

Die Komplexität der Rahmenbedingungen, innerhalb derer Unternehmen ihre Entscheidungen zu treffen haben, hat in den letzten Jahren rasant zugenommen. Die Antworten der Managementliteratur auf ständig steigenden Wettbewerbsdruck, immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, sich mit atemberaubender Geschwindigkeit ändernde Informationstechnologien, etc. sind vielfältig: Lean Management, Business Reengineering, Benchmarking, (Total) Quality Management und Umweltmanagement sind nur einige Schlagwörter. Ob die modernen Management-Methoden halten was sie versprechen, hängt wohl hauptsächlich davon ab, inwieweit es gelingt, die dahinter stehenden Ideen und Konzepte optimal auf die jeweilige Unternehmenssituation abzustimmen.

UMWELTMANAGEMENT UND ÖKO-AUDIT

Strategischer Erfolgsfaktor, Pflichterfüllung oder marktferner Bürokratismus?



MARTIN BOSCH

Mag., HTBLuVA – Maschinenbau in St.Pölten; Studium der Wirtschaftswissenschaften an der WU Wien – Spezialisierung „Marketing und Tourismus“; Absolvent (1992) des Post-graduate-Lehrgangs „Umweltmanagement“ an der LA-Krems; Ausbildung zum Umwelt-Auditor (TÜV Akademie Rheinland) in Köln (1994); Referent an der LA-Krems und Mitarbeit bei B.A.U.M. Österreich; seit 1993 als selbständiger Consultant mit Sitz in St.Pölten tätig; Schwerpunkte sind Umwelt-Marketingservices.

Umweltverträgliche Produktion, Wiederverwertung und Entsorgung werden über die Zukunft unserer industriellen Gesellschaft entscheiden. Um unsere natürlichen Lebensgrundlagen zu erhalten, genügt es längst nicht mehr, Schäden zu reparieren, sondern es gilt, sie von Anfang an zu vermeiden. Es ist ein Gebot der Stunde, ökologische Folgen unseres wirtschaftlichen Handelns schon in den Planungsphasen der Prozeß- und Produktentwicklung zu berücksichtigen.

Von den sich ändernden Rahmenbedingungen im Umweltbereich ist heute jedes Unternehmen betroffen. Das Spektrum der Veränderungen reicht von gesetzlichen Vorschriften im Bereich des Arbeitsschutzes und der Risikoversorge, der steuerlichen Anreizsysteme bis hin zu markant geänderten Marktstrukturen und Kaufverhalten.

Die Chancen und die Risiken aus den erhöhten Anforderungen im Umweltschutz sind für das einzelne Unternehmen sehr ungleich verteilt. Was für ein Unternehmen ein Geschäft ist, ist für ein anderes eine zusätzliche Belastung. Und ganz gleich, welche persönliche Einstellung man in den letzten Jahren zum Verhältnis zwischen Ökonomie und Ökologie entwickelt hat, eines steht außer Frage: die Rahmenbedingungen unserer wirtschaftlichen Aktivitäten haben sich auch aus der Sicht des Umweltschutzes nachhaltig verändert, und es wird kein Zurück in eine ökologische Steinzeit mehr geben. Relativ entkoppelt zur wirtschaftlichen Entwicklung wird in Zukunft vieles vorausgesetzt.

• GANZHEITLICHES UMWELT-DENKEN STATT TROUBLE SHOOTING UND OBERFLÄCHLICHE IMAGEPOLITUR

Kaum ein vernünftiger Unternehmer bereitet die Notwendigkeit eines konsequenten Umweltbewußtseins. Aber oft sind die Hände an Sachzwänge oder besser gesagt an das mühevollere Tagesgeschäft gebunden. In den letzten Jahren hat sich der Wettbewerb weiter verschärft. Der Druck, rasch zu handeln, Kosten zu senken oder höhere Preise durchzusetzen, ist enorm gestiegen. In dieser Situation stehen Ideen und Konzepte wie die des Umweltmanagements auf einem schweren Prüfstand. Die Konzepte des „Umweltschutzes mit System“ werden sich auf breiter Basis nur dann in der Unternehmenspraxis durchsetzen, wenn es gelingt zu zeigen, daß die Chancen größer sind als die Risiken und Kosten.

Wer mit offenen Augen und Ohren miterlebt, wie die Zwänge und Engpässe der nationalen und internationalen Umweltpolitik eher zu- als abnehmen, wird erkennen, daß das Augenmerk umso stärker auf Unternehmen und Konsumenten, die eigentlichen Verursacher eines großen Teiles der Umweltprobleme, fällt. Zwangsläufig wird das eigentliche Stärkepotential der Unternehmen dazu beitragen müssen, daß Umweltziele nicht nur festgeschrieben, sondern auch erreicht werden: das frühzeitige Erkennen von Nachfrageproblemen und ihre effiziente und kreative Lösung über die Mechanismen des freien Wettbewerbes.

Der geschärfte Blick von Unternehmen auf die Bedürfnisse ihrer Kunden, die ge-



ABB. 1: BEI DER UMDACH AG INFORMIERT DIE MITARBEITERBROSCHÜRE „WIR UMWELT“ ÜBER DATEN UND TATEN, ÜBER ERFOLGE, CHANCEN UND GRENZEN IM UMWELTSCHUTZ.

naue Kenntnis über das Kaufverhalten und immer dialogorientiertere Kommunikationswege zu Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit führt zu einer immer sensibler werdenden Wahrnehmung und Behandlung von Umweltproblemen. Unzählige freiwillige Umweltberichte, Umwelterklärungen durch die EMAS-Teilnahme bis hin zu Umweltdaten auf CD-ROM und im „Internet“ (die Adresse zur Hoechst Umweltbilanz: <http://www.hoechst.com/>) werden die Informationstransparenz weiter erhöhen.

Generell läßt sich feststellen, daß die Einsicht wächst, Aspekte des Umweltschutzes in Managemententscheidungen zu berücksichtigen. Diese Tendenz läßt sich nur darauf zurückführen, daß viele positive Projekte aus der Praxis gezeigt haben, daß Veränderungen bei innerbetrieblichen Prozessen und Abläufen nicht nur aus der Sicht des Umweltschutzes Verbesserungen bringen können, sondern auch betriebswirtschaftlich sinnvoll sind. Und nicht nur weil renommierte Unternehmensberater in Umwelttechniken und -dienstleistungen „den größten Markt der Welt, einen zur Schaffung von Arbeitsplätzen“ sehen, sondern auch weil umweltbewußtes Wirtschaften heute schon von Kunden in einem meßba-

ren Ausmaß honoriert wird: die ökologische Differenzierung vom Mitbewerber ist zu einem Marktvorteil geworden.

Aber wie integriert das einzelne Unternehmen ökonomische und ökologische Erfordernisse in bestehende Organisationsstrukturen? Wie stellt das Management sicher, daß Verbesserungsmaßnahmen effizient umgesetzt werden und nachhaltige Wirkung in allen Unternehmensbereichen zeigen? Und wie kann das Unternehmen Kunden, Behörden, Banken, Versicherungen, der interessierten Öffentlichkeit von der Ernsthaftigkeit seines Engagements überzeugen?

Genau hier setzt die EMAS-Verordnung den Hebel an und stellt neben der gewohnten ordnungsrechtlichen Sanktionierung ein marktwirtschaftlich wirkendes Instrument.

• **FREIWillIGKEIT IST DIE VORAUSSETZUNG FÜR DIE UNTERNEHMERISCHE FREIHEIT**

Unter dem Druck des wirtschaftlichen Eigeninteresses sollen Unternehmen motiviert werden, umfassendes Umweltmanagement aufzubauen und ständig weiterzuentwickeln. Mit der EMAS-Verordnung läßt die EU gewerbliche Unternehmen zur freiwilligen Prüfung ihrer Umweltschulleistungen ein. Die Anforderungen für „die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung“ bestehen aus internen Maßnahmen wie die Definition der Umweltpolitik, dem Aufbau eines Umweltmanagement-Systems, der Erstellung eines Umweltprogrammes, der Durchführung von internen Öko-Audits (Umweltbetriebsprüfungen) und der Veröffentlichung einer Umwelterklärung.

Das Instrument der externen Überprüfung der Wirksamkeit von Umweltmanagementsystemen, genauer gesagt die Begutachtung, Gültigerklärung und Veröffentlichung der Umwelterklärung, soll sich positiv auf Gewinne, Marktanteile und internationale Wettbewerbsfähigkeit, auf Image und langfristige Existenzsicherung auswirken. Das formale Ergebnis dieses Ver-

fahrens ist die Eintragung in das vom Umweltministerium geführte Standortregister.

Trotzdem steht aber einer breiten Beteiligung am EMAS-System immer noch die häufig verbreitete Meinung entgegen, daß Umweltschutz eine passive Reaktion auf gesetzliche Maßnahmen oder ein vordergründiges Werbeargument ist. Damit die Beteiligung am EMAS-System nicht nur ein möglicher Wettbewerbsvorteil bleibt, sondern ein faktischer wird, genügt es nicht, daß einige wenige „Umwelt-Weltmeister“ ausgezeichnet werden. Es braucht die Bereitschaft möglichst vieler Unternehmen, unterschiedlichster Branchen und Größen, sich über die gesetzlichen Vorschriften hinaus in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu begeben. Es muß ein **Perspektivenwechsel** gelingen: (freiwillige) Umwelanstrengungen müssen als Erfolgsfaktor und nicht als reiner Kostenfaktor gesehen werden. Dazu wird es von entscheidender Bedeutung sein, individuelle Nutzen- und Motivationspotentiale einer konsequenten Umweltorientierung herauszuarbeiten. Erfolgreiche Beispiele eines offensiven und glaubwürdigen Umweltmanagements müssen verstärkt der Öffentlichkeit präsentiert werden.

• **ERFOLGSORIENTIERTES UMWELTMANAGEMENT**

Der konkrete Nutzen von Umweltmanagementsystemen für das einzelne Unternehmen wird oft nur schlagwortartig und pauschal beleuchtet. Umweltschutzmanagement senkt die Kosten, vermindert Haftungsrisiken, erhöht die Bonität, verbessert das Image, entspannt das Verhältnis zu den Behörden, heißt es. Und auch aus volkswirtschaftlicher Sicht ist es sinnvoll, wenn möglichst viele Unternehmen Umweltmanagement betreiben.

Diese positive Pauschalbewertung ist jedoch für viele Unternehmen sehr unbefriedigend. Viele Fragen sind (noch) unbeantwortet. Lohnt der Aufwand wirklich? Bringt der relativ aufwendige Formalismus einer Norm nicht doch zu starke Standardisierungs- und Zentralisierungstendenzen? Was für ein Unternehmen eine optimale Ergänzung zum bestehenden Qualitätsmanagementsystem ist, stellt für ein anderes einen marktfernen Bürokratismus dar.

Zweifelsohne hat die Idee der systematischen Integration von Umweltaspekten in alle betrieblichen Entscheidungsprozesse für jedes Unternehmen ihre individuellen Stärken und Nutzenpotentiale. Wie erfolgreich jedoch ein Umweltmanagementsystem tatsächlich funktioniert, läßt sich auch daran nicht messen, ob es einer Norm gefällt oder die Sachbilanzen verbessert. Die Erfüllung von EMAS stellt zwar sicher, daß sich Unternehmen Ziele setzen, deren Erreichen kontrollieren und Ergebnisse kommunizieren, die effiziente Bewältigung dieser Vorgaben bleibt jedoch jedem Unternehmen selbst überlassen.

Wie jede Aufgabe im Unternehmen muß sich auch der Umweltschutz dem Diktat der Wirtschaftlichkeit unterwerfen, um nachhaltig seine Priorität und Existenzberechtigung unter Beweis zu stellen. Das Umweltmanagement braucht zusätzlich wertorientierte Mechanismen zur Regelung der Ressourcenverteilung, der Entscheidungsunterstützung, Steuerung und Lenkung der eingesetzten Mittel. Unter dem Motto: „Zuerst zielen, dann schießen“, stellt ein wertbasiertes Umweltmanagementsystem sicher, daß der Hebel dort angesetzt wird, wo die Relation von Aufwand und Erfolg am versprechendsten ist.

• FOKUSSIERUNG AUF DEN MARKT

In der individuellen Entscheidung, offensives Umweltmanagement zu betreiben, sich frühzeitig am Gemeinschaftssystem der EU zu beteiligen oder in Sachen Umweltmanagement freiwillig einer Umweltnorm zu gehorchen, liegt die Freiheit, aber auch die große Chance für erhebliche Wettbewerbsvorteile.

Ungeachtet dessen, daß der verschärfte Wettbewerb kaum Zusatzkosten zuläßt und die reine Cashorientierung in kritischen Situationen sicher notwendig ist: Wer es aber verabsäumt, innovative Energien und Mitarbeiterpotentiale freizusetzen und sich auch in Umweltfragen klar zu positionieren, wird mittel- oder langfristig vom Wettbewerb eliminiert. Die Unterschätzung der Entwicklung der Dimension „Umweltschutz“ kann sich bitter rächen.

In Zeiten zunehmender Informiertheit und Kritikfähigkeit von Konsumenten und Öffentlichkeit wird ein zeitgemäßes umwelt- und gesellschaftsorientiertes Marke-



ABB.2: AUSGANGSPUNKT PRODUKTDESIGN: DURCH EINE GESTALTUNG, DIE LÄNGERE GÜLTIGKEIT HAT, KÖNNEN STRATEGIEN DER VERLÄNGERUNG VON PRODUKTLEBENSZYKLEN ZUR ENTLASTUNG DER UMWELT BEITRAGEN. QUELLE: PORSCHE DESIGN GMBH.

ting mit kommunikativen Beschönigungsversuchen nicht mehr auskommen. Eine Reihe unterschiedlichster Wertvorstellungen werden zentrale Anreize für die Einbeziehung umweltrelevanter Aspekte in die Unternehmenspolitik sein: Die Wertvorstellungen von kaufentscheidenden Konsumenten am Absatzmarkt, die der Öffentlichkeit am Meinungsmarkt und die von potentiellen Arbeitnehmern am Arbeitsmarkt werden Veränderungen bringen.

Es werden dynamische, innovative Betriebe sein, die Konkurrenz zu notwendigen Kurskorrekturen zwingen. Die Effizienz bei der Gestaltung von internen Prozessen und Abläufen und die Optimierung und Kommunikation des Produkt- und Dienstleistungsnutzens wird zukünftiges Verhalten determinieren. Der Kunde wird es in Zukunft nicht mehr zulassen, daß Abfälle, Unfälle oder Störfälle Produkte unnötig verteuern. Genauso wenig wird der Konsument akzeptieren, daß Produkte durch hohen Energieverbrauch unnötige Betriebskosten verursachen und eine zeit- und arbeitsintensive Entsorgung von nicht mehr gebrauchsfähigen Gütern erfordern.

Nur ein strategisch antizipatives und kreatives Management kann eine unangebrachte Perspektivenverengung im Umweltbereich verhindern. Die Chancen für erhebliche Wettbewerbsvorteile durch gelebtes Umweltmanagement liegen in der Entwicklung kreativer Alternativen. Nicht nur die Nutzung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und Produktionsverfahren müssen auf Schwachstellen durchleuchtet werden. Die Verbesserungspotentiale liegen auch in der Produktpolitik selbst. Wo

den Strategien der Wiederverwendbarkeit und Langlebigkeit Grenzen gesetzt sind, gilt es, Vertriebsverfahren zu überdenken, Produkte zu verleihen und Dienstleistungen anzubieten.

• ES GIBT KEINE STANDARDLÖSUNGEN

Um Enttäuschungen zu vermeiden, wenn erhoffte Verbesserungseffekte nicht realisiert werden können, müssen vor allem die ersten Schritte in ein Umweltmanagementprojekt gut überlegt sein. Nur durch das Commitment des Managements, die konsequente Bereitschaft, Ressourcen bereitzustellen und die Überzeugung vom Erfolgsfaktor „Umweltschutz“ wird halberziges Angehen von Verbesserungsprojekten vermieden und können zwangsläufig auftretende Widerstände gegen Veränderungen überwunden werden.

Die Umweltschutzstrategie sollte klar auf die geschäftlichen Interessen des Unternehmens ausgerichtet sein. Zur Erarbeitung der Details von Umweltschutzkonzepten sollte das gesamte Unternehmen einbezogen werden. Klare Zielvorgaben für die konkrete Umsetzung in Arbeitsgruppen und die Priorisierung von Aktivitäten mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit und sichtbaren Auswirkungen sind nur einige Grundregeln, die sich in der Praxis bewährt haben.

Unreflektiertes Nachvollziehen von Musterlösungen ist in vielen Fällen kontraproduktiv und wirkt der kritischen, intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Situation entgegen. Jedes Unternehmen muß seinen eigenen Weg finden.