

**Universität Bielefeld
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften**

THOMAS RETZMANN

**Konfrontation oder Diskurs?
Politische und ökonomische Lehren
aus dem Fall Brent Spar**

**Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften**

Nr. 62

Gliederungsübersicht*

1. Problemgeschichte
2. Politische und ökonomische Dimensionen des Falles Brent Spar
3. Fallstudie »Brent Spar - Shell gegen den Rest der Welt?«
4. Möglichkeiten fächerübergreifenden Lernens
5. Fachwissenschaftliche Diskussionsbeiträge
 - 5.1 Der Shell-Boykott als möglicher Präzedenzfall
 - 5.2 Unternehmen als private oder als quasi-öffentliche Institutionen?
 - 5.3 »stockholder-approach« versus »stakeholder-approach«
 - 5.4 Normatives Management nach dem Konsensprinzip
6. Fazit

Literatur

Materialien

- M 1 - Informationen des Betreibers zur Brent Spar und zur „Tiefwasser-Entsorgung“
- M 2 - Bundesweite Anzeigenkampagne der Deutschen Shell AG: „Wir werden uns ändern.“
- M 3 - Böser Bube „Greenpeace“? Nun klagt Shell an
- M 4 - Greenpeace: Chronologie der Auseinandersetzung um die „Brent Spar“
- M 5 - Die Sicht von Greenpeace: Nach acht Wochen Öl-Multi Shell in die Knie gezwungen
- M 6 - Idealtypischer Einsatz der Fallmethode zur Förderung der moralischen Urteilskompetenz
- M 7 - Ausgewählte Titel der Presseberichterstattung über die Auseinandersetzungen um die Brent Spar
- M 8 - Shell in der Auseinandersetzung mit den Anspruchsgruppen (stakeholder)
- M 9 - Sozialökonomische Rationalität -(K)Ein magisches Viereck?
- M 10 - Sozialökonomische Rationalität - angewandt auf den Fall Brent Spar
- M 11 - Wirtschaftsethik als Ordnungsethik (Karl Homann)

* erweiterte Fassung von:

Thomas Retzmann: Konfrontation oder Diskurs.? Politische und ökonomische Lehren aus dem Fall "Brent Spar". In: Gegenwartskunde 3/96, S. 397-408

Kontakt

Dr. Thomas Retzmann

Universität Bielefeld

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Postfach 10 01 31

33501 Bielefeld

Tel.: 0521/106-4853 (-4851 Sekr.)

Fax: 0521/106-2994

Email: tretzmann@wiwi.uni-bielefeld.de

<http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/~weinbren/retzmann.htm>

Problemgeschichte

"Daß die »Brent Spar« nun doch nicht versenkt wird, ist ein Sieg für die Nordsee, den vor allem die Verbraucherinnen und Verbraucher errungen haben. Ohne die Welle der Solidarität wäre Shell nicht zum Umkehren gezwungen worden. ... Der durchschlagende Erfolg einer Greenpeace-Kampagne nach nur knapp acht Wochen ist einzigartig in der Geschichte der Umweltorganisation. Normalerweise sind viele Monate, Jahre oder gar Jahrzehnte nötig, bis die Arbeit nach zähem Ringen von Erfolg gekrönt wird."

GREENPEACE 1995, S. 8.

"Die Ereignisse um die Ölverlade- und Lagereinrichtung Brent Spar im Frühsommer 1995 verdienen eine kühle Analyse. ... Wie soll in Zukunft im Dialog oder Konflikt berechtigter partikularer Interessen ein gesellschaftlicher Konsens entstehen, der verantwortbares Handeln und konstruktive Ergebnisse möglich macht und nicht blockiert. Es kann nicht sein, daß die gesellschaftliche Diskussion bei allen Zukunftsfragen nur verkürzt wird auf ein Spektakel, das Sieger und Besiegte haben muß."

Mantow / Podeus in Deutsche Shell AG (Hg.) 1995, S. 3.

Im Frühsommer 1995 wollte das Unternehmen »Shell U. K. Exploration and Production« die ausgediente Ölverlade- und Lagereinrichtung Brent Spar in einem 2.375 m tiefen Atlantikgraben versenken (M 1). Um dies zu verhindern, besetzten Greenpeace-Aktivisten die Boje am 30. April 1995 (M 4). Die anfangs geringe Aufmerksamkeit der Medien und der Öffentlichkeit erhöhte sich schlagartig aufgrund der (zunächst fehlgeschlagenen) Räumung der Boje durch Shell-Mitarbeiter und Polizeibeamte am 23. Mai sowie der zweiten, spektakulären, medienwirksamen Besetzung am 7. Juni. Den Massenmedien kam eine entscheidende Rolle in dem Konflikt zu: Aufgrund der Medienpräsenz vor Ort sowie des professionellen Informationsmanagements von Greenpeace fand die Aktion rasch breiten Rückhalt vor allem in Deutschland, Holland und Dänemark. Filme und Fotos der Aktion wurden unmittelbar auf der Brent Spar bearbeitet und an Presseagenturen und Medien übermittelt, Interviews per Mobiltelefon gegeben. Auf dem Höhepunkt des Konflikts berichtete auch die Tages- und Wochenpresse nahezu mit jeder Ausgabe auf der Titelseite über den Fall.

In der Folge gingen bei Shell U. K. 100.000 Protestkarten ein. Bei Shell Deutschland gab es über 12.000 Protestreaktionen, von denen allerdings weniger als 10% Informationen orderten. Prominente und Politiker aller Couleur sprachen sich gegen eine Versenkung der Brent Spar aus. Die Teilnehmerstaaten der Nordsee-Schutzkonferenz am 8.-9. Juni favorisierten mehrheitlich eine Entsorgung an Land. Bundeskanzler Kohl versuchte am 18. Juni den englischen Premierminister Major auf dem Weltwirtschaftsgipfel umzustimmen - erfolglos. Am gleichen Tag wurde auf der Abschlußkundgebung des Evangelischen Kirchentages im Hamburger Volksparkstadion von dessen Präsident, dem ehemaligen Richter am Bundesverfassungsgericht, Ernst Benda zum Boykott aufgerufen. Die Mehrzahl der Verbraucher, aber auch Unternehmen, Parteien und Behörden steuerten daraufhin die 1.713 deutschen Shell-Tankstellen nicht mehr an. Deren Umsätze gingen drastisch zurück, womit weniger der Öl-Multi, als vielmehr die Tankstellen-Pächter in finanzielle Schwierigkeiten gebracht wurden, getreu dem Sprichwort: 'Man schlug den Sack, aber man meinte den Esel.' Auch Mitarbeiter und Betriebsrat der Deutschen Shell gingen auf Distanz zum Vorhaben von Shell U. K. und zum Vorgehen von Greenpeace. Im Gefolge der allgemeinen Empörung kam es zu über 300 Bomben- und Brandanschlagsdrohungen, Brief-Bomben-Anschlägen, 50 Fällen von Vandalismus, zu Schüssen und Brandanschlägen auf Tankstellen.

Die Presseabteilung und der Vorstand der Deutschen Shell waren - nach eigenem Bekunden - von der Dramatik und Dynamik der Ereignisse überrascht und überfordert. Statt den Dialog mit Greenpeace zu suchen oder "auf Zeit zu spielen", setzte Shell U. K. auf Konfrontation und versuchte die Versenkung machtvoll durchzusetzen. Schließlich wählte man Recht und Moral auf seiner Seite: Die britischen Behörden hatten die

Tiefwasserentsorgung in einem aufwendigen Verfahren genehmigt, und die unverzüglich informierten Nordsee-Anrainer-Staaten hatten keinen Widerspruch erhoben (M 1). Mit Unterstützung durch die britische Regierung ließ man daher die Brent Spar räumen und schleppte sie in Richtung Atlantik. Shell hatte aber die Hartnäckigkeit von Greenpeace verkannt, deren Aktivisten die im Schlepptau befindliche Brent Spar am 16. Juni per Hubschrauber besetzten. Daß Shell sich einerseits mit Wasserkanonen gegen die Besetzung und andererseits mit sachlichen Informationen gegen die erhobenen Vorwürfe wehrte, wurde von der Öffentlichkeit als Doppelmoral aufgefaßt. Shell verlor seine Glaubwürdigkeit. Der Öl-Multi Esso, dem die Brent Spar zur Hälfte gehört, hielt sich unterdessen in Deckung und strich die Gewinne aus der boykottbedingten Umsatzsteigerung ein. Shell mußte seinen Plan angesichts der geschlossenen Koalition von Verbrauchern, Politikern usw. schließlich aufgeben: Während der englische Premierminister noch im Parlament erklärte, daß man nicht vor Greenpeace kapitulieren werde, verkündete Shell den Verzicht auf die Versenkung der Brent Spar - einen Tag vor der von der britischen Regierung geplanten Räumung der Brent Spar durch Eliteeinheiten der Marine: *"Der eventuelle Tod eines Greenpeace-Aktivisten ... hätte zu einer wirklich unvorstellbaren Situation geführt, von der sich zu erholen Shell Jahrzehnte gebraucht haben würde. ... Shell konnte dieses Risiko einfach nicht auf sich nehmen und steckte völlig zu Recht zurück"* (Financial Times E. P. 1995, S. 264).

Schlagartig klang nun die öffentliche Erregung ab. Die Greenpeace-Aktivisten wurden gefeiert. Shell veröffentlichte bundesweit eine ganzseitige Anzeige mit dem Titel "Wir werden uns ändern" (M 2) und entschuldigte sich kniefällig und reumütig bei der deutschen Öffentlichkeit: Der Fall Brent Spar *"hat uns gezeigt, daß die Übereinstimmung mit Gesetzen und internationalen Bestimmungen allein nicht ausreicht. Hinzukommen muß die notwendige Akzeptanz in der Gesellschaft. Wir haben gelernt, daß die Öffentlichkeit unsere Argumente nicht nachvollziehen konnte. ... Uns ist auch bewußt geworden, daß wir auf Sie, unsere Kunden, mehr und genauer hören müssen. Damit haben wir auch gelernt, daß für bestimmte Entscheidungen Ihr Einverständnis genauso wichtig ist wie die Meinung von Experten oder die Genehmigung durch Behörden."* Die Schlepper machten kehrt und zogen die Brent Spar in einen norwegischen Fjord. Ihre Entsorgung wurde international ausgeschrieben. Im Herbst dieses Jahres will Shell unter den eingereichten Entsorgungsvorschlägen nach dem Kriterium der besten praktikablen Umweltoption (BPEO) auswählen und erneut eine Genehmigung bei der britischen Regierung beantragen.

Inzwischen hat die Öffentlichkeit zur Kenntnis nehmen müssen, daß Shell U. K. seit 1991 über dreißig Studien zur Ermittlung der bestmöglichen Entsorgungsalternative in Auftrag gegeben und sich in Großbritannien zudem mit Fischerei- und Umweltorganisationen beraten hatte. Dazu JOHANNSEN (1995, S. 5), Direktor Unternehmenskommunikation der Deutschen Shell: *"Alle Aspekte aus den Bereichen Umwelt, Sicherheit, Gesundheit und Wirtschaftlichkeit wurden untersucht."* Die Versenkung der Brent Spar hatte sich als die beste praktikable Umweltoption erwiesen. Die auf der Boje befindlichen Reststoffe hätten - so das einhellige Urteil der Experten - geringe lokale Auswirkungen auf die Meeresökologie gehabt. Die Entsorgung an Land berge erhebliche Gefahren für Umwelt und Arbeiter. Noch heute verbreitet GREENPEACE (1995, S. 2f.) allerdings die Behauptung: *"Um die "Brent Spar" möglichst kostengünstig loszuwerden, entschied sich der Ölkonzern Shell für das Dumping: Der Stahlkoloss sollte ... versenkt werden. ... Die Versenkung wäre ein Verbrechen gegen die Umwelt gewesen ... Regierungen dürfen der Industrie nicht länger erlauben, das Meer als Giftmülldeponie zu mißbrauchen."* Die von Greenpeace kurz vor Ende des Konflikts behauptete Menge von 5.500 t Ölrückständen an Bord hat sich nach einer unabhängigen Untersuchung durch eine norwegische Gesellschaft als Meßfehler erwiesen. Die sehr viel niedrigeren Zahlen Shells waren weitgehend korrekt. Greenpeace hat sich dafür am 5. September 1995 bei Shell entschuldigt, hält seine Aktion allerdings weiterhin für gerechtfertigt, weil es 'ums Prinzip' gegangen sei (M 5): *"Rund 400 Plattformen stehen in den nächsten Jahren zur Abwrackung an. Die Boje »Brent Spar« sollte die erste sein. Mit ihrer Versenkung wäre ein Präzedenzfall für alle anderen Bohrinseln geschaffen worden"* (ebd., S. 2). Shell betont dagegen, daß die Brent Spar eine einmalige Konstruktion sei, für die nur eine Einzelfallgenehmigung erteilt worden sei. Fakt

ist, daß sich die Anrainer-Staaten der Nordsee und des Nord-Ost-Atlantiks am 29. Juni 1995 gegen die Stimmen Großbritanniens und Norwegens, die die meisten Ölplattformen in der Nordsee betreiben, mehrheitlich für ein - rechtlich nicht bindendes - Versenkungsverbot für Ölplattformen auf hoher See ausgesprochen haben. Dazu GREENPEACE (1995, S. 7): *"Damit hat die 'Brent Spar'-Aktion von Greenpeace ihr Ziel erreicht: Eine Kehrtwende in der Entsorgungspolitik. Nordsee und Nordostatlantik werden nicht zur Müllhalde für ausgemusterte Offshore-Anlagen."* Spekulation ist, ob Öffentlichkeit und Politik in Kenntnis der wahren Sachlage ebenso geschlossen reagiert hätten, wie sie es im Vertrauen auf Greenpeace taten. Greenpeace geht allerdings davon aus, *"daß die ... unzulässig behauptete Schadstoffmenge von 5500 Tonnen Öl keinen Einfluß auf die zurückliegende politische Entwicklung hatte"* (VORFELDER 1995, S. 210). Doch Shell setzt sich - heute vielleicht mehr denn je - gegen diese Behauptungen von Greenpeace zur Wehr (M 3).

Politische und ökonomische Dimensionen des Falles Brent Spar

Gut ein Jahr nach dieser öffentlichen Auseinandersetzung ist es an der Zeit, die politischen und ökonomischen Lehren aus einem nicht unproblematischen Fall der moralischen Anprangerung eines Unternehmens zu ziehen, denn er weist auf Grundfragen der Demokratie und Marktwirtschaft hin:

- Welche Legitimation kann eine Nichtregierungsorganisation für ihren Kampf gegen Entscheidungen, die von frei gewählten Regierungen getroffen oder unterstützt werden, vorweisen? Der Vorwurf steht im Raum: *"Die meisten Pressure-Groups wie Greenpeace machen zuerst mal auf 'Macho' und treten dann ein in die Phase seriöser Studien"* (Financial Times E. P. 1995, S. 272).
- Hat Greenpeace öffentliche Interessen oder partikulare Eigeninteressen vertreten? Der Vorwurf lautet: *"Nummern wie die Brent Spar-Affäre schaffen Publizität und bringen im Lauf der Zeit gutes Spendengeld ..."* (ebd., S. 272, siehe auch MOHR / SCHNEIDEWIND 1996, dagegen halten OSTERLOH / TIEMANN 1995, S. 332 f.).
- Selbstkritisch fragte ein Journalist nach der Rolle der Medien: *"Waren sie lediglich Übermittler von Nachrichten und Meinungen oder die Heizkraftwerke für die Greenpeace-Strategien? Waren sie es unabsichtlich oder ließen sie sich mit Vergnügen benutzen? Waren sie an der Sache oder an der Kampagne interessiert? An Aufklärung oder Aufregung?"* (zitiert nach JOHANNSEN 1995, S. 15). Die bange Frage lautet, ob die neuen Möglichkeiten medieninszenierter Protestaktionen eine Gefährdung der Demokratie bedeuten?
- Warum findet die Umweltverschmutzung durch Shells Ölförderung im Niger-Delta keine vergleichbare öffentliche Aufmerksamkeit, obwohl das nigerianische Militärregime die Menschenrechte der dort lebenden Ogoni mißachtet und kritische Opponenten hinrichtet?

Diese Fragen sind es wert, im Rahmen politischen Lernens behandelt zu werden. Hier wird jedoch der Schwerpunkt auf einen ebenso wichtigen, davon nicht unabhängigen Problembereich gelegt: das Management der Umweltbeziehungen von Unternehmen durch Unternehmenspolitik. Damit sind Fragen angesprochen wie: Ist Brent Spar ein Präzedenzfall für zukünftige Konflikte zwischen (Groß-)Unternehmen und der Öffentlichkeit? Sind die Formen der Konfliktaustragung beispielgebend oder defizitär? Hat die Öffentlichkeit in einem demokratisch verfaßten Rechtsstaat ein moralisches Recht zur Kritik legaler Unternehmenshandlungen? Ist eine moralische Pflicht der Unternehmen begründbar, die von Anspruchsgruppen vorgetragene Interessen zu berücksichtigen? (Vgl. RETZMANN 1994.) Diese Fragen werden nicht erst seit Brent Spar diskutiert. Bereits 1994 veranstaltete das European Business Ethics Network eine wissenschaftliche Tagung mit dem Titel *"Facing public interest - the ethical challenge to business policy and corporate communications"* (ULRICH 1995). Diese Fragen sind auch aus der Perspektive der von Vorwürfen und Boykotten betroffenen Unternehmen zu formulieren. Statt Schadenfreude, daß es dem 'drittgrößten Konzern der Welt mal so richtig gezeigt wurde', ist

Perspektivenwechsel angebracht, um nicht die falschen politischen und ökonomischen Lehren aus dem Fall Brent Spar zu ziehen.

Fallstudie »Brent Spar - Shell gegen den Rest der Welt?«

Die Auseinandersetzung um die Brent Spar kann hervorragend zu einer Fallstudie im Rahmen der politischen und ökonomischen Bildung (M 6) genutzt werden, mit der *"die klassische Fragestellung nach Willensbildungsprozessen in gesellschaftlichen (Schule, Betrieb usw.) und politischen Organisationen (Parteien, Verbände, Parlamenten, Regierung, Verwaltung, Gerichte usw.)"* (GRAMMES / TANDLER 1991, S. 216) fokussiert wird. Zum einen wird an die Lebenswelt der Schüler angeknüpft, die den Konflikt als Bürger und Verbraucher sicherlich verfolgt haben. Zum anderen wird die aktuelle Diskussion um die Notwendigkeit und Möglichkeit einer diskursiven Wirtschafts- und Unternehmensethik (vgl. RETZMANN 1991 und RETZMANN 1994) angesprochen, die um die politische Dimension von Unternehmen rankt. Subjektive Betroffenheit und objektive Bedeutsamkeit sind also gleichermaßen gewährleistet. Nicht zuletzt liegen zwei Dokumentationen vor, die eine wirklichkeitsgetreue Beschreibung der tatsächlichen Begebenheiten mit allen relevanten Faktoren ermöglichen.

1. Von Greenpeace wird eine achtseitige Informationsbroschüre herausgegeben, die neben wertenden Stellungnahmen eine kurze Chronologie der Ereignisse enthält.¹ Besser geeignet ist ein über 200 Seiten starker Greenpeace-Report, der im Buchhandel erhältlich ist (VORFELDER 1995). Auch er bietet eine Chronologie der Ereignisse, legt seinen Schwerpunkt jedoch auf eine Erzählung aus der Perspektive von Greenpeace, die das Unikat Brent Spar in den allgemeinen Kontext "Zukunft der Meere" stellt und *"die vielen Gesichter des weltweiten Multis Shell"* vorführt - gemeint ist vor allem die Ölförderung in Nigeria. Als Mitglied des Brent-Spar-Teams von Greenpeace Deutschland verspricht der Autor *"Insider-Wissen von Greenpeace"* zu vermitteln, einen *"Blick hinter die Kulissen der Kampagnen bei Greenpeace und Shell"* zu werfen und deren *"jeweilige Kalküle und Strategien"* offenzulegen. Der Autor diskutiert auch die gegen Greenpeace erhobenen Vorwürfe und weist sie zurück.
2. Die Deutsche Shell AG hat eine Dokumentation erstellen lassen, die kostenlos an alle Interessierten und nach telefonischer Auskunft auch als Klassensatz an Schulen abgegeben wird.² Auf über 200 Seiten finden sich - in chronologischer Reihenfolge - eine Vielzahl von Zeitungs- und Zeitschriftenartikeln, Meldungen von Nachrichtenagenturen und transkribierte Fernsehberichte. Hervorzuheben ist der Abdruck von Original-Dokumenten, die Shell während des Konflikts z. B. als Mitarbeiterbriefe oder als Informationen für die Öffentlichkeit verfaßt hat. Von besonderem Wert sind vier Beschreibungen der Gesamtsituation zu ausgewählten Zeitpunkten mitsamt einer Schilderung von Handlungsoptionen des Shell-Managements einschließlich der getroffenen (Fehl-)Entscheidungen: Sie ermöglichen den Schülern den notwendigen Perspektivenwechsel von ihrer Lebenswelt in die berufliche Lebenswelt unternehmenspolitischer Akteure, zeichnen ein *"wirklichkeitsgetreues Bild von der Komplexität, Interdependenz und Unsicherheit der Entscheidungssituation"* und erlauben ihnen gewöhnlich *verborgene "Innenansichten der Macht"* durch den *"Mitvollzug der Binnenperspektive"* unternehmenspolitischer Akteure (vgl. GRAMMES / TANDLER 1991, S. 214, 216). Die nach eigenem Anspruch *"objektive, faire, repräsentative und authentische"* Chronologie der Ereignisse wird durch interpretierende und bewertende Texte eingerahmt, die der Rechtfertigung Shells dienen.

¹ Zu erhalten bei: Greenpeace e. V., 20450 Hamburg.

² Zu erhalten bei: Deutsche Shell AG, Abt. Information und Presse, Überseering 35, 22297 Hamburg.

Möglichkeiten fächerübergreifenden Lernens

Um Form, Inhalt und Prozeß des Konflikts um die Brent Spar politisch angemessen beurteilen zu können, sind natur-, geistes- und sozialwissenschaftliche Kenntnisse erforderlich - eine Gelegenheit für fächerübergreifendes Lernen!

- Die Liste der Schadstoffe auf der Brent Spar (u. a. Kohlenwasserstoffe, Arsen, Chrom, Indium, Quecksilber; siehe MANTOW / PODEUS 1995, S. 274 ff.) könnte zum Gegenstand des Chemieunterrichts gemacht werden. Ziel wäre zu verstehen, welche Stoffe sich in welcher Konzentration und Verbindung auf der Brent Spar befinden und wie sie entstanden sind. Im Biologieunterricht könnte die Frage geklärt werden, ob und ggf. warum diese für den Menschen gesundheitsgefährdenden Stoffe tatsächlich meeresbiologisch unbedenklich sind oder nicht. Dies erfordert den Einbezug geologischer Daten des Meeresgrundes, u. a. über den Verlauf der atlantischen Gräben und die vulkanischen Aktivitäten.
- Im Deutschunterricht könnten die sprachlichen Anleihen herausgearbeitet werden, die die Tagespresse mit ihren Schlagzeilen bei der Kriegsterminologie gemacht hat (u. a. Front, Schußlinie, Kreuzfeuer, Feuerbomben, Duell, Wasserkanonen, letzte Schlacht, Endkampf; siehe M 7). Die Interpretationen und Rechtfertigungen von Shell und Greenpeace eignen sich für eine Analyse der rhetorischen Mittel der Dramatisierung des gegnerischen Handelns und der Bagatellisierung, Tabuisierung und Heroisierung des eigenen Handelns.
- In den wirtschafts- und sozialkundlichen Fächern sollten die politisch-moralische Berechtigung von Boykotts, der privatrechtliche Status und die politisch-moralische Dimension von (Groß-)Unternehmen problematisiert werden. Dies sollte zu den (wirtschafts- und unternehmens-)ethisch rational begründbaren Kriterien politisch und moralisch legitimer Unternehmensführung im Umgang mit kritischen Anspruchsgruppen führen (RETMANN 1994, ULRICH 1996).

Fachwissenschaftliche Diskussionsbeiträge

Der Shell-Boykott als möglicher Präzedenzfall

Im Fall Brent Spar hat "zum erstenmal in einer so wesentlichen Entsorgungsfrage statt der vorgesehenen Instanzen eine Non-Governmental-Organisation die Entscheidung erzwungen" (DER SPIEGEL 19/96, S. 196). Besonders Großunternehmen befürchten, das dies ein Präzedenzfall gewesen sein könnte, da der Boykott weithin als zulässiges Mittel in der politischen Auseinandersetzung mit Unternehmen gilt. In einer EMNID-Umfrage votierten 74% der Befragten und 85% der Autofahrer für den Shell-Boykott. Kein Unternehmen kann sicher sein, verschont zu bleiben, wenn der Boykottauftakt weniger von der Sachlage als von Zufälligkeiten (vgl. DYLLICK 1989, S. 472) und sein Erfolg in der modernen Informationsgesellschaft vom "geschickten Kommunikationsdesign der Boykotteure" (BOSSHART 1995, S. 10) abhängen. Die öffentliche Meinung war im Fall Brent Spar "eine Mischung aus Fakten, Mythen und Psychose" (ebd., S. 5).

Selbst Greenpeace zeigte sich von der Breite der Protestbewegung überrascht: "Der breitflächige, gezielte Boykott war ... Ausdruck einer neuen länderübergreifenden Kommunikations- und Aktionsform. ... Greenpeace hatte dabei nicht einmal explizit zum Boykott aufgerufen. Das Anprangern von Shell und der Aufruf an die Bevölkerung sich bei Shell gegen die Versenkung der Brent Spar einzusetzen, führte zu einer gesellschaftlichen Eigendynamik, die schließlich im expliziten Boykott mündete" (METZINGER 1995, S. 3).

BOSSHART diagnostiziert, warum Fragen des korrekten Konsums die Massen mobilisieren: Mit dem Kauf oder Boykott von Produkten *"solidarisiere ich mich mit einem persönlich gewählten Problem dieser Welt und trage zu seiner Lösung bei"* (BOSSHART 1995, S. 3). Moral und Politik lassen sich deshalb so erfolgreich 'mit dem Einkaufskorb' betreiben, weil Unternehmen bei (existenzbedrohenden) Umsatzrückgängen kurzfristig einlenken müssen. Die traditionelle Politik ist demgegenüber ineffizient, langsam und kostenunsensibel: *"Wenn ich also rasch Resultate sehen will, muß ich mich direkt um die Unternehmen kümmern"* (ebd., S. 3 f.). Weniger spektakulär - nicht minder revolutionär - ist es, wenn Verbraucherschützer nicht mehr nur die Qualität der Produkte, sondern die soziale und ökologische Qualität von Unternehmen testen und daraus einen Ratgeber für verantwortungsbewußtes Einkaufen erstellen (vgl. IMUG 1995).

Verbrauchern kommt eine ungeahnte Macht zu. Sie sind aufgefordert, damit verantwortlich umzugehen. Unternehmen sind kein Freiwill. Der organisierte Boykott bedarf der argumentativen Legitimation. Er darf nicht leichtfertig und regelmäßig, sondern nur ausnahmsweise und als letztes Mittel eingesetzt werden, etwa wenn Unternehmen den Dialog verweigern und 'Gefahr im Verzuge ist'. Faktisch ist der Boykott jedoch *oft "die ultima ratio einer ratlosen Gesellschaft, die das Gefühl hat, es müsse etwas geschehen, aber nicht genau weiß, was. ... Nach Argumenten wird da nicht mehr gefragt. Konfrontation ist angesagt"* (RÖGLIN 1995, S. 5).

Unternehmen als private oder als quasi-öffentliche Institutionen?

Unternehmen sind - so lehrt die Volkswirtschaftslehre - Stätten ausgegliederter Haushaltsproduktion. Der auf GUTENBERG zurückgehende, faktortheoretische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre behandelt sie als Stätten, in denen die Produktionsfaktoren Betriebsmittel, Rohstoffe und Arbeit in einem arbeitsteiligen Prozeß so kombiniert werden, daß Güter entstehen, die menschliche Bedürfnisse befriedigen. Die Verfolgung dieses »Sachziels« soll die gesellschaftliche Legitimation der Unternehmen gewährleisten. Das exklusive Entscheidungs- und Verfügungsrecht der Unternehmer wird aus dem Privateigentum an den sachlichen Produktionsmitteln und dem Risiko des Kapitalverlustes abgeleitet. In einer Marktwirtschaft verfolgen sie das Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung, welches seit KOSIOL als interessenneutrales »Formalziel« der Unternehmung gilt: *"Wenn wir also von einem Zweck der Unternehmung reden, so kann es nur dieser sein, Gewinn zu erzielen, und zwar für den Unternehmer"* (RIEGER, zitiert nach WÖHE 1981, S. 44.). Das Sachziel gilt im Hinblick auf das Formalziel der Unternehmung als Mittel zum Zweck und Unternehmensziele sind Unternehmerziele. Vielen Ökonomen gilt es nicht nur als empirisches Faktum, sondern unter den Bedingungen der Marktwirtschaft geradezu als moralische Pflicht, daß *Unternehmer "aus ethischen Gründen ihre Gewinne maximieren"* (HOMANN / BLOME-DREES 1992, S. 183, sowie FRIEDMAN 1971, S. 198 ff.). Unternehmensethik sei nicht möglich, weil der Wettbewerb nicht zwischen mangelnder Leistungsfähigkeit und moralischer Zurückhaltung differenziere, sondern beides gnadenlos bestrafe. Sie sei nicht erforderlich, sofern nur die Gesetze des Staates die Gesetze der Moral beachteten (M 11).

Unternehmen sind jedoch nicht nur die Quelle von materiellem Wohlstand, sondern auch von Risiken und Wohlfahrtsverlusten. Der Wertschöpfung im Unternehmen steht eine Wertvernichtung außerhalb des Unternehmens in Form von negativen externen Effekten auf die Mit- und Umwelt des Unternehmens gegenüber. Nutznießer und Lastenträger sind dabei nicht identisch - ein Problem für das wirtschaftsliberale Postulat einer *"quasi-natürlichen Harmonie zwischen Einzel- und Gesamtinteressen"* (ULRICH 1977, S. 1). Die privatrechtliche Unternehmensverfassung wird davon insofern tangiert, als den Betroffenen selbst bei Unternehmensentscheidungen von globaler und epochaler Tragweite keine oder nur bescheidene institutionalisierte Mitwirkungsrechte zustehen: *"Private Unternehmensentscheidungen werden öffentlich relevant, sind aber nicht öffentlich legitimiert und nicht öffentlich kontrollierbar"* (ebd., S. 165). ULRICH

sieht folgenden Zusammenhang: *"Es gibt unter dem heute geltenden Unternehmensrecht so viele »externe Effekte«, weil es so viele Externe bei unternehmenspolitischen Entscheidungen gibt"* (1987, S. 38).

Dennoch ist es Betroffenen in einigen Fällen gelungen, ihre Interessen in öffentlichen Auseinandersetzungen mit Unternehmen machtvoll durchzusetzen. Die drei Unternehmen Nestlé AG, Eternit AG und von Roll AG sahen sich wie Shell einer kritischen Unternehmensöffentlichkeit gegenüber, die die Verletzung elementarer Menschen- und Bürgerrechte durch den unternehmerischen Leistungserstellungs- und Vertriebsprozeß anprangerte und die Forderung nach sozial- und umweltverträglichem Wirtschaften erhob. Als die Kritiker mit Argumenten und Appellen kein ausreichendes Gehör bei den Unternehmensvorständen fanden, verliehen sie ihren Interessen durch Gründung von Boykottgruppen, Bürgerinitiativen und Herstellung einer Medienöffentlichkeit Nachdruck: *"In dem Maße, wie die Öffentlichkeit hinter solchen Forderungen steht, gerät die Unternehmung unter öffentlichen Druck und sieht sich gezwungen, ihre bislang als privat aufgefaßten Entscheidungen öffentlich zu rechtfertigen"* (DYLLICK 1988, S. 6).

DYLLICK hat bei diesen zurückliegenden Fällen allgemeine Merkmale festgestellt, die sich wie politische und ökonomische Lehren aus dem jüngsten Fall Brent Spar lesen: *"Daß die Ansprüche im Namen übergeordneter Interessen der Gesellschaft insgesamt erhoben und den privaten Interessen der Unternehmung gegenübergestellt werden; daß es sich um direkte Auseinandersetzungen zwischen Unternehmungen und Betroffenen handelt, wobei es sich bei den Letzteren ... auch um deren Vertreter handeln kann; daß sie auf dem Einsatz öffentlichen Drucks und der verstärkenden Wirkung der Medien beruhen; und daß sie schließlich zumeist die Einnahme moralischer Positionen als Legitimationsbasis umfassen."* (DYLLICK 1989, S. 462 f.)

Diese neue Dimension öffentlicher Exponiertheit von Unternehmen fordert von der Unternehmenspolitik die Sicherung des Unternehmenserfolgs durch Gewährleistung gesellschaftlicher Akzeptanz und Legitimität. Eben diese Einsicht hat Shell in seiner Entschuldigung bei der Öffentlichkeit bekundet (**M 2**). Indem sich Unternehmen neben wirtschaftlichen auch politischen und moralischen Beurteilungskriterien unterstellen, büßen sie ihre privatautonome Entscheidungsfreiheit ein: *"Die Unternehmung, obwohl privatrechtlich verfaßt, wird zur quasi-öffentlichen, gesellschaftlichen Institution, deren Rationalität nicht rein wirtschaftlicher, sondern gesellschaftlicher Natur ist"* (DYLLICK 1988, S. 4; grundlegend ULRICH 1977). Öffentliche Auseinandersetzungen über die ökologischen (Fehl-)Leistungen von Unternehmen markieren für DYLLICK die 'Geburtswehen' einer Weiterentwicklung der sozialen zur ökologischen Marktwirtschaft (vgl. DYLLICK 1989, S. 488).

»stockholder-approach« versus »stakeholder-approach«

Während im (herrschenden) faktortheoretischen Ansatz der Betriebswirtschaftslehre nur die legitimen Interessen der Eigenkapitalgeber (stockholder bzw. shareholder) Eingang in die monistische Zielfunktion des Unternehmens finden, betont die gesellschaftsorientierte Betriebswirtschafts- und Managementlehre, daß eine Vielzahl gesellschaftlicher Anspruchsgruppen (stakeholder) berechnete Forderungen an das Unternehmen stellen und ihre Unterstützung von der Berücksichtigung ihrer Interessen abhängig machen (vgl. BLEICHER 1992, S. 103 ff.). Das Unternehmen wird nunmehr in Anknüpfung an den systemorientierten Ansatz der Betriebswirtschaftslehre von Hans ULRICH nicht lediglich als wirtschaftliche, sondern als gesellschaftliche Institution verstanden, für die neben dem Markt auch Politik und Moral als externe Lenkungssysteme anerkannt werden. So wird die in der Historie aufgelöste aristotelische Trias von Ökonomie, Ethik und Politik in zeitgemäßer Weise, d. h. unter Beachtung der Bedingungen einer modernen Wettbewerbswirtschaft und der Risikogesellschaft, wieder hergestellt.

Unternehmen kennzeichnet HILL als *"Institutionen, die zur kollektiven, arbeitsteiligen Leistungserbringung Ressourcen verwenden, welche ihnen im Austausch von Ressourcenlieferanten zur Verfügung gestellt werden, deren Ansprüche sie durch ihre Leistungen befriedigen. ... Der Zweck der Betriebe besteht nicht ausschließlich in der Produktion und im Vertrieb irgendwelcher Leistungen oder in Gewinnerzielung, sondern in der Befriedigung verschiedenster Ansprüche von sich engagierenden Interessengruppen."* (HILL 1988, S. 137).

Aus der pluralistischen Zielfunktion des Unternehmens werden folglich keine Interessen und Anspruchsgruppen a priori ausgeschlossen. Nicht mehr Eigentum, sondern Betroffenheit gilt als Legitimationsbasis der Unternehmensführung (vgl. ULRICH 1977, S. 167 ff., ULRICH 1993, S. 420 ff.). Daher zieht KOPER (1995, S. 7) eine falsche Lehre aus dem Fall Brent Spar, wenn er vorschlägt, allein auf das Votum der Kunden zu hören, weil der Kunde schließlich König sei. Sie sind nur eine von vielen Anspruchsgruppen (**M 8**), der kein apriorischer Vorrang gebührt, nur weil die Möglichkeit des organisierten Boykotts ihnen besondere Macht verleiht.

Normatives Management nach dem Konsensprinzip

Die Unternehmensführung sieht sich unter diesen Umständen häufig mit konfligierenden Ansprüchen der stakeholder konfrontiert. Der Fall Brent Spar hat nochmals gezeigt, daß die traditionelle Regelung solcher Konflikte durch Gesetze und Behörden immer weniger genügen kann: *"Unternehmer sehen sich hierdurch gezwungen selber politisch zu handeln und politische Lösungen für Anliegen zustande zu bringen, für die kein adäquates formal-politisches Forum vorliegt"* (DYLLICK 1989, S. 476). Auf die mit moralischem Anspruch vorgetragene Forderungen der Anspruchsgruppen kann die Unternehmensleitung nicht mit Macht, sondern nur im Modus der Moral reagieren - ein Fall für die Unternehmensethik, für die zwei konkurrierende Grundkonzepte vorliegen. Das monologische Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung des Managements fordert die Unternehmensleitung auf, die berechtigten Interessen der Anspruchsgruppen im Entscheidungsprozeß stellvertretend zu berücksichtigen. Das dialogische Konzept des konsensorientierten, normativen Managements fordert dagegen zu einem diskursiven Willensbildungsprozeß auf, der idealerweise in einem argumentativ herbeigeführten, zwanglosen Konsens aller (potentiell) Betroffenen mündet. An die Stelle der externen Gegenmachtbildung der Öffentlichkeit durch organisierten Boykott kann die Mitwirkung an der internen demokratischen Konsensbildung treten (vgl. ULRICH 1977, S. 173). Die Mehrheit der Wirtschafts- und Unternehmensethiker favorisiert die diskursethische Variante, vor allem, weil im erstgenannten Konzept *"grundlegende gesellschaftliche Zusammenhänge ... auf das moralische Problem des richtigen Verhaltens der Unternehmung reduziert"* werden (ebd., S. 1), ohne seine Effizienzvorteile zu verkennen.

Zwei Mißverständnissen sei vorgebeugt: Konsensorientiertes, normatives Management darf

- 1) nicht mit bloßer Akzeptanzsicherung für vorab getroffene Entscheidungen durch Öffentlichkeitsarbeit gleichgesetzt werden. Letztere muß sich damit bescheiden, Transparenz über die Sachverhalte herzustellen. Die Zustimmungswürdigkeit kann und muß dem autonomen Urteil der Bürger überlassen bleiben: *"Der Bürger will nicht durch Akzeptanzkampagnen infantilisiert werden"* (RÖGLIN 1995, S. 5).
- 2) nicht erst nach erhobenen Anschuldigungen oder Boykottaufrufen ad hoc einsetzen. Diese Form der Rechenschaftsverantwortung ist defizitär: *"Man findet sich, direkt oder indirekt, vor ein Tribunal gestellt und kämpft, mit dem Rücken an der Wand, um seinen Ruf, vielleicht sogar seine moralische Integrität"* (HÖFFE 1993, S. 20 f.). Sie soll durch den langfristigen Aufbau von

unternehmenspolitischen Verständigungspotentialen zwischen Management und Anspruchsgruppen sowie solidarische Aufgabenverantwortung gerade vermieden werden.

Die vernunftethisch begründete Aufforderung zu ergebnisoffenen Diskursen und zwanglosem Konsens trifft indes auf das traditionelle Rationalitätsverständnis der Ökonomie, der diejenige Handlung als ökonomisch rational gilt, die dem individualistischen ökonomischen Prinzip entspricht. Sie erfordert daher eine Transformation der ökonomischen Vernunft (ULRICH 1993) zu einem sozial-ökonomischen Rationalitätsverständnis: *"Die ökonomische Rationalität, deren lebenspraktische Effekte immer häufiger unvernünftig sind, muß selbst 'zur Vernunft' gebracht werden"* (ULRICH 1987, S. V). Als sozial-ökonomisch rational kann nach ULRICH jede Handlung oder jede Institution gelten, *"die freie und mündige Bürger in der vernunftgeleiteten politisch-ökonomischen Verständigung unter allen Betroffenen als »wertschaffend« (Wertschöpfung) bestimmt haben (könnten)"* (ULRICH 1988, S. 21). HILL (1988, S. 137) präzisiert: *"Ein Verhalten ist sozio-ökonomisch rational, das den Kriterien der technischen, wirtschaftlichen, politischen und soziokulturellen Rationalität genügt"*, das also zugleich effektiv, effizient, legitim und gesellschaftlich akzeptabel, kurzum: konsensfähig ist (M 9, 10).

Fazit

Die Fallstudie »Brent Spar« führt letztlich zum Programm einer ökosozialen Marktwirtschaft und der sozial-ökonomischen Rationalität von Unternehmen. Die politikdidaktisch bedeutsame Trias von polity, politics und policy wird dabei berücksichtigt: Die institutionelle Dimension von Politik (polity) wird mit der Wirtschaftsordnungs- und Unternehmensverfassungsfrage angesprochen, die inhaltliche Dimension (policy) u. a. mit der Frage nach der besten praktikablen Umweltoption für die Entsorgung der Brent Spar und die prozessuale Dimension (politics) mit dem Konzepten der Gegenmachtsbildung durch organisierten Boykott und der Konsensbildung durch normatives Management.

Literatur:

- BLEICHER, K.: Das Konzept integriertes Management. 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1992
- BOSSHART, D.: Glaubenskrieg um Konsum - Wandel im Protestverhalten. In: Gottlieb-Duttweiler-Institut (Hg.): Dokumentation der "Boycott"-Tagung vom 22.11.95, Rüslikon 1995
- DER SPIEGEL: Schwacher David. Großunternehmen beraten: Was tun gegen Öko-Boycotts wie letztes Jahr gegen die "Brent Spar". o. V., Nr. 19 vom 6.5.96, S. 196
- Deutsche Shell AG (Hg.): Die Ereignisse um BRENT SPAR in Deutschland. Erstellt von W. Mantow und J. Podeus, Hamburg 1995
- DYLLICK, Th.: Grundvorstellungen einer gesellschaftsbezogenen Managementlehre. Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen, Nr. 26, St. Gallen 1988
- DYLLICK, Th.: Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung. Wiesbaden 1989
- Financial Times Energy Publishing: Brent Spar. Eine sonderbare Affaire. Juli 1995, zitiert nach Deutsche Shell AG (Hg.), a. a. O., S. 257-277
- FRIEDMAN, M.: Die soziale Verantwortung der Geschäftswelt. In: SCHMÖLDERS, G. (Hg.): Der Unternehmer im Ansehen der Welt. Bergisch-Gladbach 1971, S. 198-206
- GRAMMES, T. / TANDLER, A.: Die Fallstudie (Case Study). In: Methoden in der politischen Bildung - Handlungsorientierung. Diskussionbeiträge zur politischen Didaktik. Bd. 304, hg. v. der Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 1991, S. 213-247
- GREENPEACE: Brent Spar nicht versenkt. Informationsbroschüre Nr.: R 007 1, Stand: 7/95, an den Verfasser abgegeben in 7/96
- HÖFFE, O.: Moral als Preis der Moderne. Frankfurt a. M. 1993
- HOMANN, K. / BLOME-DREES, F.: Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen 1992
- HILL, W.: Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre. In: WUNDERER, R. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. 2. Aufl., Stuttgart 1988, S. 133-151
- IMUG - Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (Hg.): Der Unternehmenstester: die Lebensmittelbranche. Ein Ratgeber für den verantwortlichen Einkauf. Reinbek bei Hamburg 1995
- JOHANNSEN, K. P.: «Brent Spar» Rückblicke. In: Gottlieb-Duttweiler-Institut (Hg.), a. a. O.
- KOPER, T.: Vom Abnehmer zum Teilnehmer. Über die neuen schwierigen Kundenbeziehungen. In: Gottlieb-Duttweiler-Institut (Hg.), a. a. O.
- METZINGER, Peter: Können wir das Ende unseres Planeten boykottieren? In: Gottlieb-Duttweiler-Institut (Hg.), a. a. O.
- MOHR, E. / SCHNEIDEWIND, U.: Brent Spar und Greenpeace: ökonomische Autopsie eines Einzelfalls mit Zukunft. ...In: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht. 19. Jg. 1996, H. 2, S. 141-160
- OSTERLOH, M. / TIEMANN, R.: Konzepte der Wirtschafts- und Unternehmensethik: das Beispiel der Brent Spar. In: Die Unternehmung. 49. Jg., Heft 1, Bern u. a. 1995, S. 321-338
- RETZMANN, Th.: Aktuelles Stichwort: Wirtschaftsethik. In: Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik, Heft 11, 6. Jg. 1991, S. 51-70
- RETZMANN, Th.: Wirtschaftsethik und Wirtschaftspädagogik. Eine fachdidaktische Analyse von Möglichkeiten zur Förderung der moralischen Urteils- und Handlungskompetenz von Führungskräften. Köln 1994
- RETZMANN, Th.: Wirtschaftsethik im Berufsschulunterricht. Eine vergleichende Analyse eines Leseheftes und einer Lerneinheit mit Unterrichtsentwürfen für kaufmännische Berufsschulen. In: Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik, Heft 18, 10. Jg. 1995, S. 117-133
- RÖGLIN, H.-C.: Mißtrauische Konsumenten - und wie man mit ihnen umgeht. In: Gottlieb-Duttweiler-Institut (Hg.), a. a. O.
- ULRICH, P.: Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Stuttgart 1977
- ULRICH, P.: Wirtschaftsethik und Ökonomische Rationalität - Zur Grundlegung einer Vernunftethik des Wirtschaftens. Beiträge und Berichte der Forschungsstelle für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen, Heft 19, St. Gallen 1987
- ULRICH, P.: Wirtschaftsethik als Wirtschaftswissenschaft. Standortbestimmungen im Verhältnis von Ethik und Ökonomie. Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen, Nr. 23, St. Gallen 1988
- ULRICH, P.: Transformation der ökonomischen Vernunft. 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1993
- ULRICH, P. (Hg.): Facing public interest: the ethical challenge to business policy an corporate communications. Dordrecht u. a. 1995
- ULRICH, P.: Brent Spar und der „moral point of view“: Reinterpretation eines unternehmensethischen Realfalls (Replik). In: Die Unternehmung. 50. Jg., Heft 1, Bern u. a. 1996, S. 27-46
- VORFELDER, J.: Brent Spar und die Zukunft der Meere. Ein GREENPEACE-Report. München 1995
- WÖHE, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 14. Aufl., München 1981

Nr. 62	<i>Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften</i>	<i>Thomas Retzmann Konfrontation oder Diskurs?</i>	M 1/1
---------------	---	--	--------------

Informationen des Betreibers zur Brent Spar und zur „Tiefwasser-Entsorgung“ (1)

Bau, Betrieb und Stilllegung

Die Brent Spar wurde **1976 im Brent-Feld installiert**. Dieses Feld liegt im britischen Block 211/29 in der Nordsee, ungefähr **190 km, Ostnordost von Shetland**. Die Brent Spar ist eine zylindrische Anlage, die mit sechs Ankern am Meeresboden der Nordsee festgemacht war. Sie besteht an ihrer Unterseite aus Speichertanks für Mineralöl, in der Mitte aus Schwimmkammern und oben aus Aufbauten für das Offshore-Beladen von Tankern. Sie ist 137 m hoch, hat einen maximalen Durchmesser von 29 m und wiegt 14500 Tonnen (Trockengewicht). Ähnlich wie bei einem Eisberg ist nur ein kleiner Teil über Wasser zu sehen. Der Tiefgang liegt bei 109 Metern.

Während ihres Betriebs wurde die Anlage zur Lagerung von Öl aus der Bohrung Brent "A" eingesetzt. Außerdem diente sie dem gesamten Brent-Feld als Verladestation für Tanker. Sie war der einzige Verladeweg für Rohöl, bis 1978 das Brent-Pipelinesystem in Betrieb genommen wurde. Danach wurde sie als Alternative zum Pipelinesystem genutzt.

Entsorgungspläne und Tiefsee-Entsorgung

Shell U. K. hatte drei Jahre analysiert, welche Entsorgungsart für Brent Spar gewählt werden sollte. Ursprünglich wurden dreizehn mögliche Verfahren für die Entsorgung oder Wiederverwendung der Anlage zur Prüfung vorgeschlagen, von denen sechs als durchführbare Optionen eingestuft wurden:

- Horizontale Demontage (und Entsorgung an Land)
- Vertikale Demontage (und Entsorgung an Land)
- Entsorgung im Feld
- Tiefsee-Entsorgung
- Sanierung und Wiederverwendung
- Verbleib am Liegeplatz bei fortlaufender Wartung

Von diesen Optionen wurden die horizontale Demontage und die Tiefwasserentsorgung detailliert geprüft. Die BPEO-Bewertung (Best Practical Environmental Option) zeigte, daß die sinnvollste Maßnahme die Entsorgung der Brent Spar an einem genehmigten Tiefwasser-Standort war.

Nr. 62	<i>Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften</i>	<i>Thomas Retzmann Konfrontation oder Diskurs?</i>	M 1/2
---------------	---	--	--------------

Informationen des Betreibers zur Brent Spar und zur „Tiefwasser-Entsorgung“ (2)

Genehmigung der Tiefsee-Entsorgung durch die britische Regierung

Die Diskussionen über den vorgeschlagenen Entsorgungsplan für die Brent Spar wurden 1992 zwischen Shell U.K. Exploration and Production und dem britischen Ministerium für Handel und Industrie aufgenommen. Im ersten Quartal 1994 teilte Shell Expro u.a. den zu konsultierenden amtlichen Stellen sowie den betroffenen Fischereiverbänden den vorgeschlagenen Entsorgungsplan mit. Die Information umfaßte die untersuchten Optionen sowie die favorisierte Wahl. Gegen die Einschätzung der Shell Expro, daß die Tiefwasserentsorgung die vorzuziehende Option für die Entsorgung der Brent Spar war, wurden keine Einwände erhoben. Shell U.K. erhielt die notwendige Erlaubnis zur Entsorgung von den britischen Behörden.

Jeder Aspekt des Zustimmungsprozesses wurde in Übereinstimmung mit bewährten nationalen und internationalen Vorgehensweisen und Standards geprüft. Vorgesehen war die Tiefwasserentsorgung im Atlantik, 150 Meilen vor der Westküste Schottlands in einer Wassertiefe von über 2300 Metern.

Abbruch der Tiefsee-Entsorgung und Zwischenankerung

Nach den durch Greenpeace ausgelösten massiven Protesten vor allem in Deutschland, aber auch in anderen Ländern Nordeuropas, sowie solchen von Regierungen, die an der Oslo-Paris-Konvention teilnehmen, wurden am 20. Juni 1995 die vorgesehene Tiefsee-Entsorgung der Brent Spar gestoppt. Die Brent Spar wurde nach Zustimmung der britischen und norwegischen Behörden zur Zwischenankerung in den norwegischen Erfjord, an der Westküste Norwegens, östlich von Stavanger, geschleppt. Dort sollte die Plattform zunächst für ein Jahr stationiert sein; im Mai 1996 verlängerten die norwegischen Umweltbehörden die Genehmigung bis Juli 1997.

Ein Gutachten von Det Norske Veritas bestätigte am 18. Oktober 1995 die von Shell veröffentlichten Mengenangaben über Rückstände auf der Brent Spar und widerlegte somit Angaben von Greenpeace. Die Seetüchtigkeit der Plattform wurde von Lloyd's bis Mitte 1998 bestätigt.

Neue Untersuchungen des unabhängigen Ingenieurbüros Atkins zeigen, daß es eine große technische Herausforderung bedeutet, die Brent Spar durch schrittweise Umkehrung des Installationsprozesses an Land zu bringen.

Nr. 62	<i>Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften</i>	<i>Thomas Retzmann Konfrontation oder Diskurs?</i>	M 2
--------	---	--	-----

Wir werden uns ändern.

Sie haben alle von der Entscheidung der Shell U. K. gehört, bei der britischen Regierung den Antrag zu stellen, die Lager- und Verladeplattform "Brent Spar" an Land zu entsorgen. Die Deutsche Shell Aktiengesellschaft, unsere Mitarbeiter und unsere Tankstellen- und Vertriebspartner haben diese Entscheidung mit Erleichterung aufgenommen.

Aber wir haben auch daraus gelernt. Denn obwohl die ursprüngliche Entscheidung der Shell U. K. in völliger Übereinstimmung mit den einschlägigen britischen Gesetzen und insbesondere mit den internationalen Konventionen von Paris und Oslo zum Schutz der Meere stand, war die geplante Tiefsee-Entsorgung nicht durchsetzbar.

Sie war es deswegen nicht, weil zahlreiche Regierungen der Nordsee-Anrainerstaaten den ursprünglich genehmigten Entsorgungsweg nicht mehr mittragen wollten. Das hat uns gezeigt, daß die Übereinstimmung einer Entscheidung mit Gesetzen und internationalen Bestimmungen allein nicht ausreicht. Hinzukommen muß die notwendige Akzeptanz in der Gesellschaft.

Wir haben gelernt, daß die Öffentlichkeit unsere Argumente nicht nachvollziehen konnte. Aber nicht nur das. Uns ist auch bewußt geworden, daß wir auf Sie, unsere Kunden, mehr und genauer hören müssen.

Damit haben wir auch gelernt, daß für bestimmte Entscheidungen Ihr Einverständnis genauso wichtig ist wie die Meinung von Experten oder die Genehmigung durch Behörden. Tatsachen, denen in Zukunft sicher nicht nur wir, sondern auch andere Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen gerecht werden müssen.

Wir sind daran erinnert worden, daß wir als Unternehmen unsere Größe und Stärke letzten Endes Ihnen, unseren Kunden, verdanken. Und wir sind daran erinnert worden, daß - wie bei uns rund um die "Brent Spar" geschehen - viele gute Leute aus ihrer Sicht das Vernünftigste und Beste tun können und daß dies dennoch zu einer Gesamtentscheidung führen kann, die die Gesellschaft nicht akzeptiert.

Aus den Ergebnissen der letzten Tage werden wir mit Sicherheit Konsequenzen ziehen und nach Wegen suchen, unterschiedliche gesellschaftliche Strömungen und Entwicklungen über die Landesgrenzen hinaus wahrzunehmen und entsprechend zu berücksichtigen.

Auch wenn das Lernen manchmal schmerzt - nur wer lernt, hat Zukunft. Und natürlich wollen wir Zukunft haben. Wir wollen erreichen, daß Sie uns wieder akzeptieren. Und wir wünschen uns, daß das, worauf wir stolz sind, von Ihnen wieder anerkannt wird: unsere Glaubwürdigkeit und Integrität.

Wir werden daran arbeiten.



Peter Duncan, Vorstandsvorsitzender



Nr. 62	<i>Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften</i>	<i>Thomas Retzmann Konfrontation oder Diskurs?</i>	M 3
---------------	---	--	------------

Böser Bube „Greenpeace“? Nun klagt Shell an

Während der gesamten Kampagne hat es Greenpeace mit der Wahrheit nicht genau genommen:

- Es fing an mit der Behauptung, "Brent Spar" sei ein Präzedenzfall für die Entsorgung der 400 anderen Plattformen in der Nordsee. Diese Aussage, die immer noch von Greenpeace benutzt wird, führt in die Irre: Plattformen, die in Gewässern von weniger als 75 Meter Tiefe stehen, müssen komplett entfernt werden. Dies trifft für etwa 80 % aller Installationen zu. Nach dem Verständnis der Förderindustrie heißt das "Entsorgung der Plattform an Land". Dieser Weg ist beispielsweise jetzt auch für die Entsorgung der über 6000 Tonnen schweren Plattform "Leman BK" gewählt worden, die im südlichen Teil der Nordsee in einer Wassertiefe von 33 Meter steht. Für die Plattformen in großen Wassertiefen werden verschiedene Optionen eingeräumt. Die Plattformaufbauten müssen generell zum Recycling oder zur Wiederverwendung an Land gebracht werden.
- Als unhaltbar erwiesen hat sich die Aussage, Shell wolle mit der "Brent Spar" auch 4.500 Liter der Chemikalie "Glyoxal" heimlich und illegal versenken. Diese Aussage und die Behauptung über die 5.500 Tonnen Öl, hatten auf dem Höhepunkt der Auseinandersetzung für erhebliche Empörung und eine Vielzahl von Schlagzeilen gesorgt.
- Als unglaublich stellte sich ein von Greenpeace benannter Zeuge heraus, der behauptet hatte, daß vor 15 Jahren drei Barrels giftiger Substanzen an Bord der "Brent Spar" versteckt worden wären. DNV hat keine Anzeichen gefunden, daß jemals Chemikalien dort versteckt waren.
- Auch die Aussage, an Bord von "Brent Spar" würden sich hochgiftige polychlorierte Biphenyle (PCB) befinden, hat sich als falsch herausgestellt.
- Noch am 8. Juni 1995 (!) hat Greenpeace/England eine Anzeige geschaltet, in der behauptet wurde, mit "Brent Spar" werden 14.500 Tonnen giftiger Müll in der Nordsee (!) versenkt. Die Plattform als 14.500 Tonnen giftiger Müll zu bezeichnen ist ebenso falsch wie die Behauptung, sie sollte in der Nordsee versenkt werden. Ausgesucht worden war eine etwa 2.000 Meter tiefe Stelle im Atlantik.

Quelle: <http://www.deutsche-shell.de/sug/brents.htm> (19.03.97)

Nr. 62	<i>Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften</i>	<i>Thomas Retzmann Konfrontation oder Diskurs?</i>	M 4/1
--------	---	--	-------



Chronologie der Auseinandersetzung um die „Brent Spar“

- **Februar 1995:** Englische Regierung genehmigt britischem Shell-Konzern die Versenkung einer 14.500 Tonnen schweren Ölplattform im Atlantik.
- **30. April 1995:** Zwölf Greenpeacer aus Deutschland, Holland und Großbritannien erklettern die „Brent Spar“.
- **10. Mai:** Schottische Landesverwaltung erteilt die - letzte notwendige - Sondergenehmigung zur Versenkung.
- **13. Mai:** Shell-Ultimatum: Räumung bis spätestens 6 Uhr früh. Greenpeacer verteilen Flugblätter an Shell-Tankstellen in Deutschland.
- **14. Mai:** Umweltkommissarin der Europäischen Union begrüßt die Brent Spar-Besetzung, dänischer Umweltminister lehnt Versenkung ab.
- **17. Mai:** Regierungen Dänemarks, Islands, Belgiens und der Niederlande gegen die Versenkung von Ölplattformen.
- **22. Mai:** Erster Räumungsversuch gegen 4 Uhr früh scheitert wegen schlechten Wetters.
- **23. Mai:** 15 Shell-Mitarbeiter und sechs Polizeibeamte entern die „Brent Spar“ und räumen die Plattform.
- **31. Mai:** Gemeinsame Presse-Erklärung von Greenpeace und Deutschem Fischereiverband gegen die Versenkung.
- **1. Juni:** EMNID-Umfrage: Dreiviertel der Bundesbürger zu Shell-Boykott bereit.
- **2. Juni:** Bundesweiter Aktionstag regionaler Greenpeace-Gruppen an rund 300 Shell-Tankstellen in ganz Deutschland.
- **7. Juni:** Aktivisten hindern im schottischen Aberdeen den Hochseeschlepper „Smit Singapore“ am Auslaufen. Er soll die „Brent Spar“ zum Versenkungsort schleppen. Gleichzeitig gelingt Greenpeace die zweite Besetzung der „Brent Spar“
- **8. Juni:** Vor dem Tagungshaus der Nordseeschutzkonferenz in Esbjerg demonstriert Greenpeace mit einer acht Meter hohen Nachbildung der „Brent Spar“-Plattform.

Fortsetzung →

Nr. 62	<i>Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften</i>	<i>Thomas Retzmann Konfrontation oder Diskurs?</i>	M 4/2
--------	---	--	--------------

- **10. Juni:** Mehrheit der Teilnehmerstaaten der Nordseeschutzkonferenz für Entsorgung an Land. Shell kappt Ankerketten der „Brent Spar“. Greenpeacer ketten sich mit Rettungsinsel an eine Ankerkette. Shell-Schiff rammt das Floß und bringt die Aktivisten in Lebensgefahr.
 - **11. Juni:** Shell beginnt mit dem Abschleppen der Plattform.
 - **13. Juni:** Elisabeth Lingner, Präsidentin der Nordelbischen Kirche, ruft zum Boykott von Shell-Tankstellen auf. Der Verkehrsclub Deutschland (VCD) unterstützt diesen Aufruf.
 - **14. Juni:** Politiker aller Parteien unterstützen den Boykott-Aufruf der Nordelbischen Landeskirche. Boykott zeigt Wirkung: Shell-Tankstellenpächter beklagen Umsatzrückgänge bis zu 50 Prozent.
 - **15. Juni:** Die deutsche Shell zieht ihre aktuelle Werbekampagne zum sozialen und umweltpolitischen Engagement des Konzerns zurück.
 - **16. Juni:** Politiker von links bis rechts, einschließlich Bundeskanzler Kohl, verurteilen die geplante Versenkung der „Brent Spar“.
- 9 Uhr:** Als Reaktion auf den nächtlichen Brandanschlag auf eine Shell-Tankstelle in Hamburg verurteilt Greenpeace die Anwendung jeglicher Gewalt und appelliert, friedlich gegen die Versenkung der Ölplattform zu protestieren.
- 13 Uhr:** Greenpeacern gelingt die dritte Besetzung der „Brent Spar“.
- **18. Juni:** An Bord der „Brent Spar“ lagern offenbar mehr als die von Shell angegebenen 130 Tonnen Sondermüll. Am **4. September 1995**, entschuldigt sich der Direktor von Greenpeace UK schriftlich beim Vorstandsvorsitzenden der Shell UK, für die Behauptung, daß mehr als 130 Tonnen Schadstoffe an Bord der „Brent Spar“ seien.
- Abschlußkundgebung des Kirchentages im Hamburger Volksparkstadion: Aufruf zum Boykott durch Kirchentagspräsident Ernst Benda vor 80.000 Zuhörern. Weltwirtschaftsgipfel in Halifax (Kanada): Bundeskanzler Kohl spricht mit britischem Premierminister Major.
- **20. Juni, 6 Uhr:** Hubschrauber setzt zwei weitere Aktivisten auf der „Brent Spar“ ab. Damit befinden sich nun vier Greenpeacer an Bord.
- Greenpeace veröffentlicht Dokumente, die belegen, daß Shell während des Genehmigungsverfahrens 4.500 Liter der Chemikalie Glyoxal an Bord der „Brent Spar“ verschwiegen hat. Nach britischem Recht muß das Fischgift Glyoxal zwingend an Land entsorgt werden. Damit wäre die Versenkung der Plattform auch nach englischem Recht unrechtmäßig.
- **17 Uhr 49:** Shell gibt auf! Die „Brent Spar“ wird nicht versenkt. Diese Meldung ruft zunächst ungläubiges Staunen hervor, dann knallen die Sektorkorken. Die vier Plattform-Besetzer vollführen einen Freudentanz auf dem Hubschrauberdeck.
 - **29. Juni:** Konferenz zum Schutz des Nordostatlantiks und der Nordsee beschließt Versenkungsverbot für ausgediente Öl- und Gasförderanlagen. Die „Brent Spar“ ist inzwischen im norwegischen Erfjord vor Anker gegangen.

Nr. 62	<i>Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften</i>	<i>Thomas Retzmann Konfrontation oder Diskurs?</i>	M 5
--------	---	--	-----



Die Sicht von Greenpeace:

Nach acht Wochen Öl-Multi Shell in die Knie gezwungen

Der Schutz der Meere hat bei Greenpeace Tradition. Als 1971 eine Handvoll Friedensaktivisten mit dem gecharterten Kutter "Phillis Cormack" zu den Aleuten fuhren, um amerikanische **Atombombenversuche** zu verhindern, war das die Geburtsstunde von Greenpeace. Später blockierte die Umweltorganisation die Giftmüllverbrennung und die Verklappung von **Dünnsäure** auf See - Ende der 80er Jahre wurden diese Umweltsünden verboten. Doch Nordsee und Nordostatlantik sind weiterhin von Verschmutzung bedroht - besonders durch **Ölförderung** und **Tankschiffe**. Rund 400 Plattformen stehen in den nächsten Jahren zur Abwrackung an. Die Shell-Plattform "**Brent Spar**" sollte die erste sein. Mit ihrer Versenkung wäre ein **Präzedenzfall** für alle anderen **Bohrinseln** geschaffen worden.

Die Plattform "Brent Spar", 190 Kilometer nordöstlich der Shetland-Inseln, diente von 1976 bis 1991 als Zwischenlager für gefördertes Rohöl. An ihr legten Tankschiffe an, verluden das Öl und transportierten es an Land. Heutzutage übernehmen Pipelines den Transport vom Ölfeld zur Raffinerie. Um die "Brent Spar" möglichst kostengünstig loszuwerden, entschied sich der Ölkonzern Shell für das Dumping: Der Stahlkoloß sollte 250 Kilometer westlich der Äußeren Hebriden versenkt werden. Mitsamt allem Inventar: Möbeln, Werkzeugen, Maschinen und rund 130 Tonnen Giftmüll, unter anderem Ölschlamm, Schwermetallen und radioaktivem Abfall. Ein Blick über den Atlantik zeigt, daß es auch anders geht: Im Golf von Mexiko bauen die Ölkonzerne aufgrund strenger US-Gesetze jede Plattform ab. Einzelteile werden wiederverwertet, der Rest entsorgt. Von den über 4.000 Bohrinseln sind seit 1987 mehr als ein Viertel (1.100) vollständig geborgen worden; überwiegend waren es vier bis sechssäulige Bohrinseln wie in der Nordsee. Dieselben Firmen, die bei der Stilllegung ihrer Plattformen in der Nordsee unüberwindliche Hindernisse sehen, wracken in den USA brav ab: BP, Texaco, Mobil, Phillips - und Shell. Vor diesem Hintergrund war die starre Haltung des drittgrößten Konzerns der Welt besonders unverständlich. "Die Versenkung wäre ein Verbrechen gegen die Umwelt gewesen", sagt Greenpeace-Experte Jörg Naumann. "Regierungen dürfen der Industrie nicht länger erlauben, das Meer als Giftmülldeponie zu mißbrauchen."

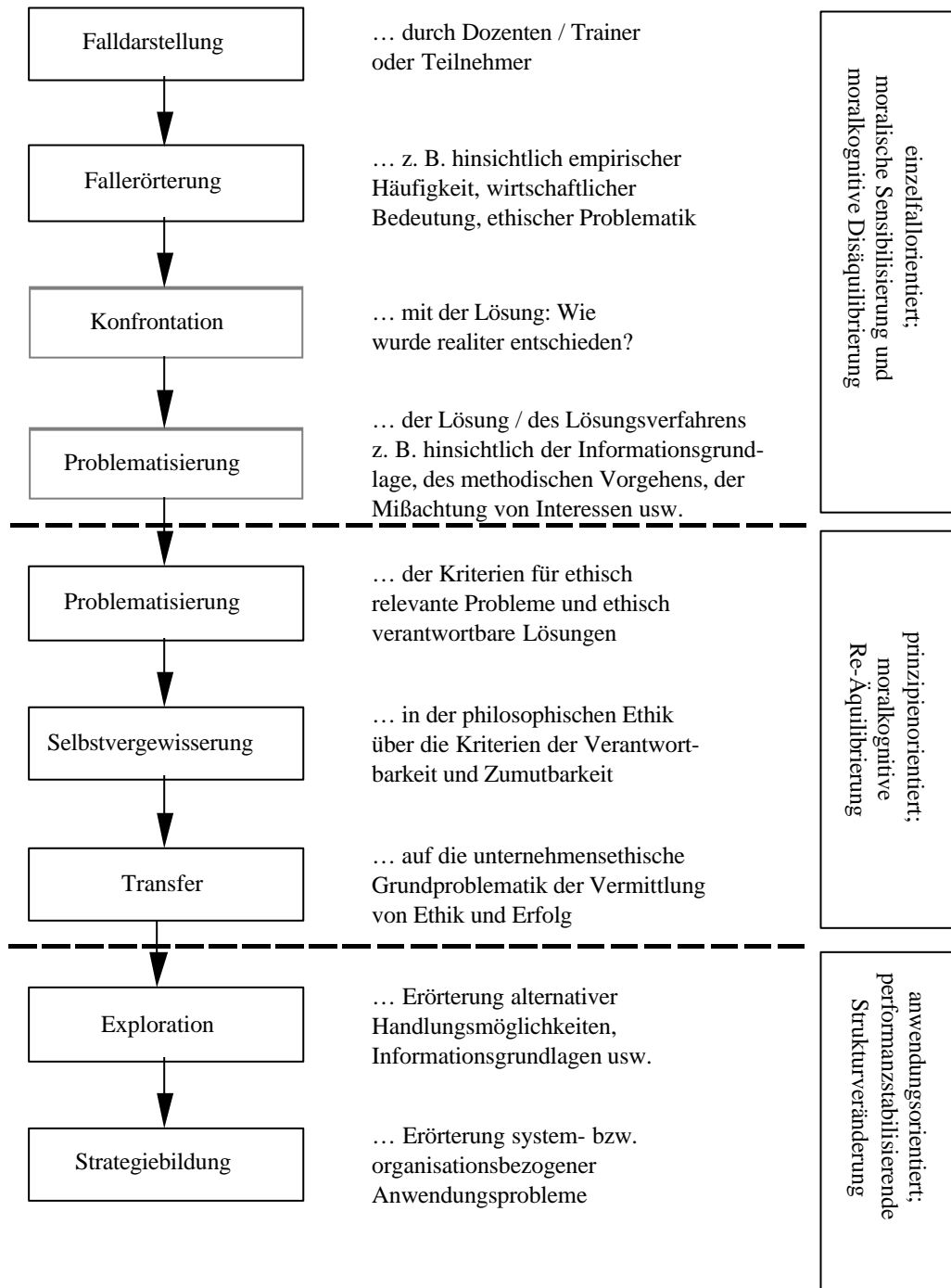
Daß die "Brent Spar" nun doch nicht versenkt wird, ist ein Sieg für die Nordsee, den vor allem die Verbraucherinnen und Verbraucher errungen haben. Ohne die beispiellose Welle der Solidarität wäre Shell nicht zum Umkehren gezwungen worden. Für den Schutz der Umwelt reicht es allerdings nicht aus, an einer Tankstelle vorbeizufahren, um an der nächsten das Auto vollzutanken. Nicht nur Shell muß sich ändern, sondern alle müssen umdenken - beispielsweise weniger Auto fahren und Carsharing-Angebote nutzen.

Der durchschlagende Erfolg einer Greenpeace-Kampagne nach nur knapp acht Wochen ist einzigartig in der Geschichte der Umweltorganisation. Normalerweise sind viele Monate, Jahre oder gar Jahrzehnte nötig, bis die Arbeit nach zähem Ringen von Erfolg gekrönt wird. Nicht jede Kampagne ist so spektakulär und kann sich einer so breiten öffentlichen Aufmerksamkeit erfreuen.

Auch hinsichtlich der Medienresonanz brach "Brent Spar" alle Rekorde: Allein im Juni wurde über die Aktion in mehr als 800 Fernsehsendungen berichtet. Zum Vergleich: Im gesamten Vorjahr war Greenpeace rund 2000 Mal in der TV-Berichterstattung präsent. Nicht allein die Umwelt profitiert von der Landentsorgung. Die Verschrottung von ausgedienten Ölplattformen bietet beispielsweise dem darbedenden Schiffsbaugewerbe neue Perspektiven. In Großbritannien etwa ist es momentan nur zu dreißig Prozent ausgelastet. Weitere Werft-Schließungen und steigende Arbeitslosigkeit stehen bevor, denn mit dem Bau neuer Bohrinseln wird frühestens 1997 begonnen.

<p>Nr. 62</p>	<p><i>Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften</i></p>	<p><i>Thomas Retzmann Konfrontation oder Diskurs?</i></p>	<p>M 6</p>
----------------------	--	---	-------------------

Idealtypischer Einsatz der Fallmethode zur Förderung der moralischen Urteilskompetenz



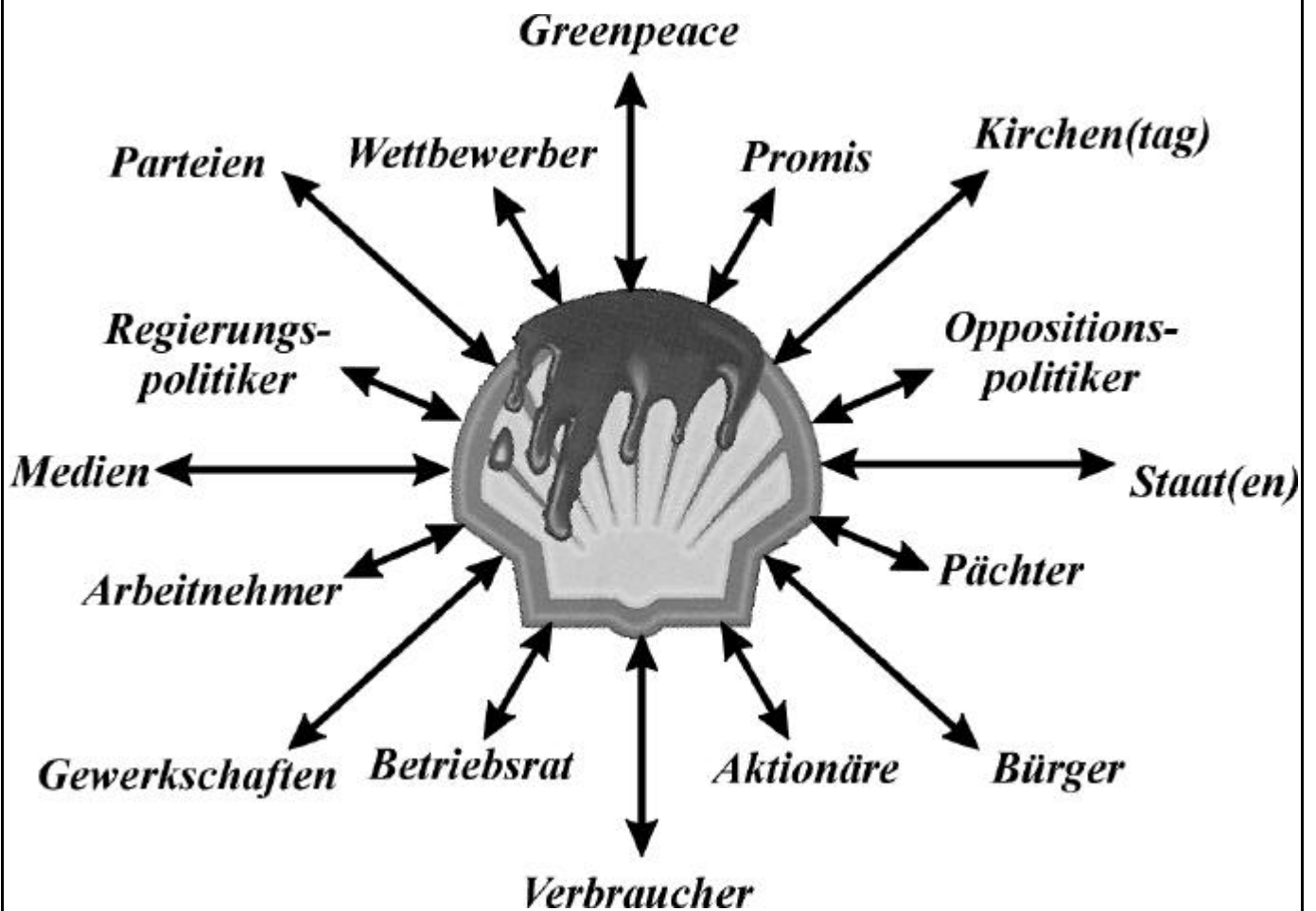
Nr. 62	Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Thomas Retzmann Konfrontation oder Diskurs?	M 7
---------------	---	--	------------

Ausgewählte Titel der Presseberichterstattung über die Auseinandersetzungen um die Brent Spar

- **Allparteienfront gegen Shellkonzern**
(Der Neue Tag vom 14.06.95)
- **Shell liegt in der Schußlinie**
(Recklinghäuser Zeitung vom 15.05.95)
- **Shell weiter im Kreuzfeuer**
(Sonntag Aktuell vom 18.06.95)
- **Versenkt die Shell**
(Der Spiegel vom 19.06.95)
- **Shell-Boycott: Mörderischer Kampf um Plattform**
(BILD vom 19.06.95)
- **Wasserschlacht im Atlantik: Greenpeace Besetzer in Lebensgefahr**
(Hamburger Abendblatt vom 20.06.95)
- **Brent Spar: Duell im Atlantik. Greenpeace rüstet zur letzten Schlacht**
(Lübecker Nachrichten vom 20.06.95)
- **Greenpeace: Shell nahm eine „Geisel“. Mit Wasserkanonen aus Schlauchboot gespritzt**
(WZ Westdeutsche Zeitung vom 20.06.96)
- **Kampf um Plattform wird immer härter**
(Hamburger Morgenpost vom 20.06.95)
- **Endkampf um „Brent Spar“**
(Flensburger Tageblatt vom 20.06.95)
- **Greenpeace gegen Shell: Kampf bis zum Äußersten**
(TZ vom 20.06.95)
- **Aufrüstung im Nordatlantik**
(taz vom 20.06.95)
- **Shell kapituliert - Versenkung gestoppt**
(Harburger Anzeigen und Nachrichten vom 21.06.95)
- **Geht die „Brent Spar“ mit vier Öko-Kriegern unter?**
(Berliner Kurier vom 21.06.95)
- **High Noon im Atlantik, und die Briten schauen zu**
(Frankfurter Rundschau vom 21.06.95)
- **Sieger in der Wasserschlacht**
(Kölner Stadt-Anzeiger vom 22.06.95)
- **Zershellt am Boycott**
(taz vom 22.06.95)
- **Greenpeace-Volltreffer**
(Rheinische Post vom 22.06.95)

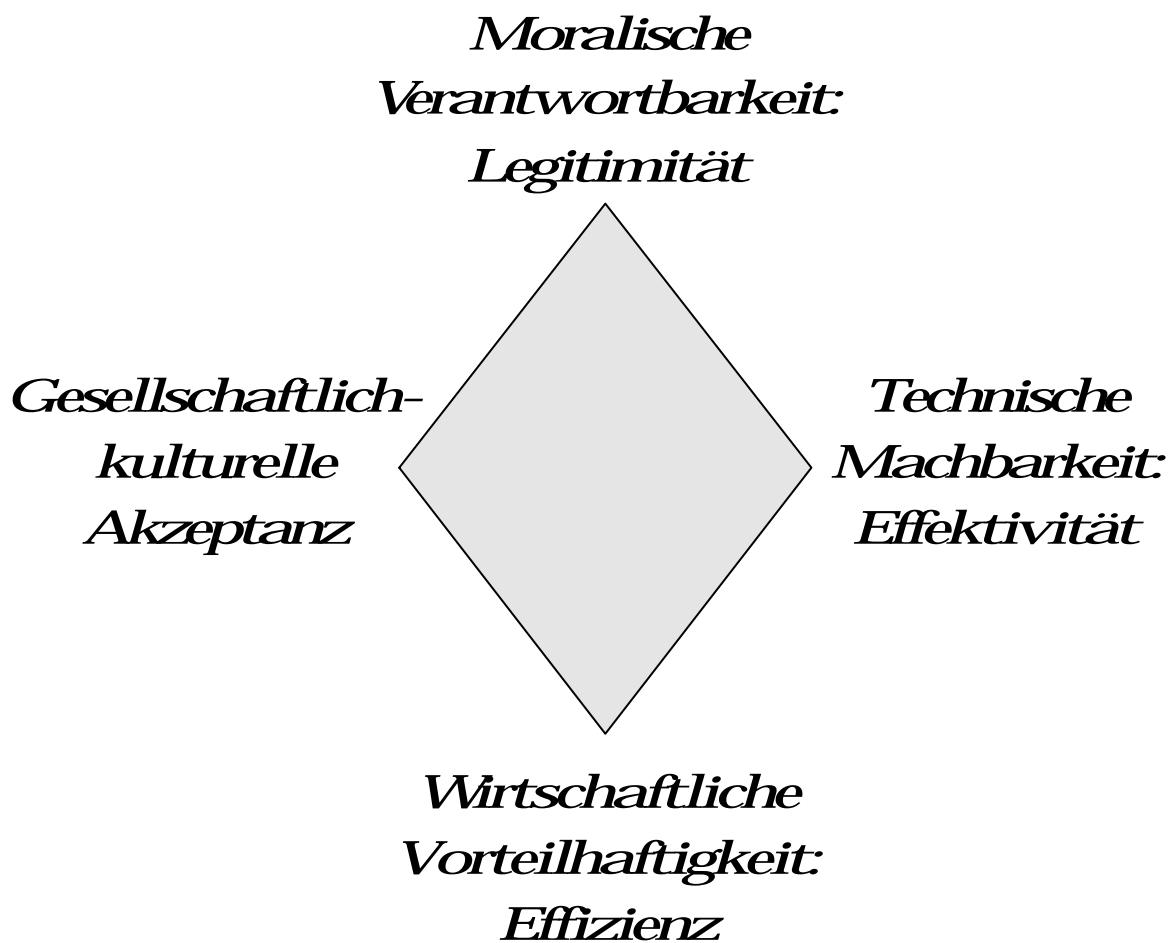
Nr. 62	Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Thomas Retzmann Konfrontation oder Diskurs?	M 8
--------	--	--	-----

Shell in der Auseinandersetzung mit den Anspruchsgruppen (stakeholder)



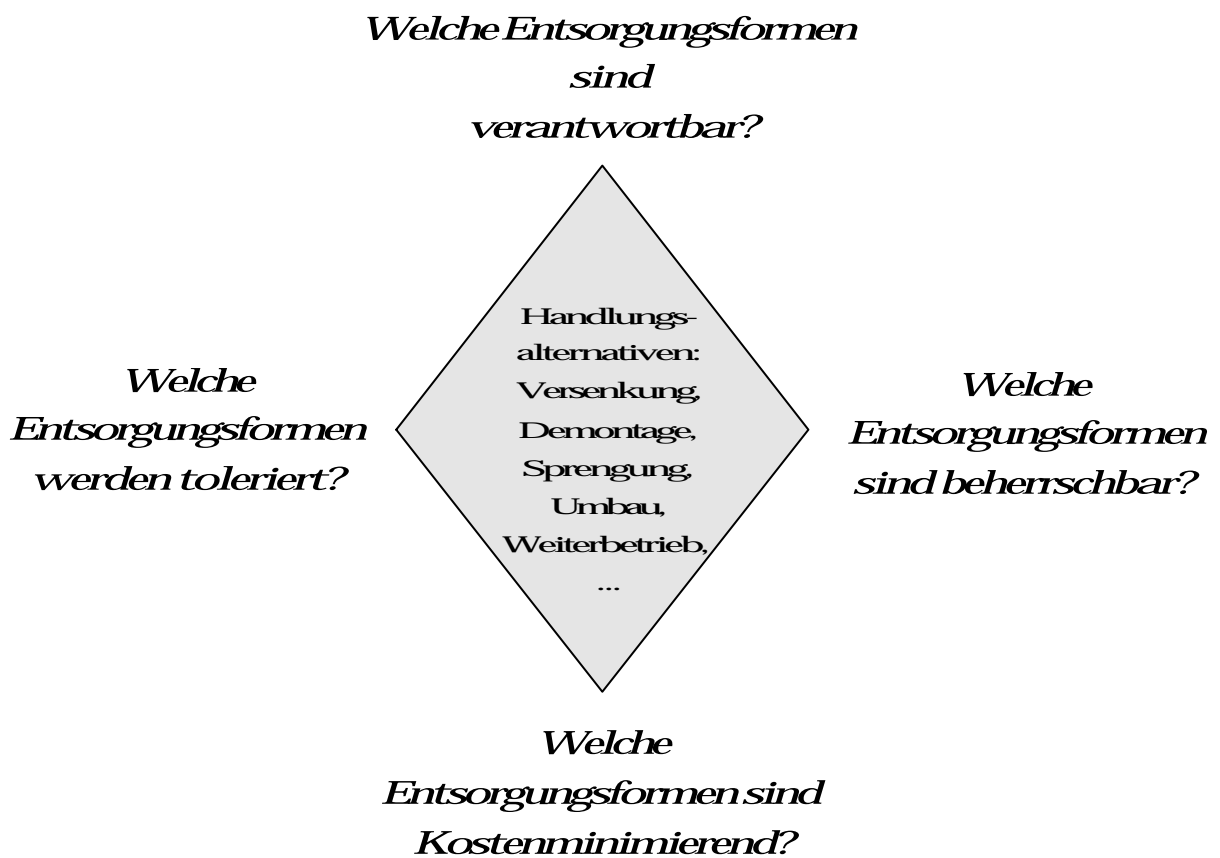
Nr. 62	<i>Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften</i>	Thomas Retzmann <i>Konfrontation oder Diskurs?</i>	M 9
--------	---	---	-----

Sozialökonomische Rationalität - (K)Ein magisches Viereck?



Nr. 62	<i>Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften</i>	<i>Thomas Retzmann Konfrontation oder Diskurs?</i>	M 10
--------	---	--	-------------

Sozialökonomische Rationalität - angewandt auf den Fall „Brent Spar“



Nr. 62	<i>Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften</i>	<i>Thomas Retzmann Konfrontation oder Diskurs?</i>	M 11
---------------	---	--	-------------

Wirtschaftsethik als Ordnungsethik (Karl Homann)

