

# Inhaltsübersicht

- 0 Einführung
- 1 Strukturierungskonzepte für das industrielle Umweltmanagement

## **Teil A: Rahmenbedingungen des Umweltmanagements**

- 2 Die Natur als produktiver und begrenzender Faktor der Wirtschaft
- 3 Wirtschaften im Einklang mit den natürlichen Rahmenbedingungen
- 4 Wirtschaften im gesellschaftlichen Kontext
- 5 Staatliche Umweltschutzpolitik als Rahmenbedingung des Wirtschaftens

## **Teil B: Normatives und strategisches Umweltmanagement**

- 6 Legalität und Legitimität der Unternehmenspolitik
- 7 Nachhaltige Unternehmenspolitik
- 8 Strategisches Umweltmanagement

## **Teil C: Umweltorientierung ausgewählter Managementfunktionen**

- 9 Organisation des Umweltschutzes
- 10 Umweltorientiertes Personalmanagement
- 11 Ökocontrolling und betriebliches Stoffstrommanagement

## **Teil D: Umweltorientierung ausgewählter Wertschöpfungsfunktionen**

- 12 Kreislaufgerechte Produktentwicklung
- 13 Umweltgerechte Produktion und Logistik
- 14 Umweltorientiertes Marketing

## **Anhang: Die Zukunft der Menschheit: Balance oder Zerstörung**

# Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
0.1	Umweltschutz: Ein Thema für die Betriebswirtschaftslehre? ....	2
0.2	Thematisierung in der Betriebswirtschaftslehre .....	5
0.3	Zielsetzung und Aufbau des Buches .....	6
0.4	Weiterführende Literatur .....	9
<b>1</b>	<b>Strukturierungskonzepte für das industrielle Umweltmanagement .....</b>	<b>10</b>
1.1	Ein Analyserahmen für die nachhaltige Unternehmensführung .....	10
1.1.1	Entwurf eines schlichten Weltbilds.....	10
1.1.2	Systematisierung umweltwirtschaftlicher Forschungsrichtungen .....	15
1.2	Managementebenen.....	17
1.3	Determinanten menschlichen Verhaltens .....	19
1.3.1	Ein einfaches Verhaltensmodell.....	19
1.3.2	Umweltbewusstsein und umweltorientiertes Verhalten.....	22
1.4	Weiterführende Literatur .....	24

## **Teil A: Rahmenbedingungen des Umweltmanagements**

<b>2</b>	<b>Die Natur als produktiver und begrenzender Faktor der Wirtschaft .....</b>	<b>26</b>
2.1	Energiebilanz der Erde .....	26
2.2	Reichweite fossiler Energieträger .....	31
2.3	Klimawandel der Erde.....	35
2.3.1	Entwicklung der Erdoberflächentemperatur .....	35
2.3.2	Ansatzpunkte für Einsparungen von Treibhausgasemissionen .....	38

2.4	Weiterführende Literatur .....	43
<b>3</b>	<b>Wirtschaften im Einklang mit den natürlichen Rahmenbedingungen .....</b>	<b>45</b>
3.1	Umweltschutz und Nachhaltigkeit .....	45
3.1.1	Umweltschutz: Ein allgemeingültig kaum definierbarer Begriff .....	45
3.1.2	Aspekte ökologisch nachhaltigen Wirtschaftens .....	48
3.2	Wirtschaften in Kreisläufen .....	53
3.2.1	Stoffkreisläufe in Ökosystemen als Vorbild .....	53
3.2.2	Ein vereinfachtes Modell des Wirtschaftskreislaufs ...	55
3.3	Weiterführende Literatur .....	60
<b>4</b>	<b>Wirtschaften im gesellschaftlichen Kontext .....</b>	<b>62</b>
4.1	Erklärungsansätze für unsoziales Verhalten.....	63
4.1.1	Das Gefangenendilemma als spieltheoretischer Ausgangspunkt.....	63
4.1.2	Externe Kosten und soziale Dilemmata .....	64
4.2	Ansätze zur Erreichung gesellschaftlich erwünschten Verhaltens.....	68
4.2.1	Soziale Kooperation.....	68
4.2.2	Verankerung moralischer Ansprüche in einer (öko-) sozialen Marktwirtschaft.....	71
4.3	Weiterführende Literatur .....	73
<b>5</b>	<b>Staatliche Umweltschutzpolitik als Rahmenbedingung des Wirtschaftens .....</b>	<b>74</b>
5.1	Gestaltungsformen staatlicher Umweltschutzpolitik.....	75
5.1.1	Handlungsprinzipien und Instrumente des Staates .....	75
5.1.2	Effizienzvergleich von Auflagen und Abgaben.....	79
5.1.3	Kooperation zwischen Staat und Unternehmungen .....	83
5.2	Zentrale Inhalte des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes .....	87
5.3	Weiterführende Literatur .....	89

## **Teil B: Normatives und strategisches Umweltmanagement**

<b>6</b>	<b>Legalität und Legitimität der Unternehmenspolitik .....</b>	<b>92</b>
6.1	Verankerung der Nachhaltigkeit im normativen Management .....	93
6.1.1	Gegenstand und Optionen der Unternehmenspolitik ..	93
6.1.2	Nachhaltigkeit in Unternehmensleitbildern .....	95
6.2	Rationalität illegaler Unternehmenspolitik?.....	100
6.2.1	Ein kurzsichtiges Entscheidungskalkül.....	100
6.2.2	Abwägung innerhalb eines größeren Entscheidungskontextes .....	103
6.3	Weiterführende Literatur .....	104
<b>7</b>	<b>Nachhaltige Unternehmenspolitik.....</b>	<b>105</b>
7.1	Auseinandersetzung mit moralischen Ansprüchen .....	106
7.1.1	Unternehmensethischer Entscheidungsprozess.....	106
7.1.2	Fallbeispiel „Brent Spar“ .....	109
7.2	Umsetzung offensiver Umweltschutzpolitik .....	111
7.2.1	Potenzielle Defizite bei der Umsetzung nachhaltiger Wertvorstellungen .....	111
7.2.2	Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 .....	112
7.3	Weiterführende Literatur .....	114
<b>8</b>	<b>Strategisches Umweltmanagement.....</b>	<b>116</b>
8.1	Typen nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensstrategien ...	117
8.2	Aufgaben und Dimensionen des strategischen Umweltmanagements .....	123
8.2.1	Umfeldanalyse .....	123
8.2.2	Entwicklung von Strukturen und Verhaltensweisen im Rahmen verschiedener Managementfunktionen..	125
8.2.3	Umsetzung strategischer Vorgaben im taktischen Umweltmanagement .....	128
8.3	Weiterführende Literatur .....	130

## **Teil C: Umweltorientierung ausgewählter Managementfunktionen**

<b>9</b>	<b>Organisation des Umweltschutzes .....</b>	<b>134</b>
9.1	Organisatorische Verantwortung für den Umweltschutz .....	135
9.2	Organisatorische Verankerung der Umweltschutzstrategie ...	137
9.2.1	Outputorientierte Organisationsgestaltung .....	137
9.2.2	Außengerichtete Erweiterungen einer verwertungsorientierten Organisationsgestaltung.....	139
9.2.3	Innengerichtete Erweiterungen einer prozessorientierten Organisationsgestaltung.....	140
9.2.4	Komplexe Umgestaltung durch eine zyklusorientierte Organisationsgestaltung .....	141
9.3	Weiterführende Literatur .....	143
<b>10</b>	<b>Umweltorientiertes Personalmanagement.....</b>	<b>144</b>
10.1	Personalplanung .....	145
10.1.1	Personalbedarfsplanung .....	145
10.1.2	Personalbeschaffungs- und -freisetzungsplanung.....	146
10.1.3	Personalausbildungs- und -entwicklungsplanung.....	147
10.1.4	Personaleinsatzplanung.....	148
10.2	Personalführung und Mitarbeitermotivation .....	149
10.2.1	Umweltorientierung betrieblicher Anreizsysteme ....	150
10.2.2	Konzepte zur Motivation unterschiedlicher Mitarbertypen.....	152
10.3	Weiterführende Literatur .....	155
<b>11</b>	<b>Ökocontrolling und betriebliches Stoffstrommanagement .....</b>	<b>157</b>
11.1	Aufgaben und Aufgabenträger des Ökocontrollings.....	157
11.1.1	Zum Verhältnis von (Öko-) Controlling und (Umwelt-) Management.....	157
11.1.2	Rollenkonflikte zwischen Controllern und Umweltmanagern.....	160

11.2	Instrumente des Ökocontrollings.....	163
11.2.1	Erhebungs-, Darstellungs- und Analyseinstrumente.	163
11.2.2	Die Ökobilanzierung als ein umfassendes Instrument .....	167
11.3	Stoffstromanalyse und -management .....	169
11.3.1	Management innerbetrieblicher Materialflüsse.....	169
11.3.2	Stoffstromanalyse auf Basis von Petri-Netzen.....	171
11.4	Weiterführende Literatur .....	176

## **Teil D: Umweltorientierung ausgewählter Wertschöpfungsfunktionen**

<b>12</b>	<b>Kreislaufgerechte Produktentwicklung .....</b>	<b>178</b>
12.1	Verankerung des Umweltschutzes in der Produktentwicklung .....	178
12.1.1	Nachhaltige Unternehmenspolitik und Produktentstehung.....	178
12.1.2	Systematisierung kreislaufgerechter Produkt- und Servicekonzepte .....	181
12.2	Vermeidungsorientierte Produktnutzungskonzepte.....	183
12.2.1	LPNI-Klassifikation .....	183
12.2.2	Kapazitätswirtschaftliche Überlegungen zur umweltfreundlichen Produktnutzung.....	186
12.2.3	Möglichkeiten und Grenzen.....	190
12.3	Recyclinggerechte Produktkonzepte .....	192
12.4	Weiterführende Literatur .....	194
<b>13</b>	<b>Umweltgerechte Produktion und Logistik .....</b>	<b>195</b>
13.1	Kuppelproduktion als ökologischer Regelfall .....	195
13.2	Einfluss von Umweltschutzvorgaben auf Produktionsentscheidungen.....	198
13.2.1	Gesetzliche Rahmenbedingungen und generelle Reaktionsmöglichkeiten.....	198
13.2.2	Exemplarische Darstellung produktions- wirtschaftlicher Anpassungsmaßnahmen.....	200

13.3	Umweltorientierung logistischer Entscheidungen.....	203
13.3.1	Ziele und Kennzahlen des Logistikmanagements.....	203
13.3.2	Transportmittelwahl.....	206
13.3.3	Festlegung der Distributionsstruktur.....	207
13.3.4	Liefermengenplanung .....	209
13.4	Weiterführende Literatur.....	211
<b>14</b>	<b>Umweltorientiertes Marketing .....</b>	<b>213</b>
14.1	Ableitung umweltorientierter Marketingziele .....	213
14.1.1	Umweltschutz im Zielsystem des Marketings .....	213
14.1.2	Umweltorientierung des Kaufentscheidungsprozesses.....	215
14.2	Umweltorientierte Marketingstrategien .....	218
14.2.1	Marktbezug: Marktbearbeitungsstrategien .....	218
14.2.2	Konkurrenzbezug: Wettbewerbsstrategien .....	221
14.2.3	Zeitbezug: Timingstrategien .....	222
14.3	Umweltorientierte Marketinginstrumente .....	222
14.3.1	Gestaltung anzubietender Leistungen .....	223
14.3.2	Gestaltung erwarteter Gegenleistungen .....	224
14.3.3	Marktkommunikation .....	226
14.4	Weiterführende Literatur.....	228

## **Anhang: Die Zukunft der Menschheit: Balance oder Zerstörung**

**(von Franz J. Radermacher) ..... 229**

A.1	Weltweite Problemlagen: Szenarien und deren Auswirkungen .....	230
A.1.1	Business as usual: Kollaps .....	231
A.1.2	Brasilianisierung: Öko-diktatorische (ressourcendiktatorische) Sicherheitsregime .....	232
A.1.3	Öko-soziale Marktwirtschaft .....	233
A.2	Aktuelle Probleme europäischer Politik: Die Bedeutung eines situativen Vorgehens (Doppelstrategie).....	233
A.3	Was macht ein Land reich? .....	235

---

A.4 Ein Programm für einen neuen Anfang.....	236
A.5 Weiterführende Literatur .....	238

<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>241</b>
----------------------------------	------------

<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>251</b>
-----------------------------------	------------