

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
<b>I. Einführung</b>	<b>1</b>
1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
2. Aufbau der Arbeit	5
<b>II. Grundlegung</b>	<b>8</b>
1. Strategisches Management - Grundlagen	8
1.1. Ziele und Aufgaben des Strategischen Management	10
1.1.1. Die Zielperspektiven des Strategischen Management	10
1.1.2. Denken im Strategischen Dreieck	12
1.1.3. Das Strategische Dreieck in einem turbulenten Umfeld	14
1.2. Merkmale der Denkhaltung des Strategischen Management	18
1.2.1. Flexibilitätssteigerung als handlungsleitende Perspektive	18
1.2.2. Koexistenz mit Unsicherheit und Risiko als Merkmale strategischen Denkens und Handelns	19
1.2.3. Abkehr von der Annahme der vollständigen Plan- und Machbarkeit der Dinge	22
1.2.4. Strategisches Management als Ausdruck einer besonderen Führungskompetenz	23

<b>1.3.</b>	<b>Aufgabenverteilung und Strukturen im Strategischen Management</b>	<b>24</b>
1.3.1.	Aufgaben auf der Gesamtunternehmensebene (Unternehmensstrategien)	25
1.3.1.1.	Formulierung der unternehmerischen Vision und der unternehmenspolitischen Grundsätze	26
1.3.1.2.	Entwurf der "Strategic Mission"	27
1.3.1.3.	Grundlegung des Systementwurfs	29
1.3.2.	Geschäftsfeldebene (Wettbewerbsstrategien)	30
1.3.3.	Funktionsbereichsebene	32
1.3.4.	Ebene der soziopolitischen Strategien	33
1.3.4.1.	Die Rechtfertigung der Ebene der soziopolitischen Strategien	34
1.3.4.2.	Das Konzept der soziopolitischen Strategien	35
<b>1.4.</b>	<b>Strategisches Management als Prozeß</b>	<b>40</b>
1.4.1.	Zur Verwendung von Phasenschemata	40
1.4.2.	Der Strategische-Management-Prozeß	44
1.4.2.1.	Vision	44
1.4.2.2.	Strategische Situationsanalyse	44
1.4.2.3.	Strategieformulierung	45
1.4.2.4.	Strategieimplementierung	46
1.4.2.5.	Strategische Kontrolle	48
1.4.2.6.	Strategische Frühaufklärung	49
<b>2.</b>	<b>Hintergründe der Umweltproblematik</b>	<b>51</b>
<b>2.1.</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>51</b>
2.1.1.	Ökologie	51
2.1.1.1.	Ökologie als Teildisziplin der Biologie	51
2.1.1.2.	Der Ökosystemansatz	52
2.1.1.3.	Die Holismusproblematik	53
2.1.1.4.	Der Beitrag der Ökologie zur Umweltproblematik	54
2.1.1.5.	Ökologieorientierung als Ausdruck einer Denkhaltung zur Umweltproblematik	56
2.1.2.	Umwelt, Umweltschutz und Umweltpolitik	57
2.1.2.1.	Umwelt als Realobjekt und Lebensgrundlage des Menschen	57
2.1.2.2.	Umweltschutz und Umweltpolitik als Schutz des Menschen und seiner Lebensgrundlagen	58

2.2.	Der Lebenszyklus von Umweltbelastungen	59
2.2.1.	Vorbemerkung	59
2.2.2.	Die Entstehung von Umweltbelastungen	62
2.2.3.	Umweltbelastungen: externe Effekte mit dem Charakter Öffentlicher Güter	68
2.2.4.	Die Bewältigung von Umweltbelastungen	74
2.2.5.	Zusammenfassung der Merkmale des Lebenszyklusses	78
2.3.	Die Umweltproblematik	81
2.3.1.	Zur Entstehung der Umweltproblematik	81
2.3.2.	Zur Bewältigung der Umweltproblematik	84
3.	<b>Umweltproblematik und Strategisches Management</b>	<b>87</b>
3.1.	Turbulenzen im Unternehmensumfeld	87
3.1.1.	Entwicklung soziopolitischer Ansprüche	87
3.1.1.1.	Umweltpolitik und betrieblicher Umweltschutz	87
3.1.1.2.	Forderungen gesellschaftlicher Anspruchsgruppen	90
3.1.2.	Marktliche Entwicklungen	92
3.1.2.1.	Soziopolitische Ansprüche der Marktpartner	92
3.1.2.2.	Marktchancen im Konsum- und Investitionsgüterbereich	96
3.1.3.	Untersuchungsergebnisse zur "ökologischen Betroffenheit" von Unternehmen	101
3.2.	Die Bedeutung eines Bezugsrahmens zur Analyse von Entwicklungen der Umweltproblematik	104
III.	<b>Bestimmung der strategischen Ausgangssituation</b>	<b>107</b>
1.	<b>Ziele der Bestimmung der strategischen Ausgangssituation</b>	<b>107</b>
2.	<b>Auswahl und Abgrenzung der Beobachtungsbereiche</b>	<b>111</b>
3.	<b>Strategische Analyse</b>	<b>118</b>
3.1.	Die Gewinnung von Umweltinformationen	118
3.1.1.	Ökologische Umfeldifferenzierung	118
3.1.1.2.	Unternehmensinterne Differenzierung	118
3.1.1.2.	Ökologische Differenzierung der Branche	119
3.1.1.3.	Ökologische Differenzierung des globalen Unternehmensumfelds	121

3.1.2.	Environment impact assessment als Bezugsrahmen zur Analyse ökologischer Folgewirkungen	122
3.1.3.	Umweltinformationen, Umweltinformationssysteme (UIS) und ihre Integration in die betriebliche Gesamtplanung	127
3.2.	Gewinnung innerbetrieblicher Umweltinformationen	132
3.2.1.	Checklisten und Umweltmatrizen	132
3.2.2.	Stoff- und Energiebilanzen, Ökologische Buchhaltung, Ökobilanz	137
3.2.2.1.	Stoff- und Energiebilanzen	137
3.2.2.2.	Ökologische Buchhaltung	142
3.2.2.3.	Ökobilanz (IÖW-Konzept)	144
3.2.3.	Umweltindikatoren, -indices, -grenzwerte	151
3.2.3.1.	Begriff, Bildung und Aufgaben von Umweltindikatoren	151
3.2.3.2.	Zur Aussagekraft von Umweltindikatoren	157
3.2.4.	Problemfelder der Gewinnung und Verarbeitung von Umweltinformationen	159
3.3.	Analyse soziopolitischer Entwicklungen	163
3.3.1.	Analyse gesellschaftlicher Ansprüche und Anspruchsgruppen	165
3.3.1.1.	Grundlagen	165
3.3.1.2.	Bestimmung gesellschaftlicher Anspruchsgruppen	170
3.3.1.3.	Charakterisierung der Anspruchsgruppen	173
3.3.1.4.	Cognitive Mapping	180
3.3.1.5.	Lebenszykluskonzepte soziopolitischer Ansprüche	182
3.3.2.	Analyse der Umweltpolitik	189
3.3.2.1.	Der Politikbegriff	189
3.3.2.1.1.	Politik als Prozeß ("Politics")	191
3.3.2.1.2.	Politische Systeme ("Polities")	194
3.3.2.1.3.	Politische Inhalte ("Policies")	195
3.3.2.2.	Identifikation und Abgrenzung von (Umwelt-)Politikfeldern	196
3.3.2.3.	Inhaltliche Segmentierung	200
3.3.2.3.1.	Beispiel: BImSchG	203
3.3.2.3.2.	Beispiel: Verordnung über genehmigungsbedürftige Anlagen (4.BImSchV)	206
3.3.2.3.3.	Beispiel: TA Luft	208
3.3.2.4.	Institutionale und prozessuale Segmentierung	212
3.3.2.5.	Analyse der Umweltpolitik	217
3.3.2.5.1.	Instrumente der Umweltpolitik	217
3.3.2.5.2.	Analyse umweltpolitischer Inhalte	225
3.3.2.5.3.	Ermittlung von Stärken und Schwächen	229

<b>3.4.</b>	<b>Bezugsrahmen zur Analyse der Wettbewerbssituation</b>	<b>231</b>
3.4.1.	Vorbemerkung	231
3.4.2.	Branche und Wettbewerbssituation	232
3.4.2.1.	Die Strukturanalyse von Porter als Bezugsrahmen	233
3.4.2.2.	Branche und Umweltproblematik	237
3.4.2.2.1.	Analyse des Wettbewerbsumfelds	239
3.4.2.2.1.1.	Analyse der Umweltsituation der Branche	239
3.4.2.2.1.2.	Analyse soziopolitischer Entwicklungen im Branchenumfeld	240
3.4.2.2.2.	Ökologieorientierte Analyse der Wettbewerbssituation	240
3.4.2.2.2.1.	Analyse soziopolitischer Ansprüche der Marktpartner	241
3.4.2.2.2.2.	Analyse der Veränderung der Wettbewerbskräfte durch soziopolitische Ansprüche	243
3.4.2.2.2.3.	Analyse des Wettbewerbsverhaltens der Konkurrenten	244
3.4.3.	Marktabgrenzung und ökologieorientierte Analyse der Wettbewerbs- situation	246
3.4.3.1.	Die Dimensionen der Marktbeschreibung nach Abell	246
3.4.3.1.1.	Darstellung	246
3.4.3.1.2.	Berücksichtigung von Entwicklungen der Umweltproblematik	248
3.4.3.1.3.	Kritik	252
3.4.4.	Fazit	254
<b>IV.</b>	<b>Ausblick</b>	<b>260</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>263</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Das strategische Dreieck (nach Ohmae 1982)	12
Abb. 2:	Die Entwicklung der Umfeldorientierung im Strategischen Management	16
Abb. 3:	Die Suchfeldmatrix nach Abell	28
Abb. 4:	Das Strategische Management von Umfeldbeziehungen	36
Abb. 5:	Die geplante Evolution	42
Abb. 6:	Der Strategische-Management-Prozeß	43
Abb. 7:	Der Zusammenhang zwischen Strategieimplementierung und Strategieformulierung	47
Abb. 8:	Idealtypischer Lebenszyklus von Umweltbelastungen	61
Abb. 9:	Vorgaben für Zulieferer durch die IBM Deutschland	95
Abb. 10:	Aufteilung der Haushalte nach verschiedenen Graden des Umweltbewußtseins	96
Abb. 11:	Zeitliche Entwicklung des Umweltbewußtseins bis Oktober 1988	97
Abb. 12:	Investitionen, Betriebskosten und langfristige Einsparungspotentiale verschiedener Umwelttechnologien im Vergleich	100
Abb. 13:	Betroffenheit verschiedener Branchen vom Umweltschutz	102
Abb. 14:	Betroffenheit einzelner Unternehmensbereiche	103
Abb. 15:	Der ökologische Produktlebenszyklus	121
Abb. 16:	Systematisierung von EIA's	124
Abb. 17:	Teilausschnitt eines UIS in seinen Verknüpfungen mit anderen Informationsstrukturen	130
Abb. 18:	Positive Effekte von UIS	131
Abb. 19:	Umweltmatrix zur Suche nach Umweltgefährdungsbereichen	134

Abb. 20:	Umweltmatrix zur Beurteilung von Produkten	136
Abb. 21:	Die Input-Output-Systematik	138
Abb. 22:	Beispiel für ein Fließbilddiagramm: das Lurgi-Druckgas-Verfahren	139
Abb. 23:	Struktur der Ökobilanz (IÖW-Konzept)	145
Abb. 24:	Grundschema zur Erstellung einer Produktbilanz über die Produktlinienmatrix	147
Abb. 25:	Beispiel für eine Input-Output-Bilanz mit Angabe der Kostenstellen	149
Abb. 26:	Beispiel für die Offenlegung der Verfügbarkeit von Daten	150
Abb. 27:	Typisierung von Umweltindices	154
Abb. 28:	Grundmodell zur Analyse der Interaktions- beziehungen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen	164
Abb. 29	Anspruchsgruppen im traditionellen Stakeholder- Ansatz	166
Abb. 30	Relevanzmatrix gesellschaftlicher Anspruchsgruppen	180
Abb. 31	Grundmodell des Lebenszyklusses soziopolitischer Anliegen	186
Abb. 32:	Phasen und Akteure im politischen Prozeß	193
Abb. 33:	Vorgehensweise zur Abgrenzung von Politikfeldern	199
Abb. 34:	Inhaltliche Segmentierung von Politikfeldern	202
Abb. 35:	Genehmigungsbedürftige Anlagen im Bereich der Oberflächenbehandlung nach 4.BImSchG	207
Abb. 36:	Beispiel für die Segmentierung von Politikinhalten (Oberflächenbehandlungen organischer Stoffe)	209
Abb. 36a:	Organische Stoffe - Ausschnitt	209
Abb. 36b:	VDI-Richtlinien zur Emissionsmeßtechnik/ Organische Stoffe	209

Abb. 36c:	Grenzwerte für organische Stoffe	210
Abb. 36d:	VDI-Richtlinien zu Prozeß- und Reinigungstechniken/Oberflächenbehandlung	210
Abb. 36e:	Besondere Regelungen für die Oberflächenbehandlung mit organischen Stoffen	211
Abb. 37:	Struktur der konventionellen abfallrechtlichen Entsorgung	213
Abb. 38:	Struktur des Dualen Systems	213
Abb. 39:	Instrumente der Umweltpolitik	217
Abb. 40:	Ansatzpunkte von Auflagen der Umweltpolitik	219
Abb. 41:	Arten von Umweltafgaben	223
Abb. 42:	Bezugsrahmen zur Strukturanalyse von Branchen	235
Abb. 43:	Die Dimensionen "Funktion" und "Funktionserfüllung/Technologie" am Beispiel des Umweltbereichs Abfall	251