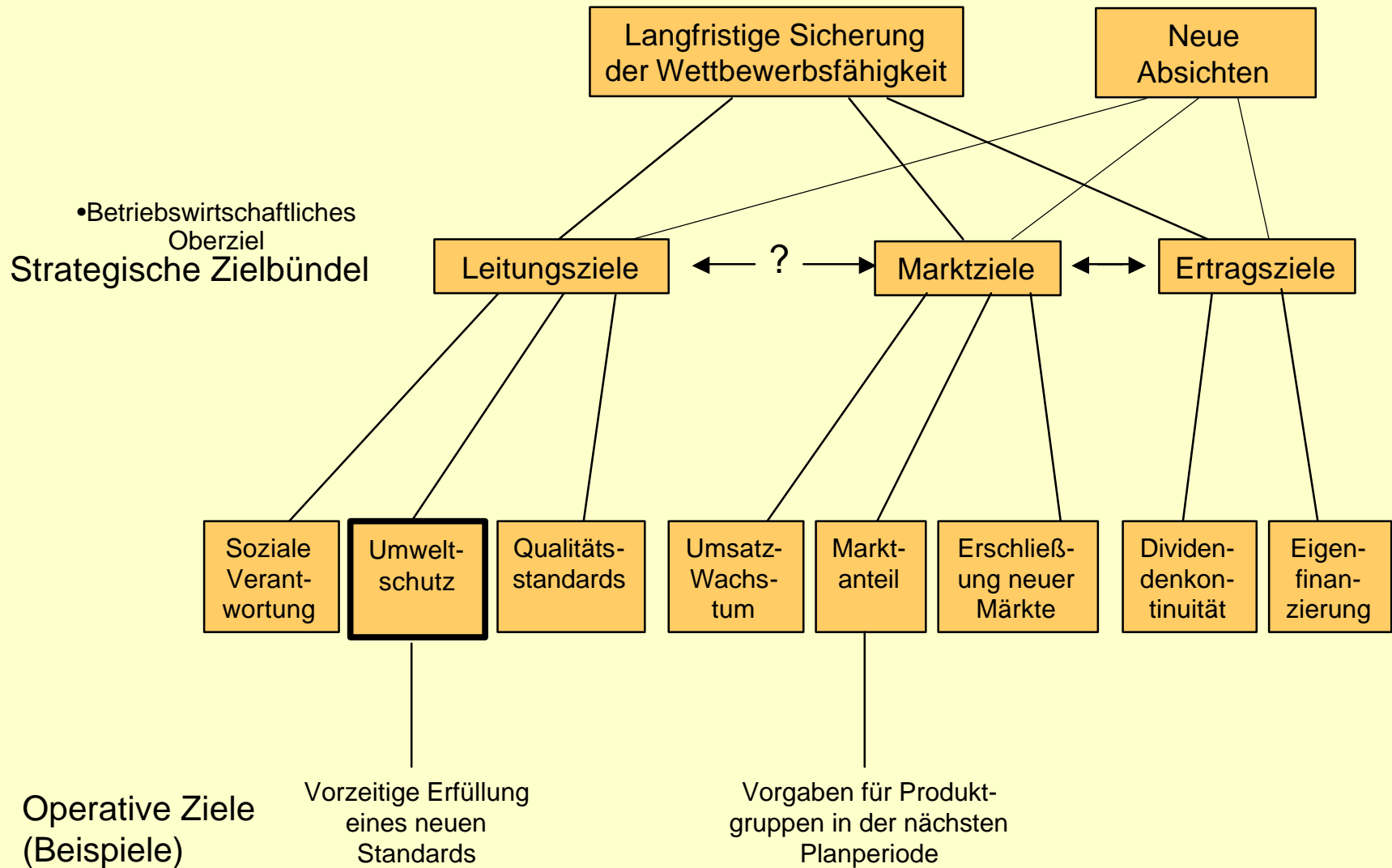


# Chancen und Risiken umweltbewusster Unternehmensführung

# Umweltorientierte Unternehmensführung

- Umweltfreundliche Prozessgestaltung
  - Umweltfreundliche Produktgestaltung
  
  - Mitwirkung an übergeordneten Umweltzielen
  - Entwicklung neuer Wege zur Bedürfnisbefriedigung
- .... und die dazu notwendige Personalführung

# Das Zielsystem des Unternehmens



(BECHMANN)

# Umweltschutz im Zielsystem

## Übereinstimmung mit anderen Unternehmenszielen

Ansehen in der Öffentlichkeit	87%
Mitarbeitermotivation	72%
Kunden- und Marktorientierung	63%
Existenz	60%
Angebotsqualität	58%
Wettbewerbsfähigkeit	52%
Konkurrenzsituation	51%
Unternehmenswachstum	46%
Marktanteil, Umsatz	44%
Gewinn	28%

(SÜDDEUTSCHE ZEITUNG)

# Ursachen für Zielkonflikte

## Umwelt als öffentliches Gut

- Eigenschaften:
- Gut kann zur Nutzung nicht aufgeteilt werden
  - Niemand kann oder soll von Nutzung ausgeschlossen werden
  - Viele Nutzer

- Folgen:
- Gut **ohne Bezahlung nutzbar**
  - Niemand möchte es produzieren und bezahlen
  - Staat produziert das Gut, externe Kosten entstehen
  - Niemand zahlt dafür
  - Keine Preisbildung, kein Knappheitssignal
  - **Verschwenderischer Gebrauch**

# Ursachen für Zielkonflikte

## Probleme umweltfreundlicher Produktion und Produkte

### Umweltfreundliche Produkte ...

- Kosten
- Preis
- Image
- Zielgruppe

### Umweltfreundliche Prozesse ....

- Investitionen
- Produktivität
- Produktqualität

.... können Aufwand verursachen

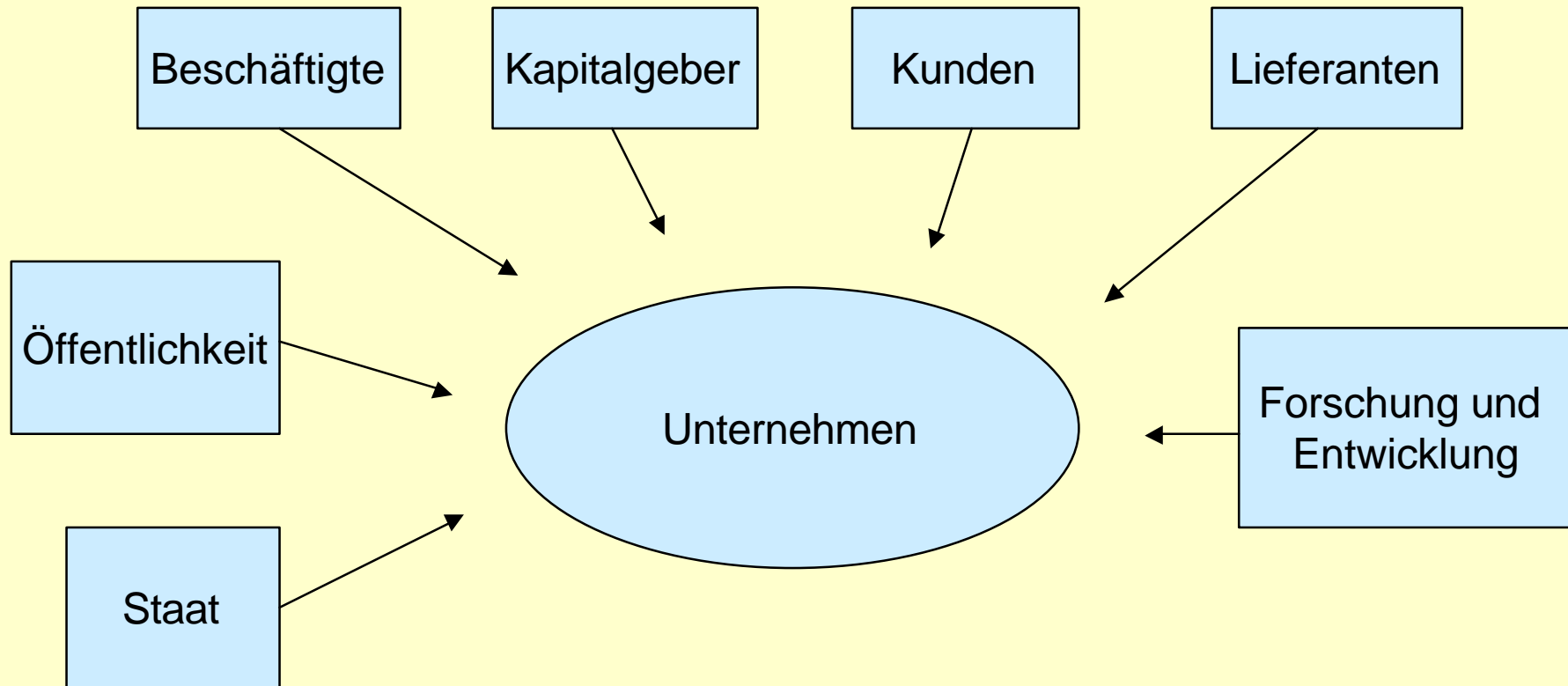
# Umweltschutz und Rentabilität

<b>Umweltwirkung</b>	<b>negativ</b>	<b>positiv</b>
<b>Rentabilitätswirkung</b>		
<b>negativ</b>	Ausstieg	Rahmenbedingungen verändern
<b>positiv</b>	Rentabilitätsverzicht zu Gunsten von US	Rentabilitätsverbesserung durch US

# Entwicklung

- Druck durch Ordnungsrecht
- Chancen durch proaktiven Umweltschutz
- Umweltschutz / Nachhaltigkeit als Unternehmensphilosophie

# Modell der ökologischen Anspruchsgruppen: Das Unternehmens-Umfeld kann den Umweltschutz beeinflussen



# Unternehmenssicht: Wettbewerbsfähigkeit oder Kostenfaktor

Wettbewerbsfähigkeit  
durch

- Kostensenkung
- Rechtssicherheit und Minderung der Umweltrisiken
- Verbesserung der Organisation des Umweltschutzes
- Profilierung am Markt und Pflege des Images

Kosten durch

- Geldaufwendungen
- Aufwand von Arbeitszeit

# Unternehmenssicht: Vorschriften–Abbau und Selbstverpflichtung

## EMAS-Privilegierungs- verordnung

Verordnung über  
immissionsschutz- und  
abfallrechtliche  
Überwachungs-  
erleichterungen  
für nach der Verordnung  
(EG) Nr. 761/2001  
registrierte Standorte und  
Organisationen

- Branchen-  
vereinbarungen
- Abkommen auf Ebene  
der Bundesländer:  
Landesregierungen und  
Kammern

# Unternehmenssicht: Mitbestimmung der Arbeitnehmer

## Betriebsverfassungsgesetz 2001:

### §80 Allgemeine Aufgaben

„... 9. Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes zu fördern.“

### §106 Wirtschaftsausschuss

(3) Zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten im Sinne dieser Vorschrift gehören insbesondere ...

5.a Fragen des betrieblichen Umweltschutzes; ...

# Unternehmenssicht: Erwartungen und Ergebnisse

## **Teilnahmemotive - Rangfolge**

1. Verbesserung des US im Unternehmen
2. Finden von Schwachstellen und Einsparpotenzialen, Motivation der Mitarbeiter
3. Imagegewinn, Erhöhung Rechtssicherheit
4. Verbesserung Betriebsorganisation
5. Risiken erkennen und verringern

## **Nutzen – Rangfolge**

1. Verbesserte Organisation, Dokumentation
2. Erhöhte Rechtssicherheit
3. Imageverbesserungen
4. Mitarbeitermotivation
5. Ressourcenschonung, Anlagensicherheit
6. Vorbild für Lieferanten, Optimierung von Prozessabläufen

(Umweltbundesamt)

## Blickwinkel Umweltschutz: Verbesserung oder Stagnation?

### Verbesserung durch

- Eigenverantwortung der Organisationen
- Information der Öffentlichkeit
- Umweltmanagement als vorsorgendes und verursachergerechtes Instrument

### Stagnation durch

- mangelnde staatliche Kontrolle
- Wirkungslosigkeit
- Formalisierung

Blickwinkel Umweltschutz:  
Ökologische und soziale Bedingungen  
zwingen heute zum nachhaltigen Wirtschaften

Sie bieten Chancen und Risiken:

- Klimawandel
- Ressourcenverknappung
- Demografischer Wandel
- Süßwassermangel

**>>> Wegweiser zu den Märkten der Zukunft**

(BMU)

## Umweltorientierte Unternehmensführung ist der richtige Weg

Unternehmen haben ...

Personal

Ressourcen

Organisation

„Raum für Experimente“

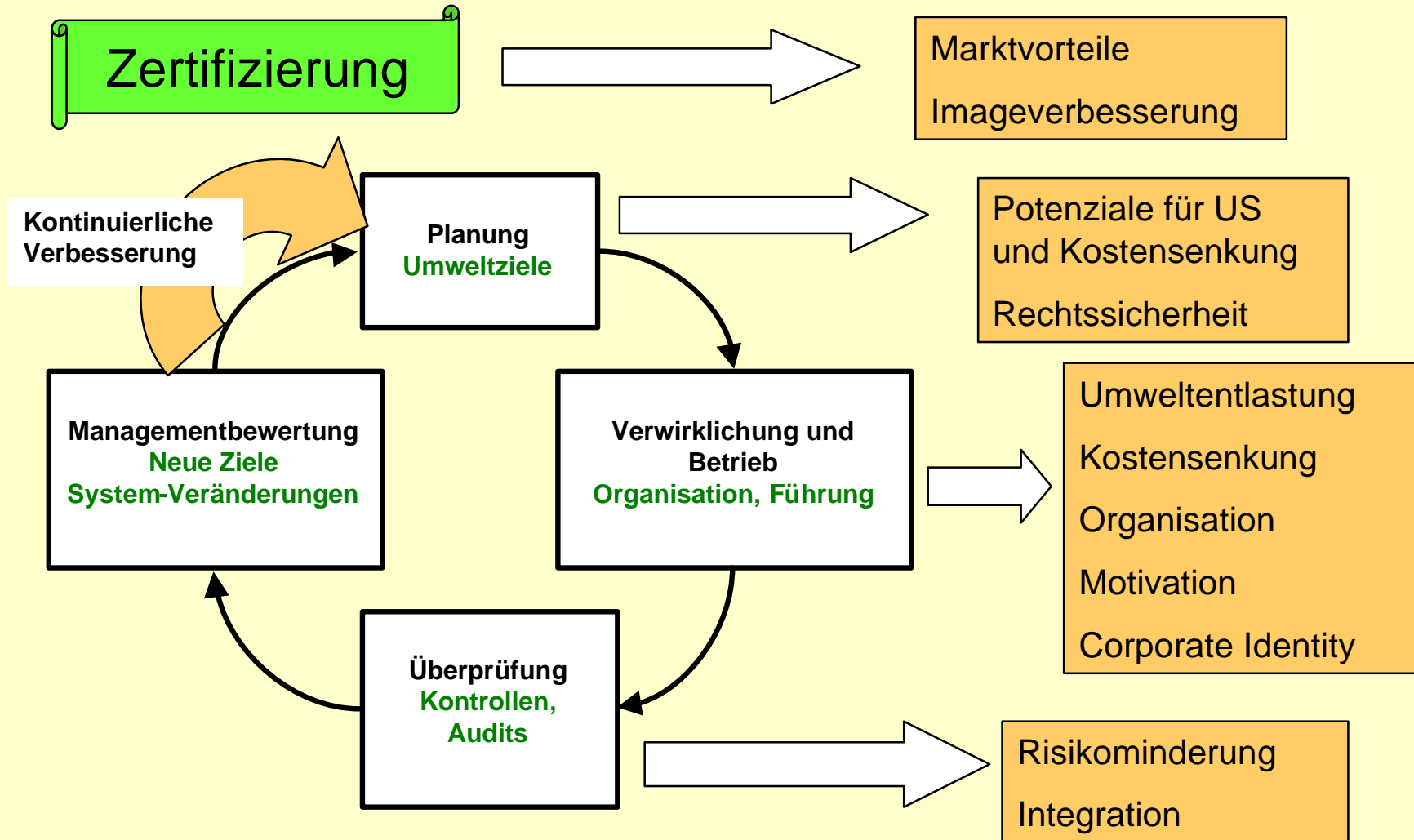
Informationen

Einfluss

... für wirkungsvollen Umweltschutz!

(Nach WINTER, G.)

# Umweltmanagement und seine Möglichkeiten



# Quellen

Bechmann, Arnim: Wirtschaft und Umweltschutz – ein mühsamer Lernprozess, Manuskript Mitte 1990er Jahre

Betriebsverfassungsgesetz 2001:

<http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/betrvg/gesamt.pdf>

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU): Megatrends der Nachhaltigkeit, Broschüre, Berlin 2008

Süddeutsche Zeitung, 24.5.1994, Wirtschaft: Umweltschutz und Unternehmensziele (Bild)

Umweltbundesamt: EG-Umweltaudit in Deutschland. Erfahrungsbericht 1996 bis 1998, Berlin 1999

Winter, Georg: Das umweltbewußte Unternehmen, 1993