

Inhalt

Abbildungs-/Tabellenverzeichnis	XIII
I. Allgemeine Einführung und begriffliche Klärung	1
II. Ableitung und historische Relativierung einer umweltorientierten Unternehmensführung	7
1. Strukturierung und Charakterisierung des Umweltproblems	7
1.1 Die Übernutzung und Überlastung erneuerbarer Ressourcen	7
1.2 Zunehmende Überbauung oder sonstiger Entzug ökologisch oder landwirtschaftlich wertvollen Bodens	9
1.3 Wachsender Verbrauch von nicht erneuerbaren Ressourcen	9
2. Ursachen der Umweltbelastung und Naturzerstörung	10
2.1 Die Naturvergessenheit der Ökonomik	10
2.2 Metaökonomische Ursachen	18
3. Die Reaktion der Ökonomik, speziell der Betriebswirtschaftslehre, und der Unternehmenspraxis auf die Herausforderung „Umweltschutz“	20
3.1 Nationalökonomie	20
3.2 Betriebswirtschaftslehre	23
3.3 Unternehmenspraxis	33
3.3.1 Unternehmer als Umweltpioniere	33
3.3.2 Ergebnisse aus empirischen Unternehmensbefragungen	35
3.3.3 Auslöser für ökologisches Lernen	38
3.3.4 Zusammenfassung	40
III. Das Unternehmen als lernendes und ökologisch verpflichtetes Aktionszentrum	55
1. Allgemeine Beweggründe für eine Umweltorientierung	55
1.1 Steigender ökologischer Problemdruck und Staatsversagen	55
1.2 Wertewandel und ethische Ansprüche	57
1.3 Einzelwirtschaftliche Rationalität	60
1.3.1 Kosten senken	60
1.3.2 Risiken vermindern	61
1.3.3 Marktchancen wahrnehmen	62
1.3.4 Erhaltung und Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter	63
1.3.5 Zusammenfassung	64
2. Mögliche konterkarierende Kräfte	65
2.1 Systemimmanent	65
2.1.1 Der Gewinn	66
2.1.2 Der Wettbewerb	67
2.1.3 Die Dynamik des Geldes	69
2.2 Systemindifferent	70
3. Zielbestimmung für ein ökologisch verantwortliches Umweltmanagement	72
3.1 Einbindung in das Programm eines „sustainable development“	72
3.2 Entwurf eines ganzheitlichen 4-Phasen-Entwicklungsmodells	77
3.3 Die umweltethische Dimension	90

4.	Umsteuerungspotentiale eines aktiven Umweltmanagements	94
4.1	Ökologische Unternehmenspolitik als Vision und „Politik der kleinen Schritte“	94
4.2	Strategische Planung und Kontrolle	101
4.3	Organisations- und Personalentwicklung	106
4.4	Ökologiebewußte Führung	115
5.	Konkretisierung des Leitbilds „umweltverantwortliche Unternehmensführung“	122
IV.	Praktische Fundierung und Entwicklung einer ökologisch verantwortlichen Unternehmenspolitik durch ein systematisches und kontinuierliches Öko-Controlling	147
1.	Ausgangssituation und Beurteilung weiterführender Ansätze einer ökologischen Rechnungslegung	147
1.1	Defizite des herkömmlichen Informations- und Rechnungswesens für die Planung und Kontrolle einer umweltverantwortlichen Unternehmensführung	147
1.2	Anforderungen an eine ökologische Schwachstellenanalyse mit anschließendem Öko-Controlling	150
1.3	Bisherige Ansätze einer ökologischen Rechnungslegung	156
1.3.1	Partialanalysen	158
1.3.1.1	Sozialbilanzen	158
1.3.1.2	Umweltkostenanalysen	159
1.3.1.3	Umweltbudgetrechnung	159
1.3.1.4	Erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnungen	160
1.3.1.5	Umweltindikatoren	160
1.3.1.6	Entropieansatz	161
1.3.1.7	Kosten-Nutzen-Analysen	161
1.3.1.8	Nutzwertanalysen	162
1.3.1.9	Technikfolgeabschätzungen	162
1.3.1.10	Umweltverträglichkeitsprüfungen	162
1.3.1.11	Input-Output-Analysen	163
1.3.1.12	Produktbilanzen	164
1.3.1.13	Produktlinienanalysen	164
1.3.1.14	Risikoanalysen	164
1.3.1.15	Cross-impact-Analysen	165
1.3.1.16	Umweltbezogene Portfolioanalysen	165
1.3.2	Totalanalysen	165
1.3.2.1	Checklisten und Merkmalsprofile	166
1.3.2.2	Szenarioanalysen	166
1.3.2.3	Umweltkennzahlensysteme	167
1.3.2.4	Die ökologische Buchhaltung	168
1.3.2.5	Das ökologische Rechnungswesen	169
1.3.2.6	Die Öko-Bilanz	172
2.	Die Öko-Bilanz als umfassende und systematische Totalanalyse	175
2.1	Das Unternehmen Lammsbräu Neumarkt als Untersuchungsobjekt	177
2.2	Erfassung ökologischer Schwachstellen in vier Teilbilanzen	177
2.2.1	Die Betriebsbilanz	181
2.2.2	Die Prozeßbilanz	183
2.2.3	Die Produktlinienbilanz	185
2.2.4	Die Standortbilanz	185
2.3	Die ABC-, XYZ-Bewertungsmethode	198
2.4	Auswertung	198
2.4.1	Ergebnisse nach Teilbilanzen	198

2.4.1.1	Betriebsbilanz	198
2.4.1.2	Prozeßbilanz	199
2.4.1.3	Produktlinienbilanz	202
2.4.1.4	Standortbilanz	208
2.4.2	Ergebnisse nach den Umweltkriterien	208
2.4.2.1	Vollzugsdefizite von Umweltgesetzen	208
2.4.2.2	Gesellschaftliche Akzeptanz	209
2.4.2.3	Gefährdungs-/Störfallpotential	209
2.4.2.4	Internalisierte Umweltkosten	209
2.4.2.5	Negative externe Effekte	210
2.4.2.6	Ressourcenschöpfung	210
2.4.3	Kompletterierung durch ein Umweltkennzahlensystem	210
3.	Grob- und Feinsteuerung	217
3.1	Aufstellung eines Gesamt-Prioritätenkatalogs	217
3.2	Strategische und operative Kontrolle	220
4.	Organisationsentwicklung	225
5.	Personalentwicklung	231
6.	Öko-Controlling als führungsstilbildender und managementunterstützen- der Prozeß unter Einbeziehung aller Entscheidungsebenen	233
7.	Aufbau eines Umweltinformationssystems	237
V.	Die Verbindung zwischen Ökologie und Ökonomie im Management	263
1.	Erörterung der Zielbeziehungen in besonderer Berücksichtigung des Maßnahmenkatalogs	263
2.	Zum Procedere der Öko-Bilanz: Einführung und Handhabung	268
3.	Erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung für die Neumarkter Lammsbräu – dargestellt am Beispiel eines Blockheizkraftwerkes	272
3.1	Ist-Zustand der Wärmeversorgung	272
3.2	Soll-Zustand der Wärmeversorgung	273
3.3	Der Entscheidungsprozeß in Berücksichtigung ökologischer und techni- scher Aspekte	273
3.4	Das Abzinsungsproblem bei dynamischen Rechenmethoden aus ökologi- scher Sicht	274
3.5	Wirtschaftlichkeitsrechnung in Berücksichtigung unterschiedlicher Ener- gieszenarien	276
4.	Übertragbarkeit des Öko-Bilanz-Systems auf andere Betriebstypen	278
VI.	Resümee und Ausblick	287
1.	Zwölf Thesen für eine umweltverantwortliche Unternehmensführung	287
2.	Vision und Wirklichkeit	292
	Literatur	299
	Bücher und Zeitschriften	299
	Ökoberichte bzw. Ökobilanzen	318
	Stichwortverzeichnis	321

Abbildungs-/Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Die Beziehung zwischen Bevölkerung, Wohlstand, Technik und Umweltbelastung	11
Abb. 2: Ansatzpunkte zur Berücksichtigung des Umweltschutzes im unternehmerischen Entscheidungsprozeß	25
Abb. 3: Ökologierelevante Stakeholders	27
Abb. 4: Reduzierung der Umweltbelastung (4-Phasen-Modell)	80
Abb. 5: B.A.U.M.-Ehrenkodex	95
Abb. 6: Die acht Grundregeln der Biokybernetik	97
Abb. 7: Schematischer Ablauf des ökologiebezogenen strategischen Managementprozesses	104
Abb. 8: Umweltorganisation bei der Volkswagenwerk AG	107
Abb. 9: Technologisch/materielle versus postmateriell/ökologische Strukturelemente	113
Abb. 10: Die wichtigsten Führungsanforderungen der Zukunft	117
Abb. 11: Präventives Umweltmanagement	125
Abb. 12: Diffusionskurve FCKW-Ozonloch	153
Abb. 13: Instrumente der ökologischen Rechnungslegung und des Öko-Controlling im Unternehmen	157
Abb. 14: Allgemeines Schema der Öko-Bilanz	170
Abb. 15: Schema Betriebsbilanz	178
Abb. 16: Input-Output-Daten der Betriebsbilanz Lammsbräu	180
Abb. 17: Schema Prozeßbilanz	182
Abb. 18: Schema Produktlinienanalyse	184
Abb. 19: Standortbilanz	186
Abb. 20: Operationalisierbarkeit der ABC-Kriterien	196
Abb. 21: Priorisierungsrangfolge Inputmaterialien	198
Abb. 22: Bewertungsbeispiel Inputmaterialien	200
Abb. 23: Prozeßbilanz – Fertigungsschritt „Keimen“	201
Abb. 24: Beispiel Produktlinienbilanzen „Weizen“ (ökologischer und konventioneller Abbau)	203
Abb. 25: Produktlinienanalyse „Bier“ (Stand 1992)	205
Abb. 26: Emissionsquellen nach Ökotoxizitätspunkten	211
Abb. 27: Allgemeines Umweltkennzahlensystem	212
Abb. 28: Umweltkennzahlensystem für die Lammsbräu Neumarkt	214
Abb. 29: Umweltentlastende Maßnahmen (mit Prioritätskennzahlen), Auswirkungen auf die Investitionssumme und Betriebskostensparnisse	219
Abb. 30: Öko-Portfolio-Analyse für Produkte	222
Abb. 31: EDV-Auswertung: Jahresvergleich ABC-/XYZ-Betriebsbilanz, Input, Gruppe Betriebsstoffe	226
Abb. 32: Umweltreferat mit Querschnittfunktion	229
Abb. 33: Umwelt-Controlling als System	236
Abb. 34: Ausschnitt Checkliste Fuhrpark und Verkehr	238
Abb. 35: Lieferantenanfrage bezüglich der Inhaltsstoffe von Reinigungs- und Pflegemitteln für Großverbraucher	241
Abb. 36: Bewertungsbogen Betriebsbilanz	243

Abb. 37: PSI Grafik-Programm	245
Abb. 38: Umweltinformationssystem im Unternehmen	246
Abb. 39: Von einem betrieblichen Umweltinformationssystem ausgehende Wechselwirkungen	248
Abb. 40: Geregelttes Umwelt-Controlling mit PPS und „Huckepack-System“ (PSI)	249
Abb. 41: Umsetzung des Maßnahmenkatalogs	264
Abb. 42: Ablaufdiagramm Öko-Bilanz	271
Tabelle 1: Dynamische Investitionsrechnung (Szenario 1)	278
Tabelle 2: Dynamische Investitionsrechnung (Szenario 2)	279