

## Umweltschutz und Unternehmenskooperation: Mehr Chancen als Risiken? Mehr Lösungen als Probleme?

Birke, Martin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Birke, M. (1995). Umweltschutz und Unternehmenskooperation: Mehr Chancen als Risiken? Mehr Lösungen als Probleme? In M. Birke, B. Hurrle, G. Hurrle, & V. Mertens (Hrsg.), *Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung* (S. 83-96). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-413482>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

## **Umweltschutz und Unternehmenskooperation Mehr Chancen als Risiken? Mehr Lösungen als Probleme?**

Obwohl interdependent und weitverzweigt, kommen die Wirkungsketten der Ökosysteme ohne Kooperation aus. Für den Übergang unserer hochkomplexen Industriegesellschaft in ein ökologisch ausbalanciertes Wirtschafts- und Arbeitssystem gilt dies jedoch nicht. "Jede strategische Überlegung im Interesse der Umwelt sollte davon ausgehen, daß eine derartige Jahrhundertaufgabe in einem entwickelten System industrieller Beziehungen eine Seite prinzipiell nicht allein zu leisten vermag" (Scherer 1992: 47). Daß "Umweltkooperation" in real existierenden Geschäftsbeziehungen marginal ist, kann sich im gegenwärtig beginnenden Umbruch des industriellen Produktionsparadigmas von "*economics of scale*" zu "*economics of scope*" durchaus ändern. Der Übergang vom noch dominierenden Modell fordistisch-tayloristischer Massenproduktion zur flexibel-hocheffizienten Qualitätsproduktion wird, so die These der ökologischen Modernisierung, nicht nur zu vernetzten Produktions- und Unternehmensstrukturen führen, sondern auch eine ökologische Komponente erhalten (Huber 1993, Gleich/Lucas 1994). Er verläuft zwar höchst prekär und in kaum konsistenten, eindeutigen Entwicklungspfaden, verschränkt jedoch den industriellen mit dem ökologischen Strukturwandel, die technisch-organisatorische mit der ökologischen Modernisierung.

Die EU-Öko-Audit-Verordnung, verschärfte Umwelt-Haftungsansprüche, gestiegene Produktionsansprüche und die Diskussion der ökologischen Steuerreform setzen Unternehmen schon heute unter einen über Markt, Staat und Gesellschaft vermittelten ökologischen Modernisierungsdruck. Ökologische Risiken und Chancen ihrer Produktionsverfahren und Produkte präventiv zu erkennen, mittel- und langfristig umweltorientierte Marktstrategien und Produktionskonzepte zu entwickeln und unternehmensintern die dazu erforderliche

Neuorganisation aller Funktionsbereiche sukzessiv, aber kontinuierlich zu verfolgen, wird zum betriebswirtschaftlichen Erfolgsmaßstab (Steger 1992). Umweltschutz entwickelt sich zu einer "Betriebsökologie" (Birke/Schwarz 1994), die sich zukünftig nicht mehr auf nachsorgende Umweltreparatur und Umwelttechnik reduzieren läßt, sondern die eigeninteressierte wie visionäre Entwicklung eines betriebsadäquaten und realitätshaltigen Umweltmanagements voraussetzt, das den ohnehin hohen Bedarf an Koordination und Kooperation unternehmensintern wie unternehmensextern noch steigert: Entlang der Produktlinie und Fertigungskette wird eine organisatorische Reintegration von Produktionsfunktionen notwendig, die weder mit der bisherigen Praxis der Unternehmensführung und Unternehmenskooperation noch mit der traditionellen Umweltschutzorganisation (Umweltbeauftragte als technische Experten für umweltmediale Probleme) zu gewährleisten ist. Die Entwicklung von Umweltmanagement und integriertem Umweltschutz gehört deshalb zum viel beschworenen *Reengineering* der Unternehmen.

### ***Lean = clean?* Zur Komplementarität technischer und ökologischer Modernisierung**

"Umweltmanagement ist 'lean': neue Wege in der Produkt- und Verfahrensentwicklung, Kooperation mit Lieferanten und Kunden, Einbindung der Mitarbeiter, vor allem bei anstehenden Veränderungen. Schließlich geht es darum, die Kernkompetenzen des Unternehmens, wie etwa Qualität, Know-how oder Lieferservice auszubauen ... Dies bedeutet eine Qualitätskultur, die sich nicht nur auf die Produktion beschränkt, sondern die gesamte Wertschöpfungskette von den Ressourcen über den Endprodukthersteller bis zur Entsorgung bzw. Recycling einschließt." (Günther 1993: 3).

Für die modelltheoretische Gleichung *lean = clean production* spricht also nicht nur die Plausibilität ressourcenschonender Einsparung an Material, Energie und Rohstoffen. Daß in bestehenden Unternehmenskooperationen Umweltgesichtspunkte neben der Termineinhaltung, Kostensenkung und Qualitätsverbesserung als Erfolgskriterien marginal bleiben und gleichzeitig *lean production* nicht als Reorganisation, sondern als kurzfristige Kostensenkung angelegt wurde, ist kein Zufall. Es indiziert erhebliche Defizite, die durch die neue Informations- und Kommunikations-Technologie möglich gewordene systemische Reintegration

aller betrieblichen wie überbetrieblichen Produktionsfunktionen zu "managen", was sowohl für *lean production* als auch für integrierten, präventiven Umweltschutz erforderlich ist.

Dies exemplifiziert die inzwischen als ökonomischer wie ökologischer Fehler erkannte *just in time*-Praxis, mit der produktionssynchronen Anlieferung Rohstoffe und Zwischenprodukte immer noch vom Betrieb auf die Straße zu "verlagern". Mit neuen *just in time*-Maßstäben (wie z.B. Anlieferung innerhalb einer LKW-Stunde, Präferenz regionaler Zulieferbetriebe) wird inzwischen eine umweltorientiertere Logistik anvisiert, da angesichts des täglichen Verkehrschaos und mittelfristig absehbarer Umweltabgaben für Straßenverkehr eine Rückverlagerung auf die Schiene und kürzere Anlieferungswege auch produktions- und marktökonomisch vorteilhafter sind. Der Erfolg einer solchen Umorientierung hängt allerdings von der Innovations- und Kooperationsfähigkeit der beteiligten Unternehmen ab, die sich einer Vielzahl von gleichzeitig zu lösenden Problemen annehmen müssen: Integration aller Lieferanten, Errichtung gemeinsamer externer Lager, Koordination von Gebietsspediteuren, Ansiedlung und Koordination von Zulieferern in Werknähe, ökologisch wie ökonomisch zu optimierende Verpackungskreisläufe etc. Aufwendig sind nicht zuletzt die Abstimmungen und Verhandlungen mit Bahn- und Schifffahrtsunternehmen, deren Nachteile gegenüber dem Straßenverkehr (hohe Laufzeiten bei relativ hohen Preisen, lückenhafte Orts- und Marktpräsenz sowie fehlende Angebotsflexibilität) nur durch besonders findiges "Kooperationsmanagement" auszugleichen sind. Dieses Anforderungsprofil einer umweltverträglichen Reorganisation der Logistik verdeutlicht, wie voraussetzungsvoll und prekär der sich entwickelnde ökologische Modernisierungsdruck wirkt. Daß sich Unternehmen dem, nicht zuletzt aus Wettbewerbsgründen, immer weniger entziehen können, hat ökonomische Gründe.

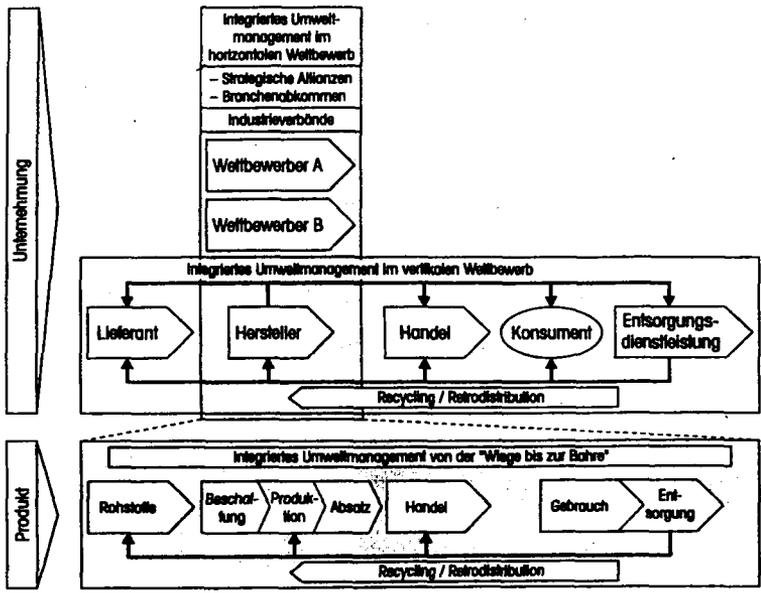
Konventioneller Umweltschutz beläßt Produkte und Produktionsverfahren unverändert und verlagert als technische Nachsorge "am Ende der Röhre" mittels Filter und Kläranlagen die Umweltprobleme stofflich und räumlich. Er hat sich ökologisch als "Verschlimmbesserung" entpuppt und gerät auch betriebswirtschaftlich in eine Kostenfalle, da immer kleiner werdende Zugewinne an Umweltentlastung nur mit immer größer werdendem Technik- und Kapitaleaufwand zu erzielen sind. Aber nicht nur steigende Kosten für Entsorgung, Umwelttechnik und andere Umweltschutzinvestitionen veranlassen

Unternehmen, zu deren Bewältigung Umweltmanagementsysteme einzuführen. Mittel- und langfristig erhöhen sich die Risiken, wegen umweltschädlicher Produktionsverfahren, Produktmängeln oder Störfällen negative Schlagzeilen oder Regreßansprüche zu bekommen. Auf der anderen Seite erhöhen sich die Chancen, als Öko-Differenzierer Wettbewerbsvorteile zu erzielen - zumindest langfristig mit produktiven Investitionen in integrierten Umweltschutz, dessen Produkt- und Verfahrensverbesserung mittels Innovation, Substitution und Inputreduktion erhebliche Kostensparpotentiale eröffnet (Huber 1995). Von dem neuen EU-Öko-Audit, mit dem in den Unternehmen betriebsspezifisches Umweltmanagement eingeführt werden soll, versprechen sich die Unternehmen auch kurzfristige Vorteile für das Firmenimage, eine Verminderung der Haftungsrisiken, Ressourceneinsparungen und neue Marketingmöglichkeiten (iwd 1995).

Auch wenn ökonomisch wie ökologisch, gesetzlich wie gesellschaftspolitisch ein ökologischer Modernisierungsdruck für alle Unternehmen nachhaltig wird, werden sich integrierte Umweltschutzkonzepte eher patchworkartig und inkremental in den Unternehmen entwickeln können. Schon einzelne technische Umweltschutzmaßnahmen sind mit vielfältigsten Innovationsrisiken und Abstimmungsproblemen verbunden, die sich bei ambitionierteren Versuchen, Umweltschutz als Querschnittsfunktion in die Produktion zu integrieren, erhöhen. Die Implementation ökologischer Managementinstrumente (Öko-Audit, Öko-Controlling, Öko-Bilanzen), die Innovation und Substitution von Stoffkreisläufen und nicht zuletzt die nur als technisch-organisatorische Eigenentwicklung möglichen integrierten Umweltschutzkonzepte sind mehrfach kontingent: Technisch, stofflich, betriebswirtschaftlich und organisatorisch stehen immer mehrere Entwicklungsvarianten offen, mit zumeist unübersichtlichen Innovations-, Kosten- und Wettbewerbsrisiken. Die damit verbundenen Entscheidungs- und Auswahlprozesse werden unübersichtlicher, ihre Aushandlungsprozeduren konflikt- und politikhaltiger (Birke 1995).

Aufgrund ihres systemischen Reorganisationspotentials, das Ökonomie, Technik, Stoffkreisläufe und Organisation in Unternehmen umfaßt, erfordert die mit Umweltmanagementsystemen und integriertem Umweltschutz komplementär zur technischen Modernisierung aufzubauende "Betriebsökologie" interdisziplinäre Kooperation aller Unternehmensbereiche, permanente Aktualisierung von Qualifikation und Problemlösungskompetenz: vom Einkauf über die

Produktion bis hin zu Marketing, zu Entsorgung und Zulieferunternehmen. Auch unternehmensextern, im Verhältnis zu Kunden, Zulieferern, Abnehmern und nicht zuletzt zur Branchenkonkurrenz, wird die Fähigkeit zur Kooperation und Koordination entscheidend, um ökologische Standards der Produktentwicklung, Qualitätssicherung und Logistik sowie umweltverträgliche Produktionsverfahren und Recyclingsysteme realisieren zu können. Das Ensemble der unternehmensextern virulent werdenden Kooperationszusammenhänge veranschaulicht die folgende Abbildung:



**Abbildung 1:** Kooperative Ansätze des Umweltmanagements im vertikalen und horizontalen Wettbewerb (Quelle: Meffert, Kirchgeorg 1992, 19)

## **Von der Entsorgungslogistik bis zu Branchenabkommen: Umweltschutz stiftet Unternehmenskooperation**

Auch wenn in bestehenden Unternehmenskooperationen Umweltkriterien eine untergeordnete Rolle spielen, verdeutlichen schon die wenigen Praxiserfahrungen insbesondere beim Entsorgen und Recycling, wie Unternehmen infolge ökologischer Anforderungen an Produkte und Verfahren intensiver zusammenarbeiten und dabei das ganze Kooperationspektrum nutzen (müssen):

- einfache Kooperation bei Logistik, Umwelt- und Entsorgungstechnik,
- unternehmensübergreifende Kooperation entlang der Fertigungskette,
- branchenübergreifende Unternehmensnetzwerke entlang der Produktlinie,
- strategische Allianzen und internationale Konsortien zur Forschungs- und Entwicklungskooperation.

Zur Zeit dominieren Kooperationsinitiativen mit relativ überschaubarem Koordinationsaufwand und direkten Kostenersparnissen, z.B. bei der umweltverträglichen Reorganisation der Logistik. Wenn der Einsatz regionaler Gebietsspediteure und Dienstleister möglich ist, entstehen in vielen Regionen zur Zeit von bis zu 300 Unternehmen gemeinsam getragene Entsorgungsringe, die ihre Produktionsabfälle (Altöl, Schmier-, Bremsflüssigkeit etc.) gemeinsam entsorgen, was die Entsorgungskosten um mehr als die Hälfte reduzieren kann. Selbst für die Entsorgungsfirma lohnt sich eine solche logistische Zentralisierung wegen der Optimierung der Streckenplanung und Kapazitätsauslastung.

Geht die umweltverträgliche Logistikgestaltung über diese Form der Lieferantenintegration und Transportoptimierung hinaus, erhöhen sich Kooperations- und Investitionsaufwand, die Kostenvorteile werden unsicherer und die Koordinationsaufgaben komplexer: Oft scheitern z.B. kommunale Projekte, den schienengebundenen Güterverkehr zu verstärken und die Verkehrsträger zu kombinieren, an dem Kooperations- und Investitionsaufwand, der erforderlich ist, um gemeinsam externe Dienstleistungszentren und Zwischenlager zu errichten und in die regionalen Zulieferbeziehungen zu integrieren. Schon die durch die Verpackungsverordnung notwendig gewordene Neuorganisation der unternehmensübergreifenden Logistik zwischen Industrie, Handel und Verkehr stellt maximale Anforderungen an das zwischenbetriebliche Management in Hinblick auf Planung, Kontrolle, Kostenrechnung und Koordination von Verpackungs-, Recycling- und Transportkreisläufen.

Nicht minder großen Kooperations- und Koordinationsaufwand implizieren die Qualitätsaudits, die im Hersteller- und Zulieferverhältnis schon jetzt für zusätzliche Konflikte sorgen und durch die EU-Verordnung zum Öko-Audit zukünftig flächendeckend in Industrie- und Dienstleistungsbranchen Verbreitung finden werden (Fichter 1995). Die durch die Anpassungsfähigkeit der entsprechenden Zertifizierungsstandards DIN ISO 9001 ff. begünstigte Kombination von Qualitäts- und Öko-Audits ist insbesondere zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferunternehmen schon Praxis und gilt als Musternorm. Dabei wird z.B. für Einsatz und Auswahl von umweltverträglichen Ersatzstoffen den Zulieferunternehmen ein regelmäßig zu aktualisierender Anforderungskatalog zugemutet, der die Kenntnis aller von den Zulieferern eingesetzten Stoffe, eine Auflistung aller Problemstoffe und vom Endfertiger vorgegebene Richtlinien für den Einsatz von Problemstoffen in den Zulieferbetrieben umfaßt. Das damit verbundene Kooperationsprogramm zur umweltverträglichen Einsatzstoffoptimierung vollzieht sich in höchst konflikträchtigen Schritten der Stoffdefinition, der Ermittlung von Substitutionsmöglichkeiten, der ökologischen und ökonomischen Bewertung und Auswahl der verschiedenen Entwicklungsvarianten.

Diese Entscheidungsprozesse und vor allem die ihnen nachfolgenden Eingriffe in eingespielte Produktionsroutinen sind zwangsläufig konflikträchtig und von Machtpolitik geprägt, wobei der Endfertiger seine zentrale Steuerungs- und Kontrollfunktion auszubauen versucht. Die Qualitäts- und Öko-Audits sind jedoch mit einer Selbstverpflichtung des Endabnehmers verbunden, deren Einhaltung auch Lieferanten einfordern und kontrollieren können. Die zentrale Anleitung, Steuerung und Kontrolle können fokale Unternehmen nur dann friktionsarm realisieren, wenn ihre Kompetenz und Glaubwürdigkeit überzeugen und von den Zulieferunternehmen anerkannt werden.

"Voraussetzung hierfür ist ein ... Umweltmanagement im eigenen Haus sowie ein standardisiertes, für alle Beteiligten verbindliches und von allen nachvollziehbares und akzeptiertes Vorgehen. Dies erfordert ein hohes Maß an wechselseitiger Zusammenarbeit, Offenheit und Kommunikation, das sich in langfristigen, von gegenseitiger Fairneß geprägten Geschäftsbeziehungen herausbilden muß..." (Berger/Servatius 1994: 166).

Kurzfristige Konkurrenzstrategien, Angst vor Wirtschaftsspionage und Patentschutz haben ein derartiges Kooperationsniveau bislang nur in Ausnah-

mefällen oder informell entstehen lassen. Wie schwierig es ist, intra- wie interorganisational neue Koordiationsaufgaben und Kooperationsstrukturen selbst in bestehenden Geschäftsbeziehungen zu stabilisieren, zeigt das Recycling von Altfahrzeugen, das seit Anfang der neunziger Jahre weltweit in verschiedenen Pilotprojekten getestet wird und in den nächsten Jahren Prototyp wie gleichzeitig Testfall einer ökologischen Unternehmenskooperation werden könnte.

Die Produktverantwortung für das Kraftfahrzeug von der "Wiege bis zur Bahre" impliziert eine unternehmensübergreifende Kooperation, die am Produktionsanfang bei Planung, Konstruktion und Beschaffung beginnt, die Montage und Fertigung in Zulieferbetrieben mit einbezieht und sich bis zum Handel und dem Endverbraucher fortsetzt. Dies setzt nicht nur ein Maximum an systemischer Produktionsplanung und -steuerung in und zwischen den beteiligten Unternehmen voraus, sondern auch branchenübergreifend koordinierte Forschungs- und Entwicklungsinnovationen zur Recyclingfähigkeit der Konstruktion, Werkstoffe und des Produktdesigns. Das Kooperationsvermögen aller beteiligten Unternehmen wird besonders strapaziert, weil unter hohem Zeitdruck ein bisher kaum realisiertes Kooperationsniveau, insbesondere die Forschungs- und Entwicklungsinnovationen, die betriebsspezifische Implementation eines Umweltmanagementsystems und der eigentliche unternehmens- und branchenübergreifende Kooperationsprozeß synchron zu bewältigen und aufeinander abzustimmen sind.

Kaum gelöst ist auch in den bisherigen Pilotprojekten zum Automobilrecycling die Herausforderung des (Umwelt-)Managements, mittels unternehmensinterner wie -übergreifender Integration von Materialwirtschaft, Investitionsrechnung, Controlling und Marketing den Recyclingprozeß betriebswirtschaftlich zu optimieren (Glaser/Spindler (Hrsg.) 1995). Insbesondere dem ökologischen Controlling wird dabei eine organisatorische Schlüsselfunktion zugeschrieben: Zusammen mit den Kostenrechnungsinstrumenten der Öko-Bilanzen, den Planungsinstrumenten des Öko-Portfolios und den Berichtsdaten des Öko-Audits soll das Öko-Controlling statt konventionellen Kontrollierens ein computergestütztes umweltbezogenes Entscheidungsinstrumentarium zur Verfügung stellen, das unternehmensintern wie -extern die Querschnittsfunktion des Umweltmanagements erfüllt und als Entscheidungshilfe dienen kann.

Die zweite, nicht minder große Managementherausforderung besteht in der Koordinierung der Arbeitsprozesse und Akteure:

"Recycling ist nur in der Zusammenarbeit aller zu erreichen: der Entwicklungsingenieure mit den Umweltschutzbeauftragten des Unternehmens ebenso wie mit den Montagearbeitern am Band, der Designer mit den Entwicklungsingenieuren und so weiter. ... Die Entwicklungsingenieure beispielsweise sind für eine optimale Materialauswahl auf die Mitwirkung der chemischen Industrie und der Recyclingunternehmen angewiesen, und die Einkaufsabteilung muß eng mit den Zulieferbetrieben zusammenarbeiten, die wiederum, wie in Japan seit langem erfolgreich praktiziert, möglichst früh in den Entwicklungsprozeß mit eingebunden werden sollten." (Berger/Servatius 1994, 179)

Daß ein solches konzertiertes Handeln der Chemie-, Stahl-, Glas- und Rohstoffindustrie, der Handels- und Transportunternehmen, der Zulieferbetriebe, Altautoverwerter und Shredder-Betriebe, der staatlichen und kommunalen Einrichtungen sowie der Forschungsinstitute und Automobilverbände, die alle für ein Gelingen von Automobilrecyclingprojekten notwendig sind, gelingen kann, ist keineswegs sicher. Allerdings hat sich 1992 ein internationales Recyclingkonsortium auf Initiative des *Japan Research Institute* etabliert mit dem Ziel, gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch zu erweitern und strategische Allianzen für Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu gründen.

Sollten solche internationalen Unternehmensnetzwerke tatsächlich zu internationalen Recyclingstandards für Kraftfahrzeuge führen, wird dies tiefgreifende inter- wie intrasektorale Umbrüche zur Folge haben, die ohne erheblich erhöhte Kooperationsleistungen der Branchen und des Staats nicht zu bewältigen sein werden.

"Aufgrund der Mehrfachnutzung langlebiger Komponenten müßte sich die Zulieferindustrie auf ein verringertes Fertigungsniveau einstellen. Solche Einbußen der Komponentenhersteller, denen steigende Umsätze der Verwertungs- und Wiederaufbereitungsbetriebe gegenüberstehen, werden für den Übergang charakteristisch sein. In dem Maße nämlich, wie Altstoffe und gebrauchte Komponenten in die Produktion zurückfließen, sinkt zwangsläufig die Wertschöpfung der Rohstoffverarbeitungs- und Vorfertigungsindustrie. Wo ein Kreislauf geschlossen wird, entfallen Stoffströme von außen. Im Bereich der Gewinnung und Vorbereitung neuer Stoffe für die Produktion wird Schumpeters 'schöpferische Zerstörung' solche Unternehmen hart treffen, die nicht rechtzeitig die enormen Chancen einer Begleitung ihrer

Produkte durch den gesamten stofflichen Lebenszyklus wahrnehmen." (Bonus/Oehl 1993: 13).

## **Ökologische Unternehmenskooperation als Politikprozeß**

Daß zwischen Kooperationsbedarf, -potential und tatsächlicher -praxis der Unternehmen eine "strategische Lücke" besteht, wird durch die eher singulären und unentfalteten Praxisbeispiele ökologischer Unternehmenskooperation bestätigt. Dieser Befund der sozialwissenschaftlichen Kooperationsforschung ist jedoch nicht hinlänglich mit Problemen der Technik, der Markt- und Produktionsökonomie oder der sich erst entwickelnden Betriebsökologie zu erklären. Die technologischen und logistischen Verflechtungen zwischen den Unternehmen, der anwachsende ökologische Modernisierungsdruck steigern zwar mit dem Bedarf an vertikaler und horizontaler Kooperation die technisch-stofflichen, betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und ökologischen Managementprobleme. Wie dieser Bedarf jedoch perzipiert, in Kooperationsbeziehungen umgesetzt und die dabei auftretenden Probleme bewältigt werden, ist nicht zuletzt auch eine Frage der entscheidungsrelevanten Akteure, ihrer Interessenkalküle, Handlungsstrategien und Machtpotentiale. Sie prägen aufgrund ihrer betriebpolitischen Relevanz nicht nur die betrieblichen Prozesse der Technisierung, Reorganisation und Betriebsökologie, sondern auch Verlauf und Erfolg von Unternehmenskooperationsprozessen. Daß die Konstellation von Akteuren, ihren Interessen, Leitbildern, Fachkompetenzen und spezifischen Beziehungsgeflechten nicht nur innerbetrieblich, sondern auch unternehmensübergreifend eine Schlüsselrolle spielen können, legen gerade empirische Befunde zu horizontaler und vertikaler Unternehmenskooperation (Belzer 1993) nahe. Sie weisen alle Merkmale und Eigentümlichkeiten einer Mikropolitik auf:

- Unternehmensentscheidungen für eine Kooperation basieren meist auf einem ökonomischen Kalkül, das jedoch oft weniger rational und strategisch zustande kommt, als es scheint; ihr intensives Abwägen der Vor- und Nachteile, der Risiken und Chancen der angestrebten Kooperation kommt nicht ohne Aushandlungsprozesse und Machtpolitik aus.
- Im eigentlichen Kooperationsprozeß werden unterschiedliche Eigenschaften, Einstellungen und Leitbilder der Entscheidungsträger virulent, insbesondere

wenn es um die Interpretation von immer wieder neu auftretenden Kooperationsproblemen mit entsprechend langwierigen, konflikthaltigen und risikoreichen Entscheidungsprozeduren geht.

- Diese Interaktions-, Koordinations- und Entscheidungsprobleme werden umso gravierender, je komplexer die Kooperationsinhalte sind; eine Vielzahl von technischen, ökonomischen und organisatorischen sowie ökologischen Fragen sind nicht nur fachlich, sondern mit großem Zeit- und Ressourcenaufwand nur in gegenseitiger Abstimmung zu beantworten, was die betriebsintern eingespielten Routinen sprengt.

Kooperationsprozesse sind nicht linear und strategisch zu planen als "simple Abfolge aufeinander aufbauender Handlungen, die eine nach der anderen in Angriff genommen werden" (Belzer 1993: 244). Sie sind deshalb für jedes Unternehmen mit vielfältigsten Abstimmungsproblemen und Innovationsrisiken verbunden. Ihre Politik- und Konflikthaltigkeit verlangen von allen Beteiligten bei der Bewertung, Auswahl und Realisierung der verschiedenen Kooperationsprojekte nicht nur hoch entwickelte technische, ökonomische und organisatorische Problemlösungskompetenz, sondern auch ein Konfliktmanagement der inter- wie intraorganisational sich herausbildenden Mikropolitik.

Die beim Kooperieren zwangsläufig entstehenden Konflikte, die informellen Allianzen in und zwischen den Abteilungen vollziehen sich wie die Veränderung der Entscheidungskompetenzen, des Experten- und Organisationswissens keineswegs immer öffentlich, sachlich begründet und rational. Je komplexer der Kooperationsinhalt und die Kooperationsbeziehungen, desto unübersichtlicher und intransparenter die Kooperationsentscheidungen und ihre Umsetzung in alltägliche Praxis. Es entstehen, so wie bei der Realisierung der systematischen Rationalisierung der Mikroelektronik auch, "Zonen sozialer Kontingenz, in denen es um die Umsetzung, Übernahme, Blockierung von Entscheidungen durch andere Entscheidungen anderer Entscheider geht" (Rammert/Wehrsig 1988: 323). Meist dominieren dabei divergierende Interpretationen, höchst interessierte Auslegungen von Strategiekonzepten sowie hartnäckige, oft erfolgreiche Versuche, Kooperationsentscheidungen zu konterkarieren, nur zum Schein zu erfüllen bzw. ihre Konsequenzen für die eigene Abteilung oder das eigene Unternehmen zu minimieren.

Dieses mikropolitische Nadelöhr der Unternehmenskooperation wirkt, wenn es nicht als Managementproblem erkannt wird, veränderungsfeindlich und

begünstigt Flickwerk und Durchwursteln (Birke/Schwarz 1994). Während diese meist hintergründige Mikropolitik in der öffentlichen Auseinandersetzung zwischen den Kooperationspartnern mit unterschiedlich auslegbaren Argumentationen unter Hinweis auf Kosten, Organisations-, Technik- und Ökonomieprobleme erklärt wird, scheitern Kooperationen und ihre Innovationsimpulse in Wirklichkeit an dem üblichen Neben- und Gegeneinander innerhalb und zwischen Unternehmen, das kaum durch neues Konfliktmanagement, Moderation und Organisationslernen aufgefangen wird.

Wie ausgeprägt die politische Dimension unternehmensübergreifender Kooperation und ihrer Reorganisationsanforderungen sind, welche Relevanz und Eigendynamik dabei die machtdurchwirkten Aushandlungsprozesse gegenüber den technisch-ökonomischen "Sachzwängen" erhalten, wie sie Verlauf und Erfolg der Kooperation mitbestimmen, ist bislang noch wenig erforscht. Während es bei betrieblichen Prozessen der Technisierung, der Reorganisation und Ökologisierung ansatzweise gelungen ist, hinter die Kulissen der Organisation zu schauen und dabei Akteursstrategien in ihrem jeweiligen Handlungskontext zu entschlüsseln (Ortmann 1995), steht dies für interorganisationale Prozesse der technischen Vernetzung, der komplementären Nutzung von Unternehmensstärken oder der gemeinsamen Entwicklung betriebsökologischer Projekte noch aus. Ohne eine "Mikropolitik der Unternehmensnetzwerke" als Forschungs- und Beratungsgegenstand werden weder Organisationsentwicklung und Organisationslernen in Kooperationsprozessen gelingen noch der Transfer der diesbezüglichen Konzepte auf Unternehmensnetzwerke.

Die in und zwischen Unternehmen virulent werdende Mikropolitik ist jedoch nicht nur kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmenskooperationen, sondern auch Ressource ihres inter- wie intraorganisationalen Wandels. Kooperationsfähigkeit, die es ermöglicht, die jeweiligen Stärken der Kooperationspartner komplementär zu nutzen, ist nicht von vornherein gegeben, sondern nur Ergebnis eines voraussetzungsvollen Lernprozesses, ohne den ein geplant-sukzessiver Organisationswandel in und zwischen den Unternehmen kaum zu entfalten ist. Dieser wiederum setzt einen mikropolitisch fundierten Umgang mit Abstimmungsprozeduren, Aushandlungskonflikten und Interessenvermittlung zwischen den kooperierenden Akteuren voraus. Um eingefahrene Organisationsstrukturen, eingespielte Produktionspraktiken und bislang bewährte Orientierungsmuster zu verändern, ist eine auf die jeweiligen Koopera-

tionsbedingungen zugeschnittene Organisationsentwicklung notwendig, die nicht ohne externe Interessenvermittlung auskommt. Eine mikropolitisch angereicherte und angeleitete Moderation des inter- und intraorganisationalen Wandels ist insbesondere auf den Umgang mit unvorhersehbaren Widerständen, Innovations- und Kooperationsblockaden anzulegen und nur dann in der Lage,

- unterschiedliche bis widersprüchliche Argumentationen wechselseitig bekannt zu machen, gegensätzlichen Standpunkten Gehör zu verschaffen und die dahinterliegenden Interessen auszuloten und zu bündeln,
- die dafür erforderlichen Kommunikationen her- und sicherzustellen, um Bedingungen für wechselseitigen Interessenausgleich herzustellen.

Zwar ist auch ein am jeweiligen Handlungskontext der Unternehmenskooperation rückgekoppeltes Moderationsverfahren kein Garant für erfolgreiches Ausbalancieren der Konkurrenzen, die sowohl auf Management- wie auf Belegschaftsseite bestehen. Für die Belegschaften eröffnen sich aber betriebsübergreifend wie betriebsintern neue Möglichkeiten, ihren Einblick in die unübersichtlichen Kooperationsinhalte und -abläufe zu erweitern und Fragen der Mit- und Eigenverantwortung in den Kooperationsprozessen neu zu diskutieren. Dies verlangt von der Interessenvertretung interessenpolitische Koordinations- und fachliche Gestaltungskompetenzen eines Co-Managements, das neue politische Einflußchancen eröffnet, insbesondere wenn es unternehmensübergreifend als Versachlichung unternehmerischer Konkurrenzen angelegt ist. Tatsächliche oder vermeintliche Chancen und Risiken der Unternehmenskooperation müssen abgeschätzt werden, Möglichkeiten des unternehmensübergreifenden Interessenausgleichs zwischen Kooperationsgewinnern und -verlierern sind zu ermitteln, was nicht konfliktlos und nicht ohne Diskussion von Alternativen, Korrekturen und Ergänzungen zur Managementplanung gehen wird. Die technisch bedingte und ökonomisch forcierte Politikhaltigkeit von Unternehmenskooperation ist für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungspolitik, weil komplexitätssteigernd, voller ungelöster Probleme, die in organisationssoziologischer Perspektive paradoxerweise jedoch zukunftsöffnend sein können.

"Nur wenn es kompliziert ist, ... gewinnt man Bewegungsspielräume, die nicht gleich von anderen durchschaut werden. Wenn man möglichst kompliziert an die Sachen heranzugehen versucht, hat man schließlich immer mehr Lösungen zur Hand, als sich Probleme stellen. Das heißt, man kann wählen.

Und man verfällt, wenn man Glück hat, auf kleine Lösungen, die manchmal mehr bewegen als die großen und die für andere immer ein Rätsel bleiben." (Baecker 1994, 81)

## Literatur

- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum, Berlin
- Belzer, Volker (1993): Unternehmenskooperationen. Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, München/Mering
- Berger, Roland, Hans-Gerd Servatius (1994): Die Zukunft des Autos hat erst begonnen. Ökologisches Umsteuern als Chance, München/Zürich
- Birke, Martin (1995): Vom betrieblichen Umweltschutz zur Betriebsökologie, in: Jürgen Freimann, Eckart Hildebrandt (Hrsg.): Praxis der betrieblichen Umweltpolitik, Wiesbaden, 159-172
- Birke, Martin, Michael Schwarz (1994): Umweltschutz im Betriebsalltag. Praxis und Perspektiven ökologischer Arbeitspolitik, Opladen
- Bonus, Holger, Tilman Peter Oehl (1993): Die Stoffwirtschaft des Raumschiffs Erde, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 9.10.1993, 13
- Fichter, Klaus (Hrsg.) (1995): EG-Öko-Audit-Verordnung. Mit Öko-Controlling zu zertifizierten Umweltmanagementsystemen, Schriftenreihe des IÖW, 81/95, Berlin
- Glaser, Jens, Edmund A. Spindler (Hrsg.) (1995): Produktionsintegrierter Umweltschutz (PIUS), UVP-Förderverein, Hamm/Westf.
- Gleich, Arnim von, Rainer Lucas (1994): Veränderte Standortanforderungen in einer zukünftigen Unternehmenslandschaft, in: Informationsdienst IÖW/VÖW 9 (1994) 2, 1-4
- Günther, Klaus (1993): Lean, green and clean - Umweltmanagement ist "lean", in: Unternehmen & Umwelt, future-Zeitschrift für umweltorientierte Unternehmensführung 6 (1993) 1, 1
- Huber, Joseph (1993): Ökologische Modernisierung. Bedingungen des Umwelthandelns in den neuen und alten Bundesländern, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 45 (1993) 2, 288-304
- Huber, Joseph (1995): Grundgedanken des produktionsintegrierten Umweltschutzes, in: Glaser/Spindler 1995, 16-33
- iwd (1995): Informationsdienst des Instituts der Deutschen Wirtschaft 21 (1995), 16. März, 6-7
- Meffert, Heribert, Manfred Kirchgeorg (1992): Marktorientiertes Umweltmanagement. Grundlagen und Fallstudien, Stuttgart
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität, Opladen
- Rammert, Werner, Christof Wehrsig (1988): Neue Technologien im Betrieb, in: Jürgen Feldhoff u.a. (Hrsg.): Regulierung - Deregulierung. Steuerungsprobleme der Arbeitsgesellschaft, Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 119, Nürnberg, 301-330
- Scherer, Klaus Jürgen (1992): Umweltschutz - eine Gemeinschaftsaufgabe der Tarifparteien? Über Chancen und Probleme der ökologischen Erweiterung der industriellen Beziehungen, in: Politische Ökologie 28 (1992), 43-47
- Steger, Ulrich (Hrsg.) (1992): Handbuch des Umweltmanagements. Anforderungs- und Leistungsprofil von Unternehmen und Gesellschaft, München