

Geleitwort

Wenige Bereiche finden heute in der Öffentlichkeit und damit in den Medien ein so starkes Interesse wie der Umweltschutz. Waldsterben, Verschmutzung von Luft, Wasser und Boden, Verwüstung ganzer Landstriche, Änderung des Klimas usw. sind seit längerem allgegenwärtige Themen, die uns darauf hinweisen, dass die Ökosysteme der Erde vielfach an den Grenzen ihrer Belastbarkeit angelangt sind.

Unstreitig hat die Relevanz der Umweltfrage vielfältige und erhebliche Auswirkungen auf den Bereich der Wirtschaft, auf das einzelne Unternehmen. So haben z.B. das rapide gewachsene Umweltbewusstsein der Bevölkerung, das Entstehen von Protestwellen gegen bestimmte Techniken und Praktiken einzelner Unternehmen, aber auch das Bekanntwerden gravierender wirtschaftsbedingter Umweltbelastungen, den Druck auf Unternehmen anwachsen lassen, sich verstärkt mit Umweltaspekten auseinander zu setzen.

Die Bedeutung ökologischer Fragen für das Unternehmen wird auch durch die verstärkte Hinwendung des Gesetzgebers zu einer Politik der Umweltvorsorge deutlich, mit Instrumenten, mit denen verstärkt die Unternehmenstätigkeit beeinflusst werden soll. Wohl kaum ein Unternehmen wird sich auf Dauer erfolgreich am Markt etablieren können, wenn es nicht die Bedeutung eines betrieblichen Umweltengagements erkennt und seiner Umweltverantwortung nachkommt. Konkret: Es bedarf einer umfassenden Berücksichtigung von Umweltaspekten in allen Planungs- und Entscheidungsprozessen des Unternehmens.

Eine Reihe von Unternehmen haben mittlerweile Umweltmanagementsysteme aufgebaut und Umweltpolitiken bzw. Umweltprogramme entwickelt und in die Praxis umgesetzt. Auch wurden bedeutende Umweltschutzinvestitionen vorgenommen, um Altanlagen nachzurüsten oder umweltschonende Produktionsverfahren einzuführen. Zu diesen Entwicklungen haben ohne Frage betriebswirtschaftliche Vorteile beigetragen, die sich aus einem effizienten Umweltmanagement ergeben können.

Trotz der unbestreitbar positiven Entwicklungen der letzten Jahre zeigt die nüchterne Bestandsaufnahme, dass das freiwillige Engagement von Unternehmen zur Vermeidung, zumindest aber zur Reduktion von Umweltbelastungen und -risiken noch ausgeprägter sein könnte. Allerdings sind Pauschalurteile über Reichweite und Wirkung des Umweltengagements „der“ Wirtschaft wenig dienlich. Vielmehr bedarf es einer sorgfältigen Betrachtung des einzelnen Unternehmens hinsichtlich der Umweltauswirkungen seiner Aktivitäten, der in der Umweltpolitik zum Ausdruck kommenden Umwelterorientierung und der Qualität der Umweltschutzleistungen.

Berücksichtigung müssen aber auch Schwierigkeiten bei der Realisierung betrieblicher Umweltvorsorge finden. Nicht zu Unrecht weisen vor allem die Vertreter kleinerer und mittlerer Unternehmen mit Sorge auf die wachsende Regeldichte im Bereich des Umweltschutzes und auf die Unsicherheiten bei betrieblichen Entscheidungen unter der Bedingung sich ständig verändernder Umweltschutzbestimmungen hin. Vielfach wird hier der (monetäre) Nutzen eines formalen Umweltmanagementsystems und dessen Eignung für betriebliche Abläufe angezweifelt. Zu bedenken ist auch, dass die gegenwärtigen Kosten des Umweltschutzes vor allem in den Betrieben, die sich einem starken Wettbewerbsdruck auf den globalen Märkten ausgesetzt sehen, zu Belastungen der Wettbewerbsfähigkeit bzw. des Betriebsergebnisses führen können. Wenn es auch keine Alternative zu einer verstärkten Hinwendung zum umweltverträglichen Wirtschaften gibt, so müssen doch diese einzelbetrieblichen Probleme bei der Fortschreibung politischer Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, z.B. in Form von angemessenen Übergangsbestimmungen.

Das vorliegende Buch möchte Bemühungen zu einem verstärkten betrieblichen Umweltengagement unterstützen und zu einem Mehr an Umweltorientierung in Planungs- und Entscheidungsprozessen auffordern. Es setzt an der Schnittstelle Umwelt-Wirtschaft-Gesellschaft an, dort, wo aktives Umweltmanagement seinen Platz hat und seine größte Wirkung entfalten kann. Es bleibt zu wünschen, dass die praxisnahen und konkreten Hilfestellungen im alltäglichen Betriebsablauf breite Anwendung finden.

Prof. Dr. Schlagheck

Vorwort

Moderne, zukunftsorientierte Unternehmen integrieren heutzutage Umweltschutzaspekte in ihre Gesamtplanung und in ihr Zielsystem. Sie betrachten dies u.a. als Anreiz für Innovation, Mitarbeitermotivation und Steigerung der Effektivität. Zugleich geht es aber auch um die nachweisbare Fähigkeit, mindestens gesetzlich bestimmte Umweltleistungen systematisch und fortwährend zu erbringen.

Die Umweltqualitätsfähigkeit von Organisationen unter Berücksichtigung ökonomischer, sozial-gesellschaftlicher und ökologischer Rahmenbedingungen entwickeln helfen, dies ist ein zentrales Anliegen dieses Buches. Dabei wird ein integrierter Denk- und Handlungsansatz verfolgt, der betriebliches Umweltengagement als relevanten Teil einer längerfristigen Perspektive für nachhaltigen Unternehmenserfolg versteht. In diesem Zusammenhang kommt der Markt- bzw. Kundenorientierung ein zentraler Stellenwert zu.

Das *erste Kapitel* nimmt zunächst eine Positionsbestimmung vor, indem nach wirtschaftsbedingten Umweltbeeinträchtigungen, nach umweltbezogenen Anforderungen externer Anspruchsgruppen an das Unternehmen und nach ersten Reaktionen von Unternehmensverantwortlichen auf kritische Anfragen aus der Öffentlichkeit gefragt wird. Inwieweit Umweltschutzaktivitäten in dem Maße wettbewerbsrelevant sind, als dass sie die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens am Markt beeinflussen und welche beschäftigungspolitischen Impulse vom Umweltschutz ausgehen, wird kritisch nachgefragt.

Eine angemessene Auseinandersetzung mit der Umweltfrage schließt stets ökologische Aspekte mit ein. Wichtige ökologische Grundlagen der Umweltproblematik werden deshalb im *zweiten Kapitel* angesprochen.

Im *dritten Kapitel* wird der Frage nachgegangen, welche Entwicklungen und Prioritätensetzungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft einen wenig sachgerechten Umgang mit den natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen begünstigen. Dabei wird auch auf Möglichkeiten und Chancen eines Umweltengagements unter den Bedingungen globalisierter Wirtschaftsbeziehungen eingegangen.

Weil die Analyse umwelt- und entwicklungsrelevanter Problemstellungen das Bild einer facettenreichen Weltproblematik entstehen lässt, müssen Problemlösungsansätze entsprechend umfassend angelegt sein. Dies wird von dem Konzept des „Sustainable Development“ erwartet, das seit der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro in 1992 die umweltpolitische Agenda beherrscht. Das *vierte Kapitel* stellt wichtige sozial-, umwelt- und wirtschaftspolitische Implikationen des Konzepts des Sustainable Development bis hin zu umweltethischen Aspekten dar und verdeutlicht deren Relevanz

für das Unternehmen. Des Weiteren werden Prinzipien und Instrumente staatlicher Umweltpolitik vorgestellt und in ihren Auswirkungen diskutiert.

Das *fünfte Kapitel* wendet sich schwerpunktmäßig der Praxis betrieblichen Umweltschutzes zu. Zunächst wird nach Nutzenpotenzialen des Umweltengagements gefragt und Möglichkeiten der Feststellung von Umweltauswirkungen der betrieblichen Praxis vorgestellt. Es folgen Grundlagen für die Entwicklung von Umweltzielsetzungen und Handlungsgrundsätzen sowie konkrete Hinweise zur Integration des Umweltschutzes in die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation.

Wichtige Impulse für die Praxis des betrieblichen Umweltschutzes werden von der Einrichtung von Umweltmanagementsystemen erwartet. Diese Systeme können in Orientierung an die im Sprachgebrauch mit EG-Öko-Audit bezeichnete Verordnung der Europäischen Gemeinschaft Nr. 761/2001 oder die 14000er-Normenreihe der International Organization for Standardisation (ISO) eingerichtet werden. Beide Normen sehen u.a. Umweltbetriebsprüfungen mit der Möglichkeit einer Zertifizierung des Betriebes vor. Die ISO-Normen und die EG-Verordnung werden ausführlich vorgestellt bzw. miteinander verglichen und in ihren einzelnen Prozessschritten dargestellt. Eine erste Bestandsaufnahme über die Auswirkungen der ISO-Normen und der EG-Verordnung schließt sich an.

Ohne Frage wird die Fähigkeit des Unternehmens, sein Umweltengagement der interessierten Öffentlichkeit plausibel zu machen, ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Unternehmung sein. Zeitgemäße Umweltkommunikation und Umweltberichterstattung, die hier vorgestellt werden, tragen entscheidend dazu bei, die Umweltleistungen des Unternehmens angemessen darzustellen und damit zugleich glaubwürdiger, vertrauenswürdiger zu werden.

Die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen, also das Marketing, stellt ein weiteres wichtiges betriebliches Handlungsfeld mit Umweltbezug dar. Das hier in seinen Grundstrukturen vorgestellte Öko-Marketing zielt auf die erfolgreiche Erstellung und Vermarktung von umweltverträglichen Produkten und Leistungen. Es ist kunden- und marktorientiert und umfasst den gesamten Prozess der Produkt- bzw. Leistungserstellung am Anfang und am Ende der betrieblichen Wertschöpfungskette.

Das Kapitel schließt mit Vorschlägen zu einer zeitgemäßen Mitarbeiterbeteiligung und Personalförderung. Human Resource Management umweltorientiert – das macht nicht zuletzt deshalb Sinn, da die Umweltpolitik eines Unternehmens nur dann erfolgreich sein kann, wenn möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie mittragen und an ihrer Umsetzung mitwirken. Ebenso wird das Unternehmen für eine permanente Aktualisierung von Qualifikation und Kompetenz Sorge tragen müssen.