

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

VERZEICHNIS DER BEARBEITER

ADRESSENVERZEICHNIS DER FORSCHUNGSGRUPPEN- MITGLIEDER

TEIL A: KONGRESS: "UMWELTORIENTIERTE UNTERNEH- MENSFÜHRUNG" - HAUPTREFERATE

Prof. Dr. Klaus Töpfer

Bundesminister für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit

- Eröffnungsrede

Dr. h.c. Thyll Necker

Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie

- Umweltorientierte Unternehmensführung - Aufgaben und
Perspektiven aus der Sicht der Industrie -

Heribert Späth

Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks

- Umweltorientierte Unternehmensführung aus der Sicht des
Deutschen Handwerks -

Heinz-Werner Meyer

1. Vorsitzender der IG Bergbau und Energie

- Umweltorientierte Unternehmensführung aus gewerk-
schaftlicher Sicht -

TEIL B: MODELLVORHABEN: "UMWELTORIENTIERTE UN- TERNEHMENSFÜHRUNG"

I.	Grundsätze, Durchführung und inhaltliche Zusammenfassung des Modellvorhabens	47
1	Grundsätzlicher Ansatz des Modellvorhabens	50
1.1	Zielsetzungen und theoretischer Hintergrund	50
1.2	Vorgehensweise in der durchgeführten Projektphase I	55
1.3	Vorgehensweise in der geplanten Projektphase II (Stand: August 1990)	59
2	Durchführung der Befragung und Struktur der Grundgesamtheit	62
2.1	Ausarbeitung und Aufbau der Fragebögen	62
2.2	Auswahl der Unternehmer	64
2.3	Branchenverteilung der ausgesuchten Unternehmen	65
2.4	Verteilung von Beschäftigten in den ausgesuchten Unternehmen	67
3	Zusammenfassung: Stand der umweltorientierten Unternehmensführung	70
3.1	Kriterienkatalog	71
3.2	Maßnahmen zur Kostensenkung und/oder Erlössteigerung	72
3.3	Produzierendes Gewerbe	74
3.3.1	Ebene: Unternehmensführung	74
3.3.1.1	Zielsystem	75
3.3.1.2	Wettbewerbskräfte	76
3.3.1.3	Unternehmensgrundsätze	77
3.3.1.4	Strategische Planung	77
3.3.1.5	Umweltschutzstrategien und -maßnahmen	79
3.3.2	Ebene: Funktionsbereiche	80
3.3.2.1	Organisation	80
3.3.2.2	Betriebliches Rechnungswesen/Umweltinformationssysteme	81
3.3.2.3	Materialwirtschaft	83
3.3.2.4	Produktion	84
3.3.2.5	Forschung und Entwicklung	86
3.3.2.6	Personalwesen	87

3.3.2.7	Public Relations	91
3.3.2.8	Marketing	92
3.4	Handel	94
3.5	Banken	95
II.	Dokumentation umweltorientierter Unternehmensbeispiele aus der Praxis	99
4	Dokumentation umweltorientierter Unternehmensbeispiele	102
4.0	Zusammenfassung: Stand der umweltorientierten Unternehmensführung in der Praxis	102
4.1	Fallbeispiel: apetito, Rheine	106
4.2	Fallbeispiel: Follmann & Co., Minden	112
4.3	Fallbeispiel: NEFF GmbH, Waldenbruch	121
4.4	Fallbeispiel: H. & E. Reinert KG, Versmold	128
4.5	Fallbeispiel: Schmitz-Werke GmbH + Co., Emsdetten	134
4.6	Fallbeispiel: Elida-Gibbs GmbH, Hamburg	143
4.7	Fallbeispiel: OTTO-Versand GmbH & Co.	153
4.8	Fallbeispiel: Lammsbräu Brauerei, Neumarkt	160
4.9	Fallbeispiel: AEG Haushaltsgeräte AG, Nürnberg	169
4.10	Fallbeispiel: IBM Deutschland GmbH	175
III.	Detaillergebnisse der Unternehmensbefragung bei produzierenden Unternehmen	183
5	Ergebnisse der Interviews mit Mitgliedern der Geschäftsleitung der Unternehmen zum Themenbereich "Unternehmensführung"	185
5.1	Ergebnisse der Fragen	190
5.1.1	Zur Struktur der Erhebungsgesamtheit	190
5.1.2	Die generellen Wettbewerbsstrategien der Unternehmen	192
5.1.3	Die Entwicklung der Wettbewerbskräfte auf den jeweiligen Märkten	193
5.1.4	Betrieblicher Umweltschutz und Wettbewerb: Einstellungen der Unternehmensleitungen	195
5.1.5	Die Existenz von Unternehmensgrundsätzen	200
5.1.6	Die Integration des Umweltschutzes in die Unternehmensgrundsätze	201

5.1.7	Die Integration des Umweltschutzes in das betriebliche Zielsystem	201
5.1.8	Die Integration des Umweltschutzes in die strategischen Planungsinstrumente	210
5.1.9	Die Integration der Umweltschutz-Know-how-Träger in die strategische Planung	212
5.1.10	Umweltschutzstrategien und -maßnahmen der Unternehmen	215
5.1.11	Informationsquellen in den Unternehmen	220
5.1.12	Die Existenz eines Controllings und Risiko-Managements	
5.1.12.1	Zum Risiko-Management	222
5.1.12.2	Zum Controllingsystem	223
5.1.12.3	Umweltschutz in der Kosten- und Leistungsrechnung	224
5.2	Überprüfung spezieller Zusammenhänge: Ansatzpunkte zur Verbreitung der umweltorientierten Unternehmensführung	227
5.2.1	Zum Vorgehen	227
5.2.2	Zusammenhang 5/1: Integration des Umweltschutzes in das betriebliche Zielsystem	229
5.2.3	Zusammenhang 5/2: Die Anwendung von Planungsinstrumenten	236
5.2.4	Zusammenhang 5/3: Nutzung von Umweltschutz-Informationssystemen	249
5.2.5	Zusammenhang 5/4: Das ökologische Wissen der Mitarbeiter	253
5.2.6	Zusammenhang 5/5: Die Wettbewerbsstrategie	259
5.2.7	Zusammenhang 5/6: Die Wettbewerbskräfte eines Marktes	263
5.3	Exkurs: Einstellungen zu und Umgang mit Umweltrisiken	267
5.3.1	Die Einstellung zu Umweltrisiken	267
5.3.2	Der Umgang mit Umweltrisiken	269
5.3.3	Faktorenanalyse	280
5.3.4	Zusammenfassung	285
6	Ergebnisse des Fragebogens "Organisation"	287
6.0	Vorbemerkungen	289
6.1	Die Ergebnisse der Fragen	290
6.1.1	Zur Struktur der Grundgesamtheit	290
6.1.2	Organisationsphilosophie und Bereichsziele	291
6.1.2.1	Zur Existenz allgemein	291
6.1.2.2	Integration des Umweltschutzes	292

6.1.3	Die Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation	294
6.1.3.1	Allgemeine Merkmale der Organisationsstruktur	294
6.1.3.2	Die Integration des Umweltschutzes in die Organisationsstruktur	296
6.1.3.3	Kompetenzen und Kommunikationsmöglichkeiten von Umweltschutzinstitutionen	299
6.1.3.4	Der Betriebsbeauftragte für Umweltschutz	302
6.1.4	Umweltschutz-Know-how und -kreativitätspotentiale	304
6.1.5	Umweltschutzinformations- und kommunikationsstrukturen	307
6.1.6	Risiko-Management	311
6.2	Überprüfung spezieller Zusammenhänge zum Bereich Organisation	311
6.2.1	Zusammenhang 6/1: Institutionalisierung über das gesetzlich geforderte Maß	312
6.2.2	Zusammenhang 6/2: Klare Definition von Umweltverantwortlichkeiten	314
6.2.3	Zusammenhang 6/3: Gestalt der Organisationsstruktur	315
7	Ergebnisse des Fragebogens "Betriebliches Rechnungswesen/ Umweltinformationssystem"	321
7.0	Vorbemerkung	323
7.1	Ergebnisse der Fragen zum Bereich: Betriebliches Rechnungswesen	325
7.1.1	Thematische Struktur des "Bereichsfragebogens Rechnungswesen"	325
7.1.2	Konfrontation der vermuteten speziellen Zusammenhänge mit den Ergebnissen der Befragung	328
7.1.2.1	Berücksichtigung des Umweltschutzes in der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	328
7.1.2.2	Erfäßbarkeit umweltschutzbedingter Erlösausfälle oder Mehrkosten	330
7.1.2.3	Umweltseitige Transparenz des Rechnungswesens	332
7.1.3	Exkurs: Beurteilung additiver und integrierter Umweltschutztechnologien	336
7.1.4	Verfügbarkeit von Instrumenten zur systematischen Erkennung der Quellen für Umweltbeeinträchtigungen	342
7.1.5	Erfassung übergreifender Effekte des Umweltschutzes in der Dokumentation und bei der Entscheidungsvorbereitung	344

7.2	Ergebnisse der Fragen zum Bereich: Controlling/Umweltinformationssysteme	345
7.2.1	Thematische Struktur des Bereichsfragebogens Controlling	345
7.2.2	Konfrontation der vermuteten Zusammenhänge mit den Ergebnissen der Befragung	346
7.2.2.1	Erforderlichkeit von Instrumenten zur Identifizierung betrieblicher Chancen und Risiken durch Umweltschutz	346
7.2.2.2	Erweiterung bisheriger oder Implementierung neuer Controlling-Instrumente zur Verarbeitung umweltrelevanter Informationen	355
8	Ergebnisse des Fragebogens "Materialwirtschaft"	359
8.1	Struktur der Erhebungsgesamtheit Materialwirtschaft	362
8.2	Spezielle Zusammenhänge	368
8.2.1	Ausgangssituation	368
8.2.2	Strukturierung zur Auswertung der Befragungsergebnisse: Fragestellungen und vermutete spezielle Zusammenhänge	369
8.2.2.1	Stellenwert der Materialwirtschaft im betrieblichen Umweltschutz	369
8.2.2.2	Werden Umweltaktivitäten durch die Organisation der Materialwirtschaft beeinflusst?	370
8.2.2.3	Welche Ziele dominieren für die Materialwirtschaft? In welchem Umfang sind Umweltschutzziele darin enthalten?	371
8.2.2.4	In welchen Logistikbereichen treten die gravierendsten Umweltprobleme auf?	372
8.2.2.5	Kommen Wertanalysen umweltbezogen zum Einsatz?	372
8.2.2.6	Welche Umweltaktivitäten ergreift der Einkauf?	373
8.2.2.7	Wird ein Bestandscontrolling durchgeführt?	373
8.2.2.8	Werden Materialien umweltbezogen analysiert und finden Spar- oder Substitutionsmaßnahmen statt?	374
8.2.2.9	Abfallwirtschaft	375
8.3	Konfrontation der bereichsspezifischen speziellen Zusammenhänge mit den Ergebnissen der Befragung	376
8.3.1	Stellenwert der Materialwirtschaft im betrieblichen Umweltschutz	376
8.3.2	Werden Umweltaktivitäten durch die Organisation der Materialwirtschaft beeinflusst?	382

8.3.3	Welche Ziele dominieren für die Materialwirtschaft? In welchem Umfang sind darin Umweltziele enthalten?	387
8.3.4	In welchen Logistikbereichen treten die gravierendsten Umweltprobleme auf?	392
8.3.5	Kommen Wertanalysen umweltbezogen zum Einsatz?	394
8.3.6	Welche Umweltaktivitäten ergreift der Einkauf?	395
8.3.7	Wird ein Bestandscontrolling durchgeführt?	400
8.3.8	Werden Materialien umweltbezogen analysiert und finden Spar- oder Substitutionsmaßnahmen statt?	403
8.3.9	Abfallwirtschaft	409
8.4	Zusammenfassung	421
9	Ergebnisse des Fragebogens "Produktion"	423
9.1	Struktur der Erhebungsgesamtheit	425
9.2	Stellenwert des Umweltschutzes	429
9.3	Produktionsziele und Umweltschutz	432
9.4	Emissionsverhältnisse	435
9.5	Umweltorientierte Entscheidungen in der Produktion	442
9.6	Beurteilung des Einsatzes additiver und integrierter Umweltschutz-Technologien	455
9.7	Erfassung und Verarbeitung von Umweltschutzinformationen	457
9.8	Einfluß der Kosten- und Erlössituation auf die Umweltorientierung	460
9.9	Konfrontation spezieller Zusammenhänge mit den Befragungsergebnissen	462
9.9.0	Vermutete spezielle Zusammenhänge	462
9.9.1	Zusammenhang 9/1	462
9.9.2	Zusammenhang 9/2	463
9.9.3	Zusammenhang 9/3	464
9.9.4	Zusammenhang 9/4	466
10	Ergebnisse des Fragebogens "Forschung und Entwicklung"	469
10.1	Ergebnisse der Fragen	471
10.1.1	Zur Struktur der befragten Unternehmen	471
10.1.2	Arten der Forschung und Entwicklung in den Unternehmen	475
10.1.3	Die wettbewerbsstrategische Ausrichtung der Unternehmen aus Sicht der F&E	477

10.1.4	Die Existenz einer F&E-Philosophie und die Integration des Umweltschutzes	480
10.1.5	Das F&E-Zielsystem und die Integration des Umweltschutzes	482
10.1.6	Die organisatorische Ausgestaltung des F&E-Bereichs	487
10.1.6.1	Die Organisationsstrukturen im F&E-Bereich	487
10.1.6.2	Innovationsmanagement: Die Integration von Organisationseinheiten in den F&E-Prozeß	488
10.1.7	Methoden zur F&E-Projektbewertung	492
10.1.8	Umweltschutzbezogene F&E-Aktivitäten der Unternehmen	492
10.2	Überprüfung spezieller Zusammenhänge zum Bereich Forschung und Entwicklung	493
10.2.1	Zusammenhang 10/1	493
10.2.2	Zusammenhang 10/2	497
10.2.3	Zusammenhang 10/3	500
11	Ergebnisse des Fragebogens "Personalwesen"	507
11.0	Vorbemerkungen	509
11.1	Ergebnisse der Befragung	510
11.1.1	Zur Struktur der Erhebungsgesamtheit	510
11.1.2	Fixierung eines betrieblichen Personalleitbildes	510
11.1.3	Allgemeine Aussagen zum betrieblichen Personalwesen	513
11.1.3.1	Allgemeine Aussagen zur Personalentwicklung	514
11.1.3.2	Allgemeine Aussagen zur Personalförderung	516
11.1.4	"Umweltbetroffenheit" des Personalwesens	517
11.1.5	Integration von Umweltschutzaspekten in das Personalwesen	519
11.1.5.1	Initiierung von Umweltschutz-Maßnahmen	519
11.1.5.2	Mitarbeiterbeurteilung bzw. -kontrolle	521
11.1.6	Maßnahmen zur Personalförderung	523
11.1.6.1	Betriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	523
11.1.6.2	Anreiz- bzw. Motivationsprogramme zur Förderung des Umweltbewußtseins der Mitarbeiter	527
11.1.7	Maßnahmen zur Personalentwicklung/Personalplanung	529
11.2	Konfrontation vermuteter spezieller Zusammenhänge mit den Ergebnissen der Befragung	530
11.3	Überprüfung der speziellen Zusammenhänge im Funktionsbereich Personalwesen	533
11.3.1	Zusammenhang 11/1	533

11.3.2	Zusammenhang 11/2	534
11.3.3	Zusammenhang 11/3	535
11.3.4	Zusammenhang 11/4	536
11.3.5	Zusammenhang 11/5	538
11.3.6	Zusammenfassung	539
12	Ergebnisse des Fragebogens "Public-Relations"	541
12.1	Zur Struktur der Erhebungsgesamtheit	542
12.2	Stellenwert des Public-Relations in den Unternehmen	543
12.3	Zielgruppen der PR-Aktivitäten	545
12.4	Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit	547
12.5	Zusammenfassung	551
13	Ergebnisse des Fragebogens "Marketing"	553
13.1	Definition/Aufgabenbeschreibung	554
13.2	Die einzelnen Fragenkomplexe	554
13.2.1	Umweltschutz und Marketing-Philosophie	555
13.2.2	Produktpolitik	555
13.2.3	Kontrahierungspolitik	556
13.2.4	Kommunikationspolitik	556
13.2.5	Distributionspolitik	556
13.2.6	Marktforschung	557
13.3	Ergebnisse der Befragung	557
13.3.1	Allgemeine Erkenntnisse	557
13.3.2	Wettbewerbssituation der Unternehmen	559
13.3.3	Unternehmensgrundsätze und Marketinggrundsätze	560
13.3.4	Unternehmensziele und Marketingziele	560
13.3.5	Grad der Betroffenheit durch Umweltschutz in den Bereichen "Marketing", "PR" und "Strategische Planung"	562
13.3.6	Kommunikationspolitik	563
13.3.7	Einbeziehung von Umweltaspekten in die Marktforschung	564
13.4	Prüfung spezieller Zusammenhänge	565
13.4.0	Vorbemerkung	565
13.4.1	Zusammenhang 13/1	566
13.4.2	Zusammenhang 13/2	569
13.4.3	Zusammenhang 13/3	570
13.4.4	Zusammenhang 13/4	572
13.5	Schlußfolgerung	574

IV.	Detailliergebnisse der Befragung der Finanzdienstleistungsunternehmen und des Handels	575
14	Umweltorientierte Unternehmensführung bei Finanzdienstleistern	577
14.1	Ergebnisse der Befragung	578
14.1.1	Zielsetzung der Teilstudie "Finanzdienstleister"	578
14.1.2	Vorgaben des Auftraggebers	578
14.1.3	Überblick	579
14.1.4	Ergebnisse der Befragung	580
14.1.4.1	Struktur der Erhebungsgesamtheit	580
14.1.4.2	Ursachen für den heutigen Stellenwert des Umweltschutzes aus der Sicht der Finanzdienstleister	581
14.1.4.3	Wahrgenommene Einflüsse auf das eigene Unternehmen	581
14.1.4.4	Konkrete Maßnahmen zur Unterstützung des Umweltschutz-Gedankens	582
14.1.4.5	Genutzte Informationsquellen und Informationsstand	585
14.2	Ergebnisse der Befragung im einzelnen	585
14.3	Darstellung eines umweltbewußt geführten Finanzdienstleistungsunternehmens	606
14.3.1	Aufgabenstellung und Ausgangslage	606
14.3.2	Umweltorientierte Unternehmensführung eines Anbieters von Finanzdienstleistungen dargestellt am Beispiel der Deutschen Bank AG	607
14.3.2.1	Bankeigenes umweltorientiertes Verhalten	607
14.3.2.2	Umweltorientiertes Marketing	610
14.3.2.3	Ergebnisse umweltorientierter Unternehmensführung	613
15	Umweltorientierte Unternehmensführung im Handel	617
15.1	Durchführung der Befragung und Struktur der Erhebungsgesamtheit	619
15.2	Auswertung der Fragen	620
15.2.1	Externe und interne Potentiale	620
15.2.1.1	Allgemeine Beurteilung der Wettbewerbskräfte	620
15.2.1.2	Die Marktbeziehungen zu Konsumenten	622
15.2.1.3	Die Marktbeziehungen zu Lieferanten	626
15.2.1.4	Eigene Umweltbetroffenheit und innerbetriebliche Gegebenheiten	631

15.2.2	Unternehmensgrundsätze und -zielsystem	639
15.2.2.1	Die Existenz von Unternehmensgrundsätzen und -zielen	639
15.2.2.2	Die Integration des Umweltschutzes	639
15.2.3	Strategien- und Maßnahmenplanung	642
15.2.4	Umweltschutzhinformationssysteme	647
15.2.4.1	Der Einsatz von Planungsinstrumenten	647
15.2.4.2	Controlling-System und Rechnungswesen	652
15.2.4.3	Risikoanalysen	652
15.2.5	Zur Organisationsstruktur	653
15.3	Überprüfung spezieller Zusammenhänge: Ansatzpunkte zur Vorbereitung der umweltorientierten Unternehmensführung	656
15.3.1	Zusammenhang 15/1	656
15.3.2	Zusammenhang 15/2	658
15.3.3	Zusammenhang 15/3	660
V.	Exkurse	663
16	Exkurs: Wertanalyse als Instrument der umweltorientierten Unternehmensführung	665
16.1	Vorbemerkung	666
16.2	Die Befragung und ihre Ergebnisse	668
16.2.1	Anlage und Durchführung der Befragung	668
16.2.2	Die Ergebnisse aus dem Mantelfragebogen	669
16.3	Die Ergebnisse aus der Sonderbefragung "Ökologische Wertanalyse"	674
16.4	Die Pilot-Studie "Ökologische Wertanalyse"	679
16.4.1	Vorbereitung der Pilot-Studie	679
16.4.2	Feststellung des IST-Zustandes	680
16.4.3	Ergebnis der WA-Untersuchung	681
16.4.4	Schlußbemerkung	683
16.5	Zusammenfassung	685
17	Exkurs: Auswertung des Investitionsprogramms zur Verminderung von Umweltbelastungen im Bereich des Immissionsschutzes bei Altanlagen	689

TEIL C: KONGRESS: "UMWELTORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG" - FACHVORTRÄGE

Forum I: Umweltschutz als Unternehmensziel - Betrieblicher Umweltschutz aus der Sicht der Praxis, Wissenschaft, Banken und Unternehmensberatung

707

Dr. Georg Winter

B.A.U.M. Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewußtes Management e.V., Hamburg

- Umwelterorientierte Unternehmensführung - Ein innovatives Managementmodell -

709

Prof. Dr. Hans Raffée

Universität Mannheim

- Unternehmensziel Umweltschutz - Erkenntnisse empirischer Sozialforschung -

729

Dr. Victor Bruns

Deutsche Bank AG, Frankfurt

- Betrieblicher Umweltschutz aus der Sicht einer Bank - Fakten, Prognosen, Strategien -

741

Roland Berger

Roland Berger & Partner GmbH - International Management Consultants, München

- Strategische Umweltberatung - Umweltcontrolling -

747

Dr. Bodo Sartorius

GRIPS Gerling Weltinstitut Für Risiko-Consulting Plus Sicherheits-Management GmbH, Köln

- Ganzheitliche Umwelt-Risikoanalyse - Eine Voraussetzung umweltorientierter Unternehmensführung

763

FORUM II: Umweltschutz in betrieblichen Funktionsbereichen - Chancen und Risiken aktiven betrieblichen Umweltschutzes

773

Prof. Dr. Hubert Peter Johann

Mannesmann AG, Düsseldorf

- Organisation des Umweltschutzes im Betrieb - Integrierte, medienüberschreitende Umweltstrategien in der betrieblichen Praxis -

775

Volker Hoffmann

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Bonn

- Finanzhilfen im Umweltschutz -

791

Prof. Dr. O. Rentz

Universität Karlsruhe

- Umweltfreundliches Produktions- und Beschaffungs-Management -

803

• **Prof. Dr. Frank Wimmer/Raphaella Schuster**

Universität Bamberg

- Ökologisches Marketing -

825

A N H A N G

853

I. MANTELFRAGEBOGEN

II. FRAGEBÖGEN ZU DEN FUNKTIONSBEREICHEN

III. MITTELSTANDSFRAGEBOGEN

IV. HANDELSFRAGEBOGEN

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Seite

Abb. 5-1^{*)}: Generelle Wettbewerbsstrategien von Unternehmen	193
Abb. 5-2: Bedeutung von Wettbewerbskräften	194
Abb. 5-3: Form der Bekanntmachung von Umweltschutzgrundsätzen	201
Abb. 5-4: Zielsystem der interviewten Unternehmen - spontane Nennung der fünf wichtigsten Ziele	202
Abb. 5-5: Zielbeziehungen zwischen Unternehmens- und Umweltschutzzielen	205
Abb. 5-6: Determinanten für den Stellenwert des Umweltschutzes	208
Abb. 5-7: Einsatz von Planungsinstrumenten und Integration des Umweltschutzes	210
Abb. 5-8: Organisationseinheiten und Umweltschutzaufgaben	213
Abb. 5-9: Integration von Umweltschutz-Know-how-Trägern bzw. -Institutionen in Planungsprozessen	214
Abb. 5-10: Maßnahmenformen gegen Umweltrisiken	217
Abb. 5-11: Umweltschutz-Informationsquellen von Unternehmen - Medien	220
Abb. 5-12: Umweltschutz-Informationsquellen von Unternehmen - Personen und Institutionen	221
Abb. 5-13: Aspekte betrieblicher Umwelt-Risikoanalysen	223
Abb. 5-14: Durchgeführte und geplante ertragsteigernde oder kostensenkende Umweltschutzmaßnahmen	225
Abb. 5-15: Systematische Nutzung von Erfolgspotentialen durch eine umweltorientierte Unternehmensführung und der Einbezug von Umweltschutzgedanken in die Unternehmensgrundsätze	230
Abb. 5-16: Systematische Nutzung von Erfolgspotentialen durch eine umweltorientierte Unternehmensführung und der Einbezug von Umweltschutzgedanken in die Unternehmensgrundsätze	233

*) Die Kennzeichnung der Abbildungen bezieht sich mit der ersten Ziffer auf den Abschnitt, in dem die Abbildung zu finden ist; die zweite Ziffer gibt die Nummerierung innerhalb des Abschnittes an. Zur besseren Übersicht sind jeweils zu Beginn der einzelnen Abschnitte die Abbildungen separat aufgeführt.

Abb. 5-17: Systematische Nutzung von Erfolgspotentialen durch eine umweltorientierte Unternehmensführung und der regelmäßige Einsatz strategischer Planungsinstrumente (1)	238
Abb. 5-18: Systematische Nutzung von Erfolgspotentialen durch eine umweltorientierte Unternehmensführung und der regelmäßige Einsatz strategischer Planungsinstrumente (2)	240
Abb. 5-19: Systematische Nutzung von Erfolgspotentialen durch eine umweltorientierte Unternehmensführung und der Einsatz von um die Dimension Umweltschutz erweiterten strategischen Planungsinstrumenten (1)	242
Abb. 5-20: Systematische Nutzung von Erfolgspotentialen durch eine umweltorientierte Unternehmensführung und der Einsatz von um die Dimension Umweltschutz erweiterten strategischen Planungsinstrumenten (2)	245
Abb. 5-21: Systematische Nutzung von Erfolgspotentialen durch eine umweltorientierte Unternehmensführung und der Einsatz von ökologiebezogenen Planungsinstrumenten (1)	247
Abb. 5-22: Systematische Nutzung von Erfolgspotentialen durch eine umweltorientierte Unternehmensführung und der Einsatz von ökologiebezogenen Planungsinstrumenten (2)	248
Abb. 5-23: Systematische Nutzung von Erfolgspotentialen durch eine umweltorientierte Unternehmensführung und die Bezugsquellen von Umweltschutz-Informationen	250
Abb. 5-24: Systematische Nutzung von Erfolgspotentialen durch eine umweltorientierte Unternehmensführung und die innerbetriebliche Organisation des Umweltschutzes	254
Abb. 5-25: Systematische Nutzung von Erfolgspotentialen durch eine umweltorientierte Unternehmensführung und die Integration von Umweltschutz-Know-how-Trägern und -institutionen in betriebliche Planungsprozesse	258
Abb. 5-26: Generelle Wettbewerbsstrategien und die Art der Nutzung umweltschutzbezogener Erfolgspotentiale	262
Abb. 5-27: Wettbewerbskräfte und die Art der Nutzung umweltschutzbezogener Erfolgspotentiale	265
Abb. 5-28: Darstellung der Risikostanements	268

Abb. 5-29: Durchführung von Risikoanalysen und Beschäftigungsgrößenklassen	271
Abb. 5-30: Durchführung von Risikoanalysen nach Umsatzgrößenklassen	271
Abb. 5-31: Befassung der Geschäftsleitung mit Risikoanalysen nach Beschäftigtengrößenklassen	272
Abb. 5-32: Befassung der Geschäftsleitung mit Risikoanalysen nach Umsatzgrößenklassen	272
Abb. 5-33: Einschätzung von Umwelt Risiken als existenzgefährdend nach Beschäftigtengrößenklassen	273
Abb. 5-34: Einschätzung von Umwelt Risiken als existenzgefährdend nach Umsatzgrößenklassen	273
Abb. 5-35: Einschaltung externer Berater nach Beschäftigtengrößenklassen	274
Abb. 5-36: Einschaltung externer Berater nach Umsatzgrößenklassen	275
Abb. 5-37: Durchführung von Risikoanalysen und Einschätzung der Bedeutung des Umweltschutzes zur Sicherung des Produktionsstandards	276
Abb. 5-38: Durchführung von Risikoanalysen und Krisenmanagement als Teil des betrieblichen Umweltschutzes	276
Abb. 5-39: Durchführung allgemeiner Risikoanalysen und Umweltschutz als Existenzsicherung	277
Abb. 5-40: Durchführung allg. Risikoanalysen und Bedeutung eines schlechten Umweltimages für den Unternehmenserfolg	277
Abb. 5-41: Umwelt Risiken als möglicherweise existenzgefährdende Risiken und Sicherung des Produktionsstandortes	278
Abb. 5-42: Umwelt Risiken als möglicherweise existenzgefährdende Risiken und Umweltschutz als Existenzsicherung	279
Abb. 5-43: Umwelt Risiken als mögliche existenzgefährdende Risiken und Krisenmanagement als Teil des betrieblichen Umweltschutzes	279
Abb. 5-44: Umwelt Risiken als mögliche existenzgefährdende Risiken und Bedeutung eines schlechten Umweltimages für den Unternehmenserfolg	280
Abb. 5-45: Initial Factor Method: Principal Components	281

Abb. 5-46: Faktorladungsmatrix	282
Abb. 5-47: Final Commuality Estimates: Total = 7.633354	283
Abb. 6-1: Umweltschutzgedanken in Unternehmensgrundsätzen und der Organisationsphilosophie	293
Abb. 6-2: Allgemeine Merkmale der Unternehmensorganisation	295
Abb. 6-3: Gründe für umweltschutzbezogene Änderungen der Organisationsstruktur	297
Abb. 6-4: Existenz von Institutionen mit Umweltschutzaufgaben	299
Abb. 6-5: Kompetenzen von Institutionen mit Umweltschutzaufgaben	300
Abb. 6-6: Kontaktmöglichkeiten von Umweltschutzinstitutionen zur Unternehmens- und Bereichsleitung	301
Abb. 6-7: Existenz von Betriebsbeauftragten	303
Abb. 6-8: Einschätzung der allgemeinen Kenntnisse und des Wissens um ökologische Zusammenhänge von Mitarbeitern	306
Abb. 6-9: Bezugsquelle von Umweltschutzinformationen	308
Abb. 6-10: Ökologisches Wissen von Mitarbeitern bei Nutzung bestimmter Informationsquellen	310
Abb. 6-11: Gestalt der Organisationsstruktur und Wahrnehmung umweltschutzbedingter Erfolgspotentiale	318
Abb. 7-1: Kriterien zur Betrachtung umweltschutzbedingter Erlös- und Kostenentwicklungen	328
Abb. 7-2: Erfassung umweltschutzbedingter Erlös- und Kosteneinflußgrößen	329
Abb. 7-3: Möglichkeit für den Ausweis von Umweltschutz-Kostenarten im Rechnungswesen	331
Abb. 7-4: Meinungen zur Erweiterung des betrieblichen Rechnungswesens um Umweltschutzaspekte	333

Abb. 7-5:	Verhältnis einzelner Unternehmensziele zu den Umweltschutzzielen	335
Abb. 7-6:	Verhältnis einzelner Unternehmensziele zu den Umweltschutz-Zielen	335
Abb. 7-7:	Einschätzung additiver und integrierter Technologien	337
Abb. 7-8:	Ausschlaggebende Gründe für den Einsatz integrierter Technologien	339
Abb. 7-9:	Ausschlaggebende Gründe für den Einsatz additiver Technologien	340
Abb. 7-10:	Installierte Instrumente zur Erfassung und Dokumentation der betrieblichen Leistungserstellung unter Umweltschutzgesichtspunkten	343
Abb. 7-11:	Beschreibung des eigenen Controlling-Systems	347
Abb. 7-12:	Betroffenheit der einzelnen Unternehmensbereiche in Umweltfragen	349
Abb. 7-13:	Funktionsorientiertes Controlling in den verschiedenen Unternehmensbereichen	350
Abb. 7-14:	Einsatz von Controlling-Instrumenten	351
Abb. 7-15:	Einsatz von Unternehmensplanungsinstrumenten	352
Abb. 7-16:	Quellen der Umweltschutzinformationen	354
Abb. 7-17:	Integration von Umweltschutzfragen in das Controlling	356
Abb. 7-18:	Erfassung von Informationen mit Umweltschutz-Aspekten	357
Abb. 8-1:	Übersicht über die zur Auswertung herangezogenen Stichproben	362
Abb. 8-2:	Branchenstruktur des Kurz- und Bereichsfragebogens, des Kurz-(Mittelstands-)fragebogens und des Bereichsfragebogens	363
Abb. 8-3:	Rechtsform des Kurz- und Bereichsfragebogens des Kurz-(Mittelstands-)fragebogens und des Bereichsfragebogens	364
Abb. 8-4:	Wirtschaftlicher Schwerpunkt des Kurz- und Bereichsfragebogens, des Kurz-(Mittelstands-)fragebogens und des Bereichsfragebogens	365
Abb. 8-5:	Regionale Verteilung nach PLZ-Bezirken des Kurz- und Bereichsfragebogens, des Kurz-(Mittelstands-)fragebogens und des Bereichsfragebogens	366

Abb. 8-6: Betroffenheit von Managementfunktionen in Umweltfragen	376
Abb. 8-7: Betroffenheit der Materialwirtschaft in Umweltfragen nach Branchen	377
Abb. 8-8: Beziehungen zwischen Umweltschutz und Materialmanagement in den einzelnen materialwirtschaftlichen Bereichen	381
Abb. 8-9: Organisation der Materialwirtschaft (alle Unternehmensgrößen)	382
Abb. 8-10: Organisation der Materialwirtschaft (Unternehmen > 500 Mitarbeiter)	383
Abb. 8-11: Kooperation der Materialwirtschaft mit anderen Abteilungen nach Gemeinschaftsaufgaben	386
Abb. 8-12: Rangfolge der Ziele mit "großer/sehr großer" Bedeutung für den Bereich Materialwirtschaft	387
Abb. 8-13: Beziehungen zwischen "klassischen" und "Umweltzielen" in der Materialwirtschaft	391
Abb. 8-14: "Große/sehr große" Umweltprobleme nach Logistikbereichen	392
Abb. 8-15: Umweltprobleme "sehr groß", "groß" nach Logistikbereichen und Branchen/Betriebsgrößen	393
Abb. 8-16: Grundsätzlich umweltorientierte Beschaffungspolitik nach Einkaufsaktivitäten	396
Abb. 8-17: Bestandscontrolling nach Bestandarten	401
Abb. 8-18: Funktionsorientiertes Controlling nach Bereichen und Bestandsarten	402
Abb. 8-19: Gründe der Substitution "wichtig", "sehr wichtig"	403
Abb. 8-20: Gründe der Substitution umweltbelastender Materialien ("wichtig", "sehr wichtig")	404
Abb. 8-21: Werden die von der Fertigung ausgehenden Emissionen regelmäßig gemessen?	408
Abb. 8-22: Entsorgung ist Problem - es fehlen geeignete Lösungen ("stimme voll zu", "stimme zu", "teils teils") nach PLZ-Bezirken	409
Abb. 8-23: Problem der Abfallentsorgung hat sich in den letzten Jahren verschärft, nach PLZ-Bezirken	410

Abb. 8-24: Gründe für Verschärfung der Entsorgungsprobleme - Gegenüberstellung von Mittel-(M) und Großbetrieben (G) zur durchschnittlichen Prozentangabe	411
Abb. 8-25: Gründe für die Verschärfung der Entsorgungsprobleme nach PLZ-Bezirken und Betriebsgrößen	413
Abb. 8-26: Interne Zusammenarbeit zur Abfallentsorgung/-vermeidung nach Betriebsgrößenklassen	414
Abb. 8-27: Externe Zusammenarbeit zur Abfallentsorgung/-vermeidung	415
Abb. 8-28: Reststoffbehandlungsmethoden und Beurteilung Integrierter Technologie ("stimme zu", "stimme voll zu") sowie Beurteilung Additiver Technologie ("stimme zu", "stimme voll zu" bzw. "lehne ab", "lehne voll ab")	418
Abb. 9-1: Branchenzugehörigkeit der Antwortgesamtheit	426
Abb. 9-2: Unternehmensgrößenstruktur der Antwortgesamtheit nach Beschäftigtengrößenklassen	428
Abb. 9-3: Unternehmensgrößenstruktur der Antwortgesamtheit nach Umsatzgrößenklassen	428
Abb. 9-4: Stellenwert des Umweltschutzes	429
Abb. 9-5: Ziele im fertigungswirtschaftlichen Bereich	433
Abb. 9-6: Regelmäßige Messungen der Emissionen	436
Abb. 9-7: Bewertung der von den Produktgruppen ausgehenden Emissionen	438
Abb. 9-8: Ursachen für das Überschreiten der nach dem Stand der Technik zulässigen Emissionssituation	440
Abb. 9-9: Bewertung der Entscheidungsprozesse	443
Abb. 9-10: Stellenwert verschiedener Aspekte des Umweltschutzes	446
Abb. 9-11: Form der Mitwirkung der Funktionsbereiche bei grundsätzlichen Entscheidungen	448
Abb. 9-12: Form der Mitwirkung der Funktionsbereiche bei Investitionsentscheidungen	450

Abb. 9-13: Kriterien für Investitionsentscheidungen und Einbeziehung des Umweltschutzes	452
Abb. 9-14: Form der Mitwirkung der Funktionsbereiche bei Änderungen der eingesetzten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	453
Abb. 9-15: Ausschlaggebende Gründe für die Auswahl integrierter Umweltschutztechniken	455
Abb. 9-16: Gründe für den Einsatz additiver Umweltschutztechnologien	456
Abb. 9-17: Gegenüberstellung der Häufigkeiten der für Umweltschutzinformationen genutzten Informationsquellen bei der Unternehmensführung und in der Produktion	457
Abb. 9-18: Kostensenkung und Erlössteigerung durch Umstellung der Fertigungsprozesse	461
Abb. 9-19: Kriterien für den Einsatz integrierter Umweltschutzkonzepte	467
Abb. 10-1: Die Branchenzugehörigkeit der Antwortgesamtheit	472
Abb. 10-2: Die Rechtsformen der Antwortgesamtheit	473
Abb. 10-3: Unternehmensgrößenstruktur der Antwortgesamtheit nach Beschäftigtengrößenklassen	474
Abb. 10-4: Unternehmensgrößenstruktur der Antwortgesamtheit nach Umsatzgrößenklassen	475
Abb. 10-5: Formen der Integration der F&E im Unternehmen	476
Abb. 10-6: Motive der F&E-Verbundforschung der Unternehmen	477
Abb. 10-7: Generelle Wettbewerbsstrategien aus Sicht der F&E des Unternehmens	478
Abb. 10-8: Abweichungen zwischen den Angaben zu Wettbewerbsstrategien in Mantel- und F&E-Fragebogen	480
Abb. 10-9: Das F&E-Zielsystem der befragten Unternehmen	482
Abb. 10-10: Zielbeziehungen zwischen F&E- und Umweltzielen	484

Abb. 10-11: Gründe und Motive für die Einbeziehung des Umweltschutzes in das F&E-Zielsystem	486
Abb. 10-12: Beteiligung von Organisationseinheiten bei der Festlegung der F&E-Ziele	489
Abb. 10-13: Ideengenerierung für den F&E-Bereich	491
Abb. 10-14: Einbeziehung umweltbezogener Kriterien in den F&E-Prozeß	494
Abb. 10-15: Einbeziehung von Umweltschutzkriterien in die Projektbewertung	495
Abb. 10-16: Umweltschutzbezogenes Fachwissen innerbetrieblicher Umweltschutzinstitutionen und deren Mitwirkung bei der Festlegung der F&E-Ziele	498
Abb. 10-17: Umweltschutzbezogenes Fachwissen und die Integration von Umweltschutzkriterien in die F&E-Projektbewertung	499
Abb. 10-18: Umweltschutzinnovationsorientierung und Zentralisierung der F&E-Aufgaben	501
Abb. 10-19: Umweltschutzinnovationsorientierung und Nutzung von Ideenquellen	503
Abb. 10-20: Umweltschutzinnovationsorientierung und direkte Kommunikationsformen	505
Abb. 11-1: Unternehmen mit Personalleitbild	511
Abb. 11-2: Fixierung des Personalleitbildes	512
Abb. 11-3: Bekanntheitsgrad der Bereichsziele bei den Mitarbeitern	512
Abb. 11-4: Nutzung der unterschiedlichen Bekanntmachungsmöglichkeiten	513
Abb. 11-5: Aussagen zum Personalwesen	514
Abb. 11-6: Einschätzung der Betroffenheit der Funktionsbereiche in Fragen des Umweltschutzes	518
Abb. 11-7: Rangfolge der Initiierung von Umweltschutz-Maßnahmen	520
Abb. 11-8: Einschätzung der ökologischen Kenntnisse bei den Mitarbeitern der befragten Unternehmen	522

	Seite
Abb. 11-9: Verhaltensbezogene Ursachen, die zu Umweltschäden führen können	522
Abb. 11-10: Annahmefrequenzumweltschutzbezogener Weiterbildungsmöglichkeiten nach Funktionsbereichen	525
Abb. 11-11: Prozentualer Anteil von Umweltschutzthemen, die bei Weiterbildungsmaßnahmen der befragten Unternehmen angesprochen werden	526
Abb. 11-12: Einschätzung der Anreize zur Förderung des Umweltbewußtseins	528
Abb. 15-1: Wettbewerbskräfte aus Sicht von Handelsunternehmen	621
Abb. 15-2: Die Beurteilung des Kundenverhaltens durch Handelsunternehmen	624
Abb. 15-3: Die Beurteilung des Lieferantenverhaltens durch Handelsunternehmen	628
Abb. 15-4: Umweltbezogene Kooperationen des Handels mit Lieferanten	630
Abb. 15-5: Beurteilung der eigenen Umweltbetroffenheit durch den Handel	631
Abb. 15-6: Die Beurteilung innerbetrieblicher Umweltschutzgegebenheiten durch den Handel	633
Abb. 15-7: Zielbeziehungen zwischen Unternehmenszielen und Umweltschutz	640
Abb. 15-8: Umweltschutzstrategien und -maßnahmen des Handels	643
Abb. 15-9: Einsatz von Planungsinstrumenten in Handelsunternehmen	648
Abb. 15-10: Umweltschutzinformationsquellen von Handelsunternehmen	649
Abb. 15-11: Erfassung umweltschutzbezogener Informationen bei der Marktforschung	651
Abb. 15-12: Umweltschutzinstitutionen in Handelsunternehmen	654
Abb. 15-13: Aufgaben von Umweltschutzinstitutionen in Handelsunternehmen	655
Abb. 15-14: Umweltbezogene Kooperationen des Handels mit Lieferanten	660
Abb. 15-15: Existenz von Retro-Distributionskanälen bei Herstellern	662