

Prof. Dr. Waldemar Hopfenbeck

Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre

**– Das Unternehmen im Spannungsfeld
zwischen ökonomischen, sozialen
und ökologischen Interessen**

14. Auflage

Erster Teil: Grundlagen

A. Der Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre	33
I. Geschichtliche Entwicklung	33
II. Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre	37
III. Konkrete Ausformungen	43
1. Der faktortheoretische Ansatz	44
a) Das System produktiver Faktoren	44
b) Die Bestimmungsfaktoren	46
2. Der entscheidungsorientierte Ansatz	46
a) Wesen	46
b) Grundstruktur und Einzelemente.	49
3. Der systemorientierte Ansatz	52
a) Kennzeichen	52
b) Systemorientierte Unternehmensführungslehre	53
c) Die Unternehmung als System.	54
(1) Systemeigenschaften/Elemente	54
(2) Elemente des (soziotechnischen) Arbeitssystems	55
(3) Technische Aspekte	57
(4) Das Arbeitssystem als Regelkreis	58
(5) Die Unternehmung als System vernetzter Regelkreise	59
(6) Weiterentwicklung: Der systemevolutionäre Ansatz	61
4. Der situative Ansatz (Kontingenzansatz)	62
5. Die arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre	63
6. Der Marketingansatz	63
7. Der informationsorientierte Ansatz	65
8. Der Ansatz einer betrieblichen Umweltökonomie	68
B. Der betriebliche Umsatzprozeß	71
I. Die Unternehmung im Güter- und Geldkreislauf	71
II. Die kinetischen Werte	73
III. Die Bestimmungsgrößen des finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses	76
IV. Prinzipien der Leistungserstellung	78
C. Der strukturelle Wandel in den Industriegesellschaften.	79
I. Globalisierung und ihre Auswirkungen	79
1. Wurzeln der Globalisierung	82
a) Internationalisierung	83
b) Direktinvestitionen	84
c) Finanzmärkte.	84
d) Produktionsvernetzung (Neugestaltung der Wertschöpfungskette)	84
e) Wandel des Handlungsspielraums der Nationalstaaten.	85
2. Implikationen	86
3. Global Players als Treiber der Globalisierung	86
II. Von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs- und Informations-/ Wissensgesellschaft	88
1. Sektorale Betrachtung	88

2.	Die Rolle der Dienstleistungen	90
a)	Dienstleistungen als Wachstumsmotor.	91
b)	Die Bedeutung industrienaher Dienstleistungen	93
c)	Das Paradigma des „Idea-driven-Growth“ - Spielregeln der Internet Economy	94
3.	Management im 21. Jahrhundert - das postindustrielle Zeitalter	95
a)	Entwicklung der Informations- und Wissensgesellschaft	95
b)	Die Bedeutung der Dematerialisierung	97
c)	Treiber und verstärkende Faktoren	97
d)	Information als Produktionsfaktor	98
e)	Informations- und Kommunikationstechnologien als Basis	99
f)	Neue Formen der Wertschöpfung.	103
	(1) Unabhängigkeit der Wertschöpfung von Raum und Zeit.	103
	(2) Kommunikation über Inter-/Intra-/Extranet	104
g)	Kondratieff-Zyklen und die Informationstechnologie	105
4.	Wissen als entscheidender Wettbewerbsfaktor	106
a)	Wissen in der ressourcenorientierten Organisationstheorie	107
b)	Der Produktionsfaktor Wissen und sein Beitrag zur Wertschöpfung	108
	(1) Das Unternehmen als Wissensorganisation	108
	(2) Wissen als Erfolgsfaktor einer lernenden Unternehmung	109
	(3) Der Mensch als kritischer Faktor.	109
	(4) Immaterielle Vermögenswerte	110
c)	Begriffsklärungen: Daten – Informationen – Wissen	112
5.	Das Management des „Wissens“ („Knowledge Management“)	113
a)	Grundlagen des Wissensmanagements	113
	(1) Begriffsfassung – Definitionen	113
	(2) Kann man Wissen „managen“?	114
	(3) Grundrichtungen – Ganzheitliches Modell	116
	(4) Wissensmanagement ist nicht Informationsmanagement	116
	(5) Aufgaben/Ziele	117
	(6) Wissensmaßnahmen auf den Managementebenen.	117
	(7) Auswirkungen des Wissensmanagements	118
b)	Ziele/Vorteile des Wissensmanagements.	119
c)	Gestaltungsdimensionen des Wissensmanagements	120
d)	Ebenen des Wissens und der Wissensintegration	121
e)	Wissensfördernde Organisationsformen und Unternehmenskulturen	123
f)	Ganzheitliche Konzepte des Wissensmanagements	124
	(1) Einteilung/Überblick der Konzepte nach North	125
	(2) Die Wissensspirale nach Nonaka/Takencho	125
	(3) Bausteine des Wissensmanagements nach Probst	125
g)	Werkzeuge für das Knowledge Management	132
h)	Teildisziplinen des Wissensmanagements	133
	(1) Business-/Competitive Intelligence	133
	(2) Wissensmanagement und Unterstützung der jeweiligen Wettbewerbsstrategie	134
	(3) Wissensmanagement und Organisationsformen	134
	(4) Messung und Bewertung organisationalen Wissens	134

D. Das Bezugsgruppenmanagement – Anspruchsgruppenkonzept . . . 136

E. Das Konzept des integrierten Managements als Bezugsrahmen . . . 139

Zweiter Teil: Konstitutive Entscheidungen

A. Gründungsmanagement – Unternehmertum („Entrepreneurship“)	143
I. Gründungsoffensive in Deutschland	143
1. Entrepreneurship und Innovationsmanagement	144
a) Steigerung der Innovationsfähigkeit als gesellschaftliche Aufgabe	144
(1) Entrepreneurship und Strukturwandel	144
(2) Entrepreneurship und Arbeitslosigkeit	145
(3) Entrepreneurship und Gründerinnen	146
b) Steigerung der Innovationsfähigkeit als unternehmerische Aufgabe	146
(1) Förderung einer innovativen Unternehmenskultur	146
(2) Intrapreneurship zur Einbindung innovativer Mitarbeiter	147
(3) Corporate Venture Management	148
c) Selbständigkeit als Teil des individuellen Tätigkeitsportfolios	150
2. Wirtschaftliche Vorüberlegungen („Rechnet“ sich Selbständigkeit?)	150
II. Die Rolle der Hochschulen	151
1. Individueller und gesellschaftlicher Wertewandel	152
a) Der Unternehmer in der ökonomische Theorie	153
(1) Zur Entwicklungsgeschichte	153
(2) Funktionen des Unternehmers	153
(3) Die besondere Stellung Schumpeters	154
b) Der Unternehmer/Entrepreneur in der Managementlehre	155
c) Begriffsdefinitionen Entrepreneurship – Unternehmertum	156
2. Ausbildung („Entrepreneurship Education“)	157
III. Prinzipielle Möglichkeiten der Unternehmensgründung	158
1. Existenz-Neugründung („Start-up“)	158
2. Übernahme eines bestehenden Unternehmens	159
3. Franchisingsysteme	160
4. Unternehmensausgründungen („Spin-offs“)	160
5. Unternehmensübernahmen (MBO/LBO/MBI)	161
6. Kooperationsformen	161
IV. Entrepreneurship als sequentieller Prozeß	162
1. Determinanten des Erfolgs	162
a) Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren	162
b) Personale/verhaltenswissenschaftliche Erfolgsfaktoren	162
(1) Motive von Unternehmensgründern	162
(2) Personenbezogene Voraussetzungen	163
(3) Ergebnisse der statischen Verhaltensforschung	163
(4) Ergebnisse der situativen Verhaltensforschung	164
(5) Möglichkeiten zum Ausgleich fachlicher Defizite	164
2. Phasen einer Unternehmensgründung	165
a) Die Ideenfindung	165
b) Vorlaufende Phase (Informations- und Entscheidungsprozesse)	168
c) Die eigentliche Unternehmensgründung	169
d) Der Lebenszyklus von Unternehmen	170
3. Der Business-Plan und seine zentrale Stellung	171
a) Begriff/Aufgabe/Zielgruppen	171
b) Business-Plan-Wettbewerbe	172

c) Elemente	173
(1) Zusammenfassung des Plans („Executive Summary“)	174
(2) Gegenstand des Unternehmens – Gründerperson/en	174
(3) Konstitutive Entscheidungen (Standort, Rechtsform, Organisation) – Überblick	175
(4) Personalplanung	177
(5) Drei-Jahres-Planung	177
4. Das Marketing bei Gründungen	178
a) Marktuntersuchung/Analysen	178
b) Der Marketing-Mix	179
5. Die Finanzplanung bei Gründungen	181
a) Zweck/Grundaufbau	181
b) Die Wahrung der Liquidität	181
c) Ermittlung des Kapitalbedarfs	182
d) Finanzierungsalternativen und -quellen	184
(1) Differenzierungsmöglichkeiten	184
(2) Das Problem der Bewertung innovativer Gründungen	184
(3) Eigenkapital	185
(4) Fördermittel	186
(5) Venture Capital	186
(6) Business Angels	188
(7) Fremdkapital	189
(8) Sonderformen der Finanzierung (Leasing/Factoring)	190
V. Vorsorge- und Krisenmanagement	191
1. Existenzvernichtung/Risikobranchen	191
2. Krisenmanagement	191
3. Gründe für das Scheitern	192
4. Die neue Insolvenzordnung	193
B. Die Wahl des Standorts	193
C. Die Wahl der Rechtsform	195
I. Bestimmungsmöglichkeiten einer „optimalen“ Rechtsform	199
II. Steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl	201
III. Rechtsformen und Publizitätsvorschriften	203
IV. Zahlenangaben zu den Rechtsformen	204
1. Arbeitsstättenzählung	204
2. Die Bedeutung des Mittelstandes	204
V. Die Rechtsformen des Privatrechts	206
1. Die Einzelunternehmung	207
2. Stiftung privaten Rechts	208
3. Personengesellschaften	209
a) Besonderheiten	209
b) Außengesellschaften	210
(1) Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	210
(2) Offene Handelsgesellschaft (OHG)	212
(3) Kommanditgesellschaft (KG)	214
(4) Partnerschaftsgesellschaft (PG)	216
c) Innengesellschaften	217

(1) Stille Gesellschaft (StG)	218
(2) Partiarisches Darlehen	220
(3) Unterbeteiligung	220
4. Körperschaften	221
a) Kapitalgesellschaften	221
(1) Besonderheiten	221
(2) Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	221
(3) Aktiengesellschaft (AG) - „Kleine AG“	224
(4) Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	230
b) Eingetragene Genossenschaft (eG)	231
5. Mischformen	232
a) GmbH & Co.KG	233
b) Betriebsaufspaltung	236
(1) Formen	236
(2) Beurteilung	240
6. Der Firmenbeirat	240
VI. Die Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)	242
VII. Die Umwandlung als Instrument zur Rechtsformänderung	244
D. Unternehmensverbindungen	245
I. Der Wettbewerb als Ordnungsprinzip in der Marktwirtschaft	246
1. Begriff des Wettbewerbs	246
2. Funktionen des Wettbewerbs.	247
3. Wettbewerb als dynamischer Prozeß.	249
4. Das wettbewerbspolitische Instrumentarium in Deutschland	249
II. Der Zusammenschluß von Unternehmen als Entscheidungsproblem	252
1. Unterscheidungskriterien	252
a) Ausprägungen.	252
b) Zielsetzungen	252
c) Bindungsintensität	253
d) Arten (Richtung)	254
2. Die kartellrechtsfreie Kooperation	255
a) Begriff und Kooperationsrahmen	255
b) Kooperation als Begünstigung eines funktionsfähigen Wettbewerbs.	257
3. Die Unternehmenskonzentration.	258
a) Möglichkeiten.	258
b) Verbundene Unternehmen im Sinne des 3. Buches HGB	260
c) Verbundene Unternehmen nach dem Aktiengesetz.	261
d) Bedeutung der Kapitalbeteiligung	265
III. Unternehmensverbindungen und Wettbewerbsbeschränkungen	265
1. Wettbewerbsrechtliche Behandlung der Unternehmensverbindungen.	266
a) Entwicklung des Wettbewerbsrechts	266
b) Das Kartellverbot	267
(1) Begriffsbestimmung/Typologie.	267
(2) Der § 1 GWB.	268
c) Ausnahmen vom Kartellverbot	269
(1) Die Widerspruchskartelle.	269
(2) Spezielle Kooperationserleichterungen für kleine und mittlere Unternehmen	271

(3) Die Freistellungskartelle	275
d) Bußgeldverfahren	277
e) Die Mißbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen	277
(1) Marktbeherrschung/wettbewerbsbeschränkendes Verhalten	277
(2) Der Behinderungsmißbrauch	279
(3) Der Ausbeutungsmißbrauch	281
(4) Sanktionen	282
(5) Schwierigkeiten der Mißbrauchsprüfung.	282
(6) Mißbrauch marktbeherrschender Nachfragemacht.	283
f) Vertikalvereinbarungen	284
g) Zusammenschlußkontrolle	285
(1) Widersprüche in der Wirtschaftspolitik	285
(2) Einführung in die Fusionskontrolle	285
(3) Grundsätze für die Beurteilung von Zusammenschlüssen	286
(4) Verfahren/Rechtsmittel/Ministererlaubnis	287
(5) Fusionskontrolle - ein Erfolg ?	288
(6) Europäische Ebene	291
(7) Globale Ebene	294
2. Die Sonderregelungen für bestimmte Wirtschaftsbereiche	296
IV. Neuere Formen der Unternehmenskooperation und -akquisition	297
1. Strategische Allianzen im globalen Wettbewerb.	299
2. Wertschöpfungspartnerschaften	305
3. Strategische Netzwerke/Networking.	306
4. Joint Ventures	309
5. Mergers & Acquisitions (M & A) als Element des strategischen Managements	310
a) Begriff/Formen	310
b) Die Merger-Mania	311
c) Zusammenschlußgründe	312
d) Akquisitionsziele - Akquisitionsvorteile.	313
e) Integrationsmanagement	314
f) Synergiemanagement	314
g) Problemfelder („Merger-Syndrome“)	315
6. Management-Buy-out/-Buy-in.	317
7. Spin-off/Venture-Management.	318
E. Die Gestaltung der Organisation (Grundlagen).	319
I. Der Organisationsbegriff.	319
II. Ziele des Organisierens	320
III. Synopse der organisationstheoretischen Ansätze	322
IV. Darstellungstechniken	322
1. Stellenbeschreibung	323
2. Organigramm	323
V. Formale und informale Beziehungen	323
VI. Die Organisationsgestaltung	324
1. Aufbauorganisation	325
2. Aufgabensynthese	326
a) Stellenbildung	326

b)	Arten von Organisationseinheiten	326
(1)	Leitungsstellen/Leitungshilfsstellen/Ableitungen	326
(2)	Grundmodelle der Kompetenzabgrenzung	327
(3)	Dysfunktionalitäten der klassischen Organisationsprinzipien	329
3.	Traditionelle und neuere Organisationsmodelle	330
a)	Funktionsorientierte Organisation	331
b)	Divisionalisierte Organisation	332
c)	Matrixorganisation	335
d)	Internationale Organisationsstrukturen	337
e)	Kollegienorganisation	337
f)	Projektorganisation.	338
g)	Teamorganisation.	338
4.	Ablauforganisation.	339
a)	Inhalt	339
b)	Ziel	340
VII.	Organisation und Wandel (Überblick)	341
1.	Neu- und Reorganisation	342
2.	Organisationsentwicklung.	343
VIII.	Der Trend zu Unternehmensnetzwerken	345
1.	Von der hierarchischen zur flexiblen Organisation	345
2.	Dynamische Organisationsstrukturen über selbständige Einheiten	346
IX.	Die virtuelle Organisation	347
1.	Virtuell – das neue Zauberwort	347
2.	Die Auflösung der konventionellen Unternehmensorganisation	349
3.	Begriff der Virtuellen Organisation/Unternehmung.	351
4.	Merkmale virtueller Unternehmen	352
a)	Unterscheidungsmerkmale zu anderen Kooperationsformen.	352
b)	Konstituierende Merkmale	353
c)	Neue Anforderungen an Management und Mitarbeiter	357
d)	Die Anwendungspotentiale von IuK-Technologien zur Überwindung von Grenzen	358
5.	Formen virtueller Unternehmen.	359
a)	Ausprägungen.	359
b)	Fallbeispiele.	360
c)	Die Funktion eines Kernunternehmens.	361
d)	Die Rolle eines Netzwerk-Koordinators/Information-Brokers	362
6.	Die zentrale Bedeutung von Unternehmenskultur	362
7.	Grenzen und Schwachstellen	363

Dritter Teil: Gestaltung und Einsatz der Human-Resources

A.	Grundlagen	369
I.	Grundsätzliches zur menschlichen Arbeitsleistung.	369
II.	Die besondere Stellung des Menschen in der Unternehmung	370
III.	Das menschliche Leistungsangebot und seine Bestimmungsgrößen.	370
B.	Das Bild vom Mitarbeiter in Managementmodellen	372
I.	Die technologisch-klassischen Theoretiker.	373

II. Der Human-Relations-Ansatz	373
III. Das Human-Resources-Modell	374
C. Motivation als Führungsaufgabe	376
I. Begriff Motiv/Motivation	377
II. Motive beruflicher Arbeit	377
III. Der „klassische“ Motivationsprozeß	378
IV. Motivationstheorien und ihre Grundlagen	378
V. Führungsstile	381
D. Der Wertewandel und seine Auswirkungen	382
I. Wertorientierung und gesellschaftliche Entwicklung	382
II. Der wertedynamische Prozeß als Grundlage unternehmerischer Entscheide	383
E. Das operative immaterielle Anreizsystem	385
I. Elemente des Anreizsystems der Unternehmung	385
II. Forderungen der Motivationsforschung an die Gestaltung der Arbeits- organisation	386
1. Entwicklung	386
2. Zielrichtung	387
3. Humanisierung der Arbeit	387
III. Arbeitsstrukturierung/Arbeits-Reorganisation	389
1. Der Begriff des Handlungsspielraums	389
2. Traditionelle Verfahren	390
3. Renaissance der Gruppen- und Teamkonzepte	392
4. Empowerment	396
5. Betriebliches Vorschlagswesen/Kaizen	398
IV. Qualitätszirkel (Quality Circles)	399
1. Definition/Wesen	400
2. Ziele	400
3. Aufbau und Elemente	401
4. Arbeitstechniken	402
V. Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung	403
1. Die flexible Arbeitszeit aus der Sicht der Betroffenen	403
2. Begriffsbestimmung	406
3. Modelle zur Veränderung des Arbeitszeitvolumens	407
a) Schichtarbeit	407
b) Teilzeitarbeit/Job Sharing	407
c) Flexible Arbeitszeit	408
4. Realisierung im Betrieb	411
5. Aspekte der Personalführung	412
VI. Neue Formen betrieblicher Sozialpolitik (Cafeteria-Systeme)	414
F. Das operative materielle Anreizsystem	415
I. Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung (Arbeitsbewertung)	417
1. Begriff	417

2.	Haupt- und Nebenziele	417
3.	Rechtliche Grundlagen	418
4.	Durchführungsphasen	418
	a) Arbeitsanalyse	419
	b) Quantifizierung der Anforderungen	421
5.	Verfahren zur Quantifizierung der Anforderungen	422
	a) Die summarischen Verfahren	423
	(1) Das Rangfolgeverfahren	423
	(2) Das Lohn-/Gehaltsgruppenverfahren	424
	b) Die analytischen Verfahren	424
	(1) Das Rangreihenverfahren mit getrennter Gewichtung	425
	(2) Das Rangreihenverfahren mit gebundener Gewichtung	425
	(3) Das Stufen-(Wertzahl-)Verfahren mit getrennter Gewichtung	425
	(4) Das Stufenverfahren mit gebundener Gewichtung	426
6.	Einheitliches analytisches Bewertungssystem	426
7.	Auswirkungen des technologischen Wandels	426
8.	Die Arbeitsbewertung am Scheideweg ?	427
9.	Neue Formen der Grundlohnbestimmung	428
	a) Einstufung gemäß der Tätigkeit in Arbeitssystemen	428
	b) Eingruppierung nach persönlicher Qualifikation	429
II. Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung durch Leistungsbewertung		431
1.	Grundlagen	431
	a) Begriff	431
	b) Ziele	431
	c) Rechtliche Grundlagen	432
	d) Anlässe/Häufigkeit	433
2.	Beurteilungsverfahren	433
	a) Summarische Methoden	433
	b) Analytische Methoden	434
	(1) Rangreihenverfahren	434
	(2) Einstufungsverfahren	434
	(3) Kennzeichnungsverfahren	434
3.	Beurteilungskriterien (Leistungsmerkmale)	434
	a) Wesen	434
	b) Auswahl und Schematisierung	435
	c) Bewertung der Merkmale	435
4.	Problemkreise der Leistungsbewertung	437
III. Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung durch Leistungskennzahlen (Lohnformbestimmte Leistungsbewertung)		437
1.	Die betriebliche Lohngestaltung als Motivationsinstrument	437
2.	Die Frage des „gerechten“ Entgelts	440
3.	Die Wahl des Entlohnungsgrundsatzes	442
4.	Charakterisierung der klassischen Entlohnungssysteme	443
	a) Der Zeitlohn	444
	b) Der Zeitlohn mit Leistungsbewertung	444
	c) Der Akkordlohn	445
	d) Der Prämienlohn	449
	e) Lohnsysteme nach erwarteter Leistung(Pensumlohn)	450
	f) Entgeltsysteme für Gruppenarbeit	451

g) Zusammenfassung	453
5. Auswirkung durch Veränderung der Produktionstechnik	453
6. Die Zukunft der industriellen Entlohnungssysteme	454
IV. Die Anreiz- und Sozialpolitik im außertariflichen Bereich.	456
1. Stellenbewertungsverfahren bei Führungskräften	456
2. Leistungsbewertungsverfahren bei Führungskräften	458
a) Erfolgsorientierte Leistungsbeurteilung (MbO)	458
b) Vorgesetztenbeurteilung (Aufwärtsbeurteilung/ 360-Grad-Beurteilung)	459
3. Gehaltsfindung	460
4. Gehaltsstruktur/-bestandteile.	460
a) Bausteine klassischer Vergütungskonzepte	460
b) Wertorientierte Entlohnung (Aktienoptionen)	462
G. Die Mitarbeiterbeteiligung	464
I. Die immaterielle Mitarbeiterbeteiligung	465
1. Die gesetzliche Regelung („Mitbestimmung“)	465
a) Das Betriebsverfassungsgesetz	466
(1) Rechte des einzelnen Arbeitnehmers.	467
(2) Rechte des Betriebsrates	467
(3) Einigungsstelle	469
(4) Betriebsversammlung	469
(5) Aufsichtsrat.	469
b) Das Montan-Mitbestimmungsgesetz	470
c) Das Mitbestimmungsgesetz.	470
d) Erfahrungen mit der Mitbestimmung.	471
2. Freiwillige Vereinbarungen („Partnerschaft“)	471
II. Die materielle Mitarbeiterbeteiligung	472
1. Begriffsbestimmungen	472
2. Historie.	474
3. Systeme der Erfolgs- und Ergebnisbeteiligung	474
4. Modelle	475
a) Fremdkapitalbeteiligungen	476
b) Eigenkapitalbeteiligungen	477
c) Eigenkapitalähnliche Beteiligungen	478
5. Motive zur Einführung einer betrieblichen Vermögensbeteiligung	478
6. Auswirkungen auf die Unternehmung/Mitarbeiter	479
7. Entwicklung der Vermögensverteilung	480
H. Die Zukunft der Arbeit	481
I. Der Strukturwandel	481
II. Auswirkungen der Virtualisierung auf die Arbeitswelt.	484
1. Virtuelle Arbeitsformen der Informationsgesellschaft.	484
2. Telekooperation	484
3. Telearbeit.	485
a) Formen der Telearbeit.	486
b) Vor- und Nachteile der Telearbeit.	488
(1) Für den Arbeitnehmer	488
(2) Für den Arbeitgeber	489

(3) Für die Volkswirtschaft	489
---------------------------------------	-----

Vierter Teil: Elemente eines operativen Führungssystems

A. Der Objektbereich des Managements	493
I. Management als Institution	494
1. Begriffsklärung Manager/Führungskraft/Leitende Angestellte	494
2. Aktionsfelder und Qualifikationen des Managers	497
3. Veränderte Karriereplanung	498
4. Leadership	498
5. Frauen im Management	499
II. Management als Funktion	501
1. Die personenbezogene Komponente	501
2. Die sachbezogene Komponente	502
III. Management als Harmonisierungsaufgabe (Komplexitätsmanagement)	505
B. Das integrierte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem	506
I. Grundlagen der Planung	506
1. Veränderte Rahmenbedingungen	506
2. Begriff und Merkmale der Planung	506
3. Funktionen der Planung	507
4. Gegenstände der Planung	508
II. Die Planungselemente	508
1. Der institutionelle Aspekt (Planungsinstanzen)	509
2. Der funktionale Aspekt (Planungsprozesse)	509
3. Der instrumentale Aspekt (Planungsinstrumente)	510
III. Das Planungs- und Kontrollsystem als Subsystem der Führung	510
1. Begriff und Elemente von PK-Systemen	510
2. Aufbauprinzipien von PK-Systemen	511
a) Mehrstufigkeit	511
b) Zeitliche Überlagerung	511
c) Inhaltliche Differenzierung	512
d) Kombinierte Anwendung der Organisations-, Zeit- und Sachdifferenzierung	512
e) Ableitungsrichtung	512
f) Inhaltliche Abstimmung	514
(1) Koordinationsinstrumente	514
(2) Zeitliche Koordination	516
g) Plananpassung	517
(1) Flexibilität	517
(2) Anpassungsrhythmik	519
h) Formalisierung	519
IV. Entwicklung der Planungssysteme zu Managementsystemen	519
C. Unternehmerische Zielbildung als Grundlage des Führungssystems	521
I. Beziehungen zwischen Zielsetzung und Planung	521

II. Funktionen von Zielen	522
III. Prozeßstufen der Zielbildung	522
1. Zielsuche	522
a) Zielausprägungen (Systematik).	523
(1) Übergeordnete (originäre) Ziele	523
(2) Untergeordnete (abgeleitete) Ziele	523
(3) Erweiterung des Zielsystems um gesellschaftsbezogene Komponenten	525
b) Der Zielbildungsprozeß als interaktiver Prozeß	526
2. Operationalisierung der Ziele	527
3. Zielanalyse und -ordnung	528
4. Prüfung auf Realisierbarkeit	529
5. Zielentscheidung	529
6. Durchsetzung (Akzeptanz).	529
7. Zielüberprüfung und -revision	529
D. Mitarbeiterbezogene Ansätze zur praktischen Umsetzung eines Führungssystems	529
I. Managementkonzeptionen	530
II. Das Harzburger Modell	530
III. Führung durch Zielvereinbarung (MbO)	530
1. Begriff und Wesen	531
2. Prämissen über menschliches Verhalten	533
3. Phasen des MbO-Prozesses	534
a) Die Techniken der Zielsetzung	535
(1) Einbeziehung der Mitarbeiter	535
(2) Ableitung der Ziele	535
(3) Organisatorische Durchführung	536
(4) Arten der Ziele	538
b) Ergebnisauswertung und -beurteilung (Das Mitarbeitergespräch)	538
E. Zusammenfassung der operativen PK-Rechnung im Jahresbudget . 539	539
I. Begriffe	539
1. Budget	539
2. Budgetsystem/Budgetierungssystem.	541
II. Budgetsystemarten	541
1. Budgetierungssysteme mit nicht gegliederten Budgets	543
2. Budgetierungssysteme mit gegliederten Budgets	543
III. Der Budgetierungsprozeß.	544
IV. Budgetkontrolle und Analyse(Abweichungsanalyse)	546

Fünfter Teil: Elemente eines strategischen Managements

A. Strategisches Management als Bezugsrahmen	553
I. Die Identifikation der strategischen Herausforderung	553
II. Neuformulierung des strategischen Problems	556

B. Früherkennungssysteme zur Analyse und Prognose	557
I. Früherkennungssysteme als Bestandteil eines umfassenden Risikomanagements	557
II. Das Früherkennungssystem der strategischen Planung	557
III. Aufbaustufen eines Früherkennungssystems	560
1. Drei Generationen von Früherkennungssystemen	560
2. Früherkennungssysteme als Instrument des Risikomanagements und zur Erfüllung der Pflichten nach KonTraG	562
IV. Der Einsatz von Szenarien	564
1. Grundlagen/Begriffsbestimmung	564
2. Szenarien im Prozeß der strategischen Planung	566
3. Der Phasenablauf eines Szenarios	566
C. Strategische Planung als Mittelpunkt des strategischen Managements	567
I. Inhalt der strategischen Planung	567
II. Entwicklung und Integrationsstufenbildung des Planungswissens	569
III. Elemente des strategischen Planungsmodells	570
D. Wissenschaftliche Hilfestellungen zur Bestimmung der Strategie- elemente (Erkenntnisse der empirischen Strategieforschung)	573
I. Das Lebenszykluskonzept	574
1. Idealtypischer Verlauf	574
2. Bestimmung der Bezugsgrößen	575
3. Einsatzbereich	575
4. Gültigkeit und Aussagefähigkeit	576
II. Das Phänomen der Erfahrungskurve	576
1. Kurzcharakteristik	576
2. Bedeutung für die Kosten- und Preispolitik	577
3. Bedeutung für die Wachstums- und Marktanteils politik	578
4. Kritische Beurteilung	578
III. Das PIMS-Projekt	579
1. Entstehungsgeschichte - Konzeption	579
2. Ziele	580
3. Datensammlung und -erfassung	580
4. Forschungsergebnisse	582
a) Grundlegende Erkenntnisse	582
b) Determinanten des ROI	583
c) Determinanten des Cash Flow	583
5. Die PIMS-„Reports“ - Strategische Entscheidungshilfen für das Management	584
6. Die Ergebnisse der PIMS-Studien im Spiegel der Kritik	585
E. Das Strategiemanagement	585
I. Definition der Strategie/Strategischen Entscheidung	585
II. Ebenen der Strategieformulierung	586
III. Einsatz quantitativer und heuristischer Methoden	588

IV. Gundsätzliche Methodik zur Ableitung von Strategien	588
1. Die „Strategic-Issue-Analysis“-Methode	588
2. Der Wirkungskette-Ansatz.	589
V. Entwicklung einer Strategie	589
1. Die Analyse der strategischen Ausgangslage	589
a) Unternehmungsanalyse	590
b) Umweltanalyse	590
c) Konkurrenzanalyse	590
2. Entwicklung und Bewertung alternativer Strategien.	592
a) Bestimmung des Kriterienkatalogs	592
b) Instrumente der Bewertung und Gewichtung.	592
3. Auswahl der geeigneten Strategie	593
4. Ausarbeitung der funktionalen Politiken und Aktionsprogramme	594
5. Implementierung und Durchführung.	595
VI. Fazit.	595
F. Elemente des strategischen Managements.	596
I. Entwicklungsstufen des Denkens.	596
1. Marktorientierter Ansatz („Market-based Approach“)	596
2. Ressourcenorientierter Ansatz („Resource-based Approach“)	596
3. Weiterentwicklungen.	599
II. Die Ableitung strategischer Grundverhaltensweisen	600
1. Produkt-Markt-Matrix (Ansoff)	600
2. Neue BCG-Matrix (Boston Consulting Group)	601
3. Strategisches Spielbrett (McKinsey).	602
4. Strategische Grundkonzeption (Porter)	603
5. Allgemeine Grundregeln (Pümpin)	604
6. Strategische Grundhaltungen (Kirsch).	606
7. Strategiefächer (St.Gallen)	607
8. Strategienspinne (St.Gallen)	607
9. Strategien-Raster (Becker).	609
10. Strategische Gruppen (Meffert)	609
III. Instrumente der strategischen Führung	610
1. Die strategische Lückenplanung (GAP-Analyse)	610
2. Die Potentialanalyse	611
3. Die strategische Bilanz.	611
4. Die Portfolio-Analyse	612
a) Grundidee	612
b) Generell gültige Prinzipien	613
c) Die Boston-Matrix (4-Felder-Matrix)	615
(1) Grundlegende Merkmale	615
(2) Strategierelativierung durch konkurrenzbezogene Portfolio-Analyse.	618
d) Das Multifaktoren-Konzept (9-Felder-Matrix)	618
e) Weitere Konzepte	621
f) Abschließende Beurteilung der Portfolio-Analyse	622
(1) Schwächen dieser Technik	622
(2) Vorteile dieser Technik	623

(3) Fazit	623
5. Grenzen des Einsatzes analytischer Instrumente	624
G. Unterstützung des Managements durch computergestützte Systeme	625
I. Entwicklungsgeschichte/Verfahren/Systeme	625
II. Führungsinformationssysteme (EIS) - Data Warehouse	626
H. Strategische Steuerung und Kontrolle	629
K. Strategisches Human-Resources-Management	632
I. Erzielung von Wettbewerbsvorteilen	632
II. Strategiegerechte Gestaltung der Führungskräfte-/Human-Resources-Planung	633
1. Personalwirtschaftliche Instrumente zur Generierung und Implementierung strategischer Pläne	633
2. Simultane Strategie- und Personalentwicklung	638
3. Coaching als Bestandteil innovativer Personalentwicklung	638
4. Strategisch orientierte Anreiz- und Entgeltsysteme	639
L. Strategisches Management und Organisationsentwicklung	640
I. Strategiegerechte Gestaltung der Organisation	640
1. Schaffung einer Rahmenstruktur (Strategische Geschäftsfelder/Einheiten).	641
2. Strategische Planungsorgane	642
II. Die geplante Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe	643
1. Wesen	643
2. Methoden/Techniken der OE	648
M. Das Management des Wandels („Change Management“)	648
I. Ursachen strategischer Änderungen	652
1. Quellen des Widerstandes	652
2. Überwindung von Organisationsstrukturbarrieren	653
II. Die geplante Evolution (Fortschrittsfähige Organisation)	654
III. Die lernende Organisation	655
1. Das Konzept des Organisationslernens	656
2. Die Gestaltung von Lernprozessen	658
a) Individuelles Lernen in Organisationen	658
b) Lernen der Organisation	659
3. Die Rolle der PE und OE	662
IV. Ganzheitliches Denken und Handeln	663
1. Holistisches Konzept.	663
2. Der Umgang mit komplexen Problemen.	664
a) Die Methodik des vernetzten Denkens	664
b) Bausteine des ganzheitlichen Problemlösens.	665
c) Das Sensitivitätsmodell von Vester	672
3. Der Kontext des Management of Change	673
V. Das Management kritischer Erfolgsfaktoren	677
1. Strategiefaktor Flexibilität	678

2.	Strategiefaktor Zeit	680
3.	Strategiefaktor Qualität	682
	a) Qualität als Erfüllung von Kundenbedürfnissen	682
	b) ISO 9000 - die Norm für Qualitätsmanagementsysteme	683
	c) Total Quality Management	686
4.	Strategiefaktor Technologie	689
	a) Strategisches Technologiemanagement.	689
	b) Ableitung von Timing-Strategien.	696
	c) Fertigungstechnologien und Werkstoffe als Wettbewerbsfaktor	699
	d) Das S-Kurven-Konzept (Substitutionszeitkurve)	700
	e) Technologie-Portfolio-Konzepte	703
	f) Problembereiche der technologischen Entscheidungsfindung	707
VI.	Neue Restrukturierungsansätze im Wertschöpfungsprozeß einer Unternehmung 708	
1.	Die Konzeption der Wertkettenanalyse	711
	a) Identifikation und Schaffung von Wettbewerbsvorteilen	711
	b) Das Denken in Prozessen (Prozeßmanagement)	715
	c) Outsourcing – Supply Chain Management	719
	d) Business Migration (Wertschichtenwettbewerb)	723
2.	Schaffung von Shareholder Value (Wertsteigerungsmanagement)	725
3.	Lean Management	733
4.	(Kern-)Kompetenzmanagement	736
5.	Reengineering	740
6.	Benchmarking	742
7.	Performance Management	744
8.	Balanced Scorecard als Management- und Controlling-Instrument	747
	a) Perspektiven und Kennzahlen der BSC.	747
	b) Stärken und Schwächen der Balanced Scorecard.	751
	c) Vorgehensweise zur Einrichtung eines Balanced Scorecard Systems	753
9.	Gründe für das Scheitern von Managementkonzepten	754

Sechster Teil: Elemente eines normativen Unternehmungskonzepts

A.	Die Unternehmensphilosophie	758
	I. Unternehmens-/Managementphilosophie.	758
	II. Vision	760
B.	Die unternehmungspolitische Rahmenplanung	762
	I. Unternehmungspolitik	762
	II. Unternehmensleitbild/-grundsätze	763
	1. Begriff /Wesen	763
	2. Funktionen/Aufgaben	763
	3. Erweiterungen der Funktionen	764
	4. Inhalte/Aufbau	765
	III. Die Unternehmungsverfassung	765
	IV. Corporate Identity.	766
	1. Begriff und Wesen	766
	2. Die Instrumente des Identitäts-Mix	766
	3. Corporate Identity als Führungs- und Planungsinstrument	768

V. Unternehmensethik	769
VI. Kulturbewußte Unternehmensführung	773
1. Zur Entwicklungsgeschichte	774
2. Die Erweiterung organisationstheoretischer Konzepte	775
3. Begriffsbestimmung und Grundbausteine	775
4. Entwicklungsphasen einer Unternehmenskultur	777
5. Typologierungsversuche	777
6. Ansätze zu einem kulturbewußten Management	777
a) Unternehmenskultur und Unternehmensführung	777
(1) Funktionen der Unternehmenskultur	778
(2) Die Unternehmenskultur als Instrument und Resultate der Führung	778
b) Ziel eines kulturbewußten Managements	778
(1) Realisation einer starken Unternehmenskultur	780
(2) Identifikation der relevanten Werte und Normen	781
(3) Akzeptanz und Internalisation	781
c) Methoden eines kulturbewußten Managements	782
(1) Gelebte Wertesysteme	782
(2) Symbolisches Management	783
(3) Konsensorientiertes Management	783
(4) Werteorientiertes Human-Resources-Management	783
d) Unternehmenskultur und strategische Entscheidungen	784
e) Die Unternehmenskultur als Imitationsschutz	786

**Siebter Teil: Unterstützung der Unternehmensführung durch operative
und strategische Controllingkonzepte**

A. Begriffsklärungen	790
I. Controlling - Controller	790
II. Operatives und strategisches Controlling	791
B. Elemente des Controlling	793
I. Der funktionale Aspekt	793
1. Feste und variable Aufgabenbestandteile	795
2. Controlling und Komplexitätsbewältigung	796
3. Abgrenzung zum Treasurer	797
4. Controller-Probleme	798
II. Der institutionelle Aspekt	799
1. Entstehungsgeschichte	799
2. Aufbauorganisatorische Einordnung	799
III. Der instrumentale Aspekt	800
1. Das Informationssystem	801
2. Das Berichtswesen	803
3. Das Planungs- und Kontrollsystem	803
IV. Entwicklungstendenzen des Controlling	804
C. Unternehmenssteuerung mit integrierten Kennzahlensystemen. . .	806
I. Kennzahlen	806

II. Kennzahlensysteme	809
1. Begriff	809
2. Funktionen	809
3. Beispiele maßgeblicher Kennzahlensysteme	810
a) Das RL-Controlling-Kennzahlensystem von Reichmann	810
b) Das Du-Pont-Kennzahlensystem	811
4. Berücksichtigung nicht-finanzwirtschaftlicher Leistungsmaßstäbe	811
a) Performance Measurement Systems	811
b) Qualitätsbezogene Kennzahlen	812
III. Betriebliche Kennziffern als tragende Säulen	813
1. Produktivität	813
2. Wirtschaftlichkeit	817
D. Planung und Kontrolle der Ertragskraft der Unternehmung	820
I. Das Spannungsfeld des Liquiditäts- und Rentabilitätsdenkens.	820
II. Die Kennzahl Rentabilität	821
a) Einzelkennzahlen	821
b) Der Leverage-Effekt	825
III. Der Return on Investment als Kennzahl der Rentabilitätsanalyse	828
1. Die Bestimmungskennzahlen UGR und KU.	829
2. Das ISO-ROI-Diagramm.	830
3. Mögliche ROI-Veränderungen aus UGR und KU	831
4. Steuerungsbereiche des Managements.	831
IV. Rechnerische und grafische Gewinnschwellenanalyse	832
1. In einem Einproduktbetrieb	833
2. In einem Mehrproduktbetrieb	835
E. Planung und Kontrolle der Finanzkraft der Unternehmung (Cash-Flow-Management)	837
I. Entwicklung.	838
II. Begriff.	838
III. Die indirekte Berechnungsmethode der Praxis.	839
IV. Die direkte Berechnungsmethode	841
1. Möglichkeiten der Fondsbildung	842
2. Der Cash Flow als Veränderung des Nettoumlaufvermögens	843
3. Besondere Bewertungsproblematik	844
V. Die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Cash-Flow-Kennzahl	845
1. Verwendungsmöglichkeiten	845
2. Der Cash Flow als Instrument der Unternehmensführung.	845
VI. Der Cash Flow als Indikator im Rahmen des strategischen Controlling	848
1. Der Cash Flow als Leitgröße der langfristigen Finanzplanung	848
2. Der Cash Flow als Maßgröße zur Beurteilung des strategischen Gleichgewichts.	849
a) In der 4-Felder-Matrix	850
b) In der 9-Felder-Matrix	851

c) Als Hilfe zur Ermittlung des Mittelflusses für eine strategische Geschäftseinheit	852
3. Der Discounted Cash Flow als Mittel der langfristigen Investitionsbeurteilung	852
a) Begriff	853
b) Der DCF und seine Kennzahlen	853
4. Der DCF zur strategischen Unternehmensbewertung	856
F. Planung und Kontrolle der Liquidität	856
I. Liquiditätssicherung im laufenden Geschäftsbetrieb	858
1. Die Zahlungsfähigkeit als Optimierungsproblem	858
2. Der Finanzplan	858
a) Die direkte Berechnungsmethode	861
b) Die indirekte Berechnungsmethode	862
3. Der tägliche Finanzstatus	863
4. Die Finanzdisposition (Cash Management)	864
5. Die Liquiditätsreservenplanung	866
II. Planung und Kontrolle der strukturellen Liquidität	867
1. Ziel der strukturellen Liquidität	867
2. Kontrolle der mittelfristigen Veränderungen mittels Bewegungsbilanz und Kapitalflußrechnung	868
3. Finanzkennzahlen (Finanzwirtschaftliche Bilanzanalyse)	869
a) Kennzahlen der Vermögensstruktur (Investitionsanalyse)	871
b) Kennzahlen der Kapitalstruktur (Finanzierungsanalyse)	873
c) Kennzahlen der Relationen zwischen Vermögens- und Kapitalseite (Liquiditätsanalyse)	875
(1) Mittel- und langfristige Liquiditätskennzahlen	875
(2) Kurzfristige Liquiditätskennzahlen	876
d) Aussagefähigkeit	879
III. Controlling und Finanzkontrolle	880
G. Elemente eines strategischen Controlling	880
I. Der Übergang vom operativen zum strategischen Controlling	880
1. Die Engpaßorientierung	880
2. Die Zukunftsausrichtung	881
3. Das Feedforward-Denken	881
II. Unterschiedliche Bedeutungsinhalte des strategischen Controlling	883

Achter Teil: Ökologieorientierte Unternehmensführung

A. Die ökologische Herausforderung an die Unternehmensführung . .	887
I. Die aktuelle Umweltsituation	887
1. Das Ökologieverständnis im Wandel	887
2. Die Umweltschadensbilanz	889
3. Der Umweltschutzsektor	890
II. Der Bewußtseinswandel	891
B. Die Umweltpolitik in einer Phase der Neuorientierung	892

I. Aufgaben und Ziele der Umweltpolitik	892
II. Das ordnungspolitische Instrumentarium	893
III. Marktwirtschaftliche (Anreiz-)Instrumente	894
1. Grundgedanken	894
2. Erscheinungsformen	896
3. Kooperationslösungen/Selbstverpflichtungen	899
4. Das Umweltrecht der Europäischen Union	900
5. Indirekte Instrumente der EG	901
IV. Der Weg zu einer öko-sozialen Marktwirtschaft	902
V. Das Dogma ständigen Wachstums	904
VI. Nachhaltige Entwicklung als neues Leitbild („Paradigma“)	907
1. Qualitatives Wachstum als Vorläufer	907
2. Öko-Effizienz als Handlungsmaxime	907
a) Die Effizienzrevolution	909
b) Die Suffizienzrevolution	910
3. Die Agenda 21 als globaler Handlungsplan	912
4. Die Ebenen der Umsetzung der Agenda 21	913
5. Das 3-Säulen-Konzept	916
6. Kriterien für die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit	917
7. Kriterien für ein „nachhaltiges Unternehmen“	919
a) Leitlinien und Ziele	919
b) Handlungsprinzipien	920
c) Die gewandelte sozial-gesellschaftspolitische Verantwortung	921
C. Die Umwelt als Produktionsfaktor	921
I. Knappheiten.	922
II. Ökonomische Systeme als offene Systeme	922
III. „Künstliche Umwelt“ und Umweltbelastungen	923
1. Das Unternehmen als Mitverursacher und Betroffener der Umweltproblematik	923
2. Gesetze der Thermodynamik (Entropiegesetz)	925
IV. Die Internalisierung sozialer Kosten	926
V. Die Prinzipien des Verminderns von Umweltbelastungen	928
D. Ein integriertes Umwelt-Gesamtkonzept	930
I. Ökologische Grundhaltungen.	930
II. Umweltmanagement als Erfolgsfaktor	931
III. Vom Inseldenken zum Querschnittsdenken.	933
IV. Elemente des Konzeptes	934
E. Der normative Rahmen des Umweltmanagements	935
I. Gestaltung der Unternehmenskultur	935
II. Einbezug einer Umweltpolitik in die Unternehmenspolitik	936
III. Formulierung von Umweltleitlinien	937

IV. Verhaltenskodizes	938
G. Der strategische Rahmen des Umweltmanagements	939
I. Bestimmung der strategischen Ausgangslage (Situationsanalyse)	939
1. Unternehmensanalyse (Stärken/Schwächen)	941
2. Umweltanalyse (Chancen/Risiken)	941
II. Einflüsse im Zielsystem des Unternehmens	942
1. Umweltschutz als gesellschaftliches und unternehmerisches Ziel.	942
2. Der Widerspruch von Ökonomie und Ökologie	943
3. Konvergenzfelder	944
III. Formulierung von Ökostrategien	945
H. Der operative Rahmen des Umweltmanagements.	948
I. Bausteine einer umweltorientierten Materialwirtschaft	948
1. Materialwirtschaftliches Zieldreieck.	948
2. Materialwirtschaft als Kreislaufökonomie	948
3. Beschaffungsseitige Implikationen	949
4. Ökologische Lieferantenbewertung	950
5. Aufbau eines Recycling-Managements	950
a) Produktionsabfallrecycling	954
b) Produktrecycling (Rebuilding/Remanufacturing)	955
c) Altstoffrecycling	956
d) Instrumentelle Grenzen des Recycling	957
II. Die betriebliche Produktionswirtschaft als Rückstandswirtschaft	960
1. Von „End-of-pipe“-Konzepten zu integrierten Technologien	960
2. Aufgaben und Ziele eines Stoffstrommanagements	963
3. Der Weg zu einer Kreislaufökonomie	964
III. Betriebliches Abfallmanagement	966
1. Aufbau einer betrieblichen Entsorgungslogistik	967
2. Optimierungsstrategien der Abfallvermeidung und -entsorgung	970
IV. Umweltorientiertes Marketing	971
1. Ein Marketing in sozialer Verantwortung	972
2. Das ökologische Bewußtsein des Verbrauchers	974
3. Ökologische Produktpolitik	978
a) Das Instrument der Produktgestaltung	980
b) Die Rolle des Design („Eco-Design“)	981
c) Ganzheitliche Produktethik	982
d) Anforderungen an ein ökologisches Design	983
e) Durchsetzungshemmnisse für Ökoprodukte	984
f) Verfahren zur Bestimmung der Umweltwirkungen eines Produktes	985
g) Die sechs Prinzipien der Produktgestaltung	985
(1) Das Prinzip Dematerialisierung	985
(2) Das Prinzip Materialverantwortung	986
(3) Das Prinzip Langlebigkeit	987
(4) Das Prinzip Recycling	987
(5) Das Prinzip Nachhaltigkeit	988
(6) Das Prinzip Product Stewardship.	989

4.	Distributionspolitik	990
5.	Kontrahierungspolitik (Preispolitik)	991
6.	Kommunikationspolitik	991
	a) Ökologische Werbekonzeption	992
	b) Umweltgütezeichen – Ökologos	993
	c) Klassische Öffentlichkeitsarbeit: „Tue Gutes und rede darüber“	994
	d) Public Relations als strategische Aufgabe	995
	e) Erhöhter externer Kommunikationsbedarf – Neue Formen des Dialogs	997
	f) Risikokommunikation	999
	g) Zusammenarbeit mit verschiedenen Umweltschutzorganisationen	1000
	h) Organisierte Verbraucherpolitik	1001
	i) Öko-Sponsoring: Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung	1001
7.	Die Grenzen des „Grünen Marketing“	1004
	a) Problem des quantitativen Wachstums	1004
	b) Wege zu einem verantwortungsbewußten Konsum	1005
	(1) Ausweg: Gemeinsam (be)nutzen statt einzeln verbrauchen	1005
	(2) Ausweg: Ganzheitliche Produkt- und Dienstleistungsangebote	1006
	(3) Ausweg: Verantwortungsebenen - beim Hersteller und Konsumenten	1008
	(4) Ausweg: Neue Konsumleitbilder (Nachhaltiger Lebensstil)	1009
V.	Organisatorische Gestaltungsaspekte des Umweltgedankens	1015
1.	Organisation der Struktur	1015
	a) Kombination von Macht- und Fachpromotor	1015
	b) Einbindung ökologischer Aspekte in Aufgabenbereiche/ Stellenbeschreibungen	1015
	c) Der Betriebsbeauftragte für Umweltschutz	1016
	d) Der Umweltschutzbeauftragte	1018
	e) Der Umweltausschuß und sekundärorganisatorische Gestaltungsformen	1020
2.	Ökologische Organisationsentwicklung	1020
VI.	Personalpolitische Instrumente	1021
1.	Einbezug der Mitarbeiter als Transmissionsriemen von Ökostrategien	1021
2.	Widerstände gegen Öko-Strategien	1023
3.	Interne Kommunikation - Orientierungshilfe im Wertewandel und Basis für Umweltbildung	1025
4.	Betriebliches Umwelt-Vorschlagswesen	1026
5.	Motivation der Mitarbeiter	1026
6.	Qualifikationen für umweltbezogenes Handeln	1027
VII.	Finanzierung und Förderung von Umweltschutzinvestitionen	1028
1.	Öffentliche Finanzierungshilfen	1029
2.	Kreditvermittler- und Beratungsfunktion	1030
3.	Ökologische Bonitätsprüfungen – Rankings/Ratings	1031
4.	Kreditvergabe und Kreditwürdigkeitsprüfung	1031
5.	Angebot ökologischer Finanzdienstleistungen	1032
K.	Komponenten des Umweltrechts	1033
I.	Haftungsrecht (Zivilrecht)	1034
II.	Strafrecht	1036

III.	Vom anthropozentrischen zum ökozentrischen Rechtsdenken	1037
L.	Umweltbezogenes Risk-Management.	1038
I.	Risiko-Management als Teilbereich des strategischen Managements	1038
II.	Risikoanalyse und Risikovorsorge	1038
III.	(Versicherungsrechtliche) Reform der Umweltdeckung	1040
M.	Umweltorientierte Möglichkeiten des Handels	1041
I.	Der Handel als Gatekeeper der Marktwege	1041
II.	Ökostrategien der Handelsunternehmen.	1042
III.	Innerbetrieblicher Umweltschutz	1044
N.	Ökologische Ethik	1044
I.	Semantische Verklärungen	1044
II.	Die Einstellung zur Natur	1045
Neunter Teil: Ansätze einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung		
(Ökologieorientiertes Controlling)		
A.	Erweiterungen des makro- und mikrowirtschaftlichen	
	Rechnungswesens	1051
I.	Neugestaltung der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung	1051
1.	Der lange Weg zum Ökosozialprodukt (Umweltökonomische Gesamtrechnung)	1051
2.	Indikatorensysteme	1053
II.	Betriebliche Instrumente eines umweltorientierten Rechnungswesens	1053
1.	Berücksichtigung von Umweltaspekten im Jahresabschluß	1056
2.	Erweiterte Kosten- und Leistungsrechnung	1057
3.	Beurteilung der Investitionsrechenverfahren	1061
4.	Der Öko-Bilanz-Ansatz des IÖW	1063
a)	Das qualitative Bewertungsverfahren der Umweltrelevanz	1063
b)	Die Bilanztypen	1065
(1)	Betriebsbilanz (Input-Output-Analyse als Grundlage)	1067
(2)	Prozeßbilanz.	1068
(3)	Produktbilanz	1069
(4)	Standortbilanz	1070
5.	Der schweizerische Ansatz	1071
a)	Ökologische Buchhaltung (Müller-Wenk)	1071
b)	Quantitative Verfahren (Kritische Volumina/Ökopunkte).	1072
6.	Umweltberichterstattung	1073
a)	Die Forderung nach einer gesellschaftsorientierten Berichterstattung	1073
b)	Sozialbilanz/Erweiterte Sozialberichterstattung als Vorläufer	1075
c)	Umweltberichte	1075
7.	Umweltverträglichkeitsprüfung	1078
8.	Die Produktlinienanalyse	1080
9.	Interne Umwelt-Audits	1081
10.	Das Umweltmanagement und Öko-Audit-System der EG	1082