

RUN FOR SUSTAINABILITY

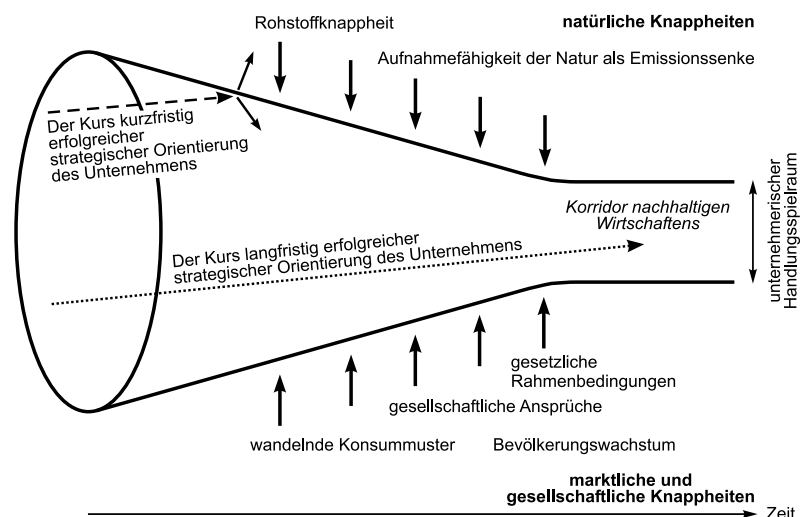
REGIONALE UMWELTINFORMATIONSORIENTIERTE UNTERNEHMENSNETZWERKE (RUN) ALS ANSATZ FÜR EINE ÖKOLOGISCH NACHHALTIGE WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG

von Dr. Eckhard Störmer

Ausgangsbasis der Arbeit ist die Grundüberlegung, wie Unternehmen zu einem nachhaltigen Wirtschaften bewegt werden können. Nachhaltiges Wirtschaften wird als Handeln in einem ex ante unbekanntem und prinzipiell offenem Entwicklungskorridor verstanden, dessen Leitplanken durch das holistische und dynamische Leitbild einer ökonomisch, ökologisch und sozial integrativen, inter-temporalen und internationalen Entwicklung bestimmt werden. Die Lage der Leitplanken wird jeweils durch das Handeln der Akteure in den Arenen Markt, Politik, Gesellschaft bzw. Öffentlichkeit und Umwelt festgelegt. Das Handlungssystem basiert auf den Werten einer normativen Metaebene. Nach der Logik der ökologischen Transformation werden die, durch das Wirtschaftssystem induzierten ökologischen Belastungen auf der stofflich-energetischen Ebene von öffentlichen, politischen und marktlichen Anspruchsgruppen auf der sozio-ökonomischen Ebene aufgegriffen und in ökologische Wettbewerbsfelder transformiert. Dies zeigt den Zusammenhang des Systems der Leitplanken in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Politik. Als Bild für den Entwicklungskorridor kann der resource funnel herangezogen werden, der den Handlungsspielraum der Zukunft für die Unternehmen abbildet. Die Metapher des Trichters (funnel) weist auf die enger werdenden Leitplanken aufgrund des Wandels der Rahmenbedingungen hin. Mit den bisherigen Wirtschaftsweisen kann das System Erde nicht dauerhaft funktionieren. Daher ist

ein Umdenken und ein Wandel der Wirtschaft nötig. Die Schlüsselakteure im Wirtschaftssystem müssen die Bedeutung der Leitplanken und ihre jetzigen und zukünftigen Handlungsspielräume erkennen. Dabei muss klar sein, dass durch das heutige Handeln die Freiheitsgrade der Zukunft determiniert werden.

Der resource funnel



Die Wahrnehmung zukünftiger Herausforderungen durch Handlungsschranken kann zu einer Veränderung bestehender Wirtschaftsweisen über Innovationen führen. Dabei findet ein Lernprozess der Akteure und Organisationen statt. Dieser kann modellhaft in verschiedenen Stufen, von defensiver Schadensbekämpfung über Umweltmanagementsysteme bis hin zu einem Umweltkompetenzkonzept, aufgezeigt werden. Impulse für die Weiterentwicklung kommen zuerst von unternehmensexterner Seite. Bei Bewusstwerdung der Chan-

cen durch betriebliche Umweltkompetenz findet der Lernprozess auch aus eigenem Antrieb der Unternehmer statt. Mit dem Lernen wird das eigene Handeln hinterfragt, nach Schwachstellen gefahndet und nach Verbesserungs- und Weiterentwicklungspotenzialen gesucht. Innovationen können auf verschiedenen Ebenen realisiert werden: Prozessverbesserungen im Unternehmen, Produktverbesserungen in Zusammenarbeit mit Akteuren der Wertschöpfungskette, Funktionseffizienz branchen- und wertschöpfungskettenübergreifend, Bedürfnissuffizienz durch einen gesellschaftlichen Lern- und Verständigungsprozess. Das Unternehmen reagiert nicht nur auf veränderte Anforderungen, sondern ist ein strukturpolitischer Akteur. Dies beinhaltet die aktive Rolle der Unternehmen auf den Ebenen Markt, Politik und Öffentlichkeit zur Beeinflussung ihrer Rahmenbedingungen. Die Suche nach besseren Wirtschaftsmöglichkeiten führt damit für die Unternehmen über die Optimierung der Produktivhandlung und des Handlungsumfelds. Allerdings können die Leitplanken des Natursystems nur durch Investitionen in die Regenerationsfähigkeit der Umwelt und durch eine geänderte Nutzung dieses Systems als Quellen und Senken des Wirtschaftssystems geändert werden.

Aufgrund des Wandels der Rahmenbedingungen sowie deren aktiver Veränderungsmöglichkeiten kommt dem Wissen über das Unternehmensumfeld besondere Bedeutung zu. Um dem Wandel antizipativ zu begegnen, müssen die Unternehmensakteure in der Lage sein, schwache Signale über potenzielle Veränderungen frühzeitig aufzunehmen, zu bewerten und handlungsrelevant aufzubereiten. Unternehmerische Ziele von Umweltpionieren sind nicht ethische Erwägungen aus gesellschaftlicher Verantwortung, sondern die Sicherung der strategischen Wettbewerbsfähigkeit und damit längerfristig der Handlungsspielräume.

Zwischenbetriebliche Informationsnetzwerke, wie die hier untersuchten RUN (regionale umweltinformationsorientierte Unternehmensnetzwerke) bieten die Möglichkeit, über dezentrale Antennen vielfältige schwache Signale aufzunehmen und somit ein weitaus umfassenderes Bild des Unternehmensumfelds zu erhalten, als durch den eigenen Blickwinkel. Informationsnetzwerke sind nicht mit üblichen zwischenbetrieblichen Kooperationen, Allianzen oder Netzwerken mit marktlichen Beziehungen zu vergleichen. Sie haben den unentgeltlichen Informations- und Erfahrungsaustausch zum Inhalt. Hierfür wurde in dieser Arbeit mit einem Spektrum verschiedener Theorien ein handlungsbezogener Erklärungsansatz erarbeitet. RUN sind ein komplexes Phänomen mit vielfältigen Ausprägungen. Die Zielorientierung von RUN kann auf die Arenen Markt, Politik, Gesellschaft sowie natürliche Umwelt und auf unternehmensbezogene, netzwerksinterne und/oder netzwerksexterne Wirkungen ausgerichtet sein.

In der empirischen Analyse wurden zwölf RUN im Raum München bzw. Oberbayern auf die Fragestellungen hin untersucht: Können RUN zu einer Ökologieorientierung der Wirtschaft beitragen? Welche Typen von Netzwerken sind dabei besonders erfolgreich? Welche Einflussfaktoren sind für den Erfolg auszumachen?

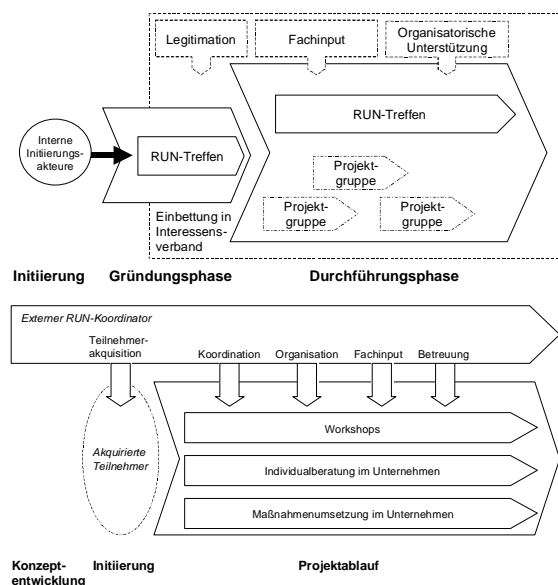
Es lassen sich drei Typen von RUN identifizieren:

- 1) In Erfagruppen treffen sich die Akteure hauptsächlich zum Erfahrungsaustausch und damit zur Weitergabe von Informationen über Prozesse, Produkte, Organisationsweisen und die Anpassung an externe Rahmenbedingungen, wie Gesetzesvollzug oder Kundenwünsche.
- 2) Unternehmer- und Berufsverbände sind Lobbyvereinigungen, die die Arbeit ihrer

Teilnehmer nach innen unterstützen und nach außen ihre Interessen vertreten.

- 3) Bei Projektnetzwerken werden Teilnehmer von den Koordinatoren akquiriert, um gemeinsam in einem begrenzten Zeitraum ein gesetztes Ziel auf einem vorgegebenen Weg zu erreichen.

Zwei Organisationstypen von RUN



Bezüglich der Ökologieorientierung der Wirtschaft liegen bei Erfagruppen und Projektnetzwerken die unternehmensbezogenen Hauptmotive in der Arena Markt durch Kennenlernen von best practices, die Kosteneinsparungen durch Umweltschutz ermöglichen, sowie in der Arena Politikvollzug durch Einblick in effiziente Umsetzungsmöglichkeiten des Umweltrechts. Die Unternehmer- und Berufsverbände haben hauptsächlich netzwerksexterne Zielsetzungen, wie die Einflussnahme in der Arena Politikfindung und -vollzug durch Kontakte zu Politikern und Vollzugsbehörden, in der Arena Markt und Öffentlichkeit durch Präsentation der Leistungen der Mitgliedsunternehmen. In der Metaarena Umwelt liegen die Motive in der Verbesserung der Umweltperformance des Unternehmens sowie in der Bewusstseinsbildung, dass Umweltschutz ökonomisch sinnvoll ist.

Eine direkte Innovationsorientierung liegt den RUN nicht zugrunde. Nur in Einzelfällen wird konkret nach neuen Lösungen für Problemlagen gesucht. Der Schwerpunkt der Wirkungen von RUN liegt in der unternehmensbezogenen Bewusstseinsbildung und dem Austausch von zukunftsorientierten weichen Signalen. Durch Ausdehnung der praxisorientierten Informationsbasis erweitert sich der Handlungsspielraum für die Akteure in späteren Entscheidungssituationen. Kleinschrittige Verbesserungen auf dem bestehenden Entwicklungspfad werden forciert durch leichteres Aufdecken von Verbesserungspotenzialen, Verbreitung neuer Lösungsansätze und Reflektion des eigenen Handelns im diskursiven Prozess. Der zweite Schwerpunkt liegt in den netzwerksexternen Wirkungen in der Arena Politikfindung und -vollzug. Die Einflussnahme auf eine praktikable Politikgestaltung und problemarme Umsetzung von umweltrechtlichen Vorgaben steht im Vordergrund. In der Arena Öffentlichkeit soll v.a. Imagegewinn erzielt werden, der zu einer Bewusstseinsbildung bei Kunden und Mitbewerbern führen kann.

Positive Einflussfaktoren werden in dieser Arbeit RUN-Treiber genannt. Es handelt sich um einzelne Bausteine, die wichtig für den Erfolg des Netzwerks sind:

- der Gründungsimpuls mit Entwicklungsoption, um win-win-Situationen zu erreichen, die die Motivation zur Teilnahme festigen,
- der Handlungsrahmen, der den RUN-Koordinator fachlich und organisatorisch unterstützt und dem RUN Legitimität verschafft,
- der Koordinator, der als treibende Kraft die nötigen Impulse zur Weiterentwicklung gibt,

- die soziale Nähe der Akteure, die ein Aufbauen von Vertrauen erleichtert und damit einen intensiveren inhaltlichen Austausch ermöglicht,
- die Teilnehmerzahl im RUN, um effektiv und zielgerichtet arbeiten zu können,
- die Projektgruppen, um flexibel auf die Bedürfnisse von Teilgruppen in RUN reagieren zu können,
- die Selbstverpflichtung der Akteure, um die Umsetzungsorientierung von umweltorientierten Maßnahmen zu stärken und
- die Weiterentwicklung des RUN, um die Organisation zeitgemäß den Anforderungen der Teilnehmer anzupassen.

RUN können als Netzwerksplattform zur allgemeinen Bewusstseinsbildung der Teilnehmer und damit zu einem betrieblichen Lernprozess beitragen. Durch das Einführen von Elementen der Projektnetzwerke oder durch Selbstverpflichtungen der Akteure werden Unternehmen zur Realisierung konkreter umweltorientierter Maßnahmen bewegt. Im Diskurs mit Betroffenen auf RUN-Plattformen, besteht die Möglichkeit, Umweltpolitik reflexiv zu gestalten. Diese drei Argumente sprechen für ein RUN-Förderkonzept innerhalb einer regionalen ökologisch orientierten Wirtschaftspolitik, das bestehenden RUN Kooperationsbereitschaft und Unterstützung anbietet. In Defizitbereichen (Branchen, Wertschöpfungsketten oder Bedürfnisfeldern) und -räumen (mit mangelnden RUN-Initiativen) können neue Netzwerke initiiert oder zur Gründung beigetragen werden. Dies ist Aufgabe eines Regionalmanagements auf kommunaler und regionaler Ebene. Aufgabe der Landesebene ist es, mit einem Monitoring die RUN-Aktivitäten zu verfolgen,

um Defizite aufzudecken sowie ein Coaching mit Erfahrungsaustausch für die RUN-Betreuer im Regionalmanagement zu organisieren.

Die gesamte Arbeit ist erschienen:

Störmer, Eckhard: Ökologieorientierte Unternehmensnetzwerke. Regionale umweltinformationsorientierte Unternehmensnetzwerke als Ansatz zu einer ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung. (Wirtschaft & Raum; Bd. 8, hrsg. von H.-D. Haas). VVF-Verlag. München 2001. ISBN 3-89481-410-1.

Bezug über den Buchhandel.

Dr. oec. publ. Eckhard Störmer, Dipl. Geograph.

Seebrucker Str. 37, D-81825 München

e-Mail: stoermer@regio-z.de

Homepage: <http://www.regio-z.de>.