

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVIII
Abkürzungsverzeichnis der zitierten Zeitschriften und Handbücher	XXIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gang der Untersuchung	5
2 Traditionelle und moderne Wettbewerbsstrategien	10
2.1 Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter als traditionelle Ansätze	16
2.1.1 Darstellung der generischen Wettbewerbsstrategien	16
2.1.1.1 Grundsätzliche Überlegungen	16
2.1.1.2 Möglichkeiten der Positionierung	19
2.1.1.2.1 Strategie der Kostenführerschaft	19
2.1.1.2.2 Strategie der Differenzierung	19
2.1.1.2.3 Strategien für Nischenanbieter	20
2.1.2 Diskussion der generischen Wettbewerbsstrategien	20
2.1.2.1 Kritische Gedanken	20
2.1.2.2 Gültigkeit der generischen Wettbewerbsstrategien bei verändertem Wettbewerbsumfeld	23
2.1.2.3 Ergänzungen der generischen Wettbewerbsstrategien	25
2.2 Hybride Wettbewerbsstrategien als moderne Ansätze	28
2.2.1 Klassifikatorische Grundlagen der hybriden Wettbewerbsstrategien	28
2.2.2 Multilokale und sequentielle hybride Wettbewerbsstrategien	30
2.2.2.1 Multilokale hybride Wettbewerbsstrategien	30
2.2.2.2 Sequentielle hybride Wettbewerbsstrategien	32
2.2.2.2.1 Outpacing-Strategien nach Gilbert und Strebel	32
2.2.2.2.2 Mass Customization nach Davis und Pine	35
2.2.3 Simultan hybride Wettbewerbsstrategien	40
2.2.3.1 Dynamische Produktdifferenzierung nach Kaluza	40
2.2.3.2 Simultaneitätskonzept von Corsten und Will	45
2.3 Diskussion der dargestellten Ergebnisse	47

3 Darstellung relevanter ökologischer Aspekte und bisherige Berücksichtigung im Schrifttum	48
3.1 Ausgewählte ökologische Problemfelder im Bezugsrahmen	49
3.1.1 Ressourcenverbrauch und Entsorgungsproblematik	50
3.1.2 Treibhauseffekt als globale Bedrohung	53
3.1.2.1 Darstellung des Treibhauseffektes	53
3.1.2.2 Maßnahmen zur Verminderung des Treibhauseffektes	55
3.2 Ökologie im Spannungsfeld ökonomischer Interessendivergenzen	64
3.2.1 Volkswirtschaftliche Betrachtungsebene der ökologischen Problematik	64
3.2.1.1 Ursache der Umweltproblematik aus volkswirtschaftlicher Sicht	64
3.2.1.2 Monetäres Ausmaß ökologischer Schäden	66
3.2.1.3 Konzeption der nachhaltigen Entwicklung als Lösungsvorschlag der jüngeren Vergangenheit	67
3.2.2 Betriebswirtschaftliche Relevanz ökologischer Fragen, aufgezeigt an aggregierten Stakeholdergruppen	71
3.2.2.1 Betrachtung der Konsumentenperspektive	72
3.2.2.2 Betrachtung des Staates als Gesetzgeber	80
3.2.2.3 Betrachtung des Finanzsektors als weitere wichtige Bezugsgruppe	88
3.2.3 Betriebswirtschaftliche Auswirkungen ökologischer Fragestellungen auf die Unternehmen	89
3.3 Instrumente und Wettbewerbsstrategien zur Begegnung der ökologischen Herausforderung	99
3.3.1 Isolierte ökologische Instrumente	99
3.3.2 Strategische Anpassungen an die ökologische Herausforderung	107
3.3.2.1 Strategische ökologische Positionierung nach Meffert und Kirchgeorg	109
3.3.2.1.1 Darstellung der Basisstrategien	109
3.3.2.1.2 Darstellung möglicher Wettbewerbsstrategien	112
3.3.2.1.3 Ökologische Kosten-Nutzenmatrix zur Überprüfung der Erfolgsaussichten ökologischen Wettbewerbsverhaltens	115
3.3.2.2 Wettbewerbsstrategische Optionen nach Dyllick, Belz und Schneidewind	117
3.3.2.3 Wettbewerbsstrategische Chancen-Risiko-Orientierung nach Steger	123
3.3.2.4 Weitere traditionelle Ansätze im Schrifttum	126
3.3.2.5 Strategische Überlegungen im Öko-Controlling nach Hummel als moderner Ansatz	128

3.3.3 Kritische Betrachtung der dargestellten Ansätze	133
3.3.3.1 Defizite der bisher verwendeten ökologischen Vier-Felder-Differenzierungsmatrizen	133
3.3.3.2 Unzureichende Berücksichtigung hybrider Wettbewerbsstrategien	139
3.3.3.3 Mangelnde Eigenständigkeit der bestehenden Ansätze hinsichtlich der Basisstrategien	141
3.3.3.4 Mangelnde Berücksichtigung, daß es auch Branchen gibt, für welche die Ökologie strategisch unbedeutend ist	143
3.3.3.5 Ergebnisse der kritischen Würdigung	145
4 Strategie der Dynamischen Ökologieführerschaft und Anwendung am Beispiel der Automobilindustrie	147
4.1 Entwicklung der Dynamischen Ökologieführerschaft als Wettbewerbsstrategie	148
4.1.1 Grundlagendarstellung	148
4.1.2 Branchenanalyse - Sind ausreichende ökologische Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden?	154
4.1.3 Analyse der Unternehmenspotentiale	158
4.1.4 Ansätze zur Operationalisierung der Dynamischen Ökologieführerschaft	161
4.1.5 Einordnung der Dynamischen Ökologieführerschaft in ausgewählte Wettbewerbsstrategien	166
4.1.6 Vergleich zwischen der Dynamischen Ökologieführerschaft und der Öko-Leadership-Strategie von Henkel	171
4.1.6.1 Darstellung der Öko-Leadership-Strategie von Henkel	171
4.1.6.2 Differenzierung zwischen Dynamischer Ökologieführerschaft und Öko-Leadership	175
4.2 Anwendbarkeit der Dynamischen Ökologieführerschaft für die Automobilindustrie	177
4.2.1 Wettbewerbssituation in der Automobilindustrie	179
4.2.1.1 Betrachtung aktueller Wettbewerbsmerkmale	179
4.2.1.2 Aktuelle Konzentrationstendenzen in der Automobilindustrie	184
4.2.1.3 Bewertung der Wettbewerbssituation	189
4.2.2 Ökologische Relevanz von Automobilproduktion, Automobilnutzung und Automobilrecycling	191
4.2.2.1 Ökologische Relevanz der Automobilproduktion und des Automobilrecyclings	191
4.2.2.2 Ökologische Relevanz der Automobilnutzung	194
4.2.3 Ansatzpunkte zur automobilen Verbrauchsreduzierung als ökologisch besonders relevanter Parameter	197
4.2.3.1 Gewichtsminimierung der Fahrzeuge als ein möglicher Parameter zur Verbrauchsreduzierung	198
4.2.3.2 Möglichkeiten und Grenzen der Dieseltechnologie	201
4.2.3.3 Optimierungsbestrebungen bei Benzinmotoren	203
4.2.3.4 Betrachtung der Elektrofahrzeuge	205
4.2.3.5 Kombiniertes Einsatz von Verbrennungs- und Elektromotoren bei Hybridfahrzeugen	208

4.2.3.6 Chancen des Erdgasantriebes und weiterer Verbesserungspotentiale	210
4.2.4 Verbrauchsreduzierung - wichtige ökologische Anforderung an die Automobilindustrie	212
4.2.4.1 Gesetzliche Anforderungen an die Automobilnutzung und die Reaktion der Automobilbranche	212
4.2.4.2 Gesellschaftliche Anforderungen an die Automobilindustrie	214
4.2.4.3 Einführung des Drei-Liter-Fahrzeuges als operationalisierte Anforderung an die Automobilindustrie	216
4.2.4.4 Einführung des Hypercars als weitestgehende Anforderung an die Automobilindustrie	218
4.2.5 Ökologische Positionierung ausgewählter Automobilhersteller	220
4.2.5.1 DaimlerChrysler - Mit neuen Modellen zur ökologischen Kompetenz?	221
4.2.5.2 Opel - Gelang eine Anknüpfung an die Katalysatorinitiative?	223
4.2.5.3 Ökologische Vorstöße des VW-Konzerns	225
4.2.5.4 Toyota - Ökologisierung mit der Einführung des Prius?	228
4.2.5.5 Positionierung weiterer Unternehmen	229
4.2.6 Diskussion der Zwischenergebnisse	230
5 Empirische Analyse der Automobilindustrie vor dem Hintergrund der Dynamischen Ökologieführerschaft und ausgewählter Schrifttumsergebnisse	234
5.1 Grundlagen der empirischen Untersuchung	236
5.2 Darstellung der untersuchten Automobilunternehmen	246
5.2.1 Aufbereitung der allgemeinen Unternehmensdaten	246
5.2.1.1 Anzahl der Produktionsstandorte	246
5.2.1.2 Anzahl der Länder, in denen die Produkte angeboten werden	247
5.2.1.3 Beginn der Marktteilnahme	249
5.2.1.4 Umsatzaufteilung bzw. Absatzerfolge der beteiligten Unternehmen	250
5.2.2 Wettbewerbspositionierung der betrachteten Unternehmen und ökonomischer Erfolg	253
5.2.2.1 Wettbewerbsstrategische Ausrichtung der beteiligten Unternehmen und Vergleich zu den Ergebnissen von Backhaus/Schlüter	253
5.2.2.2 Bedeutung strategischer Erfolgsfaktoren im Vergleich zu den Ergebnissen von Fritz und Diller/Lücking	257
5.2.2.3 Erfolgsentwicklung der beteiligten Unternehmen im Überblick	262
5.3 Ermittelte ökologische Ausrichtung der Automobilunternehmen im Vergleich zu ausgewählten Ergebnissen der branchenübergreifenden empirischen Forschung	265
5.3.1 Strategisch-ökologische Unternehmensausrichtung	266
5.3.1.1 Motive ökologischen Handelns in der Automobilindustrie reflektiert an ausgewählten Studien	266
5.3.1.2 Implementierung des Umweltschutzes in das unternehmerische Zielsystem im Vergleich zu den Ergebnissen von Meffert/Kirchgeorg	269
5.3.1.3 Wechselwirkung zwischen dem Umweltschutzziel und anderen Unternehmenszielen im Kanon anderer empirischer Untersuchungen	271

5.3.1.4	Integration ökologischer Gedanken in die strategische Planung und deren Bewertung, gemessen an den Ergebnissen der FUUF	274
5.3.1.5	Berücksichtigung ökologischer Sachverhalte bei der Produktkonzeption, gemessen an den durch Coenenberg et al. generierten Ergebnissen	276
5.3.1.6	Berücksichtigung ökologischer Sachverhalte in der Produktionsgestaltung in der Gegenüberstellung der von Coenenberg et al. erzielten Ergebnisse	279
5.3.2	Organisation ökologischer Unternehmensausrichtung	281
5.3.2.1	Koordination ökologischer Aktivitäten unter Bezugnahme der durch Steinle et al. generierten Resultate	281
5.3.2.2	Existenz weltweit einheitlicher Standards	283
5.3.3	Allgemeine ökologische Selbsteinschätzung der befragten Automobilhersteller	284
5.3.3.1	Selbsteinschätzung der produktspezifischen Umweltausrichtung für den deutschen Markt	284
5.3.3.2	Verkaufseinstellung aus ökologischen Gründen	286
5.3.3.3	Selbsteinschätzung der produktionsspezifischen Umweltausrichtung	287
5.3.3.4	Hindernisse eines weiteren Umweltmanagements	289
5.3.3.4.1	Grundsätzliche Hindernisse - Darstellung und Diskussion an den durch Meffert et al. erzielten Ergebnissen	289
5.3.3.4.2	Spezifische Hindernisse für Kleinserienhersteller	295
5.3.3.5	Umwandlung des eigenen Umweltschutzstandards zur gesetzlichen Vorlage	296
5.3.4	Einfluß der Ökologie auf die Werbung in der Automobilindustrie	298
5.3.4.1	Ökologische Schwerpunktthemen in der Werbung	298
5.3.4.2	Branchendruckinduzierte Ökologisierung der Automobilwerbung	299
5.3.4.3	Sponsoring von Umweltschutzorganisationen	300
5.3.5	Ökologische Orientierung und deren ökonomische Auswirkungen	302
5.3.5.1	Rentabilität ökologischer und herkömmlicher Produkte sowie Bezugnahme zu den durch Steinle et al. ermittelten Ergebnissen	302
5.3.5.2	Realisierung üblicher Rentabilitätsanforderungen durch umweltorientierte Investitionen	304
5.3.5.3	Subventionsbedarf ökologischer Produkte	306
5.3.5.4	Amortisationszeiten ökologischer und konventioneller Produktionsanlagen im Vergleich	307
5.3.5.5	Realisierung von Kostendegressionen im Umweltschutzbereich	308
5.3.5.6	Negative ökonomische Auswirkungen ökologischer Gesetzgebung	309
5.4	Möglichkeiten der Dynamischen Ökologieführerschaft, überprüft an den Branchenspezifika der Automobilindustrie	311
5.4.1	Untersuchung des ökologischen Wettbewerbsumfeldes der Automobilindustrie	311
5.4.1.1	Auslöser der ökologischen Sensibilisierung bei Verbrauchern und der Automobilindustrie	311
5.4.1.2	Ökologische Beurteilung der Branchenteilnehmer hinsichtlich Kommunikation und Technik	315
5.4.1.3	Erfolgsvoraussetzung zur ökologischen Positionierung in der Automobilindustrie	317

5.4.1.4 Realisierung ökologischer Durchbrüche und Auswirkungen für die durchführenden Unternehmen	319
5.4.2 Darstellung wichtiger Forschungsergebnisse und des Forschungsverhaltens in der Automobilindustrie	322
5.4.2.1 Forschungsergebnisse zur Gewichtsreduzierung und zu alternativen Antriebskonzepten	322
5.4.2.2 Einbeziehung von Wettbewerbern, branchenfremden Unternehmen und Universitäten in die Forschung der Automobilhersteller	331
5.4.2.3 Einschätzung des SmILE-Konzeptes von Greenpeace	335
5.4.3 Umsetzung ökologischer Maßnahmen	337
5.4.3.1 Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei der Beschaffung	337
5.4.3.2 Grundsätzliche Produktionsmöglichkeiten verbrauchsorientierter Fahrzeuge	339
5.4.4 Betroffenheit von ökologischen Gesetzgebungsmaßnahmen	344
5.4.4.1 Einschätzung ökologischer Gesetzgebungsmaßnahmen	344
5.4.4.2 Reaktionen auf restriktive Flottenverbrauchsbeschränkungen	349
5.5 Überprüfung der Zukunftserwartungen in der Automobilindustrie und deren Reflektion	353
5.5.1 Wachstumspotential des deutschen Automobilmarktes und weltweite Relevanz der Ökologie für die Automobilindustrie	353
5.5.1.1 Wachstumsbeurteilung des deutschen Automobilmarktes	353
5.5.1.2 Erwartung internationaler gesetzlicher Umweltauflagen	355
5.5.1.3 Erwartete Umwelanforderungen durch Konsumenten im internationalen Vergleich	359
5.5.2 Erwartetes ökologisches Wettbewerbsumfeld für die Automobilindustrie	363
5.5.2.1 Beurteilung des Hypercars nach Lovins	363
5.5.2.2 Künftige Konkurrenzfähigkeit von Kleinstunternehmen	364
5.5.2.3 Beurteilung potentieller branchenfremder Konkurrenten	366
5.6 Ergebniszusammenfassung und Konsequenzen für die praktische Anwendung der Dynamischen Ökologieführerschaft in der Automobilindustrie	368

6 Statistische Interpretation ausgewählter empirischer Zusammenhänge und Bezugnahme zur Wettbewerbsstrategie der Dynamischen Ökologieführerschaft	372
6.1 Analyse des Zusammenhangs zwischen Wettbewerbsstrategie und dem zentralen strategischen Erfolgsfaktor	373
6.1.1 Aussageintention der Korrespondenzanalyse	373
6.1.2 Wettbewerbsstrategische Unternehmenspositionierung im Bezugsrahmen der strategischen Erfolgsfaktoren	378
6.2 Ökologische Unternehmensausrichtung und Erfolgszuordnung mit Hilfe der Clusteranalyse	381
6.2.1 Reliabilitätsanalyse als Grundlage der Gruppenbildung	382
6.2.2 Gruppenbildung und Erfolgsanalyse	386
6.2.2.1 Sachlogische Herleitung	386
6.2.2.2 Gruppendeterminierung mittels der Clusteranalyse	388
6.2.2.3 Erfolgsanalyse	391
7 Zusammenfassung und Ausblick	395
Literaturverzeichnis	404
Anhang	488
Stichwortverzeichnis	523

Abbildungsverzeichnis

		Seite:
Abb.1:	Übersicht des Untersuchungsverlaufes	5
Abb.2.1:	Detaillierte Darstellung der Stufen eines strategischen Prozesses	10
Abb.2.2:	Wettbewerbsstrategien und strategische Erfolgsfaktoren	14
Abb.2.3:	Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter	17
Abb.2.4:	Strategieauswahl und Rentabilität	18
Abb.2.5:	Erweiterter Ansatz zur Klassifizierung von Wettbewerbsstrategien	28
Abb.2.6:	Mögliche Einteilung hybrider Wettbewerbsstrategien	29
Abb.2.7:	Beispielhafte Einteilung multilokal hybrider Wettbewerbsstrategien	31
Abb.2.8:	Schematik der Outpacing-Strategies	33
Abb.2.9:	Darstellung und kritische Beurteilung der Outpacing-Strategies	34
Abb.2.10:	Möglichkeiten zur Realisierung Maßgeschneiderter Massenprodukte	38
Abb.2.11:	Dynamische Produktdifferenzierung im Kontext der generischen Strategien	42
Abb.2.12:	Maßgebliche strategische Erfolgsfaktoren der Dynamischen Produktdifferenzierung	43
Abb.2.13:	Gestaltungsfelder zur Sicherung der Dynamischen Produktdifferenzierung	44
Abb.2.14:	Schema des Simultaneitätskonzeptes nach Corsten/Will	45
Abb.3.1:	Entwicklung des Verbrauchs von FCKW und Halonen in ODP-Tonnen in besonders relevanten Staaten	56
Abb.3.2:	CO ₂ -Emission in der Bundesrepublik nach Verursachern im Zeitverlauf	57
Abb.3.3:	Schematischer Zusammenhang zwischen Umweltbewußtsein und Umweltverhalten	79
Abb.3.4:	Schema der ökologischen Gap	80
Abb.3.5:	Verbrauchsabhängige Besteuerung der Automobile in Ontario	87
Abb.3.6:	Umstellungsprofile unterschiedlicher Teilnehmer der Wertkette nach Spiller	103
Abb.3.7:	Strategieauswahlmöglichkeiten nach Meffert/Kirchgeorg	110
Abb.3.8:	Systematisierung der Basisstrategien nach Meffert/Kirchgeorg	112
Abb.3.9:	Ansatzpunkte für eine ökologische Strategie	115
Abb.3.10:	Ökologische Wettbewerbsfelder der Lebensmittelbranche nach Dyllick et al.	118
Abb.3.11:	Ökologische Wettbewerbsstrategien nach Dyllick et al.	120
Abb.3.12:	Marktchancen-Risiko-Kombinationen nach Steger	124
Abb.3.13:	Dimensionen der unternehmerischen Positionierung nach Hummel	129
Abb.3.14:	Unternehmensausrichtung im dreidimensionalen Raum, ohne die Ökologie schwerpunktmäßig einzubeziehen	130

	Seite:	
Abb.3.15:	Doppelt simultan hybride Unternehmensausrichtung im dreidimensionalen Raum	131
Abb.3.16:	Konzentration auf Ökologie und Kosten im dreidimensionalen Raum	132
Abb.3.17:	Würfel zur ökologischen Profilierung in Abhängigkeit von der gewählten Wettbewerbsstrategie	134
Abb.3.18:	Operationalisierung des Würfels zur ökologischen Profilierung im Wettbewerb	135
Abb.3.19:	Zusammenfassung der vorgebrachten Kritik	146
Abb.4.1:	Strategische Erfolgsfaktoren und Wesensmerkmale der Dynamischen Ökologieführerschaft	152
Abb.4.2:	Nutzengenerierung durch die Dynamische Ökologieführerschaft I	153
Abb.4.3:	Nutzengenerierung durch die Dynamische Ökologieführerschaft II	154
Abb.4.4:	Prüfschema zur Anwendbarkeit der Dynamischen Ökologieführerschaft	155
Abb.4.5:	Ökologische Positionierung in Abhängigkeit von Wahrnehmung und Potential	156
Abb.4.6:	Einordnung der Dynamischen Ökologieführerschaft in den Kanon ausgewählter Wettbewerbsstrategien	167
Abb.4.7:	Unterteilungsschema für ökologische Strategien in Abhängigkeit von Gewinn und Ganzheitlichkeitsanspruch	170
Abb.4.8:	Qualitätsabgrenzung nach Henkel	174
Abb.4.9:	Operationalisierte Wesensmerkmale der Dynamischen Ökologieführerschaft für die Automobilindustrie	231
Abb.5.1:	Übersicht der nicht teilnehmenden Unternehmen nach Ursachen gegliedert	239
Abb.5.2:	Entwicklung der zu befragenden Unternehmen im Untersuchungsverlauf	241
Abb.5.3:	Beteiligte Unternehmen im Überblick	242
Abb.5.4:	Unternehmensbeteiligung an der Untersuchung nach Herstellern und regionalen Gesichtspunkten	244
Abb.5.5:	Anzahl der Länder, die als Produktionsstandort genutzt werden	246
Abb.5.6:	Anzahl der Länder, in denen die Produkte angeboten werden	248
Abb.5.7:	Markteintritt in Deutschland	249
Abb.5.8:	Stückabsatz der Elektrofahrzeughersteller für das Jahr 1996 und Gesamtabsatz	251
Abb.5.9:	Wettbewerbsstrategische Ausrichtung der untersuchten Unternehmen	253
Abb.5.10:	Wettbewerbsstrategische Ausrichtung der untersuchten Unternehmen im Vergleich mit den Ergebnissen von Backhaus/Schlüter	255
Abb.5.11:	Durch den Kunden wahrgenommene Wettbewerbsvorteile	257

	Seite:
Abb.5.12: Vergleichende Übersicht ausgewählter Ergebnisse der Erfolgsfaktoren- forschung	259
Abb.5.13: Strategische Erfolgsfaktoren, Erfolgspotentiale und Zielgrößen	261
Abb.5.14: Erfolgsentwicklung der beteiligten Unternehmen im Überblick	263
Abb.5.15: Motive ökologischen Handelns	266
Abb.5.16: Ökologie als eigenständiger Bestandteil des unternehmerischen Zielsystems	269
Abb.5.17: Einfluß der Ökologie auf andere Unternehmensziele	271
Abb.5.18: Zielbeziehungen und Wirkungen der Ökologie auf andere Unternehmens- ziele im Kontext verschiedener empirischer Erhebungen	273
Abb.5.19: Einbeziehung ökologischer Gedanken in die strategische Planung	274
Abb.5.20: Integration ökologischer Fragen in die Unternehmensplanung im Vergleich	275
Abb.5.21: Einfluß ökologischer Fragestellungen bei der Produktkonzeption	277
Abb.5.22: Einbeziehung von Umweltschutzaspekten in die F&E nach Coenberg et al.	278
Abb.5.23: Frühzeitige Implementierung ökologischer Fragen in die Produktion	279
Abb.5.24: Einbeziehung von Umweltschutzaspekten in die Fertigung nach Coenberg et al.	280
Abb.5.25: Abstimmung ökologischen Verhaltens im Unternehmen	282
Abb.5.26: Weltweit einheitliche Produktionsstandards	283
Abb.5.27: Produktbezogene Umweltausrichtung auf dem deutschen Markt	285
Abb.5.28: Produkteliminierung aus ökologischen Gründen	286
Abb.5.29: Selbsteinschätzung der produktionsspezifischen Umwelterorientierung	288
Abb.5.30: Grundsätzliche Hindernisse für eine stärkere Ökologieorientierung	290
Abb.5.31: Hindernisse weiteren ökologischen Engagements im Vergleich mit den Ergebnissen nach Meffert et al.	294
Abb.5.32: Spezifische Hindernisse der Kleinserienhersteller für weiteres ökologisches Engagement	296
Abb.5.33: Einflußnahme auf die Formulierung ökologischer Gesetzesvorschriften	297
Abb.5.34: Schwerpunkte ökologischer Werbeaktivitäten	298
Abb.5.35: Ökologisch orientierte Werbung als Reaktion auf den Konkurrenzdruck	299
Abb.5.36: Förderung von Umweltschutzorganisationen	301
Abb.5.37: Rentabilität ökologischer Produktionsvarianten im Vergleich zu „herkömmlichen“ Varianten	302
Abb.5.38: Wirkung ökologischer Produkte auf das Betriebsergebnis im Vergleich zur Untersuchung von Steinle et al.	303
Abb.5.39: Erfüllungsgrad der Erwartungen umweltorientierter Investitionen	304
Abb.5.40: Einfluß ökologischer Investitionen auf das Betriebsergebnis	305
Abb.5.41: Subventionierung ökologischer Produkte durch „herkömmliche“	306

	Seite:
Abb.5.42: Amortisationszeiten umweltorientierter Produktionsanlagen gemessen an „herkömmlichen“	307
Abb.5.43: Realisierung von Kostendegressionen im Umweltschutzbereich	308
Abb.5.44: Negative Folgen aus Gesetzesänderungen im Ökologiebereich	310
Abb.5.45: Ökologische Sensibilisierung in den 70er Jahren durch umweltrelevante Ereignisse	312
Abb.5.46: Ökologische Sensibilisierung in den 80er Jahren durch umweltrelevante Ereignisse	313
Abb.5.47: Ökologische Sensibilisierung in den 90er Jahren durch umweltrelevante Ereignisse	314
Abb.5.48: Ökologische Vorsprünge im Bereich Technik und Kommunikation	316
Abb.5.49: Bewertung ausgewählter Parameter für einen ökologischen Markterfolg	318
Abb.5.50: Erzielung ökologischer Durchbrüche und ihre Folgen	320
Abb.5.51: Ansatzpunkte ökologischer Durchbrüche	321
Abb.5.52: Erfahrungen mit verschiedenen technischen Veränderungspotentialen	323
Abb.5.53: Forschungsverhalten der Automobilhersteller	331
Abb.5.54: Beurteilung des SmILE-Fahrzeugs von Greenpeace	335
Abb.5.55: Berücksichtigung ökologischer Aspekte im Beschaffungsbereich	337
Abb.5.56: Einbeziehung von Umweltschutzaspekten in die Beschaffung nach Coenenberg et al.	338
Abb.5.57: Möglichkeit der Industrie, verbrauchsreduzierte Fahrzeuge herstellen zu können	340
Abb.5.58: Bewertung gesetzgeberischer Maßnahmen	345
Abb.5.59: Reaktionen auf restriktive Flottenverbrauchsbeschränkungen durch den Gesetzgeber	350
Abb.5.60: Beurteilung des Wachstumspotentials des deutschen Automobilmarktes bis zum Jahr 2010	354
Abb.5.61: Erwartung internationaler gesetzlicher Umweltauflagen bis zum Jahr 2010	355
Abb.5.62: Erwartete ökologische Anforderungen der Konsumenten bis zum Jahr 2010 im internationalen Vergleich	359
Abb.5.63: Bewertung des Hypercaransatzes nach Lovins	363
Abb.5.64: Beurteilung der Konkurrenzfähigkeit von Kleinstunternehmen	365
Abb.5.65: Marktchancen potentieller branchenfremder Konkurrenten	366

	Seite:	
Abb.6.1:	Exemplarische Merkmalpositionierung in einem dreidimensionalen Raum	374
Abb.6.2:	Visualisierung einer Dimensionsreduzierung im Rahmen der Korrespondenzanalyse	376
Abb.6.3:	Beispiel einer Vektoraddition	377
Abb.6.4:	Korrespondenzanalyse zwischen Wettbewerbsstrategie und Kundenvorteil	379
Abb.6.5:	Vorgehen zur gruppenbildenden Analyse	381
Abb.6.6:	Gruppenbildung aufgrund strategischen und operativen ökologischen Verhaltens	387
Abb.6.7:	Beispiel zur euklidischen Distanz	389
Abb.6.8:	Dendrogramm zur ökologischen Positionierung	390
Abb.6.9:	Erfolg innerhalb der herausgearbeiteten Gruppen	392
Abb.7.1:	Entwicklungsschema der Dynamischen Ökologieführerschaft	399
Abb.7.2:	Überprüfungsschema der Dynamischen Ökologieführerschaft	401