

Inhaltsübersicht

Einleitung	1
1. Umweltmanagement und Umweltstrategien.....	9
1.1 Unternehmen im ökologischen Kontext	9
1.2 Führung im ökologischen Kontext.....	20
1.3 Umweltorientierte Strategien	27
2. Controlling und Strategisches Controlling	45
2.1 Zum Wesen des Controllings.....	45
2.2 Aktivitätsorientiertes strategisches Controlling als Führungsaufgabe	54
3. Strategisches Öko-Controlling	76
3.1 Anforderungen an ein strategisches Öko-Controlling	76
3.2 Planung von Umweltstrategien	81
3.3 Steuerung von Umweltstrategien	111
3.4 Kontrolle von Umweltstrategien.....	123
3.5 Fazit.....	129
4. Ökonomische und ökologische Situation in der textilen Kette	134
4.1 Textile Kette - eine kurze Einführung.....	134
4.2 Ökonomische Situation in der schweizerischen und deutschen Textilwirtschaft	140
4.3 Ökologie und Wettbewerb in der textilen Kette	146
4.4 Fallstudien Coop und Novotex - zwei unterschiedliche Perspektiven.....	170
5. Fallstudie Coop NATURA Line.....	172
5.1 Unternehmensportrait der Coop-Gruppe	172
5.2 Ausgangssituation bei der Planung der NATURA Line	173
5.3 Planung des Relaunch der Coop NATURA Line	181
5.4 Steuerung der Strategie Coop NATURA Line	219
5.5 Kontrolle der ökologischen Anforderungen der Coop NATURA line	225
6. Fallstudie Novotex "Green Cotton"	227
6.1 Unternehmensportrait der Novotex.....	227
6.2 Märkte der Novotex	228
6.3 Planung der Strategie "Green Cotton"	233
6.4 Steuerung der Strategie "Green Cotton"	265
6.5 Kontrolle der Strategie "Green Cotton"	278
7. Abschliessende Analyse der entwickelten Konzeption	281
7.1 Planung von Umweltstrategien	281
7.2 Steuerung von Umweltstrategien	293
7.3 Kontrolle von Umweltstrategien	297
7.4 Fazit.....	304
Literatur.....	305
Gesprächspartner.....	334

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	VII
Vorwort.....	IX
Inhaltsübersicht.....	XI
Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI

Einleitung	1
------------------	---

1. Umweltmanagement und Umweltstrategien.....	9
1.1 Unternehmen im ökologischen Kontext.....	9
1.1.1 Systemperspektive als Ausgangspunkt	9
1.1.2 Betrachtungsebenen ökologischer Einflüsse auf das Unternehmen	11
1.1.3 Erweiterung der vorhandenen Ansätze	14
1.2 Führung im ökologischen Kontext.....	20
1.3 Umweltorientierte Strategien	27
1.3.1 Strategisches Denken in der Unternehmensführung	27
1.3.2 Umweltorientierte Wettbewerbsstrategien	30
1.3.2.1 Normstragien von Steger.....	30
1.3.2.2 Strategiewürfel von Meffert und Kirchgeorg.....	33
1.3.3 Umweltstrategien	36
2. Controlling und Strategisches Controlling	45
2.1 Zum Wesen des Controllings	45
2.1.1 Struktur-, aktivitäts- und verhaltensorientiertes Controlling.....	47
2.1.2 Operatives und strategisches Controlling.....	50
2.1.3 Führungsphilosophie, Führungsfunktion oder Führungsunterstützung?	52
2.2 Aktivitätsorientiertes strategisches Controlling als Führungsaufgabe	54
2.2.1 Strategisches Kostenmanagement als Ausgangspunkt	57
2.2.2 Aufgaben im Rahmen der Strategieplanung	61
2.2.3 Aufgaben im Rahmen der Strategiesteuerung.....	66
2.2.4 Aufgaben im Rahmen der Strategiekontrolle.....	68
2.2.5 Der Regelkreis des strategischen Controllings.....	74

3. Strategisches Öko-Controlling	76
3.1 Anforderungen an ein strategisches Öko-Controlling	76
3.2 Planung von Umweltstrategien	81
3.2.1 Analyse des externen Umfelds und der internen Ressourcen	82
3.2.2 Kosten-, Differenzierungs- und Ökologietreiber als zentrale Planungsinstrumente	88
3.2.2.1 Kostentreiber	89
3.2.2.2 Differenzierungstreiber	94
3.2.2.3 Ökologietreiber	100
3.2.3 Festlegung der Umweltstrategie	109
3.3 Steuerung von Umweltstrategien	111
3.3.1 Konkretisierung in strategische Programme	113
3.3.2 Strategische Steuergrößen	115
3.3.3 Informationsversorgung	120
3.4 Kontrolle von Umweltstrategien	123
3.4.1 Durchführungskontrolle	124
3.4.2 Prämissenkontrolle	126
3.4.3 Strategische Überwachung	128
3.5 Fazit	129
4. Ökonomische und ökologische Situation in der textilen Kette	134
4.1 Textile Kette - eine kurze Einführung	134
4.2 Ökonomische Situation in der schweizerischen und deutschen Textilwirtschaft	140
4.2.1 Textilindustrie	141
4.2.2 Bekleidungsindustrie	143
4.2.3 Textilhandel	144
4.3. Ökologie und Wettbewerb in der textilen Kette	146
4.3.1 Ökologische Probleme entlang der textilen (Baumwoll)- Kette	146
4.3.2 Ökologie-induzierte Forderungen von Markt, Politik und Gesellschaft	153
4.3.2.1 Ökologie-induzierte Ansprüche von marktlichen Anspruchsgruppen	153
4.3.2.2 Ökologie-induzierte Ansprüche von politischen Anspruchsgruppen	158
4.3.2.3 Ökologie-induzierte Ansprüche von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen	162
4.3.3 Ökologie-induzierte Entwicklungen entlang der textilen Kette	164
4.3.3.1 Öko-Label im Zentrum marktbezogener Entwicklungen	164
4.3.3.2 Ökologie-orientierte Aktivitäten verschiedener Akteure	167
4.4 Fallstudien Coop und Novotex - zwei unterschiedliche Perspektiven	170

5. Fallstudie Coop NATURA Line	172
5.1 Unternehmensportrait der Coop-Gruppe	172
5.2 Ausgangssituation bei der Planung der NATURA Line	173
5.2.1 Ausgangssituation im Wäschemarkt	173
5.2.1.1 Wäschemarkt in der Schweiz	173
5.2.1.2 Bisherige Strategie von Coop im Wäschemarkt	174
5.2.2 Umweltstrategie der Coop Gruppe	176
5.2.2.1 Coop OECOPlan	177
5.2.2.2 Coop NATURAplan	177
5.2.2.3 Coop NATURA Line	178
5.3 Planung des Relaunch der Coop NATURA Line	181
5.3.1 Ökologie	182
5.3.1.1 Grobanalyse des ökologischen Produktlebens- zyklusses der Coop- Wäsche	182
5.3.1.2 Analyse der Umweltbelastungen und Ökologietreiber	184
5.3.1.2.1 Bio-Baumwollanbau	185
5.3.1.2.2 Herstellung	191
5.3.1.2.3 Gebrauch	196
5.3.1.2.4 Fazit	197
5.3.2 Kosten	198
5.3.2.1 Bio-Baumwollanbau	198
5.3.2.2 Herstellung	201
5.3.2.3 Vertrieb der Wäsche	205
5.3.2.4 Fazit	206
5.3.3 Differenzierung	206
5.3.3.1 Bio-Baumwolle	208
5.3.3.2 Herstellung	211
5.3.3.3 Gebrauch	214
5.3.3.4 Fazit	214
5.3.4 Strategie der NATURA Line	215
5.4 Steuerung der Strategie Coop NATURA Line	219
5.4.1 Bisherige Art und Weise der Strategiesteuerung	219
5.4.2 Zielfindung innerhalb der NATURA Line	221
5.4.3 Netzwerk der NATURA Line	224
5.5 Kontrolle der ökologischen Anforderungen der Coop NATURA line	225
 6. Fallstudie Novotex "Green Cotton"	 227
6.1 Unternehmensportrait der Novotex	227
6.2 Märkte der Novotex	228
6.2.1 Markt für Damenoberbekleidung in Deutschland	228
6.2.2 Textilhandel in Deutschland	232
6.3 Planung der Strategie "Green Cotton"	233
6.3.1 Ökologie	233

6.3.1.1 Analyse des ökologischen Produktlebenszyklusses von "Green Cotton"-Bekleidung	233
6.3.1.2 Ökologietreiber	240
6.3.2 Kosten	249
6.3.2.1 Analyse der (Mehr-)kosten	249
6.3.2.2 Kostentreiber	252
6.3.3 Differenzierung	253
6.3.3.1 Analyse der Differenzierungsmöglichkeiten	255
6.3.3.2 Differenzierungstreiber	256
6.3.4 Strategie von "Green Cotton"	257
6.4 Steuerung der Strategie "Green Cotton"	265
6.4.1 Umweltwerte	266
6.4.2 Stoffstromorientierter Ansatz	267
6.4.2.1 Lebenszyklusanalyse	267
6.4.2.2 5R-Philosophie	271
6.4.3 Managementorientierter Ansatz - ökologische Beurteilung der Zulieferer	272
6.4.4 Feste Kette der "Green Cotton"-Kollektion	276
6.5 Kontrolle der Strategie "Green Cotton"	278

7. Abschliessende Betrachtungen zur entwickelten Konzeption eines strategischen Öko-Controllings	281
7.1 Planung von Umweltstrategien	281
7.1.1 Strategische Analyse	281
7.1.2 Kosten-, Differenzierungs- und Ökologietreiber als zentrale Planungsinstrumente	284
7.1.3 Festlegung der Umweltstrategie	289
7.2 Steuerung von Umweltstrategien	293
7.2.1 Strategieumsetzung	293
7.2.2 Steuerung durch Ziele und Treiber	294
7.2.3 Informationsversorgung	296
7.3 Kontrolle von Umweltstrategien	297
7.3.1 Durchführungskontrolle	297
7.3.2 Prämissenkontrolle	299
7.3.3 Strategische Überwachung	300
7.4 Fazit	304

Literatur	305
------------------------	------------

Gesprächspartner	334
-------------------------------	------------