

Können Unternehmen auf Dauer Umweltleistungen erbringen – und wenn ja, wie?

Volker Stahlmann

Die folgenden Ausführungen stammen aus einem Forschungsprojekt, gefördert von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, mit dem Titel „Beurteilung der Umweltleistung von Unternehmen anhand von Kriterien ihrer Managementpotentiale sowie ihrer Öko-Effizienz und Öko-Effektivität“¹. An dem Projekt beteiligt waren fünf mittelständische Betriebe der Getränkeindustrie und des Holzhausbaus. Das Projekt wurde in Kooperation mit dem Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) Berlin durchgeführt. Einige Zuarbeiten und Anregungen kamen auch von Diplomanden und Doktoranden des Schwerpunkts „Umweltmanagement“ in meinem Fachbereich Betriebswirtschaft sowie von Umweltgutachtern und -beratern.

Das Forschungsprojekt wurde grob umrissen folgendermaßen untergliedert:

Theoretische Vorüberlegungen:

1. Worin besteht die „Umweltleistung“ eines Unternehmens? (vorhandene Definitionen zum Beispiel nach EMAS, ISO 14001 ff., EGT, Ansprüche und Zielsetzungen zur Umweltleistungsbeurteilung, das Globalziel des „sustainable development“)
2. Warum sollten Unternehmen „Umweltleistung“ erbringen?
(Faktische und mentale Umweltsituation, Motive für die Unternehmer, Akteure der Umweltpolitik, shareholder-value versus stakeholder-Modell der Unternehmensführung, Konturen einer Theorie des „Nachhaltigen Unternehmens“)
3. Können Unternehmen überhaupt dauerhaft Umweltleistung erzeugen beziehungsweise sustainability-gerecht wirtschaften?
4. Woran und wie kann man die Umweltleistung eines Unternehmens messen?
(die Unterscheidung zwischen „enablers und results“: Managementpotential, Öko-Effizienz und Öko-Effektivität)

Empirischer Teil:

5. Entwicklung eines Kriterienkatalogs in Anlehnung an das EFQM- „Modell for Excellence“ für die Überprüfung mit und in der Praxis (Getränkeindustrie und Hausbau)

6. Feststellung der Stärken und Schwächen

(Erfolge und Defizite beziehungsweise vergessene Umweltleistungskomponenten in den untersuchten Betrieben)

Der Anlass zu diesem Projektantrag war die ernüchternde Erkenntnis, dass zwar viele Unternehmen (vor allem im westeuropäischen Raum) verschiedenste Umweltaktivitäten durchführen, das alte Entwicklungsmodell (Schneller, Größer, Mehr) aber nahezu ungebrochen weiterwirkt. Verstärkt wird es in letzter Zeit noch durch die Globalisierung und extrem liberalistische Ideologien der grenzenlosen Marktfreiheit, die durch Deregulierung, Entpolitisierung und Vergrößerung der Märkte Wohlfahrtsgewinne versprechen. Die Wohlfahrtsgewinne wiederum werden wie eh und je im Bruttosozialprodukt gemessen, wo undifferenziert alles zusammenfließt, was Einkommen erzeugt.

Unternehmer, Arbeitnehmer, Politiker, Kirchen und die meisten gesellschaftlichen Gruppen sind nach wie vor am Wachstum interessiert, inzwischen auch etliche Kleinaktionäre und Zocker an Börsengewinnen, der Finanzminister an steigenden Steuereinnahmen und damit schließt sich wieder (nur um einiges größer) der alte Kreis. Mit ziemlicher Ratlosigkeit brechen hier deshalb auch viele ernsthafte Untersuchungen ab, wenn es um die Frage geht, ob überhaupt marktwirtschaftliche Systeme und Demokratien dem Umweltproblem Herr werden, so zum Beispiel die anspruchsvolle Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ von BUND/Misereor: „Ob die Logik des marktwirtschaftlichen Systems tatsächlich mit Zukunftsfähigkeit vereinbar ist oder ob sie überwunden werden muss (und kann), wissen wir nicht – aber wir wissen mit relativer Sicherheit, was notwendig ist, um Zukunftsfähigkeit zu erreichen.“²

Lenkung und Steuerung

Nach dem Zusammenbruch der östlichen Planwirtschaften spricht natürlich zunächst einiges für die Überlegenheit und Effizienz der Marktwirtschaft, aber dennoch kann daraus nicht automatisch gefolgert werden, dass das Gegenteil von dem, was falsch war, richtig ist; denn ob das marktwirtschaftliche Ordnungsprinzip mit seinen wesentlichen Repräsentanten, den Unternehmen, überhaupt innerhalb natürlicher Grenzen wirtschaften kann oder ob dies nicht durch die Dynamik des freien Wettbewerbs, des Geldes und durch ethnologisch, psychologisch, philosophisch bedingte Triebkräfte des Wachstums ständig durchkreuzt wird, steht den Beweis noch aus.

Sogar Wilhelm Rieger, der altliberale Hardliner und strenge Verfechter einer rentabilitäts- und gewinnorientierten Privatwirtschaftslehre brachte das im Unternehmen tiefsitzende Wachstumsphänomen 1964 in unmissverständlicher Weise auf den Punkt: „Von den Unternehmen aber könnte man eher behaupten, dass sie es außerordentlich bedauern, wenn sie den Markt versorgen, denn je länger er nicht versorgt ist, desto länger die Aussicht auf Absatz und Gewinn. Nichts hört der Kaufmann so ungern wie dies: Ich habe keinen Bedarf, der Markt ist versorgt – während er doch eigentlich verpflichtet wäre, es mit einem Gefühl tiefer Befriedigung zu vernehmen. Man ist versucht zu sagen: Die Unternehmung kann es leider nicht verhindern, dass sie im Verfolg ihres Strebens nach Gewinn den Markt versorgen muss.“³

Diese unter ökologischen Aspekten höchst unangenehme Nebenerscheinung der Marktwirtschaft führt dann eben dazu, dass trotz materiellem Überfluss Menschen daran gehindert werden, die Suffizienzfrage „Brauche ich das?“ oder „Habe ich nicht genug?“ überhaupt zu stellen. Im Zusammenspiel mit Neid, Imponiergehabe, Erobern-wollen, Neugier, Bequemlichkeit und natürlich „Spaß“, arbeiten bekanntlich Werbemedien, Ladenöffnungszeiten, E-Commerce etc. immer unermüdlicher an einer Perpetuierung des Konsums und an der Pervertierung des ökonomischen Prinzips (mit einem geringen Aufwand einen hohen Nutzen zu erzeugen). Der künstlich angestachelte Überkonsum, die „totale Mobilmachung“ der Industrienationen und die Verwandlung aller Beziehungen in Marktbeziehungen⁴ lässt oft den Zusatznutzen von Gütern kaum noch erkennen und trägt bereits infantile beziehungsweise pathologische Züge, so dass mit der Umweltzerstörung auch eine seelische Innenweltzerstörung einhergeht.⁵

All dies schaukelt sich noch auf durch die grenzenlose Illusion des technisch Machbaren: der durch Gentechnologie nahegerückten realen Utopie einer zweiten Schöpfung und der durch Atomkraft vorgespiegelten unbegrenzten Energieversorgung. Immer größere Eingriffstiefen in die Natur mit unabsehbaren sozialen und ökologischen Verwerfungen, welche die Nachhaltigkeitsdebatte zwar im Kern berühren, deren Konsequenzen aber mit fast hoffnungsloser Verspätung erkannt und dann wieder notdürftig bereinigt werden.

Wohlgemerkt: Die innovative, machtbegrenzende und immer wieder neu aufbauende Kraft des Wettbewerbs im Schumpeter'schen Sinne soll hier nicht bestritten werden – aber sie wirkt für ein nachhaltiges Wirtschaften nicht von allein durch eine unsichtbare Hand oder durch schrankenloses, beliebiges „Laisser-faire“. Sie will gelenkt und gesteuert sein – vorbeugend, vorausschauend, vorsorgend – umso mehr, je schneller die Entwicklung voranschreitet und je deutlicher die Menetekel der Umweltzerstörung geworden sind.

Ökologische Ökonomie

Was bedeutet dies für die Umweltleistung von Unternehmen? Ein Begriff, der ja breiter angelegt ist als „Umweltschutz“ oder „Umwelentlastung“, der zunehmend in den Normen gebraucht wird (zum Beispiel in der ISO 14031) und vor allem im anglosächsischen Sprachgebrauch (environmental performance) verbreitet ist. Von Umweltleistung zu sprechen ist grundsätzlich problematisch, weil Unternehmen als erstes Leistungen der Natur in Anspruch nehmen, die umgewandelt werden zu vermeintlichen, manchmal auch wirklichen Nutzenstiftungen für den Menschen. Wenn man die ursprüngliche Wertschöpfungsgrundlage in der Natur sieht und nicht im Unternehmen, dann hieße „Umweltleistung“, dass bei allem Wirtschaften der Naturkapitalstock erhalten bleibt oder sogar gestärkt wird, dass die vorhandenen Umweltbelastungen **absolut** reduziert werden und ein möglichst geschlossener Stoffkreislauf mit natürlichen Kreislaufprozessen wieder entsteht.

Nach dem Konzept der ökologischen Ökonomie erschöpft sich Wirtschaften nicht allein in Tauschvorgängen auf dem Markt und ist nicht nur in monetären Größen begreifbar. Die Wirtschaft muss Rücksicht nehmen auf Informationen aus anderen Lebensbereichen und es muss ihr vor allem bewusst werden, dass sie physische Grundlagen hat. Sie ist langfristig und nicht nur auf kurzfristige Gewinnerzielung ausgerichtet, ist nicht nur erwerbswirtschaftlich, sondern auch selbstversorgend, nicht kulturbeherrschend, sondern in kulturelle Vielfalt eingegliedert. Sie unterstützt nicht konsumistische sondern nachhaltige Lebensstile.

Die heutige Glaubensgemeinschaft der mainstream-Ökonomie vertritt dagegen andere Ideale oder besser gesagt eine zynische, relativ platte Vernunft, die unter anderem der Natur gar keinen Eigenwert zuspricht. Wertvoll wird sie nach neu-liberalem Verständnis⁶ erst dadurch, dass man sie transformiert und in marktfähige Güter verwandelt mit dem rechenbaren Ausdruck des Sozialprodukts und der Einführung von Unternehmen als Institutionen der Einkommenserzielung oder noch enger: zur Steigerung der Kapitalrentabilität. Dies wird in den Standardlehrbüchern der Mikroökonomie noch dadurch unterstrichen, „dass alles wirtschaftliche Geschehen nur auf Märkten stattfindet und über Preise vermittelt wird“⁷

Die Sicht, die sich daraus für nachhaltiges Wirtschaften ergibt, ist einfach und plump und entspricht der altbekannten linearen Fortschrittslogik: Prozesse sind reversibel – wenn Natur zerstört wird, wird sie durch Sachkapital ersetzt. Ozonlöcher lassen sich durch Spezialsonnenbrillen unschädlich machen; zuviel Kohlendioxid in der Luft kann durch riesige Exhaustoren mit Katalysator-technik neutralisiert werden, die

Menschheit wird gentechnisch gegen Lärmempfindlichkeit, Dichtestress etc. konditioniert, der Wachstumsprozess kann – dank ständig nachsorgender Problembearbeitung mit steigenden Ertragserwartungen und Aktienkursen ad infinitum weitergehen.

Das „ideale“ Marktmodell der Klassik, die „vollkommene Konkurrenz“ scheint durch weltweite Internet-Plattformen fast für jedes Produkt in greifbare Nähe zu rücken – die daraus entstehenden Energieverbräuche und Emissionen, Transportströme, Sozial- und Öko-Dumping werden als Relikte einer realen Betrachtung abgetan. Ebensowenig interessiert die Qualität der Bedürfnisbefriedigung, die späteren Generationen noch übrigbleibt. Man ist ja „wertfrei“ und Technik und Naturwissenschaften sind es sowieso. Auch die Finanzmärkte vermitteln den Eindruck, als seien sie selbststeuernd und unpolitisch mit nur effizienzorientierten ökonomischen Zielen.⁸

Gerechte Ressourcenverteilung

In den verschiedensten Varianten der Neoklassik, der Kapitalökonomie und moderner liberalistischer Doktrinen spiegelt sich somit im höchsten Grade die Maßlosigkeit und eine von der Stoff-, Sozial- und Biosphäre abgehobene Wirtschaftsauffassung wider. Die angebliche Wertfreiheit gipfelt in Aussprüchen, wie sie der Neoklassiker und Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften (speziell Wachstumstheorie) Robert Solow bereits 1974 preisgegeben hat, nämlich dass die Welt im Grunde genommen recht gut ohne natürliche Ressourcen auskommen könne und ihre Erschöpfung nur ein Ereignis wäre aber keine Katastrophe.⁹ Mancher zeitgenössische Autofahrer sagt dazu kurz und bündig: „Mein Auto fährt auch ohne Wald.“

Hier stehen wir aber vor entscheidenden Weichenstellungen jenseits der alten Bipolarität von Kapitalismus und Sozialismus; denn nachhaltiges Wirtschaften ist ohne die Klärung von Werthaltungen nicht operationalisierbar. Will man „sustainable development“ von der ökologischen Seite überhaupt einigermaßen sinnvoll interpretieren und denkt man an die Geburt dieser Idee¹⁰, so muss die Aufrechterhaltung des natürlichen Ressourcenbestands als Voraussetzung für eine globale Steigerung beziehungsweise Erhaltung der Lebensqualität gelten (strong sustainability).

Aus einem elementaren Verständnis von Ökonomie geht es dabei um den haushälterischen Umgang mit der Materie und der Natur und speziell heute um die Wiedergewinnung ihrer durch Geldökonomie verlorenen Substanz. Oder wie es Herman Daly (ein bekannter Vertreter der ökologischen Ökonomie) ausdrückt: „Ökologisch wäre eine Wirtschaft dann, wenn deren Durchsatz konstant und auf einem Niveau

bleibt, auf dem weder die Regenerationsfähigkeit noch die Absorptionskapazität der Umwelt überschritten wird (steady state economy).“¹¹

In Berücksichtigung einer gerechten Ressourcenverteilung steht denn auch nicht das Einkommenswachstum an erster Stelle, sondern eine qualitative Entwicklung von Wohlfahrt (die aus verschiedenen materiellen und immateriellen Komponenten besteht), wie sie auch dem Begriff „development“ statt „growth“ entspricht. Damit wird gleichzeitig die Option einer breiten Palette der Bedürfnisbefriedigung durch Wirtschaften aufgezeigt, die weit über rein Einkommens-zentrierte Marktbedürfnisse (und da den Erwerb materieller Güter) hinausgehen. Das Unternehmen erhält hiermit den Auftrag einer umfassenden Nutzenstiftung in Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen und nicht nur einseitiger Kapitaleigner-Interessen (stakeholder- statt shareholder Modell der Unternehmensführung).

Normativ ist diese Sicht insofern, als sie unter anderem fragt:

„Was dürfen und sollen wir produzieren angesichts von acht bis zehn Milliarden zu erwartenden Menschen, versiegender Quellen und überlasteter Senken?“

„Wo kommen die Rohstoffe her, wie lang sind sie verfügbar, wie werden sie umgewandelt, wie werden die Produkte genutzt und wo bleiben sie nach ihrem Gebrauch?“

„Wie kann Wirtschaften zu einer Verbesserung der Lebensqualität beitragen?“ (Was gerade in Industrienationen mit einem „Weniger“ und Dematerialisierung zu verbinden sein wird.)

Selbstverpflichtung in Unternehmen

Eine normative Sicht ist ja auch dem Liberalismus keinesfalls fremd. Zwar stellt man hier die gesellschaftliche Verhaltenskoordination von einer Steuerung über Werte auf eine Steuerung über Regeln um und setzt nicht auf den „guten Willen“ oder das „Wohlwollen“ des einzelnen. Aber allgemeine, sanktionsbewehrte Regeln, die zum Beispiel über das Wettbewerbsprinzip zum Wohlstand aller wachen, werden durchaus akzeptiert (wie eine Einschränkung der mit dem Privateigentum verbundenen Rechte auf Umweltverschmutzung oder Kartellbildung).

Es ist außerdem daran zu erinnern, dass im Ordo-Liberalismus (beziehungsweise der Freiburger Schule) immer wieder betont wurde, dass der Markt zwar ein effizientes, dezentrales Steuerungsprinzip des Wirtschaftsgeschehens ist, dass aber die Zielrichtung des Wirtschaftens eindeutig von der Politik beziehungsweise einem normativen demokratischen Willensbildungsprozess vorgegeben werden muss.¹² In diesen

Entscheidungsprozess sind selbstverständlich Unternehmen einzubeziehen. Dies gilt auch für das Streben nach Umweltleistung.

Dass solch ein normatives Streben beziehungsweise eine Selbstverpflichtung in Unternehmen (trotz shareholder-value-Forderungen) durchaus vorhanden ist, erkennt man aus verschiedenen Umweltberichten, die zunehmend zu Nachhaltigkeitsberichten erweitert werden (zum Beispiel Shell AG, Body Shop, Weleda AG, Wilkhahn GmbH, Otto Versand, Thomson & Thomson, IBM). Man erkennt es an der Öffnung und Auflockerung des Rechnungswesens und Controlling durch Ökobilanzen, Umweltkostenrechnungen oder an der Teilnahme an EMAS / ISO 14001ff., wo es um den Aufbau von Umweltmanagementsystemen geht. Sowohl in der Befähigung als auch in den Resultaten sind zum Teil beachtliche Fortschritte zu konstatieren, nur werden sie auch oft unsystematisch, verwirrend und noch kaum zielgerichtet auf ein sustainable development (im Sinne der oben genannten „strong sustainability“) entwickelt und dargestellt.

Wir kennen es ja zur Genüge: Effizientere PKW- oder Flugzeugantriebe bringen keine Umweltentlastung, wenn im gleichen Zuge Motoren aufgerüstet werden und der Wunsch nach individueller Mobilität steigt. Mengeneffekte im „System Verkehr“ überrollen regelmäßig gelungene Effizienzsteigerungen am Produkt. Sich ausdehnende Märkte mit einer unübersehbaren Artikelflut verhindern umweltentlastende Substitutionseffekte. Die Beschränkung auf rein standort-bezogene Umweltberichterstattung klammert wichtige, vom gesamten Unternehmen sehr wohl beeinflussbare Umweltbelastungen aus (zum Beispiel durch Verkehrsströme verursachte Emissionen oder durch Einkauf pflanzlicher und tierischer Rohstoffe aus konventioneller Landwirtschaft verursachte Grundwasserschäden und Erosionen, nicht artgerechte Tierhaltung etc.).

Bei vielen Unternehmen verzerren sich durch Veränderung der Fertigungstiefe und Kapazitätsauslastung die Umweltverbräuche. Aufgrund von Remanenzeffekten verhärten Energieinputs bei Beschäftigungsrückgang auf hohem Niveau, während der Bruttoproduktionswert sinkt (und die Energieeffizienz sich damit verschlechtert). Umgekehrt belohnt eine steigende Auslastung oft automatisch die Umweltleistung, wenn sie nur in spezifischen Energieverbrauchswerten gemessen wird. Input-Output-Bilanzen können periodenbezogen zu falschen Kennzahlen führen, wenn nur Strömungsgrößen herangezogen werden und keine Bestandsgrößen. So kann ein geringer Einkauf pro Jahr eine hohe Materialproduktivität vorspiegeln, obwohl im selben Jahr ein starker Bestandsabbau stattgefunden hat.

Diese wenigen Beispiele weisen bereits auf Grundprobleme der glaubwürdigen und umfassenden Darstellung der Umweltleistung hin, die in zu eng gezogene räumlich

und organisatorischen Bilanzierungsgrenzen, in unzureichenden Definitionen und mangelnder Ausgewogenheit von Kriterien der Umweltleistungsbeurteilung liegen.

Sustainable Development verlangt aber demgegenüber einen breiten Ansatz der strategischen Neuorientierung, ganzheitliche Umweltschutz-Konzepte und das Streben nach **Öko-Effektivität**, was sich letztlich in **absoluten** Umweltentlastungen und einer Stärkung/Bewahrung natürlicher Wertschöpfung manifestieren muss; denn trotz aller Effizienzsteigerungen in den Industrienationen halten sich Ressourcenverbrauch, Umweltrisiken, Flächenverbrauch, Artenrückgang, Kohlendioxid, Stickoxid-Emissionen auf hohem Niveau, so dass man mit Schmidt-Bleek (dem Erfinder des „Ökologischen Rucksacks“) folgern kann: „Die Intelligenz des Parasiten hat sich in den Ländern der OECD zwar relativ zur Wirtschaftsrechnung verbessert, der Gastgeber Ökosphäre aber merkt davon nichts.“¹³

Öko-Effektivität

Ein wesentliches Anliegen des Forschungsprojektes war es deshalb, auf die Notwendigkeit der Öko-Effektivität hinzuweisen, die letztlich in tatsächlichen Umweltentlastungen nachweisbar sein muss (das heißt absolut weniger Rohstoffeinsatz, dematerialisierte Leistungsangebote, absolut weniger riskante Stoffe oder Technologien, Flächenrecycling statt Flächenverbrauch, Steigerung des Anteils regenerativer oder Sekundärrohstoffe).

Bei der Öko-Effektivität geht es also um mehr als um das Ausschöpfen von Schnittstellen zwischen Ökonomie und Ökologie. Es geht um eine strategische Neuausrichtung des gesamten Unternehmens: seine Verfahren, sein Produktionsprogramm, um das Aufspüren von Risiken und Chancen aus den veränderten ökologischen Rahmenbedingungen. Dabei müssen die Umweltentlastungspotentiale über verschiedene Ebenen ausgelotet werden, bis hin zu der Frage, ob das Produkt angesichts einer weltweit absehbaren Nachfrage universalisierbar ist zum Beispiel nach dem Modell der Company-Oriented-Sustainability (COSY) vom Institut für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ) St. Gallen.¹⁴

Viele Unternehmen bewegen sich heute noch im Bereich der Effizienzsteigerung im Produktionsbereich (erste Ebene), ohne die Wirkung des Produkts im System zu beachten, geschweige denn die Frage nach der weltweiten Tragfähigkeit des Konsums zu stellen.

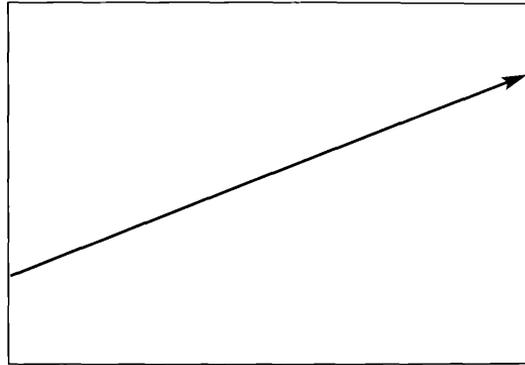
Ebene	Zielkriterien	Strategieansatz
4. Bedürfnis	globale Verallgemeinerungsfähigkeit der Bedürfnisse	Verzahnung der Umweltpolitik, zwischen Mikro- und Makroebene, kritischer Dialog mit Konsumenten und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, Mitarbeit am Aufbau einer Nachhaltigkeitskultur
3. Funktionsverbund, System	effektive Umweltentlastung im System (Umweltentlastung pro Bedürfnisseinheit)	strategische Allianzen, vertikale und horizontale Kooperation
2. Produkt(linie)	Ökologische Produktionseffizienz (Belastung pro Produkteinheit)	Produktinnovationen, Öko-Design von Produkten
1. Produktion	Ökologische Produktionseffizienz (Belastung pro Outputeneinheit)	Verfahrensinnovationen

Vier Betrachtungsebenen einer Company-Oriented-Sustainability (COSY)

Damit läuft die Umweltleistung Gefahr, stehen zu bleiben, denn oft schon sind technische Potentiale ausgereizt oder lassen sich nur mit unverhältnismäßigem Aufwand noch steigern.

Wichtig ist demnach ein neuer Qualitätssprung von der Öko-Effizienz zur Öko-Effektivität, ein systemisches produktlinienbezogenes Umweltmanagement und die Förderung einer Nachhaltigkeitskultur. Die Umweltleistung kann dabei umso mehr gesteigert werden, je mehr der Horizont der Beurteilung geöffnet wird und je mehr Wertschöpfungspartner sich in Netzwerken mit Lieferanten, Behörden, Umweltverbänden, kurz: gleichgesinnten Akteuren zusammenschließen. Diesen Prozess müssen (vor allem indirekte) Anreize von Politik, Markt und Gesellschaft unterstützen.

Anreize
für
Unternehmen
von
Politik,
Markt,
Gesellschaft



Umweltleistung

Umweltmanagementpotential	Öko-Effizienz	Öko-Effektivität
Produktion – Produkt-(linie)	Funktion – Bedürfnis	
Einzelbetrieb	Wertkette	Akteursnetze
Standort – Region	Nation	Welt
Emissionsorientierte Feinsteuerung	–	inputorientierte Grobsteuerung
End of Pipe	integrierte Technologien	Begin of Pipe

Von der Öko-Effizienz zur Öko-Effektivität

Unternehmen als strukturpolitische Akteure

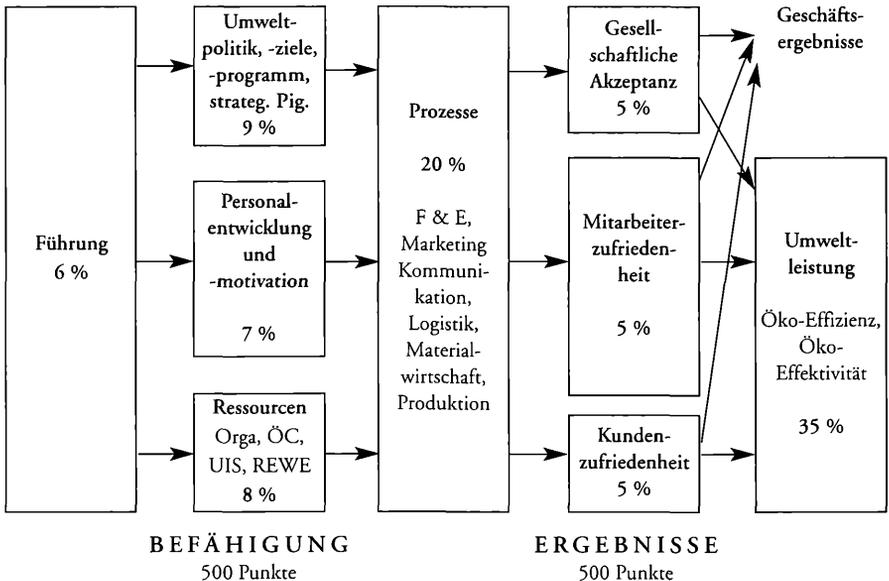
Wenn also der Staat in manchen Bereichen zurecht zurückgedrängt wird (zum Teil auch seine nationale wirtschaftspolitische Souveränität durch multinationale „global players“ verloren hat), dann bleibt dennoch die Notwendigkeit einer allgemeinverbindlichen Rahmengestaltung; denn die Summe aller Einzelinteressen ergibt bekanntlich noch lange nicht das Allgemeinwohl. Somit entsteht durch Deregulierung und Liberalisierung natürlich auch eine Pflicht der dezentralen Einheiten zur verantwortlichen Mitgestaltung des ordnungspolitischen Rahmens. Unternehmen, die wirklich an einer nachhaltigen Entwicklung interessiert sind, müssen als strukturpolitische Akteure¹⁵ ihre Spielräume zur Umweltverbesserung erweitern: durch aktive politische Einflussnahme und durch vertikale / horizontale / laterale Kooperationen.

Die alten Verbände sind hier oftmals die falschen Bündnispartner und das Lager der Industrie ist schon längst nicht mehr ein Block. Viele öko-innovative Betriebe (darunter auch die im Forschungsprojekt beteiligten) haben aufgrund ihrer Vorleistungen (zum Beispiel in Energietechnologien) ein Interesse an steigenden Ener-

giepreisen bei gleichzeitiger Arbeitskostentlastung, sie haben durch die Konstruktion recyclingfreundlicher Produkte ein Interesse an Rücknahmeverordnungen oder durch die Einführung von Mehrweggetränke-Verpackungen ein Interesse an hohen vorgeschriebenen Mehrweganteilen; sie bilden enge Partnerschaften zur Förderung des ökologischen Landbaus oder schließen sich in Netzwerken einer solaren Wirtschaft zusammen. Auch der reine Automobilhersteller kann bei ernsthafter Beschäftigung mit Nachhaltigkeit zum Mobilitätskonzern konvertieren, der Energieversorger zum -dienstleister, der Telekommunikationskonzern zum Dematerialisierungsstrategen.¹⁶

Mit dem Verständnis des Unternehmens als problemlösende und nutzenstiftende Organisation wäre somit eine dauerhafte Umweltleistung vereinbar.

Dieser Prozess der kontinuierlichen Umweltverbesserung sollte dann aber auch von Unternehmen belegt werden können. Dies ist einerseits möglich durch die Beurteilung der Befähigung zur Umweltleistung und andererseits durch die Beurteilung ihrer Resultate. Im Forschungsprojekt haben wir uns dabei angelehnt an das EFQM-Modell der Selbstbewertung von Unternehmen, um daraus sowohl für das Umweltmanagementpotential als auch die Resultate ein Bewertungsmodell zu entwickeln.



Aufbereitung des EFQM-Modells für den Entwurf eines Kriterienkatalogs zur Bewertung der Umweltleistung in Unternehmen

Für das Managementpotential wurde ein branchenübergreifender Katalog mit 142 Fragen aufgestellt und für die Resultate neben der Abfrage qualitativer Kriterien ein branchenspezifisches Kennzahlensystem entwickelt. Die zirka fünfzig Kennzahlen wurden als monetäre und reale Effizienz- beziehungsweise Effektivitätskennzahlen auf die Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung abgestimmt. Zur Bewertung der Kennzahlentrends wurden nationale und internationale Umweltziele und benchmarks herangezogen.

Aus der jährlichen Fortschreibung der Kennzahlenpunkte konnte dann auch ein Verlauf der Umwelleistung errechnet werden.

Kurswechsel zu nachhaltiger Wirtschaftsweise

Unternehmen können nicht darauf vertrauen, dass die Marktwirtschaft und die darin waltende anonyme „Marktethik“ von selbst den Beweis erbringen, das Umweltproblem rechtzeitig lösen zu können. Wettbewerb, Geld und andere historisch gewachsene Triebkräfte des Wachstums entfalten eine ungestüme Kraft und Eigendynamik, die mit der Globalisierung und Liberalisierung noch forciert worden sind.

Wenn eine sozialökologische und nachhaltige Wirtschaftsentwicklung also stattfinden und der Wettbewerb vor allem seine innovativen Kräfte zu einem nachhaltigen Wirtschaften entfalten soll, müssen Unternehmen offensive, standortübergreifende Umweltstrategien entwickeln, als aktive Mitgestalter der Rahmenordnung auftreten und sich neu verbünden.

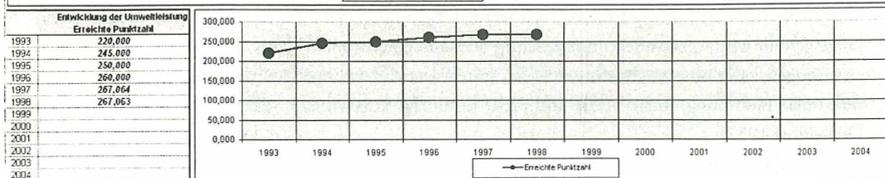
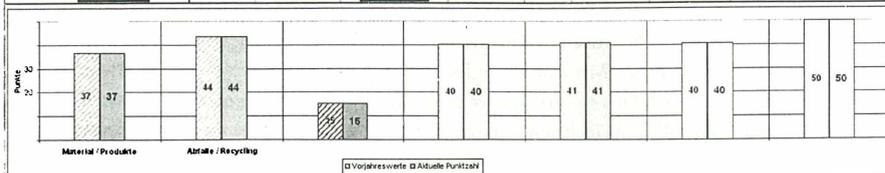
Dies gilt für kleine und große Unternehmen, wobei große Unternehmen eine besondere Verantwortung haben, hohen Umwelt- und Sozialstandards weltweit Gültigkeit zu verschaffen, aus Umwelt-Blockade Bündnissen (zum Beispiel Global Climate Coalition) auszutreten und auf internationale Handelsorganisationen (zum Beispiel WTO) Einfluss zu nehmen. Hier sollte auch ein eigenständiger europäischer Weg der Wirtschaftspolitik eingeschlagen werden, der aus einer reichen kulturellen Tradition und dem konsensfähigen Programm einer sozial und ökologischen Marktwirtschaft abzuleiten ist. Dieses Vorgehen liegt auch im Eigeninteresse derjenigen Unternehmen, die inzwischen erhebliche Vorleistungen für umweltverträgliches Wirtschaften erbracht haben.

Der Prozess der kontinuierlichen Umweltverbesserung, der Kurswechsel zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise lässt sich für das einzelne Unternehmen mit unserem

1. MATERIAL / PRODUKTE				Benchmarks	Punktzahl (0-3,5)																																																												
1.1. Materialverbrauch spezifisch		Materialverbrauch (t) / Produktoutput (t)																																																															
Gewichtung	5%	Wert pro Punkt	0,154	Sustainability Leitbild: Regeneration Sparsamkeit Risikoabbau Absorption Wertschöpfung																																																													
Max. Wert in diesem Bereich	50	Maximal zu erreichende Punktzahl	25																																																														
Anzahl der KZ in diesem Bereich	13	Max. zu erreichender Wert pro KZ	3,846																																																														
Anz. der Umweltziele für diese KZ	5																																																																
Definition: Materialverbrauch: Einsatz von RHB, ohne Energie, mit Wasser, Grundstoffen, Aromen etc. Verpackungen, soweit jährlich neu zugeführt (Flaschen, Container, Etiketten, Paletten), sonstige Betriebsstoffe (außer Energie); Schmierstoffe (Fette und Öle, Kühlmittel), Reinigungs- und Desinfektionsmittel (Lauge, Säure, Inhibitoren, CIP). Erfassung der Materialverbräuche über Entnahmebelege. Falls keine Materialentnahmen laufend gebucht werden, sind Einkaufswerte +/− Bestandsveränderungen (BA) anzusetzen. BA: Anfangsbestand, Endbestand, Verbrauch/Einsatz, Anfangsbestand + Einkauf - Endbestand, Entsorgungsmenge - Anfangsbestand + Entsorgung - Endbestand. Auf die Einbeziehung der Bestandsveränderung kann verzichtet werden bei der Bildung von Durchschnittswerten aus langen Zeitreihen (min. 5 Jahre). Produktoutput: Alle verkaufsfähigen am Standort produzierten Getränke inkl. Verpackung. Der Verbrauch an Material, Energie, Wasser und Flächen für die Produktion und/oder Abfüllung von Getränken für andere Getränkehersteller (Lohnproduktion, Lohnabfüllung) ist bei allen betroffenen Kennzahlen anteilig herauszurechnen und zu kennzeichnen. Im umgekehrten Fall sind Verbräuche anderer den eigenen Verbräuchen hinzuzurechnen.				RZ Zieltrend ↓	5																																																												
				Branchen Aktuell 5,91 Ø (5 Jahre) - BAT 4,07																																																													
				Eigene Daten Aktuell 5,91 Ø (5 Jahre) 7,06	3 0																																																												
				Umweltziele 4-6% Verringerung p.a (BUND/Misereor)	5																																																												
				Einsparung von 40% des Rohstoffaufwands/BIP (bis 2023 auf der Basis von 1990) (EMU)	5																																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Eigene Daten ●</th> <th>Branchen ●</th> <th>BAT ▲</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1990</td><td>8,02</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1991</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1992</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1993</td><td>6,12</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1994</td><td>8,26</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1995</td><td>7,53</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1996</td><td>6,38</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1997</td><td>7,22</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1998</td><td>5,91</td><td>5,61</td><td>4,07</td></tr> <tr><td>1999</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2000</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2001</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2002</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2003</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>					Eigene Daten ●	Branchen ●	BAT ▲	1990	8,02			1991				1992				1993	6,12			1994	8,26			1995	7,53			1996	6,38			1997	7,22			1998	5,91	5,61	4,07	1999				2000				2001				2002				2003					
	Eigene Daten ●	Branchen ●	BAT ▲																																																														
1990	8,02																																																																
1991																																																																	
1992																																																																	
1993	6,12																																																																
1994	8,26																																																																
1995	7,53																																																																
1996	6,38																																																																
1997	7,22																																																																
1998	5,91	5,61	4,07																																																														
1999																																																																	
2000																																																																	
2001																																																																	
2002																																																																	
2003																																																																	
<p>Kommentar: Wesentlicher Grund für Verbesserung: Wasserersparnis, z.B. durch: Umbau Lagerkeller (1996), Optimierung der CIP-Anlage (1997); außerdem: Ständig verbesserte Verbrauchskontrollen, Mitarbeiter sensibilisierung; Steigender Anteil von Mehrwegverpackungen für Hilfs- und Betriebsstoffe; Wasserverbrauch Mälzerei wurde herausgerechnet; Nachteil durch die Verwendung von Naturhopfen (keine Extrakte): Geringere Ergiebigkeit pro Gewichtseinheit;</p> <p>Interdependenzen: Die effizientere oder weniger effiziente Nutzung des Materialinputs (MI) kann positive oder negative Auswirkungen auf alle KZ haben.</p> <p>Hinweise zur Interpretation: Veränderung der Strukturdaten beachten! Die KZ muß im Verbund mit anderen KZ interpretiert werden. Nicht erfüllt werden (im Unternehmen und auf der Produktlinie): Toxizität eines Stoffes (mögliche Auswirkungen auf das Ökosystem, menschliche Gesundheit), Artenvielfalt, Flächenbedarf (vgl. Ökologischer Rucksack). Änderungen der Materialzusammensetzung, der Verfahren und der Rezepturen verfliegen. Der Wert der KZ wird stark vom Wasserverbrauch geprägt.</p>				<p>Interdependenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> »Ökologischer Rucksack »Verpackungsintensität »Material generell »Abfälle (außer 2.6., 2.9.) »Energie (außer 3.10.) »Wasser/Abwasser »Emissionen »Verkehr (v.a. 6.1., 6.2.) »Flächen-/Artenschutz 																																																													
				Summe Punkte	18																																																												
Strukturdaten	vorherige KZ <<	nächste KZ >>	Übersicht Ergebnisse	Gesamtwert	2,769																																																												

Umweltkennzahl „Materialverbrauch spezifisch“ (Auszug Bewertung)

Ergebnisse 1998 _{im}						Streikdaten	Interferenzen	Benchmarks	
Bewertung der Umwelleistung von Unternehmen, Kriterienkatalog Umweltkennzahlen der Öko-Effizienz und Öko-Effektivität nach Bereichen									
Bereich	Punkte Max.	Vorjahreswerte	Aktuelle Punktzahl	In % vom Max.	Δ	Erfolgene KZ	KZ im Katalog	EZ / MZ	ET / MT
1. Material / Produkte	50	36,667	36,667	73,33%	0,0%	12	13	4	9
2. Abfälle / Recycling	50	43,750	43,750	87,50%	0,0%	9	9	2	7
3. Energie	50	15,119	15,119	30,24%	0,0%	14	14	10	4
4. Wasser / Abwasser	50	40,111	40,111	80,22%	0,0%	9	10	6	4
5. Emissionen	50	41,000	41,000	82,00%	0,0%	5	6	0	6
6. Verkehr	50	40,417	40,417	80,83%	0,0%	6	7	3	4
7. Flächen- und Artenschutz	50	50,000	50,000	100,00%	0,0%	4	4	1	3
Gesamt	350	267,064	267,063	76,30%	0,0%				



*Die Punktzahlen 1993 bis 1997 mussten teilweise geschätzt werden. Mit zunehmender Fläche zur Gegenwart nehmen die Ungenauigkeiten ab.

Entwicklung der betrieblichen Umwelleistung (Resultate) anhand des Kennzahlensystems

Bewertungssystem unterstützen und glaubwürdig belegen. Unternehmen mit überdurchschnittlicher Umwelleistung können ihr Wachstum legitimieren, in anderen Fällen ist es ökologisch problematisch, gesellschaftlich konfliktrichtig und sanktionsbedürftig. Mit entschiedenen flankierenden Maßnahmen und einer steigenden Selbstverantwortlichkeit der Unternehmen könnte es also gelingen, eine dauerhafte Umwelleistung in einem freiheitlichen marktwirtschaftlichen System zu erbringen. Dazu gehört dann aber auch eine (inter)nationale Umweltplanung, die mit dem vorgestellten Prozess der Selbstbewertung in Einklang gebracht werden kann.¹⁷ Diese Zielplanung findet im umweltpolitischen Schwerpunktprogramm der Bundesregierung von 1998 bereits ihren Niederschlag und ist letztlich ein noch zu erfüllender Handlungsauftrag der jetzigen Regierungskoalition in Deutschland.

Interessanterweise traf sich unser Bepunktungsmodell der Umwelleistung zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Abschlussberichtes mit einem Bepunktungsmodell des Umweltbundesamtes, dem deutschen Umweltindex (DUX), der sechs Umweltbereiche mit maximal 6000 Umweltpunkten benotet. Somit eröffnet sich ein weiterer Brückenschlag zwischen dem mikro-ökonomischen Bereich und der staatlichen Umweltpolitik, die verstärkt auf indirekte Anreizfunktionen und freiwillige Vereinbarungen setzt.

Anmerkungen

- 1 Der Abschlussbericht des Forschungsprojekts ist im September 2000 in ungekürzter Form beim Gabler-Verlag, Wiesbaden, erschienen.
- 2 BUND / Misereor (Hrsg.): Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung, Basel u. a. 1996, S. 373
- 3 Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Aufl. Erlangen 1964, S. 44
- 4 vgl. Rifkin, J.: Die Teilung der Menschheit, in: FAZ, 12. 8. 2000
- 5 Worauf zum Beispiel mehrfach Konrad Lorenz hingewiesen hat (vgl. Lorenz, K.: Die acht Todsünden der zivilisierten Menschheit, München 8. Aufl. 1974
Im Konsumrausch untergegangen sind offenbar auch die Visionen des „Vaters“ des nachkriegsdeutschen Wirtschaftswunders Ludwig Erhard: „Wir werden sogar mit Sicherheit dahin gelangen, dass zu Recht die Frage gestellt wird, ob es noch immer richtig und nützlich ist, mehr Güter, mehr materiellen Wohlstand zu erzeugen, oder ob es nicht sinnvoller ist, unter Verzichtleistungen auf diesen ‚Fortschritt‘ mehr Freizeit, mehr Besinnung, mehr Muße und mehr Erholung zu gewinnen.“ (Erhard, L.: Wohlstand für alle, Düsseldorf 1957)
- 6 Beginnend etwa mit den Reagonomics, dem Thatcherismus, F. A. v. Hayek, den Monetaristen und der Kapitalökonomie (Chicago-Schule)
- 7 Bruns, H.: Neoklassische Umweltökonomie auf Irrwegen, Marburg 1995, S. 24
- 8 vgl. dazu die kritischen Ausführungen von Hengsbach, F.: Globalisierung – eine wirtschaftsethische Reflexion, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“ 11. 8. 2000, S. 15
- 9 zitiert nach Narendra Singh: Robert Solows' Growth Hickonomics, Economic and Political Weekly, Bd. XXI, Nr. 435, 7. 11. 1987 (Originalquelle: Solow, R. M.: The Economics of Resources and the Resources of Economics, in: American Economic Review 64, May 1974, S. 11)
- 10 vgl. z. B. Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung: Unsere gemeinsame Zukunft, deutsche Ausgabe, hg. v. V. Hauff, Greven 1987
- 11 Daly, H. E.: Ökologische Ökonomie. Konzepte, Fragen, Folgerungen, in: Jahrbuch Ökologie 1995, hg. v. Altner, B., u.a. München 1994, S. 147
- 12 Darüber hinaus wurde der ordoliberalen Wilhelm Röpke nicht müde, immer wieder darauf hinzuweisen, dass der Markt ein „Moralzehirer“ ist: „Markt und Wettbewerb sind weit davon entfernt, die ihm notwendigen Voraussetzungen autonom zu erzeugen. Das ist ein Irrtum des liberalen Immanentismus.“ (Röpke, W.: Jenseits von Angebot und Nachfrage, Erlenbach-Zürich 1958, S. 171)
- 13 Schmidt-Bleek, F.: Das MIPS-Konzept, München 1998, S. 233
- 14 vgl. Schneidewind, U.: Mit COSY (Company Oriented Sustainability) Unternehmen zur Nachhaltigkeit führen, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 15, St. Gallen 1994
- 15 vgl. Schneidewind, U.: Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur, Marburg 1998
- 16 vgl. auch die Strategie der Deutschen Telekom bei Tenzer, G., Campino, I.: Mit neuen Medien zur Umweltentlastung, in: Altner, G. et alii (Hrsg.): Jahrbuch Ökologie, München 1997, S. 188ff.
- 17 Etwa nach dem Modell des National Environmental Policy Plan (NEPP) der Niederlande

ZOBODAT - www.zobodat.at

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: [Umwelt - Schriftenreihe für Ökologie und Ethologie](#)

Jahr/Year: 2000

Band/Volume: [27](#)

Autor(en)/Author(s): Stahlmann Volker

Artikel/Article: [Können Unternehmen auf Dauer Umweltleistungen erbringen - und wenn ja, wie? 50-64](#)