

Umweltmanagementsysteme: Eine Bilanz

Ungefähr zeitgleich mit der Gründung der «Umwelt Perspektiven» respektive des «Umwelt Focus» ist 1996 die ISO-Norm 14001 «Umweltmanagementsysteme» erschienen. Für die UMS-Entwicklung in der Schweiz spielte die Zeitschrift über alle diese Jahre eine zentrale Rolle als Plattform für den Informations- und Erfahrungsaustausch sowie für das institutionelle Lernen. Aus Anlass des zehnjährigen Bestehens der Fachzeitschrift ist es deshalb passend, einen Blick auf die UMS-Entwicklung zu werfen und zu fragen, was UMS Unternehmen und Wirtschaft in der Schweiz gebracht haben, wo sie an Grenzen stossen und einen kurzen Ausblick zu wagen.

VON THOMAS DYLLICK

Seit Publikation der ISO 14001-Norm haben in der Schweiz 1728 Unternehmen und andere Organisationen ihr Umweltmanagementsystem (UMS) nach dieser internationalen Norm zertifizieren lassen (Stand: Ende 2006). Damit verfügen 0,5% aller Schweizer Unternehmen über ein zertifiziertes UMS. Wer meint, dass dies nur ein bescheidener Erfolg sei, sollte dies mit der Penetrationsrate der mehr als 10 Jahre älteren, oftmals als Vorbild angesehenen «Qualitätsschwester» ISO 9001 vergleichen, die bei 4% liegt. Die Penetration ist je nach Grösse der Unternehmen höchst unterschiedlich. Sind es bei den Klein-

unternehmen (weniger als 50 Mitarbeitende) nur 1%, die ein zertifiziertes UMS haben, so liegt der Anteil bei den mittelgrossen Unternehmen (50 bis 250 Mitarbeitende) bei 7%, bei den Grossunternehmen (mehr als 250 Mitarbeitende) aber bei ansehnlichen 30%. Und im internationalen Vergleich weist die Schweiz eine hohe UMS-Dichte auf. Sie liegt mit ihren 1728 UMS-Zertifikaten Ende 2006 bei insgesamt 129 000 Zertifikaten weltweit auf Platz 14. Berücksichtigt man die Kleinheit der Schweiz und setzt die Zertifikate (mangels vergleichbarer Unternehmensstatistiken) in Relation zur Bevölkerungszahl, so kommt hier die Schweiz hinter Schweden auf Platz 2 zu liegen.

Gleichwohl ist festzustellen, dass sich die noch um die Jahrtausendwende herrschende Aufbruchstimmung bezüglich UMS mittlerweile verflüchtigt hat. Die Bäume wachsen auch hier nicht in den Himmel. Die Wachstumsdynamik hat sich in den letzten Jahren

deutlich verlangsamt. So nehmen die UMS-Zertifikate zwar noch weiter zu, allerdings bei rückläufigen Neuzertifizierungen: Lagen die jährlichen Zuwächse in der Schweiz 1998 bis 2000 bei rund 170 pro Jahr und 2001 bis 2003 bei rund 190, so lagen sie 2004 bis 2006 nur noch bei 135. Auf globaler Ebene lässt sich die gleiche Entwicklung feststellen. Das Wachstum ist hier vor allem auf eine nachholende Entwicklung in Ländern wie Spanien, Italien, aber auch China, Indien und in Osteuropa zurückzuführen, während die Entwicklung in den Vorreiternationen Deutschland, Österreich, Grossbritannien und Skandinavien verflacht. Blickt man in die Unternehmen hinein, so stellt man fest, dass mit zunehmender Betriebsdauer des UMS der wirtschaftliche Nutzen stärker zurück geht als die Kosten, womit der Rechtfertigungsdruck im Innern des Unternehmens zunimmt. Rationalisierungsmassnahmen treten in den Vordergrund. Dies sollte auch nicht

Thomas Dyllick

ist Professor für Umweltmanagement an der Universität St.Gallen, Direktor des Instituts für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ-HSG) und Prorektor der Universität St.Gallen (Verantwortung: Lehre und Qualitätsentwicklung).

verwundern, wenn man sich das ökonomische Gesetz des abnehmenden Grenznutzens ins Gedächtnis ruft. Die ergebnisreichen Projekte sind grösstenteils durchgeführt und die «tief hängenden Früchte» geerntet worden. Alles weitere wird schwieriger und es wird anspruchsvoller.

Wirksamkeit und Leistung von UMS

Was haben die UMS gebracht? Interessanterweise steht hier zumeist der ökonomische Nutzen im Vordergrund. Verschiedene Studien belegen realisierte Kosteneinsparungen, finden aber nur bei einer Minderheit von Unternehmen insgesamt positive Renditen. Unsere eigene Untersuchung in der Schweiz ist hier zu positiveren Ergebnissen gekommen und belegt eine durchschnittliche Amortisationsdauer von 2,2 Jahren, was Investitionen in UMS ökonomisch sehr interessant macht. (Dyllick/Hamschmidt 2000) Allerdings sind quantitative Angaben dieser Art immer mit bedeutenden Unsicherheiten verbunden, da sie auf Schätzungen der Verantwortlichen basieren und fast nie betriebsintern sauber erfasst und bewertet werden.

Insgesamt stellt man bei den UMS-Anwendern eine hohe Zufriedenheit bezüglich des UMS-Nutzens fest, wobei die Zufriedenheit bezüglich des internen Nutzens deutlich höher ist als diejenige des externen Nutzens. Bereiche hoher Zufriedenheit betreffen den betrieblichen Nutzen, der sich aus der Systematisierung von Umweltmassnahmen ergibt, die Sicherung der Rechtskonformität und die Verbesserung im Umgang mit Behörden, aber auch die Risikoversicherung und das Erkennen von Kostensenkungspotenzialen. Demgegenüber wird der Nutzen, der sich aus der öffentlichen Anerkennung ergibt, der Stärkung der Innovationsfähigkeit oder einer Verbesserung der Marktposition nur als klein eingestuft. Diese unterschiedlichen Erfahrungen sollten nicht überraschen, da auch die UMS-Massnahmen vor allem auf interne Prozesse ausgerichtet sind und zumeist die Reduktion von Gefahrstoffen betreffen, Abfallmanagement, Optimierung von Stoff- und Energieströmen und den Einsatz sauberer Technologien. Demgegenüber sind produkt- und marktbezogene Massnahmen oder firmenübergreifende Kooperationsmassnahmen sehr viel seltener anzutreffen. Der wahrgenommene Nutzen spiegelt damit das wider, was im Rahmen der UMS tatsächlich unternommen wurde. Und hier stehen Öffentlichkeit und Kunden nur selten im Vordergrund. UMS werden

in der Regel als interne Auditierungs- und Controllingsysteme eingesetzt, im Dienste von Rechtssicherheit und Risikoversicherung, Prozessbeherrschung und Kostensenkung, nicht aber als extern ausgerichtete Systeme im Dienste von Image- und Reputationsbildung oder für den Aufbau von Differenzierungs- und Innovationspotenzialen auf dem Markt.

Der ökologische Nutzen von UMS zeigt sich vor allem in klassischen Bereichen wie der Reduktion des Gefahrstoffeinsatzes, Risikominderung oder in Emissions- und Abfallverminderungen. Sehr viel seltener nur zeigen sich Erfolge im Bereich des Ressourcen- und Energieverbrauchs oder im Produktbereich, was damit zusammenhängt, dass hier der unternehmensinterne Einfluss des UMS gegenüber den dominanten Geschäfts-, Produkt- und Marketingstrategien vergleichsweise schwach ausgebildet ist. UMS werden in der Praxis mehrheitlich mit anderen Spezialsystemen aus den Bereichen Qualität, Arbeits- und Gesundheitsschutz integriert, die im Dienste einer unternehmerischen Schutzfunktion stehen. Nur bei einer Minderheit von Unternehmen werden UMS in die für die Geschäftsentwicklung zentralen Managementsysteme integriert und umweltrelevante Überlegungen in den Dienst einer unternehmerischen Entwicklungsfunktion gestellt. Somit bleibt ihr Einfluss unvermeidlich begrenzt.

Ständige Verbesserung von UMS und Umweltleistung

Die von der ISO-Norm verlangte ständige Verbesserung – vor der Revision 2004 war noch von «kontinuierlicher Verbesserung» die Rede – von UMS und Umweltleistung ist bis heute eine der schwierigsten Anforderungen der Norm geblieben. Weder klärt die Norm, was darunter in der Praxis zu verstehen ist, noch bietet sie Hilfestellung bei deren Verwirklichung. Mit anderen Worten: Die ISO 14001 bietet zwar eine gute Anleitung für den Aufbau eines UMS, aber nicht für dessen Weiterentwicklung, obwohl sie diese mit dem Erfordernis einer ständigen Verbesserung selbst verlangt. Eine gewisse Klärung dieses zentralen Konzeptes erfolgte in der Schweiz im Rahmen einer Arbeitsgruppe der Schweizer Normenvereinigung (SNV 2002). Weitergehende Interpretationen und Entwicklungen sind der Unternehmens- und Zertifizierungspraxis überlassen.

Gastl (2005) hat in seiner aufschlussreichen Dissertation ein dreidimensionales Konzept zur Erfassung

der ständigen Verbesserung von UMS entwickelt und empirisch angewendet: Er unterscheidet zwischen einer Diffusion in die Breite, Diffusion in die Tiefe und Höherentwicklung. In seiner Untersuchung kommt er zum Schluss, dass eine Ausdehnung des UMS auf weitere Organisationseinheiten (Diffusion in die Breite) häufig festzustellen ist. Eine Diffusion in die Tiefe ist dann gegeben, wenn Bestehendes tiefer ausgeleuchtet wird oder wenn zusätzliche Aspekte beziehungsweise Themen aufgegriffen und ins UMS integriert werden. Bezüglich dieser weitergehenden Entwicklung stellt Gastl fest, dass es sich bei seinen Fallfirmen eher um Verfeinerungen bereits bestehender Aspekte handelte als um thematische Ausweitungen. Eine Höherentwicklung liegt dann vor, wenn sich das Unternehmen anspruchsvollere Ziele setzt oder weitergehende Entwicklungsziele (z.B. ökologische Produktinnovationen) aufgreift. Hier stellt Gastl fest, dass eine Höherentwicklung nur stattfindet, wenn Umweltziele als «entwicklungsoffene Vision» in die Unternehmensentwicklung integriert sind. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn die ökologische Qualität als Teil des ständig zu verbessernden Produktnutzens gesehen wird, nicht aber, wenn es dem Unternehmen darum geht eine «reine Weste» zu haben und keine Angriffsflächen für Kritik zu bieten. In letzterem Fall erschöpft sich die planmässige Verbesserung, wenn dieses Ziel erreicht ist. Weitere Verbesserungen sind dann visionsgemäss nicht erforderlich.

Bei der Suche nach einer Erklärung für die erlahmende Verbesserungsdynamik von UMS stösst Gastl auf ein interessantes Phänomen, das er mit «gefangen in der eigenen Vergangenheit» bezeichnet. Weiterentwicklungen beschränken sich zumeist auf eine Fortschreibung der zum Zeitpunkt der Erstzertifizierung definierten UMS-Elemente, -Ziele und Entwicklungspfade. Die einmal festgelegten Umweltaspekte, Bewertungsinstrumente, Prozesse, Verantwortlichkeiten, Ziele, Referenzgrössen und Kennzahlen werden so zu Gehäusen, die auch noch weit über ihre sinnvolle Lebensdauer hinaus das Handeln bestimmen, aber auch begrenzen. Wie bei einer Eisenbahn, welche die einmal gelegten Geleise auch nicht mehr verlassen kann, geht die «Reise» immer weiter in die einmal vorgegebene Richtung. Es ermangelt an neuen Impulsen, aber auch an der Weiterentwicklung der ökologischen Wissensbasis und des verfügbaren ökologischen Know-hows. Angesichts wegrationalisierter Stellen und outgesourcter Kompetenzen im

Umweltbereich wird diese Erneuerung aber immer unwahrscheinlicher, obwohl es höchste Zeit wäre für eine Generalüberholung der UMS.

Wo stehen wir heute und wie geht es weiter?

UMS sind etabliert und sie haben sich in der Praxis bewährt. Sie haben Umweltmanagement zu einer regulären Managementaufgabe gemacht und hierfür die erforderlichen Handwerks- und Denkwerkzeuge in leicht zugänglicher Form bereit gestellt. Dies hat auch Unternehmen den Zugang zum Umweltmanagement ermöglicht, die hierfür noch nicht über eigene Erfahrungen verfügten. Sie haben eine Möglichkeit zur Anerkennung von Umweltmanagement und Umweltleistung durch unabhängige Zertifizierungsorganisationen geschaffen, was angesichts unvermeidlicher Glaubwürdigkeitsprobleme im Umweltbereich besonders wertvoll ist. UMS haben die Leitung in die unternehmenspolitische Verantwortung für das UMS eingebunden, sie aber auch von operativen Führungsaufgaben entlastet. Strukturen und Verantwortlichkeiten für die Wahrnehmung der Umweltaufgaben im Unternehmen sind etabliert worden. Zumeist ist aber auch die Distanz des Managements zur Umweltverantwortung vor Ort gewachsen. Und dies

hatte zur Folge, dass sich die Aufmerksamkeit und das Interesse der Leitung anderen, dringenderen Themen zugewendet hat.

Gleichzeitig kann man nicht übersehen, dass auch grössere Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld stattgefunden haben, weshalb UMS wenig neue Entwicklungsimpulse erhalten. Umweltsanierungen werden heute in anderer Form und auf neuen Wegen umgesetzt. Während die Umweltpolitik auf Energiepolitik reduziert wurde, sind globale Probleme des Klimaschutzes, der Ressourcenpolitik, der Migration, Armut, Alterung und Ausländerintegration stärker in den Vordergrund getreten, die unter dem Oberbegriff einer nachhaltigen Entwicklung zusammengefasst werden. UMS sind aber nicht darauf angelegt, diese Breite der Themen zu erfassen und zu verarbeiten. Hier stossen neue Normen und Managementsysteme wie Global Compact, Global Reporting Initiative, SA 8000 oder ISO 26000 (Social Responsibility) oder branchenspezifische Konzepte in die Lücke. Eine grosse Bedeutung kommt heute auch Zertifizierungen nachhaltiger Produkte (Forest Stewardship Council/Holz, Marine Stewardship Council/Fisch, Naturemade/Ökostrom, Bio Knospe/Biolebensmittel, Max Havelaar/Fair Trade, Kimberley Process Certificate/Konfliktdiamanten usw.) sowie nach-

Literatur/Quellen

- ▶ Thomas Dyllick/Jost Hamschmidt (2000): Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen. Eine Untersuchung von ISO 14001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz. VdF Hochschulverlag: Zürich.
- ▶ René Gastl (2005): Kontinuierliche Verbesserung im Umweltmanagement – Die KVP-Forderung der ISO 14001 in Theorie und Unternehmenspraxis. VdF Hochschulverlag, Zürich.
- ▶ SNV (Hrsg.) (2002): Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung von Umweltmanagement und Umweltleistung nach ISO 14001. Schweizerische Normenvereinigung: Winterthur.
- ▶ www.ecolgy.or.jp/isoworld/english/analy14k.htm (Daten zur globalen Verteilung von ISO-14001-Zertifikaten)
- ▶ [www.iwoe.unisg.ch/ISO 14001-Arena](http://www.iwoe.unisg.ch/ISO%2014001-Arena) (Daten zur Verteilung von ISO-14001-Zertifikaten in der Schweiz)

haltigen Investments zu, welche andere Funktionsbereiche im Unternehmen betreffen. Damit ist das Umweltthema nicht gestorben, es lebt vielmehr in anderen Formen weiter, die nach anderen Lösungen verlangen. UMS verlieren dadurch nicht ihre Bedeutung, aber sie werden zu einem Element in einem grösseren Rahmen. ●