

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	V
-------------------	---

## **Teil A** **Grundlagen des marktorientierten Umweltmanagement**

### **I. Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie**

1. Ökologische Herausforderungen an die Unternehmensführung . . . . .	3
1.1 Hauptfunktionen der ökologischen Umwelt . . . . .	7
1.2 Ursachen der ökologischen Probleme . . . . .	8
2. Unternehmensbezogene Problemfelder des Umweltschutzes . . . . .	11
2.1 Die ökologische Problemdimension . . . . .	11
2.2 Die gesellschaftliche Problemdimension . . . . .	12
2.3 Die wettbewerbsstrategische Problemdimension . . . . .	12
3. Gegenstand und Ansatzpunkte eines Umweltmanagement . . . . .	14
3.1 Begriff des Umweltmanagement . . . . .	15
3.2 Zielbezug des Umweltmanagement . . . . .	16
3.3 Funktionsübergreifender Charakter des Umweltmanagement . . . . .	17
3.4 Unternehmensübergreifender Charakter des Umweltmanagement . . . . .	18
3.5 Zeitbezug des Umweltmanagement . . . . .	19
3.6 Marktorientierung des Umweltmanagement . . . . .	20
Fragen zu Kapitel I . . . . .	23

### **II. Umweltschutz in der betriebswirtschaftlichen Forschung**

1. Ansätze der Umweltökonomie als Ausgangspunkt . . . . .	24
2. Betriebswirtschaftliche Ansätze der Umweltökonomie . . . . .	29
2.1 Umwelt als Produktionsfaktor . . . . .	30
2.2 Umweltschutz als betriebswirtschaftliches Ziel . . . . .	34
2.3 Umweltschutz als ethischer Anspruch . . . . .	37
2.4 Umweltschutz als gesellschaftlicher Anspruch . . . . .	41
2.5 Umweltschutz als Wettbewerbsfaktor . . . . .	42
2.6 Systemtheoretischer Ansatz des Umweltschutzes . . . . .	45
2.7 Entscheidungsorientierter Ansatz des Umweltschutzes . . . . .	48

3.	Integrierter Ansatz eines marktorientierten Umweltmanagement . . . . .	52
3.1	Ansatzpunkte zur Integration des Umweltschutzes in betriebswirtschaftliche Aussagensysteme . . . . .	52
3.2	Bezugsrahmen für ein integriertes, fortschrittsfähiges Umweltmanagement . . . . .	53
3.3	Entwicklungsstufen eines integrierten Umweltmanagement . . . . .	56
	Fragen zu Kapitel II . . . . .	59

### III. Informationsgrundlagen des Umweltmanagement

1.	Aufgaben und Ziele der Umweltanalyse . . . . .	60
2.	Relevante Dimensionen der Analyse der Makro-Umwelt . . . . .	61
2.1	Natürliche Umwelt . . . . .	61
2.1.1	Erfassung der Belastungssituation einzelner Umweltmedien . . . . .	62
2.1.2	Erfassung der Ressourcenbeanspruchung . . . . .	67
2.2	Technologische Umwelt . . . . .	69
2.2.1	Klassifikation von Umweltschutztechnologien . . . . .	69
2.2.2	Nachfrage- und angebotsorientierte Chancen und Risiken . . . . .	71
2.3	Gesellschaftliche Umwelt . . . . .	73
2.3.1	Identifikation gesellschaftlicher Anspruchsgruppen . . . . .	74
2.3.2	Lebenszyklusmodell gesellschaftlicher Anliegen . . . . .	74
2.4	Politisch-rechtliche Umwelt . . . . .	79
2.4.1	Umweltpolitische Einflüsse auf das Umweltmanagement . . . . .	80
2.4.2	Entwicklungen im Bereich der Umwelthaftung . . . . .	84
3.	Markt- und marktteilnehmerbezogene Informationsgrundlagen . . . . .	85
3.1	Formen und Bestimmungsfaktoren des ökologieorientierten Konsumentenverhaltens . . . . .	86
3.1.1	Entwicklung und Verhaltensrelevanz des Umweltbewußtseins von Konsumenten . . . . .	86
3.1.2	Analyse konsumentenbezogener Aktionsbereiche des Umwelt- schutzverhaltens . . . . .	89
3.1.3	Erscheinungsformen ökologieorientierten Konsumenten- verhaltens . . . . .	89
3.1.4	Erklärungsansätze von Divergenzen zwischen Umweltbewußtsein und Kaufverhalten . . . . .	92
3.2	Bestimmungsfaktoren der Nachfrage auf Umweltschutzmärkten . . . . .	96
3.3	Analyse des ökologieorientierten Handelsverhaltens . . . . .	98
3.4	Analyse des ökologieorientierten Wettbewerbsverhaltens . . . . .	99
4.	Planungsinstrumente des Umweltmanagement . . . . .	101
4.1	Planungsinstrumente des strategischen Umweltmanagement . . . . .	102
4.1.1	Chancen/Risiken-Analyse . . . . .	102
4.1.2	Stärken/Schwächen-Analyse . . . . .	104
4.1.3	Ökologieorientierte Wertkettenanalyse . . . . .	105
4.1.4	Ökologieorientierte Portfolioanalyse . . . . .	108

4.2	Planungsinstrumente des operativen Umweltmanagement	110
4.2.1	Umweltorientierte Checklisten	110
4.2.2	Umweltkennziffern und Umweltindikatoren	111
4.2.3	Stoff- und Energiebilanzen	113
4.2.4	Sozial- und Umweltbilanzen	116
4.2.5	Ökologische Buchhaltung	116
4.2.6	Umwelt-Budget-Rechnung	118
4.2.7	Produktbezogene Analysemethoden	121
	Fragen zu Kapitel III	125

#### **IV. Strategische Ausrichtung des Umweltmanagement**

1.	Umweltschutz als Unternehmensziel	127
1.1	Einbeziehung des Umweltschutzes in die Unternehmensgrundsätze	127
1.2	Integration von Umweltschutzziele in das Zielsystem	132
1.2.1	Funktionen von Umweltschutzziele	134
1.2.2	Operationalisierung von Umweltschutzziele	135
2.	Strategische Optionen im Umweltschutz	139
2.1	Basisstrategien im Umweltschutz	140
2.1.1	Abgrenzung umweltorientierter Basisstrategien	140
2.1.2	Kennzeichnung umweltorientierter Basisstrategien	145
2.1.2.1	Widerstandsstrategien	145
2.1.2.2	Passivität und Rückzugsstrategien	146
2.1.2.3	Anpassungs- und Antizipationsstrategien	147
2.2	Wettbewerbsstrategien im Umweltschutz	147
2.2.1	Abgrenzung wettbewerbsstrategischer Optionen	147
2.2.2	Kennzeichnung relevanter Wettbewerbsstrategien	148
2.2.2.1	Qualitätsführerschaft	148
2.2.2.2	Kostenführerschaft	150
2.2.2.3	Timingstrategien im Wettbewerb	151
2.3	Risikostrategien im Umweltschutz	153
2.3.1	Identifikation von Risiken	154
2.3.2	Kennzeichnung von Risikostrategien	161
2.3.2.1	Risikovermeidung	163
2.3.2.2	Risikoverminderung	163
2.3.2.3	Risikoüberwälzung	164
2.3.2.4	Selbsttragen des Risikos	166
2.3.2.5	Risiko-Dialog	166
3.	Empirische Analyse ökologieorientierter Basis- und Wettbewerbsstrategien	168
3.1	Design der empirischen Analyse	168
3.2	Ökologieorientierte Basisstrategien	169
3.3	Betroffenheitssituation der Unternehmen	174
3.4	Markt- und Wettbewerbssituation	177
3.5	Stellenwert von Umweltschutzziele im Zielsystem	178
3.6	Unternehmensbezogene Durchsetzungsbarrieren offensiver Umweltschutzstrategien	184

3.7 Erfolgsbeurteilung des umweltorientierten Unternehmensverhaltens . . .	189
3.8 Zusammenfassung zentraler Untersuchungsergebnisse . . . . .	193
Fragen zu Kapitel IV . . . . .	194

## **V. Ökologieorientiertes Marketing als operative Aufgabe des Umweltmanagement**

1. Ziele und Aufgaben des ökologieorientierten Marketing im markt-orientierten Umweltmanagement . . . . .	196
2. Positionierungsentscheidungen als Ausgangspunkt der Gestaltung eines ökologieorientierten Marketing-Konzeptes . . . . .	197
3. Ökologieorientiertes Marketing im horizontalen Wettbewerb . . . . .	203
3.1 Einfluß der Ökologie auf produktpolitische Entscheidungen . . . . .	204
3.1.1 Produktpolitische Entscheidungstatbestände . . . . .	204
3.1.2 Ökologieorientierte Produktgestaltung . . . . .	209
3.1.3 Ökologieorientierte Verpackungspolitik . . . . .	213
3.1.4 Ökologieorientierte Markenpolitik . . . . .	216
3.1.5 Ökologieorientierte Kundendienstpolitik . . . . .	219
3.2 Einfluß der Ökologie auf kommunikationspolitische Entscheidungen . . . . .	220
3.2.1 Ökologieorientierte Kommunikationsaktivitäten . . . . .	220
3.2.2 Ökologieorientierte Werbebotschaften . . . . .	223
3.2.3 Öko-Sponsoring . . . . .	232
3.3 Einfluß der Ökologie auf preispolitische Entscheidungen . . . . .	233
3.4 Einfluß der Ökologie auf distributionspolitische Entscheidungen . . . . .	237
4. Ökologieorientiertes Marketing im vertikalen Wettbewerb . . . . .	238
4.1 Handlungsoptionen eines ökologieorientierten Marketing aus Handelssicht . . . . .	239
4.1.1 Ökologieorientierte Grundhaltungstypen im Handel . . . . .	239
4.1.2 Ökologieorientierte Konfliktpotentiale im vertikalen System . . . . .	241
4.2 Ökologieorientierte Sortimentspolitik im Handel . . . . .	243
4.3 Retrodistribution und Funktionsverteilung im vertikalen Marketing . . . . .	246
4.3.1 Ökologieorientierte Veränderungen in der Funktionsverteilung Handel – Hersteller . . . . .	246
4.3.2 Retrodistributionskonzepte des Handels . . . . .	249
4.4 Ökologieorientierte Kommunikationspolitik des Handels . . . . .	252
5. Handlungsfelder und Maßnahmen integrierter Entsorgungs- und Recyclingkonzepte . . . . .	254
5.1 Recycling- und Entsorgungsarten . . . . .	254
5.2 Kooperationen als Voraussetzung integrierter Entsorgungs- und Recyclingsysteme . . . . .	257
5.3 Funktionen, Durchsetzungsbarrieren und Implikationen des Dualen Systems . . . . .	261
5.3.1 Ziele des Dualen Systems . . . . .	261
5.3.2 Aufbau und Funktionen des Dualen Systems . . . . .	265

5.3.3 Durchsetzungsbarrieren des Dualen Systems . . . . .	266
5.3.4 Implikationen des Dualen Systems für das ökologieorientierte Marketing . . . . .	267
Fragen zu Kapitel V . . . . .	269
<b>VI. Implementierung des Umweltmanagement als geplanter organisatorischer Wandel</b>	
1. Bedeutung und Ansätze des geplanten organisatorischen Wandels für das Umweltmanagement . . . . .	273
2. Verankerung des Umweltschutzes in der Unternehmensorganisation . . . . .	275
2.1 Aufgaben und Ziele der Umweltschutzorganisation . . . . .	275
2.2 Institution des Umweltschutzbeauftragten . . . . .	277
2.3 Einlinienorganisation im Umweltschutz . . . . .	277
2.4 Umweltschutz als Stabsfunktion . . . . .	279
2.5 Funktionale Organisation im Umweltschutz . . . . .	281
2.6 Matrixorganisation im Umweltschutz . . . . .	281
2.7 Projektmanagement im Umweltschutz . . . . .	283
2.8 Ablauforganisatorische Aspekte des Umweltmanagement . . . . .	285
3. Ökologieorientiertes Controlling als Kontroll- und Steuerungsinstrument . . . . .	285
3.1 Begriff und Ziele . . . . .	285
3.2 Funktionen eines ökologieorientierten Controlling . . . . .	287
4. Unternehmenskultur als verhaltensprägendes Element des Umweltmanagement . . . . .	291
4.1 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor des Umweltmanagement . . . . .	291
4.2 Kunden- und ökologieorientierte Ausprägungen der Unternehmens- kultur . . . . .	294
4.3 Einfluß der Unternehmenskultur auf das Umweltmanagement . . . . .	296
4.4 Ansatzpunkte für ein strategieadäquates Kulturmanagement . . . . .	300
Fragen zu Kapitel VI. . . . .	304
<b>VII. Zusammenfassung und Ausblick</b> . . . . .	305

## Teil B

### Fallstudien zum ökologieorientierten Marketing

#### I. Konsumgüter

Fallstudie Coca-Cola . . . . .	313
Fallstudie Persil-phosphatfrei . . . . .	353
Fallstudie Lenor Nachfüllpackung . . . . .	381

**II. Gebrauchsgüter**

Fallstudie AEG Hausgeräte AG . . . . .	403
Fallstudie Bergmann-Möbel . . . . .	421
Fallstudie Adam Opel AG . . . . .	439
Fallstudie Eternit AG . . . . .	471

**III. Investitionsgüter**

Fallstudie Helling PVC-Fenster . . . . .	493
Fallstudie BASF Lacke + Farben AG . . . . .	513

Literaturverzeichnis . . . . .	537
--------------------------------	-----

Abbildungsverzeichnis . . . . .	551
---------------------------------	-----

Insertverzeichnis . . . . .	555
-----------------------------	-----

Stichwortverzeichnis . . . . .	556
--------------------------------	-----