

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT

· Fachbereich 1

Gesamtbibliothek

Betriebswirtschaftslehre

Inventar-Nr. : 39.929

Abstell-Nr. : A.12/1558

Sauggebiete : 1.2.0

9.5.0

9.9.4

Dieter Brenken

# Strategische Unternehmensführung und Ökologie

Rekonstruktion eines ausgewählten Denkmodells  
und die Analyse seiner Anwendung am Beispiel  
ökonomisch-ökologischer Problemkomplexe



Verlag Josef Eul

Bergisch Gladbach · Köln

I.	Gliederung	I
II.	Abbildungsverzeichnis	VI
III.	Tabellenverzeichnis	IX
IV.	Abkürzungsverzeichnis	XI
1	Problemstellung	1
1.1	Einführung	1
1.2	Umweltprobleme aus ökonomischer Sicht	2
1.3	Umweltprobleme aus ökologischer Sicht	5
1.4	Ökonomisch-ökologische Probleme der Unternehmensführung	7
1.5	Denkmodelle zur strategischen Unternehmensführung	11
1.5.1	Begriffseinführung	11
1.5.1.1	Strategische Unternehmensführung	11
1.5.1.2	Denkmodell	12
1.5.2	Auswahl eines Denkmodells	14
1.6	Ziel und Gang der Untersuchung	19
2	Entwicklung eines Bezugsrahmens für ökonomisch-ökologische Problemkomplexe der strategischen Unternehmensführung	21
2.1	Ökologische Funktionsprinzipien und anthropogene Einwirkun- gen in Ökosystemen	21
2.2	Globalität ökologischer Probleme	32
2.3	Umweltschutz	35
2.4	Ausgewählte Probleme des Umweltschutzes	36
2.4.1	Naturwissenschaftliche Probleme und psychologisch-sozio- logische Konsequenzen	37
2.4.2	Technologische Entwicklung als Ursache und Therapie öko- logischer Probleme?	38
2.4.3	Interessenpolitisches Umfeld	39
2.4.4	Umweltpolitische und -ökonomische Sphäre	41
2.5	Handlungsspielraum von Unternehmen bei ökologischen Belastungen	50
2.5.1	Ausgangssituation	50
2.5.2	Effizienz, Effektivität und Legitimität von Unternehmen	51
2.6	Der Bezugsrahmen	60
3	Rekonstruktion der Grundlagen eines präskriptiven Denkmodells zur strategischen Unternehmensführung	66
3.1	Allgemeine Charakterisierung	66
3.2	Ansoffs konzeptioneller Entwurf zum strategischen Management	66

3.3	Perpektiven der strategischen Unternehmensführung	72
3.3.1	Instrumentelle Perspektive	72
3.3.2	Prozessuale Perspektive	83
3.3.2.1	Vorbemerkungen	83
3.3.2.2	Der Planungsprozeß	85
3.3.2.2.1	Die präskriptive Planungslogik	85
3.3.2.2.2	Strategieformulierung	86
3.3.2.2.3	Strategieimplementierung	100
3.3.2.2.4	Kritische Zusammenfassung	107
3.3.2.3	Entwicklungsstadien der strategischen Kontrolle als Prozeßelement	108
3.3.2.3.1	Funktionen der strategischen Kontrolle	108
3.3.2.3.2	Die vergangenheitsbezogene Kontrolle	109
3.3.2.3.3	Die zukunftsgerichtete Kontrolle	111
3.3.2.3.4	Kritische Zusammenfassung	115
3.3.3	Organisatorische Perspektive	116
3.3.3.1	Basiselemente der strategischen Unternehmensorganisation	117
3.3.3.1.1	Strategische Geschäftseinheiten (SGE)	117
3.3.3.1.2	Unternehmensleitung	119
3.3.3.2	Alternative Konfigurationen der strategischen Unterneh- mensorganisation	120
3.3.3.2.1	Personelle Trennung bei strategischen und operati- ven Aufgaben	121
3.3.3.2.2	Personalunion bei strategischen und operativen Aufgaben	125
3.3.3.3	Ausgewählte personenbezogene Aspekte strategischer Organisationsentwicklung	129
3.3.3.4	Kritische Zusammenfassung	133
3.3.4	Inhaltliche Perspektive	134
3.3.5	Systemperspektive	138
3.4	Die Gesamtheit der Perspektiven als präskriptives Denkmodell zur strategischen Unternehmensführung	146
3.4.1	Synopse	147
3.4.2	Würdigung des präskriptiven Denkmodells	150
3.4.2.1	Terminologie	150
3.4.2.2	Perspektivische Schwerpunkte	155

3.4.2.3 Die Leitideen Ansoffs und die perspektivischen Schwerpunkte	156
3.5 Resümee	168
4 Anwendungsprobleme des präskriptiven Denkmodells im ökonomisch- ökologischen Kontext	172
4.1 Anforderungen an das Denkmodell	172
4.1.1 Eigenschaften der Problemkomplexe	172
4.1.2 Problemlösung versus Problemhandhabung	174
4.2 Zielspezifikation	175
4.2.1 Unternehmensphilosophie	175
4.2.2 Metaziele für das strategische Denkmodell	179
4.3 Formulierung ökonomisch-ökologischer Strategien	185
4.3.1 Informationspotential für eine ökonomisch-ökologische strategische Analyse	185
4.3.2 Probleme der Informationsgewinnung	192
4.3.2.1 Abgrenzung und verursachungsrechte Zuordnung ökologischer Kosten	193
4.3.2.2 Ökologische Anspruchsgruppen	198
4.3.2.2.1 Ermittlung der Anspruchsgruppen	198
4.3.2.2.2 Untersuchung der Anspruchsgrundlagen	204
4.3.2.2.3 Bewertungskriterien der Anspruchsgruppen	207
4.3.2.2.4 Anspruchsgruppenbezogene strategische Chancen und Risiken	215
4.3.2.3 Ökologische Kosten	217
4.3.2.3.1 Analyse und Prognose	217
4.3.2.3.2 Stärken und Schwächen der Unternehmens- ressourcen	225
4.3.3 Ergebnisse der strategischen Analysen	227
4.3.3.1 Überblick	227
4.3.3.2 Aggregation der Analyseergebnisse und Interpretation	230
4.3.3.2.1 Aggregationsebenen	230
4.3.3.2.2 Anspruchsgruppenbezogene Teilergebnisse	231
4.3.3.2.2.1 Die Legitimität	231
4.3.3.2.2.2 Die Effektivität	234
4.3.3.2.3 Geschäftsfeldorientiertes Gesamtergebnis	238
4.3.4 Strategien zur Verbesserung der Unternehmenssicherung	242
4.3.4.1 Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder	242

4.3.4.1.1	Bezugsraster	242
4.3.4.1.2	Die Sicherung der Effektivität	244
4.3.4.1.3	Die Sicherung der Legitimität	249
4.3.4.2	Effektivitätsstrategien	253
4.3.4.2.1	Ausgangssituation und portfoliointerne strategische Stoßrichtungen	253
4.3.4.2.2	Effektivitätserhöhung	255
4.3.4.2.2.1	Ausweitung der internen Effekte	255
4.3.4.2.2.2	Fokussierung der ökonomischen Ansprüche	258
4.3.4.2.3	Effektivitätssenkung	259
4.3.4.2.3.1	Branchenweite Ausdehnung der Bearbeitung ökonomischer Ansprüche	260
4.3.4.2.3.2	Fokussierung der internen Effekte	261
4.3.4.2.4	Niveauperänderung	262
4.3.4.2.4.1	Wechsel zu einer Branchenstrategie	263
4.3.4.2.4.2	Wechsel zu einer Nischenstrategie	265
4.3.4.2.5	Rückzug	267
4.3.4.2.6	Zusammenfassung	270
4.3.4.3	Legitimitätsstrategien	270
4.3.4.3.1	Ausgangssituation und portfoliobezogene strategische Stoßrichtungen	271
4.3.4.3.2	Reduzierung der Emissionen und Immissionen	271
4.3.4.3.2.1	Überblick	271
4.3.4.3.2.2	Standortverlegung	273
4.3.4.3.2.3	Marketing-Mix	274
4.3.4.3.2.3.1	Produktgestaltung	275
4.3.4.3.2.3.2	Produktprogrammgestaltung und Preispolitik	276
4.3.4.3.2.3.3	Kommunikationspolitik	278
4.3.4.3.2.3.4	Distributions- und Retro-Distributionspolitik	280
4.3.4.3.2.4	Beschaffungspolitik	281
4.3.4.3.2.5	Recycling und Entsorgung	285
4.3.4.3.2.6	Ökologische Zielbeiträge der Umweltschutzmaßnahmen	288

4.3.4.3.3	Beeinflussung der prohipitiven Unternehmenszwecke (UZWp)	289
4.3.4.3.3.1	Überblick	289
4.3.4.3.3.2	Herstellung besonderer Beziehungen	291
4.3.4.3.3.3	Veränderung des Machtgefüges	294
4.3.4.3.3.4	Beiträge der Maßnahmen zu sozio-politisch ökologischen Sachzielen	296
4.3.4.3.4	Rückzug	296
4.3.4.4	Interdependenzen der Effektivität und Legitimität	297
4.4	Ansatz zur Schwerpunktbildung für eine zukunftsgerichtete strategische Kontrolle (strategisches Radar)	308
4.5	Organisatorische Implikationen von Effektivitäts- und Legiti- mitätsstrategien	313
5	Zusammenfassung und Ausblick	319
	Literaturverzeichnis	324