

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN
Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Dresdner Beiträge zur
Betriebswirtschaftslehre

Nr. 47/01

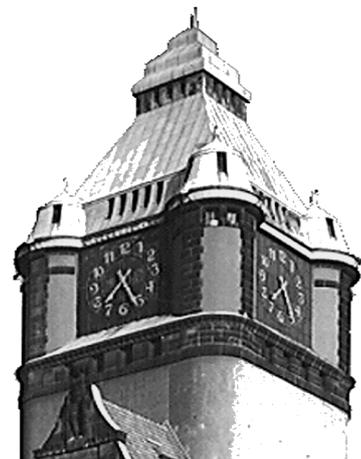
Edeltraud Günther, Oliver Schill, Heiko Schuh, Paola Thomas (Hrsg.)

Rollenspiel zum Umweltmanagement

Neue Wege zur Präsentation von Seminarergebnissen

Nicole Beate, Katrin Fischer, Thilo Krause,
Dörte Möhring, Stefan Oswald, Boris Palitsch,
Frank Peschel, Thomas Sauer, Stephan Schöps

Herausgeber:
Die Professoren der
Fachgruppe Betriebswirtschaftslehre
ISSN 0945-4810



Prof. Dr. Edeltraud Günther
Dipl.-Kfm. Oliver Schill
Dipl.-Kfm. Heiko Schuh
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Paola Thomas

Technische Universität Dresden
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Professur für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Betriebliche Umweltökonomie
01062 Dresden

Telefon: (0351) 463-3 4313

Telefax: (0351) 463-3 7764

E-Mail: bu@mailbox.tu-dresden.de

<http://www.tu-dresden.de/wwbwibu/>

Parallel als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht auf dem Hochschulschriftenserver der Sächsischen Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden (SLUB) unter:

<http://hsss.slub-dresden.de/hsss/servlet/hsss.urlmapping.MappingServlet?id=1004092114125-6194>

Edeltraud Günther, Oliver Schill, Heiko Schuh, Paola Thomas (Hrsg.)

Nicole Beate, Katrin Fischer, Thilo Krause, Dörte Möhring, Stefan Oswald, Boris Palitsch, Frank Peschel, Thomas Sauer, Stephan Schöps

Rollenspiel zum Umweltmanagement

Neue Wege zur Präsentation von Seminarergebnissen

Inhaltsverzeichnis

1	Ziel.....	5
2	Bearbeitung des Anwendungsfalls.....	6
3	Beispiel-Drehbuch – Anleitung für eine Anwendung des Rollenspiels: „Diskussionsrunde zum Thema Umweltschutz“	7
4	Zusammenfassung.....	17
5	Literatur.....	17

Anhang: Die Dresdner Umweltwoche

1 Ziel

Sowohl Studenten als auch Lehrende erkennen oftmals, daß die klassischen Lehrformen an den Universitäten für eine an den aktuellen Forderungen des Arbeitsmarktes gemessene Ausbildung nicht ausreichen und fordern deren Erweiterung und Ergänzung zur Verbesserung der Lehre. Dabei sollen besonders die Studenten eine aktivere Rolle erhalten. Eine Verbesserung der Lehre wird auch vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) aktiv gefordert. Deshalb entschlossen sich die Mitarbeiter der Professur für Betriebliche Umweltökonomie der TU Dresden im Rahmen des Hauptseminars der Professur im Sommersemester 2000 zu einer Erweiterung der üblichen Lehrformen. Bei diesem Seminar sollten die Ergebnisse der Seminararbeiten nicht nur, wie üblich, in Form eines Vortrages von jedem Teilnehmer vor den übrigen Teilnehmern, der Professorin und den Mitarbeitern der Professur vorgestellt werden. Da die Themen zusammen mit dem Unternehmensreferat Betrieblicher Umweltschutz der SIEMENS AG ausgewählt und bearbeitet wurden, sollten die gesamten Seminarergebnisse anschließend auch vor Unternehmensvertretern der SIEMENS AG präsentiert werden.

Für diese Präsentation waren zwei grundsätzlich unterschiedliche Vortragsweisen denkbar, wie folgende Abbildung veranschaulicht:

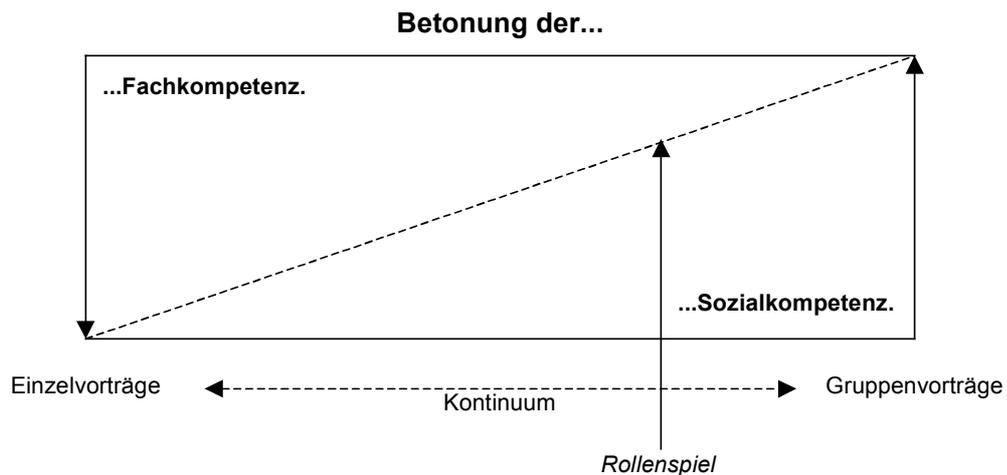


Abbildung: Kontinuum der Präsentationsmöglichkeiten

Einerseits können die Präsentationen einzeln, basierend auf individuellen Vorarbeiten der Teilnehmer, in Form klassischer Vorträge gehalten werden. Andererseits kann die Gruppenarbeit der Studenten mit der gemeinsamen Erarbeitung einer Gruppenpräsentation im Vordergrund stehen.

Um inhaltliche Verbindungen von Beiträgen mehrerer Teilnehmer zu verdeutlichen, bietet eine Gruppenpräsentation bessere Möglichkeiten als die Aneinanderreihung einzelner Vorträge. Außerdem spiegelt sie die Lehrform der Gruppenarbeit zur Verbesserung der Sozialkompetenz angemessen wider.

Vorliegender Beitrag liefert eine Methodik für ein Rollenspiel als Anregung zur Nachahmung. Diese Vorgehensweise zielt zum einen darauf ab, die Fachkompetenz der Bearbeiter ausbauen. Zum anderen soll durch eine intensive Gruppendiskussion, insbesondere

zur Vorbereitung des Rollenspiels, die soziale Kompetenz gefördert werden. Hierdurch wird authentisch die Erfahrung vermittelt, daß gemeinsam getragene Entscheidungen und Aussagen Ergebnisse von oft langwierigen interaktiven Prozessen sind und mehr als alleinigen Instrumenteneinsatz bedeuten. Der Dozent wirkt bei dieser pädagogischen Zielstellung lediglich als Moderator. Das Ergebnis wird nachfolgend vorgestellt. In Kapitel 2 ist zunächst eine Darstellung einzelner Schritte der Vorgehensweise im konkreten Anwendungsfall zu finden. In Kapitel 3 schließt sich eine Darstellung eines Muster-Drehbuches an.

2 Bearbeitung des Anwendungsfalls

Jeder Einzelne konnte als Vorbereitung für das Rollenspiel bereits auf mehrere Wochen der Bearbeitung seines Themas im Rahmen der Teilnahme am Hauptseminar zurückgreifen, wobei eine schriftliche Arbeit verfaßt wurde. Eine vertiefte Einarbeitung in ein Thema stellt für solide Ergebnisse eine Voraussetzung dar. Bis zum Hauptseminar mit den dort stattfindenden Einzelvorträgen hatte jeder Teilnehmer eigenverantwortlich für seine Arbeit und seinen Vortrag gehandelt. Die individuellen Vorträge der einzelnen Teilnehmer vor allen anderen Seminarteilnehmern dienen auch dazu, um Einblicke in alle Themen zu schaffen, die die Grundlage für spätere Diskussionen und eine gemeinsame Präsentation bilden. Eine weitere Präsentation wurde durchaus als Mehraufwand empfunden, von dem manche keinen „Mehrnutzen“ erwarteten. Die Herausforderung bestand nun trotzdem darin, die verschiedenen Arbeiten in ein Gesamtkonzept einzubinden und überdies eine angemessene Präsentationsform zu finden.

Die Idee eines Rollenspiels für diese Präsentation, in dem sich in einer Talkshow eine Expertengruppe zum Thema Umweltschutz äußern sollte, entstand und wurde während des Seminars präzisiert. Hier wurden einzelne Aufgaben klar abgesteckt und verteilt. Allein dieser Prozeß nahm einige Stunden in Anspruch und war durchaus von Diskussionen und Meinungsverschiedenheiten geprägt. Diese Auseinandersetzungen belebten das Seminar in der Art, daß nun erstmals die ganze Gruppe für das Ergebnis der bevorstehenden Präsentation verantwortlich war. So wurde die Gruppe gleich zu Beginn der Teamarbeit mit unterschiedlichen Meinungen hinsichtlich der Motivation konfrontiert. Dieses erste „Tief“ führte dazu, daß eine Diskussion begann, die zunächst klären sollte, worin der Sinn dieser neuen Aufgabe bestand. Dabei wurden einzelne Interessen deutlich, die dann bei der Aufgabenverteilung berücksichtigt werden konnten. Schließlich konnte sich jeder selbst für eine Teilaufgabe entscheiden und alsbald wurde der „Spaßfaktor“ doch noch deutlich. Die Ausgestaltung einer Fernsehshow und das „Miteinander“ begannen, die Kreativität der Teilnehmer zu fordern.

Ergebnis dieser ersten Besprechung war das „Skelett“ der Sendung mit einer Anordnung der Beiträge mit deren ungefährender Dauer. Mit der Einbindung einer „Liveschaltung“ zu einem lokalen Brennpunkt mit Bezug zum Thema sollte die Präsentation aufgelockert werden.

Im folgenden galt es nun für jeden Teilnehmer, seinen Beitrag für die Show und einen Artikel für eine Zeitung zu schreiben, die die Unternehmensvertreter als Vorabinformation

und –motivation erhalten sollten. Diese Zeitung ist beispielhaft im Anhang wiedergegeben. Darüber hinaus wurden folgende zusätzliche Aufgaben verteilt:

- ⇒ Begrüßung der Anwesenden
- ⇒ Einleitung ins Thema durch Moderator
- ⇒ Drehen des Filmes des „Korrespondenten“
- ⇒ Koordination des Drehbuches
- ⇒ Organisieren der technischen Geräte für Probe und Präsentation
- ⇒ Raumgestaltung

3 Beispiel-Drehbuch – Anleitung für eine Anwendung des Rollenspiels: „Diskussionsrunde zum Thema Umweltschutz“

Das Beispiel-Drehbuch soll die Vorgehensweise verdeutlichen. Der folgende Text zeigt die reale Ausgestaltung des Drehbuches zum o. g. Hauptseminar. Vorab hat jeder Teilnehmer seinen Beitrag verfaßt. Im Drehbuch wurden die Beiträge gesammelt, um deren Reihenfolge abstimmen zu können, damit der Inhalt eine geschlossene Präsentation ergibt. Die einzelnen Beiträge zeigen auch, daß manche Beiträge wörtlich ausformuliert waren, während andere Teilnehmer nur Stichpunkte vorliegen hatten.

Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung einer solchen Runde ist natürlich frei wählbar.

Die im Folgenden angesprochenen Unternehmen oder Organisationen wurden ausgewählt, weil sie in der aktuellen öffentlichen Diskussion um die behandelten Themen aufgefallen sind. Mit der Auswahl oder einer Nicht-Nennung ist jedoch keine Bewertung der jeweiligen Aktivitäten verbunden. Überdies werden einige fiktive Organisationen verwendet.

Moderator Thilo Gottschalk alias Thilo Krause: Anmoderation

Sehr geehrte Damen und Herren, ich freue mich, daß sie unserer Podiumsdiskussion zugeschaltet haben, die ganz im Zeichen des Umweltschutzes in Gesellschaft und Wirtschaft steht. Ökosteuer, steigende Energiepreise, gestiegenes Umweltbewußtsein der Verbraucher, all das sind nur einige Problemstellungen, mit denen sich die Wirtschaft heutzutage konfrontiert sieht. Wer anders, als führende unternehmerische Kräfte könnten also die Fragestellungen besser diskutieren? Aus diesem Grunde möchte ich ganz herzlich meine Gäste an diesem Morgen begrüßen:

Teilnehmer	Thema
Sara Risikoscheu, Vertreterin der Risk-Foundation, die die stärkere Berücksichtigung von Risiken in unternehmerischen Entscheidungen publik machen will, alias Nicole Beate	Risk-Management
Vera Verkettung, Vertreterin eines Logistikunternehmens als Schnittstelle zwischen verschiedenen Unternehmen, die bei der Erzeugung von Leitungen eine Kette bilden sowie zwischen produzierenden Unternehmen und Endkunden, alias Kathrin Fischer	Supply Chain Management und Prozeßkostenrechnung
Herr Überall, Controller eines Unternehmens mit mehreren Standorten, alias Thomas Sauer	Umwelt-Controlling bei standortübergreifender Produktion
Mr. MacShell, Vorstandsmitglied der SHELL AG, alias Stephan Schöps	Nachhaltigkeitsberichterstattung
Mr. Profit, wertorientierter Controller, alias Stefan Oswald	Wertorientiertes Umweltmanagement
Leif Kost, Mitglied des Club of Rome, alias Boris Palitsch	Target Costing und Life Cycle Costing
Karin Qualität, Vertreterin der EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, alias Dörte Möhring	Umweltmanagement: Integration von Umweltaspekten in das EFQM-Modell (Modell der EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT)
Bernd Eligmann, zugeschalteter TV-Reporter von RTL, alias Frank Peschel	Umweltpolitik von IWF, Weltbank und OECD

Meine Damen und Herren, ökologische Problemstellungen gewinnen ohne Zweifel an Bedeutung. Aber ist es nicht die Ökonomie, die letztlich Entscheidungen erzwingt? Welches Unternehmen kann heute schon von sich behaupten, daß es im weitesten Sinne nachhaltig am Markt agiert? Lassen sie mich also die provokante These in den Raum stellen: «Umweltschutz: Jeder will es, keiner kann es?» Fragezeichen.

Mr. MacShell

Jedenfalls haben wir von SHELL in den letzten Jahren dazugelernt. Wir sind auf dem besten Weg, die Ideen der „Nachhaltigen Entwicklung“ in sämtlichen Unternehmensebenen zu implementieren. Das heißt, bei sämtlichen Unternehmensentscheidungen werden neben den ökonomischen auch soziale und Umweltbelange mit berücksichtigt. Natürlich ist das ganze nicht so einfach und es liegt noch ein weiter Weg vor uns. So haben wir beispielsweise in den vergangenen Jahren mit der Information der Öffentlichkeit über die Nachhaltigkeit unserer Unternehmenspolitik begonnen. Wir hoffen damit, solchen Fehlentwicklungen wie in Nigeria oder der Brent Spar-Geschichte vorbeugen zu können. Wir haben bemerkt, daß es wichtig ist, die Anspruchsgruppen, das heißt unsere Stakeholder, mit in die Unternehmenspolitik einzubeziehen. Mit diesem „Ohr an der Basis“ erhoffen wir, die zukünftige Bedürfnisse der Kunden besser wahrnehmen zu können und bestehende und zukünftige soziale und Umweltprobleme frühzeitig erkennen zu können.

Leif Cost

Das hört sich ja alles sehr gut und schön an. Aber wie wollen sie die Stakeholder mit in dieses Konzept integrieren ? Ist das nicht ein wenig illusorisch ?

Mr. MacShell

Im Moment ist das natürlich alles noch Zukunftsmusik. Mit der Aktion „Tell Shell“ versuchen wir den Dialog mit den Stakeholdern zu forcieren. Wir wissen, daß SHELL Nigeria und noch einige andere Standorte damit vor neue Herausforderungen gestellt werden.

Herr Überall

Der Begriff Nachhaltigkeit erscheint mir sehr schwammig. Wie kann man Nachhaltigkeit meßbar machen. Gibt es dort so etwas wie Indikatoren ?

Mr. MacShell

Zunächst mal muß dazu gesagt werden, daß Indikatoren, die die Nachhaltigkeit darstellen, bisher erst in der Erprobungsphase sind. Konzepte dazu gibt es zum Beispiel bei der Global Reporting Initiative. Es gibt gerade im Bereich der Indikatorforschung noch eine Menge Neuland zu entdecken. Natürlich ist es leicht, die Wirtschaftsindikatoren wie Umsatz und Gewinn zu bestimmen. Dies wird ja schon seit langer Zeit gemacht. Schwieriger wird es bei den Indikatoren für den sozialen und den Umweltbereich. In den 70' er Jahren gab es im Rahmen der Sozialberichterstattung vieler Unternehmen einige Versuche, Sozialindikatoren wie z.B. Kranken- und Beschäftigtenzahlen und Arbeitsbedingungen darzustellen. Im Rahmen der Umweltberichterstattung hat sich in den letzten Jahren auch eine Menge getan. Das Problem ist, daß die Indikatoren bisher äußerst uneinheitlich sind. Jede

Firma nimmt für ihr Auftreten in der Öffentlichkeit andere Kennzahlen. Die Initiative der Global Reporting Initiative versucht, diese Unterschiede aufzuheben. Und nicht nur das. In Zukunft wird es Indikatoren geben, die mehrere Dimensionen der Nachhaltigkeit umfassen, sogenannte Cross-Cutting Indicators. Das heißt, zum Beispiel werden die Emissionsauswirkungen auf die lokal ansässige Bevölkerung untersucht. Außerdem soll der Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche das Ranking bestimmter Kennzahlen erleichtern. Für das Umweltmanagement ergeben sich hieraus ebenfalls einige Änderungen: so wird es neue Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen geben, besonders zu den Sozialbereichen, wie Personal usw. Bei Unternehmensentscheidungen, die den Umweltbereich betreffen, ist dann immer ein Konsens mit diesen Abteilungen zu suchen. Außerdem sind für die Indikatorermittlung wesentlich mehr Informationen notwendig, für deren Beschaffung und Ermittlung das Umweltmanagement eines Unternehmens verantwortlich wäre.

Herr Überall

Hier möchte ich direkt einmal einhaken:

Ich sehe hier die Gefahr, daß nur bestimmte Unternehmensstandorte von der Berichterstattung erfaßt werden. Bestimmte Standorte werden zu Umweltengeln stilisiert, während bei anderen Standorten weiterhin soziale und Umweltbelange wenig Berücksichtigung finden...

Die Thematik der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist sicherlich für alle Unternehmen interessant. Ich als Vertreter eines weltweit agierenden Unternehmens muß allerdings ein ganzheitliches Konzept für alle unsere Standorte erarbeiten. Das bedeutet insbesondere, unterschiedliche ökonomische, ökologische und soziale Rahmenbedingungen am Standort zu berücksichtigen, ganz zu schweigen von unterschiedlichen Kulturen, die es dabei zu integrieren gilt.

Daneben stellt sich die Frage, wie eigenständig die Standorte umweltrelevante Entscheidungen treffen. Das bedeutet, eine Balance zwischen dezentralen und zentralen Strukturen zu schaffen.

Dabei gilt es insbesondere, einen Wettbewerb der Standorte untereinander zu initiieren und damit auch eine Vergleichbarkeit der Standorte zu ermöglichen. Damit stellt sich das Problem, den Standorten einerseits einheitliche Standards vorzugeben, andererseits ausreichend Handlungsspielräume zu lassen.

Für den Standortvergleich gilt es, entsprechende praktikable Ansätze zu entwickeln. Ein Vergleich auf Mitarbeiterbasis wird in aller Regel nicht sinnvoll sein, da die Anteile der Standorte an der Produktentstehung im Verbund unterschiedlich hoch sind. Hier wäre beispielsweise eine Bildung eines Kennzahlensystems auf Grundlage des Wertschöpfungsanteils möglich.

Eine gewisse Objektivität entsteht dabei natürlich insbesondere bei der Ermittlung der Wertschöpfungsanteile, außerdem müßten die schon genannten standortspezifischen Aspekte durch Koeffizienten berücksichtigt werden, was entsprechende Probleme bei deren Bestimmung impliziert.

Moderator Herr Gottschalk

Herr Überall, darf ich sie kurz unterbrechen. Die Regie gibt mir gerade ein Zeichen, daß die Live-Schaltung zu einem neuen Staudammprojekt zustande gekommen ist. Wir begrüßen unseren Korrespondenten Herrn Eligmann.

Film, Bernd Eligmann (3 Minuten)

(Einspielen eines vorab gedrehten Filmes mit aktuellem Bezug zum Thema, in vorliegendem Fall wurde ein aktueller Bezug zu einem potentiellen (aber fiktiven) Staudammprojekt in Sachsen hergestellt. Dieser Film steht Ihnen als MPG-Datei im Internet in unserem Download-Bereich zur Verfügung: <http://www.tu-dresden.de/wwbwlbu/download>, Größe der Datei: 33 MB)

Mr. Profit

Wenn ich mir diesen Film so anschau, sehe ich, daß in der heutigen Runde der globalen Umweltpolitik sehr viel Aufmerksamkeit geschenkt wird. Aber liebe Damen und Herren Experten, sie wissen doch, das in den meisten Unternehmen nur im geringen Maße auf Nachhaltigkeit eingegangen wird, so ist die Realität.

In den meisten Fällen läuft es doch darauf hinaus, daß die Umweltschutzexperten händelnd bei der Unternehmensleitung um jede Investition betteln müssen. Keinen Manager haut es doch vom Hocker, wenn jetzt noch ein zusätzlicher Bericht neben dem Umweltbericht angefertigt werden muß, der noch mehr Arbeit macht und wo man am Ende nicht einmal weiß, welche Anspruchsgruppen diesen lesen.

Heutzutage gibt es doch viel wichtigere Themen im Umweltschutz mit denen wir uns beschäftigen müssen. Hier ein kleines Beispiel, stellen sie sich doch aber einmal diesen Fall vor: Sie als Leiter des Umweltmanagements kommen zu Ihrem Vorstand, der vielleicht gerade mit der Talfahrt des Aktienkurses beschäftigt ist und darum schlecht gelaunt und sie können ihm ein Konzept vorstellen, mit dem sich der Unternehmenswert durch Umweltschutz in den nächsten drei Jahren allein um etwa 5% erhöhen läßt. Da wird er sie mit großen Augen anschauen und dem lauschen, was sie sich in ihrem stillen Kämmerlein ausgedacht haben.

Man kann nämlich mit Hilfe eines Wertorientierten Umweltmanagement z. B. durch den Economic Value Added (EVA) erhebliche interne und externe umweltrelevante Potentiale identifizieren, und obendrein verschiedene umweltschutzbezogene Investitionen nach ihrem wertsteigernden Charakter bewerten.

Das sind doch die Ansätze, die die täglichen Probleme lösen können. Unser Ziel muß es doch sein, soviel wie möglich Umweltschutzmaßnahmen in den Unternehmen durchzusetzen, und das kann uns doch nur gelingen, wenn wir diese speziellen Maßnahmen in ein Wertesystem umrechnen, mit dem das Top-Management etwas anfangen kann. Damit ist der Umwelt und den Unternehmen geholfen.

Wir wissen doch alle selbst, das Umweltschutz und Wertsteigerung in dieser Welt der Shareholder Values und der Renditen gemeinsame Wege gehen müssen, um einfach auch die Umweltschutzqualität zu erhöhen.

Karin Qualität

Da kann ich durchaus zustimmen. Geld ist in der Wirtschaft überaus wichtig. Aber einseitig auf das Geld kann man sich auch nicht beschränken. Die Kunden kommen hier etwas zu kurz. Sie sind es schließlich, die das Geld in das Unternehmen einbringen. Auf sie muß also ein großer Wert im Unternehmen gelegt werden. Die Interessen der Kunden an einem Unternehmen, oder besser an seinem Produkt, gilt es herauszufinden und für das eigene Unternehmen zu nutzen. An ersten Stelle steht da nach meinen Erfahrungen die Qualität. Da sie einen besonderen Stellenwert einnimmt, möchte ich hier auf Qualität und Qualitätsmanagement auch im Zusammenhang mit Umwelt näher eingehen. Eine Möglichkeit, die Qualität auf einen hohen Standart zu bringen, kann mit dem Modell der EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) erreicht werden. Das Modell beruht auf der Idee, daß Unternehmen, die die Gedanken des TQM in ihren Unternehmensabläufen verinnerlichen, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf den nationalen und internationalen Märkten steigern können. Als Vorbild für das Modell der EFQM standen Modelle für den amerikanischen und auch für den japanischen Qualitätspreis. Das Modell, welches ich Ihnen hier als Folie zeigen möchte, besteht aus 2 Gruppen, welche sich in insgesamt 9 Kriterien aufteilen.

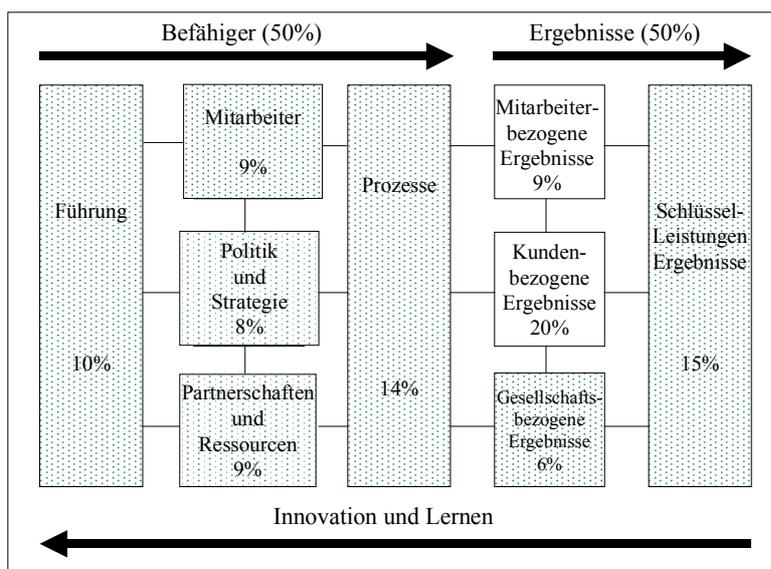


Abbildung: EFQM Modell mit Umweltintegrationsmöglichkeit
 (in Anlehnung an: Radke, P.; Wilmes, D.; Bellabarba, A. (1999) S.55)

Auf der linken Seite befinden sich die sogenannten Befähiger. Sie sollen die Art und Weise betrachten, wie das Unternehmen seine Aktivitäten abwickelt. Weiterhin bringen sie eine Art Zukunftsorientierung als Gegenpol zu den eher vergangenheitsorientierten Ergebnissen auf der anderen Seite des Modells. In dieser Zweiteilung liegt die Stärke des Modells. Durch die Selbstbewertung der Kriterien anhand des Erfüllungsgrades der Unterkriterien und Ansatzpunkte können Unternehmen Verbesserungspotentiale aufdecken und so ein noch besseres Ergebnis erzielen. Da es in dieser Diskussion natürlich um die Einbeziehung von Umweltaspekten in das Unternehmensmanagement geht, möchte ich dies auch in diesem Modell zeigen. Die schraffierten Kriterien zeigen an, wo Umwelt-

aspekte explizit beschrieben werden müssen, wenn das Unternehmen eine Zertifizierung seines Umweltmanagements beabsichtigt. Eine Zusammenführung dieser beiden Managementsysteme ist also durchaus möglich. Stellt ein Unternehmen den Umweltgedanken auf die gleiche Höhe wie auch den Qualitätsgedanken, so können natürlich alle Kriterien angesprochen werden. Eine weitere Möglichkeit der Integration von Umweltaspekten ist sicherlich auch die Einführung eines neuen Kriteriums. Allerdings möchte ich hier zu bedenken geben, daß der Umweltgedanke in alle Unternehmensebenen integriert sein sollte und auch von allen Unternehmensebenen mitgetragen werden muß, wenn die Mitarbeiter und auch die Kunden die Ernsthaftigkeit des Unternehmens, sich in der Umwelt zu engagieren, glauben sollen. Insofern würde ich die integrierte Version mit einem deutlichen Verweis in den Geschäftsberichten für vorteilhafter sehen.

Herr Überall (stört)

Für mich zählt nur das Argument der Kostensenkung!

Leif Kost

- wichtiges Ziel der Nachhaltigkeit darf nicht aus den Augen verloren werden
- der Schutz der noch vorhandenen Ressourcen ist ganz wichtig
- wir vom Club of Rome sind uns einig, daß dies nur durch eine Effizienzrevolution möglich ist
- Wie könnte der Produktionsgüterbereich auf diese neuen Ziele eingestimmt werden?
- bisher Fertigungswirtschaft mit der Zielsetzung niedriger Herstellkosten, um möglichst viele Produkte am Markt zu platzieren
- Zielsetzung muß aber sein, die Kosten und dadurch den Ressourcenverbrauch über den gesamten Lebenszyklus gesehen zu optimieren
- Wechsel zu einer Dienstleistungswirtschaft, die diese Ziele beim Hersteller implementiert
- Kombination zwischen Target Costing und Life Cycle Costing - ein Instrument, um in der Dienstleistungswirtschaft Kostenziele zu definieren
- die Kosten und der Ressourcenverbrauch pro Dienstleistungseinheit werden nun gewinnwirksam
- Kunde entscheidet sich bei rationaler Vorgehensweise für das billigste und gleichzeitig ökoeffizient beste Produkt
- viele Beispiele in der Praxis zeigen, daß Dienstleistungskonzepte funktionieren, z. B. Car-Sharing in der Schweiz
- Problem ist hier das häufig beim Kunden auftretende Besitzdenken und die Bequemlichkeit, die teuer bezahlt werden
- Ziel muß es sein, über die Vorteile von Mieten und Teilen aufzuklären, um eine breite Kundenschicht zu akquirieren

- Dienstleistungswirtschaften zeigt dabei, daß, wenn der gesamte Lebenszyklus betrachtet wird, durch Integration von Umweltschutz keine zusätzlichen Kosten entstehen.
- durch nachhaltiges Handeln werden Ressourcen geschont und dadurch Kosten gesenkt

Moderator

Aber Herr Leif Kost, lassen sie mich die Diskussion von dieser metaphysischen Ebene auf ein, sagen wir, realitätsbezogenes Niveau zurückbringen. Am Anfang erwähnte ich die Ökosteuer, wir alle wissen außerdem um das Steigen der Erdölpreise. Läuft der Standort Deutschland nicht Gefahr, für Investoren unattraktiv zu werden? Die deutsche Wirtschaft exportiert nicht nur Güter, sondern in hohem Maße auch Arbeitsplätze ins Ausland. Sehen sie also konkrete Ansätze zur Kostenkontrolle und zur Effizienzsteigerung, um auch in Bezug auf die Kosten weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben?

Vera Verkettung

Ständig steigende Energiepreise zwingen uns, unsere Kosten zu senken. Das führt dazu, daß wir Einspar- und Optimierungspotentiale aufdecken müssen. Eine Prozeßkostenrechnung kann uns dabei helfen. Zuerst müssen die Einzelvorgänge aufgedeckt und die Gemeinkosten verursachungsgerecht zugeordnet werden. Dadurch können Informationsdefizite beseitigt werden, die ein Erkennen von Optimierungspotentialen bisher oft verhindert. Dafür gibt es genügend empirische Belege.

Durch eine Erweiterung der Prozeßkostenrechnung mittels ressourcenorientierter Aspekte können Stoff- und Energieströme konkreten Prozessen zugerechnet werden. Im Vordergrund steht hier eine Verbindung von Kosten- und Umweltbelangen. Das Ziel ist eine Optimierung der Unternehmensprozesse sowohl unter ökonomischen als auch ökologischen Gesichtspunkten.

Natürlich ist der Aufwand, den dieses Modell verlangt, nicht zu unterschätzen. Die benötigten Informationen zu Stoff- und Energieströmen sind nicht einfach zu beschaffen. Das Modell ist zwar noch nicht ganz ausgereift, bietet aber bereits heute Ansätze, Kosten- und Umweltaspekte zu verbinden.

Die Vorteile dieses Modells sind offensichtlich. Durch die Aufdeckung von ökonomischen und ökologischen Einsparmöglichkeiten können Kosten und Ressourcenverbrauch gesenkt werden. Damit verringern sich auch die vom Unternehmen ausgehenden Umwelteinwirkungen und letztlich auch Risiken für das Unternehmen selbst. Denken Sie an das Problem der Produkthaftung!

Aber es bringt nichts, wenn wir nur unser eigenes Unternehmen betrachten. Der heutige Wettbewerb findet zwischen gesamten Netzwerken statt und nicht zwischen einzelnen Unternehmen. Das neue Konzept heißt Supply Chain Management. Wir müssen die gesamte Kette optimieren – vom Lieferanten bis zum Kunden. Unsere Kunden dürfen wir nicht vergessen, denn für sie produzieren wir letztlich. Wir müssen uns an ihnen orientieren. Damit stimme ich mit Ihnen überein.

Aber wir müssen die Prozesse des gesamten Netzes verbessern. Es bringt nichts, wenn wir unsere eigenen Durchlaufzeiten verringern, aber unsere wichtigsten Lieferanten nicht rechtzeitig liefern. Dann stellen wir unser Lager voll, um Risiken zu verringern, schaffen also Puffer, und erhöhen damit unsere Lagerkosten, was wir ja eigentlich verhindern wollten.

Also ist es wichtig, mit unseren Partnern effektiv zusammen zu arbeiten. Jedes Kettenmitglied muß sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, nur dann lassen sich Potentiale aufdecken. Wir können Kosten senken, die Qualität verbessern und unseren Zeitverbrauch vermindern und gemeinsam an Lösungen arbeiten, die die Umweltbelastung verringern z. B. durch frühzeitige Einbindung von Lieferanten in die Entwicklung. Das eingesparte Geld kann in neue Technologien investiert werden, z. B. in Umweltschutztechnologien. Das ist aber nur zu schaffen, wenn alle Mitglieder einer Kette sich gegenseitig vertrauen und die nötigen Informationen austauschen. Ich muß doch beispielsweise wissen, wie lange meine Lieferanten brauchen, die von mir gewünschten Waren zu produzieren und zu liefern, oder wann meine Kunden wieder eine Lieferung benötigen. Solche Daten muß ich bei meinen Partnern einsehen können.

Eine Optimierung im eigenen Unternehmen reicht nicht aus, um konkurrenzfähig zu bleiben. Führen alle Partner eine ressourcenorientierte Prozeßkostenrechnung durch, sind die Einsparpotentiale in der gesamten Supply Chain um so größer und effektiver.

Moderator

Ein weiteres Problem, das in meinen Augen ganz entscheidend sein wird, ist die Datenerhebung und -beschaffung. Wie wunderbar die Konzepte in der Theorie funktionieren, bezweifelt niemand. Aber wie steht es mit der Praxistauglichkeit? Welches Unternehmen kann es sich leisten, einen derart immensen Aufwand in der Datenerhebung zu betreiben, insbesondere auch bei mehreren Standorten? Und vor allem, welches Unternehmen wird Daten der Konkurrenz zur Verfügung stellen, um z. B. ein Branchennetzwerk zu optimieren?

Herr Überall

In unserem Unternehmen stellen sich an das betriebliche Informationssystem hohe Anforderungen. In erster Linie sind wir an unseren Standorten insbesondere um eine einheitliche Software bemüht. Dazu kommt, das landes- bzw. regionalspezifische Gesetze und Förderprogramme entsprechend berücksichtigt werden müssen. Demzufolge werden an den einzelnen Standorten entsprechende Abläufe, Handlungsanweisungen, Zugangsberechtigungen und Verantwortlichkeiten festgelegt.

Unsere Mitarbeiter müssen dabei regelmäßig geschult werden, um sich ändernden Bedingungen gerecht zu werden und die schon genannten Standards aufrecht zu erhalten bzw. zu verbessern.

Unsere für das Umweltmanagement aufgebauten Strukturen müssen dabei einerseits intern, andererseits extern durch EMAS oder ISO 14001 permanent überprüft und verbessert werden.

Sara Riskoscheu

- Problemteilung auch im Risikomanagement
- Risiko
- Prozeß
- neue Anforderungen an die Informationsbeschaffung und –verarbeitung auch im Risikomanagement
- so werden Unternehmen durch Gesetze (GAAP und KonTraG) verpflichtet, eine große Vielfalt von Einflüssen zu berücksichtigen
- gerade das ökologische Risiko erfordert eine Erweiterung des Risikomanagementprozesses
- dynamische und unscharfe Größen ... stellen Ergebnis einer Risikoverkettung dar, deren Einzeleffekte und besonders deren Gesamtwirkung mit erheblichen Informationsdefiziten und daraus resultierenden Unsicherheiten einher gehen

Moderator: Abmoderation

Im Hinblick auf die Sendezeit muß ich unsere Diskussion an dieser Stelle leider beenden. Mein Dank gilt in erster Linie den Vertretern von Industrie und Wirtschaft, die sich den teilweise unbequemen Fragen gestellt haben. Was bleibt zu konstatieren? Da ist zum Einen der gravierende Unterschied zwischen theoretischen Konzepten und tatsächlich implementierbaren Anwendungen hervorzuheben. Die Einbindung der Ökologieorientierung in unternehmerische Ziele kostet zum Anderen ohne Zweifel Geld, beansprucht aber auch andere betriebliche Ressourcen. Die Schaffung eines Anreizsystems von staatlicher Seite aus oder im Unternehmen selbst erscheint wichtig, wenn nicht zwingend notwendig. Wenn ich die Ausgangsthese nochmals aufgreife, muß ich sagen, daß umweltbezogene Ziele von jedem Unternehmen implementiert werden können. Man möchte sagen: «Umweltschutz, jeder kann es!» Doch nicht etwa aus reinem Idealismus. Eine wichtige Rolle, wenn nicht die wichtigste, spielt der ökonomische Erfolg im herkömmlichen Sinne.

4 Zusammenfassung

Die vorgestellte Vorgehensweise hat dazu geführt, daß sich alle Beteiligten vorab intensiv sowohl mit ihrem eigenen als auch mit den Themen der anderen Teilnehmer auseinandersetzen mußten. Nur so konnten sie gemeinsam ein abgestimmtes, schlüssiges und kurzweiliges Konzept für die Gesamtpräsentation erstellen. Die Erfolgsfaktoren hierzu waren

- Kreativität,
- Aktivität,
- Teamarbeit,
- Diskussionen sowie
- die Verteidigung der eigenen Meinung.

Abschließend sei angemerkt, daß die Gesamtpräsentation allen Beteiligten trotz teilweise anfänglich zögerlicher Haltung viel Spaß gemacht hat. Genau aus diesem Grund soll mit vorliegendem Beitrag zur Nachahmung angeregt werden.

5 Literatur

Radtke, P., Wilmes, D. (1997): European Quality Award - die Kriterien des EQA umsetzen. In: Kamiske, G. F. (Hrsg.): Bausteine des innovativen Qualitätsmanagements. München, 1997.

Tagung von Umweltexperten bei Siemens

Laut Informationen des Medienvertreters der Siemens AG wird am Donnerstag, den 19.10.2000 in der Niederlassung Dresden eine Tagung zu aktuellen Fragen der betrieblichen Umweltökonomie stattfinden. Zur Diskussion, die als Live-Übertragung geplant ist, haben sich führende Größen der deutschen Wirtschaft angemeldet. So stehen in der Gästeliste Namen wie MacShell (Vorstandsmitglied des Shell-Konzerns), Karin Qualität oder auch Mr. Profit (Experte zum Thema Wertsteigerungsmanagement). Die Veranstaltung trägt das Motto: «Umweltschutz, jeder will es, keiner kann es?» Nach Auskünften des übertragenden Senders soll dieser Titel die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei der Implementierung von Umweltbelangen in die Unternehmensführung verdeutlichen. So kann der lapidare Satz, auch als Provokation verstanden werden, um Ausgangspunkt für eine fruchtbare und vor allem erfolgreiche Diskussion zu sein.

Laut MacShell geht es nicht darum, «heiße Luft zu blasen und sich in unternehmerischen Selbstdarstellungen zu ergehen, die am Ende einen schalen Eindruck der Initiativlosigkeit hinterlassen.» Ziel der Runde wird es sein, konkrete Lösungsansätze für das betriebliche Umweltmanagement von Konzernen, aber auch kleinen und mittelständischen Unternehmen aufzuzeigen. Die Relevanz der Einbindung von Umweltaspekten in unternehmerisches Handeln ist dabei nicht mehr zu klären. Neuesten empirischen Studien zufolge, hält es ein Großteil deutscher Unternehmen für essentiell wichtig, ökologische Belange in ökonomischen Entscheidungen zu berücksichtigen. E. Überall (Umweltcontroller der Allabout AG) äußerte sich hierzu wie folgt: «Wir können die Umweltpolitik der rot-grünen Koalition weder in Frage stellen noch ändern. Die deutsche Wirtschaft darf den aktuellen Umweltauflagen nicht nur genügen,

sondern muß weiterführend eine proaktive Strategie der Innovation verfolgen, um ständigen Verschärfungen des Umweltrechts vorzugreifen und dabei lokal und global konkurrenzfähig zu bleiben.» Klammert man die politische Ebene aus, bleiben immer noch sogenannte Anspruchsgruppen (Stakeholder), die sich ihres zunehmenden Machtpotentials deutlich bewußt sind. Umweltprobleme haben längst Eingang in das Bewußtsein der Öffentlichkeit gefunden, wie z.B. die verhinderte Versenkung der Brent Spar verdeutlicht. MacShell merkte dazu an: «Wir mußten in den letzten Jahren lernen, daß es nicht ausreicht, unternehmensinternen Qualitätsstandards zu genügen. Sind wir doch ehrlich: Die Versenkung der Ölplattform wäre ein probates und ingenieurwissenschaftlich gerechtfertigtes Mittel der Entsorgung gewesen, aber letztlich blieb uns nichts Anderes übrig, als uns der öffentlichen Meinung zu beugen. Das Image, so MacShell, „mag ein weicher Erfolgsfaktor sein, aber es trifft das Unternehmen um so härter, wenn es ruiniert ist.“ Der übertragende Sender würde die Diskussionsrunde gern als Ausgangspunkt zu weiteren Initiativen sehen. Das Spektrum der Themen ist schon bei der ersten Veranstaltung überaus vielfältig und birgt ohne Zweifel das Potential zu weiteren Diskussionen am Nachmittag. An dieser Stelle seien stellvertretend folgende Problemstellungen genannt: *Anforderungen des Umweltcontrollings bei standortübergreifender Produktfertigung, Die Auswirkungen einer Nachhaltigkeitsberichterstattung auf das betriebliche Umweltmanagement, Steigerung des Geschäftswertbeitrags (Economic Value Added-Ansatz) durch den Umweltschutz...* Abschließend bleibt festzustellen, daß man im Interesse der Öffentlichkeit, der Wirtschaft und vor allem der ökologischen Umwelt auf eine gelungene und vor allem ergebnisreiche Diskussion hoffen kann. T.K.

Neue Nutzenkonzepte durch Life-Target-Costing?

Das nachhaltige Wirtschaften ist eines der Ziele unserer Generation geworden. Die Verschwendung von Ressourcen und die damit verbundene Anhäufung von Abfall sind die Folgen einer Politik, die diese nachhaltigen Ziele nicht angemessen berücksichtigt. Die Einsicht, dass Rohstoffe nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen, muss in alle Prozesse mit eingebracht werden. Die Vorteile des Target Costing sind offensichtlich, jedoch geht das Target Costing davon aus, dass allein die Herstellungskosten bei der Planung eines Produktes berücksichtigt werden. Es wurde beim Life Cycle Costing festgestellt, dass der größte Teil der Kosten eines Produktes erst in seiner Nachsorgephase durch Verbrauch von Antriebsstoffen, Reparaturen und Entsorgungskosten entsteht. Sollten mit Hilfe des Target Costing umfassende Berechnungen erstellt werden, müssen in der Planung auch diese Nachsorgekosten Berücksichtigung finden. So ist es möglich, einen ganzheitlichen Kostenverlauf zu prognostizieren, der von Anfang bis Ende die Planung eines Produktes beeinflussen. B.P.

IWF, Weltbank und OECD und Umweltengagement, geht das?

Unverkennbar ist das Anliegen von IWF, Weltbank und OECD den Lebensstandard der Menschen anzuheben und ihre Lebenssituation, in Richtung moderner Industriegesellschaft zu verbessern. Jedoch wurden in der Vergangenheit große ökologische Risiken eingegangen. Zerstörerische Großprojekte, die Milliardenaufträge versprachen und versprechen, gerieten immer mehr in weltweite Kritik. Eine vordringliche Aufgabe der neuen Umweltpolitik in den Entwicklungsländern wird es daher sein, Subventionen von umweltschädigenden Gütern und Inputfaktoren zu beseitigen. F.P.

Integration von Umweltschutzbelangen in das SCM

Ein häufig diskutierter Begriff ist das Supply Chain Management, dabei existiert weder national noch international ein einheitliches Verständnis dafür. Sicher ist man sich nur in einem Punkt. Kein Unternehmen, daß in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben will, kommt daran vorbei. Das in der Unternehmenspraxis entwickelte Konzept basiert auf der vollständigen Integration aller Partner einer Wertschöpfungskette. Das Ziel ist die Optimierung der gesamten Kette statt einzelner Prozesse unter Beachtung der Kundenwünsche. Wichtig für die Schaffung von sogenannten Win-Win-Situationen ist eine effektive Zusammenarbeit aller Kettenmitglieder, die einen gezielten Informationsaustausch erfordert. Auf Umweltaspekte bezogen heißt das beispielweise, die Partner eines Netzwerkes müssen sich gegenseitig über die Umweltverträglichkeit bzw. -gefährlichkeit von Materialien und Produkten informieren. Die Vorteile, die sich aus einer solchen Zusammenarbeit ergeben liegen auf der Hand. Risiken, v.a. die Produkthaftung betreffend, können minimiert werden. Abstimmungsschwierigkeiten vermindern sich und Prozesse können sich verkürzen. So werden Entwicklungszeiten verringert, wenn Lieferanten frühzeitig in die Entwicklungsarbeit eingebunden werden. Die Verantwortlichkeiten betreffen nun mehr nicht nur das eigene Unternehmen, sondern weiten sich auf das gesamte Netzwerk aus. Im weiteren Sinne fördert das Supply Chain Management durch die Kooperation der Mitglieder eine Umweltorientierung im Netzwerk. Gleichzeitig können Wettbewerbsvorteile durch die Erschließung neuer Potentiale gegenüber konkurrierenden Ketten erreicht werden, vorausgesetzt, die Partner gehen aufeinander zu und arbeiten zusammen. K.F.

BDI - "Bündnis Der Innovativen" in Richtung Nachhaltigkeit ?

"Mit einem solch bahnbrechenden Ergebnis hätten wir im vorhinein nie und nimmer gerechnet", so kommentierte gestern ein erschöpft, aber glücklich wirkender BDI Vorsitzender Olaf Henkel die Beschlüsse der 1. Bundeskonferenz "Zukunft von Arbeit, Wirtschaft und Umwelt". Einstimmig, wie selten zu vor wurden von den Vertretern der deutschen Unternehmerschaft Leitlinien für die Umsetzung des Leitbildes der "Nachhaltigen Entwicklung" verabschiedet. "Bis 2005 werden sämtliche deutsche Großunternehmen und außerdem ein hoher Prozentsatz der mittelständischen Betriebe zur Nachhaltigkeitsberichterstattung nach einheitlichen Richtlinien übergegangen sein", so Henkel weiter. "Damit wird auch die Umwelt- und Sozialperformance von Unternehmen endlich vergleichbar. Wir hoffen, daß unsere Arbeit hier auch Ausstrahlungseffekte auf ausländische Unternehmen hat. Die Unternehmen des Standortes Deutschland haben jedenfalls nichts zu verbergen und werden von der Berichterstattung profitieren". Elementare Bestandteile der Berichterstattung werden Wirtschafts-, Umwelt- und Sozialindikatoren sein. Diese werden in den nächsten Monaten von den Unternehmen in Kooperation mit Universitäten und weiteren Forschungseinrichtungen weiterentwickelt. Klar erscheint schon jetzt, daß den Stakeholdern, das heißt den Anspruchsgruppen der Unternehmen, entscheidender Einfluß bei der Indikatorwahl eingeräumt werden wird.

Die Anzeichen für eine internationale Akzeptanz der Richtlinien sind sehr positiv. Ausländische Gäste, die der Versammlung beiwohnten, ließen sich von den innovativen Ideen anstecken: Für das nächste Jahr ist ein erstes Treffen auf EU Ebene geplant. S.S.

Prozeßkostenrechnung geht angesichts steigender Energiepreise neuen Weg

War es bisher die ursächliche Aufgabe der Prozeßkostenrechnung Gemeinkosten verursachungsgerecht zuzurechnen, ergeben sich jetzt neue Perspektiven. Empirischen Studien zufolge nehmen die wenigsten Unternehmen konkrete Einspar- und Optimierungspotentiale in Prozeßabläufen wahr. Dies ist weniger auf mangelnde Innovationsbereitschaft, sondern auf ein klares Informationsdefizit hinsichtlich der innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozesse und ihrer Charakteristika zurückzuführen. Die ressourcenorientierte Prozeßkostenrechnung soll an dieser Stelle eine Brücke schlagen. Laut Krause kommt es ihr zu, «Stoff- und Energieströme im Unternehmen konkreten Prozessen zuzurechnen und mit geeigneten Bewertungsmethoden sowohl monetäre, als auch nicht-monetäre Informationen zu gewinnen.» Dabei steht nicht die Schaffung neuer Ansätze im Vordergrund, sondern lediglich eine Verknüpfung von Umwelt- und Kostenbelangen. «Die innerbetrieblichen Prozesse sollen klassifiziert und hinsichtlich ökologischer und ökonomischer Gesichtspunkte optimiert werden.» Krause bemühte sich hierbei, um die Schaffung eines schematischen Modells, daß trotz seiner theoretischen Überlegungen in der Praxis implementierbar ist. Seiner Meinung zufolge, läßt sich das geschaffene Konzept, «als Ansatz bezeichnen, wie die Stoff- und Energiestrombilanzierung als Datenbasis für eine Prozeßkostenrechnung verwendet werden kann.» Trotzdem noch weiterer Forschungsbedarf besteht, sind die Vorteile bereits im Entwicklungsstadium offensichtlich. Zu nennen wären dabei, Ressourcen- und nachfolgend Kosteneinsparungen durch Prozeßoptimierung, die Verringerung der vom Unternehmen ausgehenden Umwelteinwirkungen und daraus resultierend die Absicherung gegenüber Umweltauflagen bzw. Ansprüchen Dritter. Nicht zuletzt muß die kostenstellenübergreifende Betrachtungsweise im Sinne eines integrierten (Umwelt)Managements erwähnt werden, die bei konsequenter Durchführung eine Zertifizierung des Unternehmens nach DIN ISO 9000ff. möglich macht. Die Schwächen des Konzepts liegen eindeutig beim Problem der Beschaffbarkeit der relevanten

Informationen, wobei sich ein erheblicher Mehraufwand hinsichtlich der Prozeßdokumentation, insbesondere bei Messung und Erfassung der Stoff- und Energieströme, abzeichnet. Nichtsdestotrotz zeigt das Konzept der ressourcenorientierten Prozeßkostenrechnung Einspar- und Optimierungspotentiale auf, die sich, bei fortlaufend steigenden Energiepreisen und der nächsten Stufe der Ökosteuern, als wichtig hinsichtlich der Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit erweisen könnten. T.K.

Barrieren der standortübergreifenden Produktion müssen gebrochen werden!

Für länderübergreifend produzierende Unternehmen wird die Frage der Einbindung der Standorte mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Die Integration unterschiedlicher ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte am Standort in ein ganzheitliches Konzept für eine einheitliche Unternehmensphilosophie erweist sich als äußerst schwierig. Insbesondere wird dabei eine ausgeglichene Balance aus Eigenverantwortlichkeit am Standort und der Schaffung von unternehmenseinheitlichen Standards bspw. bei der Auswahl und Umsetzung von Umweltcontrollinginstrumenten angestrebt. Fragestellungen ergeben sich dabei nach standortspezifischen Aspekten der Datenerhebung, -bereitstellung und -auswertung. So soll bei der Datenerhebung bspw. eine Mehrfacherfassung vermieden werden, bei der Datenbereitstellung geklärt werden, welches Datenmaterial für das Unternehmen insgesamt relevant sind, bspw. für die Erstellung von Produktbilanzen. Inwieweit entsprechende organisatorische Strukturen aufgebaut oder verändert werden müssen, um die Bereitstellung und Auswertung der umweltrelevanten Daten zu ermöglichen, sollte in jedem Unternehmen von vornherein geklärt werden. Eine weitere Problematik stellt sich in der permanenten Überprüfung und Verbesserung der Managementstrukturen bspw. nach EMAS oder DIN 14001. Für das Unternehmen ergibt sich im Rahmen der Vergleichbarkeit der Standorte untereinander mit Hilfe der Einbeziehung des Wertschöpfungsanteils als Produktions- bzw. Entstehungsanteil des Standortes im Rahmen einer Produktbilanz die Möglichkeit, für einen Wettbewerb der Standorte zu sorgen. T.S.



Das Umweltmanagement von SIEMENS startet durch

Heute kann ein denkwürdiger Tag in der noch kurzen Geschichte der Siemens Umweltabteilung werden. Nach neuesten firmeninternen Berichten zufolge, plant Siemens die Einführung eines wertorientierten Bewertungsansatzes für sämtliche Umweltschutzmaßnahmen. Unter der Führung von Herrn Thurm soll mittels des Economic Value Added Ansatzes ein Controllingsystem nun auch in diesem Unternehmensteil eingeführt werden. Damit wird auch im Umweltsektor, der zunehmens von ethischen Ansätzen geprägt war, eine monetäre Bewertung als Grundlage für die Investitionsentscheidungen gelegt. Die klare Ausrichtung an den von Vorstandsvorsitzenden von Pierer gepriesenen Wachstums- und Rentabilitätszielen, wird durch diese Maßnahmen ein weiteres mal deutlich unterstrichen. Der Münchner Konzern, welcher als einer der weltweit führender Anbieter für umfassende Lösungen im Energie-, Telekommunikations-, Informations-, Prozeß- und Anlagenbaubereich agiert, bleibt somit seiner klaren Unternehmensleitlinien treu, um im weltweiten Wettbewerb seine führende Position auszubauen. Analysten der Investmentbank Lehman Brothers prognostizieren dem Unternehmen dadurch Umsatzerhöhungen in dreistelliger Millionenhöhe und signifikante Rentabilitätsverbesserungen für die nächsten zwei Jahre. Der zuletzt, durch den negativen Trend der Technologiebranche hervorgerufene, negative Trend des Aktienkurses dürfte damit positiv beeinflusst werden.

S.O.

Worauf Sie sich verlassen können:

Amerikanische Forscher haben mit einer Studie im Auftrag der WWRF (**World Wide Risk Foundation**)*neue Zahlen veröffentlicht, die nun belegen, was in Expertenkreisen seit mehreren Monaten befürchtet wurde. Die Unternehmen werden von ihren Anspruchsgruppen nun auch noch gezwungen ein Risikomanagement durchzuführen, dass zunehmend Umweltbelange berücksichtigt. Als wären die Unternehmen nicht schon genug von solchen gesetzlichen Regelungen, wie dem KonTraG und den US-GAAP mit Ansprüchen konfrontiert wurden, sollen in Zukunft (wenn man der Studie glaubt) weitere Herausforderungen folgen.

So stellen ökologische Unternehmensrisiken mithin das Ergebnis einer Risikoverkettung dar, deren Einzeleffekte und deren Gesamtwirkung mit erheblichen Informationsdefiziten und daraus resultierenden

Unsicherheiten einhergehen. Desweiteren liegen die relevanten Informationen meist nicht in monetären Größen vor, sind oft nicht einmal quantifizierbar sowie wegen ihrer hohen Komplexität schwer einschätzbar. Aufgrund dieser Tatsachen sind Experten zu der Erkenntnis gekommen, dass das Risikomanagement eine Sichtweise erfordert, die Risiken im Gesamtzusammenhang unternehmerischer Prozesse bewußt macht und in Zukunft den Schritt von der Absicherung zur Gestaltung von Risikolagen vollzieht. Ungeklärt bleibt immer noch, wie diese Anforderungen im Detail umgesetzt werden sollen. So wird in bestimmten Branchen bereits an einem sogenannten „Abwehrmanagement“ gearbeitet, dass Unternehmen besser vor den besonders aggressiven Stakeholdern schützen soll. Diese zeichnen sich durch Einflüsse in Politik und Wirtschaft aus. Besonders den Umweltquälgeistern aus den eigenen Reihen soll in Zukunft besser vorgebeugt werden. Diese haben sich sogar in renomierten Unternehmen bis in obere Führungsebenen ausgebreitet. Dort sind sie bemüht Aspekte des Umweltschutzes im Unternehmen zu integrieren. Auf diese Personen und ihre Aktivitäten ist es zurückzuführen, dass sich Instrumente des Umweltcontrolling immer mehr ausbreiten und Unternehmen in den Wettbewerb „Ökologischstes Unternehmen des Jahres“ gedrängt werden. Oft müssen unzählige Mitarbeiter diese Entwicklungen hinnehmen, werden zu einem Umdenken animiert...und was bisher nur vereinzelt an die Öffentlichkeit gelangte: sie werden sogar aktiv mit einbezogen. Eine weitere Folge dieser Entwicklung ist die Erweiterung des Risikomanagementprozesses um die Strategie der Risikokommunikation. Diese berücksichtigt eine Risikowahrnehmung der Öffentlichkeit, die erheblich von der der Experten abweichen kann. So sollen in Zukunft die Interessen der NON-Experten eine größere Rolle im Risikomanagement spielen. Diese Strategie eröffnet zum Glück auch einige Schlupflöcher, die viele aufatmen läßt. (Lesen Sie hierzu in unserer nächsten Ausgabe den Bericht: „Wie sie verhindern erwischt zu werden“, vom Herrn Schlauberger!!!) Mit diesem Hoffnungsschimmer sehen die Ergebnisse der Studie dann doch nicht so düster aus...allerdings bleibt eins unumstritten: „They are watching you!“.

*Die WWRF wurde Ende der 90er von den „Anonymen Pleitegeiern“ gegründet und widmet sich seither u.a. der Reökonomisierung gescheiterter Unternehmer. Diese treffen sich regelmäßig um ihre Erfahrungen auszutauschen und sich auf eine erneute Unternehmertätigkeit vorzubereiten. Da die Zahl der Betroffenen jährlich steigt, ist die Stiftung zunehmend auf Spenden angewiesen und wendet sich aus diesem Grund verstärkt an die Öffentlichkeit. Wenn auch sie die Augen vor dieser Problematik nicht schließen wollen, können sie unter www.pleitegeier.de weitere Informationen abrufen.

N.B.

