



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit

Umwelt  
Bundes  
Amt   
Für Mensch und Umwelt

# HINTERGRUNDPAPIER

## HINTERGRUNDPAPIER ZUR STUDIE: „**UMWELTMANAGEMENTANSÄTZE IN DEUTSCHLAND**“

**Autoren:** Walter Kahlenborn, Ines Freier

**Projektteam:** Sabine Braun, Renate Volk, Michael Lörcher  
future e.V. ([www.future-ev.de](http://www.future-ev.de))

Walter Kahlenborn, Ines Freier  
Adelphi Consult GmbH ([www.adelphi-consult.com](http://www.adelphi-consult.com))

Ellen Frings, Marc Massoth  
IFOK ([www.ifok.de](http://www.ifok.de))

## EINLEITUNG

Zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben sich – teils schon vor sehr langer Zeit - dazu entschlossen, einen Umweltmanagementansatz vollständig oder in Teilen einzuführen. In Deutschland gibt es über ein Dutzend verschiedener Ansätze und europaweit kommen noch viele weitere hinzu. Ein genauer Überblick über diese Ansätze existiert ebenso wenig wie eine Einschätzung dazu, wo ihre spezifischen Vor- und Nachteile liegen. Auch ist nicht untersucht worden, wie diese Ansätze eventuell sinnvoll miteinander verknüpft werden könnten und inwieweit sie geeignet sind, zu einer EMAS-Zertifizierung hinzuführen.

Vor diesem Hintergrund hat das Umweltbundesamt zusammen mit dem Bundesumweltministerium ein Projekt zu „Einstiegshilfen für KMU“ in Auftrag gegeben. Die drei Projektpartner future e. V., Adelphi Consult und IFOK sollten im Rahmen des Projektes sowohl auf wissenschaftlicher als auch auf praktischer Seite Transparenz in dem bislang sehr unübersichtlichen Feld schaffen.

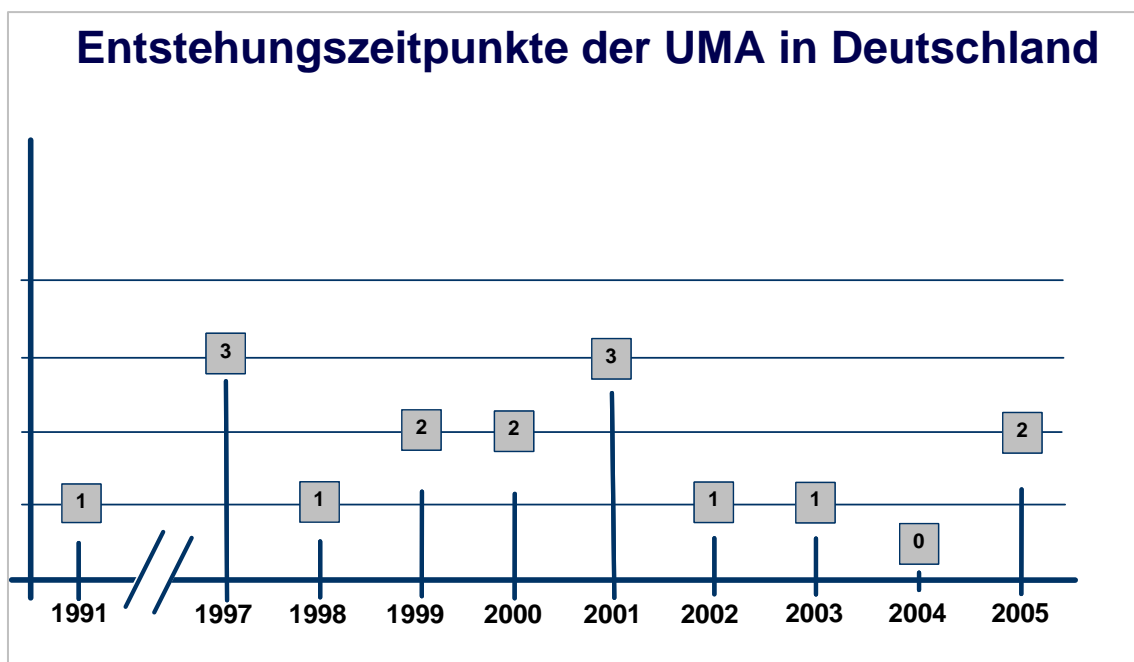
Zentrale Zielsetzung des Vorhabens war, die bisher praktizierten „niederschweligen“ Umweltmanagementansätze unterhalb von EMAS und ISO 14001 zu erfassen und zu analysieren. Dabei standen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Gewinnung eines fundierten Überblicks über die in Deutschland genutzten Umweltmanagementansätze;
- Ermittlung von Ansatzpunkten, wie der Erfolg der einzelnen Umweltmanagementansätze (Attraktivität und Umweltwirksamkeit) gesteigert werden kann;
- Identifikation von Ansatzpunkten, bei denen EMAS aus dem Erfolg der Umweltmanagementansätze lernen kann;
- Erzielung einer klaren Abgrenzung zwischen den bisher in Deutschland angewandten Systemen und Schaffung von Markttransparenz;
- Bewertung der Möglichkeiten eines schrittweisen Vorgehens hin zu EMAS über die vorhandenen Umweltmanagementansätze;
- Identifikation von Verbesserungspotentialen bei den Förderstrukturen und -mechanismen für Umweltmanagementansätze;
- Schaffung einer fundierten Grundlage, um konkrete Handlungsempfehlungen an Politik und Verwaltung zum Umgang mit den verschiedenen Umweltmanagementansätzen zu geben.

Um diesen Zielen gerecht zu werden, wurden im Rahmen des Vorhabens die existierenden Umweltmanagementansätze mit Hilfe von umfangreichen Rastern einzeln erfasst. Ferner wurden mehrere Fragebogenerhebungen zu einzelnen Umweltmanagementansätzen durchgeführt und es erfolgten Interviews mit einer größeren Zahl von Experten. Zusätzlich erfolgte eine Erhebung der Förderprogramme für Umweltmanagementansätze. Die Ergebnisse dieser Erhebung sind in einem separaten Bericht dargestellt, werden in dieser Projektzusammenfassung jedoch mit behandelt.

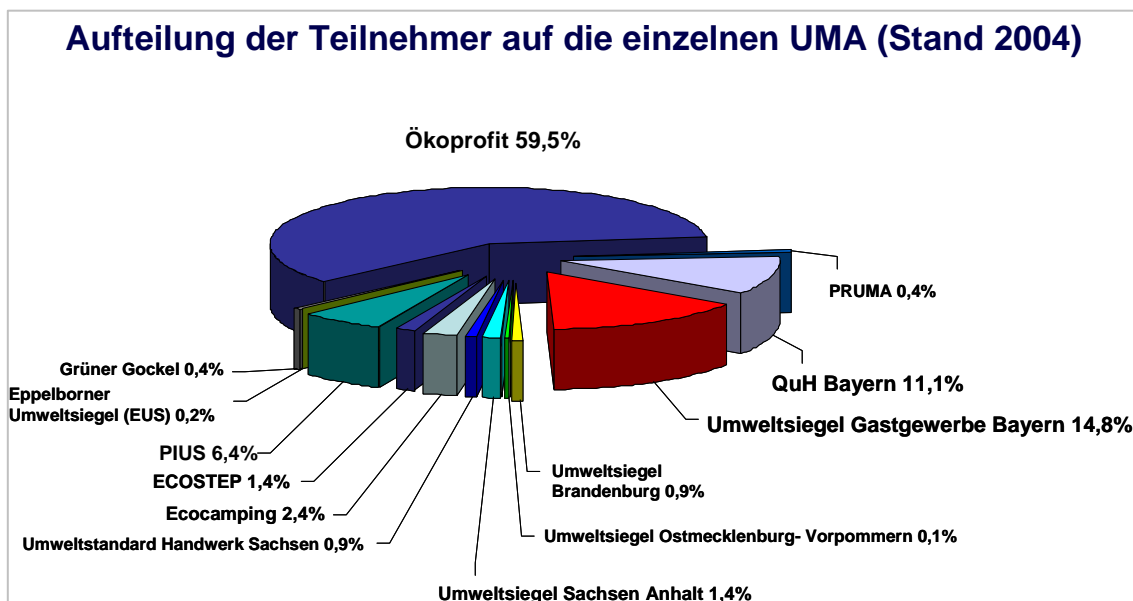
## ÜBERBLICK ÜBER DEN MARKT

Zurzeit gibt es in Deutschland 16 Umweltmanagementansätze, die von Unternehmen umgesetzt werden können. Nur wenige dieser Ansätze sind deutschlandweit verbreitet; viele sind nur in einem oder in wenigen Bundesländern vertreten. Aus regionaler Sicht dominieren Bayern und Nordrhein-Westfalen. In diesen beiden Bundesländern sind über zwei Drittel aller Unternehmen angesiedelt, die an Umweltmanagementansätzen in Deutschland partizipieren. Die meisten der Systeme existieren erst seit vergleichsweise kurzer Zeit. Von wenigen frühen Ausnahmen abgesehen, wie Ökoprofit und dem Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetriebe Bayern (QuH), ist die Mehrzahl der Ansätze erst in den letzten Jahren entstanden. Die Gesamtzahl der Unternehmen, die einem Umweltmanagementansatz folgen, liegt zurzeit (Stand September 2005) bei über 2000. Jahr für Jahr führen schätzungsweise mehrere Hundert Unternehmen erfolgreich einen der genannten Umweltmanagementansätze ein. Die Zuwachszahlen sind damit erheblich. Die Gründe für das Aufkommen von Umweltmanagementansätzen in den letzten Jahren sind vielfältig. EMAS und ISO 14001 haben die kleinen und mittleren Unternehmen nur bedingt erreicht. Die Entwicklung von Umweltmanagementansätzen stellt daher unter anderem eine Reaktion auf die Erkenntnis dar, dass angepasste Systeme für KMU ein neues Geschäftsfeld sind bzw. gerade KMU Unterstützung bei der Einführung eines Umweltmanagements brauchen.



Der Markt der Umweltmanagementansätze teilt sich in vier Blöcke auf: Ökoprofit, die Umweltsiegel, branchenbezogene Ansätze und die sonstigen Umweltmanagementansätze. Ökoprofit ist in den meisten Bundesländern vertreten, der Schwerpunkt liegt allerdings auf Nordrhein-Westfalen und Bayern. Mehr als die Hälfte aller Teilnehmer an Umweltmanagementansätzen in Deutschland entfällt auf Ökoprofit. Aktuell sind es über 1.300 Unternehmen. Das Gegengewicht zu Ökoprofit bilden die verschiedenen Umweltsiegel. Das erste Umweltsiegel wurde 1997 eingerichtet: der Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetriebe (QuH) Bayern. In den folgenden Jahren sind dann in zahlreichen anderen

Bundesländern Umweltsiegel eingeführt worden, meist bezogen auf Handwerksbetriebe, nach und nach dann allerdings auch für Kleinunternehmen außerhalb des Handwerks. Neben den Umweltsiegeln und Ökoprofit gibt es mit den branchenbezogenen Ansätzen einen dritten Block von Umweltmanagementansätzen. Dazu zählen etwa das Bayerische Umweltsiegel für das Gastgewerbe, der Grüne Gockel und ECOCAMPING. Schließlich gibt es noch einige Ansätze, die sich keinem Bereich klar zuordnen lassen. Dazu gehören Ecostep, Ecomapping, PIUS und Pruma. PIUS stellt dabei einen Grenzfall dar, da es nur bedingt den Umweltmanagementansätzen zugerechnet werden kann. PRUMA ist, wie auch Ecomapping, ein international verbreiteter Ansatz. Ecostep hebt sich als Pilotprojekt durch die gezielte Einbeziehung von Qualitätsmanagement von den anderen Ansätzen ab.



Die einzelnen Umweltmanagementansätze richten sich zumindest zum Teil an unterschiedliche Zielgruppen, teils an einzelne Branchen, teils an einzelne Sektoren. Nur ein Umweltmanagementansatz - Ökoprofit - setzt den Fokus auf wirklich alle Wirtschaftsbereiche. Unterschiede gibt es ferner in den Größenklassen der Unternehmen, die angesprochen werden. Während etwa die Umweltsiegel in der Mehrzahl Teilnehmerunternehmen mit unter 50 Mitarbeitern haben, liegt der Schwerpunkt der an Ökoprofit teilnehmenden Unternehmen und Organisationen bei solchen mit 50 Mitarbeitern und mehr. Grundsätzlich gilt, dass die meisten Umweltmanagementansätze erst in größeren KMU genutzt werden. Betriebe in der Größenklasse von ein bis fünf Mitarbeitern setzen nur in seltenen Fällen Umweltmanagementansätze ein.

### CHARAKTERISIERUNG DER ANSÄTZE

Praktisch alle Umweltmanagementansätze orientieren sich an EMAS. Dies zeigt sich besonders deutlich auch bei der Betrachtung der Elemente der Umweltmanagementansätze. Auch wenn einige Umweltmanagementansätze im Laufe der Zeit nicht unwesentlich von EMAS abgerückt sind, so ist der gemeinsame Ausgangspunkt doch deutlich erkennbar.

ECOCAMPING und der Grüne Gockel setzen die Umweltmanagementelemente von EMAS um, lediglich die Verfahren zur externen Prüfung unterscheiden sich. Auch Ecomapping folgt weitgehend EMAS. Alle anderen Ansätze sind demgegenüber „abgespeckt“. Ökoprofit und das

Umweltsiegel Sachsen-Anhalt beinhalten immerhin noch deutlich mehr als die Hälfte der Umweltmanagementelemente von EMAS. Der QuH als ein weiteres Umweltsiegel weicht demgegenüber vom Umweltsiegel Sachsen-Anhalt erheblich ab und setzt an verschiedenen Stellen geringere Anforderungen, so z. B. beim Umweltprogramm und bei den Umweltzielen. Die geringste Zahl von Umweltmanagementelementen findet sich bei PRUMA, PIUS und beim Umweltsiegel des Bayrischen Gaststättengewerbes wieder.

Eine externe Prüfung des Umweltmanagementansatzes ist die bisher vorherrschende Form der Qualitätssicherung. Die Anforderungen an die Prüfung sind teilweise aus EMAS heraus entwickelt worden. Hinsichtlich der Qualifikation der Prüfer gibt es jedoch erhebliche Unterschiede zu EMAS. Kein Umweltmanagementansatz verfügt über ein eigenständiges Akkreditierungssystem für die Prüfer. Insgesamt ist festzustellen, dass es zwar große Unterschiede in der Form der externen Prüfung bei den einzelnen Umweltmanagementansätzen gibt, dass aber gleichzeitig bei den meisten Umweltmanagementansätzen die externe Kontrolle durchaus ein gewisses Niveau aufweist.

Die meisten Umweltmanagementansätze konzentrieren sich ausschließlich auf Umweltaspekte. Daneben steht aber eine zunehmende Anzahl von Ansätzen, die darüber hinausgreift. Der QuH Bayern etwa baut bereits ein zusätzliches Instrument für das Qualitätsmanagement auf, PRUMA ebenfalls. Ecostep setzt explizit auf diesen Verbund. Bei ECOCAMPING wird Qualitätsmanagement zumindest mitbehandelt. Ökoprofit enthält einzelne Module zum Thema Arbeitsschutz. Andere Umweltmanagementansätze im Ausland, insbesondere im skandinavischen Raum, nutzen den Verbund zum Qualitätsmanagement und zum Arbeitsschutz intensiv.

In Bezug auf die Institutionalisierung haben die einzelnen Ansätze durchaus unterschiedliche Wege eingeschlagen. Teils existieren eigene Institutionen für die Umweltmanagementansätze und sehr ausdifferenzierte Regelungen zum Zusammenspiel der verschiedenen Akteure, teils kommen die Ansätze ohne oder fast ohne institutionelle Strukturen aus. Ein Extrembeispiel hierfür ist Ecomapping. Der Ansatz ist als „freeware“ über das Internet verfügbar. Umgekehrt gibt es etwa im Falle des QuH Bayern eine zentrale Institution. Hier ist eine eigene Stelle an der Handwerkskammer Mittelfranken für den Ansatz verantwortlich und kümmert sich um seine Verbreitung und Weiterentwicklung. Die unterschiedliche Ausprägung der Institutionalisierung der einzelnen Ansätze spiegelt sich auch in den verschiedenen Vorgehensweisen beim Marketing wider. Je geringer der Grad der Institutionalisierung, desto mehr wird zumeist auch von einem Nachfragemarkt ausgegangen. Die meisten Initiatoren betrachten den Markt der Umweltmanagementansätze vorwiegend als Angebotsmarkt, sie setzen also darauf, ihren Ansatz aktiv zu vertreiben. Dies wiederum erfordert ein gewisses Maß an Institutionalisierung.

## Formale Umweltmanagementelemente (Stand Ende 2004)

Elemente des Umweltmanagementsystems (zur Qualitätssicherung siehe Tabelle 7)		QUH	Umweltsiegel SA	Ökoprofit	Grüner Gockel	EcoCampling	EcoStep	PRUMA	PIUS	Gaststätten-Umweltsiegel Bayern	Ekoscan	e+5 (L1)	e+5 (L2)	e+5 (L3)	e+5 (L4)	BS 8555 (L 1)	BS 8555 (L 2)	BS 8555 (L 3)	BS 8555 (L 4)	Ecomapping	ISO 14001	EMAS	
		<b>Commitment</b>																					
Verpflichtung Unternehmensführung																							
Umweltpolitik																							
<b>Umweltprüfung</b>																							
direkte Umweltwirkungen																							
indirekte Umweltwirkungen (1)																							
<b>Kennzahlen (2)</b>																							
Bewertungskriterien																							
Zuständigkeiten																							
Verfahren und Abläufe																							
Frühere Aktivitäten (Altlasten)																							
<b>Rechtscheck</b>																							
<b>Umweltprogramm</b>																							
Ziele																							
<b>Maßnahmen</b>																							
Zuständigkeiten + Fristen																							
Aktualisierung festgelegt																							
<b>Umweltmanagement</b>																							
<b>Regelung + Doku. Zuständigkeiten</b>																							
<b>Regelung + Doku. von Abläufen</b>																							
Aktualisierung Doku. geregelt																							
Schulungen/ Weiterbildung																							
Interne Kommunikation (3)																							
Externe Kommunikation (4)																							
Prüf- und Messpflichten																							
Notfallvorsorge																							
Umweltrecht: Aktualisierung/ Informat.																							
<b>internes Audit</b>																							
<b>Auditplan und -zyklus</b>																							
Kennzahlen																							
Systemaudit (5)																							
<b>Complianceaudit</b>																							
Bewertung durch Leitung																							
<b>Kommunikation</b>																							
Umweltbericht																							
Umwelterklärung																							

- Einstufung:**
- Nicht vorhanden bzw. nicht erforderlich (0)
  - Teilweise vorhanden bzw. in WS, Beratungen oder Unterlagen angesprochen, aber nicht verpflichtend für Prüfung; (1)
  - Verpflichtend für Prüfung (2)

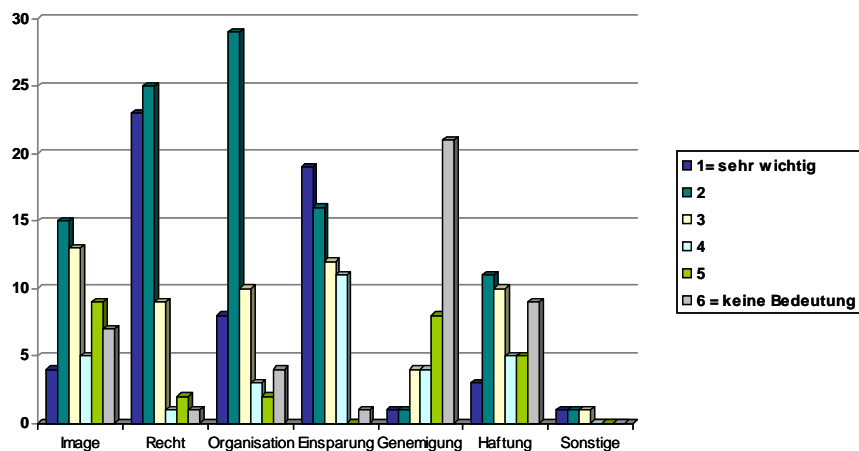
- Fußnoten:**
- 1 ISO unterscheidet zwar nicht zw. direkt und indirekt, sondern nach Einflussbereich - das sind sowohl direkte als auch indirekte Umweltwirkungen (z.B. Anforderung an Lieferanten). Bezieht außerdem Produkte mit ein - zählen nach EMAS, Anhang VI ebenfalls zu indirekten Umweltaspekten.
  - 2 Anm.: ISO und EMAS fordern Quantifizierung, soweit möglich. EMAS geht aber in einer TextStelle weiter, indem es fordert, dass der KVP zu messbaren Erfolgen führen soll. Dieser Unterschied spiegelt sich unter dem Stichwort "Umweltbetriebsprüfung" wider.
  - 3 Information der Mitarbeiter, Teams und/ oder Berichtspflichten
  - 4 Umgang mit Beschwerden und/oder Information der Kunden
  - 5 Die Begriffe System- und Complianceaudit werden bei ISO zwar nicht explizit genannt, ergeben sich hier aber aus der Logik der Norm.

## AUFWAND UND NUTZEN

Die Frage von Aufwand und Nutzen der Umweltmanagementansätze wurde in mehreren Fragebogenerhebungen detailliert betrachtet. Erhebungen erfolgten hier insbesondere beim QuH und bei Ökoprofit. Dabei ergab sich:

Die betrachteten Umweltmanagementansätze erzielen vorzeigbare ökonomische Ergebnisse. Diese liegen zu einem nicht unerheblichen Teil im Bereich von weichen Faktoren (Rechtssicherheit, Image etc.) begründet und sind damit schwer zu erfassen. Sie werden jedoch übereinstimmend als recht nennenswert eingeschätzt.

## Bewertung der Nutzeffekte (Ökoprofit-Teilnehmer)



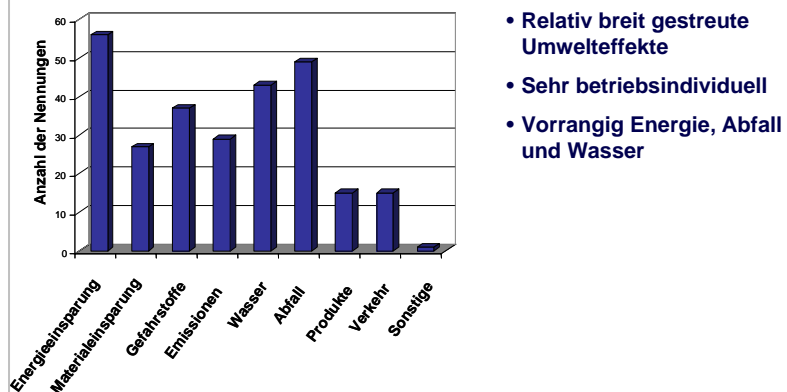
**Deutliche Nutzeffekte, insbesondere bei den „weichen“ Faktoren.**

Der Aufwand zur Einführung der Umweltmanagementansätze wird zum Teil (insbesondere bei Ökoprofit) als durchaus erheblich eingestuft, und die Teilnehmer sehen den Arbeitsaufwand keineswegs unkritisch. Höherer Aufwand ist allerdings zumindest im Falle von Ökoprofit (in Relation zum QuH) auch mit einem höheren Nutzen verbunden.

Letztlich ist man mit dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen bei praktisch allen untersuchten Umweltmanagementansätzen durchaus zufrieden. Insbesondere die hohen Werte derjenigen, die sich erneut für eine Teilnahme entscheiden würden, bestätigen dies.

Die ökologischen Effekte sind oftmals nur schlecht dokumentiert, doch besteht gleichzeitig Einigkeit, dass diese Effekte in nennenswerter Höhe bestehen. Sie sind stark betriebsabhängig, was darauf hindeutet, dass sich die Ansätze mit den von ihnen propagierten Maßnahmen an den jeweiligen Bedürfnissen des teilnehmenden Unternehmens bzw. der teilnehmenden Organisation orientieren und tatsächlich gezielt die jeweiligen Schwachpunkte aufgegriffen werden. Die Schwerpunkte der Umwelteffekte bei Ökoprofit auf Energie, Abfall und Wasser deuten hier allerdings auf einen Vorrang der unmittelbar finanziell relevanten Einsparbereiche hin.

## Ökologische Effekte durch die Teilnahme an Ökoprofit



Die Umwelteffekte sind keine Einmaleffekte. Die mit der Einführung des Ansatzes verbundenen, unmittelbar durchgeführten Maßnahmen zeitigen weit überwiegend eine lang andauernde Wirkung. Daneben ist auch die Einführung des Umweltmanagementansatzes selbst in der Regel langfristig konzipiert. Der weit überwiegende Teil der Betriebe will den jeweiligen Umweltmanagementansatz fortführen. Für ein konstantes Bemühen in dem Bereich spricht zudem die weitere Durchführung von internen und externen Audits wie auch bei Ökoprofit die recht gute Teilnahme an Ökoprofit-Clubs. Die Unterschiede in der Dauerhaftigkeit der Umweltmanagementansätze sind im Übrigen - soweit erkennbar - gering.

## **ERFOLGSFAKTOREN**

Über einen Vergleich der Ansätze, die Fragebogenerhebungen und Interviews konnten verschiedene Erfolgsfaktoren der Umweltmanagementansätze ermittelt werden. Diese sind zu einem unterschiedlichen Grad bei den einzelnen Umweltmanagementansätzen verwirklicht und sie sind auch jeweils kontextabhängig. Grundsätzlich sind sie aber von vorrangiger Bedeutung. Dabei handelt es sich im Einzelnen um.

### **▪ Reduktion der Elemente**

Die Umsetzung der Umweltmanagementansätze ist für Unternehmen, insbesondere KMU, einfacher zu bewerkstelligen als die Umsetzung von EMAS, da bestimmte Abstriche bei den geforderten Elementen gemacht werden bzw. diese anders konzipiert sind. Insgesamt sind die Umweltmanagementansätze maßnahmenorientierter als die Umweltmanagementsysteme. Die Umweltmanagementansätze fordern die Umsetzung von konkreten Umweltmaßnahmen im Unternehmen und schaffen die notwendigen Voraussetzungen dazu. Die Unternehmen verpflichten sich, die Anforderungen der Umweltmanagementansätze zu erfüllen. Die Umweltprüfung konzentriert sich oft auf die direkten Umweltaspekte, die mittels Checklisten oder Ähnlichem abgeprüft werden. Die Dokumentation beschränkt sich auf das Wesentliche. Die Umsetzung der Maßnahmen wird mittels Umweltkennzahlen überwacht. Bei vielen Umweltmanagementansätzen wird auf ein internes Audit verzichtet, dessen Zweck zumeist durch eine kostengünstige externe Prüfung erfüllt wird. Eine Umwelterklärung wird bei den meisten Umweltmanagementansätzen nicht gefordert. Der Aufwand ist demzufolge begrenzt.

### **▪ Dienstleistungspakete**

Das Vorhandensein von spezifischen Materialien für KMU ist ein wichtiges Hilfsmittel, um Umweltmanagementansätze in KMU umzusetzen. Ökoprofit verfügte als erster Ansatz über einen umfassenden Satz an Arbeitsmaterialien. Ebenso wurden beispielsweise für QuH und Eco-Lighthouse, zwei weitere recht erfolgreiche Ansätze, spezielle Unterlagen unter Einbindung der Erfahrungen der Unternehmen erstellt. Eine weitere Stärke der Umweltmanagementansätze ist es, dass die Konzepte den Unternehmen persönlich vermittelt werden: Oft bieten die Initiatoren sowohl Einzelberatungen als auch Workshops und Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen als Paketlösung an. Der Inhalt dieser Pakete ist weitgehend standardisiert: Der Vorteil besteht darin, dass die Unternehmen durch den standardisierten Ansatz sowohl die Kosten als auch den Nutzen relativ früh erkennen und daher realistische Erwartungen der Unternehmen aufgebaut werden. Ferner wird eine reibungslose und effiziente Umsetzung gewährleistet. Die Unternehmen erhalten insbesondere die Hilfestellung, die sie für eine flüssige Implementierung benötigen. Gleichzeitig sind die Dienstleistungspakete kostengünstig: einerseits durch die Standardisierung, andererseits durch die Gruppenansätze und schließlich auch durch die öffentliche Förderung.



#### ▪ **Prüfung und Zertifizierung**

Soweit eine Prüfung erfolgt, sind die Kosten hierfür grundsätzlich gering und/oder subventioniert. Gleiches gilt für die Registrierung. Die Zahlungsbereitschaft für eine Prüfung und Registrierung hängt eindeutig mit dem Wunsch der Kunden nach einer solchen Zertifizierung zusammen. Bei vielen Umweltmanagementansätzen aber gibt es bisher kaum entsprechende Kundenanforderungen.

#### ▪ **Vielfalt der Zugänge**

Die Akquisition der Berater spielt eine wichtige Rolle, Unternehmen für die Umweltmanagementansätze zu gewinnen. Allein über die Berater lassen sich jedoch nicht die gewünschten hohen Teilnehmerzahlen erreichen. Andere Zugänge sind daher ebenfalls wichtig. Die in Deutschland vorhandenen Umweltmanagementansätze bedienen sich dabei im Wesentlichen drei unterschiedlicher Möglichkeiten: Kammern, Kommunen und Branchenverbände/Branchennetzwerke. Jeder dieser Zugänge besitzt sein eigenes Gewicht, so dass nicht von vornherein gesagt werden kann, der eine oder andere Zugang wäre der bessere. Wichtig ist in jedem Fall, dass bestehende Netzwerkstrukturen genutzt werden. Gerade für KMU ist dabei oft auch der regionale Bezug von Bedeutung.

#### ▪ **Öffentlichkeitsarbeit**

Die Unternehmen erwarten neben Kostensenkungen auch Imagegewinne von der Einführung von Umweltmanagementansätzen. Diese können aber nur über eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden, wobei neben den Unternehmen selbst die Umweltmanagementansätze (also die Initiatoren, Berater o. a.) tätig werden müssen.

### **FÖRDERPROGRAMME**

Die Vielzahl an landesspezifischen Förderprogrammen, die zur Einführung von Umweltmanagementansätzen dienen, lässt sich in drei Formen der Förderung differenzieren:

1. Unternehmensbezogene Förderung.
2. Projektbezogene Förderung mit einerseits der Förderung von Pilotprojekten und andererseits der Förderung von Projekten zur Verbreitung von Umweltmanagementansätzen.
3. Infrastrukturförderung, also die Förderung von Aufbau und Erhalt einer Infrastruktur für die Projekte.

Aus der durchgeführten Analyse der Förderkonzepte ergibt sich, dass die unternehmensbezogene Förderung die am meisten verbreitete Förderform ist. Dabei werden durch die Bundesländer in aller Regel Beratungen für die Einführung von bestimmten, oft landesspezifischen Umweltmanagementansätzen gefördert. Die unternehmensbezogene Förderung resultiert zumeist aus den EMAS-Förderprogrammen, die nachfolgend für die im jeweiligen Bundesland aufgebauten vereinfachten Ansätze geöffnet wurden.

Deutlich bedeutender - von der Zahl der geförderten Unternehmen her - ist die Projektförderung, die insbesondere bei Ökoprotit den Normalfall darstellt. Eine nicht unerhebliche Anzahl von Unternehmen wird schließlich noch durch Infrastrukturförderung erreicht, auch wenn dies eine eher seltene Form der Förderung darstellt.

Die Förderung durch den Bund ist bisher sekundär. Die kommunale Förderung (von Ökoprotit) ist wichtig, erreicht aber nicht die Wirkung einer landesweiten Förderung.

Aus der vergleichenden Betrachtung der verschiedenen Förderprogramme können einige Rückschlüsse über ihre Bedeutung für die Umweltmanagementansätze in Deutschland und die Konzeption der Programme gezogen werden:

- Die staatliche Förderung ist in Deutschland eine *Conditio sine qua non* für die Verbreitung von vereinfachten Umweltmanagementansätzen. Die These, dass es auch ohne die Unterstützung der öffentlichen Hand ginge, ist bislang in keinem Bundesland belegbar. Alle untersuchten Umweltmanagementansätze sind in irgendeiner Weise durch öffentliche Mittel gefördert worden.
- Die staatliche Förderung ist damit zwar eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für die Verbreitung von Umweltmanagementansätzen. Wenn die weiteren Rahmenbedingungen nicht entsprechend gesetzt sind, erreichen die Förderprogramme gleichwohl nur eine extrem geringe Zahl von Unternehmen.
- Eine erfolgreiche staatliche Förderung muss nicht zwangsläufig direkte Zuschüsse an die Unternehmen umfassen. Die Unternehmen beteiligen sich an Umweltmanagementansätzen, auch wenn sie nicht den Anreiz einer Geldzahlung direkt auf das eigene Konto haben.
- Die Infrastrukturförderung und die ihr analog strukturierte Projektförderung haben sich bisher als sehr effektiv erwiesen. Sie scheinen die nach Zahl der erreichten Unternehmen überlegenen Ansätze zu sein. Wenngleich die geringe Fallzahl keine definitiven Schlüsse ermöglicht, spricht doch vieles dafür, dass der Erfolg von Förderprogrammen entscheidend auch davon abhängt, dass Mittel für Werbung, Organisation der Beteiligten, logistische Komponenten etc. bereitgestellt werden.
- Nachteilig an einer reinen Infrastrukturförderung ist, dass sie fähige Träger erfordert und höhere Anfangsinvestitionen mit sich bringt. Auch ist es für diese Art der Förderung schwerer, eine Kofinanzierung durch die EU zu erhalten als etwa bei den Mittelstandsprogrammen, die sich direkt an die Unternehmen richten. Eine einer Infrastrukturförderung ähnliche Projektfinanzierung, wie sie in mehreren Bundesländern für Ökoprotit-Projekte angewandt wird, vermeidet die Anfangsinvestitionen und scheint eine kosteneffiziente Alternative darzustellen.
- Der Umfang der Förderung ist nicht entscheidend. Zwar gibt es bestimmte Mindestgrenzen, unterhalb derer eine Förderung nicht mehr möglich ist, aber es lässt sich nicht zeigen, dass ein Mehr an bereitgestellter Finanzierung (pro Unternehmen) auch zwangsläufig zu einer höheren Zahl von teilnehmenden Unternehmen führen würde. Erfolgreiche Förderprogramme kommen auch mit weniger als 3.000 Euro pro Unternehmen aus - bzw. sogar mit weniger als 2.000 Euro im Falle derjenigen Umweltmanagementansätze, die nur sehr geringe Anforderungen an die Unternehmen stellen.
- Die extrem niedrige Zahl an Teilnehmern bei einigen der Förderprogramme stimmt doch bedenklich. Es stellt sich in mehreren Fällen die Frage, ob der Verwaltungsaufwand zur Einführung der Programme nicht höher war als der Nutzen, den sie letztlich bewirken.

## **ISO GUIDANCE STANDARD**

Im November 2005 wurde durch die ISO entschieden, dass ein Guidance Standard zur stufenweisen Einführung von ISO 14001 (und EMAS) erarbeitet werden soll. Grundlage für die Arbeiten wird vor allem der Britische Standard BS 8555 sein. Der BS 8555, der aus dem „Acorn Project“ heraus entstanden ist, stellt eine Norm dar, um stufenweise ein Umweltmanagement-

system bis hin zu ISO 14001 und EMAS aufzubauen. BS 8555 ist also kein Standard für ein eigenes zertifizierbares Umweltmanagementsystem. Eine Stärke von BS 8555 ist die Orientierung auf schnelle Erfolge des eingeführten Umweltmanagements durch die sichtbare Verbesserung der Umwelleistung. Seit 2005 können die Stufen 1 bis 5 des BS 8555 in Großbritannien unter dem IEMA Acorn Scheme inspiziert werden. Hierzu wurde ein akkreditiertes Inspektionsverfahren eingerichtet.

Zentrales Argument für den geplanten ISO Guidance Standard ist die Annahme, auf diese Weise könnten Umweltmanagementsysteme eine deutlich höhere Verbreitung unter KMU finden. Dies soll hauptsächlich durch die niedrige Eintrittsschwelle, die sich mit einem Stufenansatz verbindet, erreicht werden. Weitere Vorteile eines ISO-Stufenansatzes wären:

1. die klare Anleitung, die der Standard Unternehmen an die Hand gibt;
2. die Flexibilität, die er bei der Einführung eines Umweltmanagementsystems ermöglicht;
3. die Bedarfsorientierung der Umweltmanagementstrukturen;
4. die weltweite Vorbildfunktion für die Einführung von Umweltmanagementansätzen und
5. die potentiell bessere Nutzung von Lieferketten.

Aus den bisherigen Erfahrungen mit bereits existierenden Stufenansätzen ergibt sich, dass die Umweltmanagementsysteme tendenziell von den Stufenansätzen profitieren können. Einige Unternehmen finden auf diese Weise tatsächlich zu ihnen. Gleichzeitig hat sich kein Stufenansatz von selber in dem Maße verbreitet, dass er bereits größere Teile des Marktes erfasst oder dies in absehbarer Zeit erwarten lässt. Entsprechend ist das Potenzial, das an zusätzlichen Teilnehmern für EMAS oder ISO 14001 durch die Stufenansätze gewonnen werden kann, noch relativ gering.

Nachteile des geplanten Stufenansatzes sind u. a. eine steigende Intransparenz am Markt, die Behinderung bestehender (erfolgreicher) regionaler Umweltmanagementansätze und erhöhte Kosten für die Unternehmen (Im Falle einer Zertifizierung/Inspizierung der einzelnen Stufen).

Die in Deutschland existierenden Umweltmanagementansätze (u. a. Umweltsiegel und Ökoprofit) können als Alternativen zu einem gestuften Umweltmanagementansatz gesehen werden. Die beiden zentralen Funktionen eines Stufenansatzes erfüllen sie ganz oder zumindest teilweise ebenfalls:

1. Heranführung an EMAS/ISO 14001.
2. Einführung von Umweltmanagement in bedarfsgerechten Umfang.

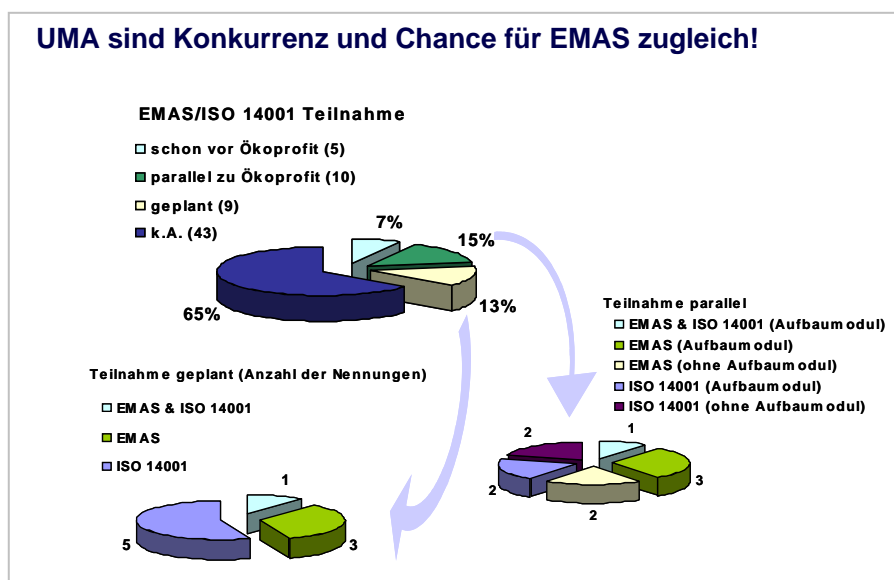
Es ist zu erwarten, dass sich Ökoprofit und die Umweltsiegel unter Umständen einem ISO Guidance Standard unterordnen könnten, falls dies erforderlich wäre. Dazu könnten etwa Zusatzmodule angeboten werden. Ökoprofit sowie die Umweltsiegel erfüllen die meisten Anforderungen der Stufe 3, der nach bisherigen Erfahrungen am häufigsten genutzten als Endstufe genutzten Phase von BS 8555.

## UMWELTMANAGEMENTANSÄTZE ALS TEIL EINER UMWELTMANAGEMENTPOLITIK

Während es im Bereich der kleinen und kleinsten Unternehmen als unrealistisch erscheinen muss, dass Umweltmanagementansätze je nennenswerte Marktanteile ansprechen werden, gilt dies bei den größeren KMU, also beim eigentlichen Mittelstand, nicht mehr. In der Größenklasse von 20 bis 500 Mitarbeitern erreichen die Umweltmanagementansätze derzeit schon etwa 0,5 Prozent aller Betriebe, in der Größenklasse von 50 bis 500 etwa ein Prozent aller Betriebe. Die Unternehmen zwischen 20 und 500 Mitarbeiter bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, sie beschäftigen zusammen mehr als 50 Prozent aller Mitarbeiter.

Sowohl mit Blick auf das Potenzial (die Zahl der erreichbaren Unternehmen) als auch mit Blick auf die jeweils erzielbaren Umwelteffekte und ihre Dauerhaftigkeit sind die Umweltmanagementansätze demnach aus umweltpolitischer Sicht interessant.

Für die Frage, ob Umweltmanagementansätze aus umweltpolitischer Sicht gefördert werden sollen, ist allerdings auch ihr Verhältnis zu EMAS und ISO 14001 von Belang. Grundsätzlich sollte die Konkurrenz zwischen den Ansätzen und Systemen, trotz der teils sehr ähnlichen Zielgruppen, nicht überschätzt werden. Eine relativ große Zahl sowohl der im Rahmen des Vorhabens befragten QuH- als auch der befragten Ökoprofit-Teilnehmer gab an, dass sie im Zuge der Einführung des jeweiligen Umweltmanagementansatzes ein formales Umweltmanagementsystem eingeführt hatte. Dabei erwies sich das Ökoprofit-Aufbaumodul als ein gern genutztes Instrument. Auch bestand trotz eines eingeführten Umweltmanagementansatzes ein nicht unerhebliches Interesse bei den verbleibenden Unternehmen, noch zu EMAS oder ISO 14001 fortzuschreiten. Von einer Verdrängung von EMAS oder ISO 14001 durch die Umweltmanagementansätze kann daher kaum gesprochen werden. Faktisch zeigt sich vielmehr das gleiche Bild wie bei den Stufenansätzen. Zwar ist es nicht die Mehrheit der Unternehmen, die dazu bewegt werden kann, bis zur Einführung eines formalen Umweltmanagementsystems weiter zu gehen, aber immerhin doch ein nennenswerter Anteil. Dabei scheint es dann auch keinen Unterschied zu machen, dass die Ansätze teilweise explizit als Alternative zu EMAS oder als Stufenansätze hin zu einem Umweltmanagementsystem dargestellt werden. In der Praxis ist die Grenze zwischen alternativem Ansatz und Stufenansatz daher kaum zu ziehen.



Der Wettbewerb zwischen EMAS, ISO 14001 und den Umweltmanagementansätzen findet damit weniger am Markt als vielmehr auf politischer Ebene statt, also mit Blick darauf, welcher Ansatz in welchem Maße Unterstützung erhält. Das vorrangige Problem ist nicht, dass der Markt nicht parallel mit den Systemen umgehen könnte, sondern dass alle Ansätze staatlicher Unterstützung bedürfen bzw. diese in teils nicht unerheblichem Ausmaße in Anspruch nehmen. Diese staatliche Unterstützung kann aber nur in begrenztem Maße zur Verfügung gestellt werden und es stellt sich damit die Frage, ob sie am besten auf ein System / einen Ansatz fokussiert wird oder besser mehreren zu Gute kommt.

Die steigenden Teilnehmerzahlen sowohl bei ISO 14001 als auch bei den verschiedenen Umweltmanagementansätzen, die relativ pro Teilnehmer oft niedrigen Kosten und die Fähigkeit, mit diesen Ansätzen und Systemen zusätzliche Multiplikatoren, z.B. im kommunalen Bereich, zu erschließen, sprechen dafür, diese Systeme als eigenständige Wege der Einführung von Umweltmanagement in Unternehmen verstärkt wahrzunehmen und sie ggf. gleichzeitig auch als Weg hin zu EMAS zu nutzen.

Die umweltpolitische Rolle der Umweltmanagementansätze sollte dabei nicht in der Stärkung des Vollzugs gesehen werden, sondern in der Verbesserung der Umwelleistung der Unternehmen vor allem dort, wo Problemfelder existieren (und unabhängig von den gesetzlichen Vorgaben). Umweltmanagementansätze ermöglichen den Unternehmen einen effizienten Energie- und Ressourcenschutz und sie vermitteln ihnen im Idealfall die Kompetenz, Umweltprobleme zu erkennen und zu lösen. Gerade letzteres sollte als zentrale Aufgabe der Umweltmanagementansätze verstanden werden.

Auf der Basis dieser Erwägungen können verschiedene Handlungsoptionen formuliert werden, so u.a.:

- 1.) Neuorientierung der Kommunikation zu betrieblichem Umweltmanagement
- 2.) Transparenz am Markt der Umweltmanagementansätze herstellen
- 3.) Ergänzungen durch andere Instrumente schaffen
- 4.) Umweltmanagementansätze weiterentwickeln und Anknüpfungspunkte zu anderen Managementthemen (Qualität, Arbeitsschutz ...) ausbauen
- 5.) Einrichtung eines Kompetenzzentrums Umweltmanagement
- 6.) Festlegung eines Aktionsplans Umweltmanagement

Für die Frage nach Handlungsoptionen mit Blick auf EMAS ist die künftige strategische Ausrichtung von EMAS zu klären. Hier kommen prinzipiell sieben Varianten in Betracht:

- Beibehaltung des Status quo,
- Ausbau der Nutzenpotentiale,
- Premium-Marke,
- "multi-level-approach",
- Dachmarke,
- Transformation in ein nicht auf Umweltmanagement fokussiertes Instrument,
- Beendigung.

Für den Fall der Beibehaltung des Status quo lassen sich einige Detailanregungen mit Blick auf die Revision der EMAS-Verordnung und die Gestaltung der Rahmenbedingungen geben, wie etwa eine Reduktion der Gutachterkosten, die Konzentration auf Gruppenprojekte oder die (erneute) Fokussierung auf regionale und Branchenzugänge.

Im abschließenden Kapitel weist der Bericht auch auf diverse offene Forschungsfragen hin, die sich aus der Untersuchung heraus ableiten lassen:

- Die Umweltleistungen der Umweltmanagementansätze
- Die Ausgestaltung und Optimierung von „niedrigschwelligen“ Ansätzen
- Der Ausbau der Nutzenpotentiale und das „Mainstreaming“ von UMA
- Die Interessen und das Verhalten von Nicht-Nutzern von UMA und UMS
- Die Erfahrungen bei Umweltmanagementansätzen mit Zulieferketten im internationalen Vergleich
- Die Verknüpfung von CSR, Nachhaltigkeit und Umweltmanagementansätzen
- Die Erfahrungen mit BS 8555

Für die Zukunft der Umweltmanagementansätze in Deutschland wie auch die des betrieblichen Umweltschutzes insgesamt wird die Erforschung dieser Themenkomplexe eine wichtige Rolle spielen.

DIE VOLLSTÄNDIGE STUDIE KANN ABGERUFEN WERDEN UNTER:

**[WWW.BMU.DE](http://WWW.BMU.DE) UND [WWW.UBA.DE](http://WWW.UBA.DE)**

WEITERE INFORMATIONEN ERHALTEN SIE UNTER:

**[WWW.UMS-FUER-KMU.DE](http://WWW.UMS-FUER-KMU.DE)**