

***Die Bedingungen ökologischer
Innovation in Unternehmen.
Fallanalysen
Teil II¹***

Birgit Blättel-Mink* (Hg.)

Svenja Becker, Ingrid Katz, Katharina Stysial
Sercan Ünal, Sandra Wassermann, Eleonora Wetzler**

Nr. 121 / Februar 1999

Arbeitsbericht

ISBN 3-932013-47-6
ISSN 0945-9553

* *Dr. Birgit Blättel-Mink, Lehrstuhl für Technik- und Umweltsoziologie der
Universität Stuttgart und Akademie für Technikfolgenabschätzung in
Baden-Württemberg*

** *Studentinnen der Soziologie an der Universität Stuttgart*

¹ Teil I ist publiziert als Arbeitsbericht Nr. 71/1997. Autor ist Thomas Dresel.

Inhaltsverzeichnis

Birgit Blättel-Mink

Bedingungen ökologischer Innovation in Unternehmen.

Zur Einführung..... 1

Katharina Stysial

Umweltschutz in der Firma Kärcher..... 13

Ingrid Katz

"Aus Überzeugung mehr tun".

Umweltschutz bei der ZF Friedrichshafen AG - Geschäftsbereich

Lenkungstechnik, Standort Schwäbisch Gmünd..... 29

Sandra Wassermann

Die Firma Gebhard Ventilatoren..... 43

Sercan Ünal

Die Firma Gerecke Leder, Esslingen..... 53

Svenja Becker

WSA/WEAG..... 61

Eleonora Wetzler

d&b audiotechnik..... 67

Literatur..... 69

Birgit Blättel-Mink

Bedingungen ökologischer Innovation in Unternehmen¹. Zur Einführung

Das Projekt "Qualitatives Wachstum als Voraussetzung nachhaltiger Entwicklung in Baden-Württemberg" der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg untersucht u.a. die Präferenzen und Handlungsoptionen unterschiedlicher Akteure und Organisationen im Hinblick auf nachhaltige Entwicklung. Das Teilprojekt "Innovationen für nachhaltige Wirtschaft" beschäftigt sich mit der Wirtschaft und hier speziell mit den Bedingungen ökologischer Innovationen in Wirtschaftsunternehmen Baden-Württembergs. Theoretisch wird das Projekt von zwei Diskussionssträngen getragen: der Diskussion um das Konzept "nationaler Innovationssysteme", wie es u.a. von Richard Nelson (1993) und Bengt-Ake Lundvall (1988, 1992) entwickelt wurde, und dem Konzept "nachhaltiger Entwicklung", das besonders in Deutschland als gesellschaftliches Leitbild kontrovers diskutiert wird (vgl. Renn/Kastenholz 1996; Brand 1997).

In der Auseinandersetzung um das Konzept "nationaler Innovationssysteme", das seinen Ursprung in den Ansätzen der evolutorischen Ökonomik hat, ergeben sich folgende zentrale Punkte: Nationale Wettbewerbsfähigkeit ist das gemeinsame Ziel ("Output") der beteiligten Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, aber auch von seiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. "Input"-Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit sind die einzelnen Unternehmen als Kern des Innovationssystems mit ihren je spezifischen relevanten Wettbewerbsfaktoren, Umwelten, Strukturen, Kommunikationsformen, Problemwahrnehmungen und Handlungspotentialen, die wirtschaftliche Struktur und das nationale bzw. regionale Institutionengefüge sowie Formen der Interaktion und Kooperation wirtschaftlicher und außerwirtschaftlicher Akteure mit dem Ziel der Innovation.

Zur Nachhaltigkeit schreibt Ortwin Renn: "Eine nachhaltige, auf Dauer angelegte Entwicklung muß den Kapitalstock an natürlichen Ressourcen so weit erhalten, daß die Lebensqualität zukünftiger Generationen gewährleistet bleibt." (Renn 1996, S. 24) Er verweist damit auf das Prinzip der Gleichbehandlung von Menschen über Zeit und auf das begrenzende Kriterium, das die Norm der Nachhaltigkeit für ökonomisches Handeln darstellt. Zwar konzidiert der Begriff wirtschaftliche Entwicklung, d.h. Wachstum kann weiterhin als dominantes Ziel gelten, aber eben unter nachhaltigen Bedingungen: Die Berücksichtigung der mittel- und langfristigen Folgen von wirtschaftlicher und

¹ Vgl. Teil I: Dresel 1997

technischer Entwicklung wird zur Norm. Die Gesamtheit der Faktoren, die in ihrem Zusammenspiel dazu beitragen, daß Unternehmen innovativ sind, bezeichnet man als Innovationssystem. Bevor man nun daran geht, bestimmte Elemente in diesem Innovationssystem so zu verändern, daß Innovationen in ökologische Richtung gelenkt werden, muß man die Motivation der Akteure im Zentrum des Innovationssystems kennen und anerkennen, nämlich die der Unternehmen.

In einer ersten Welle wurden ökologische Innovatoren, d.h. Wirtschaftsunternehmen in Baden-Württemberg, die sich in besonderer Weise durch die Integration von Ökonomie und Ökologie hervorgetan haben, ohne dabei als Öko-Unternehmen gekennzeichnet werden zu können, ausgewählt. Die Unternehmen zeichnen sich sämtlich durch hohe Innovativität aus, durch eine hohe Reflexivität im Sinne von Selbstbeobachtung und durch eine enge Verknüpfung von Qualitäts- und Umweltorientierung (vgl. Dresel 1997).

Dresel erweitert die Innovationstypologie von Joseph A. Schumpeter und geht von folgenden Varianten ökologischer Innovation aus: Nutzung neuer Ressourcen, Eroberung neuer Märkte, innovative Produkte, innovative Produktionsprozesse, innovative Organisationsformen, Innovationen von Gebrauchssystemen und Innovationen im Bereich der Kommunikation zwischen wirtschaftlichen und außerwirtschaftlichen Akteuren.

Untersucht wurden fünf Unternehmen des verarbeitenden Sektors und ein Dienstleistungsunternehmen. Die Zahl der Beschäftigten variiert zwischen 100 und 35.000, d.h. die Bandbreite erstreckt sich von mittelständischen Unternehmen bis hin zu einem transnationalen Konzern. Die Branchenzugehörigkeit variiert von der Konsumgüterindustrie, dem Maschinen- und Anlagenbau über die Lederindustrie bis hin zu Kunststoff und Energieversorgung. Gesprächspartner waren der Unternehmenseigner selbst, ein Vertreter des gehobenen Managements, der Beauftragte für Öffentlichkeitsarbeit oder der Umweltbeauftragte des Unternehmens. Neben den Gesprächsprotokollen wurden Berichte über die Unternehmen sowie Selbstdarstellungen der Unternehmen analysiert. Alle Unternehmen sind aktive Innovatoren, sowohl auf dem Gebiet technischer als auch organisatorischer Innovationen. Die ökologischen Innovationen der untersuchten Unternehmen umfassen sämtliche der o.g. Innovationstypen. Neben Umweltgütern und "ökologischeren" Produkten stehen Öko-Audit(s) und Öko-Controlling, also die Umstellung des Produktionsprozesses mit dem Ziel, immer weniger natürliche Ressourcen zu verbrauchen und damit Kosten einzusparen. Schließlich sind einige Unternehmen im Bereich systemischer Innovationen tätig. Eine große Bedeutung spielen auch neue Formen der

Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Mit spezifischen ökologischen Produktinnovationen, z.B. der Herstellung eines neuen Filtervliesstoffes unter Verwendung eines neu entwickelten Fasermaterials oder der Herstellung von Gasturbinen mit erhöhtem Wirkungsgrad, suchen sich die Unternehmen auf dem Markt zu behaupten. Das Dienstleistungsunternehmen arbeitet an systemischen Innovationen, wie z.B. der Entwicklung und Einführung neuer Methoden der Müllentsorgung. Alle Unternehmen haben ein ausgeprägtes Imagebewußtsein kombiniert mit einem ausgeprägten Streben nach erhöhter Kompetenz, weswegen Kommunikation zu einem bedeutenden Faktor wird.

Die wesentlichen Ergebnisse lassen sich in fünf theseartigen Sätzen zusammenfassen:

1. Ein normativer Zielkonflikt zwischen Ökonomie und Ökologie besteht für ökologisch innovative Unternehmen nicht, denn die Vorgaben der Ökologie werden in eine ökonomische Logik transformiert. Dies begrenzt allerdings auch das Ausmaß der Internalisierung externer Effekte.
2. "Ökologische Innovationen" und damit die Integration von Ökonomie und Ökologie sind bei den Innovatoren intrinsisch, d.h. ökonomisch motiviert.
3. Kulturelle Identität und Qualitätsorientierung sind notwendige, wenn auch nicht hinreichende Voraussetzungen für die Bereitschaft zur Durchführung ökologischer Innovationen.
4. Ökologische Innovationen sind Teil kontinuierlicher Verbesserungs- und Lernprozesse eines Unternehmens.
5. Innovative Wirtschaftsunternehmen schaffen sich ihre relevanten Umwelten selbst und nutzen diese für ihre Zwecke. Verständigung ist hierbei eine absolute Voraussetzung für eine erfolgreiche Verknüpfung von Innovation und Nachhaltigkeit.

Für ein regionales/nationales Innovationssystem ergibt sich folgende Implikation: Wenn die Integration von Ökonomie und Ökologie zum Wettbewerbsfaktor wird, dann werden dynamische und innovative Unternehmen hier aktiv werden.

Wie sieht es nun aber mit den Unternehmen aus, die nicht unbedingt zu den Pionieren der ersten Stunde gehören? Daß die Wirtschaftsunternehmen in Deutschland sich schwerlich der ökologischen Problematik entziehen können, wurde bereits früher vermutet (Blättel-Mink 1997) und scheint sich auch zu bestätigen. Egal, wo man hinschaut in Deutschland, zum Thema Umwelt haben alle Unternehmen etwas zu sagen. Das wird in einer zweiten Umfragewelle belegt, die auch Vertreter ökologisch eher problematischer Branchen einbezieht, z.B. der Gerberei, die als Zulieferer unter Druck gesetzt wird, keine giftigen Stoffe zu verwenden, oder dem Automobilzulieferer, der aufgrund des Produkthaftungsrechts von den Automobilherstellern zur ökologischen Selbstbeobachtung aufgefordert wird. Befragt wurde aber auch ein Unternehmen, das

im Umweltschutz tätig ist. Erneut umfaßt unsere Stichprobe sechs Unternehmen, davon zählen wiederum fünf zur verarbeitenden Industrie, und ein Unternehmen zählt sich zu den Dienstleistungsunternehmen. Die Beschäftigtenzahlen variieren von 17 über 500 bis hin zu 7.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Branchen verteilen sich auf Automobilzulieferung, Gerberei, Metallindustrie bis hin zur Konsumgüterindustrie und Abfallentsorgung. Befragt wurden (von Studentinnen der Universität Stuttgart; zugleich Autorinnen des zweiten Teils) die Umweltbeauftragten, der Geschäftsführer bzw. der Unternehmenseigner. Wiederum wurden neben den Gesprächsprotokollen Berichte über die Unternehmen sowie Selbstdarstellungen der Unternehmen analysiert. Diese Stichprobe setzt sich nicht rundherum aus ökologischen Innovatoren zusammen, aber Umweltschutzmaßnahmen führen dennoch alle durch, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaße und aus unterschiedlichen Gründen. Sämtliche Unternehmensvertreter stellen ihr Unternehmen als umweltsensibel dar. Umweltschutz muß sein, auch wenn er weh tut. Konnte man bei den Pionieren noch Sätze hören wie “Ohne Ökologie keine Ökonomie” oder “Einer muß anfangen”, auch wenn das Vorhaben nicht ökonomisch verträglich ist, so hört man hier “Ökologie muß sich rechnen” (S. 24) und “Zum Großteil hat natürlich schon der Gesetzgeber irgendwelche Vorgaben gemacht. Also das ist schon der Hauptgrund.” (S. 57) Dennoch legen alle untersuchten Unternehmen großen Wert darauf, daß man versteht, sie tun es freiwillig und die natürliche (sowie die soziale) Umwelt ist ihnen wichtig. Die ökologischen Innovationen reichen von der Vermeidung bzw. Reduktion giftiger Stoffe im Produktionsprozeß über die konsequente Wiederverwertung bis hin zur Förderung des Umweltbewußtseins der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Interessant ist der zu beobachtende Zusammenhang zwischen Expansion, Unternehmenserfolg und eher produktionsfernem Umweltschutz im Unternehmen. Wenn die Ressourcen vorhanden sind, so kann man sich Dingen wie Information der Belegschaft, externe Beratung und Kooperation ohne direkte Geschäftstätigkeit etc. widmen, steht das Geschäft auf der Kippe, so tut man das Notwendigste und noch ein bißchen mehr! Umweltschutz scheint in unserer Gesellschaft tatsächlich mehr und mehr an Bedeutung zu gewinnen, und sei es durch die Gesetzgebung! Da dies die Unternehmen jedoch schwerlich auf ihre Fahnen schreiben können, gehen sie in die Offensive. So fordern die “Problemfälle” denn auch vor allem die Harmonisierung der internationalen Gesetzgebung und nicht etwa die Rücknahme geltender nationaler Umweltvorschriften. Sie tun dies in der Hoffnung, dadurch ihre Wettbewerbssituation zu verbessern.

Bevor im folgenden die aus der ersten Befragungswelle entwickelten Thesen modifiziert werden, seien die 6 Unternehmen kurz dargestellt. Eine ausführliche Darstellung bieten die folgenden Kapitel dieses Arbeitsberichtes.

1. Kärcher, Winnenden

Die Firma Kärcher ist Entwickler und Hersteller von Reinigungsgeräten und befindet sich im Besitz der Familie. Das Unternehmen beschäftigt weltweit 4.650 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Kärcher führt den Markt im Bereich spezialisierte Hochdruckreinigung im oberen Preissegment an. Kärcher ist ein innovatives Unternehmen, das seine Produkte weiterentwickelt und seine Produktpalette ständig erweitert, daneben spielen Patente eine große Rolle. Die Firma Kärcher wurde bereits nach ISO 14001 zertifiziert, was auf eine enge Verbindung von Qualitäts- und Umweltmanagement schließen läßt. Im Hinblick auf den Produktionsprozeß werden Abfall, Wasser und Energie besonders beachtet. Hier spielen auch die Beschäftigten eine große Rolle, die über den Produktionsprozeß hinaus zu umweltschonendem Verhalten angehalten werden. Es finden sich damit die Anfänge integrierten Umweltschutzes, der in Richtung Kreislaufwirtschaft zielt. Als nächster Schritt wird das Produkt in den Umweltschutz einbezogen. Dies bezieht sich vor allem auf die Rücknahme alter Geräte, auf die Verpackung und auf die Reinigungsmittel (in Tablettenform, damit Einsparung von Verpackung und Transportaufwand). Die immer häufiger diskutierte Produktstrategie der Lebenszeitverlängerung (vgl. Meyer-Krahmer 1997), was bei den Reinigungsmaschinen nahe liegt, wird eher als problematisch erachtet. Als Gründe hierfür werden die Kundinnen und Kunden genannt, die eher Neues nachfragen sowie steigende Qualitäts- und Umweltstandards. "Letztlich kann aber Marktführerschaft und weiteres Wachstum aus der Sicht der Firma nur durch konsequente Innovationsorientierung erreicht werden, weniger durch das bewußt ökologische Anstreben einer Lebenszeitverlängerung." (S. 18f) Erhöhung der Ressourcenproduktivität und damit Effizienzsteigerung sind die ökologischen Leitbilder des Unternehmens. "Ökologie muß sich rechnen." (S. 24) Je stärker die Marktsituation des Unternehmens, desto eher werden ökologische Aspekte berücksichtigt. Das Unternehmen leistet sich Ökologie z.B. in Sekundärmaßnahmen, die eher mit der regionalen Verankerung zu tun haben, oder es fördert das ökologische Verhalten seiner Belegschaft, um dadurch auch sein Image zu verbessern. Des weiteren verbindet es das Unternehmensziel, nämlich zu reinigen, mit dem Gedanken des Umweltschutzes. Aber auch die Gesetzgebung spielt eine große Rolle, und hier wünscht sich das Unternehmen mehr Transparenz und im besonderen die Harmonisierung der internationalen Gesetzgebung, um vor allem die deutschen Unternehmen international wettbewerbsfähiger zu machen. Diese Problematik taucht auch in den anderen untersuchten Unternehmen auf.

Die fünf von Dresel (1997) entwickelten Thesen lauten bei Kärcher folgendermaßen:

1. Zwar ist auch hier das Qualitätsmanagement eng an das Umweltmanagement geknüpft, aber Ökonomie dominiert die Ökologie, und wo ökologische Strategien

(langfristig) nicht erfolgversprechend und damit effizient sind, werden sie nicht eingeschlagen.

2. Die Umweltgesetzgebung spielt eine sehr große Rolle sowie die Orientierung an weiteren Anspruchsgruppen (“stakeholder”) wie Nachbarn, Umweltverbände und andere Branchen. Aber: Innovationen sind meistens pro-aktiv im Sinne von zuvorkommend. Kärcher strebt nach der Erhöhung von Kompetenzen. Wissen und externe Kommunikation sind wesentlich.

3. Hohe Produktorientierung wird am Beispiel des sogenannten “Tempo”-Effektes deutlich. Wer ein Hochdruckreinigungsgerät kaufen oder mieten will, fragt nach einem Kärcher.

4. Vor allem für Prozeßinnovationen gilt, daß ökologische Innovationen Folge von kontinuierlichen Verbesserungs- und Lernprozessen im Unternehmen sind.

5. Kärcher fordert Transparenz und Konsistenz von staatlichen Verordnungen sowie eine Harmonisierung der internationalen Umweltgesetzgebung. Freiwillige Kooperation mit dem BUND, die Teilnahme am EUREKA-Projekt und die Einbindung in die regionale IHK stellen wesentliche Elemente der externen Kommunikation dar.

2. ZF Friedrichshafen AG

Der Geschäftsbereich Lenkungstechnik der ZF Friedrichshafen AG hat weltweit 7.864 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Schwäbisch Gmünd, wo das Interview mit dem Umweltschutzbeauftragten des Geschäftsbereiches Lenkungstechnik durchgeführt wurde, hat 4.675 Beschäftigte. In der Zulieferindustrie, Bereich Lenkungstechnik, ist ZF eines der weltweit führenden Unternehmen. Allerdings häufen sich die Auslagerungen aufgrund des extremen Wettbewerbsdrucks in dieser Branche. Die Zulieferfirmen folgen den Automobilherstellern in alle Welt. Dies stellt gleichzeitig eine “Grenze” des Umweltengagements dar. Der Standort Schwäbisch-Gmünd ist das größte Unternehmen in der Stadt Schwäbisch-Gmünd und im Ostalbkreis insgesamt. Seit 1996 sind die “Grundsätze im Umweltschutz” fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie und für alle Unternehmensbereiche gültig. Der Standort Schwäbisch-Gmünd wurde 1998 nach DIN EN ISO 14001 zertifiziert. Es findet sich eine enge Verknüpfung von Arbeits- und Umweltschutz. Der Umweltbeauftragte ist am Prozeß der Produktentwicklung beteiligt, “... um die Lenksysteme möglichst umweltverträglich herzustellen ...“. (S. 34) Die Umweltkommunikation innerhalb des Unternehmens, d.h. mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ist beachtlich. Zu nennen sind hier ein umfangreiches Vorschlagswesen und Informationsveranstaltungen. Ansonsten finden sich F&E-Kooperationen mit anderen Unternehmen in der Region und mit Vertretern von Umweltschutzinitiativen. Prozeßinnovationen finden sich in den Bereichen Luft, Wasser, Aufbereitung des Abwassers und Abfall. Das Unternehmen bewegt sich von rein additiven hin zu integrativen Strategien der Kreislaufwirtschaft.

“Aus Überzeugung mehr tun” funktioniert, solange die ökonomische Logik nicht verletzt wird. “In der Produktion sucht sie die an das Unternehmen gestellten externen Forderungen einzuhalten. ... Über diese externen Forderungen hinaus werden jedoch nur solche ökologischen Maßnahmen durchgeführt, die im Einklang mit den ökonomischen Interessen stehen.” (S. 38) Das gilt vor allem für sekundäre Aktivitäten wie Öko-Sponsoring. Im Produktbereich gilt Umweltschutz als Leitbild. Die Gründe für das Umweltengagement sind mannigfaltig. Sie reichen von der Bereitschaft zur Erhaltung der Lebensgrundlagen, über die Erfüllung gesetzlicher Auflagen hin zu Kosteneinsparungen und der Erfüllung von Kundenwünschen. Die Anfragen der Automobilhersteller gehen konkret in die Richtung, welche Gefahrstoffe bei der Produktion eingesetzt werden. Dies liegt am Produkthaftungsrecht, dem die Automobilhersteller unterliegen. ZF unterstützt das Kreislaufwirtschaftsgesetz. Sie geht jedoch noch einen Schritt weiter und fordert konkrete Verordnungen, die bereits im Entwicklungsstadium der Produkte greifen, z.B. geringerer Spritverbrauch. Dies stellt einen Unterschied zu vielen Großkonzernen dar, die eher auf Selbstverpflichtung setzen. Das Problem dieses Unternehmens bzw. der Zulieferindustrie allgemein liegt in der gefährdeten Wettbewerbsfähigkeit durch zu mannigfaltige und komplexe Umweltauflagen.

Auch hier wieder die Modifikation der o.g. Thesen:

1. Im primären Bereich (Produktionsprozeß) muß auf externe Ansprüche (Markt und Staat) reagiert werden. Darüber hinaus dominiert die Ökonomie. Aber das Unternehmen nimmt auch an produktionsfernen Umweltschutzprojekten teil (Tierschutz in Kooperation mit BUND).
2. Umweltgesetzgebung und Kunden spielen eine sehr große Rolle, allerdings ist das Unternehmen durchaus innovativ, und wenn es um Effizienz geht, dann wird auch proaktiver Umweltschutz betrieben.
3. Kulturelle Identität und Qualitätsorientierung finden sich nicht im selben Maße wie bei Endherstellerinnen und Endherstellern. Z.B. stellen Joint Ventures kein großes Problem dar und das heißt, unternehmensinternes Wissen wird nach außen gegeben. Alles in allem führt dies nicht zu ökologischen Innovationen.
4. Kontinuierliche Verbesserungs- und Lernprozesse finden sich im Produktionsprozeß - Rationalisierungsgewinne und Arbeitssicherheit als Leitbilder. Innovativität und der Wunsch nach Kompetenzerhöhung sind eindeutig durch den Wettbewerbsdruck begründet.
5. Das Unternehmen konstatiert behördlichen Regelungs- und Lenkungsbedarf und hier vor allem Konkretisierung. Beklagt wird ein Konflikt zwischen Selbstverantwortung und den Gesetzesfluten. Kooperation mit sozialen und wirtschaftlichen Institutionen der Region: Behörden, Unternehmen, Umweltverbänden findet statt.

3. Gebhard Ventilatoren Waldenburg

Das Unternehmen stellt Dachventilatoren, Prozeßluftventilatoren etc. her. Es produziert keine Endprodukte. Darüber hinaus bietet es spezifische, um die Ventilation gelagerte Dienstleistungen an (Beratung etc.) und unterhält einen regen Kontakt mit Stammkunden. Letzteres ist typisch für die Maschinenbaubranche. Mit ca. 340 Beschäftigten ist es der größte Arbeitgeber in der Region. Das traditionelle Familienunternehmen wurde an einen amerikanischen Konzern verkauft, behielt jedoch in der Folge seine Unternehmenskultur bei. Gebhard setzt, nicht zuletzt wegen der spezifischen Situation in der Region, eher auf Kommunikation denn auf Konkurrenz. „... ein Großteil der deutschen Ventilatoren-Hersteller ist im Gebiet Hohenlohe und dort dann wiederum im Umkreis von 20 km der Firma Gebhard Ventilatoren ansässig, was dazu führt, daß direkte Kontakte zur Konkurrenz für das Unternehmen nicht nur möglich, sondern unvermeidbar sind.“ (S. 44) Gebhards Wettbewerbssituation ist relativ gut, da das Unternehmen auf ein breit gefächertes Angebot setzt. „Die jeweiligen Entscheidungen über die Realisierung neuer Umweltschutzinitiativen werden zwar von der Betriebsleitung, allerdings unter Berücksichtigung des Umweltkreises der Firma gefällt.“ (S. 48) In diesem Umweltkreis sind Beschäftigte sämtlicher Unternehmensebenen und -gruppen vertreten. Trotz Mitspracherecht beschließt die Betriebsleitung, deren Primat das der Ökonomie ist. Im Produktionsprozeß geht es vor allem um Abwasser und Energiebedarf. Des weiteren spielen Mülltrennung und Müllvermeidung eine große Rolle. Entsprechend wird die Belegschaft in den Umweltschutz einbezogen. Was die Produktverantwortung betrifft, so nimmt Gebhard Ventilatoren veraltete Geräte zurück. Gebhard Ventilatoren berät andere Unternehmen im Bereich Umweltschutz. Für die Branche und das heißt hier, für die Zwischenveredlerinnen und Zwischenveredler, spielt der Umweltschutz keine sehr große Rolle, sodaß Gebhard Ventilatoren hier keine Wettbewerbsgewinne verzeichnet. Das unterstreicht das pro-aktive Element ökologischer Innovation bei Gebhard. Letztendlich stammt das Umweltengagement daher, daß ein Mitarbeiter des Unternehmens das „Modell Hohenlohe“ gründete, ein wirtschaftsinternes Kommunikations- und Kooperations-netzwerk. „Die ökologische Initiative der Firma Gebhard Ventilatoren ist demnach nicht dadurch entstanden, daß man sich mit massiven Problemen im Umweltbereich innerhalb der Firma konfrontiert sah, sondern durch die Mitgliedschaft bei dem Modell Hohenlohe und durch die Vorbildfunktion bzw. ihres Status als Vorantreiber des ganzen Projekts, war das Unternehmen gezwungen, sich selbst, das heißt sowohl die Produktionsweise als auch die Produkte umweltkritisch zu betrachten.“ (S. 47)

Dieses pro-aktive Element führt das Unternehmen dazu, darauf zu hoffen, daß Umweltschutz in der Zukunft immer wichtiger wird, und dadurch der Druck (auch gesetzlich und von seiten der Kundinnen und Kunden) auf die anderen Unternehmen

immer größer wird. Dies unterscheidet Gebhard von der oben vorgestellten ZF Friedrichshafen AG - Geschäftsbereich Lenkungstechnik. Gesetzt wird auf die Öffentlichkeit und nicht so sehr auf den Staat.

1. Letztendlich entscheidet die Unternehmensleitung und für diese gilt der Primat der Ökonomie. Wo Umweltschutz sich lohnt, ist es kein Problem, und auch ist der Umweltschutz in ganz besonderer Weise in die Unternehmensphilosophie integriert durch die führende Funktion im "Modell Hohenlohe".
2. Ausschlaggebend ist das individuelle Moment des Mitarbeiters, der das Modell Hohenlohe gegründet hat. Allerdings spielt Umweltschutz im Unternehmen eine zentrale Rolle, da man auf die Zukunft setzt.
3. Eher regionale Identität und soziale Eingebundenheit leiten das ökologische Engagement. Frage ist, ob das Unternehmen nicht mehr und mehr in den Dienstleistungssektor abgleiten wird, weg von Ventilatoren.
4. Selbstbeobachtung ist ein wesentliches Element des Produktionsprozesses. Aber Umweltschutz steht für sich und bezieht sich auf sämtliche Ebenen und Facetten des Unternehmens. Umweltschutz geht vor Qualitätsmanagement.
5. Das "Modell Hohenlohe" begründet die regionale Einbindung. Von der Politik wird die Förderung des Umweltbewußtseins gefordert. Kooperation statt Konkurrenz steht im Mittelpunkt des Handelns, d.h. die Weitergabe eigener Erfahrungen aus ökonomischen, aber auch aus Umweltschutzgründen.

4. Gerecke Leder Esslingen

Die Firma Gerecke Leder in Esslingen befindet sich seit über 100 Jahren im Familienbesitz. Obwohl Esslingen kein idealer Standort ist, kommt ein Umzug nicht in Frage, da das Unternehmen an die spezifischen Kenntnisse der jetzigen Belegschaft gebunden ist. Gerecke stellt Leder her und Endprodukte aus Leder, wie z.B. Handschuhe. Das Unternehmen betreibt keine Vollproduktion. Dies reduziert die ökologischen Probleme des Unternehmens. Die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sank von ehemals 70 auf heute 17. Grund ist der extreme Wettbewerb in der Branche. Das lederproduzierende Gewerbe in Deutschland ist vom Aussterben bedroht. Dies liegt zum einen am Rückgang der Nachfrage aber auch daran, daß für Deutschland strenge und Kosten verursachende Umweltauflagen gelten. Der interviewte Firmenbesitzer betont daher auch die Forderung nach einer internationalen Harmonisierung des Umweltrechts. Dabei ist Leder ein nachhaltiges Produkt, es besteht aus Abfallprodukten und ist langlebig. Umweltschutz bei Gerecke ist Chefsache und der Chef erkennt auch einen kleinen Wettbewerbsvorteil in der deutschen Situation: die Kundinnen und Kunden können sicher sein, daß die Produkte nach ökologischen Gesichtspunkten hergestellt werden. Was den Produktionsprozeß betrifft, so stehen

Wasser und Abluft im Zentrum des Interesses. Gerecke beklagt hier die Inkonsistenz der Gesetzgebung, die saubere Luft und Wasser fordert, aber keine Instrumente vorgibt, um die z.B. damit verbundenen steigenden Schlammengennn zu entsorgen. Das Unternehmen betreibt konsequente Mülltrennung und verwertet Kartonagen wieder. Aus Lederresten werden Einlegesohlen hergestellt. Neben Ressourceneffizienz also eine Kreislaufwirtschaft in Ansätzen. Da alle Gerbereien mit denselben ökologischen Problemen zu kämpfen haben, findet ein regelmäßiger Austausch statt. Das Lederinstitut in Reutlingen "... scheint das letzte Forum zu sein, auf dem sich die Lederindustrie ein Gehör verschaffen kann. Denn der Staat hat wegen der inzwischen sehr geringen Größe dieser Branche kaum mehr ein Interesse an ihr." (S. 56) Gerbereien sind darüber hinaus in Gemeinden, wegen des extrem hohen Wasserverbrauchs, unbeliebt. Der Umweltschutz bei Gerecke hat mehrere Gründe, die wenigsten liegen im Unternehmen selbst, wenn Gerecke auch Umweltschutz im Prinzip gut heißt. Vor allem der gesetzliche Druck ist hier zu nennen, die Nachbarschaft und die Kundinnen und Kunden. Das heißt, von einer pro-aktiven Wettbewerbsfähigkeit kann hier nicht die Rede sein, wenn Gerecke auch versucht, den staatlichen Maßnahmen zuvorzukommen. Ökologische Anstrengungen werden vom Markt nicht honoriert. Höhere Preise (wegen ökologischer Produkte) werden nicht akzeptiert.

1. Die Firma Gerecke Leder ist ein eher reaktiv ökologisch innovatives Unternehmen. Die ökologischen Strategien dienen dem Überleben. Ein Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ökologie besteht, da ökologische Innovationen meistens mit finanziellem Mehraufwand verbunden sind.
2. Gesetzliche Vorgaben sind am wichtigsten, ansonsten zählen ökonomische Gründe bzw. das Ziel, den Gesetzgebern zuvorzukommen.
3. Die Qualität der Produkte leidet unter den Umweltmaßnahmen. Der Überlebenskampf erlaubt keine kulturelle Identität.
4. Verbesserungs- und Lernprozesse treten hinter Gesetzgebung und anderen Druck von außen. Der Umweltschutz geht zusammen mit Arbeitsschutz.
5. Gerecke fordert eine internationale Angleichung der Umweltgesetzgebung, um wieder wettbewerbsfähig zu werden. Nachbarn etc. üben Druck aus. Der Standort ist eher im negativen relevant, eben wegen der Luftverschmutzung. Wissens- und Informationsaustausch innerhalb der Branche findet statt. Von staatlicher Seite sind keine großen Transferleistungen zu erwarten.

5. WSA - WEAG (Tochtergesellschaft) GmbH&Co

Die WSA ist ein mittelständisches Abfallentsorgungsunternehmen, das 18 Entsorgungsdienstleister in einem joint venture vereint. Das Tochterunternehmen WEAG stellt die gemeinsame Abfallentsorgungs-, Aufbereitungs-, und Verwertungs-

anlage, die zusätzlich jedem Abfallentsorger als Dienstleistungsunternehmen offensteht. Die WSA/WEAG schließt die Lücke zwischen Abfallerzeuger und Abfallgesetzgeber durch die Bereitstellung adäquater Entsorgungstechniken. "Ziel dieses Unternehmens ist es, Abfallströme und Wertstoffströme zusammenzufassen und diese gesammelt auf dem Sekundärrohstoffmarkt anzubieten." (S. 60)

Das Interview fand mit einem der beiden Geschäftsführer der WSA statt. Die WEAG hat 18 Beschäftigte.

Die ökologischen Verfahrensinnovationen des Unternehmens erschließen den Sekundärrohstoffmarkt und bewegen sich in Richtung Kreislaufwirtschaft. Das Unternehmen ist u.a. zertifiziert nach DIN EN ISO 9002. Die Probleme des Unternehmens liegen in einer deutlichen Entsorgungsmentalität der Abfallproduzentinnen und -produzenten, d.h. trotz der Privatisierung zeigt diese Branche Wettbewerbschwächen, da sie vor allem in Konkurrenz zu Deponiebetreibern steht. Teilweise bringen sogar die Mitglieder von WSA ihre Abfälle ins billigere Ausland. Das Unternehmen setzt darauf, daß im Jahre 2005, aufgrund der Knappheit der Deponiekapazitäten, keine Abfälle mehr unbehandelt abgelagert werden dürfen. Langfristig rechnet sich die WSA/WEAG unternehmerische Vorteile aufgrund der Gesetzeslage und aufgrund ihrer Sachkompetenz aus.

1. Die WSA/WEAG gründete sich mit dem Ziel, Umweltschutz zu betreiben, Ökologie in Ökonomie zu integrieren - allerdings aus rein ökonomischen Gründen und in weiser Voraussicht. Insofern besteht kein Konflikt. Allerdings ergeben sich Wettbewerbsnachteile, solange eine Abwanderung des Abfalls und Entsorgung statt Wiederverwertung noch möglich sind.
2. Die ökologischen Innovationen sind ökonomisch motiviert und zukunftsweisend. Die Gesetzeslage wird benutzt.
3. Qualitätsmanagement als Voraussetzung für die Anerkennung durch die Kundinnen und Kunden und zur Erfüllung der gesetzlichen Vorschriften.
4. Ökologische Innovationen stehen am Anfang der Unternehmensgründung, Lernprozesse finden statt.
5. Die WSA/WEAG setzt auf Transparenz und Vertrauen mit dem Ziel der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. Sie hofft auf eine europaweite Gesetzesangleichung. Daneben betreibt sie ein konsequentes Informationsmanagement gegenüber den Nutzerinnen und Nutzern.

6. d&b-Audiotechnik

Die Firma d&b-Audiotechnik stellt hochwertige Lautsprechersysteme (Verstärker und Lautsprecherboxen) her. Sie expandiert und hat im Augenblick ca. 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein "Schwäbischer Erfindungsgeist" führt von der Garagenproduktion

bis hin zu technisch hochentwickelten Qualitätsprodukten. Das Unternehmen führt jedoch keine Vollproduktion durch, sondern lediglich die Endmontage nach eigenen Vorgaben. Dementsprechend liegt die ökologische Problematik, dem interviewten Umweltbeauftragten zufolge, eher bei den Zulieferfirmen. Schwerpunkte des Umweltengagements liegen bei der Müllentsorgung und der Müllvermeidung. Die Verwendung von ökologisch orientierter Verpackung und ein Rücknahmeangebot dieser Verpackung an die Kundinnen und Kunden, unter Übernahme der Frachtkosten für den Rückversand, stellen darüber hinausgehende ökologische Innovationen dar, die nicht unbedingt in Richtung erhöhte Wettbewerbsfähigkeit gehen, sondern eher auf ein Moment ökologischer Verantwortung innerhalb des Unternehmens schließen lassen. Im Produktionsprozeß wird versucht, wasserlösliche Lacke und Klebstoffe zu verwenden. Das Unternehmen kommuniziert sein Umweltengagement sowohl nach innen als auch nach außen. Die Beschäftigten sollen zu Müllsortierung und Müllvermeidung motiviert werden, bei den Kundinnen und Kunden soll ein Bewußtsein für unternehmenseigene Verpackungsprogramme geweckt werden. Das Ziel des Unternehmens ist die Ausgewogenheit von Ökonomie und Ökologie. Hätte d&b größere Umweltprobleme, würde sie diese lösen, so der Interviewpartner.

1. Dem Umweltbeauftragten des Unternehmens zufolge geht es sogar in Richtung ökologisches Übergewicht. Auch bei höheren Kosten, also einer gewissen ökonomischen Irrationalität - hier scheint die momentane prächtige Wirtschaftssituation des Unternehmens berücksichtigt werden zu müssen - will das Unternehmen konsequenten Umweltschutz betreiben.
2. Ökologische Innovationen sind intrinsisch motiviert - und ein bißchen mehr. Das Unternehmen kann sich Umweltschutz leisten.
3. Das Unternehmen weist eine extrem hohe Produktidentität auf; Qualität ist das Markenzeichen und das Marktsegment, auf dem das Unternehmen aktiv ist. Dazu kommt ein hohes Umweltbewußtsein und eben die Existenz eines Umweltbeauftragten in einem 50 Mann/Frau-Betrieb. Da geht es sicherlich auch um Legitimationsbeschaffung.
4. Ökologische Kommunikation nach innen und außen verändert die Strategien. Sie wissen es besser und sind sich ihrer Verantwortung bewußt.
5. Kooperation mit privaten Müllentsorgern, sicherlich auch Kooperation mit Zulieferern etc. Der Gesetzgeber wird nicht angesprochen. Das Unternehmen geht in Richtung Kreislaufwirtschaft im Hinblick auf die Verpackung und das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Produkt selbst ist nicht transparent.

Katharina Stysial

Umweltschutz in der Firma Kärcher

Einleitung

Untersuchungsgegenstand

Die vorliegende Fallstudie entstand im Rahmen eines Seminars zu qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung. Der Aufbau des Interviews, das der Fallstudie zugrundeliegt, und die Strukturierung des Themas richten sich nach dem Arbeitsbericht "Die Bedingungen ökologischer Innovation in Unternehmen" von Thomas Dresel, der 1997 von der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg herausgegeben wurde. Kern von Dresels Untersuchung sind Fallstudien von sechs Unternehmen. Eines seiner Ziele ist es dort, die "Motivationsstruktur solcher Wirtschaftsunternehmen zu untersuchen, die aktiv ökologische Innovationen hervorbringen."¹

Die Firma Kärcher, die als erste in ihrer Branche ein Umweltmanagementsystem nach der Norm DIN EN ISO 14001 aufbaute und zertifizieren ließ, zählt als ein ökologisch aktives Unternehmen, deren "Motivationsstruktur" im Hinblick auf ökologische Maßnahmen in dieser Fallstudie untersucht wurde. Interviewt wurde der Umweltbeauftragte der Firma Kärcher in Winnenden.²

In Kapitel 1 wird die Firma Kärcher und die organisatorische Verankerung des Umweltschutzes im Unternehmen vorgestellt ("Wer?"). Das zweite Kapitel behandelt die einzelnen Umweltschutzmaßnahmen: auf Prozezebene, auf Produktebene, auf Organisationsebene und in der Zusammenarbeit mit externen Organisationen ("Was" wird getan?). Im dritten Kapitel geht es um die Frage nach der Motivation für Umweltschutzmaßnahmen ("Warum" wird etwas getan?).

Untersuchungsmethode

Wie bereits oben erwähnt, diente ein Interview mit dem Umweltbeauftragten der Firma Kärcher als Hauptinformationsquelle für diese Fallstudie. Das Interview hatte die Form

¹ Dresel (1997), S.14.

² Dabei wird an einigen Stellen zur Ergänzung auf schriftliches Informationsmaterial der Firma Kärcher zurückgegriffen.

eines Leitfadengesprächs, dessen Hauptpunkte durch den von Thomas Dresel erarbeiteten theoretischen Rahmen vorgegeben waren. Der Interviewpartner zeigte sich bereits beim ersten Telefongespräch sehr aufgeschlossen und interessiert. Beim Gespräch wurde deutlich, daß hinter der Bereitschaft, den Umweltschutz in der Firma zu kommunizieren, sowohl eine Haltung der Transparenz und der hohe Stellenwert des Umweltschutzes steht, den Kärcher vermitteln möchte, als auch das ganz persönliche Engagement des Umweltschutzbeauftragten. Dabei zeigte er die Bereitschaft, auch durchaus problematische Punkte anzusprechen.

Bei dem Interview war auch eine Kollegin des Befragten aus der Abteilung anwesend. Beide äußerten sich vor dem Interview, daß ihnen daran liege, daß mit den Aussagen aus dem Interview themenbezogen umgegangen werde, damit nicht aus dem Zusammenhang gerissene Aussagefetzen später in einem anderen Zusammenhang einen falschen Eindruck erwecken könnten. Beide sahen das als Grundlage an, daß sie sich frei äußern könnten, was ein Zeichen dafür war, daß das Interview nicht als Variante einer Werbemaßnahme angesehen wurde.

Das Interview fand am 17. September 1997 statt und dauerte von 9.30 Uhr bis 10.55 Uhr.

1 Wer? Über Kärcher

1.1 Kurzporträt der Firma Kärcher

Die Firma Kärcher ist Entwickler und Hersteller von Reinigungsgeräten. Die Firma mit 4.650 Beschäftigten (Stand 1998) hat ihren Hauptsitz in Winnenden und ist weltweit mit insgesamt 32 Vertriebsgesellschaften vertreten.³ Für die drei Zielgruppen private Haushalte, Gewerbe und Industrie bietet Kärcher eine Produktpalette an, die ständig erweitert wird und die sich in die Bereiche Hochdruckreiniger, Sauger, Waschsauger, Dampfreiniger, Kehrmaschinen, Scheuermaschinen, Waschanlagen (von denen der bekannteste der Cleanpark ist) und Spezialzubehör einteilen lassen. Neben Reinigungsgeräten entwickelt Kärcher speziell auf die Geräte abgestimmte Reinigungsmittel. Wichtigster Bestandteil der Produktpalette ist der Hochdruckreiniger, der in seiner ursprünglichen Form von Kärcher gegen Ende der 40er Jahre entwickelt wurde und für immer neue Anwendungen weiterentwickelt wird. Im Bereich der Hochdruckreiniger hat Kärcher weltweit den größten Marktanteil und hat darin eine eigene Markenidentität entwickelt: "In manchen Ländern ist es sogar so, daß dieser

³ Für das Jahr 1996 wird in *Daten und Fakten* eine Mitarbeiterzahl von 4604 angegeben.

“Tempo-Effekt” entstanden ist. In Deutschland sagt man ja nicht: kannst du mir bitte ein Papiertaschentuch geben, sondern: gib mir mal ein Tempo. Und in Frankreich spricht man nicht von einem Hochdruckreiniger, sondern die sagen: kann man hier einen Kärcher haben?”⁴

Gegründet wurde die Firma 1935 durch Alfred Kärcher in Bad Cannstatt. Die Familie Kärcher ist bis heute Eigentümerin der Firma geblieben. Das Werk wurde im Jahr 1939 nach Winnenden verlegt, wo sich bis heute die zentrale Verwaltungs- und Produktionsstätte befindet und das sich als “Keimzelle” des Unternehmens bezeichnen läßt. In Winnenden ist auch die zentrale Entwicklungsabteilung von Kärcher angesiedelt, und ein Großteil der Neuentwicklungen hat seinen Ursprung in diesem Werk. Seit 1962 expandiert Kärcher innerhalb Europas. 1975 wurde mit einer Produktionsstätte in Brasilien das erste überseeische Werk eröffnet. Weitere Produktionsstätten im Ausland befinden sich mittlerweile in den USA und in Italien. Kärcher ist inzwischen territorial gegliedert in Kärcher Europe, Kärcher America und Kärcher Asia/Pacific. Das Wachstum von Kärcher zeigt sich auch in den Mitarbeiter- und Umsatzzahlen. Von 429 Millionen Mark im Jahr 1984 stieg der Umsatz auf 1,29 Milliarden Mark im Jahr 1996, die Zahl der Mitarbeiter stieg in diesem Zeitraum von 2.393 auf 4.604.⁵ Da Kärchergeräte eher im oberen Preissegment anzusiedeln sind, expandiert die Firma in Länder, in denen ein hoher allgemeiner Wohlstand vorausgesetzt wird.

Die Marktführerschaft auf dem Gebiet spezialisierter Hochdruckreinigung kann die Firma mit einigen prestigeträchtigen Projekten belegen, zu denen sie mit ihrer Technologie beigetragen hat, zum Beispiel die Reinigung der Freiheitsstatue 1985, des Brandenburger Tores 1990, der Christusstatue in Rio de Janeiro 1990, der Princes Bridge in Melbourne 1992 oder der Kolonnaden des Petersplatzes in Rom 1998.

1.2 Organisatorische Verankerung des Umweltschutzes

Kärcher gehört zu den ersten Unternehmen in Deutschland (in seiner Branche war es das erste Unternehmen) das sich - im Dezember 1996 - nach der DIN EN ISO 14001 zertifizieren ließ. Dabei wird durch eine Urkunde bestätigt, daß das Unternehmen einen bestimmten Standard im Umweltschutz erreicht hat und ein Umweltmanagementsystem besitzt und anwendet. Das Umweltmanagementsystem dient als Organisationshilfsmittel: grundsätzliche Ziele im Umweltschutz werden festgelegt, Aufgaben klar verteilt und Verantwortungen beschrieben. Für Kärcher sind grundsätz-

⁴ Direkte Rede in Anführungsstrichen ist immer ein Zitat aus den Aussagen des Interviewpartners, auch wenn nicht ausdrücklich darauf hingewiesen wird.

⁵ Vgl. dazu beispielsweise die Angaben in *Daten und Fakten* und in *60 Jahre Kärcher*, S.66-67.

liche Ziele: z.B. Energieeinsparung, Abwasser- und Abfallreduzierung⁶ Je größer ein Betrieb ist, desto sinnvoller ist die Regelung des Umweltschutzes mit Hilfe eines Umweltmanagementsystems. Dabei spielt es nach Ansicht des Umwelt-beauftragten zunächst keine Rolle, ob sich dieses Umweltmanagementsystem an einer möglicherweise vorgegebenen externen Norm ausrichtet.

Organisatorisch Hauptzuständiger im Umweltschutz bei Kärcher ist der umweltverantwortliche Geschäftsführer, der seinen Sitz im Stammwerk Winnenden hat und der die Rolle des "Umweltbevollmächtigten" einnimmt. In den Standorten sind weitere Umweltbeauftragte benannt. Im Werk Winnenden wird diese Aufgabe von den beiden Interviewpartnern wahrgenommen, für die der Umweltschutz auch Hauptzuständigkeit ist. Sie sind auch Ansprechpartner der Umweltbeauftragten der anderen Produktionswerke in Baden-Württemberg, die den Umweltschutz nicht als alleinige Aufgabe haben, sondern die noch Gebiete wie die Arbeitssicherheit abdecken. In den Produktionsstätten im Ausland gibt es keinen ernannten Zuständigen für den Umweltschutz. Das in Deutschland entwickelte Know-how wird in die Auslandsgesellschaften transferiert. In diesem Bereich zeigen sich auch bereits Probleme des Transfers von Standards, die unter relativ günstigen infrastrukturellen Voraussetzungen wie in Deutschland entwickelt wurden, ins Ausland. Zwar gibt es mittlerweile in den meisten Ländern funktionierende Systeme zur Sammlung und Entsorgung von Altöl, es gibt aber noch andere Bereiche, in denen Defizite herrschen, beispielsweise wenn es keine Recyclingsysteme gibt, in das getrennt gesammelte Abfälle weitergegeben werden können oder keine ausreichenden Kläranlagen zur Verfügung stehen. Dieses Problem wird bei Kärcher aber als nicht besonders akut betrachtet, da die Produktionswerke im Ausland hauptsächlich Montagewerke sind, von denen nur eine geringe Umweltbelastung ausgeht.

2 Was ? Umweltschutzmaßnahmen bei Kärcher

Im folgenden werden die einzelnen Maßnahmen dargestellt, die Kärcher im Bereich des Umweltschutzes getroffen hat. Im ersten Teil soll es um Lösungen im Prozeßbereich gehen, im zweiten Teil um Lösungen auf Produktebene. Der dritte Teil behandelt die Förderung von umweltfreundlichem Verhalten der Mitarbeiter. Ein wesentlicher Bestandteil ist dabei die Frage der Integration des Umweltschutzgedankens und der Methoden, die dazu verwendet werden. In diesem Kapitel wird das Werk in Winnenden betrachtet, da hier die zentrale Produktionsstätte ist, und da für dieses Werk Zahlen vorliegen.

⁶ Daß solche Zertifikate auch Konfliktpotential bergen und unterschiedliche Erwartungen auslösen können, soll in Kapitel 3.4.3 gezeigt werden.

2.1 Umweltschutz im Prozeßbereich

2.1.1 Abfall

Eine der Hauptquellen für Umweltbelastung in der Produktion bei Kärcher ist der Bereich Abfall. Abfall fällt sowohl bei der eigenen Produktion an, als auch durch das Verpackungsmaterial von zugeschickter Ware.

Kärcher hat zum einen Maßnahmen zur Abfallvermeidung getroffen. 1995 kamen 75% der zugelieferten Teile in wiederverwendbaren Mehrwegverpackungen (Rollwägen, Holzaufsätze für Paletten usw.). Durch Wertstofftrennung werden Materialien (z.B. Karton, Folie, Holz) einer weiteren Verwertung zugeführt und so weiterer Abfall vermieden. Abfall wird vermieden durch den Ersatz von Plastik Kaffeetassen durch Tassen, durch den Verzicht auf Einweggeschirr und durch abfallarme Büroartikel.⁷

Erhebliche Erfolge kann Kärcher im Bereich der Sondermüllbeseitigung verbuchen. Dieser wurde um 90% reduziert. Das wurde zum einen durch Vermeidungsstrategien erreicht, zum anderen dadurch, daß neue Verwertungswege gefunden wurden. So wird Altöl beispielsweise nicht in jedem Fall verbrannt, sondern zu Recyclingöl weiterverarbeitet. Um Boden und Grundwasser zu schützen, werden wassergefährdende Stoffe über speziellen Auffangwannen gelagert. Im Reststoffzentrum werden umweltgefährdende Sonderabfälle bis zur Abholung sachgemäß und sicher gelagert.⁸

2.1.2 Wasser / Abwasser

Kärcher hat durch Mehrfachverwendung der Prüfwässer den Wasserverbrauch gesenkt. Daneben haben einzelne Maßnahmen, wie die Ausstattung von Toiletten mit Wasserspartasten, zur Wassereinsparung beigetragen. Solche Maßnahmen führen auch zu Kosteneinsparungen. Außerdem wird Abwasser, das in die Kläranlage weitergeleitet wird, auf Schadstoffe untersucht.

2.1.3 Energieverbrauch

Im Bereich des Energieverbrauchs (hier als Stromverbrauch verstanden), auch Teil des Umweltprogramms, hatte Kärcher zum Zeitpunkt des Interviews keine umfassenden Einsparungsstrategien entwickelt. Eher waren bis dahin einzelne Maßnahmen getroffen

⁷ Vgl. Kärcher-Umweltinfo Sonderausgabe, S.3. 1995 wurde der Restmüll im Vergleich zum Vorjahr um 18% reduziert.

⁸ Zu den einzelnen Vermeidungsstrategien und zum Punkt Schutz von Boden und Grundwasser vgl. *Kärcher-Umweltinfo Sonderausgabe*, S.3.

worden, wie die Erzeugung von Warmwasser in einem Bürogebäude mittels Sonnenkollektoren und der geplante Einsatz energiesparender PCs. Durch den Einsatz von Meßgeräten will die Firma den Energieaufwand punktuell ermitteln, um die jeweils passenden Maßnahmen zu treffen.⁹

2.2 Umweltschutz im Produktbereich

2.2.1 Abfall

Im Produktbereich spielt die Frage des Abfalls eine zentrale Rolle in der Umweltstrategie. Ziel ist, so wenig Abfall wie möglich zu deponieren oder zu verbrennen. Bereits bei der Konstruktion wird berücksichtigt, daß die Geräte so leicht wie möglich zu demontieren sind und Teile, wo es möglich ist, gekennzeichnet sind. Teilweise werden Recyclingkunststoffe eingesetzt. Ausschußteile und Kunststoffteile aus dem Reparaturbereich werden sortenrein gesammelt. Zum Teil wird in der Firma selber Granulat aus diesen Teilen erzeugt, aus dem wiederum innerbetrieblich Kunststoffteile hergestellt werden (oder das Granulat wird weitergegeben).

Kärcher richtete in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen aus der Entsorgungsbranche ein Rücknahmesystem für Kärchergeräte ein. Kärchergeräte können zum Selbstkostenpreis bei Kärcher Verkaufshäusern und einer Reihe von Händlern abgegeben werden. Nach Einschätzung des Umweltbeauftragten etabliert sich dieses System allmählich.

2.2.2 Verpackung

Bei der Verpackung wurden Kunststoffteile (z.B. Styropor) und Holzteile (als Wandverstärkung) durch Teile aus Karton ersetzt¹⁰ und somit eine Einstoffverpackung erreicht.

Bei den Reinigungsmitteln, die Kärcher als biologisch abbaubar, abscheidefreundlich und hochkonzentriert lobt, wurde eine umweltfreundliche Innovation eingeführt: Reinigungsmittel werden nicht mehr als wäßrige Lösung in Kanistern vertrieben, sondern als hochkonzentrierte Reinigungsmittel in Tablettenform, wodurch sich Verpackungsabfall und Transportaufwand verringerte.

2.2.3 Lebenszeitverlängerung und Innovation

⁹ Wie sehr Energieeinsparung und finanzielle Vorteile zusammenhängen wird auch daran deutlich, daß gerade der Energieverbrauch über die Stromrechnung bekannt ist und sich an ihr direkt Einsparungen ablesen lassen.

¹⁰ Vgl. *Kärcher-Umweltinfo Sonderausgabe*, S.4.

Skeptisch beurteilte der Interviewpartner die Vorstellung, daß durch Lebenszeitverlängerung der Produkte im Haushaltsgerätemarkt allgemein und für Kärcher im besonderen ein sinnvoller Weg beschritten werden könne. Allerdings erübrigt sich eine solche Forderung an Kärcher insofern, als Kärcher in seiner Marktstrategie grundsätzlich das Marktsegment für qualitativ hochwertige Produkte bedient und Lebenszeitverlängerung gewissermaßen "eingebaut" ist, wie der Umweltbeauftragte das formulierte. Institutionalisiert ist diese Auffassung im Qualitätsmanagement und der Zertifizierung nach ISO 9001. Hier zeigt sich ein Bereich, in dem sich die Forderungen des Qualitätsmanagements und Umweltansprüche decken können. Letztlich kann aber Marktführerschaft und weiteres Wachstum aus der Sicht der Firma nur durch konsequente Innovationsorientierung erreicht werden, weniger durch das bewußt ökologische Anstreben einer Lebenszeitverlängerung. Einer Strategie, die darauf abzielt, Haushaltsgeräte noch haltbarer zu machen und durch Aufrüstbarkeit die Lebenszeit zusätzlich zu verlängern, stehen aus der Sicht des Umweltbeauftragten mehrere Faktoren entgegen:

Zum einen unterliegen Haushaltsgeräte Modetrends, was z.B. das Design angeht - es wird also von einem ästhetischen Innovationsbedürfnis der Zielgruppe ausgegangen, und Kärcher setzt auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Designs.¹¹

Zum zweiten würden solche Produkte immer wieder neuen und strengeren Qualitäts- und Umweltstandards nicht gerecht werden (wie beispielsweise der Spritverbrauch zwanzig Jahre alter Autos) und selbst wenn man sich um Aufrüstbarkeit bemüht, stellt die eventuelle Kompatibilität mit den anderen Komponenten und die Unvorhersagbarkeit der Form der Neuerung ein Problem dar.

Die Innovationsorientierung zeigt sich in der wichtigen Rolle, die die Forschungs- und Entwicklungsabteilung bei Kärcher spielt. Das Innovationspotential ist für Kärcher ein wesentlicher Faktor in seiner Marktstrategie. 80,2% des Produktprogramms ist nicht älter als 4 Jahre, lediglich 3,4% ist älter als 6 Jahre.¹² Kärcher verfügt über eine ganze Reihe von Patenten und die Neuanmeldungen für Patente hat in den letzten zwanzig Jahren kontinuierlich zugenommen.¹³ Kärcher zeigt sich als forschungsorientiertes Unternehmen auch durch die Teilnahme am EUREKA-Projekt.¹⁴

¹¹ Vgl. dazu *60 Jahre Kärcher*, S.16-17. Kärcher betont in diesem Zusammenhang die Designpreise und -auszeichnungen, die die Produkte bereits erhalten haben.

¹² Die Zahlen dazu aus *Daten und Fakten*: 1996 stammen 80,0% des Produktprogramms aus den Jahren 1993-1996, 16,4% aus den Jahren 1991-1992 und 3,4% aus den Jahren vor 1991.

¹³ Vgl. Grafik "Anzahl Kärcher-Patente" in *Daten und Fakten*.

¹⁴ Vgl. Kapitel 3.4.2.

Betont wird die Verbindung von Umweltschutzmaßnahmen und Innovation, da es nicht für alles eine Standardlösung gibt oder die Standardlösungen nicht für den eigenen Fall anzuwenden sind. Die Bereitschaft und der Mut zu "basteln" ist grundlegend für Verbesserungen im Umweltschutz. Das bedeutet auch, Rückschläge hinzunehmen und aus diesen Erfahrungen zu lernen. Für Kärcher gab es im Produktionsbereich auch Versuche, die die Erwartungen nicht erfüllt haben. Als Beispiel sei hier die Beseitigung der CKW-Altlast auf dem Kärchergelände genannt. In Zusammenarbeit mit den Behörden wurde versucht, durch eine technische Aufrüstung die Sanierung zu verbessern - der Abfall Aktivkohle sollte dadurch reduziert und das Sanierungsergebnis verbessert werden. Was Kärcher nicht erwartet hatte, und was nach den Angaben des Interviewpartners von den Technikern auch nicht so vorausgesagt wurde, war die Menge an Kalkablagerungen, die bei diesem Verfahren anfiel.

Auch speziell entwickelte Technologien sind gerade durch ihre Einzig- und Neuartigkeit anfällig für Probleme. So hatte Kärcher bei der Inbetriebnahme der Wasserrecyclinganlage in Bühlertann, durch die auch Kosten gesenkt werden sollten, lange mit technischen Problemen zu kämpfen, bis der Wasserverbrauch schließlich um 75% gesenkt werden konnte.

2.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Grundsätzlich wird den Kärchermitarbeitern eine sehr hohe Bereitschaft bescheinigt, an der Erreichung der Umweltschutzziele mitzuarbeiten. Mit den Umweltschutzforderungen werden gewissermaßen "offene Türen" eingerannt. Dennoch wird nicht verschwiegen, daß die Durchsetzung neuer Verhaltensweisen, auf die letztlich Motivation zum umweltfreundlicheren Verhalten und eine Identifikation mit den Unternehmenszielen ausgerichtet ist, nicht immer reibungslos abläuft und auf situative Widerstände stoßen kann, die in der informellen Struktur des Unternehmens gründen. Als Beispiel wird eine unzureichende Abfalltrennung genannt - sei es, weil Mitarbeiter Verhaltensweisen schwer ablegen, die sie z.B. aus ihrem eigenen Haushalt gewöhnt sind oder weil sie auf diese Weise eine Trotzreaktion gegenüber denen demonstrieren, die den Umweltschutz fordern.

Motivation der Mitarbeiter wird bei Kärcher auf verschiedenen Wegen betrieben. Ein wesentlicher Punkt ist die Informationspolitik, durch die Transparenz erreicht wird und die durch Infoveranstaltungen und auf schriftlichem Weg betrieben wird. In unregelmäßigen Abständen erscheint ein Umweltinfoblatt, in der Mitarbeiterzeitung Ambassador-News erscheinen Statements zum Thema Umweltschutz und Umwelttips, und die Mitarbeiter werden für ihre Umweltschutzbemühungen gewürdigt. Es wurde sogar ein Umweltmaskottchen entwickelt.

Bei Kärcher werden regelmäßig Schulungen zu jeweils einem anderen Thema durchgeführt, bei denen auch der Umweltschutz vermittelt wird. Die Inhalte der Schulungen werden auch an den Informationsbedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet, indem die Personalabteilung eine Bedarfsanalyse durchführt. Als Beispiel sei eine Schulung zum Thema Produktion genannt, in die das Thema Abwasser integriert wird.

Für eine unkonventionellere Methode, die sich durch ihre Originalität auszeichnen und mit wenig finanziellem Aufwand zum umweltfreundlicheren Verhalten anregen soll, hat Kärcher den Winnender Umweltpreis 1993 bekommen: für die Anfahrt zum Arbeitsplatz per Fahrrad erhält ein Kärchermitarbeiter einen Stempel in der Kärcher Fahrradkarte - bei zwanzig Stempeln nimmt die Karte an der Verlosung eines neuen Fahrrads teil.¹⁵ Tatsächlich hat die Fahrradkarte dazu geführt, daß Mitarbeiter, die bisher nicht mit dem Fahrrad gekommen waren, nun dieses Verkehrsmittel benutzten und neue Fahrradständer angeschafft werden mußten.¹⁶ Besonders stolz ist Kärcher darauf, daß das Landratsamt die Idee der Fahrradkarte nach einem Betriebsbesuch aufgegriffen und selber eine solche Aktion eingeführt hat.

Eine finanziell aufwendigere Maßnahme im Rahmen der Aktion "Umweltfreundlich zur Arbeit", die zur Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel motivieren soll, ist die Übernahme der Hälfte des Fahrpreises der öffentlichen Verkehrsmittel durch Kärcher. Der Interviewpartner stellte an seinem eigenen Beispiel dar, wie sich das für ihn rechnet. Diese Maßnahme wird auch als Teil des sozialen Engagements von Kärcher verstanden.¹⁷

¹⁵ Diese Verlosung wird jährlich durchgeführt.

¹⁶ Leider wurde in dem Interview nicht weiter erfragt, ob das möglicherweise nicht hauptsächlich Mitarbeiter sind, die ohnehin bislang kein Auto für den Arbeitsweg benutzt haben.

¹⁷ Zur sozialen Grundhaltung vgl. Kap. 4.4.

2.4 Kommunikation - Kooperation - Beratung

Umweltschutz in einem Unternehmen ist auch angewiesen auf Kommunikation und Kooperation mit externen Umwelten, sei es, daß es dabei um Wissenstransfer geht (z.B. bei der Zusammenarbeit mit anderen Branchen), sei es, daß andere Organisationen für den geregelten Ablauf des Umweltschutzes vermittelnde Funktion zwischen Politik und Unternehmen darstellen (wie z.B. Behörden).

2.4.1 Kontakt mit Nachbarn

Die direkte Umwelt des Unternehmens ist auf einer sehr fundamentalen Ebene zunächst einmal die direkte Nachbarschaft. Das Kärcherwerk in Winnenden ist in einem Wohngebiet angesiedelt und die Konflikte, die sich daraus ergeben, werden offen angesprochen. Dabei sind die Hauptkonfliktfelder Lärm und Emissionen. Zwar werden z.B. durch das Aufstellen einer Lärmschutzwand, den Einbau von Schalldämpfern und Lüftern in den Abgaskaminen Verbesserungen erreicht, dennoch bildet gerade der Bereich Lärm ein dauerhaftes Konfliktpotential.

2.4.2 Branchen

Um neue und den eigenen Zwecken angepaßte Umwelttechnologien zu entwickeln und eigenes Know-how einzubringen, wird eine interdisziplinäre Zusammenarbeit immer wichtiger. Die Firma Kärcher hat in diesem Sinne am EUREKA-Projekt der EU teilgenommen, bei dem es Ziel war, Verbesserung der Recyclingfähigkeit von Elektrogeräten zu erreichen.

Die Firma ist darüber hinaus aktiv im Arbeitskreis Umweltschutz der IHK im Rems-Murr-Kreis und in Umweltschutzarbeitskreisen des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau.

2.4.3 Umweltverbände

Einen besonderen Stellenwert nimmt die Kommunikation zwischen Wirtschaftsbetrieben und mit Umweltverbänden ein, zwei Parteien, deren Beziehung traditionellerweise von Mißtrauen und Kritik geprägt ist. Kärcher wollte die Freund-Feind Haltung zwischen Industrie und Umweltverbänden aufbrechen, was vor allen Dingen auf das persönliche Engagement des Umweltbeauftragten aufbaut, der sich bei anderen Unternehmen persönlich für Gespräche mit dem BUND einsetzte. Er sieht für beide Parteien die Chance, voneinander zu lernen. Kärcher hatte sich bereit erklärt, im Rahmen des BUND-Projektes "Dialog - Umweltschutz in Unternehmen" mit dem BUND zu kooperieren, eine Zusammenarbeit, die für Kärcher gut angefangen hat, bald

aber zu einem Konflikt führte, der den Kontakt bis auf weiteres beendete. In einer Presseerklärung kritisierte der BUND das Umweltmanagementsystem von Kärcher und beurteilte die ISO-Norm als dem EU-Öko-Audit weit unterlegen und Kärcher wolle den Eindruck erwecken, sein Betrieb genüge deutschen und europäischen Standards und die Öffentlichkeit solle sich nicht von einem "Öko-Audit light" täuschen lassen. So heißt es in dem Artikel: "Dieses System wurde ohne gesetzliche oder amtliche Grundlage eingerichtet und zertifiziert... Ferner kritisiert die Projektgruppe, daß die ISO-Norm nur die Existenz eines Umweltmanagementsystems fordert, nicht aber die Einhaltung von Standards. Nach der Veröffentlichung brach der Kontakt ab und keine der beiden Seiten unternahm Anstrengungen, ihn wiederzubeleben.

Dieses Beispiel zeigt, wie weit die Erwartungen der Positionen immer noch auseinanderklaffen und wie leicht der Kontakt gestört werden kann.

3 Warum? Gründe für den Umweltschutz

3.1 Betrieblicher Umweltschutz und Politik

Auf einer Ebene stellten Gesetzesvorgaben zunächst klar eine Motivation zur Umsetzung des Umweltschutzes im Betrieb dar. Sah z.B. die Wirtschaft früher noch in der Entsorgung von Abfall eine gesellschaftliche Aufgabe, so gilt jetzt vielmehr das Verursacherprinzip, was für Kärcher auch einen Ausschlag gegeben hat, nach neuen Lösungen zu suchen. So wurden Sonderabfälle zwischen 1991 und 1995 von 119 Tonnen auf 1,4 Tonnen reduziert, was durch Vermeidungs- und Verwertungsstrategien erreicht wurde. Druck von Gesetzesseite bedeutet aber nicht, daß abgewartet wird und reaktiv gehandelt wird. Kärcher versucht Probleme im Vorfeld zu erkennen und greift Gesetzesvorgaben in seinen Maßnahmen auch vor: "Das erste Ziel ist, Gesetze einzuhalten, das ist ganz klar. Das muß jeder Betrieb machen. Aber wir versuchen auch, zusätzlich was zu machen. Wenn eine neue Verordnung kommt, durch die irgendwas geregelt werden muß, dann ist natürlich ein Druck da, und wir machen das. Wenn wir nicht schon früher daran gedacht haben, in dem Bereich was zu machen.... Aber dieses Umweltmanagementsystem ist ja zum Beispiel auch freiwillig. Da ist ja kein Druck dagewesen, das zu machen."

Gesetzesvorgaben werden zwar aus der Einsicht heraus begrüßt, daß ohne diesen Zwang die Umweltbelastung sich auf ein nicht mehr tragbares Maß entwickelt hätte und daß dem Verhalten von Firmen wie es noch in den siebziger Jahren der Fall war, ein Riegel vorgeschoben werden mußte. Dennoch wird die in Deutschland praktizierte Umweltgesetzgebung auch ausdrücklich kritisiert. Ihr wird übersteigerte Regelungswut

bescheinigt und der Sinn mancher immer schärferer Grenzwerte, die sich beispielsweise mit den gängigen Methoden nicht nachweisen lassen, wird in Frage gestellt. Dadurch würden Maßnahmen erzwungen, deren Ergebnis den betriebenen Aufwand oft nicht lohnen. Gleichzeitig gibt es Verordnungen, die keine Grenzwerte nennen, die wiederum dazu zwingen, unter finanziellem und technischen Aufwand Maßnahmen zu ergreifen, die inadäquat sind. Die Regelungswut bei gleichzeitiger Inkonsistenz wird kritisiert: “Wenn man da manchmal eine Ökobilanz machen würde, müßte man wahrscheinlich sagen: Wir wenden mehr Energie auf, um da Grenzwerte einzuhalten, als ökologisch sinnvoll ist... Da gibt es jetzt so eine Verordnung, die VAWS, da geht es darum, daß keine wassergefährdenden Stoffe ins Abwasser oder in den Boden gelangen können. Und da sind zum Beispiel keine Mindestgrenzen angegeben. Alle Anlagen, Maschinen, wo Öle oder irgendwelche wassergefährdenden Stoffe drin sind, müssen da aufgenommen werden, müssen verschiedene Schutzvorrichtungen getroffen werden. Wenn jetzt eine Maschine mit einem Viertel Liter Öl herumsteht, dann müssen wir hier im Betrieb irgendeine Schutzvorrichtung treffen – was natürlich einen finanziellen Aufwand bedeutet – und in jedem Haushalt steht ein Liter Öl im Keller, wo direkt ein Abfluß daneben ist, wo es direkt in die Kanalisation gehen könnte. Das ist manchmal ein bißchen zu streng oder dann wieder zu wischi-waschi.”

Kritisiert wird an der Politik auch, daß sie keinen verlässlichen Rahmen schaffe, in dem Unternehmen sinnvoll ihr Umweltmanagement planen können. Als Beispiel wird die Elektronikschrottverordnung genannt, über die seit Anfang der neunziger Jahre diskutiert wurde und auf die sich viele Unternehmen eingestellt hatten, die dann aber nie in Kraft trat. Ebenso wie Wirtschaftsunternehmen auf verlässliche Planungsdaten angewiesen sind, soll sich die Politik im gesellschaftlichen Konsens Ziele setzen, die sie konsequent im Rahmen eines vorgegebenen Terminplans verfolgt.¹⁸ Idealbild und Wunsch für die Zukunft ist ein gesellschaftlicher Konsens über die Umweltziele.

Eine weitere Kritik an der Politik ist, daß sie in ihrer Gesetzgebung nicht der zunehmenden Globalisierung Rechnung trägt. Umweltgesetze müßten, so die Forderung, international harmonisiert werden. Auch wenn es beispielsweise in Deutschland durch entsprechende Steuergesetze günstig sein mag, umweltfreundlich zu produzieren, dann kann es aber im Ausland immer noch die Möglichkeit geben, auch mit umweltschädlichem Verhalten immer noch den günstigeren Weg zu gehen. Diese Politik führe dazu, daß viele Produktionsstandorte ins Ausland verlegt werden, wo mit Umweltstandards aus den 70er Jahren produziert werde. Der Umweltbeauftragte ist der Meinung: “Deswegen kann das doch nicht sein, daß wir durch immer neue Auflagen und Gesetze sagen: Wir reduzieren die Umweltbelastung hier um drei Prozent – mit

¹⁸ Damit wird etwas angesprochen, das auch bei der Studie von Thomas Dresel an mehreren Stellen angesprochen worden war (vgl. Dresel (1997), S.56).

unvorstellbaren Kosten - und dann sagen Unternehmen: wir verlegen jetzt die Produktion in ein Land, wo die Umweltbelastung fünfzig Prozent höher ist als hier.”

Der Umweltbeauftragte sieht dieses Ideal der globalen Harmonisierung zwar nicht in greifbarer Zukunft, für Europa seien aber schon erste vielversprechende Ansätze erreicht worden.

3.2 Betrieblicher Umweltschutz und Ökonomie

Ökologisch sinnvolle Maßnahmen erweisen sich oftmals auch als ökonomisch sinnvoll z.B. dadurch, daß sie finanzielle Vorteile bringen. So wurden durch die Reduzierung des Wasserverbrauchs auch die Wasserkosten gesenkt. Besonders deutlich spürbar als finanzielle Verbesserung ist die Reduzierung des Abfalls, indem z.B. Einnahmen durch die Weitergabe an Werkstoffen erzielt werden können und gleichzeitig Deponiegebühren entfallen.¹⁹

Grundsätzlich wird die Frage nach der Verträglichkeit von Ökologie und Ökonomie differenziert gesehen. Bei gravierenden Umweltproblemen steht zwar zunächst die Frage nach der sofortigen Beseitigung im Vordergrund - unabhängig von anfallenden Kosten. Das ist aber ein Sonderfall. Ökologie muß sich rechnen: “Gerade bei der Abfalltrennung bekommen wir jetzt für Metalle und für andere Werkstoffe sehr viel Geld vergütet, wenn wir das abgeben, daher lohnt sich das wirtschaftlich auf jeden Fall ... Oder irgendwelche anderen neuen Technologien, die eingesetzt werden. Klar, am Anfang ist es ein Batzen Geld, aber wenn man das auf die Jahre rechnet, am Schluß rechnet es sich ... der Kärcher hat einen gewissen Standard im Umweltschutz erreicht, und der wird sich durch dieses Umweltmanagementsystem, das wir jetzt integriert haben, auch kontinuierlich verbessern. Sehr schnell, wenn es uns wirtschaftlich gut geht, eher langsam, wenn es uns nicht so gut geht. Einer unserer Chefs sagt immer: Wir können nicht mehr für den Umweltschutz ausgeben, als wir einnehmen. Und das stimmt irgendwo.”

Der Faktor Zeit wird dabei auch verstärkt berücksichtigt. Die Einführung neuer, teurer Umweltschutztechnologien wird beurteilt nach dem langfristigen ökonomischen Nutzen, den diese Technologien zur Folge haben. Differenziertere Beurteilung bedeutet aber auch, daß nicht immer die umweltfreundlichere Alternative gewählt wird, wenn qualitative oder finanzielle Argumente dagegen sprechen. Firmen, die behaupten, immer die umweltfreundlichste Lösung zu wählen, werden als nicht sehr glaubwürdig oder als ökonomisch nicht auf Dauer rentabel beurteilt. Für Kärcher ist jedoch die

¹⁹ Zum Zeitpunkt der Befragung betrug die Deponiegebühr für eine Tonne Abfall 410 Mark.

grundsätzliche Haltung wichtig, die umweltfreundlichen Alternativen zu prüfen und wenn es möglich erscheint, dann auch zu verwirklichen. Es ist für Kärcher dabei klar, daß in Zeiten, in denen es der Firma besser geht, mehr in den Umweltschutz investiert werden kann und wird als in wirtschaftlich schwächeren Zeiten.

3.3 Umweltschutz als Imagefrage

Kärcher verknüpft in seiner Darstellung der Umweltschutzaktivität die grundsätzliche Funktion seiner Produkte, nämlich zu reinigen und eine saubere Umgebung zu schaffen, mit der Idee der sauberen Umwelt.²⁰ Außerdem betont die Firma den Einsatz bei ausdrücklich umweltschutzrelevanten Reinigungsprojekten.²¹ Gemeinsamer Gedanke ist, daß sowohl das Schaffen einer sauberen Umgebung (auch von Kulturdenkmälern) als auch einer sauberen Umwelt Werterhaltung darstellen, zu der Kärcher beiträgt.

Der Faktor Umweltschutz wird bei Kärcher als Marketingfaktor eingesetzt. Die Message an die Öffentlichkeit ist: "Hier, kauft unser Produkt. Erstens ist es toll in der Reinigungswirkung, und zweitens haben wir die Umwelteigenschaften verbessert."

3.4 Umweltschutz und soziale Umwelt

Die Firma Kärcher betont eine soziale Haltung, die ihrem Handeln zugrundeliegt. Eine Quelle des Leitbildes der sozialen Verantwortung ist die Haltung der Eigentümerin der Firma, nämlich der Familie Kärcher. Durch die Eigentumsverhältnisse wird es möglich, daß Grundhaltungen traditionell legitimiert sind und Einzelpersonen, die diese Haltung vertreten, als Identifikationsfiguren und Motoren eines Leitbildes dienen können, das von der Geschäftsführung übernommen wird: "Ich könnte mir auch vorstellen, daß da soziale Überlegungen eine Rolle gespielt haben. Die Familie Kärcher, Eigentümer und auch die Geschäftsführung, denke ich, berücksichtigen bei ihren Entscheidungen immer auch soziale Gesichtspunkte, was ich sehr gut finde. Und daß man zum Beispiel in Gissigheim jetzt ein Kärcherwerk angesiedelt hat, das kann durchaus damit was zu tun haben, daß man sagt: Das ist ein bißchen eine problematische Gegend, dort können Arbeitsplätze dringend gebraucht werden."

Wie weit soziale Faktoren letztlich tatsächlich ausschlaggebend für die Ansiedlung Kärchers in Gissigheim waren und nach welchen Kriterien die wirtschaftliche Situation

²⁰ So heißt es z.B. "Mit seinem umfangreichen Reinigungs-Know-how ist Kärcher zudem in der Lage, seinen Beitrag zur Lösung einer der wichtigsten ökologischen Aufgaben der Zukunft zu leisten: Die Reinhaltung unserer Umwelt" (vgl. *60 Jahre Kärcher*, S.72)

²¹ Z.B. die Säuberung ölverschmutzter Küsten (vgl. *60 Jahre Kärcher*, S.2)

der Gegend beurteilt wurden, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht werden. Das Beispiel zeigt aber, daß der Faktor der sozialen Verantwortung so weit in die Unternehmenskultur integriert ist, daß Umweltschutzentscheidungen auch darauf hin betrachtet werden können, daß sie einer moralischen Grundhaltung entspringen und den Aspekt Nachhaltigkeit berücksichtigen wollen und so von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch betrachtet werden: “Und das nehmen wir auch für uns in Anspruch, auch für unsre Geschäftsführer, daß wir auch die moralische Seite gesehen haben. Daß man gesagt hat: Wir sehen das ein, da muß irgendwas passieren. So, wie das in der Vergangenheit war, geht das nicht weiter. Also, dieses Thema “nachfolgende Generationen,” das ist sicherlich auch eine Motivation für die Leute, die hier drinnen das Sagen haben, Gelder freizugeben und zu sagen: Jetzt schaffen wir mal eine Stelle Umweltbeauftragter.”

Einen großen Einfluß auf die zunehmende Berücksichtigung des Faktors Umweltschutz hat die Wahrnehmung der in der Öffentlichkeit herrschenden Haltung zum Umweltschutz. Die Haltung der Konsumentinnen und Konsumenten bestimmt, welche Geräte gekauft werden, und gerade als Marktführer sieht sich Kärcher dieser öffentlichen Haltung besonders verpflichtet.

4 Zusammenfassung

Die Firma Kärcher ist ein Markenhersteller mit hoher Produktverantwortung. Es findet sich das wieder, was Thomas Dresel als “Parallelität von Qualitätsmanagement und Umweltmanagement” bezeichnet.²² Als Marktführer auf seinem Gebiet will Kärcher Maßstäbe setzen - sei es in Bezug auf Design, Produktinnovation, Durchdringung des Marktes oder eben auch Umweltschutz. Die Zertifizierung des Umweltmanagementsystems als das erste Unternehmen in dieser Branche ist auch Ausdruck der im Unternehmen verankerten “strategischen Unternehmenskultur” - nach Dresel eine der Grundvoraussetzungen für ökologische Innovation. Dabei wurde auch deutlich, daß sich Ökologie und Ökonomie zwar nicht widersprechen müssen, aber das Ausmaß an pro-aktiven ökologischen Maßnahmen und die Geschwindigkeit ihrer Entwicklung hängen auch stark vom wirtschaftlichen Erfolg ab, also von materiellen Voraussetzungen.²³

Ein Unternehmen, das den Umweltschutz strategisch und öffentlichkeitswirksam einsetzt, muß auch damit rechnen, daß seine Umweltpolitik öffentlich diskutiert und in

²² Vgl. Dresel (1997), S.54

²³ Vgl. Dresel (1997), S.53

Frage gestellt wird und Konflikte zu einer immer neuen Auseinandersetzung mit dem Erreichten zwingen.

Umweltschutzmaßnahmen im Unternehmen verlangen eine komplexe Neuabstimmung im Produkt-, Prozeß- und Organisationsbereich, wie das Kärcher mit seinem Umweltmanagementsystem auch anstrebt. Das fordert ein erhöhtes Maß an Bewußtsein für die Vorgänge im Unternehmen und in der Umwelt. Der Wissensaspekt wird von Dresel daher als zentrales Element betont: "Kein Unternehmen ist in allen Aspekten des Betriebs 100% umweltfreundlich. Nicht wenige halten diese Forderung sogar aus grundsätzlichen Gründen für nicht einlösbar Der Anspruch ökologisch innovativer Unternehmen ist es aber, in allem was sie tun, zu wissen, was sie tun. Dazu gehört auch, die ökologische Bedeutung ihrer Geschäftstätigkeit strategisch zu reflektieren."²⁴

Das deckt sich auf erstaunliche Weise mit einer Aussage des Umweltbeauftragten: "Das heißt nicht, daß wir immer die umweltfreundlichste Lösung nehmen müssen. Oftmals sprechen da qualitative oder finanzielle Dinge dagegen. Aber man hat die Pflicht, das zu prüfen und wenn's möglich ist, es auch zu verwirklichen."

Anhang: Informationsmaterial

I. Informationsmaterial der Firma Kärcher:

1. Daten und Fakten / Facts and Figures. 1996.
2. "Für jeden die passende Lösung". Werbebroschüre. Mai 1995.
Bestell-Nr. 0.020-021.0.
3. 60 Jahre Kärcher. Für eine saubere Umwelt.
4. Kärcher-Umweltinfo Sonderausgabe: Kärcher-Umwelthandbuch in Kraft getreten.

II. Sonstiges

5. "Kärcher managt den Umweltschutz". Waiblinger Zeitung. Januar 1997.
6. "Öko-Audit light". Waiblinger Zeitung, 6. März 1997.

²⁴ Dresel (1997), S.57

Ingrid Katz

“Aus Überzeugung mehr tun” Umweltschutz bei der ZF Friedrichshafen AG - Geschäftsbereich Lenkungstechnik, Standort Schwäbisch Gmünd

Einleitende Bemerkungen

Für die folgende Fallstudie wurde die ZF Friedrichshafen AG, Geschäftsbereich Lenkungstechnik, ein Kfz-Zulieferbetrieb, ausgewählt. Die ZF¹ hatte am Ende des Jahres 1997 weltweit 34.603 Beschäftigte, der Geschäftsbereich Lenkungstechnik weltweit 7.864.

Sofern nichts anderes angegeben, sind die Informationen dem Interview vom 18. Dezember 1997 mit dem Umweltschutzbeauftragten der ZF Friedrichshafen AG, Geschäftsbereich Lenkungstechnik, entnommen. Neben dem transkribierten Tonbandinterview wurden Zeitungsberichte sowie Selbstdarstellungen des Unternehmens analysiert. Der Geschäftsbereich Lenkungstechnik ist "zweitgrößter freier Lenkungs- und Pumpenhersteller in der Welt"² und kann in seiner bisherigen Geschichte vielfältige technische Innovationen vorweisen. 1990 wurde die Stelle eines "Umweltschutzbeauftragter" im Geschäftsbereich Lenkungstechnik eingerichtet. 1996 wurden die "Grundsätze im Umweltschutz" verabschiedet und an alle Beschäftigten verteilt. Diese "Grundsätze im Umweltschutz" traten für alle Unternehmensbereiche von ZF auf Konzernebene in Kraft; sie sind damit fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Mit diesen Grundsätzen verbindet die ZF Friedrichshafen AG auch, "an der Öko-Audit-Verordnung der EU oder an vergleichbaren Standards teilzunehmen. Zu diesem Zweck hat ZF eine Konzernrichtlinie 'ZF-Umwelt-managementsystem' verabschiedet. Diese Richtlinie verpflichtet weltweit alle ZF-Produktionsstandorte, ein Umweltmanagementsystem nach international gültigen Normen, wie EU-Öko-Audit oder ISO 14001 einzuführen. (...) Die ersten Zertifizierungen sind 1997 erfolgt."³ In der Selbstdarstellung des Unternehmens "Grundsätze im Umweltschutz" wird als Motivation für aktiven Umweltschutz an erster Stelle genannt, daß die Firma "ihren

¹ ZF unterscheidet zwischen ZF-Welt und ZF-Konzern. ZF-Welt umfaßt den ZF-Konzern und die nicht konsolidierten Mehrheitsbeteiligungen im In- und Ausland. Der ZF-Konzern beinhaltet alle in- und ausländischen Beteiligungen mit mehr als 50% ZF-Anteil, soweit diese in den Konsolidierungskreis einbezogen wurden.

ZF Friedrichshafen AG: Geschäftsbericht 1997, Umschlag.

² Ebd. S. 35.

³ ZF Friedrichshafen AG: Aus Überzeugung mehr tun. Umweltschutz bei ZF, S. 5.

Beitrag zur Erhaltung unserer Lebensgrundlagen⁴ leisten will. Ferner werden als Gründe für das Umweltengagement die Erfüllung gesetzlicher Auflagen und gesellschaftliche Erwartungen, die Vermeidung von Haftungsrisiken, die langfristige Sicherung der Geschäftstätigkeit sowie Kosteneinsparungen genannt. Für den Geschäftsbereich Lenkungstechnik der ZF, um den es im folgenden gehen wird, ist der Umweltschutz von großer Bedeutung und die Erhöhung der Transparenz nach innen wie nach außen wird angestrebt.

Im ersten Abschnitt wird die ZF Friedrichshafen AG und im besonderen der Geschäftsbereich Lenkungstechnik sowie die organisatorische Verankerung des Umweltschutzes im Unternehmen dargestellt. Der zweite Abschnitt behandelt die ökologischen Initiativen des Geschäftsbereiches Lenkungstechnik vor allem am Standort Schwäbisch Gmünd und im dritten Abschnitt geht es sodann um die Einschätzung des Umweltengagements von seiten des Unternehmens.

1 Portrait des Unternehmens

1.1 Wirtschaftliche Struktur

Die ZF Friedrichshafen AG gliedert sich in sechs große Geschäftsbereiche, einer davon ist der Geschäftsbereich Lenkungstechnik, der seinen größten Standort in Schwäbisch Gmünd hat und einer der international relevantesten Spezialhersteller für Lenkungstechnik ist. Jährlich werden ca. 2,5 Millionen Servolenkungen und ca. 3,5 Millionen Lenkhilfpumpen allein in den deutschen Werken hergestellt. Mit einem Umsatz⁵ von rund 1,8 Milliarden DM ist dieser Geschäftsbereich der bedeutendste innerhalb des Konzerns.⁶ Das Werk in Schwäbisch Gmünd hatte hierbei einen Anteil von ca. 1,1 Milliarden DM. In diesem Geschäftsbereich sind zur Zeit weltweit 7.864 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Im Stammwerk Schwäbisch Gmünd mit den Werken Schießtal, Gügling und Lorcher Straße betrug die Zahl der Beschäftigten 4.675, in Bietigheim-Bissingen bei Ludwigsburg 715 (soll auf 400 reduziert werden) und im Werk Berlin 458. Weitere 2.016 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind an verschiedenen Standorten im Ausland beschäftigt: Frankreich, Malaysia, USA und

⁴ Ebd.

⁵ Die Umsatz- und Beschäftigtenzahlen wurden entnommen aus: ZF Friedrichshafen AG: Geschäftsbericht 1997, S. 35f.

⁶ 1996 betrug der Umsatz des Gesamtkonzerns 8,6 Milliarden DM. Der Anteil an Forschung und Entwicklung beträgt zwischen 4% und 5% des Gesamtumsatzes. Die Ausgaben für Umweltschutz betragen ca. 0,3% - 0,5%. Vgl. Interview vom 18.12.1997.

China. Hierbei handelt es sich um sogenannte Auslandsbeteiligungen, d.h. die ZF hat Geschäftsanteile, die über 50% liegen.

Der internationale Wettbewerb wird auch für den Geschäftsbereich Lenkungstechnik immer härter. Die zu erzielenden Verkaufspreise für eine Servolenkung reduzierten sich bis zu 80%. Aufgrund neuer Technologien mit geringerer Fertigungstiefe sowie neuer Werkstoffe forderte der Markt weitere Kostenreduzierung, so daß künftig mehr Lenkungen hergestellt werden müssen, um den derzeitigen Umsatz und die Beschäftigung halten zu können.

Die ZF folgt ihren Kunden jeweils für den dortigen Markt z.B. USA, China, Malaysia etc. Dies trägt zur Sicherung der deutschen Standorte bei, da von hier Zulieferungen z.B. der Lenkventile (Herzstück der Lenkung) erfolgen. Andererseits besteht aber auch die Gefahr, daß die Zahl der Arbeitskräfte in Deutschland abnimmt.

Momentan steht der Industriestandort Schwäbisch Gmünd vor einer grundlegenden Veränderung.⁷ Die ZF Friedrichshafen AG, Geschäftsbereich Lenkungstechnik und die Robert Bosch GmbH, Stuttgart, unterzeichneten im April 1998 eine Absichtserklärung zur Gründung eines paritätischen Gemeinschaftsunternehmens auf dem Gebiet der Servolenkungen und kompletten Lenksysteme für Kraftfahrzeuge. In einem Interview mit der Gmünder Tagespost erklärte der Geschäftsführer des Geschäftsbereichs Lenkungstechnik, Hans-Lutz Monschau, weshalb es zur Vereinigung zwischen dem Geschäftsbereich Lenkungstechnik und der Robert Bosch GmbH kommt: "Der Lenkungsmarkt ist einem rasanten Wandel unterworfen. Bei Pkws werden künftig elektrische Lenksysteme hydraulische ersetzen. Für elektrische Lenkungen benötigt man keine Pumpen und keine Ventile, die Fertigungstiefe ist geringer. Diese Entwicklung bekamen wir in Gmünd ja schon deutlich zu spüren. Um die Beschäftigtenzahl zu halten, müßte man die produzierten Stückzahlen drastisch erhöhen – oder aber man erweitert die Fertigung wieder, beispielsweise durch Motorkomponenten oder Sensoren..."⁸ Das Gemeinschaftsunternehmen mit dem Namen ZF Lenkungssysteme GmbH mit Sitz in Schwäbisch Gmünd nimmt seine Arbeit am 1. Januar 1999 auf.

⁷ Die folgenden Informationen sind der Gmünder Tagespost vom 24.4.1998 entnommen.

⁸ Gmünder Tagespost vom 24.04.1998.

1.2 Geschichte der Firma⁹

Die ZF Friedrichshafen wurde während des Ersten Weltkrieges, im Jahre 1915, im Auftrag von Graf von Zeppelin gegründet. 1920 wurde das Patent für das Soden-Vorwahl-Getriebe angemeldet. Bereits ein Jahr später wandelte man die GmbH in eine Aktiengesellschaft um. Nach der Errichtung des Werkes in Berlin 1925 und der Entwicklung verschiedener technischer Innovationen, wie beispielsweise des erstmals schrägverzahnten ZF-Aphon-Getriebes und der Synchronisierung, wurde 1937 in Schwäbisch Gmünd ein Zweigwerk angesiedelt. Nach langen Verhandlungen mit dem Luftfahrtministerium in Berlin, dem württembergischen Wirtschaftsministerium, der Stadt Schwäbisch Gmünd und der ZF in Friedrichshafen hatte man sich zu diesem Schritt entschlossen. Von diesem Zeitpunkt an war Schwäbisch Gmünd Fertigungsstätte für Getrieberäder für Flugmotoren, Differentiale, Motorbremsen und Sondergetriebe. 1940 kam in Schwäbisch Gmünd ein weiteres Werk der ZF hinzu, die "Schwäbischen Zahnradwerke GmbH", das heutige Werk im Schießtal. "Bis 1944/45 bestimmten Heeresaufträge die Produktion. Für beide Gmünder Werke stieg die Nachfrage nach Sondergetrieben und Differentialen. Unter schwersten Bedingungen entstanden weitere Fertigungshallen."¹⁰ Im Zweiten Weltkrieg blieben die Werke in Schwäbisch Gmünd unversehrt,¹¹ doch wurden immer mehr Fachkräfte abgezogen. Nachdem die amerikanische Besatzungsmacht die Werke beschlagnahmt hatte, wurde in den Schwäbischen Zahnradwerken bis 1948 der US-Instandsetzungsbetrieb untergebracht. Im ZF-Werk wurde die Produktion bereits ab 1. Juli 1945 wieder aufgenommen.

1951 wurden die Schwäbischen Zahnradwerke in den ZF-Betrieb integriert. Bereits in den 50er Jahren legte die ZF ihren Schwerpunkt auf eigene Konstruktionen, vor allem im Bereich der Servolenkungen. Dadurch gelang ihr der "Einstieg in eine zielstrebige Entwicklungsarbeit auf dem Lenkungssektor"¹² durch die Unterzeichnung eines Lizenzvertrages mit der Firma Gemmer, Detroit, über den Bau von mechanischen und hydraulisch unterstützten Lenkungen. Als erster europäischer Hersteller brachte die ZF Gmünd Anfang der 50er Jahre die Eigenkonstruktion einer Servolenkung auf den Markt, die "ZF-Spindelhydraulenkung" für Nutzfahrzeuge und Omnibusse. Nicht zuletzt durch die aufstrebende Kraftfahrzeugindustrie in den 50er und 60er Jahren wurde der Aufstieg des ZF-Werkes in Schwäbisch Gmünd gefördert. Schon im Jahre 1954 wurde

⁹ Vgl. zu den folgend gemachten Ausführungen: ZF Friedrichshafen: Daten und Fakten, Geschichte, 1997, S. 10 und Zahnradfabrik Friedrichshafen AG, Geschäftsbereich Schwäbisch Gmünd: 1937-1987. ZF Schwäbisch Gmünd.

¹⁰ Zahnradfabrik Friedrichshafen AG, Geschäftsbereich Schwäbisch Gmünd: 1937-1987. ZF Schwäbisch Gmünd.

¹¹ Das Werk in Friedrichshafen wurde 1946 wiederaufgebaut mit zunächst 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

¹² ZF Friedrichshafen AG, Geschäftsbereich Lenkungstechnik Schwäbisch Gmünd. 1937-1987. ZF Schwäbisch Gmünd.

die einmillionste Lenkung ausgeliefert. Durch die Entwicklung der "ZF-Kugelmutter-Hydraulenlenkung" in den 60er Jahren gelang dem Gmünder Werk ein weiterer Erfolg auf dem Sektor der Lenkungstechnik. Das Werk in Schwäbisch Gmünd expandierte weiter und entwickelte sich zum größten Betrieb der Stadt Schwäbisch Gmünd und des Ostalbkreises. Die Pumpenfertigung wurde 1965 nach Bietigheim verlagert, nachdem dort eine kleine Fabrik aufgekauft worden war. Die ZF legte ihr besonderes Augenmerk auf die Neu- bzw. Weiterentwicklung ihrer Lenkungssysteme und Ölpumpen. In den 70er Jahren gingen erstmals die "ZF-Zahnstangen-Hydraulenlenkungen" in Serie. In den 80er Jahren waren die bedeutendsten Entwicklungen die "Servocom", eine kompakte Servolenkung für Nutzfahrzeuge, die "Servotronic", eine elektronisch gesteuerte, geschwindigkeitsabhängige Servolenkung für PKW und verschiedene Konstruktionen von Pumpen, Schaltgetrieben und Sperrdifferentialen. 1986 überstieg der Umsatz der ZF Schwäbisch Gmünd erstmals die Milliardengrenze. In den Gmünder Werken waren zu diesem Zeitpunkt 6.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. 1993 wurde in Schwäbisch Gmünd auf dem Gügling ein weiteres Werk errichtet.

Der Geschäftsbereich Lenkungstechnik der ZF Friedrichshafen AG mit seinem bedeutendsten Standort in Schwäbisch Gmünd hat als größter Industriebetrieb in der Region eine nicht zu unterschätzende Bedeutung.

1.3 Organisatorische Verankerung des Umweltschutzes

Am Standort Schwäbisch Gmünd gibt es seit 1990 einen Umweltschutzbeauftragten. Der gegenwärtige Umweltschutzbeauftragte ist seit 1992 bei der ZF im Geschäftsbereich Lenkungstechnik tätig. Die Organisationsrichtlinien sehen vor: "Die Stelle Umweltschutz ist der Abteilung Arbeitssicherheit personell und funktionell unterstellt. Sie hat federführend koordinierende Aufgaben bei allen Umweltschutzaktivitäten. Die Hauptaufgaben sind die Beratung, Schulung, Koordination und Überprüfung von Umweltschutzmaßnahmen. Die Einzelaufgaben der Stelle Umweltschutz sind in einer Stellenbeschreibung festgelegt, die Bestandteil der Organisationsrichtlinie ist. [...] Mit der Eingliederung der Stelle Umweltschutz in die Abteilung Arbeitssicherheit ist sichergestellt, daß eine größtmögliche Abstimmung mit den tangierenden Aufgaben der Arbeitssicherheit erfolgt."¹³

In den Organisationsrichtlinien für den Umweltschutz ist ausgeführt, daß der Umweltschutz in die Abteilung Arbeitssicherheit integriert wurde, da sich beide Arbeitsbereiche häufig überschneiden. Der Umweltschutz innerhalb der ZF wurde mit

¹³ ZF Friedrichshafen AG, Geschäftsbereich Lenkungstechnik Schwäbisch Gmünd: Organisationsrichtlinie/Durchführungsbestimmungen Umweltschutz Dok.Nr.: X93012RD, S. 2.

der Abteilung Arbeitssicherheit verbunden, da innerbetrieblich die Auffassung bestand, daß der Umweltschutzbeauftragte, ebenso wie die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, eine gewisse Unabhängigkeit vom Betrieb benötigen. Die Stelle Umweltschutz ist für den Geschäftsbereich Lenkungstechnik zuständig. Der Befragte erläuterte, daß seine Zuständigkeit für den gesamten Geschäftsbereich Lenkungstechnik gilt, für die deutschen Standorte sowie für die ausländischen Standorte. Diese Zuständigkeit sei mehr im strategischen Sinne zu verstehen und beinhalte nicht die Verantwortlichkeit im engeren Sinne, beispielsweise für das ordnungsgemäße Entsorgen der Abfälle und Abwässer. Die "Stabstelle für Umweltschutz" versorgt sämtliche Standorte mit Informationen, beantwortet Anfragen der Kundinnen und Kunden oder leitet diese weiter. Darüber hinaus gehört u.a. zur Aufgabe des Umweltschutzbeauftragten,¹⁴ dafür Sorge zu tragen, die vom Konzern erarbeiteten Positionspapiere an die Standorte im Geschäftsbereich Lenkungstechnik weiterzuleiten und deren Umsetzung zu fördern. Innerhalb dieses Geschäftsbereichs führt er Schulungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter "im Sinne des Umweltschutzes"¹⁵ durch. Er erstellt Umweltverträglichkeitsprüfungen für die einzelnen Standorte bzw. Werksteile. Bei der Einführung von Verfahren und Beschaffung von Materialien wirkt er zur "Wahrung umweltschutzrelevanter Gesichtspunkte"¹⁶ mit. Die für Planung zuständigen Stellen innerhalb des Unternehmens informiert er über die Einhaltung von Umweltschutzvorschriften und wirkt von Fall zu Fall selbst bei der Planung mit. Hierzu gehören Gebäude, Umbauten, Außenanlagen, Gebäudeausstattungen, Einrichtungen wie Geschäfts-, Werks- und Betriebsausstattungen. Er ist im Prozeß der Produktentwicklung beteiligt, um die Lenksysteme möglichst umweltverträglich herzustellen und darüber hinaus auch bereits bei der Planung neuer Produktionsanlagen.

2 Ökologische Initiativen

2.1 Ökologische Probleme

Die primären ökologischen Probleme im Geschäftsbereich Lenkungstechnik bestehen in Abfall- und Abwasserströmen, die bei der Produktion der Lenkungen entstehen. Der Geschäftsbereich Lenkungstechnik legt dabei großen Wert auf die Einhaltung des Abfall- und Kreislaufwirtschaftsgesetzes.¹⁷ Jährlich entstehen bei der ZF in Schwäbisch Gmünd für die Abfallbeseitigung Kosten in Höhe von ca. 1 Million DM.

¹⁴ Vgl. zu den folgenden Ausführungen ebd., S. 9-11.

¹⁵ Ebd. S. 10.

¹⁶ Ebd. S. 9

¹⁷ Nur in wenigen Fällen war die ZF bisher in ein strafrechtliches Anhörungsverfahren verwickelt. Doch hatten diese Anhörungsverfahren für die ZF keine weiteren Konsequenzen, da nachgewiesen werden konnte, daß die Fehler nicht bei der ZF lagen, sondern bei Firmen, die für die weitere Entsorgung

Die Abwässer, die bei der Produktion entstehen, dürfen nicht ungeklärt in die städtische Kanalisation geleitet werden. Aus diesem Grund gibt es bei der ZF Schwäbisch Gmünd schon seit einigen Jahren zwei Verfahren, um das Abwasser aufzubereiten. Die Abwasserbehandlung erfolgt über ein Neutralisationsverfahren, um Schwermetalle auszufällen, bzw. um den PH-Wert einzustellen. Das andere ist ein Membranverfahren, um die anfallenden Öl-Wassergemische, die zwangsläufig in der Produktion auftreten, zu separieren. D.h., das vom Öl getrennte Wasser wird in das städtische Kanalisationssystem geleitet, das Öl geht in eine Raffinerie zur Aufbereitung. Emissionen spielen bei der Lenkungsproduktion eine untergeordnete Rolle.

2.2 Ökologisch innovative Maßnahmen¹⁸

Den wesentlichen Teil des Umweltschutzes des Geschäftsbereichs Lenkungstechnik umfassen Maßnahmen bei der Herstellung der Produkte. Bei den Fertigungsverfahren wird hauptsächlich darauf geachtet, Material und Energie einzusparen und umweltbelastende Emissionen und Abfälle zu vermeiden. Als Beispiele seien einige Umweltschutzprojekte genannt:¹⁹

- vollständiger Ersatz von Halogen-Kohlenwasserstoffen in allen Verfahrensschritten, z.B. bei Entfettung und Konservierung;
- Substitution von Lösungsmitteln durch wäßrige Produkte; wo dies nicht möglich ist, Rückdestillation und Wiederverwendung der Lösemittel;
- Reduzierung des Wasserverbrauchs durch verbesserte Spül-, Wasch- und Bearbeitungsverfahren;
- Einsatz von spanlosen Fertigungstechnologien;
- Verwendung wasserverdünnbarer, lösemittelfreier Lacke;
- Vermeidung und Verringerung von Abfall, getrennte Sammlung von Abfällen zur Verwertung, Rückführung in den Produktionsprozeß zur Verwertung oder sachgerechte Entsorgung;
- Reduzierung der Schadstoffemissionen durch Umstellung von Schweröl auf Leichtöl bzw. Erdgas.

Auch der Geschäftsbereich Lenkungstechnik versucht mehr und mehr die Aufmerksamkeit auf den gesamten Entstehungsprozeß eines Produktes zu richten und den gesamten Lebenszyklus eines Produktes zu erfassen. So der Interviewpartner: "[...] Man geht jetzt eigentlich in zunehmendem Maße den Weg, daß man sagt: [...] from the cradle to the grave, also von der Wiege bis zur Bahre". Demnach werden also die

zuständig waren, und die Abfälle nicht ordnungsgemäß weiter entsorgt hatten. Vgl. hierzu Interview vom 18.12.1997.

¹⁸ Vgl. hierzu neben dem Interview auch: ZF Friedrichshafen AG: Aus Überzeugung mehr tun. Umweltschutz bei ZF, S. 6.

¹⁹ Vgl. hierzu: ZF Friedrichshafen AG: Aus Überzeugung mehr tun. Umweltschutz bei ZF, S. 6.

Produkte hinsichtlich ihrer Umweltrelevanz von der Entwicklung bis zur Produktion geprüft. Inzwischen werde schon bei der Planung einer neuen Fertigungseinheit überlegt, welche Emitenten auftreten, wieviel Abfall und Abwasser mit einer bestimmten Anlage entstehen können. Die ZF Schwäbisch Gmünd strebt z.B. an, von der Naßbearbeitung von Lenkungsteilen teilweise zu einer Trockenbearbeitung überzugehen. Der Vorteil bei diesem Verfahren ist, daß keine Emulsionen mehr entstehen und dadurch eine Separation des Öl-Wassergemisches, sprich die Abwasserbehandlung, wegfällt.

Bereits bei der Produktentwicklung, also bei der Konstruktion einer Lenkung, wird darauf geachtet, diese Lenkung möglichst umweltverträglich zu gestalten.

Seit geraumer Zeit werden im Geschäftsbereich Lenkungstechnik Überlegungen angestellt, wie der Energie- und Wasserverbrauch im Unternehmen reduziert werden kann, konkret inwieweit das Niederschlagswasser auf den Hallendächern, beispielsweise in der Produktion wiederzuverwenden ist. Seit längerer Zeit hat der Geschäftsbereich Lenkungstechnik sein Heizungssystem von Öl auf Erdgas umgestellt.

Einige Unternehmensbereiche der ZF Friedrichshafen AG wurden 1997 nach der ISO-Norm 14001 zertifiziert.²⁰

Der Geschäftsbereich Lenkungstechnik erhielt das Zertifikat für Umweltmanagement nach der DIN EN ISO 14001 Norm im November 1998. Damit ist der Geschäftsbereich Lenkungstechnik der ZF einer der ersten Betriebe in der Region Ostwürttemberg, der für sein Umweltmanagement ausgezeichnet wurde.²¹

²⁰ Vgl. ZF Friedrichshafen AG: Aus Überzeugung mehr tun. Umweltschutz bei ZF, S. 5.

Im Jahre 1996 führte die ZF einen Umweltpreis ein, durch den besonders innovative Lösungen ausgezeichnet werden.

²¹ Rems-Zeitung vom 13.10.1998.

2.3 Kommunikation/Kooperation

2.3.1 Kommunikation bzw. Kooperation mit Institutionen/Personen außerhalb des Unternehmens

Der Umweltschutzbeauftragte steht mit der unteren Rechtsbehörde, dem Landratsamt Aalen, für die Bereiche Wasser, Abfall und Luft wie mit dem Gewerbeaufsichtsamt als Fachbehörde in Kommunikation, in speziellen Fällen auch mit dem Regierungspräsidium Stuttgart. Wichtige Gesprächspartner auf dem Umweltsektor sind außerdem verschiedene Verbände, vor allem die IHK. Bei ihr ist der Umweltschutzbeauftragte im Arbeitskreis "Betriebsbeauftragte für Umweltschutz im Ostalbkreis" Mitglied. Alle drei Monate treffen sich die Umweltschutzbeauftragten der größeren Betriebe im Ostalbkreis, um Erfahrungen in ihren Aufgabenbereichen auszutauschen. Darüber hinaus steht das Unternehmen auch im Dialog mit Umweltschutzverbänden, wie dem BUND. In Zusammenarbeit mit dem BUND beteiligt sich der Geschäftsbereich Lenkungstechnik als Unternehmen an der alljährlich stattfindenden Amphibien-schutzaktion. Das Unternehmen engagiert sich beim Aufstellen von Fangzäunen und bei der Durchführung der Verkehrsbeschränkungen. Die Stadt Schwäbisch Gmünd führt alljährlich "Umwelttage" durch, bei denen die ZF Betriebsführungen anbietet. Der Umweltschutzbeauftragte präsentiert das Umweltschutzkonzept des Unternehmens auf Anfrage von seiten öffentlicher oder privater Einrichtungen.

2.3.2 Kommunikation bzw. Kooperation innerhalb des Unternehmens

Der Umweltschutzbeauftragte des Geschäftsbereichs Lenkungstechnik berichtet: "Dem Umweltimage nach außen steht natürlich auch das interne Umweltimage gegenüber, d.h. die Mitarbeiter sensibilisieren." Über verschiedene Medien, wie z.B. "Schwarzes Brett", betriebsinterne Zeitschriften, Informationen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Betriebsversammlungen wird versucht, das Bewußtsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Umweltschutzfragen zu sensibilisieren. Auch bei Meisterbesprechungen und Leitungskonferenzen ist der Umweltschutz von Fall zu Fall ein Thema.

Am Standort Schwäbisch Gmünd gibt es ca. 120 Sicherheitsbeauftragte, d.h. in jeder Fertigungsabteilung werden ein bis drei Sicherheitsbeauftragte eingesetzt. Durch die Verknüpfung von Arbeitssicherheit und Umweltschutz sind diese Sicherheitsbeauftragten auch für Umweltschutzfragen zuständig; sie sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen hierfür sensibilisieren. Die Sicherheitsbeauftragten werden durch ein monatlich erscheinendes Organ, die "Monatspost", über aktuelle Belange von Sicherheits- und Umweltfragen informiert.

Ein gutes Beispiel dafür, daß dem Geschäftsbereich Lenkungstechnik die Motivation der Beschäftigten für praktizierten Umweltschutz wichtig ist, zeigt sich an den Umwelttagen. So führte der Geschäftsbereich Lenkungstechnik beispielsweise 1998 Energiespartage unter dem Motto "ZF spart Energie, aber wie!?" durch. Ziel dieser Energiespartage ist, das Bewußtsein der Beschäftigten für einen sparsameren Verbrauch mit Energien zu schärfen. Das gilt beispielsweise bei der Heizung (Thermostatventil), bei der Druckluft (Leck-Beseitigung), beim Strom (Licht, PC), beim Wasser (tropfender Hahn) etc.

Auf einer Ausstellungsfläche von 170 qm informierten Fachkräfte über den Energieverbrauch. Die Umweltgruppe der Auszubildenden wurde aktiv in das Projekt einbezogen; sie fertigten mit den Umweltschutzexperten von ZF ein Demonstrationsmodell, an dem verdeutlicht wurde wie der Verbrauch von Energien verringert werden kann. Von diesem Angebot des Unternehmens, sich kostenlos über Energiesparen zu informieren, machten etwa 2.500 Beschäftigte Gebrauch. ZF erhofft sich hierdurch Kosteneinsparungen und einen bewußteren Umgang der Beschäftigten mit Energie - auch in deren Privatbereich.²²

3 Einschätzung der Umweltschutzaktivitäten

3.1 Gründe für das Umweltmanagement des Unternehmens

Umweltschutz gehört zur Unternehmensphilosophie von ZF. Hierbei sind zwei Ebenen für das Unternehmen von Bedeutung: eine möglichst umweltverträgliche Produktion sowie die Motivation der Beschäftigten, bei der täglichen Arbeit Umweltgesichtspunkte zu beachten und sukzessive den Umweltgedanken zu internalisieren.²³ Dies beginnt beim Hinweis, das Licht bei Verlassen des Arbeitsplatzes auszuschalten, und geht über das Wahrnehmen von tropfenden Wasserhähnen bis hin zur ordnungsgemäßen Trennung und Entsorgung von Abfällen. Hierbei verspricht sich das Unternehmen vor allem Kosteneinsparungen.

Für den Geschäftsbereich Lenkungstechnik ist sein Umweltimage nach außen von nicht geringer Bedeutung; seit Jahren kommen auf sie diesbezügliche Anfragen von seiten der Kunden, praktisch alle großen Automobilfirmen, zu. Auf Fragen, wie umweltverträglich

²² Vgl. Rems-Zeitung vom 17.11.1998.

²³ Vgl. ZF Friedrichshafen AG: Grundsätze im Umweltschutz – Code of Environmental Policy, Juni 1996.

die ZF-Lenkungen sind, wie die Produkte zusammengesetzt sind, welche Gefahrstoffe bei der Produktion eingesetzt werden, muß ZF eingehen.

Ein weiterer Grund für das Umweltmanagement ist selbstverständlich die Erfüllung der gesetzlichen Auflagen.

ZF beschreitet einen Kompromißweg. In der Produktion sucht sie die an das Unternehmen gestellten externen Forderungen zu erfüllen. D.h., zum einen die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten, zum anderen die von seiten der Automobilfirmen gestellten Forderungen nach Umweltmanagement-Konzepten umzusetzen. Über diese externen Forderungen hinaus werden jedoch nur solche ökologischen Maßnahmen durchgeführt, die im Einklang mit den ökonomischen Interessen stehen.

3.2 Zielkonflikte zwischen Ökologie und Ökonomie

So lange sich ökologische Maßnahmen im primären Bereich bewegen, gibt es nach Auskunft des Interviewpartners bei ZF keine Zielkonflikte zwischen Ökologie und Ökonomie. Unter primären Maßnahmen versteht er solche Maßnahmen, die entweder den gesetzlichen Vorschriften oder den Anfragen der Kunden entsprechen. Sekundär nennt er Maßnahmen, die ökonomisch nicht unbedingt vertretbar sind, wie z.B. das Begrünen von Hallendächern. Hier sei an die Zusammenarbeit des Unternehmens mit dem BUND erinnert.

Ein Problem besteht darin, daß die Betriebe von seiten des Gesetzgebers mit einer immer größeren Zahl immer komplexerer Gesetze konfrontiert werden, die sie sodann in Eigenverantwortung zu erfüllen haben. Dies ist laut Umweltbeauftragtem kaum zu leisten. Dieser sieht darum einen gewissen Widerspruch zwischen der Forderung nach Standortsicherung einerseits und den in Eigenverantwortung durch die Unternehmen zu tragenden, immer größer werdenden Auflagen im Bereich des Umweltschutzes andererseits. Dies führt zu einem Konflikt zwischen betrieblichen Interessen und vernünftigen Anforderungen von seiten des Umweltschutzes. Daß im Rahmen der Globalisierung der Märkte die Verlagerung der Produktion ins Ausland mit weniger rigiden Umweltschutzbestimmungen einfacher wäre, soweit geht der Befragte nicht: "Wenn es immer heißt, dieser Umweltschutz macht den Standort Deutschland kaputt. Das ist eine Aussage, die kann ich nicht vertreten." Der Umweltschutz spielte – so der Befragte - bisher am Umsatz eines Produkts eher eine untergeordnete Rolle, maximal in einer Größenordnung zwischen 0,3% und 0,5%. Wichtig sei die Unterscheidung, was überhaupt eine Umweltschutzmaßnahme sei und was nicht. Als Beispiel führte der Interviewpartner eine Kühlschmierstoffanlage an, mit der Werkstücke gekühlt werden, ein für die Produktion unverzichtbarer Vorgang. Es wäre demnach falsch, diese Anlage für den Umweltschutz zu reklamieren. Von Umweltschutz könne man erst reden, wenn

z.B. die Laufzeiten der Kühlschmieranlage verkürzt werden könnten und so Energie eingespart wird.

3.3 Erwartungen an das politische und gesellschaftliche Umfeld

Der Interviewpartner konstatierte mehrmals im Interview, daß die Flut an Gesetzen und Novellierungen von einem Betrieb kaum mehr zu bewältigen ist. Hinzu käme die Verschlinkung der Behörden, die mit immer weniger Leuten auskommen müßten und die Arbeit auf die Unternehmen bzw. Sachverständige abwälzten. Der bisherige Dialog zwischen Behörde und Betrieb werde immer mehr auf die Sachverständigen verlagert. Die Arbeit würde dadurch nicht einfacher. Mit anderen Worten: Der Befragte kritisierte, daß durch die zunehmende Komplexität der Gesetze wie auch durch die Veränderungen in der Organisationsstruktur bei den Behörden den Betrieben einfach zu viel zugemutet wird.

4 Abschließende Bemerkungen

Insgesamt kann man sagen, der Geschäftsbereich Lenkungstechnik wird dem ZF-Motto "Aus Überzeugung mehr tun" durchaus gerecht. Die Aufnahme von Umweltschutzgrundsätzen in die Unternehmensleitlinien sowie vielfältige Maßnahmen, um die Umweltbelastungen zu verringern, belegen dies. Nicht zuletzt wird dies auch daran deutlich, daß der Geschäftsbereich Lenkungstechnik im November 1998 das internationale Zertifikat für Umweltmanagement nach DIN EN ISO 14001 erhielt.

Sowohl aus dem Interview als auch aus den Selbstdarstellungen des Unternehmens wurde jedoch auch klar, daß die Firma dem Grundsatz einer nachhaltigen Technikentwicklung nur in soweit Rechnung trägt, als dies mit den ökonomischen Interessen des Unternehmens vereinbar ist. Das Unternehmen zeichnet sich im Bereich der Lenkungstechnik seit Jahrzehnten durch technische Innovationen aus. Nicht immer lassen sich jedoch die ökonomischen Interessen des Wirtschaftsunternehmens mit ökologischen Belangen in Übereinstimmung bringen.

ZF verlagert Teile der Produktion ins Ausland. Dies ist nach Aussage des Umweltschutzbeauftragten nicht auf die dort weniger rigiden Umweltschutzmaßnahmen zurückzuführen, denn die Ausgaben für den Umweltschutz betragen nur 0,3% - 0,5% des Gesamtumsatzes. Vielmehr sei es darauf zurückzuführen, daß ZF als Automobilzulieferbetrieb, ihren Kunden, sprich den großen Automobilfirmen, folgen müßte.

Die ZF verpflichtet in ihren "Grundsätzen im Umweltschutz" alle Beschäftigten, "offensiv Beiträge zur Verbesserung der Umweltsituation im Unternehmen zu leisten"²⁴. Der Geschäftsbereich Lenkungstechnik informiert und sensibilisiert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für praktizierten Umweltschutz im Betrieb und führt hierfür z.B. groß angelegte Energiespartage durch. Ökologische Verbesserungen könnten eventuell aber noch eher erreicht werden, wenn die Beschäftigten aktiv schon in betriebliche Planungsprozesse mit einbezogen würden und nicht erst im Produktionsablauf.

Verwendetes Quellen- und Informationsmaterial

- Transkribiertes Tonbandinterview mit dem Umweltschutzbeauftragten vom 18.12.1997;
- ZF Friedrichshafen AG: Aus Überzeugung mehr tun. Umweltschutz bei ZF;
- ZF Friedrichshafen AG, Geschäftsbereich Lenkungstechnik Schwäbisch Gmünd: Organisationsrichtlinie/Durchführungsbestimmungen Umweltschutz Dok.-Nr. X93012RD, 1994;
- ZF Friedrichshafen AG: Grundsätze im Umweltschutz – Code of Environmental Policy, 1996;
- ZF Friedrichshafen AG, Geschäftsbereich Lenkungstechnik: Umwelthandbuch, 1996;
- ZF Friedrichshafen AG: Geschäftsbericht 1997;
- ZF Friedrichshafen AG: Daten und Fakten, 1997;
- ZF Friedrichshafen AG, Geschäftsbereich Lenkungstechnik: 1937-1987. ZF Schwäbisch Gmünd;
- Gmünder Tagespost vom 24.04.1998.
- Rems-Zeitung vom 13.10.1998, 04.11.1998 und 17.11.1998.

²⁴ Ebd.

Sandra Wassermann

Die Firma Gebhard Ventilatoren

Einleitung

“Eine nachhaltige, auf Dauer angelegte Entwicklung muß den Kapitalstock an natürlichen Ressourcen so weit erhalten, daß die Lebensqualität zukünftiger Generationen gewährleistet bleibt” (Renn 1996). Ein derartiges Konzept ist jedoch nicht nur danach ausgerichtet, sich einem Primat der Ökologie zu unterwerfen, sondern es geht vielmehr darum, die Wechselwirkungen und auch eventuelle Zielkonflikte von Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft zu analysieren und Lösungsansätze zu formulieren.

Demzufolge ist also echte Nachhaltigkeit nur dann gegeben, wenn sie sowohl ökologische als auch ökonomische und soziale Aspekte miteinander verbindet. Die Nachhaltigkeitsdebatte ist bisher hauptsächlich durch ökologische Fragen geprägt. Dies mag zum einen daran liegen, daß Vorstellungen darüber, was soziale Nachhaltigkeit im einzelnen bedeuten könnte, verstärkt auf normative Konzepte zurückgreifen müßte. So soll auch im Folgenden nicht explizit auf die sozialen Aspekte eingegangen werden.

Der Schwerpunkt wird also auch in dieser Arbeit auf der Ökologie liegen, jedoch ist davon auszugehen, daß Unternehmen, die im Bereich Umweltschutz selbst die Initiative ergreifen, dies nicht auf Kosten ihres ökonomischen Selbstverständnisses machen. Von daher stellt eine Analyse betrieblicher Umweltschutzmaßnahmen eine Möglichkeit dar, aufzeigen zu können, wie ökologische Nachhaltigkeit auch ökonomisch verträglich gestaltet werden kann.

In dieser Arbeit soll nun ein solches “vorbildliches” Unternehmen vorgestellt werden. Zu diesem Zwecke wurde mit dem dortigen Umweltschutzbeauftragten ein Interview geführt und aufgezeichnet. Wenn auch im Vorfeld schon gewisse Punkte, die angesprochen werden sollten, feststanden, so wurden erst im Nachhinein die endgültigen, für die Analyse notwendigen Kategorien gebildet. Das liegt daran, daß man nicht voraussetzen kann, daß die wenigen im Umweltschutzbereich innovativen Firmen sich besonders ähnlich sind. Eher ist zu vermuten, daß es oft ganz spezielle und vor allem auch individuelle Gründe für ein derartiges Verhalten gibt. Diese Gründe galt es herauszufinden und dies war nur mit qualitativen Methoden möglich, da standardisierte Fragebögen bei extrem heterogenen Untersuchungsobjekten nicht den gewünschten Effekt gehabt hätten, da man davon ausging, daß die besonders

interessanten Punkte sich wohl kaum quantifizieren ließen, sondern auch erst dann zutage kämen, wenn man die/den Befragte(n) für eine gewisse Zeit einfach erzählen ließ.

Dieser Beitrag ist wie folgt gegliedert: als erstes wird die Frage “wer” beantwortet, indem das Unternehmen kurz hinsichtlich Mitarbeiterzahlen, Produktpalette und eventuellen traditionellen oder regionalen Bindungen beschrieben wird. In einem zweiten Punkt gilt es dann zu klären, wie es zu einer ökologischen Initiative kam und wie diese im Detail aussah. Als letzter Punkt werden dann noch eventuelle Probleme, die sich durch das Engagement im Umweltschutz ergeben haben und mögliche Zielkonflikte zwischen Ökonomie und Ökologie angesprochen.

1 Wer? Das Unternehmen Gebhard Ventilatoren

Das Unternehmen Gebhard Ventilatoren hat etwa 500 Beschäftigte, von denen ca. 340 im Hauptwerk des Unternehmens, im hohenlohischen Waldenburg arbeiten. Von diesen sind wiederum 100 Beschäftigte in der Verwaltung tätig, wobei dies nicht nur reine Verwaltungsarbeit ist, sondern auch Vertrieb und Forschung und Entwicklung werden hier dazu gerechnet. Die restlichen 240 Beschäftigten arbeiten in der Produktion.

Gebhard Ventilatoren ist, wie der Name schon sagt, ein Unternehmen, in dem Ventilatoren hergestellt werden. Im einzelnen sind dies Dachventilatoren, Prozeßluftventilatoren, die bei größeren Anlagen mit aggressiven Gasen eingesetzt werden und Industrieventilatoren für Klimageräte. Des weiteren werden auch Teile des Zubehörs für die Ventilatoren gefertigt; wie zum Beispiel Stützen. Komplette Klimageräte stellt Gebhard Ventilatoren jedoch nicht her, das heißt, das Unternehmen fertigt keine gebrauchsfertigen Endprodukte, sondern ist immer noch auf einen Zwischenveredler angewiesen, der dann die endgültigen Klimaanlage herstellt und vertreibt. Ein weiterer Punkt der Produktpalette sind Dienstleistungen, d.h. das Unternehmen führt Beratungen, Messungen und Wartungen durch, so daß durchaus (auch wenn nicht direkt an den Endkunden verkauft wird) von einer Art “Rundumbetreuung” gesprochen werden kann, die vor allem aufgrund ihrer zeitlichen Dimension nicht unterschätzt werden kann. Das heißt, das Unternehmen hat es nicht lediglich mit einer ständig wechselnden Kundschaft zu tun, sondern pflegt einen dauerhaften Kontakt zu seinen Stammkunden.

Die Konkurrenzsituation sieht für Gebhard Ventilatoren dergestalt aus, daß viele der Firmen mit einer ähnlichen Angebotspalette sich in unmittelbarer Nachbarschaft befinden, d.h. ein Großteil der deutschen Ventilatoren-Hersteller ist im Gebiet

Hohenlohe und dort dann wiederum im Umkreis von 20 km der Firma Gebhard Ventilatoren ansässig, was dazu führt, daß direkte Kontakte zur Konkurrenz für das Unternehmen nicht nur möglich, sondern unvermeidbar sind.

Von einer unerbittlichen Konkurrenzsituation ist jedoch zumindest für die Firmen der Region nicht auszugehen, da sich die meisten Ventilatorenhersteller in einem ganz speziellen Bereich spezialisiert haben und Gebhard, wie soeben beschrieben, in der glücklichen Lage ist, über fast die gesamte Angebotspalette zu verfügen, da sich die Firma nie in einer besonderen Weise spezialisiert hat.

“Wir machen alles, wir haben ein sehr breites Programm, wir sind also nicht so gezielt in eine Richtung nur, sondern wir bieten prinzipiell alles an, mit hoher Varianz, das heißt was der Kunde möchte, machen wir im Prinzip auch alles so weit.”

Von daher erscheint der Umgang mit den Konkurrenten auch weniger durch eine erbitterte Konkurrenz geprägt zu sein, sondern aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtungen kommt es viel eher zu Kooperationen zwischen den Betrieben, da sie sich schon durch ihre Produkte gegenseitig gut ergänzen.

Diese Zusammenarbeit ergibt sich zum einen durch die räumliche Nähe, die es einem nahelegt, von einem regionalen Netzwerk zu sprechen und zum anderen durch eine Besonderheit der Region und das ist der unternehmerische Umweltverbund “Modell Hohenlohe”.

Auf diesen Verein will ich jedoch an späterer Stelle noch ausführlicher zu sprechen kommen, da er prägend für das Umweltverhalten der in der Region ansässigen Firmen ist und Gebhard Ventilatoren als Initiator des Verbandes in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle zugesprochen werden kann.

Zunächst will ich jedoch noch auf die Firmengeschichte eingehen.

Gegründet wurde das Unternehmen vor 40 Jahren von den Gebrüdern Gebhard, die in der Zwischenzeit jedoch beide aus der Firma ausgeschieden sind. Das Unternehmen existiert seitdem auch nicht mehr als eigenständiger Betrieb, sondern wurde an einen amerikanischen Konzern, der hauptsächlich in der Bau- und Möbelindustrie tätig ist, verkauft.

Von ihrer Tradition her dürfte sich Gebhard Ventilatoren demnach nicht wesentlich von unzähligen anderen deutschen Betrieben unterscheiden: Während des Wirtschaftswunders der 50er Jahre gegründet, schnell expandiert und nun angesichts der Tatsache vielfältiger Schwierigkeiten an eine amerikanische Gesellschaft verkauft.

Auch wenn der ehemalige Familienbetrieb inzwischen, was die rechtliche Seite und die Besitzverhältnisse betrifft, nicht mehr derselbe ist wie noch vor einigen Jahren, so hat

sich an der Verbundenheit mit der Region Hohenlohe und der dort ansässigen Bevölkerung nichts geändert.

Als einer der größten Arbeitgeber in Waldenburg ist schon allein dadurch eine Art "Verbundenheit" gegeben, als daß die Menschen der Region auf Gebhard Ventilatoren und die wenigen anderen großen Firmen, die vermutlich auch für einen Großteil der Jugendlichen Ausbildungsplätze anbieten, angewiesen sind. Das Wohl der Region hängt demzufolge auch vom Wohl der dortigen Firmen ab.

2 Warum? Gründe für das Umweltengagement

Die ökologische Initiative des Unternehmens hat nun einen ganz speziellen Grund, der sich zum einen aus der regionalen Verankerung und zum anderen mit engagierten Einzelpersonen erklären läßt.

Vor etwa sechs Jahren sollte in einem der umliegenden Ortschaften eine Müllverbrennungsanlage gebaut werden, was heftige Proteste in der Bevölkerung hervorrief und zur Gründung einer Bürgerinitiative führte.

"... in dieser Bürgerinitiative war auch ein Mitarbeiter von uns, der Herr Wieland, der ist heute bei uns Leiter des Geschäftsbereichs Dienstleistungen. Er war bis vorletztes Jahr auch verantwortlich für den Bereich Umweltmanagement im Haus. Ja, und der Herr Wieland war dort beteiligt, war für den Bereich Technik zuständig in dieser Bürgerinitiative und er hat recht schnell dann erkannt, daß er einfach nicht vorwärts kommt..."

Der Grund für das Gefühl des "Nichtvorwärtskommen" des Mitarbeiters lag vor allem an den unterschiedlichen Ansätzen, die von ihm bzw. den anderen Teilnehmern der Bürgerinitiative vertreten wurden.

So fehlte der Bewegung sowohl das technische Know-how, als auch das Interesse, in Gesamtzusammenhängen zu denken. Auch wenn die Bürgerproteste letztendlich erfolgreich waren - die Müllverbrennungsanlage wurde nicht gebaut - so war dieser Mitarbeiter im Ganzen unzufrieden und, vermutlich das wichtigste: er war für Umweltfragen nun äußerst sensibilisiert worden. Dazu kam die Tatsache, daß er erkannt hatte, daß diejenigen, die wirklich über technisches Know-how und damit über beachtliche Potentiale und Chancen für den Umweltschutz verfügten, die örtlichen Firmen waren. Aus diesem Grund kam er auf die Idee, erneut eine Umweltinitiative zu gründen, diesmal allerdings nicht mit engagierten Bürgern, sondern mit interessierten

Betrieben aus der näheren Umgebung. Mittlerweile sind nun rund 200 Firmen an dem Projekt "Modell Hohenlohe" beteiligt.

Das Ergebnis kann sich sehen lassen: ein Netzwerk von miteinander kooperierenden Unternehmen und Experten staatlicher Institutionen hat sich herausgebildet, die das gemeinsame Ziel verfolgen, betrieblichen Umweltschutz zum Wohle ihrer sehr ländlich geprägten Region zu institutionalisieren, indem sie sich im Bereich Umweltmanagement helfen.

Die Kooperationen verlaufen nun dergestalt, daß fachspezifische Arbeitsgruppen gebildet wurden, die sich etwa einmal pro Monat treffen, um die ungelösten bzw. die neu aufgetretenen Probleme zu besprechen. Aufgrund ihrer nach Branchen vorgenommenen Aufteilung, sitzen in einer Arbeitsgruppe folglich eigentliche Konkurrenten zusammen.

Die konkrete Arbeit des Modells gestaltet sich nun sehr vielschichtig, so wird zum einen beim Auftreten von Problemen entweder gemeinsam nach Lösungen gesucht, oder aber das Problem war schon bei einer anderen Firma früher aufgetaucht, so daß diese dann beratend und unterstützend tätig werden kann.

Transparenz wird geschaffen, indem eine sogenannte gläserne Produktion eingerichtet wurde, das heißt gegenseitige Firmenbesichtigungen sind möglich und auch gegenüber den Vertretern der staatlichen Institutionen, wie z. B. dem Wasserwirtschaftsamt, wird ein großes Vertrauen entgegengebracht, da die Firmen zum einen wissen, daß sie auf diese für eine Vielzahl der Problemlösungen angewiesen sind und zum anderen verhalten diese sich auch kooperativ insofern, als daß sie beispielsweise Firmenbesichtigungen nicht dafür nutzen, die Firmen auszuspionieren und etwaige noch bestehende Mängel auf bürokratische Weise sofort bereinigt haben wollen.

Die ökologische Initiative der Firma Gebhard Ventilatoren ist demnach nicht dadurch entstanden, daß man sich mit massiven Problemen im Umweltbereich innerhalb der Firma konfrontiert sah, sondern durch die Mitgliedschaft bei dem Modell Hohenlohe und durch die Vorbildfunktion bzw. ihres Status' als Vorantreiber des ganzen Projekts, war das Unternehmen gezwungen, sich selbst, das heißt sowohl die Produktionsweise als auch die Produkte umweltkritisch zu betrachten.

3 Was? Probleme und Lösungen

Das Hauptproblem tauchte daraufhin bei der Lackieranlage auf. Diese war schon ziemlich veraltet und genügte den heutigen Umweltstandards nicht mehr.

“Wir haben eine Lackieranlage dort, eine ziemlich alte Lackieranlage, die wir jetzt äh mit hohem Aufwand nachgerüstet haben, um dort auch wieder auf den Stand der Dinge zu kommen. Also, das ist so unser Hauptproblem, das wir haben.”

Ganz ist das Problem, das natürlich auch mit immensen Investitionskosten verbunden ist, jedoch immer noch nicht beseitigt. So konnte zwar das Abwasser reduziert werden, ob es jedoch möglich sein wird, überhaupt kein Abwasser mehr zu produzieren ist noch ziemlich fraglich, es werden jedoch weitere Anstrengungen unternommen. Auch der Energieaufwand, der nötig ist, um all die Wassermengen zu bewegen und zu heizen, soll minimiert werden.

Diese produktionsspezifische Innovation ist noch von vielen kleineren Aktionen begleitet worden, die dem Unternehmen interessanterweise inzwischen als kaum noch erwähnenswert erscheint, woraus zu schließen ist, daß das Thema Umweltschutz tatsächlich in sämtlichen Bereichen diskutiert und praktiziert wird, ohne daß darüber überhaupt noch nachgedacht werden müßte.

“Gut, es gibt viele kleine Dinge. Also, daß man Müll trennt, man Müll vermeidet, wo immer es geht, daß die Wertstoffhöfe ordentlich ausgestattet sind. Sehr viele Kleinigkeiten, die man jetzt so gar nicht sagen kann. ...”

Zusätzlich hat das Unternehmen Gebhard Ventilatoren auch ein Öko-Audit-Umweltmanagement-System institutionalisiert, durch das unter anderem auch gefordert wurde, auch die Beschäftigten mit in die Umweltaktionen einzubeziehen. So wurden beispielsweise Gremien und Umweltkreise eingerichtet, in denen die anfallenden Aktionen und Probleme besprochen werden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Thema Umweltschutz sensibilisiert werden sollen.

In Fragebogenaktionen wird beispielsweise der Informationsstand der Betriebsangehörigen getestet, oder aber auch etwaige Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Erfahrung gebracht.

Auf Informationsveranstaltungen und durch Schulungen soll das Bewußtsein permanent für die Umweltthematik geschärft werden, und zwar sowohl das der Beschäftigten in der Produktion als auch das derjenigen in der Verwaltung.

Zusätzlich hat Gebhard Ventilatoren auch damit angefangen, die eigenen Produkte kritisch zu bewerten und sich vorgenommen, das Thema life cycle assessment bzw. Produktverantwortung dergestalt zu realisieren, daß in Zukunft die veralteten Geräte wieder von der Firma zurückgenommen werden.

Die ökologische Initiative ist natürlich bei der einen oder anderen Maßnahme an ihre Grenzen gestoßen bzw. die Erwartungen waren einfach zu groß, so daß die Umsetzung mancher ökologischer Vorstellungen in der Realität die Verantwortlichen nicht zufriedenstellen konnte. So sind manche Dinge einfach nur schwer oder überhaupt nicht zu verwirklichen, wie z.B. die Idee, das Abwasser bei der Lackieranlage völlig auf Null zu reduzieren. Dies wird zwar immer noch als Idee diskutiert, von seiner Realisierung ist man jedoch kaum mehr überzeugt.

In anderen Bereichen wären hingegen manche Ideen verwirklichbar, allerdings gingen diese dann zu sehr auf Kosten der Ökonomie und lassen sich dann ganz einfach bei den Verantwortlichen nicht mehr durchsetzen. Aber im Großen und Ganzen ist auch die Führungsebene vom Umweltgedanken angetan; ohne eine Zustimmung des Managements ließe sich schließlich nichts verändern.

Die jeweiligen Entscheidungen über die Realisierung neuer Umweltschutzinitiativen werden zwar von der Betriebsleitung, allerdings unter Berücksichtigung des Umweltkreises der Firma gefällt. In diesem Umweltkreis sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ganzen Firma vertreten, d.h. sowohl Beschäftigte der unterschiedlichen Bereiche als auch Mitglieder des Betriebsrates, so daß eine Verträglichkeit der geplanten Aktionen mit allen Bereichen gewährleistet wird. Indem sowohl das Umweltmanagement, die Betriebsleitung und der Betriebsrat Mitspracherecht haben, kann davon ausgegangen werden, daß alle drei Aspekte der Nachhaltigkeit (der ökologische, der ökonomische und der soziale) zumindest mitberücksichtigt werden. Daß letztendlich die Betriebsleitung das Sagen hat, darf natürlich nicht vergessen werden und dadurch muß vermutlich auch vieles relativiert werden.

Die Geschichte der Firma Gebhard Ventilatoren läßt einen auf den ersten Blick annehmen, daß es für ein Unternehmen ein Leichtes sein müsse, die ökologische Initiative zu ergreifen und gleichzeitig noch wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Schließlich hören sich sämtliche, durch Gebhard Ventilatoren in Angriff genommenen Punkte sowohl vernünftig und für den Umweltschutz notwendig als auch durchaus verwirklichbar an, von daher stellt sich nun doch die Frage, weshalb nicht alle Firmen bereits mit ihrem Umweltmanagement soweit sind.

Hierbei geht es vor allem auch um den Punkt, ob einem Betrieb durch sein ökologisches Engagement Unkosten entstehen, ob sich betrieblicher Umweltschutz überhaupt in

einem befriedigenden Maße durchsetzen läßt, und ob nicht das Primat der Ökonomie dem der Ökologie in unvereinbarer Weise gegenübersteht und die beiden Konzepte sich nicht vereinbaren lassen.

Wie bereits angedeutet wurde, muß auch bei der Firma Gebhard Ventilatoren ökonomisch gehandelt werden, d.h. wenn manche Dinge, die zwar aus Umweltschutzsichtspunkten sinnvoll wären, sich jedoch aus wirtschaftlicher Sicht einfach nicht lohnen würden, dann werden diese auch nicht umgesetzt. Das Primat der Ökonomie ist demnach auch in diesem Betrieb gegeben.

“... es gibt viele Sachen, wo Sie einfach viel zu viel Aufwand reinstecken müssen und Sie erreichen wenig dadurch. Und da sagen wir dann auch, also die Dinge, die wir machen, wir machen nichts nur dem Umweltschutz zuliebe, sondern es muß sich auch irgendwo rentieren. Sonst hat das ganze keinen Sinn. Da sind ein paar Dinge einfach unten durchgefallen.”

Dementsprechend ist es eigentlich doch erstaunlich, daß die Firma immerhin in einem gewissen Ausmaß betrieblichen Umweltschutz institutionalisiert hat, da sie dadurch auf vielfältige Probleme gestoßen ist. So ist es beispielsweise bislang noch nicht für das Unternehmen möglich, das Engagement im Umweltschutz den Kunden als positiven Aspekt zu verkaufen. Das heißt, es war noch nicht möglich, das ökologische Engagement als Marketingstrategie zu nutzen, da die Kunden noch keinerlei Interesse daran gezeigt haben.

Gebhard Ventilatoren schiebt diese Tatsache auf den Umstand, daß der Betrieb es nicht direkt mit Endkunden zu tun hat, sondern auf die Zwischenveredler angewiesen ist, die nur den Einkaufspreis sehen und nicht in gesamtwirtschaftlichen bzw. in gesellschaftlichen Zusammenhängen denken.

Wie Gebhard Ventilatoren nämlich beteuern, sind ihre Ventilatoren nicht nur ökologischer hergestellt worden, sondern für den Endverbraucher würden sie auch ökonomische Vorteile bieten, da sie weniger Energie verbrauchen.

“Wir kennen immer nur einen Zwischenveredler, den interessiert das natürlich im Moment leider nicht. Das heißt, der sieht im Moment nur den Preis im Vordergrund, den er für das Gerät bezahlen muß und die Folgekosten interessieren ihn nicht. Das ist ein Problem. Das zieht sich aber nicht nur durch die Wirtschaft. Das ist auch beim Staat genauso. Also, sag ich jetzt mal, die Finanzbehörde äm finanziert Anschaffungen von Schulen oder so und die Schule muß nachher für den Unterhalt sorgen und die zwei sind absolut voneinander getrennt. Dummerweise gibt es da keine Chance da ranzukommen.”

Die Kunden werden zwar im Katalog der Firma darauf aufmerksam gemacht, bisher allerdings vergeblich, da man den Betreiber, der nachher die Unterhaltskosten zahlen muß, mit einem Katalog nicht erreicht. Auch das Öko-Audit kann daher nicht als Werbestrategie eingesetzt werden.

Seit Gebhard Ventilatoren sich im Umweltbereich so stark machen, konnte das Unternehmen noch eine weitere Dienstleistung aufnehmen, und das sind Beratungen für Firmen, die mit veralteten Produktionsanlagen arbeiten und die ebenfalls Umweltschutz in ihrem Produktionsprozeß integrieren wollen. Das heißt, in diesem Punkt ist die ökologische Initiative für Gebhard Ventilatoren auch ökonomisch sinnvoll, da sie ihr Know-how verkaufen können.

Die Frage nach der Vereinbarkeit von Ökologie und Ökonomie kann demnach nicht eindeutig beantwortet werden, da das Unternehmen durch sein Engagement sowohl negative als auch positive Auswirkungen verspürt.

Für die Zukunft sind die Verantwortlichen im Umweltmanagement jedoch eher optimistisch, da sie davon ausgehen, daß sich Umweltschutz verstärkt durchsetzen wird und dann ihre Abnehmer wohl auch sowohl auf den Druck von staatlicher Seite als auch auf den der Verbraucher zu reagieren haben.

Andererseits werden von der Firma die zunehmenden staatlichen Verordnungen auch skeptisch betrachtet, da Klimalanlagen generell aus Umweltschutzgründen gar nicht mehr hergestellt werden sollten, von daher sieht man in diesem Punkt auch mit eher gemischten Gefühlen in die Zukunft.

4 Zusammenfassung

Die nähere Betrachtung des Unternehmens Gebhard Ventilatoren läßt schließen, daß eine regionale Verankerung einer Firma auch ihr regionales Bewußtsein und demzufolge auch ihre Verantwortung gegenüber der dort lebenden Bevölkerung prägt. Das bedeutet in Zeiten der Globalisierung und weltweiten Vernetzung, daß es nach wie vor, vor allem im Bereich der mittelständischen Unternehmen, Firmen gibt, die das derzeitige Leitmotiv der Flexibilisierung und Mobilität nicht in Bezug auf die Wahl eines möglichst kostengünstigen Standortes interpretieren, sondern es schaffen, ihre Produkte und ihre Produktionsweise nach ökologischen Gesichtspunkten zu verändern und hierbei eine außerordentliche Flexibilität an den Tag legen.

Auch wenn das Unternehmen Gebhard Ventilatoren momentan noch mit gewissen Problemen zu kämpfen hat, so ist man sich der Richtigkeit seines Konzeptes nach wie vor noch sicher und die Verantwortlichen gehen davon aus, daß spätestens in ein paar Jahren ihre Produkte, weil sie für die Verbraucher vor allem den Vorteil des geringen Energieverbrauches aufweisen, keinerlei Nachteile mehr aufgrund ihres höheren Preises haben werden.

Trotzdem scheint es auch für eine innovative Firma, wie Gebhard Ventilatoren es im Umweltbereich im Vergleich mit ähnlichen Betrieben durchaus ist, nach wie vor schwierig zu sein, den richtigen Weg zwischen Ökologie und Ökonomie zu finden. Auch wenn innerhalb der Firma zwar verschiedene Interessengruppen ein Mitspracherecht haben, wenn es darum geht, Lösungen für Probleme im Umweltschutzbereich zu finden, so ist letztendlich doch die Betriebsleitung diejenige Instanz, die entscheidet. Daß hierbei natürlich das Primat der Ökonomie nie vernachlässigt wird, steht außer Frage.

Trotzdem ist es dann schwer zu begreifen, weshalb die Firma sich den Status eines Vorreiters erworben hat und hierbei muß wohl noch einmal auf die Rolle der Region verwiesen werden.

Demzufolge läßt sich die Hypothese aufstellen, daß die Einbindung in eine gewisse Gegend, vor allem wenn diese ländlich geprägt ist und die Natur und die Umwelt im Leben eines jeden Mitarbeiters/einer jeden Mitarbeiterin vermutlich ganz automatisch eine große Rolle spielen, zu einem verstärkten Verantwortungsbewußtsein eines Unternehmens führt.

Eine zweite Hypothese wäre, daß es auch immer engagierte Einzelpersonen geben muß, wie es ja auch bei Gebhard Ventilatoren der Fall war, die aufgehört haben, zwischen beruflicher und privater Lebenswelt zu trennen, sondern die ökologischen Probleme als alle Bereiche tangierend verstehen und dementsprechend ihr Verhalten in allen Bereichen und auf allen Ebenen verändern wollen.

Sercan Ünal

Die Firma Gerecke Leder, Esslingen

Einleitung

Der hier dargestellte Betrieb ist die Lederfabrik Gerecke Leder in Esslingen am Neckar. Der Interviewpartner war Gunther Gerecke, der derzeitige Besitzer des Unternehmens. Er zeigte sich, im Vergleich zu manch anderen Firmenvertretern, von Anfang an sehr kooperativ. Die Befragung fand im Büro des kleinen Unternehmens statt und dauerte ca. 45 Minuten. Als Vorgehensweise wurde das theoriegeleitete qualitative Interview gewählt, für das zuvor ein Leitfaden erstellt wurde, aus dem sich dann einzelne Fragen differenzierten. Das Interview war in drei große Abschnitte aufgeteilt, i.e. 1. Porträt des Unternehmens, 2. Ökologische Probleme und Initiativen, 3. Einschätzung der Initiativen.

1 Portrait des Unternehmens

Die Gerberei Gerecke Leder ist ein Familienunternehmen, das 1886 von dem Urgroßvater des heutigen Inhabers, Gunther Gerecke, und dessen Frau in Stuttgart-Untertürkheim gegründet wurde. Wie für diesen Berufszweig damals üblich, lag auch diese Gerberei in der Nähe eines Flusses, namentlich des Neckars. Doch das hatte nicht nur Vorteile. Häufiges Hochwasser veranlaßte das Unternehmen zehn Jahre nach seiner Gründung dazu, umzuziehen. Es blieb allerdings dem Großraum Stuttgart treu und ging nach Esslingen am Neckar, wo es trotz einer vorübergehenden Schließung während des Zweiten Weltkrieges noch immer seinen Standort hat. Nach Aussagen von Gunther Gerecke scheint jedoch keine regionale Verankerung zu bestehen. Der Standort wurde und wird trotz bestimmter Nachteile beibehalten, weil es inzwischen sehr schwierig geworden ist, Arbeiter zu finden, die mit der Lederherstellung vertraut sind. Im Falle einer Standortverlagerung, so Gerecke, könnte er sich nicht darauf verlassen, daß die jetzigen, gut eingespielten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitkämen, da in der Region genügend andere, lukrativere Industrien angesiedelt sind, bei denen sie Arbeit finden könnten. Die Zahl der Beschäftigten von Gerecke Leder ist von ehemals 70 auf inzwischen 17 gesunken, was mit einer allgemeinen Verkleinerung des Betriebes zusammenhängt. Ihre Qualifikation ist recht unterschiedlich, wie Gerecke erzählt: *“Das sind Hilfsarbeiter, aber sagen wir mal gut angelehrte, jahrelang angelehrte Hilfsarbeiter.”* Aber auch Meister ihres Fachs sind bei dem kleinen Unternehmen beschäftigt, das gegebenenfalls sogar Lehrlinge ausbildet.

An der Produktion hat sich bei Gerecke Leder im Laufe der Jahre einiges verändert. Anfangs war das Unternehmen eine Weißgerberei. Die Weiß- oder Alaungerbung ist die älteste Art der Mineralgerbung, bei der das Leder nach dem Gerbprozeß schön weiß ist. Nach dem Umzug wurde neben Pelzen dann auch Handschuhleder in klassischer Glacégerbung hergestellt. Bei diesem Verfahren handelt es sich um eine Kombination zwischen Alaun- und Fettgerbung, das ein sehr weiches Leder hervorbringt. Vor allem aus den Vereinigten Staaten kam eine große Nachfrage nach Gerecke Lederhandschuhen, weshalb die Firma 1918 sogar expandierte. In den 60er Jahren ging diese Nachfrage aufgrund erhöhter Kosten, verursacht durch steigende Löhne innerhalb Deutschlands und Europas, stark zurück. Andere Absatzmärkte mußten gesucht werden und fanden sich schließlich in der Schuh- und Lederbekleidungsindustrie. Heute ist die Schuhindustrie nach der Bekleidungs- und der Handschuhindustrie der größte Abnehmer von Leder der Firma Gerecke. Verarbeitet wird hauptsächlich Kleintierfell von z.B. Schafen, Ziegen und Pecarry (südamerikanische Wildschweine). Im Gegensatz zu früher hat der Betrieb aber keine Vollproduktion mehr, das heißt, es wird nicht mehr mit dem rohen Fell gearbeitet, sondern mit vorbehandelten Produkten, bei denen die Haare bereits woanders entfernt wurden. Gerecke Leder hat sich inzwischen auf die Herstellung von Nappa- und Veloursleder spezialisiert, das vor allem in Deutschland abgesetzt wird.

Die Verkleinerung der Lederfabrik Gerecke, der ehemals größten Weißgerberei in Baden-Württemberg, ist symptomatisch für die allgemeine Situation der deutschen Lederindustrie. Denn das lederproduzierende Gewerbe ist hierzulande vom Aussterben bedroht. Zwar konnte Gunther Gerecke keine genauen Zahlen nennen, doch er weiß, daß *“allein seit 1992 die Lederindustrie halbiert [ist]. Und vom Stand 1950 ist es vielleicht heute noch 10%. Also es ist extrem geschrumpft.”* Die Gründe dafür sind offensichtlich. Zum einen ist die weiterverarbeitende Industrie, wie z.B. die Schuh- und Taschenherstellung in Deutschland, stark zurückgegangen. Zum anderen, und das ist der Hauptgrund, gelten in Deutschland für Gerbereien strenge und kostenverursachende Umweltauflagen. Das allein hätte nicht den Untergang der deutschen Gerbereien bedeutet, wenn alle Gerbereien auf der ganzen Welt ähnlich strenge Auflagen hätten. Da das aber nicht der Fall ist, ist das Leder aus dem Ausland meistens billiger, mit der Folge, daß deutsche Gerbereien preislich mit den ausländischen Gerbereien nicht mehr konkurrieren können und untergehen, weil sich die Leder verarbeitende Industrie immer weniger für das teurere deutsche Leder entscheidet. Die Hauptlederlieferanten sitzen daher in Italien, Spanien, Frankreich, Fernost und in Osteuropa, wo der Umweltschutz z. T. gesetzlich nicht so verankert ist wie in Deutschland, und wo die gesetzlichen Kontrollen weniger effektiv ausfallen. Darin sieht Gunther Gerecke einen kleinen Vorteil für seine Gerberei (stellvertretend für alle deutschen Gerbereien). *“Unsere Kunden wissen natürlich, daß wir das Produkt nach ökologischen Gesichtspunkten*

herstellen. Und das gibt ihnen eine gewisse Sicherheit, die sie natürlich vom Ausland her nicht haben.” Außerdem sei sein Betrieb im Vergleich zu manch ausländischen transparenter und zuverlässiger. Aufgrund der kleinen Größe des Unternehmens hat das Unternehmen zwar keinen eigenen Umweltbeauftragten, aber Gunther Gerecke kümmert sich gewissenhaft um die ökologischen Fragen, mit denen seine Gerberei konfrontiert ist.

2 Ökologische Probleme und Initiativen

Gerecke Leder muß sich mit ökologischen Fragen sowohl bezüglich der Produktion, als auch bezüglich des Produkts auseinandersetzen.

2.1 Die Produktion

Gerbereien haben seit jeher eine starke Umwelt belastende Produktionsweise, wobei zwei Faktoren die ökologisch gravierendsten Probleme verursachen. Der eine Faktor ist das entstehende Abwasser. Lederherstellung ist nur möglich im wäßrigen Medium mit sehr hohen Wassermengen, die zudem durch Schwermetalle, wie z.B. das Chrom, belastet sind. Die Chromgerbung ist das am weitesten verbreitete Verfahren zur Lederherstellung. Sie wurde gegen Ende des 19. Jahrhunderts eingeführt und verkürzt den langwierigen Gerbprozeß auf wenige Tage. Das Abwasser wird bei der Lederherstellung auch sehr stark geruchlich belastet, was bei Gerecke Leder allerdings nicht der Fall ist, da sie keine Vollproduktion mehr haben, denn das Enthaaren der Rohhaut ist für den unangenehmen Geruch des Wassers verantwortlich. Der zweite kritische Faktor während der Produktion ist die beim Färben von den Spritzmaschinen ausgeschiedene Abluft, die durch Lösungsmittel belastet ist.

2.2 Das Produkt

Das Leder ist aus ökologischer Perspektive angreifbar wegen der Substanzen, mit denen es behandelt wird. Das Chrom ist stets in der Diskussion, weil es in Verdacht steht, Allergien auszulösen, obwohl die Allergiequote verschwindend gering zu sein scheint. Daneben gibt es bestimmte PCB (Polychlorbiphenyle)-Grenzwerte, die das Leder in Deutschland nicht überschreiten darf. Ein anderes Problem sind Azo-Farbstoffe, die wichtigste Gruppe der Teerfarbstoffe. Sie können durch Aufspaltung krebserregende Amine bilden und obwohl sie längst verboten sind, gibt es immer noch Diskussionen darum.

Gunther Gerecke betont aber auch, daß das Leder ein natürliches Produkt und die Lederherstellung ein Recyclingprozeß ist, denn die Rohhaut, der Ausgangsstoff für das Leder, fällt bei der Fleischgewinnung als Abfallprodukt an. *“Es wird praktisch, außer exotischen Tieren, kein Tier getötet wegen dem Leder. Es ist immer ein Abfallprodukt.”* Ein großes Plus der Lederprodukte ist außerdem, daß sie in der Regel sehr langlebig sind.

2.3 Die Initiativen

Gerecke Leder hat im Laufe der Jahre einige wesentliche Innovationen im Bereich Umweltschutz geleistet. Bereits vor dem Zweiten Weltkrieg hat der Betrieb zwecks Abwasserreinigungsmaßnahmen Absetzbecken eingerichtet. Vor elf Jahren wurden dann Abwasserbehandlungsanlagen gebaut. In diesen Kläranlagen wird das Wasser gefällt, d.h. von den bei der Gerbung anfallenden Schwermetallen gesäubert. Es wird aber nicht nur auf die Reinheit des Wassers geachtet, sondern auch auf den Verbrauch. Bezüglich der Abluftemissionen hat Gerecke die Lösungsmittel in den Spritzanlagen durch rein wasserlösliche Systeme ersetzt. Eine sinnvolle Verwendung finden Lederabfallstoffe. Sie werden separat gesammelt und zu Lederfaserstoffen verarbeitet, aus denen Einlegesohlen hergestellt werden. Weitere ökologische Maßnahmen sind das Trennen von Müll und die Wiederverwendung von Kartonagen.

Da alle Gerbereien mit denselben ökologischen Problemen zu kämpfen haben, findet ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch untereinander statt. Auch Gerecke Leder nutzt die Kooperationsmöglichkeiten, wie zum Beispiel den Deutschen Lederverband, der einen eigenen Forschungs- und Umweltausschuß hat. In der Region, nämlich in Reutlingen, ist das Lederinstitut angesiedelt, das u.a. Tagungen für die Lederhersteller organisiert. Dieses Netzwerk scheint das letzte Forum zu sein, auf dem sich die Lederindustrie ein Gehör verschaffen kann. Denn der Staat hat wegen der inzwischen sehr geringen Größe dieser Branche kaum mehr ein Interesse an ihr. Sie beschäftigt viel zu wenige Menschen, ca. 3.500 in Deutschland, als daß sie wirtschaftspolitisch von Bedeutung sein könnte. Und wegen ihrem hohen Wasserverbrauch seien Gerbereien sogar bei der kleinsten Gemeinde unbeliebt, so Gunther Gerecke.

3 Einschätzung der Initiativen

3.1 Die Gründe für ökologische Initiativen

Die Gründe für dieses Engagement in Sachen Umwelt sind vielfältig. Mit Sicherheit ist der gesetzliche Druck der am meisten ausschlaggebende, was folgende Aussage Gunther Gereckes belegt: *“Zum Großteil hat natürlich schon der Gesetzgeber irgendwelche Vorgaben gemacht. Also das ist schon der Hauptgrund.”* Aus diesen gesetzlichen Vorgaben geht hervor, welche Substanzen nicht im Produkt oder im Abwasser sein dürfen, bzw. wie hoch die Grenzwerte sind. Werden diese Vorgaben nicht eingehalten, drohen Sanktionen. Gesetzlich vorgeschrieben ist auch der Arbeitsschutz, weswegen die Lösungsmittel in den Spritzanlagen ersetzt wurden. Neben dem gesetzlichen Druck existieren aber noch andere Gründe. Zum Beispiel lassen die Schuhfabriken das Leder auf seine Inhaltsstoffe hin überprüfen. Wenn verbotene Substanzen oder erhöhte Werte festgestellt werden, können sie die Ware zurückschicken. Auch die Öffentlichkeit, vor allem die an Gerbereien grenzende Nachbarschaft, beobachtet die Lederindustrie stets mit einem kritischen Auge und meldet sich zu Wort, wenn sie sich z.B. durch unangenehme Gerüche betroffen fühlt. Steigende Abwassergebühren sind u.a. ein Grund dafür, daß der Wasserverbrauch reduziert wurde.

Gerecke Leder war aber auch aus pro-aktiven Motiven ökologisch innovativ. *“Man hat auch ohne Gesetzgeber viele Maßnahmen getroffen.”* So wurden die Lösungsmittel durch rein wasserlösliche ersetzt, noch bevor ein Gesetz dieses forderte. Auch die Abwasserreinigungsanlage wurde ohne gesetzlichen Zwang gebaut. Die Familie Gerecke war sich allerdings darüber im klaren, daß eine solche Investition die Existenzgrundlage des Betriebes bedeutete. Des weiteren wurden bestimmte Stoffe, die die Schlammmenge in den Kläranlagen erhöhen, reduziert.

Hier verweist Gerecke darauf, daß die deutsche Wirtschaft häufig Vorreiterrollen im Umweltschutz übernehme. So hat die Zulieferindustrie Chemie schon oft 10 Jahre bevor gesetzliche Vorgaben gültig wurden, ökologisch bedenkliche Stoffe aus dem Sortiment genommen.

3.2 Erfolgsmeldungen und Probleme

Gerecke Leder hat eine relativ günstige Abwassersituation. Den Grenzwert von 1 mg Chrom pro Liter im Abwasser können sie seit der Einführung der Kläranlage

problemlos einhalten. Im großen Maße konnte Gerecke Leder auch den Wasserverbrauch reduzieren. Trotz dieser Erfolgsmeldungen ist Gunther Gereckes Meinung bezüglich der im allgemeinen sehr kostspieligen ökologischen Maßnahmen gespalten. Er stellt deren Notwendigkeit zwar keinesfalls in Frage, doch bezweifelt er ihre gesamtökologische Wirkung. Vor allem kritisiert er, daß zwar die Grenzwerte für diverse Substanzen im Abwasser ständig verschärft werden, aber sich keiner von den Verantwortlichen Gedanken um die in den Abwasserreinigungsanlagen entstehenden Schlammengen macht. Denn je sauberer das Wasser, desto höher die Schlammmenge. Und die will ja schließlich entsorgt werden. Was die Abluftproblematik betrifft, so bedeutete die Einführung rein wasserlöslicher Lösungsmittel eine Verschlechterung des Leders. Enttäuscht ist er auch darüber, daß die ökologischen Anstrengungen vom Markt nicht honoriert werden. Der steigende finanzielle Aufwand zur Einhaltung der Grenzwerte und die Garantie für umweltschonende Lederherstellung gelten nicht als Argument für höhere Preise. Auch dem Verbraucher scheint es gleichgültig zu sein, ob der Schuh, den er an hat, die Umwelt mehr oder weniger verunreinigt hat. Interessanter ist für ihn, was der Schuh kostet.

3.3 Erwartungen an das Umfeld

Aufgrund der Probleme, die eine ökologische Lederherstellung mit sich bringt, hat Gunther Gerecke bestimmte Erwartungen an sein Umfeld. Das Hauptanliegen, das er hat, gilt vor allem der internationalen Durchsetzung von Grenzwerten. Denn solange nicht dieselben Standards für alle Gerbereien, zumindest in Europa gelten, ist der totale Untergang der deutschen Gerbereien vorprogrammiert, weil das deutsche Leder den Preisvergleich mit billigen ausländischen Produkten nicht mehr standhält. Gunther Gerecke bringt diese Problematik auf den Punkt, wenn er - zwar etwas überspitzt - behauptet, daß *“der große Unterschied zwischen dem italienischen und dem deutschen Gerber [der] ist, daß der Italiener weiß, wann das Wasser geprüft wird, und wir wissen es nicht.”* Des weiteren fordert Gerecke eine Abnahmeerklärung für den in den Kläranlagen entstehenden Schlamm. Denn die finanzielle Belastung ist aufgrund der strengen Umweltauflagen ohnehin schon groß genug. Noch besser fände Gerecke es, wenn für Betriebe ihrer Größenordnung eine zentrale Lösung gefunden würde, so daß die Wasserverschmutzung über Gebühren geregelt werden könnte.

Abschließend kann man sagen, daß die Lederfabrik Gerecke aufgrund ihrer geringen Größe gar nicht in der Lage ist, herausragende ökologische Innovationen zu leisten. Neben einigen pro-aktiven Initiativen, wird auf den Umweltschutz vor allem wegen der gesetzlichen Vorgaben geachtet. Da ökologische Innovationen meistens mit einem erhöhten finanziellen Aufwand zu tun haben, besteht immer ein Spannungsverhältnis

zwischen Ökologie und Ökonomie. Die deutsche Lederindustrie hat es da besonders schwer, da sie die billigere ausländische Konkurrenz im Rücken hat.

Svenja Becker

WSA/WEAG

Einleitung: Innovation und Nachhaltigkeit

In Anlehnung an Thomas Dresels Arbeitsbericht “Die Bedingungen ökologischer Innovation in Unternehmen” der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg habe ich eine Fallanalyse an einem mittelständischen Müllentsorgungs- und Wiederverwertungsunternehmen durchgeführt. Ich habe ein extensives Interview geführt, um meinem Gesprächspartner Eberhard Lebküchner, dem Geschäftsführer des Unternehmens, die Möglichkeit zu geben, den Problemzusammenhang aus eigener Sicht darzustellen, es wurden also keine vordefinierten Kategorien in Erhebungsmethoden auf Merkmale angewandt. Diese Untersuchung beansprucht keine statistische Repräsentativität.

Unternehmerische Innovation ist, nach Dresel, nur dann von Bedeutung, wenn sie in einem angebbaren Maß für das gesellschaftliche Leben eine Verbesserung oder einen Fortschritt bewirkt. Dieser Fortschritt kann sich in verschiedenen Kategorien beweisen: nämlich wirtschaftlich, technologisch, sozial oder ökologisch. Als Kriterium dafür, was ökologischen Fortschritt ausmacht, wird nun das Prinzip der Nachhaltigkeit vorgeschlagen. “Eine nachhaltige, auf Dauer angelegte Entwicklung muß den Kapitalstock an natürlichen Ressourcen so weit erhalten, daß die Lebensqualität zukünftiger Generationen gewährleistet bleibt.” (Renn 1996, S.24) Wirtschaftliches Handeln soll demnach die Kriterien der Nachhaltigkeit immer als normative Zielvorgabe vor Augen haben. Dresel geht von folgenden Varianten ökologischer Innovation (in Anlehnung an Joseph A. Schumpeters Innovationstypologie) aus: Erschließen neuer Rohstoffe, Erschließen neuer Märkte, innovative Produkte, innovative Produktionsprozesse, innovative Organisationsformen, Systeminnovationen und Kommunikationsinnovationen zwischen wirtschaftlichen Produzenten und Verbrauchern. Das Prinzip der Nachhaltigkeit kann sich im wesentlichen in drei Formen realisieren: im Prinzip der Effizienz, der Suffizienz und der Innovation. (Vgl. Renn 1996, S. 25f) Da unternehmerische Innovation aber im Normalfall von individuellem Interesse geleitet wird und Nachhaltigkeit eher ein globales Kriterium ist, stellt sich die Frage: Welche Motivation treibt ein Unternehmen dazu, seine Innovation in Richtung eines ökologischen Fortschritts zu lenken?

Und welches sind die Bedingungen dafür, daß sich dieses Engagement durchsetzt?

Auf den kommenden Seiten werde ich das untersuchte Unternehmen kurz vorstellen und im Anschluß daran versuchen, die ökologischen Innovationen im Hinblick auf die vorangegangene Fragestellung zu beantworten.

1 “WER”: Merkmale und Ziele des Unternehmens

WSA: “Wertloses zu Wertvollem”

WEAG: “Wir schließen den Baustoffkreislauf”

Die WSA und WEAG (Tochtergesellschaft) GmbH & Co sind ein mittelständisches Abfallentsorgungsunternehmen, das im Kreis Esslingen (in Köngen) ansässig ist. Die WSA und die dazugehörige WEAG sind das einzige private Entsorgungsunternehmen im Landkreis Esslingen. Der jährliche Umsatz des Unternehmens beläuft sich auf drei Millionen DM. Ziel dieses Unternehmens ist es, Abfallströme und Wertstoffströme zusammenzufassen und diese gesammelt auf dem Sekundärrohstoffmarkt anzubieten.

Die WSA besteht aus 18 Entsorgungsdienstleistern aus dem Landkreis Esslingen und Umgebung, die sich 1989 zusammengeschlossen haben, um der damals schwierigen Lage auf dem Abfallentsorgungsmarkt, die Deponien waren zu diesem Zeitpunkt völlig überlastet, gemeinsam entgegenzutreten. Die 1995, nach langjähriger Planung und Suche nach einem geeigneten Standort, gegründete Tochtergesellschaft WEAG ist die gemeinsame Abfallsortier-, Aufbereitungs- und Verwertungsanlage der 18 Gesellschafter der WSA. Die WEAG steht zusätzlich jedem Abfallerzeuger als Dienstleistungsunternehmen zur Entsorgung - bzw. zur Sekundärrohstoffgewinnung zur Verfügung.

Die WSA wird von zwei Geschäftsführern geleitet, die die beteiligten Unternehmen und sämtliche Kunden beraten, koordinieren und die Abfallströme überwachen. Zusätzlich sind bei der WSA zwei Sachbearbeiterinnen beschäftigt. In der WEAG sind zur Zeit insgesamt 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, die zum Teil in der Verwaltung tätig sind, einem technischer Leiter, technische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Bedienung der Maschinen (Bagger, Stapler etc.) und einige Hilfskräfte für die Sortierung der Abfallstoffe. Herr Lebküchner: “Durch die große Unterschiedlichkeit der Stoffe muß hier mit der Hand sortiert werden, weil es momentan noch kein technisches Verfahren gibt, das in der Lage wäre eine vollautomatische Sortierung der Abfallstoffe vorzunehmen.”

2 “WAS” : Die Innovationen des Unternehmens

Die 18 Dienstleistungsunternehmen haben für sich mit der Entsorgungs- und Verwertungsgesellschaft, der WEAG, einen neuen Markt erschlossen, den Sekundärrohstoffmarkt. In ihrer Sortieranlage (WEAG) besteht für sie die Möglichkeit, ihre anfallenden Abfälle zu entsorgen bzw. sie wiederzuverwerten und in den Wirtschaftskreislauf zurückzuschicken. Gleichzeitig bieten sie anderen Unternehmen ihre Dienstleistung an und haben so die Chance, mit ihrer Sortieranlage wirtschaftlichen Gewinn zu verzeichnen. Zusätzlich ist diese Innovation (WEAG) Bestandteil des Abfallwirtschaftskonzepts des Landkreises Esslingen, da dieser verantwortlich ist für die Verwertung der Abfälle. Das heißt aber nur soviel, daß hier die Möglichkeit besteht, bei einem privaten Unternehmen seinen Abfall verwerten zu lassen, es gibt keine Auslastungsgarantie von seiten des Landkreises. Am 8.10.1996 wurde die Qualität der Baustellenabfallsortierung der WEAG durch die DEKRA, eine akkreditierte Überwachungsorganisation, bescheinigt und der WEAG das Zertifikat nach DIN EN ISO 9002 für die Einführung eines Qualitätsmanagements erteilt. Einige Zeit später wurde dem Unternehmen das Zertifikat zum Entsorgungsfachbetrieb zugesprochen. Diese Zertifikate sollen gewährleisten, daß interne Abläufe (Transparenz!) einer ordnungsgemäßen Aufbereitung und Wiederverwertung der angelieferten Abfälle nach dem neuesten Stand der Technik unterzogen werden. Das Zertifikat ist deshalb für Bauunternehmer von großer Bedeutung, weil seit Inkrafttreten des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes am 7.10.1996 der Abfallerzeuger hier unter dem wirtschaftlichen Druck steht, selbst für eine ordnungsgemäße Verwertung seiner Abfälle zu sorgen. Eine Verletzung dieser Sorgfaltspflicht kann, einem Gerichtsurteil des BGH zufolge, wegen fahrlässiger umweltgefährdender Abfallbeseitigung geahndet werden.

Die andere Seite des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes ist die, daß das neue Gesetz eine Marktöffnung für gewerbliche Abfälle beinhaltet, das bedeutet, daß keine Gebietskörperschaften orientierte Zuordnung des Abfalls zu den Entsorgungseinrichtungen mehr stattfinden muß. Es dürfen aber nur die Abfälle aus dem Landkreis ausgeführt werden, die wiederverwertet werden können (Scheinverwertungen!). Hier besteht das größte Problem des Unternehmens, weil viele Unternehmen ihre Abfälle in andere Landkreise schaffen, um diese dort in billigeren Deponien oder Verbrennungsanlagen zu entsorgen anstatt sie dort, wie angegeben, wiederzuverwerten. Durch diese Scheinverwertungen zu Niedrigstpreisen werden bestehende hochwertige Recyclinganlagen nicht mehr optimal genutzt und Sortieranlagen, die in Gebieten mit hohen Restmüllentsorgungskosten betrieben werden, haben dort einen schweren Stand. Z.B. wurde im Landkreis Esslingen 1996 eine Menge von ca. 40.000 Tonnen an Baustellenmischabfällen prognostiziert, aber nur eine Menge von 16.000 Tonnen wurden von der WEAG entsorgt, obwohl sie die einzige Sortieranlage für

Baustellenmischabfälle im Landkreis Esslingen ist. (Die Entsorgungspreise sind im Landkreis Esslingen relativ hoch, weil hier bereits aufwendig Nachsorge betrieben wird und der Landkreis Esslingen vertraglich an die teure Hausmüllverbrennungsanlage in Stuttgart gebunden ist). Hier ist die WSA und die WEAG natürlich in einer besonders schweren Lage, weil sie zusätzlich zu den hohen Entsorgungsgebühren im Landkreis, in eine aufwendige Anlage (WEAG) investiert haben. Herr Lebküchner: “Die Anlage der WEAG kann einerseits personell und natürlich auch maschinell eine sehr hohe Wertstoffabschöpfung aus den vermischten Abfällen leisten und deshalb sind die Aufbereitungskosten auch entsprechend hoch.” Außerdem werden Abfallerzeuger in Gewerbe und Industrie immer mehr veranlaßt, von der Mülltrennung Abschied zu nehmen, weil die innerbetrieblichen Kosten für Vortrennung und Logistik den noch geringen Preisvorteil sortenreiner Wertstoffe gegenüber Abfallgemischen mehr als aufheben.

Die derzeitige Situation des Unternehmens ist einerseits von der allgemeinen wirtschaftlichen Situation (die Stoffströme sind stark gesunken), aber auch durch einen harten Kampf um die Abfallmengen gekennzeichnet, was wohl auch auf den langen Übergangszeitraum der Technischen Anleitung Siedlungsabfälle zurückzuführen ist. Diese besagt, daß ab dem Jahr 2005 keine Abfälle mehr unbehandelt abgelagert werden dürfen. Auf diesen Tatbestand kann man wohl auch die Torschlußpanik vieler privater und kommunaler Deponiebetreiber zurückführen, die vor dem Jahr 2005 versuchen, über Dumpingpreise die Müllmengen an sich zu ziehen.

Die Technische Anleitung Siedlungsabfälle trägt natürlich auch eine große Chance in sich, da zukünftig jeder Abfallerzeuger (gewerblich!) selber die Hauptverantwortung dafür trägt, daß seine wiederverwertbaren Stoffe auch recycelt werden und nur die unverwertbaren Stoffe dem Landkreis überlassen werden. Herr Lebküchner: “Früher hat der Abfallerzeuger im Prinzip die Abfälle der zuständigen Gebietskörperschaft, sprich dem Landkreis, überlassen müssen und war damit aus der Verantwortlichkeit heraus.”

3 “WARUM”: Welche Motivation leitet das Unternehmen bei ihrer ökologischen Innovation?

Die Frage nach den Motiven der 18 Gesellschafter, aus welchen Gründen sie eine eigene Recyclinganlage ins Leben gerufen haben, scheint erstens der Grund zu sein, daß die damalige Abfallmarktsituation (Knappheit der Deponiekapazitäten) ein schnelles Handeln erfordert hat, um den anfallenden Müll zu beseitigen, und zweitens wurde auch längerfristig geplant, hier ein Dienstleistungsunternehmen zu gründen, um sich auf dem Markt zu behaupten.

Zweifellos geht es dem Unternehmen grundsätzlich um einen wirtschaftlichen Vorteil, sonst hätten sie die Anlage damals nicht ins Leben gerufen, aber da sich die Abfallmarktsituation mittlerweile wieder geändert hat (die Deponiekapazitäten sind größer denn je - und die Deponiepreise billiger) besteht ja die Möglichkeit, das Unternehmen WSA und WSAG wieder einzustellen (50% der Investitionen wurden nur von einer Firma getätigt, der Rest verteilt sich auf die restlichen 18 Unternehmen). An dieser Stelle muß ich noch anmerken, daß nicht alle Gesellschafter sich dem Reiz der billigen Deponiepreise entziehen konnten und wohl ihren Abfall teilweise auch außerhalb des Landkreises billiger entsorgt haben (als in ihrer eigenen Anlage). Herr Lebküchner: "Der Landkreis Esslingen hat mit einer Satzung zu Beginn dieses Jahres (1997) versucht, die Abfallströme an den Landkreis Esslingen zu binden, die IHK und drei Betriebe aus dem Landkreis klagen jetzt gegen diese Satzung und wollen durchsetzen, daß die Stoffströme nicht an den Landkreis gebunden werden müssen, weil sie jetzt schon unter der hohen Kostenbelastung der Restmüllgebühren im Landkreis Esslingen zu leiden haben." Grundlage für die wirtschaftliche Innovation der 18 Gesellschafter war wohl ein wirtschaftliches Interesse, welches aber weiter als das Interesse am kurzfristigen Gewinn gefaßt ist. Sie sehen ihren wirtschaftlichen Vorteil wohl in einem langfristigen unternehmerischen Vorteil (Gesetzeslage, Sachkompetenz). Der weitere Bestand des Unternehmens ist auch auf die zukünftige Gesetzeslage (Technische Anleitung Siedlungsabfälle 2005) zurückzuführen, die die Situation auf dem Markt für das Unternehmen erleichtern wird. Mein Gesprächspartner betonte auch, daß sie den wirtschaftlichen Vorteil von Umweltschutz und Ökologie nicht in einer verengten Weise als reine Kostensenkungsstrategie oder Imagepflege interpretieren. Das Unternehmen legt Wert darauf, daß sie hier "echtes" Recycling betreiben, auch wenn der Großteil der Abfallerzeuger den Abfall auf billige Deponien lagert. Außerdem versuche er (der Geschäftsführer) durch Zeitungsberichte, Leserbriefe etc. und Führungen durch das Unternehmen Interessenten von der Echtheit ihrer Recycleanlage zu überzeugen. Transparenz und Vertrauen, auch durch die erworbenen Zertifikate, wird bei der WSA groß geschrieben: "Ich möchte unsere Kunden davon überzeugen, daß wir hier echtes Recycling betreiben."

In Anlehnung an Dresel (1997) kann man sagen, daß ökologisch innovative Unternehmen nicht nur auf einen externen Anreiz mit Aussicht auf einen finanziellen Gewinn reagieren, sondern auch eine intrinsische Motivation aufbringen, die aber nicht auf einem moralischen Wertewandel beruht, sondern auf einer spezifischen unternehmerischen Rationalität.

4 Zusammenfassung: (Internalisierung externer Kosten)

Das wirtschaftliche Problem der Ökologie ist die Internalisierung externer (ökologischer) Kosten. Ökologische Werte müßten im ökonomischen System abgebildet, also in Marktpreisen ausgedrückt werden und sich so auf das wirtschaftliche Handeln auswirken. Diese Einsicht zeigt sich in den ökologischen Innovationen der Unternehmen, die ökologische Zielsetzungen in ihrem ökonomischen Zielsystem abbilden. Dieser Tatsache liegt aber keine Verinnerlichung des normativen Nachhaltigkeitsprinzips zugrunde, sondern es hat ein unternehmerischer Lernprozeß stattgefunden. Z.B. wird durch Reflexion (im Sinne von Selbstbeobachtung) auf mögliche Handlungsressourcen die Rationalität des Wirtschaftens und damit die Kompetenz erhöht. So sichern sich die Unternehmen strategische Handlungsspielräume (z.B. durch Werbung/Image).

Um weiter in Richtung nachhaltiger Entwicklung zu gehen, müssen natürlich auch "Innovationen" der Verbraucher stattfinden, d.h., daß sich die Konsummuster der Verbraucher ändern müssen, z.B. in Richtung einer Dienstleistungsgesellschaft (vgl. Meyer-Krahmer 1997).

Eleonora Wetzler

d&b audiotechnik

Die Firma d&b audiotechnik mit Sitz in Backnang produziert mit ihren ca. 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit Anfang der 80er Jahre hochwertige Lautsprechersysteme - Verstärker und Lautsprecherboxen. Die Geschichte von d&b ist eine Geschichte "schwäbischen Erfindergeistes" mit Anfängen in einer Garage bis hin zur Herstellung "technisch hochentwickelter Qualitätsprodukte".

"Auf den ersten Blick sehen sie aus wie alle: schwer, schwarz und mehr oder weniger viereckig. Näher betrachtet steckt aber in den schwarzen Kisten von d&b doch noch das eine oder andere Detail, das sie nicht nur bekannt, sondern auch mancherorts zur Referenz gemacht hat (...)."

d&b ist "in erster Linie ein verarbeitender Betrieb", d. h. Bauteile, die von Zulieferern (Schreinerei, Lackiererei, metallverarbeitende Unternehmen etc.) stammen, werden hier zusammenmontiert. Demzufolge stehen die Zulieferbetriebe größeren Umweltproblematiken gegenüber als die Firma d&b.

Durch die geringere Umweltproblematik gestaltet sich der Umweltschutz bei d&b vor allem durch die "Müllentsorgung und -vermeidung", der Verwendung von ökologisch orientierter Verpackung und der Verarbeitung u. a. von wasserlöslichen Lacken und Klebstoffen.

d&b arbeitet bei der Müllentsorgung mit einem privaten Müllunternehmen zusammen, die den schon eigens vorsortierten Müll: Kartons, Folien, Styropor, Elektronikschrott, Altmetall etc. vertrauensvoll entsorgt.

Bemerkenswert ist jedoch die Initiative die d&b bezüglich ihrer Verpackung in die Wege geleitet hat:

"Verpackung scheint ein diffiziles Thema zu sein, wenn wir einerseits unserem Anspruch an den Umweltschutz gerecht werden wollen, und andererseits sicherstellen wollen, daß ein Gerät wohlbehalten beim Kunden ankommt. Ab ca. Mitte November werden wir die Verpackung aller Basiseinheiten (...) umstellen und ein spezielles PE-Schaum Verpackungspolster einsetzen, das einen wesentlich besseren Schutz bietet. Dieses Verpackungsmaterial ist entsorgbar über die örtlichen Entsorgungsunternehmen. Aber es geht noch besser: Schicken sie uns die Verpackungspolster einfach zurück,

damit wir sie wiederverwenden können! Und wir sind dermaßen scharf auf die Teile, daß wir die Frachtkosten für den Rückversand übernehmen (...)!”

Der Schwerpunkt ökologischer Kommunikation liegt für d&b u. a. innerbetrieblich darin, die Beschäftigten zur Müllsortierung und -vermeidung zu motivieren und außerbetrieblich, bei den Kundinnen und Kunden ein Bewußtsein für das Verpackungsprogramm von d&b zu erwecken.

Vom eigenen Umweltengagement erhofft sich d&b, “daß eine Ausgewogenheit zwischen der Ökonomie und Ökologie stattfindet”. Der Umweltbeauftragte selbst, sich im Zentrum der Umweltorganisation befindend, sieht sich als Kraft, “diese Ausgewogenheit in Richtung Ökologie zu verschieben”.

Initiativprogramme, die z. B. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur bewußteren Müllsortierung und -vermeidung motivieren würden, würden unabhängig der Kosten durchgesetzt werden.

Für den Gesetzgeber deckt der Umweltbeauftragte vier Aufgaben bzw. Funktionen ab: die Initiativfunktion, die Kontrollfunktion, die Aufklärungsfunktion und zuletzt die Berichtspflicht.

Der Umweltbeauftragte von d&b sieht sich erstaunlicherweise der Lösung aller vier Aufgabenbereiche verpflichtet:

Auftretende Probleme werden durch ökologisch orientierte Strategien zu bewältigen versucht, auf ein wahrgenommenes Fehlverhalten wird hingewiesen, durch sachliche Diskussionen wird ein ökologisches Bewußtsein zu erreichen versucht etc.

Andere organisatorische und personalwirtschaftliche Aufgabenstellungen im Bereich der Ökologie wie Informationsbeschaffung und -vermittlung, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinformation und -schulung sind nicht vertreten.

Dies führt d&b auf die Unproblematik des eigenen Betriebs zurück: “Keine großen Mengen an Müll oder umweltbelastenden Abfällen werden produziert”.

Sähe die Situation für d&b anders aus, stünden diese Aufgabenstellungen zweifellos zur Debatte.

d&b ist sich bewußt, daß Ökologie ganz wesentlich eine Frage des Bewußtseins, der Einsicht, letztlich der kulturellen Identität ist und daß ohne Kommunikation keine Verbesserungs- und Lernprozesse stattfinden könnten.

Literatur

- Blättel-Mink, Birgit (1997) Innovationen für Nachhaltige Wirtschaft - Zur Integration von Ökonomie und Ökologie in Wirtschaftsunternehmen. In: Heidenreich, Martin (Hg.) Innovationen in Baden-Württemberg. Diskussionsbeiträge der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Baden-Baden: Nomos Verlag, S. 109-122
- Brand, Karl Werner (Hg.; 1997) Nachhaltige Entwicklung. Eine Herausforderung an die Soziologie. Opladen: Leske & Budrich
- Der Spiegel (1996), Nr. 39
- Dresel, Thomas (1997) Die Bedingungen ökologischer Innovationen in Unternehmen. Fallanalysen. Arbeitsbericht Nr. 71 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart
- Dresel, Thomas/Blättel-Mink, Birgit (1997) Ökologie in Unternehmen. In: Blättel-Mink, B./Renn, O. Zwischen Akteur und System. Die Organisierung von Innovation. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 235-255
- Lundvall, Bengt-Ake (1992) User-producer relationships, national systems of innovation and internationalization. In: Lundvall (Hg.), S. 45-67
- Lundvall, Bengt-Ake (Hg.; 1992) National systems of innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter Publishers
- Meyer-Krahmer, Frieder (1997) Umweltverträgliches Wirtschaften: Neue industrielle Leitbilder, Grenzen und Konflikte. In: Blättel-Mink, B./Renn, O. (Hg.) Zwischen Akteur und System. Die Organisierung von Innovation. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 209-233
- Nelson, Richard E. (Hg., 1993) National innovation systems. A comparative analysis. Oxford: Oxford University Press
- Renn, Ortwin (1996) Externe Kosten und nachhaltige Entwicklung. In: VDI Berichte, Nr. 1250, S. 23-38
- Renn, Ortwin/Kastenholz, H. (1996) Ein regionales Konzept einer nachhaltigen Entwicklung. In: GAIA Ecological Perspectives in Science, Humanities, and Economics, Jg. 2, Heft 5, S. 86-102