umweltschädlichen Nutzungen zu schützen (z. B. The National Trust in England), Tauschringe
Gemeinschaftsentwickelnde Unternehmen	
Vernetzende Unternehmen	Konsumentenkooperativen, Stadt-Land-Kooperativen, die KonsumentInnen und herstellende Unternehmen in dauerhaften Kontakt zu beiderseitigem Nutzen bringen
Unternehmensnetzwerke	Kooperation kleiner Unternehmen zur Mehrung des sozialen oder ökologischen Nutzens
Grüne Finanzwirtschaft	
Gemeinschaftsbanken (community banks)	Sind auf die Geldbeschaffung im kleinen (regionalen) Rahmen gerichtet, um damit eigenständige Entwicklung zu ermöglichen
Grüne Banken	Verfolgen das Ziel, soziale und ökologische Projekte prioritär mit Krediten zu bedienen
Grüne Beratungsunternehmen	Unterstützen grüne oder soziale Unternehmen sowohl durch Beratung als auch oft durch Erschließung von Finanzquellen dafür

Quelle: nach Brandt (1995: 114 ff.), gekürzt und übersetzt durch den Verfasser

Es ist auffällig, dass Brandt zwar breit über den sozialen und grünen Sektor berichtet und auch auf die notwendige Kreativität zur Umgestaltung des Wirtschaftssystems hinweist, das Thema der Unternehmensgründung aber – wie

auch bei Henderson - ausgeklammert bleibt[139]. Im Kapitel „Household and Community Wealth: from Consumers to Creators" versteht sie die Kreativität bemerkenswert stark als auf das Individuum selbst gerichtet: *"Self-reliance in any area of life can be a satisfying way to express one´s innate creativity or to exercise artistic impulses. Since you are not producing to meet someone else´s standards, you can shape a project of creation exactly to your liking. The discovery, that one can make beautiful, useful things is a frequent surprise result of self-reliance."* (Brandt 1995: 152). Der Gedanke, durch Produktion auch für den Markt den Sprung aus der Selbstversorgung zur Unternehmensgründung oder auch nur Selbstständigkeit zu schaffen, fehlt.

In ihrer Vision eines *feminist green socialism* sieht Mary Mellor (1992) zwar nach dem Zusammenbruch der sozialistischen Staaten keine Alternative mehr zur Marktwirtschaft (1992: 181 f.), richtet aber im Folgenden ihre Argumentation auf die Formulierung von Anforderungen an Märkte aus, ohne in diesem Kontext auch die Beeinflussung von Produktmärkten durch aktives Unternehmertum zu beleuchten.

Im Rahmen des Konzepts des *Vorsorgenden Wirtschaften* nimmt Maite Mathes (2000: 118) bei der Betrachtung von exemplarischen Beispielen vorsorgenden Wirtschaftens hinter jedem Projekt eine *„charismatische Person"* wahr und findet in deren Biographien viel kooperative *„under-cover Verstärkung"*, wobei sich hier die Rolle der aktiven Einzelpersonen nicht nur auf die Konstitution von Unternehmungen, sondern auch auf Stiftungen, Projekte u. a. m. bezieht[140].

Anhand der Veröffentlichungen männlicher Autoren lässt sich die Aufzählung der Werke fortsetzen, die die Beschreibung ökonomischer Visionen zwar auf scharfer Kritik an den existierenden Wirtschaftsstrukturen und, als ihren wichtigsten Repräsentanten, an den Konzernen, aufbauen, auch wohl hier und da Sektoren benennen, die der Erneuerung bedürfen (vgl. z. B. Gore (1992), Ehrenfeld (1993), Hoogendijk (1993), v.Weizsäcker (1994), Douthwaite und Diefenbacher (1998), Frankel (1998)). Aber GründerInnen als Personen werden nicht weiter gehend thematisiert. In einer Reihe der Werke wird den Anstrengungen zur

[139] Einen ähnlichen Eindruck vermittelt auch die „Chronologie Alternative Ökonomie", die auf der Website des Theoriearbeitskreises alternative Ökonomie (www.leibi.de/takaoe/s98_27.htm) zu finden ist.

[140] Häufig scheint sich zudem die Gründung, wenn sie denn vorkommt, eher auf ein kooperatives Projekt denn auf ein Personenunternehmen zu beziehen. Es ist dabei sicher kein Zufall, dass eines der drei Handlungsprinzipien des Vorsorgenden Wirtschaftens die aus der Versorgungsökonomie übernommene „Kooperation" ist (Adelheid Biesecker et al. 2000: 50).

Transformation existierender Unternehmen und Konzerne durch Managementanstrengungen daher einiger Raum gewidmet (vgl. z. B. Gore (1992: 193 f.), v.Weizsäcker (1994: 180 ff.), Frankel (1998: 97 ff.)). Neue Gründungen als politisch denkbare Möglichkeit zur Transformation des Wirtschaftssystems spielen aber in den Visionen keine Rolle. Nur an wenigen Stellen finden sich Verweise auf Unternehmerpersönlichkeiten oder Gründer.

- Indirekt stellt Carl Frankel die Bedeutung ökologisch entscheidender EinzelunternehmerInnen heraus (1998: 117 f.). Er schildert das Beispiel des Outdoor-Kleidungsfabrikanten Patagonia, der in der Kundenkommunikation vor Überkonsum warnte - eine Handlungsweise, die bei Anwendung in Aktiengesellschaften Klagen von Aktieninhabern wegen Geschäftsschädigung zur Folge haben könnte.
- Hoogendijk (1993: 99) mahnt ein neues Verhältnis von Gesellschaft und Entrepreneur an, *„that he or she does become part of the community, truly serving the public (as they often like to present themselves)“*.
- Richard Douthwaite und Hans Diefenbacher (1998: 272 ff.) schildern Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften und stellen hier detailliert beispielhafte Gründungsprozesse dar. Hinsichtlich der Motivationen zum Aufbau von Erzeuger-Verbraucher Gemeinschaften berufen sie sich auf Laird (1995), der Landwirte befragte: 63 % von ihnen ging es in erster Linie um *„den Aufbau von Beziehungen zwischen Menschen“*, nur 30 % der Befragten geben eine höhere finanzielle Sicherheit als Motiv an und etwa ebenso viele den Grund, dass sie dadurch mit ökologischen Anbaumethoden arbeiten können.

Insgesamt ist aber zu resümieren, dass in der ökonomisch-visionären Literatur, die sich der Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt, die Person der GründerIn kaum auftaucht. Dass dies kein Spezifikum der Debatte im Rahmen der Nachhaltigkeit ist, zeigt auch der folgende, kurze Einblick in Gründungen aus der Arbeiterbewegung. Die Frauenbewegung hat dagegen in den 90er-Jahren die Bedeutung von Unternehmensgründungen erkannt und eine Reihe von Initiativen zur spezifischen Förderung von Unternehmensgründungen durch Frauen eingeleitet.

4.2.2 Gründungen aus der Arbeiter- und Frauenbewegung

Im Kontext sozialer Bewegungen kam es seit dem späten 19. Jahrhundert zu Unternehmensgründungen. Ziel dieser Gründungen war ein ökonomischer Beitrag zur Umsetzung der jeweiligen, politisch-gesellschaftlichen Zielsetzungen. So ließ die wachsende Zahl der Arbeiter-Konsumvereine die Gründung eines eigenen

Großhandelsunternehmens sinnvoll erscheinen. 1894 wurde die Großeinkaufs-Gesellschaft Deutscher Konsumvereine (GEG) gegründet, die schrittweise auch die Eigenproduktion aufnahm (PAK Hamburg 1982: 98). Um 1930 verfügte die GEG schon über 50 Betriebe: Bäckereien, Schlachtereien, eine Zigarrenfabrik, eine Tabakfabrik, eine Kakao- und Schokoladenfabrik, eine chemische Fabrik, eine Zigaretten-, eine Zuckerwaren- und eine Fleischfabrik. Der Anteil der Eigenproduktion am Gesamtumsatz der GEG stieg bis 1931 kontinuierlich auf 24 % an (PAK Hamburg 1982: 98). *„Dem ständigen Anwachsen des genossenschaftlich organisierten Wirtschaftssektors wurde ein hoher politischer Stellenwert beigemessen, denn die Genossenschaften verstanden sich als Instrument des wirtschaftlichen Kampfes zwischen Kapitel und Arbeit, ….. als vorwärts strebende, auf ein großes Ziel gerichtete Einrichtungen, die nichts geringeres bezwecken als die schrittweise Verdrängung des kapitalistischen Wirtschaftssystems, an dessen Stelle sie eine auf den organisierten Verbrauch gegründete Wirtschaftsordnung setzen“*[141]. Bedeutende wirtschaftliche Aktivitäten der Arbeiterbewegung bestanden darüber hinaus in den Wohnungsgenossenschaften sowie in der Produktion von Möbeln und Hausrat. Der ADGB-Kongress in Hamburg bekannte sich 1928 zum Konzept der Wirtschaftsdemokratie als dem Weg zum Sozialismus, *„der über die Übernahme der lebenswichtigen Betriebe durch die öffentliche Hand, über die Erweiterung des Bereichs der öffentlichen Wirtschaft, über die Durchsetzung der planwirtschaftlichen Regelung und über die Wandlung des Eigentumsrechts … führt“* (Naphtali 1928: 18). 1903 wurden auf dem Genossenschaftstag in Bad Kreuznach 98 Genossenschaften als mittelstandsfeindlich und unter dem Verdacht „sozialdemokratischer Tendenzen“ aus dem Allgemeinen Verband deutscher Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften ausgeschlossen (PAK Hamburg 1982: 96). Über die hinter diesen Organisationen stehenden GründerInnen waren in den genannten Quellen aber keine Informationen verfügbar. Dies ist wenig verwunderlich, denn die Vision der Genossenschaften der Arbeiterbewegung war ja gerade, den Einzelnen als Kapitalisten aus dem Wirtschaftsleben herauszudrängen. Die Genossenschaft war alles und der Einzelne war Ausführungsorgan des Ganzen. Einzelpersonen standen nicht im Vordergrund und ihre Rolle als GründerIn konnte nicht geklärt werden.

Die Frauenbewegung bringt der Ökonom Amitai Etzioni mit Unternehmensgründungen in Verbindung, *„e.g. the rise of the womens´ movement in the USA significantly increased women entrepreneurship“* (Etzioni 1987: 184). Leider berichtet Etzioni hier nicht über Details oder Zusammenhänge. Dörte

[141] Konsumgenossenschaftliches Volksblatt 1930: Nr. 17 S. 2 zitiert nach PAK Hamburg 1982: 98.

Gregorschewski (1997) schreibt als eine der wenigen AutorInnen über zwei aus ihrer Sicht eindeutig aus der Frauenbewegung hervorgegangene Unternehmen: die Frauenbank in Berlin, die von 1910 bis 1915 bestand, und das Gründerinnenzentrum Weiberwirtschaft, das seit 1994 ebenfalls in Berlin existiert[142].

Die feministische Frauenbank gab während ihrer kurzen Existenz die Bankzeitschrift „Frauenkapital“[143] heraus. Im Leitartikel der ersten Ausgabe wurde die Zielsetzung der Frauenbank sehr provokativ formuliert: *„Zum Kampf gehören Waffen und zum Kriegführen gehört Geld. Beides, die Waffen und das Geld, wollen wir der Frauenbewegung in der Frauenbank schaffen!“* (Gregorschewski 1997: 29). Über die Frauen der Frauenbank konnte Dörte Gregorschewski wenig in Erfahrung bringen. Nur die Schriftleiterin des „Frauenkapitals“, Marie Raschke, konnte eindeutig dem radikalen Flügel der Frauenbewegung zugeordnet werden[144].

Mitte der 70er-Jahre sieht Gregorschewski (1997: 70) die Frauenprojektebewegung entstehen – weitgehend zeitgleich mit den ersten Produktions- und Arbeitsprojekten der Umweltbewegung. Die wohl prominenteste feministische Gründerin dieser Zeit in Deutschland war Alice Schwarzer, die 1976 die Zeitschrift Emma gründete. *„Das war die Zeit, in der jedes Gespräch, jedes Treffen von Kolleginnen irgendwann immer mit dem verträumten Satz endete: ´Wenn wir nur unsere eigene Zeitung hätten...´. Im Frühjahr 1976 schickte ich Rundschreiben an alle bis dahin bekannten interessierten Journalistinnen. Die Tatsache, daß ich die Initiative ergriff, war kein Zufall. Erstens arbeitete ich bereits seit 1971 als feministische Autorin und hatte ein gerüttelt Maß an entsprechenden Erfahrungen; zweitens hatte ich durch den ´Kleinen Unterschied´ Geld verdient, das ich in ein solches Projekt investieren wollte; und drittens hatte ich zu der Zeit einen gewissen Bekanntheitsgrad, der für den Start einer solchen Zeitung nützlich sein konnte. Wie so oft, wenn es um Alternativ-Projekte geht, waren zunächst sehr viele interessiert, letztendlich aber blieben nur erschreckend wenige, um die Idee in*

[142] Beide Projekte hat Dörte Gregorschewski in einer detaillierten Diplomarbeit an der FHW in Berlin beschrieben.

[143] Die Wochenschrift *Frauenkapital für Volkswirtschaft, Frauenbewegung und Kultur* erschien im Verlag Frauenbank, Berlin. Marie Raschke aus dem Aufsichtsrat der Frauenbank gehörte der Schriftleitung an (Gregorschewski 1997: 28 ff.).

[144] Der Anteil derjenigen von Frauen geführten Unternehmen, die sich als Teil der Frauenbewegung verstehen, ist aber klein. Dörte Gregorschewski (1997) errechnet für 1907 etwa 1,35 Millionen selbständige Frauen, für das Ende der sechziger Jahre noch ca. 600.000. Nur für einzelne davon ist ein Bezug zu politischen Zielen dokumentiert.

die Tat umzusetzen. So kam es, daß das wirklich existentielle Problem von EMMA in diesen ersten vier Jahren weder das Geld noch die Angriffe von außen waren, sondern die Tatsache, daß dieses extrem arbeitsintensive Projekt von viel zu wenigen getragen wurde" (Schwarzer 1981). Schwarzer, der zeitweise ein autoritärer Führungsstil nachgesagt wurde (Mika 1998), hat das Unternehmen bis in die Gegenwart erfolgreich geführt.

Einen interessanten Aspekt zur Rolle von Frauen in Gründungen der Alternativbewegung erwähnt Rosemarie Rübsamen (1994) in ihrem Rückblick auf Frauen im Bereich der alternativen Energien. Sie berichtet von intensiver Beteiligung von Frauen in der Phase der Kritik an der Atomkraft, die z. B. durch Frauenaktionen in Gorleben 1980 ihren Ausdruck fand. Das Wiederaufleben der AKW-Bewegung nach der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl sei sogar mehrheitlich von Frauen getragen worden. Allerdings waren es die Frauen, die schon Ende der 80er-Jahre, in dieser *„zaghaft beginnenden, zwischen Politik und konkreten Unternehmungen angesiedelten Bewegung"* (Rübsamen 1994: 270) fehlten. Spätestens mit dem Stromeinspeisegesetz von 1990 ergaben sich dann große Chancen für wirtschaftlich orientierte Projekte, die *„bisher eher inoffiziell besetzten, spezialisierten Tätigkeitsgebiete [wurden] zu offiziellen Posten umgewandelt. …..Konkret heißt das: aus einem gemeinnützigen Verein wird ein Ingenieurbüro, eine kommerzielle Betriebsgesellschaft für Energieanlagen, ein kommerzieller Veranstaltungsträger, etwa eine Messegesellschaft oder ähnliches gegründet. Dies ist der Moment, in dem die Frauen endgültig verlieren"* (Rübsamen 1994: 282). Rübsamen führt dies auf patriarchale Ausgrenzung der Frauen aus den von spezialisierten Männern dominierten, technischen Unternehmungen zurück.

Aus der US-amerikanischen Frauenbewegung übernahmen Frauen in Deutschland fast zeitgleich mit diesem Vorgang die Idee einer ökonomischen Autonomie, die u. a. durch den Ankauf von Immobilien und die Gründung von feministischen Unternehmen verwirklicht werden sollte. Die Idee zu einem Gründerinnenzentrum in Berlin nahm 1987 Gestalt an. Beteiligt waren zum einen Frauen aus der Frauenprojektbewegung, zum anderen Frauen aus der Wissenschaft und besonders aus der Ökonomie. *„Die Projektgründerinnen waren alle Akademikerinnen, im Grunde genommen die klassische Frauenbewegung, der Typus der bewegten Frau"* (Gregorschewski 1997: 81). Im Jahre 2003 sind in der Weiberwirtschaft ca. 60 Unternehmen, Vereine und Verbände (www.weiberwirtschaft.de) aus Handel, Produktion, Dienstleistung und Gastronomie aktiv. Gründerinnenzentren sind seither auch in anderen Städten eröffnet worden, z. B. allein vier rund um Hannover. Darüber hinaus sind in den

Jahren seit 1995 eine Reihe von Frauen-Branchenbüchern[145] entstanden, die mit einem starken Schwerpunkt auf Dienstleistungsgewerbe über von Frauen geführte Unternehmen informieren (vgl. Felten 2001). Mit Gründerinnenzentren und Frauen-Branchenbüchern fördern Aktivistinnen der Frauenbewegung die Gründung und Leitung von Unternehmen durch Frauen seit den 90er-Jahren ganz direkt. Die Unternehmensgründung ist damit in Frauenkreisen gesellschaftsfähig geworden[146].

Ähnlich entstanden im Laufe der 70er-, 80er- und 90er-Jahre zahlreiche Unternehmen aus der Umweltbewegung heraus. Ihnen ist der folgende Abschnitt gewidmet.

4.3 Beiträge zu Grünen GründerInnen und Sustainable Entrepreneurship

In den Fokus der Entrepreneurshipforschung gerieten Grüne Gründungen erst einige Zeit nach ihrem Entstehen. In der ersten Phase wurden sie dagegen häufig als Kollektive und Projekte gesehen und nicht als Unternehmen. Die Zahl der Beiträge, in denen Entrepreneurship explizit mit ökologischen oder nachhaltigen Zielen in Verbindung gebracht wird, ist daher noch vergleichsweise klein. Dies gilt besonders, wenn man die Bedeutung neuer Gründungen für das Wirtschaftswachstum, die Arbeitsplätze und die Veränderung von Konsumstilen in Betracht zieht und auch die Bedeutung der Vision der Nachhaltigkeit für die Umweltpolitik berücksichtigt. Liz Walley und David Taylor (2002: 37) führen das geringe Maß an Forschung auf ein letztlich feindliches Verhältnis von Entrepreneurship (welches als individualistisch und konsumorientiert gilt) und Umweltschutz (welcher eher kollektiv und gemeinschaftlich orientiert scheint) zurück. Die ältesten Beiträge zum Thema stammen aus Sicht von Michael Schaper (2002: 28) aus den frühen 90er-Jahren und führten nacheinander die Begriffe „environmental entrepreneuer“, „green entrepreneur“ und „ecopreneur“ ein. Ein früher Beitrag von einem Autor aus einem Entwicklungsland, der Ecopreneure als die Gesellschaft zur Nachhaltigkeit verändernde Entrepreneure benennt, stammt von Astad Pastakia (1996), der in einer Studie zu Graswurzelinnovationen in der indischen Landwirtschaft auf sechs Entrepreneure stieß, die ihre Innovationen zum Aufbau eines ökologisch ausgerichteten Unternehmens nutzten.

Terry Anderson und Donald Leal (1997) konzentrieren sich in ihrer Untersuchung zu „Enviro-Capitalists“ auf „Naturschutz-Unternehmer“, die weniger

[145] Felten (2001: 94 f.) führt für 18 Regionen Frauenbranchenbücher auf.

[146] Im Verhältnis zu dieser Einschätzung liegt mir in Bezug auf Gründungen von Frauen vergleichsweise wenig Material vor, so dass hier u. U. noch Forschungsbedarf besteht.

Gründer sind als Unternehmer, teils auch Intrapreneure, und die innerhalb ihrer Arbeiten und Projekte ganz konkret mit den Themen Natur, Naturschutz und Schutzgebiete zu tun haben. Diese Enviro-Capitalists erkennen den Wert der Natur und setzen ihn im Gegensatz zu (politischen) Naturschützern nicht nur in moralische Konsequenzen, sondern auch in ökonomischen Kategorien um. Durch integrierten Naturschutz verbessern sie die Wirtschaftlichkeit von Bauprojekten, Waldbewirtschaftung, Flüssen und anderem mehr. Ihr Problemlösungsbeitrag ist eher lokal (was nicht heißt, dass er unwichtig ist) und in einigen der von Anderson und Leal dokumentierten Beispielen überhaupt nur schwer erkennbar. Von „Naturschutz-Unternehmern" geht aber aufgrund des meist leicht erkennbaren und direkten Umwelteffektes eine besonders Faszination aus, die auch in der Beschreibung der von John Warmsley gegründeten Earth Sanctuaries Ltd. (Tierry Volery 2002) deutlich wird[147].

Robert Isaak (1998) sieht in seiner „green logic" den Entrepreneur in starkem Gegensatz zum Manager – Issak nennt ihn maintenance man – als kreativen Schöpfer neuer Produkte, Märkte und Arbeitsplätze und Entwickler neuer sozioökonomischer und politischer Lösungen[148]. Der Entrepreneur kreiert Projekte ohne Rücksicht auf verfügbare Ressourcen, beschafft sich diese anderweitig und wälzt so das Risiko auf Kredit gebende Dritte ab. Der Manager dagegen wirtschaftet im Rahmen der verfügbaren Ressourcen, tendiert zu einer formalen, beförderungsorientierten Hierarchie und setzt auf Sicherheit (Isaak 1998: 28). Grüne bzw. nachhaltige Gründungen – Isaak nennt sie green-green enterprises - sind für Isaak etwas fundamental anderes als Unternehmen mit Umweltmanagement: *„In contrast, a green-green business is one that is designed to be green in its processes and products from scratch, as a start-up, and, furthermore, is intended to transform socially the industrial sector in which it is located towards a model of sustainable development"* (Isaak 2002b: 82). Dabei spielen Einzelpersonen mit

[147] Dies Unternehmen kauft in Australien größere Landpartien auf, zäunt sie ein und entfernt alle nicht endemischen Tiere und Pflanzen, um so auf begrenzten Flächen eine echt australische Flora und Fauna erhalten und zeigen zu können. Der Gründer Warmsley erwarb sich eine spezielle Reputation dadurch, dass er z. B. nicht-endemische Bäume fällte (wofür er ins Gefängnis kam), Hüte aus Katzenfellen trug (auch die Katze ist in Australien nicht endemisch) und öffentlich behauptete, nur eine tote Katze sei eine gute Katze (Volery 2002: 112).

[148] Issak zitiert zur Charakterisierung der beiden Typen Santanaya (1957): *„The mass of mankind is devided into two classes, the Sancho Panzas who have a sense for reality, but no ideals, and the Don Quixotes with a sense for ideals, but mad"* (Issak 1998: 66).

umweltbezogenen Werten eine wichtige Rolle[149]. Die Gründung nachhaltiger Unternehmen sieht er nicht als Zufall, sondern als Ergebnis eines gesellschaftlichen Lernprozesses[150]. Weiter führt er dann aber Mancur Olsons (1965) „Logic of Collective Action" als Beleg dafür auf, dass der Entrepreneur ein Trittbrettfahrerverhalten aufweisen muss, um möglichst viele Kosten - auch resultierend aus externen ökologischen Effekten - auf die Allgemeinheit abzuwälzen[151]. Konsequenterweise erscheint Issak nur ein gesetzlicher Rahmen hier geeignet, umweltverantwortliches Handeln von Personen wie Organisationen sicherzustellen. Individuen, die quasi auf eigene Kosten zum gemeinsamen Nutzen beitragen, hält er für zu selten, um ernsthafte Fortschritte zur Nachhaltigkeit zu erreichen (Issak 1998: 31). Damit verfällt er in einen starken Fokus auf den Aufbau öffentlicher Förderungen bzw. Regulierungen. *„Moral entrepreneurship can only grow to a critical mass if economic and political incentives clearly support the ethical free-rider and deter the free-rider tempted by the greater short-term rewards available for accumulating and exchanging destructive things"* (Issak 1998: 112). Als ökonomisches Schlüsselprinzip seiner "green logic" sieht er dann die Konzentration aller öffentlicher Wirtschaftssubventionen auf grüne bzw. nachhaltige Gründungen, auch solche innerhalb existierender Unternehmen (Issak 1998: 122). Letztlich bleibt nach Lektüre von Isaaks „green logic" der Eindruck zurück, dass der von ihm dargestellte Charakter des Ecopreneurs in deutlichem Gegensatz zu der Grundüberzeugung steht, dieser könne nur in einem gesetzlichen Rahmen mit intensiver Förderung agieren[152].

In einem späteren Beitrag sieht Isaak (2002a) die Motivation zur nachhaltigen Unternehmensführung und zum Ecopreneurship dann in individuellen Sachverhalten. Eine starke Umweltverschmutzung und das daraus folgende erhöhte Krebsrisiko sieht er als individuellen Handlungsgrund. Dabei unterscheidet er das individuelle, lebensverkürzende Krebsrisiko deutlich von der Gefahr der globalen

[149] Er erwähnt z. B. *"…. counter-culture entrepreneurs, who wanted their businesses to be environmentally responsible and to make a social statement, not just to make money"* (Issak 2002: 82).

[150] Bedauerlicherweise beschäftigt er sich aber dann nicht mit den sozialen Kreisen, in denen diese Lernprozesse stattfinden, sondern führt sie auf eher nationale, das Entrepreneurship generell fördernde oder hindernde Faktoren zurück.

[151] Warum Olsons Logic of Collective Action ein ungeeigneter Orientierungspunkt für diese Vermutung ist, wird in Abschnitt 4.5 ausgeführt werden.

[152] Auch mag der laute Ruf nach Regulierungen und Subventionen nicht befriedigen, denn diese sind zwar leicht zu fordern, aber in Zeiten neoliberaler Globalisierung nur in engem Rahmen umsetzbar.

Erwärmung oder der Überflutung einiger kleiner Inseln. Auch die Gefährdung kommender Generationen würde nach Meinung von Isaak (2002a: 11) nicht hinreichen. *„Only a life-threatening crisis that is actually shortening the lives of corporate managers and political representatives today … is apt to do the trick."* Gerade im Umfeld der vom 11. September 2001 ausgegangenen sozialen Erschütterungen sieht er als Amerikaner eine Chance zu weiteren Umbrüchen, auch mit positiven ökologischen Folgen[153].

Die Beiträge von Karel Samson und Pamela Gordon gehen das Thema erstaunlich simpel an. Samson (1999) hat einerseits ein stark vereinfachtes, weil letztlich auf Persönlichkeitseigenschaften fokussierendes Bild des Entrepreneurships, und andererseits ein gleichermaßen vereinfachtes Bild der Nachhaltigkeit[154]. Daraus entspringende Gründungsaktivitäten hält er für logisch und wahrscheinlich. *„For individuals, because choosing an adventure in sustainable entrepreneurship allows them to enrich the combination of personal values and achievements through their ventures if they can identify and pursue an opportunity which contributes both to venturing and environmental protection"* (Samson 1999: 26). Letztlich rutscht er damit in eine enge Fokussierung auf Umweltschutztechnologien hinein und reduziert so den anspruchsvollen Nachhaltigkeitsansatz im Wesentlichen auf end-of-pipe Umweltschutz. Dabei bleibt offen, woher die nachhaltige Vision des Entrepreneurs kommen soll, zumal Samson (1999: 16) sie aus dem *„mainstream of culture or business thinking"* kommen sieht. Auch eine Verbindung zur Umweltbewegung scheint der eher in klassisch

[153] Empirisch prinzipiell gestützt wird diese Argumentation von Issak in weniger drastischer Konkretisierung durch Petersens Arbeit zu ökologischen Marktführern (2002: 17): *„Vereinzelt entstand die Geschäftsidee sogar unmittelbar aus einer persönlichen Unverträglichkeit des Unternehmensgründers oder von Menschen aus seinem Umfeld. Meist handelt es sich dabei um allergische Reaktionen auf synthetisch erzeugte Stoffe in Kosmetika, Kleidung, Raumklima oder durch Rückstände in der Nahrung. Sehr deutlich bringen Unternehmen dieses Typs ihre Philosophie zum Teil schon im Firmennamen zum Ausdruck."* Letztlich stieß Petersen aber gerade nicht auf die „live threatening crisis", die Issak für allein wirksam hält. Auch der schwere Autounfall, der den Gründer der Raab Vitalfood GmbH, Michael Raab, Ende der 80er-Jahre zum ökologischen Umdenken und damit zur Gründung der Raab Vitalfood GmbH brachte, stellte zwar eine lebensbedrohende Krise dar, zeigte aber keinen ursächlichen Zusammenhang zu Umweltproblemlagen (Vital News 2003: 1).

[154] Er fokussiert dabei ausschließlich auf Umwelt belastende Chemikalien und deren Wirkung zur Verursachung von Krebserkrankungen. Weiter sieht er ein nachhaltiges Entrepreneurship deshalb als wirtschaftspolitisch geboten an, da bei Nichtvermeidung der Umweltbelastungen die daraus folgenden Kosten externalisiert würden.

ökonomischen Dimensionen denkende Samson nicht zu sehen, denn er sieht die Aufgabe, die Vision zu entwickeln, klar beim Entrepreneur. Die Möglichkeit, dass der Entrepreneur sich der Umsetzung der Visionen einer sozialen Bewegung verschreibt, zieht er nicht in Betracht.

Auch der US-amerikanische Beitrag von Pamela Gordon verwirrt durch eine vergleichsweise einfache Weltsicht. Gordon (2002) charakterisiert den grünen Entrepreneur durch klassisches Umweltschutzverhalten: Er weist Plastiktüten zurück, forciert Recycling und nutzt Vokabeln wie „sustainability“ in der täglichen Konversation. Darüber hinaus schreibt sie ihm die Verinnerlichung einer Reihe von guten Umweltmanagementpraktiken zu.

Insgesamt stellen die in diesem Abschnitt vorgestellten ersten Beiträge zu Grünen GründerInnen, fast alle aus den 90er-Jahren, eher unverbundene Schlaglichter auf mehr oder weniger ungewöhnliche Einzelentrepreneure dar. Sie basieren, wenn überhaupt, auf Empirien mit einer kleinen Zahl von Fällen. Zwei der drei neueren Arbeiten, die im folgenden Abschnitt vorgestellt werden, versuchen dagegen, auf Basis größerer Fallzahlen Typologien zu entwickeln und die einzelnen GründerInnen sowie die von ihnen ins Leben gerufenen Unternehmen und deren Strategien in verschiedene ökonomische Kontexte einzuordnen.

4.3.1 Typologien grüner GründerInnen

Stefan Schaltegger und Holger Petersen entwickelten im Auftrag des R.I.O. Management Forums im Jahre 2001 eine vergleichsweise elaborierte Theorie des Ecopreneurships (kurz gefasst auch bei Petersen und Schaltegger 2002 sowie bei Schaltegger 2002). Der finnische Hochschullehrer und Grüne Gründer Lassi Linnanen (2002) unterscheidet vier Gruppen Grüner Gründungen im Naturschutz, in der Umwelttechnologie, in der Umweltberatung und zur Herstellung umweltfreundlicher Produkte. Abschließend wird eine weitere Arbeit von Petersen vorgestellt, in der er sich grünen Marktführern widmet und deren zentrale Wettbewerbsfaktoren herausarbeitet.

4.3.1.1 Ecopreneure bei Schaltegger und Petersen

Für Schaltegger und Petersen besteht der Ausgangspunkt in der Annahme, dass Innovationen zur nachhaltigen Entwicklung im betrieblichen Alltag weder zufällig noch nebenbei entstehen, sondern von einzelnen Persönlichkeiten gewollt und in den Mittelpunkt ihres unternehmerischen Handelns gestellt werden. Es geht Schaltegger und Petersen dabei weiter um die Wirkung im Markt: *„Am effektivsten*

tragen Unternehmen zur Verbesserung der Umweltqualität und zur nachhaltigen Entwicklung bei, wenn sie umweltbezogene Problemlösungen zum Kerngeschäft machen und ihre Innovationen auf dem Massenmarkt Platz greifen können" (Schaltegger und Petersen 2001: 9).

Schaltegger und Petersen (2001: 13) arbeiten mit einem weiten Begriff von Ecopreneuren. Sie rechnen innerhalb des Unternehmens auch den dieses verändernden *Intrapreneur* hinzu und lassen daneben den *Interpreneur* strategische Netzwerke, Kooperationen und virtuelle Unternehmen ins Leben rufen. Unter strategischen Gesichtspunkten unterscheiden sie drei Typen von Marktakteuren.

Tab. 4.2: Marktorientierte Typologie ökologieorientierter Unternehmungen

Unternehmenstypus	**Alternativer Szeneanbieter**	**Bionier**	**Ecopreneur**
Markt	Alternativszene	Öko-Nische	Massenmarkt
Angestrebter Kundenkreis	Szenenpublikum	Ökologisch anspruchsvolle Zielgruppen	Möglichst großer Kundenkreis
Strategie	Identifikation mit den Abnehmern	Fokussierung auf Nischenmarkt	Marktdurchdringung und Marktentwicklung

Quelle: in Anlehnung an Schaltegger und Petersen 2001: 18

Den Anbieter in der Alternativszene sehen sie dabei eng verknüpft mit den sozial-ökonomischen Idealen der Alternativbewegung: Eigenarbeit, Selbstverwaltung von Gruppenstrukturen, Tausch- und Leihwirtschaft, regionale und lokale Ökonomie in engen Grenzen. Als hier nicht regelkonform nennen Schaltegger und Petersen explizit die persönliche Bereicherung jenseits der allgemein akzeptierten Lebenshaltungskosten. Daraus folgern sie, dass damit den Alternativszeneanbietern ökonomische Anreize zur Ausweitung der Geschäftstätigkeit fehlen. An anderer Stelle stellt Petersen (2000: 4) die Umweltbewegung sogar als ausgesprochen unternehmensfeindlich, fatalistisch und inaktiv dar.

Den wesentlichen ökonomischen Unterschied, der den Nischenanbieter von der Alternativszene differenziert, sehen sie in den Eigentumsstrukturen und damit verbunden in der Frage des „Geldverdienens". Mit dem Nischenanbieter betreten bei Schaltegger und Petersen erstmals Unternehmer und Entrepreneure die Bühne der ökologischen Produktion, die Schluss machen mit dem ideologischem Getue und der Kapitalismusfeindlichkeit. *„Der ideelle Anspruch, an der Verwirklichung*

einer sozialen Utopie teilzuhaben, wird zur Privatsache erklärt, relativiert und aufgegeben" (Schaltegger und Petersen 2001: 20). Insgesamt vermitteln sie ein Bild, als sei schon in der ökologischen Nische die profitorientierte Vermarktung der *„in der Szene kultivierten Ästhetik und Umweltkompetenz"* abgeschlossen[155]. Hier überwiegt das Bild des zwar ökologisch aufgeschlossenen, aber letztlich rein marktorientiert und ökonomisch rational handelnden Unternehmers, der meist mit seinem kleinen oder mittleren Unternehmen eine Marktchance für ökologische Produkte erkennt[156]. Jenseits der Nische finden sich dann die eigentlich im Fokus der Publikation stehenden Ecopreneure, die sich der Erschließung des Massenmarktes für ökologische Produkte verschrieben haben. In der Beschreibung dieser Ecopreneure, die sowohl in Form wachsender Nischenanbieter als auch in der Form von ökologisch innovativen ManagerInnen in Großunternehmen auftreten, finden sich ebenfalls primär rational ökonomische Motive.

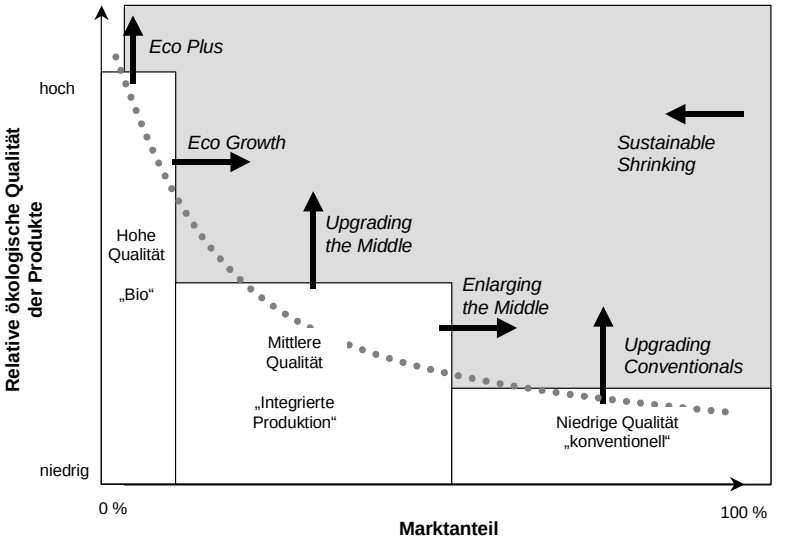
Nischenanbieter wie auch Großunternehmen verändern zusammen den Charakter des Massenmarktes. Zur Orientierung beim Wandel ökologischer Nischen- zu Massenmärkten zeichneten Rolf Wüstenhagen et al. 1999 eine Landkarte des ökologischen Massenmarktes. Wüstenhagen et al. sehen sowohl qualitative wie auch quantitative Ausweitungsmöglichkeiten der Vermarktung ökologischer Produkte. Dabei sind sowohl die Alternativszeneanbieter wie auch die Öko-Nischenanbieter der „hohen Qualität" zuzurechnen, während konventionelle Unternehmen zumindest teilweise mittlere ökologische Qualitäten[157] herstellen. Zusätzlich führen Wüstenhagen et al. auch die „nachhaltige Marktschrumpfung" auf, die eine absolute Verringerung des Konsumniveaus nach sich zieht.

[155] Im Folgekapitel wird gezeigt werden, dass diese Einschätzung von Schaltegger und Petersen der empirischen Überprüfung nicht standhält.

[156] Ein differenziertes Bild haben Liz Walley und David Taylor (2002: 40), die zwischen den Orientierungen auf Nachhaltigkeit und auf ökonomische Vorteile eher ein Kontinuum wahrnehmen.

[157] Ein Beispiel hierfür wäre die landwirtschaftliche Rohware aus „integriertem Anbau", welche nicht die strengen Richtlinien der EU-Bio-Verordnung erfüllt, aber zumindest scheinbar abgrenzbar besser als konventionell ist und in Konkurrenz zur „richtigen" Bioware im Marketing eingesetzt wird.

Abb. 4.1: Die Landkarte des ökologischen Massenmarktes



Quelle: In Anlehnung an Wüstenhagen, Rolf et al. 1999: 27

Innerhalb dieser Logik sehen Schaltegger und Petersen zwei wesentliche Strategien zur Ökologisierung des Massenmarktes durch Ecopreneure: Zum einen könnte durch eine größer werdende Zahl erfolgreicher Nischenanbieter ein deutlicher Effekt erreicht werden (Eco-Growth), zum anderen würde durch den Markteinstieg konventioneller Großunternehmen in ökologische Produktmärkte Wesentliches verändert (Upgrading the Middle). Sie erwarten auf der Seite der Nischenanbieter dabei Kooperationsstrategien, um Kostennachteile und weitere Wettbewerbsnachteile zu überwinden.

Als kritisch für beide Strategien sind Glaubwürdigkeit und Marktkenntnisse zu sehen. Da die ökologischen Vorteile ökologischer Produkte oft nicht sichtbar bzw. wahrnehmbar sind und sich auch ihr persönlicher Nutzen den KundenInnen nicht leicht erschließt, ist die Glaubwürdigkeit des Anbieters für den Markterfolg zentral[158]. Gerade für konventionelle Großunternehmen erfordert diese Strategie

[158] Dies ist auch das empirische Ergebnis der von Petersen (2002) durchgeführten Befragung ökologischer Marktführer (siehe unten).

daher oft erhebliche Aufwendungen für Kommunikation und Imagebildung (vgl. Clausen und Fichter 1996, Fichter, Loew und Clausen 1998, HMWVL/HT 1999, Sustainability/UNEP 2000), aber auch besonders ökologisch profilierte Nischenanbieter treiben oft einen erheblichen Kommunikationsaufwand (vgl. HMWVL/HT 1999 sowie IÖW und imug 2002). Ein zweites Problem des Markteinstiegs besonders für konventionelle Unternehmen ist der Zugang zum Beschaffungsmarkt ökologischer Rohstoffe. Aufgrund der oft anspruchsvollen Anforderungen an die Qualität der Rohstoffe[159] ist für die Ausweitung des Rohwareangebots in der gesamten Produktkette ein intensives Lernen erforderlich, welches Aufwände an Zeit und Ressourcen erfordert.

Mark Clevey (2002) charakterisiert in einer Arbeit des US-amerikanischen Center for Small Businesses and the Environment erfolgreiche grüne Unternehmen als „Green Gazelles", die Ähnlichkeiten zu den Ecopreneuren von Schaltegger und Petersen aufweisen. *„First and formeost, green businesses are market leaders seeking to change customer behaviour"* (Clevey 2002: 10). Mit einem starken Schwerpunkt auf grünen Technologieunternehmen findet Clevey bei "Green Gazelles" eine besonders hohe Innovationsrate, eine hohe Technologieintensität der Produkte, eine extreme kurze "time to market" und eine hohe Zahl gleichzeitig bearbeiteter Märkte.

4.3.1.2 Erfolgreiche Idealisten bei Linnanen

Aus einer langjährigen Forschungs- und Praxiserfahrung heraus schlägt Lassi Linnanen (2002: 72 f.) folgende Typologie vor:

1. Naturbezogene, meist lokale Unternehmen, die mit Naturschutz, Öko-Tourismus und anderen naturnahen Konzepten unter Einsatz ökonomischer und humaner Ressourcen den Zustand der Umwelt verbessern (solche Unternehmen beschreiben z. B. Anderson und Leal 1997[160]).

2. Hersteller von Umwelttechnologien, die im Wesentlichen die Umweltbelastung von Boden, Wasser oder Luft reduzieren sollen und deren Anwendung ganz wesentlich von gesetzlichen Regelungen forciert wird.

[159] Für die Umstellung landwirtschaftlicher Anbauflächen auf ökologische Produktion ist über die umfangreichen Vorschriften hinaus noch eine mehrjährige Umstellungsperiode erforderlich, die der schnellen Ausweitung des Angebots in Krisenzeiten (z. B. BSE-Krise in 2001) enge Grenzen setzt.

[160] Anderson und Leal beschränken ihre Definition von „Enviro-Capitalists" auf diesen Typus. Linnanen sieht darin *„a rather limited scope"* (Linnanen 2002: 78).

3. Anbieter ökologischer Beratungsleistungen, die Unternehmen[161] in umweltbezogenen Fragestellungen beraten.

4. Hersteller umweltfreundlicher Produkte, die sich von konventionellen Produkten über bessere umweltbezogene Eigenschaften über den ganzen Produktlebenszyklus unterscheiden.

Linnanen erwähnt die nicht nur monetäre Motivation grüner Entrepreneure: *„Their reason for running an enterprise is not solely to make money but involves also a willingness to make the world a better place in which to live"* (2002: 77). Aus dieser moralischen Motivation ergibt sich nach Linnanen eine höhere Glaubwürdigkeit im Markt und in Geschäftskontakten. Das Management grüner Unternehmen sieht Linnanen als manchmal schwierig an, weil sich die permanente Aufgabe der Abwägung zwischen Finanzzielen und ethischen Zielen stellt. Er vergleicht sie mit Familienunternehmen, in deren Management ebenfalls oft emotionale, gemeinnützige und eigennützige Verhaltensweisen zusammenfließen. Interessanterweise hält Linnanen Finanzziele und ethische Ziele grüner Unternehmen für weitgehend unabhängig voneinander. Dies bedeutet, dass Nachhaltigkeit ein akzeptables Ziel darstellt, welches aber nicht den wirtschaftlichen Erfolg garantiert. Vielmehr stellen sich dem grünen Unternehmer genau die gleichen Herausforderungen wie allen anderen auch. Hieraus entwickelt Linnanen (2002: 79) das Bild des erfolgreichen Idealisten, der die Welt verbessern und daher (ökologische) Märkte schaffen will. Die positive Reaktion seiner Stakeholder dient der Zufriedenheit der GründerIn und führt zu Wachstum des Unternehmens. Dieser Entwicklungszyklus grüner Unternehmen ist an Naffzigers´ Motivationsmodell für Entrepreneure anschlussfähig (Naffziger et al. 1994), welches in Abschnitt 3.2.2 dargestellt wurde.

4.3.1.3 Grüne Marktführer bei Petersen

In einer empirischen Untersuchung grüner Marktführer stößt Petersen (2003: 102) auf 64 Unternehmen, die sich selbst als führend in globalen (11), kontinentalen (15), nationalen (34) oder regionalen (4) Märkten sehen[162]. Die meist mittelständischen Unternehmen, 51 Unternehmen haben weniger als 500

[161] Solche Beratungsorganisationen existieren auch für öffentliche Institutionen und non-profit Organisationen.

[162] 36 Befragte schätzten sich als uneingeschränkte Marktführer ein. 28 gaben an, marktführend gleichauf mit ein oder zwei Wettbewerbern zu sein (Petersen 2003: 98).

Beschäftigte, erzeugen u. a. Produkte der Bedürfnisfelder Ernährung (14), Wärme und Strom (13), Wohnen (11) und Mobilität (6). 46 Unternehmen wurden später als 1970 gegründet und sind nach Petersens Ansicht als Folge der Ökologiebewegung entstanden (Petersen 2003: 104). Einige ältere Unternehmen haben ebenfalls seit ihrer Gründung nach ökologischen Prinzipien produziert, die mit der Lehre Rudolf Steiners seit den 20er-Jahren bestehen. Die meisten Unternehmen (41) gingen auf ökologische GründerInnen zurück, andere wurden abrupt umgestellt (8) oder ausgegründet (3). Nur 12 Unternehmen haben sich allmählich zu ökologischen Unternehmen gewandelt.

Petersen ordnet die meisten ökologischen Marktführer der Nachhaltigkeitsstrategie „Konsistenz" zu, die auf Harmonisierung der Produkte mit dem natürlichen Stoffkreislauf setzt. Daneben sieht Petersen (2002: 19) noch die Nachhaltigkeitsstrategien „Effizienz" (Reduktion des Material- und Energieeinsatzes) und „Suffizienz" (Genügsamkeit), die aber für die grünen Marktführer eine geringere Rolle spielen[163]. Dies ist deshalb von besonderem Interesse, weil die Untersuchung der Praxis des Umweltmanagements in großen Unternehmen gezeigt hat, dass hier die Öko-Effizienz die dominierende Rolle spielt. Damit ergibt sich auf der Ebene des Leitbildes ein empirisch abgesicherter Unterschied zwischen Grünen Gründungen und Unternehmen mit Umweltmanagement. Zu einem ähnlichen Ergebnis führt auch die von Marlen Arnold und Andreas Aulinger (2002) durchgeführte Analyse von 70 ökologischen Unternehmen hinsichtlich der von ihnen umgesetzten Nachhaltigkeitsprinzipien[164]. Sie konnten zeigen, dass sich große und alte Unternehmen eher an den Nachhaltigkeitsprinzipien Effizienz, Vermeidung, Risikoreduzierung und gerechte Verteilung orientieren, kleine und junge Unternehmen dagegen Konsistenz und Suffizienz einen deutlich höheren Stellenwert geben. Interessant ist auch die im selben Projektverbund durchgeführte Analyse von Nachhaltigkeitsinnovationen von Klaus Fichter und Marlen Arnold (2003: 38). Sie stellen bei den auf Konsistenz ausgerichteten Unternehmensbeispielen einen hohen Anteil an Produktinnovationen fest, die häufig mit dem Verlassen existierender Technologiepfade und mit neuen institutionellen Arrangements, wie z. B. Unternehmensgründungen, verbunden sind.

[163] Die in der Untersuchung enthaltenen Unternehmen der Lebensmittelbranche folgen meist einem naturbezogenen Leitbild. Dieses setzt die konsequente Vermeidung und Substitution synthetisch erzeugter Materialien voraus. Die Unternehmen begründen ihren Ansatz neben allgemeinen ökologischen Grundsätzen meist mit humantoxikologischen Aussagen (Petersen 2002: 17).

[164] Es wurden die Nachhaltigkeitsprinzipien Effizienz, Vermeidung, Konsistenz, Risikoreduzierung, Suffizienz und gerechte Verteilung unterschieden.

In der Studie von Petersen[165] nimmt die Untersuchung der Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen den größten Raum ein. Diese Analyse zeigt, dass Grüne Gründungen ihre Marktführerschaft mit einen Spektrum sehr unterschiedlicher Marktstrategien erreichen. Insgesamt werden als wichtigste Faktoren die „Glaubwürdigkeit“ und der „gute Firmenruf“ angegeben. Mit Hilfe der Faktorenanalyse hat Petersen aus den zwölf Wettbewerbsfaktoren fünf zentrale Faktoren – deren Bezug zu Marktstrategien offensichtlich ist - herauskristallisiert.

Tab. 4.3: Faktorenanalyse der Wettbewerbsvorteile mit fünf Faktoren

	Faktorladungen				
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
	Reputation	Innovation	Exklusivität	Kundennähe	Kompetenz
Firmenruf	**,903**	,184	,069	,093	,150
Glaubwürdigkeit	**,820**	-,099	,355	,207	,089
Markenbekanntheit	**,697**	,418	,006	-,283	-,005
Trendsetting	,183	**,898**	-,016	,061	,176
Neuartige Produktideen	,047	**,857**	,227	,156	,105
Preisgünstigkeit	-,169	,020	**,833**	,230	-,005
Einmaligkeit	,070	,245	**,782**	,149	,078
Bequemer Zugang	-,073	,002	-,170	**,865**	,041
Kontaktpflege	,456	,242	,241	**,608**	-,119
Technologischer Vorsprung	,027	,180	,100	-,083	**,899**
Fachkompetenz im Kundendienst	,398	,190	-,016	,478	**,609**
Ökologische Bestleistungen	,340	,477	,423	-,165	,218

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.
Eigenwerte: >0,96; Faktorzurechnung bei Faktorladung >,500; erklärte Varianz: 78%.

Quelle: Petersen 2003: 284

[165] Er selbst bezeichnet sie als „einen ersten statistischen Eindruck“ und plant vertiefende Fallstudien.

Der Faktor „Reputation“ umfasst die Wettbewerbsvorteile Firmenruf, Glaubwürdigkeit“ und Markenbekanntheit. Auch die Pflege persönlicher Kundenkontakte trägt zur Reputation bei. Der Faktor „Innovation“ wird vor allem durch trendsetzende Fähigkeiten und neuartige Produktideen repräsentiert. Mit geringerer Faktorladung lassen sich daneben Markenbekanntheit und ökologische Bestleistungen der Innovationsleistung zuordnen. Der Faktor „Exklusivität“ zeigt sich in der Einmaligkeit von – wenig preisgünstigen - Angeboten. Der Faktor „Kundennähe“ zeichnet sich durch den bequemen Warenzugang, die Pflege der Kundenkontakte und, mit geringerer Faktorladung, die Fachkompetenz im Kundendienst aus. Aufgrund einer hochsignifikanten Korrelation zwischen dem technologischen Vorsprung und der „Kompetenz“ im Kundendienst bilden diese Indikatoren gemeinsam den fünften Faktor. Ökologische Bestleistungen spielen letztlich bei allen Faktoren mit hinein.

Die Arbeit von Petersen ist für die Untersuchung ökologischer Gründungen deshalb besonders wichtig, weil sie die Bedeutung solcher Gründungen für ökologische Nischenmärkte anschaulich belegt. Auch noch Jahrzehnte nach dem Entstehen solcher Nischenmärkte dominieren Grüne Gründungen diese Märkte und sind teilweise (26 von 64) international Marktführer. Dies lenkt die Aufmerksamkeit hinsichtlich des Markterfolges Grüner Gründungen nicht nur auf Größe und Wachstum der Unternehmen, sondern auch auf den Exporterfolg.

Die bis hierher aufgeführten Untersuchungen fokussieren jeweils auf einzelne Unternehmen, ihre GründerInnen, Wettbewerbsvorteile und Strategien. Zum Verständnis der Dynamik Grüner Gründungen ist es jedoch darüber hinaus notwendig, einen genaueren Blick auf das Umfeld, die Kooperations- und die Netzwerkstrukturen dieser Gründungen zu werfen.

4.3.2 Grüne GründerInnen in Netzwerken

Eine explizite Netzwerkanalyse einer Grünen Gründung wurde durch Andrea Larson (2000) zwischen 1994 und 1999 in Bezug auf den Unternehmer Paul Farrow und dessen Unternehmen “Walden Paddlers” durchgeführt. Farrows ökologische Innovation war die Produktion von Kajaks aus recycliertem Kunststoff. Er baute in den Jahren 1992 bis 1995 ein virtuelles Unternehmen auf, welches schon 1998 einen Umsatz von ca. 1.5 Millionen $ erzielte. Die Studie beschreibt detailliert den Prozess und die Schwierigkeiten, für die ökologisch innovative Idee der Verarbeitung von Recyclat zu einem hochwertigen Kunststoffprodukt (und nicht zu Parkbänken und Straßenbegrenzungspfählen) Partner zu finden, die bei der technischen Detailentwicklung mitziehen. Das Netzwerk beschränkt sich so aber auf Zulieferanten und Vertriebspartner, wie sie jedes Unternehmen haben muss, und

die Netzwerkanalyse endet mit drei Aussagen, wovon die ersten beiden letztlich trivial sind:

- Der Entrepreneur benötigt die Fähigkeit, Ressourcen in einem geschäftlichen Netzwerk zu mobilisieren.
- Unter ökologischen Gesichtspunkten ist für ein ökologisch konsequentes Endprodukt die Optimierung der gesamten Produktlinie erforderlich.
- Der ökologische Entrepreneur muss dabei sicherstellen, dass seine ökologische Vision von allen Geschäftspartnern verstanden und unterstützt wird.

Die hier beschriebenen Erfahrungen sind für technisch-ökologische Innovationsprozesse typisch. Die Abhängigkeit ökologischer Innovatoren von Zulieferanten von Materialien und Anlagen einerseits wie auch die Abhängigkeit des Markterfolges von einer erfolgreichen Einbindung und Motivation der Vertriebspartner hat der Verfasser in seiner über 10-jährigen Beratungspraxis selbst häufig erlebt. Solange also die Methode der Netzwerkanalyse wie in diesem Beispiel auf die Untersuchung von geschäftlichen Beziehungen im Lieferanten- und Kundenumfeld beschränkt wird, hilft sie in Bezug auf die Beschreibung der Spezifika Grüner Gründungen wenig weiter. Bei einer solch beschränkten Anwendung bleibt offen, aus welchen Netzwerkstrukturen heraus Personen wie Paul Farrows und ihre Ideen entstehen, und auch die zur Gründung führenden Prozesse oder die Bedeutung grüner Netzwerke für den mittelfristigen Markterfolg bleiben im Dunklen.

Zur Gründung führende Strukturen und Prozesse beleuchten z. B. Petersen, der in seiner Untersuchung (s. o.) 46 marktführende Unternehmen gefunden hat, die nach seiner Ansicht als Folge der Ökologiebewegung entstanden sind, und Sven Ripsas (1997), der den Gründungsboom der 80er-Jahre im Naturkostsektor und in der biologischen Landwirtschaft ebenfalls als Folge der Umweltschutzbewegung beschreibt. Die Thematisierung von Umweltschutz und, im Zusammenhang damit, vielfältigen Ansprüchen an gesunde Ernährung ließ eine potenzielle Nachfrage deutlich werden und ergab damit vielfältige auslösende Momente, *„die Menschen mit entsprechenden Ideen von potentiellen zu tatsächlichen Gründern werden ließen. Ein oft übersehener Faktor ist dabei die Bedeutung einer neu entstehenden, eine Generation verbindenden, Wertebasis. Oft sind die damit verbundenen Ziele kurzfristig nicht politisch durchsetzbar, wie z. B. der Verzicht auf Tierversuche in der Kosmetik oder der reduzierte Einsatz von Pflanzenschutzmitteln beim Anbau von Nahrungsmitteln. Unternehmerisches Handeln bietet dann die Alternative, über den Markt Einfluß zu nehmen und neu entstehenden Konsumbedürfnissen gerecht*

zu werden.“ (Ripsas 1997: 199) Ripsas rechnet als bekannte Gründungen „The Body Shop“ und die „Teekampagne“ dieser Gründungswelle zu.

Auch Günter Faltin (1998) sieht einen Zusammenhang zwischen Ökologie (-bewegung) und Entrepreneurship[166]. In der Schaffung von Beschäftigung bei sinkendem Naturverbrauch bestehe eine Chance für grünes Entrepreneurship als Beitrag zur ökologischen Modernisierung. Er führt ein ganzes Feld schlummernder Chancen auf, zu denen er auch den ökologischen Landbau, nachwachsende Rohstoffe und sanfte Bio-Technologie zählt (Faltin 1998: 15 f.). Und er sieht bewusst die Bedeutung der Personen, die diese Ideen entwickelt haben und aktiv vertreten, für den Innovationsprozess: *„Sweeping new ideas do not, as a rule, arise from workaday business life and within the context of rational economic thinking. Such ideas often draw vibrant inputs from proximity to unconventional thinkers, socially involved people, ecologically engaged people, or artists. These people can contribute their ways of thinking and possibilities from their fields of interest to ideas for the improvement of the quality of life“* (Faltin 2001: 129). Entrepreneuren empfiehlt er, Ideen aus den Problemen der Gesellschaft heraus zu entwickeln und sich an den Werten der Gesellschaft zu orientieren. Dieses nicht zu tun führe dagegen zu Verängstigungen der Öffentlichkeit, unterminiere Glaubwürdigkeit und Vertrauen und wäre, besonders langfristig, grundsätzlich von Nachteil (Faltin 1999: 9).

Faltin plädiert entschieden dafür, mit mehr Fantasie und ungewöhnlichen Methoden und Ideen an die Gründungsfrage heranzugehen. Gerade in der Vielfältigkeit sieht er eine große Chance. Damit sieht er die Erfordernis einer *„culture of entrepreneurship, einer Atmosphäre, die weit mehr Ideenpotential zuläßt als dies im Feld der Ökonomie, so wie es heute definiert ist, stattfindet. Die in ihre Kultur auch Künstler, Außenseiter und solche Gruppierungen einbezieht, die in der ´Welt der Wirtschaft´ und ihren oft mausgrauen Vorstellungen keinen Platz sehen. Die Abneigung gegen Markt und eigenes unternehmerisches Handeln hat ja dazu geführt, daß in diesem Bereich fast ausschließlich gesellschaftliche Konventionalität und Geschäftshuber die Feder führen.“* (Faltin 1998: 18).

Im selben Band charakterisieren Faltin und Zimmer (1998: 77 ff.) Entrepreneure als „Besessene, Querdenker, Künstler“, ordnen ihnen Spleens und Macken zu und begeben sich daran, den Faktor „Kreativität“, der als wichtige Eigenschaft von Entrepreneuren kaum bestritten wird, zu untermalen. Sie plädieren deutlich für

[166] Günter Faltin ist Professor an der Freien Universität Berlin mit dem Arbeitsbereich Entrepreneurship und persönlich der Gründer der Teekampagne, die in ihren Produkten soziale und ökologische Aspekte widerspiegelt (Faltin 1998: 10 f.).

Unternehmensgeist auf Seiten der Künstler und Intellektuellen. Insbesondere sehen Faltin und Zimmer (1998b: 258) in solchen Bereichen auch die Chance der Ergänzung einer einseitig auf die Förderung von Technologietransfer gerichteten Gründungsförderung. Hier werde *„von einer Ressource – Forschungsergebnis – ausgegangen statt vom Markt. Aber nicht Ressourcen-, sondern Marktorientierung ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung von Produkten“* (Faltin und Zimmer 1998b: 258). Genau hier wird der Gedanke der kulturellen Einbindung von Entrepreneuren, z. B. in einer sozialen Bewegung, anschlussfähig, denn hier liegt zumindest ein Faktor für den Erfolg der Gründung. Und genau diese Einbindung erhöht einerseits die Wahrscheinlichkeit, dass der Entrepreneur die Bedürfnisse genau dieser Gruppe gut kennt, andererseits aber auch die Wahrscheinlichkeit, dass eine – sich zumindest auf diese Gruppe erstreckende - Nachfrage wirklich eintritt.[167] Die Suche nach Innovations- und Gründungspotenzialen in gesellschaftlichen Bewegungen würde damit der Anregung Faltins entsprechen, vom Markt auszugehen. Ähnliche Chancen für grüne Märkte sieht auch Peter Söderbaum (1998: 250): *„The idea is simple. For example, Green consumers will prefer Green producers or companies. Green producers in turn will look for Green suppliers, and so on. Green lines will occur and Green networks will compete with those that are less green or non-green.“*

Solche für Gründungen günstigen Umstände ließen es als nicht unwahrscheinlich erscheinen, dass es hierzu aus der Perspektive der auf soziale Bewegungen gerichteten Sozialforschung einschlägige Untersuchungen geben könnte. Eine im Kontext dieser Arbeit durchgeführte Recherche in der Literatur über soziale Bewegungen war aber erfolglos. Die Unternehmensgründung durch Einzelpersonen als politische Aktionsform ist offenbar kaum oder gar nicht thematisiert, die Frage nach der Unternehmensgründung als persönlicher Beitrag dazu, die Gesellschaft ökologischer zu gestalten, offenbar noch kaum gestellt worden[168]. Der am Berliner Wissenschaftszentrum zum Thema soziale Bewegungen arbeitende Dieter Rucht gab an, dass ihm *„keine einschlägige Literatur zur Schnittstelle von sozialen Bewegungen und Unternehmensgründungen“* bekannt sei (Rucht 2003). Der Grund hierfür mag unter anderem in der Unternehmens- und

[167] Astad Pastakia sieht darüber hinaus die Chance, dass die Beziehung zwischen Grünen Unternehmen und KonsumentInnen auch Chancen zur Veränderung von Konsumstrukturen bietet: *„Ecopreneurs can play an important role by educating the consumer and broadening the niche markets …“* (2002: 104).

[168] Dagegen sind eine Reihe kollektiver Gründungen, wie sie z. B. zum Entstehen der Ökobank oder des Ökotestmagazins führten, durchaus dokumentiert.

Kapitalismusfeindlichkeit liegen, die die Weltsicht der Alternativ- und Umweltbewegung in den 70er-Jahren prägte. Es mag von daher hilfreich sein, einen – im Rahmen dieser Arbeit notwendigerweise stark begrenzten – Blick in die Geschichte der Umweltbewegung zu werfen. Mit Blick auf den empirischen Schwerpunkt wird dieser auf das Themenfeld Landwirtschaft und Ernährung fokussiert. Hierbei wird auch klar werden, warum die zunächst gestellte Frage nach umweltbewegten Gründerinnen und Gründern ins Leere stieß: Die Schlagworte heißen stattdessen, wie schon in Abschnitt 4.2 deutlich wurde, Alternativprojekt, Kollektiv und alternative Ökonomie. Erst mit der Professionalisierung und dem Beginn des Ausbruchs aus der Nische seit etwa Mitte der 80er-Jahre (je nach Sektor früher oder später) näherten sich die Formen der ökologischen Unternehmen denjenigen konventioneller Unternehmen an.

4.4 Der ökologische Lebensmittelsektor als Beispiel für Grüne Gründungen

Veränderungen zur Nachhaltigkeit sind im Bereich der Versorgung mit Lebensmitteln von besonderer Dringlichkeit. Das Umweltbundesamt (1997: 118 ff.) führt als wesentliche Umweltbelastungen der Produktkette Lebensmittel auf der Stufe der Landwirtschaft die Stickstoff- und Phosphatbelastungen, die Belastungen durch Pflanzenschutzmittel, Schadstoffeinträge über Düngemittel, Bodenerosion, den Verlust an biologischer Vielfalt[169] und den Beitrag zum Treibhauseffekt auf. Auf der Stufe der Weiterverarbeitung werden Abfall, Abluft und Verpackungsverbrauch aufgeführt, und auch die mit dem Transport zusammenhängenden Energieverbräuche, Emissionen und sonstigen Beeinträchtigungen werden erwähnt. Zur Charakterisierung des Konsumverhaltens zitiert das Umweltbundesamt (1997: 135) die Präambel der Welternährungskonferenz von 1974: *„Die Überkonsumtion (an Nahrungsmitteln) unter den Wohlhabenden beeinträchtigt nicht nur deren Gesundheit, sondern trägt auch zur verminderten Nahrungsmittelverfügbarkeit für die weniger bevorteilten Gruppen bei, und darüber hinaus werden riesige Nahrungsmittelressourcen an Tiere verfüttert.“* Bereits 1980 zeichnete die Studie Global 2000 (Council on Environmental Quality 1980) ein düsteres Bild von den Umweltwirkungen aus Landwirtschaft und Nahrungsmittelproduktion. Aber die ökologische Reform der Landwirtschaft und der Lebensmittelproduktion steht schon sehr viel länger auf der

[169] Der ebenfalls gravierende Verlust an landwirtschaftlichen Nutztierarten und Nutzpflanzen findet dagegen hier keine Erwähnung.

Agenda gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. Bereits 1924 konstatiert Rudolf Steiner *„Dasjenige, was für eine Weiterpflege der Natur notwendig ist, das ist ja vollständig in das Nichtwissen hineingekommen im Laufe des materialistischen Zeitalters. ..... Die Traditionen verschwinden. Die Leute werden mit Wissenschaft die Äcker düngen. Die Kartoffeln, das Getreide, alles wird immer schlechter“* (Steiner 1989/1924: 21). In seinem landwirtschaftlichen Kurs gab Rudolf Steiner umfangreiche Anleitungen zur biologisch-dynamischen Landwirtschaft, die in der Folge durch anthroposophische Landwirte praktisch umgesetzt und praktiziert wurden. 1939 schrieb dann Sir Albert Howard (1976/1939) „Mein landwirtschaftliches Testament“, das als einer der Ursprünge für „organic farming“ gesehen wird. In den 50er-Jahren erforschten die Schweizerin Dr. Marie Müller und ihr Mann Hans Müller Möglichkeiten zur Bodenverbesserung durch organische Düngung. Diese "organisch-biologische" Richtung wurde durch Hans-Peter Rusch wissenschaftlich vertieft und findet seither, u. a. unter dem Markenzeichen Bioland, zunehmend Anhänger (Kurtz 2001). In den 20er- bis 70er-Jahren entstanden so die Ursprünge der ökologischen Landwirtschaft. Die Verarbeitung von ökologischen Produkten dürfte bis in die 70er-Jahre hauptsächlich in der Hand der Reformkostunternehmen gelegen haben.

Noch in den 70er-Jahren spielte nämlich in der Alternativbewegung vor dem Aufbau einer ökologischen Ernährungsalternative die Kritik am herrschenden System die dominante Rolle. Das folgende Zitat aus dem Protokoll der Ernährungsgruppe vom Alternativen Umweltfestival in Berlin im Juni 1978 zur Bewertung des üblichen Nahrungsmittelangebots gibt ein wenig den Zeitgeist wieder: *„Wir bezahlen den ganzen Mist auch noch! Und oben drein bezahlen wir noch, daß uns die Industrieherren mit raffinierter Werbung zu mehr Konsum verleiten, daß sie uns mit Fernsehaugen und Kaufhausbullen[170] beobachten lassen“* (Dokumentationsgruppe 1979: 101). Als Alternative in der Nahrungsmittelversorgung wurden Food-Coops gegründet, die größtenteils ökologische Lebensmittel von Landkommunen und Großhändlern besorgten und die auf eine Höchstzahl von 20 bis 100 Mitgliedern ausgelegt waren. Nur wenige GründerInnen arbeiten zu dieser Zeit am Aufbau ökologischer Unternehmen[171]. Meist war die alternative Produktion von Gütern oder Dienstleistungen zu dieser

[170] Gemeint sind Überwachungskameras und Ladendetektive.

[171] Einer von ihnen war der Chef der heutigen Rapunzel Naturkost AG, Josef Wilhelm, der als *„langhaariger Bio-Apostel“* 1976 erstmals in die Türkei fuhr, um unbehandelte Trockenfrüchte für das „Original Rapunzel Müsli“ aufzutreiben (EVE 2002: 17). Ein zweiter, Heinz-Dieter Gasper als Gründer des Naturkostunternehmens Heuschrecke, wird in Abschnitt 5.4.2 vorgestellt.

Zeit in Kollektiven bzw. selbst verwalteten Betrieben organisiert, die dem sozialen, politischen und basisdemokratischen Anspruch der Bewegung am besten entsprachen. Aber die Phase der Kollektive war kurz. Schon 1981 konstatiert Josef Huber *„ ...stehen die Betroffenen über kurz oder lang vor neuen Weichenstellungen. Zu den wichtigsten gehört zweifelsohne die Professionalisierung (oder ihr Ausbleiben). So oder so gehen sie dabei in einer sehr viel umfassenderen gesellschaftlichen Entwicklung auf, und was die Alternativbewegung hervorgebracht, lebt in einer Reihe von anderen Zusammenhängen weiter. Ich möchte sechs unterscheiden:*

- *die Entwicklung der ´neuen Selbständigen´,*
- *die Entstehung einer sozial- und kulturberuflichen Dienstwirtschaft,*
- *usw.“* (Huber 1983: 56 f.)

Die neuen Selbständigen scheint Huber deshalb mitzudenken, weil sie und die von ihnen gegründeten kleinen und mittleren Unternehmen ihm als eine Gegenkraft zu Großunternehmen erscheinen, die nur Arbeitplätze wegrationalisieren. Die Alternativprojekte können als neue Selbständige mitmischen, müssen eine gewisse Professionalisierung schaffen und sich im Markt bewähren. Ziel ist also, im Strom der neuen Selbständigen aufzugehen[172]. Wie aber kann diese Professionalisierung aussehen? Für das Umweltschutzpapier-Kollektiv[173] „Blätterwald“ (1983) war dabei die steigende Nachfrage der wichtigste externe Faktor, und mit professionellerem Vertrieb, der Schaffung von Vollzeitarbeitsplätzen sowie der Übernahme von Verarbeitungsprozessschritten durch das Kollektiv wurde reagiert. Auch die Betonung der wirklichen ökologischen Qualität „Original Umweltschutzpapier“, z. B. aus Post-Consumer-Waste, in Abgrenzung zu Recycling Papier, z. B. aus Prozessabfällen, war schon Thema. Bereits 1983 wird über den Markteinstieg der Marktführer Brunnen, Leitz, Herlitz und Zweckform berichtet. Mit dem Ziel *„nur noch abzusahnen“* wurde durch diese das graue Papier *„auch im hintersten Zipfel des Landes angeboten und von den Leuten offensichtlich auch gekauft“* (Blätterwald 1983: 48). Blätterwald nahm nun den Kampf um Marktanteile auf, begann mit gezielter Werbung, mit Sonderangeboten und

[172] In Klammern fügt Huber hinzu: *„ideologische Reinlichkeitsapostel würden wohl sagen: unterzugehen.“*

[173] Ein Beispiel aus dem Lebensmittelsektor habe ich leider nicht gefunden. Ich vermute, dass dort die hier beschriebenen Effekte langsamer und später abgelaufen sind, was sie aber nicht weniger typisch macht.

Vertreterbesuchen. Die Kollektivansprüche (z. B. jeder kann alles) wurden relativiert, die Individualqualifikation erfuhr mehr Wertschätzung. Höhere Preise aufgrund des „alternativen Projektcharakters" erschienen Blätterwald jetzt unrealistisch. In diesem Prozess wurde der ideelle Anspruch fokussiert, aber nicht, wie von Schaltegger und Petersen (2001: 20) vermutet, komplett aufgegeben. Blätterwald setzte bis zum Konkurs 1994 weiterhin auf „original Umweltschutzpapier" und schloss auch Spitzenverdiener mit Dienst-Mercedes aus.

Aufbauend auf seit 1983 bestehenden Vorläuferorganisationen (Gasper 2003) gründeten 1988 engagierte Naturköstler ihren ersten Unternehmensverband, den „Bundesverband Naturkost". Hintergrund war der Wunsch, die Zusammenarbeit besser zu strukturieren und die mittlerweile entstandenen regionalen Treffen der Bio-Firmen zu einer bundesweiten Kraft zu entwickeln. Ein wichtiges Instrument für eine aussagekräftige Antwort auf Bio-Skandale waren die Qualitätskontrollen des Bundesverbandes. Durch intensive Arbeit in der Richtlinienkommision wurde ein Anforderungskatalog an kontrolliert-biologische Erzeugnisse erstellt und bundesweit jeder Mitglieds-Hersteller und -Bioladen auf die Einhaltung der Richtlinien kontrolliert (Kurtz 2001) - ein groß angelegtes und kostspieliges Unterfangen, welches eine Reaktion auf beginnende Glaubwürdigkeitsprobleme zur damaligen Zeit war[174]. Die 90er-Jahre standen dann im Zeichen der Professionalisierung. Ein kontinuierliches Marktwachstum ließ auch im Lebensmittelsektor die ersten konventionellen Unternehmen einsteigen und parallel dazu wuchs die Zahl der Grünen Gründungen beständig. Diese wurden aber mittlerweile nicht mehr als Kollektive, sondern als Privatunternehmen im Eigentum von Einzelpersonen gegründet.

Das seit Ende der 80er-Jahre dann zu beobachtende, kontinuierliche Wachstum der Produktion und Vermarktung ökologischer Lebensmittel wurde dadurch begünstigt bzw. ermöglicht, dass der Gesamtmarkt ausgesprochen groß ist: Die Ernährung[175] macht heute immerhin noch 11,7 % der Ausgaben der privaten Haushalte aus (Statistisches Bundesamt 2001: 665). Weiter besteht der Vorteil, dass sich Umweltentlastungen in der Produktion nicht nur in einem Sozialnutzen für die

[174] Schon 1982 fragte der Spiegel in einem Titelbeitrag: *„…aber ist die Ware aus den grünen Läden gesünder und ist sie auch wirklich frei von Gift?"* (Spiegel 1982: 66). Der Artikel dokumentiert umfangreiche Rückstandsuntersuchungen und fokussiert stark auf die Belastungsproblematik. Hinsichtlich der Art des Anbaus werden eine Reihe von Selbstdeklarationen wie *„ungespritzt"* und *„gesunder Geschmack reiner Natur"* zitiert und resümiert: *„Von Zweifeln am Wahrheitsgehalt solcher Reklamepredigten hat sich die Bioten-Bewegung bislang nicht aufhalten lassen"* (Spiegel 1982: 67 f.).

[175] Angabe für Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke.

Gesellschaft, sondern auch in einem Individualnutzen für die KonsumentInnen niederschlagen, denn Produkte aus der ökologischen Landwirtschaft sind in der Regel gesünder und schmecken häufig besser als konventionelle Lebensmittel (Hansen und Schrader 2001: 31). Große Unterstützung erfährt das Marktsegment auch aus vielfältigen Projekten im Rahmen der lokalen Agenden 21 sowie aus Projekten zum ökologischen Konsum[176]. Das Marktwachstum ist seit Jahren hoch, allerdings bei immer noch niedrigem Marktvolumen. Neben den Kollektiven und Nischenanbietern, die das Segment bis in die 90er-Jahre hinein geprägt haben, sind erste Großunternehmen (z. B. Frosta, Nestlé, Edeka, REWE und Tegut) bereits eingestiegen und vermarkten ökologische Lebensmittel außerhalb der Öko-Nische. Damit werden neue Zielgruppen relevant, die eine höhere Preissensibilität haben, den Individualnutzen stärker gewichten, denen andere Qualitätseigenschaften wichtig sind und die daher weniger empfänglich für stark ökologisch positionierte Produkte sind, die Convenience wünschen und die Zugangsbarrieren zu klassischen Vertriebskanälen (Ökoladen) empfinden (Wüstenhagen et al. 2001: 181 f.). Der Ausbruch aus der Nische lässt aber den klassischen Bio-Vertriebskanälen (Ökoladen und Reformhaus) und ihren Lieferanten immer noch Raum. Ihr Umsatz bleibt *„bislang stabil, was darauf hindeutet, dass einigen Pionieren eine erfolgreiche Re-Positionierung mit noch höherer ökologischer Qualität oder professionelleren Angeboten gelingt“* (Wüstenhagen et al. 2001: 185).

Zurzeit scheint also ein doppelter Diffusionsprozess stattzufinden: Neben den Nischenanbietern treten angebotsseitig die ersten Großunternehmen sowohl im Handel wie in der Herstellung auf den Plan; nachfrageseitig bedienen diese allerdings zu einem erheblichen Teil eine neue, zusätzliche Kundschaft, was im Effekt zu einem erheblichen Marktwachstumspotenzial führt[177]. Dass dies nicht noch schneller erschlossen wurde, führten Gerhard Bodenstein und Achim Spiller (2001: 203) noch im Jahr 2000 auf eine dauerhaft verfolgte Abschöpfungsstrategie in der Preisfindung zurück. Zwar findet Spiller (2002: 296) im Lebensmitteleinzelhandel mit über 800 m^2 Verkaufsfläche deutlich niedrigere

[176] So bearbeitet z. B. das Institut für sozial-ökologische Forschung in Frankfurt im Rahmen des Bundesprogramms ökologischer Landbau z. Zt. das Projekt „Neue Zielgruppen für Bio-Produkte – Die Marktchancen von Bio-Produkten verbessern“, ein Projektverbund unter Leitung des Öko-Instituts das Projekt „Ernährungswende - Strategien für sozial-ökologische Transformationen im gesellschaftlichen Handlungsfeld Umwelt-Ernährung-Gesundheit“.

[177] Der konventionelle Lebensmitteleinzelhandel vermarktete 2002 etwa 35 % der ökologischen Lebensmittel (CMA 2003). Einen vergleichbaren Wert von 30 % berichtet Christy Porter Humpert (2000) auch aus den USA.

Preise für ökologische Produkte als im Öko-Fachgeschäft, diese liegen aber für fast alle untersuchten Produkte immer noch weit oberhalb der von den KonsumentInnen voraussichtlich tolerierten Höchstpreise[178]. Der ausbleibende Preiswettbewerb in Verbindung mit begrenzter Preisbereitschaft der KonsumentInnen[179] hat nach Meinung von Bodenstein und Spiller (2001: 204) negative Folgen für Gesellschaft, Landwirtschaft und KonsumentInnen. Nach Meinung anderer Autoren hat der Preiswettbewerb spätestens 2002 eingesetzt. Wolfram Dienel (2003: 30 f.) berichtet, dass der Lebensmitteleinzelhandel fast nur an der Größe „Preis“ arbeitet, um die Mehrpreisbarriere zu überwinden, und dabei die Qualität vernachlässigt. Ein Zeichen für den einsetzenden Preiswettbewerb sei auch der Markteinstieg erster Discounter wie ALDI oder PLUS. Dienel vertritt die Ansicht, die Mehrpreisbarriere könnte auch auf der Qualitätsseite überwunden werden, z. B. durch den Einstieg von Marken-Herstellern[180].

Zwischen den späten 70er-Jahren und der Gegenwart durchlief der ökologische Lebensmittelsektor also eine zunächst durch alternative Kollektive und danach durch IndividualgründerInnen geprägte Aufbruchsphase (bis ca. 1988), an die sich eine Phase des Aufschwungs in der Nische anschloss (bis ca. 1995). Die jüngste Vergangenheit wird stark bestimmt durch den Einstieg konventioneller Unternehmen in die Öko-Produktion, was zu starken Veränderungen von Markt-, Preis- und Kooperationsstrukturen führt.

Bis hierher standen die Grünen GründerInnen als Teil einer Bewegung und in ihrer Funktion als UnternehmerInnen im Mittelpunkt. Darüber hinaus existiert aber eine Reihe von Arbeiten, die ihre Bedeutung in Bezug auf die Menschenbilder und Persönlichkeitseigenschaften Grüner GründerInnen entwickeln. Ein kleiner Einblick in solche Arbeiten soll im folgenden Abschnitt erfolgen.

[178] Spiller (2002: 297) geht von einer Mehrpreisbereitschaft um die 10 % aus und berichtet von anderen Studien, die diese optimistischer auf zwischen 20 % und 30 % schätzen.

[179] Der Grund „zu teuer“ für den Nichtkauf ökologischer Lebensmittel wurde nach Spiller (2002: 295) 1996 von 31 % der Nichtkäufer genannt, in 2000 sogar von 57 %.

[180] Auch hiervon ist im Jahre 2003 schon zu berichten, z. B. durch Bonduelle, der als Qualitäts-Gemüsehersteller jetzt die ersten Biogemüse in Dosen anbietet.

4.5 Menschenbilder und Persönlichkeitseigenschaften der Grünen GründerInnen

In der wissenschaftlichen Diskussion gibt es eine Reihe von Philosophen, die über den Eigennutz des *homo oeconomicus* hinausdenken und den Menschen die Fähigkeit zuschreiben, über den Horizont ihres eigenen Lebens hinaus Verantwortung zu empfinden und wahrzunehmen. Schon Adam Smith (1982: 528) sieht einen Unterschied zwischen dem „commercial spirit", der auf die Verfolgung eigennütziger Interessen gerichtet ist, und dem „public spirit", der auf gesellschaftliche Wohlfahrt gerichtet ist. Aus der langen Diskussion um diese Frage sollen hier nur einige neuere Positionen dargestellt werden, in denen der Aspekt des Umweltschutzes bzw. der Nachhaltigkeit bereits explizit thematisiert wird.

Der von Peter Ulrich eingeführte Begriff des Wirtschaftsbürgers *„thematisiert den Bürger als moralische Person und Wirtschaftssubjekt, das an der Legitimität seines eigenen Wirtschaftens wie desjenigen der anderen Wirtschaftssubjekte interessiert ist und zu dessen Selbstverständnis insofern eine entsprechende Wirtschaftsbürgertugend gehört"* (Ulrich 1997: 262). Das wirtschaftsethische Handeln beginnt für Ulrich mit der *„sinngebenden Orientierung der unternehmerischen Tätigkeit an einer Vision der lebenspraktischen Werte, die geschaffen werden sollen …"* (Ulrich 1997: 430). Ulrich schließt damit den Gegenstand bzw. das Produkt des Unternehmens bewusst in seine Ethikkonzeption mit ein. Eine solche Sinn gebende Orientierung sieht er aus der persönlichen Lebenserfahrung von Unternehmerpersönlichkeiten entstehen, die vom menschlichen oder gesellschaftlichen Sinn ihres Tuns überzeugt sind und dies mit Beharrlichkeit oder gar Besessenheit verfolgen (Ulrich 1997: 431). Besonders aus der Erfüllung grundlegender gesellschaftlicher Aufgaben wie Ernährung, Wohnraum, Verkehr, Gesundheit oder Bildung sieht er einen solchen Sinn erwachsen und führt explizit auch den Markt für natur- und gesundheitsbewusste Produkte als Beispiele auf. Am Anfang der Unternehmenskonzeption sieht er die lebenspraktische Frage *„Wofür setzen wir uns ein?"* stehen (Ulrich 1997: 432)[181]. Der republikanische gesinnte Wirtschaftsbürger in den Führungsetagen der Unternehmen steht bei Ulrich dafür, *„… den ethischen Prinzipien der Res publica den systematischen Vorrang vor ihren wirtschaftlichen Eigeninteressen einzuräumen.."* (Ulrich 1997: 437). Als möglich und geboten sieht er daher „…

[181] Ulrich verweist hier auf Freeman und Gilbert (1991). Mit der Festlegung des Unternehmensgegen-standes ist für Ulrich auch implizit die Wahl derjenigen marktspezifischen Sachzwänge verbunden, unter die die Unternehmensleitung sich selbst stellt (Ulrich 1997: 432).

eine moralische Selbstbegrenzung des personalen Erfolgs- oder Erwerbsstrebens" (Ulrich 1997: 160).

Malte Faber, Thomas Petersen und Reiner Manstetten entwickelten Ende der 90er-Jahre ein detailliertes Bild eines *homo politicus*, mit dem sie den *homo oeconomicus* als analytisches Konzept ergänzen wollen[182]. Sie charakterisieren den *homo politicus* als einen das allgemeine, demokratische Interesse vertretenden Menschen, der über Entschlusskraft und Entscheidungsfähigkeit zur Festlegung der geeigneten Schritte zur Zielerreichung verfügt und gleichzeitig die Bereitschaft und den Mut aufweist, dass als richtig Erkannte auch zu tun (Petersen und Faber 1999: 9). Das „Richtige" erkennt der *homo politicus* einerseits durch das Gebrauchen seiner Vernunft, andererseits durch die öffentliche Diskussion seiner Gedanken mit anderen (Petersen und Faber 1999: 20). Für diesen Prozess ist die Heterogenität der Gesellschaft mit ihren unterschiedlichen Individuen wichtig (Faber, Manstetten, Petersen 1997: 467). Die politische Aktion ist für den *homo politicus* eine wichtige Aktivität, *„if not the essence of his/her life "* (Faber, Manstetten, Petersen 1997: 469). Den Wettbewerb innerhalb des politischen Prozesses erlebt der *homo politicus* bei Faber et al. nicht als Hindernis, sondern als Herausforderung. Sie sehen den *homo politicus*, der nach Faber et al. im Gegensatz zum *homo oeconomicus* ökologische Interessen überhaupt vertreten kann, auch als notwendig für die Erklärung der Umweltbewegung und damit des Umweltschutzes in der Politik an (Faber, Manstetten, Petersen 1997: 477 f.). Der die Gesellschaft verändernde *homo politicus* (zumindest in der Theorie von Faber et al.) verfügt mit Entschlusskraft, Entscheidungsfähigkeit und Mut über eine Reihe von Persönlichkeitseigenschaften, die auch die Entrepreneurshipforschung ins Zentrum stellt. Damit rücken diejenigen Personen nahe aneinander, die in der Politik wie in der Wirtschaft die Dinge in Richtung Nachhaltigkeit in Bewegung bringen. Mit der *Political Economic Person* führte auch Peter Söderbaum (1998: 243 ff.) eine ökonomische Gestalt ein, die in vergleichbarer Weise über soziale Bindungen in die Gesellschaft verfügt und über andere als nur ökonomische Werte verfügt.

[182] Obwohl sie dabei die Unanwendbarkeit des *homo oeconomicus* für die politische Wissenschaft nachweisen, sehen sie ihn als für die ökonomische Analyse ausreichend an. *„Clearly, economic behaviour can be explained by the anthropology of the homo oeconomicus"* (Faber, Manstetten, Petersen 1997: 459). Wenn sie weiter argumentieren, dass aus der Unbegrenztheit der Bedürfnisse des *homo oeconomicus* folgt, dass ein ökologisches Interesse aus den Präferenzen des *homo oeconomicus* nicht abgeleitet werden kann (Faber, Manstetten, Petersen 1997: 464), ergibt sich der logische Schluss, dass in der Ökonomie ökologische Interessen nicht umgesetzt werden können.

Auch Siebenhüner setzt dem *homo oeconomicus*[183] ein Menschenbild der Nachhaltigkeit entgegen, von welchem er als *homo sustinens* spricht. In seiner ausgesprochen detaillierten Ausarbeitung stellt Siebenhüner ein siebenstufiges Entwicklungsmodell vor, in dem er den *homo sustinens* im Erwachsenenalter eine Reihe von Fähigkeiten entwickeln sieht, die er als für die Umsetzung der Nachhaltigkeit relevant ansieht. *„Dazu zählen eine ausgeprägte Handlungsfähigkeit, Verantwortungsübernahme für Mitmenschen und Natur, Kooperation mit anderen Menschen zur Erreichung gemeinschaftlicher Ziele, Empathie mit anderen Menschen, diskursive Fähigkeiten, um sich in Dialogprozesse einzubringen, und ein emotionaler Bezug zu intakter Natur"* (Siebenhüner 2001: 303). Auch eine gewisse Hartnäckigkeit zum Durchsetzen des eigenen Willens und Verantwortung gegenüber zukünftigen Generationen sieht Siebenhüner den *homo sustinens* entwickeln, eine Entwicklung aber, in der die soziale Einbindung unabdingbar ist, *„da die Ausprägung der eigenen Subjektivität nur in Verbindung mit Empathie und in der Interaktion mit anderen Menschen möglich ist"* (Siebenhüner 2001: 303 f.). Besondere Wichtigkeit bekommt in diesem Kontext das Verantwortungsgefühl, das Siebenhüner z. B. im Kontext von Jugendgruppenarbeit, politischen und sozialen Vereinigungen entstehen und sich festigen sieht (2001: 311). Aus der Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, dem Betroffenheitsgefühl und dem Bewusstsein der eigenen Handlungsfähigkeit erwächst letztlich erst die Möglichkeit, Verantwortung in tatsächliches Handeln umzusetzen. Siebenhüner listet implizit eine Reihe von Persönlichkeitseigenschaften auf, die immer wieder auch dem Entrepreneur zugeschrieben werden: Handlungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Kooperationsfähigkeit. Daneben treten aber an zentraler Stelle der Argumentation die Verantwortung für Natur und Mitmenschen in Kombination mit einem Betroffenheitsgefühl hinzu.

Zabel (1999: 55) sieht als belegt an, dass ein auf Lebensdienlichkeit ausgerichtetes Verhalten eines angemessenen Gleichgewichtes aus Gemein- und Eigennutz bedarf. Dass dies auch in ökonomischen Zusammenhängen gilt, weist Elinor Ostrom (1999) in einer Reihe interessanter Fallstudien nach, in denen sie Fälle von über Jahrhunderte erfolgreichem Management knapper Common Pool Ressourcen analysiert. Im Gegensatz zu dem diesbezüglich pessimistischen Mancur Olson (1965) sieht sie es ohne weiteres als möglich an, dass die Logik kollektiver Aktion, entsprechend eingerichtet, auch dem gemeinsamen Interesse dienen kann.

[183] Eine detaillierte Beschreibung und Kritik des *homo oeconomicus* findet sich sowohl bei Siebenhüner (2001: 110 ff.) als auch bei Biesecker und Kesting (2003: 125 ff.).

Dabei ist es allerdings vonnöten, dass gemeinsame Regeln aufgestellt, über die Einhaltung der Regeln Transparenz geschaffen und ggf. abgestuft sanktioniert wird.

4.6 Fazit

Die Theorie des Entrepreneurship erkennt in vielen Beiträgen seit Beginn des 20. Jahrhunderts, dass über das Gewinnstreben hinaus eine Vielfalt von Motiven das Unternehmertum fördert und neben den materiellen Erträgen auch die emotionalen Erträge, z. B. in Form von Respekt, für viele GründerInnen wesentlich sind. Spätestens seit dieser Zeit wurden auch viele Unternehmen aus anderen Motiven als dem Erwerbsstreben heraus gegründet, so z. B. die Unternehmen, die sich im Eigentum von Arbeiterkonsumvereinen befanden.

Untersuchungen zu den hinter solchen Unternehmen stehenden Personen konnten jedoch nicht entdeckt werden. Die Bedeutung von UnternehmensgründerInnen wurde offenbar weder im Kontext der Arbeiterbewegung noch während der frühen Umweltbewegung erkannt. Auch in den vielen alternativen Ökonomieentwürfen spielen GründerInnen kaum eine Rolle. Die Konzepte beschränkten sich im auf Unternehmen bezogenen Teil häufig auf die Kritik an der Rolle der Großunternehmen.

Zu Beginn der 90er-Jahre wurde dann weitgehend simultan die Bedeutung von Unternehmensgründungen sowohl aus der Frauenbewegung als auch der Umweltbewegung heraus erkannt. Die Erforschung Grüner Gründungen begann zu diesem Zeitpunkt mit einer Reihe von Beiträgen, die zunächst noch mit Blick auf Einzelfälle teilweise recht subjektive Analysen lieferten. Erst seit Beginn des neuen Jahrtausends liegen erste systematische Beiträge zu grünem bzw. nachhaltigem Unternehmertum vor. Der Beitrag von Schalter und Petersen (2001) liefert interessante Aufschlüsse, verkennt aber noch die Bedeutung des politischen Hintergrundes, die bis in die Gegenwart vieler Grüner Gründungen reicht. Linnanen (2002) verknüpft im „erfolgreichen Idealisten“ den grünen Visionär mit dem marktorientierten Unternehmer zu einem interessanten Bild. Die Bedeutung erfolgreicher Grüner Gründungen für die Entwicklung und Gestaltung ökologischer Nischenmärkte wird in der Untersuchung von Petersen (2002) herausgearbeitet, der unter 64 Marktführern in ökologischen Märkten 46 findet, deren Gründung auf einer ökologischen Zielsetzung beruhte und die er als eine Folge der Umweltbewegung sieht.

Auch Ripsas (1997) und Faltin (1998) sehen Zusammenhänge zwischen Umweltbewegung und der Gründung grüner Unternehmen. Söderbaum (1998) sieht

innerhalb der Umweltbewegung sogar Netzwerke der Produktentwicklung und –vermarktung entstehen.

Die Bedeutung, die eine politische Sozialisation, lebenspraktische Erfahrungen und politische Aktivität in der Vita Grüner GründerInnen haben, kann aus den Beiträgen von Ulrich, Siebenhüner und Faber et al. abgeleitet werden. Und mit Blick auf die Beiträge von Ulrich, Faber et al., Siebenhüner und Zabel kann auch resümiert werden, dass bei Grünen GründerInnen neben der Selbstverwirklichung als Gründungsziel meist auch eine auf den Umweltschutz gerichtete Verantwortung und Sorge mitspielt.

Kapitel 5:
Empirische Analysen zu Grünen GründerInnen

Dieses Kapitel wertet empirische Daten aus, die zum einen im Rahmen eines von 1998 bis 2002 durchgeführten Forschungsprojektes zur Ermittlung der „Beziehung zwischen Wettbewerbsfähigkeit, Umweltleistung und Management kleiner und mittlerer europäischer Unternehmen“ gewonnen wurden, zum zweiten auf eine im Jahre 2002 durchgeführte Befragung „Grüner GründerInnen“ zurückgehen und zum dritten auf drei im Jahre 2003 durchgeführten Interviews mit Grünen Gründern basieren. Zum Verständnis des Ablaufs der Argumentation ist dabei wichtig, dass im Rahmen der Analysen zur Unternehmenskultur des ersten Projektes die Untergruppe der Hersteller ökologischer Lebensmittel hinsichtlich ihrer Werthaltungen als von den „Konventionellen“ abweichend identifiziert wurde. Die hier gewonnenen Ergebnisse mit Bezug zu grünem Unternehmertum sind also nicht ursächliches Ziel der Untersuchung gewesen, sondern eher Nebenergebnis. Sie werden hier dargestellt, da der umfangreiche und ganzheitliche Ansatz der Untersuchung eine Reihe von Vergleichen mit konventionellen Unternehmen ermöglicht, die in sich aufschlussreich und für das Gesamtergebnis bedeutend sind. Die meisten hier dargestellten Analysen gehen über das im Projektbericht (Hitchens et al. 2003) Dargestellte hinaus und sind konkret für die Fragestellung der Dissertation auf Basis der vorliegenden Daten durchgeführt worden.

Die zweite, konkret auf Grüne GründerInnen fokussierende Untersuchung baute auf den so gewonnenen Erkenntnissen auf und formulierte Fragen an die GründerInnen, mit denen insbesondere ihrer Motivation, aber auch ihren Bezügen zur Umweltbewegung nachgegangen wurde. Hierzu wurde eine Reihe von Fragen zur Ermittlung des Umweltbewusstseins aus der regelmäßig vom Bundesumweltministerium in Auftrag gegebenen Untersuchung „Umweltbewusstsein in Deutschland“ übernommen (BMU 2000 und 2002). Mit

einigen Fragen wurde weiter versucht, Hinweise auf den ökonomischen Erfolg zu bekommen.

Durch die Beantwortung von Fragebögen, wie sie in den beiden ersten Untersuchungen eingesetzt wurden, konnte es jedoch nicht gelingen, ein einigermaßen aufschlussreiches Bild des Unternehmensumfeldes zu zeichnen. Durch die drei auf problemorientierten Interviews basierenden und aus einigen jeweils verfügbaren schriftlichen Quellen ergänzten Fallstudien sollen daher insbesondere die Netzwerk- und Unterstützungsstrukturen Grüner Gründungen nochmals näher beleuchtet werden. Anhand dieser drei einzelnen und sehr unterschiedlichen Fälle wird beispielhaft klar, in welchen Lebenssituationen Personen zu Grünen Gründern wurden und welche, teilweise spezifisch „grünen" Kontakte für die weitere Entwicklung des Unternehmens jeweils bedeutend waren.

5.1 Fragestellungen

Aufgabe dieses Kapitels ist es, auf Basis der in Kapitel 3 und 4 gelegten, theoretischen Grundlagen einen Beitrag zur Beantwortung der in der zweiten und dritten Fragestellung (vgl. Kapitel 1) aufgeworfenen Fragen zu leisten. Dies umfasst die Fragen nach den Entrepreneuren, die Unternehmen gründen, nach den Entwicklungen, die zu einer Gründung führen, und der Rolle, die gesellschaftliche Entwicklungen und soziale Beziehungen im Vorfeld der Gründung spielen. Weiter sind die Unterschiede von Interesse, die zwischen konventionellen und ökologischen Unternehmen sowohl hinsichtlich des Ursprungs der ökologischen Unternehmenspolitik wie auch hinsichtlich ihrer Umsetzung bestehen. Dabei baut die empirische Arbeit auf der Grundüberlegung auf, dass die Grüne GründerIn eben deshalb eine solche ist, weil sie in ihrem Unternehmen bestimmte, in Hinblick auf die Umwelt optimierte Produkte herstellt. Für den hier näher betrachteten Fall der Lebensmittelbranche heißt das, dass die Grüne GründerIn ökologisch zertifizierte Produkte herstellt oder vertreibt. Zur Analyse dienen die folgenden Einzelfragestellungen:

Zunächst sind mögliche Unterschiede zwischen konventionellen Unternehmen und Grünen Gründungen herauszuarbeiten. Hier ist zunächst nach der Breite der Umsetzung einer ökologischen Unternehmenspolitik zu fragen, wie sie sich in der Umweltstrategie und in Initiativen des prozess- und produktbezogenen Umweltschutzes, des Umweltmanagements und der Umweltkommunikation manifestiert. Dabei wäre speziell zu prüfen, ob Grüne Gründungen den Erwartungen an produktbezogene Umweltmaßnahmen in höherem Maße entsprechen als konventionelle Anwender von Umweltmanagementsystemen (vgl.

Kapitel 2) und ob sie ggf. in einem der anderen Bereiche deutliche Schwächen zeigen.

Dass die Grüne GründerIn durch intensive Werbung und Kommunikation eine möglichst weite Verbreitung ihrer Waren im (Massen-) Markt anstrebt, wäre an die Arbeiten von Schaltegger und Petersen (2001) sowie den „erfolgreichen Idealisten", den Linnanen (2002) beschreibt und der die Welt verbessern und daher ökologische Märkte schaffen will, anschlussfähig. Hinsichtlich der notwendigen starken Veränderungen von Märkten und Konsumstilen hin zu ökologischer Ausrichtung ist demnach zu fragen, ob Grüne GründerInnen eine intensive, produktorientierte Kommunikation betreiben, um einerseits für ihre Produkte zu werben, aber auch, um andererseits über ökologische Produkte insgesamt aufzuklären. Hier ist weiter interessant, inwiefern sich diese Aufwände von denen konventioneller Unternehmen unterscheiden.

Weiter sind die Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit sowie der ökonomische Erfolg von ökologisch motivierten Gründungen zu ermitteln. Die Tatsache, dass Petersen (2002) eine Reihe grüner Marktführer - auch auf internationalen Märkten - findet, weist darauf hin, dass Wachstum und Exporterfolg in die Untersuchung als ökonomische Indikatoren einbezogen werden sollten. Weiter wird aber auch nach Gewinn, Wertschöpfung und dem durchschnittlichen Alter des Maschinenparks des Unternehmens gefragt.

Wenn wir eine Reihe von Gedanken der Gründungsforschung, wie sie in Kapitel 3 dargelegt wurde, kombinieren, so ist weiter die Frage nach den Motiven für die Gründung von Bedeutung. Hier ist insbesondere nach nichtmonetären Motiven zu fragen. Aber daneben darf auch das Profitmotiv (Linnanen 2002) erwartet werden, worin Zabel (1999) ein auf Lebensdienlichkeit ausgerichtetes Gleichgewicht von Altruismus und Egoismus sieht. Von Interesse ist es daher, zu prüfen, welchen relativen Stellenwert die nichtmonetäre gegenüber der monetären Motivation der Grünen GründerInnen hat. Für die Befragung von Entrepreneuren ist weiter festzuhalten, dass auch eine Reihe von anderen Motivationen, wie z. B. das Ziel der Selbständigkeit, die Gelegenheit zur Nutzung einer Chance, aber auch die Not, aus der Arbeitslosigkeit ein Einkommen zu erzielen, in der Literatur (vgl. Abschnitt 3.2 und 3.3) erwähnt werden und bei der Untersuchung der Motivationen zur Abgrenzung mit abgefragt werden sollten.

Neben der Frage nach den Gründungsmotiven ist die Frage nach Meinungen und Werthaltungen der GründerIn zu stellen. Diese ist von besonderem Belang im Kontext der Theorie der Unternehmenskultur (vgl. Abschnitt 3.1.7) und hier besonders für die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Meinungen und Werthaltungen der GründerIn bzw. des Managements einerseits und der

erfolgreichen Verankerung dieser Werte in Form einer ökologischen Orientierung des Unternehmens andererseits.

Der Doppelcharakter der Grünen GründerInnen als wirtschaftliche und politische Person wirft weiter die Frage auf, wie weit diese ihre Unternehmensgründung in den politischen Kontext stellen oder ob sie die Gründung letztlich als losgelöst von den politischen Absichten, die zur Gründung führten, betrachten. Es ist zu fragen, ob der Anspruch, an der Verwirklichung einer sozialen Utopie teilzuhaben, aufrechterhalten oder aber aufgegeben wird (Schaltegger und Petersen 2001).

Sowohl dem Entrepreneur (vgl. Abschnitt 3.2.2) wie auch dem *homo politicus* (Faber et al. 1997) werden eine Reihe von Persönlichkeitseigenschaften wie Handlungsfähigkeit und Tatkraft, Risikobewusstsein und Kreativität, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit zugeschrieben[184]. In der Befragung von Entrepreneuren wird daher auch die Frage nach Persönlichkeitseigenschaften gestellt. Als bedeutende, den Erfolg beeinflussende Variable ist aber auch nach Ausbildungsstand und Berufserfahrung in der Branche der GründerIn zu fragen.

Aus den sozioökonomischen Arbeiten ergibt sich die Frage nach dem jeweiligen persönlichen und politischen Umfeld, aus dem die GründerIn ihre Ideen und Motivationen zieht und dessen Respekt sie – zumindest implizit - anstrebt. Hier ist der Gedanke von Casson, dass gerade der Respekt des persönlichen Umfeldes einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellen kann, sowie der Gedanke von Barnett (vgl. Abschnitt 3.1.8.2), dass die zur Gründung führenden Ideen letztlich ihren Ursprung in der Kultur haben müssen, in der die GründerIn lebt, von Bedeutung. Konkret zu untersuchen wäre die Verbindung zwischen Grünen GründerInnen und der politischen Umweltbewegung. Nach Siebenhüner (2001) würde die Sozialisation zukünftiger Grüner GründerInnen in der Umweltbewegung sowohl Betroffenheitsgefühl als auch Verantwortungslernen fördern und daneben geeignet sein, erhebliches ökologisches Sachwissen zu vermitteln. Die Verbindung zur Umweltbewegung sehen auch Schick et al. (2002). Neben der Möglichkeit, dass die Diskussionen und Aktionen umweltpolitischer Gruppen geeignet sind, eine ganzheitliche Zukunftsvision in den Köpfen ihrer Mitglieder zu fördern,[185] kann aus

[184] Es folgt aus der Kritik der Arbeiten zu psychischen Persönlichkeitseigenschaften allerdings, dass ein Rückschluss aus dem Vorhandensein solcher Eigenschaften auf die Eignung zum Entrepreneur kaum zulässig ist.

[185] Dies mag auch deshalb interessant erscheinen, weil breite Bereiche der Umweltmanagementliteratur zwar Visionen und eine visionäre Unternehmensleitung fordern, aber letztlich regelmäßig offen bleibt, woher denn die ökologischen Visionen stammen und wo sie ihren

den Arbeiten von Faltin (1998) und Ripsas (1997) abgeleitet werden, dass aus der konkreten Lebensvision der Umweltbewegten auch eine Reihe von Gründungsideen mehr oder weniger direkt ableitbar sind. Zu fragen wäre dementsprechend in den Fallstudien nach der Genese der Gründungsideen und den beeinflussenden Faktoren, wie sie die jeweiligen GründerInnen selber sehen.

Durch die Frage nach Netzwerkstrukturen und Kooperationspartnern in der Gründungsphase, aber auch während der weiteren Existenz des Unternehmens, wird anhand der drei Fallstudien weiter untersucht, inwieweit sich in der Gemeinschaft der Umweltbewegten auch die zukünftigen KundInnen der Produkte finden und welche anderen externen Unterstützungsstrukturen für Gründung und Betrieb des Unternehmens von Belang sind.

5.2 Die Auswertung der Studie Wettbewerbsfähigkeit und Umweltleistung europäischer KMU

Das Projekt mit dem vollen Titel „Die Beziehung zwischen Wettbewerbsfähigkeit, Umweltleistung und Management kleiner und mittlerer europäischer Unternehmen“ diente der Ermittlung von Faktoren, die ökologische Maßnahmen kleiner und mittlerer Unternehmen fördern oder hindern. Es hatte das Ziel, der Politik Empfehlungen zur Förderung ökonomisch und ökologisch effektiver Maßnahmen zu geben. Es sollten dabei technische Maßnahmen (z. B. integrierte Produktionstechnologien) wie auch organisatorische Maßnahmen (z. B. Ökodesign, Umweltmanagement) in der Möbel- und Textilindustrie sowie in der Obst- und Gemüseverarbeitung untersucht werden.

Das Projekt wurde gefördert durch die für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung zuständige Generaldirektion der Europäischen Kommission. Es reihte sich ein in die Aktivitäten des Forschungsschwerpunktes Umwelt und Klima – menschliche Dimensionen des ökologischen Wandels. Das Projekt begann 1998 und wurde im Jahre 2002 beendet.

Koordinator des Projektes war Professor David Hitchens vom Department of Economics der Queens University in Belfast, Nordirland. Der Projektpartner in Italien war das I.S.I.G. - Institute of International Sociology in Gorizia. Der Deutsche Projektpartner war das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung in Berlin, Hannover und Heidelberg.

Ursprung haben sollen. Eine der wenigen Ausarbeitungen hierzu stammt von Erik Nagel (1996), der genau diese Ursprünge aber im privaten Bereich sieht.

Schwerpunkt der Untersuchung war das Verifizieren einiger Hypothesen. Insbesondere wurden drei miteinander in Zusammenhang stehende Faktoren betrachtet: die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, ihre Umweltleistung und das Management. Die drei Haupthypothesen des Projektes lauteten:

5. Die Durchführung von umweltbezogenen Maßnahmen einerseits und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens andererseits verstärken sich gegenseitig.
6. Die Rolle des Managements und die Unternehmenskultur sind für die Initiierung von umweltbezogenen Maßnahmen von Bedeutung.
7. Die Verbreitung von Informationen über mögliche umweltbezogene Maßnahmen sowie die Akteure der Informationsvermittlung sind für die Diffusion von umweltbezogenen Innovationen von Bedeutung.

Zur Konkretisierung wurde eine Reihe von Subhypothesen entwickelt, die einzelne Zusammenhänge konkreter beschreiben (vgl. Hitchens et al. 2003: 5 f.).

5.2.1 Methode

Im Rahmen des Gesamtprojektes wurden insgesamt in 294 Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten der drei Branchen in Deutschland, Irland, Großbritannien und Italien in bis zu zweistündigen Interviews umfangreiche Daten zur ökologischen Wirksamkeit und zu den Kosten und Erträgen ökologischer Maßnahmen sowie Informationen zur Unternehmenskultur erhoben. Weiter wurde eine schriftliche Befragung mit insgesamt 844 Antworten in den gleichen Branchen durchgeführt. Außerdem wurden Zulieferer und Berater befragt und eine Reihe von Fachgesprächen durchgeführt.

In der deutschen Obst- und Gemüseverarbeitung wurden zwischen September 2000 und Juli 2001 in verschiedenen Regionen 34 Firmen besucht, und in kleineren Firmen (23 Firmen mit weniger als 50 MA) meist Geschäftsführer oder Eigentümer, in größeren Firmen (11 Firmen mit über 50 bis 500 MA) meist Umweltbeauftragte interviewt. Weiter wurden im Winter 2000/2001 im Ganzen 712 postalische Fragebögen an Ost und Gemüse verarbeitende Unternehmen versandt. Hier gab es 108 Antworten, was einer Rücklaufquote von 15,2 % entspricht. Auch eine Reihe von Beratern, Maschinen- und Materiallieferanten, Konfektionären Forschungsinstituten und Verbänden wurde befragt.

Die Entwicklung der Fragebögen erfolgte in Kooperation der Institute, wobei der ökonomische Teil im Wesentlichen durch das Department of Economics der Queens University in Belfast, der auf die ökologischen Handlungsfelder und

Maßnahmen bezogene Teil durch das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und der auf Unternehmenskultur, Netzwerke und Informationsquellen bezogene Teil durch das Institute of International Sociology erarbeitet wurde. Im ersten Teil fragte der Fragebogen ökonomische Daten ab. Der zweite Teil widmete sich den ökologischen Maßnahmen, den Beweggründen, dem damit verbundenen Aufwand, den nötigen Qualifizierungsmaßnahmen sowie den ökonomischen Erfolgen. Der dritte Teil erfragte Informationen zu Unternehmensführung, Informationsquellen sowie Werthaltungen.

Eine verkürzte Version des Fragebogens wurde postalisch verschickt und diente der Absicherung der Haupthypothesen im Rahmen einer größeren Stichprobe.

5.2.1.1 Ökonomische Daten

Die Fragen 1 bis 3 ermittelten Umsatz, Rohmaterialkosten, Gewinneinschätzung und Hauptprodukte. Frage 4 fragte anhand von elf vorgegebenen Kategorien nach den wichtigsten Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit. Die Fragen 5 bis 10 bezogen sich auf Wachstumsaussichten, marktbezogene sowie ökologische Wettbewerbsstrategien, Hauptkonkurrenz, geografische Verteilung des Absatzes (Export) sowie Exporthindernisse. Die marktbezogenen Strategien folgen dabei dem verbreiteten Modell, dass Kostenführerschaft, marktbezogene Differenzierung (durch vom Wettbewerb unterscheidbare Eigenschaften des Produktes oder des Herstellers) sowie Nischenstrategien, mit denen sich Unternehmen mit speziellen Angeboten auf eng abgegrenzte Marktnischen konzentrieren, unterscheidet (siehe z. B. Porter 1983). Die ökologischen Strategien wurden anhand einer Reihe von Dyllick (Dyllick et al. 1997 und Dyllick 1998) beschriebener, typischer Umweltstrategien herausgearbeitet. Diese lassen sich folgendermaßen beschreiben:

1. Compliance: Fokussiert defensiv auf die Erfüllung gesetzlicher Mindestanforderungen
2. Öko-Effizienz/Kostensenkung: Fokussiert (meist zusätzlich) auf die Erzielung von Kostenvorteilen, die durch Umweltschutzmaßnahmen realisiert werden können.
3. Öko-Image durch Öko-Prozesse: Fokussiert (wiederum zusätzlich) auf die marktwirksame Darstellung des prozessbezogenen Umweltschutzhandelns.
4. Öko-Image durch Öko-Produkte: Setzt einen Schwerpunkt auf die Entwicklung von Produkten, die sich am Markt durch ökologische Eigenschaften differenzieren.

5. Erschließung neuer Märkte: Fokussiert (zusätzlich zu (4)) auf die Entwicklung und Beeinflussung von Märkten, um diese für ökologische Produkte reif bzw. aufnahmefähiger zu machern.

Die Fragen 11 bis 15 beziehen sich auf die F & E. Sie gehen der Umweltwirkung der F & E und dem dafür nötigen Aufwand nach. Weiter erfragen sie das Alter des Maschinenparks und die übliche geforderte Amortisationszeit.
Die Fragen 16 und 17 widmen sich der Beschäftigungsentwicklung in den letzten fünf Jahren, der Qualifikation und dem Lohniveau.

Die Fragen 19 bis 23 beleuchten die Organisation des Umweltschutzes. Sie fragen nach Zuständigkeiten, Umweltauflagen, Umweltpolitik, Umweltprogramm, Datenerfassung, Umweltteam, Lieferantenbewertung und dem Zeitaufwand im Umweltschutz. Im Außenkontakt beleuchten sie das Verhältnis zu den Behörden sowie die Bedeutung externer Anspruchsgruppen. Frage 24 fragt offen nach besonderen Meilensteinen in der Umweltschutzgeschichte des Unternehmens.

5.2.1.2 Umwelthandlungsfelder

Die Fragen 25 bis 61 erfassen jeweils Informationen im Kontext von acht branchentypischen Umwelthandlungsfeldern. Hierzu gehören in allen drei Branchen die Handlungsfelder Umweltmanagement, Umweltkommunikation, Abfallvermeidung, Energieeinsparung und Verpackungswirtschaft. Weitere Handlungsfelder waren:

- in der Möbelbranche Ökodesign, Schadstoffvermeidung/Wahl ökologischer Rohstoffe und Luftreinhaltung,
- in der Textilveredelung Wasserreinhaltung, Wassereinsparung und Schadstoffvermeidung/ Wahl ökologischer Rohstoffe und
- in der Obst- und Gemüseverarbeitung die Verwendung von Rohstoffen aus ökologischer Landwirtschaft und regionaler Produktion, die Vermeidung künstlicher Inhaltsstoffe sowie Wassereinsparung und –reinhaltung.

Die auf Handlungsfelder bezogenen Frageblöcke fragten zu jedem Handlungsfeld nach Investitionskosten und Rentabilitäten, nach Qualifikationsbedarfen und dem für das Handlungsfeld maßgeblichen Hauptbeweggrund. Hier wurden vier Kategorien angeboten: gesetzliche Gründe, Kostengründe, Marktgründe und Gründe aus dem Bereich Sicherheit und Gesundheit. Auch sonstige Gründe konnten genannt werden.

Weiter wurde nach dem Umweltschutzerfolg gefragt sowie nach acht Kategorien der ökonomischen Wirkung der jeweiligen Maßnahmen: der Auswirkung auf die Arbeitsplatzzahl, auf das Ausmaß rechtlicher Risiken, auf die Herstellkosten, die Verkaufspreise, die Marktposition, das Image, die Wettbewerbsfähigkeit und letztlich die Profitabilität.

Frage 62 identifizierte die wesentlichen Probleme, Frage 63 die fördernden Aspekte und Informationsquellen bei der Planung und Durchführung ökologischer Maßnahmen.

Die Fragen 64 bis 67 verfolgen jeweils an drei durch die Interviewpartner frei gewählten Beispielen die Entwicklung und Implementation wesentlicher ökologischer Verbesserungsmaßnahmen. Hier geht es um Problemerkennung, Ideenfindung, Durchführung und die daran Beteiligten, externe Hilfe, Lieferanten der Technologie, Amortisationszeiten, Probleme und den Einfluss auf die Unternehmenskultur. Abschließend wurde um die Bewertungen gebeten, ob die Maßnahmen auch ohne externe Hilfe hätten erfolgreich durchgeführt werden können.

5.2.1.3 Unternehmenskultur, Netzwerke und Informationsquellen

Die Fragen 68 bis 70 und 74 bis 77 fragen Werthaltungen allgemeiner Art und bezogen auf politische Maßnahmen ab. Dabei wurden jeweils vier Antwortmöglichkeiten vorgegeben: volle Zustimmung, teilweise Zustimmung, teilweise Ablehnung und volle Ablehnung (Likert 1932).

Die Fragen 71 bis 73 fragen nach Informationsquellen und Beratung. Sie geben dabei jeweils einige Institutionen vor, fragen aber ergänzend auch offen. In den Fragen 78 bis 80 sind Normen, Standards und Förderungsmaßnahmen Thema. Die Fragen 81 bis 83 widmen sich dem Führungsstil und der Unternehmenskultur.

5.2.2 Ergebnisse der postalischen Befragung

Aus der postalischen Befragung gingen 108 auswertbare Rückläufer ein, aus denen hinsichtlich der Öko-Produkt-Orientierung nur die Anbieter ökologischer Produkte (33) von den Nichtanbietern (75) zu unterscheiden waren, wobei nicht nach dem Prozentsatz am Absatz gefragt wurde. Auf Basis dieser Unterscheidung stellen sich die Anbieter ökologischer Produkte als größer (67 gegenüber 39 Beschäftigte), exportstärker (13 % gegenüber 3 % Gesamtexport), entwicklungsstärker (3,8 gegenüber 0,14 F & E Personen) und etwas profitabler dar (79 % gegenüber 72 % mit durchschnittlichem bzw. überdurchschnittlichem Profit). Alle Kategorien

umweltorientierter Initiativen wurden von den Anbietern von ökologischen Produkten in höherem Ausmaß durchgeführt als von den Nichtanbietern, insgesamt führten sie durchschnittlich 6,72 von 11 abgefragten Maßnahmen (gegenüber 4,15) durch. Hinsichtlich der Zustimmung zu der Aussage „Die Leute machen sich um die Umweltauswirkungen der Wirtschaft zu viele Sorgen“ bestand allerdings keinerlei Unterschied zur Vergleichsgruppe. Deutlich wurde eine etwas aufgeschlossenere Meinung zum Umweltschutz daran, dass 42 % der Anbieter von ökologischen Produkten der Aussage zustimmen, dass die Umweltschutzgesetzgebung in ihrem Unternehmen zur effizienteren Nutzung von Ressourcen führt, während nur 21 % der Nichtanbieter diese Meinung teilen. Auch sehen die Anbieter ökologischer Produkte in den Anforderungen der Kunden (36 % gegenüber 23 %) und dem Bewusstsein des Managements (30 % gegenüber 24 %) jeweils einen zu einem höheren Anteil den größten Einfluss auf umweltbezogene Entscheidungen im Unternehmen, während sie hier weniger häufig die Gesetzgebung (6 % gegenüber 20 %) nennen[186].

U. a. der höhere Einfluss der Kundenanforderungen wirkt sich in einer offensiven Marktorientierung aus. So geben die 33 Anbieter von ökologischen Produkten durchschnittlich für 2,45 von 6,72 der Initiativen marktbezogene Gründe an, während die Nichtanbieter nur 0,96 von 4,15 der Maßnahmen aus Marktgründen angehen.

5.2.3 Ergebnisse der Befragung in persönlichen Interviews

Befragt wurden Hersteller von frisch zubereitetem und konserviertem Obst und Gemüse (14), Safthersteller (10), Winzer (6) und Tiefgefrierer (2). Die Firmen hatten 1999 durchschnittlich 54 Beschäftigte und einen Umsatz von 4,0 Millionen €. Sie waren damit deutlich kleiner als der aus der Bundesstatistik auf Basis des Jahres 1998 ermittelte Branchendurchschnitt mit 109 Beschäftigten. Von den befragten Unternehmen hatten 15 bis zu 10 Beschäftigte, 8 zwischen 11 und 50 Beschäftigte und 11 mehr als 50 Beschäftigte.

Für diese Auswertung wurden die Unternehmen danach kategorisiert, wie hoch der Anteil von Produkten aus ökologischem Anbau an den Rohmaterialkosten ist. Dabei wurden unterschieden 13 Unternehmen, die keinerlei Rohstoffe aus ökologischem Anbau kaufen und durchschnittlich 12,8 Beschäftigte haben („kleine Konventionelle“), 9 Unternehmen bei denen dieser Anteil bei bis zu 10 % liegt und die durchschnittlich 147 Beschäftigte haben („große Öko-Einsteiger“) sowie 12

[186] Die Frage lautete: „Welcher Faktor hat in Ihrem Unternehmen den größten Einfluss auf umweltbezogene Entscheidungen?“

Unternehmen mit durchschnittlich 31,7 Beschäftigten, von denen 10 über 90 % und eines 50 % der Rohware aus ökologischem Anbau kaufen („Öko-Unternehmen“). Von diesen 12 Öko-Unternehmen wurde eins bereits 1936 gegründet und arbeitete schon damals nach Demeter-Richtlinien, ein weiteres verarbeitet traditionell biologische, aber nicht zertifzierte Streuobst-Äpfel und eins wurde seit 1971 sukzessive auf heute 50% Bio-Rohstoffe umgestellt. Von den restlichen neun Unternehmen sind fünf in den neunziger Jahren als Öko-Unternehmen gegründet und vier zwischen 1990 und 1997 auf biologische Rohstoffe umgestellt worden.

Generell wird durch die Auswertung der Daten angestrebt zu zeigen, hinsichtlich welcher Aspekte sich Unternehmen mit ökologischer Ausrichtung von konventionellen Unternehmen unterscheiden, aber auch, hinsichtlich welcher Aspekte sie ähnlich sind.

5.2.3.1 Strategien

Nur vier befragte Unternehmen der Obst- und Gemüseverarbeitung gaben an, die Kostenführerschaft strategisch anzustreben. Die Zahlen lassen erkennen, dass der Anteil von Unternehmen mit einer Differenzierungsstrategie bei den „Öko-Unternehmen“ etwas höher ist.

Tab. 5.1: Marktstrategien

	Konventionelle	Öko-Einsteiger	Öko-Unternehmen	Gesamt
Preis		3	1	4
Nische	9	4	6	19
Differenzierung	4	2	5	11
Firmenzahl	**13**	**9**	**12**	**34**

Nur einige der deutlich größeren Öko-Einsteiger geben eine Strategie der Preisführerschaft an. Sowohl die kleineren Konventionellen als auch die ebenfalls kleineren Öko-Unternehmen setzen auf Differenzierungs- und Nischenstrategien. Während allerdings bei den Öko-Unternehmen hier die Umweltausrichtung eine tragende Rolle spielt, zeigt Tabelle 5.2, dass es bei den Konventionellen und den Öko-Einsteigern offenbar Aspekte ohne Umweltbezug sind, die die jeweilige Nische oder Differenzierung charakterisieren. Der Fokus des betrieblichen

Umweltschutzes liegt hier auf der Einhaltung der Gesetze sowie auf der Ausschöpfung zugänglicher Kostensenkungspotenziale.

Tab. 5.2: Umweltstrategien

	Konventio-nelle	Öko-Einsteiger	Öko-Unternehmen	Gesamt
Erfüllung der Gesetze	5	2		7
Öko-Effizienz/Kostensenkung	3	5	1	9
Öko-Image durch Öko-Prozesse			2	2
Öko-Image durch Öko-Produkte	1	2	7	10
Marktentwicklung			2	2
Nicht relevant	4			4
Firmenzahl	**13**	**9**	**12**	**34**

Trotzdem entscheidet nicht der Faktor Umwelt (nur 3 Nennungen), sondern Qualität, Service, Preis und Produktspektrum am Markt. Dies gilt explizit auch für die Öko-Unternehmen. Auch ein gutes Marketing und hohe Mitarbeiterqualifikation werden von einigen Unternehmen als vorteilhaft gesehen. Nachteilig auf die Wettbewerbsfähigkeit wirken sich dagegen hohe Preise, schlechte Kapitalverfügbarkeit und Defizite beim Arbeitskräfteangebot und bei der Qualifikation aus.

Tab. 5.3: Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit

Welche bis zu drei Faktoren sind für Ihre Wettbewerbsfähigkeit am wichtigsten?		Konventionelle	Öko-Einsteiger	Öko-Unternehmen	Gesamt
Vorteilhaft für die Wettbewerbsfähigkeit	Qualität	12	9	12	33
	Service	9	4	6	19
	Preis	7	4	7	18
	Produktspektrum	3	3	4	10
	Marketing	3	1	3	7
	Mitarbeiterqualifikation	1	3		4
	Umwelt	1		2	3
Nachteilig für die Wettbewerbsfähigkeit	Preis	3	1	2	7
	Kapitalverfügbarkeit	2	1	3	6
	Arbeitskräfteangebot	4	1	1	6
	Mitarbeiterqualifikation	4			4
	Marketing	2		1	3
Firmenzahl		**13**	**9**	**12**	**34**

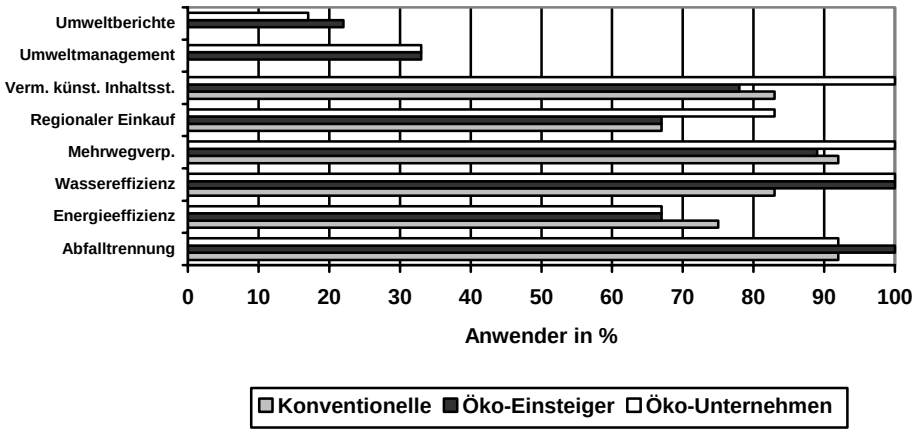
Unterschiede zwischen ökologisch orientierten und konventionellen Unternehmen sind nicht augenfällig, wobei aber klar ist, dass insbesondere die Wettbewerbsfaktoren Qualität und Preis in hohem Maße von der Verarbeitung ökologischer Rohstoffe abhängig sind.

5.2.3.2 Umweltbezogene Maßnahmen, ihre Gründe und Wirkungen

Die Strategien der Unternehmen spiegeln sich in den umweltbezogenen Maßnahmen, die das jeweilige Unternehmen in Angriff nimmt. Dabei fällt auf, dass

produktbezogene Maßnahmen von Öko-Unternehmen besonders häufig durchgeführt werden und dass Maßnahmen des Umweltmanagements und der Umweltkommunikation von kleinen konventionellen Unternehmen – wenig überraschend – nicht durchgeführt werden. Aber die Unternehmensgröße ist offenbar nicht der einzige Faktor, denn sonst wäre eine Aktivität der kleinen Öko-Unternehmen auf fast gleichem Niveau mit den deutlich größeren Einsteigern kaum erklärlich.

Abb. 5.1: Durchführung umweltbezogener Maßnahmen



Die Durchführung der Maßnahmen ist in der Lebensmittelbranche stark durch marktbezogene Überlegungen geprägt, deren Bedeutung jedoch zwischen den Gruppen variiert[187]. Je 28 % der von den „kleinen Konventionellen“ angegebenen Beweggründe bezogen sich auf Kostendruck und Marktgründe, dicht gefolgt von 25 % sonstigen Gründen[188]. Bei den „Öko-Einsteigern“ polarisieren sich die Gründe stärker: In 49 % der Fälle wird der Markt als Haupthandlungsgrund angeführt, in 26

[187] Dies steht im Gegensatz zu den Ergebnissen in Möbelherstellung und Textilverarbeitung, wo die Durchführung von Umweltmaßnahmen deutlich stärker durch Gesetze getrieben wird.

[188] Hierbei wurde in den meisten Fällen auf die eigene Verantwortung des Managements als Handlungsmotiv verwiesen und eine Zuordnung zu den vier angebotenen Kategorien „Gesetze“, „Kosten“, „Markt“ sowie „Sicherheit und Gesundheit“ erfolgte nicht.

% der Fälle die Kosten und nur in je 11 % sonstige Gründe sowie Gesetze. Die „Öko-Unternehmen“ führen in 36 % der Fälle den Markt, in 22 % sonstige Gründe, in 17 % Kosten in und je 13 % Gesetze sowie Sicherheit und Gesundheit auf.

Die befragten Lebensmittelunternehmen ordneten die von ihnen durchgeführten umweltbezogene Maßnahmen folgenden hauptsächlichen Beweggründen zu:

- Maßnahmen, deren hauptsächlicher Beweggrund von den Unternehmen mit Marktgründen angegeben wird, wie der Einsatz ökologischer Rohstoffe, die Vermeidung künstlicher Inhaltsstoffe, eine ökologische Verpackung, umweltbezogene Kommunikation und Umweltmanagement,
- Maßnahmen, deren hauptsächlicher Beweggrund von den Unternehmen mit Kostensenkung angegeben wird, wie Energie- und Wassersparen sowie Abfallvermeidung und –trennung,
- Maßnahmen, deren hauptsächlicher Beweggrund von den Unternehmen mit der Einhaltung von Gesetzen angegeben wird, wie eine geregelte Abfallentsorgung, die Abwasserreinigung und die Vermeidung künstlicher Inhaltsstoffe, soweit diese verboten sind.

Ökonomische Wirkungen können dabei positiv bzw. negativ (belastend) sein. Positive Wirkungen sind in diesem Sinne gesparte Arbeit, gesparte Kosten, höherer Absatz, eine stärkere Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit, höherer Gewinn und ein besseres Image. Hinsichtlich des Verkaufspreises hat sich eine nicht mehr aufklärbare Ambivalenz eingeschlichen, denn Interviewpartner aus der Technik sahen oft höhere Verkaufspreise als „besser“ an (mehr Geld in der Kasse), während Interviewpartner aus Geschäftsführung und Marketing manchmal niedrigere Verkaufspreise als „besser“ ansahen (dann können wir den Wettbewerb häufiger unterbieten). Es klingt zunächst einmal plausibel, wenn angenommen wird, Kostensenkungsmaßnahmen würden zu niedrigeren Kosten führen und marktorientierte Maßnahmen zu besserem Markterfolg. Aber es steht zwischen dem Beweggrund für eine Maßnahme und ihrem Erfolg noch die Hürde der professionellen Realisierung. Insoweit ist von besonderem Interesse, welche Wirkungen der durchgeführten Maßnahmen von den Unternehmern wahrgenommen wurden. Hinsichtlich der Beurteilung dieser Wirkungen unterscheiden sich die drei Gruppen von Unternehmen deutlich:

Kleine Konventionelle erwarten in der Mehrheit von umweltbezogenen Maßnahmen keine deutlichen ökonomischen Auswirkungen. Die einzige Ausnahme stellen hier die Imagewirkungen aus der Einführung umweltfreundlicher Verpackungen dar (4 von 11 Nennungen).

Öko-Einsteiger sind ebenfalls hinsichtlich der ökonomischen Wirkungen sehr kritisch. Von den meisten der vielen von ihnen umgesetzten Maßnahmen erwarten sie sich keine positiven – aber auch keine negativen – Wirkungen. Ausnahmen bilden hier die Maßnahmen zum Wasser- (3 von 6) und Energiesparen (4 von 7), bei denen Kostenvorteile und Profit steigernde Auswirkungen berichtet werden. Weiter sehen je 3 von 9 Unternehmen dieser Gruppe eine Förderung der Rechtssicherheit durch Maßnahmen in den Bereichen Abfall, Wasser und Energie. Marktbezogene Wirkungen der Verarbeitung ökologischer Rohstoffe sowie der Umweltkommunikation sehen diese Unternehmen kaum (maximal 2 von 9).

Öko-Unternehmen sehen ebenso Kosten senkende und Profit steigernde Wirkungen von Maßnahmen in den Bereichen Wasser (2 von 11) und Energie (4 von 8). Wesentliche ökonomische Wirkungen berichten diese Unternehmen aber als Folge der Verarbeitung ökologischer Rohstoffe: mehr Arbeit, höhere Kosten, höhere Verkaufszahlen, bessere Marktposition und höhere Wettbewerbsfähigkeit werden von bis zu 7 Unternehmen dieser Gruppe angeführt. Immerhin 3 Unternehmen sehen auch höhere Profite. Die Öko-Unternehmen sind auch die einzigen, bei denen mehr Arbeit und höhere Kosten (je 3 von 12) aufgrund der Aufwendungen zur marktbezogenen Umweltkommunikation entstehen. Aber diese schlagen sich in höheren Verkaufszahlen und einer festeren Marktposition (je 9 von 12) und in einem besseren Image (10 von 12) nieder.

5.2.3.3 Probleme bei der Umsetzung von Umweltmaßnahmen

In der Obst- und Gemüseverarbeitung fokussieren die Antworten auf die Frage nach Problemen auf diejenigen Probleme, die es im Wesentlichen bei Maßnahmen zur Umsetzung von Umweltrecht oder zur Erringung von Kostenvorteilen durch Ökoeffizienz-Investitionen geben kann. Als weiteres, für diese Branche charakteristisches Problem wurde ein Mangel an Qualifikationen in der Firma von knapp einem Drittel der Unternehmen beklagt. Nach marktbezogenen Problemen wurde nicht gefragt.

Tab. 5.4: Probleme bei der Planung und Durchführung von Umweltmaßnahmen

	Konventio-nelle	Öko-Einsteiger	Öko-Unternehmen	Gesamt
Liquidität/Kapital	6	4	8	18
Zu lange Amortisationszeiten umweltverträglicher Anlagen	5	5	2	12
Unsicherheit über die Entwicklung staatlicher Vorschriften	5	2	2	9
Unsicherheit über die Wirksamkeit ökologischer Technologien	4	2	2	8
Mangel von Qualifikationen in der Firma	3	1	4	8
Die Gesetzgebung unterstützt keine Umweltinitiativen	2	2	1	5
Profit ist wichtiger als Umweltschutz	1	3		4
Das Management hat dafür keine Zeit		1	3	4
Beratungskosten sind zu hoch	2	1	1	4
Firmenzahl	**13**	**9**	**12**	

Insbesondere die Kapitalverfügbarkeit und die Amortisationszeiten sind in allen drei Gruppen problematisch, während Unsicherheiten über die Wirksamkeit ökologischer Technologien und über die Entwicklung staatlicher Vorschriften besonders durch die „kleinen Konventionellen“ als Probleme aus den angebotenen Kategorien häufig bestätigt wurden. In den „Öko-Unternehmen“ ist Profit generell nicht wichtiger als Umweltschutz, dafür ist die Zeit des Managements hier eine knappe Ressource.

5.2.3.4 Der ökonomische Erfolg der Unternehmen

Ökonomischer Erfolg lässt sich genauso wenig mit einem Indikator messen wie Umweltleistung. Eine ganze Reihe von ökonomischen Indikatoren werden durch die BWL benannt und sind im Projekt erhoben worden. Es sind teilweise Unternehmenskennzahlen, die keine direkten Rückschlüsse auf die ökonomische Situation zulassen, teilweise sind es echte ökonomische Output-Indikatoren und teilweise beziehen sie sich auf das Potenzial der Leistungserstellung.

Tab. 5.5: Ökonomische Indikatoren

	Konventionelle	Öko-Einsteiger	Öko-Unternehmen
Ökonomische Unternehmenskennzahlen			
∅ Umsatz (Mio. Euro)	3,45	19,55	6,79
∅ Beschäftigte 1999	12,8	141,9	31,8
∅ Produktivität per capita (Euro)[189]	130.400	146.500	133.100
Ökonomische Output-Indikatoren			
∅ Wertschöpfung per capita (Euro)	80.400	85.800	75.600
Gewinnerwartung im aktuellen Jahr Verlust / Break-Even / Gewinn	1 / 1 / 11	0 / 0 / 8 1 ohne Angabe	1 / 2 / 9
∅ Exportanteil in %	6,0	7,3	8,3
Exportindikator[190]	39,5	67,9	72,5
∅ Wachstum 1994-1999 in % und Wachstum pro Jahr in %	24,6 4,5	11,4 2,3	12,3 2,4
Zahl der wachsenden Unternehmen	5	5	8
Zahl der schrumpfenden Unternehmen	2	3	1
Ökonomische Indikatoren des Potenzials zur Leistungserstellung			
∅ Mitarbeiter in F & E	0,076	8,25 (0,61) [191]	0,46

[189] Produktivität und Wertschöpfung wurden nur für diejenigen Unternehmen errechnet, für die komplette Daten zu Beschäftigtenzahl, Umsatz und Rohmaterialanteil vorlagen. Die Produktivität kann also nicht aus den Angaben zu Beschäftigtenzahl und Durchschnittsumsatz nachvollzogen werden.

[190] Definiert wie folgt: (Regionaler Umsatz in %*0) + (Nationaler Umsatz in %) + (EU Umsatz in %*2) + (Außer-EU-Europa-Umsatz in %*3) + (Übersee in %*4). Maximaler Wert = 400

[191] Von den insgesamt 74,25 Stellen in der F & E dieser Gruppe befinden sich jeweils einmal 20 und einmal 50 in einem Unternehmen. Für die Restgruppe ergibt sich bei durchschnittlich 0,61 Beschäftigten in der F & E ein Beschäftigungsanteil in der F & E von 0,9 %.

∅ Mitarbeiter in F & E in %	0,6	5,84 (0,9)	1,5
∅ Anteil gelernter und besser ausgebildeter Personen in %	55,3	36,5	45,8
∅ Arbeiterlohn (Euro pro Stunde)	7,9	10,3	9,9
∅ Alter der Maschinen (Jahre)	7,53	6,21	5,37
Zahl der Unternehmen	**13**	**9**	**12**

Interessant ist in erster Linie der Vergleich zwischen den großen Öko-Einsteigern und den kleinen Öko-Unternehmen[192]. Mit Ausnahme der Indikatoren Wertschöpfung und Gewinnerwartung schneiden die Öko-Unternehmen durchweg genauso gut oder besser ab als die wesentlich größeren Öko-Einsteiger. Sie exportieren mehr, der Anteil der wachsenden Unternehmen ist höher, die F & E und auch das Qualifikationsniveau sind erstaunlich hoch und der Maschinenpark ist neuer.

Die Branche erfreut sich insgesamt starken Wachstums. Nur sechs Unternehmen schrumpften, 12 Unternehmen hielten die Beschäftigtenzahl in den letzten fünf Jahren konstant und 16 Unternehmen wuchsen in diesem Zeitraum. Die optimistischsten Zukunftserwartungen haben die Öko-Unternehmen. Hier sind allerdings durch den Befragungstermin begründete Zusammenhänge mit der BSE-Krise nicht auszuschließen[193].

Tab. 5.6: Absatzerwartung

		Konventionelle	Öko-Einsteiger	Öko-Unternehmen	Gesamt
Absatzerwartung in den nächsten drei Jahren	Wachstum	6	6	10	22
	Stabilität	7	2	1	10
	Schrumpfung		1	1	2
Firmenzahl		**13**	**9**	**12**	**34**

[192] Hier kann die vergleichsweise gute Positionierung auch nicht auf den Größeneffekt geschoben werden, da die Öko-Unternehmen durchweg kleiner als die Öko-Einsteiger sind.

[193] Die weitere Entwicklung des Öko-Segmentes, das im Jahr 2001 um ca. 32 % wuchs, bestätigte die Öko-Unternehmen in dieser optimistischen Erwartung. Im Jahr 2002 verlor dann aber die Agrarwende an Dynamik und die Wachstumsraten normalisierten sich.

5.2.3.5 Forschung und Entwicklung

Die F & E-Aufwände der meisten Unternehmen sind ausgesprochen niedrig, die meisten F & E Arbeitsplätze konzentrieren sich auf wenige Unternehmen. Acht „kleine Konventionelle“ ein „großer Öko-Einsteiger“ und vier „Öko-Unternehmen“ verfügen gar nicht über F & E Kapazitäten. Von den Unternehmen mit F & E sehen zwei von fünf „kleinen Konventionellen“ und jeweils sechs von acht „großen Öko-Einsteigern“ und „Öko-Unternehmen“ Auswirkungen der F & E auf die Umweltleistung. Das Umweltengagement der Öko-Unternehmen wird auch in intensiven Aktivitäten zur ökologischen Beurteilung der Lieferanten deutlich.

Tab. 5.7: Lieferantenbeurteilung

Beurteilen Sie die Umweltleistung Ihrer Lieferanten?	Konventio-nelle	Öko-Einsteiger	Öko-Unternehmen	Gesamt
Ja, für alle	3	3	8	9
Ja, für viele	2	3	1	5
Ja, einige	3		2	6
Nein	5	3	1	14
Firmenzahl	**9**	**11**	**14**	**34**

In einer weiteren Frage wurde nach vermiedenen künstlichen Inhaltsstoffen sowie nach dem Einsatz von gentechnisch modifizierten Organismen und Substanzen gefragt. In den Antworten wird deutlich, dass die Obst- und Gemüseverarbeitung auf Gentechnik, Farbstoffe sowie künstliche Aromen, Geschmacksstoffe und Geschmacksverstärker fast komplett verzichtet. Hierbei ist der Grund teilweise in entsprechenden Vorschriften zu sehen, die den Einsatz einer Reihe von Zusätzen in Säften, Weinen etc. verbieten. Die einzige in nennenswertem Umfang eingesetzte, künstliche Substanz sind die Konservierungsmittel. Deutlich wird aber auch, dass gerade die Gruppe der größeren Unternehmen vergleichsweise häufig auf künstliche Inhaltsstoffe zurückgreift und sich damit die Öko-Einsteiger in einem wesentlichen Punkt eklatant von den hier besonders zurückhaltenden Öko-Unternehmen unterscheiden[194]. Von den Öko-Einsteigern setzen fünf Unternehmen

[194] Interessant ist hier aber auch die Anfang 2003 initiierte Werbekampagne von Frosta, einem typischen großen Öko-Einsteiger, der nun mit der „Frosta Garantie“ den kompletten Verzicht auf alle künstlichen Inhaltsstoffe im gesamten, also auch dem konventionellen Sortiment aufwändig bewirbt

Konservierungsmittel, jeweils drei Unternehmen Geschmacksverstärker sowie künstliche Aromen oder Geschmacksstoffe und zwei Unternehmen synthetische Farbstoffe ein. Zwei Unternehmen greifen sogar auf die sehr kritisch diskutierten gentechnisch veränderten Organismen oder gentechnisch hergestellte Substanzen zurück.

Von den Öko-Unternehmen setzen nur zwei Konservierungsmittel und eines Geschmacksverstärker ein.

5.2.3.6 Vermarktung mit Öko-Marketingstrategie

Die Vermarktung mit Öko-Marketingstrategie konzentriert sich in der Obst- und Gemüseverarbeitung auf Produkte, die nach der EG-Bio-Verordnung als „biologisch“ oder „ökologisch“ bezeichnet werden dürfen. Andere Marketingstrategien sind sowohl auf Grund der Verbote dieser Verordnung als auch aufgrund der hohen Bekanntheit der Begriffe „Bio“ und „Öko“ kaum noch denkbar und wurden auch nicht gefunden[195]. Basis ist der Einkauf von entsprechenden Rohwaren. Drei Viertel der Öko-Unternehmen kaufen ihre Rohware bevorzugt aus der Region. Aber der regionale Einkauf ist auch im Kreis der konventionellen Hersteller ähnlich verbreitet[196].

Die meisten Einkäufer biologischer Rohwaren verkaufen auch in den Biomarkt hinein. Nur ein Unternehmen kauft zwar 70 % der Rohwaren aus ökologischer Produktion, vermarktet dies aber nicht entsprechend[197].

Sieben von 12 Öko-Unternehmen und drei von neun Öko-Einsteigern sind Mitglied in einem Netzwerk oder Verband zur Herstellung von Bioprodukten.

Zur Information über ihre ökologischen Produkte betreiben die Öko-Unternehmen teilweise einen erheblichen Aufwand. Trotz der relativ geringen

(Ökotest 2003). Mit dieser Strategie verlor Frosta allerdings im ersten Jahr ca. 30 % seiner Marktanteile (Spiller 2003).

[195] Selbstverständlich existieren im Marketing daneben Worte wie „naturbelassen“, „naturrein“, „vitaminreich“ und viele mehr.

[196] Aus den 107 Antworten auf den postalischen Fragebogen gaben 63 Unternehmen an, regional einzukaufen.

[197] Hierbei handelte es sich um einen Apfelweinhersteller, der seine Produktqualität durch Rohstoffe aus naturbelassenen Streuobstwiesen sichert. Diese Wiesen sind im Sinne der Befragung zwar „ökologische Landwirtschaft“, nicht jedoch nach EU-Verordnung zertifiziert, weswegen eine Vermarktung von Öko-Produkten nicht erlaubt ist.

Unternehmensgröße (durchschnittlich 31 MA) sind 10 von ihnen auf Messen vertreten, neun treffen sich häufig mit der Kundschaft zu intensiver Information und acht bedienen sich schriftlicher Informationen. Von den Öko-Einsteigern bedienen sich nur vier schriftlicher Informationen zu Öko-Produkten und nur zwei dieser weit größeren Unternehmen präsentieren Öko-Produkte auf Messen.

Eine ganze Reihe von Unternehmen gab an, im Marketing bereits auf Hilfe oder Widerstand externer Anspruchsgruppen gestoßen zu sein. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Obst- und Gemüseverarbeitung die einzige der drei Branchen[198] ist, in der an dieser Stelle überhaupt „ja“ Antworten gegeben wurden. Es ist recht wahrscheinlich, dass dies mit dem Zeitpunkt der Befragung im Winter 2000/ 2001 auf dem Höhepunkt der BSE-Krise zusammen hängt. Die Fälle von Hilfe oder Widerstand waren dabei bei den Öko-Unternehmen am häufigsten, die achtmal Hilfe erhielten und dreimal auf Widerstand stießen. Öko-Einsteiger berichteten viermal von Hilfe, kleine Konventionelle viermal von Hilfe und zweimal von Widerstand.

Unterstützung und Behinderung verteilte sich auf diverse externe Gruppen. Durchweg hilfreich waren Aktivitäten der Verbraucherverbände (3) und der Medien (4). Umweltverbände (3-mal Hilfe, 1-mal Widerstand), Politik (4-mal Hilfe, 2-mal Widerstand) und andere Gruppen (2-mal Hilfe, 2-mal Widerstand) waren für die Unternehmen teilweise auch problematische Stakeholder.

5.2.3.7 Organisation des Umweltschutzes

Umweltbeauftragte sind in der Obst- und Gemüseverarbeitung recht verbreitet. Auffällig ist die im Vergleich zu den anderen Branchen sehr hohe Qualifikation: 17 von 23 Beauftragten haben eine Universitäts- oder Fachhochschulausbildung hinter sich.

[198] Im selben Projekt wurden parallel auch Möbelhersteller und Textilveredelungsunternehmen befragt.

Tab. 5.8: Umweltbeauftragte

		Konventionelle	Öko-Einsteiger	Öko-Unternehmen	Gesamt
Gibt es eine für die Bearbeitung von Umweltaspekten zuständige Person?	Ja	9	5	9	23
	Nein	4	4	3	11
Qualifikation der Umweltbeauftragten	Uni oder FH	6	4	7	17
	Techniker			1	1
	Meister	2			2
	Andere	1	1	1	3
Gibt es ein Umweltteam?	Ja	1	1	3	5
	Nein	12	8	9	29
Firmenzahl		**13**	**9**	**12**	**34**

Die Unternehmen haben fast durchgängig keine Umweltteams. Die geringe Verbreitung von Umweltteams könnte ihre Ursache darin haben, dass die meisten Umweltprobleme nicht tief in der Fertigung verborgen liegen und dort kooperativ gelöst werden müssen[199], sondern dass sie eher mit Beschaffung und Marketing zu tun haben und dementsprechend (in den oft sehr kleinen Firmen) allein durch den Chef bzw. durch die jeweils zuständigen Einzelpersonen gelöst werden. Im Rahmen der Einführung und Aufrechterhaltung von ISO 14001 und EMAS haben immerhin drei der sechs diesbezüglich aktiven Unternehmen ein Umweltteam gegründet.

Während sich etwa die Hälfte der Öko-Unternehmen schon mit zielorientiertem Umweltschutz beschäftigt und hierzu Umweltpolitiken und Umweltprogramme aufstellt, ist dies bei den Öko-Einsteigern und den kleinen Konventionellen noch die große Ausnahme. Dabei sind die Fallzahlen, in denen diese Planungsinstrumente eingesetzt werden, etwas höher als die Zahl derjenigen

[199] Dies ist dagegen für eine Reihe von Chemieunternehmen, aber auch für große Unternehmen des Maschinen– oder Automobilbaus typisch.

Unternehmen, die am Aufbau formaler Umweltmanagementsysteme nach EMAS oder ISO 14 001 arbeiten.

Tab. 5.9: Umweltpolitik und -programm

		Konventio-nelle	Öko-Einsteiger	Öko-Unternehmen	Gesamt
Gibt es eine Umwelt-politik?	Offizielle Version			4	4
	Entwurf		1	3	4
	In Planung	3	1		4
	Nein	10	7	5	22
Gibt es ein Umwelt-programm?	Offizielle Version	0	1	1	2
	Entwurf	0	0	3	3
	Ziele ja, aber kein Dokument	2	2	3	7
	Nein	11	6	5	22
Gibt es ein Umwelt-management-system?	Ja, zertifiziert		2	1	3
	Ja, aber nicht zertifiziert			3	3
Firmenzahl		**13**	**9**	**12**	**34**

Umweltmanagementsysteme (UMS) existieren in den Größengruppen 26-50 MA (1 UMS), 51 – 100 MA (3 UMS), 101-250 MA (1 UMS) und 251-500 MA (1 UMS). Damit hat die Hälfte aller Unternehmen mit mehr als 25 Beschäftigten ein UMS, aber kein Unternehmen mit weniger als 25 Beschäftigten. Drei UMS waren zum Zeitpunkt der Befragung schon zertifiziert, drei weitere befanden sich noch im Aufbau. Qualitätsmanagementsysteme sind weit stärker verbreitet, vier von 12 solchen Systemen finden sich auch bei kleinen Unternehmen mit weniger als 25 Beschäftigten. Sechs der großen Öko-Einsteiger und 4 Öko-Unternehmen, aber auch zwei kleine Konventionelle verfügen über ein zertifiziertes QMS.

5.2.3.8 Informationsquellen und Beratung

Die wichtigste Quelle für umweltbezogene Information und Beratung der konventionellen Unternehmen sind offenbar die Branchen- und Unternehmensverbände, dicht gefolgt von befreundeten Unternehmen. Öffentliche Stellen und Umweltverbände sind für diese Unternehmen von erheblich geringerer Bedeutung, während die Öko-Unternehmen diese deutlich häufiger als beste Informationsquelle angeben. Bedeutung von Consultants als „beste Informationsquelle" für die Information über Umweltvorschriften (eine Nennung) wie auch über umweltfreundliche Technologien (6 Nennungen) ist sehr begrenzt[200].

Von 33 Antworten auf eine entsprechende Frage wünschten 9 „Gratis-Beratung", wie sie von vielerlei Gruppen (BG, Gewerkschaften etc.) auch geboten wird, 14 erwarten Beratung als Gegenleistung für Mitgliedsbeiträge, z. B. seitens der Industrie- und Handelskammern. 10 Unternehmen sind bereit zur „Bezahlung professioneller Dienstleistungen". Diese Zahlungsbereitschaft ist bei den (kleinen) konventionellen Unternehmen besonders niedrig.

Immerhin 9 Unternehmen gaben an, von Förderungen im Umweltschutz sehr stark (3), stark (2) bzw. wenig (4) profitiert zu haben. Hierbei haben sich zwei konventionelle Unternehmen, ein Öko-Einsteiger und sechs Öko-Unternehmen erfolgreich um Förderung bemüht.

Für die Einführung von Technologien – ähnliche Ergebnisse erbrachte die Befragung von Zulieferern und Beratern sowie die „Stories" der interviewten Geschäftsführer – ist die Bedeutung von Zulieferern von Technologie und Material für die Beratung im Vorfeld von Investitionen hoch.

Diejenigen Faktoren, die von den Unternehmen als bei der Umsetzung ökologischer Maßnahmen unterstützend wahrgenommenen werden, ergänzen das Bild der internen Erfordernisse und der externen Kontakte des Unternehmens. Über die Unternehmensgruppen hinweg werden das Engagement der Firmenspitze und das Problembewusstsein für ökologische Fragen als wesentlichste Aspekte wahrgenommen, in der Bedeutung gefolgt von externem wie internem Know-how. Die Verfügbarkeit von Kapital und finanziellen Förderungen werden ähnlich wichtig wie die von Know-how eingestuft, wobei die finanzielle Förderung von Investitionen für die großen Öko-Einsteiger deutlich weniger Bedeutung hat als für die beiden Gruppen kleinerer Unternehmen. Kontakte in der Wertschöpfungskette, Firmennetzwerke haben für die kleinen Unternehmen eine deutlich geringere

[200] Weder die Verfügbarkeit von Consultants (eine Nennung) noch ihre Kosten (4 Nennungen) werden von den Unternehmen als bedeutendes Problem empfunden (siehe Tabelle 5.4).

Bedeutung, für die großen Öko-Einsteiger sind die Kontakte in der Wertschöpfungskette vergleichsweise wichtige Unterstützungsfaktoren.

5.2.3.9 Meinungen und Werthaltungen

In einem Interviewblock wurde die Position der Interviewpartner zu idealtypischen Meinungen mit Umweltbezug abgefragt[201]. Entgegen der aufgestellten Hypothese eines positiven Zusammenhanges zwischen Umweltorientierung und umweltbewusster Unternehmensführung kamen dabei Hitchens et al. (2003: 203 f.) zu folgendem Ergebnis: *„However, there is little relationship between these attitudes and environmentally responsible behaviour of the firms who were interviewed. Personal attitudes of the firms did not translate directly into environmental performance."* Einzige Ausnahmen waren Teile der Obst- und Gemüseverarbeitung in Italien und Deutschland und hier wiederum die Hersteller von ökologischen Produkten.

Tab. 5.10: Meinungen im Umweltschutz

Wie weit stimmen Sie folgenden Meinungen zu?		Konventionelle	Öko-Einsteiger	Öko-Unternehmen	Gesamt
Die Leute machen sich über die Umweltwirkungen der Wirtschaft zu viele Sorgen.	**trifft nicht zu**	**4**	**3**	**8**	**15**
	trifft kaum zu	1	0	3	4
	trifft teilweise zu	6	3	1	10
	trifft voll zu	2	3	0	5
Das Wirtschaftswachstum kann auf Dauer nicht mit den verfügbaren Ressourcen aufrechterhalten werden.	trifft nicht zu	5	0	1	6
	trifft kaum zu	0	2	1	3
	trifft teilweise zu	4	2	2	8
	trifft voll zu	**4**	**5**	**8**	**17**

[201] Die hier abgefragten Meinungen wurden 1998 vom Institute of International Sociology in Gorizia, Italien entwickelt und ins Deutsche übertragen. Sie nehmen daher nicht Bezug auf die repräsentative Untersuchung „Umweltbewusstsein in Deutschland", die als Quelle für entsprechende Fragen in Abschnitt 5.2 herangezogen wurde.

Vollbeschäftigung ist heute wichtiger als Umweltschutz.	**trifft nicht zu**	**4**	**3**	**7**	**14**
	trifft kaum zu	5	0	3	9
	trifft teilweise zu	1	0	1	8
	trifft voll zu	2	4	1	3
Erhöhte Steuern für umweltbelastende Branchen sind richtig.	trifft nicht zu	5	2	2	9
	trifft kaum zu	1	1	0	2
	trifft teilweise zu	5	2	2	9
	trifft voll zu	**2**	**4**	**8**	**14**
In einem Unternehmen wie Ihrem ist es leicht, die Produktion an neue Umweltvorschriften anzupassen.	trifft nicht zu	3	2	1	6
	trifft kaum zu	1	1	0	2
	trifft teilweise zu	5	3	5	13
	trifft voll zu	**4**	**3**	**6**	**13**
In einem Unternehmen wie Ihrem ist es unmöglich, die Arbeitsplätze zu erhalten und die Umweltvorschriften einzuhalten.	**trifft nicht zu**	**7**	**7**	**12**	**26**
	trifft kaum zu	4	0	0	4
	trifft teilweise zu	2	2	0	4
	trifft voll zu	0	0	0	0
Firmenzahl		**13**	**9**	**12**	**34**

*(**fett** markiert: umweltbewusste Position)*

In den Vergleichsbranchen Möbelindustrie und Textilveredelung konnten keine Gruppen von Unternehmen identifiziert werden, deren VertreterInnen deutlich abweichende Meinungen geäußert hätten. Im Vergleich der hier analysierten Öko-Unternehmen mit kleinen Konventionellen und Öko-Einsteigern zeigen sich allerdings deutliche Unterschiede in der Zustimmung. Bei den meisten der in Tabelle 5.10 dokumentierten Meinungen neigen die VertreterInnen der Öko-Unternehmen zu einer Pro-Umweltschutz-Position und die VertreterInnen der Konventionellen zu einer Anti-Umweltschutz-Position, während sich die Meinungen der VertreterInnen der großen Öko-Einsteiger auf die unterschiedlichen Zustimmungsgrade verteilen. Es scheint also mit den unterschiedlichen Aktivitätsniveaus im prozess- und rechtsbezogenen Umweltschutz keine deutliche Differenzierung von Werthaltungen einherzugehen, während bei Vergleich der entsprechenden Positionen der besonders auf ökologische Produkte fokussierenden Unternehmen mit den Vergleichsgruppen solche Unterschiede gezeigt werden können.

Ein zweiter Frageblock fragte nach der Beurteilung unterschiedlicher umweltpolitischer Maßnahmen zur Förderung umweltbewussten Verhaltens in den Unternehmen.

Tab. 5.11: Meinungen zur Umweltschutzpolitik

Die Regierung kann umweltbewusstes Verhalten in Unternehmen mit verschiedenen Strategien fördern:		Konventio-nelle	Öko-Einsteiger	Öko-Unternehmen	Gesamt
Finanzierung von Informationskampagnen zum Energiesparen.	trifft nicht zu	6	5	2	13
	trifft kaum zu	1	2	2	5
	trifft teilweise zu	3	0	5	8
	trifft voll zu	**3**	**2**	**3**	**8**
Kontinuierliche Erhöhung von Steuern auf Energie.	trifft nicht zu	7	6	3	16
	trifft kaum zu	1	1	0	2
	trifft teilweise zu	2	2	4	8
	trifft voll zu	**3**	**0**	**5**	**8**
Erhöhung von Steuern für energieintensive Branchen.	trifft nicht zu	7	6	4	17
	trifft kaum zu	1	1	0	2
	trifft teilweise zu	2	1	4	7
	trifft voll zu	**3**	**1**	**4**	**8**
Senkung von Steuern für Branchen mit niedrigem Energieverbrauch.	trifft nicht zu	5	5	2	12
	trifft kaum zu	2	0	0	2
	trifft teilweise zu	2	1	3	6
	trifft voll zu	**4**	**3**	**6**	**13**
Finanzierung von Informationskampagnen zur Abfallvermeidung.	trifft nicht zu	7	3	2	12
	trifft kaum zu	1	3	2	6
	trifft teilweise zu	2	1	4	7
	trifft voll zu	**3**	**2**	**4**	**9**
Verbot unangemessener Verpackungen, auch wenn Produkte unattraktiv für Verbraucher werden.	trifft nicht zu	1	5	1	7
	trifft kaum zu	0	1	2	3
	trifft teilweise zu	6	2	2	10
	trifft voll zu	**6**	**1**	**7**	**14**
Firmenzahl		**13**	**9**	**12**	**34**

*(**fett** markiert: umweltbewusste Position)*

Hier zeigen sich ähnliche Unterschiede, die besonders bei stark umstrittenen umweltpolitischen Maßnahmen, die im Geruch wirtschaftsschädigender Wirkungen stehen, ausgeprägt sind: Steuererhöhungen und Verbot unangemessener

Verpackungen[202]. Die Bewertung von Informationskampagnen, die ja nicht mit dauernden Belastungen für die Unternehmen verbunden sind, fällt dagegen etwas moderater aus.

Der Blick auf Tabelle 5.12 macht eine weitere Herausarbeitung der Unterschiede der Werthaltungen möglich und lenkt den Blick auch auf erste Widersprüche in den Weltbildern der UnternehmensvertreterInnen. Bei den kleinen Konventionellen herrscht einerseits die Überzeugung, das Umweltengagement würde aus eigener Entscheidung heraus (9 Antworten) und nicht aufgrund des Druckes aus dem deutschen und europäischen Umweltrecht heraus (2 Antworten) erfolgen. Trotz dieser geringen Bedeutung des Umweltrechtes für das Umweltengagement empfindet eine Mehrheit von 7 UnternehmensvertreterInnen dieses als eine Behinderung der Wettbewerbsfähigkeit. Konsistenter erscheint die Sichtweise der VertreterInnen der Öko-Unternehmen, die alle ihr Umweltengagement auf eigene Entscheidungen zurückführen und im Umweltrecht eher einen (zusätzlichen?) Anreiz für Verbesserungen sehen.

[202] Hier existiert der Gegensatz allerdings vorwiegend zwischen Öko-Unternehmen und (großen) Öko-Einsteigern. Auch die (kleinen) Konventionellen stimmen der Verbotsidee zu, da sie üblicherweise nicht über eine aufwendige Verpackungsmaschinerie verfügen und sich insoweit wohl kaum als betroffen ansehen.

Tab. 5.12: Bedeutung der Umweltgesetzgebung

		Konventio-nelle	Öko-Einsteiger	Öko-Unternehmen	Gesamt
Ist Ihrer Meinung nach für Firmen wie Ihre die deutsche und europäische Umwelt-gesetzgebung:	Ein Anreiz für Verbesserungen der Produktion?	2	4	8	14
	Eine Last zugunsten der Interessen der Allgemeinheit?	2	2	3	7
	Eine Behinderung der Wettbewerbsfähigkeit?	7	3	1	11
	Keine Antwort	2	0	0	2
Welches ist der Grund für das Umwelt-engagement Ihres Unternehmens?	Deutsche und europäische Umweltvorschriften	2	3	0	5
	Aus eigener Entscheidung, um einen Beitrag zu einer sauberen Umwelt zu leisten	9	3	12	24
	Um auf neue Bedürfnisse unserer Kunden einzugehen	1	2	0	3
	Keine Antwort	1	1	0	2
Firmenzahl		**13**	**9**	**12**	

Auffällig ist gruppenübergreifend, dass sich die Kundschaft und ihre Bedürfnisse bisher nur in drei Unternehmen – davon kein Öko-Unternehmen - als Haupttreiber des Umweltschutzes im Bewusstsein etabliert haben, was in einem offensichtlichen Gegensatz zu den Gründen für Einzelinitiativen steht. Diese werden immer wieder und jede für sich mit dem Markt als wichtigsten Treiber in Zusammenhang gebracht, zumindest, von Öko-Unternehmen und Öko-Einsteigern. Zwei Ursachen sind denkbar: Zum einen könnte die vorgeschlagene Antwort „...um auf neue Bedürfnisse unserer Kunden einzugehen“ nicht die richtige Assoziation hervorrufen, da die ökologischen Anforderungen nicht mehr als „neu“ wahrgenommen werden. Zum anderen wäre denkbar, dass sich die Unternehmensleitung aus freier Entscheidung sowohl für die umweltbezogenen Maßnahmen als auch – quasi gleichrangig – für die umwelt bewusste Kundschaft entschied: durch die ökologische Ausrichtung des Unternehmens. Dann wäre es

wohl so, dass die ökologischen Anforderungen der Kundschaft als Hauptzielgruppe quasi „gewollt“ sind und insoweit der wesentlichste Grund für das Umweltengagement doch wieder – und nun völlig konsistent – die eigene Entscheidung der Unternehmensleitung ist.

Die Antworten auf die Fragen nach dem Führungsverständnis ergaben, dass die Öko-Unternehmen Anzeichen einer stärkeren Mitarbeiterorientierung aufweisen. Tabelle 5.13 zeigt zumindest eine gewisse Bedeutung, die dem Belegschaftstraining und der Mitarbeiterorientierung zugewiesen wird. Diese Mitarbeiterorientierung findet sich verstärkt in den Antworten auf die Frage nach den Erfolgsprinzipien wieder.

Tab. 5.13: Zuständigkeit im Umweltschutz und Erfolgsprinzipien

		Konventio-nelle	Öko-Einsteiger	Öko-Unternehmen	Gesamt
In einem Unternehmen wie Ihrem bedeutet Umwelt-schutz im Wesentlichen ...	...kontinuierliche Anpassung von Technologien.	8	7	4	19
	... Aufmerksamkeit in der Produktion.	5	1	4	10
	... ständiges Training der Belegschaft.	0	1	3	5
	... Mitarbeiter-orientierung des Managements.	0	0	1	0
Welches Prinzip halten Sie für besonders wichtig für den Erfolg Ihres Unter-nehmens?	Dass die Beschäftigten ihre Aufgaben gewissenhaft verrichten.	7	2	2	11
	Dass immer die beste technische Lösung angestrebt wird.	3	0	0	3
	Dass auf allen Ebenen Eigenverantwortlich-keit wahrgenommen wird.	3	7	10	20
Firmenzahl		**13**	**9**	**12**	**34**

Die Verantwortung für den Umweltschutz bleibt aber, in allen Gruppen ähnlich, teils „irgendwie an allen“ (17 Antworten), teils am „Geschäftsführer“ (13 Antworten) hängen. Personen in einzelnen Positionen sind in nur 3 Unternehmen (2 davon große Öko-Einsteiger), „andere“ in einem Unternehmen zuständig. Hier spiegelt sich die geringe Tiefe der Organisation, wie sie für KMU letztlich typisch ist.

5.2.4 Fazit aus der Studie Wettbewerbsfähigkeit und Umweltleistung europäischer KMU

Der Vergleich der 12 befragten Öko-Unternehmen mit den 13 kleinen konventionellen Unternehmen und den 9 großen Öko-Einsteigern bringt eine Reihe von Unterschieden ans Licht, die im Sinne dieser Arbeit von Interesse sind. So konnte gezeigt werden, dass die strategische Ausrichtung der Öko-Unternehmen als einzige Gruppe auf Öko-Produkte orientiert und zumindest teilweise auch auf Marktveränderung gerichtet ist. Die Öko-Unternehmen führen, obwohl sie deutlich kleiner sind, mehr umweltbezogene Maßnahmen aller Art durch als die Öko-Einsteiger. Sie sind die Einzigen, die wesentliche Mehraufwände für die Verarbeitung ökologischer Rohstoffe und deren Vermarktung dokumentieren und zeigen insoweit „Entrepreneurcharakter“, als sie bewusst überdurchschnittlich hohen Aufwand treiben um damit ein hochpreisiges Produkt erfolgreich im Markt zu platzieren. Öko-Einsteiger erzielen dagegen eher ökonomische Erfolge mit Öko-Effizienz-Investitionen, z. B. zum Energie- und Wassersparen[203]. Ein stärkerer Entrepreneurcharakter kann auch auf Basis der Antworten zur Frage nach den wichtigsten Problemen vermutet werden. Hier klagen die Öko-Unternehmen vergleichsweise seltener über Unsicherheiten oder lange Amortisationszeiten. Stattdessen bemühte sich – im Gegensatz zu den anderen Unternehmen - bereits die Hälfte dieser Unternehmen erfolgreich um öffentliche Förderungen ihrer Aktivitäten.

Die Öko-Unternehmen verfügen – trotz ihrer geringen Größe – über vergleichsweise große F & E Kapazitäten und treiben einen erheblichen Aufwand im Marketing. Sie verfügen über das anspruchsvollste System des

[203] Dabei ist zu bemerken, dass Öko-Effizienz-Investitionen häufig gut „rechenbar“ sind, da auf der einen Seite verbindliche Angebote für die investiven Maßnahmen vorliegen, auf der anderen Seite auch die erzielbaren Verbrauchssenkungen gut bekannt. sind. Auch für einen Unsicherheiten vermeidenden Manager sind solche Maßnahmen daher attraktiv.

Umweltmanagements und der Lieferantenbewertung und vermeiden am konsequentesten künstliche Inhaltsstoffe.

Bei der Analyse der ökonomischen Indikatoren schneiden die Öko-Unternehmen mit Ausnahme der Indikatoren Wertschöpfung und Gewinnerwartung durchweg genauso gut oder besser ab als die wesentlich größeren Öko-Einsteiger. Fast alle Öko-Unternehmen erwarten zukünftiges Wachstum.

Einige Hinweise deuten auch auf andere Werthaltungen hin. So vertraten die befragten VertreterInnen von Öko-Unternehmen mehrheitlich umweltbewusstere Positionen bei allgemein politischen Einschätzungen und auch hinsichtlich der Beurteilung umweltpolitischer Instrumente. Dies wird besonders deutlich bei der Beurteilung umstrittener Fragen wie z. B. der Frage der Energiesteuern. Die Öko-Unternehmen zeigen eine konsistente Position, indem sie ein hohes Maß an Eigeninitiative zeigen und konsequenterweise das Umweltrecht als wenig behindernd und eher als einen Anreiz für Verbesserungen wahrnehmen. In der Personalführung scheinen die InhaberInnen der Öko-Unternehmen etwas mitarbeiterorientierter zu sein als die anderen beiden Unternehmensgruppen.

Die Befragung erbrachte auch erste Hinweise auf besondere Netzwerkstrukturen. Sieben der 12 Öko-Unternehmen sind Mitglied in einschlägigen Verbänden. Acht der Unternehmen berichteten über Hilfe, die sie seitens externer Gruppen im Marketing erfahren haben. Dabei sind diese Unternehmen die Einzigen, die Unterstützung von Seiten der Verbraucherverbände erfahren, aber auch von Umweltverbänden, Politik und Medien werden sie fallweise unterstützt. In Relation zu den anderen beiden Unternehmensgruppen spielen die Umweltverbände für die Öko-Unternehmen auch eine bedeutendere Rolle als Quelle von Informationen zu Umweltvorschriften und umweltfreundlichen Technologien.

5.3 Die Befragung von GründerInnen im ökologischen Lebensmittelsektor

Die Befragung von GründerInnen im ökologischen Lebensmittelsektor war ein Ergebnis der Reflexion der in Abschnitt 5.2 aufgezeigten Ergebnisse. Ziel war es, den Werthaltungen und Gründungsmotivationen Grüner GründerInnen näher zu kommen und gleichzeitig etwas über den ökonomischen Erfolg der Aktivitäten in Erfahrung zu bringen. Die Durchführung der Befragung wurde durch die Mitarbeit von Gerardo Garcia Estrada möglich, der aufgrund der Vermittlung von Prof. Jan C. Bongaerts von der Bergakademie Freiberg/Sachsen im IÖW seine Master Thesis zum gleichen Thema anfertigte (Estrada 2003).

5.3.1 Methode

Die Befragung richtete sich an GründerInnen von Unternehmen der Verarbeitung von und des Handels mit ökologischen Lebensmitteln in drei Regionen: den USA, Nordeuropa und Deutschland. Der Fragebogen wurde an insgesamt 203 Unternehmen gesandt, von denen 50 antworteten, was einer Rücklaufquote von 25 % entspricht.

In Deutschland wurden 99 Unternehmen als Teilnehmer der Biofach 2002 (Nürnberg Messe GmbH 2002) identifiziert. Die 19 Antworten (19 % Rücklaufquote) kamen von Unternehmen unterschiedlichster Aktivitäten von Zwieback über Milch und Fleisch bis Soya und Marmelade.

In Nordeuropa wurden Unternehmen in Dänemark, Schweden und den Niederlanden kontaktiert. Davon wurden 39 Unternehmen als Teilnehmer der Biofach 2002 (Nürnberg Messe GmbH 2002) identifiziert. Weitere 25 Adressaten in Dänemark fanden sich auf der homepage "kurmakka" (www.kurmakka.fi/links0.html). Die 17 Antworten (27 % Rücklaufquote) kamen mehrheitlich von Obst- und Gemüseverarbeitern sowie von Getreideverarbeitern.

In den USA wurden 19 Unternehmen als Teilnehmer der Biofach 2002 (Nürnberg Messe GmbH 2002) identifiziert. Die restlichen 21 der insgesamt 40 Adressaten fanden sich auf der homepage "All Organic links" (www.allorganiclinks.com). Die 14 Antworten (35 % Rücklaufquote) kamen mehrheitlich von Obst- und Gemüseverarbeitern sowie von Herstellern von Soyaprodukten und Wein.

Der Fragebogen wurde in Deutsch und Englisch erstellt und den Unternehmen per Email zwischen Mitte und Ende September 2002 zugesandt. Der Email wurde ein Anschreiben vorangestellt, welches Inhalt und Zweck der Befragung erklärte und die Verpflichtungen zur anonymen Behandlung der Antworten sowie zur Information über die Ergebnisse[204] enthielt. Die Antworten gingen zwischen dem 24. September und 13. November 2002 ein.

Der Fragebogen konnte auf drei Arten beantwortet werden: durch Markierung der Antworten in einer direkten Antwort-Email, durch Ausdruck des Fragebogens, der als WORD-Dokument in der Anlage enthalten war, und Rücksendung per Post oder Fax sowie durch Vereinbarung eines telefonischen Interviewtermins. Durch die verschiedenen Möglichkeiten sollten etwaige Hemmschwellen in Bezug auf bestimmte Kommunikationsformen überwunden werden. Von den insgesamt 50 Antworten wurden beantwortet:

[204] Die wesentlichsten Ergebnisse wurden den Unternehmen im Frühjahr 2003 zugeleitet.

- per Fax 24 Fragebögen,
- per Email 23 Fragebögen,
- per Post 2 Fragebögen sowie
- durch Telefoninterview 1 Fragebogen.

Der Fragebogen war in vier Abschnitte unterteilt und erfragt Informationen zum Unternehmen (Abschnitt A), zu Gründerin oder Gründer (Abschnitt B), zu deren Werthaltungen und Ansichten (Abschnitt C) sowie zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens (Abschnitt D).

Als Informationen zur Identifikation des Unternehmens (Abschnitt A) wurden der Name des Unternehmens, das Gründungsjahr, seine Aktivität (Verarbeitung und/oder Handel) sowie Angeben zur den Hauptprodukten erfragt.

Zu Gründerin oder Gründer (Abschnitt B) wurden das Geschlecht, die Position im Unternehmen (GründerIn oder EigentümerIn, die eine komplett neue ökologische Strategie einführte sowie Allein- oder MitgründerIn), die Gründungsmotive und die Berufsausbildung erfragt. Weiter wurden Selbsteinschätzungen einer Reihe von persönlichen Charaktereigenschaften erfragt sowie Informationen zur Mitwirkung in der Umweltbewegung.

In Bezug auf Werthaltungen und Ansichten (Abschnitt C) wurde die Zustimmung bzw. Ablehnung einer Reihe von Aussagen (Thesen) gewünscht, die Priorisierung von Bereichen des Umweltschutzes sowie die Beurteilung staatlicher energiepolitischer Steuerungsinstrumente (Energiesteuern und ökologische Steuerreform). Die Bewertung des Umweltbewusstseins der GründerInnen erfolgte dabei durch Übernahme einer Reihe von Fragen aus der regelmäßigen, repräsentativen Bevölkerungsumfrage „Umweltbewusstsein in Deutschland“ (BMU 2000), die in zweijährigem Rhythmus durch das Umweltbundesamt beauftragt wird[205]. Hierdurch wurde ein Vergleich der Antworten der GründerInnen mit den repräsentativen Bevölkerungsdaten und so eine relative Beurteilung möglich.

Zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens (Abschnitt D) wurden der Jahresumsatz 2001, die Gewinnerwartung, das erwartete Absatzwachstum, der Exportanteil sowie die Zahl der Beschäftigten in 1997 und in 2002 erfragt. Weiter wurde gefragt, ob bereits einmal ein Produkt des Unternehmens durch den Wettbewerb kopiert wurde. Auch hier lag der Wahl der Maßstäbe ein Vorbild aus einer vorliegenden empirischen Arbeit zu Grunde (vgl. Abschnitt 5.2.1.1 und

[205] Jeweils zu Anfang jedes zweiten Jahres werden hierzu etwa 2000 repräsentativ ausgewählte BürgerInnen mündlich interviewt.

Hitchens et al. 2003:11 f.), durch den die relative Beurteilung im Vergleich zu konventionellen Obst und Gemüse verarbeitenden Unternehmens in Deutschland möglich wurde.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte durch Eingabe der Daten in SPSS 8.0 und die Nutzung eine Reihe der in SPSS vorhandenen Auswertungsmöglichkeiten. Aufgrund der kleinen Fallzahl unterbleiben Korrelationsanalysen und die Darstellung der Ergebnisse beschränkt sich im Wesentlichen auf die Dokumentation von Fallzahlen.

5.3.2 Ergebnisse

Beantwortet wurde der Fragebogen von 50 GründerInnen aus Deutschland (19), den USA (14) und Nordeuropa (17). Nur sieben Frauen beantworteten ihn, davon 4 Bürgerinnen der USA und 3 Nordeuropäerinnen, aber keine Deutsche.

Die meisten Antworten (37) kamen von den GründerInnen der Unternehmen. Deutlich weniger EigentümerInnen (13) hatten mit ihrem Unternehmen einen radikalen Strategiewechsel durchgeführt. Auch diese EigentümerInnen, die durchweg für einen radikalen Strategiewechsel zur Nachhaltigkeit verantwortlich sind, wurden in die Auswertung einbezogen. Auffällig ist, dass alle Antworten aus den USA von GründerInnen kamen.

Nur wenige Unternehmen konzentrieren sich entweder auf Produktion (9) oder Handel (7). Die meisten Unternehmen ergänzen ein eigenes Produktionsprogramm durch Zukauf von Handelsware (34). Die meisten der Gründungen datieren aus den letzten 12 Jahren.

Tab. 5.14: Grünungsjahr der Unternehmen

Wann wurde das Unternehmen gegründet?	Nord-europa	USA	Deutsch-land	Gesamt
Nach 1990	12	7	14	33
Zwischen 1980 und 1989	1	6	4	11
Vor 1980	4	1	1	6

5.3.2.1 Motive der GründerInnen

Erfragt wurden vier wesentliche Gründungsmotive: Gründung aus Notsituation, Gründung zur Nutzung von wirtschaftlichen Chancen und Gründung zur Realisierung individueller Selbständigkeit innerhalb der eigenen Branche. Als

viertes Gründungsmotiv wurde im Rahmen dieser Befragung erstmals das Folgende in Erwägung gezogen: „Um zum Wachstum der ökologischen Landwirtschaft und zur Verbreitung des Konsums ökologischer Lebensmittel beizutragen sah ich die Notwendigkeit zusätzlicher Produkte und Produktion."

Tab. 5.15: Bedeutung der Gründungsmotive

	Notsituation			Marktchance			Selbständigkeitsstreben innerhalb der Branche			ökologische Notwendigkeit		
	NE	USA	BRD	NE	USA	BRD	NE	USA	BRD	NE	USA	BRD
Sehr wichtig				5	4	7	4	1	2	7	7	10
Wichtig			3	5	7	6	1		3	6	4	2
Unklar			1	1		3			2	1		2
Eher unwichtig			1	1		1				1		1
Nicht wichtig	17	12	14	5	2	2	12	12	12	2	2	4

NE = Nordeuropa

In der Zusammenschau ergibt sich folgendes Bild

Tab. 5.16: Bedeutung der Gründungsmotive

	Notsituation	Marktchance	Selbständigkeitsstreben innerhalb der Branche	Ökologische Notwendigkeit
Sehr wichtig		16	7	24
Wichtig	3	18	4	12
Unklar	1	4	2	3
Eher unwichtig	2	2	0	2
Nicht wichtig	43	9	36	8

Es wird deutlich, dass zumindest für die hier untersuchte Gruppe der Grünen GründerInnen das Motiv, zum Wachstum der ökologischen Landwirtschaft und zur

Verbreitung des Konsums ökologischer Lebensmittel beizutragen, neben – oder wahrscheinlich zutreffender im Kontext - der Nutzung der Marktchancen dominiert. Wenig bedeutend ist die Gründung aus der Notsituation[206]. Zu einem etwas anderen Ergebnis kommt Ripsas (2001: 18) bei der Befragung von nur sieben Umweltschutzgründern: Es dominiert das Unabhängigkeitsstreben (5 von 7 Nennungen) vor dem ökologischem und ideellem Anspruch (jeweils 4 von 7 Nennungen).

Die GründerInnen wurden weiter gefragt, ob sich ihre Motivation in den Jahren seit der Gründung wesentlich verändert hätte. Auf diese Frage antworteten nur zwei Personen mit ja, wobei einmal eine stärkere Profitorientierung und einmal eine stärkere Orientierung an der Marktnachfrage genannt wurde.

Besonders deutlich wird diese Wertsetzung auch in den Antworten auf die folgenden beiden Alternativen. Dabei wurden die Befragten gebeten, ein Kreuz auf diejenige von fünf Positionen zu machen, die ihrer Einstellung – zwischen zwei Extremen - am nächsten kommt.

Tab. 5.17: Bedeutung des Profitmotivs

Einstufung auf 1 bis 5 Skala		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Profit ist für die Weiterentwicklung des Unternehmens nötig.	NE USA BRD	6 5 8	5 2 5	4 4 5	1 0 0	1 2 0	Persönlicher Profit ist eine wichtige Motivation für mich.
Hohe Absatzzahlen meiner Produkte verändern die Gesellschaft, und ich sehe sie als wichtigsten Erfolg für mich.	NE USA BRD	6 8 8	4 1 4	7 3 4	0 0 0	0 1 2	Persönlicher Profit ist mein wichtigster Erfolg.

Die unternehmens- bzw. gesellschaftsbezogene Alternative bevorzugten auf die erste Frage 19 Personen, bei der zweiten Frage 24 Personen. 13 bzw. 14 Personen entscheiden sich für das mittlere Feld und damit eine Gleichwertigkeit. Aber nur drei bzw. vier Personen sehen den persönlichen Profit als wichtiger an als die

[206] Für Gründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus sieht Albach nur geringe Erfolgschancen, da diesen GründerInnen *„der unbändige Wille zur Selbständigkeit und die unbeirrbare Entschlossenheit, das Gründungskonzept durchzusetzen“* (Albach 1998: 6), fehlt.

Weiterentwicklung des Unternehmens oder die Erhöhung der Absatzzahlen. Ähnlich wie schon bei Ford (1923, vgl. Abschnitt 4.1) scheint die eigene Idee und die (nachhaltige) Entwicklung der Gesellschaft den Grünen GründerInnen weit wichtiger als der Profitaspekt. Leider ist bezüglich dieser Frage kaum ein Vergleich mit anderen Untersuchungen möglich, da die Bedeutung des Profits als Erfolgskriterium für die GründerIn generell kaum in Frage gestellt wird[207].

5.3.2.2 Ausgangssituation der GründerInnen

Die Ausbildung der Grünen GründerInnen ist ungewöhnlich polarisiert. 28 von 50 Befragten haben eine Universitätsausbildung durchlaufen[208], vier, davon drei Deutsche, berichten von einer Lehre, zwei weitere Deutsche von einem Meistertitel, aber immerhin 16 von 50 verfügen über keinerlei berufliche [209]Ausbildung. Weiter ist hier die Verschiedenheit der Regionen augenfällig: Während alle Deutschen eine Ausbildung angeben, sind fünf von 14 NordeuropäerInnen und 11 von 17 US-GründerInnen ohne Ausbildung. Die Ausbildungen haben generell Fachbezug. Als Abschluss wurden einmal Soziologie, einmal Journalistik und eine pädagogisch-psychologische Ausbildung angegeben. Alle anderen hatten mit meist ökonomischer oder technisch-landwirtschaftlicher Ausrichtung konkreten Bezug zu einer Unternehmensgründung in der Lebensmittelbranche.

Eine Reihe von Persönlichkeitseigenschaften wird in der Literatur immer wieder in einen ursächlichen Kontext zum Gründungsverhalten gestellt (vgl. Abschnitt 3.2.1). In Anbetracht der Unmöglichkeit, im Rahmen eines dreiseitigen Fragebogens ein „objektives“ Messverfahren dieser Eigenschaften anzuwenden, wurden in einer Selbsteinschätzung einige Aspekte abgefragt.

[207] Ähnliches berichten allerdings Douthwaite und Dieffenbacher (1998) von Landwirten hinsichtlich der Motivationen zum Aufbau von Erzeuger-Verbraucher Gemeinschaften (vgl. Abschnitt 4.2.1).

[208] Ripsas (2001: 19) findet bei allen sieben von ihm befragten Umweltschutzgründern eine akademische Ausbildung.

[209] Es wurde nicht nach Schulausbildungen gefragt.

Tab. 5.18: Selbsteinschätzung von Persönlichkeitseigenschaften

Einstufung auf 1 bis 5 Skala		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Für mich ist Selbstständigkeit sehr wichtig.	NE	5	5	2	2	3	Selbstständigkeit ist nicht mein Hauptziel.
	USA	10	1	2	0	0	
	BRD	9	3	3	2	1	
Ich bin letztlich keine besonders kreative Person.	NE	0	0	5	7	5	Ja, ich denke, ich bin sehr kreativ.
	USA	0	1	2	2	8	
	BRD	0	1	3	7	7	
Ich versuche, Risiken zu vermeiden.	NE	1	1	5	5	5	Wenn nötig, gehe ich Risiken ein.
	USA	0	0	1	4	8	
	BRD	0	2	5	4	7	
Kommunikation gehört nicht zu meinen speziellen Stärken.	NE	0	0	6	3	8	Ich bin ein recht guter Kommunikator.
	USA	0	1	4	2	6	
	BRD	1	3	5	7	2	
Zum Gründungszeitpunkt war ich neu in der Branche.	NE	4	2	4	4	3	Zum Gründungszeitpunkt war ich schon Branchenspezialist.
	USA	6	2	0	1	3	
	BRD	4	4	1	5	4	

Auffällig ist hier, dass die US-GründerInnen in fast idealtypischer Weise dem Bild des Entrepreneurs zu entsprechen meinen. Sie wollen die Selbstständigkeit, sehen sich als kreativ, kommunikativ und risikobereit und gründen, obwohl sie nur über wenig Branchenerfahrung verfügen. Die beiden europäischen Gruppen sehen sich differenzierter. Hinsichtlich der vier Persönlichkeitseigenschaften stufen sie sich selbst nicht so „gründerideal“ ein wie die US-GründerInnen, sehen ihre Persönlichkeitseigenschaften aber trotzdem so, wie die Literatur sie von GründerInnen erwartet. Die europäischen GründerInnen schreiben sich eine deutlich höhere Branchenkenntnis, zu als diese von US-GründerInnen dokumentiert wird.

Zum Verständnis von Grünen GründerInnen scheint ein Aspekt von zentraler Wichtigkeit zu sein, der in anderen Untersuchungen nirgends gefunden wurde und vermutlich bisher nur selten oder nie untersucht wurde. Hierbei handelt es sich um die Bedeutung, die die Gründung nicht nur an sich, als ökonomische Einzelleistung und als Erfolg (Achievement) im Lebensweg der GründerIn, sondern hinsichtlich der Veränderung der Gesellschaft hat. Auf die Frage „Sehen Sie Ihre Unternehmensgründung als persönlichen Beitrag dazu, die Gesellschaft

ökologischer zu gestalten?“ antwortete die Mehrheit der GründerInnen mit „Ja“. Alle US-GründerInnen, 14 von 17 nordeuropäischen und 18 von 19 deutschen GründerInnen sehen ihre Gründung als gesellschaftsverändernde Aktivität. Dies wird auch in einigen der Kommentare in den Antworten deutlich. *„Help heal the planet and the way we behave and relate to her while helping people“* fasst US-Gründer 3 den Gründungsgrund zusammen. *„After working in various NGOs we wanted to do something in reality.”* berichtet der schwedische Gründer 20. *„Die Biobauern unserer Region wollten besseren Absatz plus besseren Milchpreis.”* sagt der Mitgründer 24 einer deutschen Biomolkerei. Am pointiertesten ordnet der dänische Gründer 38 die Gründung politisch ein: *„At the time we founded our company there were very few organic products and the trend of the young in 1970 (which I was) was to save the world: anti-atomic – biodynamic.“*

In das Bild der gesellschaftsverändernden Gründung passt auch, dass die Mehrheit der Grünen GründerInnen früher in der Umweltbewegung aktiv war oder dies immer noch ist.

Tab. 5.19: Aktivität der GründerInnen in der Umweltbewegung

Waren oder sind Sie in der Umweltbewegung aktiv?	Nordeuropa	USA	Deutschland	Gesamt
Ja, früher	7	5	8	20
Ja, ich bin noch aktiv	4	5	5	14
Nein	6	4	6	16

Dabei verwundert es nicht, dass sich die Mehrheit der ehemals Aktiven aus der aktiven Arbeit zurückgezogen hat, denn die Gründung und Leitung eines Unternehmens wird Grüne GründerInnen genauso in Anspruch nehmen wie alle anderen InhaberInnen auch. Vor dem Hintergrund der bekannten Überlastung dieser Personengruppe[210] scheint eher überraschend, dass 28% der Befragten zum Zeitpunkt der Befragung immer noch aktiv sind[211]. Auch Ripsas (2002: 18) findet,

[210] So weist z. B. van Sommeren schon 1994 im Kontext des Umweltmanagement auf den Mangel an Zeit und Kapazität als „zentrales Problem der KMU“ hin (van Sommeren 1994: 30). Auch Hillary (1999: 4) und Hitchens et al. (2003: 180 und 204) sehen Kapazitätsengpässe als zentrale Hemmnisse für die Durchführung umweltbezogener Maßnahmen an.

[211] Im Detail ist interessant, dass von den GründerInnen der 25 seit 1993 gegründeten Unternehmen 56 % aktiv waren (40 %) oder sind (16 %), von den GründerInnen der 15 zwischen 1983 und 1992

dass alle sieben von ihm befragten Umweltschutzgründer vor der Gründung zumindest privat ökologisch aktiv und politisch interessiert und engagiert waren.

Ein weiterer Hinweis, dass aber auch in Grünen GründerInnen eine auf das persönliche Ziel „Unternehmensführung an sich“ gerichtete Komponente existiert, ergibt sich aus den Antworten auf die Frage „Können Sie sich vorstellen, ein Unternehmen ohne ökologische Orientierung zu gründen?“ 10 von 14 US-GründerInnen und 12 von 17 nordeuropäischen GründerInnen können sich das vorstellen, während 13 von 19 deutschen GründerInnen in einem „Nein“ eher ökologische Entschiedenheit durchscheinen lassen. Insgesamt ist aber für 28 von 50 GründerInnen diese Perspektive vorstellbar.

5.3.2.3 Das Umweltbewusstsein grüner GründerInnen

Das Umweltbewusstsein grüner GründerInnen wurde durch Abfrage der Zustimmung zu oder Ablehnung von sechs Aussagen sowie durch die Beurteilung der Bedeutung von sieben Bereichen des Umweltschutzes beurteilt. Die Bedeutung dieser sieben Bereiche wurde mit 1 (nicht wichtig) bis 4 (sehr wichtig) bewertet und aus den Antworten der Mittelwert errechnet.

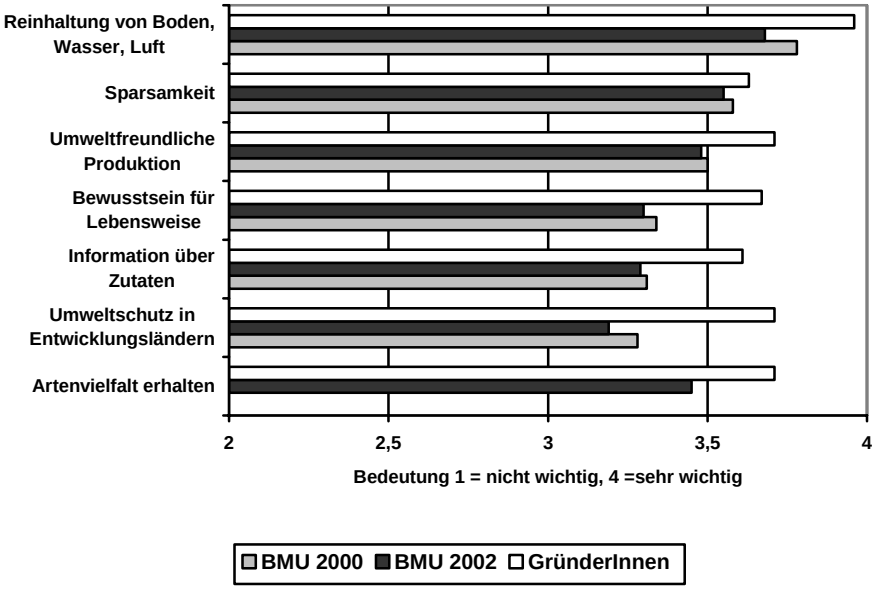
gegründeten Unternehmen 80 % aktiv waren (40 %) oder sind (40 %) und von den GründerInnen der 7 zwischen 1973 und 1982 gegründeten Unternehmen 86 % aktiv waren (43 %) oder sind (43 %). Scheinbar wirkt sich also die politische Kultur aus der Gründungszeit des Unternehmens, die für die GründerInnen meist die Zeit als junge Erwachsene gewesen sein dürfte, langfristig auf deren politische Aktivität aus.

Tab. 5.20: Umweltbewusstsein grüner GründerInnen

Für wie wichtig halten Sie die folgenden Bereiche des Umweltschutzes?	Nordeuropa	USA	Deutschland	Gesamt
.. für die Reinhaltung von Wasser, Boden und Luft sorgen	3,88	4,00	4,00	3,96
.. sparsamer mit Energievorräten und Rohstoffen umgehen	3,59	3,77	3,58	3,59
.. umweltfreundliche Produktionsweisen fördern	3,59	3,92	3,68	3,69
.. das Bewusstsein für eine gesunde Lebensweise stärken	3,41	3,77	3,84	3,63
.. mehr informieren über gesundheits- und umweltgefährdende Produkte und Zusätze	3,53	3,92	3,47	3,55
.. einen verbesserten Umweltschutz in Entwicklungsländern fördern	3,76	3,77	3,63	3,71
.. die Artenvielfalt in der Landwirtschaft erhalten	3,65	3,85	3,68	3,69
Durchschnitt	3,63	3,86	3,70	3,72

Generell beurteilten die GründerInnen aus allen Ländern alle Umweltschutzbereiche als wichtig bis sehr wichtig, was nicht überrascht. Aussagekräftig ist daher erst der Vergleich mit den Ergebnissen der repräsentativen Umfrage in der (deutschen) Bevölkerung, „Umweltbewusstsein in Deutschland“ (BMU 2000 und BMU 2002).

Abb. 5.2: Umweltbewusstsein grüner GründerInnen im Vergleich zur deutschen Bevölkerung – Bedeutung von Themen



Auch die deutsche Bevölkerung sieht sämtliche Bereiche als wichtig bis sehr wichtig an. Trotzdem wird fast allen Bereichen[212] durch die GründerInnen nochmals eine deutlich höhere Bedeutung zugeschrieben. Besonders deutlich wird dies am Aspekt, „einen verbesserten Umweltschutz in Entwicklungsländern fördern", welcher durch die Bevölkerung als am wenigsten bedeutend gesehen wird, während die GründerInnen diesen gemeinsam mit den Aspekten „umweltfreundliche Produktionsweisen fördern" und „die Artenvielfalt in der Landwirtschaft erhalten[213]" auf die zweitwichtigste Position setzen.

[212] Ausnahme ist die Bedeutung des sparsamen Umgangs mit Energievorräten und Rohstoffen, die von den GründerInnen als nur wenig bedeutender eingeschätzt wird als von der Bevölkerung.

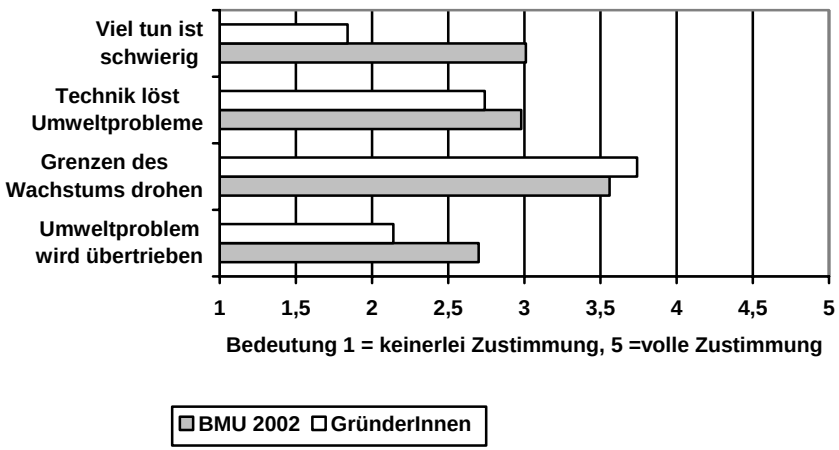
[213] Zum Aspekt Artenvielfalt ist anzumerken, dass dieser erst im Jahr 2002 in die repräsentative BMU-Umfrage aufgenommen wurde. Die Frage an die GründerInnen bezog sich dabei auf die „Erhaltung der Artenvielfalt in der Landwirtschaft", während das BMU nach der Bedeutung fragte, die „die Verhinderung des Aussterbens von Tier- und Pflanzenarten" für die Befragten hat.

Als weiterer Maßstab zur Messung des Umweltbewusstseins wurde der Grad der Zustimmung zu einigen Aussagen verwendet, der seit 1996 in der Studie „Umweltbewusstsein in Deutschland“ angewendet wird:

1. Für jemanden wie mich ist es schwierig, viel für die Umwelt zu tun.
2. Wissenschaft und Technik werden viele Umweltprobleme lösen, ohne dass wir unsere Lebensweise ändern müssen.
3. Es gibt Grenzen des Wachstums, die unsere industrialisierte Welt schon überschritten hat oder sehr bald erreichen wird.
4. Nach meiner Einschätzung wird das Umweltproblem in seiner Bedeutung von vielen Umweltschützern stark übertrieben.

Zunächst überrascht nicht, dass die GründerInnen durchaus nicht, so wie der Durchschnitt der Bevölkerung, Schwierigkeiten sehen, etwas für die Umwelt zu tun, denn die Gründung selbst wird ja bereits als wirksamer und aktiver Beitrag gesehen.

Abb. 5.3: Umweltbewusstsein grüner GründerInnen im Vergleich zur deutschen Bevölkerung - Aussagenzustimmung



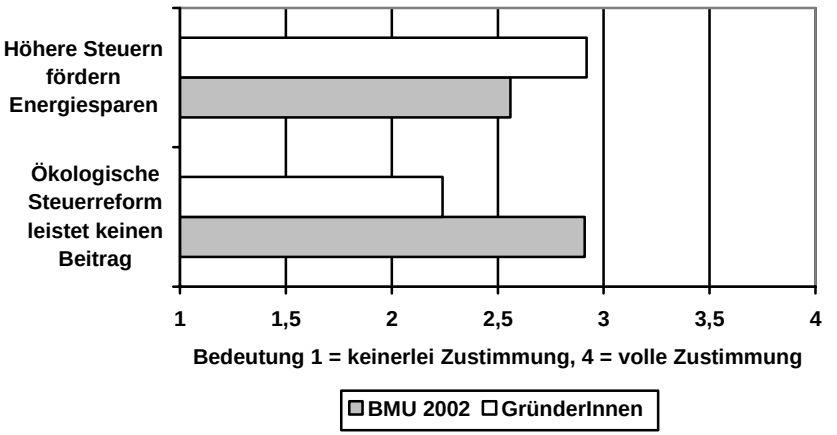
Kleinere Unterschiede bestehen hinsichtlich der drei polarisierenden Aussagen, auch hier wieder zeigt sich aber, dass die GründerInnen eine durchweg ökologisch radikalere Position haben: So ist ihr Vertrauen in Technik und Wissenschaft als

Problemlöser niedriger, sie sind sich der Grenzen des Wachstums bewusster und sie sehen durchaus nicht, dass das Umweltproblem durch Umweltschützer in seiner Bedeutung stark übertrieben wird.

Ähnlich stellen sich auch die Unterschiede zwischen Grünen GründerInnen und Bevölkerung hinsichtlich der Beurteilung von Energiesteuern und ökologischer Steuerreform dar. Hier wurden zwei Aussagen gemacht:

1. Höhere Energiesteuern regen zum Energiesparen an und entlasten dadurch die Umwelt.
2. Eine ökologische Steuerreform leistet keinen Beitrag zur Lösung der Umweltprobleme.

Abb. 5.4: Umweltbewusstsein grüner GründerInnen im Vergleich zur deutschen Bevölkerung - Aussagenzustimmung



Auch hier zeigt sich eine Einstellung der GründerInnen, die sowohl – für UnternehmerInnen wohl eher untypisch – Vertrauen in die Lenkungswirkung von Energiesteuern haben als auch in deutlich höherem Maße einer ökologischen Steuerreform vertrauen, als dies für die Gesamtbevölkerung gilt.

Insgesamt ist festzuhalten, dass Grüne GründerInnen Umweltthemen wichtiger nehmen als die Gesamtbevölkerung, eher Grenzen sehen, weniger Vertrauen in Technik und Wissenschaft haben, aber mehr Vertrauen in ökonomische Instrumente des Steuerrechts. In keinem einzigen der gefragten Aspekte sind sie weniger

umweltbewusst als die repräsentative Stichprobe. Es kann also von einem überdurchschnittlichen Umweltbewusstsein ausgegangen werden.

5.3.2.4 Der ökonomische Erfolg grüner GründerInnen

Da die Beurteilung des ökonomischen Erfolges einer Unternehmung anhand *eines* Spitzenindikators kaum möglich ist[214], wurden in Anlehnung an eine von Hitchens et al. (2003: 11 f.) entwickelte Methodik vier Kenngrößen abgefragt: Gewinn, realisiertes und erwartetes Wachstum sowie Exportanteil. Daneben lässt auch die Größe der Unternehmung gemessen durch Umsatz und Mitarbeiterzahl unter Beachtung des Firmenalters Rückschlüsse auf den Gründungserfolg zu.

Tab. 5.21: Gewinn der Unternehmen der GründerInnen

Wie schätzen Sie Ihren Gewinn ein?	Nordeuropa	USA	Deutschland	Gesamt
Verlust	1	4	2	7
Null/Break-even	5	2	5	12
Kleiner Gewinn (<10 %)	9	5	11	25
Guter Gewinn (>10 %)	2	2	1	5
Keine Angabe		1		1

Der Anteil von Unternehmen mit Gewinn lag dabei insgesamt bei 61 %, in Nordeuropa bei 65 %, in den USA bei 50 % und in Deutschland bei 66 %. Hitchens et al. (2003: 120) fanden bei Obst- und Gemüseverarbeitern in Deutschland einen entsprechenden Anteil von 85 %. Gemessen hieran schneiden die Gründungen etwas schlechter ab. Clausen et al. dokumentieren für zwei andere Branchen den entsprechenden Wert mit 59 % der Firmen mit Gewinn in der Möbelverarbeitung (2002: 53) sowie 66 % der Firmen mit Gewinn in der Textilveredelung (2002: 87). Vergleicht man den Gewinnanteil von 66 % der grünen Lebensmittelunternehmen hiermit, so erscheint er eher durchschnittlich.

[214] Siehe hierzu umfangreich z. B. Fichter 1998.

Tab. 5.22: Wachstumserwartung der Unternehmen der GründerInnen

Welches Absatzwachstum erwarten Sie in den nächsten drei Jahren?	Nordeuropa	USA	Deutschland	Gesamt
Wachstum	15	13	13	41
Stabilität	2	0	6	8
Schrumpfung	0	0	0	0
Keine Angabe		1		1

Ein ausgesprochen hoher Anteil von 85 % erwartet Wachstum und ein Schrumpfen wird von keiner der GründerInnen vorhergesehen. Auch diese positive Erwartung ist in einem optimistischen Branchenkontext zu sehen. Hitchens et al. (2003: 120) fanden bei Obst- und Gemüseverarbeitern in Deutschland einen entsprechenden Optimisten-Anteil von 64,7 %.[215]

Die Gründungen scheinen sich auch auf den Exportmärkten gut einzuführen. Für die nordeuropäischen Gründungen errechnet sich ein Exportanteil[216] von 43 % der produzierten Waren, für die US-Gründungen von 16 % und für die Deutschen von 6,3 %. Insbesondere der hohe Exportanteil der nordeuropäischen Gründungen beeindruckt. Für die deutschen Obst- und Gemüse verarbeitenden Unternehmen dokumentieren Hitchens et al. (2003: 128) einen Exportanteil von 7,1 % , was nur wenig über dem Wert der Gründungen liegt.

Die Unternehmen erreichen – obwohl viele Unternehmen ihre Gründung auf nach 1990 datieren - in 2002 durchaus für den Mittelstand typische Umsätze. Die Durchschnittsumsätze in Nordeuropa betragen 7,8 Mio. €, in den USA 13 Mio. $ und in Deutschland 5,5 Mio. €. Die Zahl der Beschäftigten beträgt im Durchschnitt in Nordeuropa 27, in den USA 41 und in Deutschland 15. Um aber wirklich groß zu werden dauert es offenbar einige Zeit. Mit einer Ausnahme (Gründung 1987) sind alle Gründungen, die es auf 50 oder mehr Beschäftigte gebracht haben, älter als 19 Jahre.

[215] Die entsprechenden Vergleichswerte der beiden anderen Branchen sind hier 50 % Wachstumserwartung in der Möbelindustrie (Clausen et al. 2002: 53) und 43 % Wachstumserwartung in der Textilveredelung (Clausen et al. 2002: 87).

[216] Abgefragt wurde der Exportanteil in %. Hieraus wurde für jedes Unternehmen der Wert der Exporte als Umsatzanteil errechnet und für die Regionen aufsummiert. Anschließend wurde dieser Wert durch die gesamte Umsatzsumme der Unternehmen der Region dividiert.

Das realisierte Wachstum der Unternehmen der GründerInnen in den Jahren 1997 bis 2002 lag insgesamt bei 30 %, in Nordeuropa bei 62 %, in den USA bei nur 10 % und in Deutschland bei 44 %. Die höchsten Wachstumsraten werden – wenig überraschend – durch die jungen und noch kleinen Unternehmen erzielt.

5.3.2.5 Gründerinnen und Gründer

An der Befragung beteiligten sich 43 Gründer und 7 Gründerinnen. Zur Frage der Bedeutung von Genderaspekten bei der Gründung ist es interessant, die Antworten der beiden Gruppen zu vergleichen. Dabei ist eine aussagekräftige Beurteilung des Zahlenmaterials in Anbetracht der geringen Stichprobe der von Frauen geführten Unternehmen (7) kaum möglich, die Auswertung kann also bestenfalls zu neuen Fragen führen[217].

Während von den 43 Gründern 25 Alleingründer oder Alleineigentümer sind, trifft dies nur für eine von sieben Gründerinnen zu. Sechs von sieben Gründerinnen sind also kooperativ im Team aktiv. Die Gründungsmotive der Gründerinnen sind ähnlich, aber etwas stärker polarisiert. So spielen weder die „Notsituation" noch das „Selbstständigkeitsstreben" für die sieben Gründerinnen irgendeine Rolle[218]. Der Anteil der Gründerinnen, die eine „ökologische Notwendigkeit" für die Gründung sehen, ist dagegen leicht höher als der entsprechende Anteil der Gründer.

Tab. 5.23: Bedeutung der Gründungsmotive

	Notsituation		Marktchance		Selbständig-keitsstreben		Ökologische Notwendigkeit	
	M	**F**	**M**	**F**	**M**	**F**	**M**	**F**
Sehr wichtig			12	4	7		20	4
Wichtig	3		17	1	4		10	2
Unklar	1		4				3	
Eher unwichtig	2		2		2		1	1
Nicht wichtig	36	7	7	2	29	7	8	

[217] Aus Gründen der Wissenschaftlichkeit dieser Empirie wäre es zwar eigentlich richtig, die folgenden Auswertungen nicht zu dokumentieren. Dann aber würde der Genderaspekt ein weiteres Mal, wie so oft, unter den Tisch fallen.

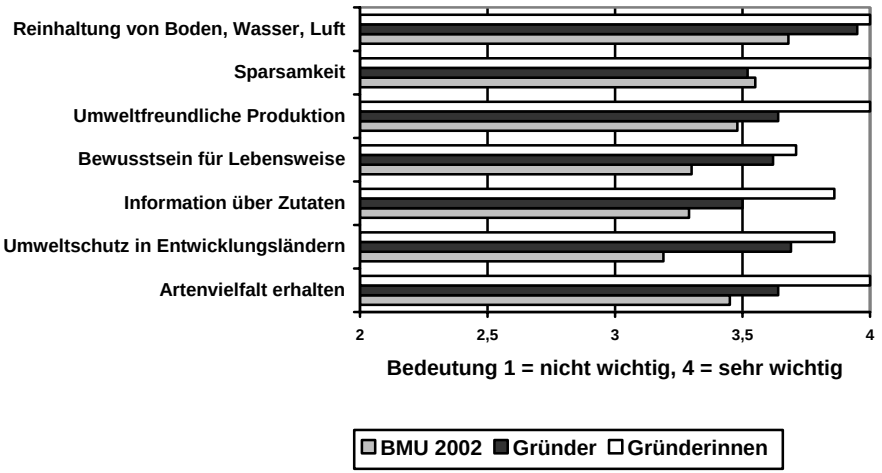
[218] Auch bei der Selbsteinschätzung der Persönlichkeitseigenschaften wird ein geringerer Drang zur Selbständigkeit bei den Gründerinnen deutlich.

Hinsichtlich der Bedeutung des persönlichen Profitmotivs in Abwägung gegen die Ziele „Profit für die Weiterentwicklung des Unternehmens“ und „Hohe Absatzzahlen zur Veränderung der Gesellschaft“ bestehen keine nennenswerten Unterschiede.

Weiter ist auffällig, dass der höchste Bildungsabschluss der Gründerinnen niedriger ist. Haben 60 % der Gründer einen Hochschulabschluss, so sind dies nur zwei von sieben Gründerinnen. Nur eine von sieben Gründerinnen verfügt über nennenswerte Branchenerfahrungen, während dies 19 von 43 Gründern so einschätzen[219].

In noch stärkerem Maße als die Gründer (39 von 43) sehen alle sieben Gründerinnen ihre Gründung als persönlichen Beitrag dazu, die Gesellschaft ökologischer zu gestalten. Während ein Drittel der Gründer nie in der Umweltbewegung aktiv war, gilt dies nur für eine von sieben Gründerinnen. Ein etwas höherer Anteil der Gründerinnen (vier von sieben gegenüber 18 von 43 Gründern) kann sich die Gründung eines Unternehmens ohne ökologische Orientierung nicht vorstellen.

Abb. 5.5: Umweltbewusstsein grüner Gründerinnen und Gründern im Vergleich



[219] Diese antworten mit 4 oder 5 auf einer 5-teiligen Skala.

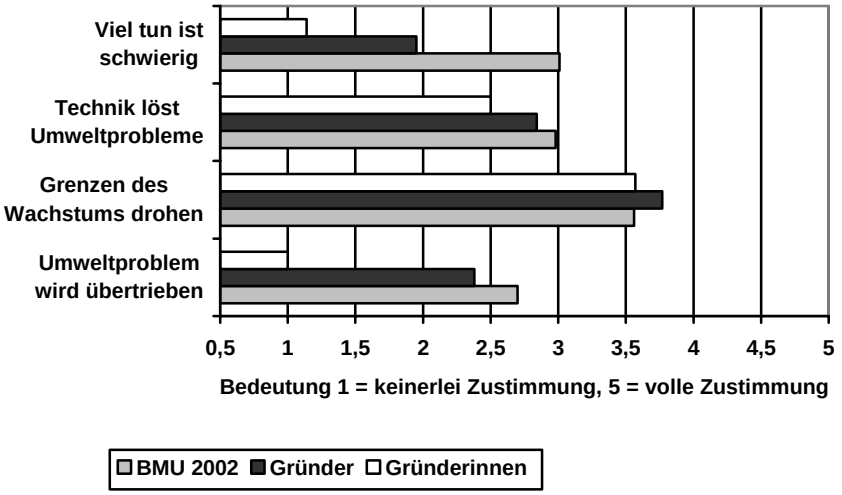
Gemessen an der Einschätzung der Bedeutung verschiedener Bereiche des Umweltschutzes zeigen sich die Gründerinnen als noch umweltbewusster als die Gründer. Verwirrend ist das Ergebnis hinsichtlich der Bedeutung des „sparsamen Umgangs mit Energievorräten und Rohstoffen". Schlägt man die „Sparsamkeitsstrategie" den Ökoeffizienzstrategien zu, dann wäre gerade hier mit einiger Berechtigung männlich-ökonomisches Rationalitätsdenkens zu vermuten[220], aber dies scheint nicht berechtigt. Gerade die Sparsamkeitsstrategie scheint den Gründern sogar minimal weniger bedeutend als dem Bevölkerungsquerschnitt, während die sieben Gründerinnen ihn mit maximaler Bedeutung bewerten. Der „sparsame Umgang mit Energievorräten und Ressourcen" könnte daher auch als Beitrag zur Sicherung des Ressourcennachschubs verstanden worden sein.

Auch bei der Zustimmung zu Aussagen tritt bei den Gründerinnen fast durchgängig ein höheres Maß an Umweltbewusstsein zu Tage. Gründerinnen finden es überhaupt nicht schwierig, etwas für den Umweltschutz zu tun, und dies in noch deutlich höherem Maße als die Gründer. Sie glauben noch weniger an die problemlösende Wirkung von Wissenschaft und Technik und meinen keineswegs, dass das Umweltproblem von Umweltschützern übertrieben würde[221]. Nur hinsichtlich der Beurteilung von Grenzen des Wachstums sind kaum Unterschiede zu den Gründern festzustellen.

[220] Nach Georg Müller-Christ (2003: 246) dominiert die Ökoeffizienzperspektive die Umweltmanagementforschung. Dies führt dazu, dass die Ressourcensicherung nicht so viel Beachtung erfährt, wie erforderlich wäre, denn: *„Im Umweltschutz müssen die Reproduktionsbedingungen der Natur deutlicher berücksichtigt werden, bis hin zur aktiven Förderung des Ressourcennachschubs"* (Müller-Christ und Remer 1999: 85). Gerade aber in der Fokussierung auf Effizienz der Produktion in Verbindung mit dem *„Ausblenden der reproduktiven Tätigkeiten …. auch im Diskurs um Nachhaltigkeit"* sehen Adelheid Biesecker et al. (2000: 9) vor allem männliche Lebensentwürfe gespiegelt.

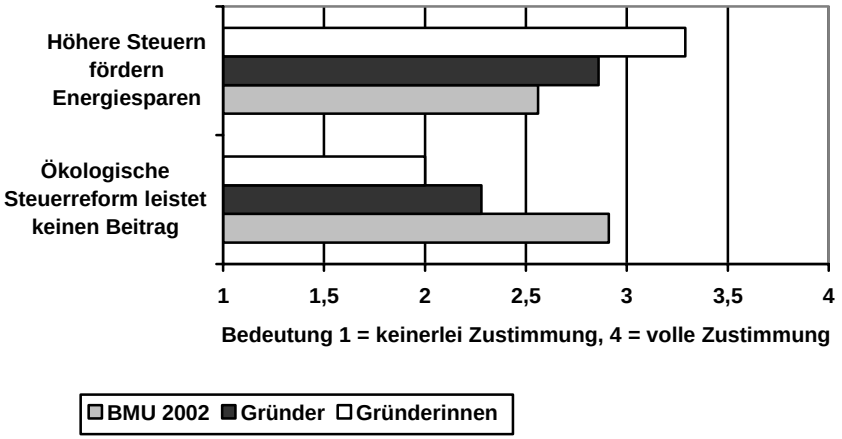
[221] Alle sieben Gründerinnen stimmten der Aussage „Nach meiner Einschätzung wird das Umweltproblem in seiner Bedeutung von vielen Umweltschützern stark übertrieben" überhaupt nicht zu.

Abb. 5.6: Umweltbewusstsein grüner Gründerinnen und Gründer im Vergleich



Auch die Meinungen der Gründerinnen zu Energiesteuern und ökologischer Steuerreform sind nochmals ökologisch engagierter als diejenigen der Gründer.

Abb. 5.7: Umweltbewusstsein grüner Gründerinnen und Gründer im Vergleich



Insgesamt zeigt sich bei den Gründerinnen – bei aller Vorsicht in der Auswertung - eine insgesamt umweltbewusstere bzw. kompromisslosere Haltung als bei den

Gründern. Unterscheiden sich die Gründer in ihrem Meinungsspektrum von der deutschen Bevölkerung, so ist zwischen Gründerinnen und Gründern ein weiterer Unterschied in dieselbe Richtung festzustellen.

Wie erfolgreich sind aber nun die Unternehmen, die durch Frauen gegründet bzw. von ihnen geführt werden? Vier der Gründerinnen geben nur bis zu 4 Beschäftigte an, eine 10, eine 45 und eine 115. Im Durchschnitt sind es 25 Beschäftigte in den Unternehmen der Gründerinnen und 35 bei den Gründern. Die kleinere Unternehmensgröße durfte nach den Ergebnissen anderer Studien, die bei Helene Jonson Ahl (2001) zusammengefasst sind, auch erwartet werden (vgl. Abschnitt 3.3). Die Wachstumsrate der Gründerinnen liegt mit 29 % in den 5 Jahren von 1997 bis 2002 ähnlich hoch wie mit 33 % bei den Gründern[222]. Der Wert der Exporte bezogen auf den Gesamtumsatz aller Unternehmen[223] der Gruppe liegt bei 11,3 % bei den Gründerinnen gegenüber 26,7 % bei der Gruppe der Gründer. Berichten 28 von 43 Gründern über Gewinn, so tun dies nur zwei von sieben Gründerinnen, drei erwarten break-even, zwei einen Verlust. Nur hinsichtlich des erwarteten Wachstums sind die Gründerinnen optimistischer: Sie erwarten alle Wachstum in den nächsten drei Jahren. Auch der Anteil, der über durch den Wettbewerb kopierte Produkte berichtet, ist ähnlich hoch. Sowohl Jonson Ahl (2001) als auch Brüderl et al. (1998) verweisen zum betrieblichen Erfolg auf ähnliche Erkenntnisse, wobei der geringere Erfolg der von Frauen geführten Unternehmen sich meist mit dem Einfluss einer geringeren Humankapital- und auch Kapitalausstattung erklären ließ (vgl. Abschnitt 3.3). Auch in dieser Studie sind sowohl erhebliche Nachteile der Frauen in der Humankapitalausstattung (höchster Bildungsabschluss und weniger Branchenerfahrung) als auch ein etwas geringerer Unternehmenserfolg zu beobachten. Auf einen geringeren Erfolg der Gründerinnen gegenüber den Gründern bei sonst gleichen Bedingungen kann daher nicht geschlossen werden.

[222] Trotz ihrer Antworten zur Alternativfrage „Hohe Absatzzahlen meiner Produkte verändern die Gesellschaft, und ich sehe sie als wichtigsten Erfolg für mich.“ bzw. „Persönlicher Profit ist mein wichtigster Erfolg.“, in der die Gründerinnen (wie die Gründer) mehrheitlich hohe Absatzzahlen bevorzugen, kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass die Gründerinnen Wachstum in geringerem Maße anstreben als die Gründer. Hierzu würde die Erkenntnis von Brüderl et al. (1998: 148) passen, die bei Frauen eine eher geringe Tendenz finden, den Mitarbeiterstab aufzustocken, und dies darin begründet sehen, *„daß Frauen ihre Betriebe eher durch Konsolidierung als durch Expansion abzusichern versuchen“*.

[223] Hier lagen nur Umsatz- und Exportdaten von 4 Unternehmen von Gründerinnen und 34 Unternehmen von Gründern vor.

5.3.2.6 Gründungen in Kooperation

An der Befragung beteiligten sich 26 AlleingründerInnen und AlleineigentümerInnen und 24 GründerInnen, die sich als MitgründerIn bzw. MiteigentümerIn einstufen. Auch hier scheint es interessant, die Antworten der beiden Gruppen zu vergleichen[224]. Zunächst fällt eine Abhängigkeit von der Region auf, in der gegründet wurde: So gründen in den USA 65 % zusammen mit anderen, in Nordeuropa 57 % aber in Deutschland nur 26 %![225] Während 42 % der Männer kooperativ gründen, trifft dies auf 86 % der Frauen zu. TeamgründerInnen geben ein schlechteres Ausbildungsniveau an als AlleingründerInnen: 38 % ohne Ausbildung und 50 % mit Universitätsabschluss bei den TeamgründerInnen stehen 27 % ohne Ausbildung und 62 % mit Universitätsabschluss bei den AlleingründerInnen gegenüber.

Hinsichtlich der Gründungsmotive finden sich zwei Unterschiede: zum einen, dass für die TeamgründerInnen die Marktchance in den stark wachsenden Märkten für ökologische Lebensmittel ein relativ bedeutenderes Motiv war als für die AlleingründerInnen, zum anderen, dass 38 % der AlleingründerInnen „schon in der Branche waren und Wert auf Selbständigkeit legten“, während dies nur auf 13 % der TeamgründerInnen zutraf.

Interessant sind die Unterschiede hinsichtlich der Einschätzung von Persönlichkeitsmerkmalen:

[224] Gründungsteams erfreuen sich bisher offenbar keiner besonderen Aufmerksamkeit. Christina Dreier (2001) fand als Ergebnis mühevoller Empirie wenig überraschend heraus, dass ein positiv signifikanter Zusammenhang zwischen Interaktionsqualität im Gründungsteam und Unternehmenserfolg besteht, und ermittelt auch einiges zu den Einflussgrößen auf die Interaktionsqualität. Leider bleiben bei ihr Unterschiede zu AlleingründerInnen unberücksichtigt.

[225] Der KfW Gründungsmonitor (Nicole Lehnert 2004: 11) weist für Vollerwerbsgründungen einen Teamgründungsanteil von 16% aus. Ripsas (2001: 21) stößt dagegen bei Umweltschutzgründern in sieben Interviews in Deutschland nur auf Teamgründungen.

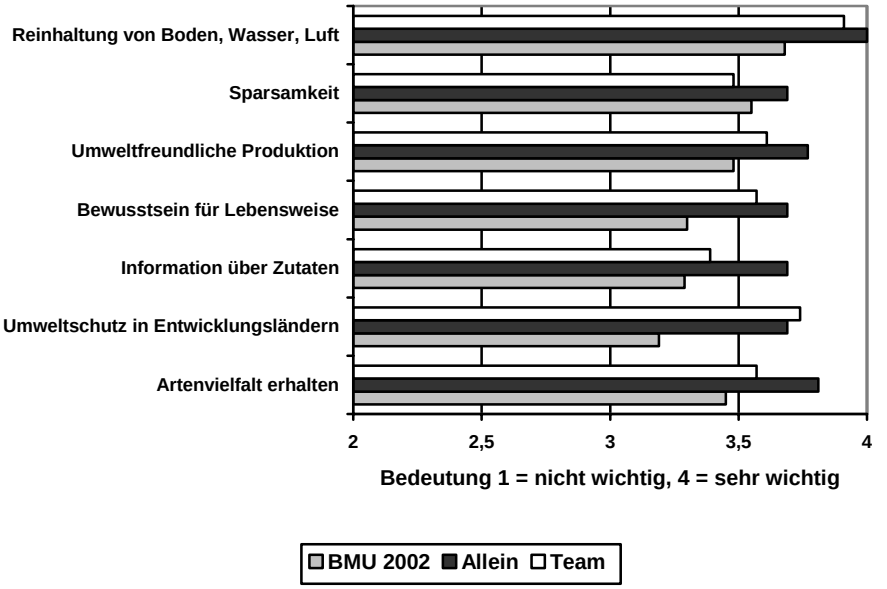
Tab. 5.24: Selbsteinschätzung von Persönlichkeitseigenschaften von Allein- und TeamgründerInnen

Einstufung auf 1 bis 5 Skala		1	2	3	4	5	
Für mich ist Selbstständigkeit sehr wichtig.	Allein	16	4	4	1	1	Selbstständigkeit ist nicht mein Hauptziel.
	Team	8	5	3	3	3	
Ich bin letztlich keine besonders kreative Person.	Allein	0	1	5	6	14	Ja, ich denke, ich bin sehr kreativ.
	Team	0	1	5	10	6	
Ich versuche, Risiken zu vermeiden.	Allein	1	3	3	5	14	Wenn nötig, gehe ich Risiken ein.
	Team	0	0	8	8	6	
Kommunikation gehört nicht zu meinen speziellen Stärken.	Allein	1	1	8	10	6	Ich bin ein recht guter Kommunikator.
	Team	0	3	7	2	10	
Zum Gründungszeitpunkt war ich neu in der Branche.	Allein	6	3	2	6	9	Zum Gründungszeitpunkt war ich schon Branchenspezialist.
	Team	8	5	3	4	1	

Gegenüber den AlleingründerInnen halten sich die TeamgründerInnen für weniger auf Selbständigkeit orientiert, weniger kreativ, aber deutlich kommunikativer. Hinsichtlich des Risikoaspektes sind die Alleingründer extremer: Deutlich mehr meinen, dass sie Risiken wenn nötig eingehen und einige wenige versuchen die Risikovermeidung, während die TeamgründerInnen zu moderat risikofreudigen Einschätzungen neigen. Ein weiterer deutlicher Unterschied besteht in der höheren Branchenerfahrung, die sich die AlleingründerInnen zuschreiben.

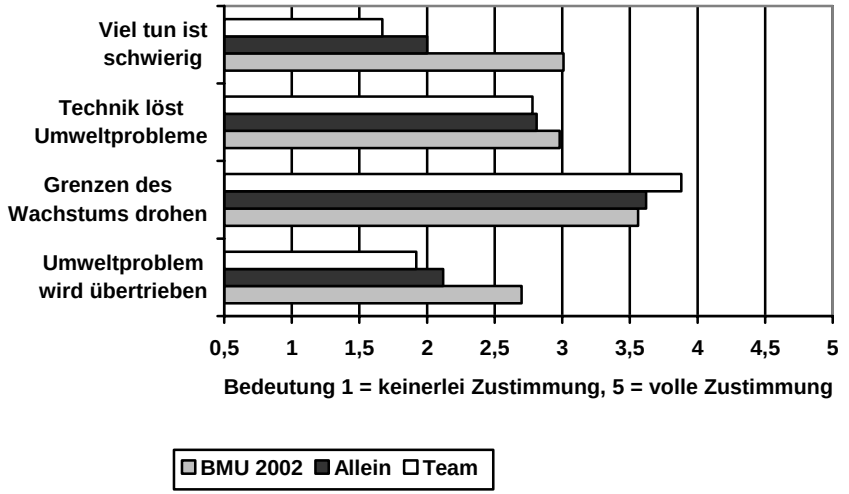
Bei einer ganzen Reihe von Fragen zur (politischen) Motivation bestehen kaum größere Unterschiede. Einzelne Aspekte weisen auf ein noch höheres politisches Engagement der AlleingründerInnen hin: So sind oder waren 73 % von ihnen (gegenüber 63 %) in der Umweltbewegung aktiv, obwohl bei einer AlleininhaberIn von einer noch höheren Arbeitsbelastung ausgegangen werden kann und damit die meist ehrenamtliche Aktivität noch mehr Engagement erfordern dürfte. Die Antworten zur Frage des Umweltbewusstseins fallen widersprüchlich aus.

Abb. 5.8: Umweltbewusstsein von Allein- und TeamgründerInnen im Vergleich



Während Abbildung 5.8 erkennen lässt, dass AlleingründerInnen die Bedeutung der meisten Umweltthemen höher bewerten als TeamgründerInnen, zeigt Abbildung 5.9 dass die TeamgründerInnen – um ein weniges - ökologisch pointiertere Positionen einnehmen.

Abb. 5.9: Umweltbewusstsein von Allein- und TeamgründerInnen im Vergleich



Die erhobenen Informationen zum ökonomischen Erfolg der Unternehmen liefern kein klares Bild[226]. So sind die Unternehmen von AlleingründerInnen und TeamgründerInnen im Jahr der Erhebung 2002 annähernd gleich groß, im Durchschnitt sind 32 Beschäftigte in Unternehmen von Gründungsteams und 33 in Unternehmen von AlleingründerInnen tätig. Die Wachstumsrate der Unternehmen von Gründungsteams liegt aber bei 59 % in den 5 Jahren von 1997 bis 2002 gegenüber nur 17 % bei den Unternehmen von AlleingründerInnen. Der Wert der Exporte bezogen auf den Gesamtumsatz aller Unternehmen[227] der Gruppe liegt bei 31,8 % bei den Teamgründungen gegenüber 23,6 % bei der Gruppe der AlleingründerInnen. Berichten 20 von 26 AlleingründerInnen über Gewinn, so tun dies nur 10 von 23 TeamgründerInnen, neun erwarten break-even, vier einen Verlust. Hinsichtlich des erwarteten Wachstums sind beide Gruppen ähnlich optimistisch. Auch der Anteil, der über durch den Wettbewerb kopierte Produkte berichtet, ist ähnlich hoch. Während also die Unternehmen der TeamgründerInnen

[226] Albach (1998: 6) berichtet dagegen von steigender Wahrscheinlichkeits des Gründungserfolgs bei technologieorientierten Teamgründungen, wenn das Team aus einem Techniker oder Naturwissenschaftler und einem Betriebswirt besteht.

[227] Hier lagen nur Umsatz- und Exportdaten aus Unternehmen von 23 AlleingründerInnen und 18 TeamgründerInnen vor.

schneller wachsen und stärker exportieren, liegen sie hinsichtlich des Gewinnes deutlich hinter denjenigen der AlleingründerInnen.

5.3.3 Fazit aus der Befragung von GründerInnen im ökologischen Lebensmittelsektor

Die Befragung von GründerInnen im ökologischen Lebensmittelsektor hat gezeigt, dass solche Gründungen kaum aus Notsituationen und nur mit untergeordneter Bedeutung aus einem Selbständigkeitsstreben heraus erfolgen. Vielmehr ist das dominierende Motiv die Absicht, zum Wachstum der ökologischen Landwirtschaft und zur Verbreitung des Konsums ökologischer Lebensmittel beizutragen. Damit steht „die Sache" als Hauptmotiv im Vordergrund, was auch in der relativen Bewertung des Profits als persönliche Motivation bzw. persönlicher Erfolg deutlich wird: Die große Mehrheit der Befragten sieht die Verwendung von Gewinn zum Ausbau des Unternehmens als bedeutender an als den persönlichen Profit und eine ebenso große Mehrheit sieht in hohen Absatzzahlen – die aufgrund des Produktes für eine Veränderung der Gesellschaft stehen – einen wichtigeren Erfolg als in persönlichem Profit. Damit kann die dem neoliberalen Wirtschaftsmodell zu Grunde liegende Bedeutung des Profitmotivs für diese GründerInnen deutlich in Frage gestellt, wenn nicht gar widerlegt werden. Konsequenterweise sehen fast alle Grünen GründerInnen ihre Gründung als Beitrag dazu, die Gesellschaft ökologischer zu gestalten und etwa zwei Drittel waren oder sind noch in der Umweltbewegung aktiv[228].

Grüne GründerInnen scheinen aber dabei keineswegs „naive Idealisten" zu sein, die angesichts der guten Sache den Realitätssinn verlieren. Dagegen spricht unter anderem ihre überdurchschnittliche Qualifikation. Eine Reihe von

[228] In einer vergleichenden Untersuchung von Grünen GründerInnen und BiotechgründerInnen auf Basis eines ähnlichen Fragebogens kann Sigle (2004: 70 ff.) zeigen, dass in einigen dieser Punkte deutliche Unterschiede bestehen. So sehen sich die BiotechgründInnen eher durch Naturschutzrecht eingeschränkt, denken eher, dass das Umweltproblem durch Umweltschützer übertrieben wird und zeigen mehr Vertrauen in Wissenschaft und Technik als Problemlöser. Weiter haben BiotechgründInnen einen eher wissenschaftlichen Hintergrund, verfügen über deutliche Branchenerfahrung und wollen durch ihr spezielles Know-how Marktchancen erschließen, wobei ihnen auch persönlicher Profit erheblich wichtiger ist. Ihr Leitbild ist deutlich mehr auf Öko-Effizienz gerichtet als das der Grünen GründerInnen, die eher ein Konsistenzleitbild verfolgen. In den Netzwerkbeziehungen zeigt sich, dass die bei den Grünen GründerInnen zahlreich vorhandenen ökologisch-nachhaltig orientierten Partner bei den BiotechgründerInnen eher die Ausnahme darstellen.

Persönlichkeitseigenschaften, die immer wieder Entrepreneuren zugeschrieben werden, nehmen sie für sich in Anspruch, wobei die Antworten aus den USA dem Entrepreneurship-Ideal[229] am stärksten entsprachen.

Weiter ist festzuhalten, dass Grüne GründerInnen Umweltthemen wichtiger nehmen als die Gesamtbevölkerung, eher Grenzen des Wachstums sehen, weniger Vertrauen in Technik und Wissenschaft haben, aber mehr Vertrauen in ökonomische Instrumente des Steuerrechts. In keinem einzigen der gefragten Aspekte sind sie weniger umweltbewusst als die repräsentative (deutsche) Stichprobe. Es kann also von einem überdurchschnittlichen Umweltbewusstsein Grüner GründerInnen ausgegangen werden.

Die Analyse einer Reihe von ökonomischen Erfolgsindikatoren lässt die Unternehmen der Grünen GründerInnen als genauso erfolgreich – oder unerfolgreich – wie ihre konventionellen Wettbewerber erscheinen. Wenn dies als Bewertung der Qualifikation der Grünen GründerInnen gesehen wird, so könnte weiter hypothetisiert werden, dass innerhalb der Umweltschutzbewegung diejenigen Personen zur Gründung schreiten, die typische Gründerpersönlichkeiten darstellen und die mit der gleichen Wahrscheinlichkeit Erfolg haben, wie andere GründerInnen auch.

Dabei könnte es, ebenfalls hypothetisch, durchaus Unterschiede zwischen Gründern und Gründerinnen geben, denn die Gründerinnen scheinen noch umweltbewusster, viel (Gründungs-) teamorientierter, aber u. U. etwas erfolgloser zu sein als die Gründer.

Die Betrachtung der TeamgründerInnen zeigt zum einen, dass diese in den USA einen Anteil von zwei Dritteln, in Deutschland gerade einmal ein Viertel ausmachen. TeamgründerInnen verfügen über eine durchschnittlich schlechtere Ausbildung und weniger Branchenerfahrung als AlleingründerInnen. Wenig überraschend ist das Selbständigkeitsstreben von TeamgründerInnen geringer als das von AlleingründerInnen. Auch sehen sie sich als weniger kreativ, dafür aber als kommunikativer. Die erhobenen Indikatoren des ökonomischen Erfolgs deuten darauf hin, dass die Unternehmen der TeamgründerInnen schneller wachsen und stärker exportieren, aber weniger Gewinn machen als diejenigen der AlleingründerInnen.

[229] Das hier stark vereinfachte Entrepreneurship-Ideal, so weit es aus den wenigen Fragen gezeichnet werden kann, wäre eine stark nach Selbständigkeit strebende, kreative, risikofreudige und kommunikative Person.

5.4 Fallstudien

Die ersten beiden Abschnitte des empirischen Kapitels stellen Ergebnisse anonymer Befragungen von UnternehmerInnen und GründerInnen dar. Die Ergebnisse lassen dabei notwendigerweise eine Lücke dort, wo es um persönliche Entwicklungen oder gar Zufälle geht, die einzelne Personen zu GründerInnen gemacht haben. Diese Lücke soll durch die in diesem Abschnitt beschriebenen Einzelfälle geschlossen werden. Die drei Fallstudien erheben dabei keinerlei Anspruch auf Repräsentativität. Das Ziel ihrer Darstellung besteht vielmehr darin, zum einen das abstrakte Modell der Grünen GründerIn beispielhaft mit realen Menschen zu füllen und so vorstellbarer zu machen und zum anderen durch die konkrete Beschreibung von Netzwerkpartnern die unterschiedlichen Kooperationsstrukturen aufzuzeigen.

5.4.1 Methode

Die Auswahl der Fallstudien erfolgte aus einem Kreis von Unternehmen, deren Gründer im Kontext des Projektes „Agrobiodiversität entwickeln!“ befragt worden waren. Sie hatte das Ziel, Grüne GründerInnen aus verschiedenen Jahrzehnten zu präsentieren. Die Fallstudien beschränken sich auf die Darstellung der in den einzelnen, nach dem Fragebogen durchgeführten, problemzentrierten Interviews gewonnenen Erkenntnisse, die jeweils aus einigen wenigen Quellen ergänzt werden.

Die früheste Gründung ist die Heuschrecke Naturkost GmbH, die 1977 von Heinz-Dieter Gasper in Köln – damals noch als Mitglied eines Kollektivs - gegründet wurde. Die Heuschrecke Naturkost GmbH wurde von mir im Rahmen des Projektes „Integrierte Managementsysteme für Naturkosthersteller“ von Juni 1996 bis November 1997 beim Aufbau eines integrierten Managementsystems für Umweltschutz, Qualität und Sicherheit beraten, welches 1997 nach ISO 9.001 und EMAS zertifiziert wurde. Im Rahmen der Anfertigung dieser Arbeit wurde am 25.9.2003 ein Interview mit Heinz-Dieter Gasper durchgeführt, auf dem die meisten unten dargestellten Informationen basieren.

Die Getreidezüchtungsforschung Darzau wurde von Karl-Josef Müller zehn Jahre später im Jahr 1987 gegründet. Dr. Karl-Josef Müller wurde im Rahmen des Projektes mit Fokus auf seine Getreidezuchtmethoden von Annette Meyer am 29.9.2003 und mit Fokus auf seine Betriebsgründung nach dem Fragebogen in Anlage 3 von Marc André Sigle am 19.11.2003 interviewt.

Der Verein zur Erhaltung des Bunten Bentheimer Schweins wurde im Jahr 2003 als jüngstes Unternehmen der Fallstudien gegründet. Der Kontakt mit Helge Thoelen als Mitgründer und Geschäftsführer des Vereins entstand ebenfalls im

Rahmen des Projektes „Agrobiodiversität entwickeln!“ im Frühjahr 2003. Im Rahmen des Projektes wurde am 4.6.2003 ein Interview geführt, welches die Hauptinformationsquelle darstellt. Ergänzt wird die Darstellung durch die im Projekt seit Juni 2003 erfolgende, zunächst noch lose Zusammenarbeit, die im Wesentlichen in Form von einzelnen Hilfestellungen beim wirtschaftlichen Aufbau des Vereins und der Vermarktung der Produkte bestand und in der die Kooperationspartner und Netzwerkstrukturen zunehmend deutlicher wurden.

5.4.2 Ergebnisse

5.4.2.1 Heinz-Dieter Gasper und die Heuschrecke Naturkost GmbH

Heinz-Dieter Gasper, Jahrgang 1948, hatte 1976 sein Studium der Politologie und Betriebswirtschaft abgeschlossen und als politisch engagierter Mensch *„keine Lust, den normalen Weg einzuschlagen“* (alle Zitate Gasper 2003). Er sah damals die Möglichkeiten, einen Fahrradladen, einen Buchladen, eine Druckerei oder einen Bioladen aufzumachen, wollte also im damals entstehenden „Alternativsektor“ beruflich tätig werden. Obwohl als berufliches Ziel für Gasper generell von Bedeutung, spielte die Aussicht auf Selbständigkeit für die Gründungsentscheidung nur eine weniger wichtige Rolle und besondere Chancen waren mit dem Biosektor Mitte der siebziger Jahre ohnehin noch nicht verbunden. Im Laufe der Zeit wurden allerdings neben den politischen Gründen für die Gründung bzw. Aufrechterhaltung des Unternehmens die ökonomischen Gründe bedeutender.

Gasper führt die Entstehung der Bioläden wie auch der Headshops *„wo man so Afghanistanfummel bekommen hat und wo natürlich auch gekifft wurde“* auf erste Anfänge in Berkeley Mitte der 60er-Jahre zurück. Die 70er-Jahre standen dann sehr im Zeichen der Alternativbewegung. *„Der Großteil der damaligen Kollegen, die Bioläden in Köln gegründet haben, hatten nebenbei noch einen mehr oder weniger florierenden Handel weicher Drogen, der dann irgendwie auch über die Anfangszeiten hinweggeholfen hat.“* Gasper bezeichnet sich in dieser Zeit als Brückenperson, die nach beiden Seiten, den hedonistischen Headshops und der politischen Ökologiebewegung, Kontakte hatte.

Die Gründung der Heuschrecke Naturkost GmbH erfolgte 1977 in Köln als Bio*laden „Was die Bäume sagen“, dessen Aktivitäten bald auf einen Naturkostgroßhandel, Importeur direkt vom Erzeuger, Lieferant für Naturkostläden, Restaurants und Verarbeitungsbetriebe wie Bäckereien, Metzgereien, Käsereinen und Tofureien ausgedehnt wurden. Das Sortiment umfasste Wein und Gewürze aus

kontrolliert biologischem Anbau sowie Tees – diese zunächst noch konventionell. Die Anfänge des Unternehmens Heuschrecke gehen auf ein Kollektiv zurück: *„Logisch, die ersten drei Jahre war das halt ein Kollektiv und danach hatte ich keine Lust mehr auf Kollektiv, weil die Gruppe sich gerade wieder spaltete und ich wäre der einzige Fachmann gewesen, der übrig geblieben wäre."*

Eine Reihe der ersten Geschäftsbeziehungen bildeten sich innerhalb der „Szene", der Steuerberater, das Rechtsanwaltskollektiv, die selbst verwaltete Druckerei (druckt heute noch für Heuschrecke) und der Buchladen gehörten „dazu". Anfang der 80er-Jahre entstand dann das „Netzwerk selbst verwalteter Betriebe", ein Zusammenschluss der Alternativbetriebe, in das Mitgliedsbeiträge eingezahlt wurden und das bestimmte förderungswürdige Projekte unterstützte. Am Rande des Netzwerkes entstanden auch die ersten Unternehmensberatungen für Alternativbetriebe. In den ersten Jahren der Existenz von Heuschrecke, etwa bis 1985, sieht Gasper auch eine erhebliche Vorbildfunktion des Unternehmens für andere Neugründungen. *„Wir waren damals Berater von vielen anderen Unternehmen."*

Gasper engagiert sich auch in Richtung Verbraucherschutz. Seit 1980 arbeitet er in der Katalyse-Umweltgruppe e.V. mit, u. a. am Buch „Chemie in Lebensmitteln", welches zunächst im Kölner Volksblatt Verlag und dann bei 2001 in Frankfurt eine Gesamtauflage von 450.000 Stück erreicht. Das Buch dient der Aufklärung und Verbraucherinformation: *„Wir verstehen das Buch auch als Aufforderung mitzuhelfen, eine weitere Vergiftung unserer Umwelt zu verhindern. Nur so werden unsere Lebensmittel wieder Mittel zum Leben"* (Katalyse 1982: 9) heißt es zeitgeistig in der Einleitung. *„Und ich habe kräftig dabei mitgerührt - damit der Bio-Aspekt nicht zu kurz kam, die Einkaufsstätte Bioladen reichlich erwähnt wurde in den Tips"*. Mit den Einnahmen aus dem Buchprojekt konnten eine Reihe von Initiativen in Angriff genommen werden: ein Laborbetrieb, eine Firma für Datenrecherche, eine Asbestberatung, eine Verbraucherberatung mit dem Schwerpunkt Lebensmittel, Waschmittel, Kosmetik sowie ab 1986 die Gamma Tschernobyl Analytik. Immer mehr Ökoberatung fand auch für normale Firmen wie den DM-Drogeriemarkt statt und es gab erste Aufträge für Ökotest. Gaspers Engagement bei Katalyse dauerte etwa bis zum Ende der 80er-Jahre an.

In Vorbereitung der ersten bundesweiten Messe der Bio-Bewegung „Müsli 82" in der Frankfurter Krebsmühle trieb Gasper die Gründung eines Vorläufers des Bundesverbandes Naturwaren Naturkost (BNN) voran, des Naturkost e.V. In der zweiten Hälfte der 80er-Jahre – nachdem der Verein nochmals komplett zusammengebrochen war - hatte der BNN dann eine wesentliche Funktion zur Etablierung ökologischer Nahrungsmittel, die in der Erarbeitung eines aufwändigen

Richtliniensatzes für landwirtschaftliche Produktion, Verarbeitung und Verpackung bestand. Diese wurden in Kooperation mit der Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Landbau (AGÖL) durch eine Richtlinienkommission erarbeitet. Eine Reihe von Jahren war Gasper auch im Vorstand des BNN-Hersteller-Verbandes tätig. Die AGÖL-BNN-Richtlinien waren ein erster Schritt zum Aufbau einer durchgängig definierten und kontrollierbaren Produktionskette und dienten so dem Aufbau von Vertrauen in Bioware. Über die in BNN und AGÖL organisierten Verbände und Unternehmen hinaus wurde eine solche Grundlage erst durch die EG-Bio-Verordnung von 1991 verfügbar. Diese führte, nach ihrem Wirksamwerden im Markt ab etwa 1993, zu einer Vervielfachung des Kräuter- und Gewürzumsatzes von Heuschrecke, da sie den Produzenten von Bioware vorschrieb, auch Kräuter und Gewürze aus biologischem Anbau zu verarbeiten. Von einem 3-Personen-Betrieb 1977 wuchs Heuschrecke so zu einem Unternehmen mit nunmehr 12 MitarbeiterInnen heran. Das Gewürzsortiment umfasste über 100 Sorten aus aller Welt. Auch Heuschrecke nahm am EU-Bio-Kontrollsystem teil.

Mitte der 90er-Jahre wurden damit die Großkunden, meist weiterverarbeitende Betriebe der ökologischen und konventionellen[230] Lebensmittelverarbeitung, als Kunden immer wichtiger. Unter Koordination durch den BNN e.V. nahm Heuschrecke von 1996 bis 1997 an einem Projekt zur Einführung eines integrierten Managementsystems für Qualität, Umweltschutz, Hygiene und Sicherheit teil und schloss es mit der erfolgreichen Zertifizierung nach der Qualitätsmanagementnorm ISO 9.001 sowie nach der EG-Öko-Audit-Verordnung und der Umweltmanagementnorm ISO 14.001 ab. Die Öffentlichkeit wurde durch eine Umwelterklärung informiert. In den damals aufgestellten Unternehmensleitlinien (Heuschrecke 1997: 7) wurde die Politik des Unternehmens deutlich:

Unternehmensleitlinien

Naturkost ist Lebensqualität. Heuschrecke will zur Verfügbarkeit von Naturkost bei günstigen Preisen beitragen. Mit unserem Spezialsortiment an Weinen, Kräutern, Gewürzen, Tees und ätherischen Ölen möchten wir auch den skeptischen Genießer von der ökologischen Qualität überzeugen und ein positives Image von Naturkost in Öffentlichkeit und Medien fördern.

Unser Unternehmensziel ist Wachstum. Wachstum bringt auf der Einkaufsseite die Förderung des ökologischen Anbaus mit sich, auf der Verkaufsseite Bewusstseinsänderung beim Konsumenten zugunsten Gesundheit und Natur.

Die Beziehung zu unseren Lieferanten gestalten wir über die Generationen

[230] Konventionelle Unternehmen stiegen zu dieser Zeit mit ersten Bio-Produkten als Zulieferer für den konventionellen Lebensmitteleinzelhandel mit seinen neuen Bio-Linien ein.

hinweg langfristig. Wir fordern von unseren Lieferanten einwandfreie ökologische Qualität und bieten ihnen eine faire Preispolitik und kontinuierliche Warenabnahme. Wir sind in einem ständigen Dialog mit unseren Lieferanten und regen zu Neuerungen mit dem Ziel an, die ökologische Anbaufläche auszuweiten und die Vielfalt der Produkte zu vergrößern. Den Gedanken der Verbindlichkeit und Individualität der Produzenten tragen wir an unsere Kunden weiter.

Heuschrecke ist offen zu ihren Kunden und sucht den Dialog mit der Öffentlichkeit. Ehrliche Information über Qualität und Herkunft der Ware, vollständige Deklaration auf dem Produkt, rechtzeitige Information zu Änderungen, Eindeutigkeit in Bezug auf kbA-Qualität oder konventionelle Produkte sind für uns selbstverständlich. Wir befragen unsere Kunden nach ihren Wünschen und Bedürfnissen und streben langfristige Beziehungen zu ihnen an. Wir erfüllen individuell Sonderwünsche, veranstalten Produktseminare und bieten unseren Kunden Fairness, z. B. bei der reibungslosen Bearbeitung von Reklamationen und einer zügigen Rückrufpolitik im Verdachtsfall. Wir unterstützen unsere Kunden bei angemessener Auswahl und guter Platzierung der Ware.

Beim Mischen und Abfüllen, in Lager und Kommissionierung achten wir auf werterhaltenden Umgang mit der Ware und besonders gründlich auf Hygiene. KbA-Ware und konventionelle Ware werden mit Chargennummern gekennzeichnet und zuverlässig getrennt gehalten. Die Hygiene- und Qualitätsbeauftragte kontrolliert die Einhaltung unserer Standards. Mit Alkohol und ätherischen Ölen gehen wir besonders vorsichtig um.

Unsere Ware wird nach der Verpackungsrichtlinie des Bundesverbandes Naturkost Naturwaren so umweltschonend wie möglich verpackt. Beim Wein benutzen wir, wo möglich, Mehrwegflaschen, die in unserem Auftrag in Deutschland befüllt werden, und sparen so Transporte. Wir suchen ständig nach Verbesserungen bei Verpackungen und regen auch die Herstellung besserer Materialien an. Den Energie- und Wasserverbrauch wie auch den Lärm und die Abfallmenge reduzieren wir so weit als möglich.

Für die meisten Transporte sind wir auf den umweltbelastenden Straßenverkehr angewiesen. Für alle Touren in PKW- oder Lieferwagen-Größe sind wir Mitglied im Kölner Car-Sharing "Stattauto".

Produktion, Lager und Verwaltung von Heuschrecke müssen Anforderungen an Funktion, Hygiene, Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Kosten erfüllen. Unser integriertes Qualitäts-, Umwelt- und Hygienemanagement organisiert, plant und überwacht alle notwendigen Abläufe und stellt die Einhaltung aller geltenden Rechtsnormen sicher. Das Verantwortungsbewusstsein unserer Beschäftigten für Qualität, Hygiene und Umweltschutz fördern wir ab 1998 durch regelmäßige Schulungen. Unser jährliches Verbesserungsprogramm stellt kontinuierliche

Fortschritte über die gesetzlichen Anforderungen hinaus sicher.

Aus den Unternehmensleitlinien werden weitere bedeutende Netzwerkbeziehungen deutlich. Auffällig ist die langfristige Beziehung zu den Bauern *„über Generationen hinweg“*, die für die Bauern die Umstellung attraktiv macht. Aber auch aus dem Aufbau eines Mehrwegsystems für Importweine folgen komplexe Wirtschaftsbeziehungen, die aus ökologischen Gründen aufgebaut wurden[231]. Die Mitgliedschaft in der Kölner Carsharing „Stattauto“[232] rundet das Miteinander ökologischer Betriebe ab.

1998 wird Heuschrecke Gründungsmitglied im ECO & FAIR e.V., einem Förderverein für ökologischen Anbau in Entwicklungsländern in Verbindung mit den Grundsätzen des fairen Handels. Die Einführung des ECO & FAIR-Siegels auf den Heuschrecke Tees folgt in den Jahren 1999 und 2000. Das Siegelsystem erweist sich als nicht dauerhaft und wird im Jahr 2003 wieder eingestellt. Heuschrecke unterstützt aber weiter entsprechende Projekte wie z. B. die Bio-Zertifizierung von Lapacho-Tee in Regenwaldgemeinschaften Brasiliens. Heuschrecke tritt zu diesem Zeitpunkt auch in die Slow-Food Deutschland e.V. ein.

Seit Anfang des neuen Jahrtausends wird innerhalb der Öko-Nische mehr Wettbewerb spürbar. Ein bedeutender Öko-Grossist eröffnet *„regelrechte Öko-ALDIs .... zu ganz deutlich niedrigeren Preisen“*, klassische Biomarken stehen auf einmal nicht nur im Naturkostfachhandel sondern auch bei Karstadt und Edeka, und erste Holdings „sammeln“ Öko-Produzenten, ohne dass in der Szene schon erkannt wird, welcher Zweck sich hinter den Firmenkäufen versteckt. Gasper sieht die Öko-Nische in der Krise. *„Natürlich wird der Markt in Bewegung kommen und natürlich ist es irgendwie eine kapitalistische Auslese, was da im Moment passiert, d. h., um so einen alten Nationalökonomen zu zitieren, Schumpeter, der hat dann irgendwann gesagt, jede Krise ist dazu da, Unternehmen aus dem Markt zu kicken. Das braucht der Kapitalismus also, diese Renovation. Das ist, was Sozialisten ja immer am Kapitalismus kritisiert haben: alles wird doppelt oder dreifach produziert, und das wird in diesen Krisen dann wirklich reguliert.“* Für Heuschrecke kommt es in dieser Lage darauf an, *„dass wir uns korrekt am Markt positionieren können, also dass wir die Produkte produzieren, die wirklich gebraucht werden“*. Dabei wird aber Heuschrecke immer mehr an den konventionellen Lebensmittelmarkt und seine Trends angebunden. *„Also die Tendenz ist halt, dass auch bei uns gegen den Trend nicht gearbeitet werden kann. Wenn es Trends mit Bedeutung für biologische*

[231] Der Weinhandel von Heuschrecke wurde vor einigen Jahren eingestellt.

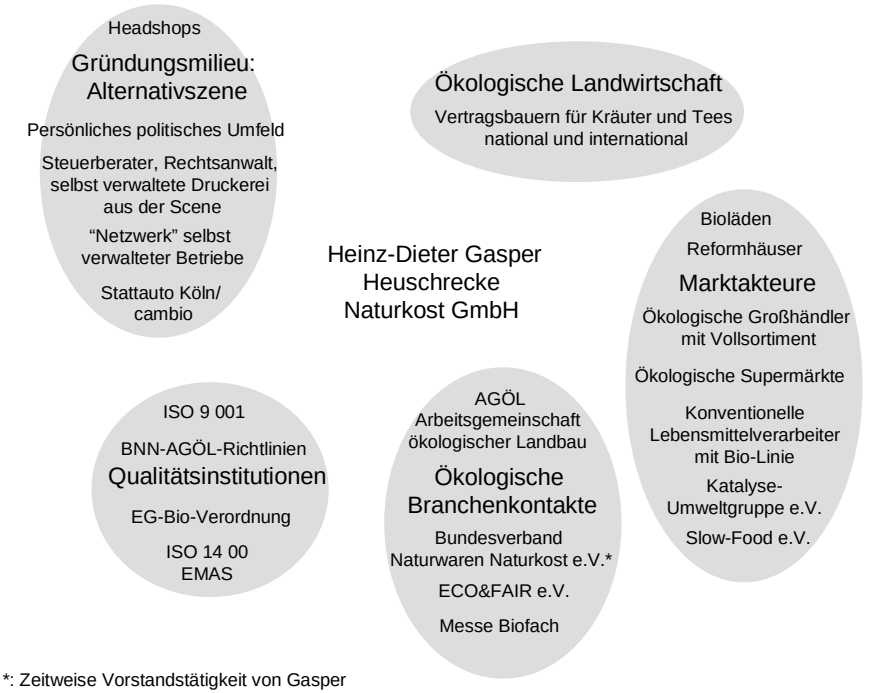
[232] Die damalige Kölner „Stattauto“ gehört heute zur in Bremen ansässigen cambio Mobilitätsservice GmbH und Co. KG, die in acht Städten in Nord- und Westdeutschland aktiv ist.

Produkte gibt, dann werden die letzten Endes von großen Publikumszeitschriften, im Wesentlichen Frauenzeitschriften, gesetzt. Wenn dann plötzlich Pu-Erh-Tee oder Rooibuschtee in Mode ist, das sind Trends, die werden nicht aus der Szene geschaffen.“ Vielfalt kann von Trends innerhalb wie außerhalb der Bioszene gefördert werden. In der Bioszene gibt es z. B. Rooibusch schon seit zehn Jahren und gegenwärtig wird dieser Trend auch für Discounter interessant. Die Vielfalt ist dann allerdings auch vom Trend und seiner Lebensdauer abhängig. *„Trends, die uns von außen mehr oder weniger verordnet werden, denen folgen wir natürlich so schnell wie möglich, was wir auf Grund unserer Betriebsgröße auch können. Dinkel ist z. B. immer noch das angesagte Getreide, ich hab mal einen Bäcker gefragt. Zum Plätzchen- und Brotbacken nehmen sie Dinkel, Dinkel, Dinkel. Wenn dieser Trend aus welchen Gründen auch immer auf einmal dann zu Ende ist, dann geht der Dinkelanbau ab dann zurück.“*

Die für Heuschrecke bedeutenden Trends haben heute oft sowohl mit biologischer Landwirtschaft als auch mit Gesundheit und Wellness zu tun. Über das Experimentieren aus *„Spaß“* mit neuen Rohstoffen hinaus ist natürlich auch eine mengenmäßige Ausweitung der Produktion bestimmter ungewöhnlicher Pflanzen möglich: *„Und wenn es zu 1000 ha, wenn es zu diesem Sprung kommen soll, dann muss es irgendwie globale Trends geben in der Kultur und in den Zeitungen, die das dann unterstützen. Wir selbst können das überhaupt nicht schaffen, also im Moment ist es, um ein Beispiel zu sagen, Aloe Vera. Wir fangen jetzt an Aloe Vera, in der Kosmetik ein Allheilmittel, auch in Lebensmitteln einzusetzen. Aloe Vera in Joghurt war so ein richtiger Quersprung, nicht uninteressant jetzt von Ernährung und Gesunderhaltung her, jetzt machen wir Versuche, das auch in Kräutersalz rein zu tun. Der Trend Aloe Vera, der kommt ganz woanders her, wir greifen den eigentlich nur auf. Das ist ein Kosmetiktrend. Aber egal ob das jetzt eine Biokosmetik oder ein Biogewürz ist, der Trend wird irgendwo ganz woanders gesetzt durch Mundpropaganda oder durch Presseunterstützung. Es muss ein Heilsversprechen dabei sein, ein Gesundheitsversprechen, diffus oder konkret, dann, das ist ja meist so der Hintergrund dieser Trends, irgend jemand sucht irgendwo den Stein des Weisen, d. h. irgendwie brauche ich einen Pu Erh Tee und kann weiter Fritten essen und werd nicht fett. Was natürlich alles meistens Quatsch ist. Und deswegen sind diese Trends wieder meist nach zwei, drei Jahren zu Ende.“* Damit benennt Gasper zumindest *eine* Dynamik, die zur Etablierung neuer Pflanzenarten oder –sorten in der Lebensmittelproduktion führen kann. Für Heuschrecke stellt diese Förderung der Nutzpflanzendiversität eines unter vielen Zielen dar, die der Differenzierung und Profilbildung des Unternehmens dienen. In der Umwelterklärung von 1997 heißt es hierzu: *„Auch wir als Hersteller und*

Händler leisten durch unsere Sortimentsgestaltung einen Beitrag. Wir ermuntern Winzer, traditionelle Weine aus lokalen Rebsorten zu vermarkten, die unter dem Druck der Moderebsorten sonst leicht verschwinden würden. Im Kräuter- und Gewürzbereich listen wir Spezialitäten, wie z. B. die Hildegard-von-Bingen-Kräuter, die bereits in Vergessenheit geraten sind. In allen Bereichen ist unser Sortiment sehr differenziert gestaltet. Wir handeln mit regionalen Besonderheiten und Spezialitäten der Produzenten" (Heuschrecke 1997: 15). An dieser Stelle findet sich auch bei Heuschrecke schon der Umweltaspekt der Erhaltung der biologischen Vielfalt, der den Kern der Geschäftsideen der anderen beiden Fallstudien darstellt.

Abb. 5.10: Netzwerk um Heinz-Dieter Gasper und die Heuschrecke Naturkost GmbH



*: Zeitweise Vorstandstätigkeit von Gasper

Im Überblick gliedert sich das Netzwerk um Gründer und Unternehmen in vier wesentliche Bereiche: die Alternativszene[233], die das Gründungsmilieu darstellt und zu der immer noch eine Reihe von Geschäftspartnern gehören, den Beschaffungsmarkt in der ökologischen Landwirtschaft, die Kunden in unterschiedlichen Bereichen der Lebensmittelwirtschaft sowie die Branchenkontakte im ökologischen Subsektor. Auch die Qualitätsinstitutionen, die Regeln aus konventioneller wie ökologischer Produktion umfassen, sind mit aufgeführt.

5.4.2.2 Karl-Josef Müller und die Getreidezüchtungsforschung Darzau

Karl-Josef Müller, Jahrgang 1959, kam erstmals im Jahr 1980 im Rahmen eines Praktikums auf einem biologisch-dynamischen Hof mit seinem späteren Arbeitsfeld, der Pflanzenzüchtung, in Kontakt. Der Betriebsleiter schickte ihn zu einem damals 89-jährigen Züchter, Herrn Endres, wo er bei der Aussaat half. Dadurch warf sich für ihn auf dem Hof die Frage auf, *„..wieso ist das hier eigentlich alles mit normalen Sorten bestückt, obwohl ja doch die Wirtschaftsform eine ganz andere ist?“* (alle Zitate Müller 2003). Nachdem er ein Studium der Ökologie in Bayreuth begonnen hatte, zweifelte er an einer möglichen Tätigkeit in dieser Disziplin, half nochmals bei Herrn Endres aus und begann dann ein Praktikum beim Verein für Pflanzenzucht im Chiemgau. Hierauf folgte der Wechsel der Universität zur Uni Hohenheim und des Studienganges in den Schwerpunkt angewandte Genetik im Studiengang Agrarbiologie, um zunächst das konventionelle Handwerkszeug zu lernen.

Nach dem Studium ging er auf einen sehr kleinen Pflanzenzuchtbetrieb in Österreich, der in ökologischer Richtung züchterisch tätig werden wollte. Aber da *„..merkte ich, ich kann nicht beides, also ich kann nicht morgens konventionell und nachmittags ökologisch, also das hab ich irgendwie nicht mit mir vereinbaren können“*. Bald danach hat er sich als Erfinder selbständig gemacht, merkte aber, dass, da er seine Ergebnisse publizieren und nicht privat verwerten wollte, eine gemeinnützige Rechtsform vorteilhafter wäre. Seit dem Jahre 1987 ermöglichte ihm die Gesellschaft für goetheanistische Forschung e.V. seine Projekte innerhalb des gemeinnützigen e.V. abzuwickeln. Er fand so eine zwar eigenverantwortliche, aber trotzdem gemeinnützige Rechtsform: *„Ich bin praktisch wie ein Selbständiger, ...*

[233] Der Begriff Alternativszene ist so heute kaum noch treffend. Er wird hier trotzdem verwendet, um nicht zu zwei Zeitpunkten unterschiedliche Begriffe für letztlich dieselbe soziale Gruppe zu benutzen.

nur dass ich kein eigenes Vermögen erwirtschafte.“ Müller ist sich der speziellen Risiken, die mit der Kombination von Selbständigkeit und Gemeinnützigkeit in der Organ-Bestellungs-Vereinbarung verbunden sind, bewusst: *„… denn ich als Selbständiger kann auch kein Arbeitslosengeld einzahlen, also Arbeitslosenversicherung machen, und da gibt es kaum Leute, die sich darauf einlassen wollen auf so eine Situation in diesem Bereich.“*

Gegenstand der von Müller gegründeten Getreidezüchtungsforschung Darzau ist einerseits die Erforschung von Kriterien für Getreide im ökologischen Anbau und die Publikation der Ergebnisse mit dem Ziel der Förderung der ökologischen Landwirtschaft und andererseits die Zucht konkreter Getreidesorten für den ökologischen Landbau. Dabei stehen für Müller nicht, wie in der konventionellen Pflanzenzüchtung, Flächenertrag und Resistenzen im Mittelpunkt, sondern er entwickelt Getreidequalität unter Low-Input-Bedingungen[234], erforscht die Beschattungsfähigkeit als natürliche Form der Beikrautregulierung und arbeitet zur Zeit am Schwerpunkt Saatgut übertragbare Krankheiten[235] : *„...also in dem Bereich suchen wir jetzt an Problemen Lösungswege zu erarbeiten, die halt von andern, weil sie nicht ökologisch arbeiten, auch nicht gefragt sind, aber gerade dafür in Zukunft für den ökologischen Bereich relevant werden können.“*

In der Vermarktung sind bis 2004 drei Einkornsorten, eine Weizensorte (Goldblumenweizen), eine Roggensorte (Lichtkornroggen) und eine Speisegerste. Die Kunden sind Landwirte, die ökologisch wirtschaften, für die aber der Anbau dieser Sorten auch wohl vorbereitet sein muss: *„...aber man muss eben dazu sagen, da es bei uns um Spezialprodukte geht, ist es erforderlich, dass der Landwirt auch einen Abnehmer hat, der genau an diesem Spezialbereich interessiert ist und das ist beim Einkorn dann halt beispielsweise eine Mühle, ein Beispiel hier Bohlsener Mühle, die eben dann daraus gezielt ein Einkorn-Produkt herstellt, also die Kette muss sozusagen geschlossen sein, sonst geht es nicht. Wir stellen immer wieder fest, wenn Landwirte einfach nur am Einkorn interessiert sind und meinen, sie können da ´n besseren Preis realisieren, aber an sich das dann nicht weiter betreiben, wie es vermarktet werden kann, dann ist das in einem Jahr schon wieder vorbei, weil sie einfach die Sache doch nicht absetzen können.“* In der Art von Müller betrieben, erfordert die Getreidezucht diesen Blick auf die gesamte Produktlinie bis zur

[234] Da im ökologischen Landbau die Möglichkeiten des Düngereinsatzes sehr begrenzt sind, kommt dementsprechend Pflanzen eine hohe Bedeutung zu, die mit weniger Nährstoffen trotzdem eine gute Produktqualität liefern.

[235] Auch dies Thema ist von besonderer Bedeutung im ökologischen Landbau, da dort im Gegensatz zum konventionellen Landbau keine chemischen Saatgut-Beizmittel einsetzbar sind.

KonsumentIn, denn die gezüchteten Sorten können letztlich nur dann in die Produktion einfließen, wenn sich von der Art des Anbaus über die Rezeptur für das hergestellte Lebensmittel bis zu den Wünschen und Gewohnheiten der KonsumentInnen die gesamte Produktlinie erneuert. Auf der Homepage der Getreidezüchtungsforschung Darzau[236] finden sich daher auch Links zu potenziellen Endkunden. So förderten neben der Europäischen Union und dem Naturschutzbund Deutschland auch die Herzberger Bäckerei, ein Unternehmen des anthroposophischen Lebensmitteleinzelhändlers tegut aus Fulda, die Bäckerei Märkisches Landbrot aus Berlin, die Bäckerei Bohlsener Mühle sowie der Erzeuger-Zusammenschluss Ökokorn Nord die Anbauversuche und Recherchen zum Einkorn. Die aus Müllers Ansatz folgende Komplexität des Vorhabens führt dazu, dass der Markt für die Sorten nur langsam wächst.

Als Züchter vermarktet Müller aber Saatgut nicht direkt. Es bedarf zweier Vermehrungsstufen, um verkaufsfähiges Saatgut zu erzeugen. Die erste ist die Vorstufenvermehrung, die durch ein von Müller im Jahr 2000 gegründetes Unternehmen, die Cultivari Treuhand[237], koordiniert wird. Im Auftrag der Cultivari Treuhand erzeugen Landwirte Basissaatgut. Die Cultivari Treuhand kümmert sich auch um die Vergabe von Lizenzen an Landwirte, die aus dem Basissaatgut das Z-Saatgut, welches dann in die landwirtschaftliche Produktion verkauft wird, erzeugen wollen. Aber z. Zt. steht noch mehr die Forschung als der Saatgutvertrieb im Vordergrund: *„...also angesichts der zeitlichen Dimensionen, die damit verbunden sind, kann ich das gar nicht in der Form vorrangig betreiben. …. .Also erstens braucht man Sorten, die dann auch von den Landwirten gewollt werden und das Interesse und auch die Einsicht in das, was sinnvoll ist sowohl aus ökologischen als auch aus Ernährungsgesichtspunkten, das wandelt sich sehr langsam, so dass ich also im Moment nur einen großen Markt erreichen könnte, wenn ich genau das machen würde, was die anderen konventionellen Betriebe auch machen, nämlich halt auf hohen Ertrag züchten. Und mir geht es aber gerade darum, eben die anderen Kriterien überhaupt zu bearbeiten, und das kann ich nur im gemeinnützigen Bereich heutzutage. Deswegen forciere ich das nicht, also ich werde nicht jetzt da mehr Aktivitäten reinlegen, die Cultivari auszubauen, sondern das wird sich so entwickeln, wie das vom Markt möglich ist.“*

Der Vorlauf der Zuchtarbeit, die Erforschung von geeigneten Zuchtkriterien für Getreide aus ökologischem Anbau, hat viele Jahre in Anspruch genommen. Die

[236] www.darzau.de vom 14.1.2004

[237] Der Umsatz dieses Unternehmens ist aber z. Zt. noch sehr klein. In Zukunft soll es als Zweckbetrieb der Gesellschaft für goetheanische Forschung e.V. betrieben werden.

Finanzierung der Arbeiten der Getreidezüchtungsforschung Darzau ist daher eine typische Forschungsfinanzierung, die Geldquellen aber sind für Forschung in Deutschland eher untypisch, denn es handelt sich um Zuwendungen aus privaten Quellen. Im Zentrum steht die Zukunftsstiftung Landwirtschaft[238] der anthroposophischen GLS-Bank. Diese verwaltet einen Saatgutfonds, der seit 1996 die ökologische Saatzucht fördert. Neben anderen wird auch die Getreidezüchtungsforschung Darzau aus dem Saatgutfonds gefördert. Der Zukunftsstiftung Landwirtschaft (2003: Anlage 2) gelang es darüber hinaus, im Jahre 2003 in Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen und einer privaten Schenkung über 1 Mio. € für die Züchtungsinitiativen und Saatgutforschungsprojekte zur Verfügung zu stellen[239]. In jüngster Zeit finden sich aber auch öffentliche Geldquellen, z. B. im Rahmen des Bundesprogramms ökologischer Landbau.

In der Forschungsarbeit ist der Kreis der Getreidezüchter in der Assoziation biologisch-dynamischer Pflanzenzüchter (ABDP) von besonderer Bedeutung: *„Also das Wichtigste war über die Jahre dieser Kreis der Getreidezüchter, also die Arbeitsgemeinschaft biologisch-dynamischer Getreidezüchter. Das ist eigentlich über die Jahre die wichtigste Kooperation gewesen."* Auf europäischer Ebene findet sich dann das European Consortium for Organic Plant Breeding (ECOBP). Als Vorsitzender der ABDP sieht Müller auch immer wieder Möglichkeiten, Lobbyarbeit für eine biologisch-dynamische Pflanzenzucht zu betreiben und Forderungen über die ECOBP auch auf die europäische Ebene zu bringen. Aber Müllers Kooperationen in der Forschung beschränken sich nicht auf den Öko-Bereich. In einzelnen Projekten wird auch mit der Biologischen Bundesanstalt in Darmstadt, mit der Bundesanstalt für Züchtungsforschung in Aschersleben oder Groß Lüsewitz oder der Genbank in Gatersleben kooperiert.

[238] *„Die Zukunftsstiftung Landwirtschaft fördert die Entwicklung von Saatgut, das den nachhaltigen und anspruchsvollen Zielen biologischer Landwirtschaft entspricht. Es ermöglicht den Verzicht auf Pestizide und Kunstdünger, verbessert den Geschmack und kann von Landwirten selbst fortentwickelt und regionalen Erfordernissen angepasst werden. Sie unterstützt den Erhalt wertvoller Sorten vor Ort, die Erforschung des komplexen Zusammenspiels von Pflanzen, Tieren und Mikroorganismen, ganzheitliche Qualitätsforschung, biologische Krankheits- und Schädlingskontrolle und fördert die Vernetzung von Forschern, Züchtern und Landwirten. Bis zu zehn Jahren dauert die Entwicklung einer neuen Sorte - eine langfristige Zukunftsinvestition"* (www.zs-l.de/projekte/vielfalt.php4 vom 13.1.2004).

[239] Der jährliche Bedarf aller Züchtungsprojekte liegt nach Angabe der Zukunftsstiftung jedoch bei 1,3 Mio. € (Zukunftsstiftung Landwirtschaft 2003 Anlage 2).

Müller sieht gerade auch in der konventionellen Züchtung Auswirkungen seiner Arbeit. *„Andererseits muss man sagen, dadurch, dass ich mich mit diesen Dingen beschäftige, gibt es eine ganze Reihe von Leuten, die über Dinge nachdenken, über die sie vielleicht sonst nicht nachdenken würden. ... Also ein Beispiel: Wir haben vor … 10, 15 Jahren mit dem Thema Beschattungsfähigkeit von Getreide, also sorteneigener Beikrautregulierungsfähigkeit, begonnen und heute ist das etwas, was konventionelle Züchter schon ganz normal denken, also das hat sich insofern fortgepflanzt.“* Das Thema „saatgutübertragbare Krankheiten“ wird heute im Bundesprogramm Ökologischer Landbau mitgedacht.

Das in der Abbildung dargestellte Netzwerk rund um die Getreidezüchtungsforschung Darzau ist ausgesprochen differenziert und enthält eine große Zahl von Akteuren.

Abb. 5.11: Netzwerk um Karl-Josef Müller und die Getreidezüchtungsforschung Darzau

*: Zeitweise Vorstandstätigkeit von Müller

5.4.2.3 Helge Thoelen und der Verein zur Erhaltung des Bunten Bentheimer Schweines e.V.

Helge Thoelen, Jahrgang 1967, absolvierte Ende der 80er-Jahre eine Ausbildung zum Krankenpfleger. In der Zeit danach traten viele FreundInnen von Thoelen in Umweltverbände ein. *„Ich bin schon zur Gesellschaft zur Erhaltung alter und gefährdeter Haustierrassen gekommen (GEH), bevor ich etwas mit Tieren zu tun hatte und war noch schwer am kämpfen – in der damaligen Zeit, das war Anfang der 90er – wo engagier ich mich. Es sollte etwas mit Tieren sein und dann fand ich das sehr exotisch, dass auch Nutztiere vom Aussterben bedroht sind. Da alle bei Greenpeace, Robin Wood und WWF gelandet sind, hab ich gesagt, ich geh in die GEH. Da war ich schon fertig mit meiner Ausbildung"* (alle Zitate Thoelen 2003).

Mitte der 90er-Jahre übernahm Thoelen den Thoelen-Hof und hielt von Beginn an gefährdete Rassen. Thoelen sieht das Hauptmotiv für seine Mitgründung des Vereins zur Erhaltung des Bunten Bentheimer Schweins e.V. (VEBB) in der Notwendigkeit, die für den Rasseerhalt notwendigen Strukturen zu schaffen und abzusichern. Seit Februar 2002 liefen die Vorbereitungen zur Vereinsgründung. Der ursprüngliche Gründungstermin war viel früher angesetzt, auf Grund der notwendigen Verhandlungen mit dem Schweinezuchtverband Weser-Ems zur Koordinierung der Herdbuchzucht verschob er sich dann. Über das Ziel der Vereinsgründung herrschte nicht immer Einigkeit. *„Dann gab es die Befürchtung, das ist viel zu viel, gerade was die Koordinierung der Herdbuchzucht angeht, da wurde kurzzeitig bevorzugt so ein Modell ´musealer Heimatverein´ …. Also, dieser bundesweite Gedanke spielte da keine Rolle mehr."* Letztlich setzte sich der anspruchsvolle Gründungsgedanke der bundesweiten Koordinierung der Zucht aber dennoch durch und der Verein wurde am 1. März 2003 gegründet. Thoelen war seit Beginn einer der Initiatoren der Gründung wurde ehrenamtlicher Geschäftsführer des Vereins.

Auch 25 Jahre nach der Gründung der ersten Unternehmen aus der Umweltbewegung heraus demonstriert das Beispiel des VEBB, dass „grüne Netzwerkstrukturen" auch heute noch die Gründung umweltpolitisch motivierter, wirtschaftlicher Unternehmungen deutlich erleichtern können. Dabei spielen Partner aus mehreren Aktivitätsbereichen eine Rolle. Dies sind zunächst natürlich die Vereinsmitglieder, dann die „lokalen Unterstützer", die teilweise auch ihrerseits von den Aktivitäten des Vereins profitieren, die „Wissenschaft", die Erhaltungsaktivitäten anregen, wissenschaftlich unterstützen und politisch vertreten, sowie einige Institutionen der Landwirtschaftsverwaltung, die für eine Reihe von Verwaltungsvorgängen sowie für Förderungsanliegen Bedeutung haben. Daneben

gibt es eine sich entwickelnde Zahl von Marktakteuren, die in die Vermarktung der Produkte eingebunden sind bzw. sein werden.

Im Gründungsjahr 2003 umfasst der Verein ca. 60 Mitglieder, davon ca. 1/3 Frauen. Die meisten der Erhaltungszüchter im Verein halten nur wenige Tiere, zehn Sauen repräsentieren schon einen größeren Hof. Und da *„ist so eine Spanne von 10 %, die die Bunten Bentheimer einfach nur halten, weil sie niedlich sind und weil sie mehr Platz haben als für ein Göttinger Minischwein“*. Helge Thoelen differenziert in der Mitgliedschaft die idealistischen Erhaltungszüchter und diejenigen, die in erster Linie auf die Fördermittel schauen und wohl abspringen würden, wenn diese wegfallen. Die meisten Mitglieder sind auf den Verkauf der Produkte wirtschaftlich angewiesen und erzielen auf Hofläden und in regionalen Vertriebsstrukturen auskömmliche Preise. Absatz ist kein großes Problem. *„Wir könnten viel mehr verkaufen, ….. und das ist sicherlich unrealistisch zu sagen, dass Bentheimer Züchter immer was draufzahlen, um ihre Schweine zu halten, und dann sagen: ´Wenn ich ´ne Wurst verkauf, dann ist das für mich Anerkennung genug und den Rest gibt's oben im Himmel.´“* Aber die Erhaltungszucht wird doch oft als etwas Exotisches wahrgenommen. *„Ich werde von ökologischen Landwirtschaftskollegen genauso belächelt wie von den konventionellen Kollegen.“*

Zu den „lokalen Unterstützern“ des VEBB gehört die BUND-Kreisgruppe, deren Aktivität sich auf eine Fördermitgliedschaft im Verein beschränkt. Im Hintergrund wird den Aktivitäten des Umweltverbände (z. B. BUND, Nabu) Bedeutung zugeordnet, da diese sich vermehrt mit Landwirtschaft und Ernährung kampagnenartig beschäftigen. Der Landkreis Grafschaft Bentheim fördert die Aktivität des Vereins durch die Herstellung von Kontakten und profitiert davon, dass der Verein ausgesprochen öffentlichkeitswirksam ist. Der Landkreis Grafschaft Bentheim entdeckt jetzt, *„dass er auf der roten Liste der bedrohten Nutztierrassen zwei Rassen hat, die den Namen der Grafschaft tragen. Das ist ein Luxus, den sonst kein Landkreis der Bundesrepublik hat.“*[240] So waren im zeitlichen Zusammenhang mit der Gründung sechs Fernsehteams im Landkreis, dessen touristische Aktivitäten von der Rassebezeichnung und deren Popularität profitieren. Aus ähnlicher Motivation heraus bestehen auch gute Kontakte zum Tierpark Nordhorn, der selbstverständlich auch Bunte Bentheimer zeigt und dessen Leiter, Thomas Berling, Vereinsvorsitzender ist.

Ein weiterer Unterstützer des VEBB ist der Slow-Food-Deutschland e.V., in dem der Thoelenhof seit 2003 Mitglied ist. Durch den in der Frühjahrsnummer 2003 des Slow-Food-Magazins erschienenen Hinweis auf die Vereinsgründung

[240] Die zweite Rasse ist das Bentheimer Landschaf.

stieß bereits ein erster Interessent aus der Spitzengastronomie auf den VEBB als Lieferant geschmackvollen Schweinefleisches. Hoffnungen macht sich der VEBB auch auf eine Aufnahme in die „Arche des guten Geschmacks“ der Slow-Food, von der man sich weitere Kontakte erhofft. Auch das Interesse eines Versandhändlers geht auf die Slow-Food-Berichterstattung zurück.

Aus der Wissenschaft sind die Zentralstelle für Agrardokumentation und -information (ZADI), die Gesellschaft zur Erhaltung alter und gefährdeter Haustierrassen (GEH) sowie die Universitäten Kassel-Witzenhausen und Göttingen von Bedeutung. Dabei gehen die fördernden Aktivitäten der GEH deutlich in die Zeit vor der Vereinsgründung zurück und sind letztlich für die Gründung des Vereins mit ursächlich[241]. Gerhard Schulte-Bernd, seit 1950 aktiver Züchter von Bunten Bentheimer und über ca. 20 Jahre Alleinzüchter, ist seit langer Zeit in der GEH aktiv. Die GEH hat z. B. darauf hingewirkt, dass es in Niedersachsen eine Herdbuchzucht und auch eine öffentliche Förderung dafür überhaupt gibt. Die Aktivität von Thoelen im Verein kann ebenfalls auf die GEH zurückgeführt werden. Nachdem er im Anschluss an den Eintritt in die GEH den Thoelen-Hof Mitte der 90er-Jahre übernahm und als GEH-Mitglied selbstverständlich gefährdete Rassen halten wollte, hatte er die Absicht, Angler Sattelschweine zu halten. Der Einfluss der GEH führte letztlich zur Entscheidung für das Bunte Bentheimer. Auch die zweite Vorsitzende des Vereins, Marlies Zwick, stieß über die GEH zum Verein. Schon ihre durch Vermittlung der GEH zustande gekommene Diplomarbeit „Das Bunte Bentheimer Schwein. Entwicklung – Stand - Perspektiven“, die sie 1990/91 am Lehrstuhl von Prof. Biedermann an der Gesamthochschule Kassel, Fachbereich Landwirtschaft Witzenhausen, verfasst hatte, war eine wichtige Unterstützung der Zuchtarbeit. Da sie im Anschluss an das Studium in die Grafschaft Bentheim gezogen war, stieß sie im Vorfeld der Gründung zum VEBB und übernahm als zweite Vorsitzende unter anderem die Zuchtplanung. Auch weitere wissenschaftliche Arbeiten aus dem Umfeld von GEH[242] und dem Fachbereich Landwirtschaft Witzenhausen sind für den Verein von Bedeutung.

[241] Die GEH widmet dem Bunten Bentheimer seit langem Aufmerksamkeit. Schon 1995 war es „Gefährdete Nutztierrasse des Jahres“ (Schröder 1995) und die GEH rief zur Annahme des Direktvermarktungsangebotes durch die KonsumentInnen auf.

[242] Thoelen äußerte mehrfach Kritik an einer recht wissenschaftlichen Ausrichtung der GEH, die auch in den aktiven Personen zum Ausdruck kommt. Andererseits wurde deutlich, dass der Verein gerade von der wissenschaftlichen Arbeit direkt profitiert.

Der Referent der ZADI bei der Gründungsveranstaltung, Jörg Bremond[243] hat dem VEBB weitere Unterstützung angeboten.

Abb. 5.12: Netzwerk um Helge Thoelen und den Verein zur Erhaltung des Bunten Bentheimer Schweines e.V.

Der Aufbau einer bundesweit zentral organisierten Herdbuchzucht erforderte gute Kontakte zu einer Reihe landwirtschaftlicher Institutionen. Bevor die Niedersächsische Erzeugergemeinschaft für Zuchtschweine eG (NEZ) die zentrale Führung des Herdbuches bundesweit übernehmen konnte, musste über das Landwirtschaftsministerium zum einen erreicht werden, dass die NEZ[244] ihre

[243] Jörg Bremond ist gleichzeitig Mitglied bei der GEH.

[244] Damals handelte es sich noch um den Schweinezuchtverband Weser-Ems eG (SWE), der am 1.1.2003 mit der Hannoverschen Erzeugergemeinschaft für Zuchtschweine eG (HEZ) zur NEZ fusionierte.

gesetzlich bestehende Verpflichtung zur Herdbuchführung erkannte, zum anderen erledigte das Landwirtschaftsministerium die notwendigen Formalia zur Übertragung des Rechts zur Herdbuchführung seitens der anderen Bundesländer. Wichtig sind auch die Kontakte zur Landwirtschaftskammer Weser-Ems, deren Präsident Friedrich Scholten sich als aktiver Schweinehalter[245] mit einem Grußwort an der Gründungsveranstaltung (Böckermann 2003) beteiligte. Im Vorfeld der Gründungsveranstaltung hatte er sich zur Vorbereitung durch die Marketing-Gesellschaft für Niedersächsische Agrarprodukte (2003) ein Arbeitspapier zur Vermarktung erstellen lassen, welches dem Verein wichtige Hinweise auf Vermarktungsstrategien und Fördermöglichkeiten dafür gab. Die Marketing-Gesellschaft leistet über dies Arbeitspapier hinaus seit Gründung des Vereins wertvolle Unterstützungsarbeit. Die Kontakte zur Landwirtschaftskammer sowie zum Landwirtschaftsministerium könnten in Zukunft auch für die Akquise möglicher Fördermittel zum Aufbau von Vermarktungsstrukturen spezielle Bedeutung erlangen.

5.4.3 Fazit der Fallstudien

Die drei vorgestellten Grünen Gründungen gehören drei unterschiedlichen Produktionsstufen der Lebensmittelwirtschaft an. Die Aktivitäten der Heuschrecke Naturkost GmbH umfassen die Lebensmittelverarbeitung und einen Spezialitätengroßhandel. Die Getreidezüchtungsforschung Darzau ist ein originäres Zuchtunternehmen. Die Aktivitäten des Vereins zur Erhaltung des Bunten Bentheimer Schweins e.V. sind zwar ebenfalls auf die Zucht gerichtet, umfassen aber auch die produzierende Landwirtschaft und zielen auf vertikale Integration einer Verarbeitungs- und Vermarktungsstufe.

Die drei Gründer entsprechen in jeweils unterschiedlichen Merkmalen der Grünen GründerIn, wie sie in dieser Arbeit beschrieben wurde. So wird deutlich, dass in der Vita aller drei Gründer die Phase des Kontaktes mit ökologischem Gedankengut zeitlich einige Jahre vor der Gründung begann. Zwei der Gründer, Heinz-Dieter Gasper und Karl-Josef Müller, machten im Interview implizit deutlich, dass ihnen eine nicht-ökologische Gründung zumindest zum Gründungszeitpunkt undenkbar schien. Bei allen drei Gründern ist die politische Absicht untrennbar mit der Gründung verbunden[246].

[245] Auch sein Vater hielt noch Bunte Bentheimer Schweine.

[246] In diesem Kontext mag von Interesse sein, dass Ripsas (2001: 24) bei 70% von 13 befragten Arbeitnehmern in Umweltschutzgründungen einen von ihnen selbst so eingeschätzten „ökologischen

Und alle drei weisen auch Merkmale des Entrepreneurship auf. Heinz-Dieter Gasper führte das anfängliche Kollektiv schon drei Jahre nach der Gründer als Eigentümer-Unternehmer weiter und bewies Unternehmergeist und Durchsetzungsvermögen in einer Vielzahl von Aktivitäten auch außerhalb des Unternehmens. Durch das Erkennen von Trends, marktorientierte Produktentwicklung und vielfältige Maßnahmen zur Entwicklung des ökologischen Marktsegmentes erreichte er die Festigung seines Unternehmens, welches auch 27 Jahre nach der Gründung floriert.

Karl-Josef Müller bewies ein sicher überdurchschnittliches Vertrauen in die eigene Idee wie auch erhebliches Durchhaltevermögen durch den selbständigen Eintritt in die Getreidezucht, die erst nach langen Jahren einen Ertrag durch – bis heute sechs - marktfähige Produkte versprach. Der Umsatz aus dem Verkauf von Basissaatgut ist auch heute, 17 Jahre nach der Gründung, noch klein im Vergleich zu den für die eigentliche Zucht- und Forschungsarbeit notwendigen Zuwendungen, die Müller langjährig erfolgreich in der privaten Züchtungsförderung einwirbt. Wie Gasper bringt auch Müller seine Führungsfähigkeiten in die Vorstandsarbeit von ökologisch orientierten Fachvereinigungen ein.

Helge Thoelen begann seine Unternehmerkarriere als selbständiger Bauer und weitete diese mit der Vereinsgründung Anfang 2003 perspektivisch erheblich aus. Obwohl von konventionellen wie ökologischen Kollegen belächelt hält er als von seiner Idee überzeugter Entrepreneur an der Idee der Erhaltungszucht des Bunten Bentheimer Schweins in Reinzucht fest und strebt gemeinsam mit Vorstandskollegen eine erhebliche Ausweitung der Vereinsaktivitäten an.

Aber die drei Gründer konnten und können ihre Ideen nicht ohne ein verzweigtes Netzwerk von Kontakten zu anderen, ebenfalls ökologisch motivierten Einzelpersonen wie Unternehmen umsetzen. Die beiden auf Zucht gerichteten Gründungen verfügen beispielsweise jeweils über zahlreiche Kontakte in die ökologisch orientierte wie auch in die konventionelle Wissenschaft. Diese beiden Gründungen werden auch in begrenztem Umfang von Umweltverbänden unterstützt. Ebenso sind Akteure der staatlichen Landwirtschaftsverwaltung für sie wichtig, in deren Reihen sich vereinzelte ökologisch orientierte Unterstützer finden. Für alle drei Gründungen sind Kontakte in die Landwirtschaft wesentlich, wobei die Getreidezüchtungsforschung Darzau wie auch die Heuschrecke GmbH ausschliesslich mit der biologischen Landwirtschaft kooperieren. Eine Besonderheit der Getreidezüchtungsforschung besteht in einem Kreis privater Zuwendungsgeber

Lebensstil“ findet. *„Die meisten sind oder waren aber außerhalb ihres Berufs nicht umweltpolitisch engagiert“* (Ripsas 2001: 24).

rund um die anthroposophische Zukunftsstiftung Landwirtschaft. Eine vergleichbare Geldquelle fehlt in der Tierzucht.

Für alle drei Gründungen sind weiter die Existenz eines auf ökologische Produkte gerichteten Marktes und jeweils spezielle der darin aktiven Akteure von Bedeutung. Für Heuschrecke Naturkost kommen breite Kontakte in der Naturkostbranche noch hinzu. Wesentlich für die zukünftige Entwicklung ist für alle drei Gründungen die Fähigkeit, mit neuen Produkten Zugang zu diesem Markt zu finden. Die Vernetzheit der ökologischen Produktlinie stellt dabei eine Herausforderung dar, der sich keiner der Gründer entziehen kann. Der Fall Karl-Josef Müller stellt ein Beispiel für einen Züchter dar, der, motiviert durch das Ideal des biologisch-dynamischen Landbaus, Vielfalt neu schafft und vor der Aufgabe steht, die ganze Produktkette in Bewegung bringen zu müssen.

Aber es kann auch, wie im Fall Helge Thoelen, ein engagierter Landwirt sein, der durch seine Entscheidung, eine seltene Nutztierrasse zu halten, in die Situation kommt, deren Vermarktung in die Hand nehmen zu müssen. Angetrieben durch eine Reihe (auch) idealistischer Motive suchen Menschen wie er Möglichkeiten, durch eigene Aktivitäten wie auch durch den Aufbau von Kooperationen die Vermarktung in Gang zu setzen und Produktionsketten aufzubauen.

Und auch der Fall Heinz-Dieter Gasper steht für den Aufbau eines ökologisch orientierten Unternehmens, das einen Beitrag ökologischen Entwicklung im Lebensmittelmarkt leisten will. Auch hier stellt sich die Aufgabe, aus der Position des KMU heraus Produktketten von der Landwirtschaft bis zum Einzelhandel in Bewegung zu bringen. Daneben war Gasper als Einziger der Drei auch am Entstehen des ökologischen Lebensmittelmarktes insgesamt persönlich beteiligt, z. B. als Mitarbeiter an der Publikation „Chemie in Lebensmitteln“ in der Verbraucherberatung und als Mitarbeiter im Vorstand des BNN-Hersteller e.V. bei der Ausarbeitung der BNN-AGÖL-Richtlinien.

Für alle drei Gründungen ist die Vernetzung in ökologisch orientierte Kreise klar erkennbar. Dabei sind die Unterstützungsstrukturen zwar jeweils unterschiedlich, aber in allen Fällen vorhanden. In keinem der Fälle scheint die langfristige Existenz der Gründung ohne das politisch-ökologische Umfeld denkbar.

Kapitel 6:
Beiträge Grüner Gründungen zur Nachhaltigkeit und Möglichkeiten zu ihrer Förderung

Auf Grundlage der vorliegenden Arbeit ist es möglich, eine Reihe von Erkenntnissen der Gründungsforschung, insbesondere den Arbeiten zu Grünen GründerInnen, hinzuzufügen sowie eine Reihe von Folgerungen mit Bedeutung für eine auf Nachhaltigkeit fokussierende Gründungsförderung zu ziehen. Zunächst sollen die wesentlichen Erkenntnisse jeweils mit Bezug auf die Forschungsfragen festgehalten werden.

Die erste Frage zielte auf die Erkundung der Grenzen der Wirksamkeit von Umweltmanagementsystemen. Weiter wurde gefragt, ob Umweltmanagement-systeme auf der operativen Ebene wirksamer sind als auf der strategischen Ebene.

Hierzu ist festzuhalten, dass die Einführung von Umweltmanagementsystemen in konventionellen Unternehmen zwar zu deutlichen Fortschritten in der Einhaltung umweltrechtlicher Vorschriften und in der Öko-Effizienz führt[247], aber nur wenig Auswirkungen auf die Einführung ganzheitlich in der Produktlinie ökologisch optimierter Produkte hat. Auch wesentliche strategische Umorientierungen der Umweltmanagement-Anwender werden empirisch nur selten nachgewiesen. Diejenigen Unternehmen, die in der vergleichenden Studie „Wettbewerbsfähigkeit und Umweltleistung europäischer KMU“ (vgl. Abschnitt 5.2) als Vorreiter in der Produktion ökologischer Produkte erkannt wurden, erwiesen sich als zu diesem Zweck eigens gegründete Unternehmen.

Die zweite Frage fokussierte auf die Genese ökologisch orientierter Gründungen und fragte, welche Personen solche Unternehmen gründen und welche

[247] Hier sind aber aufgrund abnehmenden Grenznutzens kontinuierliche kleinere Effizienzgewinne zu erwarten.

Rolle gesellschaftliche Entwicklungen und soziale Beziehungen im Vorfeld der Gründung ökologisch orientierter Unternehmen spielen.

Viele Grüne Gründungen sind in gleich zweifacher Hinsicht Folge der Umweltbewegung. Zum einen haben die besonderen Werthaltungen Grüner GründerInnen ihren Ursprung in der Ausbildung ökologischer Werte und Meinungen, die bei etwa zwei Drittel der GründerInnen mit einer politischen Aktivität in der Umweltbewegung einhergingen. Zum anderen sehen Grüne GründerInnen ihre Gründung als Beitrag zu einem gesellschaftlichen Veränderungsprozess, verbinden mit ihr also die Umsetzung einer politischen Absicht.

Grünen GründerInnen gelingt offenbar auch eine dauerhafte Prägung ihrer Gründungen. Es wurde eine Reihe von bis zu 30 Jahre alten, auf Grünen Gründungen basierenden Unternehmen gefunden, die nach wie vor im ökologischen Marktsegment aktiv sind. Eine Reihe von anthroposophischen Unternehmen folgt ihren Idealen sogar seit über 80 Jahren. Ebenso finden sich Einzelfälle stark wachsender Unternehmen, die ihre ökologische Orientierung auch bei Mitarbeiterzahlen von mehreren Hundert beibehalten.

Die GründerInnen dieser Unternehmen zeigen im Vergleich zu Führungspersonen konventioneller Unternehmen deutliche Unterschiede bei umweltbezogenen Meinungen und Werthaltungen. Sie sehen umweltbezogene Probleme als bedeutender an und vertrauen weniger auf technisch-wissenschaftliche Lösungsmöglichkeiten. In ihrem ökologischen Leitbild haben Konsistenz, d. h. die Harmonisierung der Produkte mit dem natürlichen Stoffkreislauf, und Subsistenz einen hohen Stellenwert. Diesen Typ der ökologisch orientierten GründerIn bezeichnet die Arbeit als „Grüne GründerIn“.

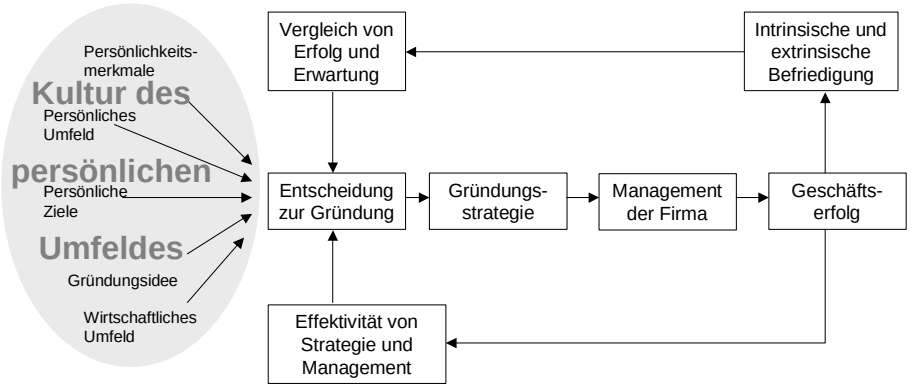
Hinsichtlich ihrer Motivation und ihrer Erfolgsmaßstäbe unterscheiden sich Grüne GründerInnen deutlich vom neoklassischen Bild des auf Gewinn fokussierten Unternehmers. Es konnte gezeigt werden, dass die meisten von ihnen die Erfüllung ihrer Mission – die Förderung der Produktion und des Konsums ökologisch erzeugter Lebensmittel – als wichtiger als persönlichen Gewinn sehen. Ihr Erfolgsmaßstab ist daher eher die realisierte Produktionsmenge und die damit zusammenhängende Verdrängung „konventioneller“ Ware vom Markt als der Profit. Dies spiegelt sich auch in ihrer Priorität, erzielte Gewinne eher im Unternehmen zu belassen als in Form von Gewinn zu entnehmen.

In den Fallstudien zu den drei (männlichen) Gründern konnte gezeigt werden, dass neben den vorhandenen Kontakten zu konventionellen Institutionen ein differenziertes Netzwerk aus Kontakten zu ökologisch motivierten Akteuren die

Gründung grüner Unternehmen erleichtert und in der weiteren Existenz der Unternehmen eine wesentliche Rolle spielt.

Beziehen wir diese Ergebnisse auf das von Naffziger et al. (1994: 33) aufgestellte Motivationsmodell (vgl. Abschnitt 3.2.2), so sind hinsichtlich des persönlichen Umfeldes, der persönlichen Ziele, der Gründungidee und der Gründungsstrategie wesentliche Besonderheiten Grüner GründerInnen zu konstatieren. Die Erfolgsmaßstäbe der Grünen GründerInnen korrespondieren hiermit und zumindest in den Fallstudien wurde deutlich, dass die erzielten Erfolge den Erwartungen der GründerInnen prinzipiell entsprechen. Die Grüne Gründung erscheint so als ein konsistentes Modell, mit der die GründerIn ökologische Absichten in der Marktökonomie umsetzt.

Abb. 6.1:Ein Motivationsmodell für Entrepreneure



Quelle: In Anlehnung an Naffziger et al. (1994: 33), Übersetzt durch den Verfasser

Die dritte Frage untersuchte Unterschiede, die hinsichtlich der realen Umsetzung einer ökologischen Unternehmenspolitik zwischen konventionellen Unternehmen, die ihre Umweltpolitik mit Hilfe eines Umweltmanagementsystems umsetzen, und Unternehmen, bei denen die Umweltpolitik direkt mit der Gründungsidee zusammenhängt bzw. aus dieser folgt, bestehen.

Hier ergibt sich, dass Grüne GründerInnen neben der Konzentration ihres Produktprogramms auf ökologische Produkte besonders auf die Marktenwicklung fokussieren. Dies zeigt sich an überdurchschnittlichen Aufwänden für Marketing, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit im Vergleich zu konventionellen Unternehmen. Grüne GründerInnen widmen sich darüber hinaus dem betriebsbezogenen Umweltschutz in ähnlich hohem Maße wie umweltaktive konventionelle Unternehmen.

Als Zusatzfrage ergab sich im Laufe der Untersuchung die Frage nach dem Genderaspekt, also nach den Unterschieden zwischen Gründerinnen und Gründern, soweit sich aus den Untersuchungen hierzu Aussagen ziehen lassen.

In den persönlichkeitsorientierten Arbeiten wird das Bild männlicher und weiblicher Entrepreneure von einer Reihe von Forschern sehr unterschiedlich konstruiert. Diese Unterschiede halten jedoch einer empirischen Überprüfung im Wesentlichen nicht stand. Bei gleichen Voraussetzungen zeigen sich Gründerinnen als genauso erfolgreich wie Gründer. Reale Unterschiede finden sich dagegen in einer im Durchschnitt geringeren Berufserfahrung von Frauen, die sich in einem (geringeren) Gründungserfolg spiegelt, sowie in der Präferenz für die Gründung in anderen Branchen und insgesamt kleinerer Unternehmen. Frauen schätzen ihre Fähigkeit zur Gründung subjektiv als deutlich geringer ein als Männer und bei der Formierung der Grünen Gründungen der Alternativenergie Anfang der 90-er Jahre sind sie nach Beobachtung von Rübsamen (1994) durch patriarchale Strukturen effektiv ausgeschlossen worden. Aber mit Gründerinnenzentren und Frauen-Branchenbüchern fördern Aktivistinnen der Frauenbewegung die Gründung und Leitung von Unternehmen durch Frauen seit Beginn der 90er-Jahren ganz direkt. Der empirische Vergleich von Grünen Gründerinnen und Gründern ergibt Hinweise auf einige Unterschiede. Die Gründerinnen scheinen noch umweltbewusster, viel (Gründungs-) teamorientierter, haben weniger Beschäftigte und erzielen weniger Gewinn als die Gründer. Eine Reihe von Aspekten hebt also offenbar Grüne Gründerinnen von Grünen Gründern ab. Das vorliegende Wissen ist aber bruchstückhaft und wurde in keiner mir vorliegenden Quelle systematisch zusammengefasst, so dass sich hier weiterer Forschungsbedarf andeutet.

Der Behandlung der vierten Frage nach dem Beitrag, den ökologisch orientierte Gründungen zur nachhaltigen Entwicklung von Branchen leisten und nach der

Möglichkeit der Förderung nachhaltiger Gründungen wird sich das folgende, letzte Kapitel der Arbeit widmen.

6.1 Der Beitrag Grüner Gründungen zur Nachhaltigkeit

Welchen Beitrag leisten Grüne Gründungen zur nachhaltigen Entwicklung von Branchen? Es gelingt in der vorliegenden Arbeit, herauszuarbeiten, dass sich bei konventionellen Unternehmen die Wirkung von Umweltmanagementsystemen meist in Fortschritten bei der Einhaltung des Umweltrechts sowie in Effizienzsteigerungen erschöpft. Änderungen auf der Produkt- und Marktseite werden dagegen nur selten erreicht und auch Änderungen der Unternehmensstrategie sind als Wirkung des Umweltmanagements nur selten nachweisbar. Im Gegensatz dazu fokussieren Grüne Gründungen auf die Entwicklung und Vermarktung ökologisch durchdachter Produkte und erreichen parallel dazu häufig einen im Vergleich zu konventionellen Unternehmen gleicher Größe überdurchschnittlichen Standard im Bereich des prozessbezogenen Umweltschutzes.

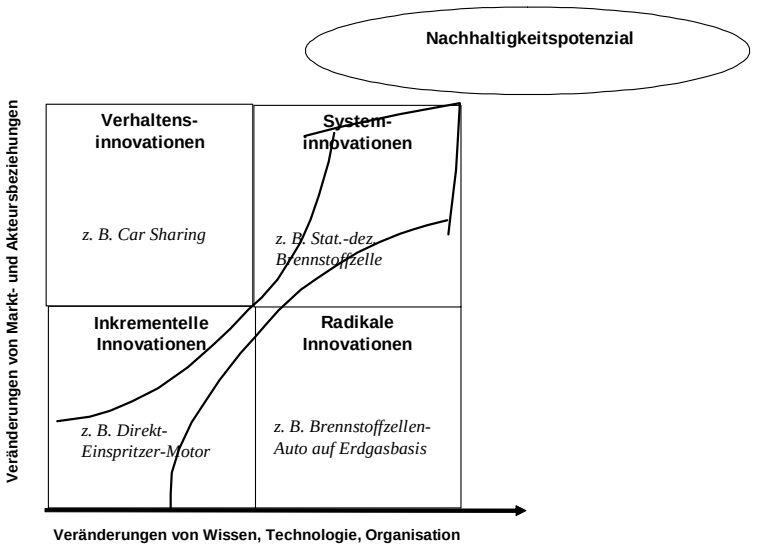
Hinsichtlich der Aufgaben, die die nachhaltige Entwicklung für die Wirtschaft darstellt, wird generell betont, dass Verbesserungen sowohl im prozess- wie im produktbezogenen Umweltschutz erforderlich sind. Seit Anfang der 90er-Jahre wird die Wichtigkeit des produktbezogenen Umweltschutzes im Verhältnis zum prozessbezogenen Umweltschutz stärker betont. Frieder Rubik (2002: 13 f.) führt u. a. folgende Gründe für die seit 1990 zunehmende Bedeutung einer produktbezogenen Umweltpolitik auf:

- Erfolge im prozessbezogenen Umweltschutz und demzufolge
- ein zunehmender relativer Anteil der von Produkten und Dienstleistungen verursachten Umweltbelastungen,
- die Verlagerung von standortbezogenen Emissionen auf weiträumige und diffuse Quellen sowie
- die steigende Bedeutung der ökologischen Veränderung des gesamten Lebensweges.

Uwe Schneidewind verwendet schon 1994 eine Unterscheidung nach Prozess, Produkt, Funktion und Bedürfnis und macht klar, dass Änderungen von Stufe zu Stufe schwieriger sind, da sie in immer stärker vernetzten und in höherem Maße resilienten Strukturen stattfinden. Frank Belz entwickelte diese Sichtweise in der Lebensmittelbranche weiter und betont die Bedeutung ökologischer

Produktinnovationen, da „die zentralen ökologischen Belastungen auf der Stufe der Landwirtschaft und der Lebensmittelkonsumenten verursacht werden“ (Belz 1998: 6). Mit dem Leitbild der Steigerung der Öko-Effektivität der Wirtschaft - als bewusstem Kontrapunkt zur Öko-Effizienz - kommen Volker Stahlmann und Jens Clausen (2000: 91 ff.) zum selben Schluss und erhoffen auch ökologische Wirkungen durch die Veränderung von Marktanteilen: „Wenn solche Unternehmen wachsen, die entscheidende Beiträge zu ökologischen und sozialen Verbesserungen leisten …. und andere Unternehmen für ihre Wandlungsunfähigkeit bestraft werden, kann auch der Markt seine Funktion als Ordnungsprinzip für ein sustainable development erfüllen. Der Wettbewerb ist deshalb für nachhaltiges Wirtschaften und Lebensstile neu zu organisieren, zu verstärken, aber auch zu beschränken“ (Stahlmann und Clausen 2000: 306). Sie betonen auch, dass eine hohe Wirksamkeit von Maßnahmen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ohne tief greifende Änderungen von Produkten und Nutzungssystemen nicht zu erreichen sind.

Abb. 6.2: Innovationstypen und Nachhaltigkeitspotenziale



Quelle: Konrad und Scheer 2003

Wilfried Konrad und Dirk Scheer (2003) sehen den Zusammenhang aus dem Blickwinkel der Innovationsforschung ähnlich[248]. Sie unterscheiden zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen, Verhaltensinnovationen und Systeminnovationen und bringen ein steigendes Nachhaltigkeitspotenzial in Verbindung nicht nur mit Veränderung von Wissen, Technologie und Innovation, sondern auch mit der Intensität der Veränderung von Markt- und Akteursbeziehungen, wie es in der folgenden Abbildung angedeutet wird.

Konrad und Nill (2001: 37) betonen dabei, dass es für eine große ökologische Reichweite der Innovation auf komplementäre Veränderungen, eine geeignete Nutzung und breite Nutzungsmöglichkeiten ankommt. Die technisch-organisatorische Veränderung reicht also nach Konrad und Nill nicht hin, sondern muss durch eine Veränderung von Markt- und Akteursbeziehungen ergänzt werden[249]. Die stärksten ökologischen Entlastungswirkungen erwarten Konrad und Nill von den Systeminnovationen, mit denen sich grundsätzlich Veränderungen sowohl der Technologie als auch der Nutzung der Produkte verbinden. Dieser Definition von Konrad und Nill (2001) folgend kann die von Grünen GründerInnen entwickelte ökologische Produktkette von der Pflanzenzucht über Verarbeitung und Handel bis hin zu veränderten Ernährungsgewohnheiten durchaus als Systeminnovation bezeichnet werden.

Konkret auf die Nahrungsmittelproduktion zugeschnitten kommt das Umweltbundesamt (1997: 162 ff.) zu der Einschätzung, dass Veränderungen von Strukturen und Märkten notwendig sind. *„Technische Effizienzverbesserungen stoßen an Grenzen, die ohne eine Veränderung der bestehenden ökonomischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nicht überwunden werden können. Zusätzliche Emissionsminderungen, Ressourceneinsparungen und Naturschutzverbesserungen, die über die oben beschriebenen technischen Umweltentlastungspotentiale hinausgehen, setzen vor allem die Bereitschaft der Gesellschaft zu Veränderungen vertrauter Strukturen und Wertvorstellungen voraus“* (UBA 1997: 163). Ohne einen Struktur- und Bewusstseinswandel sieht das UBA keine nachhaltige Nahrungsmittelproduktion als möglich an. Unter der Voraussetzung eines einsetzenden Struktur- und Bewusstseinswandels benennt das UBA (1997: 171) eine Reihe von Entwicklungsmöglichkeiten: eine stärkere Regionalisierung der Agrarmärkte, eine Ausweitung des ökologischen Landbaus,

[248] Wilfried Konrad und Jan Nill (2001) haben für diese Systematik die Grundlagen erarbeitet.

[249] Konrad und Nill (2001: 38) räumen dabei allerdings ein, dass auch die Veränderung von Markt- und Akteursbeziehungen allein u. U. nur zu geringen ökologischen Wirkungen führt. *„Vielmehr geht es um weit reichende Neuerungen in beiden Dimensionen, …“*.

die Abnahme des Fleischkonsums und eine wieder steigende Bedeutung frischer, unverarbeiteter Nahrungsmittel. In diesem Kontext sind aber Grüne Gründungen in Lebensmittelverarbeitung und –handel seit den 80er-Jahren für die Ausweitung des ökologischen Landbaus von zentraler Bedeutung gewesen. Sowohl die von ihnen entwickelten Produkte als auch das von ihnen intensiv betriebene, auf Marktveränderung gerichtete Marketing waren zur Förderung des Struktur- und Bewusstseinswandels unverzichtbar und werden auch in Zukunft hierfür von großer Bedeutung sein. Sowohl zur ökologischen Veränderung von Lebensmittelproduktion und –konsum als auch bei der Schaffung des ökologischen Nischenmarktes und der damit verbundenen Arbeitsplätze im Öko-Segment waren Grüne Gründungen daher eine „Erfolgsstory“.[250]

Damit aber kann resümiert werden, dass Grüne Gründungen zumindest in der Lebensmittelbranche einen für die Entwicklung zur Nachhaltigkeit unverzichtbaren und über die Fortschritte im Umweltschutz in der konventionellen Industrie substanziell hinausgehenden Beitrag leisten.

Die Bedeutung erfolgreicher Grüner Gründungen für die Entwicklung und Gestaltung ökologischer Nischenmärkte wird darüber hinaus branchenübergreifend in der Untersuchung von Petersen (2002) herausgearbeitet, der unter 64 Marktführern in ökologischen Märkten 46 findet, deren Gründung auf einer ökologischen Zielsetzung beruhte und die er als eine Folge der Umweltbewegung sieht. Von 14 von Fichter und Arnold (2003: 44) untersuchten Nachhaltigkeits-Produktinnovationen gehen 10 auf Unternehmensgründungen zurück. *„Weiterhin ist bemerkenswert, dass in allen neuen Fällen, in denen Produkt-, Service- oder Systeminnovationen mit der Entstehung eines neuen Marktes verbunden waren, diese mit der Neugründung von Unternehmen (7 von 9 Fällen) oder strategischen Geschäftseinheiten (2 von 9 Fällen) einherging“* (Fichter und Arnold 2003: 44 f.). Die Förderung Grüner Gründungen wird damit direkt zum Element einer auf eine nachhaltige Marktentwicklung zielenden Wirtschaftspolitik. Eine solche Förderung muss aber die aktuelle Lage des Gründungsgeschehens mit seinen in Deutschland maßgeblichen Stärken und Schwächen in Betracht ziehen.

[250] Eine ähnlich erfolgreiche Rolle scheinen Grüne Gründungen im Bereich regenerativer Energien zu haben, ohne dass mir hierfür aber einschlägige Untersuchungen vorliegen. Zur Klärung der Rolle Grüner Gründungen in diesem Markt wären einschlägige Untersuchungen erforderlich.

6.2 Die aktuelle Situation des Gründungsgeschehens in Deutschland

Deutschland hat im internationalen Vergleich eine Reihe von Stärken, aber auch einige Schwächen, die das Gründungsgeschehen insgesamt beeinflussen. Zunächst ist zu erwähnen, dass der Global Entrepreneurship Monitor 2002 (Sternberg und Bergmann 2003: 20 f.) für fast alle beteiligten Länder ein Fallen der Gründungsaktivitäten gegenüber dem Vorjahr konstatiert. In Deutschland ist die Quote der an einer aktuellen Gründung beteiligten Erwachsenen drastisch von seinem Spitzenwert von 5,6 % in 2001 auf 3,5 % in 2002 zurückgegangen. Ein kurzer Gründungsboom scheint vorbei zu sein, und wenn noch im Jahr 2000 36,1 % der Männer und 23,9 % der Frauen Gründungsgelegenheiten sahen, so waren dies 2002 nur noch 24,8 % der Männer und 15,8 % der Frauen.

Probleme der Beschaffung von Kapital, die ihre Ursache in einem mäßig entwickelten Markt für Risikokapital und in Mängeln des Bankenwesens haben und die Horst Albach (1998: 13) noch als gravierende Schwäche sah, werden im aktuellen Global Entrepreneurship Monitor jedoch als in Deutschland leicht überdurchschnittlich beurteilt. Stärken bestehen darüber hinaus in der physischen Infrastruktur (Gebäude, Verkehr, Kommunikation) wie auch beim Schutz geistigen Eigentums und in der öffentlichen Förderinfrastruktur. Letztere wird als gut ausgebaut beurteilt, allerdings so vielfältig, dass zentrale Anlaufstellen für GründerInnen und eine stärkere Bündelung oder Vereinheitlichung von Förderprogrammen hilfreich erscheinen (Sternberg und Bergmann 2003: 28).

Für Deutschland werden Schwächen festgestellt hinsichtlich einer Kultur der Selbständigkeit und der mangelnden Förderung des Willens zur Selbständigkeit (Albach 1998: 10, Sternberg und Bergmann 2003: 18 f.), eines nur geringen Anteils von Frauen im Gründungsgeschehen (Sternberg 2000: 62, Sternberg und Bergmann 2003: 12 f.) sowie einer deutlich verbesserungswürdigen „Entrepreneurship Education“ an Schulen und Hochschulen[251], für die Ripsas (1998) eine Reihe von Perspektiven aufzeigt.

Die geringe Beteiligung von Frauen am Gründungsgeschehen ist insoweit ein besonders wichtiger Befund, als über alle Länder des Global Entrepreneurship Monitor der Umfang der Gründungsaktivitäten insgesamt mit dem Anteil der Frauen hoch signifikant positiv korreliert. „*Allein schon deshalb muss die stärkere Beteiligung von Frauen in Deutschland ein Ziel entsprechender Maßnahmen zur*

[251] *„Der einzige Ausbildungsgang, der in Deutschland unter dem Leitbild der selbständigen Unternehmers steht, ist die Ausbildung zum Handwerksmeister“* (Albach 1998: 9). Auch aktuell sehen Sternberg und Bergmann (2003: 24) hier eine Reihe gravierender Mängel.

Unterstützung selbständiger Erwerbstätigkeit werden bzw. bleiben" (Sternberg und Bergmann 2003: 12 f.). Frauen gründen in Deutschland allerdings unter ungünstigeren ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen als Männer und es verwundert nicht, dass die Angst zu scheitern 54,4 % der Frauen, aber nur 43,2 % der Männer von einer Gründung abhält. Weiter meinen zwar 44,3 % der deutschen Männer, aber nur 25,8 % der deutschen Frauen, dass sie über die zur Gründung notwendigen Fähigkeiten verfügen[252].

Ungünstig für Gründungen in Deutschland ist weiter, dass Gründungen etwa doppelt so oft wie in anderen west-, süd- und nordeuropäischen Ländern deswegen erfolgen, weil GründerInnen keine bessere Erwerbsalternative haben. Dies galt 2002 für 28,1 % der Frauen, aber nur für 17,4 % der Männer (Sternberg und Bergmann 2003: 12 f.). Solche Gründungen haben im Vergleich zu Gründungen zur Umsetzung einer Geschäftsidee schlechtere betriebswirtschaftliche Perspektiven[253]. *„Die Entwicklung hin zu solchen Gründungen wird von der Politik unterstützt, etwa durch den Existenzgründungszuschuss für die Ich-AG, das Überbrückungsgeld oder die Initiative pro Mittelstand"* (Lehnert 2004: 3). Für das Jahr 2003 dokumentiert der KfW-Gründungsmonitor (Lehnert 2004: 23) bereits 26% Gründungen von arbeitslos gemeldeten Personen und weitere 5% Gründungen aus der Arbeitslosigkeit von nicht gemeldeten Arbeitslosen.

Da alle hier aufgeführten Hindernisse branchenunabhängig sind, ist es erforderlich, Maßnahmen zur Förderung der Gründung von auf Nachhaltigkeit orientierten Unternehmen vor diesem Hintergrund zu beurteilen. Als Konsequenzen für die Förderung eines auf Nachhaltigkeit orientierenden Gründungsgeschehens können zwei Punkte festgehalten werden:

- Etwa neu entstehende Maßnahmen sollten an bereits bestehende Strukturen angekoppelt bzw. mit diesen vernetzt werden, um den Förderdschungel nicht noch undurchdringlicher zu machen.
- Eine besondere Ansprache von Frauen erscheint anstrebenswert.

[252] Seit März 2004 unterstützt die Bundesregierung speziell auch Gründerinnen. Die Bundesministerien für Bildung und Forschung (BMBF), für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) sowie für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) haben hierzu gemeinsam eine Agentur für Gründerinnen (www.gruenderinnenportal.de) eröffnet.

[253] Eine auf Nachhaltigkeit fokussierende Förderung von Gründungen hätte in diesem Kontext den Vorteil, dass sie tendenziell die Entstehung von – nachhaltigen - Geschäftsideen fördern würde.

6.3 Die Förderung Grüner Gründungen

Wie aber kann die Förderung Grüner GründerInnen nun praktisch erfolgen? Aus letztlich entwicklungspsychologischen Überlegungen leiten Hildegard Schick, Sandra Marxen und Jürgen Freimann (2002: 66, ähnlich auch in Marxen und Schick 2003: 38) den zentralen Schluss ab, dass sich Grüne GründerInnen nicht ohne weiteres „machen" lassen und die Eingriffsmöglichkeiten für Interventionen beschränkt sind. In einer empirischen Untersuchung Grüner (und konventioneller) GründerInnen finden sie, dass das hohe Maß des Umweltbewusstseins Grüner GründerInnen[254] regelmäßig im Vertreten von Meinungen und entsprechenden Handlungsweisen erkennbar wird. Alle GründerInnen dieser Gruppe hätten darauf hingewiesen, dass sich ihr Umweltbewusstsein aus der Kindheit und auch aus der Familie heraus entwickelt habe. Ihr aktives Umweltbewusstsein wäre auch der treibende Faktor einer auf Umwelt gerichteten Informationssuche rund um die Branche gewesen. Da, wie sowohl die vorliegende Arbeit wie auch die von Marxen, Schick und Freimann zeigen, das bereits politisch aktivierte Individuum die treibende Kraft der Grünen Gründung sei, könnte es viel versprechend sein, innerhalb der Gruppe der umweltbewussten BürgerInnen Gründungsaktivitäten zu fördern. Hier erwartet aber Ripsas (2001: 20 und 2003) erhebliche Mitnahmeeffekte, die zur Gründung durch Personen mit dem Ziel der Förderungsmitnahme führen und letztlich keine langfristig erfolgreichen Unternehmen zur Folge haben könnten.

Vielmehr erscheint es interessant, die potenziellen GründerInnen aus den Randbereichen der umweltpolitisch aktiven Kreise dazu zu bringen, nicht irgendwie, sondern nachhaltig zu gründen. Besondere Möglichkeiten der Förderung solcher Gründungen sieht Ripsas (2003) auch im Kontext der Einführung von (ökonomischen) Instrumenten der Umweltpolitik. Er schlägt vor zu analysieren, in welcher Form Gründungen Folge von Gesetzesänderung sein könnten und wie diese besonders zu fördern wären. Zusammenhänge scheinen ihm hier immer dann möglich, wenn sich durch die Änderung von rechtlichen Rahmenbedingungen „windows of opportunity" öffnen, die von GründerInnen genutzt werden können[255].

[254] Schick, Marxen und Freimann (2002: 66) bilden drei Gruppen: eco-dedicated start-ups, eco-open start-ups und eco-reluctant start-ups. Die hier wiedergegebenen Aussagen beziehen sich auf die eco-dedicated start-ups.

[255] Ein klarer Zusammenhang bestand in der Vergangenheit zwischen der Verabschiedung der Verordnung (EWG) Nr. 2092/91 über den ökologischen Landbau, welche die Rahmenbedingungen für die ökologische Lebensmittelproduktion deutlich verbesserte, was im Rahmen dieser Arbeit beispielhaft

Andere „windows of opportunity“ wiederum könnten sich im Zuge von Innovationen zur Nachhaltigkeit öffnen. Die Förderung von Gründungen bedingt in solchen Fällen den Einsatz spezieller Förderinstrumente.

Ein häufig eingesetztes Instrument sind Gründungswettbewerbe. Ein erster, auf Umwelt und Entwicklung gerichteter Gründungswettbewerb „Supporting Entrepreneurs in Environment and Development (SEED)“ wurde simultan auf dem Weltsozialforum in Mumbai (Indien) und auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos am 21. Januar 2004 ins Leben gerufen. Träger des Wettbewerbsprogramms, das auf eine Initiative des Bundesumweltministeriums zurückgeht, sind das UN-Umweltprogramm (UNEP), das UN-Entwicklungsprogramm (UNDP), der Internationale Naturschutzverband (IUCN) und das Stakeholder Forum for Our Common Future. Die Ziele werden unter www.seedawards.org wie folgt beschrieben:

The seed awards is a competitive award scheme which supports on-the-ground action for nascent partnerships.

Rather than rewarding successful partnerships financially and then walking away, the seed awards appreciate that funding is only one part of a successful partnership and that nascent partnerships often lack access to experienced people and institutions that can provide them with guidance and practical input.

The seed awards publicly recognize promising, entrepreneurial ideas and, using the connections, knowledge and experience of the seed partners, make available the most appropriate direct assistance to help turn these ideas into reality. Awardees are nascent partnership initiatives that show great promise. Through the support of the award scheme, the partnerships will be given every chance of success and will go on to serve as inspiration for other new partnerships.

The awards will be decided by a jury of experienced partnership practioners following the criteria layed down by a specially-convened technical committee. The maximum financial value of the services offered as part of the awards package will be €25,000.

To be eligible for submission, projects should:

– *relate to the three pillars of sustainable development: environmental, social, and economic and have the potential to contribute towards the Millennium*

in der Fallstudie zur Heuschrecke GmbH an erheblichen Festigungseffekten deutlich wurde. Einschlägige Wirkungen auf die Gründung von ökologisch orientierten Unternehmen, Betriebsgesellschaften und Ingenieurbüros, hatten auch die Einrichtung des Bundesförderprogramms für Windenergie 1989 und das Stromeinspeisegesetz 1990, durch welche sich die ökonomischen Bedingungen für die Windenergie schlagartig änderten (Rübsamen 1994: 270 und 282).

Development Goals and/or the Johannesburg Plan of Implementation;

- *have a minimum of three partner organisations from different stakeholder groups;*
- *have the potential to serve as inspiration to others;*
- *display entrepreneurship in its broadest sense, by the private sector and/or others, and are driven by the local actors, such as small and medium sized enterprises (SMEs);*
- *help to demonstrate the case for engaging in innovative ways of doing business through partnerships;*
- *include a business plan and the partners should already have agreed in principle to work together.*

Bei den internationalen Seedawards stehen eher internationale Partnerschaften und Nachhaltigkeit und weniger die innovativen Ideen im Vordergrund.

In einem 2002 erstellten Überblick über Wettbewerbe zur Förderung des Gründungsgeschehens an das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Peter Zoche 2002a) werden nur wenige Branchen als Fokus von Gründungswettbewerben identifiziert. Neben 29 ohne Branchenbezug auf innovative Produkt- und Dienstleistungsideen gerichteten Wettbewerben findet Zoche (2002a: 4) sechs Wettbewerbe im E-Business, drei zur Mobilität, zwei zum Internet sowie je einen in der Chemie, in der Biotechnologie und zu Multimedia. Einen Bezug zur nachhaltigen Entwicklung findet Zoche im Jahr 2002 noch nicht[256].

Der Förderkreis Gründungsforschung e.V. nennt unter 64 online gelisteten Wettbewerben[257] Anfang 2004 nur einen mit Bezug zur nachhaltigen Entwicklung: Der unter Schirmherrschaft des Bundeskanzlers stattfindende Wettbewerb „Startsocial“ hat einen Fokus auf soziale, ehrenamtliche Projekte. Damit aber verbindet er gerade nicht die Idee der Nachhaltigkeit mit der Idee der marktorientierten Unternehmensgründung. Auf dieser homepage stehen im Frühjahr 2004 immerhin 47 branchenübergreifende Wettbewerbe, sechs auf technologische

[256] Es sei hier aber daran erinnert (vgl. Kapitel 1), dass 1998 im ebenfalls nicht branchenspezifischen Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg 6 % der Gründungen ein explizites Umweltschutzziel hatten und die Deutsche Ausgleichsbank bei der Förderung von Gründungen und Festigungen den Anteil von Umweltschutzgründern 1998 auf 15,1 % veranschlagte.

[257] Der Verein informiert unter www.fgf.ev.de (vom 1.3.2004) aktuell über alle ihm bekannten Wettbewerbe.

Innovationen gerichtete, je drei mit dem Fokus auf Biotechnologie und E-Business und je einer zu Mobilität, Dienstleistungen, Jura und Finanzen.

Der Trend dieser Wettbewerbe geht zu Unterstützungsangeboten und zur intensiven Förderung von ausgewählten Teilnehmern (Zoche 2002a: 5). Beispielhaft kann hier der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg genannt werden, der in drei Wettbewerbsstufen folgende Unterstützungsmaßnahmen anbietet (BPW Berlin-Brandenburg 2004: 8 ff.):

- Handbuch zur Erstellung des Geschäftskonzeptes,
- Coaching durch insgesamt 150 Coaches (Patent- und Rechtsanwälte, Steuerberater, Marketingexperten, Unternehmensberater und Finanziers),
- Feedback zum Geschäftskonzept aus der Praxis von Venture-Capitalists, Geschäfts- und Förderbanken, Unternehmern und Beratern,
- Unterstützung bei der Suche nach Partnern für das Gründungsteam sowie
- über 150 Veranstaltungen zu Themen von Handelsrecht über Ideenmanagement bis zu Preiskalkulation und Kostenrechnung.[258]

Zentral ist für diesen Wettbewerb neben der Beratung auch die Herstellung von Netzwerkkontakten. So werden explizit auch Personen zur Meldung aufgefordert, die nicht über eine eigene Gründungsidee verfügen, aber Kompetenzen in ein Gründungsteam einbringen wollen.

Als Veranstalter tritt bei den meisten Wettbewerben eine eigens für diesen Zweck gegründete GmbH in Erscheinung (Zoche 2002a: 7). Als Initiator, Sponsor oder Partner finden sich Venture-Capital-Gesellschaften, Beteiligungsgesellschaften, Banken, große Beratungsunternehmen wie McKinsey, PWC, Boston Consulting, einzelne Großunternehmen wie VW oder Daimler Chrysler und in einigen Fällen Medien wie Stern, CAPITAL, ZDF,

[258] Mit diesen Angeboten leistet der Wettbewerb genau dort Unterstützung, wo Horst Albach noch 1998 eine Reihe von *„Lücken im Humankapital von Existenzgründern“* (Albach 1998: 4) sah: die Überprüfung der Gründungsidee, die Sammlung von Informationen über den Gründungsprozess und ihre Vorbereitung sowie die Integration des Gründungsteams (Albach 1998: 5). Insgesamt sieht Albach Potenziale an Unternehmertum, die durch *„eine bessere Organisation dieses Arbeitsmarktes“* (Albach 1998: 8) erschlossen werden könnten. Konkreten Mangel sieht er an einem Arbeitsmarkt für Selbständige, der Gründungswillige zusammenführt oder ihnen Gelegenheit zum Sammeln von Erfahrungen verschafft.

Wirtschaftswoche, aber auch regionale Radiosender. Akteure der nachhaltigen Entwicklung treten im Kontext der Gründungswettbewerbe bislang nicht auf.

Die Erfolge von Gründungswettbewerben sind bisher nur mäßig erforscht. Als einzige mir vorliegende Quelle nennt die Evaluation des Gründungswettbewerbs Multimedia[259] (Zoche 2002b) aber beeindruckende Zahlen: So kommt es bei etwa 47 % der TeilnehmerInnen und sogar 75 % der 1. Preisträger[260] dieses Gründungswettbewerbs zur Gründung. Für das Jahr 2000/2001 schätzt Zoche (2002b) einen Arbeitsmarkteffekt von etwa 8.000 Arbeitsplätzen, der in Verbindung mit einer Selbstschätzung der befragten Unternehmen von jährlichen weiteren 110 % Wachstum bis 2003 noch zu einer weit höheren Zahl von Arbeitsplätzen führen könnte (Zoche 2002b). Aus Sicht der Preisträger hatte der Wettbewerb einen Motivationsschub zur Folge, der die Gründung beschleunigte und in der Gründungsphase zur Festigung beitrug. Von 35 % der TrägerInnen eines ersten und 27 % der TrägerInnen eines zweiten Preises wird der Wettbewerb sogar als auslösender Faktor der Gründung gesehen (Zoche 2002c).

Die Analyse von Zoche bestätigt die Existenz einer „Lücke“ hinsichtlich der Verbindung von Nachhaltigkeit und Gründungswettbewerben. Gründerwettbewerbe mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit könnten eine konkrete Möglichkeit sein, das Gründungsgeschehen in Deutschland um eine Facette zu ergänzen, die durch die bisherigen Wettbewerbe nur begrenzt gefördert wird. Die starke Verbindung von innovativen Technologien und Unternehmensgründungen in der Präsentation vieler Wettbewerbe birgt sogar die Gefahr in sich, dass sich GründerInnen, die eher eine Gründung in einer nicht technologisch-innovativen Branche anstreben, in solchen Wettbewerben eher deplatziert fühlen[261]. Die Zielrichtung solcher Wettbewerbe müsste daher sein,

[259] Der Wettbewerb wurde von 1997 bis 2000 viermal durchgeführt.

[260] Bei 2.533 eingereichten Ideen wurden 72 erste und 288 zweite Preise vergeben.

[261] Weitere Bedenken gegen die klassische Ausgestaltung der Wettbewerbe erwachsen aus den Ergebnissen von Marxen und Schick (2003: 23 ff., auch Rietze und Schick 2004: 4 f.). Sowohl bei den Gründungsberatungen als auch – aber etwas weniger - den Banken finden sie eine Reserviertheit gegen nachhaltige Gründungsideen. Sie sehen besonders bei den Beratungen Überforderung und daraus folgend die Tendenz, von einer Überfrachtung der Gründung durch Nachhaltigkeitsansprüche eher abzusehen. Auf der Basis der organisationsökologischen Erkenntnisse dieser Arbeit könnten diese Beobachtungen auch mit nicht-nachhaltigen Werten der beratenden Institutionen erklärt werden. Dementsprechend läge eine potenzielle Lösung des Problems in der Einbindung von bereits auf Nachhaltigkeit orientierten Beratern. Diese Idee wird auf www.start-up-to-sustain.de schon im Ansatz verfolgt, wo links zu 14 entsprechend ausgewählten Beratungen dokumentiert sind.

- potenzielle GründerInnen aus Umweltkreisen zu realen GründerInnen werden zu lassen oder
- potenzielle GründerInnen mit geringerer ökologischer Orientierung auf Gründungschancen im Kontext der nachhaltigen Entwicklung aufmerksam zu machen und so die geplante Gründung thematisch in das Feld der Nachhaltigkeit zu lenken und
- die entstehenden Gründungsteams um weitere interessierte Personen zu ergänzen, so dass sowohl technische Kompetenz und ökonomischer Sachverstand als auch politisch-visionäres Engagement in Richtung Nachhaltigkeit vertreten ist[262].

Bei der Gestaltung solcher Wettbewerbe wären Partner aus einerseits der tradierten Gründungsförderung und andererseits den Reihen der politischen Akteure der Nachhaltigkeit zu kombinieren. Zusätzlich zu Finanziers und Beratern aller Art kämen hier ökologische und soziale NGOs in Frage. Letztere wären von besonderer Bedeutung bei der Fokussierung des Wettbewerbs auf inhaltliche Themen:

- die erstens für die Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen von Bedeutung sind,
- für die zweitens ein Problemlösungsbeitrag durch Gründungen erwartet werden kann und
- deren Lösung drittens mit der Entstehung von Märkten verbunden ist.

Aber auch Spezialisten für grünes Geld[263], ökologisches Marketing sowie eine auf Nachhaltigkeit orientierende Unternehmensberatung sind als beratende Partner in einem solchen Projekt erforderlich.

[262] Ripsas sieht bei Gründungen im Umweltschutz prinzipiell die Tendenz, sich auf maximalen Umweltnutzen und hierzu notwendige *technische* Problemlösungen zu konzentrieren und die Idee aus Sicht des Marktes nicht zu Ende zu denken. Er plädiert daher besonders dafür, bei der Entwicklung von ökologischen Gründungsideen Marktstrukturen mitzudenken, *„um dann umso stärker der ökologischen Idee zum Durchbruch zu verhelfen“* (Ripsas 2001: 11). Auf eine pragmatische, nicht politisch-dogmatische Orientierung im Dienste des Kundennutzens hinzuwirken hält er für eine geeignete, auf den Erfolg der Gründung gerichtete Beratungsmaxime. Die Unterstützung der Bildung von Teams aus ökologisch konsequenten Personen einerseits und aus marktorientierten Personen andererseits könnte hier weiterführen.

[263] Neben dem Einfluss des Absatzmarktes ist besonders auch dem Kapitalmarkt ein großer Einfluss auf Unternehmensstrategien, sowohl bei existierenden wie auch bei in Gründung befindlichen Unternehmen, zuzuschreiben. Dies wird z. B. an dem (untypischen) Fallbeispiel des Getreidezüchters

6.4 Abschließende Bemerkung

Die vorliegende Arbeit präsentiert die Grüne Gründung in einer umweltpolitisch komplementären Funktion zur Einführung eines Umweltmanagementsystems in einem existierenden Unternehmen. Dient Letzteres in erster Linie der Öko-Effizienz und der Einhaltung des Umweltrechts, so führt Ersteres zur Entwicklung und Markteinführung von ganzheitlich in der Produktlinie optimierten, ökologischen bzw. nachhaltigen Produkten. Dieser besondere Beitrag Grüner Gründungen zur Nachhaltigkeit macht die Förderung Grüner Gründungen umweltpolitisch wünschenswert. Aber die Förderung Grüner Gründungen ist nicht einfach. Grüne GründerInnen sind in zweifacher Hinsicht Ausdruck von Kultur:

- Zum Ersten sind sie Ausdruck einer Kultur der Selbständigkeit. Ausdruck dieser Kultur ist eine hohe Wertschätzung von Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit. Die Anerkennung, die selbständig Tätigen in Deutschland zukommt und die Fähigkeiten zur Selbständigkeit, die jungen Menschen vermittelt werden, bestimmen das Ausmaß, das Gründungen erreichen können. Trotz der allgemein guten und Gründungen begünstigenden Infrastruktur gibt es hier aber eine Reihe von Hindernissen, die ein rasches Anwachsen der Zahl der Selbständigen über die gegenwärtige Quote von etwa 7,5 % aller Erwerbstätigen nicht erwarten lassen.
- Zum Zweiten sind sie Ausdruck sowohl der abklingenden Umweltbewegung als auch einer sich langsam entwickelnden Kultur der Nachhaltigkeit. Ausdruck dieser Kultur sind spezifische Werte, u. a. eine hohe Wertschätzung der intakten Natur und des Umweltschutzes – aber auch eine hohe Wertschätzung intakter Sozialbeziehungen -, eine kritische Einschätzung zur Möglichkeit technischer Lösungen von Umweltproblemen und eine auf Erhaltung und Reproduktion von Ressourcen orientierende, haushaltsökonomische Rationalität. An der Existenz Grüner GründerInnen wird deutlich, dass es eine Personengruppe gibt, die in der Lage ist, aus dieser Kultur heraus Gründungsideen zu entwickeln und Unternehmensgründungen zu initiieren. Diese Gruppe dürfte allerdings nicht sehr groß sein.

Grüne GründerInnen haben in den letzten 30 Jahren sowohl die Veränderung der Lebensmittelbranche zur Nachhaltigkeit weitreichend mit beeinflusst und auch im Sektor regenerativer Energien einen erheblichen Einfluss ausgeübt.

(vgl. Abschnitt 5.4) deutlich. Aufgrund des starken Fokus auf Produkte und Märkte wurde dieser Einfluss aber in dieser Arbeit nicht thematisiert.

Aber Grüne Gründungen sind nicht für einen - kurzlebigen - Boom gut, wie dies die Gründungen der Dotcoms oder der Biotech-Unternehmen waren. Grüne und nachhaltige Gründungen müssen aus ihrer Kultur heraus den Anspruch langfristiger Gültigkeit ihrer Lösungen entwickeln.

Eine auf Nachhaltigkeit orientierte Wirtschaftspolitik und eine auf Nachhaltigkeit orientierte Umweltpolitik werden gut daran tun, die Förderung von Grünen Gründungen mit in das Spektrum politischer Instrumente zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung aufzunehmen. Neben der Ordnungspolitik, der Produktpolitik und den ökonomischen Instrumenten der Umweltpolitik liegt hier eine zusätzliche Chance. Hier geht es nicht nur darum, das Bestehende ökologisch effizienter zu machen, sondern es geht um die Verbreitung der Kultur der Nachhaltigkeit. Es geht darum, bestehende Lösungen umfassend zu hinterfragen, neu zu denken und dabei konsistente, die Einheit von Produktion und Reproduktion möglich machende Lösungen zu finden. Und es geht darum, als Ausdruck einer Kultur der Selbständigkeit, selbstbewusste unternehmerische Impulse einer nachhaltigen Wirtschaftsweise zu setzen.

Kapitel 7**:**
Literatur

Aichinger, Herbert (2002): Perspectives on a wider EMAS. Vortrag auf der Konferenz The EU Eco-Management and Audit Scheme. Benefits and Challenges of EMAS II am 26. und 27. Juni 2002 in Brüssel.

Albach, Horst (1998): Unternehmensgründungen in Deutschland. Potentiale und Lücken. Diskussionspapier des WZB FS IV 98-1. Berlin.

Aldrich, Howard; Zimmer, Catherine (1986): Entrepreneurship through Social Networks. In: Sexton, D.; Smilar, R. (Ed.): The Art and Science of Entrepreneurship. Ballinger. Cambridge MA. S. 3-24.

Alvesson, Mats (1992): Cultural Perspectives on Organisations. Cambridge University Press. Cambridge.

Anderson, Alistair R. (1998): Cultivating the Garden of Eden. Environmental Entrepreneuring. Journal of Organisational Change Mangement. 11.2 S. 135-144.

Anderson, Terry L.; Leal, Donald R. (1997): Enviro-Capitalists. Doing Good While Doing Well. Rowman & Littlefield. Lanham, New York, Boulder, Oxford.

Ankele, Kathrin; Hoffmann, Esther; Nill, Jan; Rennings, Klaus; Ziegler, Andreas (2002): Innovationswirkungen von Umweltmanagementsystemen. Wirkungsmodell und Literaturstudie. IÖW-Diskussionspapier 52/02. Berlin.

Arbeiterselbsthilfe-Krebsmühle (Hrsg.) (1983): Selbstverwaltete Betriebe und Projekte im „Wende“-Zeitalter. Material und Diskussionsbeiträge zur Projekte-Messe 83. Oberursel.

Arnold, Marlen; Aulinger, Andreas (2002): Nachhaltigkeitspotentiale und Sensibilisierungsoptionen für Zukunftsmärkte in Abhängigkeit der Lebenszyklusphasen von Unternehmen. Präsentation auf dem Summer-Fachwerkshop am 30.10.2002 in Hannover.

Assig, Dorothea; Gather, Claudia; Hübner, Sabine (1985): Voraussetzungen, Schwierigkeiten und Barrieren bei Existenzgründungen von Frauen. Untersuchungsbericht im Auftrag der Senatsverwaltung für Wirtschaft und

Arbeit. Berlin. Zitiert nach: Gregorschewski, Dörte (1997): Frauenbank und WeiberWirtschaft. Ökonomische Projekte der deutschen Frauenbewegung. Diplomarbeit an der FHW. Berlin.

Barnard, Chester I. (1938). The functions of the executive. Harvard University Press. Cambridge.

Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra (1989): Managing across borders. The transnational solution. Hitchinson Business Books. London.

Baumast, Annett; Dyllick, Thomas (2001): Umweltmanagement Barometer Schweiz – Erste Ergebnisse zur Befragungsrunde 2001. in: Baumast, Anett; Dyllick, Thomas (Eds.) (2001): Umweltmanagement-Barometer. IWO Diskussionsbeitrag Nr. 93. St. Gallen.

Baumgartner, Thomas (1985): Wer was wie misst. In: Öko-Institut (Hg.): Arbeiten im Einklang mit der Natur. Dreisam. Freiburg.

Baumol, William J. (1968): Entrepreneurship in Economic Theory. In: The American Economic Review – Papers and Proceedings. 58(1968)2 S. 64-71.

Bayerische Staatskanzlei (2000): Umweltpakt Bayern. Nachhaltiges Wirtschaften im 21. Jahrhundert. München.

Bellu, Renato R.; Davidson, Per; Goldfarb, Connie (1990): Toward a theory of entrepreneurial behaviour: empirical evidence from Israel, Italy and Sweden. in Entrepreneurship and Regional Development. 2 (1990) S. 195-209

Belz, Frank (1998): Ökologische Innovationen in der Kreislaufwirtschaft: Leistungs- statt Produktverkauf. IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 62. Sankt Gallen.

Biesecker, Adelheid; Elsner, Wolfram; Grenzdörffer, Klaus (Hrsg.) (1998): Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: Erweiterte Stakeholder-Prozesse.

Biesecker, Adelheid; Kesting, Stefan (2003): Mikroökonomie – Eine Einführung aus sozial-ökologischer Perspektive. R.Oldenbourg Verlag. München Wien.

Biesecker, Adelheid; Mathes, Maite; Schön, Susanne; Scurell, Babette (2000): Vorsorgendes Wirtschaften. Auf dem Weg zu einer Ökonomie des guten Lebens. Kleine Verlag. Wissenschaftliche Reihe Band 132. Bielefeld.

Bins-Hoefnagels, Ingrid M.J.; Molenkamp, George C. (1988): Environmental Auditing. Reprint from Tijdschrift voor Milieuaansprakelijkheid September 1988 Nr.3. Den Haag.

Bird, Barbara (1988): Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. Academy of Management Review. 13 (3) S. 442-453.

Blätterwald (1983): Schaffen wir die Wende? Marktentwicklung und Selbstverwaltung am Beispiel des Umweltschutz-Papiers. In:

Arbeiterselbsthilfe-Krebsmühle (Hrsg.) (1983): Selbstverwaltete Betriebe und Projekte im „Wende“-Zeitalter. Material und Diskussionsbeiträge zur Projekte-Messe 83. Oberursel. S. 48-49.

Bodenstein, Gerhard; Spiller, Achim (2001): Preispolitik des deutschen Lebensmitteleinzelhandels und Preisbereitschaft der Konsumenten bei ökologischen Lebensmitteln. In: Schrader, Ulf; Hansen, Ursula (Hrsg.) (2001): Nachhaltiger Konsum. Forschung und Praxis im Dialog. Campus. Frankfurt a.M. S. 189-207..

Boeker, Warren P. (1988): Organizational origins. Entrepreneurial and environmental imprinting at the time of founding. In: Caroll, Glenn R. (1988): Ecological Models of Organizations. Ballinger Publishing. Cambridge MA. S. 33-51.

Böckermann, Tobias (2003): Neuer Verein für das „Bunte Bentheimer Schwein“. Erhalten durch Aufessen. Der neue Verein will das „Bunte Bentheimer Schwein“ vor dem Aussterben retten. In: Arche Nova 2/2003, S. 13.

Bradford, Diana; Gouldson, Andrew; Hemmelskamp, Jens; Kottmann, Heinz; Marsanich, Andrea (2000): The Impact of the Eco-Audit Regulation on Innovation in Europe. Seville.

Brandt, Barbara (1995): Whole Life Economics. Revaluing Daily Life. New Society Publishers. Philadelphia.

Brüderl, Josef; Preisendörfer, Peter; Ziegler, Rolf (1998): Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. 2. Auflage. Berlin.

Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland Hamburg (BUND 2002) BUND Hamburg warnt vor Beliebigkeit in der Umweltpolitik/ Freiwilligkeitsprinzip bislang ein Flop. Hamburg. Auf: vorort.bund.net/hamburg/presse/2002 vom 5.5.2002.

Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie (BMUJF 1999a): Evaluierung der Umsetzung der EMAS-V in Österreich sowie der Teilnahme von Unternehmen am Gemeinschaftssystem. Schriftenreihe Band 10/1999. Wien.

Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie (BMUJF 1999b): Analyse von Umweltmanagementsystemen. Schriftenreihe Band 28/1999. Wien.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (Hrsg.) (2000): Umweltbewusstsein in Deutschland 2000. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Berlin.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (Hrsg.) (2002): Umweltbewusstsein in Deutschland 2002. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Berlin.

Bundesumweltministerium (1992): Umweltpolitik. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro. Dokumente. Agenda 21. Bonn.

Bundesumweltministerium/Umweltbundesamt (Hrsg.) (BMU/UBA 1995): Handbuch Umweltcontrolling. Verlag Vahlen. München.

Bundesumweltministerium/Umweltbundesamt (Hrsg.) (BMU/UBA 2001a): Handbuch Umweltcontrolling. 2. Auflage. Verlag Vahlen. München.

Bundesumweltministerium/Umweltbundesamt (Hrsg.) (BMU/UBA 1997): Leitfaden betriebliche Umweltkennzahlen, Bonn/ Berlin.

Bundesumweltministerium/Umweltbundesamt (Hrsg.) (BMU/UBA 2000): Umweltmanagementsysteme. Fortschritt oder heiße Luft? Frankfurter Allgemeine Verlag. Frankfurt.

Bundesumweltministerium/Umweltbundesamt (Hrsg.) (BMU/UBA 2001b): Handbuch Umweltcontrolling für die öffentliche Hand. Verlag Vahlen. München.

Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg (2004): Handbuch 2004. Berlin.

Cantillon, Richard (1755a): Essai Sur la Nature du Commerce en Général. Traduit de l´anglois. Fletcher Gyles. London.

Cantillon, Richard (1755b): Essay on the Nature of Trade. in: Casson, Mark (1990): Entrepreneurship. An Elgar Reference Collection. Aldershot.

Caroll, Glenn R. (1988): Ecological Models of Organizations. Ballinger Publishing. Cambridge MA.

Casson, Mark (1982): The Entrepreneur. An Economic Theory. Oxford.

Casson, Mark (1990): Entrepreneurship. An Elgar Reference Collection. Aldershot.

Casson, Mark (1995): Entrepreneurship and Business Culture. Studies in the Economics of Trust Volume One. Aldershot, UK and Brookfield, US

Casson, Mark (1999): Entrepreneurship and the Theory of the Firm. In: Zoltan, J. Acs; Carlsson, Bo; Karlsson, Charlie: Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy. Cambridge University Press. Cambridge. S. 45-78.

Cauthorn, Robert C. (1989): Contributions to a Theory of Entrepreneurship. Garland Publishing, Inc. New York & London.

Chaganti, Radha (1986): Management in woman-owned enterprises. In: Journal of Small Business Management. 24 (4) S. 19-29.

Child, John (1987): Managerial strategies, new technology, and the labor process. In Pennings, J.M.; Buitendam, A. (Hrsg.): New technology as organization innovation. Ballinger Publishing Company. Cambridge, MA.

Christiansen, Hans Christian (2002): EMAS in Copenhagen´s Green Purchasing Policy. Vortrag auf der Konferenz The EU Eco-Management and Audit Scheme. Benefits and Challenges of EMAS II am 26. und 27. Juni 2002 in Brüssel.

City of Malmö (2001): EMASSER-Handbook. Promoting environmental management system and green procurement for a sustainable development in Europe. Malmö.

Clark, John Bates (1892): Insurance and business profit. In: Quaterly Jurnal of Economics. 7(1892)1 S. 40-54.

Clausen, Jens; Fichter, Klaus (1996): Umweltbericht, Umwelterklärung. Praxis glaubwürdiger Kommunikation von Unternehmen. Carl Hanser Verlag. München.

Clausen, Jens; Keil, Michael; Konrad, Wilfried (2002): The relationship between competitiveness, environmental performance and management of small and medium sized European manufacturing firms. Final National Report Germany. Hannover and Heidelberg.

Clausen, Jens; Petschow, Ulrich; Behnsen, Jörg (1997): Umwelterklärungen als Innovationsbarometer - eine explorative Fallstudie in der Lebensmittelindustrie. Schriftenreihe des IÖW 114/97

Clausen, Jens; Rubik, Frieder (1996): Von der Suggestivkraft der Zahlen. in: Ökologisches Wirtschaften 1(1996) Nr. 2 S.

Clausen, Jens; Steinfeldt, Michael; Frieser, Oskar (1998): Leitfaden für den Aufbau eines integrierten Managementsystems für Lebensmittelverarbeiter. Hrsg. von BNN und IÖW, Schriftenreihe des IÖW 132/98. Berlin.

Clevey, Mark H. (2002): Managing for Green Growth. In: In Business. Emmaus. January/ February 2002 S. 10-11.

CMA (Markus Schneider) (2003): Öko-Marketing, -Marktforschung, -Marketingpraxis. Vortrag auf dem Seminar „Der gläserne Biokonsument“ am 10.10.2003 in Göttingen.

Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm. In: Economica (New Series) 4 S. 386-405.

Commission of the European Communities (2001a): Interpretative Communication on the community law applicable to public procurement and the possibilities for integrating environmental considerations into public procurement. COM (2001) 274. Auf: europa.eu.comm/environment/gpp vom 13.4.2002.

Commission of the European Communities (2001b): Green Paper on Integrated Product Policy. Brussels 7.2.2001, Com (2001) 68 final.

Commission of the European Communities (2002): Minutes of the first Meeting of the Expert Group for the best Project on Environmental Management Systems in SMEs". Brussels.

Cooper, A.C.; Dunkelberg, W.C. (1987): Entrepreneurial research: old questions, new answers, and methodological issues. American Journal of Small Business 11 (3), S. 11-23

Council on Environmental Quality (1980): Global 2000. Der Bericht an den Präsidenten. Zweitausendeins. Frankfurt. a.M.

Davidsson (1989): Continued entrepreneurship and small firm growth. Stockholm School of Economics.

de Marchi, Bruna (1998): Background sector studies furniture manufacture and textiles. In: Hitchens, David; Rubik, Frieder, Clausen, Jens; de Marchi, Bruna.: The relationsship between competitiveness, environmental performance and management of small and medium sized European manufacturing firms. 2nd interim Report to the European Commission. Belfast. S. 122-128 und 153 – 166.

Delogu, Bernardo (1992): Eco-Audit - A European Community Scheme, Vortrag auf dem Workshop "Auditing Ambientale ed Eco-Bilanci di Impresa", Mailand, 18.-19.2.1992

Demsetz, Harold (1983): The Neglect of the Entrepreneuer. In: Ronen, Joshua (Hrsg.): Entrepreneurship. Lexington MA. S. 271-280.

Dienel, Wolfram (2003): Ökomarkterschliessung in der Ernährungsindustrie. In: Biopress Nr. 35/2003 S. 29-31.

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (1996): ISO 14 001 Umweltmanagementsysteme. Spezifikation mit Anleitung zur Anwendung. Berlin.

Dokumentationsgruppe des Umweltfestivals 1978 (1979): Wer keinen Mut zum Träumen hat, hat keine Kraft zum Kämpfen. Eine Dokumentation des Alternativen Umweltfestivals Berlin (4. Juni – 16. Juli 1978. Berlin.

Douthwaite, Richard; Diefenbacher, Hans (1998): Jenseits der Globalisierung. Handbuch für lokales Wirtschaften. Matthias-Grünewald Verlag Mainz.

Dreier, Christina (2001): Gründerteams: Einflussverteilung, Interaktionsqualität, Unternehmenserfolg. Dissertation an der TU-Berlin.

Dunning, John H. (1977): Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise. A Search for an Eclectic Approach. In: Ohlin, B.; Hesselbom, P.O.; Wijkman, P.M. (Hrsg.): The International Allocation of Economic Activity. Macmillan. London. S. 395 - 418.

Dyllick, Thomas (1989): Management der Umweltbeziehungen - öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung. Gabler. Wiesbaden.

Dyllick, Thomas (1998): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen – den Zusammenhang verstehen, analysieren und gestalten. In: Fichter, Klaus; Clausen, Jens (Hrsg.): Schritte zum Nachhaltigen Unternehmen - Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements. Springer Verlag Berlin, Heidelberg, New York.

Dyllick, Thomas; Belz, Frank; Schneidewind, Uwe (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit. Hanser Verlag and Verlag Neue Zürcher Zeitung. München and Zürich.

Dyllick, Thomas; Hamschmidt, Jost (2000): Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen: eine Untersuchung von ISO 14001-zertifiziertenUnternehmen in der Schweiz. vdf Hochschul-Verlag an der ETH. Zürich.

Earl, Peter E. (1995): Microeconomics for Business and Marketing. Lectures, Cases and Worked Essays. Edward Elgar. Aldershot.

Earth Council (1997): Managing National Sustainability and Strengthening Regional Co-operation. Rio+5 Daily Summary. Auf: www.ecouncil.ac.cr vom 9.5.2002.

EFQM (1995): European Foundation for Quality Management: Bestimmung der Qualität von Unternehmensleistungen. Brüssel

Ehrenfeld, David (1993): Beginning Again. People and Nature in the new Millennium. Oxford University Press. New York, Oxford.

Elliott, John E. (1983): Introduction to the Transaction Edition. In: Schumpeter, Joseph A. (1983): The Theory of Economic Development. Transaction Books. New Brunswick und London.

EPA (1999): Danish Procurement Guidelines. Copenhagen.

Epstein, Mark J. (1996): Measuring corporate environmental performance: best practices for costing and managing an effective environmental strategy. IRWIN. Chicago, London, Singapur.

Estrada, Geradro Garcia (2003): Green Entrepreneurs: an empirical study of their attitudes and their influence on the creation of sustainable products within the food sector. Master Thesis. Technische Universität Bergakademie Freiberg.

Etzioni, Amitai; Lawrence, Paul R. (1991): Socio-Economics. Toward a New Synthesis. M.E. Sharp. Armonk, New York.

Etzioni. Amitai (1987): Entrepreneurship, adaptation and legitimation. A macro-behavioural perspective. In: Journal of Economic Behaviour and Organisation 8 (1987) 175-189.

European Environmental Bureau (EEB 1999): EP: Vote for a demanding EMAS. 19th April 1999. Brussels. Auf: www.eeb.org vom 5.5.2002.

European Environmental Bureau (EEB 2000): EEB welcomes Environmental Committee Vote on EMAS. 20th June 2000. Brussels. Auf: www.eeb.org vom 5.5.2002.

European Green Table (EGT 1993): Environmental Performance Indicators in Industry. Report 3. Draft Handbook. Oslo.

European Green Table (EGT 1997): Environmental Performance Indicators in Industry. Report 5. Practical Experiences with developing EPI´s in 12 Companies. Oslo.

European Parliament and the Council of the European Union (2001): Regulation (EC) No 761/2001 of the European Parliament and of the Council of 19 March 2001 allowing voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS). Brussels.

Evangelische Akademie Tutzing (1988): Tutzinger Erklärung zur umweltorientierten Unternehmenspolitik. Tutzing.

EVE (2003): Verführung zum Genuss. Profil von Josef Wilhelm, Gründer der Rapunzel Naturkost AG. In: Ernährung – Vitalität – Erleben (EVE) 3/2003 S. 16-19.

Faber, Malte; Manstetten, Reiner; Petersen, Thomas (1997): Homo Oeconomicus and Homo Politicus: Political Economy, Constitutional Interest and Ecological Interest. In: Kyklos 50 (1997) S. 457-484.

Faltin, Günter (1998): Das Netz weiter werfen – Für eine neue Kultur unternehmerischen Handelns. in: Faltin, Günter; Ripsas, Sven, Zimmer, Jürgen: Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmer werden. München.

Faltin, Günter (1999): Competencies for Innovative Entrepreneurship. Paper presented to the UNESCO meeting on the Future of Work and Adult Learning. 19.-21. Februar 1999. Hamburg.

Faltin, Günter (2001): Creating a Culture of Innovative Entrepreneurship. In: Journal of International Business and Economy. Fall 2001 S.123-140.

Faltin, Günter; Zimmer, Jürgen (1998a): Die anderen Unternehmer. in: Faltin, Günter; Ripsas, Sven, Zimmer, Jürgen: Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmer werden. München.

Faltin, Günter; Zimmer, Jürgen (1998b): Versäumte Lektionen: Entrepreneurship. in: Faltin, Günter; Ripsas, Sven, Zimmer, Jürgen: Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmer werden. München.

Felten, Barbara (Hrsg.) (2001): Frauen Branchenbuch Hannover und Umgebung 2001. Hannover.

Fichter, Klaus (1998): Umweltkommunikation und Wettbewerbsfähigkeit. Metropolis. Marburg.

Fichter, Klaus; Arnold, Marlen (2003): Nachhaltigkeitsinnovationen. Nachhaltigkeit als strategischer Faktor. Berlin/Oldenburg.

Fichter, Klaus; Loew, Thomas; Clausen, Jens (1998): Wettbewerbsvorteile durch aktive Umweltberichterstattung. In: Fichter, Klaus; Clausen, Jens (Hrsg.) (1998): Schritte zum Nachhaltigen Unternehmen. Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements. Springer Verlag. Berlin, Heidelberg, New York.

Figge, Frank, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner (2001): Sustainability Balanced Scorecard. CSM. Lüneburg.

Folker, Cathleen A. (1999): Female vs. Male Family Business Owners: Exploring the Differences through a trust/distrust Framework. Vortrag auf der Jahrestagung der United States Association for Small Business and Entrepreneurship am 14.-17. Januar 1999 in San Diego.

Ford, Henry (1923): Mein Leben und Werk. Paul List Verlag. Leipzig.

Foss, Nicolai J.; Klein, Peter (2002): Introduction – Entrepreneurship and the firm: Austrian perspectives on economic organization. In: Foss, Nicolai J.; Klein, Peter G.: Entrepreneurship and the Firm. Austrian Perspectives on Economic Organization. Edward Elgar. Cheltenham. S. 1-10.

Frankel, Carl (1998): In Earth`s Company. Business, Environment and the Challenge of Sustainability. New Society Publishers. Gabriola Island.

Freeman, R. Edward (1983): Strategic Management. A Stakeholder Approach. In: Advances in Strategic Management Vol. 1 S. 31-60.

Freeman, R. Edward; Gilbert, D.R. (1991): Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung. Frankfurt, New York.

future (2000): Nachhaltigkeit Jetzt! Anregungen, Kriterien und Projekte für Unternehmen. München.

Gallert, Heike; Clausen, Jens (1996): Leitfaden Öko-Controlling. Erfolgsorientierter Einstieg in die EG-Öko-Audit-Verordnung für kleine und mittlere Unternehmen. VDI-Verlag. Düsseldorf.

Gasper, Heinz-Dieter (2003): Interview vom 24.9.2003.

Gawlinski, Dirk; Stahs, Gertraud; Wagner, Heinz (1986): Der Betriebsbeauftragte für Umweltschutz. In: Pfriem, R. (Hrsg.) (1986): Ökologische Unternehmenspolitik. Campus. Frankfurt a.M.

Georgi, Birgit: Mißverständnis Umweltauswirkungen. In: Umwelttechnik. März 2000. S. 89-92.

Gick, Wolfgang (2002): Schumpeters and Kirzner`s entrepreneur reconsidered: corporate entrepreneurship, subjectivism and the need for a theory of the firm. In: Foss, Nicolai J.; Klein, Peter G.: Entrepreneurship and the Firm. Austrian Perspectives on Economic Organization. Edward Elgar. Cheltenham. S. 88 – 101.

Ginsberg, Morris (1935): Foreword. In: Löwe, Adolph (1935): Economics and Sociology. A Plea for Co-Operation in the Social Sciences. George Allen & Unwin Ltd. London.

Glatzner, Ludwig (2001): Gesonderte Fördermöglichkeiten für KMU. Referat auf der UGA-Tagung „Chancen durch die neue Öko-Audit-Verordnung“ am 21 September 2001 in Berlin.

Global Reporting Initiative (GRI) (2000): Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance. Boston. Auf: www.globalreporting.org vom 13.9.2003.

Göbel, Peter (1990): Erfolgreiche Jungunternehmer. Lieber kleiner Herr als großer Knecht. Welche Fähigkeiten brauchen Firmengründer? München.

Goel, Urmila (1998): Economists, Entrepreneurs and the Pursuit of Economics. Euiropean University Studies. Peter Lang Verlag. Frankfurt, Berlin, Bern.

Gordon, Pamela J. (2002): How to spot a green entrepreneur. In: In Business. Emmaus. März/ April 2002. S. 12-13.

Gore, Al (1992): Wege zum Gleichgewicht. Ein Marshallplan für die Erde. S. Fischer Verlag. Frankfurt a.M.

Granger, Bill; Stanworth, John; Stanworth, Celia: (1995): Self-employment career dynamics: the case of `unemployment push` in UK book publishing. In: Work, Employment & Society. 9. S. 499-516.

Granovetter, Mark (1991): The Social Construction of Economic Institutions. In: Etzioni, Amitai; Lawrence, Paul R. (1991): Socio-Economics. Toward a New Synthesis. M.E. Sharp. Armonk, New York.

Granovetter, Mark (1992): Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis. In: Acta Sociologica (1992) 35 S. 3-11.

Granovetter, Mark (2000): The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs. In: Swedberg, Richard (Ed.) (2000): Entrepreneurship. The Social Science View. Oxford University Press. Oxford, New York.

Greenberger, David B.; Sexton, Donald L. (1988): An interactive model of new venture creation. In: Journal of Small Business Management. 26 (3) 107.

Gregorschewski, Dörte (1997): Frauenbank und WeiberWirtschaft. Ökonomische Projekte der deutschen Frauenbewegung. Diplomarbeit an der FHW. Berlin.

Haasis, Hans-Dietrich (1995): Betriebliche Umweltinformationssysteme. Metropolis. Marburg.

Hahn, Tobias; Wagner, Marcus (2001): Sustainability Balanced Scorecard: Von der Theorie zur Umsetzung. CSM. Lüneburg.

Hallay, Hendric; Pfriem, Reinhard (1992): Öko-Controlling - Umweltschutz in mittelständischen Unternehmen. Campus. Frankfurt.

Hampe, Michael (2001): Ohne Jenseits. Der Positivismus als wissenschaftliche Weltanschauung. NZZ 21. Juli 2001 S. 72.

Hannan, Michael T., Freeman, John (1977): The population ecology of organizations. American Journal of Sociology. 82 (1977) S. 929 – 964.

Hansen, Ursula; Schrader, Ulf (2001): Nachhaltiger Konsum. Leerformel oder Leitprinzip?. In: Schrader, Ulf; Hansen, Ursula (Hrsg.) (2001): Nachhaltiger Konsum. Forschung und Praxis im Dialog. Campus. Frankfurt a.M. S. 17-45.

Harkai, Attila; Pataki, György (2001): Bericht zum Umweltmanagement-Barometer Ungern. In: Baumast, Annett; Dyllick, Thomas (Eds.) (2001): Umweltmanagement-Barometer. IWO Diskussionsbeitrag Nr. 93. St. Gallen.

Hayek, Friedrich A. von (1937): Economics and Knowledge. Economica, New Series 4, 33-54. In: Casson, Mark (1990): Entrepreneurship. An Elgar Reference Collection. Aldershot.

Hayek, Friedrich A. von (1969): Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren. In: Hayeck, Friedrich A. von: Gesammelte Aufsätze. Mohr. Tübingen.

Hébert, Robert F.; Link, Albert N. (1988): The Entrepreneur. Mainstream Views and Radical Critiques. Praeger. New York, Westport, London.

Held, Martin; Nutzinger, Hans G. (1999): Institutionen prägen Menschen. Bausteine zu einer allgemeinen Institutionenökonomik. Campus. Frankfurt a.M.

Heinen, Edmund; Fank, Matthias (1997): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Auflage. R. Oldenbourg. München.

Henderson, Hazel (1996): Building a Win-Win World. Life beyond Global Economic Warfare. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Henderson, Hazel (1996): Creating Alternative Futures. The End of Economics. Kumarian Press. West Hartford.

Herrnkind, Renée (2003): Persönliches Gespräch vom 2.6.2003.

Hessisches Landesamt für Umwelt und Geologie (HLUG 2000): Monitoring von Umweltleistung und Umweltmanagementsystem. Befragung 1999. Wiesbaden.

Hessisches Ministerium für Umwelt, Energie, Jugend, Familie und Gesundheit (HMUEJFG 1998): Fachwissenschaftliche Bewertung des EMAS-Systems in Hessen. Wiesbaden.

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und Hessische Technologiestiftung (HMWVL/HT Hrsg.) (1999): Wettbewerbsvorteile durch aktive Umweltberichterstattung – Neue Chancen für kleine und mittlere Unternehmen. Wiesbaden

Heuschrecke GmbH (1997): Umwelterklärung 1997. Köln.

Hillary, Ruth (1998): An Assessment of the Implementation Status of the Council Regulation (No 1836/93) Eco-Management and Audit Scheme in the Member Sates (AIMS-EMAS). London.

Hillary, Ruth (1999): Evaluation of Study Reports on the Barriers, Opportunities and Drivers for Small and Medium Sized Enterprises in the Adoption of Environmental Management Systems. Report to the European Commission. London.

Hillary, Ruth (2000): ISO 14 001 - Case Studies and Practical Experiences. Greenleaf Publishing. Sheffield.

Hirschl, Bernd; Hoffmann, Esther et al. (2002): Markt- und Kostenentwicklung erneuerbarer Energien. 2 Jahre EEG – Bilanz und Ausblick. Erich Schmidt Verlag. Berlin.

Hitchens, David; Trainor, Mary; Clausen, Jens; Thankappan, Samarthia; Marchi, Bruna de (2003): Small and Medium Sized Companies in Europe. Environmental Performance, Competitiveness and Management. International EU Case Studies. Springer. Berlin Heidelberg New York.

Hoggendijk, Willem (1993): The Economic Revolution. Towards a sustainable future by freeing the economy from money-making. Jan van Arkel. Utrecht.

Holcombe, Randall G. (1999)): Entrepreneurship and Economic Growth. In: The Quaterly Journal of Austrian Economics. Vol. 1 No. 2 (Summer 1998) S. 45-62.

Horneffer, Diez (2001): Bemerkungen zur neuen EG-Umweltaudit Verordnung. in: Zeitschrift für Umweltrecht 6 (2001) S. 361-368.

Huber, Josef (1983): Am Ende des Regenbogens – Zur Entwicklung des Alternativbewegung. In: Arbeiterselbsthilfe-Krebsmühle (Hrsg.) (1983):

Selbstverwaltete Betriebe und Projekte im „Wende“-Zeitalter. Material und Diskussionsbeiträge zur Projekte-Messe 83. Oberursel. S. 56-59.

Hughes, Andy; Kemp, Vicky (2000): Real financial benefits from ISO 14 001? Potential for economic value added through ISO 14 001 at Unique Images Ltd. in: Hillary, Ruth. (Editor) (2000): ISO 14 001 – Case studies and practical experiences. Greenleaf Publishing. Sheffield. S. 285-297.

Hülsmann, Jörg Guido (1999): Entrepreneurship and Economic Growth: Comment on Holcombe. In: The Quaterly Journal of Austrian Economics. Vol. 2 No. 2 (Summer 1999) S. 63-65.

Hume, David (1809): Essays and treatises on several subjects in two volumes. Volume 1. James Clarke. Edinburgh.

Humpert, Christy Porter (2000): Consumer demand for clean food cuts toxic chemical use. In: In Business. Emmaus. September/ Oktober 2000 S. 14-15.

INEM (1999): A step-by-step guide to assist small companies in implementing an environmental management system that meets the requirements of EMAS. www.inem.org

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) (1987): Einführung einer Ökobilanz im Industriebetrieb. Unveröffentlichtes Arbeitspapier. Berlin.

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) (1988): Einführung einer Ökobilanz im Industriebetrieb. Systematische Erfassung der betrieblichen Auswirkungen auf die Umwelt am Beispiel der Firma Bischof und Klein. Untersuchungsbericht an das Land Nordrhein-Westfalen. Lengerich.

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Institut für Markt – Umwelt – Gesellschaft (IÖW-imug Hrsg.) (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Praxis glaubwürdiger Kommunikation zukunftsfähiger Unternehmen. Erich Schmidt Verlag. Berlin.

IRIS Eco-Efficiency Group (IRIS 2000): Environmental Management Systems – paper tiger or powerful tool. Stockholm.

Isaak, Robert (1998): Green Logik. Ecopreneurship, Theory and Ethics. Greenleaf-Publishing. Sheffield.

Isaak, Robert (2002a): Social Incentives for Corporate Sustainability: Beyond the Limits of Liberalism. Vortrag auf der Greening of Industry Conference vom 23. – 26. Juni 2002 in Göteborg.

Isaak, Robert (2002b): The Making of the Ecopreneur. In: Greener Management International. Nr. 38/2002 S. 81-91.

James, Peter (2002): Environmental Management Accounting – The Right Answer to the Wrong Question? Talk given on a Workshop in Cheltenham, U.K. on 11-12 February 2002.

Jarillo, J. Carlos (1988): On Strategic Networks. In: Strategic Management Journal Vol. 9 (1988) S. 31-41.

Jonson Ahl, Helene (2001): A Rhetorical Analysis of Research Articles on Woman´s Entrepreneurship: The 'Hows', the 'Whys' and the 'Whats'. Vortrag auf der Norfek Conference 2001. Upsala.

Katalyse-Umweltgruppe Köln e.V. (1982): Chemie in Lebensmitteln. 3. Auflage. Zweitausendeins. Frankfurt.

Kay, Rosemarie; May-Strobel, Eva; Maaß, Frank (2001): Neue Ergebnisse der Existenzgründungsforschung. Deutscher Universitäts-Verlag Wiesbaden.

Kellerman, Barbara (1984): Leadership: Multidisciplinary perspectives. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

Kettern, Bernd (1994): Biographisch-Bibliographisches Kirchenlexikon. Verlag Traugott Bautz. Band VII (1994) Spalten 1102-1106.

Kihlstrom, Richard E.; Laffont, Jean-Jacques (1979): A General Equilibrium Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion. in: Journal of Political Economy. 87 S. 719-748.

Kimberley, John R. (1981). The life cycle analogy and the study of organizations: Introduction. In Kimberley, John R.; Miles, R.H. (Hrsg.). The organizational lifecycle. Issues in the creation, transformation, and decline of organizations. Jossey-Bass. San Francisco. S. 1-14.

Kimberley, John R.; Bouchikhi, Hamid (1995): The dynamics of organizational development and change. How the past shapes the present and constrains the future. In: Organization Science 6(1) S. 9 – 18.

Kirchgeorg, Manfred (1990): Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten. Typologien und Erklärungsansätze auf empirischer Grundlage. Wiesbaden.

Kirzner, Israel M. (1979): Perception, Opportunity and Entrepreneurship. University of Chicago Press. Chicago.

Kirzner, Israel M. (1985): Discovery and the Capitalist Process. Chicago und London.

Kirzner, Israel M. (1988): Unternehmer und Marktdynamik. Philosophia Verlag. München, Wien.

Kirzner, Israel M. (1989): Discovery, Capitalism and Distributive Justice. Oxford und New York.

Klemisch, Herbert; Rohn, Holger (2002): Umweltmanagementsysteme in KMU. Befunde und bisherige Umsetzung. KNI Papers 01/02 Köln.

Knight, Frank H. (1921): Risk, Uncertainty and Profit (S. 268-275). In: Casson, Mark (1990): Entrepreneurship. An Elgar Reference Collection. Aldershot.

Knight, Russel M. (1987): Can business Schools produce Entrepreneurs? In: Churchill, Neill C.; Hornaday, John A.; Kirchhoff, Bruce A.; Krasner, O. Jay; Vesper, Karl H. (Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurship Research Wellesley M.A. 603-604.

Knopp, Lothar (2001): EMAS II – Überleben durch "Deregulierung" und "Substitution"? in: NVwZ 2001 Heft 10 1098 - 1102

Konrad, Wilfried; Nill, Jan (2001): Innovationen für Nachhaltigkeit. Ein interdisziplinärer Beitrag zur konzeptionellen Klärung aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Perspektive. Schriftenreihe des IÖW 157/01. Berlin.

Konrad, Wilfried; Scheer, Dirk (2003): Das nachhaltige Büro. Praxis und Analyse systemischer Innovationsprozesse. Vortrag im IÖW-Berlin am 12.12.2003.

Kottmann, Heinz; Steinfeldt, Michael (1997): Erfahrungen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung. In: Röpenack, Adolf v. (Hrsg.) (1997): Öko-Audit in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfahrungsberichte aus 74 deutschen Unternehmen im Rahmen des Euromanagement-Umwelt-Pilotprogramms der Europäischen Union. IÖW Schriftenreihe 125/97. Berlin.

Kupferberg, Feiwel (1998): Humanistic entrepreneurship and entrepreneurial career commitment. in: Entrepreneurship and Regional Development. 10 (1998) S. 171-187.

Kurtz, Wolfgang (2001): Aus der Geschichte der Naturkost-Bewegung. Tausend Keimlinge. Ein kurzer Abriss der bundesdeutschen Naturkost-Geschichte der letzten 30 Jahre. Auf: www.kpunkt.com/nature/np_story/story_01.htm vom 15.10.2003.

Kvistgaard, Morten; Egelyng, Henrik; Frederiksen, Boie S.; Johannesen, Thomas Lyng (2001): Milijøstyring og Milijørevision i danske virksomheder. Kobenhagen.

Laird, Timothy (1995): Community-Supported Agriculture. A Study of an Emerging Agricultural Alternative. University of Vermont, Graduate College.

Larson, Andrea L. (2000): Sustainable Innovation through an Entrepreneurship Lens. In: Business Strategy and the Environment No. 9, 304 – 317.

Learned, K.-E. (1992): What happened before the organization? A model of organization formation. Entrepreneurship Theory and Practice (17)1, 39-48.

Lehnert, Nicole (2004): KfW-Gründungsmonitor 2004. Frankfurt.

Linnanen, Lassi (2002): An Insider´s Experiences with Environmental Entrepreneurship. In: Greener Management International. Nr. 38/2002 S. 71-80.

Likert, R. (1932): A technique for the measurement of attitudes. In: Archives of psychology 140 Juni.

List, Friedrich (1927/1841): Das natürliche System der politischen Ökonomie. Berlin.

Loew, Thomas; Clausen, Jens (2003): Monitoring von Umweltleistung und Umweltmanagementsystem 1997 bis 2002. Endbericht an die Hessische Landesanstalt für Umwelt zu den Arbeiten in 2002 und 2003. Berlin.

Loew, Thomas; Wendt, Sascha. Clausen, Jens (2000): Monitoring von Umweltleistung und Umweltmanagementsystem. Panelbefragung 2000. Wiesbaden.

Lorenzoni, G. (1982): From vertical Integration to vertical Desintegration. Paper presented at the Strategic Management Society Conference. Montreal 1982.

Löwe, Adolph (1935): Economics and Sociology. A Plea for Co-Operation in the Social Sciences. George Allen & Unwin Ltd. London.

Maier, Friederike; Fiedler, Angela (2002): Gender Matters. Feministische Analysen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Edition Sigma. Berlin.

Marketing Gesellschaft für Niedersächsische Agrarprodukte e.V. (2003): Arbeitspapier zur Vermarktung des Bunten Bentheimer Schweins. Hannover.

Martin, M. J.C. (1984): Managing technological Innovation and Entrepreneurship. Reston.

Marx, Karl (1975/ 1894) Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Buch 3. Der Gesamtprozeß der kapitalistischen Produktion. Dietz Verlag. Berlin.

Marx, Karl (1977/ 1867) Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Buch 1. 4. Auflage (1890) Dietz Verlag. Berlin.

Mathes, Maite (2000): Dünger und Dürren. Wann gedeiht Vorsorgende Wirtschaften? In: Biesecker, Adelheid; Mathes, Maite; Schön, Susanne; Scurell, Babette (2000): Vorsorgendes Wirtschaften. Auf dem Weg zu einer Ökonomie des guten Lebens. Kleine Verlag. Wissenschaftliche Reihe Band 132. Bielefeld. S. 117-120.

Mc Clelland, David C. (1961): The Achieving Society. Princeton.

Mellor, Mary (1992): Breaking the Boundaries. Towards a feminist green Socialism. London.

Menger, Carl (1871): Grundsätze der Volkswirtschaftslehre. Wien.

Mika, Bascha Mika Alice Schwarzer tickt mal so, mal so. In: Jungle World vom 8. April 1998. Auf: www.jungle-world.com vom 15.2.2004.

Miner, John. B. (1997): A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success. in: Entrepreneurship and Regional Development. 9 (1997) S. 319-334.

Ministrie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM 1997): Environmental Management Systems. Evaluation 1996. Den Haag.

Mises, Ludwig von (1949): Human Action. New Haven.

Mittelbach, Klaus (2001): EMAS II als Garant eines qualitativ hochwertigen Umweltmanagements in Unternehmen. Talk given at the conference: EMAS: Das Europäische Prädikat für betrieblichen Umweltschutz – Chancen durch die neue EG-Öko-Audit-Verordnung. Berlin 21 September 2001.

Mohd, Shabbir Khan (1957): Schumpeters Theory of Capitalist Development. Muslim University. Delhi. Zitiert nach: Elliott, John E. (1983): Introduction to the Transaction Edition. In: Schumpeter, Joseph A. (1983): The Theory of Economic Development. Transaction Books. New Brunswick und London.

Moran, Peter; Goshel, Sumantra (1999): Markets, Firms and the Process of Economic Development. Academy of Management Review 24 (3) S. 390 – 412.

Morrow, David; Rondinelli, Dennis (2002): Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14 001 and EMAS Certification. In: European Management Journal Vol. 20 No. 2 S. 159-171

Müller-Christ, Georg (2004): Verstetigung von Kooperationen im Nachhaltigkeitskontext durch Widerspruchsmanagement. In: Biesecker, Adelheid; Grenzdörffer, Klaus; Elsner, Wolfram (Hrsg.): Neuartige Netzwerke für eine nachhaltige Zukunft. Centaurus Verlagsgesellschaft. Paffenweiler. Im Druck.

Müller-Christ, Georg; Hülsmann, Michael (2003): Erfolgsbegriff eines nachhaltigen Managements. In: Linne, Gudrun; Schwarz, Michael (Hrsg. 2003): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Leske + Budrich. Opladen.

Müller-Christ, Georg; Remer, Andres (1999): Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. In: Seidel, Eberhardt (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert. Aspekte – Aufgabe – Perspektiven. Springer Verlag. Berlin, Heidelberg, New York.

Müller, Karl-Josef (2003): Interview vom 29.9.2003

Müller-Wenk, Rudi (1978): Die ökologische Buchhaltung: ein Informations- und Steuerungsinstrument für umweltkonforme Unternehmenspolitik. Frankfurt, New York

Naffziger, Douglas W.; Hornsby, Jeffrey S.; Kuratko, Donald F. (1994): A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation. Entrepreneurship Theory and Practice. Spring 1994. S. 29-42.

Nagel, Erik (1996): Ökologie-Sichtweisen von Führungskräften. Diplomarbeit. Basel.

Naphtali, F. (Hrsg.) (1928): Wirtschaftsdemokratie. Hamburg. Zitiert nach: Projektgruppe Arbeiterkultur Hamburg ((Hrsg.) (1982): Vorwärts und nicht vergessen. Arbeiterkultur in Hamburg um 1930. Verlag Fröhlich & Kaufmann GmbH. Hamburg.

Nürnberg Messe GmbH (2002): BioFach 2002. Katalog. Nürnberg.

OECD (1997): Umweltorientierte öffentliche Beschaffung – Probleme und praktische Lösungen. Berlin.

OECD (1998): Fostering Entrepreneurship. Paris.

OECD (2001) Corporate Responsibility: Results of a fact-finding mission on private initiatives. Paris.

Ökotest (2003): Interview: Tiefkühl-Kost ohne Zusatzstoffe. Ökotest 2003 Nr. 3 S. 20.

Olson, Mancur (1965): The Logic of Collective Action. Harvard University Press. Cambridge M.A.

Ostrom, Elinor (1999): Die Verfassung der Allmende. Mohr Siebeck. Tübingen.

Pacheo, Carlos; Wehrmeyer, Walter (2001): Umweltmanagementstrategien in Großbrittannien: Erste Ergebnisse einer Fragebogenuntersuchung. in: Baumast, A.; Dyllick, T. (Eds.) (2001): Umweltmanagement-Barometer. IWO Diskussionsbeitrag Nr. 93. St. Gallen.

Painter, Charles N. (2002): Early leader Effects on the Process of Institutionalization through cultural Embedding. The Cases of William J. Donovan, Allen W. Dulles, and J. Edgar Hoover. Dissertation Virginia State University. Charlottesville.

Pastakia, Astad (1996): Grassroots Ecopreneurs: Change Agents for a Sustainable Society. In: Global Restructuring: A Place for Ecology? 5th International Research Conference of the Greening of Industrie Network. 24.-27. November 1996. Heidelberg.

Pastakia, Astad (2002): Assessing Ecopreneurship in the Context of a Developing Country: The Case of India. In: Greener Management International. Nr. 38/2002 S. 93-108.

Perrow, Charles. (1986): Complex organizations. A critical essay (3rd Ed.). Random House. New York.

Petersen, Holger (2000): Die bewegten Gründer. Löste die neue Wirtschaft die Ökologiebewegung ab? Eine Polemik. in: Ökologisches Wirtschaften Nr. 2 (2000) S. 4-5

Petersen, Holger (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Eine empirische Untersuchung. Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement e.V. Lüneburg.

Petersen, Holger (2003): Ecopreneurship und Wettbewerbsstrategie. Verbreitung ökologischer Innovationen auf Grundlage von Wettbewerbsvorteilen. Metropolis. Marburg.

Petersen, Holger; Schaltegger, Stefan (2002): Ecopreneurship fördern. Nachhaltige Entwicklung als Prozess der Unternehmensentwicklung. In: Ökologisches Wirtschaften Nr. 1 S. 27-28.

Petersen, Thomas; Faber, Malte (1999): Bedingungen erfolgreicher Umweltpolitik im deutschen Föderalsimus. Der Ministerialbeamte als Homo Politicus. Discussion Paper Series Department of Economics. No. 289. Universität Heidelberg.

Petschow, Ulrich; Clausen, Jens; Keil, Michael (2002) Die Zivilgesellschaft als Akteur der Unternehmenssteuerung im Rahmen von Global Governance. In: Balzer, Ingrid; Wächter, Monika (Hrsg.): Sozial-ökologische Forschung. Ergebnisse der Sondierungsprojekte aus dem BMNBF-Förderschwerpunkt. Ökom Verlag. München. S. 153-166.

Pfriem, Reinhard (1995): Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven. Metropolis. Marburg.

Pfriem, Reinhard (1999): Vom Umweltmanagement zur auch ökologischen Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen. Schriftenreihe des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik Nr. 32. Oldenburg.

Pisili, Aldo; Venturelli, Alessia (2002): EMA in SMEs. Problems and Solutions. Vortrag auf einem Workshop in Cheltenham, U.K. am 11-12 February 2002.

Porter, Michael E. (1980): Competitive Strategy. Free Press. New York.

Porter, Michael E. (1983): Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York.

Projektgruppe Arbeiterkultur Hamburg ((Hrsg.) (1982): Vorwärts und nicht vergessen. Arbeiterkultur in Hamburg um 1930. Verlag Fröhlich & Kaufmann GmbH. Hamburg.

Putzhammer, Heinz (2001): Beteiligung der Arbeitnehmer unter EMAS II und Erwartungen der Gewerkschaften an das Umweltmanagement. Vortrag auf der Konferenz: EMAS: Das Europäische Prädikat für betrieblichen

Umweltschutz – Chancen durch die neue EG-Öko-Audit-Verordnung. Berlin 21 September 2001.

Randmer, Anne (2000): Environmental Initiatives to improve the Quality of the local Environment. In: Hillary, Ruth. (Editor) (2000): ISO 14 001 – Case studies and practical experiences. Greenleaf Publishing. Sheffield. S. 50-57.

Rappaport, Alfred (1997): Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance. Simon&Schuster. London.

Reynolds, Paul D.: Sociology and Entrepreneurship: Concepts and Contributions. in: Entrepreneurship Theory and Practice. Winter 1991. S. 47-70.

Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1996): Neue Institutionenökonomik. Mohr Siebeck. Tübingen.

Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (2003): Neue Institutionenökonomik. 3. Auflage. Mohr Siebeck. Tübingen.

Rietze, Ralf; Schick, Hildegard (2004): Start up to sustain. Förderungsmöglichkeiten nachhaltiger Unternehmensgründungen. Erscheint in: Umweltwirtschaftsforum 2 (2004).

Ripsas, Sven (1997): Entrepreneurship als ökonomischer Prozess. Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns. Gabler. Wiesbaden.

Ripsas, Sven (2001): Unternehmensgründung im Umweltschutz. WZB-Paper 01-501 der Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie. Berlin.

Rispas, Sven (2003): Persönliches Gespräch am 11.12.2003 in Berlin.

Roome, Nigel (1998): Management Education for Sustainable Development. Paper presented at the Greening of Industry Network Conference. 15. – 18. November 1998 in Rom.

Röpenack, Adolf v. (Hrsg.) (1997): Öko-Audit in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfahrungsberichte aus 74 deutschen Unternehmen im Rahmen des Euromanagement-Umwelt-Pilotprogramms der Europäischen Union. IÖW Schriftenreihe 125/97. Berlin.

Röscheisen, Helmut (2001): Die Erwartungen der Umweltverbände an ein zukunftsweisendes Umweltmanagement unter EMAS II als Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung. Vortragt auf der Konferenz: EMAS: Das Europäische Prädikat für betrieblichen Umweltschutz – Chancen durch die neue EG-Öko-Audit-Verordnung. Berlin 21.9.2001.

Rubik, Frieder (2002): Integrierte Produktpolitik. Metropolis. Marburg.

Rübsamen, Rosemarie (1994): Alternativenergie wird erwachsen. Waren Frauen nur für die Kinderstube gut??? In: Buchen, Judith; Buchholz, Kathrin; Hoffmann, Esther; Hofmeister, Sabine; Kutzner, Ralf; Olbrich, Rüdiger;

Rüth, Petra van (Hrsg.): Das Umweltproblem ist nicht geschlechtsneutral – Feministische Perspektiven. Kleine Verlag. Bielefeld.

Rucht, Dieter (2003): Email vom 24.4.2003.

Samson, Karel J. (1999): Sustainable Business Venturing. The Case for Entrepreneurship in a Cost-Externalizing Economy. Vortrag an der Universität Nyenrode am 26. Juni 1999. Auf www.nyenrode.nl vom 12.10.2003.

Santanaya, G. (1957): Interpretations of Poetry and Religion. Harper&Row. New York. Zitiert nach: Isaak, Robert (1998): Green Logik. Ecopreneurship, Theory and Ethics. Greenleaf-Publishing. Sheffield.

Sarason, Seymour B. (1972): The creation of settings and the future societies. Jossey-Bass. San Francisco. beschaffen

Say, Jean-Baptiste (1971/1803): A Treatise of Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth. New York.

Schaltegger, Stefan (2002): A Framework for Ecopreneurship. Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship. In: Greener Management International. Nr. 38/2002 S. 45-58.

Schaltegger, Stefan; Figge, Frank (1998): Environmental Shareholder Value. Basel. WWZ/ Sarasin.

Schaltegger, Stefan; Figge, Frank (1999): Umweltmanagement und Shareholder Value in den Kriterien des Unternehmenserfolgs. In: Koslowski, P. (Hrsg.): (1999): Shareholder Value und die Kriterien des Unternehmenserfolgs. Heidelberg 201-227.

Schaltegger, Stefan; Petersen, Holger (2001): Ecopreneurship. Konzept und Typologie. Luzern.

Schaltegger, Stefan; Sturm, Andreas (1995): Öko-Effizienz durch Öko-Controlling. Zur praktischen Umsetzung von EMAS und ISO 14 001. Zürich 1995

Schaper, Michael (2002): The Essence of Ecopreneurship. In: Greener Management International. Nr. 38/2002 S. 26-30.

Schein, Edgar H. (1985): Organizational culture and leadership. Jossey-Bass. San Francisco.

Schein, Edgar H. (1996): Culture: The missing concept in organization studies. In: Administrative Science Quarterly 41: S. 229–240.

Scherhorn, Gerhard; Weber, Christoph (Hrsg.) (2002): Nachhaltiger Konsum. Auf dem Weg zur gesellschaftlichen Verankerung. Ökom Verlag. München.

Schick, Hildegard; Marxen; Sandra; Freimann, Jürgen (2002): Sustainability Issues for Start-up Entrepreneurs. In: Greener Management International. Nr. 38/2002 S. 59-70.

Schindowski, Waldemar (1998): Chronologie Alternative Ökonomie 1978 ff. Website des Theoriearbeitskreises alternative Ökonomie. Auf: www.leibi.de/takoe/s98_27.htm vom 13.10.2003.

Schmidt-Bleek, Friedrich (1993): Wieviel Umwelt bracht der Mensch? MIPS – Das Maß für ökologisches Wirtschaften. Birkhäuser. Basel.

Schmoller, Gustav von (1893): Die geschichtliche Entwicklung der Unternehmung. Leipzig.

Schmoller, Gustav von (1900): Grundriß der allgemeinen Volkswirtschaftslehre. Erster, größerer Teil. Leipzig.

Schneidewind, U. (1994): Mit COSY (Company oriented Sustainability) Unternehmen zur Nachhaltigkeit führen. Diskussionsbeitrag Nr. 15 des IWÖ-HSG, St. Gallen 1994

Schönborn, Gregor; Steinert, Andreas (Hrsg.) (2001): Sustainability Agenda. Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen und Institutionen. Luchterhand. Neuwied, Kriftel.

Schrader, Ulf; Hansen, Ursula (Hrsg.) (2001): Nachhaltiger Konsum. Forschung und Praxis im Dialog. Campus. Frankfurt a.M.

Schröder, Hartmut (1995): Nur Verbraucher können helfen. Züchter Bunter Bentheimer Schweine in akuter Bedrängnis. In. Unser Land 12/1995 S. 23.

Schultz, Theodore W. (1975): The Value of the Ability to deal with Disequilibria. In: Journal of Economic Literature 13(1975) S. 827-846.

Schultz, Theodore W. (1990): Restoring Economic Equilibrium – Human Capital in the Modernizing Economy. Cambridge MA, Oxford.

Schulz, Erika; Schulz, Werner (1993): Ökomanagement. So nutzen Sie den Umweltschutz im Betrieb. C.H. Beck. München.

Schumacher, Fritz E. (1993): Small is beautiful. A study of economics as if people mattered. Vintage. London.

Schumann, Jochen; Meyer, Ulrich; Ströbele, Wolfgang (1999): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie. 7. Auflage. Springer. Berlin, Heidelberg, New York.

Schumpeter, Joseph A. (1949): Economic Theory and Entrepreneurial History – Change and the Entrepreneur. Harvard University Press. Cambridge MA.

Schumpeter, Joseph A. (1972): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Dritte Auflage. Francke. München.

Schumpeter, Joseph A. (1983): The Theory of Economic Development. Transaction Books. New Brunswick und London.

Schumpeter, Joseph A. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzykls. Neunte Auflage. Duncker & Humblot. Berlin.

Schumpeter, Joseph A. (Hrsg.) (1954): History of economic analysis. Oxford University Press. New York.

Schwarzer, Alice (1981): Gesagt, getan! Text zum Erscheinen des ersten "EMMA-Buches". Auf: www.emma.de vom 15.2.2004.

Scott, W. Richard (1991). Unpacking institutional arguments. In: Powell, W.W. and Dimaggio, P.J. (Hrsg.). The new institutionalism in organizational analysis. University of Chicago Press. Chicago. S. 184-182.

Scott, W. Richard (1995): Institutions and organizations. Sage. Thousand Oaks.

Selznick, Philip (1949): TVA and the grass roots. University of California Press. Berkeley.

Selznick, Philip (1952): The organizational weapon. McGraw Hill. New York.

Selznick, Philip (1957): Leadership in administration. Row, Peterson, and Co. Evanston, IL.

Serafin, Rafal; Tatum, Gill; Heydel, Wojciech (2000): ISO 14 001 as an Opportunity for engaging SMEs in Polands Environmental Reforms. In: Hillary, Ruth (Hrsg.) (2000): ISO 14 001 – Case studies and practical experiences. Greenleaf Publishing. Sheffield.

Shostak, Frank (1999): Economic Growth and ist Causes: Comment on Holcombe. In: The Quaterly Journal of Austrian Economics. Vol. 2 No. 2 (Summer 1999) S. 67-71.

Siebenhüner, Bernd (2001): Homo sustinens. Auf dem Weg zu einem Menschenbild der Nachhaltigkeit. Metropolis. Marburg.

Sigle, Marc André (2004): Nachhaltigkeit als Gründungsmotivation – Untersuchung deutscher „Biotech-Gründungen“ und „Öko-Gründungen“ im Kontext „Nachhaltiger Netzwerke“ in den Bereichen Pflanzenzucht und Lebensmittelverarbeitung. Diplomarbeit. Hannover.

Simon, Julian L. (1981): The Ultimate Resource. Princeton.

Smith, Adam (1937/1776): The wealth of nations. Random House. New York.

Smith, Adam (1982): Lectures on Jurisprudence. Liberty Fund. Indianapolis.

Smith, N.; Miner, John (1985): Motivational consideration in the success of technologically innovative entrepreneurs. Extended sample findings. In: Frontiers of Entrepreneurship Research 1985 S. 482-488.

Söderbaum, Peter (1998): Stakeholders as Political Economic Persons – on Participation, Responsibility and Democracy. In: Biesecker, Adelheid; Elsner,

Wolfram; Grenzdörffer, Klaus (Hrsg.): Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: Erweiterte Stakeholder-Prozesse. Centaurus Verlagsgesellschaft. Paffenweiler. S. 241-260.

Sommeren, Taco van (1994): Die Anwendung der EG-Umwelt-Audit-Verordnung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. In: Clausen, Jens; Gallert, Heike (1994): Umweltmanagement und Umwelt-Audit in kleinen Unternehmen. IÖW-Schriftenreihe 80/94. Berlin.

Spiegel (1982): Bio-Kost: Die Garantie gibt uns kein Bauer. In: Der Spiegel 36 (1982) Nr. 30 S., 66-76.

Spiller, Achim (2002): Zur (Hoch-)Preispolitik des Lebensmitteleinzelhandels bei ökologischen Lebensmitteln. In: Scherhorn, Gerhard; Weber, Christoph (Hrsg.) (2002): Nachhaltiger Konsum. Auf dem Weg zur gesellschaftlichen Verankerung. Ökom Verlag. München. S. 295-307.

Spiller, Achim (2003): Konsumverhalten bei Bio-Lebensmitteln – Stand der Forschung. Vortrag auf der Tagung „Der gläserne Bio-Konsument“ am 8.10.2003 in Göttingen.

SPRU – Science and Technology Policy Research (University of Sussex, Department of Economics and Production), Politecnico di Milano, Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung Wien, Institute for Environmental Studies (Vrije Universiteit Amsterdam), Centre Entreprise-Environnement (CEE) (Université Catholique de Louvain), Centre for Environmental Strategy (University of Surrey), IPTS Institute for Prospective Technological Studies (2001): Measuring the Environmental Performance of Industry (MEPI). Final Report. Brighton.

Stahlmann, Volker (1994): Umweltverantwortliche Unternehmensführung. Aufbau und Nutzen eines Öko-Controlling. C.H. Beck. München.

Stahlmann, Volker, Clausen, Jens (2000): Umweltleistung von Unternehmen. Von der Öko-Effizienz zur Öko-Effektivität. Gabler. Wiesbaden.

Starr, Jennifer A.; MacMillan, Ian C. (1991): Entrepreneurship, Resource Cooptation and Social Contracting. In: Etzioni, Amitai; Lawrence, Paul R. (1991): Socio-Economics. Toward a New Synthesis. M.E. Sharp. Armonk, New York.

Statistisches Bundesamt (2001): Statistisches Jahrbuch 2001. Wiesbaden.

Steiner, Rudolf (1989): Geisteswissenschaftliche Grundlagen zum Gedeihen der Landwirtschaft. Landwirtschaftlicher Kurs. Rudolf Steiner Taschenbücher. Dornach.

Sternberg, Rolf (2000): Entrepreneurship in Deutschland. Das Gründungsgeschehen im internationalen Vergleich. Länderbericht Deutschland 1999 zum Global Entrepreneurship Monitor. edition sigma. Berlin.

Stiftung Arbeit und Umwelt (Hrsg.) (2002): Öko-Audit-Privilegierung - Chancen und Möglichkeiten. Hannover. Auf: www.arbeit-umwelt.de vom 8.6.2002.

Stinchcombe, Arthur L. (1965): Social Structure and Organizations. In: March, James G. (Hrsg.): Handbook of Organizations. Rand McNally & Co. Chicago. S. 142-193.

SustainAbility/ UNEP (Hrsg.) (2000): The Global Reporters. London.

Thoelen, Helge (2003): Interview vom 3.6.2003.

Timmons, Jeffry A. (1999): New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century. 5. Auflage. New York.

Tucker, David J., Singh, Jitendra V., Meinhard, Agnes G. (1990). Founding characteristics, imprinting, and organizational change. In: Singh, J.V. (Hrsg.). Organizational evolution. New directions. Sage. Newbury Park, CA. S. 182-200.

Ulrich, Peter (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Haupt. Bern.

Umweltallianz Hessen (2002): Das hessische integrierte Kleinbetriebsmanagementsystem. Unveröffentlichter Entwurf eines Leitfadens für KMU. Wiesbaden.

Umweltbundesamt (UBA 1997): Nachhaltiges Deutschland. Wege zu einer dauerhaft umweltgerechten Entwicklung. Erich Schmidt Verlag. Berlin.

Umweltbundesamt (UBA 1999): EG- Umweltaudit in Deutschland. Erfahrungsbericht 1995 bis 1998. Berlin.

Umweltgutachterausschuß (UGA 1997): Unternehmensbefragung, Bonn 1997

UN Global Compact Office (2001): The Global Compact – Corporate Leadership in the World Economy. New York.

UNEP (1998): Voluntary Initiatives. in: Special issue of: Industry and Environment Volume 21 No. 1-2. Paris.

Union of Industrial and Employers Confederations of Europe (UNICE 1999a): Letter to Kenneth Collins of April 6th 1999. Auf: www.unice.org vom 5.6.2002.

Union of Industrial and Employers Confederations of Europe (UNICE 1999b): Revision of the EMAS Regulation Commission Proposal: UNICE Position Paper. Brussels 3 February 1999. Auf: www.unice.org vom 5.6.2002.

Unternehmerinstitut und Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (Hrsg.) (UNI/ASU 1997): Umweltmanagementbefragung – Öko-Audit in der mittelständischen Praxis – Evaluierung und Ansätze für eine Effizienzsteigerung von Umweltmanagementsystemen in der Praxis. Bonn.

van der Lugt, Cornelius T. (2004): The UN Global Compact and the Global Reporting Initiative. Global governance in support of sustainability. In: Rosenau, James, Weizsäcker, Ernst v.; Petschow, Ulrich (2004): Governance and Sustainability. Greenleaf Publishing. Sheffield. Im Druck.

VDI-Technologiezentrum (1999): Integrierter Umweltschutz. Eine branchenübergreifende Analyse. Düsseldorf.

Ven, Andrew H. van de (1986): Central Problems in the Management of Innovation. In: Management Science 32 (1986) Nr.5 S. 590-607.

Vital News (2003): Wie Raab Vitalfood begann. In: Vital News 2003 S.1.

Volery, Thierry (2002): An Entrepreneur Commercialises Conservation: The Case of Earth Sanctuaries Ltd. In: Greener Management International. Nr. 38/2002 S. 109-116.

Wagner, Marcus; Schaltegger, Stefan (2001): Umweltmanagement in deutschen Unternehmen – der aktuelle Stand der Praxis. in: Baumast, Annett; Dyllick, Thomas (Eds.) (2001): Umweltmanagement-Barometer. IWO Diskussionsbeitrag Nr. 93. St. Gallen.

Walker, Donald A. (1986): Walras´ theory of the entrepreneur. In: De Economist 134: 1-24.

Walley, Liz; Taylor, David (2002): Opportunists, Champions, Mavericks …? A Typology of Green Entrepreneurs. In: Greener Management International. Nr. 38/2002 S. 31-43.

Walras, Leon (1954/1874): Elements of pure economcis. Richard D. Irvin Inc. Homewood IL.

Weber, Max (1947): The Theory of Social and Economic Organization. Oxford University Press. New York.

Weber, Max (2000/1905): Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. Beltz Athenäum Verlag. Wiesbaden.

Weizsäcker, Freiherr Ernst Ulrich von (1994): Erdpolitik. Ökologische Realpolitik an der Schwelle zum Jahrhundert der Umwelt. WBV. Darmstadt.

Welford, Richard (Hrsg.) (1997): Hijacking Environmentalism: Corporate Responses to Sustainable Development. Earthscan. London.

Welzel, Burkhard (1995): Der Unternehmer in der Nationalökonomie. Untersuchungen zur Wirtschaftspolitik. Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln.

Wen**blad, Axel (2002): Public Procurement. Environmental Management and EMAS. Vortrag auf der Konferenz The EU Eco-Management and Audit Scheme. Benefits and Challenges of EMAS II am 26. und 27. Juni 2002 in Brüssel.

Wildförster, Eva (2001): Umweltmanagement und was dann? Zur Notlage der EMAS-Unternehmen. Vortrag auf dem „Neues Umwelt Forum" 17. Oktober 2001 in Berlin.

Williamson, Oliver E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Free Press. New York.

Wilson, James Q. (1989): Bureaucracy. What government agencies do and why they do it. Basic Books. New York.

Winter, Georg (1990): Das umweltbewusste Unternehmen. 4. unveränderte Auflage (1. Auflage 1987). C.H. Beck. München.

Winter, Georg (Hrsg.) (1998): Das umweltbewusste Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute. 6. Auflage. Verlag Vahlen. München.

Wüstenhagen, Rolf; Meyer, Arnt; Villinger, Alex (1999): Die Landkarte des ökologischen Massenmarktes. In: Ökologisches Wirtschaften 1/1999 S. 27-29

Wüstenhagen, Rolf; Villinger, Alex; Meyer, Arnt (2001): Bio-Lebensmittel jenseits der Öko-Nische. In: Schrader, Ulf; Hansen, Ursula (Hrsg.): Nachhaltiger Konsum. Forschung und Praxis im Dialog. Frankfurt a.M. S. 177-188

Zabel, Hans-Ulrich (1999): Sustainability als Herausforderung an das betriebliche Umweltmanagement. In: Seidel, Eberhardt (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert. Aspekte – Aufgabe – Perspektiven. Springer Verlag. Berlin, Heidelberg, New York.

Zoche, Peter (2002a): Wettbewerbe zur Förderung des Gründungsgeschehens. 6. Zwischenbericht an das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Karlsruhe.

Zoche, Peter (2002b): Evaluation des „Gründerwettbewerbs Multimedia. Projektdarstellung. Auf: www.isi.fhg.de/iuk/iuk_dateien/gruenderwettbewerb.htm vom 10.2.2004.

Zoche, Peter (2002c): Zur Entwicklung von Unternehmen des Gründerwettbewerbs Multimedia. Vortrag auf dem BMWi Expertenworkshop: „Multimedia-Unternehmensgründungen in Deutschland"am 27. März 2002 in Berlin

Züst, Rainer (1998): Produkte im Fokus des Umweltmanagements. In: Winter, Georg (Hrsg.): Das umweltbewusste Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute. 6. Auflage. Verlag Vahlen. München. S. 162-178.

Zukunftsstiftung Landwirtschaft (2003): Infobrief des Saatgutfonds vom 22.7.2003. Bochum.