

# Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
<b>Konzeption</b>	
ⓧ I Betriebliches Umweltmanagement im Überblick <i>Harald Dyckhoff</i>	1
<b>Motivation und Perspektiven</b>	
II Umweltschutz: Ein Thema für die Betriebswirtschaftslehre? <i>Harald Dyckhoff</i>	41
ⓧ III Ein Integrationsrahmen für das betriebliche Umweltmanagement <i>Harald Dyckhoff</i>	59
IV Ökologisch nachhaltige Unternehmenspolitik <i>Uwe Schmid</i>	77
<b>Management der Stoffströme</b>	
V Kreislaufgerechte Produktentwicklung <i>Harald Dyckhoff</i>	99
VI Betriebliches Stoffstrommanagement <i>Mario Schmidt</i>	121
VII Umweltorientierte Logistik <i>Rainer Souren</i>	151
<b>Management der Stakeholder-Beziehungen</b>	
VIII Umweltpolitische Kooperationen von Staat und Unternehmungen <i>Dieta Lohmann</i>	169
ⓧ IX Umweltorientiertes Marketing <i>Rainer Souren</i>	195
ⓧ X Umweltorientiertes Personalmanagement <i>Rainer Souren</i>	219
Anhang: Umweltorientierung menschlichen Verhaltens <i>Rainer Souren</i>	241
Mitarbeiterverzeichnis	247
Literaturverzeichnis	249

# Inhaltsverzeichnis

## **Lektion I. Betriebliches Umweltmanagement im Überblick**

1 Umweltmanagement als Teil der Betriebswirtschaft.....	2
1.1 Betriebliche Umweltökonomie und Umweltmanagement.....	2
1.2 Perspektiven umweltorientierter Unternehmensführung.....	4
1.3 Aufgaben und Strukturen des betrieblichen Umweltmanagements.....	5
1.3.1 Träger, Funktionen und Prozess.....	5
1.3.2 Ebenen, Bereiche und Systeme.....	7
2 Grundlagen des betrieblichen Umweltmanagements.....	9
2.1 Natürliche Grundlagen und Rahmenbedingungen.....	9
2.2 Künstliche Grundlagen und Rahmenbedingungen.....	13
3 Umweltorientierung der Unternehmenspolitik.....	17
3.1 Grundhaltungen betrieblicher Umweltpolitik.....	18
3.2 Offensive Umweltpolitik.....	20
3.2.1 Prinzipien und Zielgruppen.....	20
3.2.2 Unternehmensethischer Entscheidungsprozess.....	22
4 Strategisches Umweltmanagement der Unternehmung.....	24
4.1 Typen umweltbezogener Unternehmensstrategien.....	25
4.2 Aufgaben und Dimensionen des strategischen Umweltmanagements.....	28
4.2.1 Analyse und Gestaltung der Umfeldentwicklungen und -beziehungen.....	28
4.2.2 Entwicklung von Programmen, Strukturen und Verhaltensweisen..	29
4.3 Strategieadäquate Ausrichtung der Managementfunktionen.....	30
4.3.1 Organisation des betrieblichen Umweltschutzes.....	30
4.3.2 Umweltorientiertes Personalmanagement.....	31
4.3.3 Öko-Controlling.....	32
5 Taktisches und operatives Umweltmanagement der Bereiche.....	33
5.1 Umweltorientiertes F&E-Management.....	34
5.2 Umweltorientiertes Marketingmanagement.....	35
5.3 Umweltorientiertes Produktions- und Reduktionsmanagement.....	37
5.4 Umweltorientiertes Logistikmanagement.....	38

## **Lektion II. Umweltschutz: Ein Thema für die Betriebswirtschaftslehre?**

1 Einführung.....	42
2 Probleme einer allgemein gültigen Definition.....	43
3 Abhängigkeit des Stellenwertes vom Fachverständnis.....	46
4 Bedeutung für Lehre und Forschung.....	49
5 Thematisierung in der Betriebswirtschaftslehre.....	52
6 Relevanz für Gesellschaft und Individuen.....	55

### **Lektion III. Ein Integrationsrahmen für das betriebliche Umweltmanagement**

1 Einführung.....	60
2 Ein schlichtes Weltbild und seine Perspektiven.....	62
2.1 Das Gesamtbild.....	62
2.2 Die transformationsorientierte Sicht.....	64
2.3 Die interaktionsorientierte Sicht.....	65
2.4 Die horizontal integrierende Sicht.....	68
2.5 Die vertikal integrierende Sicht.....	70
3 Einordnung bisheriger Ansätze des betrieblichen Umweltmanagements.....	72
4 Resümee.....	75

### **Lektion IV. Ökologisch nachhaltige Unternehmenspolitik**

1 Anforderungen an eine umweltorientierte Unternehmenspolitik.....	78
2 Gegenstand und Kennzeichen einer ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsweise.....	79
2.1 Begriffsinhalt.....	80
2.2 Handlungsregeln.....	82
2.3 Grundstrategien.....	84
3 Rahmenbedingungen und Leitlinien für eine ökologisch nachhaltige Unternehmenspolitik.....	86
3.1 Gestaltungsrahmen.....	87
3.1.1 Bezugsebenen.....	87
3.1.2 Grundprinzipien.....	89
3.2 Leitlinien.....	90
3.2.1 Leitbilder eines ökologisch nachhaltigen Managements.....	90
3.2.2 Kristallisationskern für eine zukunftsfähige Unternehmenspolitik..	93
4 Zukunftsentwürfe für eine ökologisch nachhaltige Unternehmensentwicklung.....	95

### **Lektion V. Kreislaufgerechte Produktentwicklung**

1 Produktentwicklung und Umweltschutz.....	100
2 Kreislaufwirtschaft langlebiger Gebrauchsgüter.....	102
2.1 Anforderungen der Kreislaufwirtschaft.....	102
2.2 Vermeidungsorientierte Produktkonzepte.....	103
2.3 Sonstige Produktkonzepte.....	107
3 Ansatzpunkte einer kreislaufgerechten Produktentwicklung.....	108
4 Präventiver Umweltschutz durch kreislaufgerechte Produktentwicklung.....	110
4.1 Praxisbeispiel XEROX.....	110
4.2 Konkretisierung des Umweltschutzziels.....	112
4.3 Kreislaufgerechte Produkt- und Programmgestaltung.....	113

4.4 Organisation und Personal einer kreislaufgerechten F&E.....	114
4.5 Kreislaufbezogene Informationssysteme.....	116
4.6 Instrumente kreislaufgerechter Produktentwicklung.....	118

## **Lektion VI. Betriebliches Stoffstrommanagement**

1 Einleitung .....	122
2 Anforderungen .....	125
2.1 Ansprüche der Rahmenordnung an die Unternehmungen.....	125
2.2 Unternehmenseigene Ansprüche.....	128
3 Stoffstrommanagement im Umwelt-Controlling.....	132
4 Ausprägungen betrieblicher Stoffstromanalysen.....	136
4.1 Betrachtungsgegenstand.....	136
4.2 Messgrößen.....	138
4.3 Bilanzraum.....	139
4.4 Bilanztiefe und -detaillierung.....	142
5 Methoden der betrieblichen Stoffstromanalysen .....	144
5.1 Buchhalterische Bilanzierung .....	144
5.2 Statische Modellierung .....	145
5.3 Dynamische Modellierung.....	146
5.4 Verursachungsgerechte Zurechnung .....	147
6 BUIS – Einsatz von Software.....	148
7 Handlungsansätze im Stoffstrommanagement.....	149

## **Lektion VII. Umweltorientierte Logistik**

1 Umwelteinwirkungen logistischer Prozesse und Systeme.....	152
2 Umweltorientierung des betrieblichen Logistikmanagements.....	153
2.1 Exemplarische Ableitung ökologischer Ziele und umweltorientierter Strategien .....	154
2.2 Zum Verhältnis ökologischer und ökonomischer Ziele.....	155
3 Umweltorientierte Transportmittelwahl .....	156
4 Umweltorientierte Beurteilung verschiedener Lieferstrukturen.....	159
4.1 Räumliche Ausgestaltung logistischer Netzwerke.....	159
4.2 Kooperationen bei der Güterdistribution .....	161
5 Umweltorientierte Liefermengenplanung.....	163
5.1 Bedarfssynchrone Lieferung nach dem Just-in-Time-Prinzip.....	163
5.2 Steigerung der Transportmittelauslastung durch Bildung von Sammeltouren .....	165
5.3 Steigerung der Transportmittelauslastung durch Bildung stauraum- optimaler logistischer Einheiten.....	166
6 Resümee .....	167

## **Lektion VIII. Umweltpolitische Kooperationen von Staat und Unternehmungen**

1 Einführung.....	170
2 Kooperation und institutioneller Rahmen .....	171
2.1 Abgrenzung von anderen umweltpolitischen Instrumenten.....	171
2.2 Abgrenzung zwischen verschiedenen Kooperationsformen.....	173
2.2.1 Verfügungsrechte und institutioneller Rahmen.....	173
2.2.2 Unvollständigkeiten des institutionellen Rahmens als Ansatzpunkt für unterschiedliche Kooperationsformen.....	175
3 Charakterisierung ausgewählter Kooperationsformen.....	180
3.1 Informales Verwaltungshandeln im Vollzug von Verfügungsrechten.....	180
3.1.1 Direkte Kooperationen.....	181
3.1.2 Einbeziehung weiterer Anspruchsgruppen.....	183
3.2 Freiwillige Vereinbarungen.....	184
3.2.1 Vorteile .....	185
3.2.2 Nachteile .....	187
4 Verteilungskonflikt- und aufgabenorientierte Kooperationen als Idealtypen ..	189
4.1 Charakterisierung der beiden Idealtypen.....	189
4.2 Probleme einer starken Verteilungskonfliktorientierung.....	192

## **Lektion IX. Umweltorientiertes Marketing**

1 Begriff und Aufgaben des umweltorientierten Marketings.....	196
2 Ableitung umweltorientierter Marketingziele.....	197
2.1 Umweltschutz in der Hierarchie der Marketingziele.....	197
2.2 Umweltorientierung des Kaufentscheidungsprozesses.....	198
3 Umweltorientierte Marketingstrategien.....	201
3.1 Marktbezug: Marktbearbeitungsstrategien .....	201
3.2 Konkurrenzbezug: Wettbewerbsstrategien .....	205
3.3 Zeitbezug: Timingstrategien .....	206
3.4 Ausweitung der Portfolioplanung durch Ökoportfolios .....	207
4 Umweltorientierte Marketinginstrumente.....	210
4.1 Umweltorientierte Gestaltung anzubietender Leistungen.....	211
4.2 Umweltorientierte Gestaltung erwarteter Gegenleistungen.....	213
4.3 Umweltorientierte Marktkommunikation.....	215

## **Lektion X. Umweltorientiertes Personalmanagement**

1 Aufgaben und Einflussfaktoren des Personalmanagements.....	220
2 Personalplanung und Umweltschutz.....	221
2.1 Personalbedarfsplanung .....	221
2.2 Personalbeschaffungs- und -freisetzungsplannung.....	222
2.3 Personalausbildungs- und -entwicklungsplanung.....	223

2.3.1	Defensive Umweltpolitik .....	224
2.3.2	Offensive Umweltpolitik.....	225
2.4	Personaleinsatzplanung .....	227
3	Personalführung und Mitarbeitermotivation.....	228
3.1	Umweltorientierte Anreizsysteme.....	229
3.1.1	Zielvorgaben und Bemessungsgrundlagen.....	229
3.1.2	Betriebliche Anreizinstrumente .....	230
3.2	Soziologische Typisierung der Mitarbeiter .....	232
3.3	Konzepte zur Motivation unterschiedlicher Mitarbeitertypen.....	233
3.3.1	Weitgehende Akzeptanz des motivationalen Status Quo .....	235
3.3.2	Mobilisierung von Motivationsreserven .....	235
3.3.3	Entwicklung neuer Motivationspotenziale .....	237
<b>Anhang. Umweltorientierung menschlichen Verhaltens.....</b>		<b>241</b>
Mitarbeiterverzeichnis.....		247
Literaturverzeichnis.....		249