

Heribert Meffert/Manfred Kirchgeorg

Marktorientiertes Umwelt- management

Grundlagen und Fallstudien

C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
-------------------	---

TeilA

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 Umweltschutzverhaltens	89
3.1.3	Erscheinungsformen ökologieorientierten Konsumentenverhaltens	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 in 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
VI. Implementierung des Umweltmanagement als geplanter organisatorischer Wandel	
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
VII. Zusammenfassung und Ausblick	305

TeilB

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