

David Krüger

Öko-Controlling im Handel

Ökologisch orientierte Unternehmenspolitik an der
Schnittstelle zwischen Industrie und Verbraucher

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1995 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832409197

David Krüger

Öko-Controlling im Handel

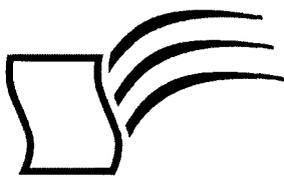
**Ökologisch orientierte Unternehmenspolitik an der Schnittstelle zwischen
Industrie und Verbraucher**

David Krüger

Öko-Controlling im Handel

*Ökologisch orientierte Unternehmenspolitik an der
Schnittstelle zwischen Industrie und Verbraucher*

Diplomarbeit
an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin
Juli 1995 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 919

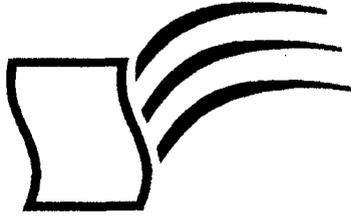
Krüger, David: Öko-Controlling im Handel: Ökologisch orientierte Unternehmenspolitik an der Schnittstelle zwischen Industrie und Verbraucher / David Krüger – Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1998
Zugl.: Berlin, Fachhochschule für Wirtschaft, Diplom, 1995

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Fachhochschule für Wirtschaft Berlin

Sommersemester 1995

Diplomarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Diplom-Kaufmann (FH)

Thema der Diplomarbeit:

Öko-Controlling im Handel

Ökologisch orientierte Unternehmenspolitik an der
Schnittstelle zwischen Industrie und Verbraucher

Zur Theorie und Praxis eines Öko-Controlling und einer
ökologisch orientierten Unternehmenspolitik in führenden
deutschen Warenhäusern und Versandhandelsunternehmen

erarbeitet und vorgelegt von : David Exner

Matrikel-Nr. : 071437

Berlin, den 26.07.1995

Erstprüfer:

Prof. Dr. Harald Wilde

Zweitprüferin:

Prof. Dr. Anja Grothe-Senf

Inhaltsverzeichnis:

1. Vorwort und Einleitung	S. 1-2
2. Einführung in den Themenkomplex 'Öko-Controlling im Handel'	S. 3-14
2.1. Erläuterung der Begriffe Controlling und Öko-Controlling	S. 4-6
2.2. Funktionen und Ziele eines Öko-Controlling-Systems	S. 6-12
2.3. Die Funktionen und die makroökonomische Bedeutung des Handels in der Bundesrepublik Deutschland	S. 12-14
2.4. Zur Notwendigkeit eines Öko-Controlling-Systems in umweltorientierten Handelsunternehmen	S. 14
3. Theoretische Grundlagen eines Öko-Controlling im Handel	S. 15-60
3.1. Motive für die Realisierung eines Öko-Controlling-Systems	S. 15-21
3.1.1. Einsicht in die Notwendigkeit einer ökologischen Wirtschaftsweise	S. 15-16
3.1.2. Nutzung bzw. Optimierung von Erfolgspotentialen	S. 17-19
3.1.3. Minimierung möglicher Risikopotentiale	S. 19-21
3.2. Öko-Strategien im Handel	S. 21-32
3.2.1. Externe Öko-Strategien	S. 23-25
3.2.1.1. Öko-Pull-Strategie	S. 23-24
3.2.1.2. Öko-Push-Strategie	S. 24
3.2.1.3. Externe Kommunikation & Kooperation	S. 24-25
3.2.2. Interne Öko-Strategien	S. 26-31
3.2.2.1. Interne unternehmenspolitische Öko-Teilstrategien	S. 26
3.2.2.2. Sortiments- & Produktstrategie	S. 26-27
3.2.2.3. Verpackungs- & Abfallstrategie	S. 27-29
3.2.2.4. Logistik- & Distributionsstrategie	S. 29-30
3.2.2.5. Innerbetrieblicher Umweltschutz	S. 30-31
3.2.2.6. Interne Kommunikation & Kooperation	S. 31-32
3.3. Methoden eines Öko-Controlling-Systems zur Erfassung und Bewertung der Umweltsituation	S. 33-38
3.3.1. Umweltorientierte Partial- und Totalanalyse	S. 33-35
3.3.2. Low-level- und High-level-Aggregation	S. 35
3.3.3. Weiterführende ökologische Bewertungsmethoden	S. 36-38
3.4. Instrumentarien eines betrieblichen Umweltinforma- tionssystems (BUIS) im Öko-Controlling-System	S. 38-58
3.4.1. Unternehmensbezogene Instrumente	S. 39-50
3.4.1.1. Ökologische Schwachstellenanalyse	S. 39-41
3.4.1.2. Öko-Bilanz	S. 41-43
3.4.1.3. Ökologisches Rechnungswesen	S. 44-45
3.4.1.4. Öko-Audits	S. 46-48

3.4.1.5. Umweltberichterstattung	S. 48
3.4.1.6. EDV-gestütztes BUIS	S. 49-50
3.4.2. Produktbezogene Instrumente	S. 50-55
3.4.2.1. Produktbilanzen	S. 50-52
3.4.2.2. Produktfolgeabschätzung	S. 52-53
3.4.2.3. Produktlinien-Analysen	S. 54-55
3.4.3. Projektbezogene Instrumente	S. 56-57
3.4.3.1. Technologiefolgenabschätzung	S. 56
3.4.3.2. Umweltverträglichkeitsprüfung	S. 57
3.4.4. Kosten- und nutzenbezogene Instrumente	S. 58
3.5. Organisatorische und hierarchische Eingliederung eines Öko-Controlling-Systems	S. 58-60
4. Theorie und Praxis ökologisch orientierter Unternehmens- politik in führenden deutschen Warenhäusern und Versand- handelsunternehmen	S. 61-81
4.1. Beschreibung handelspezifischer Aktions- und Problemfelder	S. 61-66
4.2. Voraussetzungen für eine effektive Einrichtung eines Öko-Controlling-Systems	S. 66-67
4.3. Schwierigkeiten bei der Einrichtung eines Öko-Controlling-Systems	S. 67-68
4.4. Realisierte Konzeptionen und Strategien	S. 68-81
5. Beschreibung und Auswertung einer durchgeführten Unter- suchung zum Thema Öko-Controlling im Handel / Ökolo- gisch orientierte Unternehmenspolitik an der Schnittstelle zwischen Industrie und Verbraucher in führenden deutschen Warenhäusern und Versandhandelsunternehmen	S. 82-95
5.1. Ziel der Untersuchung	S. 82
5.2. Definition der untersuchten Teilbranchen des Handels	S. 82-83
5.3. Begründung für die Auswahl des Untersuchungsfeldes	S. 83-84
5.4. Verlauf und Aufbau der Unternehmensbefragung	S. 84-86
5.5. Dokumentation und Interpretation der Untersuchungs- ergebnisse	S. 86-95
6. Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse	S. 96-97
7. Persönliche Schlußbemerkung	S. 98
8. Anhang	S. A/0-A/16
8.1. Untersuchungsrahmen und Fragebogen der Unternehmensbefragung	S. A/0-A/10
8.2. Literaturverzeichnis ('Theoretische' Literatur)	S. A/11-A13
8.3. Informations-Quellen-Verzeichnis ('Praktische' Literatur)	S. A/14-A16

1. Vorwort

In der vorliegenden Diplomarbeit wird auf weibliche Formulierungen verzichtet. Dies geschieht nicht aus diskriminierenden Gründen, sondern der einfacheren Lesart wegen. Dem Thema der Diplomarbeit entsprechend, ist diese Arbeit auf 100%-tigem Recyclingpapier gedruckt worden.

Einleitung

In Verbindung mit der Darstellung einer ökologisch orientierten Unternehmenspolitik taucht immer häufiger der Begriff des Öko-Controlling auf. In der aktuellen Literatur wird einem zukunftsorientierten, umfassenden und auf Kontinuität angelegten Öko-Controlling-System eine zunehmende Bedeutung beigemessen. Öko-Controlling ist auf dem besten Wege zu einem Schlagwort zu werden, über dessen Bedeutung noch erhebliche Unsicherheiten bestehen. Die vorliegende Diplomarbeit wird einen Überblick über die Öko-Strategien einer ökologisch orientierten Unternehmenspolitik, das theoretische Modell eines Öko-Controlling-Systems und über dessen Instrumentarien ermöglichen. Der Realisationsgrad theoretischer Konzeptionen wird am Beispiel der Praxis in führenden deutschen Warenhäusern und Versandhandelsunternehmen untersucht. Die vorgenommene Eingrenzung bzw. Konzentration auf das Thema *Öko-Controlling im Handel - Ökologisch orientierte Unternehmenspolitik an der Schnittstelle zwischen Industrie und Verbraucher*, ist unter dem folgenden Aspekt zu betrachten. Bisher entwickelte Konzeptionen und Strategien für eine umweltorientierte Unternehmenspolitik und ein Öko-Controlling-System konzentrieren sich bislang auf Industrieunternehmen. Im Mittelpunkt stehen die mit der Produktion und den eingesetzten Technologien direkt verbundenen Umweltbelastungen. Die Position der Handelsunternehmen ist in der Vergangenheit eher passiv und abwartend gewesen. Dem Handel kommt jedoch eine entscheidende, bisher nur gering beachtete Funktion bei einer Ökologisierung der Wirtschaft zu. In einer modernen Industriegesellschaft ist der gewerbliche Handel der Ort, an dem sich Angebot und Nachfrage nach Konsumgütern treffen. Handelsunternehmen stellen die Schnittstelle zwischen den produzierenden Industrieunternehmen und den konsumierenden Endverbrauchern dar. Das wachsende ökologische Bewußtsein der Konsumenten ruft Veränderungen hervor, die sich mittelbar bzw. unmittelbar im Kaufverhalten widerspiegeln. Diese Impulse müssen vom Handel möglichst frühzeitig erkannt und über die Einkaufs- bzw. Sortimentspolitik an die Produktionsunternehmen weitergeleitet werden. Überdies stellen sich zunehmend Handelsunternehmen von sich aus der Herausforderung einer aktiven ökologischen Unternehmenspolitik. Ein Öko-Controlling-System ist eine unverzichtbare Voraussetzung für eine konsequente, glaubwürdige und erfolgreiche Umsetzung einer ökologisch orientierten Unternehmenspolitik.

Am Beginn der vorliegenden Diplomarbeit wird eine Einführung in die zu untersuchende Thematik erfolgen. Die Grundbegriffe `Controlling` und `Öko-Controlling` werden geklärt und erläutert. Im Anschluß werden die Funktionen und Ziele eines Öko-Controlling-Systems beschrieben. Überdies wird die makroökonomische Bedeutung des Handels in der Bundesrepublik Deutschland skizziert und die Notwendigkeit eines Öko-Controlling-Systems für umweltorientierte Handelsunternehmen aufgezeigt.

Der Hauptteil der Diplomarbeit ist in drei Schwerpunkte aufgliedert. Zunächst werden die theoretischen Grundlagen eines Öko-Controlling im Handel dargestellt. Die Beweggründe zur Realisierung eines Öko-Controlling-Systems in Handelsunternehmen werden offengelegt und die geeigneten Öko-Strategien, Methoden und Instrumentarien erläutert. Ferner wird auf die organisatorische Eingliederung eines Öko-Controlling-Systems in Handelsunternehmen eingegangen.

Den zweiten Schwerpunkt bildet eine Beschreibung der Theorie und Praxis eines Öko-Controlling in einer ökologisch orientierten Unternehmenspolitik am Beispiel führender deutscher Warenhäuser und Versandhandelsunternehmen. Neben den spezifischen Aktions- und Problemfeldern des Handels, werden die Schwierigkeiten bei der Einbindung eines Öko-Controlling-Systems in Handelsunternehmen dargelegt. Eine Darstellung gegenwärtig realisierter Konzeptionen und Strategien für eine ökologisch orientierte Unternehmenspolitik im Handel wird den Abschluß dieses Schwerpunktes bilden.

Der dritte Schwerpunkt beschäftigt sich mit der Beschreibung und Interpretation einer durchgeführten Unternehmensbefragung bei führenden deutschen Warenhäusern und Versandhandelsunternehmen vom Juni 1995.

Die Diplomarbeit schließt mit einer Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse in 7 Punkten und einer persönlichen Schlußbemerkung.

Bedingt durch die ganzheitliche und interdisziplinäre Funktion des Öko-Controlling treten gelegentlich inhaltliche Parallelen in den verschiedenen Abschnitten dieser Arbeit auf, die durch entsprechende Querverweise gekennzeichnet sind.

Aufgrund der hohen Komplexität und der aktuellen Dynamik des Diplomthemas, kann diese Arbeit keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Letztlich können sich die Ausführungen, aufgrund des quantitativ beschränkten Rahmens einer Diplomarbeit, nur auf die wesentlichen Themenschwerpunkte begrenzen.

2. Einführung in den Themenkomplex 'Öko-Controlling im Handel'

Das Thema Umweltschutz hat sich heute auf höchster betrieblicher Ebene etabliert. Umweltschutz ist in einer großen Zahl deutscher Unternehmen längst in die Chefetage gelangt. Durch ein umweltorientiertes Zusammenwirken aller betrieblichen Funktionsbereiche und durch die Einbindung des Umweltschutzgedankens in alle Ziel- und Entscheidungsprozesse, soll eine strategisch-ökologische Richtungsänderung im Unternehmen ermöglicht werden.⁽¹⁾ Eine ökologische Umorientierung der Unternehmensführung setzt die Erfüllung einer Vielzahl von Führungs- und Koordinationsfunktionen voraus. Die hohe Komplexität und Dynamik der Wechselbeziehungen zwischen ökonomischem Handeln, ökologischen Wirkungen und gesellschaftlichen Entwicklungen erfordert ein umfassendes betriebliches System zur frühzeitigen Erkennung von möglichen Risiken und Chancen für das Unternehmen. Öko-Controlling ist ein zukunftsorientiertes Führungs-Sub-System zur Koordination und Früherkennung.⁽²⁾ Die Feststellung, daß "... die Integration eines wirksamen Umweltschutzes zu einer grundlegenden Voraussetzung für die gesellschaftspolitische Akzeptanz der Wirtschaft ..." ⁽³⁾ geworden ist, stellt insbesondere ökologische Anforderungen an Handelsunternehmen. Im warenspezifischen Handel sind ökologische Handlungsoptionen kurzfristiger und flexibler umsetzbar als in investitions- und kapitalintensiven Produktionsunternehmen.⁽⁴⁾ Den Handelsunternehmen fällt zunehmend eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung und Umsetzung eines aktiven und umfassenden Umweltschutzmanagements zu. Ziel muß die Ökologisierung der Wirtschaft und die Realisierung einer auf Dauerhaftigkeit ausgerichteten Wirtschaftsweise sein. Ohne eine ökologische Umorientierung der Wirtschaft wird nicht nur das Selbstbestimmungsrecht zukünftiger Generationen mißachtet, sondern das Überleben der Umwelt und Mitwelt insgesamt gefährdet. Für die Unternehmen heißt das, daß der Schutz der Umwelt durch eine offensive ökologische Unternehmenspolitik letztlich zur eigenen Existenzsiche-

.....
Bibliographische Erläuterung : Wird die Schrift eines Autors zum ersten Mal erwähnt, so erfolgt ihre bibliographische Angabe mit allen erforderlichen Hinweisen. Wird die Schrift später nochmals erwähnt bzw. zitiert, so wird nur noch der vollständige Name des Autors (unter dem Verweis auf den angegebenen Ort) genannt. Bei Notwendigkeit der Unterscheidung, wird in Klammern das Erscheinungsjahr angegeben (z.B. vgl. Müller, Bernd (1993), a.a.O., S. 100).
.....

Anmerkungen :

(1) vgl. Käter, Rolf-Peter, Umweltschutz ist Chefsache, in: Löhr, Dieter, (Hrsg.), Markenartikel - Zeitschrift der Markenartikelindustrie, 55. Jg., Heft 1/93, Wiesbaden 1993, Markenartikelverlag, S. 30

(2) vgl. Hopfenbeck, Waldemar / Jasch, Christine, Öko-Controlling: Umdenken zahlt sich aus, Landsberg 1993, Verlag Moderne Industrie, S. 47/48

(3) o.V., Organisationsforum Wirtschaftskongress e.V., (Hrsg.), Umweltmanagement im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie, Wiesbaden 1991, Gabler Verlag, S. 5

(4) vgl. Meffert, Heribert / Burmann, Christoph, Umweltschutzstrategien im Spannungsfeld zwischen Hersteller und Handel - Ein Beitrag zum vertikalen Öko-Marketing, in: Meffert, H./ Wagner, H./ Backhaus, K., (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 66, o.O. 1991, S. 25