

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	i
Abbildungsverzeichnis	vii
Tabellenverzeichnis	ix
Abkürzungsverzeichnis	x
1. Einführung	1
1.1. Umwelt und Unternehmen	1
1.1.1. Ökologische Verunsicherung der Unternehmen	1
1.1.2. Umweltwirkungen unternehmerischer Tätigkeit	2
1.1.3. Gründe für eine Auseinandersetzung der Unternehmen mit der Umwelt	3
1.1.4. Hemmnisse umweltorientierter Unternehmenspolitik	5
1.2. Ziele der Arbeit	5
1.3. Wissenschaftstheoretische Überlegungen	7
1.3.1. Wissenschaftstheoretische Grundposition	7
1.3.2. Unterschiedliche Wissenschaftsverständnisse im Zusammenspiel	10
1.4. Unzulänglichkeiten der entscheidungsorientierten BWL	13
1.5. Der Systemansatz als Grundlage der Betrachtung	16
1.6. Zusammenfassung und Aufbau der Arbeit	18
2. Grundlagen	23
2.1. Maßstäbe der Erfolgsmessung	23
2.2. Darstellung des Untersuchungsgegenstandes	26
2.2.1. Strategisches Management	26
2.2.1.1. Analyse der Notwendigkeit des strategischen Managements ...	26
2.2.1.2. Das St. Galler Management-Modell und -Konzept	28
2.2.1.3. Sichtweisen des strategischen Managements	34
2.2.2. Umwelt-Management	38
2.2.3. Unternehmenswertsteigerung als integrierende Gesamtsicht	46
2.3. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value	50
2.3.1. Das „klassische“ Shareholder Value Konzept	54

2.3.2.	Das Stakeholder Konzept	57
2.3.2.1.	Entwicklung des Stakeholder Konzeptes	57
2.3.2.2.	Die Interessen der einzelnen Stakeholder	59
2.3.2.3.	Kategorisierung der Stakeholder	63
2.3.2.4.	Stakeholder-Ansatz	66
2.4.	Zusammenfassende Überleitung	68
3.	Das Prinzip des wertorientierten Managements	71
3.1.	Bestimmung des Unternehmenswertes	71
3.1.1.	Unzulänglichkeiten der traditionellen Erfolgsmaßstäbe	75
3.1.2.	Zukünftiger Cash-flow als Grundlage der Wertorientierung	79
3.1.3.	Das wertorientierte Management als Ziel für marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen	82
3.1.3.1.	Möglichkeiten zur Berechnung des Cash-flow	82
3.1.3.2.	Prognose der freien Cash-flows	85
3.1.3.2.1.	Umsatzwachstumsrate	88
3.1.3.2.2.	Umsatzrentabilität	88
3.1.3.2.3.	Cash-flow-Steuersatz	88
3.1.3.2.4.	Erweiterungsinvestitionsrate	89
3.1.3.2.4.1.	Erweiterungsinvestitionsrate in das Umlaufvermögen	89
3.1.3.2.4.2.	Erweiterungsinvestitionsrate in das Anlagevermögen	90
3.1.3.3.	Lebensdauer von Strategien	90
3.1.3.4.	Bestimmung der Kapitalkosten	91
3.1.3.5.	Bestimmung des Endwertes	92
3.1.3.5.1.	Liquidationswert und Substanzwert	93
3.1.3.5.2.	Fortführungswert	94
3.1.3.6.	Zusammenfassende Berechnung des Unternehmenswertes	96
3.1.4.	Unternehmenswertsteigerung als Denk- und Management- konzept	97
3.1.4.1.	Unterschiedliche Ausgangssituationen für ein wertorientiertes Management im anglo-amerikanischen und deutschsprachigen Raum	97
3.1.4.2.	Vorurteile gegen den Unternehmenswert	101
3.1.4.3.	Probleme des Aktienkurses als Wertmaßstab	103

3.1.4.4. Prinzip des Δ -Managements	105
3.1.5. Wertorientierte strategische Führung	107
3.2. Zusammenfassende Überleitung.....	110
4. Umsetzungsmöglichkeiten des Umwelt-Managements	113
4.1. Konflikt zwischen Umwelt und Unternehmensökonomie im Spiegel der theoretischen BWL.....	114
4.1.1. Entwicklung des Umwelt-Managements.....	114
4.1.2. Sozialökologisch-ethische Ansätze	118
4.1.2.1. Grundsätzliche Überlegungen unternehmens-ethischer Art..	119
4.1.2.2. Unzulänglichkeiten und Grenzen der ethisch-normativen Betriebswirtschaftslehre.....	120
4.1.3. Umwelt-strategische Orientierungen.....	125
4.2. Implikation umwelt-relevanter Fragen durch die Unternehmenspraxis	136
4.3. Umwelt-Management	140
4.3.1. Normative Ausrichtung des Umwelt-Managements	146
4.3.2. Strategisches Umwelt-Management.....	148
4.3.3. Operationalisierung des Umwelt-Managements	152
4.4. Zusammenfassende Überleitung.....	153
5. Identifikation umwelt-relevanter Potentiale	155
5.1. Identifizierung möglicher Ansatzpunkte umwelt-strategischer Unternehmensführung	157
5.1.1. Vernetztes Denken	158
5.1.2. Szenarien	165
5.1.3. Simulationsmöglichkeiten	168
5.2. Netzwerk der umwelt-relevanten Potentiale.....	172
5.3. Zusammenfassende Überleitung.....	181
6. Wertorientiertes Umwelt-Management.....	183
6.1. Relevanz des Wertsteigerungskonzeptes zur Bewertung von Umwelt-Management Zielsetzungen.....	183
6.1.1. Das Problem der Quantifizierbarkeit qualitativer Aspekte.....	185
6.1.2. Unternehmenswert im Hinblick auf langfristige Strategien.....	187
6.2. Ansätze umwelt-relevanter Potentiale	189
6.2.1. Zusammenhang zwischen Netzwerk und Nutzenpotentialen.....	193

6.2.2. Unternehmensinternes Umwelt-Management.....	196
6.2.2.1. Kostenmanagement.....	196
6.2.2.1.1. Technologiemanagement.....	198
6.2.2.1.2. Energiemanagement.....	198
6.2.2.1.3. Verwaltung/Büromanagement/Baubiologie.....	199
6.2.2.1.4. Human Resource Management.....	200
6.2.2.1.5. Allgemeine Unternehmensführung.....	200
6.2.2.1.6. Produktentwicklung.....	201
6.2.2.1.7. Beschaffung.....	202
6.2.2.1.8. Leistungserstellung/Produktion.....	203
6.2.2.1.9. Logistik.....	204
6.2.2.1.10. Entsorgung/Recycling.....	205
6.2.2.2. Risiko-Management.....	209
6.2.2.2.1. Versicherungskosten.....	211
6.2.2.2.2. Weitere Haftungsansprüche und Altlasten.....	211
6.2.2.2.3. Umweltabgaben.....	212
6.2.2.2.4. Umwelt-relevante Genehmigungsaufgaben.....	212
6.2.2.2.5. Folgen unsachgemäßen Umwelt-Managements.....	212
6.2.2.2.6. Störfall Folgekosten.....	213
6.2.2.3. Organisatorisches Potential.....	214
6.2.2.3.1. Strukturelle und organisatorische Anpassungen.....	214
6.2.2.3.2. Führungsverhalten.....	218
6.2.2.3.3. Humanpotential als Basis des wertorientierten Umwelt- Managements.....	221
6.2.2.3.3.1. Führung durch Anreize.....	221
6.2.2.3.3.2. Arbeitshygiene und baubiologische Arbeitsplatzgestaltung.....	223
6.2.2.3.3.3. Know-how Generierung und Zusatzqualifikation.....	223
6.2.2.3.3.4. Motivationspotential durch Umweltschutz.....	223
6.2.2.3.3.5. Unternehmensattraktivität als Arbeitgeber.....	224
6.2.2.3.4. Lernprozesse durch Informationssysteme.....	224
6.2.2.3.4.1. Ökologisches Rechnungswesen.....	225
6.2.2.3.4.2. Ökobilanzen.....	226
6.2.2.3.4.3. Ökologische Buchhaltung.....	228

6.2.2.4. Dynamisierung und Zeitgewinne.....	228
6.2.2.5. Integrierte Unternehmensführung.....	229
6.2.3. Unternehmensexternes Management	232
6.2.3.1. Aspekte des sozio-ökonomischen Wandels.....	232
6.2.3.1.1. Wertewandel.....	233
6.2.3.1.2. Gesetzgebung.....	234
6.2.3.1.2.1. Gesetze	235
6.2.3.1.2.2. Internationale Abkommen.....	236
6.2.3.1.2.3. Vorgriff gesetzlicher Regelungen	237
6.2.3.1.2.4. Kooperation mit hoheitlichen Organen und Verbänden	237
6.2.3.1.2.5. Subventionen.....	238
6.2.3.1.3. Öffentliche Meinung	238
6.2.3.1.3.1. Imagepotential.....	239
6.2.3.1.3.2. Gesellschaftliches Vertrauen.....	241
6.2.3.1.3.3. Glaubwürdigkeit	241
6.2.3.1.3.4. Medienberichterstattung	242
6.2.3.1.3.5. Unfälle.....	243
6.2.3.1.3.6. Imageeinbußen und Boykotte	243
6.2.3.2. Wettbewerb	244
6.2.3.2.1. Profilierungschancen im Wettbewerb	247
6.2.3.2.2. Pionier-Strategie	248
6.2.3.2.3. Kundenbindung	250
6.2.3.2.4. Neue Kundengruppen	251
6.2.3.2.5. Neue Märkte	251
6.2.3.2.6. Marktanteilsgewinne	252
6.2.3.2.7. Höhere Verkaufspreise	252
6.2.3.3. Kooperationsstrategien	253
6.2.3.3.1. Kooperation mit Wettbewerbern	254
6.2.3.3.2. Kooperation mit vor- bzw. nachgelagerten Wertschöpfungsstufen	254
6.2.3.3.3. Kooperation mit dem Handel.....	255
6.2.3.3.4. Kooperationen über Branchengrenzen hinweg	256

6.2.3.4. Externes Image- und Legitimationspotential	256
6.2.3.4.1. Marktbekanntheit und Vertrauen	262
6.2.3.4.1.1. Umweltmarketing	263
6.2.3.4.1.2. Brand-Management	264
6.2.3.4.1.3. Umwelt-Sponsoring	267
6.2.3.4.1.4. Umwelt-Audits	268
6.2.3.4.1.5. Umweltnormen	269
6.2.3.4.2. Umweltkommunikation mit der Öffentlichkeit	271
6.2.3.4.2.1. Umweltsignalling und Selbstbindung	273
6.2.3.4.2.2. Umweltlabels (Umweltzeichen)	274
6.2.3.4.2.3. Krisenkommunikation	275
6.2.3.4.3. Umweltkommunikation mit umweltsensiblen Gruppen	276
6.2.3.4.4. Umweltkommunikation mit den Fremdkapitalgebern	278
6.2.3.4.5. Umweltkommunikation mit den Anteilseignern	280
6.2.4. Wertorientierte Umwelt-Management-Informationssysteme als flankierende Maßnahme	283
6.2.4.1. Umwelt-Management-Informationssystem	285
6.2.4.2. Umwelt-Controlling	286
6.2.4.3. Umwelt-Reporting	289
6.2.4.4. Umwelt-relevante Frühaufklärung	290
6.3. Beeinflussung der einzelnen Wertgeneratoren	291
6.3.1. Umsatzwachstum	291
6.3.2. Gewinnmarge	293
6.3.3. Steuerliche Zusammenhänge und Subventionen	294
6.3.4. Kapitalkostensatz	295
6.3.5. Umwelt-relevante Einflüsse auf Investitionen	297
6.3.6. Valcor-Matrix	298
6.4. Umsetzung des wertorientierten Umwelt-Management	302
7. Zusammenfassung	305
Anhang	308
Literaturverzeichnis	309

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1-1:	Unternehmerisch-umwelt-relevantes Spannungsfeld	4
Abb. 1-2:	Wissenschaftssystematische Integration der Grundlagenkonzepte ...	10
Abb. 1-3:	Das allgemeine Planungsschema der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre	14
Abb. 1-4:	Anwendungsorientierte Wissenschaft im Zusammenspiel mit den Inhalten dieser Arbeit	20
Abb. 1-5:	Schematischer Aufbau der Arbeit	22
Abb. 2-1:	Das Unternehmensmodell des St. Galler Management-Modells	30
Abb. 2-2:	Das Konzept des integrierten Managements	33
Abb. 2-3:	Strategiebereich des wertorientierten Managements.....	37
Abb. 2-4:	Verhältnis der In-, Außen- und Umwelt zueinander	39
Abb. 2-5:	Umwelt-relevante Einflüsse auf das Unternehmen nach Dyllick.....	41
Abb. 2-6:	Funktions- und unternehmensübergreifender Charakter des Umwelt-Managements	45
Abb. 2-7:	Abhängigkeits-Vertrautheitsmatrix	65
Abb. 3-1:	Generelle Formen der Unternehmensbewertung	74
Abb. 3-2:	Wertgeneratoren als Ansatzpunkte für Unternehmenstrategien	82
Abb. 3-3:	Bestimmung des Unternehmenswertes auf der Basis künftiger freier Cash-flows	96
Abb. 3-4:	Berechnung des Unternehmenswertes	97
Abb. 4-1:	Die vier Stufen des Strategischen Umweltschutz-Managements... ..	127
Abb. 4-2:	Schnittmenge kapitalrationaler und sozialökologisch gebotener Handlungen der Unternehmen	130
Abb. 4-3:	Portfolio der Marktchancen-Umweltrisiken-Analyse	132
Abb. 4-4:	Diffusionsphasen des Umwelt-Managements	136
Abb. 4-5:	Grundhaltungen des unternehmerischen Umwelt-Managements... ..	138
Abb. 4-6:	Ökologie Push und Pull	139
Abb. 4-7:	Integriertes Umwelt-Management.....	145
Abb. 4-8:	Außenwirkungen von ökologischen Unternehmensvisionen	147
Abb. 5-1:	Dimensionen und Objekte des Wissens	156
Abb. 5-2:	Schritte des vernetzten Denkens.....	162
Abb. 5-3:	Grundidee der Szenariotechnik	167
Abb. 5-4:	Grundkreislauf des wertorientierten Umwelt-Managements.....	175

Abb. 5-5:	Legende zu den Netzwerken	176
Abb. 5-6:	Netzwerk der internen umwelt-relevanten Potentiale	177
Abb. 5-7:	Netzwerk der internen und externen umwelt-relevanten Potentiale	178
Abb. 5-8:	Dynamisierung des Netzwerkes	179
Abb. 5-9:	Lenkungsmöglichkeiten - Gesamtnetzwerk	180
Abb. 6-1:	Ebenenüberlappung umwelt-relevanter Nutzenpotentiale	192
Abb. 6-2:	Beispiel der Auswirkungen des Umwelt-Technologiemanagements auf den Unternehmenswert.....	195
Abb. 6-3:	Umwelt-relevante Wertschöpfungskette	197
Abb. 6-4:	Recycling-Kreislaufarten.....	208
Abb. 6-5:	Duale Unternehmensführung	217
Abb. 6-6:	Betriebliche Anreize für Mitarbeiter zu umwelt-orientiertem Verhalten	222
Abb. 6-7:	Systematik der Ökobilanz	227
Abb. 6-8:	Imagepotential und Aufwand	240
Abb. 6-9:	Beispiel für ein Umwelt-Norm-Portfolio	246
Abb. 6-10:	Betroffenheits-Reaktion von Anspruchsgruppen	260
Abb. 6-11:	Wahrnehmung potentieller Umweltrisiken durch die Öffentlichkeit.....	261
Abb. 6-12:	Nutzen des Investor Relations	282
Abb. 6-13:	Klassifikation von Umweltinformationssystemen	284
Abb. 6-14:	Prinzip der Valcor-Matrix	298
Abb. 6-15a:	Valcor-Matrix des wertorientierten Umwelt-Managements	300
Abb. 6-15b:	Valcor-Matrix des wertorientierten Umwelt-Managements - Fortsetzung	301

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1-1:	Unterschiede zwischen theoretischen und anwendungsorientierten Wissenschaften	9
Tab. 1-2:	Gegenüberstellung wissenschaftstheoretischer Grundpositionen	13
Tab. 2-1:	Die Komponenten des Unternehmenswertes und des Shareholder Value	56
Tab. 2-2:	Typische Beziehungen zwischen Stakeholdern und dem Unternehmen	61
Tab. 2-3:	Kategorien von Bezugsgruppen	63
Tab. 3-1:	Häufigkeit der Verfahren der Unternehmensbewertung in der Praxis	80
Tab. 3-2:	Praxis der Unternehmensbewertung in Deutschland.....	81
Tab. 3-3:	Gegenüberstellung unterschiedlicher Unternehmensphilosophien ..	101
Tab. 3-4:	Gegenüberstellung unterschiedlicher Sichtweisen der Unternehmenswertsteigerung	106
Tab. 4-1:	Unternehmerische Gewinnorientierungen.....	123
Tab. 5-1a:	Relevante Bezugsgruppen eines Umwelt-Managements und ihre Schlüsselfaktoren.....	173
Tab. 5-1b:	Relevante Bezugsgruppen eines Umwelt-Managements und ihre Schlüsselfaktoren - Fortsetzung	174
Tab. 6-1:	Umwelt-relevante Nutzenpotentiale.....	191
Tab. 6-2:	Formen des Recyclings	207
Tab. 6-3:	Ansatzpunkte des Risiko-Managements im Umweltbereich.....	210
Tab. 6-4:	Politische Vorgaben auf nationaler und internationaler Ebene	234
Tab. 6-5:	Umwelt-relevante Ansatzpunkte von F & E-Aktivitäten	249
Tab. 6-6:	Gegenüberstellung verschiedener Umwelt-Normsysteme	271
Tab. 6-7:	„Grüne Allianzen“ und deren Anliegen	278
Anhang:	Indirekte Ermittlung des Cash-flow basierend auf SFAS 95 und den Empfehlungen der Schmalenbachgesellschaft.....	308