

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur ersten Auflage	V
Vorwort zur zweiten Auflage	VIII
Vorwort zur dritten Auflage	IX

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	8
1.2 Ursachen der ökologischen Probleme	9
2. Unternehmensbezogene Problemfelder des Umweltschutzes	12
2.1 Die ökologische Problemdimension	12
2.2 Die gesellschaftliche Problemdimension	13
2.3 Die wettbewerbsstrategische Problemdimension	14
3. Gegenstand und Ansatzpunkte eines Umweltmanagement	16
× 3.1 Begriff des Umweltmanagement	16
√ 3.2 Zielbezug des Umweltmanagement	18
3.3 Funktionsübergreifender Charakter des Umweltmanagement	19
3.4 Unternehmensübergreifender Charakter des Umweltmanagement	20
3.5 Zeitbezug des Umweltmanagement	22
3.6 Marktorientierung des Umweltmanagement	23
Fragen zu Kapitel I	28

II. Umweltschutz in der betriebswirtschaftlichen Forschung

1. Ansätze der Umweltökonomie als Ausgangspunkt	29
2. Betriebswirtschaftliche Ansätze der Umweltökonomie	37
2.1 Umwelt als Produktionsfaktor	39
2.2 Umweltschutz als betriebswirtschaftliches Ziel	44
2.3 Umweltschutz als ethischer Anspruch	49
2.4 Umweltschutz als gesellschaftlicher Anspruch	55

2.5	Umweltschutz als Wettbewerbsfaktor	56
2.6	Systemtheoretischer Ansatz des Umweltschutzes	60
2.7	Entscheidungsorientierter Ansatz des Umweltschutzes	66
2.8	Sozial-ökologischer Ansatz des Umweltschutzes	68
3.	Integrierter Ansatz eines marktorientierten Umweltmanagement	70
3.1	Ansatzpunkte zur Integration des Umweltschutzes in betriebswirtschaftliche Aussagensysteme	71
3.2	Bezugsrahmen für ein integriertes, fortschrittfähiges Umweltmanagement	72
3.3	Entwicklungsstufen eines integrierten Umweltmanagement	76
	Fragen zu Kapitel II	78

III. Informationsgrundlagen des Umweltmanagement

1.	Aufgaben und Ziele der Umweltanalyse	81
2.	Relevante Dimensionen der Analyse der Makro-Umwelt	83
2.1	Natürliche Umwelt	83
2.1.1	Erfassung der Belastungssituation einzelner Umweltmedien	83
2.1.2	Erfassung der Ressourcenbeanspruchung	88
2.2	Technologische Umwelt	89
2.2.1	Klassifikation von Umweltschutztechnologien	89
2.2.2	Nachfrage- und angebotsorientierte Chancen und Risiken	92
2.3	Gesellschaftliche Umwelt	94
2.3.1	Identifikation gesellschaftlicher Anspruchsgruppen	94
2.3.2	Lebenszyklusmodell gesellschaftlicher Anliegen	97
2.4	Politisch-rechtliche Umwelt	104
2.4.1	Umweltpolitische Einflüsse auf das Umweltmanagement	104
2.4.2	Umweltpolitische Einflüsse im internationalen Kontext	110
2.4.3	Entwicklungen im Bereich der Umwelthaftung	114
3.	Markt- und marktteilnehmerbezogene Informationsgrundlagen	117
3.1	Formen und Bestimmungsfaktoren des Umweltbewußtseins und Umweltverhaltens von Konsumenten	118
3.1.1	Überblick zu ausgewählten empirischen Studien zum Umweltbewußtsein und -verhalten	118
3.1.2	Umweltbewußtsein und -verhalten im Längsschnittvergleich von 1977 bis 1994	122
3.1.3	Analyse konsumentenbezogener Aktionsbereiche des Umweltschutzverhaltens	128
3.1.4	Erscheinungsformen ökologieorientierten Konsumentenverhaltens	129
3.1.5	Erklärungsansätze von Divergenzen zwischen Umweltbewußtsein und Kaufverhalten	132

3.2	Bestimmungsfaktoren der Nachfrage auf Umweltschutzmärkten	137
3.3	Analyse des ökologieorientierten Handelsverhaltens	140
3.4	Analyse des ökologieorientierten Wettbewerbsverhaltens	142
4.	Planungsinstrumente des Umweltmanagement	145
4.1	Planungsinstrumente des strategischen Umweltmanagement	145
4.1.1	Szenarien im Umweltschutz	145
4.1.2	Chancen/Risiken-Analyse und Stärken/Schwächen-Analyse	148
4.1.3	Ökologieorientierte Wertketten- und Wertkreislaufanalyse	151
4.1.4	Ökologieorientierte Portfolioanalyse	157
4.2	Planungsinstrumente des operativen Umweltmanagement	159
4.2.1	Umweltorientierte Checklisten	159
4.2.2	Umweltkennziffern und Umweltindikatoren	160
4.2.3	Ökobilanzen	163
4.2.4	Sozialbilanzen	168
4.2.5	Ökologische Buchhaltung	168
4.2.6	Produktbezogene Analysemethoden	171
	Fragen zu Kapitel III	175

IV. Strategische Ausrichtung des Umweltmanagement

1.	Umweltschutz als Unternehmensziel	181
1.1	Einbeziehung des Umweltschutzes in die Unternehmensgrundsätze	181
1.2	Integration von Umweltschutzzielen in das Zielsystem	186
1.2.1	Funktionen von Umweltschutzzielen	186
1.2.2	Operationalisierung von Umweltschutzzielen	188
2.	Strategische Optionen im Umweltschutz	195
2.1	Basisstrategien im Umweltschutz	195
2.1.1	Abgrenzung umweltorientierter Basisstrategien	198
2.1.2	Kennzeichnung umweltorientierter Basisstrategien	202
2.1.2.1	Widerstandsstrategien	203
2.1.2.2	Passivität und Rückzugsstrategien	204
2.1.2.3	Anpassungs- und Antizipationsstrategien	205
2.2	Kreislaufstrategien im Umweltschutz	206
2.2.1	Abgrenzung kreislaufstrategischer Optionen	206
2.2.2	Kennzeichnung kreislaufstrategischer Gestaltungsoptionen	208
2.2.2.1	Technologische Optionen zur Gestaltung kreislaufspezifischer Strategien	208
2.2.2.2	Strategische Optionen zur Gestaltung von rückgabe- und induktionsorientierten Transaktionen	211
2.2.2.3	Kennzeichnung relevanter Basisstrategien zur Gestaltung von Stoffkreisläufen für Produkte	218
2.3	Wettbewerbsstrategien im Umweltschutz	221



2.3.1	Abgrenzung wettbewerbsstrategischer Optionen	221
2.3.2	Kennzeichnung relevanter Wettbewerbsstrategien	222
2.3.2.1	Qualitätsführerschaft	222
2.3.2.2	Kostenführerschaft	226
2.3.2.3	Timingstrategien im Wettbewerb	231
2.4	Internationalisierungsstrategien im Umweltschutz	232
2.4.1	Umweltprobleme bei internationaler Unternehmenstätigkeit	232
2.4.2	Internationale Ausrichtung umweltorientierter Basisstrategien	236
2.5	Risikostrategien im Umweltschutz	239
2.5.1	Identifikation von Risiken	239
2.5.2	Kennzeichnung von Risikostrategien	249
2.5.2.1	Risikovermeidung	250
2.5.2.2	Risikominderung	250
2.5.2.3	Risikoüberwälzung	252
2.5.2.4	Selbsttragen des Risikos	254
2.5.2.5	Risiko-Dialog	254
3.	Umweltorientierte Unternehmensstrategien im Längsschnittvergleich	256
3.1	Design der empirischen Untersuchungen	257
3.2	Empirische Analyse der ökologischen Betroffenheit von Unternehmen	259
3.2.1	Ökologische Betroffenheit als Schlüsselvariable des ökologieorientierten Unternehmensverhaltens	259
3.2.2	Anspruchsgruppenbezogene Betroffenheitssituation	260
3.2.3	Grunddimensionen der ökologischen Betroffenheit	262
3.3	Ökologieorientierte Basisstrategien im Umweltschutz	264
3.3.1	Ausprägung strategischer Verhaltensdimensionen	264
3.3.2	Strategietypen im Längsschnittvergleich	264
3.3.3	Grundhaltungsspezifische Betroffenheitssituation der Unternehmen	268
3.4	Zusammenfassung	269
	Fragen zu Kapitel IV	270

V. Ausrichtung des ökologieorientierten Marketing im Umweltmanagement

1.	Ziele und Aufgaben des ökologieorientierten Marketing im marktorientierten Umweltmanagement	273
2.	Positionierungsentscheidungen als Ausgangspunkt der Gestaltung eines ökologieorientierten Marketingkonzeptes	277
3.	Ökologieorientiertes Marketing im horizontalen Wettbewerb	284
3.1	Einfluß der Ökologie auf produktpolitische Entscheidungen	285
3.1.1	Produktpolitische Entscheidungstatbestände	285
3.1.2	Ökologieorientierte Produktgestaltung	289

3.1.2.1	Ziele und Aufgaben der ökologieorientierten Produktgestaltung	289
3.1.2.2	Informationsgrundlagen einer ökologieorientierten Produktgestaltung	292
3.1.2.3	Ansätze einer ökologieorientierten Produktgestaltung	295
3.1.3	Ökologieorientierte Verpackungspolitik	299
3.1.4	Ökologieorientierte Markenpolitik und ökologische Zertifizierung	303
3.1.4.1	Ziele und Ansatzpunkte der ökologieorientierten Markenpolitik	303
3.1.4.2	Ziele und Formen der ökologischen Zertifizierung	305
3.1.4.3	Marktbezogene Wirkungen der ökologischen Zertifizierung	311
3.1.5	Ökologieorientierte Kundendienstpolitik	313
x 3.2	Einfluß der Ökologie auf kommunikationspolitische Entscheidungen	316
3.2.1	Ziele und Instrumente der ökologieorientierten Kommunikationspolitik	316
3.2.2	Ökologieorientierte Werbebotschaften	318
3.2.3	Öko-Sponsoring	329
3.2.4	Instrumente der dialogorientierten Kommunikation	331
3.2.5	Stellenwert und Entwicklung der ökologieorientierten Kommunikation aus der Sicht von Werbeagenturen	333
3.3	Einfluß der Ökologie auf preis- und kontrahierungspolitische Entscheidungen	339
3.3.1	Ansatzpunkte einer ökologieorientierten Preisgestaltung	339
3.3.2	Ansatzpunkte einer ökologieorientierten Kontrahierungspolitik	342
3.4	Einfluß der Ökologie auf distributionspolitische Entscheidungen	345
4.	Ökologieorientiertes Marketing im vertikalen Wettbewerb	348
4.1	Handlungsoptionen eines ökologieorientierten Marketing aus Handelssicht	350
4.1.1.	Ökologieorientierte Grundhaltungstypen im Handel	350
4.1.2	Ökologieorientierte Konfliktpotentiale im vertikalen System	352
4.2	Ökologieorientierte Sortimentspolitik im Handel	354
4.3	Retrodistribution und Funktionsverteilung im vertikalen Marketing	359
4.3.1	Ökologieorientierte Veränderungen in der Funktionsverteilung Handel – Hersteller	359
4.3.2	Retrodistributionskonzepte des Handels	364
4.4	Ökologieorientierte Kommunikationspolitik des Handels	367
5.	Handlungsfelder und Maßnahmen integrierter Kreislauf- und Recyclingkonzepte im vertikalen Marketing	370
5.1	Recyclingarten	370
5.2	Kooperationen als Voraussetzung integrierter Kreislauf- und Recyclingsysteme	374
5.3	Ziele, Aufbau und Erfolg des Dualen Systems	378
5.3.1	Gesetzliche Grundlagen und Ziele des Dualen Systems	378

5.3.2 Aufbau des Dualen Systems	382
5.3.3 Beurteilung des Erfolgs des Dualen Systems	386
5.3.4 Implikationen des Dualen Systems für das ökologieorientierte Marketing	389
Fragen zu Kapitel V	390
 VI. Implementierung des Umweltmanagement als geplanter organisatorischer Wandel	
1. Bedeutung und Ansätze des geplanten organisatorischen Wandels für das Umweltmanagement	395
2. Verankerung des Umweltschutzes in der Unternehmensorganisation	397
2.1 Aufgaben und Ziele der Umweltschutzorganisation	397
2.2 Institution des Umweltschutzbeauftragten	399
2.3 Einlinienorganisation im Umweltschutz	400
2.4 Umweltschutz als Stabsfunktion	402
2.5 Funktionale Organisation im Umweltschutz	404
2.6 Matrixorganisation im Umweltschutz	404
2.7 Projektmanagement im Umweltschutz	406
2.8 Ablauforganisatorische Aspekte des Umweltmanagement	408
3. Ökologieorientiertes Controlling als Kontroll- und Steuerungsinstrument	410
3.1 Begriff und Ziele	410
3.2 Funktionen eines ökologieorientierten Controlling	411
3.3 Aufbau und Wirkung des EG-Umwelt-Audit	415
4. Unternehmenskultur als verhaltensprägendes Element des Umweltmanagement	420
4.1 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor des Umweltmanagement	422
4.2 Kunden- und ökologieorientierte Ausprägungen der Unternehmenskultur ..	424
4.3 Einfluß der Unternehmenskultur auf das Umweltmanagement	426
4.4 Ansatzpunkte für ein strategieadäquates Kulturmanagement	431
4.5 Umweltorientiertes Personalmanagement	433
Fragen zu Kapitel VI	439

VII. Zusammenfassung und Ausblick

1. Integrierte Sichtweise des marktorientierten Umweltmanagement	441
2. Betriebswirtschaftliche Perspektiven des Sustainable Development	448

Teil B

Fallstudien zum marktorientierten Umweltmanagement

I. Lebensmittel

Fallstudie Coca-Cola	465
Fallstudie Hipp KG	505

II. Konsumgüter

Fallstudie Persil-phosphatfrei	537
Fallstudie Lenor Nachfüllpackung	567
Fallstudie »Frosch«, Werner & Mertz	592

III. Gebrauchsgüter

Fallstudie AEG Hausgeräte AG	613
Fallstudie Eternit AG	647

IV. Investitionsgüter

Fallstudie BASF Lacke + Farben AG	669
Fallstudie Rank Xerox	693

V. Handel

Fallstudie Otto Versand	745
Fallstudie Tengelman	761

Literaturverzeichnis	783
----------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	817
----------------------------	-----