©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

Chancen einer umweltbewußten Unternehmensführung – umweltbewußtes Management

Georg Wiedemann*

1. Das Modell integrierter, umweltorientierter Unternehmensführung von B.A.U.M.

Unternehmen, die umweltorientiert geführt werden, können ihr Haftungsrisiko erheblich reduzieren. Gleichzeitig ergeben sich durch ein konsequentes, vorbeugendes Umweltschutzmanagement

- Kostensenkungen durch den gezielten Einsatz von Energie, Wasser und Rohstoffen sowie Abfallvermeidung und bessere Abfallverwertung,
- klare, organisatorische Abgrenzungen und Kompetenzen,
- verbesserte Motivation der Mitarbeiter,
- leichtere Gewinnung von neuen Mitarbeitern u.a.

Ein Modell zur integrierten, umweltorientierten Unternehmensführung wurde vom Bundesdeutschen Arbeitskreis für umweltbewußtes Management e.V (B.A.U.M.) entwickelt. B.A.U.M. ist ein eigenständiger Unternehmensverband mit dem Ziel, das Umweltbewußtsein in der Wirtschaft zu fördern und bei der Umsetzung einer umweltorientierten Unternehmensstrategie Hilfestellung zu leisten. B.A.U.M. wurde von mittelständischen Unternehmern gegründet und hat bereits über 230 Mitgliedsfirmen aus allen Branchen und unterschiedlichen Betriebsgrößen.

1.1 Umweltschutz als Strategieziel verankern

Kernstück umweltorientierter Unternehmensführung ist die Verankerung des Umweltschutzes als gleichberechtigtes Ziel neben den herkömmlichen Unternehmenszielen wie Gewinnerzielung, langfristige Unternehmenssicherung, Steigerung des Marktanteils, Sicherung des technischen know-hows u.a.
Dieser Schritt ist sehr wichtig, da er auf allen Ebenen des Unternehmens signalisiert, daß der Umweltschutz einen hohen Stellenwert im Unternehmen hat und diese Entwicklung von der Geschäftsführung/Top Management ausgeht.

1.2 Umweltschutz organisatorisch institutionalisieren

In einer zweiten Stufe sollte der Umweltschutz – über die gesetzlichen Erfordernisse hinaus – auch organisatorisch im Unternehmen verankert werden. Da Umweltschutz alle Unternehmensbereiche betrifft, ist eine " Querschnittsfunktion" zu schaffen und so zu besetzen, daß die einzelnen Unternehmensbereiche beraten werden können. Diese Funktion sollte auf der Ebene der Geschäftsführung angesiedelt oder ihr unmittelbar zugeordnet sein.
Sinnvoll ist auch die Einrichtung eines Umweltausschusses sowie die Etablierung eines betrieblichen Vorschlagwesens, in dem Umweltvorschläge (z.B. Vorschläge zur Energieeinsparung, Wassereinsparung, Abfallvermeidung bzw. -verwertung, Lärmreduzierung u.ä.) speziell prämiert werden.

1.3 Ökologische Schwachstellen aufdecken und beseitigen

Die „ökologische Schwachstellenanalyse" dient der umfassenden Bestandsaufnahme der Umweltprobleme des Betriebes. Sie sollte sämtliche Unternehmensbereiche – von der Verwaltung, bis zur Produktion – umfassen. Die Erfassung des Energieverbrauchs und der verschiedenen Energiearten, Art und Menge der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Abwassermengen und -qualitäten, Abfallmengen nach Arten, Emissionsdaten, die baubiologische Bewertung der Gebäude, das Kantinenwesen, der Fuhrpark sowie organisatorische Strukturen des Umweltschutzes und Schulung/Ausbildung von Mitarbeitern sind wesentliche Untersuchungsbereiche. Schließlich ist die Umweltverträglichkeit des Produktsortiments ein wichtiger Aspekt der Schwachstellenanalyse.
Die Erfassung des Ist-Zustandes ist die Basis für die Bewertung der Umweltverträglichkeit und die Suche nach weniger belastenden Alternativen. Oft können auch Kosteneinsparungen erzielt werden, beispielsweise durch Reduzierung des Energie-, Wasser- oder Materialverbrauchs. Umweltprobleme können durch die Wahl umweltverträglicher Materialien kostengünstig vermieden werden. Oft können auch kostspielige nachgeschaltete Reinigungstechniken und erforderliche Investitionen verhindert werden. In zahlreichen Fällen zeigt sich, daß geplante Umweltschutzinvestitionen förderungswürdig sind und öffentliche Finanzierungshilfen bereitstehen.

1.4 Umwelt-Aktionsplan zur Schwachstellenbeseitigung

In einem Umwelt-Aktionsplan des Unternehmens werden die ermittelten Schwachstellen und Lösungsvorschläge erfaßt. Die Realisierung im Unternehmen sollte nach einer Prioritätenliste erfolgen.

1. gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen,
2. Maßnahmen, die gleichzeitig Kosten sparen und die Umwelt entlasten,
3. kostenneutrale Maßnahmen,
4. Maßnahmen, die keinen kurzfristigen return on investment haben. Mittel- und langfristig sind auch solche Maßnahmen rentabel, da mit weiteren Verschärfungen der gesetzlichen

* Zusammenfassung eines Vortrags anläßlich des ANL-Seminars „Ökonomie der Zukunft – wirtschaftlich, sozialverträglich, naturverträglich" vom 29.-31. Oktober 1991 in Garching bei München.

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

Vorschriften und mit weiter zunehmendem Umweltbewußtsein bei der Bevölkerung zu rechnen ist.

1.5 Mitarbeiter aller Hierarchieebenen sensibilisieren und schulen

Ein besonders wichtiger Aspekt ist auch die Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter für betriebliche Umweltprobleme. Von der Führungsebene bis zum einzelnen Mitarbeiter ist eine durchgängige Sensibilität für die Bedeutung konsequenten Umweltschutzes für Unternehmen und Gesellschaft erforderlich. Die spezifischen Umweltprobleme, die im Betrieb am konkreten Arbeitsplatz auftreten können, müssen aufgedeckt werden. Hierzu können zielgruppenbezogene Informations- und Fortbildungsveranstaltungen wie Aktiv-Seminare, Planspiele etc. durchgeführt werden.

1.6 Umweltschutz in allen Unternehmensbereichen umsetzen

Die operationale Umsetzung einer solchen Strategie wird letztlich alle Unternehmensbereiche betreffen.

Produktentwicklung
Schon bei der Entwicklung eines Produktes werden die Weichen für die spätere Umweltverträglichkeit der Produktion, der Distribution, des Gebrauchs und der Entsorgung des Produktes gestellt. Deshalb sollte bereits in diesem Stadium die Umweltverträglichkeit in allen Lebenszyklen ausgerichtet werden.

Produktion
Die Produktion ist der Bereich, der bisher am stärksten reglementiert ist. Öffentlich-rechtliche Anforderungen bestehen für Emissionen in Luft und Wasser und die Entsorgung der Abfälle. Die Anforderungen haben bisher überwiegend zum Einsatz nachgeschalteter Techniken geführt, die eine bereits entstandene Umweltbelastung nachträglich reduzieren, beispielsweise durch Filter, Kläranlagen o.ä. Die praktische Erfahrung hat gezeigt, daß solch nachgeschaltete Technik häufig mit hohen Investitions- und Betriebskosten verbunden ist und den gesamten Produktionsablauf hemmt, da ein zusätzlicher Engpaß am Ende der Produktion geschaffen wird. Demgegenüber sind sogenannte „integrierte" Techniken, die bereits die Entstehung einer Umweltbelastung vermeiden, in der Regel kostengünstiger.

Materialwirtschaft
Die Materialwirtschaft hat eine Schlüsselrolle im Rahmen der Produktion. Durch eine systematische Analyse der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und der Halbfertigprodukte, die verwendet werden, können Schwachstellen aufgedeckt werden, die – oft an ganz anderer Stelle – zu relevanten Umweltbelastungen führen. Oft können mit wenig Aufwand teure, nachgeschaltete Reinigungsanlagen vermieden werden. So konnten beispielsweise in zwei Fällen teure Abwasserbehandlungsanlagen zur CKW-Vorklärung durch Ersatz eines CKW-haltigen Klebers bzw. eines Maschinenreinigers eingespart werden.

Verfahrenstechnik
Eng mit der Materialwirtschaft verknüpft ist die Verfahrenstechnik. Oft können durch alternative Verfahren andere Einsatzstoffe verwendet werden, oder ein effizienterer Prozeß mit besserer Rohstoffausnutzung, weniger Emissionen und weniger Abfall erzielt werden. Beispiele hierfür sind die Modifikation des Galvanik-Verfahrens bei Daimler-Benz, wo sich die **Investitionen** durch bessere Rohstoff-Ausnutzung und deutlich geringere Abwasserabgabenlast in weniger als einem Jahr amortisieren.

Energiemanagement
Im Energiebereich sind oft Einsparpotentiale von durchschnittlich 40 % vorhanden, die etwa zur Hälfte auch wirtschaftlich genutzt werden könnten. Angesichts sich abzeichnender Klimaveränderungen – vor allem auch durch den mit dem Einsatz fossiler Energien unvermeidbar entstehenden CO_2-Eintrag in die Atmosphäre – ist eine rationelle Energienutzung nicht nur ökonomisch sinnvoll, sondern auch aus ethischen Aspekten geboten.
Eine systematische Analyse der Energieverbräuche, der Schwachstellen und alternativer Energieerzeugungsmöglichkeiten (z.B. Eigenstromerzeugung und Kraft-Wärme-Kopplung) bildet die Basis für Einsparmöglichkeiten. Ferner empfiehlt sich der Einsatz eines Energiebeauftragten bzw. die Auftragsvergabe an externe, qualifizierte Energieberater.

Wasser- und Abwassermanagement
Trinkwasser ist unser wertvollstes Gut. Es ist nicht nur durch den Eintrag von Fremdstoffen, sondern auch durch Übernutzung in Gefahr. Einsparung von Frischwasser durch sparsame Prozesse und Mehrfachverwendung schaffen hier Abhilfe.
Die sparsame Verwendung von Frischwasser senkt gleichzeitig die Abwassermengen. Durch gestiegene Anforderungen der Wasserbehörden ist häufig eine Vorklärung auch für Indirekteinleiter nötig, die oft auch zur Rückgewinnung von Rohstoffen dienen kann.

Entsorgung
Im Rahmen einer umweltorientierten Unternehmensführung ist der Teilaspekt „Entsorgung" von besonderer Bedeutung. Die Menge an Sonderabfällen und hausmüllähnlichen Gewerbeabfällen steigt stetig an. Vorhandene Entsorgungskapazitäten reichen nicht aus, zusätzliche sind politisch schwer durchsetzbar. Die technischen Anforderungen an bestehende und künftige Anlagen werden durch die TA Abfall weiter erhöht und für eine Reihe von Abfallarten besondere Entsorgungswege vorgeschrieben. Dies alles wird zu weiteren Kostensteigerungen im Abfallbereich führen. Untersuchungen haben gezeigt, daß 40-60 % der hausmüllähnlichen Gewerbeabfälle noch verwertbar wären. Es gilt, ein innerbetriebliches, integriertes Entsorgungskonzept zu erstellen, das folgende Elemente umfassen sollte:

1. Vollständige Erfassung von Art, Menge und Qualität der Abfälle
2. Möglichkeiten der Abfallvermeidung
3. Möglichkeiten der inner- und überbetrieblichen Abfallverwertung durch Einsatz als Rohstoff

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

4. Sortierung und getrennte Erfassung auch der zu entsorgenden Stoffe
5. ordnungsgemäße Entsorgung

Distribution
Auch im Bereich der Distribution können entscheidende Umweltvorteile erzielt werden. So entstehen durch die Zunahme der Verpackungsvolumina erhebliche Abfallprobleme. Die volumen- und gewichtsminimierte Verpackung aus umweltverträglichen Rohstoffen, die wiederverwendbar oder verwertbar ist, ist deshalb die Verpackung der Zukunft.
Auch beim Transport können Umwelteffekte minimiert werden, beispielsweise durch die Wahl umweltverträglicher Transportmittel (Bahn), die Optimierung von LKW-Routen, das Training der Fahrer zu energiesparender Fahrweise, den Einsatz umweltverträglicherer, lärm- und emissionsarmer Fahrzeuge sowie die regelmäßige Wartung unter Einsatz umweltverträglicher Stoffe wie biologisch abbaubarer Schmiermittel oder asbestfreier Bremsbeläge.

Controlling
Die Einhaltung der Umweltschutzgrundsätze sowie eingeleiteter Maßnahmen sollte durch ein „Öko-Controlling" überprüft werden. Instrumente sind beispielsweise die ökologische Wertanalyse, Stofflisten und eine Öko-Bilanz.
Immer wichtiger dürfte auch die Erstellung eines „ökologischen Frühwarnsystems" werden, im Rahmen dessen ökologische Entwicklungen im weitesten Sinne rechtzeitig analysiert und entsprechende Lösungsansätze erarbeitet werden (zu erwartende Gesetze/Verordnungen, verändertes Verbraucherbewußtsein, umweltrelevante Innovationen, neue Techniken, u.a.)

Baubiologie im Gewerbebau
Ein wichtiger Bereich ist auch das betriebliche Bauwesen. Industrie- und Gewerbebauten können in wirtschaftlich vertretbarer Weise nach baubiologischen Grundsätzen errichtet, renoviert und unterhalten werden, wie das Beispiel der Firma Winter in Norderstedt bei Hamburg eindrucksvoll belegt. Dort wurde ein Industriebau aus biologisch einwandfreien Baustoffen mit einem Mehraufwand von nur 2% der Gesamtkosten realisiert. Unter Berücksichtigung des kybernetischen Planungssystems „KOPF" ergaben sich sogar Einsparungen von ca. 6% = 600 TDM.

2. Der Bundesdeutsche Arbeitskreis für umweltbewußtes Management e.V. (B.A.U.M.) gibt Hilfestellung bei der Einführung einer umweltorientierten Unternehmensführung

Die Verbreitung der Chancen eines offensiven Umweltschutz-Managements wird oft durch das pauschale Vorurteil, „Umweltschutz kostet Geld", gehemmt. Chancen der Risikobegrenzung, Kosteneinsparungen – vor allem im Energie- und Wasserbereich –, Erschließung neuer Märkte durch umweltverträglichere Produkte, Verfahren und Dienstleistungen, Motivationssteigerung bei Mitarbeitern und damit erhöhte Produktivität und Wirtschaftlichkeit werden mangels know-how bzw. falscher Einschätzung nicht genutzt.
B.A.U.M. kann hier Hilfestellung geben. Durch konkrete Maßnahmen zum Nutzen seiner Mitglieder wie
- Informationsbrief zu wichtigen Umweltthemen
- Arbeitskreise und Seminare zu Kernbereichen umweltbewußter Unternehmensführung
- ökologische Schwachstellenanalysen und individuelle, ganzheitliche Umweltberatungen in Unternehmen auch mit Kooperationspartnern
- Produktsortimentsanalysen
- innerbetriebliche Mitarbeiterseminare
- Veranstaltung von Umweltkongressen

bietet B.A.U.M. Nutzen und praxisnahe Hilfestellung zur Optimierung des betrieblichen Umweltverhaltens.

Umweltschutzmaßnahmen der Unternehmen sind sowohl von gesamtwirtschaftlichem als auch von einzelwirtschaftlichem Interesse. Zum einen können dadurch die von der Allgemeinheit zu tragenden Reparaturkosten, die sog. „negativen externen Kosten", vermindert werden, zum anderen sind bereits heute für die Unternehmen erhebliche Kosteneinsparungen durch Umweltschutzmaßnahmen möglich. Zudem wird immer deutlicher: Unternehmen, die heute entscheidende Weichenstellungen auf dem Gebiet des Umweltschutzes nicht einleiten, werden künftig dafür einfach zu bezahlen haben. Einige Beispiele:
- verschärfte gesetzliche Anforderungen an die Entsorgung industrieller Sonderabfälle werden in den nächsten Jahren die Entsorgungskosten sehr stark in die Höhe treiben. Schon heute ist kaum ein Unternehmen mehr in der Lage, für selbst verursachte Schäden durch sog. „Altlasten" aufzukommen. Entscheidend ist somit die rechtzeitige Umstellung auf abfallarme Produktionsweisen.
- Die Novellierung der TA-Luft (Teil 3) betrifft die Emissionen, deren externe Kosten auf rd. 10 Milliarden veranschlagt werden; betroffen sind vor allem kleinere und mittlere Betriebe. Unternehmen, die ihre Anlage nicht kostengünstig modernisieren können, produzieren später unnötig teuer.
- Durch die Novellierung des Wasserhaushaltsgesetzes sowie des Abwasserabgabengesetzes werden neue Anforderungen auf Direkt- und Indirekteinleiter zukommen; Mißmanagement im Umweltbereich wird verstärkt durch Behörden festgestellt und kann sehr teuer werden.
- Eine mangelnde Information und Motivation der Mitarbeiter ist eines der großen Hemmnisse für die Einführung und Umsetzung kostensparender umweltrelevanter Maßnahmen.
- Bei steigender Sensibilisierung der Öffentlichkeit werden hochmotivierte und qualifizierte Mitarbeiter von umweltbewußten Unternehmen leichter zu gewinnen sein. Langfristig ist hierbei auch die demographische Entwicklung (sinkende Bevölkerungszahlen, gravierende Verschiebungen zwischen Erwerbstätigen – Rentnern u.a.) zu berücksichtigen.
- Nicht genutzte Kostenvorteile durch z.B. nicht realisierte Energie- und Wassersparmaßnahmen führen zu einer Wettbewerbsverschlechterung und wirtschaftlichen Nachteilen.

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

- Ohne detaillierte, umweltrelevante Schwachstellenanalysen und die Durchführung daraus resultierender Aktionsprogramme besteht ein latentes Haftungsrisiko für Management und Mitarbeiter, das bis zur Existenzgefährdung des Unternehmens reichen kann.
- Last not least bedeutet die Praktizierung einer umweltbewußten Unternehmensführung auch die konstruktive Mitwirkung an der Einhaltung bzw. Wiederherstellung unserer natürlichen Existenzgrundlagen: Boden, Luft und Wasser. Sofern es mit gemeinsamen Anstrengungen nicht gelingt, die Lebensgrundlagen in der erforderlichen Qualität herzustellen, muß mit erheblichen negativen Auswirkungen für die Wirtschaft und damit auch für die Unternehmen gerechnet werden.

3. Zu erwartende Ergebnisse bei der verstärkten Einführung einer „umweltbewußten Unternehmensführung" in die Praxis

Einige Beispiele:
- Ressourcenschonung, Einsparung von Energie, Wasser und Rohstoffen. Bei Energie und Wasser können Einsparpotentiale von durchschnittlich 20-30 % unterstellt werden.
- Rückgewinnung wertvoller Rohstoffe durch Recycling.
- Entwicklung umweltverträglicherer Produkte und Schaffung neuer Märkte – veränderte Positionierung und Einbeziehung ökologischer Aspekte in die Portfolioanalyse.
- Umstellung des Beschaffungswesens und Einsatz umweltfreundlicher Produkte, die bereits mit dem blauen Umweltengel ausgezeichnet sind.
- Intensivere Entwicklung von umweltverträglicheren Produkten und Dienstleistungen/Verfahren durch eine veränderte Nachfrage.
- Geringere Belastungen von Boden, Luft und Wasser durch verstärkten Einsatz von umweltfreundlichen Produkten/Verfahren. Wenn in einem Unternehmen beispielhaft neue Lösungen gefunden werden, die zu einer Verminderung der Schadstoffbelastungen führen, können diese Lösungen mit Hilfe der B.A.U.M.-Arbeitskreise schnell und unbürokratisch in viele andere Unternehmen übertragen bzw. durch Forschungsprojekte wissenschaftlich abgesichert werden.
- Verhinderung der „Altlasten von morgen" und nachträglicher Reparaturkosten, die im Normalfall viel teurer sind.
- Schaffung neuer und zukunftssicherer Arbeitsplätze. (Die Beispiele „Umweltberater", "Ver- und Entsorger" als neue Berufsbilder zeigen, wie schnell neue Arbeitsplätze im Umweltschutzsektor etabliert werden können.
- Verbesserte Motivation der Mitarbeiter, dadurch Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.
- Rückläufige Gesundheits-/Krankenkosten (1987 ca. 235 Mrd. DM) durch vorbeugenden Umweltschutz im Unternehmen und am Arbeitsplatz, weniger Ausfalltage.

In zahlreichen kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlt jedoch das know-How, die Chancen einer „umweltbewußten Unternehmensführung" in der Praxis wahrzunehmen.

Die Aktivitäten des Bundesdeutschen Arbeitskreises für umweltbewußtes Management e.V (B.A.U.M.). gestützt durch zahlreiche Institutionen und Verbände, können dazu beitragen, Verhaltensänderungen in der Unternehmensführung zu bewirken und durch die Einführung – ob ganz oder teilweise – des Modells einer umweltbewußten Unternehmensführung zahlreiche umweltschutzorientierte Maßnahmen in die Praxis einzuleiten.

Vorbeugender Umweltschutz ist mit Sicherheit billiger als nachträgliche Reparaturen, sofern diese überhaupt noch möglich sind!

Zahlreiche Stellungnahmen aus der Öffentlichkeit weisen darauf hin, daß es als äußerst positiv betrachtet wird, wenn Unternehmen der Wirtschaft solche Umweltaktivitäten entfalten.

Mit der Einführung einer umweltbewußten Unternehmensführung erfüllen Sie somit auch eine wichtige gesellschaftspolitische Aufgabe und tragen zu einer positiven Korrektur des zitierten Unternehmen-Images bei.

4. Zusammenfassung

Lassen Sie mich bitte kurz zusammenfassen:

Lösungsansätze für die Realisierung der Chancen einer **Umweltbewußten Unternehmensführung** liegen:

a) in einer Intensivierung des Umweltproblembewußtseins; die dramatische und offenkundige Verschlechterung unserer natürlichen Existenzgrundlagen Boden, Luft und Wasser muß eine echte Betroffenheit auslösen. Hier ist eine objektive und gezielte Umwelt-Informationspolitik erforderlich.
b) Eine schlagkräftige und kompetente Umweltorganisation muß im Unternehmen institutionalisiert werden. Der Umweltbeauftragte als Koordinator, der Umweltausschuß als interdisziplinäre Arbeitsgruppe und das Umwelt-Vorschlagswesen können zu einer Intensivierung des betrieblichen Umweltinformationssystems und des Umwelt-Engagements maßgeblich beitragen. Die Einbeziehung aller im Umweltbereich tätigen Mitarbeiter ist eine conditio sine qua non.
c) Die Stoffliste im Rahmen einer umweltorientierten Beschaffung und die Schwachstellenanalyse gehören zum Instrumentarium des Umweltinformationssystems.
d) Im Idealfall wird eine "Ökologische Buchführung" erstellt.
e) Die systematische Überprüfung aller Einkaufspositionen und Ersatz durch umweltfreundlichere Verfahren und Produkte im Sinne von
„Vorbeugen ist besser als Heilen"
f) In vorbeugenden Schadstoffmessungen und sicheren Entsorgungen.
g) In der Verpflichtung, Umweltschutz als Herausforderung zu begreifen und in allen Funktionsbereichen des Umternehmens ökologische Aspekte zu berücksichtigen.

Hinter allen Umweltaktivitäten sollte eine Denkweise stehen, die den oft beschworenen Gegensatz zwischen Ökonomie und Ökologie nicht gelten läßt.

Selbstverständlich muß eine angemessene Gewinnerzielung sowie die langfristige Existenzsi-

©Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

cherung des Unternehmens und damit der vorhandenen Arbeitsplätze im Vordergrund stehen.
Trotzdem kann auch eine vernünftige und vorbeugende innerbetriebliche Umweltpolitik betrieben werden.
Wir müssen den Schutz unseres natürlichen Lebensraumes, den Schutz von Boden, Wasser und Luft, als neue Herausforderung begreifen. Die heute dominierenden Theorien müssen um die ökologische Dimension erweitert werden.
Wir sollten die Chance nutzen, die in dieser Herausforderung liegt. Die deutsche Wirtschaft hat die Potentiale und die Kreativität, um hierzu praktische Lösungen zu entwickeln und einzuführen.
Für nähere Informationen über B.A.U.M. wenden Sie sich bitte an untenstehende Adresse.

Anschrift des Verfassers:

Georg Wiedemann
B.A.U.M. e.V
Bundesdeutscher Arbeitskreis
für umweltbewußtes Management e.V
Tinsdaler Kirchenweg 211
2000 Hamburg 56
Tel. 040/810101

ZOBODAT - www.zobodat.at

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: Berichte der Bayerischen Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL)

Jahr/Year: 1992

Band/Volume: 16_1992

Autor(en)/Author(s): Wiedemann Georg

Artikel/Article: Chancen einer umweltbewußten Unternehmens-führung - umweltbewußtes Management 81-85