

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XV
1 Einleitung .....	1
2 Empirische Unterstützung der Untersuchung .....	3
2.1 Design der empirischen Erhebung .....	3
2.2 Struktur des Datenbestands .....	6
3 Rahmenbedingungen einzelwirtschaftlicher Ressourcenschonung .....	9
3.1 Unternehmerisches Umfeld und Stakeholder .....	9
3.2 Ökologische Betroffenheit und Ökologieorientierung eines Unternehmens .....	12
3.2.1 Empirische Befunde zur ökologischen Betroffenheit .....	14
3.2.2 Determinanten der ökologischen Betroffenheit .....	16
3.3 Betroffenheit unternehmerischer Entscheidungen vom Umweltrecht .....	19
3.3.1 Prinzipien des Umweltrechts .....	19
3.3.2 Das Umweltrecht im Überblick .....	20
3.3.3 Unternehmerische Betroffenheit durch die Kernbereiche des Umweltrechts .....	22
3.3.4 Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz .....	23
3.3.4.1 Entstehung .....	24
3.3.4.2 Abfallbegriff und Geltungsbereich .....	24
3.3.4.3 Zielsetzungen und Grundsätze .....	26
3.3.4.4 Maßnahmen zur Förderung der Kreislaufwirtschaft in der Praxis .....	27
3.3.4.5 Pflichten der Abfallerzeuger und -besitzer .....	32
3.3.5 Die Produktverantwortung im Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz .....	33
3.3.5.1 Maßnahmen der Produktverantwortung .....	34
3.3.5.2 Verbindlichkeit und Durchsetzung der Produktverantwortung .....	35
3.3.5.3 Verordnungen zur Umsetzung der Produktverantwortung .....	36
3.3.5.4 Ökonomische Bewertung der Instrumente zur Durchsetzung der Produktverantwortung .....	38
3.3.6 Unternehmerische Betroffenheit durch die im KrW-/AbfG verankerte Produktverantwortung .....	41
3.3.7 Unternehmerische Betroffenheit durch die Verordnungen zur Produktverantwortung .....	43
3.3.8 Einfluss der Umweltbehörden auf unternehmerische Entscheidungen .....	46
3.4 Beeinflussung unternehmerischer Entscheidungen durch die Position eines Unternehmens entlang des Produktlebensweges .....	50

3.4.1	Wertschöpfungskreis und Produktlebensweg . . . . .	51
3.4.2	Der Einfluss auf das ökologische Unternehmensverhalten und das Spannungsfeld zwischen vor- und nachgelagerten Stufen des Produktlebensweges . . . . .	52
4	Strategische Informations- und Entscheidungssysteme als Ausgangspunkt einzelwirtschaftlicher Ressourcenschonung . . . . .	55
4.1	Konzeptionelle Grundlagen ökologisch ressourcenschonenden Managements . . . . .	55
4.1.1	Gestaltungsoptionen eines ökologisch ressourcenschonenden Managements . . . . .	57
4.1.2	Integrationspotenziale ökologischer Ressourcenschonung . . . . .	58
4.1.3	Einzelwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit durch ökologische Ressourcenschonung . . . . .	59
4.1.4	Prozessphasen des Managements . . . . .	61
4.2	Strategische Absichten und Ziele als Ausgangspunkt einzelwirtschaftlicher Ressourcenschonung . . . . .	63
4.2.1	Ressourcenschonung als strategische Absicht . . . . .	63
4.2.2	Ressourcenschonung als Unternehmensziel . . . . .	68
4.2.3	Zielbeziehungen zwischen Ressourcenschonung und anderen Unternehmenszielen . . . . .	71
4.2.4	Längsschnittanalyse der Zielbeziehungen – 1991 und 2003 . . . . .	76
4.3	Strategische Instrumente der Analyse und Prognose als Ausgangspunkt einzelwirtschaftlicher Ressourcenschonung – Der strategische Werkzeugkasten . . . . .	78
4.3.1	Einsatz von Instrumenten der Analyse und Prognose . . . . .	79
4.3.2	Wahrnehmung von ökologischen Aspekten . . . . .	81
4.3.3	Ökologisch motivierte instrumentelle Modifikation am Beispiel der Wertketten-Analyse . . . . .	83
4.3.4	Bewertung der Instrumente der strategischen Analyse und Prognose als Ausgangspunkt der Ressourcenschonung . . . . .	85
4.4	Konzepte zur Strategieformulierung als Ausgangspunkt einzelwirtschaftlicher Ressourcenschonung . . . . .	89
4.4.1	Ressourcenschonung im Konzept der Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff . . . . .	89
4.4.2	Ressourcenschonung im Konzept der Wettbewerbsstrategien nach Porter . . . . .	92
4.4.3	Kombinierte Betrachtung der Ansoff- und Porter-Konzeption . . . . .	96
4.4.4	Ressourcenschonung im Zusammenhang mit Kooperationsstrategien . . . . .	98
4.4.5	Bewertung der Konzepte zur Strategieformulierung als Ausgangspunkt der Ressourcenschonung . . . . .	101
5	Operative Informations- und Entscheidungssysteme als Ausgangspunkt einzelwirtschaftlicher Ressourcenschonung . . . . .	105
5.1	Öko-Controlling . . . . .	105

5.1.1	Controlling als Führungsinstrument .....	106
5.1.2	Ziele des Öko-Controlling .....	110
5.1.3	Funktionen des Öko-Controlling .....	112
5.1.3.1	Planung im Öko-Controlling .....	113
5.1.3.2	Kontrolle im Öko-Controlling .....	114
5.1.3.3	Informationsversorgung im Öko-Controlling .....	115
5.1.4	Instrumente des operativen Öko-Controlling	
	– Der operative Werkzeugkasten .....	116
5.1.4.1	Überblick .....	116
5.1.4.1.1	Monetär-orientierte Öko-Controllinginstrumente .....	119
5.1.4.1.2	Ökologisch-orientierte Öko-Controllinginstrumente .....	120
5.1.4.1.3	Integrierte Öko-Controllinginstrumente .....	121
5.1.4.2	Einsatz des Öko-Controlling im verarbeitenden Gewerbe	123
5.1.4.3	Effizienz von Öko-Controllinginstrumenten .....	126
5.1.4.4	Kontextfaktoren des Öko-Controlling .....	128
5.1.4.4.1	Externe Kontextfaktoren .....	129
5.1.4.4.2	Interne Kontextfaktoren .....	130
5.1.4.4.3	Kontextanalyse .....	130
5.1.4.5	Gestaltungsempfehlungen für das Öko-Controlling unter Berücksichtigung von Kontextfaktoren .....	132
5.1.4.5.1	Erfolgsfaktoren für den Einsatz der Flusskostenrechnung .....	132
5.1.4.5.2	Erfolgsfaktoren für weitere Öko-Controllinginstrumente	133
5.2	Betriebliche Umweltmanagementsysteme als Bezugsrahmen für das Öko-Controlling .....	135
5.2.1	Aufbau und Ablauf .....	136
5.2.2	Einsatz von standardisierten Umweltmanagementsystemen im verarbeitenden Gewerbe .....	138
5.2.3	Nutzen von standardisierten Umweltmanagementsystemen .....	138
5.2.3.1	Erwarteter Nutzen .....	139
5.2.3.2	Realisierter Nutzen .....	141
5.2.4	Determinanten der Anwendung standardisierter Umweltmanagementsysteme .....	144
6	Entwicklung von Ressourcenschonungsstrategien.	
	Ressourcenschonungsmaßnahmen und Chancen-Risiken-Profilen .....	149
6.1	Entwicklung von Ressourcenschonungsstrategien und -maßnahmen .....	149
6.1.1	Analyse und Prognose des Ressourcenverbrauchs .....	149
6.1.2	Identifikation von Ressourcenschonungsclustern .....	153
6.1.3	Ableitung von Ressourcenschonungsstrategien .....	157
6.1.4	Konkretisierung von Ressourcenschonungsmaßnahmen .....	161
6.1.5	Beurteilung wirtschaftlicher und technischer Hemmnisse .....	164
6.2	Einzelfallstudien der Unternehmenspraxis .....	167
6.2.1	Siemens Medical Solutions .....	167
6.2.1.1	Firmenportrait .....	167

---

6.2.1.2	Ausgangssituation .....	169
6.2.1.3	Lösungskonzeption .....	169
6.2.1.4	Ökologische und ökonomische Bewertung .....	171
6.2.2	BMW Group .....	172
6.2.2.1	Firmenportrait .....	173
6.2.2.2	Pulverklarlacktechnik .....	173
6.2.2.3	Einsatz nachwachsender Rohstoffe .....	174
6.3	Entwicklung von Chancen-Risiken-Profilen .....	177
6.3.1	Konzeption der Chancen-Risiken-Profile – Ein analytisches Modell .....	177
6.3.2	Erstellung und Deskription der Chancen-Risiken-Profile .....	181
6.3.2.1	Chancen-Risiken-Profil der Wettbewerbsfähigkeit ....	181
6.3.2.2	Chancen-Risiken-Profile finanz- und erfolgswirtschaftlicher Faktoren .....	182
6.3.2.3	Chancen-Risiken-Profile intangibler Faktoren .....	185
6.3.2.4	Synthese der Chancen-Risiken-Profile .....	188
6.3.3	Reflexion des Chancen-Risiken-Profiles an einem ökonomisch- ökologischen Win-Win-Profil .....	190
7	Executive Summary .....	195
	Anhang: Fragebogen .....	201
	Verzeichnis der Richtlinien, Gesetze und Verordnungen .....	215
	Verzeichnis der Internetquellen .....	217
	Literaturverzeichnis .....	219