

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsüberblick .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
<b>1. UMWELTMANAGEMENT .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Herausforderungen des Umweltmanagements.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Definition und Begriffsklärung.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Erfolgskriterien im Umgang mit den betrieblichen Umwelten.....</b>	<b>8</b>
<b>2. STRATEGISCHES UMWELTMANAGEMENT .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Umweltschutzziele des Unternehmens .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Strategisches Management und Umweltschutz .....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Wettbewerbsvorteile durch Umweltschutz?.....	17
2.2.2 Identifikation von ökologischen Erfolgspotenzialen.....	17
2.2.2.1 Die wettbewerbsorientierte Perspektive .....	17
2.2.2.2 Die ressourcenorientierte Perspektive .....	19
<b>2.3 Umweltorientierte Unternehmensplanung und -strategien.....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Die Bewältigung ökologischer Anforderungen durch strategische Planung.....	23
2.3.2 Strategische Planungsinstrumente .....	26
2.3.2.1 Strategische Situationsanalyse.....	27
2.3.2.1.1 Die Umweltanalyse .....	28
2.3.2.1.1.1 Früherkennungssysteme .....	31
2.3.2.1.1.2 Die Cross-Impact-Analyse .....	35
2.3.2.1.1.3 Die Diffusionskurve .....	36
2.3.2.1.2 Die Unternehmensanalyse .....	40
2.3.2.1.2.1 Die ökologieorientierte Wertkettenanalyse .....	41
2.3.2.1.2.2 Das Umweltaudit.....	43
2.3.2.1.2.3 Instrumente für betriebliche Stoffstromanalysen.....	45
2.3.2.2 Umweltorientierte Strategieformulierung .....	47
2.3.2.2.1 Theoretische und empirische Ableitung von umweltschutzorientierten Normstrategien .....	50
2.3.2.2.2 Umweltschutzorientierte Portfolio-Analyse.....	54
2.3.2.2.3 Umweltverträglichkeitsprüfung.....	58
2.3.2.2.4 Risikobewältigungsstrategien.....	62
2.3.2.2.5 Funktions- und Bedürfnisorientierung als innovative nachhaltige Unternehmensstrategie.....	66
2.3.2.3 Entwicklung von Umweltleitlinien .....	71

2.3.3 Operative, umweltorientierte Planung .....	76
2.3.4 Das betriebliche Umweltprogramm als Planungsergebnis .....	78
<b>2.4 Betriebliche Kooperationen für den Umweltschutz .....</b>	<b>80</b>
2.4.1 Die Bewältigung umweltschutzorientierter Anforderungen durch kooperative Strategien .....	81
2.4.2 Faktoren einer erfolgreichen Kooperation .....	84
2.4.3 Unternehmensverbände für den Umweltschutz .....	87
2.4.3.1 Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management e. V. (B.A.U.M.) .....	87
2.4.3.2 Förderkreis Umwelt future e. V. ....	89
2.4.3.3 Verband zur Förderung umweltgerechten Wirtschaftens UnternehmensGrün .....	90
2.4.3.4 International Network for Environmental Management .....	91
2.4.3.5 European Business Council for a Sustainable Energy Future .....	91
2.4.4 Zwischenbetriebliche umweltschutzinduzierte Kooperationen .....	92
2.4.4.1 Vertikale umweltschutzinduzierte Kooperationen .....	92
2.4.4.2 Horizontale umweltschutzinduzierte Kooperationen .....	94
2.4.4.3 Diagonale umweltschutzinduzierte Kooperationen .....	97
2.4.5 Kooperationen zwischen Unternehmen und dem Staat .....	98
2.4.5.1 Selbstverpflichtungserklärungen .....	99
2.4.5.2 Responsible Care Program .....	103
2.4.5.3 Umweltpakt Bayern .....	106
2.4.6 Kooperation zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen .....	107
2.4.6.1 Kooperation mit Umweltgruppierungen .....	107
2.4.6.2 Öko-Sponsoring .....	109
2.4.7 Neue Kooperationsstrukturen im Rahmen der Industriellen Beziehungen .....	112
2.4.7.1 Gewerkschaften und Umweltschutz .....	114
2.4.7.2 Umweltschutz in Tarifverträgen .....	116
2.4.7.3 Umweltschutz in Betriebsvereinbarungen .....	118
<b>3. ORGANISATION DES BETRIEBLICHEN UMWELTSCHUTZES .....</b>	<b>123</b>
<b>3.1 Anforderungen an die organisatorische Einbindung des         Umweltschutzes .....</b>	<b>125</b>
<b>3.2 Die Abhängigkeit der organisatorischen Lösungen von der gewählten         Umweltschutzstrategie .....</b>	<b>129</b>
<b>3.3 Strukturelle Ansätze .....</b>	<b>133</b>
3.3.1 Funktional-additive Ansätze .....	133
3.3.1.1 Umweltschutz ist Chefsache .....	134
3.3.1.2 Die Beauftragten für den Umweltschutz .....	135
3.3.1.3 Stabsstelle .....	145
3.3.1.4 Zentralbereiche für den Umweltschutz .....	146
3.3.1.5 Vor- und Nachteile der additiven Organisationslösungen .....	148

3.3.2 Integrative Ansätze .....	151
3.3.2.1 Vorstandsressort .....	154
3.3.2.2 Unterausschuss .....	156
3.3.2.3 Projektgruppen/Umweltzirkel .....	157
3.3.2.4 Ecology-Center .....	160
3.3.2.5 Management by Objectives mit Umweltschutzziele .....	161
3.3.3 Ablauforganisatorische Maßnahmen .....	163
3.3.3.1 Umweltorientierte Arbeits- und Verfahrensanweisungen .....	164
3.3.3.2 Das Umweltmanagementhandbuch .....	166
3.3.4 Umweltorientierte Organisationsstrukturen auf Konzernebene .....	169
<b>3.4 Prozessuelle Ansätze .....</b>	<b>172</b>
3.4.1 Ökologische Organisationsentwicklung .....	173
3.4.1.1 Der geplante organisatorische Wandel .....	174
3.4.1.2 Umweltcoaching .....	177
3.4.1.3 Umweltorientierte Unternehmensentwicklung .....	179
3.4.2 Umweltschutz durch organisationales Lernen .....	185
3.4.2.1 Theoretische Basis des organisationalen Lernens .....	186
3.4.2.2 Die Gestaltung von umweltschutzbezogenen Lernprozessen .....	188
3.4.3 Die ökologische Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen .....	192
<b>3.5 Umweltmanagementsysteme .....</b>	<b>195</b>
3.5.1 Das Umweltmanagementsystem der EG-Öko-Audit-Verordnung .....	198
3.5.2 Das Umweltmanagementsystem der ISO 14001 .....	199
3.5.3 Die EG-Öko-Audit-Verordnung und die DIN EN ISO 14001 im Vergleich .....	202
3.5.4 Die Integration von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen .....	204
<b>4. UMWELTORIENTIERTES PERSONALWESEN .....</b>	<b>211</b>
<b>4.1 Die Stellung des Personalwesens in den Unternehmen .....</b>	<b>213</b>
<b>4.2 Verhaltensdeterminanten im Umweltschutz .....</b>	<b>217</b>
4.2.1 Umweltrelevante Einstellungen von Managern .....	220
4.2.2 Umweltrelevante Einstellungen von Führungsnachwuchskräften .....	223
4.2.3 Umweltrelevante Einstellungen von Arbeitern und Arbeitnehmern .....	226
<b>4.3 Umweltorientierte Personalplanung und -beschaffung .....</b>	<b>229</b>
<b>4.4 Umweltorientierte Personalentwicklung .....</b>	<b>234</b>
4.4.1 Qualifikationen im Umweltschutz .....	236
4.4.2 Instrumente und Methoden einer umweltorientierten Personalentwicklung .....	237
<b>4.5 Umweltschutzorientierte Personalbeurteilung .....</b>	<b>241</b>
<b>4.6 Personalführung und Umweltschutz .....</b>	<b>243</b>
<b>4.7 Anreizsysteme zu umweltfreundlichem Verhalten .....</b>	<b>245</b>

<b>5. ÖKO-CONTROLLING UND EG-ÖKO-AUDIT-VERORDNUNG</b> .....	249
<b>5.1 Öko-Controlling als Schlüsselinstrument eines betrieblichen Umweltmanagements</b> .....	249
5.1.1 Die Funktion des Öko-Controllings im Rahmen eines betrieblichen Umweltmanagements .....	250
5.1.1.1 Aufgabenstellung des betrieblichen Öko-Controllings .....	250
5.1.1.2 Strategisches versus operatives Öko-Controlling .....	255
5.1.2 Mögliche Verknüpfungen des Öko-Controllings mit dem finanziellen Controlling .....	258
5.1.2.1 Monetär-orientiertes Öko-Controlling .....	259
5.1.2.2 Stoffstrom-orientiertes Öko-Controlling .....	260
5.1.2.3 Integriertes Öko-Controlling .....	262
5.1.3 Ökologische Bewertung als neue Aufgabe des Controllings .....	263
5.1.3.1 Bewertung durch geringe Aggregation .....	265
5.1.3.1.1 Die verbal-argumentative Bewertung .....	265
5.1.3.1.2 Die ABC-Analyse .....	266
5.1.3.2 Quantitative Bewertungsmethoden mit mehreren Messzahlen .....	270
5.1.3.2.1 Wirkungsindikatoren .....	271
5.1.3.2.2 Umweltkennziffersysteme .....	275
5.1.3.3 Quantitative Bewertungsmethoden mit einer Messzahl .....	277
5.1.3.3.1 Die MIPS-Methode .....	278
5.1.3.3.2 Umweltbelastungspunkte .....	279
5.1.3.3.3 Schadschöpfungseinheiten .....	282
5.1.4 Organisatorische Verankerung des Öko-Controllings .....	284
<b>5.2 Das EG-Öko-Audit als Instrument des Öko-Controllings</b> .....	288
5.2.1 Die EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS-VO) .....	289
5.2.1.1 Das politische Anliegen der Verordnung .....	290
5.2.1.2 Die Verordnung im Überblick .....	292
5.2.1.3 Anwendungsbereich der EG-Öko-Audit-Verordnung .....	294
5.2.2 Das Ablaufschema des Audits .....	296
5.2.2.1 Festlegung der Umweltpolitik auf Unternehmensebene .....	298
5.2.2.2 Durchführung der Umweltprüfung .....	300
5.2.2.3 Festlegung eines standortbezogenen Umweltprogramms .....	306
5.2.2.4 Einführung eines Umweltmanagementsystems .....	308
5.2.2.5 Durchführung der Umweltbetriebsprüfung (Umweltaudit) .....	314
5.2.2.6 Erstellung einer Umwelterklärung .....	318
5.2.2.7 Begutachtung und Registrierung .....	320
5.2.2.8 Teilnahmeerklärung .....	324
5.2.3 Perspektiven des Öko-Audits .....	324
5.2.3.1 Kosten und Nutzen der Teilnahme für Unternehmen .....	324
5.2.3.2 Anwendung der EG-Öko-Audit-Verordnung auf Dienstleistungsunternehmen .....	327
5.2.3.3 Doppelzertifizierung nach ISO 14001 und EG-Öko-Audit-Verordnung .....	330
5.2.3.4 Die kontinuierliche Verbesserung der EG-Öko-Audit-Verordnung .....	332
5.2.3.5 EG-Öko-Audit-Verordnung und Deregulierungsbestrebungen .....	335

<b>6. BETRIEBLICHES UMWELTINFORMATIONSSYSTEM- UND UMWELTKOMMUNIKATIONS-MANAGEMENT</b> .....	339
<b>6.1 Betriebliche Umweltinformationssysteme</b> .....	340
6.1.1 Betriebliche Umweltdaten - eine Informationsbedarfsanalyse .....	340
6.1.1.1 Betriebsinterner Umweltinformationsbedarf .....	340
6.1.1.1.1 Umweltinformationsbedarf der Unternehmensführung .....	341
6.1.1.1.2 Umweltinformationsbedarf der einzelnen Abteilungen im Betrieb .....	342
6.1.1.1.3 Umweltinformationsbedarf der Umweltschutzbeauftragten und der Mitarbeiter .....	344
6.1.1.2 Betriebsexterner Umweltinformationsbedarf .....	345
6.1.1.2.1 Umweltinformationsbedarf der Kunden und Verbraucher .....	345
6.1.1.2.2 Umweltinformationsbedarf der Lieferanten und Abnehmer .....	346
6.1.1.2.3 Umweltinformationsbedarf der Investoren und Banken .....	348
6.1.1.2.4 Umweltinformationsbedarf der Versicherungen .....	350
6.1.1.2.5 Umweltinformationsbedarf der Behörden und der Öffentlichkeit .....	351
6.1.2 Anforderungen an betriebliche Umweltinformationssysteme .....	353
6.1.3 Datenerhebung für betriebliche Umweltinformationssysteme .....	355
6.1.3.1 Grundproblematik der Erstellung von Umweltinformationen .....	355
6.1.3.1.1 Selektionsproblematik .....	356
6.1.3.1.2 Datengewinnungs- und Messproblematik .....	357
6.1.3.1.3 Aggregationsproblematik .....	359
6.1.3.1.4 Bewertungsproblematik .....	360
6.1.3.1.5 Realisierungsprobleme .....	360
6.1.3.1.6 Beurteilungskriterien für den Entscheidungsbeitrag betrieblicher Umweltinformationssysteme .....	361
6.1.4 Betriebliche Umweltinformationssysteme im Überblick .....	364
6.1.4.1 Sozialbilanzen .....	367
6.1.4.1.1 Darstellung des Konzeptes .....	367
6.1.4.1.2 Entscheidungsbeiträge des Konzeptes .....	370
6.1.4.2 Ökologische Buchhaltung .....	371
6.1.4.2.1 Darstellung des Ansatzes .....	372
6.1.4.2.2 Entscheidungsbeiträge des Konzeptes .....	375
6.1.4.3 Stoff- und Energiebilanzen .....	378
6.1.4.3.1 Darstellung des Ansatzes .....	379
6.1.4.3.2 Entscheidungsbeiträge des Konzeptes .....	385
6.1.4.4 Produktbilanzen und Produktlinienanalyse .....	386
6.1.4.4.1 Darstellung der Produktbilanzen .....	387
6.1.4.4.2 Entscheidungsbeiträge des Konzeptes .....	390
6.1.4.4.3 Darstellung der Produktlinienanalyse .....	393
6.1.4.4.4 Entscheidungsbeiträge des Konzeptes .....	395
6.1.4.5 Betriebliche Umweltkennzahlen .....	397
6.1.4.5.1 Darstellung des Ansatzes .....	398
6.1.4.5.2 Entscheidungsbeiträge des Ansatzes .....	404

6.1.4.6 Die Eco-Rational Path-Method .....	405
6.1.4.6.1 Darstellung des Ansatzes.....	405
6.1.4.6.2 Entscheidungsbeiträge des Ansatzes .....	407
6.1.5 Der Umgang mit betrieblichen Umweltinformationen als Lernprozess .....	409
6.1.5.1 Die Informationsverarbeitungskapazität von Individuen und Organisationen .....	410
6.1.5.2 Umweltinformationen und effiziente Entscheidungen .....	412
<b>6.2 Betriebliche Umweltkommunikationssysteme.....</b>	<b>416</b>
6.2.1 Umweltkommunikation durch den Geschäftsbericht .....	418
6.2.1.1 Umweltberichterstattung durch die Bilanz.....	419
6.2.1.2 Umweltberichterstattung durch die Gewinn- und Verlustrechnung .....	422
6.2.1.3 Umweltberichterstattung im Lagebericht .....	424
6.2.2 Betriebliche Umweltberichterstattung .....	426
6.2.2.1 Adressaten und Instrumente der Umweltberichterstattung .....	426
6.2.2.2 Kosten- /Nutzenabwägungen von Umweltberichten.....	429
6.2.2.3 Inhalte von Umweltberichten .....	432
6.2.2.4 Bewertungskriterien für Umweltberichte .....	436
6.2.2.5 Zukunft der Umweltberichterstattung: Sustainability Reporting? .....	439
6.2.3 Betrieblicher Umweltdialog .....	442
6.2.3.1 Anforderungen an einen guten Umweltdialog .....	442
6.2.3.2 Gründe für einen verstärkten Umweltdialog .....	444
6.2.3.3 Vom Umweltbericht zum Umweltdialog .....	447
6.2.3.4 Instrumente des Umweltdialoges .....	449
6.2.3.5 Ansätze eines Umweltdialogmanagements .....	453
6.2.3.6 Umweltdialog im Internet .....	455
<b>7. UMWELTSCHUTZORIENTIERTES PRODUKTMANAGEMENT .....</b>	<b>459</b>
<b>7.1 Staatliche Produktpolitik und betriebliches Produktmanagement .....</b>	<b>460</b>
<b>7.2 Das umweltfreundliche Produkt.....</b>	<b>464</b>
7.2.1 Produktkritik der Consumerismus-Bewegung.....	465
7.2.2 Das umfassende Produkt .....	467
7.2.3 Umweltfreundliche Produkteigenschaften und ihre Erfassung .....	469
7.2.4 Das nachhaltige Produkt.....	472
<b>7.3 Konsum und Ressourcenverbrauch .....</b>	<b>476</b>
7.3.1 Konsum und seine ethische Reflexion.....	476
7.3.2 Verantwortlicher Konsum als Voraussetzung einer nachhaltigen Entwicklung .....	479
7.3.3 Die Informationsproblematik eines verantwortlichen Konsums .....	482
7.3.4 Konsum ohne Eigentum am Produkt .....	485
<b>7.4 Vom Produkt zum Nutzungsmuster .....</b>	<b>489</b>
<b>7.5 Umweltorientiertes Marketing.....</b>	<b>492</b>
7.5.1 Das Spannungsfeld von Umweltschutz und Marketing .....	494
7.5.2 Anforderungen an ein umweltschutzorientiertes Marketing .....	496
7.5.3 Umweltorientierte Distributionspolitik.....	498
7.5.3.1 Umweltfreundliche Logistik.....	499

7.5.3.2 Von der Distribution zur Redistribution.....	501
7.5.4 Preispolitik für umweltfreundliche Produkte .....	501
7.5.5 Umweltorientierte Kommunikationspolitik.....	503
7.5.5.1 Umweltschutzbezogene Werbung.....	505
7.5.5.1.1 Werbung mit Öko-Labels.....	505
7.5.5.1.2 Anforderungen an umweltbezogene Werbung.....	508
7.5.5.2 Verkaufsförderung für umweltfreundliche Produkte .....	510
7.5.5.3 Öko-Sponsoring.....	511
7.5.5.4 Umweltschutzbezogene Öffentlichkeitsarbeit.....	512
7.5.6 Umweltorientierte Sortimentspolitik .....	512
7.5.6.1 Barrieren einer umweltfreundlichen Sortimentspolitik.....	513
7.5.6.2 Maßnahmen einer umweltfreundlichen Sortimentspolitik .....	514
7.5.7 Umweltorientierte Verpackungspolitik .....	516
7.5.8 Umweltorientierte Kundendienstpolitik .....	518
7.5.9 Marketing-Mix für umweltfreundliche Produkte .....	519
<b>8. UMWELTMANAGEMENT UND NACHHALTIGKEIT.....</b>	<b>523</b>
<b>8.1 Ein kritischer Blick auf die Erfolge des praktischen     Umweltmanagements.....</b>	<b>525</b>
8.1.1 Die theoretischen Begründungen für betrieblichen Umwelt- und Ressourcenschutz.....	525
8.1.2 Umweltmanagement als Ressourcenschutz.....	530
8.1.3 Umwelt- und Ressourcenschutz als Vermittlungsproblem .....	533
8.1.4 Öko-Effizienz als Erfolgsgröße des Umweltmanagements.....	535
<b>8.2 Vom Umweltschutzmanagement zum nachhaltigen     Ressourcenmanagement .....</b>	<b>540</b>
8.2.1 Die Definitionsproblematik des Begriffs „Nachhaltige Entwicklung“.....	540
8.2.2 Das politische Leitbild der nachhaltigen Entwicklung.....	544
8.2.2.1 Prinzipien ökonomischer Nachhaltigkeit .....	545
8.2.2.2 Prinzipien ökologischer Nachhaltigkeit .....	551
8.2.2.3 Prinzipien sozialer Nachhaltigkeit.....	552
8.2.2.4 Synthese der Nachhaltigkeitsprinzipien .....	554
8.2.2.5 Nachhaltigkeit als gesellschaftspolitisches Ziel .....	557
8.2.3 Die Diffusion des Nachhaltigkeitsproblems in die allgemeine Managementlehre.....	558
8.2.3.1 Betriebliche Nachhaltigkeit als ein normatives Problem .....	563
8.2.3.1.1 Nachhaltigkeit und Umweltschutz als identische Unternehmensanforderungen? .....	564
8.2.3.1.2 Operationalisierung von Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene.....	566
8.2.3.2 Nachhaltigkeit als Erfolgsgröße für ein strategisches Ressourcenmanagement .....	568
8.2.4 Ansätze zur Reproduktion von Ressourcen.....	572
8.2.4.1 Recycling.....	572
8.2.4.2 Kreislaufwirtschaft .....	573
8.2.4.3 Stoffwirtschaft .....	575
<b>8.3 Nachhaltigkeit als Beitrag zu einer realistischeren Theorie der     Unternehmung.....</b>	<b>578</b>

Literatur zu Kapitel 1: Umweltmanagement .....	585
Literatur zu Kapitel 2: Strategisches Umweltmanagement .....	586
Literatur zu Kapitel 3: Organisation des betrieblichen Umweltschutzes .....	590
Literatur zu Kapitel 4: Umweltorientiertes Personalwesen .....	593
Literatur zu Kapitel 5: Öko-Controlling und EG-Öko-Audit.....	594
Literatur zu Kapitel 6: Betriebliches Umweltinformations- und - kommunikationsmanagement .....	597
Literatur zu Kapitel 7: Umweltorientiertes Produktmanagement .....	601
Literatur zu Kapitel 8: Nachhaltigkeit und Umweltmanagement.....	603
Stichwortverzeichnis .....	609