

Management-Reihe Corporate Social Responsibility  
René Schmidpeter *Hrsg.*

Reinhard Altenburger  
Roman H. Mesicek *Hrsg.*

# CSR und Stakeholder- management

Strategische Herausforderungen  
und Chancen der Stakeholdereinbindung



Springer Gabler

---

# Management-Reihe Corporate Social Responsibility

## **Reihenherausgeber**

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik und CSR

Cologne Business School (CBS) Köln, Deutschland

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

---

Reinhard Altenburger · Roman H. Mesicek  
(Hrsg.)

# CSR und Stakeholder- management

Strategische Herausforderungen und  
Chancen der Stakeholdereinbindung

*Herausgeber*  
Reinhard Altenburger  
Department Business  
IMC University of Applied Sciences Krems  
Krems  
Österreich

Roman H. Mesicek  
Department Business  
IMC University of Applied Sciences Krems  
Krems  
Österreich

ISSN 2197-4322  
Management-Reihe Corporate Social Responsibility  
ISBN 978-3-662-46559-2  
DOI 10.1007/978-3-662-46560-8

ISSN 2197-4330 (electronic)  
ISBN 978-3-662-46560-8 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektoratskontakt und Coverfoto:* Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort des Reihenherausgebers: Stakeholderorientierung als Treiber unternehmerischer Wertschöpfung

Unternehmen leben von der Qualität ihrer Stakeholder, seien es die MitarbeiterInnen, Kunden, Zulieferer und Investoren. So hilft es einem Unternehmer nichts, ein hervorragendes Geschäftsmodell zu entwickeln, wenn er nicht die richtigen Zulieferer gewinnt oder die MitarbeiterInnen sein erfolgsversprechendes Geschäftsmodell nicht mittragen. Eine der einflussreichsten Theorien in der Betriebswirtschaftslehre ist daher die Stakeholder Theorie. Ausgehend vom traditionellen Modell der primären Stakeholder des Unternehmens: „Investoren“, „MitarbeiterInnen“, „Kunden“ und „Zulieferer“ wurde diese Theorie in den letzten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. So gelten heute auch Personengruppen als „externe“ Stakeholder, die nicht in einem unmittelbaren Vertragsverhältnis mit dem Unternehmen stehen, aber das Unternehmen dennoch beeinflussen können (z. B. NGOs, Medien, Staat) oder vom Unternehmenshandeln direkt betroffen sind (Anwohner, Mitbewerber, Zivilgesellschaft). Das Netzwerkmodell geht sogar noch einen Schritt weiter und sieht auch die Mitarbeiter der Zulieferer des Zulieferers oder die Kunden der Kunden des Unternehmens als zu berücksichtigende Faktoren an. Aus dieser Perspektive gewinnen daher auch das Supply Chain Management, das Customer Relationship Management, das Personalmanagement sowie das Beschaffungsmanagement an Bedeutung. Der Stakeholderansatz wird so zu einem verbindenden Element der betriebswirtschaftlichen Disziplinen.

Zudem zeigt sich, dass durch die steigende Transparenz, die verstärkte öffentliche Diskussion zum Thema Nachhaltigkeit sowie durch verstärkten Wettbewerbsdruck, einseitig an den Shareholder Value ausgerichtete Managementmodelle regelmäßig zu suboptimalen Ergebnissen führen – sowohl für die Mitarbeiter, für die Kunden, aber insbesondere auch für die Shareholder selbst. So erzielten viele Unternehmen, die sich dem reinen Shareholder Value Modell unterworfen hatten oftmals unterdurchschnittliche Renditen. Und einstige Advokaten des „reinen“ Shareholder Value Ansatzes haben bereits öffentlich ihren Irrtum eingestanden. Und auch die Investoren bzw. Shareholder selbst haben längst erkannt, dass der Stakeholderansatz auch ihren eigenen Nutzen optimal fördert. Denn in modernen Stakeholder-orientierten Managementansätzen, geht es nicht mehr darum die Interessen eines Stakeholders über die Interessen der anderen zu stellen. Vielmehr richtet sich das Unternehmen einem gemeinsamen Ziel aus: die Wertschöpfung, sowohl für das Unternehmen und alle beteiligten Stakeholder, als auch für die Gesellschaft als Ganzes zu steigern. Nachhaltige Unternehmen, die es verstehen die verschiedenen Interessen der

Stakeholder in Einklang zu bringen, werden auch für ihre Shareholder das optimale Ergebnis erreichen. Der Stakeholderansatz ist somit eng mit dem Nutzen der Shareholder verbunden. Und der vermeintliche Gegensatz zwischen Stakeholdern und Shareholdern löst sich durch das Ziel der gemeinsamen Wertschöpfung für Unternehmen und Gesellschaft – den sogenannten Shared Value – auf.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass in nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen das Interesse an Instrumenten und Ansätzen des Stakeholdermanagements stetig zunimmt. Insbesondere die positive Integration der unterschiedlichen Interessen der Stakeholder fördern die Innovation, die Mitarbeiteridentifikation und die Reputation des Unternehmens und sichern damit den nachhaltigen Geschäftserfolg. Die Stakeholderorientierung wird so zum Treiber der unternehmerischen Wertschöpfung! In der Management Reihe Corporate Social Responsibility schafft die vorliegende Publikation mit dem Titel „CSR und Stakeholdermanagement“ das notwendige Grundwissen für die Integration des Stakeholdermanagement-Ansatzes in die Corporate Social Responsibility Strategie des Unternehmens. Darauf aufbauend stellt das Buch konkrete Instrumente für ein modernes, nachhaltigkeitsorientiertes Stakeholdermanagement dar und unterlegt diese mit erfolgreichen Beispielen aus der Praxis. Alle LeserInnen sind herzlich eingeladen, die in der Reihe dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last but not least sehr herzlich bei den Herausgebern Prof. Dr. Reinhard Altenburger und DI Roman H. Mesicek, bei Michael Bursik und Janina Tschech vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leserinnen und Leser, nun eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Verantwortung für Stakeholdereinbindung</b> .....	1
Roman H. Mesicek	
<b>Gesellschaftliche Verantwortung und Stakeholdermanagement</b> .....	13
Reinhard Altenburger	
<b>Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren</b> .....	29
Klaus Lintemeier und Lars Rademacher	
<b>Stakeholder Relation Management als Kern der Führungsaufgabe</b> .....	59
Friedhelm Boschert	
<b>Reverse Stakeholder Engagement – Ethik-basiert statt machtorientiert</b> .....	71
Barbara Coudenhove-Kalergi und Gabriele Faber-Wiener	
<b>Relevanz von Stakeholdereinbindung im Nachhaltigkeitsassessment – Die Nachhaltigkeitsprofilmatrix</b> .....	93
Clemens Mader und Anna-Theresa Leitenberger	
<b>Das Stakeholder-Management der AUDI AG</b> .....	109
Peter F. Tropschuh und Antonia Wadé	
<b>Stakeholdermanagement bei der Flughafen München GmbH – gesellschaftliche Akzeptanz als strategischer Erfolgsfaktor</b> .....	121
Hans-Joachim Bues, Vera Valerie Stelkens und Monica Streck	
<b>Gelebtes Stakeholdermanagement in der RZB-Gruppe</b> .....	137
Walter Rothensteiner und Andrea Sihl-Weber	

---

<b>OMV Resourcefulness und Stakeholder Management</b> .....	159
Sonja Böhme, Simone Alaya, Jasmine Böhm und Franziska Richter	
<b>Energiezukunft als gemeinsame Verantwortung wahrnehmen</b> .....	175
Franz Benedikt Zöchbauer	
<b>Stakeholder-Engagement: Für Österreichs Glasrecyclingsystem so wichtig wie Glascontainer</b> .....	187
Monika Piber-Maslo und Harald Hauke	
<b>Nachhaltigkeitsresearch: Anforderungen an CSR und Stakeholdermanagement in Unternehmen</b> .....	205
Reinhard Friesenbichler	
<b>Der WWF und seine Arbeit mit Unternehmen</b> .....	221
Thomas Kaissl	
<b>Smart Engagement: State of the Art Stakeholder Engagement</b> .....	241
John Aston	



---

## Die Herausgeber

**Prof. Dr. Reinhard Altenburger** seit 2009 Professor für Strategisches Management, Nachhaltiges Management und CSR im Department Business der IMC Fachhochschule Krems. Der Fokus seiner Forschung liegt in den Themenfeldern „CSR und Innovation“ sowie nachhaltige Geschäftsmodelle und der Verbindung von gesellschaftlicher Verantwortung und Unternehmensstrategie. Studium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftspädagogik sowie Doktoratstudium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien; Dissertation über die Funktionen des Top-Managements in Strategieprozessen; Langjährige Tätigkeit als Projektleiter und Fachexperte in den Bereichen Vertriebsstrategie, Unternehmensplanung, Controlling und Innovationsmanagement im Sparkassen- und Bankensektor und als Unternehmensberater; Fachbuchautor; zahlreiche Vorträge bei internationalen Konferenzen.

**DI Roman H. Mesicek**, leitet seit 2012 den Masterstudiengang „Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement“ im Department Business der IMC Fachhochschule Krems. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung sind Prinzipien und Herausforderungen einer Nachhaltigen Entwicklung, Corporate Social Responsibility und Stakeholdermanagement, sowie Social Entrepreneurship. Im Jahr 2010 beteiligte er sich am Wirtschafts- magazin enorm, dessen Österreich Ausgabe er als Gesellschafter betreut und seit 2005 ist er Mitbetreiber des Musiklabels KONKORD. Nach seinem Studium der Verfahrenstechnik an der Technischen Universität Graz war er als geschäftsführender Gesellschafter der Firma Sustainability. TV und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Sustainable Europe Research Institute (SERI) in Wien tätig. Von 2003 bis 2011 war er als Geschäftsführer von respACT – austrian business council for sustainable development, der österreichischen Unternehmensplattform für CSR und Nachhaltige Entwicklung, für deren Aufbau in Österreich verantwortlich.

---

## AutorInnenverzeichnis

**Simone Alaya** OMV Aktiengesellschaft, Wien, Österreich

**Reinhard Altenburger** IMC Fachhochschule Krems, Krems, Österreich

**John Aston** Astoneco management, Fraggie Rock Farm, Carrigaholt, Co. Clare, Ireland

**Jasmine Böhm** OMV Aktiengesellschaft, Wien, Österreich

**Sonja Böhme** OMV Aktiengesellschaft, Wien, Österreich

**Friedhelm Boschert** International Institute for Leadership and Meditation, Wien, Österreich

**Hans-Joachim Bues** Flughafen München GmbH, München, Deutschland

**Barbara Coudenhove-Kalergi** Center for Responsible Management, Wien, Österreich

**Gabriele Faber-Wiener** Center for Responsible Management, Wien, Österreich

**Reinhard Friesenbichler** rfu, Wien, Österreich

**Harald Hauke** Austria Glas Recycling GmbH, Wien, Österreich

**Thomas Kaissl** WWF Österreich, Wien, Österreich

**Anna-Theresa Leitenberger** Faculty of Sustainability, Leuphana University Lüneburg, Lüneburg, Deutschland

**Klaus Lintemeier** Lintemeier Stakeholder Relations, München, Deutschland

**Clemens Mader** Faculty of Sustainability, Leuphana University Lüneburg, Lüneburg, Deutschland

**Roman H. Mesicek** IMC Fachhochschule Krems, Krems, Österreich

**Monika Piber-Maslo** Austria Glas Recycling GmbH, Wien, Österreich

**Lars Rademacher** h\_da Hochschule Darmstadt, Dieburg, Deutschland

**Franziska Richter** OMV Aktiengesellschaft, Wien, Österreich

**Walter Rothensteiner** Raiffeisen Zentralbank Österreich AG, Wien, Österreich

**Vera Valerie Stelkens** Flughafen München GmbH, München, Deutschland

**Monica Streck** Flughafen München GmbH, München, Deutschland

**Peter F. Tropschuh** Corporate Responsibility, Politik, AUDI AG, Ingolstadt, Deutschland

**Antonia Wadé** Corporate Responsibility, Politik, AUDI AG, Ingolstadt, Deutschland

**Andrea Sihl-Weber** Raiffeisen Zentralbank Österreich AG, Wien, Österreich

**Franz Benedikt Zöchbauer** VERBUND AG, Wien, Österreich

---

# Verantwortung für Stakeholdereinbindung

## Stakeholderbegriff und Praxis im Kontext der Nachhaltigkeits- und CSR-Debatte

Roman H. Mesicek

---

### Zusammenfassung

In den vergangenen Jahren konnte insbesondere im Kontext von Begriffen und Konzepten rund um Stakeholdermanagement mehrere Veränderungen wahrgenommen werden. Unter anderem ist der Begriff Stakeholder beziehungsweise Anspruchsgruppe in der Unternehmenspraxis angekommen und der Umgang mit Stakeholdern verändert sich weg von einem instrumentellen hin zu einem normativen, gesellschaftlich wünschenswerten, Zugang. Der vorliegende Artikel beschreibt die wirtschaftswissenschaftliche Debatte und erläutert die Rolle, die der Stakeholdertheorie in einem modernen Verständnis von Corporate Social Responsibility (CSR) zukommt. Weiters werden Ethischer und Instrumenteller Zugang zu Stakeholderbeziehungen im Kontext der Unternehmensmotive für gesellschaftliche Verantwortung diskutiert. Am Ende steht ein Ausblick welchen unternehmerischen und gesellschaftlichen Nutzen Stakeholdereinbindung liefern kann.

---

## 1 Einleitung

Die Art und Weise wie Unternehmen wirtschaften unterliegt einem laufenden Wandel. Und auf dem Weg von der produktorientierten Industriegesellschaft zur dienstleistungsbasierten Wissensgesellschaft haben sich in den vergangenen Jahrzehnten auch Management-

---

R. H. Mesicek (✉)

Department Business, University of Applied Sciences Krems, Piaristengasse 1,  
3500 Krems, Österreich

E-Mail: roman.mesicek@fh-krems.ac.at

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

R. Altenburger, R. H. Mesicek (Hrsg.), *CSR und Stakeholdermanagement*,

Management-Reihe Corporate Social Responsibility, DOI 10.1007/978-3-662-46560-8\_1

modelle und Stile verändert, wurden weiterentwickelt und wieder verworfen. Spätestens mit der Publikation des „Grünbuchs CSR“ der Europäischen Union im Jahr 2001 wurde in Europa die Art und Weise wie Unternehmen Gewinne erwirtschaften in der öffentlichen Debatte um den Aspekt der sozialen und ökologischen Verantwortung – Corporate Social Responsibility (CSR) – erweitert und damit auch die verstärkte wissenschaftliche Debatte zu diesem Thema eingeläutet. Dabei kommt dem Stakeholderbegriff bzw. dem Umgang mit den Anspruchsgruppen immer mehr eine zentrale Rolle zu.

In den vergangenen Jahren konnten insbesondere im Kontext von Begriffen und Konzepten rund um Stakeholdermanagement mehrere Veränderungen wahrgenommen werden:

- Der Begriff Stakeholder beziehungsweise Anspruchsgruppe ist in der Unternehmenspraxis angekommen.
- Das Bewusstsein bei Unternehmen für die Tatsache, dass zu den Stakeholdern eine Vielzahl von Einzelpersonen oder Gruppen zu zählen ist, ist gewachsen.
- Der Umgang mit Stakeholdern verändert sich weg von einem instrumentellen hin zu einem normativen, gesellschaftlich wünschenswerten, Zugang.

Im folgenden Beitrag sollen kurz einige der Entwicklungsschritte aufgezeigt werden die zu unserem gegenwärtigen Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen und der Integration des Stakeholderkonzepts geführt haben. Die oben angesprochenen Veränderungen werden im Text ebenfalls weiter erläutert, es wird auf die aktuellen Ausprägungen von Stakeholderbeziehungen und die Motive der Unternehmen dafür reflektiert. Ausgangspunkt der folgenden Betrachtungen ist dabei in der Regel das Unternehmen bzw. die Wirtschaft, wobei sich natürlich die Modelle des Stakeholdermanagement auch auf jegliche andere Organisationen übertragen lassen.

---

## **2 Bedeutung gesellschaftlicher Herausforderungen für die CSR-Debatte**

Wie kam es dazu, dass gesellschaftliche Verantwortung plötzlich auf der Prioritätenliste der Unternehmen nach oben rückte bzw. rücken sollte. Dazu beigetragen haben sicher die laufend wachsenden globalen sozialen und ökologischen Herausforderungen mit denen die Menschheit konfrontiert ist. Der Klimawandel, ausgelöst durch steigende Emissionen und der damit verbundene Temperaturanstieg, Armut aufgrund von Bevölkerungswachstum bei gleichzeitiger Ressourcenknappheit sowie der Vertrauensverlust der Bevölkerung in die Wirtschaft durch die Finanz- und Wirtschaftskrise um nur drei zu nennen. Diesen zu begegnen ist Aufgabe einer mündigen Gesellschaft und bestimmendes Thema von vielen wissenschaftlichen und politischen Debatten der vergangenen Jahre und auch an der Wirtschaft nicht vorbei gegangen.

Die Zielvorstellung geht dabei auf das Jahr 1987 zurück, in dem die Vereinten Nationen den Bericht „Our Common Future“, auch Brundtland-Bericht (Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen 1987) genannt, veröffentlichten und darin definierten: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Um langfristige Existenz zu sichern, müssen dabei die drei Dimensionen Soziales – Ökologie – Ökonomie gleichwertig berücksichtigt werden. Diese als „Nachhaltige Entwicklung“ bezeichnete Vision ist inzwischen weit verbreitet und gesellschaftlich akzeptiert.

Auch Unternehmen können ihre Tätigkeit nicht losgelöst von veränderten Rahmenbedingungen betrachten und beeinflussen mit ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit auf vielfältige Weise das Leben der Menschen und die Umwelt. Unter dem Begriff CSR hat sich deshalb im letzten Jahrzehnt die Fragestellung wofür Unternehmen verantwortlich sind und gemacht werden können und welchen Beitrag diese für eine zukunftsfähige Entwicklung leisten sollen oder müssen stark an Bedeutung gewonnen.

Den geschichtlichen Verlauf (Abb. 1) und die zunehmende Verknüpfung der sozial-ökologischen mit der wirtschaftswissenschaftlichen Debatte wurde von Schneider (2012) anhand der wesentlichen Meilensteine und Publikationen visualisiert.

Diese Verknüpfung ist dabei für die heute übliche ganzheitliche Betrachtungsweise essentiell. Schneider führt weiter aus, dass CSR und Nachhaltigkeit auch auf der unternehmerischen Ebene untrennbar miteinander verbunden sein sollten.

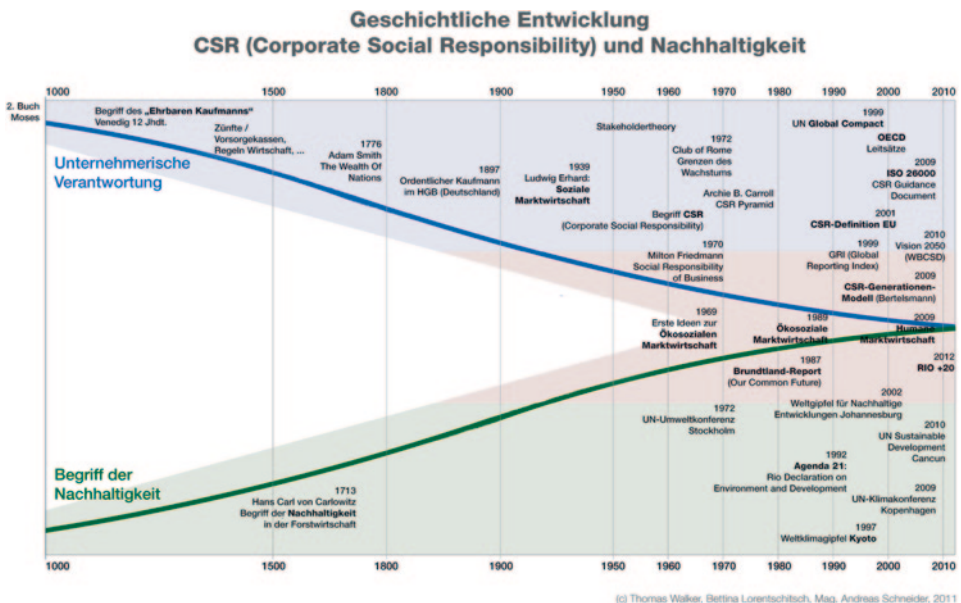


Abb. 1 Geschichtliche Entwicklung CSR und Nachhaltigkeit. (Walker, Lorentsichs und Schneider in Schneider (2012))

Betrachten wir dazu zunächst die Entwicklung des Konzepts der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Die Auseinandersetzung mit CSR wurde erstmals von Carroll (1991) vertieft, der die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in vier Bereiche gliedert:

- *Economical Responsibilities*, die ökonomische Verantwortung, das heißt ertragreich zu wirtschaften.
- *Legal Responsibilities*, die gesetzliche Verantwortung, also die gesetzlichen Bestimmungen befolgen.
- *Ethical Responsibilities*, die ethische Verantwortung erfordert von Unternehmen fair und ethisch zu handeln.
- *Philanthropic Responsibilities*, die philanthropische Verantwortung beschreibt gesellschaftliches Engagement im Sinne des Gemeinwohls.

Die Gliederung kann auch so interpretiert werden, dass die ersten beiden Ebenen von einem Unternehmen eingehalten werden müssen, um bestehen zu können (gesellschaftlich gefordert). Die dritte Ebene des ethischen Handelns ist notwendig, um gesellschaftlich akzeptiert zu sein, sie ist jedoch nicht zwingend erforderlich (gesellschaftlich erwartet) und die vierte Ebene ist rein freiwillig, jedoch gesellschaftlich gewünscht (Müller und Schaltegger 2009).

In der Weiterentwicklung des Ansatzes von Carroll hat sich heute die Diskussion von der Frage der Verwendung von Gewinnen von Unternehmen im philanthropischen Sinn für gesellschaftliche wertvolle Projekte hin zu der Frage wie Unternehmen ihre Gewinne erwirtschaften verschoben (Beschoner 2003). In einem modernen Verständnis des Konzeptes geht es somit in der Praxis um die Auseinandersetzung mit dem Kerngeschäft des Unternehmens.

---

### 3 Aktuelle Definitionen gesellschaftlicher Verantwortung

Als gemeinsame Definition des Begriffes CSR haben sich mit den Definitionen von CSR in der EU-Mitteilung von 2011 und in der ISO 26000 aktuell zwei Referenzen durchgesetzt in denen eine hohe Konvergenz beim Verständnis von CSR zu festzustellen ist (Loew und Rohde 2013).

Die Europäische Union hat in der CSR Mitteilung von 2011 folgende Definition vorgelegt: CSR ist die „*Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft*“ (Europäische Kommission 2011), wobei direkt im Anschluss folgender Absatz noch besonders hervorgehoben wird: „*Damit die Unternehmen ihrer [gesellschaftlichen] Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre*