

**Johannes Hummel**

# Strategisches Öko-Controlling

**Konzeption und Umsetzung  
in der textilen Kette**

**Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Thomas Dyllick**

**DeutscherUniversitätsVerlag**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>XI</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>

<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
-------------------------	----------

## **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 Meffertund 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

<b>3. Strategisches Öko-Controlling.....</b>	<b>76</b>
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
<b>4. Ökonomische und ökologische Situation in der textilen Kette.....</b>	<b>134</b>
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

<b>5. Fallstudie Coop NATURA Line.....</b>	<b>172</b>
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 CoopOECOplan.....	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
<b>6. Fallstudie Novotex "Green Cotton".....</b>	<b>227</b>
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
<b>7. Abschliessende Betrachtungen zur entwickelten Konzeption eines strategischen Öko-Controllings.....</b>	<b>281</b>
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
<b>Literatur.....</b>	<b>305</b>
Gesprächspartner.....	334