
Kooperationen im Stoffstrommanagement

Von der Analyse von Stoffströmen zur
Gestaltung von Akteursketten

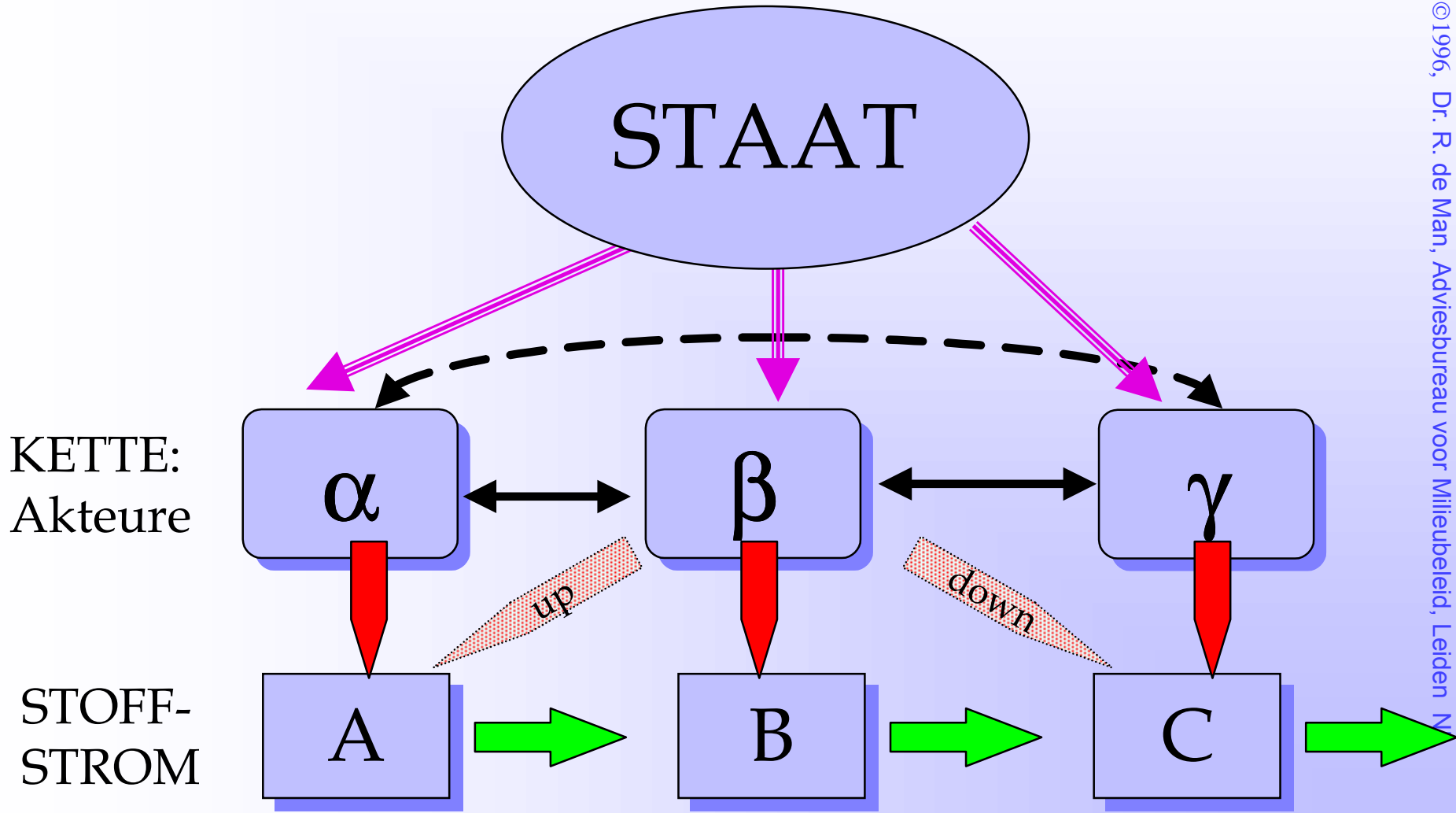
Stoffstrommanagement: der umweltpolitische Begriff

- niederländische Umweltpolitik
 - NMP ("NEPP"): integraal ketenbeheer;
 - VNCI/McKinsey: substance chain management;
 - stark organisatorischer Fokus.
- deutsche Umweltpolitik
 - Stoffstrommanagement: Kernbegriff in der stoffpolitischen Diskussion (SSM abgeleitet von substance chain management);
 - mehr fokussiert auf stofflichen Aspekt, weniger Management;
 - Studie für die Enquêtekommission Schutz des Menschen und der Umwelt: wichtiger Impuls (de Man / Prognos).
- Mein Fokus:
konkrete Kooperationen im Stoffstrommanagement

Analyse und Bewertung von Stoffströmen

- Entwicklungsstand
 - ▶ analytische Ebene z.Z. weiter entwickelt als die Managementebene;
 - ▶ Methoden z.T. besser entwickelt als die Datenbasis.
- typische Anwendungen von Stoffstromanalysen und LCA (life cycle analyses)
 - ▶ wissenschaftliche Basis der Umweltpolitik;
 - ▶ Inputs in die Politikformulierung, Prioritätensetzung;
 - ▶ Anwendung für legitimatorische Zwecke (Ökobilanzen, LCA).
- Entwicklungsbedarf
 - ▶ Informations- und Entscheidungsinstrumente für das SSM;
 - ▶ andere Aspekte: Kooperationsmodelle für die Wertschöpfungskette, Umgang mit
 - Interessensunterschieden,
 - Machtaspekten,
 - Unternehmenskulturen / -strukturen.

Staat, Kette, Stoffstrom



Die textile Kette: Akteure

Themen auf den Schnittstellen

Chemikalien für technische Effekte

Veredelte Materialien: techn. u. modische Eigenschaften

Bekleidung: modische Eigenschaften zentral

Mode: Individualität / Symbole Ökologie??

Aufträge, Anforderungen

Chemie-lieferant

Textil-veredlung

Kon-fektionär

Bekl.-Handel

Einzel-handel

Informationen

(Beispiel, kleiner Teil der Kette)

Kooperationen im Stoffstrommanagement: 3 Dimensionen

- Anlässe, Interessen, Motivationen
 - öffentlicher Druck, Image;
 - Druck vom Markt;
 - Druck vom Gesetzgeber;
 - persönliche Motivation.
- “upstream” oder “downstream”
 - Druck aus dem Markt nach oben oder
 - Beeinflussung durch Stoff- und Materialhersteller nach unten.
- Unternehmenskooperation oder Verbundmodell
 - Kooperation/Beeinflussung auf der Unternehmensebene;
 - horizontale Kooperationen zwischen Unternehmen.

Kooperationen auf der Unternehmensebene

■ upstream

- ▶ Beispiele: Otto Versand (Kooperationen in der textilen Kette), Automobilhersteller ⇒ Chemikalienhersteller, Elektronikhersteller ⇒ Kunststoffhersteller/Flammschutzmittelhersteller;
- ▶ Anlaß: Image, Markt, Regulierung (relativ selten);
- ▶ Probleme: Kommunikationsprobleme Handel-Industrie, Mangel an Produkt-/Stoffwissen downstream, Marktsubjektivität, fehlende Professionalität der Kooperationsexperimente, Datenprobleme.

■ downstream

- ▶ Beispiele: “responsible care” Chem. Industrie, Hersteller industrieller Reinigungsmittel;
- ▶ Anlaß: Haftungsrisiken + Marktdruck;
- ▶ Probleme: akzeptable finanzielle Modelle, Barrieren im Haftungsrecht, Organisationsstruktur & -kultur.

Verbund-Lösungen: horizontale Kooperationen

■ upstream

➤ Gemeinsame Informationsstandards

- Ziel: Entwicklung von Standards, Marktordnung;
- Beispiel: Dialog Textil Bekleidung (Textilindustrie + Bekleidungsindustrie).

■ downstream

➤ Kooperationen von Unternehmen im Entsorgungsbereich

- Ziel: Kooperation außerhalb der Konkurrenzsphäre, technische und wirtschaftliche Optimierung;
- Beispiel: gemeinsame F&E einiger Pharma-Unternehmen im Entsorgungsbereich.

➤ Industrieweite oder industrie-überschreitende Kooperationen im Entsorgungs-/Recyclingbereich

- Ziel: effektive gemeinsame Systeme (Entsorgung, Recycling, etc.);
- Beispiele im Verpackungsbereich: DSD, verpakingsconvenant NL, etc.;
- Problem: fehlende wirtschaftliche und ökologische Effizienz.

Lehren aus der bisherigen Praxis

■ Rahmenbedingungen

- ▶ Stoffstrommanagement nur erfolgreich bei hinreichendem Druck:
- ▶ entweder Druck aus dem Markt
- ▶ oder Druck aus der Politik.

■ Komplexität der Kooperation

- ▶ komplexe Kooperationen mit vielen Akteuren (Unternehmen, Staat, gesellschaftliche Akteure) aus der gesamten Kette funktionieren nicht;
- ▶ einfache zielorientierte Kooperationen zwischen motivierten Unternehmen funktionieren.

■ Barrieren in der Organisation

- ▶ zu optimistische Einschätzung der Kooperationsprobleme, fehlendes Managementwissen;
- ▶ nicht hinreichende Einbettung in operative Strukturen;
- ▶ mangelhafte Informations- und Kommunikationsstrukturen.

Informationssysteme im SSM

- Nicht die Verfügbarkeit theoretischer Modellen und Methoden ist das zentrale Problem.
- Es geht vielmehr um die Lösung praktischer Kommunikations- und Informationsprobleme in der Kette, auf drei Ebenen:
 - Ebene I: Standards für Datenaustausch in der Kette;
 - Ebene II: operative Informations- und Kommunikationssysteme in der Kette;
 - Ebene III: operative Informations- und Kommunikationssysteme auf der Unternehmensebene: effektiver Umgang mit diesen Systemen, Einbettung in die Unternehmenspraxis.
- siehe Beispiel Elektronikrecycling.

Informationssystem für Elektronikrecycling

SUSTAIN und Kooperationen im SSM

