

# **Die Bedeutung ökologisch orientierter Gründungen für Produktinnovationen zur Nachhaltigkeit**

## **eine sozioökonomische Untersuchung**

Von Jens Clausen, Hannover

### **1. Hintergrund und Forschungsfragen**

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 Tutzingener 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 bei diesen Großunternehmen 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 zusammenfassend von Jens Clausen, Michael Keil und Martin Jungwirth (2002) gezeigt 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. Während aber die ökologische Avantgarde paradigmatisch mehr auf Nachhaltigkeit<sup>1</sup>, 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 2002 und 2003), sie ergeben sich aber auch durch theoretische Reflexion<sup>2</sup>. Reinhard Pfriem (1995: 303) bewertet denn auch die Auswirkung ökologischer Produktbewertungsmethodiken auf die 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 Selbstthematisie-*

<sup>1</sup> Für den Begriff der Nachhaltigkeit mag in diesem Beitrag 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.

<sup>2</sup> 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).

*rung 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.

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 (Selznik 1957, Stinchcombe 1965, Boeker 1988, Painter 2002). 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 dieses Beitrags 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<sup>3</sup> auf die Strategie des Unternehmens. Aber auch dann werden diese Impulse häufig durch das (Umwelt-) Management verarbeitet werden müssen - mit unsicherem Erfolg, wie von Clausen, Keil und Jungwirth (2002) gezeigt wurde.

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

<sup>3</sup> 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

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 des vorliegenden Beitrags. 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 einerseits wie auch aus der Theorie des „organizational imprinting“ folgen die Hauptfragestellungen des vorliegenden Beitrags:

1. 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?
2. 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?
3. 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.) bewertet Entrepreneurship noch vor der Verfügbarkeit von Finanz- und Humankapital als wichtigsten Faktor des Wirtschaftswachstums<sup>4</sup>. Wenn aber Gründungen eine solche Bedeutung in der Arbeitsplatzfrage zukommt – und sich dementsprechend

1996: 20 ff.) gesehen. Rainer Züst (1998: 164 f.) sieht auch einen konkreten Einfluss der Stakeholder auf die Produktentwicklung.

<sup>4</sup> 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.

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 Festigungen<sup>5</sup> 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 von 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 und welche Unternehmen gründen sie? Grüne bzw. nachhaltige Gründungen sind für Robert Isaak 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. Insbesondere die Motive und die sozioökonomische Einbindung der GründerIn rücken damit in das Interesse dieser Arbeit.

### 1.1 Die nichtmonetäre Motivation von Entrepreneurern

Viele der Theoretiker des Entrepreneurships erkannten neben monetären Motiven, die bei vielen Gegenwartsautoren den Fokus der Gründungsmotivation darstellen, auch bereits die Möglichkeit nichtmonetärer Motive. So sieht Joseph A. Schumpeter für die Unternehmensgründung drei dominierende Motive. *„Da ist zunächst der Traum und der Wille, ein privates Reich zu gründen, meist, wenngleich nicht notwendig, auch eine Dynastie“* (Schumpeter

<sup>5</sup> Die Förderung der „Festigung“ bezieht sich auf die Förderungen im Verlauf von bis zu acht Jahren im Anschluss an die Gründung.

1934: 138). Hier sieht er eine besondere Faszination für Menschen, die keinen anderen Weg zu sozialer Geltung haben<sup>6</sup>. 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 1934: 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 Unternehmer überhaupt erst in die Lage versetzt, dauerhaft überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen.

Die Motivation des Entrepreneurs sieht Israel M. Kirzner 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 Kirznerts weite Definition von „purem Gewinn“: Berühmtheit, Macht, 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.

Zentrale Annahme von Mark Casson ist 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<sup>7</sup>. 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

<sup>6</sup> An dieser 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.

<sup>7</sup> 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.

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).

Auch für David C. McClelland ist das Profitmotiv von Bedeutung. Für die Leistungsgesellschaft sieht McClelland aber Beeinträchtigungen durch eine Überbewertung 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).

Während diese Autoren nicht-monetäre Motive - jeweils unterschiedlich - beschreiben, finden diese in der Empirie nur vereinzelt einen Niederschlag. Insbesondere die 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.

## 1.2 Die sozioökonomische Sicht auf den Entrepreneur

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 Leis-

tung (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 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<sup>8</sup> und zum anderen auf die Erkenntnisse der Sozialpsychologie, dass soziale Faktoren großen Einfluss auf Kognition und Informationsverarbeitung haben<sup>9</sup>. Sowohl den auf Persönlichkeitseigenschaften fokussierenden wie den ökonomischen-rationalen Ansatz bezeichnen sie als untersozialisiert. Hierzu im 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 Entrepreneurre 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

<sup>8</sup> Während ja der *homo oeconomicus* über alle Informationen verfügt und diese in rationale Handlungen einfließen lässt.

<sup>9</sup> Auch Erkenntnisse der modernen experimentellen Ökonomie weisen auf die Fehlerhaftigkeit dieses Ansatzes hin.



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). Dieser letzte Ansatz wird im folgenden verwendet, allerdings wird er auf die Zugehörigkeit der GründerIn zu einer sozialen Bewegung – hier der Umweltbewegung - bezogen.

## 2. Methode

Die Basis der Untersuchung wird von drei aufeinander aufbauenden, empirischen Studien gebildet.

1. Hier ist zunächst die 1998 bis 2002 durchgeführte Untersuchung der „Beziehung zwischen Wettbewerbsfähigkeit, Umweltleistung und Management kleiner und mittlerer europäischer Unternehmen“ zu nennen, in deren Rahmen zwischen September 2000 und Juli 2001 in verschiedenen Regionen 34 Firmen der deutschen Obst- und Gemüseverarbeitung besucht wurden.<sup>10</sup> In kleineren Firmen (23 Firmen mit weniger als 50 MA) wurden meist Geschäftsführer oder Eigentümer, in größeren Firmen (11 Firmen mit über 50 bis 500 MA) meist Umweltbeauftragte interviewt. Auf diesen Interviews basiert die Untersuchung von Unterschieden zwischen ökologischen und konventionellen Unternehmen bei Produktentwicklung und Vermarktung in Abschnitt 3.3.
2. Ziel der im Herbst 2002 durchgeführten Befragung von GründerInnen im ökologischen Lebensmittelsektor 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 per Email durchgeführte 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.

3. Im Rahmen von problemzentrierten Interviews wurden im Jahre 2003 ergänzend drei Gründer zu Motivationen, Kooperations- und Netzwerkstrukturen befragt. Da die beiden ersten Befragungen von UnternehmerInnen und GründerInnen anonymisiert durchgeführt wurden, lassen deren Ergebnisse notwendigerweise eine Lücke hinsichtlich der Netzwerkstrukturen, die sich unternehmensübergreifend nur schwer beschreiben lassen, aber auch dort, wo es um persönliche Faktoren geht. Diese Lücke soll durch die Fallstudien geschlossen werden.

### 3. Ergebnisse

Die folgenden Ergebnisse beantworten die Forschungsfragen am Beispiel des Lebensmittelsektors. Die Beschränkung auf einen Sektor begründet sich im wesentlichen aus der kaum leistbaren Bewertung des Beitrags zur Nachhaltigkeit von Unternehmen verschiedener Branchen heraus. Die Ergebnisse zu Motiven und zum Umweltbewusstsein beruhen auf der Befragung von GründerInnen im ökologischen Lebensmittelsektor.

#### 3.1 *Motive der GründerInnen*

Erfragt wurden vier wesentliche Gründungsmotive, von denen drei aus anderen Untersuchungen bekannt sind: Gründung aus Notsituation, Gründung zur Nutzung von wirtschaftlichen Chancen und Gründung zur Realisierung individueller Selbständigkeit innerhalb der eigenen Branche. Als Gründungsmotiv wurde im Rahmen dieser Befragung erstmals das folgende Motiv 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“. Zusätzlich wurde nach Veränderungen der Motive im Zeitablauf gefragt.

<sup>10</sup> Die Ergebnisse dieser Untersuchung wurden international von Hitchens et al. (2003) und national von Clausen, Keil und Konrad (2003) veröffentlicht.

Tab.1: Bedeutung der Gründungsmotive

	Notsituation	Marktchance	Selbständigkeitsstreben innerhalb der Branche	Ökologische Notwendigkeit
Sehr wichtig	0	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
Keine Angabe	1	1	1	1

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<sup>11</sup>. 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 die 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.2: Bedeutung des Profitmotivs

Einstufung auf 1 bis 5 Skala	1	2	3	4	5	
Profit ist für die Weiterentwicklung des Unternehmens nötig.	19	12	13	1	3	Persönlicher Profit ist eine wichtige Motivation für mich.

<sup>11</sup> Für Gründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus sieht Albach nur geringe Erfolgchancen, da diesen GründerInnen „der unbändige Wille zur Selbständigkeit und die unbeirrbar entschlossene, das Gründungskonzept durchzusetzen“ (Albach 1998: 6), fehlt. Dieser Gründungstyp dominiert aber zunehmend das Gründungsgeschehen in der deutschen Gegenwart (vgl. Nicole Lehnert 2004).

## Jens Clausen: Ökologisch orientierte Gründungen

Hohe Absatzzahlen meiner Produkte verändern die Gesellschaft, und ich sehe sie als wichtigsten Erfolg für mich.	22	9	14	0	3	Persönlicher Profit ist mein wichtigster Erfolg.
Keine Angabe	2					

Die unternehmens- bzw. gesellschaftsbezogene Alternative bevorzugten auf die erste und zweite Frage 31 Personen. 13 bzw. 14 Personen entscheiden sich für das mittlere Feld und damit eine Gleichwertigkeit. Nur drei bzw. vier Personen sehen den persönlichen Profit als wichtiger an als die Weiterentwicklung des Unternehmens oder die Erhöhung der Absatzzahlen. Die eigene Idee und die (nachhaltige) Entwicklung der Gesellschaft scheint 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<sup>12</sup>.

Zum Verständnis von Grünen GründerInnen ist wichtig, dass die Gründung nicht nur als ökonomische Einzelleistung ein Erfolg im Lebensweg der GründerIn sein kann, sondern für die GründerIn auch hinsichtlich der Veränderung der Gesellschaft bedeutsam ist. Auf die Frage „Sehen Sie Ihre Unternehmensgründung als persönlichen Beitrag dazu, die Gesellschaft ökologischer zu gestalten?“ antwortete die Mehrheit der GründerInnen mit „Ja“. Alle 14 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.

<sup>12</sup> Douthwaite und Dieffenbacher (1998) berichten in einer Befragung von Landwirten zu ihrer Motivationen zum Aufbau von Erzeuger-Verbraucher Gemeinschaften ebenfalls von einer extrem geringen Bedeutung des Profitmotivs.

Tab. 3: *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 Arbeit zurückgezogen hat, denn die Gründung und Leitung eines Unternehmens wird Grüne GründerInnen genauso in Anspruch nehmen wie alle anderen UnternehmerInnen auch. Vor dem Hintergrund der bekannten Überlastung dieser Personengruppe<sup>13</sup> scheint eher überraschend, dass 28% der Befragten zum Zeitpunkt der Befragung immer noch aktiv sind<sup>14</sup>. Auch Ripsas (2001: 18) findet, 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.

### 3.2 *Das Umweltbewusstsein grüner GründerInnen*

Das Umweltbewusstsein grüner GründerInnen wurde durch Abfrage der Zustimmung zu oder Ablehnung von einzelnen Aussagen sowie durch die Beurteilung der Bedeutung von sieben

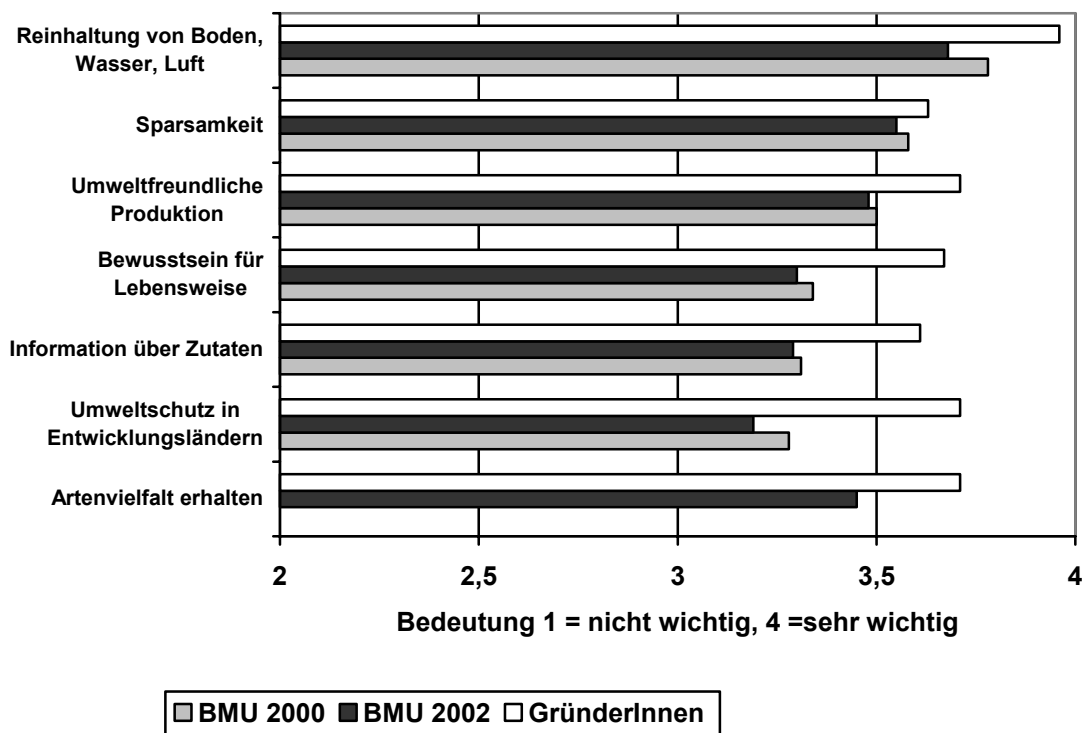
<sup>13</sup> So weist z. B. van Sommeren schon 1994 im Kontext des Umweltmanagement auf den Mangel an Zeit und Kapazität als „zentrales Problem der KMU“ hin (van Sommeren 1994: 30). Auch Hillary (1999: 4) und Hitchens et al. (2003: 180 und 204) sehen Kapazitätsengpässe als zentrale Hemmnisse für die Durchführung umweltbezogener Maßnahmen an.

<sup>14</sup> 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 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.

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<sup>15</sup>.

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. 1: Umweltbewusstsein grüner GründerInnen im Vergleich zur deutschen Bevölkerung – Bedeutung von Themen*



Auch die deutsche Bevölkerung sieht sämtliche Bereiche als wichtig bis sehr wichtig an.

<sup>15</sup> Die Frage lautete: „Für wie wichtig halten Sie die folgenden Bereiche des Umweltschutzes?  
 .. für die Reinhaltung von Wasser, Boden und Luft sorgen,  
 .. sparsamer mit Energievorräten und Rohstoffen umgehen,  
 .. umweltfreundliche Produktionsweisen fördern,  
 .. das Bewusstsein für eine gesunde Lebensweise stärken,  
 .. mehr informieren über gesundheits- und umweltgefährdende Produkte und Zusätze,  
 .. einen verbesserten Umweltschutz in Entwicklungsländern fördern,  
 .. die Artenvielfalt in der Landwirtschaft erhalten.“

Trotzdem wird fast allen Bereichen<sup>16</sup> durch die GründerInnen nochmals eine 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“<sup>17</sup> auf die zweitwichtigste Position setzen.

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:

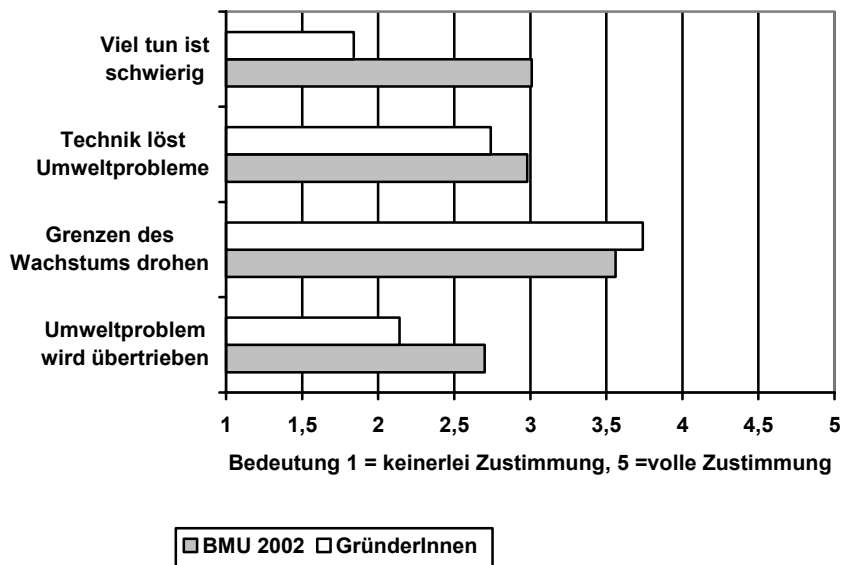
1. Für jemanden wie mich ist es schwierig, viel für die Umwelt zu tun.
2. Wissenschaft und Technik werden viele Umweltprobleme lösen, ohne dass wir unsere Lebensweise ändern müssen.
3. Es gibt Grenzen des Wachstums, die unsere industrialisierte Welt schon überschritten hat oder sehr bald erreichen wird.
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.

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> 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 den mit der Lebensmittelproduktion eng verknüpften Aspekt 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. Die Vergleichbarkeit ist hier also eingeschränkt.

Abb. 2: 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. Obwohl die Unterschiede in den Antworten in jedem Einzelfall nicht groß sind, deutet die grundsätzliche Tendenz letztlich aber doch auf eine stärkere ökologische Orientierung der Grünen GründerInnen hin. Diesen 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.

### 3.3 Produktentwicklung und Marketing

Grüne Gründungen fokussieren neben der Konzentration ihres Produktprogramms auf ökologische Produkte besonders auf die Marktenwicklung. Dies zeigte sich im Rahmen der Untersuchung der „Beziehung zwischen Wettbewerbsfähigkeit, Umweltleistung und Management



kleiner und mittlerer europäischer Unternehmen“ 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.

Die Vermarktung mit Öko-Marketingstrategie konzentriert sich auf Produkte, die nach der EG-Bio-Verordnung als „biologisch“ oder „ökologisch“ bezeichnet werden dürfen. 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.

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<sup>18</sup>.

Sieben von 12 Öko-Unternehmen<sup>19</sup> 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 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

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> 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 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 zertifizierte 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.

Obst- und Gemüseverarbeitung die einzige von drei Branchen<sup>20</sup> 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.

Im Rahmen der Befragung Grüner GründerInnen wurde zusätzlich gefragt, ob bereits einmal ein anderes Unternehmen ein Produkt kopiert hat. 35 von 50 GründerInnen beantworteten diese Frage mit „ja“, was auf eine marktverändernde Wirkung der Aktivitäten hinweist.

### 3.4 *Der wirtschaftliche Erfolg Grüner Gründungen*

Bei der Analyse der ökonomischen Indikatoren im Rahmen der Untersuchung der „Beziehung zwischen Wettbewerbsfähigkeit, Umweltleistung und Management kleiner und mittlerer europäischer Unternehmen“ ist in erster Linie der Vergleich zwischen den großen Öko-Einsteigern und den kleinen Öko-Unternehmen interessant. Mit Ausnahme der Indikatoren Wertschöpfung und Gewinnerwartung schneiden die Öko-Unternehmen durchweg genauso gut oder besser ab als die wesentlich größeren Öko-Einsteiger.<sup>21</sup> 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 Zukunftserwar-

<sup>20</sup> Im selben Projekt wurden parallel auch Möbelhersteller und Textilveredelungsunternehmen befragt.

<sup>21</sup> Hier kann die vergleichsweise gute Positionierung auch nicht auf den Größeneffekt geschoben werden, da die Öko-Unternehmen durchweg kleiner als die Öko-Einsteiger sind.

tungen haben die Öko-Unternehmen. Hier sind allerdings durch den Befragungstermin begründete Zusammenhänge mit der BSE-Krise nicht auszuschließen<sup>22</sup>.

Die Analyse einer Reihe von ökonomischen Erfolgsindikatoren lässt die Unternehmen in der Befragung Grünen GründerInnen als genauso erfolgreich – oder unerfolgreich – wie ihre konventionellen Wettbewerber<sup>23</sup> erscheinen. Wenn dies als Bewertung der Qualifikation der Grünen GründerInnen gesehen wird, so könnte 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.

### 3.5 *Ein Motivationsmodell Grüner GründerInnen*

Sowohl die Untersuchung der Motive wie auch die des Umweltbewusstseins deutet auf eine starke Einbindung der Grünen GründerInnen in umweltbewegte Kreise hin.

Aus den überdurchschnittlichen Aktivitäten in F&E wie auch im Marketing wird deutlich, dass eine auf Marktveränderung gerichtete Gründungsstrategie in vielen Fällen auch wirklich umgesetzt wird.

Der eher durchschnittliche wirtschaftliche Erfolg belegt, dass Grüne GründerInnen zwar keine überdurchschnittlich begabten UnternehmerInnen zu sein scheinen, aber auch entgegen möglicher Befürchtungen (Ripsas 2001) nicht aufgrund zu großer Fokussierung auf Umweltziele die ökonomische Seite aus dem Blick verlieren.<sup>24</sup>

In Fallstudien zu drei Gründern erweis sich weiter, 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. Dieses Netzwerk erstreckt sich in den untersuchten Fällen nicht nur auf Kontakte zur ökologischen Landwirtschaft, zu einschlägigen Branchenverbänden (z.B. Bundesverband Naturwaren und Naturkost) und Kunden (z.B. Na-

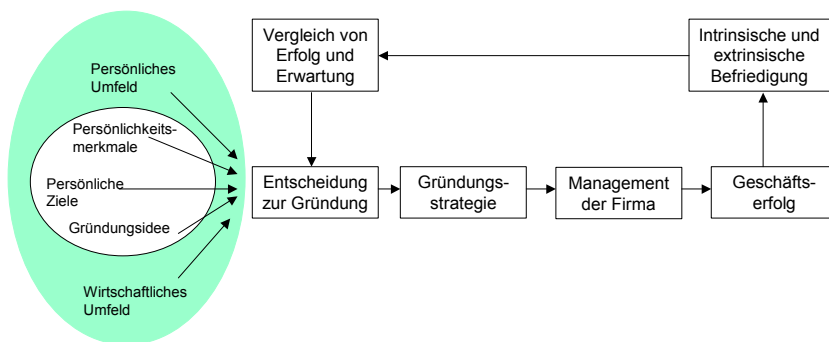
<sup>22</sup> Die weitere Entwicklung des Öko-Segementes, das im Jahr 2001 um ca. 32 % wuchs, bestätigte die Öko-Unternehmen in dieser optimistischen Erwartung. Im Jahr 2002 verlor dann aber die Agrarwende an Dynamik und die Wachstumsraten normalisierten sich.

<sup>23</sup> Als Vergleichsmaßstab fanden die Ergebnisse aus der Untersuchung der „Beziehung zwischen Wettbewerbsfähigkeit, Umweltleistung und Management kleiner und mittlerer europäischer Unternehmen“ Verwendung.

<sup>24</sup> Hier ist allerdings anzumerken, dass, wie in vielen Empirien der Gründungsforschung, auch in dieser Untersuchung keine Daten über bereits aus dem Markt ausgeschiedene Unternehmungen vorliegen.

turkostfachhandel, Reformhäuser) sondern umfasst auch spezialisierte Kapitalgeber (z.B. GLS-Bank) sowie ökologisch orientierte Einzelpersonen in konventionellen Organisationen, die quasi als „Brückenköpfe“ in diese hinein fungieren.

Abb. 3: Ein Motivationsmodell für Grüne GründerInnen



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

Beziehen wir die dargestellten Ergebnisse auf das von Naffziger et al. (1994: 33) aufgestellte Motivationsmodell, so sind hinsichtlich des persönlichen Umfeldes, der persönlichen Ziele, der Gründungsidee und der Gründungsstrategie wesentliche Besonderheiten Grüner GründerInnen zu konstatieren. Dies wirkt sich, zumindest in F&E und Marketing, auch auf das Management der Unternehmung aus. 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.

#### 4. Die Bedeutung grüner Gründungen für eine nachhaltige Entwicklung: Eine Perspektive

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:

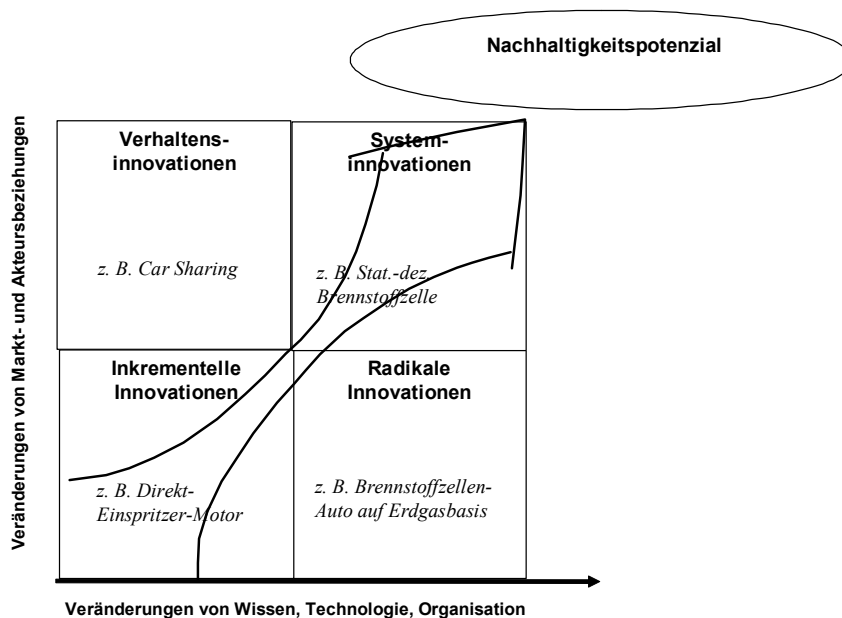
- Erfolge im prozessbezogenen Umweltschutz und demzufolge
- ein zunehmender relativer Anteil der von Produkten und Dienstleistungen verursachten Umweltbelastungen,
- die Verlagerung von standortbezogenen Emissionen auf weiträumige und diffuse Quellen sowie
- die steigende Bedeutung der ökologischen Veränderung 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 Wandlungsfähigkeit 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.

Wilfried Konrad und Dirk Scheer (2003) sehen den Zusammenhang aus dem Blickwinkel der Innovationsforschung ähnlich<sup>25</sup>. 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.

Abb. 1: Innovationstypen und Nachhaltigkeitspotenziale



Quelle: Konrad und Scheer 2003

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 Akteursbe-

<sup>25</sup> Wilfried Konrad und Jan Nill (2001) haben für diese Systematik die Grundlagen erarbeitet.

ziehungen ergänzt werden<sup>26</sup>. 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 in der Lebensmittelbranche 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, 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“.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> 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, ...“*.

<sup>27</sup> 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.

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 Lebensmittelindustrie substanziell hinausgehenden Beitrag leisten.

Die Bedeutung erfolgreicher Grüner Gründungen für die Entwicklung und Gestaltung ökologischer Märkte wird branchenübergreifend aus der Untersuchung von Fichter und Arnold (2003: 44) deutlich. Von 14 der hier 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.).

Ebenfalls branchenübergreifend wird in der Untersuchung von Petersen (2002 und 2003) herausgearbeitet, dass sich unter 64 Marktführern in ökologischen Märkten 46 finden, deren Gründung auf einer ökologischen Zielsetzung beruhte und die Petersen als in Folge der Umweltbewegung entstanden ansieht.

Die Bereits oben bei Ripsas zitierte Bedeutung von Gründungen für die *„Durchsetzung ökologischer Produkte und Produktionsweisen“* (Ripsas 2001: 2) ist also seither mehrfach bestätigt worden. Die Förderung Grüner Gründungen wird damit direkt zum Element einer auf eine nachhaltige Marktentwicklung zielenden Wirtschaftspolitik und muss substantiell von einer nachhaltigkeitsorientierten Beratung von „konventionellen“ Gründungen verschieden sein bzw. diese ergänzen. Eine solche Förderung ist gut beraten, die spezielle Motivation wie auch die soziale Eingebundenheit Grüner GründerInnen zu berücksichtigen. Nur so kann sie deren besonderen Potenziale betriebs- wie volkswirtschaftlich nutzbar werden lassen.

## 5. Literatur

- 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.; Smilor, R. (Ed.): The Art and Science of Entrepreneurship. Ballinger. Cambridge MA. S. 3-24.



- Belz, Frank (1998): Ökologische Innovationen in der Kreislaufwirtschaft: Leistungs- statt Produktverkauf. IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 62. Sankt Gallen.
- Boeker, Warren P. (1988): Organizational origins. Entrepreneurial and environmental imprinting at the time of founding. In: Carroll, Glenn R. (1988): Ecological Models of Organizations. Ballinger Publishing. Cambridge MA. S. 33-51.
- 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/Umweltbundesamt (Hrsg.) (BMU/UBA 1995): Handbuch Umweltcontrolling. Verlag Vahlen. München.
- Casson, Mark (1982): The Entrepreneur. An Economic Theory. Oxford.
- Clausen, Jens (2004): Umsteuern oder Neugründen? Die Realisierung ökologischer Produktpolitik in Unternehmen. Books on Demand. Norderstedt. Auch unter [www.suub.uni-bremen.de](http://www.suub.uni-bremen.de) zum download.
- Clausen, Jens; Fichter, Klaus (1996): Umweltbericht, Umwelterklärung. Praxis glaubwürdiger Kommunikation von Unternehmen. Carl Hanser Verlag. München.
- Clausen, Jens; Keil, Michael, Jungwirth, Martin (2002): The State of EMAS in the EU. Eco-Management as a Tool for Sustainable Development. Literature Study. in: Conference Reader: The EU Eco-Management and Audit Scheme. Benefits and Challenges of EMAS II. Brüssel 26.-27. Juni 2002. Im Internet veröffentlicht unter: [europa.eu.int/comm/environment/emas/pdf/general/literature\\_study\\_020506.pdf](http://europa.eu.int/comm/environment/emas/pdf/general/literature_study_020506.pdf).
- Clausen, Jens; Keil, Michael; Konrad, Wilfried (2003): The relationship between competitiveness, environmental performance and management of small and medium sized European manufacturing firms. Final National Report Germany. Schriftenreihe des IÖW 168/03. Berlin.
- Douthwaite, Richard; Diefenbacher, Hans (1998): Jenseits der Globalisierung. Handbuch für lokales Wirtschaften. Matthias-Grünwald Verlag Mainz.
- Dyllick, Thomas (1989): Management der Umweltbeziehungen - öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung. Gabler. Wiesbaden.
- Etzioni, Amitai (1987): Entrepreneurship, adaptation and legitimation. A macro-behavioural perspective. In: Journal of Economic Behaviour and Organisation 8 (1987) 175-189.
- Evangelische Akademie Tutzing (1988): Tutzinger Erklärung zur umweltorientierten Unternehmenspolitik. Tutzing.

- Fichter, Klaus; Arnold, Marlen (2003): Nachhaltigkeitsinnovationen. Nachhaltigkeit als strategischer Faktor. Berlin/Oldenburg.
- Freeman, R. Edward (1983): Strategic Management. A Stakeholder Approach. In: Advances in Strategic Management Vol. 1 S. 31-60.
- 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 (2000): The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs. In: Swedberg, Richard (Ed.) (2000): Entrepreneurship. The Social Science View. Oxford University Press. Oxford, New York.
- 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.
- Hitchens, David; Trainor, Mary; Clausen, Jens; Thankappan, Samartha; 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.
- Holcombe, Randall G. (1999): Entrepreneurship and Economic Growth. In: The Quarterly Journal of Austrian Economics. Vol. 1 No. 2 (Summer 1998) S. 45-62.
- Hülsmann, Jörg Guido (1999): Entrepreneurship and Economic Growth: Comment on Holcombe. In: The Quarterly Journal of Austrian Economics. Vol. 2 No. 2 (Summer 1999) S. 63-65.
- Isaak, Robert (2002b): The Making of the Ecopreneur. In: Greener Management International. Nr. 38/2002 S. 81-91.
- 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.
- Knight, Frank H. (1921): Risk, Uncertainty and Profit (S. 268-275). In: Casson, Mark (1990): Entrepreneurship. An Elgar Reference Collection. Aldershot.
- 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.
- Lehnert, Nicole (2004): KfW-Gründungsmonitor 2004. Frankfurt.
- McClelland, David C. (1961): The Achieving Society. Princeton.

- 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.
- 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.
- 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.
- Pfriem, Reinhard (1995): Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven. Metropolis. Marburg.
- Ripsas, Sven (2001): Unternehmensgründung im Umweltschutz. WZB-Paper 01-501 der Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie. Berlin.
- Schneidewind, Uwe (1994): Mit COSY (Company oriented Sustainability) Unternehmen zur Nachhaltigkeit führen. Diskussionsbeitrag Nr. 15 des IWÖ-HSG, St. Gallen 1994
- Schumpeter, Joseph A. (1934/1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Neunte Auflage. Duncker & Humblot. Berlin.
- Selznick, Philip (1957): Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Harper & Row. New York.
- Shostak, Frank (1999): Economic Growth and its Causes: Comment on Holcombe. In: *The Quarterly Journal of Austrian Economics*. Vol. 2 No. 2 (Summer 1999) S. 67-71.
- 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.
- 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.
- Stinchcombe, Arthur L. (1965): Social Structure and Organizations. In: March, James G. (Hrsg.): *Handbook of Organizations*. Rand McNally & Co. Chicago. S. 142-193.
- Umweltbundesamt (UBA 1997): Nachhaltiges Deutschland. Wege zu einer dauerhaft umweltgerechten Entwicklung. Erich Schmidt Verlag. Berlin.

Jens Clausen: Ökologisch orientierte Gründungen

Welford, Richard (Hrsg.) (1997): Hijacking Environmentalism: Corporate Responses to Sustainable Development. Earthscan. London.

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.