

Thomas Meuser

Umweltschutz und Unternehmensführung

Thomas Meuser

Umweltschutz und Unternehmensführung

Ein Konzept aktiver Integration

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage



Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Meuser, Thomas:

Umweltschutz und Unternehmensführung : ein Konzept aktiver Integration / Thomas Meuser. — 2., überarb. und aktualisierte Auflage. — Wiesbaden : DUV, Dt. Univ.-Verl., 1995

(DUV : Wirtschaftswissenschaft)

Zugl.: Bochum, Univ., Diss., 1992

ISBN 978-3-8244-0227-4

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1995

Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden in 1995

Lektorat: Gertrud Bergmann

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Geleitwort

An der Notwendigkeit umweltschützender Veränderungen in nahezu allen Lebensbereichen besteht angesichts der warnenden Entwicklungen kein Zweifel. Dabei spielt insbesondere der ökonomische Lebensbereich eine führende Rolle: Von vielen als Verursacher der warnenden Entwicklungen abgestempelt, sind gerade hier ökologisch orientierte Maßnahmen von weichenstellender Bedeutung. Dabei muß jedoch von der Vorstellung abgerückt werden, daß Ökologie und Ökonomie in einem generellen Konflikt zueinander stehen. Der Auf- und Ausbau eines möglichst lückenlosen Reglementierungsgebildes zur zwangsweisen Ökologisierung der Ökonomie ist nicht nur abwegig, wie alle Erfahrungen mit ähnlichen Versuchen zeigen, er ist außerdem auch nicht erforderlich.

Die Aufgabe der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung besteht darin, die Konsensfelder beider "Öko-Komponenten" zu verdeutlichen, um anschließend Möglichkeiten eines Zusammengehens in beiderseitigem Interesse herauszuarbeiten. Für die Betriebswirtschaftslehre bedeutet dies insbesondere, daß unternehmerische Handlungsalternativen ausfindig gemacht werden müssen, die sowohl der Umwelt als auch dem Unternehmen zugute kommen.

Die vorliegende Arbeit entwickelt zahlreiche solcher Ansatzpunkte und belegt eine Vielfalt ökologischer Veränderungsmöglichkeiten im unternehmerischen Eigeninteresse. Sie geht aber noch einen Schritt weiter, indem die einzelnen Alternativen insgesamt zu einer geschlossenen Konzeption umweltschützender Unternehmensführung zusammengefügt werden. So wird nach strukturierter Prüfung denkbarer Maßnahmen ein sinnvolles Aktionsspektrum entworfen, dessen Bausteine zusätzlich auf ihr Zusammenspiel überprüft werden. Durch diese Vorgehensweise erhält der Leser einen übergreifenden Leitfaden für die aktive und aufeinander abgestimmte Integration des Umweltschutzes in die gesamte Unternehmensführung.

Wolfgang Mag

Der Mensch ist einem Laborfrosch nicht unähnlich, der sofort aus einem Topf kochend heißen Wassers herauspringt, aber darin sitzen bleibt, wird das Wasser allmählich erhitzt.

Al Gore

Vorwort zur zweiten Auflage

Es gab, als die Idee zu dieser Arbeit 1987 entstand, gerade sieben deutschsprachige Monographien zum betrieblichen Umweltschutz. Und heute? Im Einklang mit dem entstehenden Informationsbedarf entwickelte sich auch das Informationsangebot. Jede etwas größere Bibliothek oder Fachbuchhandlung hat mittlerweile innerhalb des Management-Bereichs eine Umweltmanagement-Ecke. Nicht selten werden die Titel zu diesem Thema gesondert ausgestellt oder angeboten. Ist das nun ein gutes oder ein schlechtes Zeichen? Die Antwort hierauf wird immer subjektiv geprägt sein. Objektiv steht aber fest: Es ist ein Zeichen.

Diese allein an der Veröffentlichungsmenge orientierte Feststellung läßt sich auch auf die sich dahinter verbergenden Inhalte übertragen. Das Umweltmanagement ist, was die Ausarbeitung konzeptioneller Leitbilder, aber auch ihre betriebliche Umsetzung angeht, mit zahlreichen Worten und Taten bereichert worden, die in die Überarbeitung dieser Studie einfließen. Viele der gemachten Vorschläge und Umsetzungen sind klassisch-innovativ - eine seltene Kombination. Sie entspricht jedoch der Behauptung, die dieser Arbeit zugrunde lag und liegt: Daß umweltschützende Veränderungen mit dem vorhandenen Instrumentarium realisiert werden können.

Allerdings: die Betonung muß auch darauf gelegt werden, daß die Veränderungen damit realisiert werden *können*. Zwar *werden* sie auch von einigen Unternehmen realisiert, aber nicht von allen. Und das ist ebenfalls ein Zeichen.

Thomas Meuser

Wenn man von einem rasenden, sechshundert Pfund schweren Cola-Automaten plattgewalzt wird, braucht man sich um sonst nichts mehr Sorgen zu machen.

Stephen King

Vorwort zur ersten Auflage

Bei der Verwirklichung der vorliegenden Arbeit, die Mitte 1992 von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum als Dissertation angenommen wurde, haben mich viele Menschen unterstützt, denen ich dafür sehr danke. Meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Wolfgang Mag, gebührt Dank für die ermunternde Zustimmung bei der Auswahl des Themas und für zahlreiche Anregungen, die er mir in ergiebigen Gesprächen vermittelte. Herrn Prof. Dr. Alfred Kuhn danke ich für die Übernahme des Korreferates.

Sowohl bei meinen ehemaligen als auch bei den derzeitigen Kolleginnen und Kollegen bedanke ich mich für das sehr gute Betriebsklima, das die Bewältigung mancher Schwierigkeiten wesentlich erleichtert hat. Karin Breidenbach, Joachim Deppe, Dieter Gloede, Hilmar Henselek, Ulrike Kesten, Udo Klein und insbesondere Gabriele Florian und Uwe Frankenberg waren zudem stets bereit, technische Detail- oder inhaltliche Strukturfragen konstruktiv zu diskutieren.

Ein besonderer Dank gilt Martin Seidler für seine freundschaftliche Unterstützung und kritische Durchsicht der gesamten Arbeit. Marion Klocke leistete mir große Hilfe bei der Literaturverwaltung und graphischen Umsetzung einiger Abbildungen.

Daneben war auch der persönliche Rückhalt durch meinen Freundes- und Familienkreis sehr wertvoll. Den größten Dank hierfür schulde ich meiner Freundin Ursula Klöttchen sowie meinen Eltern, die mich vor allem durch ihr emotionales Engagement unterstützten.

Thomas Meuser

Inhaltsverzeichnis

	Seite
<i>Geleitwort</i>	V
<i>Vorwort zur zweiten Auflage</i>	VII
<i>Vorwort zur ersten Auflage</i>	VIII
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	XIII
<i>Abkürzungsverzeichnis (allgemein)</i>	XV
I. Grundlagen der Untersuchung	1
A. Zum Verhältnis von Ökologie und Ökonomie	1
B. Zur aktuellen Situation - einige Daten.....	5
C. Zur Ausrichtung und Vorgehensweise der Untersuchung	11
II. Die Integration des Umweltschutzes in das allgemeine unternehmerische Zielsystem	17
A. Das allgemeine unternehmerische Zielsystem als Leitgröße der Funktionen des Führungsprozesses	17
1. Genetische Entwicklung: von der Gewinnmaximierungsthese zum multiattributiven Zielsystem	18
2. Zielbeziehungen	20
3. Systematisierungsversuche.....	25
a) Einteilungen unter Berücksichtigung der Zielträger	25
b) Einteilungen unter Berücksichtigung der Zielinhalte	28
B. Die Bedeutung der Grundeinstellung zum Umweltschutz für die Integration des Umweltschutzes in das allgemeine unternehmerische Zielsystem	33
1. Systematisierungsversuche der möglichen Grundeinstellungen zum Umweltschutz	33

2.	Der Einfluß der Unternehmensumwelt auf die Grundeinstellung zum Umweltschutz.....	38
C.	Möglichkeiten zur Integration des Umweltschutzes in das allgemeine unternehmerische Zielsystem	52
1.	Träger der Umweltschutzziele	52
a)	Individuelle und originäre Ziele.....	53
1)	Umweltschutz als individuelles Ziel.....	54
2)	Umweltschutz als originäres Ziel.....	56
b)	Ziele interner und externer Gruppen.....	58
1)	Umweltschutz als Ziel interner Gruppen	59
2)	Umweltschutz als Ziel externer Gruppen	64
2.	Einordnung der Umweltschutzziele als Restriktionen	69
3.	Einordnung der Umweltschutzziele als Sachziele.....	77
4.	Ergebnisse empirischer Untersuchungen.....	84
D.	Active Grundeinstellung und Integration von Umweltschutzziele in die Gruppe der Sachziele: ein geänderter Orientierungsrahmen für die Führungsfunktionen.....	97
III.	Die Integration des Umweltschutzes in die Funktionen des Führungsprozesses.....	107
A.	Umweltschutzorientierte Planung	109
1.	Zielplanung.....	110
a)	Ableitung einer vertikalen Zielstruktur	110
b)	Horizontale Abstimmung	113
2.	Problemanalyse	118
a)	Erkennen von Problemursachen.....	118
b)	Problemdimensionen.....	120
1)	Komplexität.....	121
2)	Neuartigkeit.....	127
3)	Zeitliche Reichweite.....	129

3. Alternativensuche	131
a) Sammlung von Handlungsalternativen	132
b) Zulässigkeitsprüfung	134
c) Prognose	135
4. Bewertung	138
a) Aufnahme neuer Kriterien	138
b) Dynamisierung der Kriterien	142
5. Entscheidung	147
B. Umweltschutzorientierte Organisation	151
1. Zuordnung von Aufgaben: die umweltschutzorientierte Aufbauorganisation	152
a) Zur Notwendigkeit einer umweltschutzorientierten Aufbauorganisation	153
b) Entwicklung einer umweltschutzorientierten Aufbauorganisation	155
1) Grundformen	155
2) Durchführung durch Umweltschutzprojektgruppen	157
c) Drei Entwicklungsergebnisse aus der Praxis	161
1) Aufbauorganisation der Bayer AG	161
2) Aufbauorganisation der Siemens AG	165
3) Aufbauorganisation der Elida Gibbs GmbH	168
2. Erfüllung von Aufgaben: die umweltschutzorientierte Ablauforganisation	171
a) Aufgabenerfüllung durch Umweltschutzabteilungen	171
b) Aufgabenerfüllung durch Umweltschutzbeauftragte	173
c) Aufgabenerfüllung durch Umweltschutzmanager	178
d) Aufgabenerfüllung durch einen Umweltschutzdirektor	181

C. Umweltschutzorientierte Kontrolle	184
1. Festlegung des Kontrollfeldes	185
a) Abgrenzung der Dimensionen	185
b) Bestimmung der Bezugspunkte	187
2. Konzepte zur ökologischen Kontrolle	192
a) Umwelt-Checklisten	193
b) Ökologische Buchhaltung	195
c) Öko-Bilanzen	202
d) Eco-Audits	205
1) Ansatzpunkte des Audit-Konzepts	205
2) Das Konzept der Internationalen Handelskammer	207
3) Das Konzept der Europäischen Union	210
3.1) Entwicklung des EU-Konzepts	210
3.2) Inhalte der EU-Verordnung	213
3.3) Durchführung eines Eco-Audits nach der EU-Verordnung	217
3. Abweichungsanalyse	225

IV. Die Koordination der umweltschutzorientierten Führungsfunktionen: ein zusammenfassender Überblick

A. Direkte Verknüpfung einzelner umweltschutz- orientierter Veränderungen	231
B. Informationelle Vernetzung aller umweltschutz- orientierten Veränderungen	237
1. Informationsaufnahme	240
2. Informationsverarbeitung	244
3. Informationsabgabe	248

<i>Abkürzungsverzeichnis (Gesetze, Handwörterbücher und Zeitschriften)</i>	253
<i>Literaturverzeichnis</i>	255

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Herkunft und Verwendung von Umweltschutzinvestitionen des Produzierenden Gewerbes	10
Abb. 2: Gemischte Interdependenzrelationen in Abhängigkeit von der Zeit.....	22
Abb. 3: Formale Struktur von Zielsystemen	24
Abb. 4: Verschiedene Einteilungen der Grundeinstellungen zum Umweltschutz	35
Abb. 5: Einflußgrößen auf die Grundeinstellung zum Umweltschutz.....	40
Abb. 6: Das umweltpolitische Instrumentarium.....	45
Abb. 7: Individuelle und originäre Ziele	54
Abb. 8: Ziele interner und externer Gruppen.....	58
Abb. 9: Einordnungsmöglichkeiten des Umweltschutzes in das allgemeine unternehmerische Zielsystem	84
Abb. 10: Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Stellenwert des Umweltschutzes als Unternehmensziel	95
Abb. 11: Der Zusammenhang zwischen Umwelt, Zielsystem und unternehmerischen Führungsfunktionen	103
Abb. 12: Das Bewertungsgebirge	145
Abb. 13: Umweltschutzorientierte Aufbauorganisation der Bayer AG.....	164
Abb. 14: Umweltschutzorientierte Aufbauorganisation der Siemens AG.....	166
Abb. 15: Umweltschutzorientierte Aufbauorganisation der Elida Gibbs GmbH	169
Abb. 16: Abgrenzung des Kontrollbegriffs.....	184
Abb. 17: Wesentliche Bezugspunkte der ökologischen Kontrolle	191
Abb. 18: Aufbau einer Öko-Bilanz	204
Abb. 19: Ablauf des Eco-Audits nach der EU-Norm.....	218
Abb. 20: Koordinationsmöglichkeiten partieller Umweltschutzorientierungen.....	233

Abkürzungsverzeichnis (allgemein)

ACU	Arbeitsgemeinschaft Christlicher Unternehmer
AeK	Äquivalenzkoeffizient(en)
AGU	Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen e.V.
a.M.	am Main
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
A.S.I.E.G.E.	Association Suisse pour l'Intégration de l'Ecologie dans la Gestion d'Entreprises
AWV	Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V.
B.A.U.M.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewußtes Management e.V.
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
bfe	Gemeinnütziger Verein für Personalberatung, -fortbildung, -entwicklung
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BIS	Betriebliches Informations-System
BJU	Bundesverband Junger Unternehmer
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BS	British Standard
bspw.	beispielsweise
BUIS	Betriebliches Umweltschutz-Informationssystem
BzpB	Bundeszentrale für politische Bildung
Corp.	Corporation
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
Diss.	Dissertation
EG	Europäische Gemeinschaft
EMNID	Erforschung der öffentlichen Meinung, Marktforschung und Meinungsforschung, Nachrichten, Informationen, Dienstleistungen
Erg.	Ergänzung(s)
et al.	et alii (und andere)
FCKW	Fluorchlorkohlenwasserstoffe

XVI

FGU	Fortbildungszentrum Gesundheits- und Umweltschutz
Fkt.	Funktion
FN	Fußnote(n)
FU	Freie Universität
FUUF	Forschungsgruppe Umweltorientierte Unternehmensführung
HWWA	Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv
i.a.	im allgemeinen
i.B.	im Breisgau
ICC	International Chamber of Commerce (Internationale Handelskammer)
i.d.F.	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
IdW	Institut der deutschen Wirtschaft
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers
IfM	Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster
ifo	Institut für Wirtschaftsforschung
IIP	Institut für Industriebetriebslehre und industrielle Produktion
Indiff.	Indifferenz
insg.	insgesamt
i.S.	im Sinne
i.V.	in Verbindung
IWU	Institut für Wirtschaft und Umwelt
mündl.	mündliche
Nachl.	Nachlieferung
NAGUS	Normenausschuß Grundlagen des Umweltschutzes
No.	Number
Ö.B.U.	Schweizerische Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OFW	Organisationsforum Wirtschaftskongress e.V.

o.J.	ohne Jahresangabe
o.Jg.	ohne Jahrgang
o.O.	ohne Ortsangabe
o.V.	ohne Verfasserangabe
p. (pp.)	page(s)
ppm	part(s) per million
Publ.	Publikation
RE	Rechnungseinheit(en)
RGBI.	Reichsgesetzblatt
RSU	Rat von Sachverständigen für Umweltfragen
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule
schriftl.	schriftliche
SEC	Securities and Exchange Commission
SGCI	Schweizerische Gesellschaft für Chemische Industrie
Tab.	Tabelle
UB	Umweltschutzbeauftragter
UFOKAT	Umweltforschungskatalog
UMPLIS	Informations- und Dokumentationssystem Umwelt
US	United States
u.u.	und umgekehrt
VCI	Verband der Chemischen Industrie e.V.
VDI	Verein deutscher Ingenieure e.V.
wiss.	wissenschaftliche
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut
WWZ	Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel
zeitl.	zeitliche(r), (s)
ZN	Zweigniederlassung

Im *Duden* zu findende Abkürzungen sind nicht aufgenommen. Für Gesetze, Handwörterbücher und Zeitschriften siehe das spezielle Abkürzungsverzeichnis auf den Seiten 253 f.