

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung</b>	<b>1</b>
1.1.1 Volkswirtschaftliche Ansatzpunkte	2
1.1.2 Neue Sicht des Transformationsprozesses	4
1.1.3 Betriebswirtschaftliche Ansatzpunkte	7
1.1.4 Exponiertheit von Großunternehmen	11
<b>1.2 Zielsetzung der Arbeit</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Aufbau der Arbeit</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Forschungszusammenhang</b>	<b>23</b>
<b>1.5 Empirische Vorgehensweise</b>	<b>30</b>
1.5.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse	30
1.5.2 Qualitative Erhebung mit Tiefeninterviews	31
1.5.3 Durchführung und Auswertung der Interviews	34
<b>2. Berücksichtigung des Umweltschutzes in der Theorie der Unternehmung</b>	<b>36</b>
<b>2.1 Die Unternehmung als Teil der Gesellschaft</b>	<b>36</b>
2.1.1 Grenzziehung zwischen Unternehmung und Umwelt	36
2.1.2 Grenzziehung zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern einer Unternehmung	42
<b>2.2 Auswirkungen von Umweltveränderungen und Wertwandel auf die Unternehmung und ihre Mitglieder</b>	<b>44</b>
2.2.1 Umweltveränderungen und Wertwandel	45
2.2.1.1 Umwelt im Wandel	45
2.2.1.2 Werte im Wandel	47
2.2.2 Auswirkungen auf die Aufgabenumwelt der Unternehmung	52
2.2.2.1 Beschäftigte	52
2.2.2.2 Konkurrenten	58
2.2.2.3 Lieferanten	59
2.2.2.4 Verbraucher	61
2.2.2.5 Handel	63
2.2.2.6 Staat	66
2.2.2.7 Industrieverbände	71

2.2.3 Auswirkungen auf die Gesellschaft	73
2.2.3.1 Öffentlichkeit und Medien	74
2.2.3.2 Entwicklung neuer sozialer Bewegungen	77
2.2.3.3 Verbraucherorganisationen	82
2.2.3.4 Umweltschutzorganisationen	86
<b>2.3 Vom Koalitionsmitglied zum Stakeholder</b>	<b>91</b>
2.3.1 Die Koalitionstheorie - Der klassische Ansatz	91
2.3.1.1 Die Unternehmung als Koalition	91
2.3.1.2 Zwischen Anreizen und Beiträgen	92
2.3.1.3 Interne und externe Koalitionen	98
2.3.2 Der Stakeholder-Ansatz - Eine notwendige Erweiterung	104
2.3.2.1 Gesellschaftliche Zwänge zur Erweiterung	104
2.3.2.2 Vom Stockholder zum Stakeholder	108
2.3.3 Strategien der Stakeholder zur Interessendurchsetzung	116
2.3.3.1 Zwischen Exit, Voice und Loyalty	116
2.3.3.2 Zwischen Macht und Gegenmacht	120
<b>2.4 Strategien der Unternehmung im Umgang mit Stakeholdern</b>	<b>129</b>
2.4.1 Lebenszyklus gesellschaftlicher Anliegen	129
2.4.2 Bewältigung von Konflikten zwischen Unternehmung und Stakeholdern	135
2.4.2.1 Funktionale und dysfunktionale Konsequenzen von Konflikten	136
2.4.2.2 Typologien von Konfliktstrategien	137
2.4.2.3 Verknüpfung zwischen Konfliktstrategien und grundsätzlicher Denkhaltung	144
2.4.3 Stärkung der unternehmerischen Machtposition	148
2.4.3.1 Zwischen Macht und Abhängigkeit	148
2.4.3.2 Macht durch Kooperation	152
2.4.3.3 Macht durch Verhandlung	160
2.4.4 Management der Stakeholder-Anliegen	163
<b>2.5 Diskussion der Ansätze</b>	<b>175</b>
2.5.1 Kritik an der Koalitionstheorie und am Stakeholder-Ansatz	175
2.5.2 Dominanz des Gewinnziels?	180
2.5.3 Teilung der Verantwortung	183
2.5.4 Umweltschutz als Unternehmungsziel?	185

3.2.4 Phase 3: Die Phosphathöchstmengengerordnung	273
3.2.4.1 Voraussetzungen für die Phosphathöchstmengengerordnung	273
3.2.4.2 Reaktionen auf die Phosphathöchstmengengerordnung	277
3.2.5 Phase 4: Das Wasch- und Reinigungsmittelgesetz (WRMG)	282
3.2.5.1 Kritik von allen Seiten	282
3.2.5.2 Inhalt des neuen Waschmittelgesetzes	291
3.2.6 Phase 5: Gegenwärtige Diskussion der Wasch- und Reinigungsmittel	294
3.2.6.1 Diskussion auf seiten des Staates und der Forschung	294
3.2.6.2 Diskussion auf seiten der Hersteller und Verbände	301
3.2.7 Schlußbemerkung	306
<b>3.3 Stellungnahmen der Stakeholder zur Phosphatsubstitution</b>	<b>312</b>
3.3.1 Einführung in das Entscheidungsproblem	312
3.3.1.1 Eutrophierung der Gewässer	312
3.3.1.2 Andere Einflußfaktoren	314
3.3.1.2.1 Erfahrungen mit 'Schaumbergen'	314
3.3.1.2.2 Eutrophierungserfahrungen anderer Länder	315
3.3.1.2.3 Bevölkerungswachstum	316
3.3.1.2.4 Bau von Kanalisationen	317
3.3.1.2.5 Landwirtschaft	319
3.3.2 Medien und Öffentlichkeit	320
3.3.2.1 Unternehmung und Öffentlichkeit	320
3.3.2.2 Wertewandel in der Gesellschaft	321
3.3.2.3 Entwicklung von Umweltbewußtsein	322
3.3.2.4 Einfluß der Medien	323
3.3.3 Staat	325
3.3.3.1 Bund, Länder und Kommunen	326
3.3.3.1.1 Fehlende Haushaltsmittel zum Bau von Kläranlagen	326
3.3.3.1.2 Ausrichtung der Umweltpolitik am Verursacherprinzip	328
3.3.3.1.3 Reaktionen des Staates erst auf Umweltschäden	329
3.3.3.2 Politiker	330

3.3.3.3 Staatliche und kommunale Institutionen	332
3.3.3.3.1 Umweltbundesamt (UBA)	333
3.3.3.3.2 Bundesgesundheitsamt (BGA)	333
3.3.3.3.3 Wasserwerke	334
3.3.4 Produzenten / Konkurrenten	336
3.3.4.1 Einfluß der Umweltereignisse auf die Industrie	336
3.3.4.2 Allgemeine Konkurrenzsituation	337
3.3.4.3 Mögliche Ursachen für die Phosphatsubstitution	339
3.3.4.3.1 Preissteigerung bei Phosphaten und Rohstoffverknappung	339
3.3.4.3.2 Phosphatverarbeitungsprobleme	340
3.3.4.3.3 Verringerung der Abhängigkeit von Phosphatlieferanten und ausländischen Rohstoffen	341
3.3.4.4 Der (Waschmittel- und Sasil-)Produzent Henkel KGaA	341
3.3.4.4.1 Henkel als Grundstofflieferant	342
3.3.4.4.2 Eigenverantwortung und Image der Unternehmung	343
3.3.4.5 Die Konkurrenten P & G GmbH und Lever GmbH	344
3.3.4.5.1 P & G GmbH	346
3.3.4.5.2 Lever GmbH	347
3.3.4.6 Vom Verzicht auf Werbung zum Umweltschutz als Marketing-Instrument	349
3.3.4.6.1 "Ehren-" oder Branchenkodex	350
3.3.4.6.2 Phosphatfreies Waschmittel als Ziel	352
3.3.4.6.3 Erfolgreicher Test mit Dixan	354
3.3.4.6.4 Verzögerung der Phosphatsubstitution?	355
3.3.4.6.5 Umweltschutz als Marketing-Instrument	356
X 3.3.4.7 Umweltschutz als Unternehmungsziel?	357
3.3.4.8 Kooperation von Staat und Industrie	358
3.3.5 Beschäftigte	361
3.3.5.1 Langjährige und neue MitarbeiterInnen als Promotoren	361
3.3.5.2 Planungshorizont der Abteilungen	362
3.3.6 Lieferanten	364
3.3.6.1 Lieferanten von Phosphat	364
3.3.6.2 Lieferanten von Zeolith	366
3.3.6.3 Lieferanten anderer chemischer Stoffe	368
3.3.7 Industrieverbände	369



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Transformationsprozeß	4
Abb. 2:	Neue Sicht des Transformationsprozesses	6
Abb. 3:	Formen gesellschaftlicher Kontrolle über die Unternehmung	8
Abb. 4:	Unternehmerisches Verhalten gegenüber Anforderungen des Umwelt- und Ressourcenschutzes	28
Abb. 5:	Beziehungsarten zwischen Unternehmung und Gesellschaft	38
Abb. 6:	Die Unternehmung im Netz genereller Umweltsysteme	40
Abb. 7:	Entwicklung der Ansprüche an die Arbeit	49
Abb. 8:	'Leben als Aufgabe' - 'Leben genießen'	53
Abb. 9:	Differenz zwischen Ist- und Soll-Unternehmungszielen zwischen Führungskräften und Führungsnachwuchskräften	57
Abb. 10:	Die internen Koalitionsmitglieder	98
Abb. 11:	Interne und externe Koalitionsmitglieder	100
Abb. 12:	Drei grundlegende Typen der externen Koalition	101
Abb. 13:	Beziehungen zwischen den Typen interner und externer Koalitionen	103
Abb. 14:	Die Produktionsicht der Unternehmung	105
Abb. 15:	Die Managementsicht der Unternehmung	106
Abb. 16:	Die Stakeholder-Sicht der Unternehmung (stakeholder-map)	110
Abb. 17a:	Stakeholder-Map einer großen Öl-Gesellschaft in den späten 50ern	113
Abb. 17b:	Stakeholder-Map einer großen Öl-Gesellschaft in den 80ern	113
Abb. 18:	Zuordnung der Stakeholder zu verschiedenen Gruppen	115
Abb. 19:	Ansätze zur Kontrolle der Unternehmung	124
Abb. 20:	Positionen einzelner Stakeholder hinsichtlich den Ansätzen zur Kontrolle der Unternehmungen	125
Abb. 21:	Problem-Lebens-Zyklus gesellschaftlicher Anliegen	131
Abb. 22:	Verlauf des Lebenszyklus gesellschaftlicher Anliegen	133
Abb. 23:	Handlungsspielraum beim Management gesellschaftlicher Anliegen	134
Abb. 24:	Auswirkungen von Konflikte auf die Effektivität der Unternehmung	137
Abb. 25:	Konfliktlösungsansätze	139
Abb. 26:	Klassifikation von Unternehmungszusammenschlüssen	154
Abb. 27:	Wertschöpfungskette	159

Abb. 28:	Strategien im Umgang mit Stakeholdern	162
Abb. 29:	Stakeholder-Grid	166
Abb. 30:	Strategiebildungsprozeß im Stakeholder-Management	167
Abb. 31:	Allgemeine Stakeholder-Strategien	170
Abb. 32:	Spezielle Stakeholder-Strategien	171
Abb. 33:	Produktion von Wasch- und Reinigungsmittel in der Bundesrepublik Deutschland von 1952 bis 1987	194
Abb. 34:	Durchschnittsverbrauch von Wasch- und Reinigungsmittel in der Bundesrepublik Deutschland 1984	195
Abb. 35:	Verbrauch an Waschmittelposphat in der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1975 und 1988	196
Abb. 36:	Parameter des Waschprozesses	198
Abb. 37:	Die wesentlichen Waschmittelinhaltsstoffe	199
Abb. 38:	Wirkungsweise von Tensiden	201
Abb. 39:	Wichtige Eignungskriterien für Komplexbuilder bzw. Ionenaustauscher	204
Abb. 40:	Öffentliche Wasserversorgung in der Bundesrepublik Deutschland	209
Abb. 41:	Privater Wasserverbrauch pro Kopf und Tag	210
Abb. 42:	Unterteilung der Trophiegrade	213
Abb. 43:	Algenwachstum (gemessen in Proteingehalt) in Abhängigkeit vom Phosphoreintrag	215
Abb. 44a:	Strukturmodell des Natrium-Aluminium-Silikats	227
Abb. 44b:	Zeolith-A-Kristall in 10.000facher Vergrößerung	227
Abb. 45:	Verbrauch von Buildern in pulverförmigen Universalwasch- mitteln in der Bundesrepublik Deutschland	229
Abb. 46:	Stand der Abwasserreinigung in Schweden und in der Bundesrepublik Deutschland	236
Abb. 47:	Abweichung des tatsächlichen Baus von Kläranlagen vom hypothetischen Verlauf	237
Abb. 48:	Art und Häufigkeit der bei der Fällungsreinigung eingesetzten Chemikalien	238
Abb. 49:	Methoden der Fällungsreinigung	239
Abb. 50:	Eingesetzte Verfahren zur Phosphatfällung	240
Abb. 51:	Prinzipiskizze eines Wirbelschichtreaktors	240
Abb. 52:	Gründe für die Anwendung einer chemischen Fällungsreinigung	242
Abb. 53:	Obergrenzen des Phosphatgehalts ab 1.10.1981	278
Abb. 54:	Obergrenzen des Phosphatgehalts ab 1.01.1984	279
Abb. 55:	Werbung für ein phosphatfreies Waschmittel	286

Abb. 56: Verbrauchersegmente für Waschmittel nach dem Grad des Umweltbewußtseins	289
Abb. 57: Imageanalyse von Persil	289
Abb. 58: Entwicklung der Marktanteile phosphatfreier Universalwaschmittel in der Bundesrepublik Deutschland	296
Abb. 59: Phosphatbelastung der Oberflächengewässer in der Bundesrepublik Deutschland aus verschiedenen Quellen	309
Abb. 60: Netzwerk der Einflußfaktoren auf die Substitution der Waschmittelposphate	397

<b>3. Umweltschutz durch Phosphatreduktion in Waschmitteln?</b>	<b>192</b>
<b>3.1 Die Bedeutung der Phosphate in Waschmitteln und in der Umwelt</b>	<b>192</b>
3.1.1 Waschmittel als Konsumgut	192
3.1.1.1 Historische Entwicklung der Waschmittel	192
3.1.1.2 Zusammensetzung und Wirkungsweise von Waschmitteln	199
3.1.1.2.1 Tenside	200
3.1.1.2.2 Builder	202
3.1.1.2.3 Bleichmittel	205
3.1.1.2.4 Weitere Waschmittelinhaltsstoffe	206
3.1.2 Konsequenzen des Einsatzes von Phosphaten in Wasch- und Reinigungsmitteln: Das Problem der Eutrophierung	208
3.1.2.1 Die Bedeutung wasserwirtschaftlicher Probleme	208
3.1.2.2 Die Wirkungsweise von Phosphaten in der Natur	210
3.1.2.3 Das Problem der Eutrophierung	213
3.1.3 Ansätze zur Bekämpfung der Eutrophierung	218
3.1.3.1 Entwicklung geeigneter Phosphatersatzstoffe	219
3.1.3.1.1 Wasserlösliche Verbindungen	220
3.1.3.1.2 Wasserunlösliche Verbindungen	225
3.1.3.2 Maßnahmen in der Landwirtschaft	231
3.1.3.3 Eliminierung der Phosphate aus den Abwässern durch Kläranlagen	233
3.1.3.3.1 Bedeutung der Abwasserreinigung in Kläranlagen	233
3.1.3.3.2 Arten der Abwasserreinigung in Kläranlagen	237
3.1.4 Schlußbemerkung	246
<b>3.2 Diskussion der Entwicklungsphasen der Phosphatreduktion in     Waschmitteln</b>	<b>249</b>
3.2.1 Diskussion der Phosphatreduktion im Spiegel der Presse	250
3.2.2 Phase 1: Die Tensidverordnung als Vorläufer der Phosphathöchstmengenverordnung	262
3.2.2.1 Das Detergentiengesetz und die Tensidverordnung als Antworten auf die 'Schaumberge' auf den Gewässern	262
3.2.2.2 Vom Detergentiengesetz zum Waschmittelgesetz	264
3.2.3 Phase 2: Das Gesetz über die Umweltverträglichkeit von Wasch- und Reinigungsmitteln (WMG)	269
3.2.3.1 Aktivitäten des Staates	269
3.2.3.2 Aktivitäten der Unternehmungen	271