

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
1. Einführung: Erfolgsfaktoren, Umweltschutz und Unternehmungshandeln	1
1.1 Verortung der Erfolgsfaktorenforschung: Breiter Zugang und heterogene Befunde	1
1.2 Umweltschutz in der Unternehmung: Erfolgsorientierter versus ethisch-motivierter Zugang <i>→ motive</i>	6
1.3 Der Zusammenhang zwischen Umweltmanagement und Erfolg als Forschungsgegenstand	11
1.3.1 Reflexionen zur wissenschaftstheoretischen Grundposition	11
1.3.2 Umweltmanagement und seine Relevanz als Erfolgsfaktor: Zielsetzung und Gang der Arbeit	12
2. Standortbestimmung der Erfolgsfaktorenforschung	17
2.1 Grundlinien der Erfolgsfaktorenforschung im Überblick	17
2.2 Entwicklung eines terminologischen Fundaments: Erfolg und Determinanten des Erfolges	19
2.2.1 Erfolg aus betriebswirtschaftlicher Perspektive und Maßstäbe zu seiner Messung	19
2.2.2 Vorgelagerte Bedingungsgrößen des Erfolges: Erfolgsfaktoren, -potentiale und -positionen	24
2.2.3 Kernmerkmale „kritischer Erfolgsfaktoren“	28

2.3 Klassifizierung, Darstellung und Würdigung ausgewählter Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung	31
2.3.1 Zusammenschau von Ansätzen der Erfolgsfaktorenforschung	31
2.3.2 Alltagstheorien: Einfache Erfolgsrezepte für den Praktiker	34
2.3.2.1 Das Weissmann-Management-Modell: Fünf Faktoren für den Erfolg	34
2.3.2.2 Erfolg durch Einfachheit - das Unternehmungskonzept von Rommel et al.	36
2.3.3 Theoretische Ansätze: Erfolgsfaktorenableitung auf Basis konzeptioneller Überlegungen	38
2.3.3.1 Porters Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien	38
2.3.3.2 Aussagegehalt ausgewählter strategischer Planungsinstrumente in bezug auf Erfolgsfaktoren	41
2.3.4 Qualitative Ansätze der empirischen Erfolgsfaktorenforschung	45
2.3.4.1 Attribute exzellenter Unternehmungen nach Peters/Waterman	45
2.3.4.2 Krügers Sekundäranalyse zu Erfolgssegmenten und -profilen	48
2.3.4.3 Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer nach Simon	51
2.3.5 Quantitative Ansätze der empirischen Erfolgsfaktorenforschung	55
2.3.5.1 Das PIMS-Programm als richtungsweisender „Meilenstein“ der Erfolgsfaktorenforschung	55
2.3.5.2 Das Hannoveraner Erfolgsfaktoren-Projekt als theoretisch-konzeptioneller Ansatz mit empirischer Überprüfung	60
2.3.5.3 Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten nach Göttgens	65

2.4 Kritische Reflexion des Standes der Erfolgsfaktorenforschung	67
2.4.1 Grundlegende Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung	67
2.4.1.1 Ambivalenter Kausalzusammenhang zwischen Erfolg und Erfolgsfaktor	67
2.4.1.2 Mangelnde theoretische Fundierung der Erfolgsfaktorenansätze	70
2.4.1.3 Schwierigkeiten bei der Datenerhebung und Ergebnisinterpretation	72
2.4.2 State-of-the-art der Erfolgsfaktorenforschung: Kritische Erfolgsfaktoren als "Destillat" vorhandener Ansätze?	75
2.5 Zwischenfazit: Umweltorientiertes Handeln als Gegenstand der Erfolgsfaktorenforschung	81
2.5.1 Berücksichtigung des umweltorientierten Handelns in vorliegenden Ansätzen der Erfolgsfaktorenforschung und Erklärungsversuche seiner mangelnden Relevanz	81
2.5.2 Implikationen für das eigene Forschungsvorhaben	82
3. Konzept und Ausgestaltung eines erfolgskritischen Umweltmanagements: Bezugsrahmen, theoretisches Konstrukt und Ableitung von Hypothesen	85
3.1 Notwendigkeit und Auswahl eines integrativen Bezugsrahmens für ein erfolgskritisches Umweltmanagement	85
3.1.1 Integrationsfähigkeit und Ganzheitlichkeit als Leitideen einer bezugsrahmengestützten Forschung	85
3.1.2 Der Managementkubus von Steinle als Ausgangspunkt und Analyseraster eines erfolgskritischen Umweltmanagements	86
3.2 Unternehmungspolitik und Grundstrategie als normative Fundamente und Wegweiser in einer Auseinandersetzung mit erfolgskritischen Aspekten des Umweltschutzes	89
3.2.1 Konstituierende Elemente einer rahmensetzenden Unternehmungspolitik	89

3.2.2	Umweltschutzrelevante Strategietypen und Plädoyer für eine offensive Ausrichtung der Grundstrategie	94
3.3	Umweltbezogene Ausgestaltung und Erfolgsrelevanz der Managementprozesse	99
3.3.1	Umweltbezug in Planung und Controlling: Situationsanalyse und adäquate Informationsbereitstellung als Erfolgsgrundlage	99
3.3.2	Organisatorische Umsetzung des Umweltschutzes: Wege zwischen Freiwilligkeit und Zwang	104
3.3.3	Umweltbezogenes Können, Wollen und Dürfen als Bestimmungsgrößen der Mitarbeiterführung	108
3.3.4	Änderung und Wandel: Ökologieinduziertes Change Management als langfristig angelegter und abgestimmter Veränderungsprozeß	112
3.4	Umweltbezogene Optimierungspotentiale in den Funktionsbereichen	116
3.4.1	Umweltbezug in Forschung und Entwicklung als Basis ökologischer Produkt- und Prozeßinnovationen	116
3.4.2	Materialwirtschaft und Beschaffung: Eckpfeiler einer betrieblichen Kreislaufwirtschaft	118
3.4.3	Umweltschutzkonzepte in der Produktion: "End-of-pipe-Techniken" versus "integrierter" Umweltschutz	121
3.4.4	Recycling und Entsorgung als integrale Bestandteile der Wertschöpfungskette	124
3.4.5	Ansatzpunkte und Grenzen des Marketing zur Ausnutzung umweltbezogener Wettbewerbsvorteile	126
3.4.6	Umweltbezogene Ausgestaltung des Personalbereichs: Humanressourcen als Schlüsselfaktor eines erfolgskritischen Umweltmanagements	131
3.5	Zwischenfazit: Aufbau und Erhalt kostenseitiger, erlösseitiger und fähigkeitsbezogener Erfolgspotentiale durch ein integratives Umweltmanagement	133

4. „Erfolgreich Produzieren in Niedersachsen“ - Untersuchungen zur Erfolgsrelevanz des Umweltmanagements mit Daten des Hannoveraner Firmenpanels	137
4.1 Anlage der empirischen Untersuchung	137
4.1.1 Forschungsdesign und Datenqualität des Hannoveraner Firmenpanels	137
4.1.2 Eingesetzte Verfahren zur Datenauswertung und Identifikation der Erfolgsrelevanz des Umweltmanagements	140
4.1.3 Bestimmung und Auswahl eines Erfolgsindikators	142
4.2 Allgemeine Darstellung und Analyse der empirischen Untersuchungsergebnisse zum Stellenwert des Umweltmanagements als Erfolgsfaktor	145
4.2.1 Unternehmungspolitische und -strategische Umweltschutzausrichtung erfolgreicher und nicht erfolgreicher Betriebe	145
4.2.1.1 Relevanz des Umweltschutzes im unternehmerischen Zielsystem und ökologische Betroffenheit durch Anspruchsgruppen	145
4.2.1.2 Grundeinstellung zum Umweltschutz und wettbewerbsstrategische Ausrichtung	149
4.2.2 Innerbetriebliche Umsetzung des Umweltschutzes bei erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betrieben	152
4.2.2.1 Einsatz umweltbezogener Instrumente sowie organisatorische Verankerung des Umweltschutzes	152
4.2.2.2 Stellenwert des Umweltschutzes in den betrieblichen Funktionsbereichen sowie umweltbezogene Produkt- und Verfahrensinnovationen	156
4.2.2.3 Investitionsentscheidungen im Umweltschutz	160
4.2.3 Zwischenfazit: Stellenwert des Umweltmanagements als genereller und situationsübergreifender Erfolgsfaktor	166

4.3 Situationstypenbezogene Darstellung und Analyse der empirischen Untersuchungsergebnisse zum Stellenwert des Umweltmanagements als Erfolgsfaktor	168
4.3.1 Bildung von Branchengruppen und Aussagen zur Erfolgsrelevanz des Umweltmanagements	168
4.3.1.1 Höhe der branchenbezogenen Umweltschutzinvestitionen als Differenzierungskriterium	168
4.3.1.2 Ergebnisse zur Relevanz des Umweltmanagements als Erfolgsfaktor nach Branchengruppen	170
4.3.2 Bildung von Größenklassen und Aussagen zur Erfolgsrelevanz des Umweltmanagements	177
4.3.2.1 Anzahl der Mitarbeiter als Differenzierungskriterium	177
4.3.2.2 Ergebnisse zur Relevanz des Umweltmanagements als Erfolgsfaktor nach Größenklassen	179
4.3.3 Bildung von Strategietypen und Aussagen zur Erfolgsrelevanz des Umweltmanagements	183
4.3.3.1 Primäre Verfolgung einer Wettbewerbsstrategie als Differenzierungskriterium	183
4.3.3.2 Ergebnisse zur Relevanz des Umweltmanagements als Erfolgsfaktor nach Strategietypen	185
4.3.4 Zwischenfazit: Stellenwert des Umweltmanagements als situationsspezifischer Erfolgsfaktor	191
4.4 Zusammenfassende Retrospektive der empirischen Untersuchungsergebnisse, relativierende Hinweise und Schlußfolgerungen	193
5. Ansatzpunkte für die Ausgestaltung von „Erfolgspfaden“ im Umweltmanagement	199
5.1 Erfolgversprechende Pfade im Umweltmanagement: Vielzahl von „Avenues“ statt eines „One-best-way“	199

5.2 Erfolgspfad I: Minimalzuschnitt des betrieblichen Umweltschutzes als restriktive Handlungsweise	202
5.2.1 Umweltschutz als Kontextfaktor der Unternehmungs- entwicklung	202
5.2.2 Flankierende Maßnahmen eines „öko-minimalistischen“ Verhaltens: Einsatz eines umweltbezogenen Risiko- managements sowie Erweiterung zum ökologischen Früherkennungssystem	205
5.3 Erfolgspfad II: Humanzentriertes Umweltmanagement als Element einer zukunftsorientierten Unternehmensführung	208
5.3.1 Entwicklung eines Drei-Stufen-Modells für eine human- zentrierte Umsetzung des Umweltmanagements	208
5.3.2 Interpretation der humanzentrierten Umsetzung des Umweltschutzes als Indikator einer zukunftsorientierten Unternehmensführung und empirische Beleuchtung mit Daten des Hannoveraner Firmenpanels	212
5.4 Potentiale und Grenzen einer erfolgsbezogenen Betrachtung des Umweltmanagements	218
 6. Synopse: Zentrale Annahmen und Ergebnisse der Arbeit im Überblick	 225
 Anhang 1: Zusammenschau aktueller Erfolgsfaktorenstudien und ihrer Ergebnisse	 235
Anhang 2: Fragebögen der zweiten und vierten Welle des Hannoveraner Firmenpanels	243
Literaturverzeichnis	261

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zugangswege eines Umweltmanagements	8
Abb. 2: Aufbau der Arbeit	14
Abb. 3: Erfolgseisberg	21
Abb. 4: Erfolgsindikatoren aus 75 Studien der Erfolgsfaktorenforschung	22
Abb. 5: Wirkungszusammenhang von Erfolgsfaktoren, -potentialen und -position	28
Abb. 6: Klassifizierung ausgewählter Erfolgsfaktorenansätze	33
Abb. 7: Wettbewerbsstrategien nach Porter	39
Abb. 8: Erfolgssegmente und Erfolgsdimensionen im Modell Krügers	50
Abb. 9: Zusammenhang der Erfolgsfaktoren von „Hidden Champions“	53
Abb. 10: Grundstruktur des PIMS-Modells	56
Abb. 11: HEFAP-Modell zur Identifizierung potentieller Erfolgsfaktoren	61
Abb. 12: Das „Erfolgsfaktoren-Hufeisen“ der dritten Erhebungswelle (1994) im HEFAP	63
Abb. 13: Bezugsrahmen zur Identifikation von Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten	66

Abb. 14: Erfolgsfaktorenpendel zwischen weichen und harten Faktoren	78
Abb. 15: Der Managementkubus von Steinle und Ansatzbereiche für ein erfolgskritisches Umweltmanagement	87
Abb. 16: Die Unternehmung im Spannungsfeld umweltbezogener Push- und Pull-Faktoren	90
Abb. 17: Strategische Verhaltensweisen im Umweltschutz	95
Abb. 18: Wollen, Können und Dürfen als Einflußfaktoren des umweltorientierten Mitarbeiterverhaltens	110
Abb. 19: Ökologisch erweitertes Zieldreieck der Materialwirtschaft	119
Abb. 20: Ansatzpunkte der Gestaltung eines ökologieorientierten Marketing-Mix	130
Abb. 21: Erfolgskritische Aspekte, Erfolgspotentiale und Erfolg im Umweltmanagement	134
Abb. 22: Aufbau der Panelbefragung	139
Abb. 23: Erfolgsindikator der Untersuchung	144
Abb. 24: Unternehmungsziele der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betriebe in 1997	146
Abb. 25: Umweltbezogene Anspruchsgruppen der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betriebe in 1997	148
Abb. 26: Umweltschutzeinstellung der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betriebe in 1995 und 1997	150

Abb. 27: Wettbewerbsstrategien der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betriebe in 1995	151
Abb. 28: Organisatorische Lösungen im Umweltschutz bei erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betrieben in 1995	155
Abb. 29: Organisatorische Lösungen im Umweltschutz bei erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betrieben in 1997	155
Abb. 30: Umweltschutz in den Funktionsbereichen der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betriebe in 1997	157
Abb. 31: Kurzfristige Erfahrungen der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betriebe mit den Auswirkungen der Öko-Produkte auf das Betriebsergebnis (in 1995)	159
Abb. 32: Langfristige Erwartungen der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betriebe hinsichtlich der Auswirkungen der Öko-Produkte auf das Betriebsergebnis (in 1997)	159
Abb. 33: Höhe der Umweltschutzinvestitionen je Mitarbeiter bei erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betrieben	161
Abb. 34: Umweltschutzmaßnahmen der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betriebe in 1994	162
Abb. 35: Umweltschutzmaßnahmen der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betriebe in 1996	163
Abb. 36: Kurzfristige Einschätzungen der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betriebe hinsichtlich der Auswirkungen der Umweltschutzmaßnahmen auf das Betriebsergebnis (in 1995)	165

Abb. 37: Langfristige Erwartungen der erfolgreichen und nicht erfolgreichen Betriebe hinsichtlich der Auswirkungen der Umweltschutzmaßnahmen auf das Betriebsergebnis (in 1997)	165
Abb. 38: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement in 1997, Testniveau 5 Prozent	166
Abb. 39: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement bei ökologisch wenig betroffenen Branchen in 1995, Testniveau 10 Prozent	171
Abb. 40: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement bei ökologisch wenig betroffenen Branchen in 1997, Testniveau 10 Prozent	172
Abb. 41: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement bei ökologisch mittelstark betroffenen Branchen in 1995, Testniveau 10 Prozent	173
Abb. 42: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement bei ökologisch mittelstark betroffenen Branchen in 1997, Testniveau 10 Prozent	174
Abb. 43: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement bei ökologisch stark betroffenen Branchen in 1995, Testniveau 10 Prozent	175
Abb. 44: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement bei ökologisch stark betroffenen Branchen in 1997, Testniveau 10 Prozent	176
Abb. 45: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement bei kleinen Betrieben in 1997, Testniveau 10 Prozent	179
Abb. 46: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement bei mittleren Betrieben in 1995, Testniveau 10 Prozent	180
Abb. 47: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement bei mittleren Betrieben in 1997, Testniveau 10 Prozent	181

Abb. 48: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement bei Großbetrieben in 1995, Testniveau 10 Prozent	182
Abb. 49: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement bei Großbetrieben in 1997, Testniveau 10 Prozent	182
Abb. 50: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement beim Strategietyp „Differenzierung“ in 1995, Testniveau 10 Prozent	186
Abb. 51: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement beim Strategietyp „Differenzierung“ in 1997, Testniveau 10 Prozent	186
Abb. 52: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement beim Strategietyp „Kostenführerschaft“ in 1995, Testniveau 10 Prozent	188
Abb. 53: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement beim Strategietyp „Kostenführerschaft“ in 1997, Testniveau 10 Prozent	188
Abb. 54: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement beim Strategietyp „Nische“ in 1995, Testniveau 10 Prozent	189
Abb. 55: Erfolgsbeziehungen im Umweltmanagement beim Strategietyp „Nische“ in 1997, Testniveau 10 Prozent	190
Abb. 56: Erfolgspfade im Umweltmanagement	201
Abb. 57: Umweltschutz als Restriktion für die Unternehmung	203
Abb. 58: Kreislauf der ökologischen Früherkennung	207
Abb. 59: Unternehmungsziele der im Umweltschutz schulungsaktiven Betriebe und der Vergleichsgruppe in 1997	214

Abb. 60: Verbreitungsgrad von Erfolgsbeteiligungssystemen bei den im Umweltschutz schulungsaktiven Betrieben und der Vergleichs- gruppe in 1996	215
Abb. 61: Innovationsverhalten der im Umweltschutz schulungsaktiven Betriebe und der Vergleichsgruppe in 1996	216
Abb. 62: Kooperationsverhalten der im Umweltschutz schulungsaktiven Betriebe und der Vergleichsgruppe in 1997	217