

# INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT VON PROF. DR. JÜRGEN FREIMANN.....	I
GELEITWORT VON PROF. DR. UWE SCHUBERT .....	III
VORWORT .....	V
SUCCESSFUL ENVIRONMENTAL CONSULTING .....	I
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>5</b>
1.1. DIE ALLGEMEINE PROBLEMSTELLUNG: „ERFOLGSFAKTOREN VON BERATUNGSUNTERNEHMEN“ .....	5
1.2. DER SPEZIELLE ANWENDUNGSFALL: „ÖKO-CONSULTING IN ÖSTERREICH“ .....	6
1.3. DIE ZIELE DER VORLIEGENDEN ARBEIT .....	7
1.4. DER BEITRAG DER VORLIEGENDEN ARBEIT FÜR WISSENSCHAFT UND BERATUNGSPRAXIS ..	8
<b>2. WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>9</b>
2.1. EINE KRITISCHE WÜRDIGUNG DES PARADIGMEN-BEGRIFFS .....	9
2.2. DIE PARADIGMEN HINTER DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE .....	12
2.3. DIE PARADIGMEN IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE.....	13
2.4. POSITIVISMUS VERSUS KONSTRUKTIVISMUS – EIN THEMA DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE .....	15
2.5. MULTIPARADIGMATISCHE FORSCHUNGSKONZEPTE .....	17
2.5.1. Die Methode des „Frameworking“ .....	17
2.5.2. Die Methode der „Meta-Triangulation“ .....	18
2.5.3. Eine Orientierung an Problemen .....	19
2.6. SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE VORLIEGENDE ARBEIT .....	20
<b>3. DIE ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG .....</b>	<b>21</b>
3.1. DIE VIER ARISTOTELISCHEN WELTURSACHEN ALS GRUNDORIENTIERUNG .....	21
3.2. DIE ERFOLGSFAKTOREN IN DEN „KLASSISCHEN ANSÄTZEN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE“ – DIE SUCHE NACH DEM „ONE-BEST-WAY“ .....	23
3.3. DER KONTINGENZANSATZ ALS URSPRUNG DER ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG - MEHR ALS EINE SITUATIVE RELATIVIERUNG ? .....	24
3.4. DIE ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG IM LICHT DES SYSTEMISCH-EVOLUTIONÄREN MANAGEMENTS .....	28
3.5. DER AKTUELLE STAND DER DISKUSSION UM STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOREN .....	31
3.6. SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE VORLIEGENDE ARBEIT .....	37

<b>4.</b>	<b>DIE BERATUNGSFORSCHUNG .....</b>	<b>39</b>
4.1.	DER MARKT FÜR PROFESSIONELLE UNTERNEHMENSBERATUNG.....	39
4.1.1.	Die Entwicklung des Beratungsmarkts .....	39
4.1.2.	Daten und Fakten zum Beratungsmarkt.....	45
4.1.2.1.	Daten und Fakten zum technisch-orientierten Beratungsmarkt (Consulting Engineering) .....	47
4.1.2.2.	Daten und Fakten zum management-orientierten Beratungsmarkt (Management Consulting).....	49
4.2.	DAS THEMA „BERATUNG“ IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN LITERATUR .....	53
4.2.1.	Die Entwicklung der Beratungsforschung .....	53
4.2.2.	Definitionen und Definitionsversuche des Tätigkeitsfeldes „Unternehmensberatung“.....	58
4.2.3.	Beraterrollen und Phasenmodelle .....	60
4.2.4.	Merkmale des Beratungsmarkts.....	61
4.2.5.	Eine Theorie der Beratung fehlt bis heute .....	62
4.3.	DAS THEMA „BERATUNG“ IM UMWELTMANAGEMENT .....	64
4.3.1.	Beratung in der Fachliteratur des Umweltmanagement.....	64
4.3.2.	Beratung beim Aufbau von Umweltmanagementsystemen .....	66
4.4.	SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE VORLIEGENDE ARBEIT .....	70
<b>5.</b>	<b>EINE META-ANALYSE AUSGEWÄHLTER WERKE ZU ERFOLGSFAKTOREN VON BERATUNGSUNTERNEHMEN .....</b>	<b>71</b>
5.1.	DER ANALYSE-RASTER ZUR SYSTEMATISIERUNG DES STATE-OF-THE-ART.....	71
5.2.	DIE STRATEGISCHEN ERFOLGSFAKTOREN VON BERATUNGSUNTERNEHMEN – EINE META- ANALYSE .....	72
5.2.1.	Werner Hoffmann: „Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung“ .....	74
5.2.2.	Rainer Hillemanns: „Kritische Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung“ .....	81
5.2.3.	Ralph Oliver Köppen: „Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen – Die Nachfolgeregelung in kleinen und Mittleren Unternehmen“ .....	89
5.2.4.	Christian Schade: „Marketing für Unternehmensberatung“ .....	94
5.2.5.	Alexander Nicolai: „Die Strategie-Industrie“ .....	101
5.2.6.	Reinhard Stockmann; Wolfgang Meyer: „Nachhaltige Umweltberatung“ .....	106
5.2.7.	Martin Birke; Michael Schwarz; Markus Göbel: „Beratung der Beratung“ sowie „Beratungsthema Nachhaltigkeit“ .....	115
5.3.	DISKUSSION UND ZUSAMMENFASSUNG DER UNTERSUCHTEN ARBEITEN.....	124
5.3.1.	Methodik und Forschungsdesigns.....	125
5.3.2.	Erfolgsbegriffe .....	126
5.3.3.	Erfolgsfaktoren .....	126
5.4.	SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE VORLIEGENDE ARBEIT .....	128

<b>6.</b>	<b>DIE QUANTITATIV-POSITIVISTISCHE PERSPEKTIVE.....</b>	<b>129</b>
6.1.	METHODIK DER QUANTITATIVEN ANALYSEN.....	129
6.1.1.	Datengrundlage.....	129
6.1.2.	Der verwendete Erfolgsbegriff.....	130
6.1.3.	Auswertungsmethodik.....	131
6.2.	DIE STRUKTUR DES ÖKO-CONSULTING-MARKTES.....	132
6.2.1.	Abgrenzung des Untersuchungsfeldes.....	132
6.2.2.	Marktvolumen und regionale Verteilung.....	133
6.2.3.	Größenklassen der Beratungsunternehmen.....	135
6.2.4.	Rechtsformen der Beratungsunternehmen.....	136
6.2.5.	Schwerpunkte der Beratungsunternehmen.....	137
6.2.6.	Auslandsaktivitäten und internationale Verflechtungen.....	141
6.3.	DIE ENTWICKLUNG DES ÖKO-CONSULTING-MARKTES.....	147
6.3.1.	Gesamtmarkt und Abbildungsgrad.....	147
6.3.2.	Über- und unterdurchschnittlich erfolgreiche Beratungsunternehmen.....	148
6.3.3.	Entwicklung der Tagsätze.....	150
6.3.4.	Einflussfaktoren auf die Marktentwicklung.....	151
6.3.5.	Entwicklung des Konkurrenzdrucks.....	154
6.4.	DIE ERGEBNISSE ZU MARKTSTRUKTUR UND MARKTDYNAMIK IM INTERNATIONALEN KONTEXT.....	155
6.5.	UNIVARIATE ANALYSE POTENZIELLER ERFOLGSFAKTOREN.....	156
6.5.1.	Strategische Entscheidungen als Erfolgsfaktoren?.....	156
6.5.2.	Kernleistungen als Erfolgsfaktoren?.....	164
6.5.3.	Qualifikationen als Erfolgsfaktoren?.....	171
6.5.4.	Klientengruppen als Erfolgsfaktoren?.....	173
6.5.4.1.	Die Bedeutung einzelner Branchen als Klienten.....	173
6.5.4.2.	Die Bedeutung von Klein- und Grossbetrieben als Klienten.....	177
6.5.4.3.	Die Bedeutung öffentlicher Auftraggeber.....	178
6.5.5.	Zusammenfassung und univariate Erfolgsanalyse.....	180
6.6.	MULTIVARIATE ANALYSE DER ERFOLGSFAKTOREN.....	181
6.6.1.	Test auf Multi-Kolinearität.....	181
6.6.2.	Gesamtmodell für die multivariate Korrelationsanalyse.....	183
6.6.3.	Identifikation der zentralen Erfolgsfaktoren im Öko-Consulting.....	184
6.6.4.	Sensitivitätsanalyse.....	185
6.7.	ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	187
6.7.1.	Zusammenfassung der Ergebnisse der quantitativ-positivistischen Perspektive.....	187
6.7.2.	Diskussion der Ergebnisse.....	188
6.7.2.1.	Erfolgsfaktor Leistungsart: Strategisches Umweltmanagement als Erfolgsprodukt?.....	189
6.7.2.2.	Erfolgsfaktor Rechtsform: Sind Kapitalgesellschaften und Vereine erfolgreicher?.....	189
6.7.2.3.	Erfolgsfaktor Strategie: Zählt Kunden- vor Umweltorientierung?.....	190
6.7.2.4.	Erfolgsfaktor Gesamtumsatz: Sind Großbüros erfolgreicher?.....	190
6.7.2.5.	Erfolgsfaktor institutionell verankertes Auslandsengagement?.....	191
6.7.2.6.	Weitere Ergebnisse (die „Nicht-Erfolgsfaktoren“).....	191
6.7.3.	Diskussion der Methodik.....	192
6.7.4.	Schlussfolgerungen.....	193

<b>7.</b>	<b>DIE QUALITATIV-KONSTRUKTIVISTISCHE PERSPEKTIVE .....</b>	<b>195</b>
7.1.	ERFOLGSBEGRIFFE AUS DER BEFRAGUNG DER BERATER .....	197
7.1.1.	Selbsteinschätzung des Erfolges .....	197
7.1.2.	Kriterien für die Selbsteinschätzung des Erfolges .....	199
7.1.3.	Erfolgsabhängige Beratungshonorare .....	201
7.1.4.	Evaluierung des Umwelterfolges von Beratungsprojekten .....	202
7.1.5.	Die erfolgskritischen Handlungsfelder aus der Sicht der Berater .....	203
7.1.6.	Zusammenfassung der Sichtweise von Erfolg der befragten Berater .....	206
7.2.	ANALYSE UND ERGEBNISSE EINER INTENSIV-FALLSTUDIE .....	207
7.2.1.	Datengrundlage und Methodologie der qualitativen Fallstudie .....	207
7.2.1.1.	Grundannahmen für das Fallbeispiel .....	207
7.2.1.2.	Forschungsfragen für das Fallbeispiel .....	208
7.2.1.3.	Die Auswahl des Fallbeispiels .....	208
7.2.1.4.	Die Auswahl der Interviewpartner .....	209
7.2.1.5.	Narrative Interviews .....	210
7.2.1.6.	Die Einstiegsfrage .....	211
7.2.1.7.	Zusatzfragen .....	211
7.2.1.8.	Qualitative Auswertung .....	212
7.2.2.	Ergebnisse der qualitativen Fallstudie .....	213
7.2.2.1.	Rahmendaten – Ein erfolgreiches Öko-Consulting-Unternehmen .....	213
7.2.2.2.	Die für die Interviewpartner relevanten Themen .....	217
7.2.2.3.	Themenfolgen und Reprisen .....	218
7.2.2.4.	Der verwendete Erfolgsbegriff .....	220
7.2.2.5.	Explizit genannte Erfolgsfaktoren .....	221
7.2.2.6.	Explizit genannte Problemfelder .....	224
7.2.2.7.	Nicht erwähnte Schlüsselfaktoren .....	228
7.2.3.	Interpretation - der Erfolgstypus „das Selbst-Bewusste Wohlfühlteam“ .....	229
7.2.3.1.	Struktur-Merkmale .....	229
7.2.3.2.	Struktur-Ursachen .....	232
7.2.3.3.	Struktur-Folgen .....	233
7.2.3.4.	Strukturtypus und Systemdynamik .....	236
7.2.3.5.	Aussagen über den Beratungsmarkt .....	237
7.2.3.6.	Die Sicht der Klienten – Grosses Vertrauen und hohes Engagement .....	239
7.3.	ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN .....	240
7.3.1.	Diskussion der Ergebnisse .....	241
7.3.2.	Diskussion der Methodik .....	243
7.3.3.	Schlussfolgerungen .....	244
7.3.3.1.	Handlungsfeld „Strategie“ – Strategische Entscheidungen mit einer gelebten Unternehmenskultur verbinden .....	244
7.3.3.2.	Handlungsfeld „Kernprozesse“ – Projekte zum Erfolg führen und Beratungsprodukte am Markt etablieren .....	245
7.3.3.3.	Handlungsfeld „Ressourcen“ – Ein permanenter Abgleich zwischen Human Resources und einem Netzwerk von Klienten .....	245
7.3.3.4.	Handlungsfeld „Organisation“ – Das organisationale Know-how pflegen und den Zusammenhalt der Organisation sichern .....	246

<b>8.</b>	<b>ERFOLG IM ÖKO-CONSULTING</b> .....	<b>247</b>
8.1.	DER ALLGEMEINE BEZUGSRAHMEN ZU STRATEGISCHEN ERFOLGSFAKTOREN VON BERATUNGSUNTERNEHMEN .....	248
8.1.1.	Beratung als Entscheidungsunterstützung statt als Problemlösung .....	248
8.1.2.	Die vier strategischen Ressourcen von Beratungsunternehmen .....	249
8.1.3.	Komplementäre Ressourcen von Beratungsunternehmen und Klienten.....	250
8.1.4.	Die gleichzeitige Entwicklung von strategischen Ressourcen und Klientenbeziehungen .....	250
8.1.5.	Schutz und Entwicklung der vier Ressourcenarten als Ansatzpunkte für strategische Erfolgsfaktoren von Beratungsunternehmen .....	251
8.1.6.	Markteintritts- und Entwicklungsbarrieren gegenüber Neueinsteigern .....	253
8.1.7.	Beratungsprodukte als symbolische Kommunikation zwischen Klienten und Beratern .....	254
8.1.8.	Impulse für die Beratungsnachfrage .....	255
8.2.	DIE ANWENDUNG DES ALLGEMEINEN BEZUGSRAHMENS AUF UMWELTORIENTIERTE BERATUNGSLEISTUNGEN .....	256
8.2.1.	Die bisherige Entwicklung des Öko-Consulting-Sektors: Expertenberatung als Folge staatlicher Impulse .....	257
8.2.1.1.	Staatliche Impulse bestimmen die Beratungsnachfrage .....	257
8.2.1.2.	Key-Player fehlen.....	257
8.2.1.3.	Berater positionieren sich als Fachexperten .....	257
8.2.1.4.	Rascher Transfer der strategischen Ressourcen zu den Klienten.....	258
8.2.2.	Die Zukunftschancen im Öko-Consulting: Drei zentrale Herausforderungen für Berater, Klienten und die öffentliche Hand .....	258
8.2.2.1.	Die Herausforderung für die Berater: Chancenorientierte Beratungsprodukte und transparente Dokumentation von Beratungserfolgen ....	259
8.2.2.2.	Die Herausforderung für die öffentliche Hand: Qualitätssicherung und Einbindung des Beratungssektors in die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien.....	259
8.2.2.3.	Die Herausforderung für die Klienten: Innovationsorientierung durch den Aufbau langfristiger Beziehungen .....	260
8.3.	AUSBLICK AUF KÜNFTIGE FORSCHUNGSFRAGEN.....	261
<b>ANHANG</b> .....	<b>263</b>	
LITERATUR.....	263	
VERWENDETE INTERNETSEITEN.....	269	
VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN .....	270	