

## **2. Bedeutung der sozialen Verantwortung von Unternehmen als eine Facette der gesellschaftlichen Verantwortung**

### **Theoretischer und normativer Diskurs**

#### **2.1. Chronologie der Schlüsselereignisse**

In der öffentlichen Diskussion spielte der Umweltschutz vor Ende der 60er Jahre keine Rolle. Aus internationaler Perspektive können das „Europäische Naturschutzjahr“ 1970 und die UN-Konferenz „Über die menschliche Umwelt“ 1972 in Stockholm als Geburtsstunde des modernen Umweltschutzes angesehen werden. Diese Umweltkonferenz der Vereinten Nationen führte in der Vorbereitungsphase in verschiedenen Industriestaaten (u.a. in Deutschland) zu den ersten nationalen Umweltprogrammen. Auf internationaler Ebene wurde das UNEP (United Nations Environmental Program) mit Sitz in Nairobi eingerichtet.

Eine wirklich breite Resonanz fand das Thema Umweltschutz erstmalig mit den Diskussionen um die Kritik an der wachstumsorientierten Wirtschaft. Auslöser war die Veröffentlichung „Die Grenzen des Wachstums“ von Dennis Meadows im Jahr 1972, die vom „Club of Rome“ finanziert worden war (4).

Der nächste Meilenstein auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung war die Konferenz von Nairobi im Jahr 1982, auf der die Einrichtung der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) beschlossen wurde (2).

Im Jahre 1987 veröffentlichte die WCED unter dem Vorsitz der ehemaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland ihren Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“. In dem Bericht sind die globalen Umwelt- und Entwicklungsprobleme der Erde analysiert und Lösungsvorschläge unterbreitet worden, wie die Lebensgrundlagen des Planeten erhalten werden können und eine dauerhafte Existenz der Menschheit ermöglicht werden kann. In allen Staaten der Welt setzt sich die Erkenntnis durch, dass eine langfristige und dauerhafte Verbesserung der Lebensverhältnisse für eine wachsende Weltbevölkerung nur möglich ist, wenn sie die Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen mit einschließt. Dieser Entwicklung hat die Weltgemeinschaft Rechnung getragen, indem sie sich auf der UN-Konferenz „Umwelt und Entwicklung“ in Rio de Janeiro 1992 auf ein gemeinsames Entwicklungsleitbild „Nachhaltige Entwicklung“ einigte.

Neben den beiden völkerrechtlich verbindlichen Konventionen, dem Klimarahmenabkommen und dem Abkommen zum Schutz der biologischen Vielfalt, sowie der völkerrechtlich nicht bindenden Rio-Deklaration und der Wald-

grundsatzklärung, wird die Agenda 21 als das wichtigste Dokument der Rio-Konferenz gesehen. Sie beschreibt ein weltweites Aktionsprogramm mit detaillierten Handlungsaufträgen zur Armutsbekämpfung, Bevölkerungspolitik, zu Handel und Umwelt, zur Abfall-, Chemikalien-, Klima-, und Energiepolitik, zur Landwirtschaftspolitik, sowie zu finanzieller und technologischer Zusammenarbeit der Industrie- und Entwicklungsländer (3). Die EU verpflichtete sich 1992 die Beschlüsse der Rio-Konferenz umzusetzen. In Deutschland wurde das Prinzip der Nachhaltigkeit 1994 als Staatsziel im Grundgesetz verankert. Dabei sind die Grundprinzipien einer integrierenden Betrachtungsweise, sowie einer inter- und intragenerativen und internationalen Gerechtigkeit für jede Regierung, für jeden Einzelnen und für jede agierende Einheit in einem gesellschaftlichen System relevant. Im Hinblick auf die drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft können die inhaltlichen Schwerpunkte von Erwartungen und Zielsetzungen je nach Entwicklungsstand und soziokulturellen Rahmenbedingungen eines Landes sehr unterschiedlich sein.

## **2.2. Transfer des Begriffes „Sustainable Development“ in die deutsche Sprache**

Der Begriff „Sustainable Development“ wird im Deutschen nur unzureichend mit „Nachhaltiger Entwicklung“ übersetzt, obgleich die korrekte Übersetzung aus dem Englischen/Lateinischen eigentlich „dauerhaft durchhaltbare“ oder „dauerhaft aufrechterhaltbare“ Entwicklung lauten müsste<sup>1</sup>. Der Sachverständigenrat für Umweltfragen hat sich dafür eingesetzt, die Übersetzung „dauerhaft umweltgerechte Entwicklung“ zu verwenden, da er die eigentliche Bedeutung des Begriffes so am besten abgebildet sieht. In der Literatur werden auch die Begriffe „dauerhafte“, „zukunftsfähige“ oder „nachhaltig zukunftsverträgliche“ Entwicklung verwendet (6); sie werden in dieser Arbeit als Synonyme benutzt und mit dem Begriff Nachhaltige Entwicklung stellvertretend beschrieben.

## **2.3. Nachhaltige Entwicklung: Rhetorischer Schachzug oder Leitbild?**

Die Brundtland-Kommission der Vereinten Nationen beschrieb 1987 in ihrem Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ Nachhaltige Entwicklung als Entwicklung, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse

zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“ Seit der Proklamation dieses Konzeptes sind 15 Jahre vergangen. *Dass die Idee der nachhaltigen Entwicklung noch kein präzises Handlungskonzept darstellt, ist erst einmal kein Nachteil. Gerade ihre Unbestimmtheit, die Möglichkeit, sie in verschiedene Richtungen auszudeuten, verschafft ihr breite soziale Anschlussfähigkeit. Internationale Dokumente sind üblicherweise das Ergebnis zäher Verhandlungen. Es ist deshalb auch nicht verwunderlich, dass die Art und Weise, wie Sustainable Development beschrieben wird, Inkonsistenzen und Widersprüche enthält: Die Spannung zwischen ökologischen und entwicklungspolitischen Diskussionssträngen, zwischen „nördlichen“ und „südlichen“ Problemerspektiven, zwischen Ökonomie und Ökologie, zwischen Verteidigern und Kritikern des bestehenden Weltwirtschaftssystems (7).* Sachs spricht in diesem Zusammenhang von der Maximierung der Zustimmungsfähigkeit auf Kosten der Eindeutigkeit, erkennt aber an, dass durch diesen Kompromiss die Gegner der 70er und 80er Jahre wieder auf ein gemeinsames Spielfeld

---

<sup>1</sup> Das englische Verb „sustain“ enthält das lateinische Wort „sustinere“, Deutsch: aufrechterhalten.

gezwungen wurden (8).

Brandt sieht weiterführend, dass das Konzept der nachhaltigen Entwicklung auch eine neue Sichtweise von Problemen erschließt und eine neue Handlungsethik postuliert. Zumindest in den westlichen Industrieländern nehme das Konzept zunehmend den Charakter eines neuen, integrierenden Leitbildes an. *„Es (dieses Leitbild) beginnt die gesellschaftspolitische Debatte um angemessene Antworten auf die Krise der industriellen Moderne umzustrukturieren. Das geschieht in sehr unterschiedlichen nationalen Formen. ... Generell findet die Debatte erst langsam ihren Weg aus dem umweltpolitischen Feld in wirtschaftliche, arbeits- und sozialpolitische Bereiche, in denen um die zukünftige Gestalt gesellschaftlicher Entwicklung gerungen wird“*(7).

Insbesondere das Umweltthema erfährt einen Konjunkturaufschwung, nachdem es seit Beginn der 90er Jahre, unter den Bedingungen schwerer ökonomischer Krisenerscheinungen, Arbeitslosigkeit und Finanznot immer mehr zurückgedrängt worden war (9). Die Nutzung zunehmend knapper, teilweise endlicher und geographisch ungleich verteilter Ressourcen sowie der steigende Belastungsgrad der Biosphäre lässt internationale, ökologische Konflikte vorhersehen, wenn nicht schon entstehen. Massenkonsum und Individualisierung als soziale Errungenschaften der modernen, wachstumsintensiven Industriegesellschaft machen vor dem Hintergrund einer notwendigen, ökologisch orientierten Erneuerung die zwei Seiten einer Medaille deutlich (9).

Nach Bruckheimer besteht der entscheidende Unterschied zu den Umweltproblemen, die in den 70er Jahren diskutiert wurden darin, dass sie nicht mehr ohne Mitarbeit der Länder des Südens zu lösen sind und globales Handeln erzwingen (10).

Auch die Zweifel an der Einlösbarkeit der sozialen Versprechen moderner Industriegesellschaften, an dem gesellschaftlichen Verteilungspakt und dem zugrundeliegenden Wachstumsparadigma haben sich seit Beginn der 90er Jahre verstärkt (9). Für Warszewa signalisieren die Auseinandersetzungen um angemessene und sinnvolle Konkretisierung und Umsetzung des „Brundtland-Konzeptes“, dass sich die kulturellen Grundlagen der modernen Industriegesellschaft in einem gravierenden Wandel befinden. *„Zum ersten Mal in der (noch kurzen) Geschichte des modernen ökologischen Diskurses scheint keine der gesellschaftlichen Interessengruppen sich dem entziehen zu können... Selbstverständlich versucht jede Gruppe, den Preis möglichst gering zu halten, den sie selbst auf diesem Weg zu zahlen hätte.“* (9)

## **2.4. Nachhaltige Entwicklung – Gesellschaftliche und soziale Verantwortung**

Nach Wehling beschreibt Nachhaltige Entwicklung eine hochenergetische Konstellation von prozessualer Dynamik (Entwicklung) und der Stabilität bestimmter Zustände oder Funktionen (Dauerhaftigkeit). Er zieht die Schlussfolgerung, dass die Soziologie für diese Konstellation aus gesellschaftlicher und ökologischer Veränderung bisher noch keine Begrifflichkeit besitzt (11). Comte zitierend wählt Wehling die Beschreibung der Dichotomie von Statik und Dynamik, die Comte in die Soziologie eingeführt hat und die die Soziologie bis heute prägt. In allen Umformulierungen und Modifikationen der Dichotomie ist erhalten geblieben, dass mit ihr ein innergesellschaftliches Spannungs- und Konfliktverhältnis bezeichnet wird (z. B. soziale Differenzierung versus Integration). Jedoch wurde die Dichotomie kaum auf das Verhältnis der Gesellschaft zur Natur bezogen und seine Verschränkung damit erkannt.

Wehling schlägt daher das Konzept einer „Transformation gesellschaftlicher Naturverhältnisse“ vor. Darunter versteht er die Formen und Praktiken, in und mit denen Gesellschaften in unterschiedlichen Handlungsbereichen (Arbeit, Ernährung etc.) ihr Verhältnis zur (äußeren wie inneren) Natur regulieren. Dabei kann eine symbolische (z.B. kulturell-religiöser Rahmen) und eine materielle (Erzeugung eines Produktes) Dimension unterschieden werden (11). Das Konzept ermöglicht die produktive Vernetzung der verschiedenen Zugänge aus Soziologie und Ökologie. Dies ähnelt sehr stark dem Verständnis über die Zusammengehörigkeit von Mensch und Natur, wie es beispielsweise auch schon vor Jahrhunderten von den indischen Weisen der Atharva Veda besungen wurde: „What of thee I dig out, let that quickly grow over. Let me not hit thy vitals, or thy heart.“ (51)

Es wird deutlich, dass gesellschaftliche Prozesse eine essentielle Rolle spielen, wenn es um die Analyse oder Konzeptionierung von Veränderungsprozessen, Zielen und Handlungsansätzen geht, die Nachhaltige Entwicklung fördern sollen. Wehling kritisiert allerdings, dass Zielvorgaben zumeist entweder naturwissenschaftlich-technisch begründet oder abstrakt moralisierend formuliert werden, und in der Regel ohne Bezug sind zu den Handlungsmöglichkeiten und Interessenlagen der Akteure und zu den gesellschaftlichen Umsetzungsbedingungen. Eine der zentralen Fragestellungen lautet daher: Wie beeinflussen individuelle Entscheidungen und Verhaltensweisen gesellschaftliche und damit auch wirtschaftliche Strukturen und umgekehrt?

Für die Verknüpfung gesellschaftlicher Prozesse mit dem Begriff Verantwortung liegen zwei Erklärungen auf der Hand: Zum einen ist in dem Konzept der Brundtland-Kommission eine Verantwortung gegenüber der nächsten Generation impliziert. Zum anderen trägt die Begriffsverknüpfung der normenbildenden Wirkung eines jungen Leitbildes Rechnung. Nach Warszewa ist dies beispielsweise daran zu erkennen, dass die Einsicht in persönliche Verantwortlichkeiten für die Entstehung und Beseitigung von ökologischen Risiken zu einer nahezu allgemeinen Bewusstseinslage geworden ist, die in unterschiedlichen sozialen Lagen, Gruppen und Milieus auf jeweils eigene Art und Weise aufgenommen und weiterverarbeitet wird. Gesellschaftliche Verantwortung wird daher im Rahmen der Dissertation verwendet als die Verantwortung, gesellschaftliche Prozesse mitzugestalten und zu verändern im Dienste einer nachhaltigen Entwicklung.

Die Handlungen eines Unternehmens haben dabei die wesentliche Eigenschaft, immer auch mit dem gesellschaftlichen Umfeld, der sozialen Welt in Beziehung zu stehen. Unternehmerische Handlungen orientieren sich immer an den für das Unternehmen relevanten Bezugsgruppen wie zum Beispiel Kapitalgeber, Mitarbeiter, Vertragspartner, Kunden und Nachbarn, also Teilgruppierungen der Gesellschaft. Darin zeigt sich die soziale Dimension eines Unternehmens, und darin liegt begründet, dass man von der sozialen Verantwortung eines Unternehmens sprechen kann. Das Bestehen eines Unternehmens ist somit direkt verknüpft mit dem Leben in einer oder mehreren Gesellschaften (18).

## **2.5. Verschiedene Interpretationen von nachhaltiger Entwicklung**

### **2.5.1. Prinzipielle Betrachtung als Basis aller Interpretationen**

Nachhaltige Entwicklung umfasst drei Dimensionen, die in branchen-, system- und kulturspezifischen Ausprägungen im nationalen wie internationalen Gebrauch beständig anzutreffen sind: Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft.

Die prinzipielle Herausforderung besteht darin, zu bewältigende Aufgaben durch Integration der drei Dimensionen zu lösen. Dabei gilt es, sowohl die jetzigen (intragenerativ) und zukünftige Generationen (intergenerativ) zu berücksichtigen als auch im Sinne einer internationalen Gerechtigkeit zu agieren. Der dabei zugrundegelegte Zeithorizont ist erst einmal nicht begrenzt, was zur Frage berechtigt, ob nicht auch die zeitliche Reichweite in der Nachhaltigkeitsdebatte benannt werden müsste (12).

Im folgenden sollen vier Interpretationen näher dargestellt werden, die es ermöglichen, die für die Promotionsarbeit ausgewählten Anspruchsgruppen aus einem zusätzlichen Blickwinkel zu typisieren.

### **2.5.2. Wettkampf-, Astronauten- und Heimatperspektive**

Nach den Ausführungen von Sachs (13) gibt es auf der einen Seite jene gesellschaftlichen Akteure und Anspruchsgruppen, die an dem „unendlichen“ Fortbestehen der Wachstumszivilisation festhalten und auch tolerieren, wenn dies auf die stark industrialisierten und schon jetzt wohlhabenden Länder beschränkt bleibt. Auf der anderen Seite gibt es solche Akteure und Anspruchsgruppen, die von der Endlichkeit einer wachstumsbasierten Entwicklung ausgehen, was mehr Raum für Gerechtigkeit weltweit schaffen wird. Innerhalb dieser beiden Pole beschreibt Sachs drei Grundorientierungen, die sich in ihrer Bewertung von „Entwicklung“ und in der Art, wie Gerechtigkeit auf Ökologie bezogen wird, unterscheiden.

#### **Wettkampfperspektive**

Diese Perspektive ordnet Sachs den Akteuren aus Wirtschaft und Politik zu. Wettbewerbsfähigkeit ist für diese Akteure ein lebenswichtiger Faktor. Es kommt darauf an, Spitzenpositionen auf dem Weltmarkt zu erlangen oder zu verteidigen und in Schwellenländern potentielle Märkte zu erschließen. Unter diesem Wettbewerbsdruck werden Aufmerksamkeit und Kapital auf die Konkurrenz unter den „reichen“ Akteuren konzentriert. Die Gerechtigkeitsansprüche der „Ärmeren“ wird nicht verfolgt. Die Lebensdauer der Wachstumsgesellschaft wird in „überschaubarer Zukunft“ durch eine ökologische Modernisierung des Wirtschaftsapparates im Sinne einer Effizienzsteigerung aufrechterhalten. Entwicklungschancen bleiben auf die Mittelklasse beschränkt. Nachhaltige Entwicklung wird als Schutz der Ertragskraft natürlicher Ressourcen verstanden<sup>2</sup>. Der Naturschutz tritt in den Dienst der Entwicklungsfähigkeit. Sachs spricht auch von „Dienstleistungen“ der Natur. Somit stehen Naturleistungen neben Menschenleistungen. Natur wird zu einem Anlagekapital

---

<sup>2</sup> Diese Konzeption von Naturschutz als rationaler Bewirtschaftung erneuerbarer Ressourcen geht zurück auf die deutsche Forstwirtschaft des 16. Jahrhunderts, zu einer Zeit, als aufgrund des starken Bevölkerungswachstums viele Fürsten Verordnungen zum Schutz der Wälder gegen Überrodung erließen.

und bildet zusammen mit dem Humankapital und dem Maschinen-/Produktkapital den Kapitalstock für eine kontinuierliche Wertschöpfung. Diesem Verständnis liegt die Annahme zugrunde, dass natürliches und produziertes Kapital gegenseitig austauschbar ist (12).

Absolute Grenzen für den Naturverbrauch und damit Grenzen für das wirtschaftliche Wachstum gibt es in dieser Perspektive nicht, sondern ein ausgeprägtes Vertrauen in den technischen Fortschritt. „Öko-Effizienz“ als Schlüsselstrategie erzeugt die notwendige Innovationskraft. Der Ressourcenverbrauch und damit die Produktionskosten werden vermindert. Investitionsgütermärkte für Umweltschutztechnologien werden geschaffen. Selbstverpflichtungen zur Umsetzung einer öko-effizienten wirtschaftlichen Prosperität werden politischen Regulierungen vorgezogen.

Akteure mit Wettkampfperspektive haben das Ziel, die Veränderungslast ihrer hochindustrialisierten Welt zu minimieren und möglichst viele Anpassungsleistungen von den weniger industrialisierten Akteuren zu erwarten. Dabei spielt beispielsweise die Eindämmung der Bevölkerungsentwicklung eine herausragende Rolle, weil nach Sachs die „Wettkampf-Akteure“ hier selbst am wenigsten gefordert sind, eigenes Handeln zu ändern. Sachs postuliert sogar, dass generell in dieser Perspektive die Tendenz besteht, nur solche Umweltprobleme zu definieren, für welche die industrialisierte Welt Lösungen anbieten kann. Den wenig industrialisierten Ländern wird dann die Empfängerrolle zugewiesen. Dabei kritisiert er auch die Aufteilung in der Agenda 21 (14), in der die Welt in Defizitländer und Hochleistungsländer unterteilt wird, was ebenfalls impliziert, dass der Transfer von Kapital, Technologie und Kompetenz immer in eine Richtung läuft: von Hochleistungsländern in Richtung Defizitländern.

### **Die Astronautenperspektive**

Insbesondere Umweltverbände agieren aus dieser Perspektive heraus. Politiker bedienen sich zunehmend der Inhalte. Eine spezialisierte Gemeinschaft international vernetzter Wissenschaftler untermauert das Denken in „planetarischen Kategorien“.

Die Welt und mit ihr die Erde wird als bio-physischer Komplex verstanden, der unabhängig und erhaben ist über Staaten, Kulturen und menschliche Bedürfnisse. Während Ökologen sich vor fünfundzwanzig Jahren noch vorwiegend um einzelne, isolierte Naturräume gekümmert hatten, haben sie in den 80er Jahren zunehmend die Biosphäre als das allumfassende Ökosystem entdeckt.

Eine neue Generation von Instrumenten und Apparaturen schuf die Möglichkeit, globale Prozesse messtechnisch zu erfassen: Satelliten, Sensoren und Computer stellten die Mittel zur Verfügung, die Biosphäre als Objekt zu vermessen und in Modellen und Simulationen darzustellen.

Nachhaltigkeit wird zunehmend als Ruf nach globalem Management verstanden. Sachs zitiert aus der Agenda 21 die Notwendigkeit, die Tragekapazität des Planeten Erde und seine Widerstandsfähigkeit unter den verschiedenartigen Belastungen durch die Tätigkeit des Menschen exakter zu bestimmen. Nicht Wohlstand und Wachstum stehen im Mittelpunkt, sondern Frühwarnsysteme und Katastrophenvermeidung.

Akteure und Anspruchsgruppen der Astronauten-Perspektive sehen hochindustrialisierte Zivilisationen in einer „globalen Verantwortung“, da die ökologischen Konsequenzen global streuen und aufgrund des hohen Vernetzungsgrades auch nur global, d.h. im Weltmaßstab, angegangen werden können. Hier liegt wohl nach Sachs der stärkste Unterschied zur Wettkampfperspektive.

Ein gewisser sozialer und politischer Ausgleich mit den „industrialisierten Ländern des Südens“ spielt ebenso eine Rolle wie der Ruf nach einem globalen Ordnungsrahmen („Global Governance“)<sup>3</sup>.

### **Die Heimatperspektive**

Vertreter dieser Perspektive sind häufig kleinere Nichtregierungs-Organisationen, sozial engagierte Gruppierungen und Intellektuelle, die sich von wachstumsorientierten Gesellschafts- und Wirtschaftsformen abgewendet haben. Allerdings unterscheidet Sachs zwischen Akteuren der wenig oder nicht industrialisierten Länder und der hochindustrialisierten Länder. Allen Vertretern dieser Perspektive gemeinsam ist die Forderung an die hochindustrialisierten Länder, sich zu reduzieren bei der Nutzung von Naturressourcen anderer Völker und des Umweltraumes, denn ihr „ökologischer Fußabdruck“ ist unverhältnismäßig größer als ihre eigenen Territorien.

In dieser Perspektive liegt der Schwerpunkt bei den Lebensverhältnissen vor Ort. „Entwicklung“ darf weder bedeuten, dass lokale Gemeinschaften in wenig industrialisierten Ländern an den Rand gedrängt werden noch, dass der Wohlfahrtsgedanke in hochindustrialisierten Ländern untergraben wird. International unterstützen Akteure und Anspruchsgruppen dieser Perspektive den

---

<sup>3</sup> zum Beispiel Group of Lisbon 1995

Aspekt der intra- und intergenerativen Gerechtigkeit des Nachhaltigkeitsgedankens. Im Hintergrund steht dabei generell die Frage, um wessen und um welche Bedürfnisse es bei der Nachhaltigen Entwicklung geht. Durning formuliert dies in seiner Veröffentlichung mit den Worten: Wieviel ist genug? (15).

Wo Dorfgemeinschaften ihren Lebensunterhalt auf allgemein zugängliche, erneuerbare Naturressourcen stützen, stellt die Wachstumsökonomie oft eine Gefahr für die Natur wie für die Gerechtigkeit dar. Daher bedeutet für viele Dorfgemeinschaften Nachhaltigkeit nichts anderes als Widerstand gegen Entwicklung, resümiert Sachs aus verschiedenen Veröffentlichungen. Die Suche nachhaltiger Lebensverhältnisse mündet dann in die Suche nach dezentralen, nicht akkumulationszentrierten Gesellschaftsformen.

Angesichts der globalen Auswirkungen hochindustrialisierter Gesellschaften geht es in dieser Perspektive um den Rückbau der übermäßigen Inanspruchnahme, nicht um die Ausweitung der Verantwortung auf die ganze Welt. In dieser Hinsicht setzt sich die Heimatperspektive ab, sowohl von der Wettkampf- als auch von der Astronautenperspektive. In den Mittelpunkt rückt das Prinzip der guten Nachbarschaft, sozusagen eine Reform der Heimat aus kosmopolitischem Geist.

Unter Ökologie wird in dieser Perspektive nicht nur Ressourceneffizienz verstanden. Rationalisierungserfolge helfen allenfalls Zeit zu gewinnen, sind aber langfristig nur in einer wachstumsdezenten Gesellschaft wirksam. Es kommt darauf an, das absolute physische Verbrauchsvolumen einer Wirtschaft zu reduzieren: Nicht nur Effizienz sondern auch Suffizienz sind die entscheidenden Lösungsstrategien für die Zukunft. Gestützt wird diese Auffassung von Anzeichen, dass in den Industrieländern das Wachstum des Bruttosozialproduktes nicht mehr mit dem Wachstum der Wohlfahrt einhergeht (16), legen diese Anzeichen doch nahe, dass eine Schrumpfung der Produktionsleistung keineswegs zu einer Einbuße an Wohlstand führen muss.

Stärkung der Regionalwirtschaft, intelligente Dienstleistungen, die keinen Abfall verursachen, selektiver Konsum mit geringeren Warenmengen, das sind die Wegmarken für die Wende zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft aus dem Blickwinkel der Heimatperspektive. Sachs hinterfragt allerdings kritisch, inwieweit die der Heimatperspektive implizite Selbstbeschränkung vereinbar ist mit anderen Privilegien der hochindustrialisierten Gesellschaften wie das Recht auf individuelle Freiheit oder die Akkumulation von Macht.

Ob die beschriebenen Perspektiven verstärkt in der einen oder anderen Anspruchsgruppe zum Ausdruck kommen, die in dieser Arbeit behandelt werden, wird in einem späteren Abschnitt diskutiert.

### **2.5.3. Globaler Wandel des Systems Erde**

In einigen Punkten der „Astronauten-Perspektive“ verwandt, in bestimmten Kernaussagen zur Bedeutung des Nachhaltigkeitsdiskurses allerdings ganz unterschiedlich beschreibt Reusswig Nachhaltige Entwicklung als „Global Change“ (17). Die Global-Change-Forschung befasst sich mit einer vielfältigen Anzahl von anthropogen induzierten Veränderungen von Leitparametern des Systems Erde sowie von Verschiebungen seiner großräumigen Strukturen und Muster. Erst durch die gemeinsame Betrachtung der ökologischen und sozialen Dimension ist es möglich, die vielfältigen Rückkopplungen und Wechselwirkungen zwischen natürlichen und zivilisatorischen Faktoren und Prozessen annäherungsweise zu erfassen. Verschiedene wissenschaftliche Gruppierungen<sup>4</sup> verfolgen hierzu das sogenannte Syndrom-Konzept: analog zur Medizin, wo aufgrund mehrerer, korrelierender Symptome eine Krankheit diagnostiziert werden kann, beschreibt das Syndrom-Konzept eine ganze Reihe von „Krankheitsbildern“ (Syndromen) des Systems Erde.

Hierzu werden die „Krankheitssymptome“ betrachtet, die sogenannten Trends des Globalen Wandels: beispielsweise der Rückgang der Biodiversität, die Globalisierung der Märkte oder die Zunahme ethnischer Konflikte. Dabei wird nur eine Selektion bestimmter Interaktionen beschrieben: nämlich solcher, die den Wandel des Erdsystems negativ beeinflussen, also potenziell in die Katastrophe führen. Soweit beschreibt diesen Ansatz auch Sachs in seiner „Astronautenperspektive“.

Reusswig plädiert zwar für eine Forschung, die sich an den „funktionalen Mustern“ orientiert, so wie es das Syndrom-Konzept vorsieht. Er ist jedoch kein Fürsprecher einer globalen Steuerungsinstanz, abgesehen davon, dass er die Entstehung einer solchen für nicht wahrscheinlich hält. Er begründet seine Einschätzung damit, dass internationale Gremien wie die United Nations Organization (UNO) weit davon entfernt sind, ein funktionales Äquivalent für die Überkomplexität des Globalen Wandels zu bilden. Zudem sind nach Reusswig Programme und Pro

---

<sup>4</sup> Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (1993,1994); Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK) (1997)

jekte der Beteiligten nicht homogen und häufig gegensätzlich. Er sieht in den weltweit präsenten Akteuren, den sogenannten „Global Playern“ wie Unternehmen, aber auch Umweltorganisationen, wichtige Treiber globaler Entscheidungen.

#### **2.5.4. Interpretationen der Wirtschaft**

*Aristoteles unterschied zwei Arten von Wirtschaft: Die Hauswirtschaft, die sich im wesentlichen auf den Lebensunterhalt einer sozialen Gemeinschaft richtete, und eine Wirtschaft, die den Gewinn zum Ziel hat. Auf der Grundlage der von ihm entwickelten Tugendlehre billigte Aristoteles lediglich die Hauswirtschaft. Die Art von Handel hingegen, die Gewinne erzielen sollte, sah er als eine Handlungsstrategie an, in der einer der Aspekte zum Vorschein kommt, der für das soziale Leben äußerst schädlich ist: der Egoismus. (19)*

In der Tat lassen sich die klassisch betriebsökonomischen Ziele von Gewinn- und Wachstumsmaximierung als ausgeprägte Egoismen interpretieren. Die dazugehörigen Berichtsgrößen und Kennzahlen sind das Grundgerüst jeder Geschäftsbilanz beziehungsweise Gewinn- und Verlustrechnung von Unternehmen: Umsatz, Gewinn, Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Eigenkapital, Rückstellungen, Verbindlichkeiten. Nur dass, was monetär in diesen Kategorien ausgedrückt werden kann, ist betriebswirtschaftlich relevant.

*„Die Unternehmung ist eine Veranstaltung zur Erzielung von Geldeinkommen – hier Gewinn – genannt – durch Betätigung im Wirtschaftsleben. Wenn wir also von einem Zweck der Unternehmen reden, so kann es nur dieser sein, Gewinn zu erzielen, und zwar für den Unternehmer.“ (19, 20)*

Bei dieser eindimensionalen Interpretation wird Nachhaltigkeit gleichgesetzt mit der angestrebten ökonomischen Überlebensfähigkeit.

Jedoch steigen die Ansprüche an Unternehmen bezüglich ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung seit den 70er Jahren beständig an. Für die Beantwortung der Frage nach der Relevanz der Nachhaltigen Entwicklung für die Unternehmensführung werden nach von Flotow, Häßler und Schmidt (21) zwei idealtypische Modelle genutzt: In dem einen Modell bleibt es bei der privatwirtschaftlichen Dominanz im Dienste der Gewinnmaximierung mit absoluter Ausrichtung auf die Marktanforderungen, im anderen Modell wird das Unternehmen als „öffentliche“ Institution beschrieben.

Hier ist es zwar Teil eines Markt- und Wirtschaftssystems aber gleichzeitig auch Teil des ökologischen und gesellschaftlichen Systems und muss sich den verschiedenen Anforderungen zugleich stellen.

### **Betriebswirtschaft: Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung**

Als eine zentrale Zielsetzung lässt sich für Wirtschaftsunternehmen das Streben nach langfristiger Gewinnerzielung nennen. Die beabsichtigten Gewinne legt ein Unternehmen fest in monetären Zielen und Planzahlen, die real erwirtschafteten Gewinne belegt ein Unternehmen mit ausgewiesenen monetären Berichtsgrößen. Aus ökonomischer Sicht stellt sich die Frage, inwieweit die Integration sozialer Verantwortung zur Erreichung der langfristigen Gewinnmaximierung beisteuern kann. Hierzu gibt es in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur der letzten dreißig Jahre verschiedene Konzepte für eine „gesellschaftsbezogene Rechnungslegung“, die zum großen Teil monetäre Größen zur Beurteilung sozialer Leistungen in die herkömmliche betriebswirtschaftliche Rechnungslegung einfügen. Die Bewertungsmethoden sind dabei häufig nicht nachvollziehbar (22).

Schefter schlägt ein Konzept einer zielbezogenen Unternehmensberichterstattung vor, welches sozioökonomische Berichtsgrößen beinhaltet und den Interessen der einzelnen Anspruchsgruppen des Unternehmens entspricht. Er integriert in diesem Ansatz Ergebnisse aus der Verhaltensforschung in die betriebswirtschaftliche Forschung und plädiert neben quantitativen auch für qualitative Zielgrößen.

Vereinzelte Ansätze zu einer erweiterten Berichterstattung über ökonomische und gesellschaftliche Unternehmenswerte finden sich in der gegenwärtigen Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dabei orientiert sich die Wirtschaft gerne an einer sogenannten „dritten Instanz“: international agierende Nicht-Regierungs-Organisationen und finanzwirtschaftliche Forschungsinstitutionen, die in einem kontinuierlichen Dialog mit den verschiedenen Anspruchsgruppen Standards für erwünschte bzw. empfohlene Kennzahlen zur Darstellung ökonomischer, ökologischer und sozialer Sachverhalte entwickeln.

Sogenannte „Vorreiter-Unternehmen“ testen oder setzen bereits teilweise die Rolle der oben genannten „öffentlichen Institution“ um.

Aus den Veröffentlichungen allein ist allerdings nicht sicher ableitbar, inwieweit diese Ansätze wirklich bis in die Unternehmensstrategie und das unternehmerische Selbstverständnis hineinreichen. Gemäß der oben genannten Definition einer angestrebten langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens reagieren die Mehrheit der Top-Manager mit einem Achselzucken und sehen keine Herausforderung oder Notwendigkeit darin, sich mit den möglichen Perspektiven der Nachhaltigen Entwicklung tiefer auseinander zusetzen, da der Erhalt des Unternehmenserfolgs ja sowieso ihre tägliche Aufgabe ist.

Das führt dazu, dass Unternehmen dann häufig lediglich schildern, was sie im Einzelnen alles im sozialen und ökologischen Bereich tun, was für den Adressierten ebenso eindrucksvoll wie beliebig sein kann (23).

Andererseits schätzen Insider der Wirtschaft, dass die meisten Top-Manager sich bewusst sind, dass gesellschaftlicher und geschäftlicher Auftrag komplex miteinander verbunden sind und es entsteht eine zunehmende Unklarheit darüber, wie der kurzfristig ausgelegte Finanzerfolg, der nachhaltige „Shareholder Value“, soziale Verantwortung und ökologisches „Stewardship“ unter einen Hut zu kriegen sind. Die Herausforderung des heutigen Managements besteht darin, wie relativ komplexe und volatile gesellschaftliche Trends mit der eigenen Unternehmenszukunft zu verknüpfen sind, wie Kundenwünsche zu interpretieren sind und wie dies in einer erfolgreichen Geschäftsstrategie zu verankern ist.

Welche branchenbezogene Ansätze in der online-Berichterstattung bisher von Unternehmensseite gezeigt werden, soll zum späteren Zeitpunkt exemplarisch bei ausgewählten pharmazeutischen Unternehmen analysiert werden. Aus den Veröffentlichungen allein ist allerdings nicht sicher ableitbar, wie weit diese Ansätze wirklich bis in die Unternehmensstrategie und das unternehmerische Selbstverständnis hineinreichen.

### **Finanzwirtschaft: Prinzipiengeleitete Investitionen und Shareholder Value**

Nach von Flotow, Häßler und Schmidt lassen sich die Wurzeln des prinzipiengeleiteten Investments bis ins viktorianische Zeitalter zurückverfolgen und liegen in Nordamerika und England: Dort waren es vor allem Mitglieder der sittenstrengen Bewegung der Quäker, die schon vor der industriellen Revolution ihre Anlagephilosophie auf die Vermeidung von Investments in den Bereichen der Sklaverei und Waffenherstellung abstimmten. Auch wurde versucht, Geld nicht in sogenannte „Sin Stocks“ anzulegen, worunter man Unternehmen der Alkohol-, Tabak- und Glückspielindustrie verstand. Für diese Art des Investments hat sich im angelsächsischen Raum der Begriff „Ethical“ oder „Social responsible Investment“ herausgebildet. Im Deutschen wird dafür der Begriff ethisches Investment verwendet. In den 60er Jahren kam es vor dem Hintergrund des Vietnamkrieges und den damit verbundenen Friedensbewegungen zu einem weiteren Schub im Bereich des ethischen Investments in den USA. Einer der Auslöser dafür war der Versuch von Aktionären, Einfluss auf die Ge-

schäftspolitik des Chemieunternehmens Dow Chemicals auszuüben. Das Unternehmen stellte damals das Giftgas für die Kriegsführung in Vietnam her. Weitere politische Ereignisse waren beispielsweise das Apartheid-Regime in Südafrika. Seit ungefähr 20 Jahren weitet sich das prinzipiengeleitete Investment auch auf den Bereich der Ökologie aus. An diesen Beispielen ist zu sehen, dass die Kriterien ethischen Investments nicht ohne historischen Bezug definiert werden können; was als ethisch oder unethisch angesehen wird, ist von langfristigen Wertvorstellungen, aber auch aktuellen Einstellungen der Gesellschaft abhängig (24).

Den Banken weist Hansen in dem Prozess der „Ökologisierung der Wirtschaft“ als Investitionslenker eine Schlüsselrolle zu (25). Dies kann ebenso für die Bewertung sozialer Aspekte angenommen werden, auch wenn die sozialen Kriterien als sogenannte weiche Faktoren für Investoren schwieriger zu handhaben sind als die ökologischen, die eher einen naturwissenschaftlichen Hintergrund haben (Ressourcenverbrauch, Emissionen u.a.) (26). Allerdings wird von anderen Kennern der Branche bezweifelt, dass die Finanzmarkt-Akteure den gesellschaftlichen Diskurs über Nachhaltigkeit forcieren können. Nach Scholand sind sie eher fördernde Begleiter (34).

Die finanzwirtschaftliche und damit auch die Investoren-Perspektive ist ausgerichtet auf eine maximale Steigerung des Ertragswertes eines Unternehmens, wobei die Gewinnorientierung als oberste Priorität unterschiedlich ausgeprägt sein kann, ebenso wie die Risikobereitschaft und das sozial-ökologische Engagement (27,34a).

Insbesondere für Aktiengesellschaften entsteht dabei ein zusätzlicher Erfolgsdruck durch die Börsen. Hier gilt es den sogenannten Shareholder Value, das heißt den Unternehmenswert und mit ihm den Aktienwert kontinuierlich und überdurchschnittlich zu steigern. Das Shareholder Value Konzept ist das bekannteste Konzept für die Messung des Ertragswertes eines Unternehmens und wurde von Rappaport entwickelt. Der Ansatz basiert auf einer dynamischen Investitionsrechnung, um den Marktwert des Eigenkapitals zu bestimmen. Vereinfacht dargestellt werden dazu die Cash Flows, die aufgrund einer bestimmten Geschäftsstrategie erwartet werden, geschätzt und mit Hilfe des relevanten Kapitalkostensatzes auf den Bewertungszeitpunkt abdiskontiert. Wenn dann noch der Marktwert des Fremdkapitals davon abgezogen wird, erhält man den Marktwert des Eigenkapitals. Hinsichtlich der wertbestimmenden Faktoren identifiziert Rappaport sieben (monetäre) Werttreiber. Das Management dieser Werttreiber gibt Anhaltspunkte für die Bewertung, ob gewählte

Strategien tatsächlich in Zukunft einen anhaltenden Wettbewerbsvorteil erzielen werden. An dieser Stelle wird auf die entsprechende Fachliteratur für eine detailliertere Erklärung des Konzeptes verwiesen (28,29).

Andere Wissenschaftler und Wirtschaftsprüfungsunternehmen entwickelten Konzepte, die ein größeres Spektrum an Werttreibern umfasst und auch solche beinhaltet, die nur schwer monetär zu erfassen sind (30, 31).

Den verschiedenen Motivationen der Investoren trägt die Entwicklung der prinzipiengeleiteten Investmentfonds Rechnung, von denen sich eine wachsende Anzahl im Finanzmarkt etabliert (32). Die Zusammensetzung der Fonds besteht aus Aktienwerten ausgewählter Unternehmen, die sich einem Rating unterzogen haben. Das Rating umfasst je nach Fond- beziehungsweise Index-Anbieter einen unterschiedlichen Umfang an Fragen zu solchen Kriterien, die eher qualitativ erfassbar sind wie z.B. Prozesse, Standards und Management-eigenschaften. Dabei spielt die für die Finanzwirtschaft charakteristische Betrachtungsweise von Chancen und Risiken einer Geldanlage eine entscheidende Rolle. Nachhaltigkeit bedeutet hier Prävention, Vermeidung von Risiken und Krisenfestigkeit mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit und damit langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Seitens der Investitionsmuster der Anleger können drei Strategien prinzipienorientierter Investments international unterschieden werden: Die Vermeidungsstrategie, die Auswahlstrategie und die Aktivismusstrategie (33).

Bei der Vermeidungsstrategie meidet der Investor Aktien solcher Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit oder Verhalten seinen moralischen Überzeugungen widersprechen. Dies stellt die ursprünglichste Art der prinzipiengeleiteten Investmentstrategie dar.

Bei der Auswahlstrategie sucht der Investor Unternehmen nach Positivkriterien aus. Hier zählt das besondere Engagement bei ökologischen oder sozialen Aspekten, mit denen sich ein Unternehmen profiliert.

Wenn der Investor seinen Aktienbesitz zur aktiven Einflussnahme auf die Geschäftspolitik nützt, dann spricht man von Aktivismusstrategie.

## 2.6. Typisierung des Akteurs und der Anspruchsgruppen nach den verschiedenen Interpretationen der Nachhaltigen Entwicklung

Untersuchungsobjekt des empirischen Teils der Promotionsarbeit wird die pharmazeutische Industrie als Branche sein ohne ein Unternehmen besonders hervorzuheben. Die Auswahl fiel auf die pharmazeutische Industrie, weil der Pharmamarkt besondere Herausforderungen und Eigenschaften aufweist, die deutlich machen, wie wichtig es ist, branchenspezifische Interpretationen der Nachhaltigen Entwicklung auszuarbeiten.

Jedes Unternehmen der pharmazeutischen Industrie interagiert mit ähnlichen Anspruchsgruppen. Zu den elementaren, weil Produktmarkt relevanten Gruppierungen sind Finanzanalysten (bei Aktiengesellschaften), und im weiteren Sinne Anwender (Verbraucher, Ärzte und Apotheker) zu zählen. Die Analyse, Bewertung und Absatzplanung des Produktmarktes ist die Domäne der Marketing- und Vertriebsfunktionen eines Unternehmens.

In der empirischen Studie wurde jedoch ein produktspezifisches, auf Nachhaltigkeitskriterien ausgerichtetes Spektrum an Fragen ausgearbeitet, dessen Antworten Rückschlüsse ermöglichen, die über „klassische“ Investoren-, und Vertriebskommunikationskonzepte hinausgehen und Perspektiven für zukunftsgerichtete, unternehmerische Handlungsansätze nahe legen.

Die Typisierung nach den in den vorangegangenen Gliederungspunkten beschriebenen Interpretationen der Nachhaltigen Entwicklung versucht eine Annäherung an Motive und Grundpositionen des Akteurs und seiner Anspruchsgruppen. Möglicherweise kann dies im analytischen Diskurs helfen, die Herkunft von Erwartungen, Forderungen und Konfliktpotentiale besser erklären und einordnen zu können. Im Anschluss an die Typisierung wird im restlichen Teil der Promotionsarbeit die soziale Verantwortung von pharmazeutischen Unternehmen als Teil der Dimension gesellschaftlicher Verantwortung genauer betrachtet.

### **Akteur: Unternehmen der pharmazeutischen Industrie**

Die Einordnung erfolgt nach Sachs in die Wettkampfperspektive. Davon werden für spätere Interpretationen folgende Merkmale als handlungsprägend zugeordnet:

- Zweck des Unternehmens ist die Gewinnsteigerung bzw. –maximierung für den/die Eigentümer

- ökologische Ressourcen stehen als Kapital genauso zur Verfügung wie das Kapital an Menschen und Technik und sind austauschbar
- Optimierungsprozesse bezüglich Ressourceneinsparung finden hauptsächlich unter Effizienzsteigerungskriterien statt.
- Die Definition des Begriffes Entwicklung ist stark geprägt durch die Auffassung der hochindustrialisierten Länder, es gäbe nur ein Maß des Wohlstands und der Weiterentwicklung, nämlich das Modell der hochindustrialisierten Länder
- Der Transfer von Wissen und Investitionen läuft hauptsächlich in Richtung weniger entwickelter Länder
- Gerechtigkeit zwischen den Generationen und von Generation zu Generation wird nur am Rande thematisiert. Generell sind die Marktwirtschaften von Akteuren der Wettkampfperspektive nach mindestens linearem Wachstum und nach Akkumulation von Reichtum und Macht ausgelegt.

#### **Anspruchsgruppe: Finanzanalysten (als Berater der Investoren)**

Auch hier wird die von Sachs beschriebene Wettkampfperspektive angenommen. Allerdings bildete sich mit der Entwicklung des ethischen Investments eine bisher kleine aber schnellwachsende Gruppierung spezialisierter Analysten und Forschungsinstitutionen heraus, deren Bewertung von Investoren genutzt werden, um Entscheidungen der Unternehmensleitung zu beeinflussen. Diese Investoren mit Aktivismusstrategie können auch der Astronautenperspektive oder je nach lokalem Bezug auch der Heimatperspektive zugeordnet werden. Dies bedeutet eine Erweiterung, teilweise Aufweichung der Wettkampfperspektive insbesondere zu den Aspekten der Astronautenperspektive:

- Endlichkeit des bio-physischen Systems „Planet Erde“
- Auftrag an die Unternehmen, ihre globale Verantwortung für die Lösung von Herausforderungen und Problemen wahrzunehmen
- Betrachtung der zukünftigen Entwicklung des Systems Erde unter Aspekten zur Risiko- und Krisenminimierung und anhand von Chancen für Prävention

#### **Anspruchsgruppe: betroffene Öffentlichkeit (später im engeren Sinne Ärzte, Apotheker, Verbraucher)**

Als betroffene Öffentlichkeit sind hier solche Anspruchsgruppen zu verstehen, die in ihrer beruflichen Rolle (als Berater, als Therapeut, als Verkäufer eines

Produktes) agieren gemäß der Bedürfnislage von Verbrauchern, oder Individuen, die selber Anwender der Produkte sind. Hier muss man von einem heterogenen Bild ausgehen bezüglich der Typisierung. Hinzu kommt die Annahme, dass in ein und derselben Person mehrere Anspruchsgruppen vereint sein können (z.B. berufliche Rolle, Patient, Investor), was dann in verschiedenen Situationen zu widersprüchlichen oder inkonsequenten Entscheidungen und Handlungen führen kann.

Hier sind also theoretisch alle drei Perspektiven nach Sachs denkbar. Beispielsweise besteht aufgrund des für Individuen erfahrungsgemäß starken Motivs der persönlichen Betroffenheit und aufgrund kulturell bedingter Werte und individueller Sicherheitsbedürfnisse die begründete Annahme, dass die betroffene Öffentlichkeit bevorzugt nach bestimmten Kriterien der Heimatperspektive agiert:

- Stützen auf die Regionalwirtschaft
- Äußere Einflüsse, die Instabilität nach sich ziehen können, eher abwehren
- Gerechtigkeit für sozial Schwächere

Bogun merkt kritisch an, dass es nach derzeitigem Forschungsstand keine Anhaltspunkte dafür gibt, dass Individuen primär aus ökologisch-orientierter Motivation heraus ihre persönlichen Lebensziele definieren. Ökologische Verhaltensweisen und Orientierungen können daher nicht als zentrale Unterscheidungsmerkmale bei der Analyse sozialer Strukturen angewendet werden (35). In dieser Hinsicht wäre die Astronautenperspektive für diese Anspruchsgruppe nicht relevant. Anders verhält es sich mit dem Wunsch nach Krisenminimierung, die dem öffentlichen Interesse sehr nahe steht.

Die Zuordnung des Akteurs und der Anspruchsgruppen zu den von Sachs vorgestellten Perspektiven verdeutlicht die unterschiedlichen „Einflugschneisen“, die verschiedene Gruppierungen zum Leitbild einer Nachhaltigen Entwicklung haben. Sie zeigt, dass hier große Herausforderungen unter anderem an die Kommunikationskompetenz der Akteure liegen, geeignete Verständigungsebenen zu finden, die richtigen Themen zu benennen, die relevanten Steuergrößen zu definieren, mit Offenheit und Weitblick in Verhandlungen mit den Anspruchsgruppen zu treten sowie entsprechende Entscheidungen zu treffen. Ob der Akteur und die Anspruchsgruppen tatsächlich so eindeutig den Perspektiven zugeordnet werden können, wird im empirischen Teil hinterfragt werden.