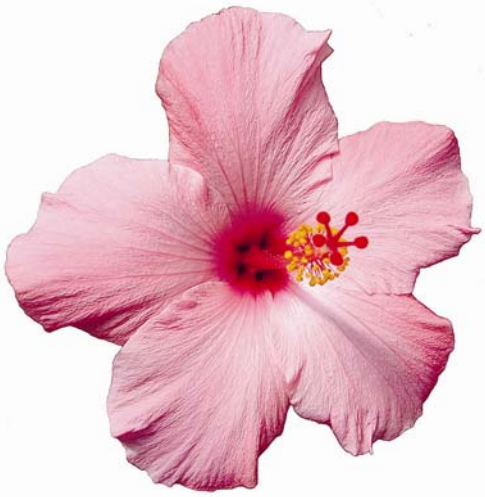
Adolf von Röpenack

Öko-Audit in kleinen und mittleren Unternehmen

Erfahrungsberichte aus 74 deutschen Unternehmen im Rahmen des Euromanagement-Umwelt-Pilotprogramms der Europäischen Union – Schlußfolgerungen für die Revision der EG-Öko-Audit-Verordnung

Schriftenreihe des IÖW 125/97



i | ö | w INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Schriftenreihe des IÖW 125/97

Adolf von Röpenack (Hrsg.)

Öko-Audit in kleinen und mittleren Unternehmen.

Erfahrungsberichte aus 74 deutschen Unternehmen im Rahmen des Euromanagement-Umwelt-Pilotprogramms der Europäischen Union - Schlußfolgerungen für die Revision der EG-Öko-Audit-Verordnung.

Dieses Buch ist entstanden in enger Zusammenarbeit aller sechs deutschen Euromanagementberater mit dem nationalen Koordinator des Pilotprojektes Euromanagement-Umwelt der Direction Générale XXIII - Unternehmenspolitik, Handel, Tourismus und Sozialwirtschaft - der Europäischen Kommission.

Dr. Adolf von Röpenack, nationaler Koordinator, Datteln

Michael Hegenauer, Dr. Helmut Heyn, Euromanagementberater
Chemie-Umweltberatungs GmbH (CUB), Frankfurt/Main

Carsten Gellrich, Dr. Hendric Hallay, Euromanagementberater
ecco-Unternehmensberatung GmbH, Oldenburg

Heinz Kottmann, Michael Steinfeldt, Euromanagementberater
IÖW - Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH, Berlin

Dr. Wilhelm Roß, Gerald Böyer, Euromanagementberater
Dr. Roß-Umwelt-Societät, Coesfeld

Theo Bohr, Dr. Monika Altmeyer-Belz, Euromanagementberater
Saar-Lor-Lux Umweltzentrum des Handwerks, Trier

Dr. Josef Noeke, Prof. Dr. Manfred Sietz, Euromanagementberater
Westfälisches Umwelt Zentrum, Paderborn

Verantwortliche redaktionelle Leitung:

Bernd Feuerlohn, Dr. Hendric Hallay, Internationales Hochschulinstitut Zittau

Berlin 1998
ISBN 3-932092-24-4

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 4

1. **Walter Hirche:**
   „Die ökonomische und ökologische Bedeutung des EG-Pilot-Projektes für KMU“ 6
2. **Kurt König:**
   „Euromanagement-Umwelt: Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU im Bereich von EMAS“ 20
3. **Dr. Werner Pfeifenroth:**
   „Die Euromanagement-Methodik und die Erfahrungen aus den Mitgliedsstaaten mit dem Euromanagement-Umwelt-Programm“ 29
4. **Dr. Adolf v. Röpenack:**
   „Übergreifende Erfahrungen aus Deutschland mit Hinweisen für die Revision der EG-Öko-Audit-Verordnung“ 42
5. **Carsten Gellrich / Dr. Hendric Hallay / Claudia Theunert:**
   „Erfahrungen der ecco-Unternehmensberatung GmbH“ 64
6. **Heinz Kottmann / Michael Steinfeldt:**
   „Erfahrungen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH“ 83
7. **Michael Hegenauer / Dr. Helmut Heyn:**
   „Erfahrungen der Chemie-Umweltberatungs GmbH“ 98
8. **Dr. Wilhelm Roß / Gerald Böyer:**
   „Erfahrungen der Dr. Roß Umwelt-Societät“ 100
9. **Theo Bohr / Dr. Monika Altmeyer-Belz:**
   „Erfahrungen der Umweltzentren Trier / Saarbrücken“ 113
10. **Prof. Dr. Manfred Sietz:**
    „Erfahrungen des Westfälischen Umwelt Zentrums (WUZ)“ 131
11. **Dr. Klaus Krisor:**
    „Stand der Umsetzung und Überlegungen zur Revision der EMAS-Verordnung - Position der DG XI “ 143

Einleitung

Dr. Adolf von Röpenack

Das Wort des heiligen Augustinus

„In Dir muß brennen, was Du in anderen entzünden willst"

paßt sehr gut zum Umweltschutz und insbesondere zum Pilotprojekt Euromanagement-Umwelt der Direction Générale XXIII - Unternehmenspolitik, Handel, Tourismus und Sozialwirtschaft - der Europäischen Kommission.
Nur mit großem Engagement und Innovationsfähigkeit kann es gelingen, alle Unternehmen und hierbei insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen „KMU's" sowie die Gesellschaft von einem proaktiven Einsatz für die Erhaltung unserer Lebensunterlagen zu überzeugen.

Das Ordnungsrecht hat uns große Fortschritte im Umweltschutz gebracht. Es hat sich aber gezeigt, daß es die Vielfalt und Komplexität der Einflüsse auf die Umwelt nicht mehr ausreichend erfassen kann. Es wird daher über neue alternative und ergänzende Instrumente nachgedacht. Insbesondere ökonomische und freiwillige Maßnahmen sind im Gespräch.
Das Öko-Audit - die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung - ist ein freiwilliges Instrument, das unserer Wirtschaftsordnung der sozialen Marktwirtschaft am ehesten entspricht .
Nach Vorarbeiten aus Kreisen der Wirtschaft und Politik wurde die Öko-Audit Verordnung von der Europäischen Kommission erlassen. Seit Mitte 1995 können sich gewerbliche Unternehmen an diesem System beteiligen.

Das Ziel des Öko-Audits ist, eine nachhaltige umweltverträgliche Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft zu erreichen. Es geht von der Eigenverantwortung der Teilnehmer aus, reflektiert das Verursacherprinzip und will Schritt für Schritt über eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung der Beteiligten die Nachhaltigkeit erreichen. Dabei soll der Dialog mit der Öffentlichkeit, mit den Mitarbeitern, den Kunden, den Lieferanten, der Konkurrenz und dem Staat aufgenommen werden.

Das Pilotprojekt Euromanagement-Umwelt wurde zur Unterstützung der Einführung des Öko-Audits in KMU's, entwickelt. Über die bei der Durchführung dieses Projektes in Deutschland gesammelten Erfahrungen soll in diesem Buch von den Beteiligten berichtet werden.

Der Parlamentarische Staatssekretär des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit Walter Hirche und Vertreter der Wirtschaftsverbände werden ihre Position zum Projekt darstellen.

Einzelheiten des Projektes und erste Ergebnisse aus den anderen Mitgliedsländern der Europäischen Union werden von Vertretern der Direction Générale XXIII der Europäischen Kommission vorgestellt.

Im Mittelpunkt des Ergebnisberichtes stehen die Vorträge des nationalen Koordinators für dieses Projekt, der Euromanagementberater und der teilgenommenen Unternehmen.

Zum Schluß wird der Vertreter der Direction Générale XI - Umwelt - der Europäischen Kommission Positionen zur Revision der Öko-Audit-Verordnung vorstellen.

In Deutschland war dieses Pilotprojekt außerordentlich erfolgreich, was für das Engagement der Beteiligten spricht.

Mit diesem Erfahrungsbericht sollen die politischen Entscheidungsträger angesprochen werden, die Ergebnisse in praktische Politik umzusetzen und insbesondere bei der Revision der Öko-Audit-Verordnung zu berücksichtigen. Noch vorhandene Barrieren für eine stärkere Beteiligung der KMU's könnten beseitigt werden.

Die noch abseits stehenden Unternehmen sollen durch die positiven Ergebnisse zur Teilnahme angeregt werden. Ein positives Signal für eine Beteiligung soll von den Ergebnissen dieses Pilotprojektes ausgehen.

Walter Hirche

Parlamentarischer Staatssekretär bei der Bundesministerin für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit

1. "Die ökonomische und ökologische Bedeutung des EG-Pilot-Projektes für KMU"

1. Einführung

Sehr geehrte Damen und Herren,
die Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen für unsere Volkswirtschaft kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden: Über 99 % aller Unternehmen in Deutschland sind kleine und mittlere Unternehmen. In den letzten 10 Jahren hat der Mittelstand zwei Millionen neue Arbeitsplätze geschaffen. Damit stellen kleine und mittlere Unternehmen 68 % aller Arbeitsplätze und bilden 80 % aller Lehrlinge aus.

Der Weg zu einer nachhaltigen, umweltgerechten Entwicklung erfordert neue Strategien auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Die Entwicklung hin zu einem in Verfahren, Techniken und Produkte integrierten Umweltschutz ist auch in kleinen und mittleren Betrieben, die im übrigen weit über 90 % der 13 Mio. Unternehmen in der Europäischen Gemeinschaft ausmachen, voranzubringen. Notwendige Voraussetzung ist dabei ein Konzept für eine vorausschauende, umweltorientierte Unternehmensführung, die dazu dient, intelligente Lösungen für Produkt- und Prozeßgestaltung sowie für organisatorische Strukturen zu identifizieren und umzusetzen. Ein solches Konzept muß auch den besonderen Anforderungen und Bedingungen von KMU gerecht werden. Die Realisierung einer umweltorientierten Unternehmensführung, die Umweltschutz systematisch in alle Bereiche des Unternehmens integriert, ist aber auch von zentraler Bedeutung für die gesamte Volkswirtschaft. In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich der Umweltschutz in Deutschland zu einem bedeutenden Wirtschafts- und Standortfaktor entwickelt. Allein im Jahr 1993 wurden in Deutschland über 60 Milliarden DM für den Umweltschutz ausgegeben.

Deutschland ist damit einer der größten Umweltschutzmärkte der Welt. Umweltschutz hat zudem auch für den Export erhebliche Bedeutung und eröffnet zusätzlich neue und zukunftsträchtige Beschäftigungsfelder. Dies sind übrigens auch unsere glaubwürdigsten Argumente, wenn wir uns im Sinne von Rio, Berlin und Kyoto für weltweiten Klimaschutz einsetzen.

Doch nicht nur im Hinblick auf wachsende Absatzmärkte und damit verbundene Beschäftigungseffekte spielt Umweltschutz eine erhebliche Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung. So ermöglicht erst ein konsequent in die Unternehmen integrierter Umweltschutz die Entwicklung hin zu einer nachhaltigen, umweltgerechten Wirtschaftsweise. Dieser Entwicklungsprozeß mit der dazugehörigen breiten Anwendung von Umweltmanagementsystemen verleibt dem Umweltschutz als Wirtschaftsfaktor insgesamt eine neue Dimension. Jedes einzelne Unternehmen - und sei es noch so klein -, das seinen betrieblichen Umweltschutz weiter optimiert, stellt einen wichtigen und notwendigen Beitrag für den gesamten Umweltschutz dar. Jeder einzelne Schritt der durch betriebliche Innovationen dazu beiträgt, den klassischen, nachsorgenden Umweltschutz zu einem vorsorgenden und auch in die Entscheidungsprozesse der Unternehmensleitungen integrierten Umweltschutz weiterzuentwickeln, bringt uns gleichzeitig einen Schritt in Richtung einer nachhaltigen umweltgerechten Entwicklung voran. Diesem Ziel dient auch die EG-Umwelt-Audit-Verordnung.

Lassen Sie mich, bevor ich im einzelnen auf das Pilotprojekt der EG-Kommission eingehe, einige generelle Bemerkungen zur Anwendung der EG-Verordnung in Deutschland und zu den laufenden Novellierungsüberlegungen zur EG-Verordnung in der EG-Kommission machen. Hieraus wird der Handlungsbedarf auch im Hinblick auf KMU deutlich.

Was haben wir bislang in Deutschland erreicht?

Gut zwei Jahre nach Inkrafttreten des Umweltauditgesetzes und dem dazugehörigen Verordnungswerk haben wir in Deutschland im Rahmen des Umwelt-Audit-Systems - ich sage das bewußt so - "relativ gute Erfolge" erzielt.

Bislang haben sich über 1030 Unternehmensstandorte im Rahmen des Audit-Systems registrieren lassen. Mit ca. 40 Registrierungen pro Monat setzt sich das hohe Niveau fort. Deutschland hat damit allein mehr registrierte Standorte als alle übrigen EG-Länder zusammen. Aber auch in anderen Mitgliedsländern wie Österreich, Schweden, Norwegen und Dänemark läßt sich inzwischen eine hohe Teilnahmebereitschaft feststellen. Von den registrierten Standorten sind am stärksten Unternehmen des Ernährungsgewerbes und der Chemischen Industrie vertreten mit jeweils 11,9 % gefolgt vom Stahl- und Leichtmetallbau (8,9 %), dem Maschinenbau (8,6 %), der Kunststoffherstellung (7,2 %) sowie der Automobilindustrie (6,1 %).

Allerdings ist auch in Deutschland der Anteil von kleinen und mittleren Unternehmen an der Gesamtzahl aller registrierten Unternehmen eher gering. Zwar sind bei Anwendung einer KMU-Unternehmensgröße von 250 Mitarbeitern schätzungsweise 50 % der derzeit registrierten Standorte kleine und mittlere Unternehmen. Dieses auf den ersten Blick positive Bild relativiert sich aber, wenn man berücksichtigt, daß die KMU gemessen an der Gesamtzahl aller Unternehmen in Deutschland weit über 90 % ausmachen. Danach beteiligen sich in Deutschland bei einer Gesamtzahl von 300.000 Unternehmen derzeit nur 0,2 % aller KMU am Umwelt-Audit. Hier bedarf es also noch erheblicher Anstrengungen.

Mit dem vom Bundeskabinett am 3. September 1997 beschlossenen Entwurf einer Erweiterungsverordnung soll das Umwelt-Audit-System auf wichtige Sektoren wie den Einzelhandel, den Verkehr, die Kreditwirtschaft und die Kommunalverwaltungen - um nur einige wichtige Bereiche zu nennen - ausgedehnt werden. Der Bundesrat hat mit Beschluß vom 17. Oktober 1997 die Einbeziehung vier weiterer Sektoren, nämlich des Großhandels, der Versicherungswirtschaft, des Gastgewerbes sowie der Hochschulen gefordert. Die Bundesregierung wird in ihrer heutigen Kabinettsitzung die vom Bundesrat geforderten Ergänzungen aller Voraussicht nach akzeptieren. Mit der in Kraft getretenen Erweiterungsverordnung könnte Deutschland auch im Dienstleistungsbereich sehr schnell die führende Position im europäischen Vergleich einnehmen. Einen Hinweis hierauf geben bereits die zahlreichen Pilotprojekte, die in den Dienstleistungsbereichen durchgeführt wur-

den. Auch insoweit wird aber genau zu analysieren sein, wie sich die KMU dieser Bereiche verhalten.

Warum ist eine Novellierung der EG-Verordnung erforderlich?

Artikel 20 der EG-Umwelt-Audit Verordnung sieht vor, daß die EG-Kommission fünf Jahre nach Inkrafttreten das System anhand der bislang gemachten Erfahrungen überprüft und gegebenenfalls dem Rat entsprechende Änderungen vorschlägt. Da die EG-Verordnung allerdings erst Mitte 1995 wirksam wurde, kann bis 1998 gerade einmal auf 3 Jahre Erfahrungen Im Umwelt-Audit-System zurückgegriffen werden. Daher muß die Frage beantwortet werden, ob es einer Novelle der EG-Verordnung bereits zum jetzigen Zeitpunkt bedarf.

Ich will diese Frage mit einem eindeutigen "Ja' beantworten. Für eine Novelle sprechen im wesentlichen zwei Argumente:

Erstens: Mit der im Oktober 1996 angenommenen ISO-Norm 14001 steht den Unternehmen ein weiteres Umweltmanagementsystem in Form eines privaten Normungsinstruments zur Verfügung. Da beide Instrumente auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruhen, haben die Unternehmen, wenn sie sich für ein Umweltmanagementsystem entscheiden wollen, die Wahlfreiheit zwischen dem Umwelt-Audit-System nach der EG-Verordnung und der ISO-Norm 14001. Da die ISO-Norm 14001 in einigen Ländern wie Großbritannien, den Niederlanden, Dänemark und Schweden eine starke Nachfrage erfahren hat, aber auch in Deutschland eine beachtliche Zahl der Unternehmen neben einer Validierung nach der EG-Verordnung ihr Unternehmen auch nach der ISO-Norm 14001 zertifizieren lassen, muß der EG-Verordnungsgeber auf diese Entwicklung reagieren.

Zweitens: Trotz der in Deutschland und einigen anderen Mitgliedsstaaten relativ erfolgreich anlaufenden Teilnahmebereitschaft muß gesehen werden, daß die Teilnahme im Verhältnis zu den potentiell teilnahmeberechtigten Unternehmen sich noch im Promillebereich bewegt und daß in anderen Mitgliedsländern die Teilnahme bislang noch sehr zurückhaltend ist. In Deutschland könnten derzeit etwa 300.000 Unternehmen (ohne Energie- und Abfallwirtschaft) an dem Verord-

nungssystem teilnehmen, wenn man die Ausdehnung des Anwendungsbereichs der Verordnung durch die Erweiterungsverordnung außer Betracht läßt. Mit unseren in Deutschland gut 1030 registrierten Standorten kommen wir damit auf einen Beteiligungsanteil von etwa 0,3 Prozent. Dies kann allenfalls als ein guter Anfang bezeichnet werden. Wir müssen daher überlegen, wie wir die Beteiligungszahlen steigern können. Dies gilt insbesondere für die ohnehin geringe Beteiligung von KMU.

2. Vorschläge zur Novellierung der EG-Verordnung

2.1 *Überlegungen des BMU zur Novellierung der EG-Verordnung*

Wenn ich heute keine abschweifende Haltung der Bundesregierung zur Novellierung der EG-Umwelt-Audit-Verordnung vortragen werde, so liegt dies daran, daß die EG-Kommission ihrerseits noch keinen Entwurf einer novellierten EG-Verordnung vorgelegt hat sondern lediglich die Fachbeamten aus der Kommission ihre Vorstellungen vorgelegt haben, so daß definitive Festlegungen der Bundesregierung bislang nicht erforderlich waren. Ich kann Ihnen daher heute nur die vorläufige Position des Bundesumweltministeriums in dieser Frage erläutern. In unserem Meinungsbildungsprozeß werden wir noch verschiedene Arbeiten einbeziehen. Einen maßgeblichen Beitrag hierzu soll etwa das vom BMU und UBA vergebene Forschungsvorhaben zur Evaluierung der deutschen Erfahrungen mit der EG-Verordnung leisten. Im Rahmen dieses Vorhabens sollen im übrigen auch die Ergebnisse des Euromanagement-Pilotprojektes berücksichtigt werden.

Wie ich soeben dargelegt habe, sind die beiden Hauptmotive zur Novellierung der EG-Umwelt-Audit-Verordnung erstens eine Reaktion auf die Annahme der ISO-Norm 14001 und zweitens die Steigerung der Attraktivität des Systems. Daher müssen sich auch die Änderungsvorschläge an diesen beiden Motiven messen lassen.

Dies führt zu der Frage, in welchem Verhältnis das Umwelt-Audit-System zur ISO-Norm 14001 stehen soll. Da es aus der Sicht der Unternehmen gute Gründe geben kann, sich für das eine oder das andere System zu entscheiden, möchte ich

dafür plädieren, die beiden Instrumente nicht als Konkurrenzsysteme zu verstehen. Dafür spricht auch, daß eine zunehmende Zahl von Unternehmen sowohl eine Validierung nach dem Umwelt-Audit-System anstreben als sich auch nach der ISO-Norm 14001 zertifizieren lassen will. Die Novellierung der EG-Verordnung sollte daher die Kompatibilität beider Instrumente gewährleisten.

Auf der anderen Seite muß sichergestellt werden, daß die Zusatzanforderungen, die die EG-Verordnung derzeit im Vergleich. zur ISO-Norm 140 an die Unternehmen stellt, nicht im Rahmen der Novellierung der EG-Verordnung verloren gehen. Die EG-Verordnung stellt mit ihrer Betonung der Umweltleistung anstelle einer bloßen Managementsystemprüfung, mit der Pflicht zur Veröffentlichung einer Umwelterklärung und der Registrierung mit umweltbehördlicher Beteiligung Zusatzanforderungen, die sich deutlich von der ISO-Norm 14001 unterscheiden. Das Umwelt-Audit-System enthält somit im Vergleich zur ISO-Norm Zusatzgewährleistungen für den betrieblichen Umweltschutz, die es auch im Rahmen der Novellierung der EG-Verordnung zu erhalten gilt. Andernfalls ist für die Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit nicht vermittelbar, worin die zusätzlichen Anstrengungen liegen. Dies schwächt den Anreiz zur Beteiligung am EG-System.

Die Attraktivität des Umwelt-Audit-System kann weiter gefördert werden, wenn es gelingt, die Werbemöglichkeiten mit dem Audit-Zeichen zu verbessern. Bislang war es den Unternehmen lediglich gestattet, mit der Teilnahmeerklärung produktionsstättenbezogene Werbung etwa auf Briefköpfen zu betreiben. Es zeigt sich aber, und dies wird auch durch die in Deutschland gefundenen Ergebnisse des uns heute vorgestellten Pilotprojektes bestätigt, daß die teilnehmenden Unternehmen ihre Leistungen im betrieblichen Umweltschutz nicht ausreichend darstellen können. Daher wäre zu überlegen, ob man zukünftig auch die Werbung mit der Teilnahmeerklärung zwar nicht auf Produkten, aber ggf. im Zusammenhang mit Produkten - z.B. beim Schalten von Werbeanzeigen in Illustrierten - zuläßt. Voraussetzung ist allerdings, daß die Verwendung der Teilnahmeerklärung im Zusammenhang mit produktbezogener Werbung für den Verbraucher nicht irreführend ist.

Um die Attraktivität des Umwelt-Audit-Systems zu stärken, wird es in Zukunft außerdem wichtig sein, die Kohärenz zwischen dem EG-Umwelt-Ordnungsrecht und der EG-Umwelt-Audit-Verordnung herzustellen. Dies bedeutet u.a., daß das Verhältnis der behördlichen Überwachung zur Einhaltung umweltrechtlicher Anforderungen nach EG-Ordnungsrecht mit der Eigenüberwachung nach der EG-Umwelt-Audit-Verordnung abzustimmen ist, um Doppelprüfungen zu vermeiden. Daher kommt es im Rahmen der Revision der EG-Umwelt-Audit-Verordnung darauf an, stärker herauszustellen, daß die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen im Rahmen des Umweltmanagementsystems, der Umweltbetriebsprüfung und der externen Validierung gewährleistet wird. Entsprechende Klarstellungen erleichtern nicht nur die Einführung rechtlicher Erleichterungen von auditierten Standorten, sondern fördern auch die Kohärenz des europäischen Umweltrechts insgesamt. Auch hierauf weist der Abschlußbericht des deutschen Koordinators des EG-Pilotprojektes zutreffend hin.

Ein charakteristisches Element des Umwelt-Audit-Systems stellt die Anknüpfung an den Standortbegriff dar. Die Anknüpfung des Umweltmanagementsystem an den Standort des Unternehmens hat sich im bisherigen Anwendungsbereich grundsätzlich bewährt. Andererseits verkenne ich nicht, daß der Begriff „Organisation" als Anknüpfungspunkt in den neu hinzutretenden Branchen gewisse Vorteile hat. Andererseits verbindet jeder mit dem Begriff "Standort" etwas, nicht aber mit dem Begriff der "Organisation", der bestimmte Teile von Unternehmen einbezieht und andere außen vor läßt. Es sollte daher im Zuge der Ausdehnung des Anwendungsbereiches des Audit-Systems auf den Dienstleistungsbereich noch genau überlegt werden, ob und ggf. in welchem Umfang eine maßvolle Modifikation des Standortbegriffes vorgenommen werden sollte, um die den neu hinzutretenden Bereichen eine Teilnahme auf breiter Basis zu ermöglichen.

Insgesamt sind also meine Hauptanforderungen im Hinblick auf KMU:

- leichte Verständlichkeit des Verordnungstextes;
- Flexibilität der Anforderungen an Aufbau- und Ablauforganisation;
- Verdeutlichung des Dokumentationsaufwandes für KMU.

2.2 *Vorschläge der EG-Kommission*

Die EG-Kommission hat in der Sitzung des Ausschusses nach Artikel 19 der EG-Verordnung am 6./7. November 1997 in Stockholm Grundprinzipien einer Novelle zur Diskussion gestellt. Auf die wichtigsten Vorschläge möchte ich im folgenden kurz eingehen.

Die EG-Kommission schlägt vor, die Regelungen über das Umweltmanagementsystem aus der ISO-Norm 14001 in die EG-Verordnung zu übernehmen. Diesem Vorschlag kann aus meiner Sicht grundsätzlich zugestimmt werden, da die Regelungen zum Umweltmanagement in der ISO-Norm klarer und auch für KMU verständlicher strukturiert sind. Allerdings muß sichergestellt werden, daß bei der beabsichtigten wörtlichen Übernahme der ISO-Norm keine Aufweichungen bei den Anforderungen der EG-Verordnung an Umweltmanagementsysteme herbeigeführt werden.

Die von der EG-Kommission angestrebte Ausdehnung des Anwendungsbereiches der EG-Verordnung auf Dienstleistungsbereiche begrüße ich grundsätzlich ebenfalls. Die Bundesregierung hat mit der Vorlage der Erweiterungsverordnung ihrerseits die Voraussetzungen geschaffen, um im nationalen Rahmen frühzeitig Erfahrungen in diesen neuen Sektoren sammeln zu können. Ob allerdings die von der EG-Kommission vorgeschlagene nahezu uneingeschränkte Ausdehnung des Anwendungsbereiches sinnvoll ist, bedarf noch einer näheren Erörterung.

Zu begrüßen sind auch die Vorschläge der EG-Kommission, die Anforderungen an die Umwelterklärung zu präzisieren, um deren Aussagegehalt zu erhöhen und eine Vergleichbarkeit der Umweltleistungen zu ermöglichen. Allerdings sollte auch hier mit Blick auf KMU verdeutlicht werden, daß von den Unternehmen keine "Hochglanzbroschüren" verlangt werden, sondern im wesentlichen aussagekräftige Angaben über den Erreichungsgrad der Unternehmensziele. Es muß mit Blick auf die KMU klargestellt werden, daß es nicht auf die Form, sondern auf den Inhalt der Umwelterklärung ankommt.

Problematisch ist dagegen, wie ich schon näher dargelegt habe, der Vorschlag der EG-Kommission, den Standortbegriff ganz fallenzulassen und zukünftig an den Organisationsbegriff der ISO-Norm 14001 anzuknüpfen. Zum einen würde damit den Unternehmen noch stärker als bisher die Möglichkeit eröffnet, nur die "sauberen Teile" der Organisation in das System einzubeziehen, während die wirklich umweltrelevanten Teile ausgeschlossen blieben. Zum anderen gehört es zu den kennzeichnenden Merkmalen des Umwelt-Audit-System - anders als bei der ISO-Norm 14001 - die Öffentlichkeit über die Leistungen des Unternehmens zu unterrichten. Die Lenkungswirkung der Öffentlichkeitsbeteiligung könnte verloren gehen, wenn von dem ffr die Öffentlichkeit nachvollziehbaren Standortbegriff vollständig abgerückt würde.

Ebenso bestehen etwa gegen den Vorschlag der EG-Kommission Bedenken das derzeit im Artikel 3 a der EG-Verordnung enthaltene Kriterium der "besten verfügbaren Technik" (BAT) durch das Prinzip der "Verhütung von Umweltbelastungen" der ISO-Norm 14001 zu ersetzen, denn es sollte auch in der zukünftigen FG-Verordnung an einem fortschrittlichen, materiellen Maßstab zur technologiebezogenen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes festgehalten werden.

Die aus der EG-Kommission vorgelegten Novellierungsvorschläge berücksichtigen die Erwartungen der KMU an die EG-Verordnung im wesentlichen. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der besseren Verständlichkeit des Verordnungstextes durch Übernahme der Normenstruktur von ISO 14001. Allerdings sollte noch näher geprüft werden, wie man in einer neuen Verordnung für KMU die Flexibilität der Aufbau- und Ablauforganisation und der Dokumentationspflichten hinreichend zum Ausdruck bringt. Diese Notwendigkeit ergibt sich wohl auch aus den deutschen Pilotergebnissen.

3. Stellungnahme zum Pilotprojekt Euromanagement-Umwelt

Die heute von dem Pilotprojekt Euromanagement-Umwelt vorgelegten Ergebnisse liefern uns wichtige Informationen darüber, welche Schwierigkeiten bei der Anwendung des Umwelt-Audit-System in der zahlenmäßig größten Unternehmens-

gruppe - den kleinen und mittleren Unternehmen bestehen. Die im Abschlußbericht aufgezeigten Kritikpunkte der KMU am Umwelt-Audit-System sollten zum Anlaß genommen werden, sie im Rahmen der Novellierung der EG-Verordnung einer sorgfältigen Überprüfung zu unterziehen. Denn nur wenn es gelingt die bestehenden Umsetzungsprobleme von KMU zu lösen, kann das EG-Umweltmanagementsystem als erfolgreich bezeichnet werden.

Ich möchte im folgenden einige der Ergebnisse aufgreifen, die mir besonders interessant erscheinen.

3.1 *Informationsdefizit bei KMU*

Das Pilotprojekt Euromanagement-Umwelt kommt zu dem Ergebnis, daß eine wesentliche Ursache für die noch zurückhaltende Teilnahme kleiner und mittlerer Unternehmen am Umwelt-Audit in ihrer unzureichenden Information über das System begründet ist.

Hierzu trägt sicherlich auch der schwer verständliche und zum Teil unsystematische Text der derzeitigen EG-Umwelt-Audit-Verordnung bei, der im Vergleich zur ISO-Norm 14001 mit sehr vielen Verweisen und Rückverweisungen arbeitet. Auch tragen Definitionsmängel der EG-Verordnung zu weiteren Verständnisschwierigkeiten bei. So ist beispielsweise der Unterschied zwischen einer "Umweltprüfung" und einer "Umweltbetriebsprüfung" für KMU nur schwer erkennbar. Die Umweltprüfung ist bislang in der EG-Verordnung absolut unzureichend definiert. Dabei stellt sie als Bestandsaufnahme des betrieblichen Umweltschutzes die Weichen für das zukünftige Umweltmanagementsystem des Unternehmens. Die Pilotstudie weist daher folgerichtig auf diesen Mangel und auf die entsprechenden Anwendungsprobleme in KMU hin.

Für die anstehende Novellierung zeichnet sich bereits ab, daß die EG die unübersichtliche Struktur ihrer Verordnung bereinigen wird. Eine anspruchsvolle Aufgabe wird es dagegen sein, die Sprache der EG-Verordnung deutlich zu ver-

einfachen. Es wird darauf ankommen, Fachbegriffe klarer zu definieren und insgesamt die VO-Regelungen klarer zu fassen.

Darüber hinaus wird es die Aufgabe der Verbände und Kammern sein, durch das Erstellen branchenspezifischer Leitfäden Hilfestellungen insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen zu liefern. Daß die Verbände und Kammern hierzu in der Lage sind, haben sie in den vergangenen Jahren sehr eindrucksvoll bewiesen. Lassen sie mich an dieser Stelle in den Räumen des DII-IT ausdrücklich betonen: Daß das Umwelt-Audit-System in Deutschland so erfolgreich angelaufen ist, läßt sich nach meinem Eindruck auch auf die aktive Unterstützung der Industrie- und Handelskammern, der Handwerkskammern sowie der Fachverbände mit Ihren vielfältigen Informationsangeboten zum Umwelt-Audit-System zurückführen. Hier zeigt sich erneut, wie richtig es war, die bewährten Selbstverwaltungseinrichtungen der Wirtschaft aktiv in das Öko-Audit einzubinden. Diese Unterstützung durch die Kammern sollte, wie auch im Abschlußbericht zum vorliegenden Pilotprojekt empfohlen, weiter verstärkt werden. Aufgrund der regionalen Struktur der Kammern kann es gelingen, auch den Kleinunternehmer und Handwerksbetrieb vor Ort mit der erforderlichen Hintergrundinformation über den Aufbau des Umwelt-Audit-Systems auszustatten.

3.2 *Finanzknappheit bei KMU*

Als weitere wesentliche Ursache für die noch geringe Beteiligung von kleinen und mittleren Unternehmen gibt der Abschlußbericht die relativ hohen finanziellen Mittel an, die KMU für die Umsetzung der Anforderungen der EG-Verordnung aufwenden müssen.

Für die Unternehmen, die am Umwelt-Audit-System bislang noch nicht teilnehmen, ist daher die Frage von großer Bedeutung, ob die Einführung des Systems auch ökonomisch sinnvoll ist. Die hierzu von der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e.V. (ASU) in einer Ende 1997 veröffentlichten Unternehmensbefragung ermittelten Daten sind eindeutig: die Einführung eines Umweltmanagementsystems lohnt sich für die Unternehmen. Die Kosten für die Einführung des

Systems amortisieren sich für etwa die Hälfte der befragten Unternehmen durch Ausschöpfung von Einsparpotentialen bereits nach weniger als 1,5 Jahren. Kostenersparnisse können beispielsweise durch die Einrichtung von Abfalltrennsystemen, Wasserkreisläufen oder durch Energiesparmaßnahmen erzielt werden. Dies trifft insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen zu, da diese häufig - im Gegensatz zu Großunternehmen - noch nicht alle Möglichkeiten für betriebliche Kostensenkungen ausgeschöpft haben.

Neben dem Ausschöpfen von Einsparpotentialen muß im Rahmen der Novellierung der EG-Verordnung geprüft werden, wie sich der finanzielle Aufwand der kleinen und mittleren Unternehmen begrenzen läßt. Die EG-Kommission hat bereits sehr früh in der Novellierungsdiskussion betont, daß sie die besonderen Interessen kleinerer und mittlerer Unternehmen stärker als bisher berücksichtigen will. Die Mitgliedstaaten haben sich dafür ausgesprochen, keine Sonderverordnung für kleinere und mittlere Unternehmen zu erlassen, sondern die Anforderungen der EG-Verordnung auf ihre Umsetzbarkeit auch für kleine und mittlere Unternehmen zu überprüfen. Diese Forderung deckt sich auch mit der Empfehlung des vorliegenden Abschlußberichts. Hierbei wird es insbesondere darauf ankommen, die Anforderungen an Dokumentationspflichten und die Ausgaben für externe Beratung auf das notwendige Maß zu begrenzen. Darüber hinaus halte ich den Vorschlag aus dem Abschlußbericht für nachdenkenswert, an solchen Stellen einen ausdrücklichen Hinweis in die Verordnung aufzunehmen, wo Aufgaben bei KMU auch in Personalunion wahrgenommen werden können.

Darüber hinaus müssen die kleinen und mittleren Unternehmen besser über die bestehenden Fördermöglichkeiten für die Einführung des Umwelt-Audits informiert werden. Die geltende EG-Verordnung macht die Informationsaufgabe meines Erachtens aber hinreichend deutlich.

Ich empfehle aber, die Diskussion um die Schaffung weiterer Anreize für KMU zur Umsetzung des Umwelt-Audit-Systems nicht auf die Kostenfrage zu reduzieren. Dies würde die vielfältigen Wirkungen, die mit der Einführung eines Umweltmanagementsystems verbunden sind, verkennen. So werden häufig in der Diskussion

über die Vorteile des Umwelt-Audit-Systems, die innerbetrieblichen Vorteile für Unternehmen - insbesondere die sogenannten "weichen" Faktoren wie Betriebsklima und Mitarbeitermotivation - zu wenig berücksichtigt. In diesem Zusammenhang halte ich das Ergebnis der ASU-Unternehmensbefragung für wichtig, daß viele Unternehmen als einen entscheidenden Gewinn mit der Einführung von Umweltmanagementsystemen die Mitarbeitermotivation betonen. Die Motivation der Mitarbeiter ist unbestritten ein wichtiger Produktivitätsfaktor.

4. Stand der Deregulierungsdiskussion

Lassen Sie mich zum Schluß einen Blick auf den aktuellen Stand der Diskussion über die Einführung von Vollzugserleichterungen und gesetzlichen Erleichterungen für registrierte Betriebsstandorte werfen. Der langfristige Erfolg des Umwelt-Audit-Systems wird ganz entscheidend auch davon abhängen, ob es gelingt, rechtliche Erleichterungen für die Teilnahme am Umwelt-Audit-System in Aussicht zu stellen. Dies gilt - wie der deutsche Abschlußbericht der Pilotstudie hervorhebt - auch im Hinblick auf KMU.

Der Deutsche Bundestag hat bereits anläßlich der Verabschiedung des Umweltauditgesetzes am 22.6.1995 die Forderung erhoben, das Öko-Audit mit Erleichterungen und Vereinfachungen im geltenden Umweltordnungsrecht zu verbinden. In diesem Beschluß hat der Bundestag die Bundesregierung aufgefordert, konkrete Vorschläge zur Vereinfachung und Erleichterung des bestehenden Umweltrechts für registrierte Unternehmen zu entwickeln und gesetzlich zu verankern.

Inzwischen haben einige Bundesländer - auf Vollzugsebene - Maßnahmen. für ordnungsrechtliche Erleichterungen bei registrierten Betriebsstandorten eingeführt. Hierzu gehören die Bundesländer Bayern, Schleswig-Holstein, das Saarland, Rheinland-Pfalz, das Land Berlin und Mecklenburg-Vorpommern. Weitere Länder wie Hamburg und Sachsen-Anhalt bereiten vergleichbare Regelungen vor.

Auch die Umweltministerkonferenz befaßt sich mit der Thematik. Die Amtschefs der Umweltministerien von Bund und Ländern haben am 15./16.10.1997 in Weimar an das kommende Vorsitzland Baden-Württemberg den Auftrag erteilt, zusammen mit dem BMU und 7 anderen Bundesländern einen Katalog konkreter Substitutions- und Deregulierungsvorschläge unter Darstellung der Vor- und Nachteile möglichst bis zur 50. Umweltministerkonferenz vorzulegen. Dabei soll auf bereits vorhandene Vorarbeiten

eines Berichts aus den Bund/Länder-Arbeitskreisen der UMK aufgebaut werden.

Das Bundesumweltministerium wird die Prüfung möglicher Deregulierungspotentiale und ihre Umsetzung im Umweltrecht jetzt zügig zum Abschluß bringen. Wir werden darauf achten, daß der Grundsatz der funktionalen Gleichwertigkeit zwischen Öko-Audit und ordnungsrechtlichen Anforderungen beachtet und die im Grundgesetz vorgegebene staatliche Überwachungsverantwortung nicht angetastet wird. Im Hinblick auf die Umsetzung entsprechender Gesetzgebungsvorschläge beabsichtigen wir, das Vorhaben eines Ersten Buches zum Umweltgesetzbuch zu nutzen. Das Erste Buch zum UGB würde zum richtigen Zeitpunkt eine geschlossene Konzeption über Erleichterungen für EMAS-registrierte Standorte schaffen. Ich hoffe, daß die nötigen Deregulierungen damit nicht auf den Sankt-Nimmerleinstag verschoben werden.

5. Schluß

Für die Zukunft gilt es, die Vorteile von betrieblichen Umweltmanagementsystemen auch gegenüber KMU weiter zu verdeutlichen, um möglichst viele Unternehmen dazu zu bringen, Umweltschutz nicht nur punktuell zu betreiben, sondern systematisch und in alle Entscheidungsebenen der Unternehmenshierarchie zu integrieren. Bei der Weiterentwicklung bestehender Umweltmanagementsysteme wird es entscheidend darauf ankommen, ihre ökologische Wirksamkeit und ökonomische Effizienz zu verbessern.

Nicht zuletzt auch Projekte und Veranstaltungen wie die heutige Tagung des Pilotprojektes Euromanagement-Umwelt leisten hierzu einen wichtigen Beitrag. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Kurt König

- Abteilungsleiter der Direction Générale XXIII

der Europäischen Union -

2. „Euromanagement-Umwelt: Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU im Bereich von EMAS“

2.1 Einleitung

Die von der Direction Générale XXIII (Unternehmenspolitik, Handel, Tourismus und Sozialwirtschaft; hiernach DG XXIII) im Jahre 1995 initiierte Pilot-Aktion verbindet zwei sehr unterschiedliche Politikfelder:

- Umweltschutz und

- Politik für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Häufig haben KMU proportional größere Schwierigkeiten bei der Anwendung und Einhaltung von Vorschriften und Normen als Großunternehmen, die sich eher Spezialistenstäbe leisten können.

So kam es auch, unbeschadet der prinzipiell freiwilligen Anwendbarkeit der EMAS-Verordnung[1] (hiernach: Verordnung) zu Äußerungen von Bedenken seitens von KMU, hinsichtlich der Komplexität der durch die Verordnung bedingten Managementsysteme als auch im Hinblick auf eventuelle de facto-Zwänge der Verordnung, die sich aus Wirtschaftsbeziehungen mit Großfirmen oder Verwaltungen ergeben. Darüber hinaus wurde schon damals auf die Problematik der Additionalität zu Qualitätsmanagement-Systemen[2], die im Managementbereich ganz ähnlich Probleme aufwerfen, hingewiesen.

Aus diesen Gründen wurde von der DG XXIII zur Auswahl eines europäischen Koordinators und zur Erarbeitung einer geeigneten Methodik eine Ausschreibung im Amtsblatt der Europäischen

---

[1] Abl der EG Nr. 1836/93 vom 29.6.93;

[2] cf. ISO/EN 9000-Serie;

Gemeinschaften (EG) veröffentlicht[3]. Nationale Koordinatoren sowie ein europaweites Beraternetz[4] waren weitere wichtige Elemente bei der Durchführung der Aktion.

Diese Ausschreibung erfolgte im Rahmen des 2. Mehrjahresprogrammes zu Gunsten von KMU, welches die rechtliche und Haushaltsgrundlage für die KMU-bezogenen Maßnahmen der DG XXIII bildet[5].

Das Hauptziel dieser Politik ist die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU in der Europäischen Union und folglich wird die Frage des Einflusses einer EMAS-Registrierung auf die Wettbewerbsfähigkeit der betrachteten KMU, als einer der Bewertungsmaßstäbe für die Beurteilung dieser Aktion heran zu ziehen sein.

2.2 Hauptziele der Aktion

Drei Hauptziele wurden für die Pilotaktion Euromanagement Umwelt festgelegt:

I. Entwicklung einer europaweit anwendbaren Methodik welche industriellen KMU die eine EMAS-Registrierung erwerben wollen einen Leitfaden an die Hand gibt.

II. Hilfestellung für teilnehmende KMU aus den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und dem Europäischen Wirtschaftsraum beim Entwurf und der Einführung eines Umwelt-Management-Systems welches den Anforderung der Verordnung genügt.

III. Identifikation und Analyse von Schwachpunkten, Vorteilen und Anpassungsbedarfen bei der Anwendung der Verordnung bei KMU sowie die Erstellung eines Berichtes für die Europäische Kommission zu strukturellen und anderen Maßnahmen die auf regionaler, nationaler oder europäischer Ebene gebraucht werden, um eine Teilnahme von KMU an der Verordnung zu erleich-

---

[3] Abl Nr. 95/C 231/10;

[4] Auswahl eines Netzwerks mit etwa 50 Beratern - Aufruf zur Angebotsabgabe, Abl. Nr. 96/C 49/10

[5] das 2. Mehrjahresprogramm wurde zwischenzeitlich vom 3. Mehrjahresprogramm abgelöst, welches den Zeitraum 1997-2000 abdeckt;

tern, einschließlich von Empfehlungen für die Revision der EMAS-Verordnung.

2.3 Euromanagement - Eine Methode zur Hilfe von KMU

Wie bereits erwähnt, wurde die Methodik vom europäischen Koordinator (Zenit GmbH unter Mitwirkung von Yellow Window Management Consultants NV, s.a. Abschnitt von Herrn Pfeifenroth) entwickelt.

„Euromanagement" ist ein von der Kommission entwickeltes Instrument, welches es auf Basis einer direkten Einbeziehung einer größeren Anzahl von KMU aus mehreren/allen Mitgliedsstaaten erlaubt, bestimmte Sachverhalte/Fragestellungen zu untersuchen, mit dem besonderen Blickwinkel ihres Eignungsgrades für KMU, bzw. deren Bedürfnisse.

Im Grundsatz besteht dieses Instrument aus einem Netz von einem Europäischen Koordinator, nationalen Koordinatoren und einer Anzahl von Beratern die sich unmittelbar um die teilnehmenden KMU kümmern.

Die Methode wurde bereits zuvor erfolgreich in den Bereichen Forschung und Entwicklung (Erleichterung des Zuganges von KMU zu Forschungsprogrammen) und Normalisierung (bessere Teilhabe der KMU am Normalisierungsprozeß) angewendet.

2.4 Vorteile und Schwierigkeiten für KMU bezüglich EMAS

Die Euromanagement-Umwelt Pilotaktion hat einen guten Einblick in die konkret für KMU entstehende Problematik in bezug auf EMAS gegeben. Unternehmen und Berater berichteten sowohl über Vorteile als auch über Schwierigkeiten bei der Durchführung des Öko-Audits.

Was die Vorteile betrifft, so konzentrieren diese sich im Wesentlichen auf finanzielle und organisatorische Aspekte. Kosteneinsparungen (z.B. Reduzierung des Energieverbrauchs), bessere Kenntnis der eigenen Stärken/Schwächen im Bereich Umweltleistung sowie verbesserte Effizienz des Managements allgemein sind hervorzuhe-

ben. Dies beruht größtenteils auf der Einführung eines Managementsystems, welches eine bessere Organisation der internen Abläufe zuläßt. Zusätzlich ist noch eine genauere Kenntnis der Umweltgesetzgebung zu nennen, da dies größere Sicherheit auch im Umgang mit den entsprechenden Kontrollinstanzen ermöglicht. Nicht zu vergessen ist schließlich die Motivation der Mitarbeiter, die bei dem gemeinsamen Einführen eines umweltfreundlicheren Vorgehens deutlich steigen kann.

Nicht zu unterschätzen sind jedoch die - im Vergleich zu großen Unternehmen oft proportional höheren - Schwierigkeiten, auf die KMU stoßen. Diese Schwierigkeiten betreffen vor allem Personal- und Zeitmangel, sowie fehlende finanzielle Mittel. Darüber hinaus ist die nötige Expertise meist nicht vorhanden, was dazu führt, daß externe Hilfe in Anspruch genommen werden muß. Dies ist meist mit hohen Kosten verbunden, welche die finanziellen Möglichkeiten eines Kleinbetriebes oft übersteigen. Interessant ist es zu erfahren, daß zahlreiche Unternehmen die weltweit anerkannte ISO 14001 Norm dem EMAS ob dessen geographische Begrenzung auf Europa vorziehen. Andererseits scheint die überwiegende Expertenmeinung aber dahin zu gehen, daß EMAS eher geeignet ist, eine nachhaltige Umweltverträglichkeit zu gewährleisten.

Während der Pilotaktion (also bis Ende 1997) kamen zusätzlich noch strukturelle Probleme hinzu, die mit der Umsetzung der Verordnung verbunden sind. So besaßen noch nicht alle Mitgliedstaaten eine *zuständige Stelle*, oder diese funktionierte noch nicht korrekt. Außerdem gab und gibt es nicht genügend Umweltgutachter ; so sind beispielsweise nur in Deutschland alle EMAS-Fachbereiche abgedeckt. Die daraus entstehenden Folgen sind für KMU schwerer zu bewältigen, als für große Unternehmen: Zusätzliche Kosten für ausländische Gutachter und erhöhte Wartezeiten. Die unterschiedliche Dauer der Registrierungen der validierten Standorte (zwischen 2 Wochen und 4 Monaten, je nach Mitgliedstaat) trägt ihrerseits zu einer Wettbewerbsverzerrung bei, ebenso wie die unterschiedlichen Registrierungskosten (bis zu umgerechnet 2000 DM) oder die abweichenden Interpretationen der EMAS-Verordnung durch die Umweltgutachter.

2.5 Revision der Verordnung

Daraus folgt, daß solange KMU unter den genannten Wettbewerbsschwierigkeiten/-nachteilen leiden, EMAS nicht indirekt verbindlich werden sollte (z.B. durch öffentliches Auftragswesen).

Auf Grundlage dieser Erfahrungen und der Kommentare der Teilnehmer (547 KMU, 49 Unternehmensberater, 16 nationale und ein europäischer Koordinator) an dieser großen, europaweiten Maßnahme können einige eindeutige Schlußfolgerungen bezüglich der Bedürfnisse von KMU betreffend EMAS gezogen werden, die in einem "Positionspapier" zur Revision der Verordnung formuliert wurden. Dieses Dokument beruht zusätzlich auf der Konsultation europäischer KMU-Organisationen.

Wie von Anfang an beabsichtigt, möchte die Generaldirektion XXIII der Europäischen Kommission, daß diese Erfahrungen bei der Revision der EMAS-Verordnung berücksichtigt werden. Zu diesem Zweck wurde das genannte Positionspapier den Mitgliedstaaten übersandt und vorgestellt.

Als eine wesentliche Schlußfolgerung wird darin festgehalten, daß eine weitgehende Vereinfachung von EMAS notwendig ist, da die bisherige Verordnung für kleine Unternehmen zu kompliziert ist. Gleichzeitig müssen Wege gefunden werden, die zu einer Senkung der Kosten führen, die mit der Einführung von EMAS in KMU verbunden ist.

Es darf nicht vergessen werden, daß der Erfolg von EMAS nicht gewährleistet werden kann, wenn den Bedürfnissen der KMU, die 99,8 % aller europäischen Unternehmen darstellen, nicht Rechnung getragen wird.

2.6 Positionspapier der DG XXIII zur Revision

2.6.1 Struktur der Verordnung

- Struktur der Verordnung vereinfachen
- Einen neuen Anhang aufnehmen, der alle Informationen enthält, die für ein Unternehmen relevant sind, das eine EMAS (Öko-Audit) - Registrierung anstrebt

- Die Schlüssigkeit der Verordnung verbessern (z.B. verfügen KMU anfangs zumeist nicht über eine "Umweltpolitik"; dieser Begriff könnte durch "vorläufige Selbstverpflichtung" ersetzt werden)
- Die Sprache so weit wie möglich an die Bedürfnisse von KMU anpassen (Vereinfachung)
- Die jeweiligen Übersetzungen harmonisieren.

2.6.2 Definitionen und Anforderungen

- EMAS und ISO 14001 in den gemeinsamen Teilen vollständig kompatibel gestalten, um parallele bzw. gleichzeitige Registrierung und Zertifizierung zu ermöglichen
- Den Inhalt der Umwelterklärung klarer gestalten und diese trotzdem flexibel erhalten, insbesondere durch die Verwendung von relativen Werten bei Umweltauswirkungen
- KMU nicht zu kürzeren Auditierungszyklen als dem derzeitigen dreijährigen Rhythmus verpflichten
- Umweltgutachtern gestatten, Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten in allen Sektoren zu prüfen
- *Standort* durch *Unternehmen* ersetzen, insbesondere bei KMU
- Die Möglichkeiten zur Werbung für EMAS - registrierte Standorte bzw. Unternehmen erweitern, den Produktbezug bei EMAS erhöhen: Den Hinweis auf Produkten "Hergestellt an einem EMAS-registrierten Standort" erlauben
- Die richtige Anwendung der Punkte 6 und 7 des derzeitigen Artikel 6 bezüglich der Akkreditierung von Umweltgutachtern und der Notifizierung ausländischer Umweltgutachter gewährleisten, um Marktverzerrungen zu verhindern
- Ein EMAS - Logo einführen.

2.6.3 Anwendung/Ansatz

- Die Anwendung von EMAS solange nicht forcieren, wie die Erfüllung der Anforderungen für KMU zu schwierig ist
- EMAS nicht de facto durch Bedingungen bei der Vergabe öffentlicher Aufträge erzwingen
- Verhindern, daß EMAS durch strengere Behördenkontrolle für EMAS-Anwärter eine Belastung wird
- Im Gegenteil die Behörden ermutigen, EMAS-registrierten Standorten bzw. Unternehmen Vorteile zu gewähren
- Mitgliedsstaaten auffordern, weitere angemessene Unterstützungsmaßnahmen für KMU zu ergreifen
- Zur Einrichtung (nationaler) Informationsstellen (help-desks) zu Umweltgesetzgebung und -anforderungen ermutigen
- Ein abgestimmtes Vorgehen (integrated approach) bei der Gesetzgebung auf europäischer und nationaler Ebene verstärken: Unvereinbarkeiten bzw. Doppelarbeit für Unternehmen verhindern, die von unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen betroffen sind
- Die Zusammenarbeit zwischen den zuständigen Stellen fördern, um gleichartige Praktiken zu sichern und unterschiedliche Vorgehensweisen zu verhindern
- Eine Übersicht der akkreditierten Umweltgutachter und der registrierten Standorte im Internet veröffentlichen, um den Zugang zu diesen Informationen zu erleichtern.

2.7 Schlußfolgerungen

Die eben besprochenen Ergebnisse ergeben eines klares Bild der Anforderungen der KMU bezüglich der Revision der EMAS-Verordnung. Sie sprechen auch für die erfolgreiche Anwendung des Instrumentes Euromanagement.

Neben den Beiträgen zur Revision der EMAS-Verordnung hat die Pilotaktion aber auch deutlich gemacht, daß KMU weiterer Hilfestellung bedürfen, wenn die EMAS-Registrierung zum Erfolg gebracht werden soll, also eine weite Verbreitung in der Industrie finden soll.

Die Hauptlast der Anstrengungen auch im Sinne des Subsidiaritätsprinzipes[6] liegt hier eindeutig bei den Mitgliedsstaaten, bzw. bei den berufständigen Organisationen.

Zur eingangs aufgeworfenen Frage des Einflusses einer EMAS-Registrierung auf die Wettbewerbsfähigkeit ergibt sich kein einheitliches Bild.

In einer Reihen von Fällen wurde bemerkenswerte Sacheinsparungen erzielt oder die Produktionskosten gemindert, oft wegen der höheren Aufmerksamkeit die Managementmethoden zugewandt wurde. Dies ist jedoch nicht EMAS-spezifisch und durch vergleichbare andere Systeme, ist der gleiche Effekt zu erzielen. Der potentiell höchste (erwartete) Nutzen ergäbe sich durch eine wirkungsvolle werbliche Nutzung der EMAS- Registrierung (s.a. die Forderung nach einem EMAS-Logo, das werblich genutzt werden kann).

Es ist klar, daß jedes einzelne Unternehmen die Vor- und Nachteile einer EMAS-Registrierung selbst abwägen muß. Dies wird natürlich wesentlich davon beeinflußt, in wie weit sich EMAS allgemein im Markt durchsetzt.

Es sollte hier jedoch insbesondere auf KMU kein de facto-Zwang ausgeübt werden, mindestens solange eine reibungslose Durchführung der EMAS- Registrierung seitens der benötigten Strukturen nicht sichergestellt und geeignete Unterstützungsmaßnahmen organisiert sind.

In diesem Zusammenhang ist eine weite Publizität und Verbreitung der überarbeiteten Methodik (Leitfaden) wünschenswert.

---

[6] s.a. Artikel 3b des Maastrichtvertrages;

Abschließend soll noch auf den insgesamt sehr positiven Ablauf und Beteiligungsgrad bei dieser Pilotaktion in Deutschland hingewiesen sein. Dies steht im Einklang mit der vergleichsweisen guten Verbreitung von EMAS in Deutschland.

Dr. Werner Pfeifenroth

- Europäischer Projektkoordinator -

(Zenit GmbH)

3. „Die Euromanagement-Methodik und die Erfahrungen aus den Mitgliedsstaaten mit dem Euromanagement-Umwelt-Programm“

3.1 Einleitung

LEITSÄTZE DER PILOTAKTION

Die Europäische Kommission begann mit der Auswahl eines Europäischen Koordinators durch eine öffentliche Ausschreibung. Die erste Aufgabe dieses Koordinators war die Entwicklung einer gemeinsamen Methodik für alle Beratungsorganisationen, die an der Aktion beteiligt waren. Der *EUROMANAGEMENT-Environment* Ansatz basierte auf drei Leitsätzen:

- ERFAHRUNG: Die Methodik wurde so entworfen, daß ein echter Dialog zwischen Berater und dem KMU-Management stattfinden konnte sowie ein Erfahrungsaustausch, der zu einer Verbesserung der methodischen Werkzeuge führt. Diese Verbesserung basierte somit auf den Erfahrungen, die mit diesen Werkzeugen gemacht werden. Da die Berater auch ihre eigenen Werkzeuge benutzen durften, ergaben sich Möglichkeiten für Vergleiche und "Best Practice"-Entwicklungen.
- SPIELREGELN : Anstatt eine detaillierte und starre Methode zugrunde zu legen, wurden die "Standards" während der Laufzeit der Aktion festgelegt. Das Anwenden dieser Standards wurde vom Europäischen Koordinator kontrolliert. Dieser Ansatz garantierte eine hohe Flexibilität bei vergleichbaren Ergebnissen.
- KUNDENZUFRIEDENHEIT : Es sollte garantiert werden, daß alle KMUs, die an der Aktion teilnehmen hochwertige Dienstleistungen in Anspruch nehmen können.

Fußend auf den Erfahrungen des Projektes wurde eine zweite Methode wurde entwickelt, die speziell auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten ist (siehe nächstes Kapitel).

HAUPTPHASEN

Die Aktion wurde zwischen Januar 1996 und Dezember 1997 durchgeführt. Die Hauptmeilensteine und –phasen der Aktion waren :

1. Vorbereitung der Methode (Januar '96 - September '96)
2. Schulung der Berater (Oktober '96)
3. Anwerben von KMU durch Berater (November '96 - Januar '97)
4. Phase 1: Umweltprüfung bis zum Entwurf des Umweltmanagementsystems (Januar - Mai '97)
5. Phase 2: Umsetzung des Umweltmanagementsystems bis zur Registrierung (Juni - November '97)
6. Revision der Methodik (Juni - November '97)
7. Abschlußbericht (Dezember '97)

3.2 Ergebnisse der Pilotaktion

DIE ERZIELTEN RESULTATE ÜBERTRAFEN BEI WEITEM DIE ERWARTUNGEN UND ANFORDERUNGEN

Die wichtigsten Ergebnisse können in die folgenden drei Punkte unterteilt werden:

1. Unmittelbaren Ergebnisse der Pilotaktion (KMU und Beratungsunternehmen)
2. Eine neue Methode: die Entwicklung eines Handbuchs mit allgemeinen Leitlinien für KMU, die sich entschieden haben, eine ÖKO-AUDIT Registrierung anzustreben.
3. Empfehlungen für Entscheidungsträger : Informationen, insbesondere bezüglich potentieller Maßnahmen zur Erleichterung der Teilnahme von KMU am ÖKO-AUDIT sowie Empfehlungen zur Revision der Verordnung.

UNMITTELBARE ERGEBNISSE

ÜBER 500 KMU HABEN MIT UMWELTMANAGEMENTSYSTEMEN GEARBEITET UND ÜBER 140 KMU HABEN SICH ENTSCHIEDEN, EINE ÖKO-AUDIT REGISTRIERUNG ANZUSTEBEN

40 KMU-STANORTE WURDEN INNERHALB DER AMBITIONIERTEN FRIST VOM 1 NOVEMBER 1997 REGISTRIERT ODER VALIDIERT

ES WIRD ERWARTET, DASS ÜBER 100 WEITERE STANDORTE 1998 EINE ÖKO-AUDIT REGISTRIERUNG ERHALTEN WERDEN

Die unmittelbaren Ergebnisse der Pilotaktion können folgendermaßen zusammengefaßt werden:

ÖKO-AUDIT Registrierung

- 17 KMU-Standorte wurden zum 1.11.97 registriert
- 23 KMU wurden zu diesem Datum validiert und haben mit dem Registrierungsprozeß begonnen
- Es wird erwartet, daß über 100 weitere KMU innerhalb der nächsten 12 Monate registriert werden.

Entwicklung von Umweltmanagementsystemen in KMU ohne ÖKO-AUDIT Registrierung

- Einige KMU haben ein komplettes oder partielles Umweltmanagementsystem entwickelt und waren mit den erzielten Ergebnissen zufrieden. Sie werden in der nahen Zukunft keine ÖKO-AUDIT-Registrierung anstreben, da sie die erzielten Ergebnisse für ausreichend halten.
- Viele andere KMU haben sich entschlossen, ihr Umweltmanagementsystem (nur) unter ISO 14001 statt ÖKO-AUDIT zertifizieren zu lassen. Es wird geschätzt, daß mindestens 100 KMU bis Ende 1998 eine ISO 14001-Zertifizierung haben werden (zusätzlich zu den 140+ ÖKO-AUDIT Registrierungen, die sich oft parallel nach ISO 14001 zertifizieren lassen).

KMU über ÖKO-AUDIT in Kenntnis setzen

Nicht nur die 547 Unternehmen, die an der Aktion teilgenommen haben, kamen mit ÖKO-AUDIT und Umweltmanagementsystemen in Berührung, da zu Beginn der Aktion in der Anwerbephase eine größere Anzahl von Unternehmen angesprochen wurde bzw. an Seminaren der nationalen Koordinatoren teilgenommen haben.

Schulung der Berater

Die Beratungsunternehmen, die an der Aktion teilnahmen, haben durch folgende Maßnahmen zusätzliche Erfahrungen und Kenntnisse gesammelt:

- Teilnahme von zwei Führungskräften am Startseminar;
- Einsatz einer Methodik, die in ganz Europa anwendbar ist;
- Betreuung von durchschnittlich 10 KMU.

Diese Erfahrungen zu sammeln, war zweifellos der Hauptbeweggrund für die Teilnahme der Berater. Hierdurch erklären sich auch die teilweise extrem hohen Investitionen, die gemacht wurden, um eine Dienstleistung anzubieten, für die es keine angemessene finanzielle Entlohnung im Rahmen der Pilotaktion gab.

Wirksamkeit des Netzwerkes

Die teilnehmenden Berater haben, wenn auch begrenzt, begonnen sich untereinander auszutauschen und gemeinsame Aktionen ins leben gerufen. Dies ist ein bedeutender Mehrwert für einige der teilnehmenden Beratungsunternehmen.

Weitergehender Einsatz der Methodik

- Viele Berater setzten die methodischen Werkzeuge, die in der Methodik vorgeschlagen werden (oder Teile davon) weiterhin ein und/oder bauen diese in ihre eigenen Ansätze ein.
- Die Nachfrage für die revidierte Methodik ist sehr hoch.
- Einige Mitgliedstaaten erwägen die Durchführung von ähnlichen Aktionen.

EINE NEUE METHODIK FÜR KMU

Ein ehrgeiziges Nebenziel der Pilotaktion war es eine Methodik zu entwickeln, die unmittelbar von KMU angewendet werden kann. Nach Abschluß der Aktion ist eine Methodik entstanden, die diesem Wunsch nachkommt.

Dieses spezifische Ergebnis wird in Kapitel 5 weiter ausgeführt.

EMPFEHLUNGEN FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER

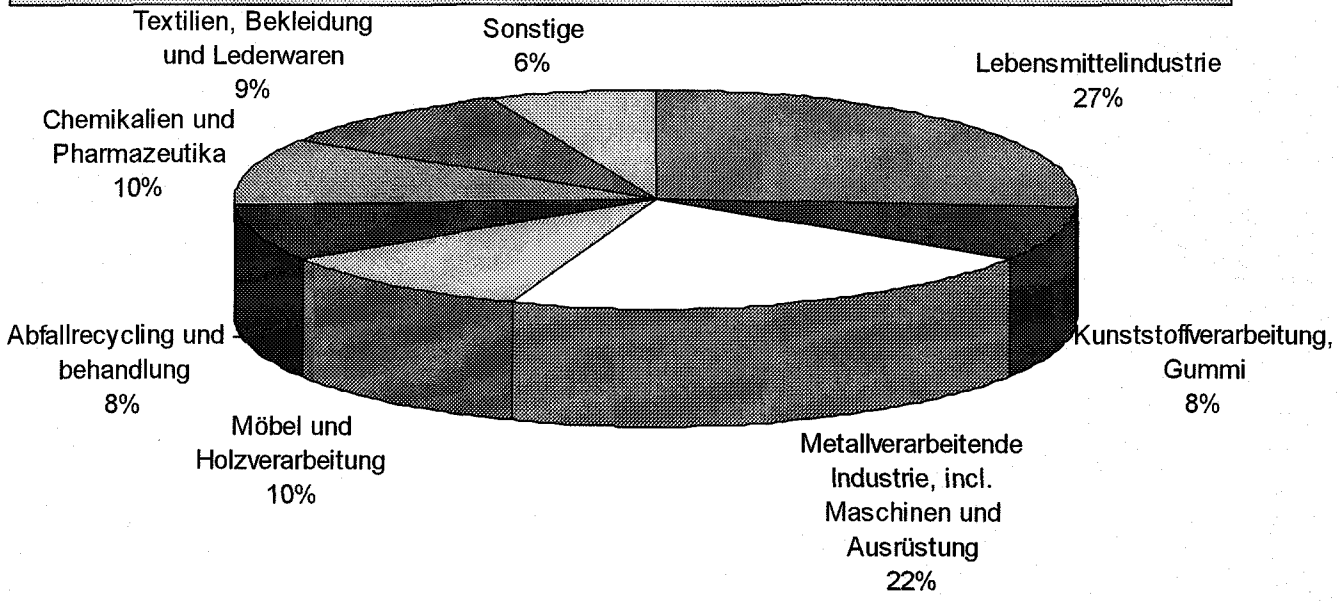
Die Empfehlungen, die im Rahmen der Zwischenberichte ausgesprochen wurden, bezogen sich in erster Linie auf:

- potentielle Maßnahmen, die die Teilnahme von KMU an ÖKO-AUDIT erleichtern
- Ansätze zur Revision der ÖKO-AUDIT Verordnung, die auf den aktuellen Erfahrungen der KMU im Rahmen der Pilotaktion basieren

Diese Ergebnisse werden in den Kapiteln 7 und 8 dieses Berichtes weiter ausgeführt.

3.3 Die teilnehmenden KMU

DIE VIELFALT DER UNTERSCHIEDLICHEN TEILNEHMENDEN KMUS ERLAUBT REPRÄSENTATIVE AUSSAGEN

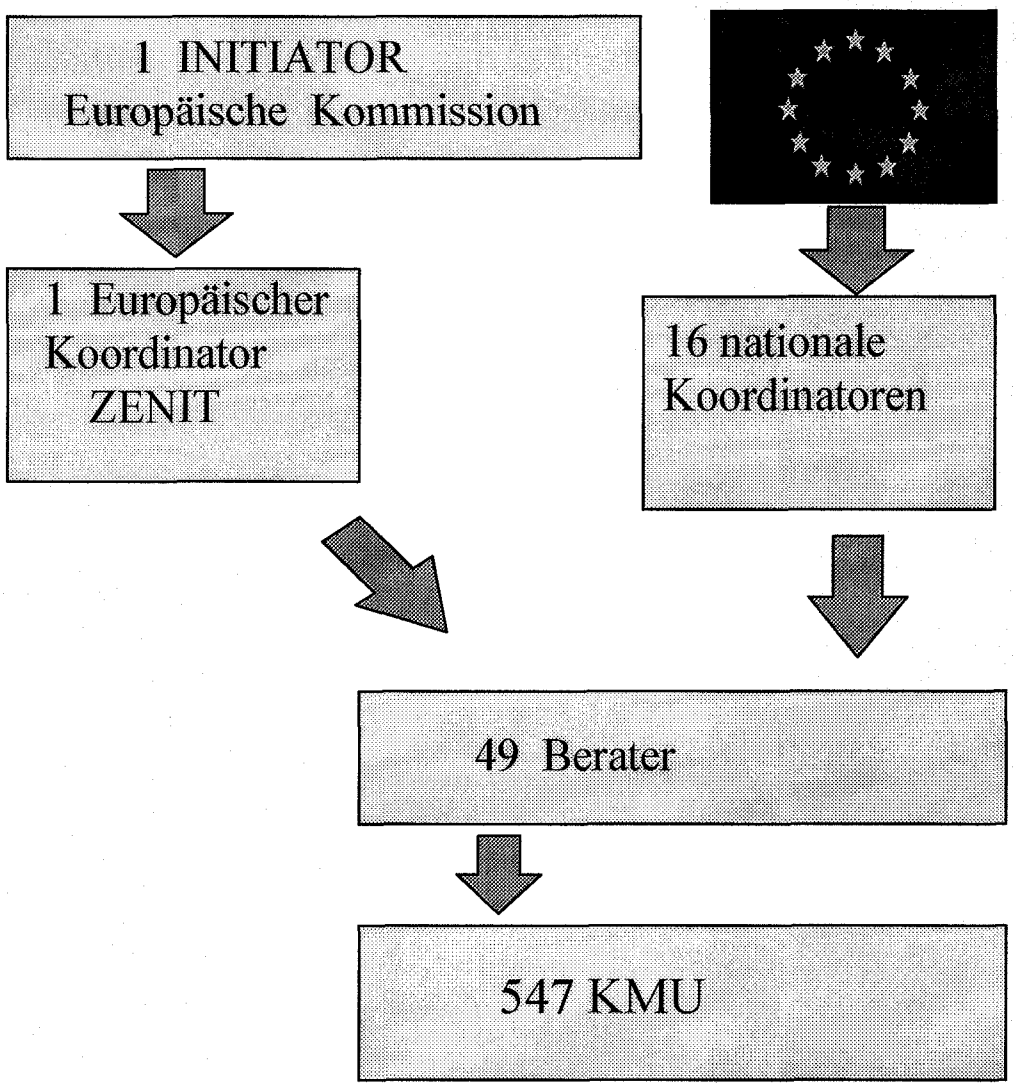


Die Auswahl ist groß genug, um verschiedene KMU-Typen in bezug auf Größe und Tätigkeitsbereiche repräsentativ abzudecken.

- Insgesamt haben 547 Unternehmen an der Pilotaktion teilgenommen (Phase 1).

- Unternehmen unterschiedlichster Größe sind ausgewogen vertreten, einschließlich einer großen Anzahl von Kleinstunternehmen. Es gibt ein geringes Übergewicht bei den kleinen Unternehmen. 54% der Teilnehmer haben weniger als 50 Mitarbeiter.
- In unserer Auswahl ist die Lebensmittelindustrie die am häufigsten vertretene Branche. Grund hierfür ist sowohl die Tatsache, daß eine Reihe von auf diese Branche spezialisierte Berater ausgewählt wurden, als auch die große Anzahl von lebensmittelverarbeitenden Betrieben unter den sehr kleinen Unternehmen oder Handwerksbetrieben. Es sind z.B. einige Dutzend Bäckereien in der Auswahl.
- Die zweitwichtigste Branche ist die metallverarbeitende Industrie, Büromaschinen- und Automobilherstellung einbegriffen. Die wichtigste Unterbranche ist die Metallverarbeitung ohne den Maschinen- und Anlagenbau, die 8% der Gesamtunternehmen stellt.
- Die Recycling- und Entsorgungsunternehmen sind im Vergleich zur Größe dieser Branche in der Auswahl überrepräsentiert.
- Diese Zahlen sind Durchschnittsangaben und zeigen keine größeren nationalen Unterschiede auf. Unterschiede sind in erster Linie auf die unterschiedlichen Anwerbeverfahren der Berater oder in einigen Fällen auf die Struktur der regionalen Industrie zurückzuführen.

3.4 Beteiligte Organisationen



Neben der Europäischen Kommission, dem europäischen Koordinator und den 547 KMU waren noch 16 nationale Koordinatoren und 51 Berater aus 16 Ländern an der Aktion beteiligt.

Die Berater wurden nach einer Ausschreibung im Amtsblatt der Europäischen Kommission ausgewählt.

Eine Tabelle im Anhang gibt einen Überblick über alle beteiligten Berater mit der Anzahl der Unternehmen, die sie ursprünglich angeworben haben, der Anzahl der Unternehmen, die Phase 1 vollendet haben, sowie der Anzahl der Unternehmen, die in Phase 2 begleitet werden.

3.5 Die europaweit einsetzbare Methodik

DIE GESAMMELTEN ERFAHRUNGEN ERMÖGLICHTEN DIE ENTWICKLUNG EINES HANDBUCHS, DAS ES KMU ERMÖGLICHT, DAS ÖKO-AUDIT SELBSTSTÄNDIG UMZUSETZEN

Für diese Pilotaktion wurden zwei grundsätzlich unterschiedliche Methoden entwikkelt:

1. Die ursprünglich entwickelte Methode war auf die Anwendung durch erfahrene Berater ausgelegt. Diese Methode bestand aus einer Sammlung von Instrumenten und einem detaillierten Handbuch.
2. Auf der Basis der Erfahrungen, die mit dieser ersten Methode und ihrer Anwendung in der Pilotaktion gesammelt wurden, wurde eine neue Methode entwickelt, die KMU unmittelbar anwenden können.

Die Leitsätze, für die man sich bei der Entwicklung dieser Methode entschied, definieren auch gleichzeitig ihre Grenzen:

- ein relativ kurzes Dokument (36 Seiten) mit einem Satz Instrumente auf einer separaten Diskette;
- die Zielgruppe sind KMU, die über ÖKO-AUDIT bereits informiert sind und eine Registrierung anstreben;
- Der Inhalt besteht aus:
  - ⇒ einer Schritt-für-Schritt Anleitung von der Entscheidung bis zur Registrierung (auf den linken Seiten des Dokuments);
  - ⇒ Fallbeispielen aus der *EUROMANAGEMENT Environment* Pilot-Aktion für jeden Schritt (auf den rechten Seiten des Dokuments);
  - ⇒ Best Practice Instrumenten für jeden Baustein des Umweltmanagement Systems (auf Diskette);
- Der Stil ist didaktisch und direkt.

Dieser Ansatz ermöglicht die Erstellung eines allgemeinen Handbuchs bzw. von Leitlinien für KMU, aber er deckt nicht den Bedarf nach sektor- oder landesspezifischen Leitlinien. Dieses Handbuch kann nun in hoher Auflage verbreitet werden.

3.6 Probleme von und Lösungen für KMU, die Öko-Audit in Erwägung ziehen

Es werden zwei Arten von Problemen aufgezeigt:

- Hemmnisse, mit denen speziell KMU konfrontiert werden;
- Sonstige Probleme, die keine direkten Teilnahmehemmnisse oder –hindernisse darstellen, aber so erheblich sind, daß sie von der GDXXII zur Kenntnis genommen werden sollten.

Wir beschreiben diese Hauptprobleme in der folgenden Tabelle.

Hemmnisse und Probleme	Bedeutung	Art	Mögliche Lösung
Zeitmangel (Personalmangel)	Groß	Strukturbedingte Hemmnisse, da limitierte Managementzeit eine typische KMU-Eigenschaft ist	Technische Unterstützung (durch Berater, Netzwerke, vorübergehende Einstellung von Experten), Steueranreize
Mangel an Expertenwissen im Haus	Groß	Strukturbedingtes Hemmnis, da KMU kein Expertenwissen auf Führungsebene entwickeln können ohne Kosten zu generieren, die in keinem Verhältnis zur Größe des Unternehmens stehen.	Help desk Entwicklung nationaler, regionaler, branchenspezifischer Leitlinien
Fehlen von Finanzmitteln für Entwicklung und Durchführung eines Umweltmanagementsystems	Groß	Grundlegende unternehmerische Entscheidung (Zweifel über Nutzen)	
Fehlen von Finanzmitteln, um notwendige Investitionen vorzunehmen, die	Groß	• Grundlegende unternehmerische Entscheidung (Zweifel über Nutzen)	Wachsendes Bewußtsein bei Kreditinstituten erzeugen, die umweltbezogene Investitionen als produktiv und risikomindernd ein-

Hemmnisse und Probleme	Bedeutung	Art	Mögliche Lösung
bei der Umsetzung des Umweltmanagementsystems beschlossen werden.		• Enger Zusammenhang zu strukturbedingten Problemen - Zugang zu Finanzmitteln bei KMU	stufen sollten Entwicklung von Best Practice Leitlinien, wie Banken von der Produktivität von Investitionen in umweltbezogene Verbesserungen zu überzeugen sind.
Fehlende Information über die Gesetzgebung im Umweltbereich	Mittelgroß / landesspezifisch	Die Kosten für die Lösung sind für KMU überproportional hoch im Vergleich zu größeren Unternehmen	Entwicklung nationaler, regionaler, branchenspezifischer Leitlinien zum Umweltrecht Entwicklung von Help Desks zur Umweltgesetzgebung Aktivieren von Branchenorganisationen, um Dienstleistungen, wie Informationen und Beratung in Bezug auf die Umweltgesetzgebung anzubieten.
Die Durchsetzung der Umweltgesetzgebung variiert von Land zu Land.	Mittelgroß /landesspezifisch	Das Problem resultiert aus der gesteigerten Komplexität und fehlenden Koordination in der Gesetzgebung	Vereinfachen der Gesetzgebung Durchsetzung der Gesetze Help Desks zur Gesetzgebung
Zweifel über Nutzen	Mittelgroß	• Abhängig vom Standpunkt der Führungsebene • Zusammenhang zum fehlendem Druck des Marktes	Informationsaktionen und Aktionen, die das Umweltbewußtsein erhöhen
Umweltdaten sind nicht ohne weiteres im Unternehmen verfügbar	Mittel	Typisches strukturbedingtes KMU-Problem	Professionalisierung der Führungsebene von KMU
Die Sprache von ÖKO-AU-	Mittel	• 2 Welten prallen aufeinander	Die Formulierung der Richtlinie könnte der Ziel-

Hemmnisse und Probleme	Bedeutung	Art	Mögliche Lösung
DIT ist KMU fremd		• Direkte Verbindung zur ÖKO-AUDIT Richtlinie	gruppe angepaßt werden. Diese besteht aus Managern und nicht aus Anwälten oder Umweltexperten
Die Managementprinzipien des ÖKO-AUDIT sind untypisch für KMU	Mittel	• Typisches strukturbedingtes KMU-Problem • Direkte Verbindung zur ÖKO-AUDIT Richtlinie	Informationsaktionen und Aktionen, die ein Problembewußtsein erzeugen
Vorbehalte interne Informationen öffentlich zu machen	Mittel	Zusammenhang mit der Einstellung des Managements	Informationsaktionen
Fehlen von Umweltgutachtern in ausreichender Zahl und Kompetenz	Mittel (nur in wenigen Ländern)	Zusammenhang mit langsamer Umsetzung von ÖKO-AUDIT in den Mitgliedstaaten	Umsetzung durchsetzen
Fehlender Druck seitens des Marktes	Mittel	Das ÖKO-AUDIT Bewußtsein ist bei Unternehmen und deren Kunden sehr niedrig Marktdruck gibt es nur für eine sehr begrenzte Anzahl von Unternehmen	Aktionen, die ein Bewußtsein schaffen
Mangelnde Vergleichbarkeit von Umwelterklärungen	Mittel	Zusammenhang mit Klärungsbedarf in Teilbereichen von ÖKO-AUDIT, die derzeit unterschiedlich interpretiert werden. Das erzeugt Unsicherheit	Klärung durch Revision der Verordnung
Wettbewerb mit ISO 14001	Mittel	Marktbezogen	Kommunikative Aktionen oder volle Kompatibilität mit ISO 14001

Bemerkungen:

Alle Hemmnisse sind nach den folgenden Kriterien beschrieben:

- Bedeutung: es werden hier nur wesentliche Hindernisse aufgeführt; daher unterscheiden wir zwischen groß, mittelgroß und mittel. Dies ist eine qualitative Bewertung.
- Art: Beschreibt die Art des Hemmnisses, z.B., ob es marktbezogen ist, ob es auf die Öko-Audit-Verordnung an sich, den Managementstandpunkt des KMU oder Strukturbedingte Eigenschaften etc. zurückzuführen ist.
- Mögliche Lösung: weist auf die Richtung hin, die eingeschlagen werden könnte, um dieses Problem anzugehen.

3.7 Strukturbedingte Probleme von KMU

Einige der oben beschriebenen Hemmnisse sind strukturbedingte Probleme und nicht KMU-spezifische Probleme. Die strukturbedingten Probleme lassen sich wie folgt beschreiben.

3.7.1 Probleme, die im Zusammenhang mit der ÖKO-AUDIT Umsetzung in den Mitgliedstaaten stehen

- Nicht alle Mitgliedstaaten haben ein zuständige Stelle (Portugal, Griechenland, Island) oder diese ist noch nicht aktiv (Italien);
- Mangel an Umweltgutachtern :
    - Mit Ausnahme von Deutschland hat kein Mitgliedsstaat Umweltgutachter für alle Industriezweige, die in der Verordnung abgedeckt werden;
    - in Belgien und Luxemburg wurde das System eingeführt, aber es gibt keine Umweltgutachter;
    - in Spanien gibt es nur einen Umweltgutachter.

  Dieser Mangel an Umweltgutachtern :
    - zwingt KMU Aufträge im Ausland zu vergeben, die mit zusätzlichen Kosten verbunden sind. (Beispiel: ein griechisches KMU mußte seine Umwelterklärung ins Deutsche übersetzen, da es von einem deutschen Umweltgutachter validiert wurde);
    - erhöht Prüfkosten (Monopol);
    - führt zu unnötigen Verzögerungen (Umweltgutachter ist ausgebucht).

- Unterschiedliche Zeitspannen bis zur Registrierung :
  Die Verfahren, die die Mitgliedstaaten anwenden, sind so unterschiedlich, daß es zwischen 2 Wochen und 4 Monate nach der Validierung dauern kann, bis die Registrierung vorgenommen wird.
- Unterschiedliche Kosten für die Registrierung :
  Viele Länder nehmen die Registrierungen kostenfrei vor, andere wiederum veranschlagen bis zu über 1000 ECU.
- Unterschiedliche Interpretationen der Umweltgutachter :
  Es wurde festgestellt, daß die Umweltgutachter einige Teile der Verordnung und/oder ihre Rolle höchst unterschiedlich auslegen.
  Ein Beispiel ist die erforderliche erste Umweltbetriebsprüfung, die vor der Validierung durchgeführt werden sollte: Einige Umweltgutachter weigern sich zu kommen, falls diese nicht durchgeführt wurde, für andere stellt das kein Problem dar.
  Die Konsequenz ist möglicherweise, daß die KMU sich in extrem unterschiedlichen Situationen befinden.

3.7.2 Probleme, die im Zusammenhang mit Umweltgesetzen in den Mitgliedstaaten stehen

KMU in Europa können, abhängig von ihrem Standort, mit sehr unterschiedlichen Situationen in bezug auf die Umweltgesetzgebung konfrontiert werden. Dies kann auf Unterschiede bei folgenden Aspekten zurückgeführt werden:

- Ausmaß der Gesetze;
- Ihre Eindeutigkeit;
- Durchführung und Kontrolle.

Das ist alles weithin bekannt. Als Konsequenz dieser wesentlichen Unterschiede können die Schwierigkeiten und Kosten, denen KMU gegenüberstehen, die sich für eine ÖKO-AUDIT Registrierung entschieden haben, sehr verschieden sein.

Einer der Schlüsse, der aus den Erfahrungen, die mit der EUROMANAGEMENT Environment Aktion gezogen werden kann, ist, daß Vorsicht bei Maßnahmen zur Erhöhung des Drucks seitens des Marktes geboten ist, solange es noch solch große Strukturunterschiede gibt, oder diese nicht durch andere Maßnahmen ausgeglichen werden.

Dr. Adolf von Röpenack

- Nationaler Koordinator Deutschland -

4. „Übergreifende Erfahrungen aus Deutschland mit Hinweisen für die Revision der EG-Öko-Audit-Verordnung"

4.1 Ergebnisse des Pilotprojektes

4.1.1 Werbung

Mit den Ausschreibungen (95/C231/10) der Europäischen Kommission vom 5.9.95 für die Auswahl eines Europäischen Koordinators für die Pilotaktion Euromanagement - Umwelt der DG XXIII der Europäischen Kommission und (96/C49/10) vom 20.2.96 für die Auswahl eines Netzwerkes mit etwa 50 Beratern - mit dem offiziellen Titel Umweltmanagementberater - wurde dieses große Projekt gestartet, daß über 600 KMU's in Europa umfassen sollte.

Bei der Durchführung eines derart großen und ehrgeizigen Projektes ist die Information und Werbung von größter Wichtigkeit.

Obwohl die Teilnahme an EMAS freiwillig ist, so wird dieses System dennoch gerade von KMU's auch als Bedrohung angesehen, da sie möglicher Weise durch den Markt, durch große Zulieferer oder die Konkurrenz zur Teilnahme gezwungen werden könnten. Es waren also noch zusätzliche Barrieren zu überwinden, um KMU's zur Teilnahme zu bewegen.
Zusätzlich kam hinzu, daß die Europäische Kommission gerade zur Zielgruppe des Projektes den KMU's nur mit großen Schwierigkeiten direkten Kontakt aufnehmen kann. Diese Zielgruppe liest das offizielle Amtsblatt der Kommission im Normalfall nicht. Es enthält zu wenige sie direkt betreffende Informationen und ist auch für die Bedürfnisse der KMU's zu kompliziert aufgebaut.

Aus diesem Grunde mußten andere Wege der Kommunikation gefunden werden.
Zwei Wege boten sich an:

1. Einschaltung von Kammern und Verbänden gegebenenfalls unter Mithilfe der nationalen Regierungen
2. Aufbau eines Netzwerks von geeigneten Beratern.

Die erste Lösung setzt ein dichtes Netzwerk von Kammern und Verbänden auf regionaler Basis voraus, das zwar in Deutschland vorhanden, jedoch in gleicher Dichte nicht in allen Mitgliedsländern der EU anzutreffen ist. Um Benachteiligungen innerhalb der Zielgruppe zu vermeiden, wurde daher von der Europäischen Kommission der 2. Weg gewählt.

Berater lesen das Amtsblatt, da sie daraus direkt Informationen für ihre Arbeit entnehmen können, die sie sonst nur mit größerer Verspätung und häufig zu spät an anderen Stellen finden.

Die Berater mußten als Voraussetzung für ihre Teilnahme mindestens 10 KMU's zur Teilnahme anwerben, von denen mindestens 70% bis zum Ende des Projektes teilnehmen und mindesten 10% bis zur erfolgreichen Registrierung geführt werden mußten.

Zur Unterstützung und Koordination der Berater wurden ergänzend je Mitgliedsland ein nationaler Koordinater eingesetzt.

Die Vorgehensweise der Berater wurde durch eine von dem europäischen Koordinater entworfene Methodik festgelegt, die letztlich auch für die KMU's zur Selbstimplementierung von EMAS und zur Kontrolle der Berater dienen sollte.

Die Projektträgerschaft lag bei der Fachabteilung der DG XXIII der Europäischen Kommission.

Diese so aufgebaute Organisation und ihr Controllingsystem war die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg des Projektes, wie man heute am Ende des Projektes feststellen kann.

Ergänzend wurden in Deutschland jedoch erhebliche Anstrengungen unternommen, um dieses Projekt bekannt zu machen und den Beratern die Suche nach geeigneten Unternehmen zu erleichtern. Dieses war eine weitere Aufgabe des nationalen Koordinators.

Nach entsprechender Vorsprache haben sich sowohl der BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie), der DIHT (Deutscher Industrie und Handelstag) und der ZDH (Zentralverband des Deutschen Handwerks) sowie der Bundesverband der Freien Berufe bereit erklärt, ihre Kommunikationswege dafür zur Verfügung zu stellen. Damit konnten die obigen Ausschreibungen in Deutschland in großer Breite bekannt gemacht werden.

In entsprechenden Rundschreiben an die Umweltausschüsse der obigen Spitzenverbände der Wirtschaft und des Handwerks, Mittelstandsausschüsse, Mitgliedsverbände, Landesvertretungen, Industrie- und Handelskammern, sowie Handwerkskammern, verbunden mit der Bitte, diese Informationen an die individuellen Mitglieder weiterzugeben, wurden die Unternehmen Deutschlands sowie auch Berater im Dezember 1995 und im März 1996 auf das Vorhaben aufmerksam gemacht.

In der Folge meldeten sich spontan ca. 100 Berater und ca. 130 Unternehmen, die sich an dem Projekt beteiligen wollten.

Durch die obigen Aktivitäten war der Bekanntheitsgrad des Projektes relativ hoch und die hohe Beteiligung der Unternehmen an dem Projekt erwartungsgemäß.

Da es in den anderen europäischen Ländern erheblich schwieriger war, die Unternehmensanzahl zu erreichen, muß daraus für zukünftige Projekte geschlossen werden, daß die Ausschreibungen und die Veröffentlichung im Amtsblatt durch lokale Aktivitäten im Mitgliedsland unter anderem durch Verbände, Kammern, Regierungen werbemäßig unterstützt werden muß.

Diese so eingeführten Kommunikationswege sollten in Zukunft auch für die Werbung für EMAS bei KMU's und generell in der Wirtschaft bzw. nach der zu erwartenden Erweiterung des Anwendungsbereichs von EMAS auch im Dienstleistungsbereich genutzt werden.

4.1.2 Gesetzliche Anforderungen

Die Einhaltung der umweltrechtlichen Anforderungen aus der nationalen und der europäischen Gesetzgebung ist die Basis für die von EMAS angestrebte kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung der Unternehmen.

Es geht dabei beispielsweise nicht nur darum eine vollständige Liste aller Umweltgesetze und Verwaltungsvorschriften eines Landes zu erstellen. Eine derartige Liste würde so umfangreich werden, daß niemand damit arbeiten kann. Es geht darum, die Anforderungen herauszusuchen, die für das „einzelne" Unternehmen von Bedeutung sind. KMU`s haben mit der Erstellung derartiger Verzeichnisse ohne externe Hilfe große Schwierigkeiten. Diese Aufgabe kann daher nur von externen Beratern durchgeführt werden.

Es geht weiter darum eine Methode zu entwerfen, die den Unternehmen ohne großen Aufwand an Personal und Kosten einen effektiven Neuerungsdienst bietet. Dieses ist für KMU'S eine ebenfalls sehr schwierige Aufgabe.

Als Möglichkeit effektiver Hilfe wurden daher von den Beratern entsprechende Seminare durchgeführt, in denen die relevanten Gesetze vorgestellt und ihre Bedeutung vermittelt wurden.
Als eine weitere Möglichkeit der Hilfe wurde ein Telefondienst für KMU's angeboten. Des weiteren wurden die zahlreichen Treffen des nationalen Koordinators mit den Beratern dort durchgeführt, wo hoffentlich auch in Zukunft KMU`s Hilfe bekommen können, nämlich bei Kammern und Verbänden. Diese sollten damit gleichzeitig in diese Aufgabe eingeführt und zur Mitarbeit angeregt werden.

Bei den Seminaren konnten im kleinen Kreis die Probleme, Erfahrungen und Vorstellungen der Unternehmen mit dem Projekt und mit EMAS erfaßt und diskutiert werden. Die KMU's wurden von Anfang an auf ihre Kammern und Verbände hingewiesen, wo und wie ergänzende Informationen abgerufen werden konnten.

Es ergab sich, daß an vielen Stellen, darunter auch bei den Beratern bereits Rechtsverzeichnisse und Leitfäden vorhanden waren, die zu sichten und an die aktuellen Bedürfnisse des einzelnen Unternehmens anzupassen waren.
Bei nahezu allen Firmen erwies es sich als vorteilhaft, bei dieser Aufgabe von gültigen Genehmigungen, Bauanträgen oder Bescheiden der Behörden auszugehen. Die Durchsicht der Behördenkontakte waren eine weitere gute Basis.

Der Hinweis auf mögliche Bußgeldtatbestände war immer eine starke Motivation für die Unternehmen, hier außerordentlich präzise und engagiert vorzugehen.

4.1.3 Erfahrungen aus den Phasen 1 und 2

Durch die vorgegebene Methodik war der gesamte Verfahrensablauf in zwei Phasen aufgeteilt. Phase 1 umfaßte alle Arbeiten, die zur Umwelt-

prüfung gehören, Umweltpolitik, Umweltprogramme und Umweltziele beinhalten und mit einer Beschreibung des Umweltmanagementsystems enden. Phase 2 beinhaltete die Implementierung des Umweltmanagementsystems und Hilfen bei der Formulierung der Umwelterklärung.

Dieses Projekt leitet sich direkt aus der Öko-Audit-Verordnung ab. Insbesondere Art. 13 der VO fordert die Mitgliedsländer und die EU-Kommission zur Förderung von Unternehmen insbesondere von KMU`s auf. Daraus wurden zahlreiche Fördermöglichkeiten und Projekte abgeleitet, die sich heute im wesentlichen nur noch auf KMU`s konzentrieren.

Man hat erkannt, daß diese Gruppe sowohl ökonomisch, ökologisch, beschäftigungspolitisch, als auch volkswirtschaftlich von großer Bedeutung ist.

Diese Förderungen sollten sich auch auf Schulungen zum umweltgerechten Verhalten und Handeln erstrecken, die allerdings umfangreich angekündigt werden müssen, damit KMU's diese Ankündigungen auch erfahren.

Das Projekt Euromanagement-Umwelt ist ein gutes Beispiel, wie man eine effektive Förderung dieser Unternehmen organisieren kann.

Die Ziele des Projektes waren:
1. Methodenentwicklung (Steuerung des Projektes, Hilfe für KMU`s)
2. Förderung für KMU`s
3. Änderung von EMAS, um KMU`s die Teilnahme zu ermöglichen.

Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich wie folgt zusammen fassen:

1. In Deutschland haben sich 74 KMU`s an dem Projekt beteiligt, wovon 50 auch an der Phase 2 und 48 bis zur Validierung mitgearbeitet haben.

Diese Unternehmen werden in Kürze registriert, bzw. sind bereits registriert.
Die Mindestvorgabe für Deutschland waren 60 Unternehmen und 6 Registrierungen.
Damit ist dieses Projekt zumindest aus deutscher Sicht das erfolgreichste Pilotprojekt überhaupt.

2. Hierbei stand von Anfang an im Vordergrund, daß KMU's eine große bedeutungsvolle Unternehmensgruppe mit großer volkswirtschaftlicher Bedeutung und allein schon wegen ihrer großen Anzahl von hoher Umweltrelevanz sind, die aber in der Verordnung nur ungenügend abgebildet worden sind. Sie haben hohen Bedarf für bereits aufbereitete Informationen und verfügen nicht über ausreichende finanzielle Mittel, um die Verordnung in allen Einzelelementen allein realisieren zu können.

3. Es war dabei allerdings nie ein Diskussionspunkt, daß KMU's etwa ein sogenanntes „EMAS-Light"-Zertifikat erhalten wollten oder sollten. Die Ziele der Öko-Audit-Verordnung, die kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung, Schritte zu einer „Sustainable Development" zu machen, Eigenverantwortung und Selbstregulierung zu fördern, muß und soll für alle Unternehmen gleichermaßen gelten.
Alle EMAS-Elemente müssen in gleicher Prüfungstiefe bearbeitet werden, wobei natürlich klar ist ,daß für KMU`s viele Aspekte ohne Bedeutung sind. Daher ist hier eine gewisse Flexibilität in der Auslegung von EMAS erforderlich.

4. Trotz der großen Teilnahme waren zunächst erhebliche Anstrengungen erforderlich, um überhaupt die erreichte Anzahl von Unternehmen zusammenzubekommen. Die starke Verzögerung beim Start des Projektes hat sich hier sehr negativ ausgewirkt. Viele Unternehmen haben andere EMAS-Projekte vorgezogen, weil diese früher angefangen haben und z.T. erheblich besser finanziell ausgestattet waren. Allerdings hat das Wort Europäische Union/ Vorreiterrolle einige Türen wieder geöffnet.

5. KMU's haben grundsätzlich zwei Probleme:
1. keine ausreichenden finanziellen Mittel für die Implementierung von EMAS
2. keine ausreichenden Information über EMAS.

Daraus ergaben sich Barrieren, die nur mit erheblichen Einsatz überwunden werden konnten. Es ist nicht überraschend, daß die Berater am erfolgreichsten waren, die bereits bei den KMU's durch andere Beratungsaktivitäten bekannt waren und in ihrer Region ergänzende finanzielle Mittel für das Pilotprojekt organisieren konnten.

6. Da in Zukunft finanzielle Fördermittel mit großer Wahrscheinlichkeit, wenn überhaupt, nur begrenzt zur Verfügung stehen werden, müssen also andere Wege zur Sensibilisierung und Überzeugung der KMU's gefunden werden.

Hierzu müssen festgestellte Informationsbarrieren überwunden werden. Durch eine intensive Vorinformation durch die Unterstützung der großen Wirtschaftsverbände in Deutschland wurde dieses Pilotprojekt bekannt gemacht und so spontan ein großes Interesse geweckt. Erst durch die erwähnten Zeitverzögerungen beim Start des Projektes, gingen viele Unternehmen verloren.

Es muß jedoch erwähnt werden, daß eine große Anzahl dieser Unternehmen an anderen Pilotprojekten für EMAS teilnahmen. Ein Ziel des Projektes, die Werbung für EMAS, wurde also trotzdem erreicht.

Ergänzend sei lediglich erwähnt, daß eine Sensibilisierung dort am leichtesten war, wo bereits durch andere ökologische Aktivitäten wie die Beschäftigung mit dem „Responsible Care"-Programm der Chemie, mit der Agenda 21 bzw. den Zielen einer „Sustainable Development" aktive Vorarbeit geleistet worden war oder ökologienahe Bereiche wie der Naturkostbereich vorlagen.

7. Das Engagement von Verbänden und Kammern, die teilweise parallel auch eigene Programme durchgeführt haben, war ebenfalls sehr hilfreich. Auch hieraus ergibt sich, daß in Zukunft die Vorinformation und die systematische Einschaltung von Kammern und Verbänden für die weitere Verbreitung von EMAS von großer Bedeutung ist.

8. Einige Unternehmen hatten den eindringlichen Wunsch z.T. zunächst ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen oder z.T. ein Qualitätsmanagementsystem gleichzeitig mit EMAS einzuführen.
Ähnliche Vorstellungen wurden geäußert in Hinblick auf des Umweltmanagementsystems nach ISO 14001.

Die gemeinsame Implementierung dieser Systeme, was auch noch das Sicherheitsmanagement oder das Unfallmanagement umfassen kann, ist natürlich möglich und auch empfehlenswert.

9. Bei den KMU`s ist das Interesse an Produktinformationen sehr hoch. Sie handeln weit mehr kunden- und produktorientiert als größere Unternehmen.
Über die Werbemöglichkeit mit der Teilnahmebestätigung etwa mit dem Sternenkreis verbunden mit dem Wort EMAS auf der Produktverpackung oder der Hinweis, daß dieses Produkt aus einem EMAS-registrierten Standort stammt, sollte nachgedacht werden.
Gerade für KMU'S geht die Kosten/Nutzen-Gleichung meist nicht auf.

Auch eine Deregulierung ist ein großer Anreiz für Betriebe, wenn sie auch für KMU's meist direkt nichts bringt. Es ist aber ein Signal, daß der Staat EMAS als ein bedeutungsvolles Instrument der Umweltpolitik ansieht und proaktive, freiwillige Maßnahmen alternativ und ergänzend zum Ordnungsrecht einsetzen will.

10. Der von Unternehmen häufig beklagte hohe formale Aufwand und die komplizierte Sprache sind sicherlich abschreckend, aber hier muß die In-

formation durch die Berater, Kammern und Verbände einsetzen und jeweils z.T. individuelle „Übersetzungen" bieten.

EMAS sollte diesbezüglich nicht geändert werden, sondern bei aller Verpflichtung zu den Hauptzielen im bürokratischen Aufwand flexibler gestaltet werden können. Auch hier muß die Eigenverantwortung der Unternehmen ansetzen können und die Umweltgutachter sollten auch alternative Formen der Regelung im Vergleich zum Umwelthandbuch akzeptieren.

11. Die KMU`s klagen auch über das Werbeverbot auf den Produkten. EMAS ist jedoch nun einmal kein Öko-Label. Die derzeitigen Öko-Labels, nebenbei gesagt, haben von wenigen Ausnahmen abgesehen wie dem „ Blauen Engel", weder eine öffentliche Legitimierung (wie z.B. auch nicht die sogenannten Rankings) noch unterliegen sie der notwendigen ständigen Kontrolle.

12. Der Begriff Umweltpolitik wurde häufig nicht verstanden. Dieser Begriff ist durch das Ordnungsrecht besetzt und nicht ohne weiteres auf die betriebliche Ebene übertragbar. Worte wie Grundsätze, Leitsätze oder Leitlinien, die mehr den visionellen und individuellen Charakter des englischen Wortes „policy" beschreiben, wären sicherlich besser gewesen.

Die verpflichtende Festlegung der Unternehmen auf die Ziele von EMAS waren so sofort am Start des Pilotprojektes im vollen Umfang nicht möglich.

Erst die praktische Arbeit vor Ort, ergänzt durch die Einführungsseminare, die ersten Schritte der Umweltprüfung brachten Verständnis und Einsicht in dieses Element von EMAS.

Es war also ein Lerneffekt, der ausgehend von der Startlinie „man will niemanden belästigen, man will die Umwelt nicht schädigen, man will die Gesetze einhalten, man will Verantwortung übernehmen" zum Ziel führte. Dabei sind von Anfang an Hinweise auf die Agenda 21, den Rio-Gipfel oder „Sustainable Development" empfehlenswert.

13. Der Begriff Umweltmanagement wurde zu Beginn als eine separate Organisationsform verstanden, und daher z.T. abgelehnt, weil man bereits beispielsweise ein Qualitätsmanagementsystem hatte und eine Aufblähung der Bürokratie befürchtete.

Umweltschutz und Qualität der Produkte, neben den sonstigen Aufgaben eines Management sind jedoch lediglich verschiedene Aufgaben, die das Management, der Vorstand oder die Geschäftsführung zu erledigen hat.

Es gibt nur ein Management einer Firma, die sich eine bestimmte Organisationsform gegeben hat.

Unter Umweltmanagementsystem versteht man die Zusammenfassung aller Vorsätze, die konkreten Ziele und die notwendigen Maßnahmen eines Unternehmens für den Schutz der Umwelt. Ziel ist eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung des Unternehmens.

Für Durchführung und Kontrolle der selbst gewählten Maßnahmen sind bestimmte organisatorische Abläufe, die Aufbau- und Ablauforganisation erforderlich. Sie sind ein integraler Teil der Managementstruktur eines Unternehmens.

Diese Zusammenhänge wurden häufig erst im Laufe der Projektarbeit erkannt.

EMAS beschreibt nur die Anforderungen an dieses System. Vorgaben für eine zweckmäßigere Struktur, wie sie beispielsweise die ISO 14001 kennt, sollten daher auch in EMAS gemacht werden.

Häufig war der Aufbau ein lupenreiner TOP-DOWN-APPROACH. Ein separater Umweltbeauftragter oder Managementvertreter wurden nicht installiert. Der Chef verteilte die zu erledigenden Aufgaben auf mehrere Schultern, wo auch schon andere Betriebsaufgaben lagen.

Die Formulierung der Aufbauorganisation war daher z.T. schon ein Problem, aber bei der Ablauforganisation waren die Unternehmen hilflos. Hier mußten die Berater tief einsteigen, z.T. neue Tools entwerfen besonders wenn keine EDV vorhanden war, z.B. Reinigungspläne erstellen in Betrieben, wo die Hygiene eine Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg war oder Unfallpläne erstellen. Arbeitsanweisungen wurden teilweise nur mündlich gegeben, was natürlich das Haftungsrisiko des Chefs erheblich erhöhte.
Daher wurden häufig Handbücher gefordert, die dann als allgemeine Nachschlagewerke und Ergebnisberichte auch für Details dienten.

Häufig wurde auch ein Umweltausschuß eingerichtet.

Die gemeinsame Implementierung von EMAS und QMS, sowie Sicherheits- und Unfallmanagement wurden oft gefordert.

Einige KMU's hielten die Einführung eines UMS für überflüssig und die Umweltprüfung und ihrer Folgen wie Ziele, Programme für ausreichend.

14. KMU`s brauchen auch in Zukunft Hilfen, die in zwei Richtungen gehen müssen
1. Informationsbeschaffung und Informationsaufbereitung sowie
2. drastische Verminderung der Implementierungskosten.
Ich sehe dazu nur die Möglichkeit, Kammern und Branchenverbände einschließlich der dazugehörenden Spitzenverbände für diese Arbeit zu gewinnen. Sie haben die entsprechenden Strukturen und die nötige Nähe zu den Unternehmen, da die Unternehmen ihre Mitglieder sind.
Sie sollten für EMAS unter ihren Mitgliedern werben, runde Tische oder Seminare einrichten, die nicht kostenlos sein sollten. Man könnte dazu notfalls einen Berater verpflichten, der durch Gruppenarbeit EMAS vorstellt, Hilfe für die Umweltprüfungen bietet auch vor Ort und dann von den Teilnehmern gemeinsam bezahlt wird. Damit ließen sich die Kosten beachtlich senken (Poolberatung).

In Artikel 13.1 der Öko-Audit-Verordnung muß dazu eine entsprechende Ergänzung eingefügt werden

15. EMAS erfordert im System verschiedene unabhängige Personalpositionen. Diese können unter Umständen zwar bereits jetzt in Personalunion durchgeführt werden, aber es sollte trotzdem in der Verordnung für KMU's ausdrücklich erlaubt sein. In einer entsprechenden Dokumentation sollte die Notwendigkeit dieser Maßnahme erklärt werden.

16. Als Voraussetzungen für eine Beteiligung wurden genannt:
1. Interesse der Geschäftsführung
2. verfügbare personelle wie finanzielle Ressourcen, die intern oder im Normalfall extern vorhanden sein müssen.
3. die Erstellung einer Unternehmensstruktur, die alle Unternehmensaufgaben bewältigen kann.
4. Erwartung von Hilfen durch Verbände und Kammern

17. Ein bereits hoher Umweltstandard wurde in nahezu allen Unternehmen festgestellt, mit z.T. nachahmenswerten Beispielen. Ansonsten gab es bei den KMU`s die gleichen Probleme, wie man sie auch in größeren Unternehmen findet. Probleme bei der Lagerung waren die häufigsten Mängel.

18. Die Einführung von EMAS wird von den Unternehmen als wesentlich weitergehenderes Engagement für die Umwelt angesehen als durch freiwillige Verpflichtungen im Detail.
Hierbei wird der umfassenden Umweltprüfung und der Kommunikation mit den Mitarbeiter sowie der Öffentlichkeit der größte Stellenwert beigemessen.

19. Positiv erwähnt wurde weiter der Gedankenaustausch innerhalb der Branche und der Vergleich der Umweltleistung untereinander.

20. Bei den Mitarbeitern war ein deutlicher Motivationsschub erkennbar.

21. Die Entscheidungssicherheit bei Neuinvestitionen hat sich bei mehreren Unternehmen erhöht. Die Umweltprüfung wurde dabei als ein wichtiges ergänzendes Planungsinstrument bezeichnet.

22. Als Motive für die Teilnahme am Projekt wurden ergänzend folgende Argumente genannt:
Sustainable Development, Mitarbeitermotivation, Ressourcenschonung (Kosten!), umweltgerechte Produktion, Anlagensicherheit, Rechtssicherheit, Engagement für die Umwelt, Imagegewinn, generelle Kosteneinsparung, Nutzung öffentlicher Fördergelder, erwartete Vorteile im öffentlichen Beschaffungswesen.

23. Einige Teilnehmer erwarten, daß der Markt ihr Engagement honoriert und erwarten, daß insbesondere durch die Erweiterung von EMAS auch auf Dienstleister beispielsweise Kommunen die EMAS registrierten Unternehmen bevorzugen. Sie fragen selber ihre Lieferanten und Kunden nach deren Teilnahme.
Damit würde natürlich der gewünschte und z.T. befürchtete Hebel Markt entstehen. Dieses war auch eine der ursprünglichen Intensionen der DG 11, nämlich den Markt, die marktwirtschaftlichen Regeln für EMAS zu nutzen.

Ähnliche Markthebel werden auch mit der ISO 14001 und mit der ISO 9000 versucht.

In EMAS sollten daher keine diesbezüglichen Beschränkungen eingebaut werden. EMAS braucht den Markt.

Einige Unternehmen werben mit ihrer erfolgreichen Teilnahme, in dem sie die Registrierung mit einem „Event" feiern. Hierzu werden dann die loka-

len Größen, Presse, Funk und Fernsehen, Lieferanten und Kunden eingeladen.

International tätige Unternehmen erwarten dringend, daß auch außereuropäische Unternehmen an EMAS teilnehmen können.

24. Die Meinungen zur Umwelterklärung waren sehr unterschiedlich. Erforderlicher Inhalt und Bedeutung wurden zwar anerkannt aber häufig als zu umfangreich angesehen. Man wünschte sich eigentlich etwas einfacheres, was man wie eine kleine Broschüre oder Faltblatt an die Kunden z.B. verteilen kann. Einige Unternehmen haben ein Faltblatt zusätzlich erstellt, was alle relevanten Statements enthielt.
Es sollten daher mehrere Umwelterklärungen verfaßt werden, die jedoch alle vom Umweltgutachter zu prüfen sind. Für die Registrierung muß jedoch die vollständige vorgelegt werden.

Hilfen bei der Erstellung der Umwelterklärung werden immer benötigt.

Insgesamt kann man feststellen, daß der Dialog mit der Öffentlichkeit in den meisten Unternehmen nur im Ansatz vorhanden ist. Oft ist bei den KMU's auch keine interessierte Öffentlichkeit vorhanden.
Allerdings kann eine Umwelterklärung zur Öffnung und dialogorientierten Verbreitung der Unternehmenspolitik beitragen und dadurch das Interesse wecken und auch das der Mitarbeiter.
Wo eine kritische Öffentlichkeit bereits vorhanden ist, kann man mit der Umwelterklärung offensiver an die Öffentlichkeit herantreten.

25. So kann man insgesamt sagen, daß dieses Pilotprojekt Euromanagement-Umwelt in vielerlei Hinsicht ein sehr erfolgreiches Projekt ist.
Insgesamt ergaben sich keine Probleme, die ein Berater nicht lösen konnte.

Dieses bedeutet jedoch auf der anderen Seite, daß aus den vorstehenden Detailpunkten sich die notwendige weitere Hilfe für KMU's, insbesondere für die kleinen KMU'S ergibt.
Hier ist der nationale Gesetzgeber einerseits gefordert und bei der anstehenden Novellierung von EMAS andererseits müssen die angesprochenen Änderungswünsche berücksichtigt werden.

4.2 Die Erfahrungen der Umweltmanagementberater - ein Resümee

1. Die Umweltprüfung wurde als die schwierigste und gleichzeitig wichtigste Aufgabe bezeichnet, die weder inhaltlich noch in der Tiefe eingeschränkt werden sollte. Sie hat bei allen Unternehmen hohes Interesse hervorgerufen. Damit möchte man werben. Die relative Produktferne wurde kritisiert.

2. Gruppenarbeit hat sich bewährt und ist neben dem Kosteneffekt durch einen Selbstlerneffekt gekennzeichnet.

3. Die Umweltpolitik sollte bei geringer Vorinformation erst nach der Umweltprüfung formuliert werden.

4. Die Dokumentation z.B. als Handbuch sollte der Berater einrichten.

5. Umweltrechtliche Anforderungen sind nur mit einem Berater zu erstellen. Hierbei sollte man immer von den Genehmigungsauflagen und von der Baugenehmigung ausgehen.
Die Einrichtung eines Umweltausschusses und die Einsetzung eines Umweltbeauftragten wird positiv bewertet.

6. Bat ist schwierig zu erfüllen, da häufig das Wissen fehlt.

7. Die Erstellung einer Verantwortungsmatrix ist empfehlenswert.

8. Der Kontakt zu ortsnahen Verbänden und Kammern ist zu stärken. Man sollte immer von einer Holschuld der Informationen ausgehen.

9. KMU's haben immer wenig Zeit und brauchen daher verstärkt Hilfe.

10. Schulung wird dringend empfohlen, am besten am Standort des Unternehmens.

11. Die Umwelterklärung wurde für KMU's als große Hürde bezeichnet, was Umfang und Tiefe anbelangt, sowie den Dialog mit der Öffentlichkeit. Dafür gab es keine Vorbilder.

12. Der Markt für EMAS entwickelt sich sehr langsam, da Anreize des Staates neben den ausgelobten Förderungen fehlen und Verbände und Kammern nicht genügend engagiert sind.
Einige registrierte Unternehmen beginnen ihre Lieferanten und Kunden anzusprechen.

13. Nach der Registrierung sollte ein „Event" gefeiert werden, um wirkungsvoll die Öffentlichkeit, Kammern, Verband, Nachbarn, Kunden, Lieferanten und die Behörden zu informieren und zu beeindrucken.

14. EMAS ist auch als Wirtschaftsfördermittel geeignet.

15. Die Abschlußveranstaltung des Euromanagement-Umwelt-Projektes sollte mit politischen Meinungsträgern durchgeführt werden, wobei jedoch die KMU'S im Mittelpunkt stehen sollten.

16. Es darf kein EMAS-Light geben.

17. Das Förderkonzept der DG XXIII wurde als gut eingestuft.

4.3 Empfehlungen für die Novellierung von EMAS - „Der Weg zu einem erfolgreichen Durchbruch von EMAS"

Aus den vorstehend aufgeführten Erfahrungen mit EMAS im Rahmen des Pilotprojektes Euromanagement-Umwelt lassen sich die folgenden wesentlichen Forderungen ableiten:

4.3.1 Novellierung von EMAS

EMAS ist ein neues Instrument für einen zukunftsträchtigen Umweltschutz, zum Schutz unserer Lebensgrundlagen, für eine „Sustainable Development" von Wirtschaft und Gesellschaft.
EMAS will dieses Ziel über eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung der Unternehmen auf freiwilliger Basis erreichen.
KMU'S sind bisher nur in sehr geringer Zahl an dem System beteiligt. Wenn man die Beteiligung aller Unternehmen erreichen will, sind folgende Veränderungen in der Verordnung zu machen:
1. Die Anwendung von EMAS muß auf Dienstleister und auf Unternehmen außerhalb der EU ausgedehnt werden.

Die Globalisierung des Handels, die weltweite Kooperation und der freie Fluß von Kapital, Arbeit und Gütern verbietet die Beschränkung auf nur wenige Länder.

Auch Dienstleister sind Teil der Wirtschaft. Durch EMAS könnten sie alle auf das Ziel einer „Sustainable Development" verpflichtet werden.
Sie haben auch ihre Möglichkeiten und Einfluß zur Verbesserung der Umweltleistung in der Wirtschaft.

Dieses Potential muß ausgeschöpft werden und nicht durch indirekte Handelshemmnisse und Wettbewerbsverzerrungen eingeengt werden.

2. Die Förderung nach Art. 13 der Verordnung muß fortgesetzt werden. Neben der finanziellen Förderung, die unbedingt erfolgsorientiert mit der

Registrierung der Unternehmen verknüpft sein sollte, sollte jedoch in Zukunft verstärkt die immaterielle Hilfsleistung treten.

Diese soll hauptsächlich durch Kammern und Verbände erfolgen, die durch ihre Unternehmensnähe dafür am besten geeignet sind. Sie sollten Gruppenberatung vor Ort organisieren, dafür vor Ort werben, damit die Beratungskosten und der Zeitaufwand für die KMU's auf ein tragbares Maß reduziert wird.
Vorinformation, Informationsaufbereitung und Hilfen bei der Implementierung sind dazu erforderlich.
Artikel 13.1 sollte daher wie folgt geändert werden:

„Die Mitgliedsstaaten können die Teilnahme von Unternehmen, insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen, an dem Umweltmanagement- und Betriebesprüfungssystem fördern, indem sie Maßnahmen und Strukturen zur technischen Hilfsleistung einführen oder fördern. Hierbei ist die Nutzung vorhandener Verbands- und Kammerstrukturen empfehlenswert, die bereits jetzt ähnliche Aufgaben in freier Trägerschaft oder auf gesetzlicher Basis durchführen. Diese im wesentlichen immateriellen Hilfsleistungen sollten der Informationsvermittlung und dem Organisationsaufbau dienen, damit die Unternehmen über die Fachkenntnisse und Unterstützung verfügen können, die sie brauchen, um usw. alter Text."

3. EMAS muß mit Blick auf KMU's die Übernahme von Umweltschutz- und anderen Betriebsaufgaben in Personalunion durch eine Person trotz aller möglicher Weise entstehender Probleme zulassen.
Die Personaldecke ist bei KMU's so kurz, daß die erforderliche Anzahl an Mitarbeitern nicht vorhanden ist. Teilweise muß der Unternehmensinhaber mit einer Hilfskraft oder allein alle Umweltaufgaben übernehmen.

Mit diesen 3 Hauptforderungen dürften es die KMU's erheblich leichter haben, sich an EMAS zu beteiligen.
Aus der Projektarbeit ergaben sich noch weitere Änderungsvorschläge:

4. Die relevanten staatlichen Stellen (Behörden auf Landes- und Bundesebene, Ministerien) sollten angeregt werden, verstärkt Werbung für das Öko-Audit zu machen. Nur bei möglichst weiter Verbreitung sind die Ziele von EMAS erreichbar. Nur bei hoher Teilnahme ist die Nachhaltigkeit über EMAS einstellbar.

5. Die Kammern und Verbände sollten angeregt werden, eine Liste der für Einzelunternehmen relevanten Gesetze zu erstellen.

6. Schulungen sollten eine prioritäre Aufgabe der Kammern und Verbände darstellen.

7. Es besteht der Wunsch mit EMAS verstärkt zu werben. Da EMAS sich für eine Produktwerbung nicht eignet, sollte jedoch die Möglichkeit vorgesehen werden, indirekt mit der Beteiligung zu werben. „Dieses Produkt wurde in einem nach EMAS registrierten Betrieb hergestellt".

8. Zur Vermeidung von Doppelarbeit sollten die Mitgliedsländer aufgefordert werden, die Ergebnisse einer EMAS-Implementierung überall dort als Alternative zu ordnungsrechtlichen Forderungen anzuerkennen, wo funktionale Äquivalenz gegeben ist.

9. Zum leichteren Verständnis von EMAS sollte sich der strukturelle Aufbau der VO an den leichter verständlichen Aufbau der ISO 14001 angleichen.

10. Der Standortbegriff sollte erhalten bleiben, sich jedoch nicht nur auf die enge geographische Festlegung beschränken. Neben dieser wichtigen geographischen Beschreibung, die auch eine Region sein könnte, sollte der Managementeinfluß auf die Aktivitäten des Unternehmens in diesem Bereich als entscheidendes Kriterium festgelegt werden.

4.3.2 Weitere Anreize

Es müssen jedoch noch weitere Anreize auf nationaler bzw. europäischer Ebene geschaffen werden, die sowohl Signalwirkung haben als auch wirkliche Erleichterungen bringen müssen.

Finanzielle Anreize wirken immer positiv. Sie sind jedoch immer nur begrenzt vorhanden. Daher müssen sich Wirtschaft und Staat andere, ergänzende Anreize überlegen.

Der Staat sollte das Öko-Audit als Alternative zur behördlichen Kontrolle und als Chance für mehr und sicheren Umweltschutz anerkennen. Dieses gilt sowohl für die Bundes- als auch für die Länderebene.

Hierzu bedarf es eines gegenseitigen Vertrauens.

Die Unternehmen müssen sich auf der einen Seite an EMAS beteiligen und der Staat andererseits alle möglichen Maßnahmen der Substitution und Deregulierung umweltrechtlicher Anforderungen durch EMAS realisieren.

Den am Öko-Audit teilnehmenden Unternehmen sollte ein Vertrauensvorschuß durch die Behörden eingeräumt werden.

Dieser Schritt könnte der Schlüssel für die Zukunft des gesamten Systems sein.

Experten bescheinigen EMAS in der Summe seiner Komponenten die Fähigkeit, Rechtskonformität sicher zu stellen, womit auch die rechtliche Basis für Substitution und Deregulierung geschaffen sein sollte.

Der Staat sollte erkennen, daß die Gesetze nur ihre Einhaltung zum Ziel haben, während EMAS mit seinem Hauptziel der KVP erheblich weiter geht.

Dieses ist ein Zusatznutzen für die Umwelt, der durch EMAS erreicht werden kann.

Die Freiwilligkeit der Maßnahmen stärken außerdem die Finanzkraft der Unternehmen, da in der Regel selbsterdachte Problemlösungen billiger sind.

Gellrich/Dr. Hallay/Theunert

- ecco ecology + communication
Unternehmensberatung GmbH -

5. „Erfahrungen der ecco-Unternehmensberatung GmbH“

5.1 Vorstellung der ecco-Unternehmensberatung GmbH

Die ecco ecology + communication Unternehmensberatung GmbH wurde 1993 gegründet und führt prozessbegleitende, innovative Umweltberatungen in Unternehmen, Institutionen und Verwaltungen durch.

Die ecco GmbH arbeitet in den Geschäftsbereichen Beratungsprojekte, Kommunikationsprojekte sowie Training-Coaching-Schulung. Das Team kooperiert über die Gesellschafter Prof. Dr. Reinhard Pfriem und Dr. Hendric Hallay mit der Carl-v.-Ossietzky Universität Oldenburg und dem Internationalen Hochschulinstitut Zittau.

Auftraggeber sind neben der Deutschen Bahn AG und international tätigen Konzernen der Automobilzulieferindustrie vor allem mittelständische und kleine Unternehmen. Darüber hinaus führt die ecco GmbH Forschungs- und Entwicklungsprojekte für die Kommission der Europäischen Gemeinschaft, die Deutsche Bundesstiftung Umwelt sowie zahlreiche Industrie- und Umweltverbände durch.

Dipl.-Oec. Carsten Gellrich, Jg. 1965, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg. Er war wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH (IÖW), Berlin im Forschungsfeld „Ökologische Unternehmenspolitik“. Dort betreute er u.a. das Öko-Audit-Modellprojekt Märkisches Landbrot GmbH. Seit 1996 ist er geschäftsführender Gesellschafter der ecco ecology & communication Unternehmensberatung GmbH in Oldenburg und Leiter zahlreicher Beratungsprojekte, u.a. zur Umsetzung der EMAS-Verordnung und der ISO 14.001.

Dr. rer. pol. Hendric Hallay, Jg. 1959, studierte Sicherheitstechnik und Wirtschaftswissenschaften u.a. an der Bergischen Universität, Gesamthochschule Wuppertal. Seit 1983 forscht und berät er auf dem Gebiet des betrieblichen Umweltschutzes. Er führte zahlreiche Praxisprojekte durch und veröffentlichte eine Vielzahl von Publikationen zu den Fachgebieten: „Ökobilanzierung, Öko-Controlling, Umweltmanagement sowie Ökologische Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen. Zur Zeit leitet er den universitären Lehrstuhl für Wirtschaftsingenieurwesen am Internationalen Hochschulinstitut Zittau. Hendric Hallay ist Gründungsgesellschafter und Seniorberater der ecco Unternehmensberatung GmbH.

Dipl.-Oec. Claudia Theunert, Jg. 1968, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg mit dem Schwerpunkten Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik. Sie schrieb ihre Diplomarbeit über die Entwicklung des Poolberatungskonzeptes und war von 1996-97 als freie Mitarbeiterin Mitglied der Beratergruppe für das „EU-Euromanagement-Projekt Umwelt". Seit Dezember 1997 arbeitet Claudia Theunert im Umweltbildungszentrum Bremen und ist dort für die Betreuung und Durchführung von EU-Umweltprojekten zuständig.

5.2 Die Unternehmen

Im Rahmen der Euromanagement-Pilotaktion-Umwelt kooperierte die ecco GmbH mit dem Bundesverband Naturkost Naturwaren (BNN) in Hürth. Der Verband fördert die Vermarktung von ökologischen Produkten. Alle der im Rahmen des Projektes von ecco beratenen KMU der Lebensmittelbranche sind Mitgliedsunternehmen des BNN, brancheninterne Zulieferbetriebe oder zumindest Unternehmen, die mit der ökologisch-orientierten Produktion von Lebensmitteln sympathisieren.

Insgesamt haben zwölf Unternehmen an der Poolberatung teilgenommen, wobei inzwischen die folgenden vier Unternehmen nach EMAS 1836/93 validiert sind:

- Taifun Naturkost Life Food GmbH , Freiburg
- Barnhouse Naturprodukte GmbH, Ismaning
- Lebensbaum U. Walter GmbH, Diepholz

- Rapunzel Naturkost AG, Legau.

Bis auf eine Ausnahme werden sich die verbleibenden sieben Unternehmen im Laufe des Jahres 1998 einer Umweltbegutachtung unterziehen. Ausschlaggebend für die benötigte längere Projektlaufzeit in diesen Unternehmen waren die gewählte Umsetzungsmethode und die damit verbundenen Zeit- und Personalrestriktionen. Ein Unternehmen hat sich aus Imagegründen entschieden, nicht an einer Validierung teilzunehmen. Zudem wird in diesem Unternehmen die Dokumentationslastigkeit der EMAS-Verordnung als stark hemmend für das Vorantreiben des innerbetrieblichen Umweltschutzes gesehen. Trotz der Bedenken wird intern auch in diesem Unternehmen ein EMAS-konformes Umweltmanagementsystem aufgebaut.

Die von der ecco GmbH ausgewählten Unternehmen der Naturkostbranche zeichneten sich bereits vor der Teilnahme am Projekt durch ein erhöhtes Maß an verantwortungsvollem Handeln im Rahmen des Umweltschutzes aus, wobei sehr stark auf eine ökologische Produktentwicklung unter Berücksichtigung vor- und nachgelagerter Stufen des Produktionsprozesses fokussiert wird. Im Vergleich zu konventionellen und größeren Anbietern wiesen diese Unternehmen jedoch Defizite in der organisatorischen Selbststeuerung auf. Der Umweltschutzgedanke wurde innerbetrieblich häufig nicht konsequent auf die formell vorhandenen Strukturen übertragen.

Als Hauptgrund für die Projektteilnahme und die Entscheidung, eine EMAS-Validierung zu erreichen, gaben die Unternehmen Glaubwürdigkeit und Transparenz gegenüber den Kunden auch „jenseits des produktbezogenen Umweltschutzes" an. Als zweiten Grund für die Projektteilnahme nannten die Unternehmen das von der ecco GmbH vorgelegte Konzept der Poolberatung mit der sich daraus ergebenden Möglichkeit eines weitreichenden branchenintern Erfahrungsaustausches.

5.3 Vorgehen des Beraters

Die langjährigen Erfahrungen in der ökologischen Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen zeigen, daß das Projektdesign ein maßgeblicher Faktor für den Erfolg darstellt. Insbesondere in KMU-Betrieben ist es wichtig, daß die konzeptionelle Vorgehensweise, der notwendige innerorganisatorische Aufwand, als

auch die externen Beratungskosten den leistbaren Rahmen für ein solches Unternehmen nicht sprengen dürfen. Eine sinnvolle Beratung solcher Unternehmen kann deshalb nicht mit den herkömmlichen Beratungsmethoden erfolgversprechend umgesetzt werden.

Selbst bei der gewährten finanziellen Unterstützung wären die Kosten für eine intensive Vor-Ort Beratung für jedes einzelne Unternehmen zwangsläufig weit über einen vertretbaren Rahmen angestiegen oder die Beratung wäre so rudimentär geblieben, daß von einer echten Unterstützung nicht geredet werden kann. Dies war wohl auch der EU-Kommission selbst bekannt. So hatte die Kommission lediglich die Forderung, daß von den 10 zunächst zu beratenden Unternehmen der ersten Phase, letztendlich nur eines den Weg bis zum europäischen Siegel schaffen sollte. Aus der Perspektive der ecco GmbH erscheint aber eine solche Vorgehensweise wenig sinnvoll, da die eingegrenzte Teilnahme ohne das Ziel der vollständigen Implementation des Umweltmanagementsystems für die Unternehmen keinen Sinn macht. Aus diesem Grund entschieden sich die Berater der ecco GmbH von Anfang an, ihre Vorgehensweise so aufzubauen, daß bei dem vorgegebenen Rahmen alle Unternehmen bis zum Ende der zweiten Phase am Projekt teilnehmen.

Für die angewendete Beratungsmethode ist weiterhin ausschlaggebend, daß der Beratungsprozeß die Führungsmitglieder in den kleinen Unternehmen nicht überfordert. Hierfür ist zum einen die Einfachheit, Klarheit und Nachvollziehbarkeit der angewendeten Beratungsschritte notwendig, die es den Klienten jederzeit ermöglicht Herr des Beratungsprozesses zu bleiben. Zum anderen muß die Kommunikation zwischen Berater und Klienten im Beratungsprozeß an der bestehenden Kommunikationsform im Unternehmen anschlußfähig bleiben. Dies verlangt von den Beratern die Vermeidung von unerklärtem Expertenvokabular genauso wie die Einarbeitung in die branchenspezifischen Besonderheiten. Des weiteren bedarf die Beratung in KMU´s, aufgrund der ausgeprägten Alltagsorientierung, eines direkten Anwendungsbezugs.

Hieraus ergeben sich spezifische Anforderungen an die Beratung von KMU´s:

1. Die Anforderung der geringen Kostenverursachung bei gleichzeitig hoher Wirksamkeit der Beratungsprozesse ist nur durch eine hohe Beratungseffizienz zu gewährleisten. Diese kann gemessen werden
   - in wenigen, gezielten, änderungswirksamen Interventionen,
   - in einer geringen Anzahl von Beratereinsatztagen,
   - geringen Prozeßkosten und
   - einem relativ kurzen und überschaubaren Projektzeitraum.

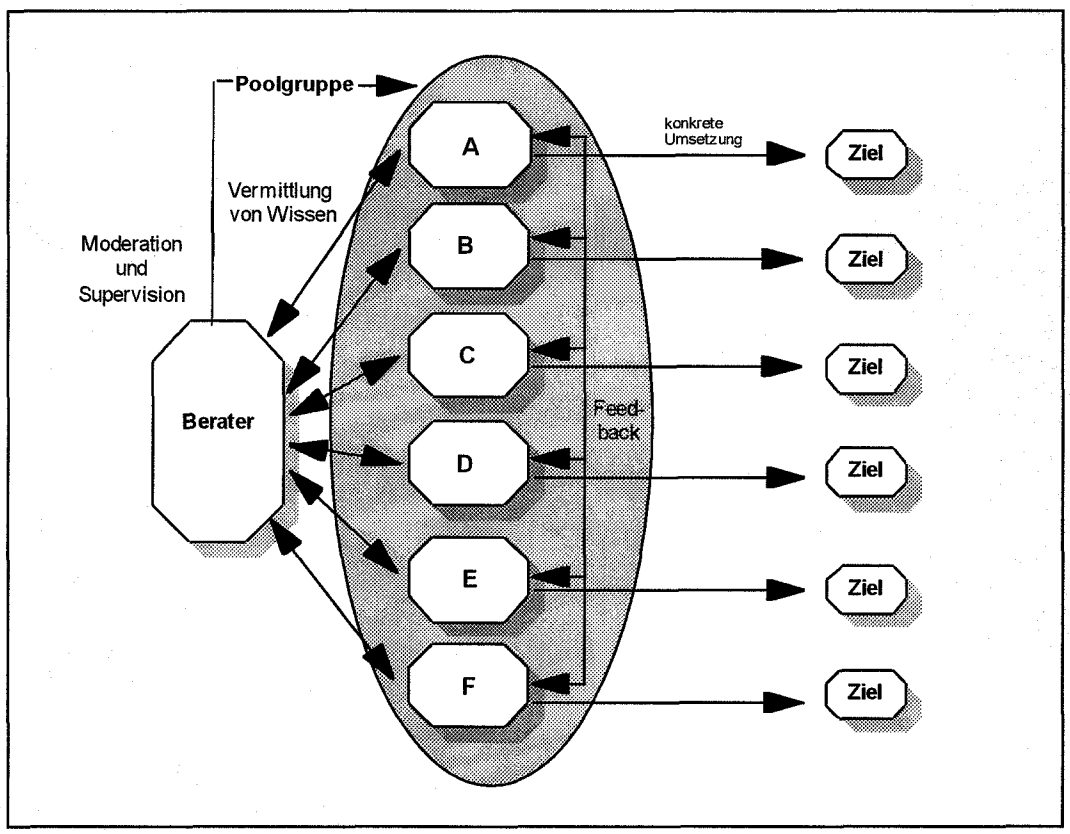
2. Die Berater müssen darauf achten, daß der effektive Kundennutzen und damit die Kundenzufriedenheit
   - durch schnelle Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen und
   - durch eine hohe projektbezogene Motivation im Klientensystem

   gezielt gesteigert wird.

Hierbei stehen sich zunächst Effizienz und Individualität der Beratung, Fachwissen und Prozeßmethodik, ebenso wie Intensität der Beratungsleistung ohne hohen Kostenaufwand als Gegensätze gegenüber. Zwar treten diese Gegensätze auch in der Beratung großer Organisationen auf, doch lassen sie sich dort durch eine gezielte Steuerung der Beratungsprozesse erheblich vermindern. In größeren Betrieben kann eine intensive Zusammenarbeit mit einer kleinen Steuerungsgruppe bei gleichzeitig loser Koppelung der gesamten Projektgruppe, das Problem der Intensität bei geringen Kosten erheblich entschärfen. Des weiteren kann die Beraterorganisation durch die Bildung von geeigneten Projektteams auf ihrer Seite, den Gegensatz von Fachexperten und Prozeßberatern lösen. Um diese Vorteile auch auf die Beratung kleinerer Unternehmen anwenden zu können, wurde das Konzept der Poolberatung entwickelt. Dieser Ansatz nutzt dabei die Möglichkeiten, mehrere kleine Unternehmen mit einer gleichen Zielsetzung gemeinsam zu beraten. Grundlage hierfür ist die Idee, daß durch eine projektbezogene Kooperation mehrerer Unternehmen nicht nur die Kosten der Beratung für jedes einzelne Unternehmen gesenkt werden können, sondern daß durch die gemeinsamen Erfahrungen und den organisierten Austausch, die Motivation der direkt in das Projekt involvierten Mitarbeiter erheblich gesteigert werden kann. Die Abbildung 1 zeigt die grundlegende Struktur der Poolberatung. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, daß die branchenbezogene Poolberatung unter Beachtung der typischen Restriktionen in

KMU für die Implementation funktionsfähiger Umweltmanagementsysteme besonders leistungsfähig ist.

Abb. 1: Das Konzept der Poolberatung



Quelle: Theunert 1997, S. 71

Der stärkste Lerneffekte ergab sich für die KMU aus der Nutzung der Workshops als eine Kommunikations- und Kooperationsplattfom. Aufgrund der überwiegend regionalen Vermarktungsstrukturen der beteiligten KMU bei gleichzeitig bundesweiter Beteiligung im Projekt sind die Teilnehmer untereinander im Regelfall keine Konkurrenten. Hierdurch konnten u.a. unternehmensinterne Probleme, Erfahrungen und Lösungen offen ausgetauscht werden. Eine Netzwerkbildung der KMU ergab sich dadurch über die gemeinsame Zielsetzung, dem gewonnenen Vertrauensverhältnis und der Beschäftigung mit ähnlichen Problemfeldern bei unterschiedlichem Erfahrungshorizont.

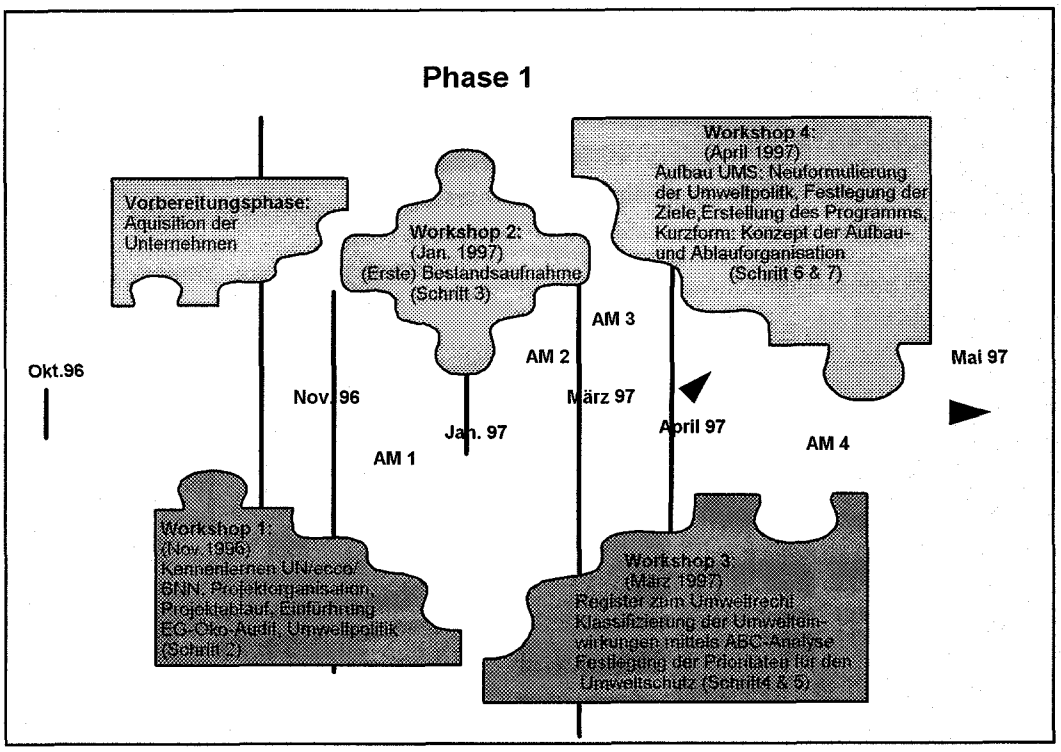
Bei der gewählten Methode der Poolberatung ist die Auswahl der Unternehmen ein wesentliches Erfolgskriterium: Es sollte eine möglichst große Homogenität hinsichtlich Größe, Unternehmensstruktur und typischen ökologischen Problemfeldern erzielt werden. Entsprechend wurde festgelegt, daß die Unternehmen aus der gleichen Branche stammen (zumindest verwandt sein) sollten. Im einzelnen konnten durch eine gezielte Auswahl der Projektpartner folgende positive Effekte erzielt werden:

- Die Einarbeitung in die typische Kommunikation der Unternehmen reduziert sich erheblich.
- Der Arbeitsaufwand zur Einarbeitung in die spezifischen Probleme der Branche seitens der Berater verringert sich.
- Die Unternehmen erhalten spezifische, auf ihre Branche ausgerichtete Materialien. Die Umsetzung der einzelnen Schritte wird somit erleichtert.
- Die Eigendynamik der Selbstqualifikation in den Poolberatungsgruppen wird erheblich gesteigert, da identische oder ähnliche Probleme und Lösungsansätze vorhanden sind.
- Gesammelte Erfahrungen im Projektverlauf können gemeinsam sinnvoll diskutiert und weitergegeben werden. Es erfolgt eine erhebliche Steigerung der Selbstqualifikationseffekte in der Poolberatungsgruppe. Des weiteren können Synergieeffekte genutzt werden. Es entsteht eine gesteigerte Motivation in den Unternehmen durch den direkten Vergleich ähnlicher Unternehmen untereinander.

5.4 Die Arbeitsschritte bis zur Umweltprüfung

Die Inhalte der ersten Phase wurden auf 4 Workshops verteilt. Das EU-vorgegebene Splitting in einzelne Schritte sowie die zeitlichen Vorgaben wurden dabei berücksichtigt. Zeitlich abgegrenzt war jedoch ausschließlich das Ende der ersten Phase, die einzelnen Schritte wurden seitens der EU nicht terminiert. Die Organisation des zeitlichen Ablaufs innerhalb der festgelegten Schritte war folglich Aufgabe der Berater. Nur durch eine vorgegebene straffe zeitliche Organisation war es möglich, alle Unternehmen auf den gleichen Projektstand zu halten und Berichte und Reportings fristgerecht an die EU zu schicken.

Abb. 2: Vorgehensweise in der Phase 1



Die Workshops der Poolberatungsgruppe

Die Beratung erfolgte durch in regelmäßigen Abständen stattfindende zentrale Workshops, an denen ein oder mehrere Mitarbeiter der einzelnen Unternehmen teilnehmen. Hier wurden die als „change agents" ausgewählten Mitarbeiter oder Führungskräfte aus den einzelnen Unternehmen stufenweise mit der Öko-Audit Methodik vertraut gemacht. Ziel war es, diese Personen so zu qualifizieren, daß sie die gewonnenen Erkenntnisse in ihren Unternehmen aktiv weitergeben konnten. In diesem Sinne wurden ihnen nicht nur Kenntnisse zur Durchführung der inhaltlichen Aufgaben vermittelt, sondern ebenfalls Prozeß- und Methodikwissen, um zu erwartende Umsetzungsschwierigkeiten besser angehen zu können.

Am Ende jeder Veranstaltung bekamen die Poolberatungsmitglieder „Hausaufgaben" mit auf den Weg. Diese mußten termingerecht, d.h. bis spätestens zum nächsten Workshop erledigt werden. Diese Vorgehensweise bietet die Möglichkeit:

- Schwierigkeiten bzw. auftretende Probleme bei der Bearbeitung zu besprechen und in der Gruppe zu diskutieren.
- Durch die Terminierung der einzelnen Schritte alle beteiligten Unternehmen zu mindestens in etwa auf dem gleichen Bearbeitungsstand zu halten. Dies war seitens der Berater nicht nur im Hinblick auf die Berichterstattung an die EU ein sehr wichtiger Aspekt. Außerdem ist es von Vorteil, daß man auftretende Probleme nur einmal und nicht zeitverzögert immer wieder besprechen muß.
- Schwierigkeiten, die in allen Unternehmen zu erwarten sind, grundsätzlich diskutieren und analysieren zu können.

Kontrolliert wurde der Stand der Umsetzung in den einzelnen Unternehmen auf den jeweils nächsten Workshops durch Interviews sowie durch die Pflichttools seitens der EU.

Hinzu kommt, daß durch die Moderation der Berater auf den Workshops gezielt die kooperative Selbstqualifikation gefördert werden kann. Jeder Workshop ist deshalb so angelegt, daß einerseits systematisch und moderiert die gemachten Erfahrungen strukturiert ausgetauscht werden, und andererseits durch die zeitliche Ausdehnung über einen ganzen Werktag mit großzügigen Pausenregelungen genügend Zeit für die Teilnehmer verbleibt, direkte Gespräche und informelle Kommunikationsforen zu nutzen. Die Beseitigung der bestehenden Informationsdefizite wird somit nicht nur durch die formalen Lerninhalte der Workshops, sondern auch durch den informellen Erfahrungsaustausch potenziert.

Die Beratungstage vor Ort

Den Unternehmen standen während des Projektes pro Phase lediglich 2 Beratungstage vor Ort zur Verfügung. Die Betriebe konnten in Absprache mit dem Berater entscheiden, zu welchem Zeitpunkt sie diese in Anspruch nehmen wollten. Alle Unternehmen (auch die größeren) kamen, ohne zusätzliche Beratungstage nutzen zu müssen, mit diesem Angebot aus.

Der 1. Beratungstag ist in allen Unternehmen dazu genutzt worden, eine erste gemeinsame Betriebsbegehung im Rahmen der ersten Umweltprüfung durchzuführen. Es zeigte sich, daß hierbei weniger neue Ideen oder Ansatzpunkte durch die Berater

gefordert wurden, als vielmehr daß sie den Klienten durch ihre Expertise Sicherheit in ihrer eigenen Einschätzung der Situation geben konnten. Der in Schritt 3 integrierte Pflichtteil der Erfassung der Organisation des Umweltschutzes im Unternehmen wurde seitens der Berater dabei gleichzeitig abgearbeitet.

Die kontinuierliche Betreuung

Die Betreuung zwischen den Workshops erfolgte vorrangig über Telefon, Fax, per Post oder e-mail. Um eine schnelle Kommunikation zu gewährleisten, gab es eine Hotline, die auch reichlich genutzt wurde.

Die Unternehmen mußten ansonsten ohne weitere Betreuung während der Umsetzung der einzelnen Schritte auskommen. Dies wurde im Konzept der Poolberatung bewußt in Kauf genommen. Zwar entstanden dadurch zunächst Reibungsverluste bei der Umsetzung, doch zahlte sich diese Vorgehensweise im Laufe des Projektes dadurch aus, daß die betroffenen Unternehmen einen individuellen Umsetzungsweg entwickelt haben. Damit wurden sie zunehmend unabhängiger von den externen Beratern, da sie in die Gestaltung der betriebsinternen Prozesse und in den Aufbau des Umweltmanagementsystem selbst involviert waren und sich mit der selbstgewählten Vorgehensweise identifizieren. Dies wiederum kommt der Forderung der Öko-Audit-Verordnung nach einem lebenden Verbesserungssystem zu Gute.

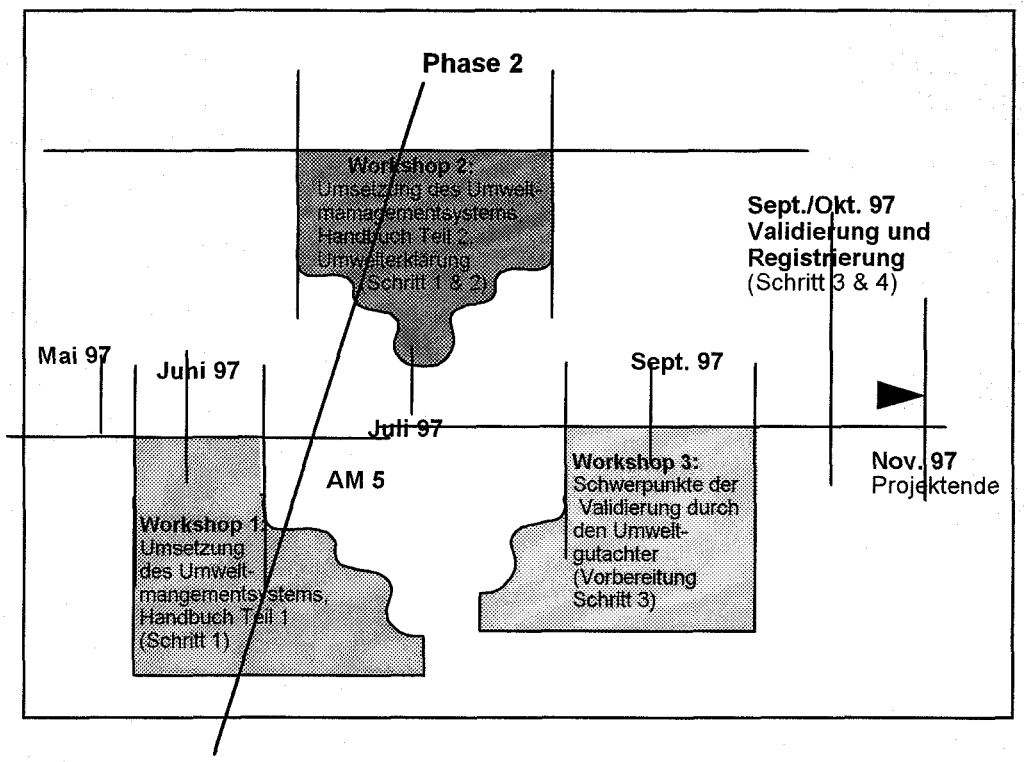
5.5 Einführung des Umweltmanagementsystems

In der 2. Phase fanden 3 Workshops statt, welche im Gegensatz zu denen der 1. Phase weniger informationslastig, sonder immer mehr problemlösungsorientiert gestaltet werden.

Als wesentliches Problem stellte sich in der zweiten Phase die Interpretation der Organisationsanforderungen und deren Dokumentation heraus. Der Bedarf der Festlegung von Zuständigkeiten im Rahmen der EMAS-Verordnung relativiert sich mit abnehmender Größe des KMU´s, da - wie oben aufgezeigt - vorrangig ein und dieselbe Person Weisungs- und Verantwortungsbefugnisse besitzt. Oftmals existieren keine klar definierten und abgegrenzten Aufgabenbereiche. Aufwendige Beschreibungen der Aufbau- und Ablauforganisation des Umweltmanagementsystems, die in großen

Unternehmen sicherlich sinnvoll sind, bringen in KMU`s keinen Vorteil. Im Gegenteil, die hierfür notwendige Erstellung und Wartung von Dokumenten bindet erhebliche Ressourcen.

Abb. 3: Vorgehensweise in der Phase 2



5.6 Methodik und Hilfsmittel

Obwohl die von den europäischen Koordinatoren vorgegebene Methodik für KMU´s entwickelt worden ist, berücksichtigte diese nicht im ausreichenden Maße die kleineren Unternehmen. Die vorgegebenen Instrumente und Tools waren zu allgemein gehalten und zu umfangreich. Des weiteren unterstützten diese die Dokumentationslastigkeit der gängigen Interpretation der EMAS-Verordnung. Um den Erfolg des Projektes zu gewährleisten, mußten die zur Verfügung gestellten Arbeitsmaterialien konkretisiert werden, d.h. auf die Größe der Unternehmen, auf die entsprechende Branche und in Bezug auf die potentiellen ökologischen Optimierungspotentiale angepaßt werden. In diesem Sinne konnten die vorgeschlagenen Tools, soweit sich nicht als Pflichttools behandelt wurden, lediglich als Orientierungsrahmen für die Berater dienen.

Um den Unternehmen die Inhalte und die Verfahrensweise bei der Einführung des EG-Öko-Audit Verfahrens möglichst einfach nahe zu bringen, hat sich das Beratungsteam für eine Form von Arbeitsmaterialien (AM) entschieden, deren Inhalte sich jeweils strikt an der Themenaufteilung der Workshops orientierten. Diese Materialien stellen für die Unternehmen eine Art Nachschlagewerk auf dem Weg zur Validierung dar. Die zu durchlaufenden Schritte sind klar strukturiert und direkt handlungsorientiert dargestellt. Auf jedem Workshop wurden die Arbeitsmaterialien für die kommenden Schritte besprochen. Am Schluß der jeweiligen Materialien wurde noch einmal auf die zu erledigenden Hausaufgaben hingewiesen.

Die Struktur der Arbeitsmaterialien ist immer gleich aufgebaut. Sie gliedert sich mit direktem Bezug auf das jeweilige Thema in jeweils acht Schritte. Am Beispiel der Materialien für die Erarbeitung der Umweltpolitik wird dies deutlich:

- Umweltpolitik - Was ist das?
- *Wozu dient* die Festlegung der Umweltpolitik?
- *Was beinhaltet* die Umweltpolitik?
- *Was muß ich beachten?*
- *Wie kann ich Fehler vermeiden?*
- *Tips zur Vorgehensweise*

Die Arbeitsmaterialien wurden bewußt entweder kurz vor dem nächsten Workshop oder an dessen Ende verteilt. So werden die Informationen Stück für Stück weitergegeben. Diese Methode hat den Vorteil, daß eine Informationsschwemme und das Gefühl der Überforderung vermieden werden konnte.

5.7 Erfahrungen der Firma Life Food GmbH

Im Rahmen der Fachtagung Euromanagement Umwelt am 13.01.1998 in Bonn faßte Alfons Graf, Umweltbeauftragter des Unternehmens Taifun Naturkost Life Food GmbH, die Erfahrungen des Projektes und die Gründe zur Teilnahme am System aus seiner Perspektive zusammen. Aus Sicht des Beraters ecco stehen die im folgenden formulierten Erfahrungen von Herrn Graf als stellvertretend für alle beteiligten Firmen des Projektes. Die Firma Life Food wurde als erstes der betreuten Unternehmen validiert und registriert.

„Sehr geehrte Damen und Herren, sehr geehrter Herr von Röpenack!

Wir haben zusammen mit einer Gruppe von zwölf Unternehmen an dem EU-Euromanagement Projekt teilgenommen und das Öko-Audit mit Erfolg durchgeführt. Die Firma ecco hat uns, in Form einer Poolberatung, bestehend aus Workshops, Einzelberatungen vor Ort, sowie direkter telefonischer Betreuung, stufenweise zum Öko-Audit hingeführt.

Unsere Gründe für die Teilnahme:
Wir sehen uns als Hersteller von Naturkostprodukten der Umwelt gegenüber verpflichtet und wollen dies mit der Teilnahme am Öko-Audit unterstreichen. Natürlich ist es nicht nur die innere Überzeugung, die uns dazu bewogen hat, sondern wir sehen darin mittel- bis langfristig auch Einsparungspotentiale und dadurch auch entsprechende Wettbewerbsvorteile.

Ein weitere Grund für die Teilnahme war auch, daß durch das EU-Projekt und der damit verbundenen Poolberatung, die Beratungskosten sich in Grenzen hielten, und für uns somit das Öko-Audit finanzierbar war.

Welche Erfahrungen haben wir gemacht:
Insgesamt war es für uns nicht so schwierig, das Öko-Audit zu machen, da unser Unternehmen grundlegend ökologisch ausgerichtet ist, wir über eine gute Betriebsausstattung verfügen, sowie ein sehr motiviertes Team hinter der Sache steht.

Des weiteren bekamen wir durch ecco einen guten Leitfaden, der uns für den Aufbau des Systems sehr behilflich war.

Für uns hat sich gezeigt, daß unabhängig von den in der Öko-Audit-Verordnung geforderten Grundlagen, die Einbindung aller Mitarbeiter einer der wichtigsten Aspekte darstellt. Denn effektiver Umweltschutz kann nur betrieben werden, wenn er von allen Mitarbeitern wirklich gelebt wird. Aus diesem Grunde haben wir von Beginn des Projektes an versucht, die Mitarbeiter mit einzubinden. Wir haben einen Umweltausschuß gebildet, bestehend aus:

5 Umweltassistenten - Mitarbeitern aus verschiedenen Unternehmensbereichen
1 Geschäftsführer und
1 Umweltbeauftragten
(unser gesamtes Unternehmen beschäftigt 32 MitarbeiterInnen).

In diesem Gremium wurden alle Themen, die zum Öko-Audit geführt haben, behandelt und zum Abschluß gebracht.

Trotz dieser Einbindung von Beginn an muß noch einiges geleistet werden, damit wirklich alle MitarbeiterInnen den betrieblichen Umweltschutz leben. Dies zu erreichen wird nach der ersten Hürde, der ersten Validierung, eine unserer Hauptaufgaben sein.

Ein wichtige Rückmeldung für uns war auch, wie Mitarbeiter auf konkretes Zahlenmaterial reagieren. Für die erste Umweltbetriebsprüfung hatten wir viele neue Daten zu erfassen, was wir wahrscheinlich ohne das Öko-Audit nicht in dieser kurzen Zeit zustande gebracht hätten.

Als die ermittelten Werte dann den Mitarbeitern vorgelegt wurden, waren einige doch sehr überrascht, ob der tatsächlichen Größenverhältnisse, bspw. In den Bereichen Wasserverbrauch oder Abfallaufkommen. Man wußte zwar, daß in bestimmten Bereichen doch stattliche Mengen anfallen, aber über die tatsächlichen Dimensionen gab es keine konkreten Vorstellungen.

So gab es Aussagen wie:
Was, soviel Wasser verbrauchen wir /kg Sojabohnen!
Soviel Kompost fällt bei uns übers Jahr hinweg an!
Ich wußte gar nicht, daß für die Dampferzeugung soviel Gas benötigt wird!

Dies zeigt, wie wichtig es ist, konkretes Zahlenmaterial zu haben, um Mitarbeiter auf bestimmte Verhältnisse aufmerksam machen zu können, um eine Basis für daraus resultierende Verbesserungsmaßnahmen zu haben.

Uns ist klar, daß wir durch das Erreichen des Öko-Audits zwar einen großen Schritt gemacht haben, diesem aber noch viele Schritte folgen werden. Wir als Taifun-Team sind uns sicher, auf dem richtigen Weg zu sein und werden diesen konsequent gehen.

Ich möchte noch ganz kurz auf ein weiteres Thema eingehen, und zwar stelle ich Ihnen die Frage:
Was weiß der Normalbürger über das Öko-Audit und wie gehen die Medien damit um?

Ich habe sehr oft in meinen Gesprächen mit Bekannten festgestellt, daß der Begriff *Öko-Audit* zwar bekannt ist, aber die wenigsten wissen, was sich dahinter verbirgt. Ich denke, Sie alle haben schon ähnliches erfahren und können diese Aussage ohne weiteres bekräftigen.
Dies ist eigentlich nicht verwunderlich, zumal die Medien dieses Thema in der Öffentlichkeit äußerst selten diskutieren. Im Rahmen unseres Öko-Audits konnten wir dies wieder einmal beispielhaft erfahren.
Anläßlich der feierlichen Überreichung der Öko-Audit-Urkunde durch die IHK Freiburg hatten wir eine Pressekonferenz anberaumt, wozu verschiedene Medienvertreter von uns geladen waren.
Es war nicht ein einziger Vertreter erschienen, obwohl wir der erste Öko-Audit-zertifizierte Betrieb in Freiburg sind und zu der Überreichung der Urkunde die Umweltbürgermeisterin der Stadt Freiburg anwesend war.
Die einzige Reaktion auf unser erreichtes Öko-Audit war, nachdem wir eine Presseerklärung abgegeben hatten, daß unsere größte lokale Zeitung, die Badische Zeitung, unseren Text auf ein paar Worte reduziert und diesen in einem Format 5X4 cm abgedruckt hatte.

Auf Anfrage bei der zweiten lokalen Redaktion, dem Freiburger Wochenbericht, konnte man sich zwar durchringen, überhaupt etwas zu schreiben, doch auch hier wurde der Text wieder auf wenige Zeilen reduziert und zwischen andere Artikel gesetzt, die eigentlich dem Öko-Audit nicht würdig sind. Dem Text von unserem Öko-Audit von 4X4 cm wurde beispielsweise ein Artikel von der Größe 15X15 cm, mit Bild, gegenübergestellt, bei dem ein Gewinner einer Lederjacke über ein Preisausschreiben einer Supermarktkette herausgestellt wurde.
Auf die schriftliche Anfrage bei der Redaktion, was ein Unternehmen wohl tun muß, um einen entsprechenden Platz in der Zeitung zu bekommen, haben wir bis heute keine Antwort erhalten.

Das Schreiben ging Ende November an die Redaktion.

Wenn die Medien weiterhin derartig mit dem Thema umgehen, wird das Öko-Audit für die Unternehmen nach außen hin wenig Wirkung zeigen. Hier sind, wie ich meine, die Politik und die Verbände gefordert, denn das Öko-Audit ist für die Öffentlichkeit gemacht. Es wird nicht umsonst eine, für jeden zugängliche, Umwelterklärung erstellt. Wenn die Öffentlichkeit nicht den notwendigen Gegenpol wahrnehmen kann, verliert das Öko-Audit seine Wirkung.

Noch kurz zu erwähnen ist das Entgegenkommen der zuständigen Stellen bei der Registrierung. Hier wurde gehandelt, ohne sich auf einen komplizierten Dienstweg zu fixieren. In Anbetracht dessen, daß der Terminplan innerhalb des EU-Projekts sehr straff war, war man sogar bereit eine Art Vorprüfung durchzuführen, obwohl eine solche in den Richtlinien zur Registrierung nicht vorgesehen werden. Dies war eine gute Sache und sollte beispielhaft auch von anderen Stellen angewandt werden.".

5.8 Probleme und Chancen der EG-Öko-Audit-Verordnung

Die Durchführung des Projektes hat aus der Perspektive der Berater gezeigt, daß die dauerhafte Implementation eines Umweltmanagementsystems nach der EMAS-Verordnung auch in kleineren Unternehmen gewährleistet werden kann. Allerdings ist bei der Durchführung eines solchen Vorhabens eine spezifische Beratungsmethodik notwendig.

Ob die Teilnahme am Gemeinschaftssystem der EU für kleinere Unternehmen allerdings lohnenswert ist, hängt nicht zuletzt von der gewählten Umsetzungsform ab. Hierbei zeigt sich, daß die EMAS-Verordnung, obwohl in ihrer Intention eher auf Großbetriebe zugeschnitten, durchaus Interpretationsspielräume zur spezifischen Anpassung an die Verhältnisse in KMU-Betrieben zuläßt. Diese richtig zu nutzen, ist derzeit noch eine wesentliche Aufgabe der Berater. Allerdings sollten Branchenverbände und die Kommission selbst zusätzliche Interpretationshilfen für die Umsetzung in kleinen Unternehmen geben. Die im Projekt vorgegebenen Hilfsmittel und Tools, die nur zum Teil tatsächlich auf die Erfordernisse von KMU`s eingegangen

sind, zeigen die bestehenden Schwierigkeiten einer sinnvollen Interpretation der Pflichten und Anforderungen deutlich.

Zwei Probleme können hierbei besonders herausgestellt werden:

- Zum einen ist die Aufstellung eines vollständigen Rechts- und Verordnungskatasters für KMU weder sinnvoll noch leistbar. Hier ist eine Einschränkung auf die wesentlichsten Punkte unbedingt erforderlich. Viel wichtiger als die Sammlung der Gesetze ist zudem deren anwendungsbezogene Interpretation. Dabei könnten die Kammern und Branchenverbände erhebliche Unterstützungsleistungen bieten.

- Die Dokumentationspflichten des Managementsystems bedürfen ebenfalls einer spezifischen Interpretation für KMU-Betriebe. Hierbei ist eine erhebliche Reduzierung des Aufwandes dringend geboten, da gerade für kleine Unternehmen Aufwand und Nutzen in keinem Verhältnis zueinander stehen. Die aufwendige Erstellung und Dokumentation von Stellenbeschreibungen, Arbeits- und Verfahrensanweisungen, Notfall- und Störfallpläne überreglementieren die vorhandenen Strukturen und behindern den gewohnten Ablauf in Kleinbetrieben eher, als daß sie der Übersicht und Information dienen.

Aber auch eine Novellierung der Verordnung könnte die Attraktivität für kleine Unternehmen steigern. Dies gilt insbesondere für die Nutzung des Siegels und für die Umwelterklärung. Im Projekt zeigte sich, daß in den ausgewählten Unternehmen der Zusammenhang zwischen Standort- und Produktkommunikation weitaus enger ist, als in größeren Betrieben. Die Schaffung von Möglichkeiten einer integrierten Umweltkommunikation sollten deshalb gerade für kleine Betriebe ausgeweitet werden. So verursacht die Erstellung einer Umwelterklärung in der Form eines umfangreichen Umweltberichtes für KMU´s erhebliche Kosten, denen kein direkter Nutzen gegenübersteht. Das öffentliche Interesse an Umwelterklärungen kleiner Unternehmen beschränkt sich eher auf einen regionalen Bezug. Besser wäre hier eine Informationsbroschüre für den „Ladentisch" oder die Möglichkeit der kombinierten Kommunikation, aus denen die Kunden gleichzeitig Informationen über Produkte, Produktion und Standort gewinnen können.

Ebenso konnte festgestellt werden, daß die nationale Umsetzung der EMAS-Verordnung Optimierungspotentiale aufweist. So verursacht die Registrierung relativ hohe Kosten, die je nach zuständiger Kammer stark variieren können. Eine Vereinheitlichung des Preises auf bundesweiter Ebene wäre hier anzustreben. Hinzu kommt, daß die Auskunftsfähigkeit sowie die Art der Verfahrensabläufe der zuständigen Stellen in bezug auf das Öko-Audit und das Registrierungsverfahren uneinheitlich und ungenau sind. Letztendlich variiert die Zeitspanne zwischen Antragstellung und tatsächlicher Registrierung je nach zuständiger Kammer stark, was ebenfalls zu erheblichen Reibungsverlusten führen kann.

5.9 Empfohlene Literatur

Claes, Th.; Hallay; H., Pfriem, R.: Leitfaden zum Projekt: Entwicklung eines softwaregestützten Anwendungspakets zur selbständigen Umsetzung eines Umweltmanagementsystems: Bericht für die Deutsche Bundesstiftung Umwelt, Oldenburg 1995

Clausen, J.; Gallert, H. (Hrsg.): Umweltmanagement und Umwelt-Audit in kleinen Unternehmen - Schriftenreihe des IÖW 80/94, Berlin 1994

Degenhardt, J. /Freimann, J.: Pilot-Öko-Audits in Hessen, hrsg. v. Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, Wiesbaden 1995

Elfgen, R.: Systemtheoretische und kognitionstheoretische Perspektiven der Unternehmensberatung, in: Hoffmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Heidelberg 1991, S. 281-308.

Fichter, K. (Hrsg.): Die EG-Öko-Audit-Verordnung, Mit Öko-Controlling zum zertifizierten Umweltmanagementsystem, München, Wien 1995

Gellrich, C.; Luig, A.: Die Macht der weichen Faktoren. Entwicklungspotentiale des Umweltmanagements bei ökologischen Pionierunternehmen, in: Institut und Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Ökologisches Wirtschaften 5/97, Schwerpunkt Betriebliche Umweltmanagementsysteme, Berlin 1997

Gellrich, C.; Luig, A.; Pfriem, R.: Ökologische Unternehmenspolitik: Von der Implementation zur Fähigkeitsentwicklung, in: Birke, Burschel, Schwarz (Hrsg.):

Handbuch Umweltschutz und Organisation: Ökologisierung Organisationswandel, Mikropolitik, München, Wien 1997

Heidack, C. (Hrsg.): Lernen der Zukunft, 2. Auflage, München 1993a

Kappler, E.: Lean consulting - Coaching und Supervision, in: Walger, G. (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung, Köln 1995, S. 182-201.

Theunert, C.: Poolberatung als mögliches Instrument zur Umsetzung der EG-Öko-Audit-Verordnung 1836/93 in kleinen und mittelständischen Unternehmen unter Einbezug des EU-Euromanagement-Projektes Umwelt, Oldenburg 1997

Tischer, R.-G.: Ökologische Berater-Netzwerke: ein Beratungsmodell zur Förderung einer ökologieorientierten Verhaltensausrichtung kleiner und mittlerer Betriebe, Baden-Baden 1994

Heinz Kottmann / Michael Steinfeldt

- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH -

6. „Erfahrungen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH"

6.1 Vorstellung des IÖW und Gründe zur Teilnahme am Programm

Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH ist ein angewandtes Forschungsinstitut, das sich seit seiner Gründung 1985 mit der Verbindung von Ökologie und Ökonomie beschäftigt. Das Forschungsfeld „Ökologische Unternehmenspolitik" hat sich der Entwicklung von Konzepten und Instrumenten zum Umweltmanagement gewidmet. Unter anderem ist das IÖW bekannt durch die Arbeiten zum Umweltcontrolling, zur Ökobilanzierung einschließlich der ABC-Bewertungsmethode sowie zur Umweltberichterstattung, insbesondere auch durch das medienwirksame Ranking 1996 für das Capital, und durch die jüngsten Arbeiten zur Umweltkostenrechnung und zu Umweltkennzahlen.

Die Forschungsarbeiten des IÖW erstrecken sich ausgehend von der ökologisch-ökonomischen Theoriebildung über die Umweltökonomie und -politik, die regionale Wirtschaftspolitik und nachhaltige Regionalentwicklung sowie die Stadtentwicklung, Planung, Verkehr bis hin zu den Forschungsfeldern der ökologischen Produktpolitik sowie des ökologischen Konsums und der ökologischen Unternehmenspolitik. Insbesondere das Forschungsfeld *ökologische Unternehmenspolitik* verfolgt seit Bestehen des IÖW den Ansatz, in Kooperation mit Unternehmen Methoden des Umweltmanagements für die Praxis, insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen, zu entwickeln und zur Anwendung zu bringen.

An die konzeptionellen Arbeiten haben sich nun Evaluationsprojekte zu Umweltmanagementsystemen angeschlossen, die zur Revision der EG-Öko-Audit-Verordnung eine wissenschaftliche Fundierung liefern. Zu nennen sind die zur Zeit laufenden Projekte „Evaluation von Umweltmanagementsystemen" für das Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt (in Kooperation mit weiteren Forschungsinstituten, Leitung Prof. Dr. Steger) und die „Fachwissenschaftliche Bewertung des EMAS-Systems (Öko-Audit) in Hessen" im Auftrag des hessischen Umweltministeriums (zusammen mit dem Projektleiter Lahmeyer International und weiteren Kooperationspartnern).

Zwar hat das IÖW schon einige Modellprojekte zum Öko-Audit durchgeführt, insbesondere sind die Berliner Unternehmen Märkisches Landbrot und Stolzenberg zu nennen, doch besteht das Interesse zur Teilnahme am Euromanagement-Umwelt-Beratungsprogramm vor allem an den Erfahrungsberichten, die in den Revisionsprozeß zur Öko-Audit-Verordnung einfließen.

Als gemeinnützige Gesellschaft ist das IÖW daran interessiert, die gewonnenen Erkenntnisse den interessierten Kreisen zur Verfügung zu stellen. Zu diesem Zweck führt das IÖW als Kleinverlag eine eigene Schriftenreihe, in der die diesem Projekt zugrundeliegenden Berichte veröffentlicht sind, und ist zusammen mit der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) Herausgeber des Informationsdienstes „Ökologisches Wirtschaften", der als Fachzeitschrift beim ökom-Verlag in München erscheint.

Das Euromanagement-Umwelt-Programm wurde von Diplom-Ingenieur Michael Steinfeldt und Wirtschaftsingenieur Heinz Kottmann durchgeführt. Zur Unterstützung des Teams hat Diplom-Chemikerin Ulrike Selent die Arbeitsgruppe der Bäcker mitbetreut.

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH (IÖW) Giesebrechtstr. 13;
10629 Berlin, Deutschland
Tel: 0049-(0)30/ 8 84 59 4-0
Fax: 0049-(0)30/ 8 82 54 39
E-Mail: MAILBOX@IOEW.B.EUNET.DE

6.2 Die Unternehmen und ihre Betreuung

Das IÖW betreute im Rahmen des Euromanagement-Projektes insgesamt elf Unternehmen. Ein Unternehmen wurde im Anschluß bis zur Validierung geführt. Die elf Unternehmen lassen sich in die drei Gruppen, Bäckereien, Möbelhersteller und Druckerei klassifizieren. Entsprechend der Gruppe wurde die Art der Betreuung gewählt. Neben der bewährten Einzelbetreuung wurde eine branchenorientierte Gruppenarbeit durchgeführt. Die Unternehmen mußten die ihnen vermittelten Grundlagen weitgehend selbständig umsetzen.

Die erste Gruppe bestand aus sieben recht ähnlich strukturierten Kleinst- und Kleinunternehmen zwischen drei und zwanzig Beschäftigten in Berlin. Sie repräsentierte etwa die Hälfte der Berliner Vollwertbäckereien. Als Vollwertbäckereien waren diese

Handwerksbetriebe für den Umweltschutz sensibilisiert und wurden durch die Berliner Vorzeigebäckerei Märkisches Landbrot angeregt, ihre Umweltbelastungen zu untersuchen. Die Unternehmen wurden in Arbeitsgruppen betreut. Entsprechend den einzelnen Arbeitsschritten wurden Gruppenseminare abgehalten und Hausaufgaben bis zum nächsten Treffen vergeben, die dort dann besprochen wurden. Jeweils zwei Vorortberatungen ergänzten das Seminar bis zur Umweltprüfung. Eine Bäckerei verlies die Arbeitsgruppe vorzeitig, während die anderen mit großem Interesse die Phase 1 beendeten.

Die zweite Gruppe besteht aus drei Möbelherstellern bzw. -zulieferer mittlerer Größe (zweimal 130 und einmal 230 Mitarbeiter) aus Thüringen, Nordbayern und Ostwestfalen. Einem gemeinsamen Startseminar folgten Einzelberatungen mit Arbeitsaufträgen. Die Firma Göhring in Untersiemau (Bayern) hat die Validierung im Januar 1998 durchgeführt. Die beiden anderen Möbelhersteller schlossen mit der Umweltprüfung ab und werden nun zunächst ein Qualitätsmanagementsystem einführen. Anschließend soll eine Integration von Umweltschutz und Arbeitsschutz folgen, wobei die interne Organisation vorrangig und eine Validierung fraglich ist.

Den dritten Bereich vertritt eine Druckerei mit 45 Mitarbeitern aus Leipzig. Aufbauend auf dem ISO 9002 Zertifikat wird sie in Einzelberatung begleitet. Die Validierung wird mit Hilfe von Fördermitteln des Landes Sachsen, die erst 1998 wieder zur Verfügung stehen, fortgesetzt.

Tabelle 1: Projektpartner des IÖW

Anzahl	Validiert	Branche	NACE-Code	Mitarbeiter	Land
7	-*	Bäckereien	15.81	3 - 20	Berlin
3	1	Möbel-hersteller	36.1	130 - 230	Bayern, Westfalen, Thüringen,
1	- (1)**	Druckerei	22.22	45	Sachsen

* 2 Bäckereien haben weiterhin Interesse, ** für Herbst 1998 geplant

6.3 Phase 1: Von der Auswahl bis zur Umweltprüfung

In dieser Phase sollten zunächst die Unternehmen ausgewählt werden und diese dann entsprechend den erforderlichen Schritten der EMAS bis zur Umweltprüfung und Grobkonzeption eines Umweltmanagementsystems begleitet werden.

6.3.1 Auswahlprozeß

Der Auswahlprozeß stellte sich für das IÖW ausgesprochen mühselig dar. Die vom nationalen Koordinator bereitgestellte Liste mit Interessenbekundungen von ca. 20 Unternehmen aus den neuen Bundesländern und Berlin war mittlerweile weitgehend überholt. Einige hatten schon anderweitig über eine höhere regionale Förderung mit der Einführung eines Umweltmanagementsystems begonnen. Zwei der aufgeführten Unternehmen (Messe-Druck Leipzig/Sachsen; Göhring, Untersiemau/Bayern) konnten für eine Teilnahme an dem Projekt gewonnen werden.

Da vom nationalen Koordinator eine regionale Anbindung gewünscht war, konzentrierte sich die weitere Suche auf Unternehmen aus den neuen Bundesländer. Das Ziel des IÖW bestand darin, möglichst regional beieinanderliegende bzw. branchengleiche Unternehmen zu zwei Gruppen zusammenzufassen. Das IÖW hat versucht, durch Mailing-Aktionen, z.B. Berliner Druckereien, und über ausgewählte Kammern, Kontakte mit interessierten Unternehmen herzustellen. Die angesprochenen Kammern konnten in der Regel jedoch keine Betriebe benennen. Mit der IHK Cottbus gab es zunächst vielversprechende Ansätze, da dort eine Arbeitsgruppe von Unternehmen zum Themenbereich Umweltschutz besteht. Da ein persönliches Ansprechen der Unternehmen nicht ermöglicht wurde, führte dies nicht zum gewünschten Erfolg.

Anknüpfend an Kontakte aus der Zusammenarbeit mit der bereits zertifizierten Bäckerei Märkisches Landbrot konnte durch gezielte persönliche Ansprache die Hälfte der Vollwertbäckereien in Berlin gewonnen werden, sich an einer Branchenarbeitsgruppe zu beteiligen.

Die Erfahrungen zeigen, daß zum einen ein paar Unternehmen aus Eigenantrieb das Angebot zur Teilnahme angenommen haben, und daß zum anderen eine breitere Teilnahme von KMU nur durch eine intensive persönliche Kontaktaufnahme unter Einschaltung von Multiplikatoren gewährleistet werden konnte. Die geringe Bereitschaft von Unternehmen aus den neuen Bundesländern läßt auf „andere" Prioritäten schließen, wohl auch bedingt durch die knappe finanzielle Unterstützung.

6.3.2 Startseminar

Im Startseminar wurden die Unternehmen über die Anforderungen der EMAS und über das weitere Projektvorgehen informiert. Das erste Hemmnis auf dem Weg zur

EMAS stellt der Verordnungstext selbst dar. Generell konnten wir feststellen, daß die Mitarbeiter der Unternehmen den EMAS-Verordnungstext nicht verstehen und schon gar nicht praktisch umsetzen können. Dies liegt zum einen daran, daß viele Begriffe erklärungsbedürftig sind (z.B. Umweltpolitik, Umweltbetriebsprüfung, Umweltprüfung), weil sie nicht dem Sprachgebrauch von KMU-Vertretern entsprechen. Zum anderen beinhaltet EMAS zwar Abläufe, welche aber nicht ablauforientiert dargestellt sind. Dementsprechend wurden die Abläufe zum Umweltmanagementsystems, zur Umweltbetriebsprüfung und zur Validierung grafisch dargestellt und Beispiele dienten zum besseren Verständnis.

6.3.3 Umweltpolitik

Das Aufschreiben der Umweltpolitik stellte für einige Kleinunternehmen Schwierigkeiten dar, da diese es nicht gewohnt waren, abstrakte Leitlinien aufzuschreiben. Allerdings hatten auch einige kleine Unternehmen klare Vorstellungen von ihren Grundsätzen und Leitlinien. Für diese erwies sich die Anlehnung an die guten Managementpraktiken als schwierig, inwiefern diese überhaupt noch Spielraum für eine kurze unternehmensspezifische prägnante Darstellung lassen.

Einige Kleinunternehmen stellten die Umweltleitlinien in der Frühstückspause zur Diskussion. Allein dieser Austausch förderte das Umweltbewußtsein der Mitarbeiter und die Akzeptanz der betrieblichen Abfalltrennung und anderer Umweltschutzmaßnahmen.

Eine Beschränkung auf das standortbezogene Umweltmanagementsystem ist für die Bäckereien nicht verständlich, da die Unternehmen kunden- und produktorientiert handeln. Da die Umweltrelevanz einiger Branchen am Standort im Verhältnis zur Umweltrelevanz der Produkte bzw. deren Produktlebenswege eher gering ist, ist eine generelle Einbeziehung der Produkte in die Beurteilung der Umweltauswirkungen und in das UMS sinnvoll. Vielfach wurden auch Arbeitsschutz und Gesundheitsaspekte in der Umweltpolitik berücksichtigt.

6.3.4 Umweltrecht - Verzeichnisse der Rechtsvorschriften

Größte Schwierigkeiten haben die KMU mit dem Aufstellen des Verzeichnisses der Rechtsvorschriften. Dieses mußte weitgehend vom Berater bereitgestellt werden. Vielfach kannten die Unternehmen die geltenden Gesetze nicht. Eine Prüfung der

Dokumente und Genehmigungen (Baugenehmigung, Feuerungsanlage etc.) stellte heraus, daß insbesondere aus Arbeitsschutzaspekten externe Sachverständige und Prüfer die Betriebe regelmäßig beaufsichtigen (Berufsgenossenschaft, Technische Überwachungsvereine, Gewerbeaufsichtsamt, Schornsteinfeger, etc.), d.h. daß das Know-how bislang weitgehend von Externen getragen wird. Während sich bei den Kleinbetrieben Akzeptanz- und Umsetzungsprobleme für die Regelungen zur Aktualisierung aufzeigen lassen, haben die mittleren Unternehmen hiermit weniger Schwierigkeiten. Diese versprechen sich hiervon auch Rechtssicherheit. Aber auch diese sind auf externe Hilfestellungen angewiesen.

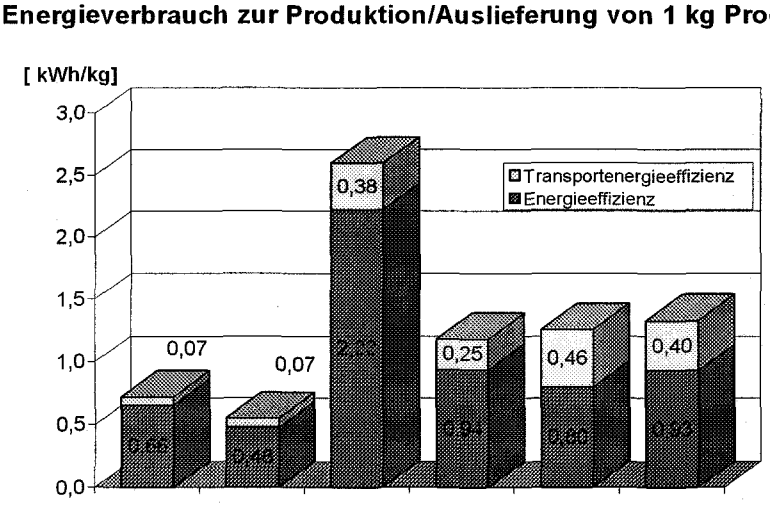
6.3.5 Umweltprüfung - Umweltrelevante Tätigkeiten

Obgleich viele Unternehmen den zeitlichen Aufwand für die Datenerhebung als belastend empfanden, waren sie doch sehr an der Identifizierung der umweltrelevanten Tätigkeiten und der damit verbundenen ökologischen Schwachstellen interessiert. Die Bewertung der Umweltdaten wurde aufgrund des fehlenden Know-hows bei den Betrieben weitgehend vom Berater durchgeführt. Es wurde eine vereinfachte ABC- oder AB-Analyse für die relevanten Roh-, Betriebs- und Hilfsstoffe eingeführt. Die Bewertung und die Kennzahlenauswertung unterstützen die eigenständige Prioritätensetzung bei den Umweltauswirkungen und den umweltrelevanten Tätigkeiten. Der Kennzahlenvergleich innerhalb der Bäckerarbeitsgruppe war zusätzlich von besonderem Interesse, da er die „ökologische" Position innerhalb der Branche charakterisierte und mögliche Verbesserungspotentiale offenlegte. Die Abbildung zum spezifischen Energieverbrauch sowie die Tabelle zu den Spannbreiten verdeutlicht die große Bandbreite weitgehend homogener Betriebe. Diese Informationen waren für einige Teilnehmer überraschend, da sie sich in einzelnen Bereichen viel besser eingeschätzt hatten. Hieraus erwuchsen weitere Nachforschungen in den relevanten Bereichen. Durch die Betriebsbegehungen und Mitarbeitergespräche im Rahmen der Umweltprüfung konnten Schwachstellen aufgedeckt, die direkt umgesetzt wurden.

Tabelle 2: Spannbreite einiger Umweltkennzahlen aus der Bäckerarbeitsgruppe

Kennzahl	Beschreibung	Einheit	kleinster Wert	größter Wert
Rohstoffmenge	Absolut	t	58,5	187,1
Rohstoffeffizienz	Rohstoffverbrauch / kg Produkt*100	%	65	77
Produktmenge	Absolut	t	79,2	260,7
Energieverbrauch	Absolut, gesamt ohne Treibstoffe	MWh	111	236
Gesamtenergie-effizienz	Gesamtenergieverbrauch / kg Produkt	kWh/kg	0,552	2,601
Elektroenergie-anteil	Elektroenergie / Gesamtenergie*100	%	27,8	72,9
Liefertransport-effizienz	Lieferkilometer / kg Produkt	km/kg	0,08	0,35
spez. Treibstoff-verbrauch	Treibstoffverbrauch / km Lieferung	kWh/km	0,79	1,11
Abfall	Absolut	t	2,9	35,8
Abfalleffizienz	kg Müll / kg Produkt*100	%	1,1	45,2
Verwertungsquote	verwerteter Müll / ges. Müll*100	%	22,8	79,5
Wassereffizienz	l Frischwasser / kg Produkt	l/kg	1,36	5,21
Spez. Wasser-verbrauch	Reinigungswasser / Mitarbeiter*Tag	l/MA*Tag	31	244

Abbildung 1: Kennzahlenvergleich der Bäckergruppe am Beispiel Energie



6.3.6 Umweltprogramm und Konzeption eines Umweltmanagementsystems

Die Ergebnisse der Umweltprüfung dienten den Unternehmen als Grundlage für die Ableitung des Umweltprogrammes. Die Zuordnung von Umweltzielen und Maßnahmen gewährleistet den Zusammenhang zwischen Umweltpolitik und Umweltprogramm, d.h. der realen Umsetzung im Betrieb. Mit der Formulierung von quantitativen Umweltzielen haben fast alle Unternehmen Schwierigkeiten gehabt. Die Benennung von Verantwortlichen und Fristen im Umweltprogramm wurde als ein wesentlicher Baustein des UMS gesehen. Die weitergehende Grobkonzeption eines Umweltmanagementsystems entsprechend den Anforderungen von EMAS bildete den Abschluß der Phase 1.

6.3.7 Gründe der Unternehmen für und gegen die Einrichtung eines Umweltmanagementsystems

Das große Interesse der Unternehmen an einer ökologische Schwachstellenanalyse im Unternehmen wurde mit Abschluß der Phase 1 und insbesondere durch die Umweltprüfung weitgehend befriedigt. Es konnten einige Schwachstellen, die allerdings keine große Umweltrelevanz aufwiesen, aufgedeckt werden. Die Unternehmen beabsichtigen die gefundenen Schwachstellen möglichst bald abzustellen.

Von den elf Unternehmen haben vier Unternehmen Interesse an einer Fortführung gezeigt. Ein Möbelhersteller, eine Druckerei und zwei Bäckereien entschieden sich für die Einführung des Umweltmanagementsystems einschließlich der Validierung. Allerdings kam eine Bäckerei in Existenzprobleme. Bei der anderen Bäckerei wurde der Fokus zwischenzeitlich auf die Qualitätssicherung und Hygiene gelegt, so daß die Verbindung mit dem Umweltschutz erst zu gegebener Zeit erfolgt.

Die wesentlichen Entscheidungskriterien sind das Nutzen-Aufwand-Verhältnis und die Eignung des formalen Managementsystems für die betrieblichen Abläufe.

Bei den Bäckereien, die zu den Kleinstunternehmen und Kleinunternehmen gehören, wird an dem Nutzen eines formal „aufgeblähten" Managementsystems gezweifelt, insbesondere vor dem Hintergrund, daß sie als sensibilisierte Vorreiter (Vollwertbäckereien) dem Umweltschutz sowieso einen hohen Stellenwert beimessen und die formalen Anforderungen der Verordnung eher nur als Ballast ansehen. Der formale Ansatz der EMAS entspricht bei diesen Kleinstunternehmen nicht den internen Strukturen der Unternehmen, da häufig nur eine Hierarchieebene existiert. Die Unternehmen befürchten einen hohen personellen Aufwand, den sie auch aus finanziellen Gründen nicht bereit sind zu tragen. Zudem ist die standortbezogene Umweltrelevanz der Bäckereien relativ klein und es wird somit auch kein weitergehender externer Nutzen gesehen. Diese Unternehmen beabsichtigen allerdings die kennengelernten Instrumente, wie Ökobilanzen und Kennzahlenvergleiche weiterhin im Unternehmen anzuwenden, jedoch nicht mit dem von der Öko-Audit-Verordnung geforderten Formalismus und mit einem deutlich reduzierten Verwaltungs- und Dokumentationsaufwand.

Bei den vier mittleren Unternehmen steht die Systematisierung der betrieblichen Abläufe und die Rechtssicherheit im Vordergrund. Sowohl zur reibungslosen Gestaltung der internen Abläufe als auch zur Erhöhung des Nutzen-Kosten-Verhältnisses streben diese Unternehmen ein integriertes Managementsystem mit den Aspekten Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Qualitätssicherheit und Produktkennzeichnungen an. Als interne Projekte hat die Einführung nicht die höchste Priorität. So ergaben sich durch Verpflichtungen, wie z.B. Möbelmessen oder Neubauten, immer wieder Verzögerungen.

Zwei Möbelhersteller sehen zur Zeit keinen Wettbewerbsdruck und keinen sonstigen externen Nutzen durch das Öko-Audit und führen ein ablauforientiertes weitgehend

dokumentationsloses Managementsystem ein, ohne sich zertifizieren oder validieren zu lassen.

Die Druckerei Messedruck Leipzig GmbH wartet auf die Fördergelder aus Sachsen, die 1997 bereits vergeben waren. Die Vorarbeiten (Konzeption des UMS, des Handbuches sowie der Umwelterklärung) werden 1998 fortgeführt. Die Validierung ist für Mitte 1998 geplant.

Im Rahmen des Euromanagement-Projektes konnte somit nur der Möbelhersteller Alfred Göhring GmbH & Co. KG. die Validierung durchführen, die im Januar 1998 erfolgte. Das Interesse an der Einführung des Umweltmanagementsystems liegt vor allem in der für nötig gehaltenen internen Systematisierung und Rechtssicherheit und weniger im Imagebereich.

6.4 Phase 2: Von der Konzeption bis zur Validierung des Umweltmanagementsystems

Die Aufgabe in der 2. Phase bestand darin, aufbauend auf den Erfahrungen der 1. Phase ein angepaßtes Umweltmanagementsystem inklusive Dokumentationen zu implementieren und Hilfestellungen bei der Erstellung der Umwelterklärung, der Gutachterauswahl sowie der Validierung zu geben. Grundlage der Erfahrungen bildet das Projekt mit dem Massivholzmöbelhersteller Göhring sowie die Vorarbeiten mit Messedruck Leipzig.

6.4.1 Einführung des Umweltmanagementsystems

In der Phase 2 stand die Verfeinerung des UMS-Konzeptes im Vordergrund. Organisatorische Lösungen sind abhängig von den Personen in den Unternehmen. Da die Unternehmen nicht in der Lage sind, eine zusätzliche Stelle bereit zu stellen, müssen die vorhandenen Kapazitäten genutzt werden. Problematisch ist dabei vielfach das fehlende bzw. nur begrenzte Umweltwissen der Mitarbeiter. Bei der Firma Göhring ist das Fachwissen vor allem bei der Geschäftsführung angesiedelt, so daß diese in die wesentlichen Abläufe integriert bleibt, insbesondere was Produktentwicklung, Freigabe von Materialien oder auch Lieferantenbewertung, sowie Aktualisierung der Rechtsvorschriften angeht. Auf einen echten Umweltbeauftragten wird deshalb verzichtet. Dessen Aufgaben werden organisatorisch auf viele Schultern verteilt.

Ein Umweltausschuß, der sich mehrmals jährlich (mindestens zweimal) trifft, gewährleistet die Nutzung des jeweils vorhandenen Wissens. In dem Umweltausschuß sind die betroffenen Abteilungen sowie die Sicherheitsfachkraft in Personalunion mit der Wartung und Instandhaltung vertreten.

Die administrative Koordination übernimmt eine sogenannte Umweltbuchhalterin, die auf Termine achtet, Dokumente sammelt und systematisch ablegt und die Schreibtätigkeiten wie die Erstellung der Ökobilanz, der Umwelterklärung übernimmt.

Die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben bleibt demgegenüber in der Linie etabliert. Vielfach kennen die mit der Umsetzung beauftragten Personen, im Unternehmen vor allem die Betriebsschlosser, ihre handwerklichen Aufgaben, wissen aber die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen nicht. Auf ein Handeln nach Betriebsanweisungen wird zumeist verzichtet, da dies für den Betriebsalltag der Schlosser zu bürokratisch ist. Auf die Beachtung der Sicherheitsdatenblätter und auf die regelmäßigen Kontrollen und Wartungen wird deshalb vom Vorgesetzten, in diesem Falle der Betriebsleiter, z.B. in Form von Wartungs- und Unterweisungsbüchern regelmäßig geachtet, denn ansonsten können mit der Zeit Aufgaben „vergessen" werden, was die Rechtssicherheit gefährdet.

6.4.2 Dokumentation

Die Aufgaben und deren Grundlagen müssen klar benannt werden, wozu das Handbuch dient. Insofern das Handbuch lesbar gestaltet wird, kann dieses ein wesentliches Informationsinstrument sein. Deshalb wurde soweit möglich auf Verfahrensanweisungen verzichtet und die Abläufe und Zuständigkeiten wurden in das Handbuch integriert. Als äußerst positiv erwies sich die Handlungsrichtlinien für die einzelnen Abteilungen (Einkauf, Produktion, Umgang mit Gefahrstoffen etc.) in das Handbuch mit aufzunehmen. Diese gewährleisten das Herunterbrechen der Umweltpolitik auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche! Außerdem wurde der Bereich Arbeitssicherheit in das Handbuch integriert.

6.4.3 Umwelterklärung und Validierung

Der Aufwand für die Erstellung der Umwelterklärung war sehr gering, da diese weitgehend auf dem Umweltmanagementhandbuch und dem Umweltprüfungsbericht basiert. Da beim Unternehmen noch kein Know-how zu Umwelterklärungen vorlag,

wurde das Konzept vom IÖW vorgeschlagen. Mit einer Gesamtlänge von 15 Seiten nimmt der vierseitige Teil der Beschreibung der Umweltauswirkungen und der abgeleiteten Ziele und Maßnahmen den größten Umfang ein. In der Umwelterklärung sind 5 Seiten Übersichten zur Datenerhebung, Kennzahlen und das komplette Umweltprogramm enthalten. Sie wird grafisch aufgearbeitet und dient somit auch dem Firmenimage aber vor allem der Mitarbeiterinformation.
Bei der Ausschreibung zur Validierung und der Vorauswahl des Umweltgutachters wurde das Unternehmen unterstützt. Bei der Validierung gab es keinerlei Probleme.

6.5 Zur Methodik und Hilfsmittel

Die vom Euromanagement-Umwelt-Programm vorgegebene Methodik hat sich von den Ablaufschritten als durchführbar erwiesen. Positiv hervorzuheben ist vor allem die Orientierung auf die Datenerhebung mit dem Ableiten eines Registers der Umweltauswirkungen.

6.5.1 Ablauforganisation

Die Gestaltung der Umweltpolitik hat sich bei vielen Unternehmen bis zur Umweltprüfung hingezogen. Dies erwies sich als positiv, da dadurch eine Verflechtung von Umweltpolitik und den Ergebnissen der Umweltprüfung erzielt wurde.
Um einen kontinuierlichen dynamischen Verbesserungsprozeß zu initiieren, wurde auf der Managementebene ein wiederkehrender Zyklus von Zielsetzung, Umsetzung, Zielerreichung und -kontrolle eingerichtet. Dazu dient der von IÖW eingeführte Regelkreis Öko-Controlling mit der jährlichen betrieblichen Ökobilanz (siehe Literaturhinweise). Die vorgenommenen AB- bzw. ABC-Bewertungen sind als grobe Stütze hilfreich und für die Unternehmen leicht verständlich, müssen aber bezüglich der jeweiligen Aussagen überprüft werden.

6.5.2 Dokumentation

Das Unternehmen wird im Umwelthandbuch entsprechend den vorhandenen Geschäftsprozessen bzw. Verantwortungsbereichen (oder aber entlang eines Kundenauftrages) dargestellt. Dabei reicht oft die genaue Beschreibung der Abläufe unter Berücksichtigung der einzelnen zu berücksichtigenden Aspekte aus, so daß auf die Ebene der Verfahrensanweisungen verzichtet und gleich auf Arbeitsanweisungen,

soweit notwendig, verwiesen werden kann. Dies führt zur Reduzierung des Dokumentations- und später des Aktualisierungsaufwandes. Die Gliederung für ein Handbuch lehnt sich an den oben genannten Prioritäten an. Es stehen nicht die Elemente der EMAS im Vordergrund sondern die betrieblichen (Umweltschutz-) Abläufe.

Verfahrensanweisungen wurden bei den komplexen Abläufen, zur Umweltbetriebsprüfung, zur Erstellung und Bewertung der Ökobilanz und zur Erstellung der Umwelterklärung aufgestellt, da dort noch kein Know-how bei den Unternehmen besteht. Diese Verfahrensanweisungen werden als Leitfaden verstanden und nicht als Dokumente, die ständig geändert werden müssen.

Schulungspläne sind in KMU unüblich. Die Schulungen erfolgen zumeist bei Unterweisungen am Arbeitsplatz. Bei gesetzlich relevanten Aufgaben und bei besonders umweltrelevanten Tätigkeiten werden die Unterweisungen im Unterweisungshandbuch bestätigt. Unterweisungen sind den Unternehmen aus der Arbeitssicherheit bekannt.

6.5.3 Rechtsverzeichnis

Aufgrund der Implementierung des UMS stellte sich heraus, daß das Verzeichnis der relevanten Rechtsvorschriften in die Abläufe miteinbezogen werden sollte. Dies wurde folgendermaßen durchgeführt: Das Verzeichnis ist anlagenbezogen, da die Gesetze vor allem anlagenbezogen gelten und die Personen im Betrieb auch so denken. Über die Anlage wird auch eine Verbindung mit den umweltrelevanten Tätigkeiten im Betrieb hergestellt. Die für die Umsetzung und Kontrolle der Einhaltung verantwortlichen Personen bzw. Abteilungen wurden mitaufgenommen. Dadurch erhält das Rechtsverzeichnis einen Bezug zum Alltagsgeschehen. Ebenso wurden die Vorschriften zur Arbeitssicherheit mit aufgeführt werden, da bezüglich der Unfälle viele Arbeitsschutzvorschriften auch umweltrelevant sind.

6.5.4 Checklisten

Im Projekt wurden vom IÖW selbst entwickelte Checklisten eingesetzt, da die im Euromanagement-Leitfaden vorgelegten Checklisten bei unseren Unternehmen nicht benutzt werden konnten. Letztere waren vielfach zu detailliert bzw. forderten für KMU irrelevante Daten. Sie dienten vielmehr dem Berater zur Überprüfung der

EMAS-Konformität. Für die verschiedenen Branchen und evtl. auch Firmengrößen müssen derartige Checklisten angepaßt sein.

6.6 Probleme und Chancen von EMAS und Empfehlungen zur Weiterentwicklung

Prinzipiell ist **EMAS auch für KMU geeignet**, wenn die Ermessensspielräume von den Unternehmen, Beratern und Umweltgutachtern genutzt werden. Eine Abschwächung der inhaltlichen Anforderungen oder Streichung einzelner EMAS-Elemente ist weder gewollt noch ratsam, da diese wesentlich zum Gelingen des Umweltmanagementsystems beitragen.

EMAS ist letztendlich eher für die mittleren Unternehmen (ab 20 Beschäftigte) interessant. Für viele Klein- und Kleinstunternehmen besteht allerdings **kein echter Anreiz** zur Teilnahme an EMAS, da die Nutzeneffekte nicht von der Validierung abhängen. Der Imagegewinn scheint den KMU äußerst fraglich und Deregulierung ist für die begleiteten KMU überhaupt kein Thema.

Für die vom IÖW begleiteten 7 Klein- und Kleinstunternehmen war die branchenorientierte Gruppenarbeit bis zur Umweltprüfung und Konzeption des UMS zufriedenstellend und ausreichend. Vom Gesetzgeber sollte das Instrument **„Umweltprüfung" stärker ausgebaut** werden und zum Beispiel durch Umweltberater der Handwerkskammern oder Branchenverbände regelmäßig durchgeführt werden. Insbesondere haben auch die Umweltkennzahlenvergleiche gezeigt, daß geeignete Benchmarks Schwachstellen erkennen lassen.

Aufgrund des **ungünstigen Nutzen-Aufwand-Verhältnisses** verbinden viele KMU Anforderungen des Umweltschutzes, der Arbeitssicherheit, der Hygiene und sonstiger Aspekte innerhalb eines **integrierten Managementsystems**. Vielfach trägt der Umweltschutz alleine nicht, da die Umweltrelevanz bei einigen Branchen, z.B. Bäckerei, zu gering ist, um ein formales Umweltmanagementsystem zu installieren. In EMAS ist durch die Berücksichtigung der Unfälle und der Unfallverhütung der Arbeits- und Brandschutz in Ansätzen enthalten. Dies sollte als Argument für EMAS verwendet werden. Ein großes Interesse besteht auch in der Verbindung des betrieblichen Umweltschutzes mit der Produktqualität, sowohl im Hinblick auf Kundenanforderungen, gesetzlichen Anforderungen (CE-Kennzeichen, GS-, VDE-Zeichen)

als auch ökologischen Kriterien. Eine Fokussierung auf den Standort ist für KMU vielfach zu wenig, da das Unternehmen sich mit ihren Produkten identifiziert.
Eine finanzielle Förderung ist Anreiz für eine stärkere Teilnahme, insbesondere wenn nicht nur die Ökovorreiter angesprochen werden sollen. Es sollte hinterfragt werden, ob EMAS bei Kleinstunternehmen forciert werden sollte, da regelmäßige Umweltberatungen ein besseres Nutzen/Kosten-Verhältnis aufweisen können.
Bei KMU ist die Trennung zwischen Verantwortung und Kontrolle nur schwer durchzuführen. Formale Anforderungen sollten nicht dazu führen, daß das Management des Zurufens und Improvisierens erschwert wird. EMAS soll zur Systematisierung beitragen aber nicht zur Bürokratisierung. Deshalb ist es wichtig, daß die Umweltgutachter ihre Spielräume ausreichend nutzen, um die betrieblichen Abläufe im Sinne des KVP und nicht an Hand überzogener Formalia zu bewerten. Entsprechende Richtlinien für die Umweltgutachter sollten von der EU erarbeitet werden.

6.7 Empfohlene Literatur:

Bundesumweltministerium; Umweltbundesamt (Hrsg.): Handbuch Umweltcontrolling. München: Vahlen, 1995

Gallert, Heike; Clausen, Jens; (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin (Hrsg.)): Leitfaden Öko-Controlling - Erfolgsorientierter Einstieg in die EG-Öko-Audit-Verordnung für kleinere und mittlere Unternehmen. Düsseldorf: VDI-Verlag, 1996

Fichter, Klaus: Die EG-Öko-Audit-Verordnung - Mit Öko-Controlling zum zertifizierten Umweltmanagementsystem. München; Wien: Hanser, 1995

Förderkreis umwelt future e.V.: Leitfaden Umweltberichte/Umwelterklärungen: Hinweise zur Erstellung und Verbreitung. Im Auftrag des Ministeriums für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen. 1993/1994

Lehmann, Sabine: Umwelt-Controlling in der Möbelindustrie - Ein Leitfaden. Berlin: IÖW, 1992

Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg (LfU); Umweltministerium Baden-Württemberg (Hrsg.):

- Umweltmanagement in der metallverarbeitenden Industrie. Karlsruhe: LfU, 1994
- Umweltmanagementsystem - Ein Modellhandbuch. Karlsruhe: LfU, 1994
- Umweltorientierte Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen und in Handwerksbetrieben. Karlsruhe: LfU, 1994
- Umweltmanagement in Textilpflegebetrieben. Karlsruhe: LfU, 1995
- Der Weg zur Zertifizierung nach der EG-Öko-Audit-Verordnung. Karlsruhe: LfU, 1996

Michael Hegenauer / Dr. Helmut Heyn

- Chemie-Umweltberatung GmbH (CUB), Frankfurt/Main-

7. „Erfahrungen der Chemie-Umweltberatungs (CUB) GmbH"

Die hohe Verantwortung der chemischen Industrie für alle Bereiche des Umweltschutzes veranlaßte den Verband der Chemischen Industrie schon frühzeitig, eine Reihe von freiwilligen Maßnahmen und Vereinbarungen zu treffen. Der Gesetzgeber fügte eine Fülle von Verordnungen und Gesetzen hinzu. Hieraus entstand ein „dschungelartiger" Vorschriftenwald, in dem sich heute nur noch Experten zurechtfinden. Diese Situation bringt gerade für mittlere und kleine Firmen erhebliche Probleme mit sich und führt vielfach zu einer großen Verunsicherung.

Das war für den VCI bereits 1987 Anlaß die CHEMIE-UMWELTBERATUNGS GmbH (CUB) zu gründen. Damit wurde das in der chemischen Industrie vorhandene Know-how, die Erfahrungen, die Qualifikation und die Sachkunde für alle mittelständischen Mitgliedsfirmen des Verbandes erreichbar gemacht.

Die CUB leistet konkrete Hilfe für kleine und mittlere Unternehmen die kein oder nicht ausreichendes Fachpersonal zur Verfügung haben und setzt damit auch die VCI-Umweltleitlinien in die Praxis um. Ferner handelt sie im Sinne der Entschließung des Bundesrates für kleine und mittlere Betriebe, entsprechende Beratungskapazitäten vorzuhalten.

Das Beratungsfeld der CUB umfaßt alle Fragen des Umweltschutzes, der Sicherheit und des Gefahrguttransportes. Hierfür stehen uns etwa 40 Berater mit entsprechenden Leistungsprofilen zur Verfügung. Wir haben in den vergangenen 10 Jahren etwa 1000 klein und mittelständische Firmen der chemischen Industrie beratend unterstützt.

Aufgrund der spezifischen Branchenkenntnisse und der großen Erfahrung im Umweltbereich haben wir uns um eine Teilnahme an dem Euromanagement-Umweltprogramm beworben. Wir gehen davon aus, daß diese Qualifikationsmerkmale auch

dazu geführt haben, als eine der 6 teilnehmenden Beraterfirmen ausgewählt worden zu sein.
Daß Umweltmanagementsysteme und damit auch die EG-Öko-Audit-Verordnung für die chemische Industrie eine besondere Bedeutung haben, muß nicht besonders erwähnt werden. Bei der Auswahl der teilnehmenden Chemiefirmen haben wir besonderen Wert darauf gelegt, möglichst kleine Unternehmen für das Umweltprogramm zu interessieren.

Die Beschäftigtenzahl der 10 teilnehmenden Firmen liegt zwischen 20 und 80 Mitarbeitern. Alle teilnehmenden Firmen haben das vorgesehene Programm voll erfüllt und sind darüber hinaus entweder bereits im Standortverzeichnis der Europäischen Union eingetragen oder stehen kurz vor der Validierung.

Dr. Wilhelm Roß / Gerald Böyer

- Dr. Roß Umwelt-Societät -

8. „Erfahrungen der Dr. Roß Umwelt-Societät“

8.1 Die Dr. Roß Umwelt-Societät als Euromanagement-Berater

Die Dr. Roß Umwelt-Societät ist ein klassisches Beratungsunternehmen auf den Gebieten des Umwelt- und Arbeitsschutzes mit dem Schwerpunkt des Behördenengineerings, d.h., sie übernimmt Aufgaben im Schnittstellenbereich zwischen unternehmerischem Handeln und behördlichen sowie staatlichen Anforderungen. Durch den "ursprünglichen" Unternehmensschwerpunkt und der Tätigkeit von Dr. Wilhelm Roß als einer der ersten Umweltgutachter wurden wichtige Grundlagen für die Pilotprojektteilnahme in puncto Erfahrung geschaffen. Als ein Unternehmen von fünf weiteren in der Bundesrepublik Deutschland wurde die Dr. Roß Umwelt-Societät mittels eines kritischen Ausleseverfahrens ausgewählt, um als "Euromanagementberater" an dem Pilotprojekt der Europäischen Gemeinschaft "Euromanagement-Environment" teilzunehmen.

Als projektverantwortliche Mitarbeiter der Dr. Roß Umwelt-Societät wurden folgende Personen benannt:

Name	**Funktion im Unternehmen**	**Aufgabe in der Pilotaktion EUROMANAGEMENT-Environment**
Dr. Wilhelm Roß Dipl.-Chem.	Geschäftsführer	Projektleiter
Gerald Böyer Dipl.-Ing.	Sachgebietsleiter	Projektsachbearbeiter
Dr. Markus Brylak Dipl.-Chem.	Sachgebietsleiter	Sachbearbeiter, interne Unterstützung.

8.2 Motivierte kleine und mittlere Unternehmen

Die Dr. Roß Umwelt-Societät begann bereits im Vorfeld des Pilotprojektes Akquisitionsstrategien, um bei einer positiven Zusage zur Teilnahme am Pilotprojekt "Euromanagement-Environment" die 10 geforderten kleinen und mittleren Unternehmen schnell für das Projekt zu gewinnen. Die Akquisition fand in einer harten Marktkonkurrenzsituation statt. Dieses liegt nicht zuletzt in der Tatsache begründet, daß die Entscheidung zur Einführung eines Managementsystems eine Entscheidung der obersten Leitung eines Unternehmens ist und mit der Einführung eines solchen Systems nicht unerhebliche Kosten verbunden sind, die sich in Personal-, Sach- und Finanzkosten gliedern.

Ziel der Akquisition war es, verstärkt Unternehmen im regionalen Bereich, dem Münsterland, für die Teilnahme am Pilotprojekt zu gewinnen. So wurden Faltblätter entworfen, die an die Unternehmen versandt wurden, Presseartikel für regionale und überregionale Zeitungen formuliert und Kontakte zu regionalen Radio- und Fernsehsenderstationen für eine Publikation des Pilotprojektes aufgenommen. Ebenso wurden die Adressenlisten der unterschiedlichen Zielgruppen aufgestellt.

Parallel fanden folgende Akquisitionsinitiativen statt:

- Radiointerviews
- Publikation über verschiedene Printmedien
- Mitwirkung der Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern
- Verbandsbemühungen
- Brancheninitiativen
- Beteiligung kommunaler Verwaltungen sowie Wirtschaftsförderungseinrichtungen
- Ausschöpfen bestehender Firmenkontakte
- Vortragsveranstaltungen zum Thema "Umweltmanagement"
- Firmenkontakte des nationalen Koordinators.

Bei den Akquisitionsbemühungen des Projektes konnte festgestellt werden, daß die kleinen und mittleren Unternehmen dem Thema "Umweltmanagement" mit einer gewissen Skepsis gegenüberstehen, da der unternehmerische Nutzen, wie z.B. Einsparpotentiale und Imagegewinn, im Vorfeld einer freiwilligen Beteiligung am System der EG-Öko-Audit-Verordnung nicht ausreichend sicher ermittelt werden können. Zum Beginn der Pilotprojektteilnahme haben zudem staatliche Anreize, die sich in Form von Deregulierungsmaßnahmen in den Gesetzen und Verordnungen bei einer

erfolgreichen Teilnahme ausdrücken, gefehlt und fehlen auch noch zum Zeitpunkt dieser Veröffentlichung in einem "reizvollen" Umfang für die Unternehmen.

Eine ebenso wichtige Erfahrung bei Projektbeginn war und ist, daß insbesondere der "breiten Öffentlichkeit" das System der EG-Öko-Audit-Verordnung nicht bekannt ist. Während das Thema "Umweltmanagement" in Industrie und Wirtschaft intensiv diskutiert und gelebt wird, leidet die Bevölkerung, vertreten durch private Haushalte, Pressevertreter und behördliche Institutionen häufig an einem Informationsdefizit bezogen auf das Umweltmanagement. Es ist noch ein weiter Weg, bis daß die Teilnahme am Umweltmanagement gemäß der EG-Öko-Audit-Verordnung auf das Konsumverhalten der Kunden Einfluß nimmt. Dies bestätigen nicht zuletzt öffentliche Ausschreibungen, denen die Forderung nach Umweltmanagementsystemen nur selten zu entnehmen sind. Zu Zeiten öffentlich begrenzter Mittel, stehen häufig monetäre Entscheidungsaspekte im Vordergrund der Auftragsvergabe.

Basierend auf diesem Hintergrund muß man die Teilnahme der Unternehmen, wie sie in der folgenden Tabelle genannt werden, als hoch motiviert und sensibilisiert für das Thema Umweltschutz bewerten. Die Unternehmen haben als Vertreter ihrer Klientel Pioniergeist und Mut zur Innovation gezeigt.

lfd. Nr.	Name des Unternehmens	Sektor
1.	Multimatic Oberflächentechnik GmbH & Co.	Maschinenbau
2.	Mensing GmbH & Co. KG	Recycling
3.	Heinz Teersteg GmbH & Co. KG	Recycling
4.	Stadtwerke Coesfeld GmbH 1)	Energie
5.	Boomex GmbH 1)	Chemie
6.	Luthe-Druck	Druck
7.	Phönix Zementwerke Krogbeumker GmbH & Co. KG	Zementindustrie
8.	Gesund & Lecker R. Molitor 2)	Bäckerei
9.	Funk und Bischof GbR	Recycling
10.	Stuhlfabrik Felix Schnieder GmbH & Co. KG	Möbel
11.	Peter Hüwel	Wäscherei
12.	Stefan Gremme 2)	Bürstenherstellung
13.	IGA Optic e.G.	Optische Geräte

Anmerkungen:
1) validierte und registrierte Unternehmen im Zeitraum des Pilotprojektes
2) Unternehmen, die aus dem Pilotprojekt ausgeschieden sind.

Wie die Aufstellung zeigt, konnte dem Anspruch der Europäischen Gemeinschaft, vornehmlich kleine Unternehmen einer Branche für das Projekt zu gewinnen, trotz intensiven Einsatz nicht genügt werden. Allen teilnehmenden Unternehmen möchten wir an dieser Stelle nochmals unseren herzlichsten Dank aussprechen. Ohne die offensive Bereitschaft hätte ein solches Projekt nicht stattfinden können.
Im engen Zeitplan des Pilotprojektes haben zwei Unternehmen an der Phase II des Pilotprojektes teilgenommen. Sie sind bereits gemäß der EG-Öko-Audit-Verordnung validiert. Bis auf wenige Ausnahmen streben nach Abschluß der Phase I alle Unternehmen weiterhin eine Validierung gemäß EG-Öko-Audit-Verordnung an bzw. haben sich aus marktpolitischen Gründen anderen Managementsystemen, z.B. nach der DIN EN ISO 14001 oder der Einführung eines Entsorgungsfachbetriebes gemäß der Entsorgungsfachbetriebe-Verordnung, zugewendet.

8.3 Erfahrungen der KMU auf dem Weg zur Registrierung gemäß EG-Öko-Audit-Verordnung

8.3.1 Motivation als Triebkraft für KMU

Während des Pilotprojektes hat sich herausgestellt, daß insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen die Motivation der Mitarbeiter ein wesentlich mitentscheidender Faktor zur erfolgreichen und kurzfristigen Implementierung eines Managementsystems darstellt. Es besteht die Schwierigkeit seitens der Geschäftsführung der Unternehmen, zum Umdenken in bezug auf Umweltschutz hinzuwirken und das Umweltbewußtsein zu steigern. Der tatsächliche Umdenkungsprozeß kann nach einem Jahr noch nicht abgeschlossen und mit "Herz, Seele und Verstand" gelebt werden. Gerade bei Unternehmen mit bewährten und gewachsenen Unternehmensstrukturen und einer Belegschaft mit jeweils langen Unternehmenszugehörigkeiten sind neue Wege fortschrittlichen Umweltablaufmanagements teilweise nur mit Widerstand einzuführen.
Den KMUs fehlen die Personal- und Finanzmittel sowie Zeit zur Entwicklung kreativer unternehmensbezogener Anreiz- und Motivationssysteme.

Die zunehmende Marktkonkurrenz zwingt die Firmen zu weiteren Rationalisierungsmaßnahmen. Von diesen Maßnahmen sind nicht zuletzt die Mitarbeiter und die Bereitstellung von Mitteln zur Schaffung von Zusatznutzen, wie der Aufbau- und die Einrichtung eines Umweltmanagementsystems, betroffen. Durch die zunehmende Inanspruchnahme der Mitarbeiter für produktionsorientierte Aufgaben erwächst die Ablehnung zur Übernahme von Aufgaben im Umweltbereich, die in der Anfangsphase einer Managementeinführung zu einer zusätzlichen Belastung führt. Dies drückt sich beispielsweise durch mangelnde Bereitschaft zur Teilnahme an Schulungen und bei der Erstellung und Mitwirkung bei der Errichtung und Einführung einer dokumentierten Aufbau- und Ablauforganisation aus.

8.3.2 Dauerhafter Nutzen

Mit der intensiven Auseinandersetzung der Belange des betrieblichen Umweltschutzes, der Systematik eines Umweltmanagements nach EMAS bzw. nach anderen normativen Vorgaben und der anfänglichen zusätzlichen Belastung der Mitarbeiter wurde immer wieder der Nutzen während des Pilotprojektes, insbesondere durch die Mitarbeiter an der Unternehmensbasis, in Frage gestellt.

Viele Mitarbeiter der Unternehmen sind der Auffassung, daß sich der Erfolg des Betriebes ausschließlich im Absatz der erzeugten Produkte manifestiert. Nutzen wird ausschließlich im Sinne von monetärem Erfolg verstanden und nicht unter dem Leitgedanken einer nachhaltigen Entwicklung.

Dieses liegt nach Auffassung der Verfasser in einer zu sehr beschränkten und sehr verallgemeinernden Publikation des Themas "Umweltmanagement". Informationsveranstaltungen sind häufig ausschließlich an die Unternehmensleitung als Verantwortliche für Unternehmensentscheidungen adressiert. Es finden keine Maßnahmen statt, auch die Bevölkerung in den Prozeß einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung mit einzubeziehen. Auch in den Verwaltungen, die durch ihre Stellungnahme im Rahmen des Validierungsprozesses einbezogen werden, wird das Thema Umweltmanagement nicht ausreichend publiziert. Die Verfasser sind daher der Auffassung, daß die nationale Erweiterung der Teilnahmeberechtigung am EMAS-Verfahren bezüglich der Teilnahme öffentlicher Verwaltungen zu einem erhöhten Verständnis beiträgt.

In welcher Form eine tatsächliche Deregulierung in die Bundes-, Landes- und Kommunalgesetzgebung Einzug hält, bleibt indes abzuwarten und stellt eine weitere Motivation zur Teilnahme am EMAS dar.

8.3.3 Zuordnung von Personen und Verantwortlichkeiten

Vorteil kleinerer und mittlerer Unternehmen ist es, schnell auf Marktanforderungen zu reagieren. Zu diesem Zweck sind sie vielseitig orientiert und qualifiziert. Dieser Tatbestand beschränkt sich nicht nur auf die Unternehmen, sondern auch auf die Mitarbeiter, die über Mehrfachqualifikationen verfügen.

In bezug auf die umweltrelevanten Unternehmensaufgaben ist es häufig schwer, Funktionen überschneidungsfrei zu definieren. Es zeigt sich im Verhältnis zu großen Unternehmen verstärkt das Erfordernis, Schnittstellenverantwortlichkeiten festzuschreiben, die eine klare Nachvollziehbarkeit von Verantwortlichkeit, Befugnis, Verfahren, Prozessen und Abläufen dauerhaft erleichtert.

8.3.4 Information der Mitarbeiter

Da das Führungspersonal andere Sprachgewohnheiten als die Mitarbeiterbasis hat, ist ein durchgehender, geordneter Informationsfluß erschwert.

Das Management hat die Sorge, konkurrenzfähig zu bleiben. Das Hauptinteresse des Mitarbeiters liegt in der Erhaltung seines Arbeitsplatzes. Obwohl beide Positionen sich ergänzen, fehlt häufig das Bewußtsein jedes einzelnen Mitarbeiters, für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich zu sein. Ebenso fehlt die Bereitschaft, zusätzliche Informationen z.B. in bezug zum Umweltschutz aufzunehmen.

8.3.5 "Problem Unabhängigkeit"

Die notwendige Unabhängigkeit zur Beurteilung von umweltrelevanten Sachverhalten ist insbesondere in kleinen Unternehmen problematisch. Die Ursachen liegen in einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen und in einer bestehenden Betriebsblindheit bei langer Unternehmenszugehörigkeit.

Die Offenlegung von Schwachstellen führt zu Widerständen der betroffenen Kreise, insbesondere wenn durch ein nachvollziehbares und dokumentiertes System die Beseitigung von Schwachstellen nachvollzogen wird. Aufgedeckte Schwachstellen werden häufig als Mangel qualifiziert, für den es einen Schuldigen geben muß. Sie soll-

ten aber vielmehr als Chance zu einer kontinuierlichen Verbesserung verstanden werden.

8.3.6 Rasante Entwicklung im Umweltrecht und Umweltmanagement

Der Erwerb von dauerhaften Qualifikationen zur selbständigen Aufrechterhaltung des Systems, durch das Wissen um aktuelle Änderungen des Umweltrechts und ständige Beobachtung des Entwicklungsstandes des eva-BAT (economically viable application of best available technology) stellt häufig eine zu hohe Anforderung an die KMUs dar. Eine externe Unterstützung z.B. durch die Verbände, die Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern ist daher unverzichtbar.

8.3.7 Dokumentation

Die Erstellung einer angemessenen nachvollziehbaren Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation für den bestimmungs- und nichtbestimmungsgemäßen Betrieb ist ohne Beraterhilfe eine nahezu unüberwindbare Barriere für viele Unternehmen. Es stellt sich die Frage, welcher Dokumentationsaufwand notwendig ist und welche umweltrelevanten Abläufe zu beschreiben sind. Bei einer dreistufigen Dokumentation ist zu ermitteln, ob und für welche Sachverhalte bzw. Prozesse Verfahrens- und Arbeitsanweisungen erstellt werden.

Es bestehen Befürchtungen seitens der Unternehmensbasis, daß Mitarbeiter an dem gemessen werden, was sie dokumentieren. Die Nichteinhaltung von Verpflichtungen führt zur Offenlegung von Schwachstellen, was mit Widerständen verknüpft ist.

Durch die klarere Definition von Verfahrensabläufen und Organisationsstrukturen kommt es zu einer beabsichtigten "Transparenz, verbunden mit einer Starrheit des Systems", welche die Mitarbeiter in Ihrer ursprünglichen Freiheit einschränkt. Häufig war es bei der Phase 2 zu beobachten, daß klassische Qualitätsmanagementelemente (z.B. Beschaffung, Lagerung, Prüfungen, Prüfmittel) ebenfalls mit dokumentiert wurden. Dies führte auch zu Fehlervermeidung und zu erheblich weniger Nacharbeit. Direkt nachvollziehbare Kosteneinsparungen durch verbesserte betriebliche Abläufe veranlaßten das Management dazu, auch ein Qualitätsmanagement einzuführen.

8.3.8 Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß

Das Erkennen von Schwachstellen und Optimierungspotentialen stellt die Grundlage zu einer kontinuierlichen Verbesserung dar. Anfänglich treten häufig hohe Kosten auftreten, um bestehende Schwachstellen zu beseitigen.

Eine Schwierigkeit der Unternehmen besteht in der Wahl der "Schrittlänge", d.h. wieviel muß der Betrieb aufwenden, um einen Verbesserungsprozeß nachvollziehbar auch gegenüber der Öffentlichkeit glaubhaft durchzuführen. Es hat sich gezeigt, daß es anfänglich zu einem Quantensprung kommt. Die nachfolgenden Optimierungspotentiale werden immer geringer und kostenintensiver.

8.3.9 Beurteilung der Umweltwirkungen

Die systematische Beurteilung der Umweltwirkungen mittels nachvollziehbar festgelegter Kriterien (z.B. ABC-Analyse, Ermittlung von Umweltwirkungen mit Hilfe von Wirkungsindikatoren, usw.) bedeutet für KMU einen hohen Aufwand. Ihr wird in der angewandten Methodologie, aber auch in den EMAS-Forderungen nach Auffassung der Verfasser dieses Berichtes und der überwiegenden Meinung der teilnehmenden Unternehmen, eine zu hohe Gewichtung beigemessen. Die Unternehmen sind häufig so strukturiert, daß nach einer einmaligen Ermittlung und subjektiven Bewertung der Umweltwirkungen eine regelmäßige Beurteilung und Bewertung nicht zwingend erforderlich scheint, da die Gewichtung im wesentlichen langfristig bestehen bleibt.

8.3.10 Input- und Outputanalysen

Die Ermittlung von Umweltkennzahlen für die Formulierung von qualifizierbaren und ausreichend quantifizierbaren Umweltzielen ist aufgrund der häufig unzureichenden Datenbasis nicht mit angemessenem Aufwand zu vertreten. Daraus ergibt sich wieder die Schwierigkeit zur Ermittlung von meßbaren Optimierungspotentialen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung.

Für kleinere Unternehmen sollten daher branchenbezogene Standards geschaffen werden, an denen sie ihren Verbesserungsprozeß ausrichten können. Hier ist eine Einbeziehung der Verbände, der Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und übergeordneten Vertretungen gefragt, da diese Kreise vornehmlich über das spezifische Know-how verfügen.

8.3.11 Integrierte Managementsysteme

Für KMU stellt die Aufrechterhaltung von getrennten Systemen einen nicht vertretbaren Aufwand dar. Bei der erstmaligen Einführung eines Managementsystems ist die Berücksichtigung weiterer Darlegungsmodelle sinnvoll. Sowohl die Stadtwerke Coesfeld GmbH als auch die Firma Boomex GmbH haben sich bei der Einführung neben der EMAS der DIN EN ISO 14001 als auch den Anforderungen der DIN EN ISO 9002 bzw. 9001 verpflichtet. Dieser Tatbestand führt insbesondere in der Aufbau- und Implementierungsphase zu einem erhöhten Aufwand.

Grundsätzlich sollten alle mit dem Aufbau und der Aufrechterhaltung von Managementsystemen beteiligten Stellen darauf hinwirken, daß bei einem bestehenden Interesse an unterschiedlichen Darlegungsmodellen ein integriertes System favorisiert wird.

8.3.12 Identifikation der Leitung

Eine übereilte Entscheidung zur Beteiligung an einem Managementsystem führt dazu, daß man sich der anfänglichen Widerstände im Unternehmen nicht bewußt ist. Eine Information und Motivation der Mitarbeiter ist daher im Vorfeld zu einer Entscheidung zwingend erforderlich. Die Rückkopplung zur Basis erlaubt einen Rückschluß auf die notwendigen Informations- und Motivationsmaßnahmen. Auch bei vorübergehender Resignation beim Aufbau ist es wichtig, daß die Führungsebene Geschlossenheit und klare Ziele zeigt.

8.4 Zur Pilotaktion „Euromanagement-Environment“

Das zu Beginn der Pilotaktion durchgeführte Startseminar reichte nicht aus, um den Unternehmensverantwortlichen die Inhalte und die Systematik der EG-Öko-Audit-Verordnung und die Umsetzung der Elemente in der betrieblichen Praxis näher zu bringen.

Da die Dr. Roß Umwelt-Societät ein Versorgungsunternehmen, mehrere Entsorgungsbetriebe sowie unterschiedliche gewerbliche Unternehmen im Projekt beraten hat, ist sie im besonderen in der Lage, die Anwendung der einheitlichen Methodologie im Rahmen der Umweltprüfung zu beurteilen.

Den Unternehmen stehen zur umfassenden Datenerhebung unterschiedlich gut aufbereitete Zahlendaten und Informationen zur Verfügung. Eine methodologisch

einheitliche Erfassung ist daher nur sehr beschränkt möglich. Ziel sollte nach Meinung der Verfasser sein, branchenspezifische Forderungen zu erarbeiten, die ein Mindestmaß an Daten qualitativ und quantitativ selbstverpflichtend festschreiben. Diese Zahlen können die Grundlage zur Ermittlung von spezifischen Kennzahlen und Grundlage für ein benchmarking sein und einen umweltbezogenen Unternehmensvergleich ermöglichen.

Die Erarbeitung eines Registers zum Umweltrecht ist ein Hürde für KMU. Es bedarf in der Regel externem Know-how, die notwendigen Informationen zu beschaffen, aufzubereiten und dauerhaft zu aktualisieren. Viele Branchen haben bereits Leitfäden erarbeitet, die zur Hilfestellung herangezogen werden können. Durch die Verbände, Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern sollen die Informationswege in bezug auf die Information der KMUs über Neuerungen des Bundes- und Landesrechtes forciert werden. Über die Anerkennung von bestimmten elektronischen und literarischen Umweltrechtsstandardwerken sollte künftig im Zusammenhang mit KMUs diskutiert werden. Gerade für kleine Unternehmen (< 10 Mitarbeitern) ist die Erweiterung eines kostengünstigen Schulungsangebotes durch die branchenspezifischen Institutionen nach Auffassung der Unterzeichner unerläßlich.

Auf die Schwierigkeit der Bewertung der Umweltwirkungen wurde bereits zu Beginn dieser Veröffentlichung hingewiesen. Eine regelmäßige Bewertung nach einem nachvollziehbaren Verfahren ist nur mit hohem Aufwand möglich. Dieses liegt nicht zuletzt darin begründet, daß häufig das Verständnis für die globalen Auswirkungen durch das individuelle Handeln fehlt.

Während Umweltziele und -programme auch für KMU gute Steuerungselemente sind, die eine Fortentwicklung im betrieblichen Umweltschutz dauerhaft und kontrollierbar machen, fehlt kleinen Unternehmen häufig der Nutzen einer gut ausgefeilten Umweltpolitik. Die Verpflichtung auf wesentliche Kernelemente der EG-Öko-Auditverordnung ist nach Auffassung der Unterzeichner eine ausreichende Bekennung und Verpflichtung zum betrieblichen Umweltschutz.

Ziel des Unternehmens muß es sein, eine angemessene, nachvollziehbare und praktikable Dokumentation zu erstellen, deren Aufrechterhaltung mit eigenen Mitteln dauerhaft möglich ist. Bei der Einführung eines Managementsystems sollten die betroffenen Mitarbeiter mit eingebunden oder zumindest nach ihrer Meinung befragt werden, bevor Funktionen festgelegt und Arbeitsabläufe schriftlich in Anweisungen

niedergelegt werden. Dieses erhöht die Transparenz und Akzeptanz im Unternehmen, beugt Widerständen vor, schützt vor Fehlern und erleichtert eine dauerhafte systemkonforme Aufrechterhaltung.

8.4.1 EG-Ökö-Audit-Verordnung

Die Kritik der kleinen und mittleren Unternehmen zielt im wesentlichen darauf ab, daß die EG-Öko-Audit-Verordnung in der jetzig vorliegenden Form nur sehr schwer von den kleinen und mittleren Unternehmen, deren Entscheidungsträgern und Mitarbeitern verstanden wird. Nicht alle Elemente, die in der Verordnung zur Zeit verankert sind, werden vom Sinn und Zweck durch die KMU akzeptiert. Insbesondere richtet sich die Kritik auch darauf, daß ein formales System in den Betrieb eingeführt wird, das kaum auf Dauer in der von Validierern erwarteten Form aufrecht erhalten werden kann. Hier bedarf es nach Auffassung der Verfasser einer Abstimmung seitens der Umweltgutachter. Die schriftlichen Dokumente engen die mit sehr nahen Kommunikationsstrukturen tätigen Mitarbeiter sehr ein. In kleinen und mittleren Betrieben gilt das gesprochene Wort.

Bei der Einführung eines Umweltmanagementsystems ist eine Auseinandersetzung mit den wesentlichen Inhalten der EG-Öko-Audit-Verordnung unerläßlich. Nach einem erstmaligen Studium des Verordnungstextes zeigten sich die ersten Widerstände, da die Unternehmen sich in den Inhalten nicht wiederfinden. Eine eigene Interpretation des Verordnungstextes ist daher zwingend erforderlich. Branchenleitfäden sowie Musterhandbücher stellen gute Hilfsmittel dar. Aber auch hier muß darauf geachtet werden, daß der Wiedererkennungswert des Unternehmens in einem individuellen Umweltmanagementsystem Berücksichtigung finden muß.

Vielleicht sollte man künftig die für die Unternehmen relevanten Inhalte aus dem Verordnungstext entkoppeln, was die Transparenz erhöht und Widerstände abbaut. Gleichzeitig sollte man versuchen, in Form von Erläuterungen und Interpretationen Inhalte zu verdeutlichen.

Die Projektbeteiligten hoffen, daß die kritische und objektive Auseinandersetzung mit dem Thema Umweltschutzmanagement in KMUs im Rahmen der Pilotaktion zu einer vereinfachten Möglichkeit zur Teilnahme an EMAS führt. Dieses muß nicht mit der Entwicklung einer "Light-Version" der EG-Öko-Audit-Verordnung verbunden sein. Vielmehr müssen bessere Rahmenbedingungen für KMU durch übergeordnete

Gremien geschaffen werden, die eine Beteiligung und Aufrechterhaltung sicherstellen. Hier sind die Politiker, die Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern als Vertreter der Wirtschaft, Verbände und die Umweltgutachter gefragt. Die Aktion selbst kann nur Anreize und Informationsbasis zur Schaffung angemessener Voraussetzungen für KMUs sein. Gleichzeitig hat sich gezeigt, daß die Schaffung einer einheitlichen Methodologie nahezu ausgeschlossen ist und Branchenlösungen der Vorrang eingeräumt werden sollte.

8.4.2 Registrierung

Grundsätzlich bestehen die Befürchtungen der Unternehmen, daß es im Rahmen des Registrierungsverfahren unter Beteiligung der Umweltbehörden und deren notwendiger Stellungnahme zu einer verstärkten behördlichen Aufsicht kommen kann. Diese Befürchtung hat sich bei unterschiedlichen Registrierungsverfahren, die nicht im Pilotprojekt gemacht wurden, bestätigt und liegt zum Teil in einem Informationsdefizit der Behörden begründet. Dabei tritt genau das Gegenteil eines deregulierenden Effektes ein. Dieses sollte auf keinen Fall die "Belohnung" einer freiwilligen Selbstverpflichtung sein, die durch zugelassene hochqualifizierte Gutachter für gültig erklärt werden.

Die formalen Anforderungen, die von den Registrierungsstellen an die Unternehmen gestellt werden, sind unterschiedlich. Dieser Aspekt bezieht sich im wesentlichen auf die einzureichenden Unterlagen. Die Zusammenarbeit mit den Registrierungsstellen, insbesondere mit der IHK Duisburg, ist vorbildlich. Die Ansprechpartner stehen den Unternehmen mit Rat und Tat zur Seite. Soweit möglich und vertretbar, kommen sie dabei den Wünschen der Unternehmen im Einzelfall entgegen und tragen damit zu einer zeitnahen Eintragung der Unternehmen in das Standortregister bei.

Aus Erfahrungen der Unterzeichner ist bekannt, daß die Stellungnahmen der Behörden zur Eintragung der Unternehmen sich von Registrierungsstelle zu Registrierungsstelle unterscheiden. Es sind Fälle bekannt, in denen die zuständigen Stellen bereits eine telefonische Stellungnahme akzeptieren und damit ein besonders schnelles Registrierungsverfahren gewährleisten. Auch in diesem Punkt gibt es noch Anpassungsbedarf.

Die personellen Zuständigkeiten in den am Registrierungsverfahren beteiligten Behörden sind den Registrierungsstellen und den Unternehmen nicht genau bekannt.

Es existiert somit kein direkter Ansprechpartner, um im Einzelfall auf eine zeitnahe Bearbeitung der Anfragen hinzuwirken.

Die behördlichen Stellungnahmen gewährleisten bundesweit keinen einheitlichen Standard in bezug auf den Inhalt und die Prüfungsintensität. Sie sind im wesentlichen abhängig von der Anfrage der Registrierungsstellen.

Im Einzelfall hat sich herausgestellt, daß die Behörden aufgrund der vorliegenden Aktenlage nicht ausreichend über die Betriebe informiert sind und deshalb die Anfrage an andere Behörden weiterleiten. Ein einheitliches Behördenbeteiligungsverfahren muß ein gemeinsames Ziel aller am EMAS-Prozeß Beteiligten sein.

Theo Bohr / Dr. Monika Altmeyer-Belz

- Saar-Lor-Lux Umweltzentrum des Handwerks -

9. „Erfahrungen der Umweltzentren Trier/ Saarbrücken"

9.1 Vorstellung des Saar-Lor-Lux Umweltzentrum des Handwerks

Loebstraße 18; 54292 Trier,
Tel.: 0651-207250
Fax: 0651-207260

Hohenzollerstr. 47-49; 66117 Saarbrücken
Tel: 0681-5809206
Fax: 0681-5809211

Mit Beginn des Jahres 1994 gründeten die Handwerkskammern Saarbrücken, Trier, gefördert von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, das Saar-Lor-Lux Umweltzentrum des Handwerks. Im Mai 1995 traten die Handwerkskammern Luxemburg, Metz und Nancy per Kooperationsvertrag dem Umweltzentrum bei. Das Saar-Lor-Lux Umweltzentrum umfaßt damit mittlerweile fünf dezentrale Umweltzentren an den jeweiligen Standorten der beteiligten Handwerkskammern, die rechtlich, organisatorisch und wirtschaftlich unabhängig sind und die Betreuung der Betriebe vor Ort übernehmen.

Das zentrale politische Ziel des Saar-Lor-Lux Umweltzentrums ist es, betriebsgrößenbedingte Wettbewerbsvorteile der kleinen und mittleren Betriebe des Handwerks beim Umweltschutz gegenüber Großbetrieben auszugleichen.

Das Euromanagement-Umwelt-Projekt wurde von Dipl.-Kfm. Theo Bohr, Dr. Monika Altmeyer-Belz und Dipl.-Ing. Bernd Müller durchgeführt.

9.2 Die Unternehmen

Die Umweltzentren der Handwerkskammern Trier und Saarbrücken konnten zu Beginn des Euromanagement-Projektes im Herbst 1996 insgesamt 21 KMU des Handwerks zu einer Teilnahme am Projekt gewinnen.

Die Betriebe gehören folgenden Gewerken an:

- Schreinereien (Herstellung von Möbeln): 10 KMU
- Metallbauer (Herstellung von Metallerzeugnissen): 3 KMU
- Bäcker: 3 KMU
- Fleischer: 3 KMU
- Bürstenmacher (Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren): 1 KMU
- Recycler: 1 KMU

Der überwiegende Teil der Betriebe verfügte bereits vor der Teilnahme am Projekt über einen hohen Umweltstandard und betrachtete die Einführung des Öko-Audits als ein weitergehendes Engagement für die Umwelt.

Von den ursprünglich 21 KMU haben zwei ihre Beteiligung bereits während Phase 1 abgebrochen. Die Gründe hierfür lagen vor allem in der wirtschaftlichen Situation der Betriebe.

Weitere fünf Betriebe beendeten ihre Teilnahme am Projekt mit dem Abschluß von Phase 1. Sie begründeten dies mit den engen zeitlichen Vorgaben des Euromanagement-Projektes. Die fünf ausgeschiedenen Betriebe wollen auch zur Validierung gelangen, sie streben dieses Ziel jedoch mit keiner festen Zeitvorgabe an. Als große Bereicherung bezeichneten die Betriebe die in Phase 1 im Rahmen der Umweltprüfung erhobenen Betriebsinformationen zur Umweltsituation.

Generell bekundeten alle an Phase 1 beteiligten Betriebe ein großes Interesse an einer Validierung und damit auch Registrierung. Die zeitlichen Vorgaben wollen die Betriebe aber selbst diktieren.

Mit dem Abschluß des Euromanagement-Projektes im Herbst 1997 haben 13 der 14 an Phase 2 teilnehmenden Betriebe die Validierung erreicht. Der vierzehnte Betrieb mußte aufgrund einer Geschäftsaufgabe die Teilnahme am Projekt vorzeitig beenden. Insgesamt fünf KMU erhielten noch vor Ende der Projektlaufzeit die Registrierung.

9.3 Vorgehen des Beraters

Zu Beginn des Projektes wurden seitens der Umweltzentren Trier und Saarbrücken folgende Initiativen bzw. Sensibilisierungsmaßnahmen ergriffen:

- Durchführung von Informationsveranstaltungen zum Thema Öko-Audit für Handwerksbetriebe
- Durchführung von Betriebsbegehungen, um vor Ort auf die konkreten Ansatzpunkte und Möglichkeiten eines Umweltmanagementsystems hinzuweisen
- Erarbeitung von Infomaterialien, die an die Bedürfnisse des Handwerks angepaßt sind (Broschüren, Leitfäden, Checklisten)
- Sensibilisierung der KMU des Handwerks über aktive Pressearbeit zur Thematik
- Beratung der Betriebe im Hinblick auf die Inanspruchnahme von Fördergeldern durch das Land (Öko-Audit-Programm Rheinland-Pfalz) und die EU (Gemeinschaftsinitiative KMU)

Die Betreuung der Handwerksbetriebe erfolgte mit Ausnahme des Startseminars ausschließlich in Form von Einzelberatungen. Auf diese Weise konnte optimal auf die Bedürfnisse der Betriebe reagiert und ein den betriebsspezifischen Besonderheiten angepaßtes Arbeitstempo gewählt werden.
Zur Erarbeitung der Einzelschritte des Öko-Audits wurden den Betrieben konkrete, auf die Belange der KMU des Handwerks abgestimmte Arbeitsunterlagen zur Verfügung gestellt. Dabei handelte es sich u.a. um gewerksspezifische Checklisten und Fragebögen zur Erfassung des Umwelt-Ist-Zustandes, die in den Umweltzentren Trier und Saarbrücken im Vorfeld des Euromanagement-Projektes erarbeitet wurden und bereits in der Praxis erprobt waren.
Die Durchführung sämtlicher Auditschritte erfolgte in einem permanenten Dialog mit dem Berater. Die schriftlichen Dokumentationen (Umweltprüfungsbericht, Umweltmanagementhandbuch, Umwelterklärung) bereiteten den Betrieben große Schwierigkeiten und fielen daher in den Aufgabenbereich der Berater.

Im Detail benötigen die Unternehmen seitens der Berater intensive Unterstützung bei

- der Einrichtung einer geeigneten Datenverarbeitung im Betrieb. So hatte einige Unternehmen noch keinerlei Erfahrungen im Umgang mit Datenverarbeitungssystemen und mußten sich zunächst die notwendige Infrastruktur schaffen.
- der Dokumentation des Umweltmanagementsystems in Form des Umwelthandbuches und der Umwelterklärung (sowohl inhaltlich als auch formal). Dies hatte zur

Folge, daß sämtliche Formulierungen in beiden Dokumenten von dem Berater vorgegeben wurden und nicht von den Verantwortlichen des Betriebes. Damit verbunden ist ein gewisser Informationsverlust, der dadurch zustande kommt, daß eigene Ideen und Vorschläge der KMU infolge mangelnder sprachlicher Umsetzung verloren gingen.

- bei der Auswahl eines Umweltgutachters und der Vertragsgestaltung mit dem Umweltgutachter. Neben der jeweils notwendigen Branchenzulassung war es notwendig, Umweltgutachter zu finden, die bereits Erfahrungen in der Validierung von KMU hatten. Auch die Ortsnähe des Gutachters wurde aus Kostengründen als Auswahlkriterium berücksichtigt.
- bei der Durchführung des Validierungsaudits durch den Umweltgutachter. Alle Betriebe baten den Berater um Teilnahme am Validierungsaudit. Um die hier bestehenden Ängste abzubauen, wurde seitens der Berater eine intensive Vorbereitung im Vorfeld des Validierungsaudits durchgeführt. Dabei konnten noch bestehende Probleme und Unsicherheiten weitestgehend aus dem Wege geräumt werden.
- bei der Einarbeitung von Änderungswünschen seitens des Umweltgutachters in die Umwelterklärung. Eine Anwesenheit der Berater bei der Durchführung des Validierungsaudits erwies sich in der Mehrzahl der Fälle als sinnvoll und notwendig. So hatten einzelne KMU Probleme mit der sprachlichen Terminologie der Umweltgutachter, die wiederum Probleme hatten, die Terminologie der Verordnung auf eine praxisorientierte Ebene herunterzubrechen.
- der Antragstellung und Abwicklung der finanziellen Förderungen. Dies beinhaltete die Anforderung der Antragsformulare seitens des Landes (Öko-Audit-Förderprogramm des Landes Rheinland-Pfalz) und der EU (Gemeinschaftsinitiative KMU) sowie die sach- und termingerechte Weiterleitung der Antragsformulare an das rheinland-pfälzische Wirtschaftsministerium.
- bei der Abwicklung der Registrierungsformalitäten. Auch hier benötigten die Betriebe klare Anweisungen im Umgang mit den Formularen und der Bereitstellung der geforderten Unterlagen (u.a. Umwelterklärung).
- bei dem Dialog mit der Öffentlichkeit. Dieser fand sowohl in Form der Umwelterklärung als auch einer intensiven Pressearbeit statt.

9.4 Die Arbeitsschritte bis zur Umweltprüfung

Die Festlegung des Standortes hat sich für KMU als unproblematisch erwiesen, da in der Regel nur eine Betriebsstätte vorhanden ist.

Die Formulierung der Umweltpolitik, wie gefordert am Anfang des Öko-Audits, führte zu einer starken Anlehnung an die „Guten Managementpraktiken". In der Regel wurde die Formulierung der Umweltpolitik zu diesem Zeitpunkt ganz dem Berater überlassen.

Bei der Erhebung der Daten zu den Umweltauswirkungen konnte festgestellt werden, daß der Markt den Betrieben zwar ein vielfältige Informations- und Hilfsmaterial bietet, dieses zum Großteil aber nicht für KMU anwendbar ist. KMU-taugliche „Produkte" stellen noch immer die große Ausnahme dar. Positive Erfahrungen machten die Umweltzentren Trier und Saarbrücken mit dem Einsatz gewerksspezifischer Checklisten und Fragebögen, die im Rahmen des Projektes auch zum Einsatz kamen.
Die Erstellung eines Registers zum Umweltrecht bereitete den Betrieben große Schwierigkeiten. Diese Aufgabe wurde daher komplett vom externen Berater übernommen. Dabei erwies es sich von Vorteil, zunächst von allen gültigen Genehmigungen, Bauanträgen und Behördenbescheiden auszugehen.

Bei der Erstellung eines Registers der wesentlichen Umweltauswirkungen kristallisierten sich vor allem die Gefahrstofflagerung, die Energieversorgung sowie der Abfallbereich als Schwachstellen heraus. Hierbei traten keine gravierenden Unterschiede zwischen den einzelnen Gewerken auf.

9.5 Einführung eines Umweltmanagementsystems

Große Probleme bereitete den Betrieben die in Phase 2 geforderten Dokumentationspflichten im Rahmen des Umweltmanagementhandbuches und der Umwelterklärung. So existierte in einigen Unternehmen bis Ende von Phase 1 noch kein Datenverarbeitungssystem. Bei der Erstellung der Dokumente war es notwendig, sich von den sprachlichen und formalistischen Vorgaben der Verordnung zu lösen. Nur so

konnten Dokumente erstellt werden, die eine Chance haben, auch in KMU gelesen und damit gelebt zu werden.

Besonders schwierig gestaltete sich auch die organisatorische Verankerung des betrieblichen Umweltschutzes in den KMU. In den meisten KMU werden auch für das normale Tagesgeschäft vielfach keine formalen Vorkehrungen getroffen, weil die Organisationsstruktur und Unternehmensgröße dies nicht erforderlich machen. Es konzentrieren sich oft auch nach der Durchführung des Öko-Audits die wichtigsten Zuständigkeiten beim Meister bzw. Geschäftsführer und dieser hat aufgrund der ohnehin vorhandenen Vielfachbelastungen vor- wie nachher oft nicht genug Zeit zu systematischen strategischen Vorkehrungen für den betrieblichen Umweltschutz. Dies verdeutlicht, daß Anforderungen der EG-Öko-Audit-Verordnung und typischerweise in handwerklichen Betrieben vorhandenen Strukturen nicht a priori deckungsgleich sind, sondern vielfach erst in einem mühsamen Prozeß Schritt für Schritt eine Hinführung der KMU zum Öko-Audit erfolgen muß.
Die Ausgestaltung der Umweltprogramme auf der Basis der Schwachstellenanalyse zeigte, daß die KMU Probleme damit haben, der Intention einer kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes in der Praxis, in der von der Verordnung vorgegebenen Zielsetzung, hinreichend Rechnung zu tragen. In den Umweltprogrammen der Betriebe finden sich nämlich vor allem solche betrieblichen Umweltschutzmaßnahmen wieder, mit denen die KMU vertraut sind, z. B. Reduktion von Emissionen, die Vermeidung von Abfällen, jedoch nur wenige organisatorische und managementorientierte Maßnahmen. Auch die in der Verordnung gewünschte Quantifizierung der Umweltziele bereitete Schwierigkeiten. Teilweise wurde in die Umweltprogramme die Verbesserung der Informationsgrundlagen und der organisatorischen Verankerung des betrieblichen Umweltschutzes als geplante Vorhaben aufgenommen. Inwieweit diese geplanten organisatorischen Maßnahmen eine Verbesserung der Innovationskraft mit sich bringen, kann erst aus den Folgeaudits abgeleitet werden.

Gewisse Schwierigkeiten ergaben sich auch bei der Erstellung der Umwelterklärung. Hier waren die Betriebe bereit, sehr detailliert Auskunft über ihr Unternehmen zu geben, so z. B. über umweltrelevante Stoff- und Energieströme. Im Rahmen der Vali-

dierungsaudits traten hier unterschiedliche Auffassungen seitens der Umweltgutacher auf, die zu einer Verunsicherung der KMU führten. Generell ist anzumerken, daß die Umweltbilanzdaten in der Umwelterklärung so detailliert aufgeführt sein sollten, daß Kennzahlen abgeleitet werden können.

9.6 Methodik und Hilfsmittel

Das gesamte Arbeitsmaterial (Checklisten, Fragebögen) sollte in einer Form aufbereitet werden, die unmißverständlich erkennen läßt, daß hiermit kleine und mittlere Handwerksbetriebe angesprochen werden. Die Anwendung von Arbeitsmaterialien, die auf den Berater zugeschnitten sind, ist seitens der Betriebe auf Ablehnung gestoßen.

9.7 Probleme und Chancen der EG-Öko-Audit-Verordnung und Empfehlungen zur Weiterentwicklung

Aus den Erfahrungen, die im Rahmen des Projektes Euromanagement-Umwelt und der Beratung weiterer zehn KMU bei der Umsetzung der EG-Öko-Audit-Verordnung gewonnen wurden, werden folgende Anregungen und Vorschläge für die Novellierung von EMAS abgeleitet:

- **Allgemein:** Die Freiwilligkeit der Teilnahme am System muß erhalten bleiben.

  Der Text der Verordnung sowie die Anhänge sollten insgesamt neu sortiert und reduziert werden. Es sollten einfache und klare Formulierungen verwendet werden. Eine Anpassung an die DIN EN ISO 14001 hinsichtlich der Gliederung und Formulierung bietet sich an. Die Verordnung ist in ihrer jetzigen Form kompliziert strukturiert und erfordert bei der Klärung konkreter Fragestellungen einen unnötigen Suchaufwand.

  Eine Aufnahme weiterer Branchen, wie im Rahmen der nationalen Erweiterungsverordnungen vorgesehen, ist sinnvoll und notwendig. Hierzu sollten die Einverständniserklärungen der betroffenen Wirtschaftszweige vorliegen. Eine generelle Öffnung für den Dienstleistungssektor ist anzustreben.

Die in der Verordnung geforderte Grundvoraussetzung „Einhaltung einschlägiger Vorschriften" führt auf dem europäischen Binnenmarkt zu Wettbewerbsverzerrungen. Gerade die deutschen Unternehmen haben hier mit einer deutlichen Benachteiligung gegenüber ihren europäischen Konkurrenten zu rechnen. Hier müssen vertretbare Lösungen gesucht werden.

EMAS fordert des weiteren eine Auflistung sämtlicher Rechts- und Verwaltungsvorschriften und sonstiger umweltpolitischer Anforderungen in bezug auf die umweltrelevanten Aspekte. Diesem Anspruch kann kein Betrieb genügen. Es erschient daher sinnvoll, diese Forderung auf ein vertretbares Maß abzuschwächen.

- **Geltungsbereich:** Die Standortdefinition hat sich für KMU als unproblematisch erwiesen, da in der Regel nur eine Betriebsstätte vorhanden ist. Eine Ausweitung des Begriffes Standort auf Außenbereiche wie bspw. Baustellen wäre sinnvoll, da diese Bereiche eine nicht unbedeutende Umweltrelevanz haben und damit auch unter die Umweltpolitik, die Umweltziele und -programmpunkte des Betriebes fallen, jedoch keinesfalls als eigenständige Betriebsstandorte bezeichnet werden können.

- **Umweltpolitik:** Die Formulierung der Umweltpolitik, wie gefordert am Anfang des Öko-Audits, führt dazu, daß sich KMU in der Ausformulierung der unternehmenseigenen Handlungsgrundsätze ganz stark an den „Guten Managementpraktiken" gemäß Anhang I D der EG-Öko-Audit-Verordnung halten. Oft wird die Formulierung der Umweltpolitik ganz dem externen Berater überlassen. Das hat zur Folge, daß die unternehmensspezifischen Charakteristika aber auch Probleme nicht genügend berücksichtigt werden. Um dies zu vermeiden, sollte die Formulierung der Umweltpolitik nicht wie gefordert am Anfang sondern erst nach der Erfassung des Umwelt-Ist-Zustandes erfolgen. So haben KMU eher eine Chance, die Leitlinien sinnvoll in die Unternehmensstruktur einzubinden. Zu diesem Zeitpunkt wird den KMU oft erst bewußt, welche Konsequenzen sich aus der Formulierung der Umweltpolitik für die Zukunft des Unternehmens ergeben.

Die Einhaltung aller einschlägigen Umweltvorschriften als Zielsetzung der Umweltpolitik darf nicht als absolutes Muß bei der Erstvalidierung vorausgesetzt werden.

Es fehlen konkrete Vorgaben zu dem, was in der Umweltpolitik eines Unternehmens stehen muß bzw. was darin stehen sollte. Dies wird von verschiedenen Umweltgutachtern sehr unterschiedlich beurteilt.

Des weiteren fehlen Hilfestellungen zur Beurteilung „bedeutender Umweltauswirkungen" in der Praxis. So hat beispielsweise eine Kleinfeuerungsanlage (60 KW) für einen Handwerksbetrieb die subjektiv bedeutendste Umweltauswirkung. Vergleicht man dies mit einem Industrieunternehmen, so handelt es sich dabei um eine Minimalauswirkung. Es bleibt also die Klärung der Frage, ob sich das „bedeutend" auf den Betrieb oder auf die Umwelt bezieht.

- **Umweltziele/Umweltprogramm:** Die EG-Öko-Audit-Verordnung sieht eine formale Trennung von Umweltzielen und Umweltprogramm vor. Während die Umweltziele eher als längerfristige Statuten anzuschauen sind, haben die im Umweltprogramm aufgeführten standortbezogenen Umweltziele einen kurz- bis mittelfristigen Charakter, der eine Erfüllung im festgesetzten 3-Jahres-Zeitraum erlaubt. Diese Trennung konnte von den KMU nicht immer eingehalten werden. Das Abweichen der Betriebe von der EG-Verordnung deutet darauf hin, daß die Vorgaben in den Bereichen Umweltpolitik, Umweltziele und Umweltprogramm wenig praxistauglich sind.

- **Umweltmanagementsystem:** Eine Einschränkung der Dokumentationspflichten erscheint sinnvoll und notwendig. Die geforderten Verfahren sind für KMU aufgrund des immensen Zeitaufwandes bei der Pflege der Dokumente nicht tragbar.

- **Umwelterklärung:** Die Gliederungsvorgaben in der Verordnung sind auch für KMU umsetzbar. Hier sind keine Änderungen notwendig.

Aus der Umwelterklärung sollte sehr deutlich hervorgehen, an welche Öffentlichkeit (Behörden, Nachbarn, Kunden, usw.) sie gerichtet ist. So ist die Diskussion der „zielgruppenspezifischen Varianten" sehr zu begrüßen.

Die in der EG-Verordnung geforderten Zahlenangaben über Ressourcenverbräuche, Schadstoffemissionen, Abfallaufkommen und dergl. werden in den Umwelterklärungen in sehr unterschiedlicher Form und mit ebenso unterschiedlichen Inhalten dargestellt. Hier sollte eine eindeutige Grenze nach unten gezogen werden. So sollte das Datenmaterial zu den Umweltbilanzen noch so detailliert dargestellt sein, daß sich Kennzahlen daraus ableiten lassen.

Die Bewertung von Umwelterklärungen (Rankings) muß in diesem Zusammenhang auch sehr kritisch betrachtet werden. Bei diesen Rankings wird versucht, die „Qualität der Umwelterklärung für die Öffentlichkeit objektiv nach einem Punktesystem zu bewerten". Eine Veröffentlichung der Rankinglisten hinterläßt bei Betrieben im unteren Bereich der Bewertungsskala unter Umständen ein negatives Bild in der Öffentlichkeit und dies ist weder dem Betrieb gegenüber als fair zu betrachten noch der EG-Verordnung als dienlich. Über den Verordnungstext ließen sich solche Rankings unterbinden.

- **Werbung/Umweltlabel:** Eine Zulassung der Produktwerbung ist für KMU kein Thema, da hier i.d.R. weder Serienprodukte noch Vertriebssysteme vorhanden sind. Die Kundenkontakte finden entweder direkt am Betriebsstandort oder über Messen und Ausstellungen statt. Einzelne Branchen (u.a. Nahrungsmittelbranche) zeigen Interesse an einer Werbung über Verpackungsmaterialien.

- **Umweltgutachter:** Der Verordnungstext läßt in der vorliegenden Fassung zu, daß KMU unnötigen Aufwand bei der Einrichtung eines Umweltmanagementsystems vermeiden. Um dies nicht in den Ermessensspielraum des jeweiligen Umweltgutachters zu legen, sollten im Rahmen der „Guidance for Verfieres" konkrete Anweisungen für die externe Überprüfung von KMU erarbeitet werden.

- **Prüfrhythmus:** Eine Verkürzung des Prüfrhythmus auf ein Jahr, wie er derzeit diskutiert wird, ist durch den damit verbundenen Arbeits-, Zeit- und vor allem Kostenaufwand für KMU nicht vertretbar.

9.8 Rudi Müller: Erfahrungsbericht der Schreinerei Müller (Gusterath-Tal)

„Meine Damen und Herren,

als ich von den Mitarbeitern des Umweltzentrums gebeten wurde, heute über das Projekt Euromanagement aus der Sicht eines teilnehmenden Betriebs zu berichten, sagte ich gerne zu. Denn soviel kann ich bereits im voraus sagen: Nach meiner Einschätzung hat unserem Betrieb die Teilnahme am EG-Öko-Audit viel gebracht. Was, darauf werde ich noch ausführlich eingehen.

Um die Motive zu verstehen, meine Damen und Herren, warum unser Betrieb am Projekt und damit am Öko-Audit teilgenommen hat, ist es notwendig, daß Sie sich ein Bild von unserer Schreinerei machen können. Deshalb möchte ich Ihnen im folgenden unsere Schreinerei, die Strukturen und das Leistungsangebot vorstellen.

Unsere Schreinerei hat heute ihren Sitz in einem ehemaligen Betriebsgebäude der Schuhfabrik Romika in Gusterath-Tal. Bei der Schließung des Werkes wurde damals viel über Verseuchung und Altlasten geschrieben und gesprochen. Wie die vielen Untersuchungen jedoch gezeigt haben, war bis auf minimale Teilbereiche alles in Ordnung. Wir freuen uns jedenfalls über unseren Betriebsstandort inmitten der Natur im schönen Ruwertal und: "Wir sitzen auf keiner Altlast".

Unsere Schreinerei beschäftigt heute 15 Mitarbeiter. Unser Leistungskatalog umfaßt den Bau von rein biologisch behandelten Massivholzmöbel, die individuell nach Kundenwunsch angefertigt werden sowie den Innenausbau, also Holzböden, Türen, Vertäfelungen usw. Unsere „Spezialität" ist der Bau von ergonomischen Massivholzküchen, sogenannten Naturküchen, das heißt: sie sind soweit als möglich ohne chemische Schadstoffe gefertigt und an den Menschen angepaßt.

Ob Erle, Kirsche, Buche, Lärche oder Fichte, alle Massivhölzer sind rein biologisch behandelt mit Bienenwachs und Kräuterfirniss. Lackierte Oberflächen haben bei uns ausgesprochenen Seltenheitswert und werden nur auf ausdrücklichen Kundenwunsch von einem externen Lackierbetrieb hergestellt.
Wie kam es zu dieser biologischen Ausrichtung unseres Betriebs?
Meine Damen und Herren, lassen Sie mich dazu kurz auf unsere Firmengeschichte eingehen:
Als mein Großvater die Schreinerei Müller vor fast 100 Jahren in Pluwig gründete, arbeitete der Betrieb aus heutiger Sicht bereits nach ökologischen Gesichtspunkten. Grund hierfür war aber nicht das Umweltbewußtsein meines Großvaters, sondern die damals üblichen und vorhandenen Werkstoffe der Natur. So wurden damals die Oberflächen mit Leinöl, Wachs und Schellack behandelt. Verleimt wurde mit Knochenleim, der sehr heiß und schnell verarbeitet werden mußte. Auch das Massivholz kam aus der Umgebung und wurde nicht über Tausende von Kilometern transportiert.

Als mein Vater den Betrieb im fortschrittsgläubigen Wirtschaftswunderland Deutschland übernahm, setzte er, wie alle anderen Betriebe auch, voll auf moderne Einsatzstoffe und Verfahren. Die Spanplatten/Holzschutzmittel-Ära mit all den uns heute bekannten negativen Auswirkungen begann auch in unserem Betrieb.

Anfang der 80iger Jahre übernahm ich dann die Leitung der Schreinerei. Es war genau die Zeit, als die Umweltbewegungen aufkamen und Umweltschutz nicht mehr als Spinnerei abgetan wurde. Auch ich interessierte mich für die Thematik und hier natürlich vor allem für die Frage, wie ich den Umweltgedanken in meinem Betrieb verwirklichen könnte. Um das notwendige Wissen zu erlangen, machte ich eine baubiologische Ausbildung.

Die Umstellung des Betriebs auf biologische Produkte war dann doch mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Anfang der 80iger Jahre gab es erstens kaum einen Markt für natürliche Massivholzmöbel und zweitens kaum geeignete Ersatzstoffe, z.B. Öle, Wachse oder Leime auf natürlicher Basis.

Es galt also zum einen, intensive Aufklärungsarbeit beim potentiellen Kunden zu leisten. Zum anderen mußten wir die natürlichen Materialien und Einsatzstoffe aufgrund fehlender Erfahrung alle selbst ausprobieren und damit teure Entwicklungsarbeit leisten. Ein großes Problem war auch die Überzeugung der damals älteren Mitarbeiter. Sie mußten sich wieder an alte Verfahren und Massivholzverbindungen gewöhnen, aber natürlich in einer kostengünstigen Produktion. Dies war für meine Mitarbeiter kein Fortschritt, sondern ein Rückschritt. War doch die Spanplattenverarbeitung viel "problemloser". Dieser Öko-Sensibilisierungsprozeß dauerte mehrere Jahre.

Heute, meine Damen und Herren, gibt es durchaus einen Markt für biologische Massivholzmöbel. Die Kunden sind aber meist sehr informiert und merken sehr schnell, ob Umsatzdenken oder Überzeugung dahinter steckt.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß nicht Opportunismus, sondern Idealismus die Triebfeder für die Umorientierung des Betriebs war. Es ist für jeden ersichtlich, daß umweltverträgliche Produkte in gewisser Weise auch nach einer umweltverträglichen Produktionsweise verlangen. Wenn ich zum Beispiel auf lackierte Oberflächen verzichte, dann gibt es auch einfach nicht mehr das Problem der Lack- und Lösemittelemissionen.

Aber! Meine Damen und Herren, es ist ein Fehler zu behaupten: Dadurch, daß wir in unserem Betrieb biologische Produkte herstellen, ist unsere Produktionsweise hinsichtlich des betrieblichen Umweltschutzes über jeden Zweifel erhaben. Dem ist nicht so. Auch für uns gelten die einschlägigen Umweltvorschriften, auch in unserem Betrieb existieren Optimierungspotentiale, z.B. im Bereich Entsorgung oder Ressourceneinsatz.

Ich hatte und habe aber, wie jeder Leiter eines kleinen oder mittelständigen Betriebs, nicht die Zeit und vielleicht auch nicht die Kompetenz mich mit den oft komplizierten umweltrechtlichen Regelwerken inhaltlich auseinanderzusetzen, oder den Betrieb hinsichtlich seiner Optimierungspotentiale zu analysieren.

Also habe ich mich zumindest in Teilbereichen auf die sporadischen Informationen, die dem Betrieb z.B. von der Berufsgenossenschaft oder dem Gewerbeaufsichtsamt zugetragen wurden, verlassen. Diese Informationen sind aber meist nur allgemeine Teilinformationen und erfassen nicht die spezielle Situation im Betrieb.

Bei mir blieb deshalb immer das ungute Gefühl, daß wir im betrieblichen Umweltschutz mehr machen könnten - nur fehlte das Konzept. Vor diesem Hintergrund wurde uns vom Umweltzentrum die Teilnahme am Projekt Euromanagement angeboten.

Bei der Teilnahme am Öko-Audit steht nicht die Umweltverträglichkeit unserer Produkte im Vordergrund, sondern die Umweltverträglichkeit unserer Produktionsweise an unserem Betriebsstandort soll analysiert und optimiert werden.

Nicht unwesentlich für unsere Teilnahme am Öko-Audit war auch die Tatsache, daß durch das Öko-Audit Beratungsprogramm des Landes Rheinland-Pfalz für KMU des Handwerks ein Kostenzuschuß von 15.000 Mark zur Verfügung gestellt wurden und weitere 5.000 Mark über die Gemeinschaftsinitiative KMU der EU hinzukamen.

Im folgenden, meine Damen und Herren, will ich die einzelnen Arbeitsschritte, die im Rahmen des Öko-Audits mit den Beratern des Umweltzentrums durchgeführt wurden, kurz darstellen:

In einem ersten Schritt ging es darum, zusammen mit den Mitarbeitern des Umweltzentrums, die sogenannte betriebliche Umweltpolitik oder Umweltleitlinien zu formulieren und schriftlich zu fixieren. Dieser Arbeitsschritt war relativ schnell erledigt, da ich hier konkrete Vorstellungen hatte. Trotzdem war die Unterstützung durch das Umweltzentrum erforderlich, denn ich hätte sehr schnell zu anspruchsvolle Umweltleitlinien formuliert, deren Erfüllung für einen nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten arbeitenden Betrieb unmöglich sind. So z.B.: Der Schutz unserer Umwelt ist unser höchstes Ziel. Solch eine Zielvorgabe ist nicht zu erfüllen, sonst müßten wir jede Produktion einstellen.

In einem zweiten Arbeitsschritt wurden durch die Berater des Umweltzentrums alle umweltrelevanten Daten und Fakten in meinem Betrieb mit Hilfe von Checklisten, die auf unsere Betriebsverhältnisse angepaßt wurden, aufgenommen. Es wurde also die erste Umweltprüfung nach der EG-Öko-Audit-Verordnung durchgeführt. Mir wurde durch die Art der Fragen sehr schnell klar, daß es hier nicht darum ging, möglichst viele Minuspunkte im Bereich betrieblicher Umweltschutz zu sammeln, sondern darum, den gesamten Umwelt-Ist-Zustand - also auch die positiven Dinge - vollständig zu erheben. Dadurch, daß bei der Befragung auf detaillierte Checklisten zurückgegriffen wurde, hielt sich der Zeitaufwand für uns in Grenzen. Bei vielen Fragen wurde mir bewußt, daß uns doch der Überblick über wichtige Daten fehlte. So konnten wir beispielsweise nicht einmal die ungefähren Wasser- und Energieverbräuche oder die Entsorgungskosten ohne Recherche angeben. Die systematische Erfassung dieser Daten ist aber Voraussetzung, um Kostensenkungspotentiale ausfindig zu machen.

Die detaillierte Auswertung der Erfassung des Umwelt-Ist-Zustandes war Gegenstand des 3. Arbeitsschrittes. Hier fiel für unseren Betrieb keine Arbeit an. Die Berater des Umweltzentrums führten für uns einen Vergleich des erfaßten Umwelt-Ist-Zustandes mit dem Umwelt-Soll-Zustand durch, in dem die erhobenen Umweltdaten mit den gesetzlichen Anforderungen und den Anforderungen, die sich aus unserer Umweltpolitik ergeben, verglichen und in einem Bericht dokumentiert wurden. Das Resultat war viel Lob und selbstverständlich auch ein wenig Tadel - insgesamt zeigte sich jedoch ein positives Bild.

In einem vierten Arbeitsschritt war ich nun wieder gefordert. Jetzt ging es nämlich darum, zusammen mit den Beratern des Umweltzentrums, auf der Basis der Ergebnisse der Ist-Zustandserfassung mit Zeitvorgaben versehene Umweltziele und die zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Maßnahmen zu erarbeiten. Das Resultat ist ein Katalog, in dem alle Maßnahmen nach Prioritäten geordnet, aufgelistet sind. Daneben wurde zu jeder Maßnahme der Finanzbedarf, der Umsetzungszeitraum und die für die Durchführung verantwortliche Person festgelegt. Eine zu große finanzielle und zeitliche Belastung unseres Betriebs durch die erforderlichen Maßnahmen

konnte dadurch verhindert werden, indem wir den Umsetzungszeitraum mitbestimmten.

Ein Teil der erforderlichen Maßnahmen wurde von uns bereits durchgeführt. Ich will Ihnen zwei Beispiele nennen:

- Oberste Priorität hatten Verbesserungen im Bereich Lackierarbeiten. Ich erinnere daran, daß solche Arbeiten bei uns wirklich selten waren. Das war auch der Grund, daß der Betrieb über keinen geeigneten Lackierraum, dem Stand der Technik entsprechend, verfügte. Inzwischen haben wir das Problem anders gelöst. Durch den Einsatz einer Heißwachsanlage konnten die Lackierarbeiten nochmals sehr stark reduziert werden. Die restlichen Lackierarbeiten vergeben wir an einen Fachbetrieb, der über eine vorbildliche Lackieranlage verfügt. Das ist für uns sehr viel preisgünstiger. Resultat: Inzwischen erfüllen wir zum einen die immissionsschutzrechtlichen Forderungen, und zum anderen sind unsere Mitarbeiter keinen Lösemittelbelastungen mehr ausgesetzt.

- Das zweite Beispiel betrifft den Arbeitsschutz. Der Bereich Arbeitsschutz wird zwar von der Öko-Audit-Verordnung nicht explizit verlangt. Ich finde seine Berücksichtigung aber trotzdem sinnvoll und notwendig, denn für mich fängt Umweltschutz beim Schutz der eigenen Mitarbeiter an. Diesen Schutz konnten wir z.B. dadurch weiter optimieren, daß alle Kleinmaschinen zur Holzbearbeitung an eine Absaugvorrichtung angeschlossen wurden.

In einem weiteren Arbeitsschritt erfolgte der Aufbau des Umweltmanagementsystems und vor allem die Dokumentation in Form des Umwelthandbuches. Hierbei konnten wir wieder stark auf die Hilfe der Berater des Umweltzentrums zurückgreifen. Auch bei der Formulierung der Umwelterklärung arbeiteten wir sehr eng mit den Beratern zusammen. So war es uns möglich, bereits im Juni 1997 die Validierung durch den Umweltgutachter zu erhalten und als erster Handwerksbetrieb in Rheinland-Pfalz das Öko-Audit zu erreichen.

Einen ganz wesentlichen Beitrag zum Gelingen unseres Vorhabens trug die Tatsache bei, daß ich mich bereits in einem sehr frühen Stadium entschlossen hatte, ei-

nen unserer Lehrlinge im dritten Lehrjahr die anfallenden Arbeiten am Öko-Audit zu übertragen. Dies hat sich im nachhinein als sehr glückliche Entscheidung herausgestellt, da eine große Akzeptanz seitens der gesamten Mitarbeiter zu erkennen war, die auf der Ebene der Geschäftsführung oder Meister nicht so leicht zu erreichen gewesen wäre.

Lassen Sie mich zusammenfassend noch einmal die einzelnen Vorteile, die uns aus der Teilnahme am Öko-Audit entstanden sind, kurz zusammenfassen:

- Unser betrieblicher Umweltschutz hat sich verbessert, die Umweltrisiken wurden minimiert.
- Wir sind jetzt in der Lage, Umweltschutzinvestitionen in den Bereichen zu tätigen, die eine optimale Kosten/Nutzen-Relation aufweisen.
- Wir haben Klarheit darüber erhalten, welche Umweltvorschriften für unseren Betrieb relevant sind. In den wenigen Punkten bei denen Nachholbedarf für uns bestand, wurden uns konkrete und vor allem praktikable Umsetzungsmaßnahmen vorgeschlagen.
- So werden wir, dadurch daß wir unsere Abfallentsorgung in Zukunft optimieren werden, gleich zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Wir werden erstens die einschlägigen Rechtsnormen erfüllen und zweitens unsere Entsorgungskosten erheblich reduzieren können.
- Wir versprechen uns von der Teilnahme am Öko-Audit Wettbewerbsvorteile. Ich weiß aus vielen Kundengesprächen, daß es unseren umweltbewußten Kunden in Zukunft nicht mehr genügt, daß er ein umweltfreundliches Produkt erwirbt. Er will auch die Gewißheit haben, daß dieses Produkt umweltfreundlich produziert wurde. Genau das können wir ihm anhand unseres Teilnahmeerklärung und der Umwelterklärung belegen.

Zum Abschluß möchte ich Ihnen noch sagen, daß wir alle, Chef und Mitarbeiter, durch die Teilnahme am Öko-Audit noch stärker sensibilisiert und in das Umweltmanagement mit einbezogen wurden. Dies ist äußerst wichtig, denn Umweltschutz kann man nicht einfach durch Verordnungen und Gesetze über den Betrieb stülpen.".

9.9 Schlußbemerkungen zum Öko-Audit für Handwerksbetriebe

Das Öko-Audit ist in seiner jetzigen Form ein hochformalisiertes Managementsystem und paßt in wichtigen Teilen nur unzureichend zu der wenig formalisierten Ablauf-

struktur von Handwerksbetrieben. Es ist Aufgabe der Kammern und Verbände, ganz detailliert auf die praktischen Fragestellungen der Betriebe zum Audit, wie Nutzen, Kosten und Zeitaufwand sowie Fördermöglichkeiten einzugehen. Es müssen Hilfestellungen in Form von branchenbezogenen Leitfäden zur Verfügung gestellt werden. Die Handwerksbetriebe werden darüber hinaus weiterhin von einer externen Beratung abhängig sein.

Ob das Öko-Audit auch im Handwerk Fuß fassen wird, hängt also ganz wesentlich von der Bereitstellung einer angepaßten Informations- und Beratungsstruktur ab, die verdeutlicht, daß ein Betrieb durch das Audit Kosten sparen aber auch Kunden erschließen kann und somit zur Existenzsicherung des Betriebes beiträgt. Ganz wesentlich für die Umsetzung des Öko-Audits in KMU des Handwerks ist und bleibt die Bereitstellung von Fördermitteln.

Prof. Dr. Manfred Sietz

- Westfälisches Umwelt Zentrum Paderborn -

10. „Erfahrungen des Westfälischen Umwelt Zentrums (WUZ)“

10.1 Vorstellung des Westfälischen Umwelt Zentrum

Prof. Dr. Manfred Sietz (Universität-GH Paderborn, Abt. Höxter, Fachbereich Technischer Umweltschutz) hat mit dem Partner Westfälisches Umwelt Zentrum, Geschäftsstelle Paderborn (verantwortlich: Dr. Josef Noeke) für das Projekt EUROMANAGEMENT UMWELT eine Arbeitsgemeinschaft gebildet.

Prof. Dr. Manfred Sietz beschäftigt sich seit Beginn der 90er Jahre mit dem Thema Öko-Audit und hat zahlreiche Projekte auf diesem Gebiet durchgeführt. Dabei arbeitet er an der Einführung und Optimierung von Umweltmanagementsystemen, Produkt-Audits und Umweltcontrolling.

Die Gründung des Westfälischen Umwelt Zentrums (WUZ) mit Geschäftsstellen in Paderborn und Höxter erfolgte im Oktober 1993. Träger des WUZ ist der „Verein zur Förderung von Innovation und Technologietransfer e.V. (FIT)“. Mitglieder sind Firmen und Kommunen der Region, Professoren der Universität-GH Paderborn sowie weitere Einzelpersonen. Es besteht eine Kooperationsvereinbarung mit der Universität-GH Paderborn.

Das WUZ unterstützt als Kompetenzzentrum Unternehmen und Kommunen mit Ideen und Problemlösungen zum Themenbereich des angewandten Umweltschutzes. Die Haupttätigkeitsbereiche sind:

- Umweltmanagement / Öko-Audit
- Qualitätsmanagement
- Umweltgerechte Produktion
- Rationelle Energienutzung
- Umweltmechanik
- Abwasserbehandlung
- Abfallwirtschaft
- Umweltanalytik
- Genehmigungsverfahren
- Immissionsschutz

Prof. Dr. Manfred Sietz, Universität Gesamthochschule Paderborn, Abt. Höxter

Fachbereich Technischer Umweltschutz, An der Wilhelmshöhe 44, 37671 Höxter
Tel. 05271/687-183, Fax 05271/687-183 e-mail: hsiet1@cip.hx.uni-paderborn.de

Westfälisches Umwelt Zentrum, Geschäftsstelle Paderborn

Institutsleiter: Prof. Dr.-Ing. Pahl

Stellv.: Prof. Dr. Warnecke

Technologiepark 12, D-33100 Paderborn

Telefon 05251/1648-0,

Telefax 05251/1648-16

e-mail: wuz@pader-online.de

Internet: http://www.wuz.de

Ansprechpartner: Dipl.-Ing. Werner Beckhoff, Tel.: 05251/1648-3

10.2 Namen der beteiligten Berater

Name	Funktion im Unternehmen	Aufgabe in der *EUROMANAGEMENT-Environment* Aktion
Prof. Dr. Manfred Sietz	Fachleiter Umweltmanagement	Koordination der Aktion extern, Management-Audits
Dr. Josef Noeke	Berater Umweltmanagement	Koordination der Aktion intern
Dipl.-Ing. Werner Beckhoff	Berater Umweltmanagement	Beratung der Unternehmen
Dipl.-Ing. Ralf Lehmkühler	Berater Umweltmanagement	Beratung der Unternehmen

10.3 Vorstellung der Unternehmen

Name	Branche	Standort	Mitarbeiter
Berg Mantelprofile	Folienummantelte Profile	Rietberg	215
Graphische Betriebe Staats GmbH	Druckerei	Lippstadt	57
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG	Verlag / Druckerei	Bielefeld	95
Bäckerei Dietmar Kaiser	Bäckerei - Konditorei	Wünnenberg	27
Bäckerei Kunibert Ebbers	Bäckerei - Konditorei	Büren	11
Feinbäckerei Zarnitz	Bäckerei - Konditorei	Paderborn	100

Bäckerei Heinrich Voss	Bäckerei - Konditorei	Lichtenau	13
Schlachterei Rolf Schüttler	Schlachterei / Fleischerei	Borchen	10
Anton Twillemeier GmbH	Möbelherstellung	Rietberg	100
ART-Creationen Finkeldei GmbH	Möbelherstellung	Nieheim	90

Als Gründe für die Teilnahme wurden von den Unternehmen genannt:

- höhere Rechtssicherheit, Verbesserung der bestehenden Situation
- Entlastung der Umwelt
- Erschließung neuer Märkte
- Förderung des Verantwortungsbewußtseins der Mitarbeiter
- Verbesserung der betrieblichen Strukturen
- Technische Standortbestimmung
- mehr Transparenz.

Von den 10 gestarteten Unternehmen entschlossen sich am Ende der Phase 1 neun zur Vorbereitung auf die Validierung. Das ausgeschiedene Unternehmen gab als Grund erhöhte Prioritäten anderer Projekte an. Eine Validierung zu einen späterem Zeitpunkt ist jedoch nicht ausgeschlossen.

Sieben der beteiligten Unternehmen haben bis Dezember 1997 die Registrierung im Standortverzeichnis der EU geschafft, darunter die vier kleineren Lebensmittelverarbeiter. Dies ist als besonderer Erfolg zu werten. Die zwei noch fehlenden Unternehmen werden die Validierung im Januar 1998 durchführen.

Die beteiligten Unternehmen sehen die Erwartungen erfüllt, die sie an die Einführung eines Umweltmanagementsystems geknüpft haben.

10.4 Vorgehensweise bei der Beratung

Nach einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung im November 1996 wird bis ins Frühjahr 1997 bei allen Unternehmen die erste Umweltprüfung einzeln durch Berater des WUZ durchgeführt.

Die Präsentation der Ergebnisse erfolgt bei fünf der Unternehmen einzeln. Ausnahme sind dabei die Lebensmittelbetriebe, da hier die räumliche Nähe und die sachlichen Zusammenhänge für eine Gruppenpräsentation gegeben sind.

Zum Abschluß der Phase 1 erfolgt eine Veranstaltung mit allen Unternehmen, die gleichzeitig als Pressekonferenz genutzt wird. Auf dieser Pressekonferenz im Juni 1997 meldet das erste Unternehmen schon die erfolgreiche Validierung.

Im weiteren Verlauf des Projektes ist die Einzelberatung die ausschließliche Vorgehensweise.

10.5 Die Arbeitsschritte bis zur Umweltprüfung

10.5.1 Auswahl der Unternehmen

Durch das Westfälische Umwelt Zentrum werden im Oktober 1996 vier Unternehmen durch telefonische, schriftliche und persönliche Kontaktaufnahme zur Teilnahme motiviert.

Weitere Unternehmen werden in Zusammenarbeit mit

- der Industrie- und Handelskammer zu Bielefeld
- dem Verband der Druckindustrie Westfalen Lippe / Lünen und
- der Kreishandwerkerschaft Paderborn

zum Mitmachen bewegt.

Zwei Unternehmen hatten sich auf eine Anzeige des Nationalen Koordinators für Deutschland beworben.

Es bleibt festzustellen, daß ohne die Zusammenarbeit mit den o. g. Institutionen die erforderliche Anzahl an Unternehmen nicht zusammengekommen wäre. Die Vorbehalte vieler kleiner und mittlerer Unternehmen in Bezug auf Kosten/Nutzen Relation bei der Einführung von Umweltmanagementsystemen sind sehr groß, so daß es hier zeitintensiver Überzeugungsarbeit bedarf.

10.5.2 Startseminar

Das Startseminar wird im November 1996 mit allen 10 beteiligten Unternehmen in Paderborn durchgeführt. Inhalte sind die Vorstellung des Projektablaufs, die erste Festlegung einer gemeinsamen Umweltpolitik, die Festlegung von Terminen für die erste Umweltprüfung sowie die Ermittlung der dafür benötigten Dokumente und Unterlagen.

10.5.3 Umweltprüfung / Register zum Umweltrecht / Register der Umweltauswirkungen

Die Umweltprüfungen finden im Zeitraum von Dezember 1996 bis April 1997 bei den einzelnen Unternehmen statt. In den Betrieben werden Audit-Teams aus Firmen und WUZ Mitarbeitern gebildet. Diese nehmen durch Begehungen, Mitarbeiterbefragungen und Ausfüllen von Checklisten den Ist-Zustand auf. Zur Erfassung der Umweltauswirkungen dienen die Datenblätter der Methode, aber auch WUZ-spezifische Checklisten. Die Dokumentation von Positiv- und Negativbeispielen erfolgt mit Hilfe von Dias.

Ca. 3-4 Wochen nach der Umweltprüfung werden die Ergebnisse der Umweltprüfung vor den leitenden Mitarbeitern der Unternehmen präsentiert. Gleichzeitig wird der schriftliche Bericht mit Maßnahmenkatalog und Rechtsregister sowie Fotodokumentation übergeben.

Bei fast allen Unternehmen werden kleinere Abweichungen vom Umweltrecht festgestellt, die aber kurzfristig abzustellen sind. Bei vielen Betrieben sind durch kleine Maßnahmen Einsparungen im Bereich Abfall und Energie möglich. Wichtigster Punkt ist allerdings das Thema Mitarbeiterinformation und -motivation zum Thema Umweltschutz.

Ein Schwerpunkt ist die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes. Durch das vorgegebene Tool der Methode werden in fast allen Betrieben Mängel bei der Organisation ermittelt. Gleichwohl ist festzustellen, daß viele Abläufe im Unternehmen vorhanden sind, die aber nicht organisiert ausgeführt werden. Hier liegt es mehr an der Eigeninitiative der Mitarbeiter als an ordnungsgemäßer Delegation. Diese Mängel wurden durch die Einführung des Umweltmanagementsystems abgestellt. Ver-

antwortliche Mitarbeiter sind nun genau über ihre Pflichten und Kompetenzen informiert. Auch die Geschäftsleitungen haben nun ein höheres Problembewußtsein für mögliche Rechtsverstöße und deren Folgen.

10.5.4 Umweltpolitik, -ziele und -programm

Aus den Ergebnissen der Umweltprüfung und weiteren Vorgaben der Unternehmen entwickeln Unternehmensleitung und WUZ Mitarbeiter die Umweltziele und das Umweltprogramm. Bei Bedarf wird die Umweltpolitik angepaßt.

Bei den Umweltzielen sind auch bei den Kleinbetrieben in den nächsten Jahren Investitionen im fünfstelligen Bereich vorgesehen. Neben technischen Maßnahmen enthalten alle Umweltprogramme Schulungen zur Weiterqualifikation der Mitarbeiter.

10.5.5 Konzept Aufbau- und Ablauforganisation

Ein Konzept des Umweltmanagementsystems wurde nicht erstellt. Die während der ersten Projektschritte gewonnenen Erfahrungen werden genutzt, um gemeinsam mit den Unternehmen eine Gesamtdokumentation des Umweltmanagementsystems anzugehen, die in Phase II vollendet und implementiert wird. Dabei fließen auch Erfahrungen aus anderen WUZ-Umweltmanagementprojekten mit ein.

10.5.6 Audit-Plan

Bei den Unternehmen ist nur eines mit 215 Mitarbeitern, bei dem sich die Aufteilung in Abteilungen aufgrund der Größe wirklich lohnt. Alle anderen Unternehmen sind aus Zeitgründen (Vorbereitung/Durchführung) besser damit beraten, die Prüfung zukünftig an einem Tag durchzuführen.

10.6 Einführung des Umweltmanagementsystems

10.6.1 Umsetzung des Umweltmanagementsystems

Aufgrund der ermittelten Abläufe, Daten etc. in Phase I war die Umsetzung und Einführung des Umweltmanagementsystems bei den meisten Betrieben einfach möglich. Erhöhter Beratungsbedarf besteht bei den Kleinbetrieben, da die Inhaber hier für alles verantwortlich sind, was mit dem Unternehmen zusammenhängt. Kleine und mittlere Unternehmen haben oft nicht die Personalressourcen, um alle Aufgaben im Rahmen des Umweltmanagementsystems, speziell in der Einführungsphase, wahrnehmen zu können.

Beispiele:

- Wann soll der Inhaber eines Betriebes mit vier Mitarbeitern in der Produktion (wo er täglich mitarbeitet) neben seinen weiteren Pflichten (Buchführung, Einkauf etc.) Zeit finden, um Umweltmanagement zu verfolgen?
- In einem Betrieb ist die Umweltbeauftragte als Halbtagskraft tätig, die nebenbei auch noch einen großen Teil des Einkaufs abwickelt.

Das WUZ hat für die kleinen Unternehmen eine sehr "leane" Umweltmanagementdokumentation erstellt, welche die Anforderungen dieser Betriebe und der Öko-Audit-Verordnung erfüllt. Nur dieser Ansatz kann letztendlich im Unternehmen gelebt werden.

Einige der sehr kleinen Unternehmen verfügen nicht über einen Personalcomputer und das nötige EDV-Wissen, um die umweltrelevanten Daten auf diesem Wege zu registrieren und auszuwerten.

Durch das WUZ werden für Unternehmen ohne PC detaillierte Erfassungslisten (kopierbar) für Verbrauchswerte erstellt, die eine Auswertung auf einfachem Wege ermöglichen. Kleine Unternehmen mit PC erhalten diese Listen auf Diskette.

In allen beteiligten Unternehmen ist eine dünne Personaldecke und ein hoher Auslastungsgrad der Mitarbeiter zu registrieren. Dies ist eine Folge der wirtschaftlichen Entwicklung der letzten Jahre, die sehr schlanke, aber effiziente Führungsebenen

bewirkt hat. Daraus resultiert ein sehr knappes Zeitbudget der beteiligten Mitarbeiter bei der Einführung des Umweltmanagementsystems.

Durch den persönlichen Einsatz dieser Mitarbeiter gelingt die Einführung des Umweltmanagementsystems aber bei allen Firmen sehr gut, was auch die Zahl von sieben Validierungen bis Dezember 1997 beweist. In einem Unternehmen wird während der Einführungsphase ein neuer Mitarbeiter (bis dahin Praktikant beim WUZ) für den Bereich Umwelt und Qualität eingestellt, der heute noch beschäftigt wird.

Die kleinen Betriebe können sich allerdings die Einstellung eines zusätzlichen Mitarbeiters nicht leisten. Für die Zukunft ist die Weiterbildung von Mitarbeitern geplant, um im Bereich Umweltmanagement und bei anderen Aufgaben selbständiger agieren zu können. Dazu ist weiterhin externer Betreuungsaufwand erforderlich, der durch das Westfälische Umwelt Zentrum erbracht wird.

Chancen für alle Betriebe ergeben sich aus der einwandfreien Regelung von Abläufen, der genauen Erfassung von umweltrelevanten Daten, der besseren Motivation von Mitarbeitern durch extern erfolgte Schulungen und der Substitution von Gefahrstoffen.

Bei allen Unternehmen wird mindestens eine externe Schulung für alle Mitarbeiter durchgeführt. Inhalte waren die Umweltpolitik des Unternehmens, Abläufe des Umweltmanagementsystems, die betriebliche Abfallentsorgung sowie der Umgang mit Gefahrstoffen. In den nachfolgenden Diskussionen kamen häufig bisher noch nicht so deutlich genannte Aspekte des betrieblichen Umweltschutzes zu Tage. Alle Inhaber bzw. Geschäftsführer berichteten von einem deutlichen Motivationsschub der Mitarbeiter nach diesen Schulungen.

10.6.2 Erstellung der Umwelterklärung

Die Erstellung der Umwelterklärung war aufgrund der mittlerweile erfaßten Daten für Input und Output verhältnismäßig einfach. Bei den vier kleinen Betrieben werden die Inhalte auf vier DIN A 4 Seiten zusammengefaßt, um die Vervielfältigungskosten möglichst gering zu halten.

10.6.3 Validierung

Die Validierungen von bisher sieben Standorten durch Umweltgutachter laufen ohne Schwierigkeiten ab. Weder bei der Durchsicht der Unterlagen (Bericht zur ersten Umweltprüfung, Umwelthandbuch und zugehörige Dokumente, Genehmigungen, Meßprotokolle, etc.) noch bei den Betriebsbegehungen und Mitarbeiterinterviews gibt es Unstimmigkeiten.

Wichtig ist die Auswahl der Umweltgutachter. Diese erfolgt bei allen Unternehmen mit Unterstützung des Westfälischen Umwelt Zentrums. Für die kleinen Unternehmen ist es sehr mühsam, einen für ihren Bereich zugelassenen und auch preiswerten Umweltgutachter zu finden. Bei den vier kleinen Betrieben (10-27 Mitarbeiter) sind zur Kostenersparnis je zwei an einem Tag durch einen Umweltgutachter validiert worden. Diese Lösung hat sich aufgrund der Nähe der Standorte und einer vergleichbaren Methodik in der Dokumentation zum Nutzen der Teilnehmer bewährt.

10.6.4 Registrierung

Die bisherigen sieben Registrierungen erfolgen problemlos innerhalb von vier Wochen.

10.7 Methodik und Hilfsmittel

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die Methodik gut geeignet ist, ein Unternehmen sicher zur Validierung zu führen. Bei sehr kleinen Unternehmen schreckt zunächst sowohl der Umfang wie auch der Inhalt von Details (Fragebogen Organisation des Umweltschutzes) ab. Speziell für diese Betriebe sind die Erfassungsbögen zu umfangreich bzw. auf Einzelaspekte zu stark reduziert (Daten zum Ressourcenverbrauch). Für diese Unternehmen haben wir individuelle Formblätter (siehe Anlagen des beigefügten Umwelthandbuchs) erstellt, die den Inhabern eine schnelle und einfache Erfassung der monatlichen Verbrauchswerte ermöglichen. Aus dem gewonnenen Datenmaterial lassen sich plötzliche Mehrverbräuche erkennen, aber auch produktbezogene Kennzahlen zur Ermittlung der Umweltleistung (Stromverbrauch, Abfall, Wasserverbrauch pro kg Produkt) bilden.

Wichtig sind die Checklisten zur Kontrolle der Vollständigkeit der Unterlagen (UM-Dokumentation, Umwelterklärung) die eine gute Unterstützung bieten.

Die Methodik verfolgt mit dem Anspruch, für KMU mit 5 bis 250 Mitarbeitern anwendbar zu sein, ein sehr hohes Ziel. Betriebe mit weniger als 20 Mitarbeitern sind vom Organisationsgrad und den Strukturen nicht mit Unternehmen mit 200 Mitarbeitern vergleichbar.

Für Unternehmen ab 200 Mitarbeitern ist die Methode im Alleingang durchführbar, weil sie hier zu detaillierten Ergebnissen führt. Für kleinere Betriebe ist sie aber nur mit intensiver Beratung umzusetzen, weil hier Abstriche beim Umfang erforderlich sind, die von den Mitarbeitern der Unternehmen nicht eigenständig durchzuführen sind.

Für die ganz kleinen Betriebe ist sie ohne Beratung überhaupt nicht umsetzbar. Hier ist die Einführung eines Umweltmanagementsystems allerdings ohnehin nur mit intensiver Beratung möglich, bei der dem Inhaber und auch den Mitarbeitern die wesentlichen Inhalte und Abläufe von EMAS sowie die Grundzüge der Umweltgesetzgebung vermittelt werden.

10.8 Probleme und Chancen der EG-Öko-Audit-Verordnung

Das Hauptproblem für die Teilnahme von kleinen Unternehmen unter 50 Mitarbeitern an EMAS liegt im zu geringen Aufwand - Nutzen Verhältnis. Wie bereits ausgeführt, benötigen die kleinen Unternehmen einen großen individuellen Beratungsbedarf bei der Umsetzung des Umweltmanagementsystems. Die daraus entstehenden Kosten werden mittelfristig nicht durch Einsparungen wieder herausgeholt, da die Kostensenkungspotentiale in Zahlen relativ gering sind. Die Argumente Rechtssicherheit und Vermeidung von Umweltunfällen werden von den Inhabern als nicht so dominant angesehen. Angesichts der relativ geringen Umweltauswirkungen von Bäckereien und Schlachtereien kann diese Meinung durchaus unterstützt werden.

Wenn ein Kleinbetrieb mit großen Mengen von Gefahrstoffen umgeht oder eine Anlage mit großen oder möglichen großen Umweltauswirkungen betreibt, ist ein Umweltmanagementsystem zur Erlangung von Rechtssicherheit ein wichtiges Instrument.

Die Masse der Kleinbetriebe wird aber nur bei finanzieller Förderung ein Umweltmanagementsystem einführen, um mittelfristig die Kosten wieder einzuspielen.

Aus Sicht der Berater ist es erforderlich, schlanke preisgünstige Konzepte zur Hinführung von kleinen Unternehmen zu entwickeln. Das Konzept mit Gruppenberatungen und zusätzlicher Einzelberatung der Unternehmen vor Ort wurde bei den von uns betreuten Bäckereien und der Schlachterei im Rahmen des Projektes erfolgreich angewandt. Das Problem für zukünftige Beratungen liegt darin, ähnlich strukturierte Betriebe oder Betriebe gleicher Branchen, die räumlich nah zueinander liegen, zu finden. Wenn die Entfernungen zu groß werden, läßt sich das Konzept der Gruppenberatung nicht mehr wirtschaftlich durchführen.

10.9 Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Verordnung

Nach unserer Meinung ist es **nicht** sinnvoll, für KMU eine "Light-Version" der EMAS-Verordnung mit geringeren Anforderungen an Umweltpolitik, Umfang des Umweltmanagementsystems sowie der Umwelterklärung zu erlassen. Dadurch lassen sich keine wesentlichen Kostensenkungen für die beteiligten Betriebe erzielen. Der interessierten Öffentlichkeit ist eine Zwei-Klassen-Verordnung ebenfalls schwer zu vermitteln.

Wichtiger ist, daß die beteiligten Berater mit den Unternehmen die Inhalte der Verordnung so schlank wie möglich umsetzen.

Wenn die validierenden Umweltgutachter ihren Ermessensspielraum dann ausnutzen, können auch Kleinbetriebe mit angemessenem Aufwand die Bedingungen der derzeitigen Verordnung erfüllen.

Ein wichtiger Punkt der Teilnahmeerklärung wäre aus unserer Sicht, die Bedingungen für deren Nutzung zu überdenken. Da Kleinbetriebe, wie bereits erwähnt, die Kosten der Einführung eines Umweltmanagementsystems nicht über die zu erzielenden Einsparungen wettmachen können, sollten die Möglichkeiten zum Marketing erweitert werden.

Es sollte zum Beispiel möglich sein, das Teilnahmelogo auf einer Brötchentüte aufdrucken zu können. Dazu gehört selbstverständlich die deutliche Erklärung, daß

sich das Logo (in diesem Fall) auf die Bäckerei und nicht (ausschließlich) auf das Produkt bezieht. Der Verbreitung des Bekanntheitsgrades von EMAS in der Öffentlichkeit würde hiermit vorangetrieben, das Unternehmen hat einen verbesserten Marketingnutzen von der Teilnahme und die Gefahr eines Mißbrauchs ist relativ gering.

Dr. Klaus Krisor

- Beauftragter der Direction Générale XI für die EG-Öko-Audit-Verordnung -

11. Stand der Umsetzung und Überlegungen zur Revision der EMAS-Verordnung - Position der DG XI

11.1 Einleitung

Die Europäische Gemeinschaft betreibt seit etwa 25 Jahren Umweltpolitik. In dieser Zeit wurden 196 Richtlinien, 150 Entscheidungen, 40 Verordnungen, also insgesamt 400 Rechtsvorschriften erlassen, die die verschiedensten Umweltbereiche betreffen. Viele Umweltgesetze in den Mitgliedstaaten gehen auf europäische Rechtsakte zurück. Hinzu kommen noch die rein nationalen oder regionalen Umweltvorschriften, die ihren Ursprung nicht in Brüssel haben. In bestimmten Bundesländern gibt es bis zu 3500 Rechtsvorschriften auf dem Gebiet des Umweltschutzes.

Das Ordnungsrecht, das wir geschaffen haben, ist an seine Grenzen gelangt. Es ist für kleine und mittelständische Unternehmen kaum noch handhabbar.
KMU´s können die zahlreichen und häufig unübersichtlichen und sich überlappenden Umweltvorschriften kaum noch überblicken.

Die bisherigen Aktionen der Gemeinschaft und der Mitgliedstaaten auf dem Gebiet des Umweltschutzes basierten fast ausschließlich auf dem Erlaß von Rechtsvorschriften (Command and Control Approach). Wir brauchen in Zukunft eine breitere Palette von Instrumenten. Neben den rechtlichen Instrumenten gehören dazu marktorientierte Instrumente, die auf dem Prinzip der Anwendung ökonomischer und steuerlicher Anreize beruhen.

Auf dem Gebiet der marktorientierten Instrumente sind wir noch nicht sehr weit vorangeschritten, als erste Beispiele kann man hier nennen:
- das europäische Öko-Label, das dem Blauen Engel nahekommt
- die in Diskussion stehende CO2- oder Energiesteuer und
- das Öko-Management/Öko-Audit System, das das erfolgreichste Instrument in dieser Gruppe ist, das sowohl die Unterstützung der Unternehmen als auch die der Umweltschützer hat.

Aus Zeitgründen kann ich hier nicht auf Einzelheiten des Systems eingehen. Ich komme sofort zu den Themen, die Sie interessieren, nämlich

1. Wo stehen wir heute ?

2. Wo gehen wir in Zukunft hin ?

11.2 Wo stehen wir heute ?

11.2.1 Der aktuelle Stand der Akkreditierung von Umweltgutachtern in den Mitgliedstaaten

Nach der Verordnung muß die Kommission eine Liste der zugelassenen Umweltgutachter und eine Liste der eingetragenen Standorte im Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften veröffentlichen. Diese Listen sind bereits zweimal veröffentlicht worden. Dazu übermitteln uns die Mitgliedstaaten regelmäßig die aktuellen Daten.

Zur Zeit gibt es in der EU 247 zugelassene Umweltgutachter in 11 Ländern. Am EMAS-System nehmen alle 15 Mitgliedstaaten der EU teil. Weitere Länder, die teilnehmen, obwohl sie keine Mitgliedsländer sind, sind Norwegen, Island und Lichtenstein. Diese Länder haben eine Sonderstellung über den EWR, das Abkommen über den Europäischen Wirtschaftsraum. Diese Länder haben alle Rechte und Pflichten wie die Mitgliedstaaten mit der einen Ausnahme, daß sie zwar an den Diskussionen, nicht aber an eventuellen Abstimmungen über Entscheidungen teilnehmen dürfen.

11.2.2 Der aktuelle Stand der Eintragung von Standorten in den Mitgliedstaaten

Die ersten Standorte wurden im August 1995 in Großbritannien eingetragen. Seitdem nimmt die Anzahl rapide zu. Zur Zeit haben wir 1046 eingetragene Standorte.

Die meisten Standorte - 75 % - sind in Deutschland registriert. Setzt man die eingetragenen Standorte in Beziehung zur Einwohnerzahl, so ergibt sich ein völlig anderes Bild. Deutlich erscheinen hier die Länder mit größerer Umweltsensibilität.

11.2.3 Teilnahme von KMU´s

Wir haben auch geprüft, ob sich nur große Firmen am System beteiligen oder ob auch kleine und mittelständische Unternehmen daran teilnehmen.

Definition KMU:

a. weniger als 250 Beschäftigte

b. entweder Jahresumsatz weniger als 40 Mio. ECU
oder Jahresbilanzsumme weniger als 27 Mio. ECU

c. weniger als 25% des Kapitals sind in Händen großer Unternehmen

Eine Umfrage hat ergeben, daß etwa 53% große Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten sind; 14% der Unternehmen haben weniger als 50 Beschäftigte; das kleinste teilnehmende Unternehmen hat 3 Beschäftigte.

Der Umsatz von 34% der Unternehmen liegt unter 40 Mio. ECU. Die Jahresbilanzsumme liegt bei 39% der Unternehmen unter 27 Mio. ECU.

In 83% der Fälle sind weniger als 25% der Anteile in Händen großer Unternehmen.

Nimmt man alle diese Kriterien zusammen, so sind etwa ein Drittel der EMAS-registrierten Standorte kleine und mittlere Unternehmen.

11.3 Wo gehen wir in Zukunft hin ?

11.3.1 Die Revision der Verordnung

Artikel 20 der EMAS-Verordnung sieht vor, daß die Kommission die jetzige Verordnung anhand der bei ihrer Durchführung gemachten Erfahrungen überprüft und dem Rat gegebenenfalls geeignete Änderungen vorschlägt insbesondere im Hinblick auf eine Ausdehnung des Systems auf andere Branchen.

Die Kommission arbeitet den neuen Verordnungsvorschlag aus und verteidigt ihn im Rat und im Europäischen Parlament. Die Ausarbeitung des Vorschlags ist eine sehr wichtige Phase in diesem Prozeß, da hier das Fundament für die spätere Verordnung gelegt wird. Daher führen die Dienststellen der Kommission die Ausarbeitung des Vorschlags nicht hinter verschlossenen Türen durch, sondern veranstalten eingehende Konsultationen, um aus den Erfahrungen der Akteure des EMAS-Systems zu lernen. Wir sind dabei, alle Interessengruppen zu konsultieren: nämlich

- an erster Stelle die Mitgliedstaaten, die zuständigen Stellen für die Registrierung der Standorte; die Akkreditierungsstellen, die für die Akkreditierung der Umweltgutachter zuständig sind;
- ferner konsultieren wir die wichtigsten Akteure, nämlich die EMAS-Anwender, die Industrie, das produzierende Gewerbe, die kleinen und mittelständischen Betriebe und die neuen Branchen, die bisher noch nicht erfaßt sind;
- wir konsultieren die Umweltgutachter, die Arbeitnehmervertreter und die Öffentlichkeit in Form der Umweltverbände.

Für diese Konsultationen veranstalten wir eine Menge Sitzungen, Seminare und Workshops.

Auch die Aktion der DG XXIII Euromanagement-Umwelt wird einen wertvollen Input in die Diskussion leisten. Wir werden die Erfahrungen dieses Projekts genau analysieren und bei der Ausarbeitung des neuen Vorschlags berücksichtigen.

Es ist noch nicht sicher, wie der neue Vorschlag aussehen wird, einige Grundprinzipien sind jedoch bereits heute schon deutlich:

1. Die neue EMAS-Verordnung wird auch weiterhin ein freiwilliges Instrument sein.

2. Es wird keine Änderung der grundlegenden Bestimmungen der Verordnung geben, d.h. die teilnehmenden Unternehmen brauchen keine neuen oder andere Bestimmungen zu erfüllen, um auch in Zukunft am System teilnehmen zu können (Kontinuität für EMAS-registrierte Betriebe).

3. Wir werden uns enger an die ISO Normen der Reihe 14000 anlehnen auf den Gebieten, auf denen die ISO Normen gleich hohe Anforderungen an den Umweltschutz stellen wie die EMAS-Verordnung. Die logischere Struktur der ISO Normen wird für gewisse Teile (Anhänge) der Verordnung übernommen werden (mehr Kompatibilität mit ISO). Dadurch wird schon eine Vereinfachung der Struktur des Systems erreicht werden. Ziel ist es, daß ein EMAS-registriertes Unternehmen automatisch ein ISO Zertifikat bekommt, da es alle Bedingungen für dieses Zertifikat erfüllt.

4. Die Verordnung wird auf neue Sektoren erweitert werden.
Bisher können am EMAS-System alle gewerblichen Branchen teilnehmen, die in der Verordnung genannt sind. Es handelt sich im wesentlichen um das produzierende Gewerbe einschließlich Energieerzeugung und Recyclinggewerbe. In Zukunft sollen an EMAS alle Branchen, insbesondere auch der Dienstleistungssektor teilnehmen.
Neue Sektoren sind insbesondere:
- der Handel
- das Transportgewerbe
- das Baugewerbe
- Verteilernetze für Wasser, Gas und Strom
- Land- und Forstwirtschaft
- das Dienstleistungsgewerbe
- Banken, Versicherungen, Krankenhäuser

- Tourismus und Freizeitgewerbe
- Hotels und Golfklubs

und nicht zu vergessen die öffentliche Verwaltung.

Wahrscheinlich wird diese Ausdehnung großzügig sein und sich nicht nur auf einige wenige Branchen erstrecken, sondern es werden wahrscheinlich alle Branchen erfaßt werden. Es geht dabei um die Frage: Wie muß die Öko-Audit Verordnung verändert werden, damit sie auf andere Branchen anwendbar ist? Die Definition des Standorts spielt hierbei eine besondere Rolle, wie kann man z.B. den Standort beim Transportgewerbe definieren?

5. Das neue System soll einen deutlichen Mehrwert für teilnehmende Unternehmen bringen. Das EMAS-System muß attraktiv sein, damit es sich besser am Markt durchsetzen kann. Es muß insbesondere attraktiv für kleine und mittelständische Unternehmen sein. Obwohl EMAS ein freiwilliges System ist, wird die Teilnahme in Zukunft für fortschrittliche Unternehmen eine Notwendigkeit sein. Experten sind überzeugt, daß EMAS eine strategische Notwendigkeit für den Unternehmenserfolg sein wird. Schon kurzfristig macht sich ein Umweltmanagementsystem bezahlt und folgende Vorteile sind zu erwarten:

A. Kostensenkung - hierunter fällt:
   - Einsparung von Rohstoffen und Energie
   - Geringere Abfallentsorgungskosten
   - Bessere Konditionen bei Banken und Versicherungen
   - Geringere Umwelthaftungsrisiken.

B. Immagegewinn - hierunter fällt:
   - Besseres öffentliches Erscheinungsbild als proaktives Unternehmen
   - Wettbewerbsvorteile, da immer mehr Kunden Produkte verlangen, die umweltverträglich hergestellt werden
   - Bessere externe Kommunikation mit Anrainern und Umweltverbänden
   - Imagegewinn bei den Mitarbeiter und damit mehr Motivation.

C. Verwaltungsvereinfachung
   - Erleichterungen und Vereinfachung im Hinblick auf das bestehende Ordnungsrecht.
   - Erleichterungen im bürokratischen Aufwand bei Kontrollen, Dokumentationspflichten und Genehmigungsverfahren.

In einigen Bundesländern gibt es Ansätze für solche Verwaltungsvereinfachungen, aber der große Durchbruch läßt noch auf sich warten.

In der neuen EMAS-Verordnung werden die Mitgliedstaaten wahrscheinlich aufgefordert werden, solche Verwaltungsvereinfachungen einzuführen. Dies sieht ein Artikel im neuen Verordnungsvorschlag vor, der lautet:
"*Die Mitgliedstaaten werden aufgefordert, die synergetischen Effekte zwischen den entsprechenden Umweltvorschriften und einer EMAS-Teilnahme zu berücksichtigen, um unnötigen bürokratischen Aufwand für Betriebe zu vermeiden.*"
Die Debatte ist im Gange, und wir hoffen, daß sich bald greifbare Vorteile für EMAS-registrierte Betriebe ergeben werden.

6. Besonderheiten für KMU´s:
Artikel 13 der heutigen Verordnung sieht die besondere Förderung der EMAS-Teilnahme von KMU´s vor. Hier wird gesagt, daß die Mitgliedstaaten die Teilnahme von KMU´s am EMAS-System fördern können. Dieser Artikel wird in dem neuen EMAS-Vorschlag wahrscheinlich verstärkt werden: Wir werden einen Artikel vorschlagen, in dem die Mitgliedstaaten aufgefordert werden, die Teilnahme von KMU´s am EMAS-System zu fördern.
Fast alle Interessengruppen und insbesondere die Mitgliedstaaten, die wir konsultiert haben, waren der Meinung, daß es kein Mini-EMAS oder EMAS-light für KMU´s geben darf. Die Anforderungen an die Umweltleistungen der KMU´s sollten nicht reduziert werden. Damit gäbe es ein EMAS erster und zweiter Kategorie, was sicherlich nicht wünschenswert ist.
Jedoch sollten bürokratische Hürden gesenkt werden und das nicht nur für KMU´s, sondern für alle Unternehmen, aber das kommt insbesondere den KMU´s zugute.

7. Ein weiteres Element, das die Werbung für EMAS-registrierte Betriebe und auch die Teilnahme für KMU´s erleichtern wird, ist eine größere Flexibilität bei der Gestaltung der Umwelterklärung. Sie kann, wenn dies gewünscht wird, aus verschiedenen Darstellungen bestehen: Ein Teil, der möglichst viele Daten und Informationen enthält, der in erster Linie für die Behörden bestimmt ist. Ein anderer Teil, der Diagramme und verständliche Darstellungen dieser Daten beinhaltet, der in knapper und verständlicher Form verfaßt ist, und der sich insbesondere an die Öffentlichkeit richtet und zu Werbezwecken verwandt werden kann.

Die Umwelterklärung kann also aus verschiedenen Teilen für bestimmte Zielgruppen zusammengesetzt sein.

8. Die Kommission wird in Zusammenarbeit mit UEAPME (Europäische Union des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe) einen Leitfaden über das spezifische Verhältnis von Umweltgutachtern zu KMU´s und die besondere Behandlung von KMU´s entwickeln.

9. Für die neue EMAS-Verordnung werden wir die Möglichkeit eines EMAS-Logos prüfen. Teilnehmende Betriebe, insbesondere KMU´s, haben uns darum gebeten und würden dies sehr begrüßen. Das würde EMAS-registrierte Betriebe herausheben und die Werbung für diesen Betrieb erleichtern.
Wir hoffen, daß wir in den nächsten Monaten einen ersten Entwurf fertig haben werden, der dann Mitte 1998 von der Kommission verabschiedet und dem Rat und dem Europäischen Parlament vorgelegt werden kann. Der Rat und das Parlament brauchen für die Beratungen etwa 1 bis 2 Jahre, so daß wir um die Jahrtausendwende hoffentlich eine neue EMAS-Verordnung vorliegen haben.

Publikationen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung

Das IÖW veröffentlicht die Ergebnisse seiner Forschungstätigkeit in einer Schriftenreihe, in Diskussionspapieren sowie in Broschüren und Büchern. Des Weiteren ist das IÖW Mitherausgeber der Fachzeitschrift „Ökologisches Wirtschaften“, die allvierteljährlich im oekom-Verlag erscheint, und veröffentlicht den IÖW-Newsletter, der regelmäßig per Email über Neuigkeiten aus dem Institut informiert.

Schriftenreihe/Diskussionspapiere

Seit 1985, als das IÖW mit seiner ersten Schriftenreihe „Auswege aus dem industriellen Wachstumsdilemma“ suchte, veröffentlicht das Institut im Eigenverlag seine Forschungstätigkeit in Schriftenreihen. Sie sind direkt beim IÖW zu bestellen und auch online als PDF-Dateien verfügbar. Neben den Schriftenreihen veröffentlicht das IÖW seine Forschungsergebnisse in Diskussionspapieren – 1990 wurde im ersten Papier „Die volkswirtschaftliche Theorie der Firma“ diskutiert. Auch die Diskussionspapiere können direkt über das IÖW bezogen werden. Informationen unter *www.ioew.de/schriftenreihe_diskussionspapiere*.

Fachzeitschrift „Ökologisches Wirtschaften“

Ausgabe 2/2010

Das IÖW gibt gemeinsam mit der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) das Journal „Ökologisches Wirtschaften“ heraus, das in vier Ausgaben pro Jahr im oekom-Verlag erscheint. Das interdisziplinäre Magazin stellt neue Forschungsansätze in Beziehung zu praktischen Erfahrungen aus Politik und Wirtschaft. Im Spannungsfeld von Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft stellt die Zeitschrift neue Ideen für ein zukunftsfähiges, nachhaltiges Wirtschaften vor. Zusätzlich bietet „Ökologisches Wirtschaften online“ als Open Access Portal Zugang zu allen Fachartikeln seit der Gründung der Zeitschrift 1986. In diesem reichen Wissensfundus können Sie über 1.000 Artikeln durchsuchen und herunterladen. Die Ausgaben der letzten zwei Jahre stehen exklusiv für Abonnent/innen zur Verfügung. Abonnement unter: *www.oekom.de*.

IÖW-Newsletter

Der IÖW-Newsletter informiert rund vier Mal im Jahr über Neuigkeiten aus dem Institut. Stets über Projektergebnisse und Veröffentlichungen informiert sowie die aktuellen Termine im Blick – Abonnement des Newsletters unter *www.ioew.de/service/newsletter*.

Weitere Informationen erhalten Sie unter *www.ioew.de* oder Sie kontaktieren die

IÖW-Geschäftsstelle Berlin
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin
Telefon: +49 30-884 594-0
Fax: +49 30-882 54 39
Email: *vertrieb(at)ioew.de*

i ö w INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

GESCHÄFTSTELLE BERLIN
MAIN OFFICE
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin
Telefon: + 49 – 30 – 884 594-0
Fax: + 49 – 30 – 882 54 39

BÜRO HEIDELBERG
HEIDELBERG OFFICE
Bergstraße 7
69120 Heidelberg
Telefon: + 49 – 6221 – 649 16-0
Fax: + 49 – 6221 – 270 60

mailbox@ioew.de
www.ioew.de