ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Böttcher, Kai

Book

Ökologisch-innovative Unternehmungsführung: Entwicklungsstand - Empirie - Gestaltungskonzept

Schriften zum Management, No. 12

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Böttcher, Kai (1999) : Ökologisch-innovative Unternehmungsführung: Entwicklungsstand - Empirie - Gestaltungskonzept, Schriften zum Management, No. 12, ISBN 3-87988-390-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116897

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

SCHRIFTEN ZUM MANAGEMENT
herausgegeben von Prof. Dr. C. Steinle

Band 12

Kai Böttcher

Ökologisch-innovative Unternehmungsführung

Entwicklungsstand
Empirie
Gestaltungskonzept

A 221957

Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL
BIBLIOTHEK

Ökologisch-innovative Unternehmungsführung

Schriften zum Management

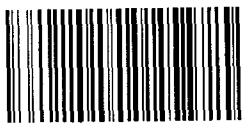
Band 12 herausgegeben von Claus Steinle

Kai Böttcher

Ökologisch-innovative Unternehmungsführung

Entwicklungsstand – Empirie – Gestaltungskonzept

A 221957



349 766 72X

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1999

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Böttcher, Kai
Ökologisch-innovative Unternehmungsführung : Entwicklungsstand – Empirie – Gestaltungskonzept / Kai Böttcher. - München ; Mering : Hampp, 1999
(Schriften zum Management; Bd. 12)
Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 1999
ISBN 3-87988-390-4

Schriften zum Management: ISSN 0943-5387

Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: http://www.hampp.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

GELEITWORT

In den SCHRIFTEN ZUM MANAGEMENT erscheinen Arbeiten, die primär im Rahmen von Forschungsprojekten entstanden sind. Sie beschäftigen sich mit den Themenfeldern Politik/Planung, Organisation, Führung, Kontrolle und Änderung/Wandel der Unternehmung. Prägend für die einzelnen Bände der Schriftenreihe ist ein doppelter Anspruch: Einerseits theoretisch fundiert Konzepte und Entwürfe zu entwickeln und andererseits "praktisch" verwertbare Gestaltungs- und Anwendungshinweise auszuformen. Je nach Thematik werden dabei allerdings unterschiedliche Mischungsverhältnisse von Theorie und Pragmatik vorherrschen.
Sie wendet sich damit an Wissenschaftler und Studierende im Bereich des Management, aber auch an entsprechend interessierte Praktiker in Wirtschaft und Verwaltung.

Der zwölfte Band, „Ökologisch-innovative Unternehmungsführung. Entwicklungsstand - Empirie - Gestaltungskonzept", entstand als Dissertation an der Universität Hannover.

Die Notwendigkeit, aber auch die Komplexität einer ökologisch-innovativen Unternehmungsführung resultiert daraus, daß die Sicherung des langfristigen Unternehmungserfolges in zunehmendem Maße auch von der Fähigkeit der Unternehmung abhängt, möglichst frühzeitig eine Anpassung der Produktionsverfahren und Produktstrategien an die ökologisch relevanten wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sicherzustellen. Hierdurch können bestehende Wettbewerbspositionen abgesichert und weiter ausgebaut und zugleich den häufig nur schwer einschätzbaren Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen antizipativ begegnet werden. Eine ökologiebezogene Produktpolitik ist aber gleichfalls aus einer innovationszentrierten Sichtweise zu begründen: durch eine entsprechend „neue" Produktgestaltung entsteht beim Käufer ein ökologischer Zusatznutzen, der Marktnischen oder sogar ganz neue Marktsegmente eröffnet und Pioniergewinne schafft. In bezug auf diese Gegebenheiten läßt sich in der unternehmerischen Praxis jedoch ganz überwiegend eine primär reaktive, risikominimierende Orientiertung feststellen, die kurzfristig durchaus positive Erfolgswirkungen nach sich zieht. Auf Dauer wird jedoch nur ein proaktives und in der Grundpolitik der Unternehmung fundiertes Umweltschutzverhalten zu größeren Handlungsspielräumen und valenten Erfolgschancen führen. Insgesamt fordert dies ein grundlegend verändertes Innovationsverhalten von Unternehmungen. Um nachhaltige Erfolge zu erzielen, und zwar aus einer strikt ökologischen Marktsicht, aber auch im Sinne des Umweltschutzes, ist eine ganzheitlich-innovationsorientierte Einführung des Umweltschutzes notwendig.

Genau diese Problemfelder werden mit der vorliegenden Arbeit konzeptionell angegangen und vor dem Hintergrund der Daten aus dem Hannoveraner Firmenpanel einer empirischen Beleuchtung unterzogen.

Mit dem ausformulierten und hinsichtlich seiner Herleitung wohl begründeten sowie in Teilen empirisch überprüften Konzept einer ökologisch-innovativen Unternehmungsführung liegt ein sehr gut gestalteter Basisstein für die gegenwärtig noch bestehende Lücke im betriebswirtschaftlichen Erklärungs- und Gestaltungsfeld vor.

Hannover, im Juni 1999 Claus Steinle

Vorwort

Eine Vielzahl von Unternehmungen berücksichtigt mittlerweile Umweltschutzaspekte in ihrem Denken und Handeln. Gerade vor dem Hintergrund der dynamischen Veränderung der Wettbewerbsbedingungen ist es für die Unternehmungen jedoch unerläßlich, ständig die innovative Weiterentwicklung ihrer ökologiebezogenen Aktivitäten zu forcieren. Mit diesem Gedanken setzt sich die vorliegende Dissertation auseinander.

Die Liste der Personen, die mich bei meiner Arbeit unterstützt haben, ist zwar lang, jedoch keineswegs undifferenziert. Hervorzuheben an erster Stelle ist als mein Doktorvater und akademischer Lehrer Herr Prof. Dr. Claus Steinle. Seine inhaltlichen Impulse, die von ihm gestellten Rahmenbedingungen und die überaus angenehme Arbeitsatmosphäre waren Basis für das erfolgreiche Dissertationsprojekt. Herrn Prof. Dr. Reiner Steffen gilt mein besonderer Dank für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Ein kaum zu überbietendes Maß an Unterstützung erfuhr ich durch folgenden Personenkreis, der sich durch höchste Zuverlässigkeit und Motivation ausgezeichnet und sich kritisch-konstruktiv mit meiner Arbeit auseinandergesetzt hat: Freundin Dr. Heike Bruch, die das Projekt nicht nur „mit auf die Bahn gebracht hat", sondern mich auch im weiteren Verlauf multifunktional als Fach- und Prozeßpromotorin und sogar als Literaturlieferantin aus dem fernen St. Gallen unterstützt hat; der „Vor-Ort-Support" oblag meinem allzeit hilfsbereiten Kollegen Dr. Friedel Ahlers, Meister des Wortes, sowie meinen Freunden Martin Eickhoff, Meister der Struktur, und Ulrik Kriete, Meister der Windows-Anwendungen. Vielen, vielen Dank!!!

Außerordentlicher Dank gebührt weiterhin für seine Rolle als PC-Troubleshooter Tilo Kopp sowie Dr. Bernd Rettberg, Alexander Grewe und Dirk Rieken, die in unterschiedlicher Art und Weise (erste) Hilfe geleistet haben.

Zu danken habe ich natürlich auch meinen Eltern für ihre Unterstützung während des Studiums und der anschließenden Promotion. Hervorzuheben ist meine Mutter, die meinen Backoffice-Bereich mit Bravour gemanagt hat.

Hannover, im Juni 1999 Kai Böttcher

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abbildungsverzeichnis IX

Abkürzungsverzeichnis XIV

1 Die Bewältigung des Spannungsfeldes Ökonomie - Ökologie als zentrale Aufgabe einer zukunftsorientierten Unternehmungsführung ... 1

1.1 "Ökologie der Ökologie wegen" - zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmungen ... 1

1.2 „Ökologie der Ökonomie wegen" - Chancenpotentiale zur Entwicklung und Sicherung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit ... 3

1.3 Umweltschutz als Innovationsobjekt: Problemstellung, Zielsetzung und Gang der Arbeit ... 8

2 Konzeptioneller Entwicklungsstand einer auf Innovation ausgerichteten ökologieorientierten Unternehmungsführung ... 15

2.1 Innovationsrelevante Determinanten einer ökologieorientierten Unternehmungsführung ... 15

2.1.1 Staatliches Umwelthandeln: rechtlicher Rahmen für unternehmerisches Agieren und Reagieren ... 15

2.1.2 Entwicklung des gesellschaftlichen Umweltbewußtseins ... 22

2.2 Analyse deutschsprachiger Beiträge zum Gegenstandsfeld Ökologie-Innovation ... 26

2.2.1 Innovationsbezug in der Literatur zur ökologisch orientierten Betriebswirtschaftslehre ... 26

2.2.2 Das Gegenstandsfeld Ökologie-Innovation als Analysefokus ... 29

2.2.2.1 Wessels: Betrieblicher Umweltschutz und Innovationen: Modellkonzepte und Realisierung ... 29

2.2.2.2 Sander: Ökologie - Innovation - Unternehmenserfolg: Unternehmensentwicklung im Zeichen des Fortschritts ... 31

2.2.2.3 Seidl: Ökologie und Innovationen - Die Rolle der Unternehmenskultur in der Agrarchemie ... 34

2.2.2.4 Faix, W. G./Kurz, R./Wichert, F.: Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie ... 35

2.2.3 Offene Fragestellungen im Gegenstandsfeld Ökologie-Innovation ... 38

3 Evolutionäres Innovationsmanagement: Ein inkrementaler Innovationspfad als neues Paradigma im Rahmen der Unternehmungsentwicklung 40

3.1 Innovationsorientierung als zukunftsgerichteter Part der Unternehmungsführung 40

3.1.1 Wettbewerbsstrategische Bedeutung von Innovationen 40

3.1.2 Grundlagen eines Innovationsmanagements 42

3.1.2.1 Definitorische Auseinandersetzung mit dem Begriff „Innovation" 42

3.1.2.2 Arten von Innovationen 44

3.1.2.3 Interdependenzen der Innovationsarten sowie Implikationen für die Unternehmung 48

3.1.3 Antizipatives versus reaktives Innovationsmanagement: Der Umgang mit Widerständen als Schlüsselfrage 51

3.2 Traditionelle Paradigmen des Innovationsmanagements 53

3.2.1 Stellung des Phänomens „Innovation" in traditionellen wirtschaftswissenschaftlichen Denkgebäuden 53

3.2.2 (Traditionelle) Betriebswirtschaftliche Ansätze zum Innovationsmanagement 55

3.2.2.1 Der Ansatz von Thom 55

3.2.2.2 Der Ansatz von Hauschildt 56

3.2.3 Würdigung des traditionellen Verständnisses von Innovationsmanagement 58

3.3 Die Ausformung eines evolutionären Innovationsmanagements im Rahmen der Unternehmungsentwicklung 61

3.3.1 Grundlagen eines evolutionären Managements 61

3.3.1.1 Evolutionäres Grundverständnis in der Unternehmungsführung 61

3.3.1.2 Kernaussagen evolutionärer Managementansätze 63

3.3.1.2.1 Der Ansatz von Kirsch 63

3.3.1.2.2 Der Ansatz von Bleicher 65

3.3.1.2.3 Anknüpfungspunkte der Ansätze zu einer evolutionären Innovationsorientierung 68

3.3.2 Konturen und Inhalte eines evolutionären Innovationsmanagements 71

3.3.2.1 Inkrementales Innovationsverständnis 71

3.3.2.2 Zentrale Inhalte eines evolutionären Innovationsmanagements ... 74

3.3.2.2.1 Innovationskultur und Innovationsklima ... 74

3.3.2.2.2 Die Mitarbeiter als Innovationsressource ... 77

3.3.2.2.3 Innovationsförderliche Organisationsstrukturen ... 78

3.3.2.3 Verknüpfung der zentralen Inhalte eines evolutionären Innovationsmanagements als Ausdruck eines integrativen Vorgehens ... 81

3.4 Zwischenfazit: Der Beitrag eines evolutionären Innovationsmanagement zur (ökologieorientierten) Unternehmungsführung ... 83

4 Ein ganzheitlich-integratives Konzept einer ökologieorientierten Unternehmungsführung ... 86

4.1 Ökologieorientierte Unternehmungsführung als Objekt eines integrativen Managementverständnisses ... 86

4.1.1 Notwendigkeit einer ganzheitlich-integrativen Sichtweise im Kontext ökologieorientierter Unternehmungsführung ... 86

4.1.2 Steinles Managementkubus als integrativer Denk- und Analyserahmen: Die Triade Prozesse-Bereiche-Ebenen ... 87

4.2 Das normativ-strategische Grundgerüst als Entwicklungsmovens einer ökologieorientierten Unternehmungsführung ... 91

4.2.1 Vision/Philosophie, Ethik und Kultur als normatives Grundgerüst für eine ökologieorientierte Unternehmungsführung ... 91

4.2.2 Unternehmungspolitik als Plattform für die Integration ökologiebezogenen Gedankenguts in die Unternehmung und Unternehmungsleitbild als Umsetzungsinstrument ... 94

4.2.3 Die Bedeutung der Grundstrategie für die Operationalisierung umweltbezogener Ziele in der Unternehmung ... 96

4.3 Ausformung einer ganzheitlich ausgerichteten ökologieorientierten Unternehmungsführung auf Basis der Triade Prozesse-Bereiche-Ebenen ... 99

4.3.1 Die Berücksichtigung der Ökologie bei der Ausgestaltung der Management(teil)prozesse ... 99

4.3.1.1 Ökologische Implikationen für Planung und Kontrolle ... 99

4.3.1.1.1 Charakteristika des Planungsprozesses und strategische Optionen ... 99

4.3.1.1.2 Phasenbezogene Ausgestaltung von Planung und Kontrolle ... 101

4.3.1.1.2.1 Strategische Analyse und Prognose ... 101

4.3.1.1.2.2 Strategische Zielbildung ... 102
4.3.1.1.2.3 Strategische Suche und Auswahl ... 104
4.3.1.1.2.4 Strategieimplementierung und strategische Kontrolle ... 105
4.3.1.2 Optionen zur organisatorischen Umsetzung des Umweltschutzes in der Unternehmung ... 107
4.3.1.2.1 Umweltschutz als Aufgabe der Unternehmungsleitung ... 107
4.3.1.2.2 Betriebsbeauftragte für Umweltschutz als gesetzliche Mindestanforderung ... 109
4.3.1.2.3 Freiwillige umweltschutzbezogene Organisationslösungen ... 110
4.3.1.2.3.1 Umweltschutzbezogenes Expertenwissen in funktional-additiven Unternehmungseinheiten ... 110
4.3.1.2.3.2 Die Integration des Umweltschutzes in das Aufgabenfeld aller Mitarbeiter ... 112
4.3.1.2.3.3 Kombinierte organisatorische Lösungsmuster zur Verfolgung des Umweltschutzes in der Unternehmung ... 113
4.3.1.3 Die Bedeutung der Personalführung für die Sensibilisierung der Mitarbeiter für ökologische Belange ... 114
4.3.1.4 Änderung und Wandel: Ansätze einer ökologieinduzierten Unternehmungsentwicklung und Implementierungsaspekte ... 118
4.3.2 Querschnittsfunktionen einer ökologieorientierten Unternehmungsführung ... 121
4.3.2.1 Das Öko-Controlling und seine Unterstützungsfunktion für das Management ... 121
4.3.2.1.1 Kernaufgaben des Öko-Controlling ... 121
4.3.2.1.2 Strategisch relevante Instrumente des Öko-Controlling ... 123
4.3.2.1.2.1 Öko-Bilanzen und ökologische Kennzahlen(systeme) ... 123
4.3.2.1.2.2 Ökologische Frühaufklärung ... 125
4.3.2.1.2.3 Risk-Management ... 127
4.3.2.2 Die exponierte Stellung des Personalmanagements für die Umweltorientierung der Unternehmung ... 130
4.3.2.2.1 Der Mitarbeiter im Fokus des Personalmanagements ... 130
4.3.2.2.2 Einbeziehung der Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz durch Maßnahmen der Qualifikation und Motivation ... 133
4.3.2.2.2.1 Mitarbeiterqualifikation als fähigkeitsbezogene Aufgabe des Personalmanagements ... 133

4.3.2.2.2.2 Verbesserung der Mitarbeitermotivation als bereitschaftsbezogenes Element umweltschutzorientierten Mitarbeiterverhaltens ... 135

4.3.3 Ansatzpunkte bei der ökologieorientierten Ausgestaltung der Funktionsbereiche ... 138

4.3.3.1 Möglichkeiten in Forschung und Entwicklung zur Berücksichtigung ökologischer Tatbestände bei Produkt- und Produktionsprozeßinnovationen ... 138

4.3.3.2 Die Produktion: vom ökologischen Engpaß zum ökologischen Vorreiter ... 140

4.3.3.3 Das ökologische Marketing als Schnittstelle marktorientierter Unternehmungsaktivitäten ... 143

4.3.3.4 Recycling und Entsorgung als End- und Ausgangspunkt im ökologischen Produktlebenszyklus ... 147

4.3.4 Grundlegende Potentiale einer ebenenbezogenen Analyse der Möglichkeiten einer ökologieorientierten Unternehmungsführung ... 150

4.3.5 Zusammenführung der Management-Triade Prozesse-Bereiche-Ebenen: Eine integrative Grundposition zu einer ökologieorientierten Unternehmungsführung ... 151

4.4 Interdependenzen einer Ökologie- und Innovationsorientierung und ihre Implikationen für die Unternehmungsführung ... 152

4.5 Zwischenfazit: Ökologieorientierte Unternehmungsführung als evolutionärer Innovationsimpuls ... 154

5 Empirische Untersuchungen zum Umweltschutz- und Innovationsverhalten von Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes - Das Hannoveraner Firmenpanel als Datenbasis ... 157

5.1 Die Anlage der empirischen Untersuchung im Rahmen des Hannoveraner Firmenpanels ... 157

5.1.1 Das Forschungsdesign des Hannoveraner Firmenpanels ... 157

5.1.2 Angewandte Auswertungsverfahren im Rahmen des Hannoveraner Firmenpanels ... 159

5.2 Empirische Ergebnisse zum Umweltschutz- und Innovationsverhalten der Betriebe ... 161

5.2.1 Stand des umweltschutzorientierten Handelns in der Praxis der Betriebe ... 161

5.2.1.1 Die Einstellung zum Umweltschutz als normative Grundhaltung ... 161

5.2.1.2 Unternehmungspolitische und -strategische Umweltschutzausrichtung der Betriebe ... 166

5.2.1.2.1 Der Stellenwert des Umweltschutzes im Zielsystem der Betriebe ... 166

5.2.1.2.2 Konstitutive Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Umweltschutz ... 167

5.2.1.3 Innerbetriebliche Umsetzung umweltschutzbezogener Ziele ... 171

5.2.1.3.1 Investitionsentscheidungen im Umweltschutz ... 171

5.2.1.3.2 Ökologische Ausrichtung des Produktprogramms ... 178

5.2.1.3.3 Funktionsbereichsorientierter Stellenwert des Umweltschutzes ... 180

5.2.1.3.4 Instrumentenbezogene Umsetzung des Umweltschutzes ... 182

5.2.1.3.5 Organisatorische Verankerung des Umweltschutzes ... 184

5.2.2 Das Umweltschutz- und Innovationsverhalten der Betriebe mit kontinuierlich ökologisch-innovativer Umweltschutzeinstellung ... 187

5.2.2.1 Das Umweltschutzverhalten der Betriebe mit kontinuierlich ökologisch-innovativer Umweltschutzeinstellung ... 187

5.2.2.1.1 Die Einstellung zum Umweltschutz als Differenzierungskriterium ... 187

5.2.2.1.2 Die Berücksichtigung des Umweltschutzes im Zielsystem sowie bei konstitutiven Entscheidungen ... 189

5.2.2.1.3 Das Investitionsverhalten der Betriebe ... 191

5.2.2.1.4 Die innerbetriebliche Umsetzung umweltschutzbezogener Ziele ... 195

5.2.2.1.5 Die Herstellung von Öko-Produkten ... 198

5.2.2.2 Das Innovationsverhalten der Betriebe mit kontinuierlich ökologisch-innovativer Umweltschutzeinstellung ... 200

5.2.2.2.1 Kontextfaktoren (inkrementalen) Innovationsverhaltens ... 200

5.2.2.2.2 Ergebnisse (inkrementalen) Innovationsverhaltens ... 205

5.2.3 Analyse des Erfolgsbezugs umweltschutzorientierten Verhaltens ... 209

5.2.3.1 Bestimmung eines Erfolgsbegriffs ... 209

5.2.3.2 Analyse des Erfolgsbezugs umweltschutzorientierten Verhaltens der Betriebe ... 210

5.3 Zusammenfassende Retrospektive auf die empirischen Ergebnisse zum Umweltschutz- und Innovationsverhalten der Betriebe sowie Schlußfolgerungen ... 213

6 Ökologisch-innovative („ökovative") Unternehmungsführung: Grundkonzept und Konkretisierung durch ein ökologisches Intrapreneurship („Öko-Preneurship") **217**

6.1 Die ökologisch-innovative Ausrichtung der Unternehmungsführung - Zur Generierung eines ökovativen Konzeptes **217**

6.1.1 Integration von ökologieorientierter Unternehmungsführung und evolutionärem Innovationsmanagement zu einer ökologisch-innovativen (ökovativen) Unternehmungsführung 217

6.1.2 Konturen eines ökovativen Managements im Überblick und Akzentuierung eines ökologischen Intrapreneurship („Öko-Preneurship") 219

6.2 Ausformung einer ökovativen Unternehmungsführung **222**

6.2.1 Der normative „Nährboden" für die ökovative Unternehmungsführung 222

6.2.1.1 Ökovative Unternehmungsvision, -philosophie und -kultur als leitendes Prinzip 222

6.2.1.2 Fixierung einer ökovativen Grundhaltung in Unternehmungspolitik und Unternehmungsleitbild 224

6.2.2 Die Grundstrategie als ökovativer „Transmissionsriemen" zwischen normativer und strategisch-management(teil)prozeßbezogener Ebene 226

6.2.2.1 Anspruchsgruppenmanagement zur Generierung und Verbreitung ökovativer Inhalte 226

6.2.2.2 Ökovatives Lernen als evolutionäre Entwicklungskomponente der Grundstrategie 231

6.2.3 Konkretisierung der ökovativen Leitgedanken auf management(teil)prozeßbezogener Ebene 233

6.2.3.1 Ökovative Planung und Kontrolle: Analogien zum KVP(Kontinuierliche VerbesserungsProzesse)-Konzept 233

6.2.3.2 Selbstorganisatorische Elemente als Kern einer ökovativen Organisationsgestaltung 238

6.2.3.3 Konturen einer ökovativen Personalführung 243

6.2.3.4 Evolutionäre Wandlungspfade zur Unternehmungsentwicklung 248

6.2.4 Ökovatives Management aus funktionsbereichsorientierter und ebenenbezogener Sichtweise 250

6.2.5 Fokussierung von Controlling und Personal als Querschnittsfunktionen der ökovativen Unternehmungsführung 252

6.2.5.1 Inhalte eines ökologisch-innovationszentrierten Controllings... 252

6.2.5.2 Ökovatives Personalmanagement am Beispiel des Betrieblichen Vorschlagewesens (BVW) ... 257

6.3 Öko-Preneuring als trägerbezogenes Initiativ- und Umsetzungskonzept der ökovativen Unternehmungsführung ... 260

6.3.1 Das Konzept des Intrapreneuring und seine Adaption im Rahmen des ökovativen Management ... 260

6.3.2 Ziele und Leitvorstellungen des Öko-Preneurship ... 264

6.3.3 Das Öko-Preneurship-Konzept aus individual- und gruppenbezogener Perspektive ... 269

6.3.3.1 Personalpolitische Maßnahmen zur Förderung des Öko-Preneurship ... 269

6.3.3.1.1 Ausrichtung der Personalauswahl an den Qualifikationsmerkmalen des Öko-Preneurs ... 269

6.3.3.1.2 Die Bedeutung von Anreizen für den Verbleib von Öko-Preneuren in der Unternehmung ... 273

6.3.3.1.3 Ansätze zur Qualifizierung von Öko-Preneuren ... 277

6.3.3.2 „Ökopreneur-Groups" als Impulsgeber einer ökologisch-innovativen Unternehmungsführung ... 279

6.3.4 Realisierungsvarianten des Öko-Preneurship-Konzeptes vs. wie kommt Konzept in die Unternehmung ... 284

6.4 Synopse: Ökovatives Management als Substrat einer zukunftsorientierten Unternehmungsentwicklung ... 287

7 Thesenartige Zusammenfassung der Arbeit ... 289

Anhang 1: Fragebögen des Hannoveraner Firmenpanels 299

Anhang 2: Ergebnisse des Hannoveraner Firmenpanels 333

Literaturverzeichnis 375

Abbildungsverzeichnis

		Seite
Abb. 1:	Die Unternehmung und ihre Anspruchsgruppen	5
Abb. 2:	Ökologisch-innovative (ökovative) Unternehmungsführung - Der Aufbau der Arbeit	12
Abb. 3:	Zentrale betriebswirtschaftliche Ansätze des Gegenstandsfeldes Ökologie-Innovation im Überblick	38
Abb. 4:	Entstehung von Innovationen durch demand-pull und technology-push	46
Abb. 5:	Interdependenzen von Innovationsarten und Charakteristika ihres Bedingungsgefüges	50
Abb. 6:	Interdependenzen von Unternehmungskultur und Innovationsverhalten der Mitarbeiter	82
Abb. 7:	Der Managementkubus in einer ökologiebezogenen Ausrichtung; Quelle: In weitgehender Anlehnung an Steinle (1994b), S. 298, Steinle/Lawa/Schollenberg (1994)	88
Abb. 8:	Bezugssystem einer ökologiebezogenen Anreizgestaltung; Quelle: In Anlehnung an Steinle/Bruch/Neu (1997), S. 259	136
Abb. 9:	Einstellung der Betriebe zum Umweltschutz, Ergebnisse 1.-4. Welle, alle Betriebe	162
Abb. 10:	Einstellung der Betriebe zum Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe, branchenbezogene Auswertung	164
Abb. 11:	Einstellung der Betriebe zum Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung	165
Abb. 12:	Wettbewerbsstrategische Bedeutung des Umweltschutzes, Ergebnisse 2. Welle, alle Betriebe	168
Abb. 13:	Impulsgeber für den Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe	171

Abb. 14:	Investoren in den Umweltschutz, Ergebnisse 1.-4. Welle, alle Betriebe	172
Abb. 15:	Investitionen in den Umweltschutz je Mitarbeiter, Ergebnisse 1.-4. Welle, alle Betriebe	173
Abb. 16:	Investitionen in den Umweltschutz je Mitarbeiter, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe, branchenbezogene Auswertung	174
Abb. 17:	Investitionen in den Umweltschutz je Mitarbeiter, Ergebnisse 1.-4. Welle, alle Betriebe, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung	175
Abb. 18:	Umweltschutzmaßnahmen als Investitionsobjekt, Ergebnisse 2.-4. Welle, alle Betriebe	176
Abb. 19:	Langfristige Erwartungen der Betriebe hinsichtlich der Auswirkungen der Umweltschutzinvestitionen auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe	177
Abb. 20:	Kurzfristige Erfahrungen der Betriebe mit den Auswirkungen der Umweltschutzinvestitionen auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 2. Welle, alle Betriebe	178
Abb. 21:	Langfristige Erwartungen der Betriebe hinsichtlich der Auswirkungen der Öko-Produkte auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe	179
Abb. 22:	Kurzfristige Erfahrungen der Betriebe mit den Auswirkungen der Öko-Produkte auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 2. Welle, alle Betriebe	180
Abb. 23:	Umweltschutz in den Funktionsbereichen, Ergebnisse 2. und 4. Welle, alle Betriebe	181
Abb. 24:	Umweltschutz in den Funktionsbereichen, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung	182
Abb. 25:	Eingesetzte Instrumente im Umweltschutz, Ergebnisse 2. und 4. Welle, alle Betriebe	183
Abb. 26:	Organisatorische Lösungen im Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung	186

Abb. 27:	Einstellung zum Umweltschutz, Ergebnisse 1.-4. Welle, Auswertung nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativen Betriebe	188
Abb. 28:	Umweltschutz und Wettbewerbsstrategien, Ergebnisse 2. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	190
Abb. 29:	Impulsgeber für den Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	191
Abb. 30:	Investoren in den Umweltschutz, Ergebnisse 1.-4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	192
Abb. 31:	Investitionen in den Umweltschutz je Mitarbeiter, Ergebnisse 1.-4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	193
Abb. 32:	Kurzfristige Erfahrungen der Betriebe mit den Auswirkungen der Umweltschutzinvestitionen auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 2. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	194
Abb. 33:	Langfristige Erwartungen der Betriebe hinsichtlich der Auswirkungen der Umweltschutzinvestitionen auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	195
Abb. 34:	Organisatorische Lösungen im Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	196
Abb. 35:	Umweltschutz in den Funktionsbereichen, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	197
Abb. 36:	Eingesetzte Instrumente im Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	198
Abb. 37:	Kurzfristige Erfahrungen der Betriebe mit den Auswirkungen der Öko-Produkte auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 2. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	199

Abb. 38:	Langfristige Erwartungen der Betriebe hinsichtlich der Auswirkungen der Öko-Produkte auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	199
Abb. 39:	Einsatz von Teams, Ergebnisse 2. und 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	202
Abb. 40:	Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen, Ergebnisse 1. bis 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	203
Abb. 41:	Einführung von neuen Produkten, Ergebnisse 1. bis 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	205
Abb. 42:	Impulsgeber für neue Produkte, Ergebnisse 2. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	206
Abb. 43:	Einführung von neuen Produktionsverfahren, Ergebnisse 1. bis 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	207
Abb. 44:	Ziele der neuen Produktionsverfahren, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen	208
Abb. 45:	Einstellung zum Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Betriebe	210
Abb. 46:	Investitionen in den Umweltschutz je Mitarbeiter, 1. bis 4. Welle, Gegenüberstellung erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Betriebe	211
Abb. 47:	Investoren in den Umweltschutz, 1. bis 4. Welle, Gegenüberstellung erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Betriebe	212
Abb. 48:	Das Konzept der ökovativen Unternehmungsführung	221
Abb. 49:	Die Leitlinien des Handelns und das Leitbild der Umweltpolitik einer Unternehmung der Elektroindustrie; Quelle: Mrotzek (1996), S. 112	225

Abb. 50: Der PDCA-Zirkel unter ökovativer Spezifizierung; Quelle: In Anlehnung an Rehm (1992), S. 184 236

Abb. 51: Maximen und Imperative für den Intrapreneur; Quelle: Pinchot (1985), S. 22 261

Abb. 52: Typologien mitunternehmerischen Verhaltens im öklogiebezogenen Innovationskontext 266

Abb. 53: Entstehung eines Öko-Preneurship auf Basis einer ökologieorientierten Unternehmungsführung 284

Abb. 54: Entstehung eines Öko-Preneurship auf Basis eines kollektiven Intrapreneurship 285

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AbfG	Abfallgesetz
BFUP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BImSchG	Bundes-Immisionsschutzgesetz
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
BWL	Betriebswirtschaftslehre
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
DBW	Die Betriebswirtschaft
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FB/IE	Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering
FUUF	Forschungsgruppe Umweltorientierte Unternehmensführung
HBM	Harvard Business Manager (bis 1992: Harvard manager)
HBR	Harvard Business Review
HBW	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWFü	Handwörterbuch der Führung
IÖW	Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung
JdAV	Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung
Kap.	Kapitel
Marketing ZFP	Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. O.	ohne Ort
O. V.	Ohne Verfasser
SGE	Strategische Geschäftseinheit
UBA/BMU	Umweltbundesamt/Bundesministerium für Umwelt
UMPLIS	Informations- und Dokumentationssystem Umwelt
UVP	Umweltverträglichkeitsprüfung
Vgl.	Vergleiche
VÖW	Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung e. V.
Vol.	Volume
WHG	Wasserhaushaltsgesetz
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation
ZfP	Zeitschrift für Planung
ZfU	Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht

1 Die Bewältigung des Spannungsfeldes Ökonomie - Ökologie als zentrale Aufgabe einer zukunftsorientierten Unternehmungsführung

1.1 "Ökologie der Ökologie wegen" - zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmungen

Mit dem Spannungsfeld Ökonomie - Ökologie ist heute eine breite Öffentlichkeit vor allem durch Presseberichte über betrieblich verursachte Umweltschäden vertraut. Aus globaler Sicht können Probleme wie die Zerstörung des natürlichen Lebensraumes durch einen übermäßigen Ressourcenabbau angeführt werden. Zugespitzt formuliert, laufen diese Problemfelder, gerade vor dem Hintergrund einer generationenübergreifenden Sichtweise, auf die Frage hinaus, in welcher Form menschliches Leben in der Zukunft sichergestellt werden kann. Die aus volkswirtschaftlicher Sicht vielfach artikulierte Forderung nach „qualitativem Wachstum"[1] und „nachhaltigem Wirtschaften"[2] gewinnt damit genauso an Bedeutung wie die auf gesellschaftlicher Ebene geäußerten Ansprüche des einzelnen Konsumenten oder organisierter Interessengruppen (Verbraucher- und Umweltschutzverbände) nach umweltverträglicherem Verhalten der Unternehmungen.[3] Doch wie können die Unternehmungen in die Verantwortung genommen werden beziehungsweise was veranlaßt Unternehmungen, ökologisch verantwortungsvolles Verhalten zu zeigen?[4]

Bei den Motiven für die ökologische Ausrichtung der Unternehmungspolitik spielen die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung und damit ethische Aspekte eine tragende Rolle. „Das Ökologische kommt ohne Ethik nicht auf den

---

[1] Im Gegensatz zum quantitativen Wachstum ist beim qualitativen Wachstum der Umweltschutz nicht Wachstumsbegrenzung, sondern Wachstumsvoraussetzung in Form umweltschutzinduzierter Innovationen zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele, was zu einer Entschärfung des Konfliktes von Ökonomie und Ökologie führen kann, vgl. Ostmeier (1990), S. 6.

[2] Zur Diskussion der Vorzüge und Grenzen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise vgl. z. B. Meffert/Kirchgeorg (1993a), S. 34-45.

[3] Vgl. Dyllick (1990), S. 6.

[4] Bei der Diskussion um die Verursacher ökologischer Schäden stehen in erster Linie die Unternehmungen im Mittelpunkt. Meyer-Abich nimmt eher den Konsumenten in die Pflicht, da seines Erachtens in einem marktwirtschaftlichen Verständnis das Konsumentenverhalten den Markt reguliert, was z. B. entsprechend durch den Boykott umweltunverträglicher Produkte geschieht, vgl. Meyer-Abich (1989), S. 55. Allerdings setzt dies absolute Konsumkompetenz voraus, so auch das Wissen um die ökologische Qualität eines Produktes im gesamten

Weg - auch nicht in die Unternehmung,... es sei denn, man hofft auf die metaphysische Kraft eines Systemgeistes, der die betriebswirtschaftlichen 'Sachzwänge' schon ökologisch richtig anordnen wird."[5] Diese ethische Begründung einer umweltschutzorientierten Unternehmungspolitik ist aber kaum auf die Eigenmotivation der Unternehmung zurückzuführen. Vielmehr wird die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung auf den Druck interner und externer Anspruchsgruppen[6] hin erreicht.

Wird an dieser Stelle die Ebene einer ökologischen Unternehmungsethik betont, so entspricht das der Auffassung, Unternehmungen als Ganzes als moralische Institution zu begreifen, die als eben solche agieren und reagieren müssen. Es stellt sich aber die Frage, ob aus pragmatischen Erwägungen und der praktischen Realität wegen nicht auf die Ebene des Managements abzustellen und folglich von einer ökologischen Individualethik zu sprechen ist.[7] Schließlich ist in erster Linie das Management Adressat ökologisch/ethisch motivierter Forderungen der Anspruchsgruppen und auch dafür verantwortlich, inwieweit ökologisch orientiertes Verhalten als Verhaltensmaxime deklariert und als Entscheidungstatbestand aufgefaßt wird.[8] Ulrich/Thielemann gehen von einem für den Manager tragfähigen unternehmungsethischen „Arrangement" aus, um kritischen Fragen aus Privatsphäre, Unternehmung und Öffentlichkeit begegnen zu können.[9] Eine (überbetont) kritische Interpretation dieses Standpunktes begreift dies als reine Selbstschutzfunktion. Die positive Deutung beinhaltet die unvoreingenommene Reflexion über ökologisch zulässiges Verhalten und das Ausnutzen möglicher Handlungsspiel-

---

Produktlebenszyklus, was allein unter dem Aspekt unvollkommener Informationen nicht realistisch ist. Zu dieser Problematik vgl. auch Schülein/Brunner/Reiger (1994), S. 46-48.

5 Thielemann (1990), S. 59. Ähnlich äußert sich Ulrich, der hervorhebt, daß Ökologie und Ökonomie sich - wenn überhaupt - nur wirtschaftsethisch versöhnen lassen, vgl. Ulrich (1989), S. 129. Unter Unternehmungsethik verstehen Steinmann/Löhr (1989), S. 325 „(...) alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründete bzw. begründbare (...) Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden (...)." Zu einer Übersicht zu den verschiedenen Arten ökologischer Unternehmungsethik vgl. Kull (1992), S. 19.

6 Vgl. zu den Anspruchsgruppen der Unternehmung Kap. 1.2. Dem eher langfristig ausgelegten, sogenannten Stakeholder-Ansatz steht die kurzfristig orientierte und einseitig monetär ausgerichtete Shareholder-value-Denkrichtung gegenüber, vgl. dazu Bleicher (1995), S. 582-586. Zu einer breiteren Auseinandersetzung mit dem Anspruchsgruppenmanagement vgl. Kap. 6.2.2.1.

7 Zur Notwendigkeit der Spezifizierung des Verhältnisses zwischen personaler und institutioneller Ethik vgl. Dierkes/Zimmermann (1991), S. 19-20.

8 Hansen bezieht diese Aussage speziell auf den Fall von Kapitalgesellschaften, vgl. Hansen (1992), S. 114.

9 Vgl. Ulrich/Thielemann (1992), S. 3-5.

räume, also durchaus ein dem Leitsatz „Ökologie der Ökologie wegen" folgendes Verhalten.[10]

Steger spricht von einer „leistbaren Verantwortung", d. h. von den Unternehmungen, adressiert insbesondere an die Unternehmungsleitung, zu verlangen, daß sie zur Wahrnehmung einer gesellschaftlichen Verantwortung - gleichfalls aber auch im langfristigen Eigeninteresse - das zum Umweltschutz beitragen, was ohne Verletzung ihrer Kernziele erwartet werden kann.[11] Diese Auffassung erscheint um so mehr plausibel, als daß es sicherlich überzeichnet und unrealistisch ist, einen ökologischen Altruismus von den Unternehmungen zu fordern. Denn die Existenz ökonomischer Sachzwänge ist fortlaufend gegeben, und die Negierung ökonomischer Imperative zeugt eher vom Unverständnis der Funktionsweise einer wettbewerbsorientierten Marktwirtschaft und führt damit letztlich auch nicht auf die, bezogen auf die Anspruchsgruppen, intendierte, konsensgeleitete Verständigung auf umweltschutzbezogene Ziele hin. [12]

1.2 „Ökologie der Ökonomie wegen" - Chancenpotentiale zur Entwicklung und Sicherung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit

Die Begründung einer ökologieorientierten Unternehmungsführung (ausschließlich) durch ethische Motive ist eine denkbare, wenngleich eher idealistisch anmutende Annahme. Für die Unternehmungen steht in der Regel das ökonomische Kalkül im Vordergrund. Realistischer ist es deshalb, nach betriebswirtschaftlichen Gründen zu suchen bzw. sie zu entwickeln, um ein Umweltschutzengagement (auch intern) zu legitimieren.[13] Dies ist für viele Unternehmungen ein „Muß"

---

[10] Jonas hingegen fordert grundsätzlich vom einzelnen Individuum ein dem Kantschen kategorischen Imperativ folgendes, recht heroisch klingendes Verhalten: „Handle so, daß die Wirkungen deiner Handlung nicht zerstörerisch sind für die künftige Möglichkeit solchen Lebens", Jonas (1984), S. 36, ähnlich Patzig (1983), S. 3-4. Nicht zu vergessen ist allerdings, daß auch das Management häufig nur eine ausführende Instanz ist, und die Interessen der Kapitalgeber das (unökologische) Handeln verursachen, was bei den Führungskräften zu einem Interrollenkonflikt führen kann, sofern umweltschutzorientierte Aktivitäten bewußt unterlassen werden müssen, vgl. Schmidtke (1987), S. 394.

[11] Vgl. Steger (1993), S. 50.

[12] Vgl. Lammers/Schmitz (1995), S. 3.

[13] Stitzel/Wank (1990), S. 117 sprechen sich dafür aus, in einem ersten, eher opportunistisch motivierten Schritt „...die Erfolgspotentiale unter dem Primat der Umweltverträglichkeit neu zu bestimmen und zu gestalten". Erst im nächsten Stadium soll zur Sicherung zukünftiger Erfolgspotentiale eine strategische Ausrichtung der Unternehmung unter dem Primat der Ökologie vollzogen werden.

geworden, da aufgrund der akuten Gefährdung ökologischer Systeme bereits konkrete Wettbewerbsänderungen eingetreten sind - zu denken ist beispielsweise an das Verbot von FCKW als Treibgas in Spraydosen. Zudem können in der gesellschaftspolitischen Diskussion eindeutige Anzeichen gefunden werden, die eine baldige Änderung der Wettbewerbssituation durch ökologische Einflüsse wahrscheinlich erscheinen lassen. Nur unter Beachtung der veränderten Rahmenbedingungen können die Wettbewerbsposition und Wettbewerbsfähigkeit bewahrt werden - der Umweltschutz ist damit zur konditionierenden Rahmenbedingung betrieblichen Verhaltens geworden.[14] Die Brisanz der Lage faßt der Umweltbeauftragte von Unilever Deutschland wie folgt zusammen: „Wir haben erkannt, daß Verbesserungen im Umweltschutz nicht nur wünschenswert sind, sondern eine Frage des Überlebens."[15]

Grundlegende Impulse für die Berücksichtigung umweltschutzbezogener Aspekte in der Unternehmungsführung ergeben sich, wenn die Unternehmungen auf Druck ihrer Anspruchsgruppen hin ökologischen Faktoren im Rahmen ihrer politischen Grundsatzentscheidungen Rechnung tragen. [16] Der Druck auf die Unternehmungen ist durch ihren quasi-öffentlichen Charakter zu begründen. Unternehmungen sehen sich in einem Informations- und Kommunikationszeitalter immer stärkeren Publizitätsanforderungen ausgesetzt und stehen damit zunehmend im Blickfeld interner (z. B. Mitarbeiter) und externer Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Gesetzgeber), die in Abbildung 1 mit ausgewählten Interessen dargestellt sind.[17] Aus dieser Tatsache leitet sich die Notwendigkeit ab, Forderungen der Anspruchsgruppen nach der Wahrnehmung einer ökologischen Verantwortung in unternehmerisches Entscheiden und Handeln einfließen zu lassen. Wichtig ist für die Unternehmungen, diese Gruppen zu identifizieren und auch eine eigene Positionierung im Verhältnis zu diesen Anspruchsgruppen vorzunehmen. Dabei ist es nicht nur ratsam, die Unternehmungsaktivitäten an den Forderungen und Erwartungen der identifizierten Anspruchsgruppen auszurichten,

[14] Vgl. Zahn/Seidel (1992), S. 49. Die angeführten Argumente sind zwar von grundsätzlicher Gültigkeit, relativierend ist aber die Aussage von Kleiner anzuführen: „An ecological misstep can mean wasted time, customer disapproval, massive cleanup cost, boycotts, fines - or nothing." Kleiner (1991), S. 38.

[15] Gotthard (1996), S. 26.

[16] Zu den Anspruchsgruppen der Unternehmung vgl. auch Baum/Günther/Wittmann (1996), S. 16.

[17] Zur Auseinandersetzung mit der Unternehmung als quasi-öffentliche Institution vgl. Ulrich (1977).

sondern auch die vermeintlich nicht betroffenen Gruppen und Marktsegmente zu fokussieren, um etwaige Nischen auszufüllen.[18]

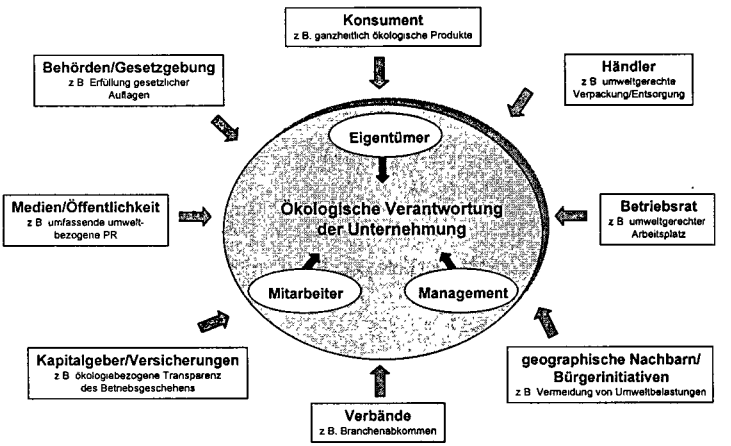


Abb. 1: Die Unternehmung und ihre Anspruchsgruppen

In engem Zusammenhang mit den Forderungen der Anspruchsgruppen stehen auch die ökonomischen Motive der Unternehmungen für die Umsetzung einer ökologieorientierten Unternehmungsführung. Zu differenzieren sind interne und externe Chancenfelder. **Interne Chancenfelder** ergeben sich in den Unternehmungen, um ökologische Bestrebungen umzusetzen und ökonomisch-argumentativ fundieren zu können. Demgegenüber sind **externe Chancenfelder** einer unmittelbaren Beeinflussung durch die Unternehmung entzogen. Sie kommen entweder in der spezifischen Marktsituation oder in den Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen zum Ausdruck.

Auf der betriebswirtschaftlichen Ebene läßt sich intern ein ökonomisch legitimierter Zugang zu ökologischen Fragestellungen finden, da z. B. die Ausrichtung der Produktionsprozesse an ökologischen Gesichtspunkten Möglichkeiten zu

[18] Vgl. Blumenfeld/Montrone (1995), S. 79.

Kosteneinsparungen eröffnet.[19] Zum einen können Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Energie eingespart werden. Einsparungen auf der Inputseite sind somit zentrale Steuerungsgrößen einer systematischen Ertragsverbesserung. Zum anderen sinken auch die Kosten für Entsorgungsmaßnahmen. Ökonomische und ökologische Ziele sind in diesen Fällen komplementär. Des weiteren wirken sich diese Maßnahmen tendenziell positiv auf das Verhalten ökologisch verantwortungsbewußter Mitarbeiter aus. Ihre Identifikation mit der Unternehmung steigt, was einerseits im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels von hoher Relevanz ist. Andererseits erhöht sich die Motivation der Mitarbeiter, ihr Engagement an ihrem Arbeitsplatz hinsichtlich der Vermeidung von Ressourcenverschwendung zu verstärken. Dies kann in einer Art „Kettenreaktion" zur Realisierung von Produktivitätsreserven, Qualitätsverbesserungen und zu Synergieeffekten im Bereich des Arbeitsschutzes führen.

Neben den vorausgehenden internen Aspekten gibt es eine Vielzahl extern motivierter ökonomischer Gründe für ökologisch orientiertes Verhalten. Hohe Bedeutung in der unternehmerischen Zielhierarchie weist die langfristige Sicherung der Unternehmungsexistenz auf, die durch eine frühzeitige Anpassung der Produktionsverfahren und Produktstrategien an die ökologisch relevanten wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sichergestellt werden kann. Auf diese Weise kann eine bestehende Marktposition gesichert und zugleich unsicheren rechtlichen Rahmenbedingungen antizipativ begegnet werden.[20] Die Marktrelevanz einer ökologieorientierten Produktpolitik ergibt sich ebenso aus einer innovationszentrierten Sichtweise. Für die Käufer ergibt sich durch die entsprechende Produktgestaltung ein ökologischer Zusatznutzen, der der Unternehmung einerseits Marktnischen oder ganz neue Märkte eröffnet und „Pioniergewinne" in Aussicht stellt. Andererseits bietet sich auf dem „herkömmlichen" Markt die Möglichkeit zur Differenzierung durch ein ökologisches Unternehmungsimage.[21] Dieses erweist sich z. B. im Rahmen von Rekrutierungsmaßnahmen, vor allem bei

[19] Neben der Mengen- ist die Preiskomponente zu beachten, da aufgrund der Verknappung vor allem der Rohstoffe mit einer Verteuerung zu rechnen ist, vgl. Kurz (1995), S. 21.

[20] Vgl. Dyllick (1990), S. 19.

[21] Vgl. Göbel (1992), S. 262, Sihler (1991), S. 41. Allerdings darf nicht übersehen werden, daß eine einseitig marktzentrierte Sichtweise und etwaige Absatzsteigerungen zur absoluten Mehrbelastung der Umwelt führen können, selbst wenn z. B. die produktbezogene Umweltbelastung durch entsprechende Maßnahmen verringert worden ist.

Führungsnachwuchskräften, wiederum als sehr vorteilhaft.[22] Ein zusätzlicher Vorteil einer glaubwürdigen Umweltschutzpolitik ergibt sich aus einem möglichen Vertrauensvorschuß bei den zuständigen Behörden. Werden z. B. von den Unternehmungen eigeninitiiert ökologieorientierte Änderungen im Produktionsprozeß vorgenommen, kann aufgrund des möglichen Vertrauensvorsprungs, der sich in einer „großzügigeren Prüfung der Sachlage" manifestiert, ein langer bürokratischer Weg vermieden werden. Somit ist ein zeitlicher Vorsprung, der zu weiteren Wettbewerbsvorteilen führen kann, zu erzielen.[23]

An dieser Stelle wird deutlich, daß intern und extern gelagerte ökonomische Gründe für eine ökologieorientierte Unternehmungsführung nicht unabhängig voneinander, sondern interdependent zu betrachten sind. Die argumentative Umkehrung obiger Ausführungen ist ebenfalls unter dem Aspekt negativer ökologieinduzierter Opportunitätskosten möglich.[24] Das heißt zum Beispiel, daß Unternehmungen, die weder über ein ökologisches Image verfügen, noch ökologische Aspekte im Rahmen der Personalentwicklung berücksichtigen, für viele potentielle Mitarbeiter eine relativ geringere Attraktivität als Arbeitgeber haben und bei ihnen folglich höhere Rekrutierungskosten anfallen.[25] Auch kann die Ausblendung von Umweltschutzaspekten mögliche Sanktionierungen durch den Markt oder rechtliche Institutionen nach sich ziehen.[26] Nicht die Wahrnehmung von Chancen, sondern das Vermeiden von Risiken wie staatliche Bußgelder, Käuferboykotte, Folgekosten der Altlastensanierung, mangelnde Ausrichtung der Produktpolitik an zukünftigen Kundenwünschen, Verlust der Wettbewerbsfähigkeit, negative PR-Wirkungen und Haftungsrisiken (Gefährdungshaftung im Rahmen des Umwelthaftungsgesetzes) sind zentrale Motive vieler Unternehmungen für ein Umweltengagement.[27] Eine solche primär reaktive, risiko-reduktionistische Orientierung kann zwar kurzfristig auch zu ökonomischem Erfolg führen. Langfristig wird jedoch ein proaktives, basismotiviertes Umweltschutzverhalten der

[22] Vgl. Rosenstiel (1992), S. 89-92.
[23] Vgl. Krogh/Palaß (1996), S. 196-213. In diesem Zusammenhang sei auch auf die nicht zu verkennende Bedeutung öffentlicher Institutionen als Nachfrager auf vielen Märkten hingewiesen, wo dann für Unternehmungen mit ökologischem Image Wettbewerbsvorteile entstehen können, vgl. Dyllick (1990), S. 19.
[24] Zur Erläuterung dieses Begriffes vgl. Zahn/Schmid (1992), S. 56.
[25] Vgl. Dyllick (1990), S. 19.
[26] Vgl. Hunt/Auster (1990), S. 7.
[27] Vgl. Göbel (1992), S. 262, Winter (1993), S. 33-34, Gege (1994), S. 88-93.

Unternehmung größere Handlungsspielräume und Erfolgschancen eröffnen. Das Negieren des Umweltschutzes als **Zukunftsaufgabe** und ihres proaktiven Charakters droht vielen Unternehmungen über einen „ökologiebedingten Wettbewerbsmechanismus" früher oder später die Existenzgrundlage zu entziehen.[28]

1.3 Umweltschutz als Innovationsobjekt: Problemstellung, Zielsetzung und Gang der Arbeit

Bedingt durch die verstärkten gesellschaftlichen Forderungen nach qualitativem Wachstum, ergibt sich ein zunehmend höherer Stellenwert von Innovationen[29], die dem Umweltschutz dienen.[30] Insbesondere durch Innovationen können Probleme mit globaler Bedeutung, wie z. B. die Umweltverschmutzung oder der Mehrbedarf an Energie, Gütern und Nahrung, angegangen[31] bzw. die bestehende Umwelt geschützt werden.[32] Des weiteren haben innovative Unternehmungen bessere Chancen, die hohen Sozial- und Umweltstandards am Standort Deutschland zu erfüllen und zu finanzieren, ihre Belegschaft weiterzuqualifizieren, Arbeitsplätze zu erhalten und sich die Anpassung ihrer Produkte und Produktionsprozesse leisten zu können.[33]

Das Begreifen des Umweltschutzes als betriebliches Innovationsobjekt bewirkt in den Unternehmungen unterschiedliche Reaktionsmuster. Strebel führt den vielfach zu beklagenden Umstand an, daß ökologische Innovationen nicht bewußt geplant werden, sondern zufällige Nebenerscheinung betrieblichen Innovationsverhaltens sind.[34] Demgegenüber erklären Staudt/Fischer/Kriegesmann den Umweltschutz, und zwar bewußt, zu einer „ökologischen Nebenbedingung" für das Innovationsmanagement.[35] Diese Festlegung kommt einer fragwürdigen Relativierung des Umweltschutzes im Kanon betrieblicher Innovationen gleich. Ergebnis

---

[28] Vgl. Steinle/Lawa/Schollenberg (1994), S. 436.
[29] Innovationen werden im Rahmen dieser Arbeit als „etwas Neues für die Unternehmung" im Bereich ihrer Produkte, Prozesse und Sozialaspekte verstanden, vgl. Kap. 3.1.2.1.
[30] Vgl. Stähler (1992), S. 19. Insofern kann der Umweltschutz zur Aktivierung von Innovationspotentialen beitragen, vgl. Kurz/Spiller (1995), S. 30.
[31] Vgl. Lutz (1994), S. 199.
[32] Vgl. Hardtke/Wolf (1991), S. 64.
[33] Vgl. Gleich (1997), S. 17, ähnlich Hardtke/Wolf (1991), S. 66, die die innovative Bereitschaft, um z. B. kurzfristigen, durch neue Rechtsverordnungen begründete Produkt- oder Verfahrensänderungen begegnen zu können, hervorheben.
[34] Vgl. Strebel (1990), S. 167.
[35] Vgl. Staudt/Kriegesmann/Fischer (1992), S. 330-331.

derartig eingeschränkter Innovationsbemühungen ist ein sogenannter niveauimmanenter Fortschritt: Innovationen entstehen innerhalb eines vorherrschenden Paradigmas. Auch nach der Einführung einer Innovation bleiben die entscheidenden Werte und Normen der Unternehmung erhalten, die Innovation ist vielmehr Produkt der existierenden Kultur, der strukturellen Gegebenheiten und individuellen Interessen.[36] Von einer ökologischen Neuausrichtung der gesamten Unternehmung ist man damit noch weit entfernt. „Demgegenüber verlangt eine glaubwürdige Öko-Strategie, dass zunächst das 'eigene Haus' betriebsökologisch in Ordnung gebracht wird, bevor man sich mittels Ökomarketing produktökologisch zu weit 'aus dem Fenster lehnt'."[37] Diese Überlegung macht den Stellenwert einer ökologieorientierten Unternehmungspolitik als Basis und Leitidee funktionsbereichsbezogener Umweltaktivitäten transparent.

Wurden ökologische Innovationen in der Vergangenheit in erster Linie durch die Umweltgesetzgebung bestimmt (und auf ökologieorientierte Produkt- und Produktionsprozeßanpassungen ausgerichtet), so zeigt sich jetzt, daß veränderte Werthaltungen, die sich in veränderten Erwartungen und Forderungen externer und interner Anspruchsgruppen manifestieren, zu anderen Innovationsanforderungen und entsprechenden Innovationsimpulsen führen. Die hieraus abzuleitende Konsequenz ist das Erfordernis eines veränderten Innovationsverhaltens in den Unternehmungen.[38]

Eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Implikationen der Integration ökologischer Aspekte in die Unternehmungsführung zieht weitreichende Konsequenzen auf der Ebene der Unternehmungsführung nach sich. Zur Erzielung nachhaltiger Erfolge sowohl aus Marktsicht als auch im Sinne des Umweltschutzes ist eine ganzheitlich-innovationsorientierte Einführung des Umweltschutzes in der Unternehmung vonnöten.[39] Das bedeutet, daß als Voraussetzung für einen tiefgreifenden Verhaltenswandel (zunächst) ein Bewußtseins-,

[36] Vgl. Sander (1995), S. 28-29.
[37] Dyllick/Belz (1994), S. 67. Unbeschadet dieser Aussage zeigen empirische Untersuchungen, daß die marktseitig induzierten Forderungen nach ökologischen Produktinnovationen kontinuierlich gestiegen sind, vgl. Meffert/Kirchgeorg (1995), S. 18-22.
[38] Vgl. Gleich (1997), S. 19.
[39] In diesem Sinne Ostmeier (1990), S. 251, der in seinen empirischen Untersuchungen herausfand, daß umweltorientierte Produktinnovationen, die ohne umfassende Einbindung quasi als

Werte- und Einstellungswandel bei allen Unternehmungsmitgliedern stattfinden muß. Diese sind der entscheidende Anknüpfungspunkt dafür, ob eine angestrebte ganzheitliche ökologie- und innovationsorientierte Unternehmungsführung auch tatsächlich intentionsgemäß realisiert werden kann. Sie sind aus diesem Grund in den Mittelpunkt der Unternehmungsaktivitäten zu stellen.

Der angeführte Bewußtseins-, Werte- und Einstellungswandel stellt für die Unternehmungen eine Kulturinnovation dar, die sich mit der Entwicklung ökologisch orientierter Werthaltungen und Einstellungen bei den Mitarbeitern auf das notwendige Fundament ökologieorientierter Unternehmungsführung (Wollensaspekt) bezieht. In enger Verbindung stehen hiermit Strukturinnovationen, die mit der Entwicklung der erforderlichen Handlungstechniken auf das nötige Instrumentarium ökologieorientierter Unternehmungsführung ausgerichtet sind (Könnensaspekt).[40] „Ökologische Verantwortung von Unternehmen verweist nicht nur auf Umweltschutz in gegebenen Strukturen, sondern insbesondere auch auf Umweltschutz durch Transformation der Strukturen."[41] Zu beachten sind weiterhin Produktinnovationen als die marktliche Leistung der Unternehmungen und deren Ökologieorientierung generell, wobei der **nachhaltige Erfolg** einer Ökologieorientierung speziell wiederum zu einem großen Ausmaß von der Unternehmungskultur, d. h. von den in den Unternehmungsstrukturen und in der Unternehmungstradition verankerten Annahmen, Werten sowie Ziel- und Sinnvorstellungen, beeinflußt wird.[42]

Die notwendige Kulturinnovation offenbart sich als „...Reflexion, insbesondere Selbstreflexion eines jeden Belegschaftsmitgliedes, eine Aufgabe der Selbststeuerung und Selbstentwicklung eines jeden betrieblichen Handlungsträgers."[43] Dabei kommt es zudem wesentlich nicht auf eine fremdinitiiert-reaktive, sondern vom Selbstwillen getragene eigenaktive Verhaltensänderung der Mitarbeiter an.[44] Um dem Wesen der Entstehung ökologiebezogener, unternehmungskultureller Werte und Einstellungen gerecht zu werden, bedarf es deshalb eines evolutionären Ver-

produktpolitische Einzelerzeugnisse in den Markt eingeführt werden, weitaus geringere Erfolge erzielen als im Idealfall möglich.

[40] Vgl. Seidel (1989), S. 77.
[41] Kuhn (1993), S. 110.
[42] Vgl. Seidl (1993), S. 15.
[43] Seidel (1989), S. 266.
[44] Vgl. Seidel (1989), S. 264.

ständnisses und vor allem des Bewußtseins für den evolutionären Charakter der Innovationsprozesse. „Ein Management, das eine 'Strategie der kleinen Schritte' verfolgt, vermag relativ viel zu erreichen, so insbesondere die Sensibilisierung einer großen Zahl von Mitarbeitern für ökologische Probleme im Betrieb".[45] Eine auf diese Weise mögliche Verankerung umweltschutzbezogener Werte ist nicht nur Grundlage für die Bewältigung dieses „Innovationsphänomens", sondern ist zugleich Voraussetzung für die eigendynamische Entwicklung ökologischer Innovationen[46] bzw. ist sogar geprägt von der Suche nach Innovationen.[47] Die skizzierte evolutorisch-innovative Grundeinstellung ist von essentieller Bedeutung, damit die Unternehmungen der dynamischen Entwicklung der Wettbewerbsanforderungen auch im Umweltschutzbereich proaktiv begegnen können.

Aus den vorhergehenden Ausführungen können bereits die zentralen Ansatzpunkte abgeleitet werden, die handlungsleitend für das Vorgehen dieser Arbeit sind und zugleich die anzugehende Forschungslücke widerspiegeln:

- Entwicklung eines ganzheitlichen Grundkonzeptes einer ökologieorientierten Unternehmungsführung;
- Erarbeitung eines Grundverständnisses für ein Innovationsmanagement, das sich durch einen evolutionären Charakter auszeichnet;
- Darreichung von Gestaltungsempfehlungen zur innovativen Weiterentwicklung und Spezifizierung einer ökologieorientierten Unternehmungsführung vor dem Hintergrund eines evolutionären Innovationsverständnisses.

Die ersten beiden Punkte zielen dabei primär auf das theoretische Wissenschaftsziel[48] mit Fokussierung der Erklärungskomponente ab. Vor dem Hintergrund des Selbstverständnisses der Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft[49] trägt insbesondere der dritte Punkt dem pragmatischen

[45] Stitzel/Simonis (1988), S. 19.
[46] Vgl. Antes (1992), S. 488-489.
[47] Vgl. Wagener-Fox/Kett (1992), S. 445.
[48] Zum theoretischen und pragmatischen Wissenschaftsziel der Betriebswirtschaftslehre vgl. näher z. B. Abel (1979), S. 157, Chmielewicz (1979), S. 17-18.
[49] Ulrich/Hill z. B. ordnen die Betriebswirtschaftslehre den Realwissenschaften und damit den angewandten Handlungswissenschaften zu, vgl. Ulrich/Hill (1989), S. 164.

Wissenschaftsziel Rechnung, das das Gestaltungsmoment betont und damit zur Lösung praktischer Probleme beitragen will.[50]

Die zentralen Vorgehensschritte in dieser Arbeit werden durch Abbildung 2 illustriert:

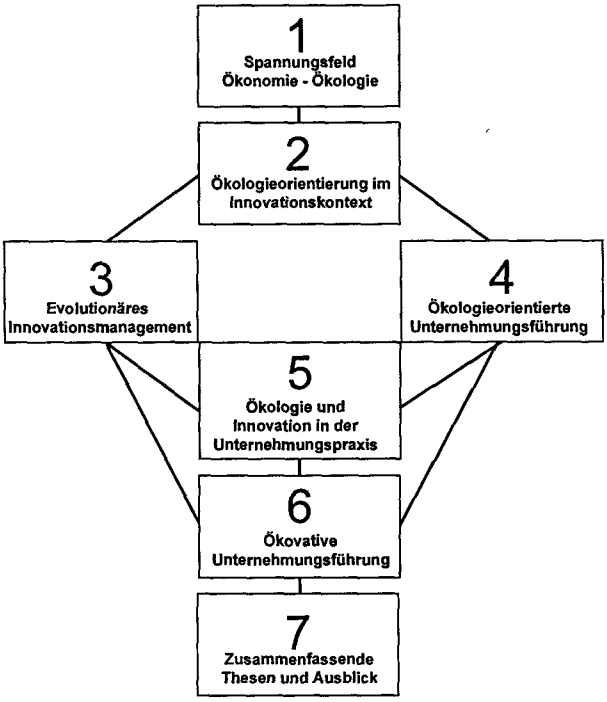


Abb. 2: Ökologisch-innovative (ökovative) Unternehmungsführung - Der Aufbau der Arbeit

Nachdem hier schon zentrale Gründe für die Eigen- und „Fremdmotivation" der Unternehmungen zu einer ökologieorientierten Unternehmungsführung angeführt wurden (Kapitel 1), dient Kapitel 2 der grundlegenden Durchleuchtung des Gegenstandsfeldes „Ökologie - Innovation". Zunächst werden dazu eingehend die Bestimmungsfaktoren behandelt, die das ökologieorientierte Innovationsverhalten

[50] Vgl. Wild (1995), S. 310, Ulrich (1981), S. 13, Raffée (1974), S. 13-17.

der Unternehmungen (mehr oder weniger deutlich) prägen bzw. bislang bestimmt haben. Dazu gehören zum einen die rechtlichen Rahmenbedingungen und zum anderen das Umweltbewußtsein der Konsumenten. Daran schließt sich eine dezidierte Auseinandersetzung mit der bisher im Kontext von Ökologie und Innovation vorzufindenden einschlägigen Literatur an. Diese Auseinandersetzung soll die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Konzeptes ökologisch-innovationsorientierter Unternehmungsführung verdeutlichen.

Kapitel 3 befaßt sich mit dem Themenfeld des Innovationsmanagements, wobei zunächst begriffliche und systematisierungsbezogene Grundlagen erläutert werden. Anschließend werden sowohl zentrale Ansätze im Bereich des betriebswirtschaftlich orientierten Innovationsmanagements als auch ausgewählte Ansätze im Bereich eines systemtheoretisch geprägten Innovationsmanagements analysiert. Diese Analyse dient der Entwicklung eines evolutionären Innovationsverständnisses, welches einen zentralen Aspekt einer im späteren Teil der Arbeit zu entwickelnden ökologie- und innovationsorientierten Unternehmungsführung darstellt.

Im 4. Kapitel wird ein ganzheitliches Konzept einer ökologieorientierten Unternehmungsführung erarbeitet. Aufbauend auf der normativen Fundierung des Konzepts, werden dessen strategische und operative Inhalte in den Dimensionen „Management(teil)prozesse" (Planung und Kontrolle, Organisation, Mitarbeiterführung, Änderung und Wandel) sowie als besonders relevant erachtete „Funktionsbereiche" (Marketing, Produktion, Forschung und Entwicklung, Recycling) dargestellt. Die Grundlagen für dieses Konzept liefert als eine ganzheitliche Managementposition der Management-Kubus von Steinle. Kapitel 4 stellt eine weitere Grundlage für eine ökologie- und innovationsorientierte Unternehmungsführung dar.

Im 5. Kapitel werden, basierend auf dem Datenmaterial des „Hannoveraner Firmenpanel", einem empirischen Forschungsprojekt, Betriebe des Niedersächsischen Verarbeitenden Gewerbes hinsichtlich ihres Umweltschutzverhaltens und auf Anzeichen inkrementalen Innovationsverhaltens hin untersucht. Dabei werden sowohl die Einzelbereiche als auch die Zusammenhänge von Innovations-

und Umweltschutzverhalten betrachtet. Zudem erfolgt eine Analyse des Umweltschutzverhaltens unter Erfolgsaspekten.

Inhalt von Kapitel 6 ist das Konzept einer ökologisch-innovativen („ökovativen") Unternehmungsführung, welches als eine Integration des in Kapitel 3 hergeleiteten evolutionären Innovationsverständnisses und des in Kapitel 4 erarbeiteten Konzepts einer ökologieorientierten Unternehmungsführung aufzufassen ist. Zentraler Baustein dieses Konzepts ist das Öko-Preneurship als trägerbezogenes Umsetzungskonzept ökologisch-innovativer Ideen, das Anknüpfungspunkte zum literaturbekannten Intrapreneurship-Konzept aufweist.

Das abschließende Kapitel 7 faßt die Kernaussagen der vorliegenden Arbeit thesenartig zusammen und zeigt Perspektiven einer ökovativen Unternehmungsführung auf.

2 Konzeptioneller Entwicklungsstand einer auf Innovation ausgerichteten ökologieorientierten Unternehmungsführung

2.1 Innovationsrelevante Determinanten einer ökologieorientierten Unternehmungsführung

2.1.1 Staatliches Umwelthandeln: rechtlicher Rahmen für unternehmerisches Agieren und Reagieren

Vor dem Hintergrund der anfangs beschriebenen Umweltsituation wird deutlich, daß für eine nachhaltige Verbesserung dieser Situation auf die Selbstheilungskräfte des Marktes ebensowenig (allein) vertraut werden kann wie auf ein rein ethisch motiviertes Verantwortungsbewußtsein der Unternehmungen (und Konsumenten). Zur Vermeidung einer nicht vertretbaren Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen und zur Initiierung umweltschutzbezogener Aktivitäten in den Unternehmungen wird die Notwendigkeit staatlicher Aktivitäten in Form der Schaffung der rechtlichen Rahmenbedingungen evident.[1] Diese sind, ebenso wie das im folgenden Abschnitt zu behandelnde Umweltbewußtsein der Konsumenten, entscheidend für das umweltschutzbezogene Handeln der Unternehmungen bzw. für die inhaltliche Ausgestaltung der ökologiebezogenen Innovationsaktivitäten.

Für die Umweltpolitik der Bundesrepublik Deutschland sind die im folgenden darzustellenden drei Prinzipien handlungsleitend:[2]

- Vorsorgeprinzip,
- Kooperationsprinzip,
- Verursacherprinzip.

---

[1] Eine Übersicht über das Umweltrecht in der Bundesrepublik findet sich beim Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt (1995), S. 44-45. Die Ausgaben für staatliche Aktivitäten im Bereich des Umweltschutzes beliefen sich in 1992 auf über 23 Milliarden DM. Bei einheitlicher Preisbasis, bezogen auf 1991, bedeutet das eine Steigerung von über 75 Prozent gegenüber 1975, vgl. Statistisches Jahrbuch (1995), S. 732.

[2] Vgl. Wicke (1987), S. 128.

Als eine Art „Metaprinzip" fungiert das **Vorsorgeprinzip**. Demnach geht es darum, daß über die Beseitigung von Gefahrenpotentialen und die Beseitigung eingetretener Schäden hinaus „... von vornherein möglichst sämtliche Umweltgefahren vermieden und damit ... die Naturgrundlagen geschützt und schonend in Anspruch genommen werden."[3] Zielrichtung ist also die Verfolgung eines präventiven, integrierten Umweltschutzes.[4] Das **Kooperationsprinzip** ist auf eine idealerweise einvernehmliche Verwirklichung umweltpolitischer Ziele gerichtet und stellt in diesem Sinne ein Leitbild für die umweltpolitische Entscheidungsfindung dar. Durch die Beteiligung sämtlicher „Interessensphären" sollen zum einen operationale Zielsetzungen entwickelt, zum anderen das Bewußtsein für die Umweltschutzthematik gestärkt werden.[5] Kennzeichen von Kooperationslösungen ist ein dialogischer Politikstil, mit dem ein auf politische und ökologische Ziele ausgerichteter Konsens zwischen Unternehmungen und gesellschaftlichen sowie rechtlichen Institutionen gefunden werden soll.[6] Gemäß dem **Verursacherprinzip** sind die Kosten für die Vermeidung oder Beseitigung einer Umweltbelastung von demjenigen zu tragen, der für die Entstehung verantwortlich ist.[7] Kerngedanke ist, durch Produktion und Konsum entstehende externe Kosten zu internalisieren, indem sie in das Kosten-Nutzen-Kalkül des Verursachers integriert werden.

Für die Umsetzung der oben angeführten Prinzipien steht dem Staat ein breiter Instrumentenkanon, d. h. Maßnahmen zur Durchsetzung seiner umweltpolitischen Zielsetzungen, zur Verfügung.[8] Betrachtungsschwerpunkt an dieser Stelle sind Instrumente, die sich am Verursacherprinzip, dem eindeutig am häufigsten angewandten der drei Prinzipien, orientieren, da für die Unternehmungen dabei ein direkter Bezug zu ihrem umweltbezogenen Verhalten erkennbar und erfahrbar ist und als Folge entsprechende Reaktionen oder proaktive Handlungen initiiert

---

[3] Wicke (1991), S. 140.
[4] Zum präventiven, integrierten Umweltschutz vgl. Kap. 4.2.3.
[5] Vgl. Wicke (1991), S. 144.
[6] Vgl. Jänicke (1993), S. 159-175. Praxisbeispiele für die Notwendigkeit und sich eröffnende Erfolgspotentiale einer Kooperation zwischen staatlichen Institutionen und Unternehmungen finden sich bei Lodge/Rayport (1992), S. 75-85.
[7] Vgl. Wicke (1991), S. 129-134.
[8] Einen Überblick über die Instrumente geben Endres/Staiger (1994), S. 218-223, Hansmeyer/Schneider (1989), S. 5-65, Wicke (1991), S. 165-423, Hartkopf/Bohne (1983), S. 185-254.

werden.[9] Im folgenden werden die drei Instrumente mit dem höchsten Handlungsbezug und damit Verbindlichkeitsgrad kurz dargestellt.[10]

Umweltlizenzen bzw. Zertifikate

Der Grundgedanke von Umweltlizenzen bzw. Zertifikatslösungen ist, daß die Nutzung bestimmter Umweltmedien für einzelne Unternehmungen nur in einem von einer rechtlichen Institution festgelegten Maße möglich ist. [11] Diese festgesetzten Nutzungsrechte sind in Zertifikaten/Lizenzen verbrieft und mit den weiteren Besitzern der Rechte frei handelbar, so daß von einem marktwirtschaftlichen Instrument gesprochen werden kann.[12]

Umweltabgaben

Abgabenlösungen beziehen sich nicht direkt auf die Umweltbeeinträchtigung, sondern der Verursacher ist zur Zahlung eines bestimmten Betrages pro Einheit der Umweltbeeinträchtigung verpflichtet. Ziel ist zum einen die staatliche Schaffung von Finanzierungsmöglichkeiten zur Verwirklichung umweltpolitischer Ziele.[13] Neben diesem Ziel, das durch die Erhebung von Umweltabgaben im weiteren Sinne (Umweltsteuern, Umweltbeiträge, Umweltgebühren) verfolgt wird, stellen Umweltabgaben im engeren Sinne zum anderen ein Instrument dar, dem eine Anreizfunktion inhärent ist. Zum Beispiel sollen über Umweltqualitätsabgaben Abgabenhöhen bestimmt werden, mit denen ein nachhaltiger Anreiz geschaffen wird, ein

---

[9] Durch das Verursacherprinzip wird die gesetzgeberische Hauptintention verfolgt, daß Kosten, die bei Produktion und Konsum entstehen, nicht zu Kosten der „Gesellschaft" werden, sondern dem Verursacher zuzurechnen sind, vgl. Wicke (1989), S. 129-130.

[10] Dem Gliederungskriterium „Instrumente nach dem Verursacherprinzip" fügt Wicke noch hinzu: weitgehend freiwillige Instrumente, Benutzervorteile, Kooperationslösungen, eigentumsrechtliche und sonstige Änderungen der umweltpolitischen und -rechtlichen Rahmenbedingungen sowie eine umweltbewußte staatliche Beschaffungspolitik, vgl. Wicke (1991), S. 165.

[11] Zur Festlegung eines als zulässig anzusehenden Niveaus der Umweltbelastung vgl. Sachverständigenrat für Umweltfragen (1987), S. 69. Die Übertragbarkeit von Zertifikatslösungen ist auch auf die internationale Ebene möglich. Durch die Ermittlung von Länderquoten würde für die einzelnen Länder für eine maximal erlaubte Inanspruchnahme bestimmter Umweltmedien ein Orientierungsrahmen geschaffen, vgl. o. V. (1994a), S. 16.

[12] Die Zertifikatslösung findet in der Bundesrepublik im Gegensatz zu z. B. Los Angeles, wo auf diese Weise die Smogbelastung reduziert werden soll, vgl. o. V. (1994b), S. 1, bisher keine Anwendung. Zur praktischen Umsetzungsproblematik am Beispiel des Emissionshandels in der Region Basel vgl. Staehelin-Witt/Spillmann (1994), S. 207-223, zu den generellen theoretischen Defiziten des Konzepts vgl. Gawel (1993), S. 31-54, zum Effizienzvergleich von Umweltzertifikaten mit Umweltsteuern vgl. Helstelä (1996), S. 523-526. Eine Auseinandersetzung mit den ökologischen und ökonomischen Kriterien für den Einsatz von Zertifikaten findet sich bei Huckestein (1993), S. 1-29.

[13] Vgl. Hansmeyer/Schneider (1989), S. 54, Wicke (1991), S. 356-382. Einen umfassenden Überblick über Umweltabgaben bieten Ewingmann/Schafhausen (1985), S. 42-60.

politisch vorgegebenes Umweltqualitätsziel zu erreichen.[14] Den Unternehmungen stellt sich, sofern sie mit der Abgabe konfrontiert werden, die Frage, ob es kostengünstiger ist, Umweltschutzmaßnahmen zu ergreifen oder die Abgabe zu zahlen.[15]

Umweltauflagen in Form von Ge- und Verboten

Umweltauflagen stellen ein ordnungsrechtliches Instrument dar, mit dem umweltpolitische Ziele in den Bereichen Emissionen, Produktionsprozesse und Produktion erreicht werden sollen, ohne der einzelnen Unternehmung einen Entscheidungsspielraum zu überlassen. Mit Geboten soll umweltbelastendes Verhalten eingeschränkt, mit Verboten gänzlich vermieden werden.[16]

Grundsätzlich gesehen, sind staatlich gesetzte Regeln eine absolute Notwendigkeit, um das wirtschaftliche Handeln der Unternehmungen in eine bestimmte Richtung, die des umweltschutzorientierten Verhaltens, zu lenken. Dabei unterstützen sie eine verläßliche Erwartungsbildung (sofern es aufgrund von Störfällen nicht zu kurzfristigen Anpassungen kommt) bei den Unternehmungen und vermitteln somit den betroffenen Unternehmungen Planungssicherheit. Entlastende Effekte entstehen, da nicht jede Handlung auf ihre Ökologieverträglichkeit hin überprüft werden muß. Gesetze und Verordnungen transformieren somit die Komplexität der Entscheidungssituation in regelgebundene Entscheidbarkeit und stellen ein aus staatlicher Sicht durchaus nachvollziehbares Instrumentarium für die Beeinflussung der Unternehmungen dar.

Die effektiven Auswirkungen der gesetzlichen Regelungen auf den Handlungsspielraum der Unternehmungen sind jedoch sehr kritisch zu beurteilen. Die vorwiegend outputorientierten Umweltregelungen durch den Staat erfordern in verstärktem Maße einen immer höheren Vollzugs- und Überwachungsaufwand,[17] dessen geringer Grenznutzen auch zunehmend erkannt wird und der zudem negativen Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Unternehmungen, vor

[14] Vgl. Wicke (1991), S. 356-360.
[15] Bezüglich der Anreizwirkung von Abgabenleistungen vgl. Mayer-Tasch/Kohout (1994), S. 27.
[16] Vgl. Hansmeyer/Schneider (1989), S. 56-58, Wicke (1991), S. 169-167, Endres (1986), S. 379-384.
[17] Der hohe Aufwand ist vor allem auch durch die Anzahl der Gesetze begründet. So sind für die Siemens AG über 400 Bundes- und Landesgesetze, Verordnungen und Vorschriften relevant, vgl. Hopfenbeck (1990), S. 35.

allem unter internationalen Gesichtspunkten, haben kann.[18] Somit führt die ordnungsrechtlich geprägte Gesetzgebung[19] in der unternehmerischen Praxis zu einem verbreiteten Aktionismus mit überwiegend reaktiven Maßnahmen, um nicht mit bestehenden Regelungen in Konflikt zu geraten.[20]

Um die Eigeninitiative der Unternehmungen zu wecken und die mit rein reaktivem Verhalten verbundenen negativen Implikationen zu vermeiden, bedarf es einer anderen Schwerpunktsetzung in der Gesetzgebung. Die oben angeführten Umweltabgaben und -auflagen haben offenbar nicht die Anreizwirkung für die Unternehmungen. Ferner haben „Zertifikatslösungen" in der Bundesrepublik so gut wie gar keine praktische Bedeutung.[21] Die nachfolgend vorgestellten Instrumente sind in relativ stärkerem Maße darauf ausgerichtet, die Unternehmungen zu einem präventiven und damit häufig auch innovativ anzugehenden Umweltschutzverhalten zu bewegen, wobei es auch als eine Aufgabe der Unternehmungen bzw. ihrer Interessenvertretungen gesehen werden kann, auf eine Umweltgesetzgebung hinzuwirken, die nicht primär betriebliche Ressourcen bindet, sondern innovatives Handeln anregt.

Die Verstärkung der Anreizfunktion war eine der Intentionen bei der Einführung des Umwelthaftungsgesetzes, das den Übergang von der schwer nachweisbaren Verschuldungshaftung zur Gefährdungshaftung dokumentiert.[22] Diese zwingt den

---

[18] Ein abnehmender Grenznutzen ist nicht nur auf die zu starke Ausdifferenzierung und die Outputorientierung der rechtlichen Richtlinien, sondern auch auf das fehlende Interesse an anreizorientierten Preis- und Mengenlösungen sowie die Intransparenz der Entscheidungsverfahren zurückzuführen, wie Sandhövel am Beispiel der nordrhein-westfälischen Abfallpolitik aufzeigt, vgl. Sandhövel (1994), S. 225-240. Auf der anderen Seite existieren eine Reihe rechtsstaatlicher Probleme beim Einsatz ökonomischer Instrumente im Umweltschutz, vgl. Kloepfer (1990), S. 241-261. Die Ausdifferenzierung der Umweltregelungen erhöht aber nicht nur den Verwaltungsaufwand in den Unternehmungen, sondern auch bei den staatlichen Überwachungsbehörden. Durch die aufgezeigten Interdependenzen kommt es zu einer Art „Aufschaukelungsprozeß" von administrativen Belastungen auf staatlicher Seite und in den Unternehmungen.

[19] Die Dominanz des Ordnungsrechts führen Hansmeyer/Schneider auf die Handlungszwänge und fehlenden praxisnahen marktwirtschaftlichen Instrumentenvorschläge beim Einstieg in die Umweltpolitik zu Beginn der 70er Jahre zurück, vgl. Hansmeyer/Schneider (1989), S. 7. Die gesetzliche Weiterentwicklung ist bezogen auf den gesellschaftlichen Wertewandel als reaktiv zu bezeichnen, vgl. Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt (1995), S. 60, was auch auf die Entwicklung des ökologischen Systems (Rückkopplungseffekte aus dem ökologischen System treten oft nur mit zeitlicher Verzögerung oder so langsam auf, daß die politischen Reaktionen entsprechend nicht frühzeitig getroffenen werden können und eine Art Vollzugszwang entsteht) zurückzuführen ist, vgl. Gerken/Renner (1996), S. 9.

[20] Vgl. Gege (1993b), S. 16.

[21] Vgl. Wicke (1991), S. 203-204.

[22] Fixiert wird dieser Sachverhalt im Umwelthaftungsgesetz, vgl. Bundesgesetzblatt (1990), S. 2634-2643, welches die Haftungsregelungen der §§ 823, 906 BGB sowie § 22 WHG

Betreiber von Industrieanlagen, im Sinne einer Umkehr der Beweislast, zum Nichtverursachungsnachweis und bezieht dabei den (störungsfreien) Normalbetrieb mit ein. Deshalb muß es im Interesse des Anlagenbetreibers liegen, nachteilige Veränderungen der Umwelt zu verhindern[23] (darin besteht die erhoffte Anreizwirkung des Gesetzes, Unternehmungen aus wirtschaftlichem Interesse heraus zu vorbeugenden, schadenvermeidenden Maßnahmen zu bewegen und sie somit quasi zu Innovationen zu „zwingen"). Aus dem Umwelthaftungsgesetz ergibt sich zum Beispiel, daß selbst bei einer mit den öffentlichen Bestimmungen im Einklang stehenden Produktion Schadensersatzansprüche an eine Unternehmung herangetragen werden können, sofern Schäden an Umwelt oder Privateigentum von dritter Seite auftreten.[24] Dies impliziert für die Unternehmungen die Notwendigkeit eines umweltbezogenen Risk-Managements, das sich folglich präventiv auf umfassende Schadensszenarien zu stützen hat.[25]

Ein weiterer Schritt in Richtung einer anreizorientierten Ausgestaltung der Umweltgesetzgebung wurde mit der Einführung des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes (KrW-/AbfG, kurz KWG) zum 1.10.1996 vollzogen.[26] Das KWG greift das umweltpolitische Verursacherprinzip auf, indem den Erzeugern von Abfällen für deren Verwertung und Beseitigung die Verantwortung zugeordnet wird.[27] Da zur Erfüllung dieser Pflichten Dienste von dritter Seite in Anspruch

---

verschärfte. In diesem Zusammenhang siehe auch die Verschärfung des Haftungs- und Strafrechts durch den Tatbestand des Organisationsverschuldens gem. §52a BImschG.

[23] Vgl. Hopfenbeck/Jasch/Jasch (1996), S. 136.

[24] Vgl. Berressem/ Gablenz (1991), S. 26-27, Klinkhammer, (1993), S. 16.

[25] Der Handlungsrahmen für das unternehmerische Risk-Management ist die Gesamtheit aller relevanten Rechtsnormen und Gesetze mit Umweltbezug. Eine entsprechende Übersicht bieten z. B. Bundesumweltministerium und Bundesumweltamt (1995), S. 44-45 sowie Sondermann, (1994), S. 163-196. Zur inhaltlichen Ausgestaltung des Risk-Managements vgl. Kap. 4.3.2.1.2.3. Von starker Relevanz unter Präventionsgesichtspunkten ist das Umwelthaftungsgesetz auch für die Versicherungswirtschaft. Zum einen werden in den Unternehmungen technische Risikoprüfungen durchgeführt (die häufig betriebliche Unzulänglichkeiten aufdecken), zum anderen werden Unternehmungen mit Umweltmanagementsystemen im Prämiensystem besser gestellt, vgl. Zilkens (1996), S. B2.

[26] Vgl. Bundesgesetzblatt (1994), S. 2712-2713. Zur historischen Entwicklung des Bundesabfallrechts vgl. Weidemann (1994), S. 19-22.

[27] Auch für das KWG gilt die „Umkehr der Beweislast". Es ist darzulegen, warum Abfälle nicht vermieden und verwertet, sondern beseitigt werden, vgl. Rockholz/Wrede (1996), S. 6-8. Dies ist einer der Gründe für rechtsstaatliche Bedenken bezüglich des KWG, vgl. vertiefend Jakobi (1995), S. 59-62, Versteyl/Wendeburg (1994), S. 573-604. Wegen der teilweise restriktiven Konzeption des KWG gibt es umgekehrt diverse Fördermöglichkeiten für Investitionen, um den Anforderungen des KWG gerecht zu werden, z. B. über die Deutsche Bundesstiftung Umwelt, vgl. Brickwedde (1995), S. 261, oder die Deutsche Ausgleichsbank, vgl. o. V. (1996a), S. 15-16. Eine Übersicht über Finanzierungsmaßnahmen und ihre Wirkungsweise findet sich bei Rückle (1992), S. 457-462.

genommen werden können, ergeben sich Möglichkeiten und Anreize zu privatwirtschaftlicher Kooperation entweder mit Entsorgungs- oder auch Produktionsunternehmungen, bei denen die Abfälle Eingang in die eigenen Produktionsprozesse finden können.[28]

Geht man auf die Betrachtungsebene der internationalen Umweltpolitik über, gibt es eine neue Perspektive, da im Rahmen der EG-Öko-Audit-Verordnung ein Anreiz zur Einführung von Umweltmanagementsystemen gegeben ist. Mit der Förderung von Eigeninitiative- und Selbstkontrolle im betrieblichen Umweltschutz bringt die europäische Umweltpolitik zu der bisherigen Konzentration auf Grenzwerte, Steuern und Abgaben ebenfalls ein anreizorientiertes Instrument zum Einsatz. [29]

Die Berücksichtigung der Umweltpolitik auf internationaler Ebene ist in zweierlei Hinsicht von Bedeutung. Zum einen eröffnen sich Chancen, Impulse für die eigene Umweltpolitik zu erlangen, mit denen die Eigeninitiative der Unternehmungen angeregt werden kann. Ein in den Niederlanden angewandtes Prinzip ist z. B. die Priorisierung von Selbstverpflichtungen. Im Vordergrund steht das Kooperationsprinzip im Umweltschutz. Durch Verträge auf zivilrechtlicher Basis verpflichten sich ganze Branchen, von ihnen ausgelöste Umweltbelastungen auf ein Niveau zurückzuführen, das den staatlichen Zielvorgaben entspricht. Somit bleibt ein großer Handlungsspielraum für die Unternehmungen erhalten, ein free-rider-Verhalten wird durch Anreizkonzepte/Förderprogramme vermieden.[30] Zum anderen ist die Harmonisierung der europäischen Umweltpolitik erforderlich. Es erscheint wenig zielführend, wenn die deutschen Unternehmungen hohe Investitionen für den Umweltschutz tätigen (müssen), dabei aber im Prinzip von den Nachbarstaaten verursachte „Distanzschäden" mit zu tragen haben.[31]

Faßt man die vorangehenden Ausführungen zusammen, so wird deutlich, daß eine Vielzahl von Möglichkeiten und Ansatzpunkten für eine staatliche Umwelt

[28] Vgl. Wagner/Matten (1995), S. 579.
[29] Vgl. Birke/Schwarz (1996), S. 23, zu den sich auf die EG-Öko-Audit-Verordnung beziehenden Rechtvorschriften vgl. Lohse (1996).
[30] Vgl. o. V. (1996b), S. 22-24. Selbstverständlich dürfen rechtliche Spezifika der einzelnen Länder nicht ausgeblendet werden.
[31] Vgl. v. Weizsäcker (1992), S. 176-178.

politik bestehen. Ein „Allzweck-Instrument" gibt es hierbei nicht. „Wie in anderen Politikbereichen auch, wird man vielmehr den in den einzelnen Umweltbereichen unterschiedlichen Rahmenbedingungen und der Vielzahl der umwelt-, gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Anforderungen nur mit Hilfe eines gemischten Instrumentariums Rechnung tragen können."[32] In der Vergangenheit bedeuteten staatliche Aktivitäten in erster Linie Restriktionen für die Unternehmungen. Symptomatisch dafür ist, daß das unternehmerische Verhalten primär an der Einhaltung staatlicher Vorgaben orientiert ist. Deshalb ist der Staat nunmehr in der Pflicht, ein Zeichen für die Unterstützung ökologischer Innovationen zu setzen und damit Chancen für eine umweltschutzorientierte Unternehmungspolitik aufzuzeigen.[33] Somit ist es möglich, die Eigenverantwortung und Eigeninitiative und damit das Innovationsverhalten der Unternehmungen zu wecken und zu stärken. Die Wirtschaftskraft der Unternehmungen und der gesamten Volkswirtschaft kann durchaus durch die rechtliche Rahmensetzung gestärkt, somit der Ressourcenverbrauch gemindert und die Umweltbelastung mit den Mitteln einer wachsenden Wirtschaft reduziert werden[34] - dazu bedarf es aber der Akzeptanz der Unternehmungen.

2.1.2 Entwicklung des gesellschaftlichen Umweltbewußtseins

Die umweltschutzbezogenen Aktivitäten der Unternehmungen werden in hohem Maße durch die vorzufindenden Rahmenbedingungen determiniert. Eine Art „Korsett" stellen die staatlichen Gesetze und Verordnungen dar. Den weiteren Bewegungsraum geben mit mehr oder minder großem Einwirkungsvermögen die bereits angeführten Anspruchsgruppen vor. Die Motivation zum Angebot umweltverträglicher Produkte wird allerdings in erster Linie von den Markterfolgen bestimmt, die vom Nachfrageverhalten der Abnehmer abhängen. Eine Panel-Erhebung zeigt einen im Zeitraum 1985 bis 1990 stetigen Zuwachs des Umweltbewußtseins bei den Konsumenten.[35] Die Voraussetzungen für einen „sustainable consumption", einen Konsum, der bei der Anschaffung von Gütern

[32] Hansmeyer/Schneider (1989), S. 32, in ähnlichem Sinne Hopfenbeck (1990), S. 39.
[33] Für den Instrumentalbereich kann z. B. eine umweltschutzorientierte Subventionspolitik oder eine ökologische Steuerreform (z. B. die Einführung einer Energiesteuer) angeführt werden, vgl. o. V. (1995b), S. 14.
[34] Vgl. Töpfer (1994), S. 357, Breuel (1996), S. 33.
[35] Vgl. Meffert (1995a) S. 16-17.

(und der Verwendung/Entsorgung) Rücksicht auf die Umwelt nimmt, scheinen günstig. Doch der erste Schein trügt. Bei fast jedem dritten Konsumenten gibt es Inkonsistenzen zwischen Umweltbewußtsein und Umweltverhalten.[36] Umweltschutzorientiertes Verhalten setzt sich folglich aus einer Bewußtseins- und einer Verhaltenskomponente zusammen, die individuumsspezifisch ausgeprägt sind.[37] Divergenzen zwischen dem ausgedrückten Umweltbewußtsein und dem tatsächlichen Verhalten lassen sich nicht auf eine einzige Erklärungsvariable zurückführen.[38] Diese Verhaltenslücke, deren ökonomische Bedeutung sich aus der Frage ergibt, ob und in welchem Maße das verhaltenstheoretische Konstrukt „Umweltbewußtsein" tatsächlich zu umweltbewußtem (Kauf-) Verhalten führt, ist einer detaillierten Betrachtung zu unterziehen.

Da nur Teilbereiche des Kaufentscheidungs- und Konsumprozesses unmittelbar beobachtet werden können, wird für die Erklärung der Verhaltenslücke auf vereinfachte Modelle der Konsumentenforschung zurückgegriffen.[39] In diesen S-O-R (Stimulus-Organismus-Response)-Modellen werden endogene personenbezogene Determinanten (z. B. Motive, Involvement, Risikoempfinden, lern- und dissonanztheoretische Erklärungen) und exogene Einflußfaktoren (z. B. situative Faktoren beim Kauf, Produktmerkmale) separat und interdependent als Erklärungsvariablen für den Kauf oder Nicht-Kauf umweltverträglicher Produkte untersucht. Unbeachtet der breiten Palette psychologischer Erklärungsansätze, sind als zentrale Determinanten der Verhaltenslücke die Preisbereitschaft, der Informationsstand, die situativen Gegebenheiten, die Auswirkungen auf den Individual- oder Kollektivnutzen, die Produkteigenschaften (z. B. Qualität) sowie Anreize für den

[36] Vgl. Meffert (1995a) S. 16-17. Zum gleichen Ergebnis kommen in ihren empirischen Untersuchungen Dierkes/Fietkau (1988) S. 161-202, Wimmer (1988), S. 44-85, Wimmer (1992), S. 13-20. Die Diskrepanz zwischen Umweltbewußtsein und Umweltverhalten ist teilweise auf das Fehlen einer anerkannten Definition des Begriffes „Umweltbewußtsein" zurückzuführen.

[37] Vgl. Steinle/Lawa/Schollenberg (1994), S. 433, Birke/Schwarz (1994), S. 10-13, Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 92-96, Hofrichter (1992), S. 35-39, Dyllick (1991), S. 11-14.

[38] Diese Verhaltenslücke identifizieren z. B. Gierl (1987), S. 2-7, Kaas (1992), S. 473-487, Wimmer (1988), S. 44-85, Sachverständigenrat für Umweltfragen (1987), S. 48-51, Hammerl (1994), S. 55, Diekmann/Preisendörfer (1994), S. 227. Stender-Monhemius belegt diesen Sachverhalt mit ihren empirischen Untersuchungen, in denen sie eine geringe Relevanz des Umweltbewußtseins für das Kaufverhalten aufdeckt, vgl. Stender-Monhemius (1995), S. 37.

[39] Vgl. hierzu und im folgenden Meffert/Kirchgeorg (1992), S. 93. Das mehrdimensionale Konstrukt „Umweltbewußtsein" wird in anderen Ansätzen mit gänzlich verschiedenen Variablen konkretisiert, vgl. Maloney/Ward (1973), S. 583-586, die z. B. die Dimensionen „aktuelles Verhalten bezüglich der Umweltproblematik", „Bereitschaft, ökologisch aktiv zu werden", „gefühlsbetonte Betroffenheit durch Umweltprobleme", „faktisches ökologisches Wissen" identifizierten.

Kauf umweltverträglicher Produkte zu nennen.[40] Der Preis für umweltverträgliche Güter stellt sich häufig als zentrale Verhaltensbarriere dar. Zwar wächst bei zunehmendem Umweltbewußtsein und vergleichsweise geringen Preisunterschieden zu umweltbeeinträchtigenden Produkten die Bereitschaft zum Kauf umweltfreundlicher Produkte, jedoch treten in „high cost"-Situationen die Belange des Umweltschutzes in den Hintergrund und werden als unwesentlich für die Entscheidungssituation betrachtet.[41] Eine breite individuelle ökologische Wissensbasis ermöglicht es dem Konsumenten, etwaige Vorbehalte gegenüber umweltfreundlichen Gütern und ein damit verbundenes Risiko zu beseitigen.[42] Eine vom Umweltbundesamt durchgeführte Panel-Erhebung belegt, daß zum einen ein Anstieg des Umweltwissens zu verzeichnen ist, zum anderen diese kognitive Komponente die Handlungsbereitschaft prägt.[43] Das Umweltwissen erlangt seine besondere Bedeutung auch dadurch, daß das emotionale Kaufverhalten der Konsumenten wenn nicht gar verhindert, so doch zumindest beeinflußt werden kann.[44] Wichtig ist eine Bereitstellung von kaufbestätigenden Informationen in der Nachkaufphase, um somit kognitive Dissonanzen zu entkräften. Gleichfalls wird der Markterfolg umweltverträglicher Produkte stark durch den Handel beeinflußt. In seiner Position als „gate-keeper" entscheidet er, inwieweit ökologische Konzepte bis zum Kunden durchdringen[45] und inwieweit situative Faktoren kaufrelevant werden. Bei diesen stehen die Verfügbarkeit umweltgerechter Produkte und die Gegebenheiten am Verkaufsort (die Form der Präsentation der Produkte und die Unterstützung des Verkaufspersonals) im Vordergrund. Das Produkt an sich erhält seine Bedeutung durch seine spezifischen Eigenschaften wie Qualität, Prestige

[40] Vgl. Wimmer (1995), S. 268-274; Wicke (1989), S. 249.

[41] Vgl. Dieckmann/Preisendörfer (1994), S. 24. Besonders die umweltsensibilisierten Konsumenten weisen in der Regel ein hohes Preisbewußtsein auf, vgl. Balderjahn (1986), S. 38. Empirische Untersuchungen belegen, daß mit dem Kauf umweltverträglicher Produkte höhere Preise als mit herkömmlichen Produktvarianten mit analogem Gebrauchsnutzen assoziiert werden, vgl. Bänsch (1990), S. 360-379, Gierl (1987), S. 2-7.

[42] Das Risiko beinhaltet neben einem ökonomischen (höherer Preis, dabei Gefahr eines relativ schlechteren Preis-Leistungs-Verhältnisses) einen sozialen Aspekt, da die Normen sozialer Bezugsgruppen verletzt werden könnten, vgl. Meffert/Kirchgeorg (1992), S. 94.

[43] Vgl. Umweltbundesamt (1986), S. 40.

[44] Von hoher Bedeutung ist die glaubwürdige und umfassende Informationspolitik der Unternehmungen. Denn die Kaufentscheidung der Konsumenten muß sich nicht auf die Alternative, die wirklich ökologisch verträglicher ist, konzentrieren, sondern kann ebenso auf jene fallen, die dem Konsumenten Umweltverträglichkeit suggeriert. McDonalds stellte deshalb 1990 seine Verpackungen auf Papier um, obwohl der Unternehmung bekannt war, daß die Kunststoffverpackungen umweltfreundlicher zu recyceln sind als Papierverpackungen, vgl. Kleiner (1991), S. 39-40.

[45] Vgl. Sieler/Sekul (1995), S. 13-17.

und Funktionalität. Tendenziell ist die Bereitschaft des Konsumenten gering, bei einzelnen Produkteigenschaften Abstriche zu machen. Verhaltenswirksamkeit erlangt das Umweltbewußtsein vor allem dann, wenn der persönliche Umweltschutzbeitrag nachvollziehbar wird.[46] Dawes spricht in diesem Zusammenhang von einer Dilemmasituation. Für den einzelnen kann eigennütziges Verhalten (unachtsamer Umgang mit Ressourcen und Energie) einfacher sein, der Schaden aller Individuen ist allerdings größer, wenn alle eigennützig anstatt kooperativ handeln.[47] Sind jedoch geeignete Anreize gegeben und wird dabei die Wirksamkeit umweltgerechten Verhaltens für den einzelnen erkennbar, geben viele Menschen umweltschonenden Verhaltensweisen den Vorzug. [48] Ebenso wird die Diskrepanz zwischen ökologischem Wissen und effektivem Handeln dann kleiner, wenn man sieht, daß viele Mitglieder der Gesellschaft sich bestimmten Verhaltensweisen anschließen und diese sehen, daß etwaige Verhaltensänderungen ökologisch positive Effekte haben.[49] Mit zunehmender Kollektivierung individuellen Verhaltens steigt somit auch der Druck auf die Unternehmungen zu ökologischem Verhalten. Als Basis für die Realisierung eines umweltschutzorientierten Verhaltens der Konsumenten fassen Dierkes/Fietkau zusammen:[50]

- Es muß ein entsprechendes Wissen um ökologische Zusammenhänge vorhanden sein.
- Es müssen entsprechende Wertvorstellungen bestehen.
- Die für das umweltrelevante Verhalten erforderlichen (infrastrukturellen) Verhaltensangebote müssen vorhanden sein (z. B. Möglichkeiten zur Trennung von Hausmüll).
- Für das umweltrelevante Verhalten müssen Handlungsanreize gegeben sein.

---

[46] Vgl. Balderjahn (1986), S. 54.

[47] Vgl. Dawes (1980), S. 163-169. Dieser Umstand führt zu der Erwartungshaltung der Konsumenten, daß aufgrund eigener beschränkter Effektivität umweltschutzorientierten Verhaltens die Unternehmungen und der Staat als Verursacher der Umweltproblematik folglich auch als Problemlöser aufzutreten und Verantwortung zu übernehmen haben, vgl. Kreikebaum (1987), S. 160, Schülein/Brunner/Reiger (1994), S. 19, Seidel/Menn (1988), S. 107.

[48] Vgl. Sachverständigenrat für Umweltfragen (1987), S. 51.

[49] Vgl. Dyllick (1990), S. 11.

[50] Vgl. Dierkes/Fiekau (1988), S. 163-164. Genauso existieren durchaus Möglichkeiten und Anregungen zu einem individuell altruistischen Verhalten. So können z. B. Kunden der Versorgungsunternehmung RWE über einen freiwilligen Aufschlag zur Stromrechnung dazu beitragen, daß Sonne, Wind und Wasser stärker als Energiequelle genutzt werden, vgl. o. V. (1996), S. 24.

Aus den vorherigen Ausführungen geht hervor, daß es eine Vielzahl von Möglichkeiten gibt, um den Konsumenten zu umweltschützendem (Kauf-)Verhalten zu bewegen. Diese Aufgabe kommt primär den Unternehmungen zu, denn die bei den Konsumenten vorliegende latente Bereitschaft zu ökologischem Verhalten ist erst dann zu aktivieren, wenn Barrieren wie Preis, Produktqualität, Bequemlichkeit, Zeitmangel oder Gedankenlosigkeit durch entsprechende Handlungsangebote überwunden werden.[51] Die entsprechende Aufgabenerfüllung ist jedoch kein altruistischer Gesellschaftsdienst. Vielmehr können ökonomische Ziele erreicht werden, was einen Anreiz zum Angebot umweltfreundlicher Produkte darstellt und damit zur Förderung ökologisch orientierter Innovationen beiträgt.[52]

2.2 Analyse deutschsprachiger Beiträge zum Gegenstandsfeld Ökologie-Innovation

2.2.1 Innovationsbezug in der Literatur zur ökologisch orientierten Betriebswirtschaftslehre

Die betriebswirtschaftliche Forschung setzt sich seit Anfang der 70er Jahre verstärkt mit ökologischen Aspekten des Wirtschaftens auseinander. Bis dahin kann stellvertretend für die gesamte Betriebswirtschaftslehre die Theorie Gutenbergs herangezogen werden, dessen implizite umweltschutzbezogene Position wie folgt beschrieben wird: „Für die BWL im Sinne Gutenbergs tritt (...) Umweltbelastung nicht als Problem in Erscheinung. Vielmehr wird es externalisiert und anderen Wirtschaftsbereichen zugeschrieben. Erst wenn sich z. B. Rohstoffknappheit durch steigende Rohstoffpreise bemerkbar macht, oder seitens des Gesetzgebers Umweltschutzmaßnahmen bzw. -auflagen und -abgaben spürbar sind, werden die Folgen ökologischer Schäden als Kosten wieder zu einem betriebswirtschaftlichen Problem."[53] Eine verschärfte Umweltgesetzgebung ließ fortan ökologische Fragen stärker in den Mittelpunkt treten, wobei es letztlich darum ging, unternehmerisches Handeln mit Auflagen für den Produktionsbereich zu harmonisieren. Zentral waren dabei die Kosten der Internalisierung externer Effekte, die bei der Güterproduktion

[51] Vgl. Dyllick (1990), S. 12.
[52] Zudem können flankierende Maßnahmen des Staates die Intention des Umweltschutzes unterstützen. Dies betrifft z. B. die Subventionierung von Umweltprodukten oder auch Aufgaben der Verbraucherinformation.
[53] Steinacker/Treitscheid (1986), S. 94.

entstehen.[54] Mitte der 80er Jahre entstanden erste Forschungsbeiträge, die sich mit einem offensiven, marktorientierten Umweltmanagement auseinandersetzen. Die Interpretation eines marktorientierten Umweltmanagements im Sinne der Produktion und des Vertriebs relativ umweltfreundlicher Güter erscheint aber insofern fragwürdig, als ein erhöhter Absatz auch die absolute Umweltbelastung verstärken kann. Dies führt zum Verfehlen des eigentlichen Ziels "Minderbelastung der ökologischen Umwelt". Neben dem Marketing wurden in der Folge sämtliche weiteren Funktionsbereiche und Management(teil)prozesse mit Umweltschutzbezug als separate und auch im Zusammenhang stehende Analyseobjekte untersucht.[55]

Faßt man die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Literatur knapp zusammen, so ist insgesamt der Betriebswirtschaftslehre eine „ökologische Öffnung" zu bescheinigen,[56] aber eine hinreichende Auseinandersetzung mit und insbesondere inhaltliche Füllung der Öffnung ist bis vor kurzem nur bruchstückhaft und insgesamt eher zusammenhanglos vollzogen worden.[57] Insofern ist eine Forschungslücke zu konstatieren, deren Schließung durch die Arbeit von Kolbeck gelungen ist, der einen umfassenden, in sich geschlossenen und integrierten Ansatz zum Umweltschutzmanagement entwickelt hat.[58]

Zieht man neben der inhaltlichen Perspektive auch die chronologische Entwicklung der vorliegenden Literaturaufarbeitung ökologischer Probleme in Betracht, wird ersichtlich, daß weitere Impulse für den ständigen Fortschritt im Bereich ökologieorientierter Unternehmungsführung vonnöten sind. Als zentraler Ansatzpunkt ist hier die bisher nicht ausreichend ausformulierte Betrachtung der Interdependenzen von Umwelt- und Innovationsmanagement zu nennen. Die innovative Umsetzung ökologischer Forderungen stellt sich somit als eine wichtige Aufgabe einer zukunftsorientierten Unternehmungsführung dar.[59] Ökologiezentrierten Innovationsimpulsen wird auch aus dem Bereich der Standardwerke

[54] Vgl. Seidel/Menn (1988), S. 30.
[55] Vgl. zu einer Systematisierung umfassender und spezialisierter Beiträge der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Umweltmanagement Kolbeck (1997), S. 69.
[56] Vgl. Dyllick (1995), S. 44-45
[57] Vgl. Kolbeck (1997), S. 3. Diese Feststellung trafen bereits Steinle/Lawa/Schollenberg (1994), S. 433, Steger (1993), S. 139. Eine Übersicht zu den Defiziten der Literatur im Umweltbereich gibt Stitzel (1994), S. 111-114, zur Notwendigkeit der Grundlagenarbeit vgl. Herzog (1995), S. 95.
[58] Vgl. Kolbeck (1997).

der Innovationsliteratur[60] nicht bzw. zumindest nicht in der Weise, die diesem Aspekt aufgrund seiner Bedeutung zuwächst, Rechnung getragen, obwohl deren Relevanz durchaus erkannt wurde. So stellt Marr in seiner Sammelrezension zum Thema „Innovationsmanagement" die Frage, ob nicht eine Theorie des Innovationsmanagements sich die Grenzen der Belastbarkeit des ökologischen Systems und sich erschöpfende Energiereserven zum Thema machen sollte, um dem Bedarf der Wirtschaftspraxis nach Hilfestellungen zu entsprechen.[61]

Das gemeinsame Aufgreifen der Themengebiete „Innovation und Ökologie" ist insgesamt gesehen bisher sehr unterschiedlich und häufig nur rudimentär angegangen worden.[62] Bezogen auf die vorliegenden Literaturbeiträge kristallisieren sich in diesem Zusammenhang zwei Gruppen heraus, die nach der Intensität der Beschäftigung mit dem Themenfeld Ökologie-Innovation unterschieden werden können. Eine erste Gruppe widmet sich eher rudimentär dieser Thematik. So untersucht z. B. Keller ökologische Innovationspotentiale kleiner und mittlerer Betriebe primär im Produkt-/Produktionsbereich.[63] Ostmeier legt eine empirische Analyse zu ökologieorientierten Produktinnovationen dar.[64] Lutz beleuchtet unter dem Titel „Innovations-Ökologie: ein praktisches Handbuch für umweltbewusstes Industriemanagement" als Schwerpunkt ein Konzept der Ökobilanzierung.[65] Der Herausgeberband von Kreikebaum „Integrierter Umweltschutz: eine Herausforderung an das Innovationsmanagement" beinhaltet Fallstudien zum integrierten Umweltschutz aus Sicht des Innovationsmanagements und beschäftigt sich dabei mit Maßnahmen zur präventiven Ausschaltung von Umweltbelastungen. Zudem werden Beiträge zum betrieblichen Umweltschutz in der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik und der ehemaligen Volksrepublik Polen geliefert.[66] Eine explizite Berücksichtigung von Aspekten vor allem eines Innovations-

---

[59] Vgl. Lukas (1988), S. 12.
[60] Vgl. z. B. Hauschildt (1997), Thom (1980), Staudt (Hrsg.) (1986).
[61] Vgl. Marr (1991), S. 359.
[62] In dieser Arbeit werden nur Beiträge aus dem deutschsprachigen Raum ausgewertet, weil dem Ökologieaspekt je nach (länder-)kulturellem Hintergrund ein anderer Stellenwert beigemessen wird, was eine Vergleichbarkeit von Studien aus unterschiedlichen Sprach- und Kulturgebieten erschwert.
[63] Vgl. Keller (1992).
[64] Vgl. Ostmeier (1990).
[65] Vgl. Lutz (1992).
[66] Vgl. Kreikebaum (1992a).

managements und ihrer integrativen Zusammenführung mit dem Themenbereich „Ökologie" findet allerdings nicht statt.

Für alle genannten Beiträge gilt, daß das Themenfeld „Ökologie-Innovation" eher am Rande diskutiert wird, und ihnen insofern keine großen Impulse für das Forschungsthema dieser Arbeit entnommen werden können. Im Gegensatz dazu steht eine zweite Gruppe von Beiträgen, die sich vergleichsweise eingehend mit dem Gegenstandsfeld Innovation-Ökologie auseinandersetzen. Im folgenden werden diese Arbeiten auf den Zusammenhang des Innovations- und Umweltschutzmanagements hin untersucht, um Anregungen für die weitere Forschungsarbeit zu gewinnen.

2.2.2 Das Gegenstandsfeld Ökologie-Innovation als Analysefokus

2.2.2.1 Wessels: Betrieblicher Umweltschutz und Innovationen: Modellkonzepte und Realisierung

In der Arbeit von Wessels[67] wird nach eingehender Diskussion der Umweltbelastung als externem Effekt des Wirtschaftsprozesses das Verursacherprinzip[68] als Internalisierungskriterium sozialer Kosten behandelt. Angelehnt an die hohe Wettbewerbsbedeutung von Innovationen übernimmt das Innovationsmanagement bei Wessels die Funktionen „Planung", „Organisation", „Führung" und „Kontrolle". Um den Wettbewerbsanforderungen nachkommen zu können, ist eine effiziente und effektive Gestaltung der Innovationen Voraussetzung für den Innovationserfolg. „Hierbei muß das Innovationsmanagement in die Forschungs- und Entwicklungspolitik eingebettet sein, um den Fortbestand des Unternehmens durch Adaption an den technischen Fortschritt, wenn nicht sogar dessen Antizipation, zu sichern."[69] Zu konstatieren ist dabei eine primär produktionsprozeßorientierte Ausrichtung des Innovationsmanagements. Innovationen sind dabei Ausdruck eines umweltfreundlichen technischen Fortschritts. „Umweltschutzinduzierte Innovationen sind somit immer dann vorhanden, wenn sich die 'ökologische' Produktivität in der Weise erhöht, daß bei gleichem Faktoreinsatz die Schad-

[67] Vgl. grundlegend Wessels (1992).
[68] Vgl. zum Verursacherprinzip Kapitel 2.1.1.
[69] Wessels (1992), S. 67.

stoffmenge reduziert wird oder bei höherem Faktoreinsatz die Schadstoffmenge konstant bleibt."[70]

Innovationen gehen bei Wessels mit Investitionen einher. Als Erfolgsvoraussetzungen für umweltschutzorientierte Investitionsentscheidungen werden eine im wesentlichen auf Informationen aus Datenbanken gestützte Informationsbasis, ein gezieltes Informationsmanagement zur Überwindung informatorischer Akzeptanzprobleme, Finanzierungsaspekte von Innovationen, organisatorische Integrationslösungen in Form sozialer Innovationen sowie Anpassungen im Produktions- und Absatzbereich in Form technischer und ästhetischer Innovationen angeführt.[71]

Im Rahmen der strategischen Planung wird für die Produktionstätigkeit mit Hilfe eines Schadstoffakkumulationsmodells ein betriebliches Umweltschutzqualitätsniveau ermittelt. Die Beeinflussung dieses Niveaus geschieht vor dem Hintergrund einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von etwaig notwendigen Umweltschutzinvestitionen. Erweisen sich diese Investitionen vorab als unwirtschaftlich, so dient auch an dieser Stelle das Schadstoffakkumulationsmodell als entscheidungsunterstützendes Instrument für die optionale Auswahl des Recyclings als Prozeß der Faktorsubstitution.[72]

Die Einbeziehung normativer Aspekte erfolgt in Form der ökologischen Unternehmungsethik. Diese ermöglicht es, ökologische Folgewirkungen zu antizipieren, um somit das Bewußtsein für die Qualität der natürlichen Umwelt und somit die Voraussetzungen für ökologisch bewußtes Handeln zu schaffen.[73] Die Betrachtung der Unternehmungsethik wird unter Funktionalaspekten durchgeführt, d. h., die Unternehmungsethik wird als verantwortlich z. B. für die Durchführung produktpolitischer (Materialeinsatz) oder organisatorischer (Umweltschutzbeauftragter) Maßnahmen gesehen.

Wessels ist im Kern an der Verfolgung von Innovationen im Bereich der Produktionsprozesse orientiert, mit denen Investitionen verbunden sind und die durch Wirtschaftlichkeitsüberlegungen determiniert werden. Zwar wird erkannt, daß

[70] Wessels (1992), S. 63.
[71] Vgl. Wessels (1992), S. 71-135.
[72] Vgl. Wessels (1992), S. 154-157.
[73] Vgl. Wessels (1992), S. 137-144.

diese Innovationen weitere hohe Anforderungen an ein Management von Sozial- und Strukturinnovationen stellen,[74] die konzeptionelle Verfolgung dieses Gedankens bleibt allerdings aus.

Insgesamt gesehen ist bei Wessels das Innovationsmanagement aus der funktionalen Betrachtung heraus an der Forschungs- und Entwicklungspolitik angelehnt. Es erfolgt dabei aber keine Herstellung eines grundlegenden Zusammenhangs zu einer umweltschutzorientierten Unternehmungsführung, die für sich auch nicht als ein geschlossenes Konzept dargestellt wird. Dies ist zwar nicht zentrales Erkenntnisinteresse gewesen, jedoch sind die behandelten Einzelaspekte nicht in Beziehung gesetzt worden.

Es bleibt festzuhalten, daß Wessels mit ihrem Modell zu den akkumulierten Umweltwirkungen betrieblicher Produktion eine wichtige betriebliche Entscheidungsunterstützung im Rahmen einer ökologieorientierten Unternehmungsführung gibt. Die Einbindung dieses Teilaspektes in eine ganzheitlich-innovationszentrierte Vorstellung von einer ökologieorientierten Unternehmungsführung findet allerdings nicht statt.

2.2.2.2 Sander: Ökologie - Innovation - Unternehmenserfolg: Unternehmensentwicklung im Zeichen des Fortschritts

Im Mittelpunkt der Arbeit von Sander[75] steht der unternehmerische Fortschritt auf Basis einer ökologischen Innovationsfähigkeit. Fortschritt bedeutet eine intendierte Verbesserung der ökologischen Situation durch Innovation.[76] Innovationen wiederum sind ein Zeichen qualitativen Wandels in bezug auf die Verbesserung der natürlichen Umwelt und dabei die entwicklungsdynamische Komponente und gleichzeitig Umsetzung des unternehmerischen Fortschritts im Sinne einer evolutionären Höherentwicklung.[77] Innovationen werden nicht einer nach Innovationsarten (Produkt-, Verfahrens- und Prozeß- sowie Struktur- und Sozialinno-

[74] Vgl. Wessels (1992), S. 62.
[75] Vgl. grundlegend Sander (1995).
[76] Vgl. Sander (1995), S. 8.
[77] Vgl. Sander (1995), S. 31.

vationen)[78] differenzierten Betrachtung unterzogen, da die ökologische Innovation eine alle Arten überlagernde Dimension darstellt.[79]

Sander unterscheidet zwei Arten des Fortschritts: Neben dem niveauimmanenten Fortschritt, der sich einseitig durch an (kurzfristigen) Markterfolgen orientierten Innovationen definiert,[80] gibt es die Möglichkeit des niveauüberwindenden Fortschritts. Innovationen sind dabei mit einem Paradigmenwechsel verbunden. Die Umsetzbarkeit ökologischer Innovationen in Wettbewerbsvorteile ist aufgrund der mangelnden Vorhersehbarkeit und Zurechenbarkeit des ökonomischen Erfolgs nicht ohne weiteres gesichert.[81]

Grundlegend für die Arbeit von Sander ist die Annahme, „... daß sowohl intern durch das Ansammeln von Wissen über ökologische Zusammenhänge als auch extern durch die Zunahme umweltbewußter Wert- und damit auch Konsumvorstellungen ökologische Innovationen entstehen (müssen). Beide Wege führen dabei zum gleichen Ziel, nämlich einer ökologisch bewußten Unternehmungsführung."[82]

Das Attribut „ökologische Innovationsfähigkeit" trifft dann auf eine Unternehmung zu, „... wenn sie mit ihren unterstützenden Systemen in der Lage ist, ökologisch relevante Informationen zu generieren, zu verarbeiten und letztlich in marktlich umsetzbare und unterstützende Formen (Produkte, Verfahren, Strukturen und soziale Änderungen im Unternehmen) umzusetzen, weiterzuleiten, wenn sie empfänglich für Impulse aus der Umwelt und handlungsfähig in bezug auf die Umsetzung in der In- und Umwelt ist."[83]

Daten, Informationen und Wissen stellen die Grundlage zum Lernen dar, welches die Basis für die ökologische Innovationsfähigkeit ist. Zentrale Voraussetzung für die Steigerung der ökologischen Innovationsfähigkeit ist deshalb die Öffnung der informationsverarbeitenden Systeme (Rechnungswesen, Controlling und Auditing) bzw. der zum Einsatz kommenden Instrumente und Methoden (Szenarien,

[78] Zu der in dieser Arbeit zugrundeliegenden Differenzierung von Innovationsarten vgl. Kap. 3.1.2.2.
[79] Vgl. Sander (1995), S. 53.
[80] Vgl. Kap. 1.1.3.
[81] Vgl. Sander (1995), S. 28-29.
[82] Sander (1995), 95-96.
[83] Sander (1995), S. 93.

Portfolio u. a.) hinsichtlich der Aufnahme ökologischer Informationen und deren Transformation in Wissen.[84]

Anhand eines praxisgeleiteten, differenzierenden und dynamischen Modells führt Sander Möglichkeiten zur Steigerung der ökologischen Innovationsfähigkeit von Unternehmungen an. Dabei greift sie auf unterschiedliche ökologische „Entwicklungsstadien" von Unternehmungen zurück und zeigt die Prozesse zu niveauüberwindenden Innovationen auf.[85]

Die Arbeit von Sander basiert auf evolutionstheroretischen Überlegungen, wobei der unternehmerische Fortschritt durch die Aufnahme ökologierelevanter Informationen bestimmt wird. Normatives Ziel sind niveauüberwindende Innovationen.[86] Relativierend fügt Sander allerdings an, daß sich erst im Laufe der Zeit zeigen wird, ob bei niveauüberwindenden Innovationen tatsächlich „... das vorherrschende Paradigma überwunden wurde ..."[87] Hinter dieser Aussage ist zwar ein normativer Bezug zu vermuten, das explizite Eingehen auf eine normative Ebene und ihre Besonderheiten findet aber nicht statt. Im Rahmen von Empfehlungen für ein Change Management ist lediglich ein knappes Aufgreifen der notwendigen Veränderung der Unternehmungskultur (neben der Veränderung der Unternehmungsprozesse unter Wertschöpfungsgesichtspunkten und dem Ansetzen auf der Individuumsebene) vorzufinden.[88]

Resümierend läßt sich für die Ausführungen von Sander festhalten, daß mit der ökologischen Innovationsfähigkeit, vor allem ermöglicht durch die entsprechende Ausgestaltung der informationsverarbeitenden Systeme, eine wesentliche Determinante für die Herausbildung einer ökologieorientierten Unternehmungsführung behandelt wird. Jedoch ist mit dieser informationszentrierten Ausrichtung nur ein Teilaspekt der Unternehmungsführung angerissen worden. Im Hintergrund steht kein konkreter Ansatz für eine ökologieorientierte Unternehmungsführung, die das kontinuierlich weiterzuentwickelnde Erkenntnisobjekt dieser Arbeit darstellt. Ferner wird die im Kontext des niveauüberwindenden Fortschritts angedeutete Relevanz

[84] Vgl. Sander (1995), S. 158-211.
[85] Vgl. Sander (1995), S. 212-223.
[86] Vgl. Sander (195), S. 29.
[87] Sander (1995), S. 30.
[88] Vgl. Sander (1995), S. 248-264.

unternehmungskultureller Werte nicht in dem erforderlichen Maße in die Bereiche der Unternehmungspolitik, -kultur und -ethik hineingetragen und dort verankert.

2.2.2.3 Seidl: Ökologie und Innovationen - Die Rolle der Unternehmenskultur in der Agrarchemie

Die Arbeit von Seidl[89] baut auf der These auf, „... dass die Art der in Unternehmen getätigten Innovationen und damit auch die Ökologieorientierung von Produktinnovationen zu einem grossen Ausmass von der Unternehmenskultur (...) bestimmt wird."[90] Damit verknüpft ist die Annahme, daß im Rahmen der Einführung einer ökologieorientierten Unternehmungsführung oftmals das „traditionelle" betriebswirtschaftliche Instrumentarium um die ökologische Dimension erweitert wird, ohne dabei die Bedeutung des unternehmungskulturellen Einflusses zu berücksichtigen. Dieser ergibt sich auch aus dem gesellschaftlichen Wertewandel hin zu ökologischen Werten und deren Manifestation in den Unternehmungen durch entsprechende Ansprüche seitens der Mitarbeiter.

Vor dem Hintergrund der Ausgangsthese beleuchtet Seidl zunächst den Pflanzenschutzbereich, der das Marktfeld darstellt, auf dem die im Verlauf der Arbeit empirisch zu untersuchende Unternehmung agiert. Dem folgt der Aufbau eines theoretischen Grundgerüsts, welches die Basis für eine empirische Analyse unternehmungskultureller Implikationen für ökologische Produktinnovationen darstellt. In dem Kontext ist die Arbeit durch ein analytisches Vorgehen geprägt, d.h., die Bereiche Innovation, Ökologieorientierung, Produktinnovation und Unternehmungskultur werden auf Basis der vorliegenden Literatur untersucht und dann in einen Gesamtzusammenhang gestellt.[91]

Seidl fokussiert ökologische Produktinnovationen, hat aber insofern einen umfassenden Betrachtungsrahmen, als daß neben ökologischen auch sozio-normative und unternehmungsbezogene Merkmale der Innovation einbezogen werden. Betont wird dabei auch der Querschnittscharakter der Innovationsaufgabe, d. h., sämtliche in die Wertschöpfungskette einbezogenen Funktionsbereiche steuern

[89] Vgl. grundlegend Seidl (1993).
[90] Seidl (1993), S. 15.
[91] Vgl. Seidl (1993), S. 75-150.

ihren Beitrag zu der ökologischen Produktinnovation bei bzw. können diese initiieren.[92]

Auf der theoretischen Ebene wird ein facettenreicher Zusammenhang zwischen ökologischen Produktinnovationen und der Unternehmungskultur aufgezeigt. Auch die empirischen Ergebnisse bestätigen die engen Interdependenzen zwischen der Unternehmungskultur und der Ökologieorientierung von Produktinnovationen. Dieser Zusammenhang ist hinsichtlich der Kulturaspekte multikausal (z. B. Selbstverständnis der Unternehmung, Kommunikation). Es wird herausgearbeitet, daß ein verbesserter Umweltbezug der Unternehmungstätigkeit einer Kulturentwicklung bedarf, während derer ein entsprechendes Problembewußtsein und entsprechende kulturelle Grundlagen entstehen.[93]

Seidls Arbeit zeichnet sich durch eine tiefe Durchdringung des Innovationsphänomens, seiner Grundcharakteristika und Funktionsbereichsspezifika hinsichtlich des Innovationsverständnisses aus. Aspekte des Innovationsmanagements bleiben jedoch außerhalb der Betrachtung. Die Unternehmungskultur wird als zentrale Determinante für ökologische Produktinnovationen angesehen, selbst allerdings nicht als (notwendiges) Innovationsobjekt untersucht.

Als Fazit bleibt festzuhalten, daß von Seidl wichtige Grundlagenarbeit für das Verständnis der Beeinflussung ökologischer Produktinnovationen durch die Unternehmungskultur geleistet wird. Jedoch werden die ökologischen Produktinnovationen nicht in einen konzeptionellen Gesamtzusammenhang ökologieorientierter Unternehmungsführung gestellt, was allerdings auch nicht Intention der Arbeit ist.

2.2.2.4 Faix, W. G./Kurz, R./Wichert, F.: Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie

Der Herausgeberband von Faix/Kurz/Wichert[94] behandelt zunächst den globalen Aktionsraum der Unternehmungen im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung (sustainable development)[95] sowie die Einbettung der Unternehmungen in die politischen Rahmenbedingungen. Dazu werden in diesem Band die Charakteristi-

[92] Vgl. Seidl (1993), S. 104.
[93] Vgl. Seidl (1993), S. 323.
[94] Vgl. grundlegend Faix/Kurz/Wiechert (1995).

ka der europäischen Umweltpolitik im allgemeinen,[96] im speziellen die Bedeutung der EG-Öko-Audit-Verordnung für die ökologische Unternehmungsführung[97] und Strategien zur Beschleunigung von Genehmigungsverfahren am Beispiel Baden-Württembergs erörtert.[98]

Im Rahmen des „Überblicksartikels" wird die Auffassung vertreten, daß betrieblicher Umweltschutz zur Aktivierung von Innovationspotentialen in allen betrieblichen Aktionsfeldern beitragen kann, so zur Erhöhung der Faktorproduktivität im Produktionsprozeß, zur Verbesserung der Produkte vom Design bis zum (ökologischen) Zusatznutzen sowie zu Strukturinnovationen durch höhere Mitarbeitermotivation, Öko-Controlling und intensivere Kommunikation mit den Anspruchsgruppen.[99]

Basierend auf der Diskussion von umweltschutzorientierter Unternehmungsführung unter dem Aspekt wirtschaftlicher Erfolgspotentiale liegt ein weiterer Schwerpunkt auf markt- und produktbezogenen Aktivitäten der Unternehmungen, so hinsichtlich einer ökologischen Optimierung der Produktpolitik,[100] der Langlebigkeit und Reparaturfreundlichkeit von Produkten[101] sowie den Informationsproblemen einer umweltorientierten Kommunikationspolitik.[102] Für ein erfolgreiches Umweltschutzmanagement werden weiterhin die organisatorischen Anforderungen[103] und das Öko-Controlling[104] erörtert.

Als innovationsfähig werden Unternehmungen verstanden, die Ökonomie und Ökologie nicht als widerstreitende Interessen betrachten.[105] Diese Unternehmungen sichern ihre Wettbewerbsfähigkeit dadurch, daß sie „... gezielt und langfristig ein konsistentes Umweltimage aufbauen - d. h. umweltgerechtes Handeln in jeder Beziehung zu einem Pfeiler der Unternehmenskultur machen -, (...)."[106] Die Bedeutung der Unternehmungskultur als Grundlage einer erfolgreichen umwelt-

[95] Vgl. Kurz (1995), S. 13-21.
[96] Vgl. Bongaerts (1995), S. 243-258.
[97] Vgl. Wichert (1995), S. 259-270.
[98] Vgl. Baur (1995), S. 231-242.
[99] Vgl. Kurz/Spiller (1995), S. 33.
[100] Vgl. Behnam (1995), S. 155-173.
[101] Vgl. Stahel (1995), S. 174-191.
[102] Vgl. Bodenstein/Spiller (1995), S. 192-229.
[103] Vgl. Antes (1995), S. 121-139.
[104] Vgl. Hallay (1995), S. 140-151.
[105] Vgl. Faix/Kurz/Wiechert (1995), S. 9-10.

schutzorientierten Unternehmungsführung stellt für mehrere der Autoren einen zentralen Sachverhalt dar. „Es geht um eine neue Unternehmenskultur. Die Implementierung kann schrittweise erfolgen, wenn erst einmal die Marschrichtung klar ist. Auch im Unternehmen ist Revolution die Ausnahme, Evolution die Regel."[107] Der angerissene Evolutionsgedanke wird, in Abgrenzung zu einem mechanistischen Management, in allgemeiner Form verfolgt, ohne aber einen expliziten Bezug zu einer ökologieorientierten Unternehmungsführung herzustellen.

Leitfaden für den Herausgeberband ist die Verfolgung einer wettbewerbszentrierten Sichtweise. Der Weg zu einer Unternehmung mit einem positiven Umweltimage stellt sich als Transformationsprozeß dar, „... in den alle Beteiligten eines Unternehmens integriert sind (...) und an dessen Ende (...) idealerweise das ökologische und schlanke Unternehmen steht."[108] Als Säulen des Unternehmungserfolgs werden die Kundenorientierung, Mitarbeiter/Führungskräfte sowie Spitzenleistungen gesehen.[109] An dieser Stelle ist der Faktor „Ökologie" lediglich eine Ergänzung in einem „allgemeinen" betrieblichen Transformationsprozeß, der in keinem grundlegenden Zusammenhang zu dem ökologischen Transformationsprozeß steht.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß im Themenkomplex „Innovation" keine grundlegenden Sachverhalte fokussiert werden. Das evolutionäre Moment innovativer Prozesse wird zwar angesprochen, aber nicht in hinreichender Form mit dem Themenfeld der ökologieorientierten Unternehmungsführung verknüpft. Zudem liegt kein konzeptioneller Rahmen für eine ökologieorientierte Unternehmungsführung vor und es erfolgt (quasi logisch) keine Abstimmung einzelner Elemente. Allerdings werden diverse Einzelaspekte angesprochen, die für eine ökologieorientierte Unternehmungsführung von elementarer Bedeutung sind (Organisation, Öko-Controlling, Unternehmungskultur).

[106] Faix/Kurz/Wiechert (1995), S. 9.
[107] Kurz/Spiller (1995), S. 33.
[108] Buchwald/Faix (1995), S. 34.
[109] Vgl. Buchwald/Faix (1995), S. 35.

2.2.3 Offene Fragestellungen im Gegenstandsfeld Ökologie-Innovation

Eine Zusammenführung der zentralen Analyseergebnisse der vier dargelegten Ansätze erfolgt in Abbildung 3. Neben den für diese Arbeit konstitutiven Erkenntnisgegenständen „evolutionäres Innovationsmanagement" (Innovation in kleinen Schritten)[110] und „Gesamtkonzept ökologieorientierter Unternehmungsführung"[111] werden die Ansätze hinsichtlich ihrer normativen Aussagekraft untersucht. Damit wird der hohen Bedeutung ethischer und kultureller Aspekte für eine ökologieorientierte Unternehmungsführung Rechnung getragen.

	umfassendes Konzept für eine ökologieorientierte Unternehmungsführung	Behandlung normativer Aspekte	Ökologieorientierung im Kontext eines evolutionären Innovationsverständnisses
Wessels	nein, Behandlung von Einzelaspekten (Organisation des Umweltschutzes, Produktion und Marketing)	ja, funktionale Betrachtung der Unternehmungsethik als Grundlage für eine Innovations- und Umweltorientierung der Unternehmungen	nein, nicht Gegenstand der Arbeit
Seidl	nein, lediglich Behandlung ausgewählter marketingrelevanter Sachverhalte	ja, die Unternehmungskultur steht als Determinante ökologieorientierter Produktinnovationen im Mittelpunkt der Arbeit	nein, nicht Gegenstand der Arbeit
Sander	nein, lediglich Behandlung informationsverarbeitender Instrumente aus dem Bereich der strategischen Planung und dem Öko-Controlling	implizit, hinter dem sogenannten niveauüberwindenden Fortschritt auf Basis eines Paradigmenwechsels stehen durchaus normative Überlegungen	implizit, Arbeit bezieht sich auf einen evolutionären Fortschrittsgedanken
Faix/Kurz/ Wichert	nein, Behandlung von Einzelaspekten (z. B. Öko-Controlling, Organisation des Umweltschutzes)	ja, Bedeutung der Unternehmungskultur wird erkannt und als Einzelaspekt erörtert	evolutionäre Implementierung ökologiebezogener Inhalte der Unternehmungsführung erkannt, evolutionärer „Managementstil" ohne Ökologiebezug behandelt

Abb. 3: Zentrale betriebswirtschaftliche Ansätze des Gegenstandsfeldes Ökologie-Innovation im Überblick

Die Analyse der vorgestellten Beiträge zum Themenkomplex „Ökologie-Innovation" fundiert die eingangs in der Problemstellung herausgearbeitete Forschungs

[110] Vgl. Kap. 3.
[111] Vgl. hierzu Kap. 4.

lücke: So können die einzelnen Beiträge für sich nicht in Anspruch nehmen, eine umfassende und kohärente Soll-Vorstellung von einer ökologieorientierten Unternehmungsführung mit einer evolutionären Innovationsblickrichtung entwickelt bzw. verfolgt zu haben.

In den folgenden Ausführungen sollen daher die beiden identifizierten Forschungsherausforderungen und deren Zusammenführung im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Zunächst wird ein durch eine evolutionäre Sichtweise geprägtes Innovationsmanagement hergeleitet, das (im Zusammenhang mit ökologischen Aspekten) als eine neue Denkweise aufzufassen ist und große Potentiale für eine vor allem normativ fundierte und damit auf langfristigen (ökonomischen und ökologischen) Erfolg ausgerichtete ökologieorientierte Unternehmungsführung in sich birgt. Anschließend wird ein Konzept für eine ökologieorientierte Unternehmungsführung erarbeitet, das sich durch eine ganzheitlich-integrative Herangehensweise auszeichnet, und welches vor dem Hintergrund des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit Grundlage für eine spätere Spezifizierung hinsichtlich eines evolutionären Innovationsverständnisses ist. Wichtige Anregungen können dazu dem von Kolbeck[112] auf Basis der integrativen Managementvorstellung von Steinle entwickelten Ansatz eines integrierten Umweltmanagementsystems entnommen werden. Durch die Verknüpfung der beiden Aspekte (evolutionäres Innovationsverständnis und ganzheitlich-ökologieorientierte Unternehmungsführung) zu einer ökologisch-innovativen („ökovativen) Unternehmungsführung können „neue Horizonte" für die ökologieorientierte Unternehmungsführung aufgezeigt bzw. erschlossen werden.

[112] Vgl. Kolbeck (1997).

3 Evolutionäres Innovationsmanagement: Ein inkrementaler Innovationspfad als neues Paradigma im Rahmen der Unternehmungsentwicklung

3.1 Innovationsorientierung als zukunftsgerichteter Part der Unternehmungsführung

3.1.1 Wettbewerbsstrategische Bedeutung von Innovationen

Die dynamische und diskontinuierliche Entwicklung der Kontextfaktoren der Unternehmung - z. B. die Öffnung neuer und damit zusammenhängend die Globalisierung der Märkte, der Einsatz neuer Informations- und Kommunikations- sowie Multimediatechniken mit der Folge verstärkter Konkurrenz auch auf internationaler Ebene - stellt die Volkswirtschaft und die einzelne Unternehmung selbst vor neue Herausforderungen. Waren es in der Vergangenheit häufig interne Maßnahmen im Bereich des Kostenmanagement, die die Unternehmungen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition durchführten, so zwingt der Wandel[1] die Unternehmungen jetzt geradezu, ihre Produkt- und Marktkompetenzen zu fokussieren und ständig weiterzuentwickeln.[2]

Damit sind auch Konsequenzen für das Management verbunden: „Nicht mehr die Suche nach dauerhaften, verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteilen steht im Mittelpunkt, sondern das schnelle Aufbauen von 'Vorteilsschichten' im Vergleich zu den Wettbewerbern. Diejenigen Unternehmen werden sich an die Spitze des Eisbergs setzen, die durch flexible Strukturen und einen neu entfachten Unternehmergeist Vorteile im Management of Speed erlangen."[3] Folge und

---

[1] Der ständige Wandel der Märkte wird, Ergebnissen einer weltweiten Studie zufolge, der zentrale Einflußfaktor für die künftigen (innovationsorientierten) Unternehmungsstrategien sein, vgl. Möller (1996), S. 155. Perlitz/Löbler zeigen empirisch auf, daß primär in Krisensituationen risikoreiche Entscheidungen getroffen werden können und gerade dann Initialzündungen für Produkt- und Prozeßinnovationen entstehen, vgl. Perlitz/Löbler (1985), S. 431, was konträr zu dem Standpunkt Thoms ist, der gerade in Krisenzeiten die Gefahr eines kurzfristigen Aktionismus sieht und den „langen Atem" für das Innovieren für wichtig hält, vgl. Thom (1993a), S. 211.

[2] Vgl. Berger (1996), S. 64-66, ähnlich Hommerich/Maus/Creusen (1993), S. 14, die dem „magischen Dreieck" aus Qualität, Kosten und Zeit gegenüber der Innovationsfähigkeit eine vergleichsweise geringe Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit beimessen.

[3] Bretz (1991), S. 273-295. Neben dem hier zwar nicht namentlich erwähnten Innovationsaspekt an sich ist der Faktor „Zeit" für die Generierung von Innovationen von herausragender Bedeutung. Zu einer vertieften Auseinandersetzung vgl. grundlegend Stalk/Hout (1990).

zugleich Voraussetzung ist, daß die Unternehmungen sich aktiv mit diesen Herausforderungen auseinandersetzen und sich diesem permanenten Wandel öffnen, ihn nicht als „exotische Erscheinung", sondern als Teil des Tagesgeschäftes sehen.[4] Als wichtiger Erfolgsfaktor für die „Bewältigung" des Wandels erweist sich für die Unternehmungen dabei ihre Fähigkeit, Innovationen hervorzubringen. Deren Bedeutung wird nicht nur auf theoretischer Ebene postuliert,[5] sondern ist auch für die unternehmerische Praxis einer der zentralen, wenn nicht sogar der zentrale Erfolgsfaktor.[6]

Innovationen liefern die Basis für die Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen und sind zugleich Fundament für die Intention, nicht nur die Unternehmung selbst, sondern auch die spezifische Umwelt als Objekt unternehmerischen Innovationsbemühens in dem weitest möglichen Maße zielorientiert zu beeinflussen. Die Unternehmungen stehen deshalb unter dem Zwang, in allen Bereichen Innovationspotentiale zu erschließen und zu nutzen und dafür ihre Innovationsfähigkeit zu steigern. Bei Negierung dieses Tatbestandes besteht für die Unternehmungen sonst die Gefahr, in ein Stadium zu gelangen, das Rüttinger als „Entropie der Organisation" bezeichnet.[7] Darunter ist die Tendenz von Unternehmungen zu verstehen, mit Anstrengungen nachzulassen, Energie zu verlieren und den eigenen Erfolg für selbstverständlich zu halten. Innovation kann sich folglich nicht auf temporäre Aktivitäten beschränken. Sie stellt vielmehr eine permanente Aufgabe für die Unternehmungen dar.[8] Diese Erkenntnis ist aber

---

[4] Vgl. Hofbauer (1992), S. 304.

[5] Vgl. Riekhof (1987), S. 14. Brockhoff geht von einem prinzipiell positiven Zusammenhang zwischen Innovationstätigkeit und betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit aus und sieht eine weitere Beziehung zur gesamtwirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit, vgl. Brockhoff (1987), S. 57. Zu den positiven Auswirkungen von Innovationen für die Volkswirtschaft wie Wachstum, Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit vgl. Europäische Union (Hrsg.)(1995), S. 14. Die hohe Bedeutung, die Innovationen von staatlicher und supranationaler Seite beigemessen wird, dokumentiert sich z. B. in der staatlichen (vgl. Hetzler/Müller/Schienstock (1978), S. 55-82) und europäischen Innovationsförderungspolitik, vgl. Europäische Union (Hrsg.)(1995), S. 32-35.

[6] Vgl. hierzu die Ergebnisse des Hannoveraner Erfolgsfaktoren-Projektes (HEFAP) bei Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1996), S. 162-233, Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1994), S. 14-17, Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1992), S. 18 sowie Fritz (1990), S. 91-110.

[7] Vgl. Rüttinger (1989), S. 35. Zur Definition des Entropiebegriffes in den Naturwissenschaften vgl. Odum (1991), S. 81-82. Ähnlich äußern sich Robert/Weiss, die zwar Risiken von Innovationen konstatieren, allerdings noch größere Gefahren des „Nicht-Innovierens" sehen, vgl. Robert/Weiss (1990), S. 31.

[8] Auch die Ergebnisse einer empirischen Studie von Sommerlatte/Layng/Oene zeigen, daß es nicht ausreicht, nur dann Innovationsaktivitäten durchzuführen, wenn es wirtschafts- oder

nicht selbstverständlich und nicht immer für Unternehmungen handlungsleitend. So hat z. B. eine der bedeutenden Unternehmungen der Unterhaltungselektronik und zugleich in ihrer Branche weltweiter Innovationsführer ihre Innovationsaktivitäten im Jahr 1994 zugunsten der Durchführung von Rationalisierungsmaßnahmen eingeschränkt, um somit ihre angestammte Wettbewerbsposition zu verteidigen. Aus einer zukunftsorientierten, strategischen Perspektive erscheint es jedoch sinnvoller, nicht substitutiv vorzugehen, sondern eher die Innovationsaktivitäten um interne Rationalisierungs- und Optimierungsmaßnahmen zu ergänzen, da erstgenannte langfristig in den relevanten Märkten Wettbewerbsvorteile verschaffen und somit die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmungen sichern.[9] Innovationen sind also kein Selbstzweck, sondern Schrittmacher für die Zukunftssicherung und Weiterentwicklung der Unternehmung und die ständige Befriedigung der Kunden- und Marktbedürfnisse. Dies mündet in der folgenden Forderung: „Die ganze Unternehmensphilosophie und -organisation muß auf die Vision der Innovationsführerschaft ausgerichtet sein."[10]

3.1.2 Grundlagen eines Innovationsmanagements

3.1.2.1 Definitorische Auseinandersetzung mit dem Begriff „Innovation"

Für den Begriff „Innovation" existiert weder in der Theorie noch in der betriebswirtschaftlichen Praxis ein einheitliches Begriffsverständnis. Corsten führt erklärend an: „Das Innovationsphänomen wurde durch Vertreter unterschiedlicher Disziplinen untersucht und die speziellen inhaltlichen Ausgestaltungen des Innovationsbegriffs durch die verschiedenen Wissenschaftler resultieren aus den ihren Untersuchungen zugrunde liegenden Interessenschwerpunkten."[11] Kernmerkmal

unternehmungspolitisch opportun ist, sondern die Innovationsfähigkeit kontinuierlich wie eine „Trüffelkultur" züchtbar zu machen, vgl. Sommerlatte/Layng/Oene (1986), S. 57.

[9] Vgl. Womack/Jones (1994), S. 88. Einen ähnlichen Standpunkt vertritt Steinle, der die Vielzahl der für die Unternehmungen bestehenden Herausforderungen aufgrund ihrer Dringlichkeit nicht mehr Schritt für Schritt, sondern simultan anzugehen sieht, vgl. Steinle (1994a), S. 78.

[10] Berger (1996), S. 66.

[11] Corsten (1989), S. 2. Vgl. Corsten (1983), S. 83. In diesem Sinne äußern sich Hauschildt (1993), S. 3, Staudt (1985), S. 3, Macharzina (1993), S. 562. Zur Abgrenzung des Innovationsbegriffs bzw. des Innovationsmanagements von verwandten Begriffen wie dem Technologie- und dem Forschungs- und Entwicklungsmanagement vgl. Brockhoff (1993), S. 176-177, Gerybadze (1995), S. 830-833, Zahn (1995), S. 14-17.

aller Definitionen ist die Neuartigkeit eines „Phänomens".[12] „Bei Innovationen geht es um etwas 'Neues': Neue Produkte, neue Vertragsformen, neue Vertriebswege, neue Werbeaussagen, neue Corporate Identity. Innovation ist wesentlich mehr als ein technisches Problem."[13] Unbestritten ist dabei, daß das Bestimmen des Kriteriums der Neuartigkeit einer Innovation nur auf Grundlage eines bestimmten Wissenstandes erfolgen kann.[14] Ein derart subjektiv geprägter Innovationsbegriff kann jedoch vielfach kaum trennscharf von einem objektiven Innovationsbegriff abgegrenzt werden.[15] Aufbauend auf dem subjektiven Innovationsbegriff kann geschlossen werden, daß, selbst wenn in einem spezifischen Markt z. B. ein bestimmtes Produkt oder Produktionsverfahren bekannt ist oder Anwendung findet, für die einzelne Unternehmung bei der entsprechenden Einführung von einer Innovation gesprochen werden kann, da neue Aspekte im Produktionsbereich, bei der Marktpenetrierung oder im Bereich der Unternehmungsorganisation zu berücksichtigen sind. Bitzer faßt vor diesem Hintergrund prägnant zusammen: „Neu ist, was für das Unternehmen neu ist."[16] Dieser Auffassung wird im weiteren Verlauf der Arbeit gefolgt. Jedoch wird mit dieser Auffassung nicht die wettbewerbsstrategische Bedeutung von Innovationen für die langfristige Sicherung der Unternehmungsentwicklung geschmälert.

Eine weitere Differenzierung von Innovationen wird häufig auf der prozessualen bzw. ergebnisbezogenen Ebene vollzogen.[17] Eng mit den vorhergehenden Aus-

---

[12] Neben der Neuartigkeit sieht Thom als zentrale Merkmale einer Innovation die Unsicherheit, die Komplexität der Phänomene sowie das Konfliktpotential, vgl. Thom (1980), S. 23-31, siehe auch Kap. 3.1.2.3.

[13] Hauschildt (1993), S. 3-4. Abzugrenzen ist die Innovation insofern von der Invention, die lediglich eine gedankliche Konzipierung darstellt, vgl. Thom (1980), S. 24. Den Willen zur Verwirklichung und Durchsetzung einer Neuheit sieht Kern als ausreichendes Kriterium, einen Neuerungsprozeß als Innovationsprozeß zu bezeichnen. Hintergrundgedanke ist, daß diese weite Interpretation für eine zukunftsorientierte Betrachtungsweise unerläßlich ist, vgl. Kern (1976), S. 276. Die hinter dieser Auffassung stehende Auffassung der hohen Bedeutung des Innovationsbewußtseins vertritt auch Peters (1988), S. 298. Umgekehrt ist es sicherlich selbstverständlich, daß Innovationen kein Selbstzweck sind. Praxisorientierter sieht es Senge: „Zur Innovation wird die Idee erst, wenn sie in angemessener Stückzahl zu vernünftigen Kosten zuverlässig reproduziert werden kann.", Senge (1996), S. 14.

[14] Vgl. Corsten (1989), S. 3, Piechotta (1991), S. 20. Brockhoff folgert aus dieser Auffassung, daß es nur einen subjektiven Innovationsbegriff geben kann, vgl. Brockhoff (1987), S. 55, wo hingegen Dietz/Roski die Objektivität einer Innovation von einer weltweit erstmaligen Nutzung abhängig machen, vgl. Dietz/Roski (1989), S. 292.

[15] Zur Differenzierung eines subjektiven und eines objektiven Innovationsbegriffs vgl. Hauschildt (1997), S. 16-19.

[16] Bitzer (1990), S. 9, in diesem Sinne Hauschildt (1993), S. 13-16, Bleicher (1990), S. 3, Pfeiffer (1989), S. 421-425, Thom (1980), S. 24, Witte (1973), S. 3.

[17] Vgl. Corsten (1983), S. 83, Witte (1973), S. 2.

führungen ist die ergebnisbezogene Sichtweise verknüpft. Eine Innovation wird, losgelöst von objektiver und subjektiver Sichtweise, demnach als Ergebnis eines Erneuerungsprozesses gesehen.[18] Für dieses Ergebnis wird oft der Anspruch einer Verbesserung erhoben,[19] der, generalisierend, wiederum schwerlich objektiv bestätigt werden kann. Gemäß einer prozeßorientierten Auffassung von Innovationen stellen diese einen gestaltungsfähigen Entscheidungs- und Durchsetzungsprozeß dar, der sich in die Phasen der Ideengenerierung, der Ideenakzeptierung und die der Ideenrealisierung gliedert.[20] Diese Phasen laufen keinesfalls in sukzessiver Reihenfolge ab, sondern überlagern sich vielfach oder greifen ineinander. Die Differenzierung der ergebnis- und prozeßorientierten Interpretation hat allerdings einen eher analytischen Charakter, da letztlich der Innovationsprozeß mit dem Ergebnis „Innovation" endet.[21]

3.1.2.2 Arten von Innovationen

Wie in den vorherigen Ausführungen angedeutet wurde, besteht für die Unternehmungen ein breites Feld an internen und marktbezogenen Weiterentwicklungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten, die sich in Form von Innovationen realisieren lassen. Ausgehend von einer Betrachtung des Innovationsobjektes lassen sich folgende Innovationsarten unterscheiden:[22]

- Produktinnovationen,
- Prozeßinnovationen,
- Sozialinnovationen.

[18] Vgl. Marr (1980), Sp. 948.
[19] Vgl. Thom (1980), S. 25, Herzhoff (1991), S. 12-13, Hinterhuber (1975), S. 26, der mit einer Innovation die Beseitigung der schädlichen Auswirkungen der Verfahren, Produkte und Dienstleistungen auf die natürliche und soziale Umwelt verbindet.
[20] Vgl. Thom (1980), S. 53.
[21] Vgl. Corsten (1989), S. 4.
[22] Die Differenzierung der erwähnten drei Innovationsarten ist die in der betriebswirtschaftlichen Literatur am häufigsten vorzufindende, vgl. Thom (1980), S. 32-38, Hauser (1990), S. 51, Meißner (1989), S. 27, Bitzer (1990), S. 11, ähnlich Knight (1967), S. 478-496, Küppers (1975), S. 62-65. Übersichten über weitere Klassifikationsansätze liefern Meißner (1989), S. 32-34, Thom (1980), S. 38-44, Gerberich (1990), S. 89-90, Wolfrum (1994), S. 7-10.

Aus der dargestellten und im wesentlichen mit dem technischen Fortschritt und der Verkürzung der Produktlebenszyklen[23] zusammenhängenden wettbewerbsstrategischen Bedeutung von Innovationen folgt, daß die Überlebensfähigkeit der Unternehmungen vor allem durch **Produktinnovationen** gesichert wird.[24] Unter Produktinnovationen werden „...neuartige, bisher auf dem Markt noch nicht angebotene Produkte oder wesentlich verbesserte bereits vorhandene Produkte"[25] verstanden. Neben diesem rein physischen, materiellen Aspekt ist als immaterieller, gegebenenfalls zum Produkt additiver Produktbestandteil die Dienstleistung zu betrachten, die z. B. in Form von Beratungs- oder Kundenserviceinnovationen auftreten kann. Produktinnovationen bieten den Kunden zusätzliche Produkteigenschaften, eine höhere Qualität im Vergleich zum bisherigen Produkt, oder sie sind absolute Marktneuheiten und damit ein noch nicht angebotenes Leistungsbündel. Für die Überlebensfähigkeit von Unternehmungen sind Produktinnovationen von zentraler Bedeutung, da nur die Bereitstellung permanent marktadäquater Leistungen den Erhalt der Unternehmung sicherstellen kann.

Die Initiierung von Produktinnovationen kann, wie aus Abbildung 4 hervorgeht, mit zwei verschiedenen Verhaltensmustern erklärt werden. Die sogenannte „demand-pull-Hypothese" baut darauf auf, daß Produktinnovationen durch eine Veränderung gesellschaftlicher Wert- und individueller wie kollektiver Bedürfnisstrukturen und einem darauffolgenden Nachfragesog ausgelöst werden.[26] Insofern entsteht die originäre Idee für die Innovation nicht in der Unternehmung selbst, die Unternehmung verhält sich nicht aktiv, sondern angepaßt.[27] Geht demgegenüber die Initiative für die Erstellung und Verwertung eines neuen Produktes von den am betrieblichen Innovationsmanagement beteiligten Entscheidungsträgern aus, tritt

---

[23] Zum Konzept des Produktlebenszyklus vgl. Macharzina (1995), S. 291-294. Hinter diesem Konzept steht die Überlegung, daß Produkte im Laufe ihrer Marktpräsenz einzelne Lebensphasen durchlaufen (Einführung, Wachstum, Reife, Degeneration), die Unternehmungen im Rahmen ihrer marktstrategischen Aktivitäten entsprechend berücksichtigen sollten.

[24] Zu der Bedeutung kontinuierlichen organisationalen Lernens als Voraussetzung von Produktinnovationen vgl. Castiglioni (1993), S. 159-201.

[25] Sabisch (1991), S. 64.

[26] Vgl. Reichert (1994), S. 47, Marr (1980), S. 948. Dieser Nachfragesog kann auch auf ein erhöhtes Pro-Kopf-Einkommen zurückgeführt werden, vgl. Hauptmann (1989), S. 388.

[27] Berthel/Herzhoff/Schmitz sprechen in diesem Fall von einem dienstleistungsorientierten Innovationsmanagement, das sich zum Entscheidungsgrundsatz macht, gezielt nach Lösungen für Probleme zu suchen, die den Ansprüchen der Kunden gerecht werden, vgl. Berthel/Herzhoff/Schmitz (1990), S. 36. Anzumerken ist allerdings, daß der Dienstleistungsgedanke beim Innovationsverhalten auch für den Fall von technology-push-Innovationen zutreffen kann.

die „technology-push-Hypothese" als Erklärungsansatz ein.[28] Unabhängig von den aktuellen Marktbedürfnissen, wird auf Basis des betrieblichen Wissens und der Problemlösungspotentiale der Unternehmung eine Nachfrage geschaffen und nicht auf die Nachfrage der Kunden reagiert.[29] In diesem Fall ist von einer angebotsinduzierten Innovation zu sprechen.[30] Als Ergebnis der Anfang der 70er Jahre geführten Diskussion bezüglich des Erfolgsbezugs von demand-pull- bzw. technology-push-Innovationen läßt sich jedoch festhalten, daß eine monokausale Betrachtungsweise unrealistisch ist und erfolgreiche Innovationen auf der Zusammenführung von demand-pull-Innovationen und technology-push-Innovationen beruhen.[31]

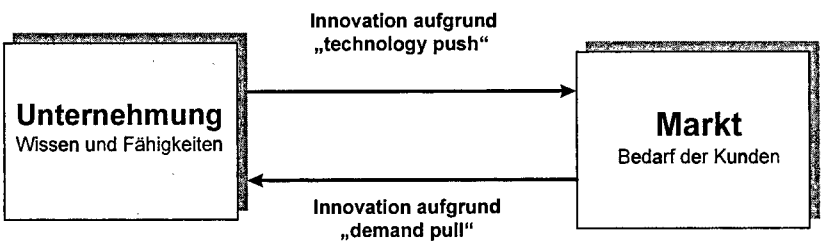


Abb. 4: Entstehung von Innovationen durch demand-pull und technology-push

Prozeß- oder auch Verfahrensinnovationen stellen eine neue, verbesserte Kombination der Produktionsfaktoren im Prozeß der Leistungserstellung dar.[32] Während Produktinnovationen sich auf das marktfähige Ergebnis von betrieblichen Prozessen beziehen, wird bei Prozeßinnovationen die Leistungserstellung an sich erfaßt.[33] Sie stehen in einer engen Beziehung zu Produktinnovationen,[34]

[28] Vgl. Kneerich (1995), Albach/Pay/Rojas (1990), S. 109.
[29] Aus dem technology-push-Ansatz geht die Annahme hervor, daß Innovationen einseitig auf die technischen Fähigkeiten der Unternehmung bezogen sind. Plausibler erscheint ein ressourcenorientierter Ansatz, wonach Innovationen auf die Kernkompetenzen im Bereich „aller materiellen und immateriellen Aktivitäten und Fähigkeitspotentiale" zurückzuführen sind, vgl. Rühli (1995), S. 96.
[30] Vgl. Hauptmann (1989), S. 388.
[31] Vgl. Utterland (1971), S. 126-131.
[32] Vgl. Mittel (1994), S. 8.
[33] Prozeßinnovationen lassen sich als nach innen gerichtete Verbesserungen im Leistungserstellungsprozeß beschreiben, vgl. Antes (1988), S. 41.

da diese häufig neue Produktionsverfahren, d. h. Prozeßinnovationen, bedingen. Beide Innovationsarten bedürfen deshalb der inhaltlichen und zeitlichen Koordination.[35] Prozeßinnovationen sind auf verschiedene produktbezogene Schwerpunkte gerichtet, so z. B. die Verringerung der Herstellungskosten, die Verkürzung der Produktionszeiten, die Erhöhung der Produktqualität und der Produktionsmenge[36] sowie die Erhöhung der Sicherheit im Produktionsprozeß.[37] Ein weiteres Ziel kann die Vermeidung von Umweltschäden durch die Gestaltung ressourcen- und/oder energiesparender Produktionsprozesse sein.

Zur Verbesserung der Prozeßqualität steht ein breites Bündel an Maßnahmen zur Verfügung. Anzuführen sind exemplarisch die Unterstützung des Produktionsbereichs durch die moderne Computertechnologie (Computer Integrated Manufacturing)[38], die Einführung neuer Qualitätsmeßverfahren oder die Verbesserung der Mitarbeiterarbeitsplätze unter ergonomischen Gesichtspunkten. Sämtliche Ziele von Prozeßinnovationen lassen sich unter den Oberzielen der Effizienz- und Effektivitätssteigerung subsumieren.[39]

Sozialinnovationen beziehen sich im Gegensatz zu Produkt- und Prozeßinnovationen auf den Humanbereich der Unternehmungen und somit auf die intendierte Steigerung der Leistungsfähigkeit („Können") und der Leistungsbereitschaft („Wollen") der Mitarbeiter in allen betrieblichen Aufgabenbereichen.[40] Durch Sozialinnovationen soll zum einen auf die einzelnen Mitarbeiter, zum anderen auf die zwischen den Mitarbeitern bestehende Sozialstruktur eingewirkt werden.[41] Allerdings ist von einem rein Zweck-Mittel-orientierten Einsatz von Sozialinnovationen Abstand zu nehmen. Diese sollen, gerade vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wertewandels, nicht nur Beiträge zu möglichen Pro-

[34] Abernathy/Utterback betrachten Produkttechnologien und damit verbundene Prozeßtechnologien als produktive Einheit, vgl. Abernathy/Utterback (1975), S. 641.
[35] Vgl. Pleschak (1991), S. 153. Zu den Erfolgsfaktoren von Prozeßinnovationen vgl. Gemünden/Kaluza/Pleschak (1992), S. 33.
[36] Vgl. Pleschak (1991), S. 7-8, Klingebiel (1989), S. 148-166. Albach sieht Prozeßinnovationen als „Maßnahme" für Strategien der Kostenführerschaft, vgl. Albach (1989a), S. 1338.
[37] Vgl. Marr (1993), Sp. 1979.
[38] Vgl. Steffen (1987), S 8-12, Gemünden/Kaluza/Pleschak (1992), S. 37.
[39] Vgl. Hauschildt (1993), S. 9.
[40] Vgl. Thom (1980), S. 37-38.
[41] Vgl. Meißner (1989), S. 29, Perlitz/Löbler (1985), S. 425.

duktionssteigerungen leisten, sondern vielmehr auch humanen Zwecksetzungen, z. B. Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung der Mitarbeiter, dienen.[42]

Im Rahmen des Personalmanagements kann auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter vor allem durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen innovationsfördernd eingewirkt werden. Auf die Leistungsbereitschaft kann z. B. durch die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen, die Übertragung von Verantwortung, eine entsprechende Ausgestaltung des betrieblichen Anreizsystems, das Führungsverhalten oder organisatorische Veränderungen gezielt Einfluß genommen werden.[43] Neben diesen strukturbezogenen Innovationen gibt es Innovationen mit dem Ziel der Veränderung des unternehmerischen Wertesystems.[44] Diese Innovationen sind jedoch mit zeitintensiven und teilweise schwer zu beeinflussenden Anpassungsprozessen verbunden und stellen umgekehrt die zentrale Determinante für organisatorische Innovationen dar, da Ziele, Werte und Einstellungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden müssen.[45]

3.1.2.3 Interdependenzen der Innovationsarten sowie Implikationen für die Unternehmung

Zwischen den drei unterschiedenen Arten von Innovationen können zahlreiche Abhängigkeiten und Zusammenhänge bestehen. Eine Produktinnovation kann z. B. eine Umstellung im Produktionsverfahren und in der Ablauforganisation, also Prozeßinnovationen, erfordern sowie spezielle Schulungen für die Mitarbeiter voraussetzen.[46] Umgekehrt sind durch Sozialinnovationen erzielte Verbesserungen des Qualifikationsniveaus oder der Motivation der Mitarbeiter häufig ein Wegbereiter für anschließende Prozeß- und/oder Produktinnovationen. Insofern ist beim Einsatz der Sozialinnovation (zwangsläufig) ein instrumenteller Charakter zu bescheinigen.[47] Ferner besteht die Möglichkeit, daß intern hervorgebrachte

---

[42] Vgl. Thom (1980), S. 171.
[43] Vgl. Marr (1993), Sp. 1797, Macharzina (1995), S. 593.
[44] Die angeführten strukturbezogenen Innovationen bewirken tendenziell eine Verbesserung des unternehmerischen Wertesystems.
[45] Vgl. Schmid (1987), S. 21.
[46] Vgl. Thom (1980), S. 38, Staudt (1985), S. 486. Hauptmann/Hohmann stellen eine soziale/organisatorische Innovation als einzusetzendes Instrument der Organisations- und Personalentwicklung präskriptiv einer technologischen Innovation voran, vgl. Hauptman/Hohmann (1989), S. 393. Zur Verknüpfung von Produkt- und Prozeßinnovationen vgl. Servatius (1991), S. 201.
[47] Vgl. Kneerich (1995), S. 23, Meißner (1989), S. 30, Schönecker (1980), S. 38-39.

Verfahrensinnovationen als Produktinnovation auf dem relevanten Markt angeboten werden.[48]

Die analytische Trennung der drei Innovationsarten erscheint unter dem Gesichtspunkt einer objektspezifischen Typisierung durchaus sinnvoll. Im Rahmen eines strategischen Innovationsmanagements ist jedoch bei der Gestaltung und Steuerung den aufgezeigten Interdependenzen und Kausalzusammenhängen Rechnung zu tragen. Zu berücksichtigen ist ferner die Hypothese vom „organizational lag", die besagt, daß soziale und organisatorische Innovationen erst mit zeitlicher Verzögerung technologischen Innovationen folgen, da letztere aufgrund ihres größeren Erfolgsbezugs zu quantitativen Erfolgsgrößen besser begründbar sind.[49] Auch dieser Aspekt ist in die Überlegungen eines Innovationsmanagements einzubeziehen.

Produkt-, Prozeß- und Sozialinnovationen stehen nicht nur in einem interdependenten Verhältnis, sondern zeichnen sich zudem dadurch aus, daß sie einen bestimmten Neuigkeits-, Komplexitäts- und Unsicherheitsgrad aufweisen und deshalb auch ein Konfliktpotential für die Unternehmung beinhalten, wie Abbildung 5 zeigt.[50]

Der Neuigkeitsgrad als konstitutives Merkmal jeder Innovation impliziert bei z. B. Produktinnovationen für die Unternehmung, ein dem marktbezogenen Ausmaß der Veränderung entsprechendes, anforderungsspezifisches Innovationsverhalten zu zeigen. Letztlich treten für „Pioniere" völlig anders geartete Schwierigkeiten auf als bei „Nachzüglern".[51] Eng verbunden damit ist die Unsicherheit bezüglich des Erfolgs einer Innovation. Aufgrund fehlender oder unsicherer Erfahrungswerte lassen sich keine oder nur bedingte Rückschlüsse bezüglich der Entwicklung und der Beeinflussung der „Innovationsgrößen" ziehen. Ebenso werden Innovationen vorausgehende Investitionen häufig nicht amortisiert und stellen daher ein

[48] Vgl. Siegwart (1974), S. 31-34. Brose sieht aus diesem Grund Probleme für die Zuordnung von Innovationen zu einzelnen Innovationsarten, vgl. Brose (1982), S. 94.
[49] Vgl. Corsten (1989), S. 37-38. Ähnlich äußert sich Röthig, der im Zusammenhang mit den Interdependenzen der Innovationsarten die Nichtbeachtung der Vorlaufzeit für Verhaltensänderungen auf ein monokausales, konditionales Denken anführt, vgl. Röthig, (1993), S. 399.
[50] Vgl. Thom (1980), S. 24, Corsten (1983), S. 84, Töpfer (1986), S. 395, Kasper (1986a), S. 116.
[51] Vgl. Witte (1973), S. 3.

ökonomisches Risiko dar.[52] Zu schließen ist daraus, daß Innovationstätigkeit ein gewisses Maß an Risikobereitschaft voraussetzt.[53] Die Komplexität von Innovationen ergibt sich bei prozessualer Betrachtungsweise aus der nichtlinearen, teilweise parallelen und mit Rückkopplungsschritten verbundenen Abfolge verschiedener Teilentscheidungen und Einzelaktivitäten in der Unternehmung.[54] Weiterhin wirkt sich die Komplexität des Systems „Unternehmung" mit seinen konstitutionellen Elementen und Beziehungen entsprechend aus.[55]

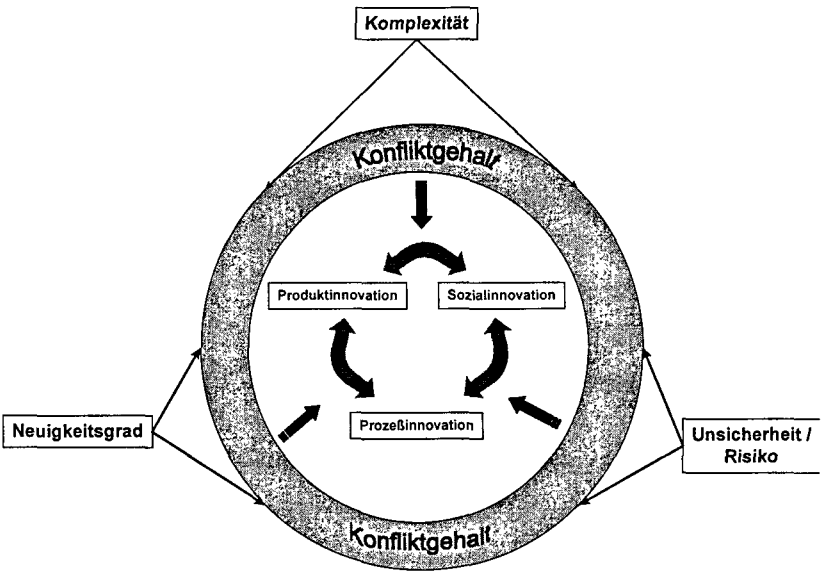


Abb. 5: Interdependenzen von Innovationsarten und Charakteristika ihres Bedingungsgefüges

[52] Vgl. Meißner (1989), S. 79. Das Scheitern innovativer Ideen wird von Hummel anhand sogenannter Sterblichkeitskurven und -quoten analysiert, vgl. Hummel (1982), S. 14. Zur Untersuchung des Zusammenhangs von Innovation und Risiko vgl. Perlitz/Löbler (1989), S. 2-6.

[53] Vgl. Bauer-Harz (1995), S. 62.

[54] Vgl. Thom (1980), S. 29.

[55] Vgl. Meißner (1989), S. 80, Luhmann (1980), Sp. 1064-1065, Thom (1980), S. 29. Gemäß Thom ist die Komplexität in erster Linie auf die Arbeitsteiligkeit in und die Nichtlinearität von Innovationsprozessen zurückzuführen, vgl. Thom (1992), S. 7-8.

Neuigkeitsgrad, Unsicherheit und Komplexität von Innovationen korrelieren tendenziell positiv miteinander und beinhalten allesamt für sich und um so mehr in ihrem Zusammenhang ein Konfliktpotential[56], das als vierte Dimension von Innovationen die Beziehungsstruktur vervollständigt.[57]

3.1.3 Antizipatives versus reaktives Innovationsmanagement: Der Umgang mit Widerständen als Schlüsselfrage

Da Innovationen eine wesentliche Grundlage für die langfristige Sicherung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit sind, gilt es, im Rahmen des Innovationsmanagements in der Unternehmung nicht nur den Stellenwert von Innovationen festzulegen, sondern zusätzlich auch etwaige Akzeptanzbarrieren zu vermeiden bzw. abzubauen. „Alle Innovationsarten haben einen gemeinsamen Hauptfeind: den Änderungswiderstand. Der gegenwärtige 'Besitzstand' kann besser eingeschätzt werden als das Neue. Die Verwirklichung einer kreativen Idee führt zu Veränderungen im Beziehungsgefüge. Erfahrungen werden entwertet, möglicherweise gibt es 'Verlierer'."[58] Die Identifizierung und Beseitigung von veränderungsbehindernden Kräften ist deshalb für ein antizipatives Innovationsmanagement von großer Bedeutung.[59] Antizipation heißt in diesem Kontext, daß etwaige Innovationswiderstände möglichst vor ihrer Entstehung und ihrem etwaigen „Ausbruch" von vornherein vermieden werden, indem eine grundlegende Akzeptanz für diese Neuerung bei den Mitarbeitern geschaffen wird, bzw. mit einer positiven Konnotation, die Mitarbeiter zu innovativem Verhalten angeregt werden.[60]

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Mitarbeiter als zentrales Innovationspotential aufgefaßt.[61] Deshalb stehen bei den folgenden Ausführungen Widerstandsausprägungen im Mittelpunkt, die in Form eines dysfunktionalen Mitarbeiter-

---

[56] Dieses Konfliktpotential hat eine sachlich-intellektuelle, eine sozio-emotionelle und eine wertmäßig-kulturelle Dimension, vgl. Thom (1980), S. 29-30.
[57] Vgl. Thom (1980), S. 31, Thom/Bayard (1997), S. 156.
[58] Thom (1993a), S. 211.
[59] Vgl. Bitzer/Poppe (1993), S. 309. Zu beachten ist, daß Art und Stärke der (von den Führungskräften wahrgenommenen) Innovationswiderstände in den verschiedenen Funktionsbereichen und Hierarchiestufen (vgl. Little (1988) S. 48) sowie in den einzelnen Phasen von Innovationsprozessen (vgl. Staudt (1984), S. 353-354, vgl. Bitzer/Poppe (1993), S. 318) unterschiedlich ausgeprägt und auch situativ bedingt sind.
[60] Insofern ist der Antizipation ein strategischer Charakter beizumessen.
[61] Vgl. hierzu Kap. 3.3.2.2.2.

verhaltens evident werden. Die verfolgte Differenzierung in Fähigkeits- und Willensbarrieren ist von Witte eingeführt worden.[62]

Fähigkeitsbarrieren (Barrieren des Nicht-Könnens) resultieren aus den bereits angeführten charakteristischen Dimensionen des Innovationsphänomens. Vor allem durch die Neuartigkeit und Komplexität bedingt, stellt sich die Notwendigkeit der integrativen Verknüpfung neuer Problemzusammenhänge.[63] Innovation bedeutet deshalb u. a. intensives Lernen, die Verwendung neuer Begriffe, das Begreifen bisher unbekannter Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, den Aufbau neuer Denkbahnen und das Trainieren neuer Reaktionen.[64] Vorauszusetzen ist die geistige Auseinandersetzung mit dem Neuen und ebenso die Aufgabe alter Denk- und Verhaltensmuster. Ein derartiges innovationsförderliches Qualifikationsgerüst kann nicht bei allen Mitarbeitern per se vorausgesetzt werden.

Selbst das Vorliegen ausgeprägter Innovationsfähigkeiten ist zwar eine gute Basis, jedoch keine Garantie für die innovationsorientierte Beteiligung der Mitarbeiter. Als weitere Ursache für wesentliche Änderungs- und damit Innovationswiderstände sind sogenannte Willensbarrieren (Barrieren des Nicht-Wollens) anzuführen. Diese offenbaren sich als Beharrungskräfte des Status quo, da Innovationen diesen Zustand durch die ihnen immanente Unsicherheit verändern.[65] Der Zustand des Nicht-Wollens kann unbewußt auftreten oder ganz bewußt und reflektiert sein. Zu begründen ist dieser Zustand z. B. durch weltanschauliche, sachliche oder persönliche Gründe.[66]

In Anbetracht des Innovationen innewohnenden Konfliktpotentials ist die präventive Bewältigung und damit Vermeidung von Innovationswiderständen ein

---

[62] Vgl. Witte (1973), S. 6-10, in Anlehnung an Witte vgl. Thom (1980), S. 365, Bierfelder (1987), S. 122, Piechotta (1991), S. 68-73. Anzufügen ist, daß beide Widerstandsarten gleichzeitig auftreten können, vgl. die Faktoranalyse über Widerstandsursachen bei Tebbe (1990), S. 250. Zu einer weiteren Ausdifferenzierung von Widerstandsursachen in extern regelungsbedingte, personell, organisatorisch und technologisch bedingte Widerstände vgl. z. B. Staudt (1984), S. 349-366, Staudt/Mühlemeyer (1995), Sp. 1109-1116, die Ausdifferenzierung in jeweils intern und extern auftretende Informations-, Kooperations- und Umsetzungsdefizite bei Töpfer (1986), S. 396-398, Hauschildt (1993), S. 91-102.

[63] Vgl. Tebbe (1990), S. 249, Witte (1973), S. 8-9.

[64] Vgl. Hauschildt (1993), S. 95-96.

[65] Vgl. Witte (1973), S. 6-8, Piechotta (1991), S. 68. Zentraler Unsicherheitsfaktor ist oft die gewachsene Machtstruktur, vgl. Filius (1985), S. 227-232, ähnlich Brose/Corsten (1980), S. 90.

[66] Vgl. Hauschildt (1993), S. 97.

zentrales Ziel des Innovationsmanagements.[67] Der Erreichung dieses Ziels förderlich ist das Bewußtsein bzw. eine angemessene Sensibilität für die grundsätzliche Widerstandsproblematik. Werden Widerstände evident, sollten die Mitarbeiter in dialogischen Willensbildungsprozessen „innovationsüberzeugt" werden. Durch einen sachlich-produktiven Konfliktlösungsprozeß können zusätzlich innovationsförderliche Effekte erzielt werden.[68]

In den vorhergehenden Ausführungen sind mit den verschiedenen Innovationsarten, ihren Interdependenzen und dem Bedingungsgefüge sowie mit Innovationswiderständen zentrale Kontextfaktoren für ein Innovationsmanagement erläutert worden. Der Frage nach der (prinzipiellen) Gestaltbarkeit von Innovationsprozessen wird zunächst durch die Analyse traditioneller betriebswirtschaftlicher Ansätze zum Innovationsmanagement nachgegangen. Im Anschluß erfolgt die Untersuchung evolutionärer Managementansätze hinsichtlich ihrer Handhabung von Innovationsprozessen.

3.2 Traditionelle Paradigmen des Innovationsmanagements

3.2.1 Stellung des Phänomens „Innovation" in traditionellen wirtschaftswissenschaftlichen Denkgebäuden

Die Begründung der wirtschaftwissenschaftlichen Innovationstheorie ist stark an die Überlegungen Schumpeters geknüpft. Innovationen waren zunächst Gegenstand der Nationalökonomie. Im Zentrum der neoklassischen Diskussion stand dabei ein gleichgewichtiges Kreislaufdenken, dem Schumpeter die zyklische Wirtschaftsentwicklung gegenüberstellt und zu erklären versucht.[69] Innovationen, bzw. gemäß der Terminologie Schumpeters Entwicklungen, zeigen sich in einer neuen „... Kombination von Produktionsmitteln ...",[70] welche nicht kontinuierlich, sondern diskontinuierlich auftritt.[71] Die Innovation stellt sich dabei als Wissens-

[67] Zur Konfliktprophylaxe vgl. Steinle (1993a), Sp. 2210-2211.
[68] Vgl. Kaluza (1982), S. 411, Gussmann (1988), S. 84.
[69] Vgl. Maas (1990), S. 27.
[70] Schumpeter (1934), S. 100.
[71] Vgl. Hauschildt (1996), S. 7. Siehe hierzu Kapitel 3.1.2.1.

oder Erkenntnissprung[72] und insofern als die „Revolutionierung" bisheriger Produkte und Produktionsprozesse dar.[73]

Schumpeter verfolgt bezüglich der Entstehung von Innovationen einen personenzentrierten Ansatz. Der „Schumpetersche Unternehmer" läßt sich nicht durch seine Aufgaben, sondern durch die Art der Aufgabenerfüllung charakterisieren:

1. Er entscheidet nicht unter Abwägung von Grenzkosten und Grenznutzen.[74]
2. Er wägt bei seinen Entscheidungen nicht Chancen und Risiken gegenseitig ab.[75]
3. Er studiert nicht alle möglichen alternativen Kombinationen sorgfältig, denn dann „würde er nie dazukommen zu handeln", sondern entscheidet unbewußt richtig.[76]

Nach den grundlegenden Ausführungen Schumpeters war die „Innovationsdebatte" in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung für lange Zeit verstummt. Eine verstärkte Aufmerksamkeit für das Innovationsphänomen entstand, vor allem im Bereich der Betriebswirtschaftslehre, seit Beginn der siebziger Jahre, als sich erste größere wirtschaftliche Krisen einstellten.[77] Grund war der zunehmend stärkere Verdrängungswettbewerb auf den Märkten, der zu einer Verkürzung der Produktlebenszyklen, einer erhöhten Umweltdynamik und zu der Notwendigkeit einer verstärkten Auseinandersetzung mit Neuerungen führte.[78]

Erste innovationsbezogene Grundlagen für die betriebswirtschaftliche Forschung wurden von Witte gelegt, der sich im Rahmen des Innovationsmanagements und bei der Konzeption seines Promotorenmodells in der Funktion des „Fachpromoto-

[72] Vgl. Marr (1991), S. 357.
[73] Vgl. Bierfelder (1987), S. 9.
[74] Vgl. Schumpeter (1911), S. 135-137.
[75] Vgl. Schumpeter (1911), S. 163.
[76] Vgl. Schumpeter (1911), S. 177. Diese „Fachpromotoren" von Innovationen werden in der Literatur mit einer Reihe bestimmter Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften belegt, dazu gehören z. B. Energie, Leidenschaft, Idealismus, Pragmatismus, Intelligenz, Risikobereitschaft, Konfliktfähigkeit sowie der Wille, nie Beschränkungen zu akzeptieren, vgl. Riekhof (1987), S. 16, ähnlich Peters (1988), S. 278, Gloger (1996), S. 17.
[77] Vgl. Thom (1980), S. 1.
[78] Vgl. Kasper (1990), S. 2.

ren" an dem Schumpeterschen Unternehmer orientiert. Einen weiteren Schwerpunkt legte Witte bei der Untersuchung von Widerständen für Innovationen.[79]

Vor allem vor dem Hintergrund der bereits dargelegten hohen Bedeutung von Innovationen für die langfristige Sicherung der Überlebensfähigkeit von Unternehmungen ist zu konstatieren, daß sich seitdem das Innovationsmanagement aufgrund einer explosionsartigen Vermehrung der Literatur zu einem „Modethema" entwickelt hat.[80] Als zentrale Vertreter geschlossener Ansätze zum Innovationsmanagement sind Thom und Hauschildt zu nennen. Deren Ansätze werden nachfolgend analysiert.

3.2.2 (Traditionelle) Betriebswirtschaftliche Ansätze zum Innovationsmanagement

3.2.2.1 Der Ansatz von Thom

Die Ausführungen Thoms sind durch eine betriebswirtschaftliche und verhaltenstheoretische Grundorientierung gekennzeichnet.[81] Sie zielen auf die Untersuchung von Innovationsprozessen unter Effizienzgesichtspunkten bei besonderer Fokussierung des Mitarbeiterverhaltens ab: „Im Mittelpunkt steht die effizienzgerichtete Beeinflußbarkeit des innovativen Verhaltens von Menschen, die in sozio-technischen Systemen (...) mit vergleichsweise dynamischer Umwelt tätig sind."[82] Als Zielrichtung benennt Thom: „Für die in Unternehmungen gestaltend tätigen Mitarbeiter soll ein (letztlich) praktisch verwendbares Diagnosesystem für die Beurteilung der Effizienz ihrer Bemühungen zur Innovationsförderung ermittelt werden. Damit werden Grundlagen für eine systematische Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten eines Innovationsmanagements geschaffen."[83]

Thom erstellt in seiner Arbeit einen gedanklichen Bezugsrahmen für das betriebliche Innovationsmanagement. Er untersucht zunächst die abhängige Variable (Zielgröße), d. h. die Effizienz von Innovationsprozessen, bezogen auf die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses und den Einsatz spezifischer

[79] Vgl. Witte (1973).
[80] Vgl. Hauschildt (1997), S. VI, bereits Staudt (1983), S. 341.
[81] Vgl. Thom (1980), S. 12.
[82] Thom (1980), S. 12.

Instrumente. Weiterhin sind die Einflußgrößen auf die Effizienz (unabhängigen Variablen), zu denen neben dem Ziel,- dem Strategie- und Anreizsystem die Organisation und die Führungsstile gehören, sowie deren Beziehungsstruktur und zu beachtende Randbedingungen Gegenstand der Analyse. Einen weiteren Gesichtspunkt stellen die innovationsrelevanten Eigenschaften und Verhaltensweisen der Betriebsmitglieder dar.[84]

Bei der Analyse des Innovationsprozesses verfolgt Thom eine Unterteilung in die Phasen „Ideengenerierung", „Ideenakzeptierung" und „Ideenrealisierung".[85] In Anlehnung daran definiert er entsprechend das Innovationsmanagement als „... effiziente Generierung, Akzeptierung und Realisierung von Produkt-, Verfahrens- und Sozialinnovationen ...".[86] Hinsichtlich der Gestaltung des Inovationsprozesses konkretisiert Thom die Effizienz in globale Kriterien für den zeitlichen, sachbezogenen und sozialen Aspekt und weiterhin in phasen- und instrumentenspezifische Effizienzkriterien.[87]

Entsprechend der verhaltenstheoretischen Ausrichtung liegt ein Fokus auf den Mitarbeitern und der Nutzung ihrer Potentiale im Rahmen des Innovationsmanagements. Ansatzpunkt ist der Einsatz adäquater Instrumente. Von betrieblichen Anreizsystemen können bei entsprechender Ausgestaltung Impulse für die Innovationsbereitschaft ausgehen. Für die Generierung von Innovationen kommt ein zieladäquater Einsatz des betrieblichen Vorschlagswesens, von Qualitätszirkeln sowie Kreativitätstechniken in Frage. In Fortführung des verhaltenstheoretischen Gedankens werden von Thom innovationsrelevante Eigenschaften und Verhaltensweisen, im speziellen etwaige Barrieren innovationsorientierten Verhaltens, thematisiert.[88]

3.2.2.2 Der Ansatz von Hauschildt

Neben Thom hat insbesondere Hauschildt die Diskussion zum Innovationsmanagement durch eine umfassende Arbeit bereichert. Er gliedert seine Ausfüh-

[83] Thom (1980), S. 13.
[84] Vgl. Thom (1980), S. 63-378.
[85] Vgl. Thom (1983), S. 7.
[86] Thom (1993b), S. 120.
[87] Vgl. Thom (1980), S. 65.

rungen in die Abschnitte „Initiativen für Innovationen", „Problemdefinition", „Zielbildung", „Findung von Alternativen", „Prozeßsteuerung (in der Realisierungsphase)", „Evaluierung von Innovationsprozessen". Diesen Abschnitten stellt er zwischen- und innerbetriebliche Innovationsstrategien, Widerstände von Innovationen, Promotoren von Innovationen sowie den Kooperationsaspekt voran.[89]

Die Kernthese der Arbeit von Hauschildt lautet: „Innovationsmanagement ist etwas substantiell anderes als das Management von wiederholten Routineentscheidungen".[90] Demzufolge ist es Hauptaufgabe der Entscheidungsträger, festzulegen,

- „wie neuartig ein Verfahren oder ein Produkt sein müssen, um den Namen Innovation zu verdienen, (...),
- welche Phasen eines Innovationsprozesses noch in die Kompetenz eines Innovationsmanagements fallen sollen und welche dann anschließend von den Instanzen des Routinemanagements zu betreuen sind."[91]

Das Innovationsbewußtsein ist (nur und ausschließlich) an dem Tatbestand der Neuigkeit ausgerichtet. Wenn ein Gedanke als innovativ angesehen wird, ist ein von den täglichen Routinehandlungen abweichendes Verhalten zu zeigen und ein Innovationsmanagement einzuleiten. Bezogen wird dies auf jeden, der „... das Recht, die Macht und den Willen hat, über betriebliche Ressourcen zu verfügen."[92]

Innovationen, aufgefaßt als ein Weg zur Erreichung übergeordneter Unternehmungsziele, sind systematisch in den Prozeß der strategischen Planung zu integrieren.[93] Unter einem Innovationsmanagement ist dann die zielorientierte systematische Planung, Steuerung und Überwachung von Innovationsprozessen zu verstehen.[94] Originäre Aufgabe ist zunächst das Hervorbringen von Innovationen[95] und folglich die dispositive Gestaltung der Innovationsprozesse.[96] Diese

[88] Vgl. Thom (1980), S. 356-378.
[89] Vgl. Hauschildt (1997), S. 39-420.
[90] Hauschildt (1997), S. 23, der sich dabei an der Position von Kieser (1984), S. 50 anlehnt.
[91] Hauschildt (1997), S. 23.
[92] Hauschildt (1997), S 24.
[93] Vgl. Hauschildt (1992a), Sp. 1030.
[94] Vgl. Hauschildt (1992a), Sp. 1030, Herzhoff (1991), S. 60, Corsten (1989), S. 6, Nütten/Sauermann (1985), S. 28, Olschowy (1990), S. 15, Thom (1994), S. 329.
[95] Vgl. Hauschildt (1992), S. V.
[96] Vgl. Hauschildt (1997), S. 25.

differenziert Hauschildt in sieben Phasen: Idee, Konzeption, Erfindung, Entwicklung, Markteinführung, Markterfolg und Diffusion.[97]

Die wissenschaftliche Positionierung des Innovationsmanagements geht nach dem Verständnis von Hauschildt mit der Anschauung der Praxis einher: Innovationsaktivitäten werden im unmittelbaren Einfluß des Top-Managements als strategisches Problem und auf der Schnittstelle der zentralen Funktionsbereiche Marketing, Forschung und Entwicklung und Produktion betrachtet.[98]

Die systemtheoretische Sichtweise von Innovationen, wonach Innovationsmanagement sich auf die bewußte Gestaltung des Innovationssystems, d. h. nicht nur einzelner Prozesse, sondern auch der Institution, innerhalb derer die Prozesse ablaufen, bezieht, betrachtet Hauschildt als Kontrast.[99] Dieser Ansatz wird als zu weitreichend eingestuft, da die empirische Forschung Hauschildt zufolge die im Zentrum der Systemtheorie stehenden Einflußfaktoren als kaum maßgeblich für Innovationen identifiziert hat.[100]

In der Neuauflage seines Werks stellt Hauschildt stärker die Handlungsräume und Gestaltungszwänge des Innovationsmanagements heraus, betrachtet Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten nicht mehr nur als technische Neuerungen, sondern analysiert auch damit verbundene Führungs- und Organisationsaufgaben und geht unter Steuerungaspekten auf den Nutzen eines arteigenen Projektmanagements ein.[101]

3.2.3 Würdigung des traditionellen Verständnisses von Innovationsmanagement

In den dem traditionellen betriebswirtschaftlichen Denken verpflichtenden wissenschaftlichen Beiträgen zum Innovationsmanagement, zu denen im wesentlichen die Ansätze von Thom und Hauschildt zählen, steht der „klassische Fall" der Planung, Organisation und Kontrolle einer grundlegenden Neuerung im Mittelpunkt.[102] Beide Ansätze liefern ein detailliertes Aussagengerüst zu einem ausdifferenzierten

[97] Vgl. Hauschildt (1990), S. 265
[98] Vgl. Hauschildt (1997), S. V.
[99] Vgl. Hauschildt (1997), S. 26.
[100] Vgl. Hauschildt (1997), S. 26
[101] Vgl. Hauschildt (1997), S. VI.

und instrumentell hinterlegten (operativen) Innovationsmanagement. Im Kern stellt das Innovationsmanagement in diesen Ansätzen eine Methodik dar, die den Umgang mit dem „Neuen" ermöglicht. Gekennzeichnet ist diese Methodik durch einen als voluntaristisch anzusehenden Denkansatz. Dieser realisiert sich in der Fokussierung des Innovationsprozesses unter dem Gesichtspunkt der Planbarkeit und der Orientierung an Phasenschemata. Handlungsleitend ist dabei der Grundgedanke, die Phasen des betrieblichen Innovationsprozesses seien in der Praxis beobachtbar und folglich eindeutig identifizierbar. Für die Herausstellung der Grenzen einer einseitig voluntaristischen Planungsorientierung erscheint ein Analogieschluß zum klassischen Managementprozeß zulässig. Dort herrschte und herrscht teilweise noch das „Primat der Planung" vor, was Schreyögg deshalb vom Managementprozeß als „Modell der plandeterminierten Steuerung" sprechen läßt.[103] Dieser Ansatz wird insofern als revisionsbedürftig angesehen, als die Planungssituation durch einen Zustand der Unsicherheit gekennzeichnet ist (und eine langfristige Planung deshalb vielfältigen Problemen unterliegt).[104] Unterstrichen wird dies durch die innovationsbezogene Aussage von Dietz: „Der Ruf nach Innovationen wird solange als Echo auf uns zurückkommen, als wir der kognitiven Verkrampfung synoptischer Rationalität nicht entkommen."[105]

Einhergehend mit einer systemtheoretischen Betrachtungsweise des Managementprozesses ist einem inkrementalen Innovationsverständnis, der Innovation in kleinen Schritten, mehr Aufmerksamkeit zu schenken. In den Ansätzen von Thom und Hauschildt findet dieser Aspekt kaum bzw. keine Berücksichtigung. Thom hat diesen Aspekt nicht thematisiert, Hauschildt führt in der ersten Auflage 1993 seines Lehrbuchs zum Innovationsmanagement noch die inkrementale Innovation als einen Innovationstyp an, bei dem Zwecke (Nachfrage) und Mittel (Technologie) im Prinzip unverändert bleiben und das innovative Element die Neuartigkeit der Kombination oder das wesentlich verbesserte Zweck-Mittel-Verhältnis

[102] Ebenso z. B. Marr (1991), S. 358, Corsten (1989), S. 6.
[103] Vgl. Schreyögg (1991), S. 263.
[104] Vgl. Schreyögg (1991), S. 267. Aus diesem Grund postuliert Schreyögg eine systemtheoretische Reformulierung des Managementprozesses, vgl. Schreyögg (1991), S. 276.
[105] Dietz (1997), S. 1080. Als synoptisches Ideal wird ein ganzheitliches Planungsverständnis (im Sinne des Vorliegens vollkommener Information) zur Vermeidung von Suboptimalitäten bezeichnet, vgl. Szyperski/Wienand (1980), S. 175. Al-Ani führt in diesem Zusammenhang an, daß der Innovationsgehalt der strategischen Planung auch als äußerst gering einzuschätzen ist, da die

darstellt.[106] In der zweiten Auflage hingegen stellen für ihn nur noch neuartige Zweck-Mittel-Kombinationen eine Innovation dar, inkrementale Veränderungen werden als „Innovation" ausgeblendet.[107] Leder stellt diesbezüglich die Hypothese auf: Der „(...) Hauptgrund für die mangelhafte Sichtweise der Entwicklung beruht auf der dominanten Analyse des Innovationsprozesses aus Schumpeterscher Perspektive. Diese betont nur die Basisinnovationen und vernachlässigt die kumulative Wirkung vieler kleiner, inkrementaler Veränderungen."[108] Demgegenüber wird dieser Aspekt in praxisorientierten Beiträgen zum Innovationsmanagement immer wieder deutlich hervorgehoben.[109] Insofern kann hier ein Handlungsbedarf für die Wissenschaft gesehen werden, inkrementale Innovationsprozesse stärker zu erforschen.

Abschließend läßt sich für die auf einem traditionellen Innovationsverständnis beruhenden Ansätze feststellen, daß sie durch einen deterministisch-planungsorientierten Charakter gekennzeichnet sind. Innovationsmanagement wird als eine Methodik begriffen, mit der Innovationsprozesse nach quasi generalisierbaren Handlungsmustern zu bewältigen sind. Aufgrund von Machbarkeitsgrenzen bezogen auf eine intentionsgemäße Planung und Steuerung von Innovationsprozessen, erscheint es jedoch notwendig, diese Ansätze zu relativieren.

Der traditionellen Sichtweise kann eine evolutionäre, systemtheoretische Perspektive für das Innovationsmanagement entgegengesetzt werden, in dessen Zusammenhang gerade inkrementale Innovationen von hoher Bedeutung sind und das einem Innovationsmanagement, das sich weitgehend als eine „stereotype" Methodik darstellt, gegenübersteht. Mit der evolutionären, systemtheoretischen Perspektive ist eine Denkhaltung verbunden, die kleine, kontinuierliche Innovationen/Verbesserungen in den Mittelpunkt stellt.

Für die Generierung inkrementaler Innovationen sind die Mitarbeiter als zentrales Potential anzusehen. Auch hier steht die Interpretation Hauschildts in einem anderen Licht. „Im Extremfall ist es die ständige Aufgabe jedes Mitarbeiters, in

strategische Planung immer das Ergebnis bestehender Strukturen, Technologien und personeller Potentiale ist, vgl. Al-Ani (1995), S. 20.

[106] Vgl. Hauschildt (1993), S. 9.
[107] Vgl. Hauschildt (1997), S. 8.
[108] Leder (1989), S. 9.
[109] Vgl. Peters (1988), S. 38, Riekhof (1987), S. 15, Sommerlatte/Layng/Oene (1986), S. 62.

seinem Bereich im Sinne des japanischen „Kaizen" kreativ nach neuen Produkten oder Verfahren zu suchen und sich nach Kräften für deren Realisierung einzusetzen."[110] Bei dem inkrementalen Interpretationsmuster von Innovation wird die von Hauschildt als „Extremfall" titulierte Aufgabe der Suche nach kreativen Lösungen zu einem „Normalfall". In Abgrenzung zu den Ansätzen von Thom und Hauschildt, die das Mitarbeiterpotential weitgehend aus einem Instrumentalisierungsblickwinkel betrachten, wird der Aspekt der selbst intendierten Impulsgebung durch die Mitarbeiter (als Träger des Systems) in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt.

Zur Überwindung der mit dem traditionellen Innovationsmanagement verbundenen Beschränkungen bedarf es eines neuen Paradigmas, d. h. eines Innovationsmanagements, in dessen Mittelpunkt inkrementale Innovationen stehen. Die paradigmatische Basis dafür liefern die nachfolgend analysierten Ansätze von Kirsch und Bleicher, die als zentrale Vertreter eines evolutionären Managements anzusehen sind.

3.3 Die Ausformung eines evolutionären Innovationsmanagements im Rahmen der Unternehmungsentwicklung

3.3.1 Grundlagen eines evolutionären Managements

3.3.1.1 Evolutionäres Grundverständnis in der Unternehmungsführung

Bedingt durch die große Komplexität und hohe Dynamik der Unternehmungsumwelt, setzt sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur zunehmend die Erkenntnis durch, daß von begrenzten Möglichkeiten der Beherrschbarkeit bzw. Steuerung und Lenkung von Unternehmungen auszugehen ist. Dies führte und führt konsequenterweise auch zu einer zunehmenden Kritik an traditionellen Denkansätzen und Methoden und zu der Suche nach neuen Lenkungsmöglichkeiten von Unternehmungen.

[110] Hauschildt (1997), S. 114.

Als neues Paradigma wird in der Literatur zur Unternehmungsführung ein „evolutionäres Management" verfolgt.[111] Leitidee für die evolutionstheoretische Betrachtungsweise ist die Erfassung von Organisationen als evolutionsfähige bzw. evolvierende Gebilde.[112] Unternehmungen werden dabei als entwicklungsfähige Systeme betrachtet, die als Subsysteme der Gesellschaft spezifische Charakteristika aufweisen.

Unternehmungen stellen offene Systeme dar, die zum einen in wechselseitiger Abhängigkeit zu ihrer Umwelt stehen und aufgrund dieser Abhängigkeit nicht ohne Anpassung an die Umwelt überleben können.[113] Zum anderen sind Unternehmungen als Ganzes, ebensowenig wie z. B. Produkt- und Prozeßinnovationen, alleiniges Ergebnis bewußter, zweckgerichteter menschlicher Handlungen, sondern ein „selbstorganisierendes System ..., das nur in einem begrenzten Umfang durch bewußte, geplante Eingriffe gestaltet und gesteuert werden kann."[114] Innovationen stellen sich als sozialer Prozeß dar, in dem kein Endzustand erreicht wird, sondern der sich aufgrund seiner sachlichen, zeitlichen und sozialen Komplexität als kontinuierliche Weiterentwicklung erweist.[115] „Evolution ist dabei ein anpassender Prozeß des sich Anpassens und Lernens; ein Ende der Evolution gibt es nicht."[116]

Neben dem Bewußtsein für diesen permanenten Weiterentwicklungsprozeß ist eine „grundlegende Voraussetzung für Bestand und Entwicklung offener Systeme (...) die Fähigkeit, den sich in der für das System relevanten Umwelt vollziehenden Wandel zu einer Grundlage des eigenen Verhaltens zu machen."[117] Für die

[111] Vgl. Malik/Probst (1981), S. 121-126, Ulrich (1983), S. 133-141, Kirsch (1983). Unter „Evolution" versteht man den langfristigen Wandel und die sukzessive Veränderung von Strukturen, Funktionen und/oder Prozessen in der Unternehmung, welche auf eine Veränderung der Wissensbasis zurückzuführen ist, vgl. Klink (1996), S. 74, ähnlich Malik/Probst (1981), S. 123, Pümpin/Prange (1991), S. 15. Klimecki/Probst/Eberl betonen, daß Evolution sich nicht nur an *oberflächlichen Verhaltensänderungen festmachen läßt, sondern auch die kognitiven Strukturen* eines Systems ändert und umgekehrt ebenso zu neuen Wissensinhalten führt, vgl. Klimecki/Probst/Eberl (1994), S. 52.

[112] Zur Evolution von Unternehmungen vgl. z. B. Pautzke (1989), S. 39-45, Malik (1986). Neben dieser systemtheoretischen Betrachtungsweise in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften findet sich dieses Gedankengut in den Naturwissenschaften, vgl. Vester (1991). Eine Übersicht zu den systemtheoretischen Ansätzen bietet Staehle (1994), S. 40-46.

[113] Vgl. Ulrich/Probst (1988), S. 50-54.

[114] Malik/Probst (1981), S. 126.

[115] Vgl. Klink (1996), S. 156.

[116] Sliwka (1992), S. 81.

[117] Marr (1980), S. 948.

Unternehmung beinhaltet Entwicklung dabei nicht nur einen quantitativen Aspekt, sondern durchaus auch einen durch Innovationen bewirkten qualitativen Wandel des Systems. Dieser Wandel ist keine einfach zielorientierte Veränderung, sondern umfaßt die bewußte Reflexion über die Richtung und die mögliche Veränderung bisheriger Ziele.[118] In der Definition des Begriffes „Unternehmungsentwicklung" von Klimecki/Probst/Gmür wird dieser Sachverhalt prägnant zusammengefaßt: „Unternehmungsentwicklung ist ein Prozess, den eine Unternehmung durchläuft, wenn damit die gesetzten leistungswirtschaftlichen, finanziellen oder sozialen Oberziele besser erfüllt werden können. Damit ist der qualitative Aspekt betont, der Entwicklung von blosser Veränderung unterscheidet. Eine Unternehmung entwickelt sich dann, wenn sie sich an Veränderungen in ihrem Umfeld nicht nur einfach laufend anpaßt, um auf die nächste Veränderung wieder mit einer entsprechenden Anpassung zu reagieren, sondern wenn zusätzlich zu dieser Anpassung ein 'Lerneffekt' eintritt, der auch den Umgang mit Veränderungen beeinflusst".[119]

3.3.1.2 Kernaussagen evolutionärer Managementansätze

3.3.1.2.1 Der Ansatz von Kirsch

Die Arbeit von Kirsch[120] ist auf die Herleitung der Leitvorstellung einer „fortschrittsfähigen Unternehmung" ausgerichtet. Zu diesem Zweck wird zunächst die politische Dimension der Unternehmungspolitik sowie ihre Entwicklung zum strategischen Management aufgezeigt.[121] Dieses kommt in einer evolutionären Führungskonzeption zum Ausdruck.[122]

Eine fortschrittsfähige bzw. innovative Organisation[123] weist als konstitutives Merkmal ein mit folgenden Fähigkeiten ausgestattetes Führungssystem auf: Hand-

[118] Vgl. Ulrich/Probst (1988), S. 90-93.
[119] Klimecki/Probst/Gmür (1993), S. 86.
[120] Vgl. grundlegend Kirsch (1990).
[121] Vgl. Kirsch (1990), S. 71-315.
[122] Vgl. Kirsch (1990), S. 317-470.
[123] Pointierend sind die Aussagen zur „fortschrittsfähigen Organisation" von Kirsch/Esser/Gabele zusammengefaßt worden, einzelne der auch folgenden Ausformungen sind von Kirsch und Mitarbeitern erarbeitet worden, zur detaillierten Ausführung vgl. Kirsch (1990), zur fortschrittsfähigen Organisation ebenso Knyphausen (1988), S. 47, Probst (1987). Entwicklungsstufen hin zur „Fortschrittsfähigen Organisation" sind das Zielmodell der Organisation sowie das Überlebensmodell, vgl. Hinder (1986), S. 412. Kirsch/Esser/Gabele gehen von der Organisation als Insti-

lungsfähigkeit, Empfänglichkeit (Fähigkeit zur Bedürfnisbefriedigung) und Fähigkeit zum Erkenntnisfortschritt.[124] Von einer Innovation ist dann zu sprechen, wenn „...neue Ideen und Lösungskonzepte (das ist eine Frage der Erkenntnisfähigkeit), die im Lichte der Bedürfnisse und Werte der Betroffenen 'wertvoll' sind (das ist eine Frage der Bedürfnisbefriedigung), tatsächlich in die Tat umgesetzt werden und die Realität verändern (das ist eine Frage der Handlungsfähigkeit). Eine Organisation ist in dieser Hinsicht besonders innovativ, wenn die Führung auch tiefgreifende Veränderungen bewirken kann, dabei insbesondere bei der Antizipation zukünftiger Ereignisse und beim Entwurf neuer Systemmodelle in der Lage ist, neue theoretische und technologische Erkenntnisse zu gewinnen oder - soweit sie bereits anderweitig vorhanden sind - aufzugreifen, und bei all dem die Bedürfnisse und Interessen möglichst vieler Betroffener berücksichtigt."[125]

Die Interpretation des Fortschrittsbegriffs im Rahmen eines strategischen Managements ist dahingehend zu verstehen, daß „... Bedürfnisse und Interessen der direkt und indirekt von den Aktivitäten des Unternehmens Betroffenen in Zukunft besser befriedigt werden als heute."[126] Fortschrittsfähigkeit offenbart sich als die Fähigkeit, einen Fortschritt in der Verteilung der Anreize und Belastungen und damit in der Befriedigung von Bedürfnissen der Betroffenen zu erzielen.[127] Betroffene einer Organisation sind diejenigen, die mit Anreizen und/oder Belastungen konfrontiert werden, und zwar gleichgültig, ob sie mit der Organisation in Transaktionsbeziehungen stehen oder nicht.[128]

Das strategische Management ist als Ausdruck einer evolutionären Führungsphilosophie anzusehen,[129] deren Kerngedanke die Idee der „geplanten Evolution" im Sinne einer schrittweisen Entwicklung ist.[130] Zu beachten gilt es dabei, „(...), daß die Verankerung einer solchen Philosophie in der Kultur eines Unternehmens

tution aus und beziehen ihren Ansatz dabei u. a. (neben Kirchen, Schulen) auch auf Unternehmungen. Dieser Begriff wird im folgenden verwendet, vgl. Kirsch/Esser/Gabele (1978).

[124] Vgl. Kirsch/Esser/Gabele (1978), S. 132-134.

[125] Kirsch/Esser/Gabele (1979), S. 133.

[126] Trux/Kirsch (1983), S. 472, ebenso Mayer (1989), S. 157-158.

[127] Vgl. Trux/Kirsch (1983), S. 478.

[128] Vgl. Kirsch (1989), S. 39. Möglich wird dies vor allem durch ein hohes Maß an Reflexivität, d. h., Fortschritt existiert nicht als exogen vorgegebene Idealgröße, sondern die Betroffenen entscheiden selbst darüber, was Fortschritt ist und was nicht, vgl. Bretz (1988), S. 326.

[129] Vgl. Kirsch (1990), S. 317-470.

[130] Vgl. Kirsch (1990), S. 321-329.

gleichsam die Grundvoraussetzung ist, die erfüllt sein muß, wenn die Institutionalisierung strategischer Managementsysteme Erfolg haben soll."[131]

Konkretisiert wird das strategische Management als langfristige und erfolgspotentialorientierte Führung sozio-technischer Systeme.[132] Die Erfolgspotentialorientierung manifestiert sich nicht nur in dem Aufbau, sondern auch in der Aufgabe bislang bestehender Handlungsmöglichkeiten. Nicht die einseitige Ausrichtung an operativen Zielgrößen, sondern die Einbeziehung der Voraussetzungen für diesen operativen Erfolg und zukünftige Entwicklungschancen charakterisieren diese Position weiterhin.[133] Vor diesem Hintergrund ist als weitere zentrale Aussage der Arbeit von Kirsch festzuhalten: „Die Führungskonzeption eines strategischen Managements - verstanden als Ausdruck eines strategischen evolutionären Managements - soll nun dazu beitragen, Unternehmen auf das Entwicklungsniveau einer fortschrittsfähigen Unternehmung zu bringen."[134]

Zusammenfassend läßt sich für die Konzeption Kirschs konstatieren, daß sie mit der Fokussierung des Veränderungsaspekts - deutbar als evolutionärer Charakter von Innovationen mit Veränderungen in kleinen Schritten - einen wichtigen Beitrag für ein Verständnis der Entwicklung von Unternehmungen leistet. Die Bedeutung einer entsprechenden Kultur wird explizit, die Bedeutung der Mitarbeiter als Elemente und Träger des „Systems" Unternehmung implizit erkannt.

3.3.1.2.2 Der Ansatz von Bleicher

Bleichers Arbeit[135] baut unter Berücksichtigung der zunehmenden Komplexität und Dynamik der unternehmerischen Umwelt auf der These einer notwendigen neuartigen Problemsicht und der „... grundlegenden Frage nach der Zeitgemäßheit der vorherrschenden Denkmuster, die vor dem Hintergrund relativ stabiler und kontinuierlicher Entwicklungen gewachsen sind: (...)",[136] auf.

---

[131] Kirsch (1990), S. 318.
[132] Vgl. Kirsch (1990), S. 317-322.
[133] Vgl. Kirsch (1990), S. 356-363.
[134] Kirsch (1990), S. 475.
[135] Vgl. grundlegend Bleicher (1995a).
[136] Bleicher (1995a), S. 18.

Bleicher behandelt als Dimensionen des Managements und als Bezugsrahmen für die Profilierung eines neuen Managementdenkens das normative, das strategische und das operative Management und führt diese drei Dimensionen in seinem Konzept des integrierten Managements zusammen. „Diese drei Dimensionen eines veränderten Managementdenkens beziehen sich auf die intendierte Unternehmungsentwicklung in der Zeit ..."[137] Das normative Management hat dabei die Aufgabe, in Realisierung der entsprechenden Unternehmungspolitik die Entwicklung der Unternehmung zu ermöglichen und zu fördern.[138] Das strategische Management wird durch das normative Management in Form langfristiger genereller Ziele sowie der Vorgabe einer Grundorientierung determiniert. Es ist am Aufbau von Erfolgspotentialen ausgerichtet.[139] Die Umsetzung des zu verkoppelnden normativen und strategischen Managements erfolgt durch das operative Management.[140] Durch eine ganzheitliche Sichtweise erst kann dann die Zusammenführung aller drei Managementebenen zu einem integrierten Management erfolgen.[141]

Überlagert und „metaintegriert" werden die drei Ebenen des integrierten Managements durch die Management-Philosophie. Sie hat zum Ziel, daß die Mitarbeiter einer Unternehmung Klarheit über die paradigmatischen Grundlagen ihres Handelns gewinnen können.[142] Definiert werden in diesem Kontext auch die zentralen Wertfragen hinsichtlich der Verantwortung gegenüber Dritten.

Bei der Wahrnehmung einer gesellschaftlichen Verantwortung sieht Bleicher die Notwendigkeit der Berücksichtigung der Interessen der Anspruchsgruppen, in seinem Ansatz konkret durch die Einbindung der Interessen in die Unternehmungsverfassung. Diese Notwendigkeit ergibt sich durch das Agieren der Unternehmung in dem von vielen Anspruchsgruppen determinierten Spannungsfeld und entspricht der Abkehr von einer monistischen, an den Ansprüchen der Kapitalgeber ausgerichteten Vorstellung der Unternehmungsverfassung.[143]

[137] Bleicher (1995a), S. 3.
[138] Vgl. Bleicher (1995a), S. 82.
[139] Vgl. Bleicher (1995a), S. 207.
[140] Vgl. Bleicher (1995a), S. 316.
[141] Vgl. Bleicher (1995a), S. 403.
[142] Vgl. Bleicher (1995a), S. 59.
[143] Vgl. Bleicher (1992), S. 122-131.

Die Unternehmungsentwicklung ist bei Bleicher an der Ausschöpfung von Erfolgspotentialen ausgerichtet.[144] Diese differenziert er in normative, strategische und operative Erfolgspotentiale, wobei die normativen Erfolgspotentiale als Nutzenpotentiale bezeichnet werden.[145] Nutzenpotentiale entstehen durch einen Ausgleich der Forderungen der Anspruchsgruppen nach der Stiftung eines für sie relevanten Nutzens. Eine Unternehmungsentwicklung findet in dem Maße statt, in dem die Nutzenpotentiale einer Unternehmung im Rahmen einer intendierten Entwicklung genutzt werden.[146]

Im Zusammenhang mit der Bewältigung des Übergangs von einer erstarrten zu einer zukunftsweisenden Managementphilosophie und als Kern eines „management of change" diskutiert Bleicher das Innovationsmanagement.[147] Dieses ist somit stark normativ orientiert und „... umfasst die laufende Verbesserung aller Vorgänge und das fokussierte kreative Schaffen und Durchsetzen von Veränderungen durch die Gestaltung und Lenkung der Unternehmungsentwicklung."[148] Wesentlich ist es, im Rahmen des Innovationsmanagements tradierte Strukturen und Verhaltensmuster in Frage zu stellen, weil andersartige Aktivitäten, die im Widerspruch zum bislang Praktizierten und Erlernten stehen können, gefordert sind. Grundlage für die Veränderungen ist, diese sachlich und zeitlich so anzusetzen, daß trotzdem die Überlebensfähigkeit der Unternehmung jederzeit gesichert ist bzw. nicht gefährdet wird.[149] Die „Pflege" der Innovationsfähigkeit und deren Nutzung werden zu Voraussetzungen für die Entwicklung von Unternehmungen.[150]

Als Kerninhalt der Ausführungen Bleichers läßt sich die ganzheitliche Betrachtung der Unternehmung im Sinne eines integrierten Management identifizieren. Objekt des integrierten Management ist die Unternehmungsentwicklung, welche als determiniert durch das normative, konkretisiert durch das strategische und umgesetzt durch das operative Management gesehen wird.

---

[144] Vgl. Bleicher (1995a), S. 334.
[145] Pümpin hingegen verwendet für alle drei Arten der Erfolgspotentiale den Begriff „Nutzenpotentiale", vgl. Pümpin (1992), S. 98. Unter Nutzenpotential sind innerhalb und/oder außerhalb der Unternehmung vorhandene Konstellationen, die von der Unternehmung zum eigenen Vorteil erschlossen werden können, zu verstehen, vgl. Pümpin/Prange (1991), S. 16.
[146] Vgl. Bleicher (1995a), S. 425, ähnlich Gellrich/Luig/Pfriem (1997), S. 540.
[147] Vgl. Bleicher (1995a), S. 454.
[148] Bleicher (1995a), S. 458.
[149] Vgl. Bleicher (1995a), S. 454.
[150] Vgl. Bleicher (1995a), S. 477.

3.3.1.2.3 Anknüpfungspunkte der Ansätze zu einer evolutionären Innovationsorientierung

Sowohl Kirsch als auch Bleicher bzw. die Vertreter der jeweiligen Schulen prägen das Verständnis eines „evolutionären Managements."[151]

Beide Ansätze gehen prinzipiell von einem „gemäßigten Voluntarismus", somit der Möglichkeit einer (Mit-)Steuerung und der willentlichen Selbsttransformation der Unternehmung, aus.[152] Zurückzuführen ist diese Position auf die Einsicht, daß aufgrund der System- und Problemkomplexität den Unternehmungen hinsichtlich der intendierten Beeinflussung ihrer Entwicklung Machbarkeitsgrenzen gesetzt sind. Es wird nicht unterstellt, daß auf die Steuerung der Unternehmung kein Einfluß genommen werden kann. Vielmehr gilt die Annahme, daß bis zu einem gewissen Grade in die Entwicklung eingegriffen werden kann.[153] „Das 'Management der Evolution' kann (...) als eine Führungsphilosophie interpretiert werden, die die 'Illusion der Machbarkeit' überwinden will, ohne damit in einen vollständigen Determinismus zu verfallen. Dies entspricht der Position eines *gemäßigten Voluntarismus*."[154] Vor dem Hintergrund dieser Aussage ist es zugleich möglich, die vorgestellten Ansätze des traditionellen Innovationsmanagements hinsichtlich ihres Lenkungsanspruchs einzuordnen. Diese Ansätze sind einer voluntaristischen Ausrichtung mit dem zentralen Gedanken der „Machbarkeit" zuzuordnen. Diese stringente Machbarkeitsphilosophie macht sich die Konzeption der evolutionären Managementansätze bzw. des nachfolgend vorzustellenden evolutionären Innovationsmanagements nicht zu eigen. Mit ihnen ist vielmehr die Idee einer „realistischen" Ausschöpfung der Steuerungsmöglichkeiten, bezogen vor allem auf inkrementale Innovationsschritte, verbunden. „Die einzelnen Schritte entsprechen jedoch nicht einer reinen Anpassung, sondern werden durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der Entwicklung des Systems gesteuert. Mit jedem Schritt werden dabei Erfahrungen gewonnen, die zu einer Modifikation und Konkretisierung der

[151] Zu den Vertretern der St. Galler Schule sind neben Bleicher z. B. Perich (vgl. Perich (1991)), Pümpin/Prange, (vgl. Pümpin/Prange (1991)), Ulrich/Krieg (vgl. Ulrich/Krieg (1974)) zu zählen, im Kreis der Münchener Schule bewegen sich neben Kirsch z. B. Knyphausen (vgl. Knyphausen (1988)), Stetter (1994) (vgl. Stetter (1994)), Ringlstetter (vgl. Ringlstetter (1988)). Kirsch konstatiert die enge Verbindung zu den St. Galler Autoren, vgl. Kirsch (1990), S. 274.

[152] Vgl. Kirsch (1990), S. 271. Auch Steinle vertritt die Auffassung eines „gemäßigten Voluntarismus", vgl. Steinle (1994b), S. 300.

[153] Vgl. Kirsch (1990), S. 479.

[154] Kirsch (1990), S. 327.

konzeptionellen Gesamtsicht führen."[155] Für die Entwicklung der Unternehmung bestehen somit Handlungsspielräume.[156] Diese werden durch die Interessen der Anspruchsgruppen/Betroffenen restringiert und somit beeinflußt. Aus diesem Grunde ist von der „Koevolution" der Unternehmung mit ihren Anspruchsgruppen zu sprechen.[157] Diese ist wiederum an der Verfolgung von Erfolgspotentialen ausgerichtet.

Die Evolution des Systems wird durch Prozesse der Selbstorganisation getragen. „Ein traditionell übertriebenes Hervorheben der Lenkungsfunktion blendet das Verständnis für die tragende Rolle der Selbstgestaltung und Selbstentwicklung von sozialen Systemen (...) aus. Gerade sie aber werden für eine flexible Anpassung von Unternehmungen an veränderte Umweltbedingungen rational und im Hinblick auf die wachsenden Bedürfnisse der menschlichen Leistungsträger auch motivational wesentlich."[158]

Kennzeichnend für die Prozesse der Evolution und folglich Selbstorganisation ist ihr inkrementaler Charakter, der wiederum auf adaptivem Lernen beruht.[159] Lernen dient der Verbesserung oder dem Neuerwerb von Verhaltensformen und ihrer Inhalte, wobei diese neuen Verhaltensoptionen oder/und Fähigkeiten dauerhaft erhalten bleiben.[160] Kirsch diskutiert die Lernfähigkeit eines Systems im Kontext der Partizipation der Mitglieder an Entscheidungen des Systems.[161]

Als wesentlicher Gedanke des evolutionären Managements ist folgende Aussage Kirschs heranzuziehen: ‚Evolutionäres Management' kann als Ausdruck eines Soll-Konzepts für die Unternehmung aufgefaßt werden. Dies ist dann der Fall,

---

[155] Kirsch (1990), S. 331, in diesem Sinne auch Bleicher (1995a), S. 23.
[156] Vgl. Bleicher (1995a), S. 41-42.
[157] Unter „Koevolution" ist die gleichzeitige, gemeinsame Entwicklung verschiedener Systeme, die einander beeinflussen, zu verstehen, vgl. Kobi (1994), S. 30.
[158] Bleicher (1995a), S. 41.
[159] Vgl. Kirsch (1990), S. 259, Kirsch (1970), S. 89-92. Diesem steht als Pendant der Gedanke eines „geplanten Wandels" gegenüber. Die Synthese der beiden Ansätze findet sich in einem „geplanten Lernen", welches einen Wandlungsprozeß bewirkt, der durch Planungs- und Lernprozesse zu charakterisieren und mit einer geplanten Evolution gleichzusetzen ist, vgl. Mayer (1989), S. 153. Zu Lernprozessen vgl. Kap. 6.2.2.2.
[160] Vgl. Bleicher (1995a), S. 321. Bleicher führt diesen Aspekt zwar nicht weiter aus, erkennt aber dennoch dessen Bedeutung.
[161] Vgl. Kirsch (1990), S. 170-173.

wenn man die damit verbundene **Denkhaltung** [Hervorhebung durch den Verfasser] zum Bestandteil einer Führungsphilosophie macht, (...)."[162]

An die Aussage von Kirsch anknüpfend, läßt sich als Kernmerkmal der evolutionären Managementansätze die Annahme einer schrittweisen, inkrementalen Fortentwicklung der Unternehmung hervorheben. Diese **inkrementalen Innovationsschritte** können **als paradigmatische Basis** für ein evolutionäres Innovationsmanagement herangezogen werden und findet ihren Niederschlag im Innovationsverständnis der Unternehmung. Damit das Innovationsverständnis zu einer kollektiven Denkhaltung in der Unternehmung „reifen" kann, müssen sich entsprechende Werte in der **Unternehmungskultur** herausbilden. Insofern stellt die Unternehmungskultur eine wichtige Grundlage für die Herausbildung, zugleich aber auch für die effektive Relevanz von Werten, die ein evolutionäres Innovationsmanagement stützen, dar. Weiteres Charakteristikum der evolutionären Managementansätze ist die Entwicklung des Systems durch seine Systemträger. Entsprechend müssen im Rahmen eines evolutionären Innovationsmanagements die **Mitarbeiter als Träger der Innovationsprozesse** und entscheidendes Potential für die Generierung inkrementaler Innovationen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Damit die Mitarbeiter als Innovationspotential zur vollen Geltung kommen können, sind in der Unternehmung die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Von zentraler Bedeutung erscheint dafür die Rücknahme struktureller Lenkungseingriffe, was durch die Schaffung **innovationsförderlicher Organisationsstrukturen** ermöglicht wird. Analog zu den durch Prozesse der Selbstorganisation geprägten evolutionären Managementansätze erfordert dies, die Organisationsstrukturen in dieser Hinsicht zu überdenken.

Zusammenfassend läßt sich für die nachfolgend dargestellte Ausformung eines evolutionären Innovationsmanagements somit festhalten, daß aufbauend auf einem inkrementalen Innovationsverständnis als paradigmatische Basis die Unternehmungskultur, die Mitarbeiter als entscheidendes Innovationspotential sowie innovationsförderliche Organisationsstrukturen als die zentralen Bausteine anzusehen sind.

[162] Kirsch (1990), S. 274.

3.3.2 Konturen und Inhalte eines evolutionären Innovationsmanagements

3.3.2.1 Inkrementales Innovationsverständnis

Während die auf den Schumpeterschen Gedanken basierende Annahme nahezu ausschließlich bahnbrechender Innovationen, den vielfach so zitierten, mit einem Wissens- oder Erkenntnissprung verbundenen „großen Würfen",[163] lange Zeit in Theorie und Praxis des Innovationsmanagements dominierte, setzt sich nun auch eine andere Sichtweise der Entstehung von Innovationen durch. Demnach können Innovationen etwas anderes sein als der „große Wurf", der sich durch eine Entwicklungsdiskontinuität auszeichnet, nämlich (nur) inkrementale Veränderungen,[164] was einer evolutionstheoretischen Betrachtungsweise entspricht.[165]
Empirische Ergebnisse belegen, daß erfolgreiche Innovationen auf technologischen und kaufmännischen Fähigkeiten aufbauen, die den vorausgegangenen Tätigkeitsbereichen näher anzusiedeln sind, als dies bei erfolglosen Innovationen der Fall ist.[166] Gestützt wird somit auch die These von Nelson/Winter, daß nämlich vor allem solche (technischen) Neuerungen eingeführt werden, die auf die bisherigen Routinen aufbauen können und nicht vollständig von ihr abweichen müssen.[167] „Wettbewerbsvorteile durch eine spezifische Innovationsfähigkeit lassen sich folglich nur dann langfristig absichern, wenn ein Unternehmen die Fähigkeit besitzt, permanent Neuerungen auf technologischem Gebiet oder auch in anderen Bereichen zu produzieren. Innovationsfähigkeit im Sinne eines Wettbewerbsfaktors ist also weitaus mehr als der einmalige 'technologische' Durchbruch,"[168] neben die Basisinnovation tritt die Verbesserungsinnovation.[169] Durch die ständige Veränderung von Produkten in kleinen Schritten kann den Kunden der Eindruck einer innovativen Unternehmung vermittelt und somit ein

[163] Vgl. Marr (1991), S. 357.
[164] Vgl. Dosi (1988), S. 1129, ähnlich Brockhoff (1988), S. 62, Kogler (1990), S. 53-54. Dosi lehnt sogar die Überbetonung von Diskontinuitäten im Zusammenhang mit Basisinnovationen strikt ab, vgl. Dosi (1988), S. 1129. Rosenberg sieht die Akkumulierung von Wissen als entscheidende Voraussetzung für graduelle Veränderungen, vgl. Rosenberg (1976), S. 192.
[165] Vgl. Kap. 3.3.1.1.
[166] Vgl. Rothwell/Gardiner (1984), S. 161-170, Cooper (1983), S. 2-11.
[167] Vgl. Nelson/Winter (1982), S. 17.
[168] Riekhof (1987), S. 15, ähnlich Reich (1987), S. 80. Lynn/Morone/Paulson führen Studien an, wonach die amerikanische Industrie im Vergleich zu Japan aufgrund fehlender kontinuierlicher inkrementaler Innovationen Wettbewerbsnachteile erlitten hat, vgl. Lynn/Morone/Paulson (1996b), S. 8-9.
[169] Vgl. Buck (1992), S. 1.

nachhaltiges Innovationsimage geschaffen werden.[170] Die inkrementale Innovation offenbart sich für den Käufer als Verfeinerung oder Erweiterung bestehender Produkte mit dem Effekt von Preissenkungen oder Funktionserweiterungen im Sinne eines Zusatznutzens.[171]

Auch Peters äußerst sich relativierend und betont, daß graduelle positive Veränderungen in Prozessen des „Herantastens mit kleinen Schritten" vollzogen werden und oft sogar mit zwischenzeitlichen Rückschritten verbunden sind: „Der sogenannte Durchbruch ist gewöhnlich nichts anderes als ein Symbol, die Straße dahin ist gepflastert mit Millionen von Experimenten, Millionen falscher Schritte - die das Engagement eines jeden einzelnen voraussetzen."[172] Ein weiterer Aspekt ist, daß viele der innovativen Durchbrüche durch eine Reihe kleinerer Innovationsschritte, die jeweils aus praktischen und überschaubaren Verbesserungen gegenüber den vorausgegangenen Innovationsschritten entsprungen sind, zustande kamen.[173] Die Innovation kann dann als Summe vieler kleiner Verbesserungen verstanden werden.

Roski/Dietz nehmen von einer strikten Trennung der beiden Sichtweisen Abstand und umschreiben Innovationen sowohl als evolutionär ablaufende, mit kumulativen Lernprozessen verbundene Prozesse wie auch als diskontinuierliche Sprünge.[174] Vorgenannte Position faßt Bleicher prägnant zusammen: „Letztlich müssen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement beide Dinge zusammentreffen: die laufende, inkrementale Verbesserung aller Vorgänge zur Sicherung der Überlebensfähigkeit und die fokussierte Veränderung von Grundtatbeständen in mutativen Sprüngen zur Förderung der Entwicklungsfähigkeit, wenn sich Veränderungen im Umfeld nicht nur kontinuierlich vollziehen."[175]

---

[170] Vgl. Geschka/Laudel (1992), S. 65. Dabei können mögliche Produktverbesserungen z. B. bewußt erst in ein Nachfolgemodell übernommen werden. Zudem wurde in empirischen Untersuchungen verifiziert, daß inkrementale Innovationen bei frühzeitiger Generierung eine wesentliche Determinante für den Marktanteil einer Unternehmung sind, vgl. Banbury/Mitchell (1995), S. 161-182.

[171] Vgl. Banbury/Mitchell (1995), S. 161.

[172] Peters (1988), S. 559.

[173] Vgl. Sommerlatte/Layng/Oene (1986), S. 62. Robert/Weiss halten eine primär auf konsequente, schrittweise, aber kontinuierliche Verbesserungen, im Prinzip nicht auf große Veränderungen ausgerichtete Innovationsstrategie für die effektivste, vgl. Robert/Weiss (1990), S. 145-146.

[174] Vgl. Roski/Dietz (1988), S. 927.

[175] Bleicher (1995a), S. 457-458.

Inkrementale Innovationen und die mit einer diskontinuierlichen Entwicklung verbundenen „großen Würfe" sind als jeweilige Extrema eines Kontinuums zu betrachten. Die vorausgegangenen Aussagen dieses Kaptitels bringen zum Ausdruck, daß inkrementale Innovationen „Wegbereiter" einer diskontinuierlichen (Weiter-)Entwicklung sein können und ebenso eine diskontinuierliche Entwicklung eine Vielzahl inkrementaler Folgeinnovationen nach sich ziehen kann. Diese offensichtlichen Zusammenhänge führen auch dazu, daß die Abgrenzung zwischen inkrementalen Innovationen (in der betrieblichen Praxis) nicht trennscharf ist bzw. sein kann.

Im Rahmen dieser Arbeit und vor dem Hintergrund der angeführten Abgrenzungsschwierigkeiten soll der obigen Sichtweise Bleichers gefolgt werden, wenngleich aus innovationsstrategischer Perspektive diskontinuierliche Veränderungen im Sinne „großer Würfe" nicht weiter verfolgt werden.

Im Zusammenhang mit dem im Mittelpunkt dieser Arbeit stehenden inkrementalen Innovationsverständnisses offenbart sich das Innovationsmanagement nicht bzw. nicht nur als spezifische Analyse- und Steuerungsmethode bzw. als spezifischer Analyse- und Steuerungsprozeß, sondern ist vielmehr primär als Ausdruck einer Führungsphilosophie bzw. Führungskonzeption zu sehen. Diese Sichtweise erfordert deshalb zunächst eine „Innovation im Denken"[176] und somit die Generierung eines entsprechenden Bewußtseins bei den Mitarbeitern für die Bedeutung inkrementaler Veränderungen. Diese inkrementalen Veränderungen manifestieren sich, wie bereits angeführt, in einer produktbezogenen Sichtweise, in einem verbesserten Preis-Leistungs-Verhältnis, einer Verbesserung der Produktqualität oder Funktionserweiterungen. Sie können entsprechend auch auf der Ebene von Prozeß- (z. B. Verbesserung der Effizienz der Produktionsprozesse) und Sozialinnovationen (z. B. Verbesserung der motivatorischen Wirkungen von Anreizsystemen) realisiert werden. Gefördert wird die Entstehung inkrementaler Innovationen durch ein evolutionäres Innovationsmanagement, welches nachfolgend mit seinen Bausteinen dargestellt wird.

[176] Marr (1991), S. 357.

3.3.2.2 Zentrale Inhalte eines evolutionären Innovationsmanagements

3.3.2.2.1 Innovationskultur und Innovationsklima

Die mit einem inkrementalen Innovationsverständnis verbundene Denkhaltung erhält ihre Legitimation und zugleich ihren Rückhalt aus einer (unter-) stützenden Unternehmungskultur, die somit den zentralen Rahmenfaktor für die Innovationsorientiertung der Unternehmung darstellt.[177] Von Peters/Waterman als „sichtbar gelebtes Wertesystem" definiert[178], ist die Unternehmungskultur Fundament für alle Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse in der Unternehmung und übernimmt eine besonders unter dem Gesichtspunkt inkrementaler Innovation wichtige und förderliche Motivationsfunktion.[179] Die Übernahme von und die Identifizierung mit den unternehmungskulturellen Werten unterstützt die Bereitschaft der Mitarbeiter zu innovativem Verhalten. Als Ergebnis gemeinsamer Erfahrungen und Lernprozesse bietet die Unternehmungskultur den Mitarbeitern weiterhin Referenzpunkte für ihr Handeln. Indem die Unternehmungskultur Regeln, Weisungen und Vorschriften ersetzt und damit tendenziell innovationshemmende Hierarchien, Bürokratien und Kontrollen begrenzt, sinkt die formale Komplexität bei der Innovationsrealisierung. Ebenso wird der für Innovationsaktivitäten typische, wenngleich bei inkrementalen Innovationen relativ geringere, Unsicherheitsfaktor reduziert. Aus den aufgezählten Gründen ist die Innovationsbereitschaft als eigenständiger Wert in der Unternehmungskultur zu verankern.[180] Durch dieses dynamische Element können zusätzlich Veränderungen der Umwelt antizipiert und die Weiterentwicklung der Unternehmung angeregt werden, indem existierende Werte hinterfragt, verspätete Veränderungen vermieden und der Verkrustung der Unternehmungskultur vorgebeugt werden kann.[181] Verkrustete

[177] Vgl. Herzhoff (1991), S. 124-137. Zur Unternehmungskultur vgl. z. B. Steinle/Eggers/ter Hell (1992), generell die Sammelrezension von Scholz (1988), S. 243-272, zur kritischen Bewertung vgl. Ulrich (1984), S. 303-325, Kasper (1986b), S. 267-282.

[178] Vgl. Peters/Waterman (1984). Die Ausführungen der beiden Autoren fokussieren ebenfalls die Bedeutung der Innovationstätigkeit und den Innovationserfolg als zentrale Erfolgsfaktoren der als vorbildhaft identifizierten amerikanischen Unternehmungen.

[179] Zu den Funktionen der Unternehmungskultur vgl. z. B. Dill/Hügler (1987), S. 146-157, Schnyder (1989), S. 78-80, Corsten (1989), S. 12-13.

[180] Seidl spricht in diesem Kontext von der Entstehung einer Innovationskultur, die einen Bestandteil der Unternehmungskultur darstellt, wobei das inhaltliche Verständnis von Innovationskultur dabei vom zugrunde gelegten Unternehmungskulturverständnis abhängt, vgl. Seidl (1993), S. 135.

[181] Vgl. Gussmann (1988), S. 241.

oder auch zu starke Unternehmungskulturen wirken tendenziell dysfunktional, da innovationsförderliche Basisgedanken wie die differenzierte Auseinandersetzung mit Widersprüchen, experimentelles Vorgehen und damit Lernprozesse unterdrückt oder die Ablehnung von Nonkonformismus gefördert werden.[182] Weiterhin ist zur Erreichung einer größeren Unternehmungsflexibilität die Entwicklung der Unternehmungskultur als reflexiver Vorgang aufzufassen und eine zu starke Kultur abzumildern, um somit neue Freiräume für innovative Ideen zu schaffen.[183] Eine „kulturelle Stagnation" kann dann vermieden und die Unternehmung in evolutionären Anstrengungen den neuen Herausforderungen permanent gerecht werden.[184]

In unmittelbarem Zusammenhang mit der Vermeidung einer unternehmungskulturellen Stagnation stehen Möglichkeiten der Gestaltbarkeit von Merkmalen einer Unternehmungskultur, die inkrementale Innovationen fördert. Als illusorisch erweisen sich dabei Versuche, die Unternehmungskultur als vollends lenkbaren strategischen Erfolgsfaktor zu betrachten und diesen entsprechend zu beherrschen. Ulrich weist auf die Kontraproduktivität „überschießender" Instrumentalisierungsversuche der Unternehmungskultur im Sinne eines technokratischen „Kulturmanagements" hin.[185] Es besteht zwar die Möglichkeit, seitens der Unternehmungsleitung auf Entwicklungstendenzen Einfluß zu nehmen bzw. diese auszulösen, eine rationale Planung und Durchsetzung, vor allem aus zeitlicher Perspektive, ist aber nicht möglich.[186] Kurzfristig ist die Unternehmungskultur insofern eine zentrale Rahmenbedingung für das Innovationsmanagement, mittel- bis langfristig bestehen allerdings Beeinflussungsmöglichkeiten.[187]

[182] Vgl. Schreyögg (1989), S. 371, Steinmann/Schreyögg (1997), S. 601, Berth (1989), S. 374.
[183] Vgl. Schreyögg (1989), S. 373. Herzhoff kritisiert diesen Standpunkt, da Gemeinsamkeiten und Traditionen die zur Bewältigung der dynamischen Umweltentwicklung und damit verbundenen Neuerungen notwendige Sicherheit geben können, vgl. Herzhoff (1991), S. 131. In einer synthetischen Betrachtungsweise erscheint es durchaus sinnvoll, wenn sich in einer Unternehmungskultur sowohl dynamische als auch eher "ruhepolartig" wirkende Werte wiederfinden und dabei einen cultural-fit ergeben.
[184] Vgl. Ulrich (1984), S. 313.
[185] Vgl. Ulrich (1990), S. 279.
[186] Dies entspricht dem Ansatz des „evolutionären Management", vgl. Kirsch/Esser/Gabele (1978), S. 317-327. Eine Innovationskultur ist demnach Ergebnis der täglich ablaufenden Unternehmungsprozesse im Sinne einer evolutiven Entwicklung, in deren Verlauf in Prozessen des „Entlernens" alte Verhaltensweisen abgelegt werden müssen.
[187] Vgl. Steinle (1998a), S. 175.

Konkreter Anknüpfungspunkt für die Beeinflussung der Unternehmungskultur sind die Unternehmungsgrundsätze.[188] Durch die Integration von Innovationsaspekten und der damit einhergehenden Dokumentation von Innovationsbereitschaft, aber auch der damit zusammenhängenden Erwartungen, wird den Mitarbeitern die Bedeutung von Innovationen für ihr Handeln vermittelt und zudem ein grundlegend innovationsfreundliches Klima geschaffen.[189] Dieses zeichnet sich vor allem durch ein hohes Maß an Vertrauen aus.[190] Das Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern ist ein grundlegender Mechanismus zur Reduktion vor allem jener Komplexität in Organisationen, die aus den unsicheren Erwartungen zukunftsorientierten Verhaltens resultiert.[191] Vertrauen ist, wie Mensch gezeigt hat, eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg von Innovationen.[192] Vertrauen bewirkt Commitment, und dieses erhöht die Wahrscheinlichkeit innovationsorientierten Verhaltens der Mitarbeiter und die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen beträchtlich.[193] Erst innerhalb eines von Vertrauen geprägten Klimas können Innovationen entstehen und zügig umgesetzt werden, da dann die Mitarbeiter permanent nach neuen verbesserten Problemlösungen suchen und deren Umsetzung aufgeschlossen gegenüberstehen.[194]

Die Erlangung von Vertrauen und die damit zusammenhängende Bereitschaft der Mitarbeiter, bei der Generierung oder auch Umsetzung innovativer Ideen eine gewisse Risikobereitschaft zu zeigen, hängt zudem im wesentlichen davon ab, wie die Führungskräfte mit Fehlern und Mißerfolgen bei Innovationen umgehen.[195] Rechtfertigungszwänge für Mißerfolge zerstören Freiräume für kreatives Verhalten, das Handeln der Mitarbeiter ist dann auf risikofreie, vorhersagbare Ergeb-

[188] Vgl. Dill/Hügler (1987), S. 164-172.
[189] Das Innovationsklima ist der zentrale Bestimmungsfaktor für die Entfaltung und Nutzung innovativer Kräfte in der Unternehmung, vgl. Schlicksupp (1989), S. 362, Schmid (1987), S. 20.
[190] Der Faktor „Vertrauen" ist von zentraler Bedeutung für ein innovationsfreundliches Klima, eine Art Grundwert. Hingegen ist die unten angeführte Ausprägung von Risikobereitschaft und Experimentierfreude tendenziell funktions- und auch geschäftsbereichsspezifisch, was in Zusammenhang mit den in den Unternehmungen oftmals existierenden Subkulturen steht und durchaus innovationsförderlich ist. Eine Übersicht über Kennzeichen eines innovationsförderlichen Klimas gibt z. B. Steih (1995), S. 10, Sommerlatte/Layng/Oene (1986), S. 59-60.
[191] Vgl. Röpke (1977), S. 206.
[192] Vgl. Mensch (1979), S. 110-115.
[193] Vgl. Albach (1989b), S. 20-25.
[194] Vgl. Hauptmann/Hohmann (1989), S. 389, Gussmann (1988), S. 4.
[195] Brockhoff führt Ergebnisse einer Befragung an, wonach sich das Führungsverhalten als Schlüssel zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung von Innovationsprozessen zeigt, da sie das Innovationsklima und die Motivation der Mitarbeiter primär beeinflussen, vgl. Brockhoff (1986), S. 352.

nisse ausgerichtet.[196] Selbst wenn Forderungen nach einer Prämierung der schlechtesten Innovationsidee[197] als populärwissenschaftlich und kaum praxisrelevant einzustufen sind, ist doch die Grundintention, die Ermöglichung von Lerneffekten[198] sowie der offene Beweis für vorhandene Mitarbeiterfreiräume und die Unterstützung von Risikobereitschaft, für die Förderung eines Innovationsklimas nicht von der Hand zu weisen. In diesem Zusammenhang sollte neben der Unterstützung der Experimentierfreude und Risikobereitschaft der Mitarbeiter diesen die Sicherheit gegeben werden, daß im Falle von Mißerfolgen bei der Umsetzung von Innovationsideen diese toleriert, zumindest aber nicht mit negativen Sanktionen, im Extremfall der Freisetzung, geahndet werden.[199]

3.3.2.2.2 Die Mitarbeiter als Innovationsressource

Die innovationsorientierte Ausrichtung der Unternehmung im Kontext eines inkrementalen Innovationsverständnisses impliziert die Nutzung des Mitarbeiterpotentials für die Realisierung dieser inkrementalen Innovationen. Dies ist zu folgern, da die Mitarbeiter als Träger organisationalen Handelns entsprechend Träger der Innovationsprozesse sind. Wunderer wie auch Bitzer konstatieren, daß die Fokussierung der Mitarbeiter als Innovationspotential mit einem inkrementalen Innovationsverständnis korrespondiert.[200] „Innovationen lassen sich kaum rational von 'oben' planen und durchsetzen, sie entstehen eher in evolutorischen Prozessen. Die treibende Kraft in diesen Prozessen sind die Mitarbeiter."[201] Konkretisiert wird dies durch Reich: „Unlike Big Ideas that begt standardized commodities, these products undergo a continous process of incremental change and adaption. Workers at all levels add value not solely or even mostly by tending machines and carrying out routines, but by continously discovering opportunities

[196] Vgl. Weinert (1989), S. 28.
[197] Vgl. Peters (1988), S. 288-292.
[198] Eine lernorientierte Haltung gegenüber Mißerfolgen erhöht die Innovationsfähigkeit von Unternehmungen ganz entscheidend, vgl. Sommerlatte/Layng/Oene (1986), S. 60.
[199] Vgl. Kieser (1985), S. 356-358, Kieser (1986), S. 49, ähnlich Nier/Schusser (1990), S. 274-276. Beinhocker betont, daß diese Fehlertoleranz sich auf „Innovationssituationen", nicht jedoch auf Routinesituationen, bezieht, vgl. Beinhocker (1997), S. 36. Insofern kann durchaus die Vereinbarkeit einer starken und zugleich innovationsorientierten Unternehmungskultur gegeben sein.
[200] Vgl. Wunderer (1995a), S. 6 bzw. Bitzer (1991), S. 38.
[201] Kieser (1986), S. 49, in diesem Sinne auch Thom (1980), S. 214, Staudt/Bock/Mühlemeyer/Kriegesmann (1990), Sp. 1185.

for improvement in product and process."[202] Innovationsorientierung in diesem Sinne heißt deshalb zugleich und in gleichem Maße Mitarbeiterorientierung, weil die Unternehmung nur so innovationsfähig und innovationsbereit sein kann wie die in ihr tätigen Mitarbeiter.[203]

Folglich resultiert die Innovationsfähigkeit der Unternehmung aus der Bereitschaft und der Fähigkeit der Mitarbeiter, Innovationsprozesse zu initiieren, aufzugreifen und zu unterstützen.[204] Zum einen ist sicherzustellen, daß das spezifische Wissen aller Mitarbeiter und ihre Vertrautheit mit dem jeweiligen Arbeitsumfeld Eingang in die Entscheidungsprozesse finden, um auf diese Weise das gesamte kreative Potential der Unternehmung nutzen zu können.[205] Zum anderen ist bei der Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter anzusetzen, welche die Grundvoraussetzung für innovatives Denken und Handeln ist.[206]

Die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter ist insbesondere bei inkrementalen Innovationen von großer Bedeutung, da diese im Zuge der täglichen Arbeit entstehen. Folglich ist das Bewußtsein für die Bedeutung dieser inkrementalen Innovationen als Schlüssel für den Innovationserfolg und somit als limitierendes oder initiierendes Moment für das Innovationsverhalten der Mitarbeiter zu begreifen.[207] Nur wenn die Mitarbeiter motiviert und in der Lage sind, ständig nach Innovationsmöglichkeiten „Ausschau zu halten", können sie ihren Beitrag zur Sicherung bzw. Steigerung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit leisten.

3.3.2.2.3 Innovationsförderliche Organisationsstrukturen

Für die Sicherstellung des Innovationserfolgs ist als eine Grundvoraussetzung die innovationsförderliche Ausgestaltung der Organisation zu erachten. Analyseobjekt in der betriebswirtschaftlichen Forschung ist in diesem Zusammenhang die Systemkonfiguration und ihre Unterstützungsmöglichkeiten eines innovations-

[202] Reich (1987), S. 81.
[203] Vgl. Ortner (1993), S. 203.
[204] Vgl. Thom (1980), S. 56.
[205] Vgl. Staudt/Bock/Mühlemeyer/Kriegesmann (1990), S. 1184.
[206] Vgl. Corsten (1989), S. 11. Vor allem den Führungskräften der Unternehmung kommt deshalb die Aufgabe zu, für die Wandlungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter zu sorgen, vgl. Pfeiffer (1971), S. 68-72.

orientierten Mitarbeiterverhaltens.[208] Zurückgegriffen wird dabei auf die Strukturvariablen der Aufbauorganisation:[209]

- Spezialisierung,
- Formalisierung,
- Standardisierung,
- Zentralisationsgrad,
- Kommunikationsstruktur.

Diese Variablen spielen, wie Knyphausen sich äußert, „... wenigstens implizit wohl in jeder Organisationstheorie eine Rolle."[210]

Im Zusammenhang mit der **Spezialisierung** ist der Grad der Arbeitsteilung in Unternehmungen angesprochen. Mit zunehmender Spezialisierung wird die Aufgabenkomplexität stetig verringert und ein Anstieg der Wirtschaftlichkeit bezweckt, gleichzeitig aber der Handlungsspielraum der Mitarbeiter begrenzt.[211] Eine Erweiterung der Handlungsspielräume der Mitarbeiter unterstreicht wiederum die ihnen beigemessene Bedeutung für die Entstehung von inkrementalen Innovationen, da ihnen somit die Möglichkeit gegeben wird, ihr Arbeits(um)feld selbständig hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten und, im Fall von Produktinnovationen, Funktionserweiterungen zu analysieren.[212] Die **Formalisierung** umschreibt, regelt und fixiert die organisatorischen Arbeitsabläufe und umfaßt insofern auch die **Standardisierung**, d. h. das Ausmaß an Routineaufgaben.[213] Tendenziell geht mit einem hohen Formalisierungsgrad die Gefahr von Motivationsverlusten bei den Mitarbeitern einher, da ihnen keine bzw. nur geringe Freiräume zur Entfaltung ihrer eigenen Kreativität verbleiben.[214] Der Handlungsspielraum der Mitarbeiter und die damit in Verbindung stehende Möglichkeit zur Entfaltung individueller Kreativi-

[207] Vgl. Staudt (1986), S. 398, Staudt/Mühlemeyer (1995), Sp.1203, Kreikebaum (1992b), S. 51.
[208] Vgl. Witte (1988), S. 145.
[209] Vgl. Gussmann (1988), S. 178-185, Eggers (1993), S. 45-55, ebenso Macharzina (1995), S. 605, Schröder (1995), S. 607. Demgegenüber untersucht de Pay die Abhängigkeit der Innovationsfähigkeit von der Organisationsform auf Basis des Transaktionskostenansatzes, vgl. de Pay (1989).
[210] Knyphausen (1988), S. 255.
[211] Vgl. Thom (1980), S. 248-249.
[212] Vgl. Berthel (1987), S. 11.
[213] Vgl. Kasper (1980), S. 79.
[214] Vgl. Widmer (1986), S. 254, Kasper (1980), S. 80.

tät wird ferner durch die **Zentralisierung**, d. h. die Zuordnung von Leitungs- und Entscheidungsaufgaben auf Mitarbeiter unterschiedlicher hierarchischer Ebenen, bestimmt. Gerade vor dem Hintergrund des Wertewandels und steigenden Ansprüchen der Mitarbeiter in Richtung selbständigen Handelns erscheinen flache hierarchische Strukturen und eine damit zusammenhängende Dezentralisierung von Leitungs- und Entscheidungsaufgaben vorteilhafter.[215] Ein weiterer Nebeneffekt ist die Verkürzung der **Kommunikationswege**, die der Unternehmung zusätzliche Flexibilität verschafft.[216] Kurze und freie Kommunikationswege sind wiederum Basis für die Entfaltung von Kreativität und führen zu einem weiteren Anstieg der Innovationsfähigkeit. Eng verknüpft mit der Form der Kommunikation ist die Ausgestaltung der Informationssysteme. Je geringer deren organisatorische Bindung ist, desto ungehinderter kann sich horizontaler wie auch vertikaler Informationsaustausch entfalten.[217]

Eine starke „Spezialisierung", „Formalisierung" und „Standardisierung", ein hoher „Zentralisationsgrad" sowie eine fest definierte „Kommunikationsstruktur" werden als Charakteristika eines mechanistischen Organisationsprofils bezeichnet. Dem gegenüber steht die organische Organisationsform, die sich durch die jeweils entgegengesetzte Ausprägung der Strukturvariablen auszeichnet.[218] Letztere entspricht einer entwicklungsorientierten und selbstorganisationsförderlichen Variante, die als eine die Fähigkeiten der Mitarbeiter nutzende Organisation[219] zu betrachten ist und den Anforderungen im Sinne eines evolutionären Innovationsmanagements zu entsprechen vermag. Die Entstehung inkrementaler Innovationen wird folglich begünstigt, wenn die dem einzelnen Mitarbeiter übertragenen Aufgaben die Möglichkeiten und Freiheitsgrade lassen, im täglichen Arbeitsablauf

[215] Vgl. Bleicher (1995a), S. 12, Berthel/Herzhoff/Schmidt (1990), S. 153.
[216] Vgl. Berthel/Herzhoff/Schmidt (1990), S. 153.
[217] Vgl. Berthel (1987), S. 11, Kühlmann (1985), S. 97.
[218] Vgl. Hauschildt (1997), S. 116, Servatius (1988), S. 85. Perich differenziert in eine stabilisierende und in eine destabilisierende Organisationsphilosophie, vgl. Perich (1993), S. 350-357. Eine Vielzahl in den Bereich des „traditionellen" Innovationsmanagements einzuordnender Ansätze vertritt die These, daß die Strukturvariablen in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses unterschiedlich ausgeprägt sein sollten, was als „organisatorisches Dilemma" bezeichnet wird, vgl. Wicher (1989), S. 53-54, Widmer (1986), S. 257-259, Kieser (1974), S. 154-155, Thom (1980), S. 305, Thom (1983), S. 8, Jacobs (1988), S. 174, Gaitanides/Wicher (1986), S. 385. Eggers zeigt in ihren empirischen Untersuchungen, daß nicht eine phasenspezifische Struktur zum Innovationserfolg führt, sondern vor allem das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter, die sie als Garant für den Erfolg kontinuierlich innovierender Unternehmungen identifiziert, vgl. Eggers (1993), S. 234.
[219] Vgl. Steger (1986), S. 39

inkrementale Innovationen hervorbringen zu können.[220] Weiterhin können durch die Offenheit der Informations- und Kommunikationsstrukturen die Interaktion und Selbstorganisation der Mitarbeiter gefördert, somit Synergien genutzt und eine Weiterentwicklung der gesamten Unternehmung realisiert werden. „Für ein im Wettbewerb stehendes Unternehmen wird es immer darauf ankommen zu innovieren, zu lernen, zu evolvieren und Fortschritte zu erzielen. (...) Ein Unternehmen sollte von allzu hierarchischen , 'fremdorganisierten' Strukturen abkommen und sich stattdessen selbstorganisierend organisieren, um auf diese Weise sein Komplexitätsverarbeitungspotential zu erhöhen und sich somit für die Entstehung des Neuen gleichsam 'bereit' zu machen."[221] Charakteristikum der Selbstorganisation ist es, daß aus einer nicht vorhersehbaren Interaktion von Systemelementen bzw. Mitarbeitern dennoch eine Ordnung entsteht, der gegenüber „klassischen" Konzepten der Fremdorganisation grundlegende Vorteile, im hiesigen Kontext vor allem die Generierung inkrementaler Innovationen, beizumessen sind.[222]

3.3.2.3 Verknüpfung der zentralen Inhalte eines evolutionären Innovationsmanagements als Ausdruck eines integrativen Vorgehens

Für die Umsetzung eines evolutionären Innovationsmanagements erweist sich die Unternehmungskultur als ein zentraler Faktor, da die mit dem inkrementalen Innovationsverständnis verbundene Denkhaltung nur im Falle der Verankerung in der Unternehmungskultur für die Mitarbeiter nachhaltig verhaltensrelevant werden kann. Insofern wird deutlich, daß die Unternehmungskultur und das Mitarbeiterverhalten als interdependent anzusehen sind. Zum einen wird das Mitarbeiterverhalten durch die Unternehmungskultur geprägt und gestützt,[223] zum anderen

[220] Unterstützend wirken hierfür z. B. die Bereitstellung von Ressourcen und entsprechender Informationen oder die Einbindung der Mitarbeiter in Teamstrukturen. Diese Aspekte werden im Kap.6 der Arbeit noch vertieft.

[221] Knyphausen (1988), S. 278.

[222] Vgl. Schreyögg (1996), S. 16. Die Voraussetzungen für Selbstorganisation müssen durch Maßnahmen der Fremdorganisation erst geschaffen werden. Dabei geht es um die Gestaltung von Rahmenbedingungen in dem Sinne, daß keine Entscheidungsregeln vorgegeben, sondern vielmehr die Handlungsspielräume abgesteckt werden. An diesem Prozeß der Reorganisation von Fremd- zu Selbstorganisation sollten die Mitarbeiter partizipieren, vgl. Oelsnitz (1995), S. 709. Im Ergebnis ist von einer Koexistenz von Fremdorganisation hin zu Selbstorganisation bei einem reduzierten Managementanspruch der Führungskräfte zu sprechen, vgl. Steinle/Bruch/Müller (1996), S. 654.

[223] Vgl. Trommsdorff/Schneider (1990), S. 16, ähnlich Bleicher (1995a), S. 459.

können mitarbeiterseitig initiierte Innovationsmuster bei gewisser Kontinuität auf lange Sicht die Unternehmungskultur mit- bzw. sogar „um"-prägen, was in Abbildung 6 zum Ausdruck kommt.

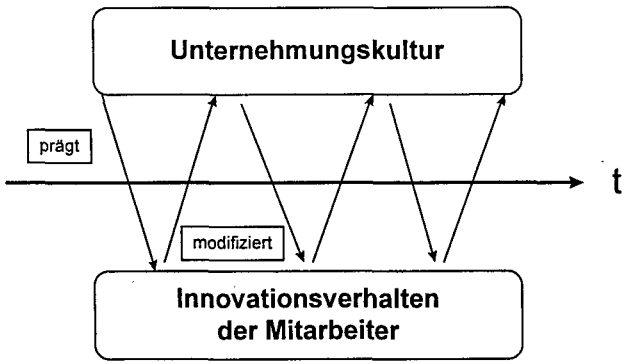


Abb. 6: Interdependenzen von Unternehmungskultur und Innovationsverhalten der Mitarbeiter

Die bewußte Förderung der Entstehung einer inkrementalen Innovationskultur und eines entsprechenden Innovationsklimas sind Ausdruck dafür, daß der einzelne Mitarbeiter als zentrales Innovationspotential begriffen und aktiviert wird.[224] Von seiten der Unternehmungsleitung sind deshalb die Verhaltenserwartungen („Werte und Normen") den Mitarbeitern so nahezubringen, daß sie diese verstehen, akzeptieren, verinnerlichen und entsprechend handeln können.[225] Das Bewußtsein für die Bedeutung einer kontinuierlichen Suche nach inkrementalen Innovationsmöglichkeiten kann dabei nur entstehen, wenn den Mitarbeitern die Relevanz

[224] Eine empirische Studie von Berth zeigt, daß die Innovationspotentiale der Mitarbeiter unterschätzt werden. Das Forschungsergebnis dokumentiert: Erfolgreiche Innovationen kommen überwiegend von unten, erfolglose von oben. Ein hoher Anteil erfolgreicher Innovationen ist anfangs auf der Führungsebenen auf Ablehnung gestoßen, vgl. Berth (1990), S. 136-137. Eine andere empirische Untersuchung zeigt, daß die Mitarbeiter nur 40-60% ihrer Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz einsetzen, vgl. Nütten/Sauermann (1988), S. 59, was im allgemeinen und bei zentralistisch organisierten Unternehmungen im speziellen ein Informations- und Lernproblem der Führungskräfte darstellt, vgl. Kreikebaum (1995), S. 9. Die Aktivierung der Mitarbeiter sollte zielgerichtet, zugleich jedoch zwanglos sein. Insofern ist es fraglich, ob die von Hauschildt propagierte „laufende Initiativpflicht", die sogar in den Stellenbeschreibungen festgehalten werden soll, vgl. Hauschildt (1997), S. 234, hier in hoher Intensität zielführend und damit handlungsleitend sein kann.

[225] Vgl. Buck (1992), S. 4.

ihres eigenen Verhaltens aufgezeigt wird. Bleicher faßt dies mit einem amerikanischen Sprichwort pointierend zusammen: „Tell me and I'll forget, show me and I may remember; involve me and I'll understand."[226] Die lenkenden Eingriffe und Initiativen von seiten der Unternehmungsleitung bzw. vorgesetzter Führungskräfte sollten dabei eher einen „Anstoßcharakter" zur Selbstinitiierung innovativer Prozesse auf Mitarbeiterseite als einen strikt deterministischen „Durchgriffscharakter" haben, der - wie schon erörtert - wenig zielführend erscheint.

Die bewußte Einbeziehung der Mitarbeiter wird durch eine (organische) Organisationsform ermöglicht, die in hohem Maße Prozesse der Selbstorganisation zuläßt. Die Unternehmungsführung steht deshalb vor einem Richtungswechsel, der eine Rücknahme von direkten Steuerungsmaßnahmen impliziert. „Für die Unternehmungsführung bedeutet das, daß neben substanzielles, materielles Organisieren symbolisches, geistig-sinnhaftes Organisieren treten muß."[227] Die Organisationsveränderung sollte dabei kulturell flankiert werden. „Die (symbolische) Gestaltungsaufgabe liegt darin, 'Sprachspiele', Mythen, Symbole, Etiketten, Denkmuster, Leitvorstellungen, Zeremonien, Riten usw. zu strukturieren, verändern, nutzen, fördern oder zu verhindern."[228] Im Ergebnis offenbart sich also, daß Selbstorganisation im wesentlichen von einer darauf ausgerichteten Unternehmungskultur getragen wird.

3.4 Zwischenfazit: Der Beitrag eines evolutionären Innovationsmanagement zur (ökologieorientierten) Unternehmungsführung

Das Grundverständnis eines evolutionären Innovationsmanagements lehnt sich an der systemtheoretischen Betrachtungsweise der Entwicklung von Unternehmungen an, d. h., das dem evolutionären Innovationsmanagement zugrundeliegende inkrementale Innovationsverständnis ist in enger Verbindung mit der schrittweisen Entwicklung von Unternehmungen zu sehen. Die Praxisrelevanz des Konzepts zeigt sich in der „Innovationsrealität". Unternehmungen müssen sich, um den Wettbewerbsanforderungen folgen zu können, ständig weiterentwickeln. Dies geschieht in erster Linie in kleinen Schritten, deren Relevanz auch vor dem

[226] Bleicher (1995a), S. 474.
[227] Klink (1996), S. 55.
[228] Probst (1987), S. 92.

Hintergrund der Interdependenzen von Produkt-, Prozeß- und Sozialinnovationen, den für Innovationen charakteristischen Merkmalen der Neuartigkeit, Komplexität, Unsicherheit und des Risikos sowie etwaigen Widerständen zu sehen ist. Diese Aspekte lassen ein inkrementales Vorgehen erfolgsträchtig erscheinen, was auch in der folgenden Aussage zum Ausdruck kommt: „Für das Management selbst bedeuten die kleinen Schritte eine Verminderung der Angst vor größeren Anstrengungen, da eine Vielzahl von kleinen Erfolgen Mut macht für weiterführende und damit auch risikoreichere Aktivitäten."[229] Diese These gilt auch (gerade) im Zusammenhang mit der ökologischen Ausrichtung der Unternehmungsführung. Die „Ökologie als Innovation" muß sich zuerst legitimieren und sich gegen tradierte Konventionen durchsetzen. Infolgedessen ist mit zahlreichen Problemen und Widerständen zu rechnen, die in ihrem Ausprägungsgrad davon abhängen, inwieweit die ökologische Innovation vom Alltäglichen abweicht. Die fundamentale Herausforderung der Integration ökologischer Aspekte in unternehmerisches Handeln ist mit gravierenden Einschnitten in Strukturen und Prozesse verbunden. Ökonomische Handlungsmaximen, die in der Vergangenheit erfolgreiches Wirtschaften ermöglicht haben, müssen revidiert und dann modifiziert werden, was mit einer schwierigen Infragestellung der Sinnhaftigkeit des bisherigen Handelns und damit der eigenen Wertstrukturen verbunden ist. Damit wird erneut deutlich, daß ein evolutionäres Innovationsmanagement zunächst weniger auf der Ebene von Instrumenten und Methoden ansetzen sollte als vielmehr die dafür notwendige Denkhaltung zu generieren und dann zu (unter)stützen hat. Auf diese Weise bestehen größere Chancen zur Involvierung der Mitarbeiter, so daß sowohl die Orientierung an inkrementalen Innovationsschritten wie auch die Ökologieorientierung (gleichzeitig) auf eine breitere Basis gestellt werden können. Die im Zusammenhang mit dem evolutionären Management angeführten grundsätzlich beschränkten Möglichkeiten der Beherrschbarkeit und Steuerbarkeit des Systems „Unternehmung" gelten entsprechend auch im Kontext einer ökologieorientierten Unternehmungsführung.

[229] Stitzel/Simonis (1988), S. 19. Dieses Prinzip wird auch in der Verhaltenstherapie angewandt, vgl. Schwäbisch/Siems (1974).

Die in den Ansätzen des evolutionären Managements angeführte Notwendigkeit der Fokussierung auf die unternehmerischen Anspruchsgruppen offenbart sich insbesondere bei der ökologischen Innovationsorientierung.[230] Nicht die Betrachtung der Entwicklung der Unternehmung aus einer monolithischen Sicht, sondern die Einbeziehung der relevanten Anspruchsgruppen in die Entwicklungsprozesse ermöglicht erst ein Einwirken auf die Unternehmungsentwicklung im Sinne eines gemäßigten Voluntarismus.

Hinsichtlich der Entwicklungsrichtung kann der Umweltschutz als Chance für die Entwicklung von Erfolgspotentialen begriffen werden,[231] d. h., die bereits hervorgehobene wettbewerbsstrategische Bedeutung von Innovationen bzw. die Notwendigkeit der ständigen Entwicklung der Unternehmung und ihrer Produkte gilt für den Fall ökologischer Innovationen analog.[232] Kontinuierliche Weiterentwicklungsnotwendigkeiten ergeben sich im Ökologiekontext zudem, um den umweltschutzbezogenen, rechtlichen Anforderungen an Produkte und Produktionsprozesse permanent gerecht werden zu können.

Als zentrale Erkenntnis kann festgehalten werden, daß der Erfolg eines auf ökologische Aspekte zentrierten Innovationsmanagements von einer bestimmten Denkhaltung abhängt, die mit einer möglichst selbstinitiierten „Infektion" aller Mitarbeiter aller Ebenen der Unternehmung mit dem Gedanken eines inkrementalen ökologieorientierten Innovationsverständnisses umschrieben werden kann. Eine solche Denkhaltung kann - in Grenzen - institutionalisiert werden, indem geeignete gestalterische Elemente herangezogen werden, die näher in Kapitel 6 beschrieben werden. Zuvor soll jedoch im nachfolgenden Kapitel 4 eine Vorstellung von einem ganzheitlich-integrativen Konzept einer ökologieorientierten Unternehmungsführung entwickelt werden. Diese Vorstellung soll dann um das hier aufgezeigte evolutionär-inkrementale Innovationsverständnis erweitert und konkretisiert werden. Die Überlegungen münden dann in der Generierung eines ökologisch-innovativen („ökovativen") Managements (Kap. 6) als richtungsweisendes Konzept einer zukunftsorientierten, ökologiegeprägten Unternehmungsführung.

[230] Vgl. Kap.1.2.
[231] Vgl. Stähler (1991), S. 56.
[232] Vgl. Kap. 1.2.

4 Ein ganzheitlich-integratives Konzept einer ökologieorientierten Unternehmungsführung

4.1 Ökologieorientierte Unternehmungsführung als Objekt eines integrativen Managementverständnisses

4.1.1 Notwendigkeit einer ganzheitlich-integrativen Sichtweise im Kontext ökologieorientierter Unternehmungsführung

Die Einbeziehung ökologischer Aspekte in die Unternehmungsführung geht mit einem hohen Anstieg neu zu beachtender Entscheidungsparameter und der Veränderung vieler bereits bestehender Variablen einher. Bedingt wird dies zum einen durch die vielfältigen Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf den natürlichen Lebensraum; natürliche Ressourcen (z. B. Wasser, Energie) werden verbraucht, die Umweltmedien zudem durch den unternehmerischen Leistungsprozeß belastet. Zum anderen treffen die Forderungen der Anspruchsgruppen zumeist die Unternehmung insgesamt. Somit reicht die alleinige „Ökologisierung" der Produkte nicht aus. Vielmehr besteht die Gefahr, bei Ausblendung bestimmter umweltschutzrelevanter Teilbereiche von den Anspruchsgruppen als ökologisch unglaubwürdig „geoutet" und deshalb negativ sanktioniert zu werden.[1] Aus diesem Grunde sind gemäß dem Querschnittsaufgabencharakter des Umweltschutzes sämtliche Managementaufgaben und „... im Prinzip alle Stufen des leistungswirtschaftlichen Prozesses durch ökologische Probleme betroffen (...), von der Produktentwicklung über Materialbeschaffung, Produktion, Marketing und Logistik bis zur Entsorgung."[2] Eine „ganzheitliche Ökologieausrichtung" ist allerdings nicht nur wegen des komplexen Beziehungs- und Wirkungsgeflechts, das mit der natürlichen Umwelt und den Anspruchsgruppen besteht, von Vorteil, sondern auch vor dem Hintergrund der bereits angeführten Chancenpotentiale, die aus einer (umfassenden) Umweltschutzorientierung resultieren.

---

[1] Vgl. Nitze (1991), S. 318. Eine ganzheitliche Umweltschutzorientierung im unternehmungsübergreifenden Sinne setzt voraus, daß die Unternehmungsleitung überbetrieblich denkt und die Komplexität und Vernetztheit der Umwelt nicht nur wahrnimmt, sondern auch bewußt in eigene Handlungsmuster einfließen läßt, vgl. Bornemann (1994), S. 11.

[2] Dyllick (1991), S. 39.

Bei der Berücksichtigung ökologischer Aspekte ist ebenso der integrative Aspekt der Unternehmungsführung in den Vordergrund der Überlegungen zu stellen. Eine ökologieorientierte Unternehmungsführung erfordert die Abstimmung der Einzelaktivitäten,[3] welche sich nicht (nur) im Sinne eines integrierten Umweltschutzes auf die Abstimmung der Vor- und Folgestufen der Produktionsprozesse beziehen,[4] sondern ebenso z. B. auf die Beachtung von Interdependenzen einzelner Maßnahmen in den Management(teil)prozessen oder/und Querschnittsfunktionen.[5] Diese Notwendigkeit ergibt sich aus dem funktionsübergreifenden Charakter des Umweltschutzes.[6]

Aufgrund der komplexen und vernetzten Zusammenhänge kristallisiert sich als zentrale Anforderung an eine offensive ökologieorientierte Unternehmungsführung heraus, daß sie sich „... aus einer ganzheitlichen, vernetzten und langfristigen Sichtweise heraus, die eine umfassende Integration ökologieorientierter Inhalte in die Unternehmungspolitik, die Grundstrategie, die Managementteilprozesse, alle Funktionsbereiche, den Personalbereich und alle Ebenen impliziert,“[7] zu definieren hat.

4.1.2 Steinles Managementkubus als integrativer Denk- und Analyserahmen: Die Triade Prozesse-Bereiche-Ebenen

Um der angeführten Komplexität des Umweltschutzphänomens und der notwendigen ganzheitlich-integrativen Betrachtungsweise gerecht zu werden, wird in den folgenden Ausführungen als analyseleitender Bezugsrahmen[8] der Managementkubus von Steinle genutzt (vgl. Abbildung 7).[9] Wegen seines hohen heuristischen Potentials und seiner „genuin strukturell-formalen Affinität“ zur Komplexität der Umweltschutzproblematik[10] dient er als „... Orientierungsrahmen, der alle

---

[3] Vgl. Kirschten/Stitzel (1995), S. 311-312.
[4] Zum integrierten Umweltschutz im Produktionsbereich vgl. Strebel (1992a), S. 4-5.
[5] Vgl. hierzu Kap. 4.1.2.
[6] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 17-18, die diese ganzheitliche Betrachtungsweise im Rahmen der Ökologieorientierung der klassischen Partialsichtweise von Beschaffung, Produktion und Absatz gegenüberstellen.
[7] Steinle/Lawa/Schollenberg (1994), S. 416, in diesem Sinne auch Steinle/Bruch/Neu (1997), S. 256. Eine ganzheitliche Sichtweise beruht auf der Annahme, das Ganze sei mehr als die Summe seiner Teile, vgl. z. B. Probst (1981), S. 204.
[8] Zu den Funktionen eines Bezugsrahmens vgl. Stähler (1991), S. 33, Grochla (1975), Sp. 2913.
[9] Vgl. grundlegend Steinle (1994b), S. 295-300, auch Eggers (1992a), S. 271.
[10] Vgl. Steinle/Lawa/Schollenberg (1994), S. 415.

relevanten 'Denkrichtungen' einer ganzheitlichen Unternehmungsführung in anschaulicher Weise abbildet."[11] Er ermöglicht dabei eine intentionale Abschichtung dieser Komplexität durch die stufenweise Reduzierung und Ausdifferenzierung von ebenenspezifischen, funktionsbereichs- und führungsprozeßbezogenen Transformationsprozessen.[12]

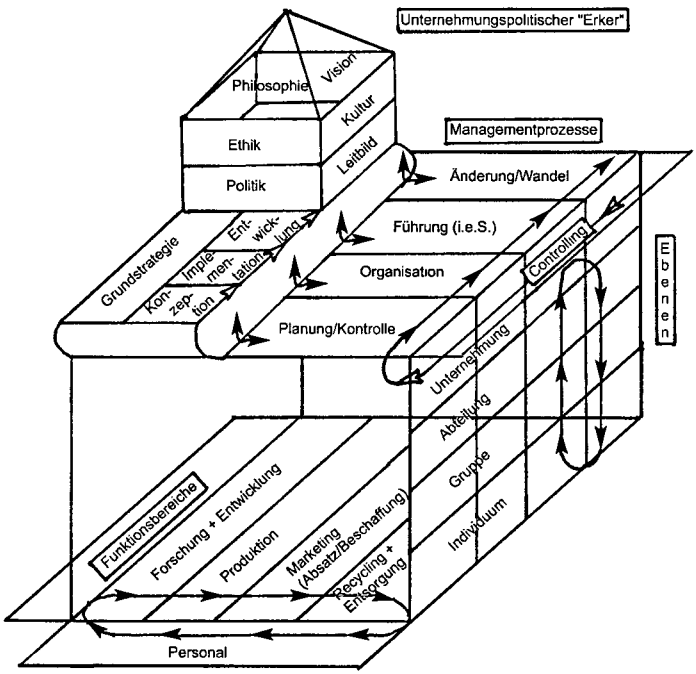


Abb. 7: Der Managementkubus in einer ökologiebezogenen Ausrichtung Quelle: In weitgehender Anlehnung an Steinle (1994b), S. 298, Steinle/Lawa/Schollenberg (1994), S. 415

[11] Eggers (1992b), S. 731.
[12] Vgl. Steinle (1994b), S. 298. Transformation heißt an dieser Stelle die Umwandlung mentaler und materieller Ausgangsressourcen in bearbeitete Zielzustände, vgl. Steinle (1985), S. 459.

Als ein konstituierendes Element des Managementkubus finden sich auf der Grundfläche die Funktionsbereiche (materiell-sachtechnologisches Feld).[13] Diese sind von ihrer Aufgliederung her an der betrieblichen Wertschöpfungskette angelehnt und somit differenziert in die Bereiche „Forschung und Entwicklung (F&E)", „Produktion", „Marketing" und „Recycling/Entsorgung".[14] Die Funktionsbereiche werden durch den Bereich „Personal" (mental-soziales Transformationsfeld) als „Querschnittsfunktion" unterlegt, da ohne zumindest einer Mitwirkung von Mitarbeitern die Prozesse in den Funktionsbereichen „leer" bleiben und keine Transformationsresultate erzielt werden können.[15]

Die Deckfläche des Kubus wird unter gestaltungs- und steuerungsorientierten Aspekten durch den Managementprozeß dargestellt, der in einer lenkungsbezogenen Sichtweise durch die Leitbilder und Grundkonzepte der Unternehmungspolitik (normativ) geprägt und in einer globalen strategischen Konkretisierung durch die Grundstrategie determiniert wird.[16] Der Managementprozeß gliedert sich in die Teilprozesse „Planung und Kontrolle"[17], „Organisation", „Mitarbeiterführung" sowie „Änderung und Wandel".[18] Das Controlling fungiert durch eine umfassende Informationsversorgung und die Wahrnehmung von Koordinationsaufgaben als unterstützende Steuerungskomponente für die Unternehmungsführung und ist als Querschnittsfunktion für die Management(teil)prozesse zu betrachten.

Dritter Bestandteil des Managementkubus ist auf der Seitenfläche die aus einer mehrebenenanalytischen Differenzierung hervorgehende Unterteilung in Individuum, Gruppe, Abteilung und Unternehmung. Die Unternehmungsumwelt ist mit

---

[13] Die grundlegende Durchdringung der Funktionsbereiche als Analyseobjekt ist den „Gründervätern" der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre wie Schmalenbach, vgl. Schmalenbach (1920) sowie Rieger, vgl. Rieger (1959) zuzuschreiben.

[14] Die Funktionen „Materialbeschaffung" und „Logistik" werden in dieser Arbeit als Aufgabenbestandteil des Marketing abgehandelt vgl. Kap. 4.3.3.3.

[15] Vgl. Steinle (1994b), S. 299.

[16] Ausgangsbasis für den hier angeführten Managementprozeß waren die gestaltungs- und steuerungsprozeßorientierten Ansätze von Kirsch, vgl. Kirsch (1979), Ulrich, vgl. Ulrich (1985) sowie Staehle, vgl. Staehle (1985).

[17] Diese beiden Teilprozesse werden aufgrund ihres Zwillingscharakters (Planung ohne Kontrolle ist sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich, vgl. Wild (1974), S. 44) in einem Feld abgehandelt.

[18] Zu konstatieren ist, daß innerhalb jeder Teilphase des Managementprozesses selbst wiederum ein Managementprozeß durchlaufen wird.

ihren inhärenten Chancen- und Risikopotentialen nicht integraler Bestandteil der Unternehmung, beeinflußt aber die Unternehmung als „umhüllende Dimension."[19]

Die Vorgehensmethodik der Mehrebenenenanalyse (MEA) erlaubt eine ebenengeschichtete Analyse von Führungsphänomenen mit integrativer Ausrichtung. „Charakteristikum der MEA ist (...), daß Objekte verschiedener Ebenen gleichzeitig zum Gegenstand der Untersuchung werden, wobei einmal organisationale Einheiten daraufhin untersucht werden, aus welchen Subeinheiten sie sich zusammensetzen oder aber, daß beim Studium organisationsbeeinflußten Handelns individualer Akteure darauf geachtet wird, wie eine Einbettung in welchen Kontext organisationaler Einheiten anzunehmen ist."[20]

Eine normative Ausrichtung erfährt die Triade aus Prozessen-Bereichen-Ebenen durch den unternehmungspolitischen Erker. Mit seinen Komponenten „Unternehmungsphilosophie", „Unternehmungsethik" und „Unternehmungskultur" wird eine werteorientierte verhaltens- und entwicklungsbezogene Richtung vorgegeben, die dann in der daraus abgeleiteten Interpretation der Grundstrategie umgesetzt wird.

Rekurrierend auf Steinles integrativer Position wird in den folgenden Ausführungen der Managementkubus bezogen auf ein Konzept einer ökologieorientierten Unternehmungsführung näher spezifiziert und damit auf das Analyseobjekt der Arbeit hin zugeschnitten. Da das Handeln in den Funktionsbereichen im wesentlichen durch die Ausprägung der Management(teil)prozesse beeinflußt wird, werden lediglich spezielle ökologiebezogene Funktionsbereichsaspekte behandelt.

[19] Vgl. Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1996), S. 40.
[20] Vgl. Steinle (1985), S. 461, vgl. auch Steinle (1994b), S. 296.

4.2 Das normativ-strategische Grundgerüst als Entwicklungsmovens einer ökologieorientierten Unternehmungsführung

4.2.1 Vision/Philosophie, Ethik und Kultur als normatives Grundgerüst für eine ökologieorientierte Unternehmungsführung

Ihre grundlegende Fundierung erfährt eine ökologieorientierte Unternehmungsführung auf der Ebene des normativen Managements, welche alle Entscheidungsebenen in der Unternehmung überlagert und im Managementkubus durch den Erker dargestellt wird.[21] „Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen."[22]

Als auslösendes Moment für die Integration neuer Werte in die Unternehmungspolitik kann auf einer Metaebene die unternehmerische Vision herangezogen werden. Diese muß offiziell bekannt sein und ist dann einerseits „nah genug" hinsichtlich einer möglichen Realisierung, andererseits „fern genug", um die Unternehmung „für eine neue Wirklichkeit" (z. B. die Übernahme einer Schrittmacherrolle in bezug auf Umweltschutzaspekte in der relevanten Branche) zu motivieren.[23] Die Vision dient somit als Leitstern für die Unternehmungsentwicklung, an dem sich eine Unternehmung auch bei permanentem Wandel orientieren kann,[24] und sie ist gleichzeitig Ausgangspunkt und Ausdruck der Unternehmungsziele.[25] Die visionären Grundwerte der Unternehmung manifestieren sich in der Unternehmungsphilosophie und werden durch diese „erhellt".[26] Die Unternehmungsphilosophie prägt damit die ökologieorientierte Ausrichtung der Unternehmung, indem sie auf das Verhalten der Mitarbeiter ausstrahlt und folglich zur Grundlage und Handlungsmaxime einer ökologieorientierten Unternehmungspolitik wird.[27]

---

[21] Vgl. Ulrich (1981), S. 14-20.
[22] Bleicher (1995a), S. 69.
[23] Vgl. Hinterhuber (1992), S. 41-42.
[24] Vgl. Bleicher (1995a), S. 84.
[25] Vgl. Rühli (1990), S. 115-116.
[26] Vgl. Bleicher (1992), S. 64.
[27] Vgl. Steinle (1994b), S. 299. Thom weist darauf hin, daß sich die Unternehmungsphilosophie häufig in einem „ökologisch zurückhängenden Entwicklungsstadium" befindet, da in der

Als ein Element des normativen Managements steckt die ökologische Unternehmungsethik mit den normativen Rahmen für das unternehmerische Handeln ab.[28] In einer ökologischen Unternehmungsethik kommt zum Ausdruck, wie die Unternehmung ihrer Mitverantwortung für alle von ihr verursachten Umweltbelastungen gerecht wird bzw. antizipative Ressourcenschonung betreiben will.[29] Sie beeinflußt im wesentlichen das Zielsystem der Unternehmung und führt ggf. zu einer Selbstbeschränkung beim Einsatz von Mitteln und Instrumenten, wenn diese aus ökologieorientierter Sicht fragwürdig sind.[30] Die ökologische Unternehmungsethik nimmt insofern die Funktion eines „situativen Korrektivs" wahr.[31]

Die Begründung ethisch motivierten Handelns resultiert allerdings nicht nur aus der Berücksichtigung rein unternehmungsinterner Kriterien. Vielmehr umfaßt die ökologische Unternehmungsethik die dialogische Verständigung[32] mit den vom unternehmerischen Handeln Betroffenen und deshalb die Einbeziehung der Interessen der Anspruchsgruppen.[33] Eine sogenannte Dialogethik dient durch die Initiierung individueller Reflexionsprozesse der Erzielung eines hohen Beteiligungsempfindens bei den Mitarbeitern aller Ebenen, der Möglichkeit der Erstellung konsensfähiger und handlungsleitender Unternehmungsleitbilder sowie der Beeinflussung der Unternehmungskultur im Sinne von Lernfähigkeit sowie sozialer und ökologischer Orientierung.[34]

Durch die Verankerung ökologischer Werte in der Unternehmungskultur wird die Herausbildung eines grundlegenden ökologischen Selbstverständnisses in der Unternehmung ermöglicht und auf seiten der Mitarbeiter der Grundstein für ein ökologieorientiertes Verhalten gelegt. Die Integration ökologischer Aspekte in die tägliche Aufgabenerledigung als Handlungsmaxime unterstützt die eigendyna-

---

Vergangenheit von Seiten der Anspruchsgruppen der Unternehmung häufig ausschließlich ökonomische Größen als Rahmenbedingungen vorgegeben wurden, vgl. Thom (1992), S. 21.

[28] Zur Unternehmungsethik vgl. Kap. 1.1.

[29] Vgl. Ellringmann (1995), S. 24.

[30] Vgl. Steinmann/Löhr (1989), S. 10.

[31] Vgl. Steinmann/Oppenrieder (1985), S. 173. Hansen sieht die ökologische Herausforderung als Prüfstein ethisch verantwortlichen Unternehmungshandelns, vgl. Hansen (1992), S. 109.

[32] Steinmann/Löhr sprechen von einer Dialogethik und fordern, „... die ökologische Debatte unter dem Gesichtspunkt der Dialogethik aufzuarbeiten.", Steinmann/Löhr (1989), S. 238. Steinmann verweist allerdings auch auf Probleme der Praktikabilität einer Dialogethik (zeitliche Restriktionen bei der Entscheidungsfindung, usw.), vgl. Steinmann (1994), S. 86-93. Die Dialogethik geht in ihrer ursprünglichen Form auf Habermas zurück, vgl. Habermas (1983), S. 127-206.

[33] Vgl. Herms (1989), S. 65-66. Ulrich spricht in diesem Kontext von einem Konsensusmanagement, vgl. Ulrich (1983), S. 79-84.

mische Entwicklung und Bewußtseinswerdung ökologischer Werte auf Mitarbeiterseite in einem selbstverstärkenden Prozeß. Dabei kommt nicht nur die Akzeptanz für die Relevanz der Umweltschutzproblematik zum Tragen, sondern auch die Notwendigkeit des eigenen zu leistenden Problemlösungsbeitrags. Eine auf diese Weise evolvierende ökologieorientierte Unternehmungskultur kann somit als „... Schlüsselgröße im Rahmen des betrieblichen Wandels und als Quelle strategischer Stoßkraft"[35] bezeichnet werden und dabei entsprechend auf die ökologieorientierte Unternehmungspolitik und weiter die Grundstrategie der Unternehmung einwirken.[36]

Bei der Einführung ökologischer Aspekte in die Unternehmung ist die existente Unternehmungskultur als Ausgangsbedingung zu berücksichtigen. Deshalb ist es keineswegs ausreichend, die ökologische Verantwortung in den Unternehmungsgrundsätzen zu dokumentieren und in das Zielsystem einzustellen und dann per se auf Verhaltensänderungen der Mitarbeiter zu hoffen.[37] Vielmehr sind durch ein kulturbewußtes, symbolisches Management von der Unternehmungsleitung „Zeichen zu setzen", mit denen in stetiger Weise eine strategiekonforme Grundorientierung vorgelebt wird und zudem im Sinne einer Dialogethik und einem konsensorientierten Management dialogische Willensbildung initiiert und praktiziert wird.[38] Da Wertorientierungen relativ stabil sind, besteht auf diese Weise auch die Möglichkeit des Vorlebens von Werten und einer entsprechenden Modellierung von Werten durch die Unternehmungsleitung, wovon positive Ausstrahlungseffekte auf das Mitarbeiterverhalten ausgehen.[39]

Die im Zusammenhang mit der Ausprägung eines ökologieorientierten Grundgerüsts genannten Aspekte Vision/Philosophie, Ethik und Kultur weisen enge Vernetzungen auf. Sie können nur in abgestimmter und koordinierter Form ihr volles Wirkungspotential hinsichtlich der Förderung einer ökologieorientierten Unternehmungsführung entfalten: Die Vision hat Leitsternfunktion bei ethischer Legitimierung und kultureller Fundierung des Ökologieaspektes und dem selbst-

[34] Vgl. Zabel (1994), S. 67.
[35] Meffert (1988), S. 152.
[36] Vgl. Steinle (1994b), S 299. Zum Verhältnis von Unternehmungskultur und Strategie vgl. auch Steinle/Eggers/ter Hell (1992), S. 4-5, Dill/Hügler (1987), S. 167-170.
[37] Vgl. Freimann (1995), S. 56.
[38] Vgl. Ulrich (1984), S. 319, in diesem Sinne auch Seidel (1989), S. 77.
[39] Vgl. Silberer (1991), S. 76.

gesteuerten Durchtragen und der Etablierung ökologieorientierten Gedankenguts in den Köpfen der Mitarbeiter. Dadurch kann eine intentionsgemäße Umsetzung des Ökologiegedankens in den strategischen und operativen Management(teil)prozessen nachhaltig gefördert werden.

4.2.2 Unternehmungspolitik als Plattform für die Integration ökologiebezogenen Gedankenguts in die Unternehmung und Unternehmungsleitbild als Umsetzungsinstrument

Kern der Unternehmungspolitik ist „... die Auseinandersetzung mit den Wertvorstellungen und Interessen aller an der Unternehmung Beteiligten oder von ihren Handlungen betroffenen Gruppen und die permanente Pflege tragfähiger Beziehungen zu diesen Gruppen."[40] Mit der Unternehmungspolitik wird der grundlegende und langfristige Kurs für die Umsetzung von Werten festgelegt bzw. - unter ökologischen Gesichtspunkten - der Frage nachgegangen, wie konkret Umweltschutz betrieben werden soll.[41] Sie hat durch die „ausstrahlenden" Wirkungen von Philosophie/Ethik/Kultur einen normativ geprägten Charakter und bezieht sich rahmengebend auf die Bestimmung des obersten Zielsystems, das erforderliche Leistungspotential sowie die anzuwendenden Unternehmungsstrategien.[42]

Das zentrale Instrument zur Dokumentation einer ökologieorientierten Unternehmungspolitik und dessen schriftliche Formulierung stellt das Umweltschutzleitbild, welches aus dem „allgemeinen" Unternehmungsleitbild abgeleitet und damit abgestimmt wird, dar.[43] „Das Leitbild zeigt (...) allen Unternehmensmitgliedern,

---

[40] Ulrich/Fluri (1992), S. 77. Zu einer grundlegenden begrifflichen und inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Unternehmungspolitik vgl. Bomke (1995), S. 1-26. Lammers/Schmitz weisen darauf hin, daß in der Literatur kein einheitliches Verständnis des Begriffes und der Begriffsinhalte der „Unternehmungspolitik" sowie Abgrenzungsprobleme z. B. zum Begriff „Unternehmungsphilosophie" bestehen, vgl. Lammers/Schmitz (1995), S. 95. Z. B. sieht Bräuer die Unternehmungsphilosophie als zentrales Element der Unternehmungspolitik, vgl. Bräuer (1992), S. 41, was der im Rahmen dieser Arbeit vertretenen Auffassung widerspricht.

[41] Vgl. Ellringmann (1995), S. 24. Stitzel/Wank betonen, daß die Voraussetzung für die Herausbildung einer umweltschutzorientierten Unternehmungspolitik die ökologische Sensibilisierung der Unternehmungsleitung ist, vgl. Stitzel/Wank (1990), S. 105-132.

[42] Vgl. Lawa (1998), S. 127, ähnlich Ulrich (1987), S. 18. Bleicher beschränkt die Unternehmungspolitik auf die normativ begründete Festlegung von Zielen, vgl. Bleicher (1995a), S. 82-84.

[43] Vgl. Steinle (1995a), S. 918. Eine repräsentative FUUF-Studie belegt, daß von den Unternehmungen, die überhaupt Unternehmungsgrundsätze formuliert haben, zum damaligen Zeitpunkt 84% Gesichtspunkte des Umweltschutzes aufgenommen hatten, vgl. FUUF (1991), S. 77. Eine Studie der Unternehmungsberatung McKinsey weist mit 79% einen ähnlich hohen Wert auf, vgl. McKinsey (1991). Nicht hinterfragt sei an dieser Stelle, inwieweit es sich bei der Formulierung dieser Grundsätze um Lippenbekenntnisse der Unternehmungen handelt, die lediglich die Nutzung des PR-Wertes der Grundsätze verfolgen.

welchen Werten, Normen und Idealen das Unternehmen verpflichtet ist." [44] Die den unternehmerischen Leitbildern zugrunde liegenden Referenzgedanken gehen vielfach auf das auf gesellschaftspolitischer Ebene propagierte „nachhaltige Wirtschaften" zurück. Dieses ist aus einer intergenerativen Sichtweise heraus an der Sicherung des Fortbestandes menschlichen Lebens orientiert.[45] Weniger global und damit relativ greifbarer ist das Leitbild des „Product Stewardship", d. h. das verantwortliche und ethisch vertretbare Management, bezogen auf Gesundheit, Sicherheit und Umweltverträglichkeit der eigenen Produkte während ihres gesamten Lebenszyklus.[46]

Mit der Formulierung eines unternehmungsspezifischen Leitbildes wird der Rahmen des ökologischen Selbstverständnisses durch die Unternehmungsleitung festgelegt und auf diese Weise mit der notwendigen Legitimation ausgestattet.[47] Die Relevanz des Leitbildes für das effektive Mitarbeiterverhalten ist jedoch stark davon abhängig, inwieweit die Mitarbeiter in dessen Erstellung einbezogen werden.[48] Lediglich im Falle eines aktiven Einbezugs kann sichergestellt werden, daß sich die Mitarbeiter mit den inhaltlichen Konsequenzen für ihr eigenes Handeln differenziert auseinandersetzen und sie ihre eigenen Ziele und Erfahrungen in das Leitbild einfließen lassen. Nur durch einen derartigen sozialen Lernprozeß kann sich die notwendige Kulturinnovation vollziehen und ökologieorientiertes Verhalten zum „individuellen kategorischen Imperativ" werden.[49] Dierkes/Marz bezeichnen die Unternehmungskulturen als „geronnene" und durch die Umfeldreaktionen modifizierte Leitbilder.[50] Das heißt, daß erst im Falle einer tatsächlichen und nicht nur temporären Umsetzung des Leitbildes stabile ökologiebezogene Werte entstehen können.[51] In diesem Kontext ist ausschlaggebend, daß die Umsetzung

---

[44] Steinle/Kolbeck (1995), S. 12. Zu den Dimensionen und Leitmaximen von Leitbildern vgl. Steinle (1995a), S. 917-918, Wagener-Fox/Klett (1992), S. 444-448, Strümpel/Longolius (1989), S. 77. Zu den Funktionen von Leitbildern vgl. Dierkes/Marz (1992), S. 230-231.

[45] Zum nachhaltigen Wirtschaften vgl. Kap. 1.1.

[46] Vgl. Künstler (1995), S. 28, exemplarisch Wilkhahn (1995), S. 3. Im Gegensatz zu Produktlebenszyklusmodellen, die sich auf die Lebensphasen eines Produktes am Markt beziehen, vgl. Kap. 3.1.2.2, werden unter den Lebensphasen in diesem Sinne die Phasen der Materialgewinnung, Produktion, Nutzung sowie Recycling/Entsorgung des Produktes verstanden, vgl. Hilty/Schmidt (1997), S. 53.

[47] Vgl. Dyllick (1990), S. 52.

[48] Vgl. Dierkes/Marz (1992), S. 235-238, Gorsler (1991), S. 181.

[49] Vgl. Brunner/Gutwinski/Kroiss/List/Stiegler (1995), S. 25.

[50] Vgl. Dierkes/Marz (1992), S. 232.

[51] Die Formulierung eines Umweltschutzleitbildes ist insofern funktional hinsichtlich der Beeinflussung unternehmerischer Werte, vgl. Gorsler (1991), S. 181.

des Leitbildes glaubwürdig und leitbildkonform erfolgt.[52] Implikation ist deshalb z. B., daß ein formuliertes Leitbild in einem internationalen Konzern nicht nur verpflichtend für den nationalen Markt, sondern entsprechend für den gesamten Konzern ist, selbst wenn in ökologisch weniger sensibilisierten Ländern „zu hohe" Umweltschutzmaßstäbe gesetzt und aus diesem Grunde (kurzfristig) relativ schlechtere Betriebsergebnisse erzielt werden.[53] Zu der glaubwürdigen Wahrnehmung einer Umweltverantwortung gehört weiter, daß diese Verantwortung über die Grenzen der eigenen Unternehmung hinweggetragen wird und z. B. Lieferanten und Kunden in die Umweltschutzaktivitäten involviert werden. Ein entscheidender Beitrag ist von der Unternehmungsleitung und sämtlichen Führungskräften durch die Wahrnehmung einer Vorbildfunktion und ihr leitbildkonformes Verhalten zu leisten,[54] wodurch dann die langfristige Evolution der Unternehmung gesteuert[55] und dem Leitbild eine Prämissenfunktion für die Management(teil)prozesse (und Querschnittsfunktionen) zuerkannt werden kann.[56]

4.2.3 Die Bedeutung der Grundstrategie für die Operationalisierung umweltbezogener Ziele in der Unternehmung

Die betriebliche Grundstrategie[57] wird in ihrer Konzeption, Implementierung und Entwicklung durch das normative Grundgerüst der Unternehmung determiniert. Sie „... fungiert als übergeordneter Problemlösungspfad, der nachgelagerte Entscheidungen auf dem Weg der Selektion gedanklich vorstrukturiert und die Voraussetzungen für zukünftiges Handeln bzw. die Zielausrichtung der gesamten Unternehmungsaktivitäten schafft."[58] Insofern stellt die Grundstrategie auch, sowohl für die Management(teil)prozesse wie für die geschäftsfeldorientierten funktionsbereichsbezogenen Teilstrategien bzw. deren Ausgestaltung, einen

---

[52] Vgl. Hinterhuber (1992), S. 59. Zu Kriterien für eine glaubwürdige Umweltschutzpolitik vgl. Fischer/Enzweiler/Rieker (1996), S. 76.

[53] Untersuchungen von Fischer/Enzweiler/Rieker ergaben, daß auch „Aushängeschilder" der in der Bundesrepublik Deutschland im Umweltschutz besonders stark engagierten Unternehmungen international durchaus mit zweierlei Maß messen und sich insofern eine „Glaubwürdigkeitslücke" auftut, vgl. Fischer/Enzweiler/Rieker (1996), S. 76.

[54] Vgl. Antes (1992), S. 497, Brunner/Gutwinski/Kroiss/List/Stiegler (1995), S. 25.

[55] Vgl. Ulrich (1987), S. 91.

[56] Vgl. Steinle/Kolbeck (1995), S. 12.

[57] Zum Strategiebegriff vgl. näher Hinterhuber (1990), S. 50. Zur inhaltlichen Ausgestaltung des Strategiebegriffs vgl. auch Macharzina (1995), S. 220-226, eine Übersicht von Definitionen gibt Hopfenbeck (1992a), S. 626-627.

[58] Bruch (1996), S. 83.

Referenzrahmen dar, innerhalb dessen das betriebliche Handlungsgeschehen stattzufinden hat.[59] Dabei werden mögliche Handlungsspielräume restringiert, jedoch auch neue eröffnet.

Bei der Ausarbeitung der Grundstrategie sind die charakteristischen Eigenschaften strategischen Verhaltens zu beachten. Diese sind

1. **Relevanz**, d. h. die inhaltliche Betonung des Wichtigen, die Berücksichtigung der zentralen Erfolgspotentiale.
2. **Vereinfachung**, d. h. die gezielte methodische Beschränkung auf einige wesentliche Gesichtspunkte und dabei Verwendung von Mechanismen, die es den Unternehmungen erlauben, die Informations- und Handlungsvielfalt zu bewältigen.
3. **Proaktivität**, d. h. das Streben nach frühzeitigem Handeln, die frühzeitige und handlungsbezogene Vorbereitung auf die Zukunft, insgesamt ein initiativaktives Verhalten, das die bewußte Gestaltung strategisch relevanter Tatbestände erlaubt.[60]

Die Formulierung der Grundstrategie geschieht auch vor dem Hintergrund ökologischer Werte und damit der positiven Grundhaltung zu einem offensiven Umweltschutzmanagement.[61] Letztgenannter Aspekt betont insbesondere die Bedeutung eines präventiven und antizipativen Umweltschutzes, um einen akuten Handlungsbedarf von vornherein zu vermeiden. Die Grundstrategie steckt durch die Formulierung von Leitvorstellungen, in denen ökologische Prioritäten zum Tragen kommen, den Aktionsraum für die Konkretisierung der unternehmerischen Umweltschutzstrategien ab.[62] Im Mittelpunkt stehen jedoch nicht nur die markt-

---

[59] Vgl. Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1996), S. 44.

[60] Vgl. Scholz (1987), S. 32-45. Steinle/Lawa/Kolbeck differenzieren die Merkmale „Proaktivität", „Potential- bzw. Wettbewerbsorientierung" sowie „Umweltabhängigkeit" von Strategien, vgl. Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 377-378.

[61] Vgl. Göbel (1992), S. 249. Bleicher führt an, daß Strategien und Unternehmungskultur bzw. -philosophie häufig nicht übereinstimmen, vgl. Bleicher (1983), S. 3. In diesem Sinne äußern sich Birke/Schwarz für den Umweltschutzbereich, wo sie als strategiebestimmend eher Art und Ausmaß der generellen Innovationsbereitschaft und -fähigkeit, die Aktivitäten einzelner Akteure und die eingeschliffenen arbeitspolitischen Muster sehen, vgl. Birke/Schwarz (1996), S. 25.

[62] Vgl. Heinrich (1993), S. 13. Achleitner betont zur Vermeidung von Disharmonien und Dysfunktionalitäten die Notwendigkeit des strategischen Fits der ökologieorientierten Strategien mit der aktuell verfolgten Basisstrategie und sieht die tendenzielle Dominanz bereits vorhandener Wettbewerbsstrategien gegenüber potentiellen ökologieorientierten Strategien, vgl.

bezogenen Aktivitäten, sondern auch die Interessen der Anspruchsgruppen der Unternehmung.[63] Für eine offensive umweltschutzorientierte Grundstrategie kann dies nur bedeuten, daß bei der Operationalisierung konkreter markt- oder anspruchsgruppenorientierter Strategien vor allem im Kontext sogenannter Normstrategien im Umweltschutz bestimmte Handlungsoptionen und Reaktionsmuster neu entstehen und andere entfallen. Mit der „Relevanz strategischen Verhaltens" kann bspw. durchaus einhergehen, daß durch die Umsetzung der Grundstrategie kurzfristig für das Betriebsergebnis negative Effekte entstehen, für die langfristige Sicherung von Erfolgspotentialen der Unternehmung jedoch entscheidende Grundlagen gelegt werden können.

Zu betonen ist, daß die Grundstrategie eine evolutionäre Konzeptgrundlage für die ökologiebezogene Entwicklung der Unternehmung darstellt.[64] Dies impliziert, daß kontinuierlich Weiterentwicklungsmöglichkeiten gesucht werden müssen. Genauso wie Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Unternehmungen immer nur temporärer Art sind, muß in der Unternehmung das Bewußtsein vorhanden sein, daß auch die gesellschaftlichen Wertvorstellungen (und damit ebenso die der Unternehmungsmitglieder) dynamisch sind und ständig beobachtet werden müssen.[65]

Achleitner (1985), S. 160-164, was der theoretischen Rahmenfunktion einer Grundstrategie in einer idealtypischen Weise widerspricht.

[63] Kreikebaum spricht im Falle von dialogisch ermittelten strategischen Absichten von einem qualitativen Fortschritt und einer auf der kommunizierten Unternehmungskultur und den formulierten Zielvorstellungen basierenden Strategiebildung, vgl. Kreikebaum (1993), S. 6-27.

[64] Ermöglicht wird dies dadurch, daß durch Einbeziehung des Entwicklungssystems für die Fortschreibung und Revision der Grundstrategie gesorgt wird, vgl. Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1996), S. 44.

[65] Vgl. Utz (1978), S. 119.

4.3 Ausformung einer ganzheitlich ausgerichteten ökologieorientierten Unternehmungsführung auf Basis der Triade Prozesse-Bereiche-Ebenen

4.3.1 Die Berücksichtigung der Ökologie bei der Ausgestaltung der Management(teil)prozesse

4.3.1.1 Ökologische Implikationen für Planung und Kontrolle

4.3.1.1.1 Charakteristika des Planungsprozesses und strategische Optionen

Die Integration ökologischer Sachverhalte in die Unternehmungsführung erfordert deren Berücksichtigung in den einzelnen Management(teil)prozessen. Im Rahmen der Planung, d. h. der gedanklichen Vorstrukturierung späterer Handlungen,[66] wird der von der Unternehmungspolitik vorgegebene und durch die Grundstrategie spezifizierte normative Referenzrahmen für das ökologieorientierte Unternehmungshandeln auf strategischer Ebene in langfristige, global gehaltene und auf der operativen Ebene in klar operationalisierbare Programme transformiert.[67] Die strategische Planung zielt dabei darauf ab, bestehende Erfolgspotentiale der Unternehmung auszuschöpfen und neue zu erschließen, um somit ihre Entwicklungsfähigkeit zu sichern.[68]

Für die Unternehmungsplanung ist ein prozessualer Ablauf festzustellen, d. h., das Planungshandeln kann idealtypisch (aber nicht realtypisch)[69] als eine Abfolge von Planungsschritten (Phasen) angesehen werden.[70] Diese Phasen werden in einer zeitlich-logischen Abfolge durchlaufen, wobei die Planung kein einmaliger Akt ist, sondern sich durch ständige Vor- und Rückkopplungsschleifen auszeich-

---

[66] Vgl. Steinle (1998), S. 155, Mag (1993), S. 4, zu den Funktionen der Planung vgl. Wild (1982), S. 15-21. Kirsch/Esser/Gabele sehen die strategische Planung als Kernstück des strategischen Management, vgl. Kirsch/Esser/Gabele (1979), S. 340. Niemeyer/Sartorius betonen die hohe Bedeutung der strategischen Planung und den Einsatz entsprechender Planungs- und Kontrollinstrumente für die erfolgreiche Integration von Umweltschutzaspekten in die Unternehmung, vgl. Niemeyer/Sartorius (1992), S. 314.

[67] Vgl. Steinle (1994b), S. 299, in diesem Sinne auch Steinle (1988), Sp. 407. Sowohl Gälweiler (1987), S. 213, als auch Hinterhuber (1992), S. 25-27, heben die Bedeutung der Vision für den strategischen Management- bzw. Planungsprozeß hervor.

[68] Vgl. Zahn (1989), Sp. 1904, in diesem Sinne auch Gälweiler, der die operative Planung von der strategischen durch ihre primäre Erfolgsausrichtung abgrenzt, vgl. Gälweiler (1990), S. 23-27.

[69] Vgl. Kap. 3.2.3.

[70] Vgl. hierzu und im folgenden Macharzina (1995), S. 343.

net.[71] Die analytische Zergliederung des Planungsprozesses erlaubt es, den Planungsprozeß in den einzelnen Phasen und somit auch in seiner Gesamtheit relativ zielorientiert auszurichten und transparent zu machen.[72] Ergebnis der Planungsprozesse sind Strategien. Im Zuge der strategischen Unternehmungsplanung sind in Form der Generierung von ökologiebezogenen Strategien entsprechend Richtungsvorgaben für die Produkte, Märkte, Produktionsverfahren und dazu notwendiger Unternehmungsfähigkeiten und -ressourcen zu machen.[73]

Hinsichtlich der ökologiebezogenen strategischen Ausrichtung der Unternehmung existieren zwei fundamentale strategische Verhaltensoptionen, welche in unmittelbarem Zusammenhang mit der unternehmerischen Grundstrategie zu sehen sind, und zwar defensives oder offensives Verhalten.[74] Während mit einer defensiven Verhaltensweise[75] höchstens ein geringer Grad an Zukunftsorientierung[76] verbunden ist, führt die Auffassung - sei es eigeninitiiert oder gezwungenermaßen - , daß ökologische Aspekte als zukunftsbestimmender Wettbewerbsfaktor einzustufen sind, zu einem chancenorientierten, offensiven Verhalten.[77] Zu konstatieren ist, daß bei dem defensiv ausgerichteten Strategietyp zwar (lediglich kurzfristige) Erfolgspotentiale realisiert werden können, dabei aber keinesfalls im Sinne der Umwelt (re)agiert wird.[78] Daher beziehen sich die weiteren Ausführungen auf die inhaltliche Konkretisierung der offensiven Grundstrategie.

In den folgenden Ausführungen sollen die einzelnen Phasen des Planungsprozesses mit ihren Spezifika vorgestellt werden. Bezüglich der Phaseneinteilung

---

[71] Vgl. Steinle/Lawa/Lier (1993), S. 814.

[72] Da der Handlungsraum für die Strategiebildung nicht beherrschbar ist, werden primär jene Größen betrachtet, die zielorientiert steuerbar sind, vgl. Kolbeck (1997), S. 147.

[73] Vgl. Orwat (1996), S. 97.

[74] Vgl. Zahn/Schmid (1992), S. 58-59, Meffert (1991a), S. 19, Pieroth/Wicke (1988), S. 14. In diesem Fall und im folgenden handelt es sich um Strategien für die Gesamtunternehmungsebene. Daneben gilt es, ebenfalls unter Ökologieaspekten, für die einzelnen Geschäftseinheiten und unternehmungsspezifisch, z. B. für die Standorte oder die Zusammenarbeit mit Lieferanten, Strategien zu formulieren. Eine Übersicht zu Strategietypologien bieten Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 147.

[75] Steih räumt für die Unternehmungen, die defensive Strategien verfolgen, aber ein, daß defensives Verhalten aus ökonomischen Gründen durchaus rational sein kann und deshalb vielmehr die gesetzliche Umweltpolitik in die Pflicht genommen werden muß, vgl. Steih (1993), S. 60.

[76] Zur Bedeutung der Zukunftsorientierung in den Unternehmungen vgl. Peeckel (1985), S. 82-89.

[77] Zu den Charakteristika offensiver und defensiver Strategien vgl. Zahn/Schmid (1992), S. 58.

[78] Vgl. Zahn/Schmid (1992), S. 60.

des strategischen Planungsprozesses existieren eine Vielzahl variierender Konzepte.[79] An dieser Stelle wird der nachstehend angeführten Einteilung gefolgt:

- strategische Analyse und Prognose,
- strategische Zielbildung,
- strategische Suche und Auswahl,
- Implementation und strategische Kontrolle.[80]

4.3.1.1.2 Phasenbezogene Ausgestaltung von Planung und Kontrolle

4.3.1.1.2.1 Strategische Analyse und Prognose

Im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation und der anschließenden Prognose sind die relevanten Untersuchungsbereiche die Unternehmung an sich und ihr Umfeld. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse bzw. der abgeschätzten zukünftigen Entwicklungen ist es erst möglich, die Ist-Situation der Unternehmung und der jeweiligen Geschäftsbereiche zu bestimmen und somit erfolgsversprechende Strategien für die Unternehmung zu formulieren.[81]

Da das relevante Umfeld der Unternehmung sehr komplex ist, sollten bei der Umfeldanalyse nur die Bereiche fokussiert werden, deren Analyse relativ aussagekräftige Ergebnisse liefern. Die Analyse des Unternehmungsumfeldes erstreckt sich zunächst auf den Markt, die Lieferanten sowie den spezifischen Wettbewerb.[82] Vor allem im Kontext der Betroffenheit von ökologischen Problemen ist es für die Unternehmungen jedoch wichtig, zudem (neben den marktbezogenen Anspruchsgruppen) das gesamte Spektrum der relevanten Anspruchsgruppen respektive im Zuge einer Prioritätensetzung und eines strategischen Anspruchsgruppenmanagements die Anspruchsgruppen von herausragender Bedeutung zu untersuchen und mögliche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in deren Verhalten zu identifizieren.[83] Als Instrument für die Umfeldanalyse läßt sich

[79] Vgl. z. B. Hinterhuber (1992), S. 37, Hammer (1986), S. 122.
[80] Vgl. Steinle (1995b), S. 27, Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 379
[81] Vgl. Orwat (1996), S 100, Brenken (1988), S. 91-92.
[82] Vgl. Kreilkamp (1987), S. 84-90. Zur Wettbewerbsanalyse vgl. Porter (1992), S. 25-61.
[83] Vgl. hierzu Kap. 1.2.

exemplarisch eine ökologiebezogene Chancen-Risiken-Analyse heranziehen.[84] Für die Identifizierung kritischer Sachverhalte liefern dabei umweltbezogene Checklisten vielfältige Handreichungen und erste Hinweise hinsichtlich zukünftig zu verfolgender Strategien.[85]

Im Zuge der Unternehmungsanalyse geht es um die Feststellung der ökologiebezogenen Ist-Situation der Unternehmung und dabei wesentlich um die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten (z. B. Fähigkeit zur Verringerung von Umweltbelastungen durch die Veränderung des Produktprogramms) sowie die Zuordnung der vorhandenen Ressourcen. Sowohl die Analyse der unternehmungsbezogenen Chancen und Risiken als auch die der Stärken und Schwächen[86] dient als Grundlage für den weiteren Planungsprozeß hinsichtlich der Generierung strategischer Optionen und der anschließenden strategischen Auswahl und Umsetzung von Strategiealternativen auf der operativen Ebene in den Funktionsbereichen.[87]

Die strategische Ausgangsposition der Unternehmung kann letztlich erst durch die Verknüpfung der Umfeld- und Unternehmungsanalyse fundiert eingeschätzt und Ausgangspunkt für eine weitere Prognose werden. Zudem entsteht so ein klares Verständnis für die Erfolgswirksamkeit der aktuellen Strategien der Geschäftseinheiten, so daß Handlungsnotwendigkeiten aufgedeckt werden können, welche wiederum Anknüpfungspunkte für die zu definierenden Ziele geben.[88]

4.3.1.1.2.2 Strategische Zielbildung

Um der Ökologieorientierung in der Unternehmung den notwendigen Verbindlichkeitsgrad zu geben und ökologieorientiertes Verhalten als Verpflichtung für jeden Mitarbeiter hervorzuheben, bedarf es der Integration entsprechender Ziele in das

---

[84] Vgl. Steinle/Lawa/Schollenberg (1994), S. 419.

[85] Zu den umweltbezogenen Checklisten vgl. bspw. Winter (1993), S. 98-359, Sietz (1994a), S. 51-110, Meffert/Kichgeorg (1993), S. 113-114.

[86] Für die Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen wird ein Vergleich mit dem wichtigsten Wettbewerber in den relevanten Feldern herangezogen, vgl. Kreikebaum (1989), S. 39, Kreilkamp (1987), S. 236-238. Als Instrument für die gleichzeitige Analyse von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken steht die sogenannten SWOT-Analyse zur Verfügung, vgl. z. B. Bleicher (1995a), S. 203.

[87] Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 151-153. In diesem Sinne auch Antes (1988), S. 11-12.

[88] Die Phasen der Umweltanalyse und -prognose sowie die Zielbildung stehen in enger gegenseitiger Wechselwirkung, d. h., Umweltanalyse und -prognose sind der Zielbildung sowohl vor- als auch nachgeschaltet, vgl. Macharzina (1995), S. 346.

Zielsystem der Unternehmung.[89] „Ohne daß der Umweltschutz im Zielsystem der Unternehmung verankert wird - was auch ein dauerhaftes und engagiertes Commitment des Top-Managements erfordert - , kann eine umweltorientierte Unternehmensstrategie nicht realisiert werden."[90] Die Integration von Umweltschutzzielen in das Zielsystem der Unternehmung ist somit als Voraussetzung anzusehen, um in der Unternehmung aus einer konzeptionellen Gesamtsicht heraus konkrete ökologieorientierte Handlungsrelevanz bei den strategischen und funktionsbereichsbezogenen operativen Maßnahmen zu schaffen.[91] Erst durch die explizite (möglichst antizipative) Aufnahme von Umweltschutzzielen können die Erfolgspotentiale einer umweltorientierten Marktbearbeitung in bestehenden Geschäftsfeldern und die Wahrnehmung neuer Chancen in systematischer Weise gezielt verfolgt werden.[92]

Durch die Erweiterung der unternehmerischen Zielkonzeption von Leistungs-, Rentabilitäts-, Liquiditäts- und Sozialzielen um das Umweltschutzziel wird die Zielkonzeption fundamental berührt.[93] Vor dem Hintergrund der zu fordernden gleichberechtigten Aufnahme ökologischer Ziele in das Zielsystem der Unternehmung[94] steigt vor allem die Komplexität der Zielbeziehungen um ein vielfaches, so daß nur durch eine hohe Professionalität im Management diese Aufgabe bewältigt werden kann.[95] Komplexe Ziele mit Langfristcharakter, wie z. B. angestrebte Ressourceneinsparungen oder Emissionsverringerungen, können durch die Definition von Etappenzielen zeitraumbezogen greifbar gemacht werden. Im Rahmen der Planung geht es dabei in erster Linie darum, nicht restringierende Auswirkungen des Umweltschutzziels auf die „klassischen" Ziele, sondern vielmehr

---

[89] Zu Unternehmungszielen vgl. Bleicher (1995a), S. 28, grundlegend auch Heinen (1984), S. 30, Kirsch (1990), S. 205, zur Integration des Umweltschutzes in das unternehmerische Zielsystem vgl. Meuser (1995), S. 1-105, zum Einfluß von Unternehmungsphilosophie und -kultur auf die Zielbildung in der Unternehmung im Kontext des Umweltschutzes vgl. Hahn (1994), S. 68.

[90] Steger (1990a), S. 56, ähnlich Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 140-141. Grundsätzlich ist es dabei sekundär, ob der Umweltschutz als Sach- oder Sozialziel bezeichnet wird, entscheidend ist vielmehr, daß die Notwendigkeit der Verankerung des Umweltschutzzieles erkannt wird, vgl. Rebstock (1988), S. 181, Kirchgeorg (1990), S. 103. Stengel führt an, daß bei Führungskräften tendenziell eine höhere Bereitschaft vorliegt, sich mit den Zielen der Unternehmung zu identifizieren als bei Nicht-Führungskräften, vgl. Stengel (1987), S. 155.

[91] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1989), S. 183, Seidel/Menn (1986), S. 121, in diesem Sinne auch Macharzina (1995), S. 175-176.

[92] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1989), S. 196, in diesem Sinne auch Steinle/Lawa/Jordan (1995), S. 100.

[93] Vgl. Seidel (1989), S. 262.

[94] Vgl Steinle (1995a), S. 917, Reuter (1986), S. 22, Dyllick (1990), S. 23.

[95] Vgl. Steger (1993), S. 63.

die daraus erwachsenden möglichen Potentiale und Handlungsspielräume zu untersuchen. Dabei verläuft die Zielbildung in ökologieorientierten Entscheidungsprozessen iterativ und ändert sich mit den Handlungsalternativen und -spielräumen.[96]

4.3.1.1.2.3 Strategische Suche und Auswahl

„Die strategische Suche und Auswahl dient der Generierung alternativ möglicher Wege von dem in der Analysephase diagnostizierten Ist-Zustand zu dem in der Zielbildung entwickelten Sollzustand sowie der Auswahl einer Strategielinie für die Gesamtunternehmung, für jede SGE sowie ggf. für bestimmte Standorte."[97]

Für die Strategiegenerierung ergibt sich im speziellen Fall der ökologieorientierten Unternehmungsführung die Notwendigkeit der Durchdringung höchst komplexer und vernetzter Problemsituationen. Für deren Bewältigung ist der Einsatz ganzheitlicher Problemlösungmethoden[98] geeignet. Ferner sind Fähigkeiten wie Kreativität und Intuition bei den am Strategiefindungsprozeß Beteiligten vorteilhaft.[99] Hinsichtlich der Quantität der zu generierenden strategischen Alternativen gibt es nur bedingte Restriktionen. Zwar sollte allein aus Gründen der Effizienz der mögliche Lösungsbereich nicht gänzlich „ausgelotet" werden, eine zu starke Einschränkung und Prävalidierung widerspricht jedoch dem Charakter kreativer Lösungsfindungsprozesse.[100]

Bei der Bewertung der Strategiealternativen werden mittels einer Wirkungsprognose mögliche interne Konsequenzen und Konsequenzen im Wettbewerbsumfeld aufgezeigt sowie unter Anwendung entsprechender Verfahren ökologisch und ökonomisch beurteilt.[101] Bei der anschließenden Auswahl ist dann die Einbe-

[96] Vgl. Senn (1986), S. 265. Die Annahme evolutionärer Zielbildungsprozesse findet sich schon bei Wild (1980), S. 41.
[97] Kolbeck (1997), S. 155 (ohne Hervorhebungen).
[98] Als ganzheitlicher Problemlösungsansatz empfiehlt sich z. B. die von Steinle/Eggers entwickelte PUZZLE-Methodik, vgl. Steinle/Eggers (1991), S. 295-317.
[99] Vgl. Meuser (1995), S. 132.
[100] In diesem Sinne Wild (1984), S. 70-71. Beurteilungskriterien für Strategien können z. B. ihre Realisierbarkeit, ihr Beitrag zur Zielerreichung oder die Kompatibilität mit anderen Strategien bzw. dem Gesamtkonzept sein, vgl. Meuser (1995), S. 134.
[101] Vgl. Meuser (1995), S. 136, ebenso zur ausführlichen Beschreibung der Bewertungsverfahren.

ziehung von Mitarbeitern als „Strategiebetroffene" im Hinblick auf die Erlangung ihrer Akzeptanz als eine quasi-vorgelagerte Implementierung von Vorteil.[102]

4.3.1.1.2.4 Strategieimplementierung und strategische Kontrolle

Nach der abschließenden Auswahl einer Strategie bedarf es deren Umsetzung auf der operativen Ebene in Form der Bestimmung konkreter Maßnahmenbündel und Programme in den jeweils betroffenen Funktionsbereichen. Die Strategieimplementierung stellt dabei ein bewußtes Vorgehen der Um- und Durchsetzung des Implementierungsobjektes „verabschiedete Strategie" dar.[103] Sie sorgt dafür, daß die langfristig ausgelegten und deshalb relativ allgemein gehaltenen strategischen Verhaltenserwartungen und Maßnahmenbündel möglichst ohne (große) Friktionen auf die operative Ebene und damit für das operative Umweltschutzmanagement übertragen werden können.[104] Die Entscheidungs- und Handlungsspielräume sollten für die Mitarbeiter als Umsetzer der Strategien so groß wie möglich gehalten werden, da es erst auf der operativen Ebene konkret möglich ist, die Handlungssituationen auszugestalten und aufgrund des dort konzentrierten Wissens die betrieblichen ökologiebezogenen Potentiale wahrzunehmen bzw. die Wege zu ihrer Erlangung zu erschließen und die strategischen Vorgaben zu realisieren.[105] Umgekehrt können durch die Implementierung von Strategien Impulse für erforderliche Anpassungen und die Entwicklung von Fähigkeiten gegeben werden. Die Strategieimplementierung zeichnet sich deshalb ansatzweise wie die strategische Kontrolle durch eine aktive Veränderungs- und Problemlösungsperspektive aus.[106]

Die strategische Kontrolle ist als Antipode zu der strategischen Planung zu sehen und hat sowohl kompensatorische als auch komplementäre Funktionen gegen-

---

[102] Vgl. Scholz (1987), S. 4, der diesem Aspekt eine relative Höherwertigkeit gegenüber speziellen Auswahlmethoden beimißt.
[103] Vgl. Kolks (1989), S. 77-80, Brenken (1988), S. 100, Clauss (1989), S. 5-8. Für die Phase der Strategieimplementierung konstatiert Kolks gegenüber der Strategieformulierung einen Bedeutungsanstieg, vgl. Kolks (1989), S. 87-88.
[104] Vgl. Brenken (1988), S. 103.
[105] Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 249-253, ähnlich Sietz, der von der Rückdelegation der Umsetzungsverantwortung und der Umweltorgankontrolle auf die Mitarbeiter spricht, vgl. Sietz (1994b), S. 212.
[106] Vgl. Kolks (1989), S. 114-116.

über dieser wahrzunehmen.[107] Für die strategische Kontrolle ergeben sich hinsichtlich der auf die strategische Planung bezogenen Aktivitäten unterschiedliche Ansatz(zeit)punkte. Im Kern umfaßt sie den Vergleich relevanter Größen des Planungsprozesses, die Analyse etwaiger Abweichungen dieser Größen voneinander sowie bei Abweichungen vom vorgesehenen Kurs ggf. das Auslösen neuer Entscheidungen auf der Grundlagen der gewonnenen Informationen.[108]

Die strategische Kontrolle beinhaltet folglich Potentiale zur Problemlösung und Verhaltensbeeinflussung. Ihre Kernfunktion ist die **strategische Überwachung**, die als Teilfunktionen die **strategische Durchführungskontrolle** sowie die **strategische Prämissenkontrolle** umfaßt.[109] Im Rahmen der Prämissenkontrolle wird ein Soll-Basis-Vergleich angestellt. Die dem Planungsprozeß zugrunde liegenden umweltschutzbezogenen Grundannahmen[110] bezüglich der Unternehmung und der Unternehmungsumwelt werden entlang des gesamten Planungsprozesses bis hin zur Umsetzung auf der operativen Ebene überprüft und ggf. angepaßt.[111] Im Zuge der Durchführungskontrolle wird mittels eines Soll-Wird-Vergleichs die schrittweise Realisierung der Strategien und ihre Stimmigkeit überwacht.[112] Kontrollobjekt sind vorab zu definierende Meilensteine, anhand derer ein Realisierungsfortschritt beurteilt werden kann.[113] Aufgabe der **Ergebniskontrolle** ist es, durch einen Soll-Ist-Vergleich aufzuzeigen, inwiefern die Pläne in die Tat umgesetzt worden sind. Die generierten Kontrollinformationen dienen zugleich als Input für die Neuplanung.[114]

---

[107] Vgl. Brenken (1988), S. 84. Die Notwendigkeit der Betrachtung der strategischen Kontrolle ergibt sich einerseits aus dem Verständnis einer integrierten Managementbetrachtung und zudem aus ihrem Charakter einer Zwillingsfunktion, vgl. Kap. 4.1.2. Steinle betrachtet Kontrolle zudem als „Rückseite des Planungsspiegels", der die unternehmungsbezogene Zukunft entwirft, vgl. Steinle (1998), S. 160.

[108] Vgl. Hahn (1990), S. 560.

[109] Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 236.

[110] Diese Grundannahmen können sich z. B. auf die Entwicklung des Kaufverhaltens der Konsumenten von umweltschutzbezogenen Produkten oder auf die absehbare Entwicklung von Rechtsvorschriften beziehen.

[111] Vgl. Macharzina (1995), S. 356, Kreikebaum (1989), S. 59.

[112] Vgl. Kolks (1989), S. 55, Hahn (1990), S. 659.

[113] Vgl. Macharzina (1995), S. 358.

[114] Vgl. Schreyögg (1991), S. 261, Wild (1982), S. 47. Mit dieser klassischen Form der Rückkopplung oder Feedback-Kontrolle und den Soll-Wird-Vergleichen als Vorkopplungsprozesse wird der Prozeß der Planung und Kontrolle zu einem ökologisch-kybernetischen Regelkreis geschlossen, vgl. Pfohl (1981), S. 22-23.

Faßt man die Ausführungen zum Prozeß der Strategiefindung zusammen, so ist festzuhalten, daß zwecks der Reduzierung der Komplexität und der Unsicherheit der Entscheidungssituation eine Reihe von Annahmen getroffen werden, die die Ableitung von Handlungsanweisungen erst ermöglichen. Kompensierend begegnet wird den Gefahren dieser verfahrenstechnisch reduktionistischen Vorgehensweise, z. B. die der falschen Prämissensetzung, durch die strategische Überwachung, welche in einer kontinuierlichen Begleitung des Prozesses der strategischen Planung Kurskorrekturen rechtzeitig einleiten kann.

Nachdem damit die wichtigsten Implikationen einer ökologieorientierten Ausrichtung für die Planung und Kontrolle angesprochen wurden, erfolgt anschließend die Analyse des Management(teil)prozesses „Organisation" hinsichtlich seines umweltschutzbezogenen Gestaltungspotentials.

4.3.1.2 Optionen zur organisatorischen Umsetzung des Umweltschutzes in der Unternehmung

4.3.1.2.1 Umweltschutz als Aufgabe der Unternehmungsleitung

Dem Querschnittsaufgabencharakter des Umweltschutzes entsprechend, ergeben sich für alle organisatorischen Unternehmungseinheiten und Aufgabenbereiche ökologische Anforderungen.[115] Die Organisation des Umweltschutzes in der Unternehmung ist zum einen Rahmenbedingung, zum anderen wichtiges Instrument für die strukturelle und prozessuale Integration des Umweltschutzes in die Unternehmung.[116] Je höher dabei der Stellenwert ist, der dem Umweltschutz in Auslegung der Unternehmungsphilosophie seitens der Unternehmungsführung beigemessen wird, desto höher ist die Priorität bei der Umsetzung organisatorischer Maßnahmen.[117]

Durch die Integration des Umweltschutzes in die Unternehmung stellen sich grundlegend neue Organisationsanforderungen und begründen diesen als

[115] Vgl. Antes (1992), S. 494-495. Relevant sind in diesem Zusammenhang der instrumentale bzw. funktionale und der instrumentale Organisationsbegriff, vgl. näher Macharzina (1995), S. 386.

[116] Vgl. Adams (1993), S. 12. Die organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen stellen insofern ein Instrument zur Umsetzung der fixierten Handlungsschwerpunkte dar, vgl. Dyckhoff/Jacobs (1994), S. 718, was im Zusammenhang mit der Chandlerschen These „structure follows strategy" zu sehen ist.

„Chefsache".[118] D. h., zur Umsetzung neuer organisatorischer Lösungen bedarf es der Unterstützung und der Schubkraft durch die Unternehmungsleitung, die sich zudem inhaltlich intensiv mit der Umweltschutzthematik auseinanderzusetzen hat. Sie hat dabei eine zentrale Vorbildfunktion zu übernehmen.[119] Die Werte der Unternehmungsphilosophie müssen also vom Management vorgelebt und dürfen den Mitarbeitern nicht aufoktroyiert werden.[120] Das Management muß zudem durch die Wahrnehmung einer Machtpromotorenfunktion den „Umweltschutz" organisatorisch durchsetzen und unterstützen. Geschehen muß dies durch das eindeutige und glaubwürdige Bekennen zu Umweltschutzzielen.

Bei den konkreten organisatorischen Maßnahmen wirkt zum einen grundsätzlich der Gesetzgeber bei den betroffenen Unternehmungen durch die vorgeschriebene Institutionalisierung eines Betriebsbeauftragten für Umweltschutz in organisatorischer Hinsicht punktuell regulierend auf die Unternehmungen ein.[121] Zum anderen ist nur durch weitere organisatorische Lösungen auf freiwilliger Basis der Komplexität der Umweltschutzanforderungen gerecht zu werden. Eine Reihe umweltschutzbezogener Aufgaben, die zwar auch als echte Führungsentscheidungen zu begreifen sind, sind aber allein schon aus Kapazitätsgründen und auch in fachlicher Hinsicht, an spezialisierte, sogenannte funktional-additive Unternehmungseinheiten zu übertragen.[122] Weiterhin darf der Umweltschutz nicht nur aus der Direktionskompetenz der Unternehmungsleitung oder den Aktivitäten spezialisierter Stellen heraus ein Eigenleben führen, sondern es muß sich auch eine Eigenverantwortung beim einzelnen Mitarbeiter entwickeln - dies erfordert die Einbeziehung aller Mitarbeiter. Diese Überlegung ist für den Fortgang der Arbeit

---

[117] Vgl. Schulz (1990), S. 464.

[118] Vgl. Steger (1992a), S. 341. Die Komplexität des Umweltschutzes führt oft zur Zentralisation umweltrelevanter Entscheidungen. Je höher dabei die Bedeutung des Umweltschutzes in der Unternehmung, desto höher ist er von der Tendenz her hierarchisch in der Unternehmung verankert, vgl. Frese/Kloock (1989), S. 23. Auch dieser Aspekt begründet den Umweltschutz als „Chefsache".

[119] Vgl. Hopfenbeck (1991), S. 128.

[120] Vgl. Antes (1992), S. 497.

[121] Vgl. Hopfenbeck (1994), S. 383, Antes (1995), S. 131-136. Zu den für die Organisation des Umweltschutzes relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen vgl. Schottelius/Küpper-Djindjic (1994), S. 2214-2219, Krallmann/Boekhoff (1996), S. 102-103, Antes (1994), S. 25-26. Zudem ergeben sich aus den rechtlichen Rahmenbedingungen weitere organisatorische Implikationen. Z. B. ist bei betroffenen Unternehmungen im Rahmen von Audits regelmäßig zu überprüfen, ob die Organisationsstruktur den gesetzlichen Anforderungen gerecht wird, vgl. Kurz/Spiller (1995), S. 30 - 52.

[122] Vgl. Antes (1996), S. 238-239, zur Notwendigkeit spezieller Umweltschutzeinheiten auch Frese/Kloock (1992), Sp. 2439-2443.

von fundamentaler Bedeutung, wird damit doch die Grundlage dafür gelegt, daß so das Kreativitätspotential - vom idealtypischen Anspruch her - aller Mitarbeiter aller Ebenen der Unternehmung hinsichtlich ökologischer Verbesserungen gezielt angesprochen werden kann. Für die Unternehmungsleitung stellt sich insofern die Aufgabe, bei der organisatorischen Umsetzung des Umweltschutzes einerseits den gesetzlichen Anforderungen Genüge zu tun, andererseits in spezialisierten Funktionen umweltschutzbezogenes Expertenwissen aufzubauen und weiterhin die Verantwortung für den Umweltschutz auf eine breite Mitarbeiterbasis zu stellen. Die Umsetzung dieser organisatorischen Anforderungen unterstreicht ihre Bedeutung als „Chefsache".

4.3.1.2.2 Betriebsbeauftragte für Umweltschutz als gesetzliche Mindestanforderung

In den von den entsprechenden Rechtsnormen betroffenen Unternehmungen übernimmt der Betriebsbeauftragte für Umweltschutz Verantwortlichkeiten als Immissionsbeauftragter (nach BImSchG, § 53 ff.), Gewässerschutzbeauftragter (nach WHG, § 21 a ff.) und als Betriebsbeauftragter für Abfall (nach AbfG, § 11 a ff.). Der zu benennende Betriebsbeauftragte ist als Institution anzusehen und damit nicht zwingend als einzelne Person oder Abteilung einer Unternehmung.[123] Die personelle Besetzung wird unterschiedlich gehandhabt, entweder findet sich eine bezüglich der einzelnen Rechtsbereiche getrennte Wahrnehmung der Aufgaben oder deren Ausübung in Personalunion. Oft wird der Betriebsbeauftragte nicht als eigenständige Stelle ausgewiesen, sondern in die Linienverantwortung eingebunden.[124]

Empirische Ergebnisse zeigen zum einen, daß der Betriebsbeauftragte die in der Praxis am häufigsten vorzufindende Institutionalisierungsform von Umweltschutzaufgaben ist.[125] Zum anderen ist er, sofern aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen installiert, mit in der Regel über das gesetzlich geforderte Maß

[123] Zu den aufbauorganisatorischen Optionen für die Aufgabenwahrnehmung der Funktionen des Betriebsbeauftragten für Umweltschutz vgl. Seidel (1990b), S. 335. Zu seinen konkreten Aufgaben vgl. Antes (1992), S. 499, Stähler (1992), S. 109, Schulz/Schulz (1994b), S. 113-121.

[124] Vgl. Hopfenbeck/Jasch/Jasch (1996), S. 45. Mit Zustimmung der Behörden kann auch die Übergabe der Aufgaben des Betriebsbeauftragten an externe Stellen erfolgen, vgl. Hopfenbeck/Jasch/Jasch (1996), S. 46.

[125] Vgl. FUUF (1991), S. 299.

hinausgehenden Kompetenzen ausgestattet.[126] Bei seinen Aufgaben ist eine hohe Affinität zum Öko-Controlling festzustellen. Durch die Nutzung seiner technischen Kenntnisse im Rahmen von Technologiefolgenabschätzungen, Umweltverträglichkeitsprüfungen und einem Risik-Management oder bei der Festlegung von betrieblichen Informations- und Schulungsbedarfen kann der Betriebsbeauftragte unterstützend tätig werden.[127]

4.3.1.2.3 Freiwillige umweltschutzbezogene Organisationslösungen

4.3.1.2.3.1 Umweltschutzbezogenes Expertenwissen in funktional-additiven Unternehmungseinheiten

Die additive Organisation verankert den Umweltschutz als eigenständige Funktion und impliziert die Konzentration der Umweltschutzaufgaben, wobei andere Organisationseinheiten keine wesentlichen Veränderungen erfahren. Diese Funktion wird durch den Umweltschutzbeauftragten wahrgenommen,[128] der zum einen als Institution zu sehen ist, zum anderen einen Sammelbegriff für funktional-additive Einheiten darstellt, die in keiner gesetzlichen Grundlage genannt werden.[129]

Folgende Gründe sprechen für die Einrichtung einer speziellen organisatorischen Stelle oder Einheit, die sich ständig mit den unternehmungsbezogenen Umweltfragen befaßt:[130]

- **Komplexitätsreduktion:** die Komplexität von Umweltschutzaufgaben erfordert ein besonderes Maß an Professionalität,
- **Selbstüberwachungsfunktion:** die Überwachung rechtlicher Faktoren und Zusammenarbeit mit aufsichtsführenden Behörden,[131]
- **Steuerungsfunktion:** Professionalisierung und Spezialisierung ermöglichen eine vorausschauende Umweltschutzkonzeption,
- **Koordinationsfunktion:** eine zentrale Stelle kann die täglich anfallenden Umweltschutzaufgaben koordinieren und kurze Reaktionszeiten der Unternehmung ermöglichen,

---

[126] Vgl. Antes/Steger/Tiebler (1992), S. 388, Theißen (1990), S. 165-175.
[127] Vgl. zu der Bedeutung des Betriebsbeauftragten für das Controlling z. B. Eiff (1993), S. 461, Seidel (1990b), S. 336.
[128] Vgl. Hopfenbeck/Jasch (1993), S. 71.
[129] Vgl. Meuser (1993), S. 192.
[130] Vgl. Schreiner (1991), S. 299.

- **Innovationsfunktion:** die Ermöglichung einer innovationsorientierten Umweltschutzorientierung,[132]
- **Identifikationsfunktion:** Sicherstellung, daß alle Mitarbeiter in der Unternehmung ein Höchstmaß an Motivation und Sensibilität für alle Fragen des Umweltschutzes aufbringen.[133]

Im Gegensatz zum Betriebsbeauftragten für Umweltschutz als rechtliche vorgeschriebene Institution ist der Umweltbeauftragte eine freiwillig einzusetzende Funktion. Begründet durch das breite und heterogene Aufgabenspektrum, ist es für den Umweltschutzbeauftragten wichtig, über eine Vielzahl von Schlüsselqualifikation zu verfügen. Als vorteilhaft erweist sich weiterhin zum einen eine generalistische Ausbildung, zum anderen der Erwerb von Zusatzqualifikationen wie psychologisches, soziologisches und medienkundliches Wissen und Kommunikationskompetenz.[134]

Die Institution "Umweltschutzbeauftragter" hat die Aufgabe, den Gedanken des Umweltschutzes interdisziplinär in alle Unternehmungsbereichen einzuführen, aufrechtzuerhalten und zu verstärken.[135] Dabei fungiert der Umweltschutzbeauftragte als Ansprechpartner für die Mitarbeiter und sollte für deren Sensibilisierung bezüglich der Umweltschutzproblematik eintreten.[136]

Bezogen auf die konkrete organisatorische Anbindung des Umweltschutzbeauftragten bietet sich eine Verankerung im Controlling an.[137] Diese Lösung kommt einer Quasi-Integration der Koordinationsfunktion des Umweltschutzbeauftragten gleich, da das Controlling Koordinations- und Informationsaufgaben wahrnimmt

[131] Diese Aufgabe ist vor allem bei der Abwicklung behördlicher Genehmigungsverfahren von Bedeutung, vgl. Bresinsky/Schulze (1993), S. 11.
[132] Vgl. Schulz (1990), S. 460.
[133] Zu weiteren Gründen und Funktionen für funktional-additive Organisationseinheiten vgl. Freese/Kloock (1989), S. 22-24, Senn (1986), S. 309, Middelhoff (1992), S. 61-62, Thomas (1988), S. 2162-2163, Dyllick (1990), S. 47.
[134] Vgl. Dyllick (1990), S. 47.
[135] Vgl. Winter (1993), S. 136-137.
[136] Vgl. Hopfenbeck/Jasch/Jasch (1996), S. 447-449, ähnlich Senn, der „Wunschvorstellungen" für einen Umweltschutzbeauftragten definiert, vgl. Senn (1986), S. 320. Zu Möglichkeiten der konkreten Mitarbeit des Umweltschutzbeauftragten in ausgewählten Funktionsbereichen vgl. Hopfenbeck (1991), S. 389-390, Stahlmann (1988), S. 55.
[137] Vgl zur Integration des Umweltschutzes in Einlinien-, Stablinien- und Matrixstrukturen Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 294-298.

und durch eine zentrale Speicherung der Informationen dezentrale Zugriffsmöglichkeiten bietet,[138] was eine integrative Organisationslösung unterstützt.

4.3.1.2.3.2 Die Integration des Umweltschutzes in das Aufgabenfeld aller Mitarbeiter

Den komplexen Anforderungen, die sich für die Unternehmung durch die Berücksichtigung umweltschutzbezogener Aspekte ergeben, kann nur durch die Einbeziehung aller Mitarbeiter und somit die Dezentralisierung von Umweltschutzaufgaben begegnet werden. Die Integration des Umweltschutzes in das Aufgabenspektrum aller Mitarbeiter erlaubt nicht nur die Nutzung des individuellen, arbeitsplatzbezogenen Umweltschutzwissens, sondern auch die Aktivierung des durch gesellschaftliche Trends latent bereits vorhandenen Sensibilisierungspotentials der Mitarbeiter für ökologische Belange.

Eine fehlende Integration der Mitarbeiter verhindert grundsätzlich eine erfolgreiche Umsetzung einer ökologieorientierten Unternehmungspolitik.[139] Da die Integration des Umweltschutzes in der Regel ein Ergebnis vieler kleiner Schritte ist, muß die ökologische Verantwortung auf möglichst viele Mitarbeiter, die gezielt motiviert und zur Nutzung ihrer Fähigkeiten und ihres Wissens aufgefordert werden sollten, verteilt werden.[140] Auf dieser Basis können den Mitarbeitern in Ausübung ihrer Fachaufgaben ökologische Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge klar werden. Die Diffusion der Umweltschutzverantwortung ermöglicht dann, daß die Mitarbeiter bezüglich des Kundeninteresses, aber auch im Sinne der gesellschaftlichen Erwartungen handeln.[141] Dahinter steht auch der Leitgedanke, die Mitarbeiter als Betroffene zu Beteiligten zu machen, d. h. Einbindung der Mitarbeiter insbesondere auch deshalb, weil sie die erarbeiteten Lösungen umsetzen müssen.[142]

Bei der Einbeziehung der Mitarbeiter ist als Prämisse die gleichzeitige Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz anzusehen.[143] Neben der Aufga-

[138] Vgl. Eckgold (1991), S. 289-303. Zu den Vorteilen dezentraler Informationsbeschaffung und zentraler Informationsaufbereitung und Informationsversorgung vgl. Matzel (1994), S. 107.
[139] Vgl. Dyllick (1990), S. 44.
[140] Vgl. Dyllick (1990), S. 45.
[141] Vgl. Eiff (1993), S. 465
[142] Vgl. Braun (1993a), S. 11. Sonst besteht die Gefahr, daß die Mitarbeiter ihre Umweltschutzverantwortung an die „zentrale Stelle Umweltschutz" delegieren, vgl. Braun (1993b), S. 16.
[143] Vgl. Adams/Maier (1993), S. 74.

Bibliothek des Instituts für Weltwirtschaft Kiel

benerweiterung in Form der Zuordnung inhaltlich breiterer Aufgabenbündel (job enlargement)[144] kommt es zur Einräumung größerer Entscheidungsspielräume (job enrichment).[145] In dem Maße, in dem die Schaffung anspruchsvollerer und vielfältigerer Handlungskomplexe organisatorisch umgesetzt wird, kommt der Entwicklung adäquater fachlicher Qualifikationen ein besonderer Stellenwert zu.[146]

4.3.1.2.3.3 Kombinierte organisatorische Lösungsmuster zur Verfolgung des Umweltschutzes in der Unternehmung

Funktional-additive Organisationseinheiten und integrative Lösungen sind keine Alternativen, sondern eher Extrempositionen auf einem Kontinuum organisatorischer Gestaltungsoptionen.[147] Die häufig vorherrschende ausschließliche Delegation der Umweltverantwortung an einen Umweltbeauftragten stellt angesichts der stark zugenommenen Bedeutung dieses Themas keine angemessene Lösung dar.[148] Umweltschutzbezogene Potentiale, die sich durch die Mitarbeiter aufgrund ihres individuellen Expertenwissens erschließen lassen könnten, wären so nicht hinreichend zu realisieren. Ein auf Prävention und Innovation ausgerichteter Umweltschutz bedarf vielmehr einer entsprechenden organisatorischen Ausgestaltung, die auf eine durch die horizontale und vertikale Verankerung erzielbare Integration hinausläuft.[149] Empirische Untersuchungen belegen ferner, daß Innovationsfunktionen, wie die Entwicklung umweltfreundlicher Produkte und Verfahren, bei funktional-additiven Organisationsformen stark vernachlässigt werden.[150] Es entsteht bei funktional-additiven Organisationseinheiten zudem eine zeitliche und räumliche Distanz zu den Ursachen umweltschutzbezogener Probleme. Damit ergeben sich auch für die Unternehmung entscheidungsrelevante

---

[144] Die Aufgaben der Mitarbeiter erhöhen sich durch die Integration ökologischer Aspekte in ihrer Komplexität, Variabilität und weisen eine geringere Ähnlichkeit auf, vgl. Antes (1992), S. 500.
[145] Vgl. Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft (1996), S. 635.
[146] Vgl. Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft (1996), S. 650.
[147] In diesem Sinne Antes (1995), S. 138, Kurz/Spiller (1995), S. 28-30. Quasi bestätigend führt Spreuer sowohl fehlende Beteiligungskonzepte als auch die mangelnde Unterstützung funktional-additiver Organisationseinheiten als wesentliche Mängel bei der Organisation des Umweltschutzes an, vgl. Spreuer (1994), S. 37-39.
[148] Vgl. Dyllick (1990), S. 47.
[149] Vgl. Steinle/Lawa/Schollenberg (1994), S. 421-422.
[150] Vgl. Ullmann (1981), S. 1003-1007.

Transaktionskosten, um diese Distanz wieder zu überbrücken und die Ursachen zu verändern.[151]

Da sich die beiden angeführten organisatorischen Lösungen gegenseitig nicht ausschließen und folglich kombiniert werden können, wird an dieser Stelle Antes folgend zur optimalen Bewältigung der Umweltschutzaufgaben für einen „Organisationsmix" plädiert.[152] Unternehmungsübergreifendes Expertenwissen funktional-additiver Einheiten sowie in erster Linie arbeitsplatzbezogenes Wissen der Mitarbeiter kann auf diese Weise nachhaltig genutzt werden. Die mit der Integration des Umweltschutzes in das Aufgabenfeld aller Mitarbeiter verbundenen Implikationen für die Personalführung werden im folgenden behandelt.

4.3.1.3 Die Bedeutung der Personalführung für die Sensibilisierung der Mitarbeiter für ökologische Belange

Für die erfolgreiche Realisierung einer ökologieorientierten Unternehmungsführung sind die Mitarbeiter, wie bereits angeführt, das zentrale Umsetzungspotential. Damit dieses Potential ausgeschöpft werden kann, bedarf es einer gezielten Einwirkung auf das Verhalten der Mitarbeiter.[153] Dies geschieht im Rahmen der Personalführung (Führung im engeren Sinne), die integraler Bestandteil der Unternehmungsführung (Führung im weiteren Sinne) ist.[154] Die Führung ist darauf ausgerichtet, die Handlungen der Mitarbeiter auf die Unternehmungsziele abzustimmen.

Das Führungsverhalten der Vorgesetzten hat sich, um letztlich einen nachhaltigen Führungserfolg erzielen zu können, an gesellschaftlichen Entwicklungen mit

---

[151] Vgl. Antes (1994), S. 28.

[152] Vgl. Antes (1994), S. 28. Außerhalb der Diskussion steht dabei der unternehmungsspezifisch zwingend einzusetzende Betriebsbeauftragte für Umweltschutz. Zu berücksichtigen ist jedoch die vorliegende Organisationsstruktur sowie der umweltschutzbezogene Entwicklungsstand der Unternehmung. Steger schlägt diesbezüglich vor, in einer frühen Entwicklungsphase eher funktional-additive Stellen zum Aufbau eines gewissen Expertenwissens einzusetzen, auf deren Basis dann für die Diffusion des Umweltschutzes in die Unternehmung gesorgt werden kann, so daß schrittweise der Integrationsgrad des Umweltschutzes steigt, vgl. Steger (1992a), S. 345, ähnlich Bartscher/Krüssel (1993), S. 219, was die Beibehaltung funktional-additiver Funktionseinheiten nicht ausschließt.

[153] Vgl. Berthel (1995), S. 59.

[154] Vgl. Steinle (1995c), Sp. 527-531, Steinle (1994b), S. 298-299. „Führung" wird definiert als „...systematisch-strukturierter Einflußprozeß zur Realisation intendierter Leistungs-Ergebnisse.", Steinle (1978), S. 27. Zu Kongruenzen und Divergenzen von Führung im engeren und weiteren Sinne vgl. Macharzina (1995), S. 34-37.

unmittelbaren und mittelbaren Auswirkungen auf das Unternehmungsgeschehen zu orientieren. Dieses schließt auch die gesellschaftliche Forderung nach verstärkter Umweltschutzorientierung ein, die in der Unternehmung ihr Pendant in einer führungszentrierten Ökologieausrichtung finden sollte. In Zeiten und im Zeichen des Wertewandels hat die Befriedigung von höheren Motiven, wie z. B. Selbstverwirklichung, erheblich an Bedeutung gewonnen. Dieser veränderten Motivlage wird in den Unternehmungen oftmals mit erweiterten Handlungsspielräumen Rechnung getragen. Im Rahmen einer zukunftsorientierten Personalführung werden zur Gewährung dieser Freiräume einerseits und zur zielbezogenen Kanalisierung andererseits vermehrt „weiche" Gestaltungselemente wie Sinnstiftung und -vermittlung herangezogen. Sinnstiftende Elemente werden zum zentralen Steuerungsmechanismus, um bei vergrößerten Handlungsspielräumen der Mitarbeiter ein strategiekonformes Verhalten zu erzielen.[155] „Das spezifisch moderne Sinnstiftungspotential liegt allein im kommunikativen Verständigungspotential mündiger Bürger: an die Stelle des traditional zugeschriebenen und normativ vorgeschriebenen Einverständnisses tritt die argumentative Verständigung über sinnvolle Handlungsorientierungen."[156]

Neben den Spezifika der (übergeordneten) Führungssituation ist das Selbstverständnis der Führungskräfte eine wichtige Determinante des Führungsverhaltens. Erklärtes Ziel für die Führungskräfte ist die „...Korrektur aller verhaltenssteuernden Maßnahmen in Richtung auf Kompatibilität mit der erklärten Umweltzielsetzung."[157] Vor allem durch ein entsprechendes Führungsverhalten sollen die Mitarbeiter zu einem umweltschutzorientierten Verhalten motiviert werden, was für die Führungskräfte auch bedeutet, in Verbindung mit einer weitreichenden Überzeugungsarbeit als Multiplikatoren für die Verbreitung des Umweltschutzgedankens in der Unternehmung einzutreten.[158] Bei Wahrnehmung ihrer Vorbildfunktion impliziert dies für die Führungskräfte zunächst einmal eine Selbstreflexion, das Hinterfragen der bisherigen Überzeugungen und deren Wirkung auf die Mitarbei-

[155] Vgl. Ahlers (1996), S. 71. Sinnstiftende Funktion kann z. B. die auf normativer Ebene verfolgte Integration des Umweltschutzes haben.
[156] Ulrich (1984), S. 310.
[157] Wiendieck/Franke (1993), S. 830.
[158] Vgl. Jahnke (1994), S. 182, Grothe-Senf (1993), S. 840, Zander (1990), S. 565.

ter sowie der Zusammenhänge zur vergangenen und aktuellen strategischen Ausrichtung.[159]

Die Integration der Mitarbeiter in die Umweltschutzanstrengungen der Unternehmung und auch ihre diesbezügliche Weiterentwicklung ist insbesondere durch eine indirekte, Freiräume zur Selbstorganisation zulassende Führung möglich. Ein zur Realisation dieser Anforderungen im Umweltschutzkontext häufig herangezogenes Führungskonzept[160] ist das sogenannte Management by Objectives (MbO).[161] Durch seinen iterativen, kaskadenhaften Zielaushandlungsprozeß ermöglicht dieses Modell das „Hineintragen" des Umweltschutzgedankens in die einzelnen Unternehmungsebenen. Auf diese Weise kann die notwendige Operationalisierung der in der Unternehmungspolitik definierten Ziele (auch im Bereich Umweltschutz) geleistet werden.[162] MbO bietet in seiner partizipativen Ausprägung die Möglichkeit, dem Mitarbeiter bei seiner Aufgabenwahrnehmung die notwendigen Freiräume zu gewähren, dabei aber auch die gesamtunternehmungsbezogene Steuerungsnotwendigkeit über die Ziele zu gewährleisten.[163] Die Partizipation der Mitarbeiter an Zielbildung und -anpassung ermöglicht eine nachhaltige Identifikation mit den Zielen und auch mit der Unternehmung. Motivationale Effekte ergeben sich ebenso aus dem den Mitarbeitern zur Verfügung stehenden Handlungsspielraum bei der Verfolgung der gemeinsam mit den Führungskräften definierten Ziele.[164] Zwischen dem Handlungsspielraum und der Motivation wird dabei eine wechselseitige, positiv korrelierte Beziehung vermutet.[165]

---

[159] Vgl. Ulrich (1984), S. 318.

[160] Unter einem Führungskonzept sind möglichst präzise formulierte, operationale und kohärente Sollvorstellungen zur Realisation von Führungsaufgaben zu verstehen, vgl. Steinle (1995d), Sp. 741-744.

[161] Zur Konzeption des MbO, das als Totalmodell der Führung bezeichnet wird, vgl. Gebert (1995), Sp. 426-436, Macharzina (1995), S. 451-454. Einen Überblick zu weiteren Management-by-Konzepten, zumeist sogenannte Partialmodelle, liefert Krüger (1995), S. 174-185.

[162] Vgl. Steinle (1992a), S. 551.

[163] Vgl. Ahlers (1996), S. 73. Die Partizipation an der Zielbildung impliziert zugleich die Einflußnahme, vgl. Kirsch (1993), S. 235.

[164] Vgl. Brommer (1990), S. 24. Nicht zu verkennen ist allerdings, daß für den Umweltschutzbereich größere Sorgfaltspflichten bezüglich der Einhaltung gesetzlicher Richtwerte von den Führungskräften wahrgenommen werden müssen, so daß dies als Restriktion bei der Vergrößerung der Handlungsspielräume anzusehen ist, vgl. Schnorbus (1991), S. 10. Albach spricht deshalb für die Führungskraft von der Rolle eines Umweltpolizisten, vgl. Albach (1994), S. 1574.

[165] Vgl. Hacker (1978), S. 375.

Die Entscheidung für das Führungsmodell MbO ist mit einem durch kooperative und delegative Elemente geprägten Führungsstil verbunden.[166] Die kooperative Variante kommt dabei im Zielvereinbarungsprozeß, der delegative Charakter in den vorgesehenen Freiräumen für die Mitarbeiter zum Ausdruck. Zur Erschließung des ökologiebezogenen Ideen- und Handlungspotentials der Mitarbeiter kann ein entsprechender Führungsstil als interaktionelle Einflußmöglichkeit einen erheblichen Beitrag leisten. Entscheidend ist dabei die Funktion des Führungsstils als dialogisches Instrument zur Interpretation und arbeitsplatzspezifischen Ausformung politisch, strukturell und kulturell geprägter ökologiebezogener Ziele in der Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Um die notwendige Flexibilität im Mitarbeiterverhalten sicherzustellen und sich angemessene Reaktionsmuster auf das gezeigte Mitarbeiterverhalten offenzuhalten, ist das Reziprozitätsprinzip richtungsweisend, das sich in der Führungsregel „wie Du mir, so ich Dir" manifestiert.[167] Eine Orientierung an dieser „goldenen Regel" ermöglicht es den Vorgesetzten, durch flexible und dem Mitarbeiterverhalten angepaßte Reaktionsmuster[168] auf z. B. die Einhaltung ökologischer Ziele hinzuwirken.

Getragen wird die Umweltschutzorientierung in ihrer Gesamtheit, im speziellen bei der Zielumsetzung im Rahmen des MbO, durch ihre Glaubwürdigkeit.[169] Die Konsistenz der „Zeichen" und ihre Widerspruchsfreiheit sind Indizien für ein glaubwürdiges Umweltschutzengagement. Hochglanzpapier von Unternehmungsbroschüren oder Verwendung von Plastikgeschirr in der Kantine sind Symbole, die als Bestandteil der Unternehmungskultur darauf hindeuten, daß sie - aus ökologischer Sicht - nicht aus einem konsistenten Wertgefüge besteht.[170] Eine nachhaltige ökologieorientierte Personalführung kann hingegen erheblich zur internen Glaubwürdigkeit des Umweltengagements einer Unternehmung beitragen.

---

[166] Vgl. in diesem Sinne Wunderer (1997c), S. 208. Der Begriff „Führungsstil" bezeichnet nach Steinle (1992b), Sp. 968 „...grundlegende Verhaltensmuster von Vorgesetzten, die durchgängig in (betrieblichen) Einflußbeziehungen festgestellt werden können und die sich primär auf die Verteilung von Entscheidungsaufgaben (Delegation; Partizipation) und Durchsetzungsvarianten (Überzeugung; Zwang) beziehen.

[167] Vgl. Steinle (1992b), Sp. 977-979, Steinle (1993b), S. 164-167.

[168] Vgl. zu möglichen Reaktionsvarianten im Rahmen des von Reziprozität geprägten Führungshandelns näher Steinle (1993b), S. 165.

[169] Die Bedeutung der Glaubwürdigkeit betont Steinle (1980), S. 89.

[170] Vgl. Treitscheid (1994), S. 138.

4.3.1.4 Änderung und Wandel: Ansätze einer ökologieinduzierten Unternehmungsentwicklung und Implementierungsaspekte

Die Integration ökologischer Aspekte in das Handlungsgeschehen der Unternehmung kann als komplexer, zugleich politischer wie administrativer Wandlungsprozeß aufgefaßt werden. Entsprechend breit gefächert sind die Überlegungen, die mit dieser paradigmatischen Änderung im Gefüge der Unternehmungsführung verbunden sind. Vielfältige Anknüpfungspunkte bieten die in der betriebswirtschaftlichen Diskussion stehenden Themen „Änderung und Wandel" inklusive Organisationsentwicklung[171] und -transformation[172] einerseits und „Innovation" andererseits. Zum letztgenannten Themenbereich wurden im Rahmen dieser Arbeit bereits Überlegungen dargelegt,[173] so daß im folgenden kurz die Schnittstellen zwischen Ökologieorientierung und Wandlungsprozessen näher beleuchtet werden sollen.

Wandlungsprozesse werden im wesentlichen durch das Verhalten der Führungskräfte geprägt. Zu konstatieren ist deshalb gerade für die Initiierung dieser Prozesse eine hohe Bedeutung symbolischen Führungsverhaltens. Die Führungskräfte können durch ihr Vorbildverhalten wie auch durch ihr Charisma maßgeblich dazu beitragen, daß die Mitarbeiter den Wandel mittragen. Zudem können sie so das Vertrauen in den Wandlungsprozeß sichern.[174] Ihre Aufgabe ist es, eine „kritische Masse" an Mitarbeitern für den Wandel zu gewinnen. Das ist dann der Fall, wenn die Zahl der Promotoren so groß geworden ist, daß der Prozeß somit irreversibel wird.[175]

Die angesprochene Promotorenfunktion kommt bei der Erstimplementation primär den Führungskräften zu. Sie sind qua hierarchischer Position in der Lage, als Machtpromotor zu fungieren und ggf. auf diese Weise der Ökologieorientierung

---

[171] Organisationsentwicklung zielt auf die Verbesserung des Problemlösungspotentials und der Innovationsfähigkeit der Unternehmung, der Erhöhung der Gesamteffizienz und der individuellen Entfaltung aller Mitarbeiter, vgl. Thom (1992), Sp. 1478, grundlegend auch Kieser (1981), S. 41. Zur Auseinandersetzung mit einer ökologieorientierten Organisationsentwicklung vgl. Steinle/Lawa/Schollenberg (1994), S. 429-430.

[172] Organisationstransformation unterscheidet sich von der Organisationsentwicklung hinsichtlich der Betonung der eigendynamischen Veränderungsprozesse und weniger durch die Veränderung aufgrund extern initiierter Interventionen, vgl. Pedler/Boydell/Burgoyne (1994), S. 61, ebenso Fatzer (1993), S. 20. Zudem zeichnet sie sich durch eine Orientierung auch an den Interessen der Anspruchsgruppen der Unternehmung aus, vgl. Sattelberger (1992), S. 55.

[173] Vgl. Kap. 3.4.

[174] Vgl. Wunderer (1994), S. 231.

den nötigen Nachdruck zu verleihen. Genauso können sie aber Prozeßpromotoren und Fachpromotoren in ihren Aufgabenwahrnehmungen unterstützen und für die Verbreitung des ökologischen Gedankenguts sorgen.[176] In der Folge wird es dann aber unerläßlich, daß der Wandel von den Mitarbeitern getragen und eigeninitiativ weiter vorangebracht wird.

Eine fundierte und authentische Ökologieorientierung kann daher nur durch einen evolutionär-partizipativ vollzogenen, unternehmungsumfassenden Wandlungsprozeß nachhaltig implementiert werden. Die Einleitung eines Wandels hin zu einer ökologieorientierten Unternehmungspolitik setzt zunächst die Bereitschaft zur konsequenten Hinterfragung der aktuellen Unternehmungspolitik voraus.[177] Auf Ebene der Unternehmungsleitung sind die individuellen Voraussetzungen des organisatorischen Wandels, die Notwendigkeit der eigenen Veränderung als Voraussetzung für die Veränderung der Beziehungen zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die strukturellen Bedingungen der Unternehmung, „die Organisation", im Hinblick auf eine permanente Anpassung an veränderte Bedingungen und deren Veränderungsmöglichkeiten bewußt zu durchdenken.[178] Auf diese Weise können die Voraussetzungen geschaffen werden, daß auch die Mitarbeiter angeleitet werden, ihr bisheriges Tun und Handeln zu hinterfragen und sie somit an die ökologische Erweiterung ihres Arbeitsfeldes heranzuführen. „Systeme, die von Menschen gebildet und getragen werden, können nur so wandlungsfähig und wandlungsbereit sein wie die Menschen, die sie gebildet haben und tragen wollen. Wer eine wandlungsfähige und wandlungsbereite 'Organisation' (...) haben will, muß in allererster Linie dafür sorgen, daß die Mitarbeiter (...) wandlungsfähig und wandlungsbereit sind."[179] Ein zentraler Aspekt ist deshalb, nicht nur für die Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich der ökologischen Ausrichtung der Unternehmung zu sorgen, sondern auch den

[175] Vgl. Kobi (1994), S. 115.
[176] Das Promotorenkonzept geht in seiner ursprünglichen Konzeption auf Witte zurück, vgl. Witte (1973), S. 17. Als ökologischer Prozeßpromotor kann z. B. das ökologische Controlling agieren, als Fachpromotor z. B. der Umweltschutzbeauftragte, vgl. Kreikebaum (1990), S. 118-119.
[177] Vgl. Dubs (1994), S. 93.
[178] Vgl. Ortner (1993), S. 213.
[179] Ortner (1993), S. 203. Der ökologische Wandel stellt „lediglich" eine spezielle Form des organisatorischen Wandels dar. Das Umgehen mit diesem „Wandlungsphänomen" ist Kennzeichen für das generelle Umgehen der Unternehmung mit Veränderungsprozessen bzw. wird dadurch konditioniert.

Mitarbeitern die Bedeutung und Notwendigkeit ihrer Akzeptanz aufzuzeigen.[180] Um dieses anspruchsvolle Ziel erreichen zu können, ist das Verständnis für den Verlauf des Wandlungsprozesses auf seiten der Führungskräfte von herausragender Relevanz. Das Bewußtsein für die Notwendigkeit inkrementalen Vorgehens wirkt stabilisierend auf den Veränderungsprozeß, reduziert das Risiko für alle Beteiligten und legt die Basis für weitreichendere Aktivitäten und die nachhaltige Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens. Die Mitarbeiter sollen somit nicht das Gefühl bekommen, von der Ökologieorientierung „überfrachtet" zu werden, vielmehr kann durch das Vorgehen in kleinen Schritten im Verlaufe des Veränderungsprozesses die Maßnahmenintensität allmählich erhöht werden.[181]

Die Partizipation der Mitarbeiter an den Veränderungsprozessen erscheint als zentraler Ansatzpunkt, um Widerstände überwinden bzw. vermeiden zu können. Geschehen kann dies weiterhin vor allem durch Maßnahmen der Information der Mitarbeiter auf breiter Ebene. Die somit erzielbare Transparenz verhilft den Mitarbeitern, Einsicht in die notwendigen und angestrebten Verhaltensänderungen zu erlangen. Sie sehen sich dann nicht nur als Betroffene der Veränderungen, sondern werden zu Beteiligten gemacht.[182] In diesem Zusammenhang ist es, bezogen auf den ökologieorientierten Transformationsprozeß, wichtig, die „Attraktivität des ökologischen Wandels" aufzuzeigen, denn je mehr der Sinn bzw. die Notwendigkeit der Veränderungen und auch die Erfolgsaussichten vermittelt werden können, desto größer ist die Motivation zum Wandel.[183]

Für die Implementierung einer ökologieorientierten Unternehmungsführung erscheint ein phasenbezogenes Vorgehen vorteilhaft, um so die Unternehmung an die Ökologiethematik heranzuführen. Ausgehend von einer instrumentellen, marktorientierten Betrachtungsweise und von ökologischen Evidenzbeweisen in Prozessen und Produkten, soll so erst in einer späteren Phase über ökologische Wertesysteme zu einem auf der normativen Ebene verankerten ökologieorientierten Unternehmungsführung gefunden werden.[184] Grund ist die notwendige

[180] Vgl. Ortner (1993), S. 210.
[181] Vgl. Alijah/Heuvels (1995), S. 7, ähnlich Kirchgeorg (1990), S. 119-120.
[182] Insofern setzt eine ökologieorientierte Unternehmungsentwicklung eine Mitarbeiterentwicklung und damit eine Mitarbeiterorientierung voraus, vgl. Kobi (1994), S. 27.
[183] Vgl. Kobi (1994), S. 56.
[184] Vgl. Meffert (1996), S. 454, ebenso Stitzel/Wank (1990), S. 117, Gellrich/Luig/Pfriem (1997), S. 545, Servatius (1992), S. 111, Stitzel/Simonis (1988), S. 20. Als Alternative führt Meffert ein

Reflexion und Erweiterung des ökologischen Bezugsrahmens, [185] da die Entstehung ökologischer Werte, die die Unternehmungspolitik determinieren, in der Regel mit zeitintensiven Prozessen verbunden ist.[186] Eine derartige Form der Implementierung durch eine Heranführung an neue Handlungsmaximen und ein schrittweises Abgehen von traditionellen Denk- und Verhaltensweisen beinhaltet für die Mitarbeiter eine tendenziell bessere Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit und dient somit der Akzeptanzsicherung.

4.3.2 Querschnittsfunktionen einer ökologieorientierten Unternehmungsführung

4.3.2.1 Das Öko-Controlling und seine Unterstützungsfunktion für das Management

4.3.2.1.1 Kernaufgaben des Öko-Controlling

Das Bekenntnis zu einer ökologieorientierten Unternehmungsführung impliziert, dem Querschnittsaufgabencharakter des Umweltschutzes gerecht zu werden und folglich in der gesamten Unternehmung die ökologische Handlungsrelevanz zu verdeutlichen. Da die Umweltschutzproblematik entsprechend für alle Prozesse, Funktionen und Ebenen einer Unternehmung relevant ist und damit eine Querschnittsaufgabe darstellt, besteht eine hohe Affinität zur Querschnittsfunktion des Controlling,[187] welches als funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozeß unterstützt.[188] Das Controlling wird als ein Subsystem der Führung verstanden, „... das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unter-

zunächst ethisch dominiertes Vorgehen über die Verankerung ökologischer Werte auf der normativen Managementebene bis hin zum Einsatz spezifischer Instrumente an, wobei die Überlebensfähigkeit einer Unternehmung in der oben angeführten Weise unter einem schrittweisen Ausbau des Umweltschutzorientierung eher ermöglicht werden kann. Grundsätzlich ist zu bemerken, daß der Implementierungsaspekt ökologieorientierter Unternehmungsführung in der Literatur eher stiefmütterlich behandelt wird, vgl. Steinle (1995a), S. 924.

[185] Vgl. Gellrich/Luig/Pfriem (1997), S. 545.

[186] Vgl. Stitzel/Simonis (1988), S. 20.

[187] Vgl. Steinle/Lawa/Jordan (1995), S. 99.

[188] Vgl. Preißler (1988), S. 12.

stützt."[189] Die Ausgestaltung des Controlling unter ökologischen Aspekten[190] umfaßt Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten mit Umweltbezug.[191] Dem Controlling obliegt ferner aufgrund seiner multi- und interdisziplinären Ausrichtung die ökologisch relevante, funktional und institutional übergreifende Informationsgewinnung, -aufbereitung und -auswertung für die Wahrnehmung von Planungs- und Kontrollaufgaben.[192] Als Hauptaufgabe für das ökologische Controlling stellt sich die „...Unterstützung der Unternehmensführung zur Sicherung ihrer auf Umweltaspekte bezogenen Koordinationsfähigkeit, und zwar - und dies ist das Entscheidende - sowohl auf betrieblicher als auch auf überbetrieblicher Ebene".[193]

In der konkreten instrumentellen Ausgestaltung des Controlling kommt zum Ausdruck, inwieweit den strategischen Herausforderungen, denen sich die Unternehmung in Fragen des Umweltschutzes stellen muß, nachgekommen wird.[194] Es liegt insofern eine starke normative Determinierung des Controlling durch die Unternehmungsführung bzw. die gewählte ökologiebezogene Ausrichtung vor. Schließlich handelt es sich um eine normative Entscheidung, ob die Unternehmung durchlässiger für Informationen und damit auch für Werte und Normen aus einer ökologischen Perspektive wird. Zu konstatieren ist ein reziprokes Verhältnis, wenn die vom Controlling generierten Informationen die gewählte Unternehmungspolitik bestätigen.[195] Die Informationssysteme sollten gleichermaßen darauf ausgerichtet sein, den normativen Bereich der Unternehmungsführung zu hinter-

[189] Horváth (1994), S. 144. Unter systembildender Koordination ist die Bildung aufeinander abgestimmter formaler Systeme, unter systemkoppelnder Koordination die Abstimmungsprozesse in einem gegebenen Systemgefüge zu verstehen, vgl. Horváth (1994), S. 122, Horváth (1993), Sp. 671-672. Dieses den Koordinationsaspekt in den Mittelpunkt stellende Controllingverständnis ist das in der Literatur zumeist vorherrschende, vgl. Wagner/Janzen (1991), S. 122, Orwat (1996), S. 83, Wagner/Janzen (1991), S. 122, Böhm/Halfmann (1994), S. 9, Küpper (1995), S. 20-31.

[190] Dem Gedankengang dieser Arbeit folgend, wird auf die pro-ökologische normative Entscheidung der Unternehmung aufgebaut, was die Erweiterung des Controlling um ökologische Aspekte beinhaltet. Denkbar ist aber auch, daß das Controlling bei der Wahrnehmung seiner Unterstützungsfunktion die Virulenz der ökologischen Problematik offenlegt und auf diesem Wege die Auseinandersetzung des Managements mit ökologischen Fragestellungen initiiert.

[191] Vgl. Hallay (1990), S. 117-123.

[192] Vgl. Pfriem/Hallay (1992), S. 296. Zu relevanten externen Informationsquellen (Gesetze, Veröffentlichungen, Umweltdatenbanken, Besuchen von Messen und Kongressen) vgl. Nitze (1991), S. 73-74, speziell zur Umweltdatenbank „Umplis" vgl. Kunz/Reuter/Rittel (1980), Stahlmann (1988), S. 73, zu einer Übersicht über Umweltdatenbanken und Anwendungsmöglichkeiten Hrauda (1994), S. 193-208.

[193] Wagner/Janzen (1991), S 21.

[194] Vgl. Pfriem/Hallay (1992), S. 296.

[195] In diesem Sinne vgl. Kreikebaum (1995), S. 6, ähnlich Steger (1992a), S. 177-193.

fragen und fortzuentwickeln, da ansonsten keine grundlegende Auseinandersetzung mit der ökologischen Problematik bewirkt werden kann - es bleibt bei einem „Kratzen an der Oberfläche".[196]

Es lassen sich eine Reihe von Instrumenten des Öko-Controlling einsetzen, die die strategisch-proaktiven ökologiebezogenen Aktivitäten der Unternehmung unterstützen.[197] Behandelt werden in den folgenden Ausführungen Öko-Bilanzen und Kennzahlen(systeme), Instrumente der Frühaufklärung sowie das Riskmanagement.[198]

4.3.2.1.2 Strategisch relevante Instrumente des Öko-Controlling

4.3.2.1.2.1 Öko-Bilanzen und ökologische Kennzahlen(systeme)

Zur Identifizierung von Ansatzpunkten für umweltorientierte Aktivitäten der Unternehmung bedarf es zunächst einmal der Schaffung von Transparenz über die von der Unternehmung und seinen Produkten ausgehenden Umweltwirkungen. Mit der Öko-Bilanz-Systematik[199] liegt ein Instrument vor, welches diese Zielsetzung verfolgt.

Aus der Vielzahl existierender Bilanzierungsansätze soll an dieser Stelle das Konzept des IÖW herausgegriffen werden, da dieses sich durch eine umfassende Perspektive im Vergleich zu anderen Ansätzen auszeichnet.[200] Diese Öko-Bilanz knüpft an verschiedene Teilbilanzen an: In einer ersten Input-Output-Betrachtung

---

[196] Vgl. Sander (1995), S. 128.

[197] In Abgrenzung zu Kolbeck wird an dieser Stelle auf das Instrument der umweltbezogenen Kosten- und Leistungsrechnung, welches eher dem operativen Controlling zuzuordnen ist, vgl. Kolbeck (1997), S. 177, ebenso wie auf die Darstellung von Umweltkommunikation und Umweltrechnungslegung verzichtet.

[198] Auch für das Öko-Audit ist ein strategischer Charakter zu bescheinigen, neben dem Schwerpunkt von Kontrollaktivitäten stehen Aufgaben im Mittelpunkt, die in enger Verbindung mit den weiteren genannten Instrumenten stehen bzw. auch durch diese erfüllt werden, vgl. in diesem Sinne und auch näher zum Öko-Audit Kolbeck (1997), S. 186 sowie Steinle/Baumast (1997), S. 11-64. Aus diesem Grunde erfährt das Öko-Audit an dieser Stelle keine vertiefte Behandlung. Die Instrumente „Technikfolgenabschätzung" und „Umweltverträglichkeitsprüfung" finden im Kontext des Risk-Management Erwähnung.

[199] Im Gegensatz zu der traditionellen betriebswirtschaftlichen Verwendung von Bilanzen, die die Erfassung von Bestandsgrößen verfolgen, handelt es sich bei den Öko-Bilanzen um die Veranschaulichung von Stromgrößen.

[200] Vgl. Schulz/Schulz (1994b), S. 288, Pfriem/Hallay (1992), S. 301-302, zu verschiedenen Ansätzen vgl. Böning (1994), S. 43-220, zur volkswirtschaftlichen Intention der Öko-Bilanzierung unter Aspekten der Ressourcenallokation vgl. Müller-Wenk (1980), S. 14.

sollen alle Stoffe und Energien, Emissionen und Produkte erfaßt werden. Die Produkt- und Prozeßbilanzen dienen dazu, die Umweltverträglichkeit bestimmter Produkte[201] und Produktionsverfahren der Unternehmung zu prüfen und im Vergleich mit substituierbaren Produkten und Verfahren zu den ökologisch „besseren" Lösungen zu kommen. In der Substanzbilanz werden z. B. dauerhafte betriebliche Nutzungen wie Flächennutzung, aber auch Altlastensanierung, erfaßt.[202] Zur Bewertung kann zunächst die ABC-Klassifizierung, die die Umwelteinwirkungen verschiedener umweltrelevanter Faktoren relativ nach dringlichen, weniger akuten und untergeordneten Belastungsimplikationen abstuft, herangezogen werden.[203] Da die Umwelteinwirkungen aber nicht mit wissenschaftlicher Exaktheit ermittelt werden können, wird mit einer XYZ-Bewertung der Mengeneffekt der Umweltbelastung eingeschätzt und relativ eingeordnet.[204]

Die Anwendungsmöglichkeiten von Öko-Bilanzen sind vielfältig: Sie erlauben die (auch externe) Information über sämtliche Umwelteinwirkungen, den intertemporären Vergleich, die Überprüfung des Wirkungsgrads eingeleiteter Maßnahmen [205] sowie das Erkennen von Prioritäten für einzuleitende Maßnahmen durch den Vergleich von Alternativen bezüglich ihrer ökologischen Vor- und Nachteile. Als Voraussetzung gilt, daß eine über die einzelnen Arten von Umwelteinwirkungen hinausgreifende Gesamtbeurteilung vorgenommen werden kann und deshalb verschiedenartige Umwelteinwirkungen vergleichbar gemacht werden können und eine Zusammenfassung oder Aggregierung möglich sein muß.[206]

---

[201] Bei der Bewertung von Produkten sollte der gesamte Produktlebenszyklus im Fokus stehen, vgl. Dyllick (1990), S. 49. Trotzdem verbleibt der Konsument als „große Unbekannte" im Produktlebenszyklus, da dessen Verhalten nicht vorhersagbar ist. Marktanalysen der Henkel KGaA haben ergeben, daß die Konsumenten Normalwaschmittel ca. 20% unterdosieren, Kompaktwaschmittel aber überdosieren. Die vermeintliche Vorteilhaftigkeit des Kompaktwaschmittels aus Sicht der Unternehmung ist insgesamt mithin in Frage gestellt, vgl. Wilke (1995), S. 6-8. Zur Bewertung ökologischer Wirkungen von Produkten anhand der Nutzwertanalyse vgl. Kreikebaum/Türk (1993), S. 119-138, zur Bewertung mittels der Produktlinienanalyse vgl. Rubik (1992), S. 318-341.

[202] Vgl. Schulz/Schulz (1994b), S. 287, Fischer (1993), S. 142, zu einem Vorgehensmodell der Öko-Bilanzierung vgl. Braunschweig/Müller-Wenk (1993), S. 20, zu den Anforderungen an eine Öko-Bilanz vgl. Dyllick (1990), S. 49.

[203] Vgl. Hopfenbeck/Jasch/Jasch (1996), S. 9-12, Beuermann/Halfmann/Böhm (1995), S. 433.

[204] Vgl. Stahlmann (1993), S. 139.

[205] Vgl. Braunschweig/Müller-Wenk (1993), S. 26, Fromme (1991), S. 90.

[206] Vgl. Braunschweig/Müller-Wenk (1993), S. 43. Um eine „Addition von Äpfeln und Birnen" zu vermeiden, werden diverse Lösungsvorschläge angeführt, wie z. B. die Bewertung der Umwelteinwirkungen nach Maßgabe der Kosten ihrer Vermeidung oder der von ihnen verursachten Schäden, vgl. Braunschweig/Müller-Wenk (1993), S. 44. Damit wird deutlich, daß die Ergebnis-

Die prägnante Dokumentation ökologischer Sachverhalte kann weiterhin mittels Kennzahlen, für die die Öko-Bilanz als Informationssystem und Datenbasis herangezogen werden kann, verfolgt werden.[207] Ökologieorientierte Kennzahlen sind ein Spezialfall allgemeiner Kennzahlen und beschreiben quantitativ erfaßbare Sachverhalte und Zusammenhänge in konzentrierter Form.[208] Verstärkte Anwendung finden sie in Kennzahlensystemen, da somit Fehlinterpretationen einzelner Kennzahlen vermieden und Abhängigkeitsbeziehungen zwischen einzelnen Kennzahlen festgehalten werden können. Zwar treten dabei Informationsverluste ein, die aber im Sinne der notwendigen Komplexitätsreduktion bewußt hingenommen werden.[209]

4.3.2.1.2.2 Ökologische Frühaufklärung

Im Rahmen der ökologieorientierten Unternehmungsführung übernimmt das Controlling eine Frühaufklärungsfunktion hinsichtlich der Erkennung ökologischer Anforderungen und Chancen sowie bestehender Schwachstellen und Risiken der betrieblichen Leistungserstellung.[210] Durch die möglichst frühe Wahrnehmung der relevanten Informationen und deren Berücksichtigung in den Unternehmungsprozessen erhöhen sich durch den größeren zeitlichen Handlungsspielraum die Erfolgswahrscheinlichkeit für die Vermeidung ökologischer Risiken und die Wahrnehmung entsprechender Chancen - der Übergang von der Latenz zur Virulenz kann somit bewußt vollzogen werden.[211] Das betriebliche Informationssystem muß deshalb auf die Wahrnehmung schwacher Signale[212] ausgerichtet sein, um eine

---

se der Öko-Bilanzierung nicht nur vom Bilanzierungsobjekt, sondern in erster Linie von den Zielen der Bilanzierung abhängen, vgl. Müller-Wenk (1992), S. 12. Zu Ansätzen respektive Leitlinien der Standardisierung vgl. Hopfenbeck/Jasch/Jasch (1996), S. 263 bzw. Schulz/Schulz (1994b), S. 283-284.

[207] Vgl. Peemöller/Keller/Schöpf (1996), S. 5.

[208] Vgl. Reichmann (1990), S. 15, Böhm/Halfmann (1994), S. 9, Beuermann/Halfmann/Böhm (1995), S. 434.

[209] Vgl. Böhm/Halfmann (1994), S. 10, Peemöller/Keller/Schöpf (1996), S. 5.

[210] Vgl. Hallay/Pfriem (1992), S. 33, Krystek/Behrendt (1991a), S. 16-20, zum Stand und der Entwicklung von Frühaufklärungssystemen im Controlling vgl. Krystek (1990), S. 68-75, Eggers/Eickhoff (1996), S. 43-44, Krystek/Behrendt (1991b), S. 15-16.

[211] Vgl. Kolbeck (1997), S. 168, Schulz/Schulz (1994b), S. 58. Dyllick zeigt anhand von drei Fallstudien auf, daß aus kleinen Anfängen heraus, deren strategische und unternehmungspolitische Ausmaße verkannt wurden, sich eine öffentliche Auseinandersetzung mit für die betroffenen Unternehmungen existenzgefährdendem Charakter entwickeln kann, womit sich die Bedeutung der Erkennung schwacher Signale exemplarisch belegen läßt, vgl. Dyllick (1992), S. 471-476.

[212] Vgl. zu der Bedeutung schwacher Signale Ansoff (1981), S. 264, Ansoff (1976), S. 129-152, Gerberich (1981), S. 155. Zur besonderen Relevanz schwacher Signale für Unternehmungen in umweltexponierten Bereichen vgl. Stähler (1991), S. 151.

antizipativ orientierte Unternehmungspolitik verfolgen zu können - so ist es z. B. eine große Gefahr, Beiträge in Fachzeitschriften, die bestimmte Umweltbelastungen für die eigene Branche anführen, zu ignorieren.[213]

In der zukunftsorientierten Ausprägung des Informationssystems spricht man von einem Frühaufklärungsystem,[214] welches in der oben beschriebenen Weise nicht nur situationsanalysierend,[215] sondern auch projizierend und prognostizierend zum Einsatz kommt.[216] Frühaufklärungssysteme bedienen sich unterschiedlicher Prognosemethoden. Als eines der komplexen Instrumente ist die Szenariotechnik zu nennen. Die Szenariotechnik [217] ist ein qualitatives Prognoseverfahren und dient „... der Exploration, Analyse und Prognose des zukünftigen Evolutionsspektrums ohne vorherige Festlegung der zu untersuchenden Faktoren."[218] Es kann zwischen folgenden Phasen eines Szenariovorgehens differenziert werden: In einem ersten Schritt wird eine detaillierte Problem- und Situationsanalyse vorgenommen, bei der Instrumente wie die Cross-Impact-Analyse[219] oder die Diffusionskurve[220] für die Vorstukturierung der Einflußfaktoren zum Einsatz kommen können. Der nächste Schritt beinhaltet die Identifikation und Bündelung der Haupteinflußfaktoren sowie deren Projektion in die Zukunft. Schließlich erfolgt die Bewertung und Zusammenfassung der Faktoren zu konsistenten Trends, die

[213] Zur Vermeidung derartiger Gefahren bietet sich die Zusammenarbeit mit Umweltschutzorganisationen als Institutionen mit hohem aktuellen Umweltwissen an, was zudem Synergien hinsichtlich der größeren Bürgernähe und einen Gewinn an Sachkompetenz erbringen kann, vgl. Winter (1993), S. 47-49.

[214] Vgl. hierzu grundlegend Krystek/Müller-Stewens (1993), zu den Beobachtungsfeldern eines ökologiebezogenen Frühaufklärungssystems Steinle/Lawa/Jordan (1995), S. 108.

[215] Vgl. Krampe/Müller (1981), S. 384. Der rückbeziehende Einsatz dieser Signale auf Strategien erlaubt insofern eine strategische Kontrolle durch Frühaufklärung, vgl. Schreyögg/Steinmann (1985), S. 391-410.

[216] In diesem Fall ist von einer Früherkennung zu sprechen, vgl. Kirsch/Trux (1979), S. 50.

[217] Vgl. hier und im folgenden Sander (1994), S. 167-170, zur ausführlicheren Darstellung der Szenariotechnik und ihren einzelnen Erstellungsphasen auch bei Eggers/ Eickhoff (1996), S. 39-43, Geschka/Hammer (1996), S. 245-249.

[218] Steinle/Eggers (1989), S. 697.

[219] Bei Anwendung der Cross-Impact-Analyse werden in einer Matrix potentielle Umweltentwicklungen zu Unternehmungszielen und -strategien in Beziehung gesetzt und somit sensible Aktionsfelder identifiziert, vgl. Steger (1993), S. 246-248, Kreikebaum (1995), S. 6.

[220] Die Diffussionskurve zeichnet die Verbreitung gesellschaftlicher Ideen und Problemwahrnehmungen auf, die sich idealtypisch in einer S-förmigen Trendlinie darstellen lassen. Gerade im Umweltbereich ist dieser Verlauf typisch; Ökologische Trends und Problemlagen unterliegen oft nach einer langen Vorlaufzeit, einem steilen Anstieg der Aufmerksamkeit, dem Verharren auf einem hohen Niveau und dem starken Absinken des Interesses bei Ergreifen von Problemlösungsmaßnahmen, vgl. Steger (1993), S. 249-253, Bundesumweltministerium und Bundesumweltamt (1995), S. 67, Krampe/Müller (1981), S. 384-401, mit Fallbeispielen Steger/Winter (1996), S. 607-629. Einen vergleichbaren Ansatz stellt das Lebenszyklusmodell gesellschaftlicher Anliegen dar, vgl. Achleitner (1985), S. 94-98, Dyllick (1992), S. 232-236.

in Zukunftsbildern ausformuliert und anschließend interpretiert werden können. Zur Erhöhung der Praktikabilität werden meist drei Szenarien entwickelt: ein auf optimistischen Annahmen basierendes, eins mit dem am plausibelsten gehaltenen Annahmen und eins mit einer eher pessimistischen Ausprägung, mit dem die Belastungsfähigkeit einer Strategie getestet werden kann.[221]

Der Einsatz von Szenarien ist besonders für Branchen, die von Umweltschutzfragen in besonderem Maße betroffen sind, von hoher Bedeutung. So stellt z. B. eine Unternehmung der Mineralölbranche im Zweijahresrhythmus Szenarien, die Hinweise für die Entwicklung der Pkw-Branche, deren Entwicklung unter Umweltschutzaspekten äußerst relevant ist, auf.[222]

Bei der Aufstellung, spätestens aber bei der Auswahl und Interpretation der Szenarien, wird wieder die Haltung der Entscheidungsträger zu ökologischen Sachverhalten evident. Lutz betont, daß Szenarien stets auf den herrschenden Paradigmen aufbauen und nicht wertfrei erstellt werden können.[223] Sander führt den paradigmatischen Filter an, der verhindern kann, daß paradigmainfragestellende Indikatoren nicht als relevant erkannt werden oder unternehmungspolitisch nicht erkannt werden sollen.[224] Infolgedessen sind die unterstellten Zukunftsbilder an den Annahmen (und Interessen) der Verantwortlichen orientiert. Auch die abzuleitenden Beeinflussungspotentiale des Öko-Controlling in Ausübung seiner Steuerungsfunktion werden deutlich.

4.3.2.1.2.3 Risk-Management

Die strategische Ausgestaltung des Umweltschutzmanagements impliziert ein nicht nur einseitig auf Chancenpotentiale ausgerichtetes Agieren, sondern vielmehr auch die Berücksichtigung einer Risikokomponente und damit das Aufspüren, Vermindern und Vermeiden gegenwärtiger und/oder zukünftiger Gefah-

[221] Vgl. Steger (1993), S. 241.
[222] Vgl. Duncan (1994), S. 49-53.
[223] Vgl. Lutz (1992), S. 34.
[224] Vgl. Sander (1994), S. 164.

renpotentiale.[225] Dieser Aufgabenbereich wird als Risk-Management bzw. Risiko-Management bezeichnet und fällt dem Öko-Controlling zu.

Unter Risk-Management ist die Optimierung der versicherungsrechtlichen Abdeckung von Risiken zu verstehen.[226] Eine Fortführung des Ansatzes ist im unternehmerischen Risiko-Management zu sehen, dessen wesentliches Anliegen es ist, Risiken im Gesamtzusammenhang unternehmerischer Prozesse bewußt zu machen und entsprechend in die Unternehmungsführung zu integrieren. Dabei sind als Aufgaben die Risikoanalyse, die ebenfalls die Eintrittswahrscheinlichkeiten von Störfällen berücksichtigt, und das eigentliche Risiko-Management zu differenzieren. Letzteres baut auf der Risikoanalyse auf und setzt sich mit alternativen Strategien der Risikobewältigung auseinander.[227]

Bei der Identifizierung umweltbezogener Risiken stehen neben Risiken, die im politisch-rechtlichen Bereich (z. B. gesetzliche Produktionsverbote) und im Marktsektor (Nachfrageverschiebungen oder Entwicklung neuer Technologien aus Umweltschutzgründen) angesiedelt sind, vor allem die Risiken interner Natur im Mittelpunkt der Betrachtung. Die bestehenden Risiken im technischen Bereich können in der Regel gut abgeschätzt werden, da es durch die Verfolgung von Fehlerketten und die Identifizierung von Schwachstellen zu einer Sicherheitsoptimierung nach dem Stand der Technik kommt.[228] Im Fall innovativer Produkte und Produktionsverfahren ist aufgrund der mit ihnen verbundenen Unsicherheit häufig eine wesentlich schwierigere Kalkulierbarkeit der ökonomischen und ökologischen Risiken gegeben. Die Einleitung präventiver Maßnahmen ist deshalb allein unter

[225] Vgl. Wagner (1993), S. 456, Wagner/Janzen (1991), S. 121, grundlegend Steinle/Thiem/Bosch (1997), S. 359-373. Ergebnissen einer empirischen Untersuchung zufolge, erfolgt die Integration ökologischer Aspekte in die Unternehmungsführung in 2/3 der Unternehmungen aus Risiko- und Sicherheitsgründen, vgl. Antes/Tiebler/Steger (1991), S. 199.

[226] Vgl. Janzen (1995), S. 349; Haller, S. 167-189. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird die begriffliche Trennung von Risk- und Risiko-Management in der beschriebenen Form nicht oft vorgenommen. Zumeist, so auch an dieser Stelle, werden die Begriffe synonym verwendet.

[227] Vgl. Schulz/Schulz (1994a), S. 11. Zu diesen Strategien gehört das Eingehen des Risiko-Dialogs, d. h., bei risikobehafteten Entscheidungen die Risikowahrnehmung von potentiell Betroffenen zu analysieren und zu berücksichtigen, vgl. Balderjahn/Mennicken (1995), S. 7, Haller (1991), S. 186. Ein wichtiger Entscheidungsfaktor für die Ausarbeitung der Risikostrategien sind die Risikokosten, näher dazu Schulz/Schulz (1994a), S. 9-11, Kolbeck (1997), S. 182, Hopfenbeck/Jasch/Jasch (1995), S. 102.

[228] Vgl. Steger (1993), S. 261-263.

Kostengesichtspunkten von zentraler Bedeutung.[229] Von daher stellt sich zwangsläufig für ein zukunftsorientiertes Controlling die Aufgabe, die aus dem unternehmerischen Handeln erwachsenden Risiken so gut wie möglich abzuschätzen. Zu subsumieren sind derartige Aktivitäten unter dem Begriff „risk assessment" (Risikoabschätzung), die grundlegend für die Bewertung neuer betrieblicher Technologien sind (Technikfolgenabschätzung), aber genauso im Produktbereich Anwendung finden.[230] Ein von staatlicher Seite initiiertes, aus der Risikoperspektive relevantes Instrument ist die sogenannte Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP).[231] Sie ist ein bezogen auf die Zulässigkeit eines bestimmten Vorhabens vorbereitendes systematisches und formalisiertes Prüfverfahren, in dem die Umweltfolgen des Vorhabens ermittelt und in ihrer Bedeutung für die Entscheidung zur Durchführung des Vorhabens bewertet werden.[232] Zentraler Aspekt ist die Umweltvorsorgefunktion, da ein potentiell umweltbedeutsames Vorhaben erst nach Überprüfung seiner möglichen Umweltfolgen in einem Prüfungsverfahren zugelassen werden kann.[233] Von Relevanz ist die UVP auch im Zusammenhang mit Standortstrategien, konkret bei der Wahl neuer Standorte, da sie die Ableitung zukünftig zu erwartender Umweltauswirkungen ermöglicht und damit verbundene Risiken und potentielle Kosten aufzeigen kann.[234]

Der konkrete Einsatz der vorgenannten Instrumente des strategisch orientierten Öko-Controlling ist von den Interessen der Verantwortlichen in der Unternehmung und der spezifischen Situation abhängig. Ihnen kommt aber grundlegend eine Sensibilisierungsfunktion hinsichtlich einer effektiven Ökologieorientierung und

---

[229] Präventiven Charakter hat auch ein Konfliktmanagement, das vor allem für störfallgefährdete Unternehmungen von Relevanz ist. Schulz/Schulz sprechen von einem offensiven „Störfall-Informationsmanagement", vgl. Schulz/Schulz (1994b), S. 271-274.

[230] Staudt empfiehlt darüber hinaus, die intern orientierten Maßnahmen der Risikoabschätzung um eine Gesetzesfolgenabschätzung zu ergänzen, damit etwaige rechtliche Konsequenzen für die Produkte oder Verfahren frühzeitig berücksichtigt werden können, vgl. Staudt (1991). Zum Ablauf der Technikfolgenabschätzung, einem Instrument, mit dem technische, wirtschaftliche, gesundheitliche, ökologische und soziale Folgen (neuer) Technologien ermittelt werden können, vgl. Timmis (1991), S. 145, zu ihren Präventionspotentialen Winnacker (1991), S. 123.

[231] Vgl. Gesetz zur Umweltverträglichkeitsprüfung (UVPG), Bundesgesetzblatt 1990, S. 205-214. Der freiwillige Einsatz der UVP kann ebenso unter Marketinggesichtspunkten (Verbesserung des Image, Marktvorteile) erfolgen, vgl. Simmleit (1994), S. 124.

[232] Vgl. Storm (1989), S. 46, Jarass (1987), Simmleit (1994), S. 127.

[233] Vgl. Storm (1989), S. 46. Umweltbedeutsamkeit liegt vor, wenn Vorhaben ihrer Art, Größe oder ihres Standortes wegen erhebliche Auswirkungen auf die Umwelt haben, vgl. Storm (1989), S. 47-48.

[234] Vgl. Hopfenbeck/Jasch/Jasch (1996), S. 462.

eine Impulsfunktion für einen weiteren gezielten Ausbau einer ökologieorientierten Unternehmungsführung zu.

Die auf der Verfügungsgewalt über große Informationsmengen beruhende, sicherlich nicht zu verkennende Expertenmacht[235] des Öko-Controlling beinhaltet laut Kolbeck auch potentielle Gefahren. So kann durch die gezielte Steuerung von Informationen, z. B. die pessimistische Darstellung der Umweltaktivitäten der Unternehmung, die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung erschwert werden.[236] Diese Gefahr erwächst aus der Funktion des Controllers als „ökologischer gatekeeper",[237] der zum einen die Quantität der weiterzugebenden Informationen als auch deren Qualität im Sinne der Ausnutzung etwaiger Interpretationsspielräume ökologischer Informationen bestimmt. Aus dem Selbstverständnis einer normativ fundierten ökologieorientierten Unternehmungsführung heraus entspräche eine derartige Informationspolitik jedoch einer Konterkarierung der unternehmerischen Umweltschutzaktivitäten insgesamt.[238]

4.3.2.2 Die exponierte Stellung des Personalmanagements für die Umweltorientierung der Unternehmung

4.3.2.2.1 Der Mitarbeiter im Fokus des Personalmanagements

Neben dem Controlling nimmt das Personalmanagement als Querschnittsfunktion eine entscheidende Stellung für die Integration des Umweltschutzgedankens in das unternehmerische Handlungsgeschehen ein. Als interner Dienstleister ist es dafür verantwortlich, durch die personalzentrierte Konkretisierung der unternehmungspolitischen Leitsätze die mitarbeiterbezogene Basis für alle Unternehmungsbereiche und somit für die erfolgreiche Umsetzung der ökologischen

[235] Vgl. Steinle (1978), S. 131, ebenso zur Machtbasis Information Steinle (1978), S. 130-132, zur Systematisierung dieser und weiterer Machtquellen vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 158.
[236] Vgl. Kolbeck (1997), S. 168.
[237] Zum Begriff des „ökologischen gate-keepers" vgl. Hansen (1990), S. 104.
[238] Die an dieser Stelle vertretene Sichtweise korrespondiert mit den Anforderungen an das Controlling bezüglich seiner Expertenunabhängigkeit und Neutralität gegenüber der Unternehmungsführung, vgl. Baumgartner (1980), S. 129-130.

Unternehmungsstrategien bereitzustellen, was im Folgeschluß den strategischen Charakter des Personalmanagements unterstreicht.[239]

Vor dem Hintergrund der gesamtgesellschaftlichen Bedeutungszunahme des Umweltschutzgedankens kommt den Mitarbeitern als Trägern des Unternehmungsgeschehens die zentrale Rolle im Rahmen eines umweltschutzorientierten Unternehmungsverhaltens zu.[240] Vor allem durch ihre Involvierung in betriebliche Prozesse mit enger Affinität zu Umweltschutzproblemen bedingt, läßt sich im Bewußtsein der Mitarbeiter eine wachsende Sensibilisierung für Umweltprobleme und eine verstärkte Bereitschaft zu eigenen Problemlösungsbeiträgen erkennen.[241] Dieser Handlungsbereitschaft und mithin auch Erwartungshaltung müssen die Unternehmungen in entsprechender Weise gerecht werden. Zum einen hat der Mitarbeiter, als „Experte am Arbeitsplatz", häufig den relativ höchsten Wissensstand über ökologische Potentiale und Umweltgefährdungen in den Arbeitsprozessen und den hergestellten Produkten und kann dieses Wissen am ehesten einsetzen.[242] Zum anderen ist auf privater Ebene die Sensibilisierung für die Umweltschutzproblematik oftmals schon gegeben. Sofern das entsprechende Umweltbewußtsein am Arbeitsplatz dann nicht eingesetzt werden kann oder es nicht honoriert wird, besteht die Gefahr von Frustration und im Extremfall die „innere Kündigung."[243] Somit stellt sich für das Personalmanagement die Aufgabe, die Verbindung zwischen der Privatsphäre und dem beruflichen Umfeld herzustellen[244] und auf diese Weise den Mitarbeiter in die betrieblichen Umweltschutzanstrengungen einzubeziehen, ihn also vom Betroffenen zum Beteiligten zu

[239] Vgl. Scholz (1994), S. 12, Atteslander (1989), S. 32-34. Zum normativen Bezug des Personalmanagements vgl. Drumm (1995), S. 24.

[240] Vgl. Remer/Sandholzer (1992), S. 512. Die Mitarbeiter wirken in doppelter Hinsicht auf die Strategiebildung und -umsetzung. Einerseits gehen ihre Forderungen in die Strategiebildung mit ein, andererseits sind sie Träger der Strategie und können ihre Umsetzung entsprechend beschleunigen oder auch hemmen. Winter weist den Mitarbeitern deshalb die Rolle als „Lebenszelle des Organismus Betrieb" zu, vgl. Winter (1993), S. 40.

[241] Vgl. Heine/Mautz (1989), S. 13.

[242] Vgl. Steinle/Bruch/Neu (1997), S. 256, Horst (1991), S. 13.

[243] Vgl. Steinle/Bruch/Neu (1997), S. 256.

[244] Die Vorgehensrichtung kann ebenfalls entgegengesetzt sein. Um ihren Mitarbeitern auch im Privatbereich ein ökologisches Handeln zu erleichtern, stellen die Unternehmungen „Boehringer Mannheim" und die „Steilmann-Gruppe" diesen ein Umwelttelefon bzw. gesonderte Informationen zur Abfallentsorgung zur Verfügung, vgl. Gege (1993a), S. 15, zur Umweltberatung in Mitarbeiterhaushalten vgl. Winter (1993), S. 186-190.

machen.[245] Das ist vor allem von Bedeutung, weil die Mitarbeiter diejenigen sind, die die entwickelten Lösungen später umzusetzen haben.[246]

Im Blickpunkt des Personalmanagements steht zum einen der aktuelle Mitarbeiterstamm, zum anderen ergibt sich die Aufgabe, im Rahmen der Personalbeschaffung gezielt Mitarbeiter einzustellen, die zusätzliche Impulse und Unterstützung für eine ökologieorientierte Unternehmungsführung liefern können.[247] Einen speziellen Fall der Personalbeschaffung stellt die Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften dar. Von Rosenstiel führt Studien an, die die Bedeutung „neuer Werte", zu denen sich auch der Umweltschutz zählen läßt, gerade für Führungsnachwuchskräfte aufzeigen.[248] Während bei „aktiven" Führungskräften die Karriereorientierung stark überwiegt,[249] zeichnet sich der Führungsnachwuchs demnach stark durch ein „alternatives Engagement" aus. Für letztgenannte Zielgruppe ist die ökologische Ausrichtung der Unternehmung besonders wichtig. Liegt diese in nachhaltiger Form vor, sind die Führungsnachwuchskräfte entsprechend leichter zu rekrutieren. Weiterhin ist eine problemlosere Einarbeitung, eine höhere Identifikation mit der Unternehmung sowie ein höheres Engagement zu erwarten.[250] Folglich ist von seiten des Personalmanagements und speziell des Personalmarketings die ökologische Ausrichtung der Unternehmung zu betonen. Umgekehrt sind auch entsprechende Anforderungen an potentielle Kandidaten zu stellen - eine pro-ökologische Einstellung und entsprechendes Umweltwissen werden zum Selektionskriterium.[251]

---

[245] Kennzeichen eines strategischen Personalmanagements mit ökologischer Akzentuierung ist es weiterhin, bei der Aufgabenwahrnehmung nicht nach einem „Gießkannenprinzip" vorzugehen, sondern gezielt die Zielgruppen („Öko-Multiplikatoren") anzusprechen, die die höchsten ökologischen Effizienzsteigerungen versprechen, vgl. Kuhn/Wittmann (1994), S. 384.

[246] Vgl. Braun (1993b), S. 16.

[247] Grundlage für die Personalbeschaffung ist die Personalbedarfsplanung. Vgl. dazu Berthel (1995), S. 109-134.

[248] Vgl. Rosenstiel (1992), S. 83-105. Als Erklärungsansatz kann auch die Sensibilisierung für die ökologische Problematik während des Hochschulstudiums herangezogen werden, was sich an einem verstärkten Angebot und entsprechender Nachfrage umweltorientierter Vertiefungsfächer in diversen Studienrichtungen festmachen läßt, vgl. Feess (1994), S. 71-81.

[249] Hinzu kommt, daß bei diesen Führungskräften oftmals Wahrnehmungsverzerrungen vorliegen, d. h., es liegt eine Diskrepanz zwischen der Berücksichtigung vermeintlich ökologischer Ziele und der tatsächlich wahrgenommenen Realisierung vor, vgl. Rosenstiel (1992), S. 83-105.

[250] Vgl. Nerdinger (1994), S. 33, Schulz/Schulz (1994b), S. 133, ähnlich Schwaninger (1990), S. 90.

[251] Eine gezielte Personalrekrutierung ist z. B. durch die Einstellung von Führungsnachwuchskräften, die den Aufbaustudiengang „Europäisches Umweltmanagement" absolviert haben, denkbar, vgl. Linden (1993), S. BW4. In der Praxis lassen sich auch Beispiele finden, wo Führungskräfte sich per Vertrag dem Umweltschutz verpflichten müssen, vgl. Schöberl (1993), S. 832.

In den folgenden Ausführungen stehen mit der Mitarbeiterqualifikation und mit der Mitarbeitermotivation die beiden Hauptaktivitätsfelder zur Verhaltensbeeinflussung im Vordergrund. Durch das Ansetzen bei der individuellen Leistungsfähigkeit („Können") und der individuellen Leistungsbereitschaft („Wollen") soll der Grundstein dafür gelegt werden, durch die Involvierung der Mitarbeiter diese zum Erfolg der umweltschutzorientierten Unternehmungspolitik beitragen zu lassen.[252]

4.3.2.2.2 Einbeziehung der Mitarbeiter in den betrieblichen Umweltschutz durch Maßnahmen der Qualifikation und Motivation

4.3.2.2.2.1 Mitarbeiterqualifikation als fähigkeitsbezogene Aufgabe des Personalmanagements

Abgesehen von der in der Regel grundlegend neu auszugebenden „Marschrichtung", der Abkehr von der einseitigen Orientierung an einer ökonomischen Rationalität und die Hinwendung zu ökologischen Themenstellungen, gilt es, die Mitarbeiter themenbezogen, vor allem aber themenübergreifend, aus- und weiterzubilden.[253] Der Interdisziplinarität des Umweltschutzes gerecht werdend, gehören zu den spezifischen fachlichen Komponenten der Aus- und Weiterbildung die Bereiche Technik, Naturwissenschaft, Betriebs- und Volkswirtschaft sowie Recht und Philosophie.[254] Diese einzelaspektbezogene, an tätigkeitsspezifischem Wissen über ökologische Zusammenhänge angelehnte Ausrichtung ist allerdings nicht ausreichend, um dem ökologischen Gegenstandsbereich hinreichend Rechnung tragen zu können. Gefragt sind darüber hinaus Schlüsselqualifikationen wie z. B. Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, Lernfähigkeit, soziale Intelligenz, die Fähigkeit zur Erfassung und Lösung komplexer, vernetzter Probleme oder Team-

[252] Vgl. Jahnke (1994), S. 179, Bartscher/Fleischer (1991), S. 442, Kuhn/Wittmann (1994), S. 382, die als weitere Leistungsdeterminante die Rahmenfaktoren „Organisationsstruktur" und „Unternehmungskultur" als Bestandteile des „Dürfens" heranziehen.

[253] Nur durch Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung kann es gelingen, einen präventiven Umweltschutz zu realisieren. Untersuchungen des Gerling-Konzerns zufolge, sind mehr als 50% der betrieblichen Unfälle mit Umweltbezug auf menschliches Versagen zurückzuführen, was wiederum auch mit Wissensdefiziten zu begründen ist, vgl. Bungard (1995), S. 58.

[254] Vgl. Remer/Sandholzer (1992), S. 521.

fähigkeit. Diese können zur Lösung ökologischer Probleme nachhaltig beitragen und stellen eine Aufgabe „ersten Ranges" für die Personalentwicklung dar.[255]

Ein hohe Priorität ist ebenso dem Herstellen eines ökologiebezogenen Handlungsbezuges des Mitarbeiterverhaltens beizumessen. Oftmals kennen die Mitarbeiter zwar Umwelttatsachen, wissen aber zu wenig über die ökologischen Konsequenzen ihres eigenen Verhaltens. Grund dafür ist, daß Ursache und Wirkung eines umweltschädigenden Handelns häufig weder räumlich noch zeitlich zusammenfallen.[256] Synergien lassen sich z. B. durch das Aufzeigen der Interdependenzen von ökologiebezogenen Handlungen zu Aktivitäten im Bereich des Qualitätsmanagements sowie in den Bereichen Gesundheit und Arbeitsschutz erschließen.[257] Dem Mitarbeiter wird auf diese Weise aufgezeigt, daß ein umweltschutzorientiertes Verhalten ebenso Vorteile für die Qualität der Produkte und/ oder Produktionsprozesse sowie für die eigene Gesundheit und die eigene Sicherheit am Arbeitsplatz hat.

Neben den angeführten inhaltlichen Elementen der Aus- und Weiterbildung ist eine adäquate Form der Umsetzung zu berücksichtigen; es bietet sich ein prozeß- und weniger abteilungsbezogenes Vorgehen an.[258] Durch die Vermittlung eines Verständnisses für ökologische Systemzusammenhänge im allgemeinen, und z. B. in der Wertschöpfungskette im speziellen, können Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Produktionsstufen wesentlich besser bearbeitet und die Chancen zum Aufdecken von ökologiebezogenen Innovationspotentialen vergrößert werden.[259] Von zentraler Bedeutung ist dabei die Erhöhung der Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter.

[255] Vgl. Antes (1991), S. 152-153, Pfriem (1989), S. 43, Nitschke (1991), S. 16, Remer/Sandholzer (1992), S. 531, Bornemann (1994), S. 15, Hopfenbeck/Willig (1995), S. 131-170, zu den allgemeinen Aufgaben der Personalentwicklung vgl. Hentze (1991), S. 314.

[256] Vgl. Kreikebaum (1995), S. 556-558.

[257] Vgl. Schulz/Schulz (1994b), S. 142, Steger, S. 355. Untersuchungen von Burns/Stalker haben ergeben, daß, je vertrauter die Mitarbeiter mit der Entscheidungssituation sind, sie desto weniger die Neuerung als Eingriff in ihre Kompetenzsphäre betrachten, was die Vorteilhaftigkeit der Aufdeckung von Zusammenhängen zu themennahen Gebieten des Umweltschutzes verdeutlicht, vgl. dazu die Ergebnisse der Untersuchung von Burns/Stalker bei Leder (1990), S. 23.

[258] Vgl. Treitscheid (1994), S. 129.

[259] Vgl. Seidl (1993), S. 318.

4.3.2.2.2.2 Verbesserung der Mitarbeitermotivation als bereitschaftsbezogenes Element umweltschutzorientierten Mitarbeiterverhaltens

Die Maßnahmen der betrieblichen Umweltqualifizierung zielen auf die Vermittlung von Fähigkeiten zu einem umweltgerechten Verhalten der Mitarbeiter ab, welches allerdings nicht nur durch deren Handlungsfähigkeit, sondern auch durch ihre Bereitschaft zur Umsetzung ihres Umweltwissens bestimmt wird.[260] Im folgenden soll mit dem Anreizsystem ein Instrument speziell aus der ökologiebezogenen Perspektive betrachtet werden, dessen Ausgestaltung von zentraler Bedeutung für die Motivation der Mitarbeiter ist.

Für die Schaffung einer unternehmungsweiten Umweltverantwortung ist speziell die ökologiezentrierte Ausgestaltung des unternehmerischen Anreizsystems ein Instrument, umweltschutzorientiertes Verhalten handlungsrelevant werden zu lassen.[261] Mit Hilfe von Anreizen können Motive von Mitarbeitern, die dann zu individuellem Verhalten führen, aktiviert werden.[262] Auch im Kontext einer ökologieorientierten Unternehmungsführung können insofern die Wirkungszusammenhänge zwischen Anreizen, den Motiven sowie dem Verhalten[263] durch eine intentionsgemäße Anreizvergabe genutzt werden. Zunächst soll bei den Mitarbeitern das Bewußtsein für die ökologischen Auswirkungen ihres Handelns und ihrer Entscheidungen bzw. für die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit diesen geweckt werden.[264] Durch die mit Anreizen vorhandenen Möglichkeiten zur Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter können in der Folge Barrieren überwunden werden, die bei den Mitarbeitern wegen der notwendigen Verhaltensänderungen im Zusammenhang mit der Berücksichtigung umweltschutzbezogener Aspekte durchaus bestehen können.[265] Die funktionalen Möglichkeiten des betrieblichen Anreizsystems für die Unterstützung einer umweltschutzorientierten Unternehmungspolitik stellt Abbildung 8 dar. Zudem werden diese vor dem Hintergrund der folgenden Aussage deutlich: „Most organisms seek information concerning what

[260] Vgl. Hentze/Goebel (1995), S. 574. Die Motivation zu umweltbewußtem Verhalten ist jedoch schwerlich möglich, solange das dafür vorauszusetzende Wissen nicht vermittelt worden ist, vgl. Hebenstreit (1995), S. 33. Maßnahmen der Qualifikation können für den Mitarbeiter auch zu einem Anreiz werden, vgl. Gege/Brübach (1993), S. 856.
[261] Vgl. Steinle (1995a), S. 920.
[262] Vgl. Becker (1995), S. 37.
[263] Vgl. Steinle (1978), S. 44-50.
[264] Vgl. Hopfenbeck/Willig (1995), S. 159.
[265] Vgl. Welge/Hüttemann/Al-Laham (1996), S. 81.

activities are rewarded and then seek to do (or at least pretend to do) those things, often to the exclusion of activities not rewarded."[266]

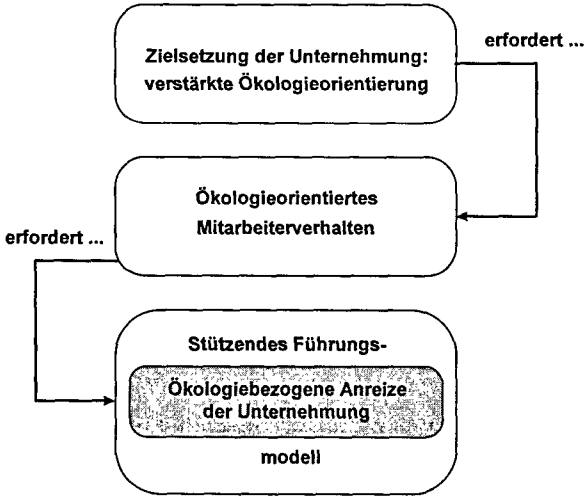


Abb. 8: Bezugssystem einer ökologiebezogenen Anreizgestaltung
Quelle: In Anlehnung an Steinle/Bruch/Neu (1997), S. 259

Als Anreizarten werden grundlegend materielle Anreize, wie z. B. gesonderte Prämien für ökologiebezogene Verbesserungsvorschläge oder die Einbeziehung ökologiebezogener Kriterien bei der Gehaltsfindung, sowie immaterielle Anreize, wie z. B. ein ökologiebezogenes Job Enrichment/-Enlargement, unterschieden.[267] Vor allem bei der Vergabe monetärer Anreize gilt es, den Besonderheiten ökologischer Verbesserungsvorschläge bzw. ihrem Wirksamwerden Rechnung zu tragen. Deshalb ist als Zurechnungsperiode möglichst ein Zeitraum von mehreren Jahren heranzuziehen, da aufgrund des potentiell antizipativen Charakters der Verbesserungsvorschläge (z. B. im Falle der späteren Verschärfung der Umweltgesetzgebung oder bei entsprechenden Marktentwicklungen) die Verbesserungs-

[266] Kerr (1975), S. 769.
[267] Vgl. Steinle/Bruch/Neu (1997), S. 259. Dort findet sich auch eine breite Darstellung ökologiebezogener Anreizarten. Elementare Bedeutung haben zudem die angeführten stützenden und anreizenden Veränderungen im Führungsprozeß. Zu einer an der Bedürfnispyramide von Maslow angelehnten Differenzierung ökologieorientierter Anreizarten vgl. Steinle/Lawa/Schollenberg (1994), S. 424, Hopfenbeck/Willig (1995), S. 160.

wirkung oft erst zu einem späteren Zeitpunkt volle Wirksamkeit erlangt. Eine zeitpunktbezogene Belohnung weist deshalb einen relativ schwächeren Motivationseffekt auf.[268] Denkbarer Ansatzpunkt und eine Art Kompromiß sind Abschlagszahlungen zum Zeitpunkt t_0, da ansonsten der Bezug von Leistung und Anreiz nicht mehr gewährleistet ist. Dies entspricht dann auch einem langfristig ausgelegten, strategischen Anreizmanagement. Mit der Orientierung an langfristigen Bezugsgrößen besteht die Möglichkeit der Nivellierung der Anreizprämien,[269] und es wird die Gefahr einer nur kurzfristigen Wirkung dieser Anreize, bis nämlich ein bestimmtes Zielniveau erreicht worden ist, vermieden.[270] Als problematisch erweist sich die Prämiengestaltung für Verbesserungsvorschläge, die schwerlich zu quantifizieren sind und deren betriebswirtschaftlicher Nutzen zwar erkennbar (positives Image), jedoch nicht direkt zurechenbar ist.[271] Diese Zurechnungsproblematik von Verbesserungsleistungen gilt häufig auch bezüglich spezifischer Verhaltensweisen einzelner Mitarbeiter,[272] was in der Konsequenz ein Zeichen für eine gruppenorientierte Anreizvergabe ist. Ebenso ist es wichtig, daß die Kosteneffekte umweltschutzorientierter Maßnahmen entsprechend dokumentiert und zugeordnet werden können. Sofern diese Kosteneffekte in den Gemeinkosten subsumiert werden, entfällt die Motivation für die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten. Deutlich wird dabei die Bedeutung eines entsprechend ausgestalteten Öko-Controllings, das durch die Generierung der relevanten Informationen den Handlungsbezug der Mitarbeiter hersteilen kann. Als motivationsfördernd gilt die Vorgehensweise, den Mitarbeitern mittels geeigneter Visualisierungstechniken (z. B. „Tafel der grünen Produktion") die Fortschritte relativ schnell vor Augen zu führen.

Mit dem Anreizsystem steht den Unternehmungen ein Instrument zur Verfügung, mit dem die Motivation der Mitarbeiter zu umweltschutzorientiertem Verhalten nachhaltig gesteigert werden kann. Ziel sollte es sein, daß die Mitarbeiter ihre

[268] In diesem Sinne Steinle/Lawa/Schollenberg (1994), S. 423.
[269] Vgl. Welge/Hüttemann/Al-Laham (1996), S. 82.
[270] Vgl. Gussmann (1988), S. 115.
[271] Vgl. Geisler (1991), S. 631. Referenzgrößen können z. B. die Verhinderung von Bußgeldern oder sonstiger Folgekosten sein, vgl. Schindler (1990), S. 81.
[272] Vgl. Steinle/Lawa/Schollenberg (1994), S. 423.

Umweltschutzhaltung nicht „am Werkstor abgeben", sondern daß sie als gesellschaftliche Öko-Multiplikatoren im Betrieb tätig werden.[273]

Die beiden für ein ökologieorientiertes Mitarbeiterverhalten als zentral herausgestellten Begriffe „Können" und „Wollen" stehen in einem interdependenten Verhältnis: Einerseits kann sich eine zunehmende Fähigkeit (Können) als Stimulanz für anspruchsvollere Zielsetzungen (Wollen) erweisen. Andererseits motiviert ein stärkeres Wollen zu weiterer Informationssuche und sensibilisiert für weiteren Informationsempfang - auf den so verbesserten sachlichen Informationsständen können sich wiederum höhere Fähigkeiten entwickeln.[274]

Die Ausgestaltung des in den vorangegangen Ausführungen dargestellten Managementprozesses ist als rahmengebend für die Umsetzung des Umweltschutzes auf der operativen Ebene in den Funktionsbereichen zu betrachten. Deren wesentliche Charakteristika im Rahmen einer ökologieorientierten Unternehmungsführung werden in den folgenden Ausführungen skizziert.

4.3.3 Ansatzpunkte bei der ökologieorientierten Ausgestaltung der Funktionsbereiche

4.3.3.1 Möglichkeiten in Forschung und Entwicklung zur Berücksichtigung ökologischer Tatbestände bei Produkt- und Produktionsprozeßinnovationen

Die von den Unternehmungen ausgehenden Umweltbelastungen sind in erster Linie auf die gewählten Produktionsverfahren sowie auf die für den Markt bestimmten Produkte zurückzuführen. Insofern hat auch der Bereich der F&E zentrale Bedeutung für die Realisierung der Ökologieorientierung einer Unternehmung, und zwar aus unternehmungsstrategischer (Verminderung der Umweltbelastungen) und umweltpolitischer Perspektive (Erfüllung rechtlicher Vorgaben).[275] „Aufgabe von Forschung und Entwicklung ist die systematische und durch

[273] Vgl. Volk (1994), S. 130
[274] Vgl. Seidel (1989), S. 80.
[275] Vgl. Gerybadze (1992), S. 396. Strebel sieht einen aufgrund der umweltrechtlichen Anforderungen quasi zwangsläufigen Zusammenhang zwischen F&E und der Realisierung ökologieorientierter Produkt-, Verfahrens- und Anwendungsinnovationen, vgl. Strebel (1992b), S. 441. Mit dieser Aussage in unmittelbarem Zusammenhang steht die These Strebels, daß dem Bereich F&E die Schlüsselstellung in der Unternehmung für die Ökologieorientierung zukommt, vgl. Strebel (1980), S. 106, ebenso Meffert/Ostmeier/Kirchgeorg (1988), S. 20.

wissenschaftliche Methoden unterstützte Gewinnung von Wissen, dessen Umsetzung in konkrete Innovationsvorhaben sowie deren sukzessive Entwicklung zu marktgängigen Produkten oder Verfahren."[276] Die unter Berücksichtigung der ökologischen Anforderungen (d. h. an dieser Stelle idealerweise die Vermeidung, zumindest aber die Reduktion von Umweltbelastungen) generierten Innovationen erscheinen dann „...in besonderem Maße geeignet, (Schein-)Konflikte zwischen ökonomischen Interessen und den Erfordernissen eines wirksamen Umweltschutzes zu überwinden..."[277]

Im Kontext der ökologieorientierten Ausrichtung von F&E eröffnet sich ein besonders komplexes, wenngleich teilweise stark eingeschränktes bzw. vorherbestimmtes Anforderungsspektrum. Innovationsobjekt sind Produkte und Verfahren unter Berücksichtigung ihrer umweltbezogenen Auswirkungen über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg.[278] Durch letzteren Gesichtspunkt wird ersichtlich, daß durch die anderen Funktionsbereiche, im wesentlichen Marketing, Produktion und Recycling, starker Einfluß auf die Aktivitäten im Bereich F&E genommen wird. Beispielsweise stellt sich hinsichtlich der Abstimmung mit dem Marketing, im speziellen mit der Produktplanung, die Aufgabe, die Interessen der Anspruchsgruppen zu berücksichtigen - und damit (ggf.) ökologische Produkte dialogisch zu konzipieren.[279] Bei der Integration der ökologischen Komponente im Rahmen der Produktentwicklung stehen die Unternehmungen, gerade vor dem Hintergrund der Diskrepanzen zwischen dem angenommenen Umweltbewußtsein und tatsächlichem Handeln[280], vor der Herausforderung, den Gebrauchsnutzen und möglichst zugleich den Preis zumindest beizubehalten.[281] Zudem spielt das zeitliche Moment eine wichtige Rolle. Etwaige Veränderungen des Konsumentenverhaltens wie vor allem auch gesetzlicher Vorgaben sind antizipativ zu berücksichtigen, da

[276] Kupsch (1991), S. 1074. Zu den Aufgabenbereichen von F&E (Grundlagenforschung, Zweckforschung, Neuentwicklung, Weiterentwicklung und Erprobung) vgl. näher Hahn (1994), S. 439.
[277] Sprenger (1980), S. 31, in diesem Sinne auch Steger (1990b), S. 38.
[278] Vgl. Kreibich (1994), S. 13.
[279] Vgl. Türck (1990), S. 8-18.
[280] Vgl. Kap. 2.1.2.
[281] Zu weiteren F&E-bezogenen Kundenanforderungen vgl. z. B. o. V. (1995c), S. 27, Gerybadze (1992), S. 396.

ansonsten die Gefahr besteht, daß Forschungsergebnisse relativ kurzfristig wieder obsolet werden.[282]

Die Anforderungen bezüglich der konkreten „Ökologisierung" von Produkten und Verfahren gestalten sich sehr unterschiedlich. Exemplarisch sind für den Konsumgüterbereich hier zu nennen:

- Modularität von Produkten,[283]
- Entwicklung von Zerlegeverfahren für komplexe technische Produkte (demontagefreundliches Konstruieren),
- Mitberücksichtigung von Wiederverwertbarkeit (Vermeidung umweltbelastender Materialkombinationen oder Materialien),
- Auswahl und Einsatz sortenreiner Materialien,
- Kennzeichnung von Werkstoffen (inkl. entsprechender Produktinformationen),
- Einsatz von Altmaterialien (d. h. Verwendung von Modulen und Komponenten, deren eigene Lebensdauer größer ist als der Lebenszyklus ihres Erstprodukts).[284]

Den genannten komplexen Anforderungen hinsichtlich einer ökologieorientierten F&E kann von seiten der Unternehmungen häufig nicht „im Alleingang" Rechnung getragen werden. Vielmehr sind deshalb Kooperationspartner zu suchen, die z. B. die Wiederverwendung sortenreiner Materialien erst ermöglichen.

4.3.3.2 Die Produktion: vom ökologischen Engpaß zum ökologischen Vorreiter

Hinsichtlich der Belastung der natürlichen Umwelt durch die Unternehmung nimmt die Phase der Produktion bzw. nehmen die Produktionsprozesse eine zentrale Stellung ein - produziert werden nicht nur Produkte, sondern dabei auch vielfach und in hohem Maße Umweltbelastungen.[285] Zu deren Verringerung stehen optio-

[282] Vgl. Göbel (1992), S. 252. Die Beeinflussung von F&E kann auch für die anderen erwähnten Funktionsbereiche festgestellt werden, vgl. z. B. Dyllick (1990), S. 18. Als Verfahren für eine schnelle und ressourcenschonende Prototypenentwicklung kommt das Verfahren des Rapid Prototyping in Betracht, vgl. Haepp/Merten, S. 85-86.

[283] Bei einer Konzeption der Produkte nach dem Baukasten-Prinzip können nachträgliche Produktverbesserungen durch den Austausch einzelner Bausteine einfach umgesetzt werden, außerdem kann das Produkt am Ende des Lebenszyklus leichter in die Einzelbestandteile zerlegt werden, um für die Herstellung neuer Produkte wieder- oder weiterverwertet zu werden.

[284] Vgl. Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung (1995), S. 6-7. Zu „allgemeinen" Bewertungskriterien einer ökologischen Produktkombination vgl. Türk (1990), S. 24, Seidl (1993), S. 90-91.

[285] Zu beachten sind allerdings auch die Büroproduktionsprozesse, wo Potentiale für umweltschutzbezogene Maßnahmen bestehen (z. B. Einsparung von Papier durch die elektronische Datenverarbeitung, Stromsparlampen), vgl. Teves (1993), S. 12.

nal zwei Typen von Umweltschutztechnologien zur Verfügung. Als eine der beiden Basistechnologien sind die sogenannten „End-of-pipe"-Technologien anzuführen. Diese stellen Umweltschutzlösungen dar, die Emissionen und Abfälle erst nach Beendigung des eigentlichen Produktionsprozesses bzw. nach deren Entstehung behandeln und ihre umweltbelastenden Effekte abmildern (z. B. Luftfilter, Abwasserreinigungsanlagen),[286] indem im Sinne einer additiven Technologie diese dem eigentlichen Produktionsprozeß nachgeschaltet werden, ohne ihn technologisch zu verändern.[287] Eine gänzlich andere Sichtweise ist demgegenüber mit integrierten Umweltschutztechnologien („clean technology") verbunden. Der Philosophie des vorsorgenden, präventiven Umweltschutzes folgend, sollen bei dieser Technologie Umweltbelastungen von vornherein vermieden werden, was in der Regel eine Umstellung herkömmlicher Produktionsverfahren bedeutet.[288]

In der betrieblichen Praxis haben die additiven Umweltschutztechnologien ein starkes Übergewicht. Empirische Untersuchungen zeigen, daß ca. 80% der Investitionen in den Umweltschutz auf den Bereich der End-of-pipe-Technologien entfallen.[289] Dieser hohe Anteil ist darauf zurückzuführen, daß End-of-pipe-Technologien eine technisch relativ schnelle und einfache Erfüllung von Umweltstandards ermöglichen. Bei der Entfernung bzw. Reduzierung bestimmter Schadstoffe auf die geforderten Werte beinhalten sie ein technisch relativ kleines Risiko, weil die ursprüngliche Produktionsinfrastruktur unberührt bleibt und die zusätzlichen Kosten bzw. finanziellen Risiken klar begrenzt und berechenbar sind.[290] Jedoch können mit End-of-pipe-Technologien die Ursachen der Umweltbelastungen nicht beseitigt, respektive Schadstoffe nur verlagert werden (z. B. werden diese aus der Luft gefiltert, sind dafür aber als Abfall zu deponieren und verursachen Belastungen für den Boden). Auch aus ökonomischer Sicht bestehen Einwände. Additive Technologien stellen unproduktiv gebundenes Kapital zur nachträglichen Verringerung der Umweltbelastungen dar, führen somit zur Senkung der Kapitalproduktivität, verursachen laufende Kosten (z. B. für Personal,

[286] Vgl. Dyllick/Belz/Schneidewind (1997), S. 111, Adam (1993), S. 23, Müllendorff (1981), S. 256.
[287] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 71.
[288] Vgl. Bundesministerium für Forschung und Technologie (1994), S. 11-12. Zu den umweltpolitischen Optionen zur Förderung integrierter Umwelttechnik vgl. o. V. (1996b), S. 22-24.
[289] Vgl. Schroeter (1994), S. 28, Bundesministerium für Forschung und Technologie (1994), S. 11. Weitere ca. 17% entfallen auf prozeßintegrierte und ca. 3% auf produktbezogene Investitionen.
[290] Vgl. Schroeter (1994), S. 28.

Energie) und verschenken Potentiale zur Verringerung von Rohstoff- und Energieeinsatz.[291] Bei einer Verschärfung der Umweltstandards werden zudem eventuell weitere Nachrüstungen erforderlich.[292]

Als die ökologisch vorteilhaftere, wenngleich ökonomisch kurzfristig häufig zunächst nachteilige Alternative sind die integrierten Umweltschutztechnologien zu betrachten. Zwar können sich unmittelbar durch einen geringeren Rohstoffeinsatz, geringere Entsorgungskosten sowie relativ geringere laufende Kosten Einsparungseffekte ergeben, die notwendigen Investitionen überwiegen zunächst allerdings die Vorteile.[293] Zudem besteht bei integrierten Umweltschutztechnologien ein technisches Gefahrenpotential. Während additive Technologien dem „originären" Produktionsprozeß wieder „entzogen" werden können, ist das beim integrierten Umweltschutz nicht möglich. Dies ist ein Grund dafür, daß die Unternehmungen häufig additiven Technologien den Vorzug geben.[294]

End-of-pipe- und integrierte Umweltschutztechnologien müssen nicht zwangsläufig sich gegenseitig ausschließende Alternativen sein. Es erscheint durchaus sinnvoll, wenn in einer Unternehmung integrierte Technologien eingesetzt werden, aus ökonomischen Gründen diese durch additive zu ergänzen. Integrierte Umweltschutztechnologien stellen jedoch wesentlich höhere Anforderungen an die Unternehmung. Sie bedingen häufig Innovationen bei den Produkten[295] (Veränderungen der Produktqualität) und den Produktionsverfahren und ggf. auch soziale Innovationen (z. B. notwendige Schulungsverfahren) und müssen den gesamten Prozeß - vom Rohstoffeinsatz über Produktion bis hin zu Entsorgung nicht mehr nutzbarer Stoffe/Produkte - mit ins Blickfeld ziehen.[296]

---

[291] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 73; ähnlich Bundesministerium für Forschung und Technologie (1994), S. 12.
[292] Vgl. Schroeter (1994), S. 28, Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 73.
[293] Vgl. Dyllick/Belz/Schneidewind (1997), S. 112.
[294] Vgl. Bundesministerium für Forschung und Technologie (1994), S. 42, ähnlich Bechte (1996), S. 3-4.
[295] Von grundlegender Bedeutung ist der „ökologische Nettoeffekt", d. h., die Umweltfreundlichkeit des Produktionsverfahrens darf nicht durch die negativen Umweltauswirkungen eines Produktes kompensiert bzw. dann auch konterkariert werden. Für eine Unternehmung der Textilbranche gilt die Maxime: „Wir ändern das Produkt, um die Umweltbelastungen durch die Produktion zu vermindern", Vorwerk (Hrsg.) (1996), S. 9.
[296] Vgl. Bundesministerium für Forschung und Technologie (1994), S. 42, vgl. Kreikebaum (1992a), S. 14, Kreikebaum (1992c), S. 259, ähnlich Strebel (1992a), S. 4-5.

4.3.3.3 Das ökologische Marketing als Schnittstelle marktorientierter Unternehmungsaktivitäten

Die Anforderungen an ein ökologisches Marketing im Sinne einer marktorientiert-ökologischen Unternehmungsführung gestalten sich als sehr umfassend. [297] „Ein ökologisches Marketing im Rahmen eines marktorientierten Umweltmanagements kann im Unternehmen nur dann erfolgreich geplant und durchgesetzt werden, wenn es als eine Herausforderung des gesamten Unternehmens verstanden wird."[298] Dies entspricht dem Wandel des Marketing von einer funktionsorientierten Sichtweise zu einer unternehmungsbezogenen Denkhaltung[299] und betont zugleich die Bedeutung interdisziplinären Handelns. Hieraus kann unter anderem geschlossen werden, daß glaubhaftes Öko-Marketing nur betrieben werden kann, wenn Ökologie nicht nur als Werbeetikett benutzt, sondern tatsächlich in allen Unternehmungsbereichen auch „gelebt" wird.[300] Insofern hat gerade im Bereich des Öko-Marketing die Glaubwürdigkeit der Umweltschutzaktivitäten einen hohen Stellenwert. Öko-Marketing impliziert zugleich die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.[301] D. h. zum Beispiel, daß das Öko-Marketing sich an der Begrenztheit der Rohstoffe zu orientieren hat und nicht nur an der Bedürfnisweckung. Gleiches gilt für die Forcierung einer ökologisch ausgerichteten Produktentwicklung mit minimiertem Verpackungsaufwand und integrierten Recyclingkonzepten.[302] Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung beschränkt sich aber nicht nur auf die eigene Unternehmung, sondern vielmehr auf alle Marktpartner. Meffert/Kirchgeorg sprechen von einer Absatzstufenintegration, d. h., sowohl auf der Beschaffungsseite[303] als auch auf der Absatzseite kann das „Diffu-

---

[297] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1989), S. 180. Die in der Vergangenheit verfolgten Marketingkonzepte wurden aufgrund ihrer „einseitigen" Orientierung an der Konsumsteigerung und der Ausblendung der damit verbundenen Umweltbelastungen in den Mittelpunkt gesellschaftlicher Kritik gerückt und führten zu Konzepten wie „Marketing für Ökologie", d. h. Marketingaktivitäten umwelt- und verbraucherpolitischer Institutionen, die sich in den Dienst der Verwirklichung ökologischer Ziele stellen, vgl. Brandt/Hansen/Schoenheit/Werner (1988), S. 10-14.

[298] Bruhn (1992), S. 533.

[299] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 18. In der Betriebswirtschaftslehre wird der Marketingfunktion gegenüber anderen betrieblichen Funktionen teilweise ein Dominanzanspruch bescheinigt, vgl. Senn (1986), S. 119.

[300] Vgl. Horst (1991), S. 217.

[301] Vgl. Schreiner (1991), S. 224, Meffert/Benkenstein/Schubert/Walther (1987), S. 32.

[302] Vgl. Hopfenbeck (1991), S. 301.

[303] Auf der Beschaffungsseite wird an dieser Stelle der Begriff des Beschaffungsmarketing für sinnvoller erachtet, da im Vergleich zum vielfach verwendeten Begriff „Materialwirtschaft" als „... die kostengünstige Bereitstellung der zur Produktion benötigten Güter für die Bedarfsträger der Unternehmung in der erforderlichen Menge und Qualität zur richtigen Zeit und am richtigen Ort", Kupsch/Lindner (1985), S. 273-274, ähnlich Stahlmann (1988), S. 24) das Beeinflussungs-

sionspotential" für ökologisches Gedankengut genutzt und zudem ökologische Anforderungen können konkret durchgesetzt werden.[304]

Eine ganzheitlich-integrierte ökologieorientierte Unternehmungsführung bedeutet für den Marketingbereich die sinnvolle Verknüpfung der einzelnen Marketinginstrumente zu einem integrierten ökologischen Marketingmix.[305] Dessen wichtigste Basis ist die Existenz bzw. die Entwicklung von möglichst ganzheitlich umweltverträglichen Produkten. In jeder Phase des Produktlebenszyklus - von der Entwicklung über die Produktion bis hin zur Entsorgung - sollte auf optimale Umweltverträglichkeit höchster Wert gelegt werden.[306] Im folgenden werden wesentliche Aspekte für die einzelnen Instrumente des Marketingmix dargelegt. Vorwegzunehmen ist, daß der Einsatz der Instrumente miteinander abzustimmen ist, und keinesfalls isoliert vorgegangen werden sollte, da sonst die Gefahr suboptimaler oder konfliktärer Entscheidungen besteht.[307]

Produktpolitik

Die produktpolitischen Anstrengungen der Unternehmungen stehen häufig in unmittelbarer Beziehung zum definierten Umweltschutzleitbild[308] und werden dadurch in einem gewissen Rahmen abgesteckt.[309] Zu den wesentlichen Aufgaben zählen die Produktinnovation, die Produktvariation und die Produktelimination.[310] Dem Marketing kommt an dieser Stelle die Aufgabe zu, die erforderliche Marktorientierung im Innovationsprozeß zu gewährleisten.

Auch in den Randbereichen der Produktpolitik, wie z. B. der Verpackungsgestaltung sind ökologische Fragen von Relevanz. So bestehen im Bereich ökologischer

potential auf die Marktpartner stärker zum Ausdruck kommt. Hansen spricht von einem „ecology pull" auf der Beschaffungsseite, vgl. Hansen (1988), S. 349-350.

[304] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 202.

[305] Vgl. Bruhn (1992), S. 552.

[306] Vgl. Heitmann/Horst (1989), S. 18.

[307] Vgl. Steger (1993), S. 312.

[308] Vgl. z. B. die Maxime des Product Stewardship in Kap. 4.2.2.

[309] Die Produktpolitik weist einen engen Bezug zum Bereich F&E auf. Für beide Bereiche ist zudem eine Koppelung mit der betrieblichen Produktfolgenabschätzung zu verfolgen, da im Rahmen der Produktplanung und -gestaltung Verwendungs- und Nutzungsziele, Gebrauchs- und Geltungsfunktionen des Produktes sowie Prozeßstruktur und -technologien festgelegt werden, und die dann konstitutiven Produktmerkmale auf Produktion, Nutzung und die Phase nach der Nutzung des Produktes eine entsprechende ökologiebezogene Wirkung haben, vgl. Hübner/Jahnes (1994), S. 51.

Verpackungsmaßnahmen oftmals Möglichkeiten zur Verringerung von Verpackungsmaterial oder/und Verpackungsgewicht, zur Standardisierung und Vereinfachung der Materialzusammensetzung, zur Mehrfachverwendbarkeit oder zum Einsatz umweltschonender und recycelbarer Verpackungsmaterialien.[311] Für die Wahrnehmung einer Produktverantwortung bieten sich ferner vielfach Aktionsräume zur Verlängerung der Nutzungsdauer an.[312] Dazu gehören Serviceleistungen zur Produktpflege, Reparaturen zur Produktinstandsetzung oder ggf. eine Generalüberholung zur Aufarbeitung von Produkten.[313] Genauso kann die Produktpolitik durch Kundendienstberatung eine umweltfreundliche Produktnutzung sicherstellen.[314]

Preispolitik

Die ökologiebezogene Preispolitik der Unternehmungen ist primär durch die mit der Integration von Umweltschutzaspekten in Produkte (und Produktionsverfahren) verbundenen Kosteneffekte determiniert. Auf der einen Seite besteht die Möglichkeit, im Falle von Einsparungen durch Umweltschutzmaßnahmen[315] den Kunden an den erzielten Kostenvorteilen partizipieren zu lassen.[316] Auf der anderen Seite kann sich, z. B. durch die Umsetzung verschärfter gesetzlicher Umweltschutzanforderungen, eine zusätzliche Kostenbelastung für die Unternehmung ergeben. Da der Preis für viele Konsumenten eine zentrale Barriere für den Kauf von umweltschutzbezogenen Produkten ist,[317] im speziellen bei Niedrigpreissegmenten und einkommensschwachen Kundengruppen, [318] besteht die Möglichkeit, Öko-Produkte kurzfristig im Rahmen einer Mischkalkulation zu subventionieren (wenn langfristig Gewinne erwartet werden bzw. Zeitvorteile

[310] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1994), S. 44, Steger (1993), S. 310. Während bei Produktvariationen die Umweltverträglichkeit eher als Zusatznutzen auftritt, kann sie bei Produktinnovationen sogar den originären Produktnutzen darstellen, vgl. dazu Kreikebaum (1992a), S. 67.

[311] Vgl. Balderjahn (1994), S. 488, Steger (1993), S. 310. In diesem Zusammenhang ist auch die öffentliche Kritik an der Produkt- bzw. Verpackungsgestaltung zu verstehen: Bänsch analysierte eine Pralinengeschenkpackung, die aus über 40% Verpackungsmüll, der zum Teil hochwertige Ressourcen enthält, besteht vgl. Bänsch (1989), S. 26.

[312] Zu den Determinanten der Nutzungsdauer von Gebrauchsgütern vgl. Bellmann (1990), S. 13-28.

[313] Vgl. Wilkhahn (1995), S. 3.

[314] Vgl. Steger (1993), S. 310.

[315] Vgl. Kap. 1.2.

[316] Vgl. Diller (1992), S. 15.

[317] Vgl. Kap. 2.1.2.

[318] Vgl. Burghold (1988), S. 194-195.

gewonnen werden sollen).[319] Alternativ ist eine Presidifferenzierung vorzunehmen, d. h., in Segmenten mit niedriger Preiselastizität werden Kunden relativ stärker belastet.[320]

Distributionspolitik

Für eine ökologieorientierte Distributionspolitik stellt sich neben der ökologischen Optimierung der generell zentralen Aufgaben wie der Gestaltung der Absatzwege und Logistik[321] die oftmals neue Aufgabe der Redistribution, d. h. der Rückbeförderung ausgedienter Waren und Verpackungen.[322] Dieser Aufgabe ist ein besonderer Stellenwert einzuräumen, da im Kontext der gesetzlichen Entwicklungen[323] den betroffenen Unternehmungen vermehrt die Verantwortung übertragen wird, nicht nur die Warenströme zum Handel bzw. „Endverkäufer", sondern auch den Weg zum Produzenten zurück zu gestalten.

Kommunikationspolitik

Für die kommunikationspolitischen Aktivitäten der Unternehmungen ist im Kontext einer ökologieorientierten Unternehmungsführung ein relativer Bedeutungsanstieg zu verzeichnen, da ihr Objekt nicht allein das Produkt ist, sondern vielmehr die gesamte ökologische Ausrichtung und im besonderen die ökologische Kompetenz der Unternehmung.[324] Es gilt, den Konsumenten im speziellen und allen relevanten Anspruchsgruppen im allgemeinen ein konsistentes Bild bezüglich einerseits der öffentlich deklarierten Einstellung bzw. des durch die Kommunikationspolitik kreierten Erscheinungsbilds zum Umweltschutz und andererseits dem tatsächlichen Verhalten zu vermitteln.

---

[319] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 244, Steger (1993), S. 312, Meffert (1991b), S. 305, Meffert/Kirchgeorg (1994), S. 53.

[320] Vgl. Bruhn (1992), S. 547.

[321] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 245, Meffert (1991b), S. 299. Dabei ist zu erwähnen, daß „traditionelle" Konzepte kritisch, und zwar aus ökonomischer wie auch ökologischer Sicht, hinterfragt werden müssen. Z. B. stehen Just-in-Time-Konzepte auf dem Prüfstand und verlieren an Attraktivität, wenn der Transport von Produkten mit LKW aufgrund der damit verbundenen Luftverschmutzung sowie des Energieverbrauchs so hoch besteuert wird, daß durch das Just-in-Time-Konzept keine Kostenvorteile mehr erzielt werden können, vgl. Eiff (1993), S. 467.

[322] Vgl. Diller (1992), S. 17, Burghold (1988), S. 199-208.

[323] Vgl. Kap. 2.1.1 und die dortigen Ausführungen zum KWG (Rücknahmepflichten von Verpackungen).

[324] Vgl. Kurz/Spiller (1995), S. 31.

Der Marketingkommunikation kommt die Aufgabe zu, die Übernahme ökologischer Verantwortung und deren Konsequenzen an interne[325] und externe Zielgruppen glaubwürdig zu kommunizieren.[326] Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, das Bewußtsein der Kunden für Umweltzusammenhänge zu „öffnen" bzw. zu „weiten",[327] um häufig zu beobachtende Vorbehalte der Konsumenten gegenüber „Öko-Produkten" beiseite räumen zu können[328] und ihnen unsichtbare und immaterielle Produktvorteile plausibel zu machen.[329]

Wie oben angeführt, sind die Empfänger der Kommunikationspolitik nicht nur die Kunden, sondern auch sonstige relevante Anspruchsgruppen. Dabei erscheint eine Abkehr von den klassischen Formen der „Einwegkommunikation" angebracht. Statt dessen sollte der Dialog und Informationsaustausch mit den Anspruchsgruppen gesucht werden.[330] Ein „Tabu" darf ebensowenig der Dialog mit Kritikern der Unternehmung darstellen, da gerade diese wichtige (Verbesserungs-) Impulse für die Ökologieorientierung der Unternehmung geben können.[331]

4.3.3.4 Recycling und Entsorgung als End- und Ausgangspunkt im ökologischen Produktlebenszyklus

Waren die produktbezogenen Überlegungen der Unternehmungen in der Vergangenheit vielfach einseitig auf deren Nutzungsphase konzentriert, so hat sich diese Perspektive mit der gesellschaftlichen Sensibilisierung für ökologische Probleme und der damit verbundenen Änderung der rechtlichen Lage[332] gewandelt. Den

---

[325] Günther betont, daß erst mit einer überzeugten „betrieblichen Öffentlichkeit" Umweltkommunikation, die von Unternehmungsleitungsseite von Dialogbereitschaft geprägt ist, mit dem unternehmerischen Umfeld betrieben werden kann, vgl. Günther (1992), S. 45.

[326] Vgl. Hermanns (1992), S. 832, Braun (1994), S. 141. Hohe Bedeutung ist der Integration interner und externer Kommunikationsmaßnahmen beizumessen, vgl. Tost (1993), S. 13. Ansatzpunkte zur Erzielung von Glaubwürdigkeit im Rahmen der Kommunikationspolitik sind z. B. die Verpflichtung zur Vorlage einer Umwelterklärung im Rahmen der EG-Öko-Audit-Verordnung, vgl. Kurz/Spiller (1995), S. 32. Zur Erzielung von Glaubwürdigkeit im allgemeinen bieten sich z. B. vom Kunden zu besichtigende Umwelttechnologien oder Entsorgungsanlagen oder die Selbstbindung an Vertragsstrafen, z. B. zahlbar an Umweltorganisationen, sofern ein Produkt nicht die versprochene Umweltfreundlichkeit aufweist, an, vgl. Kreikebaum (1995), S. 8.

[327] Vgl. Hopfenbeck (1991), S. 303.

[328] Vgl. Dyllick (1990), S. 41.

[329] Vgl. Horst (1991), S. 217. Insofern ist zugleich auf das Wissen, die Einstellungen und die Verhaltensweisen der Konsumenten einzuwirken, vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 157-159.

[330] Vgl. Kurz/Spiller (1995), S. 30.

[331] Vgl. Göbel (1992), S. 255.

[332] Vgl. hierzu Kap. 2.1.1 dieser Arbeit/. Für die Unternehmungen, die von den mit dem Verursacherprinzip verbundenen gesetzlichen Regelungen (z. B. hinsichtlich der Elektronikschrottverordnung) berührt werden, stellt sich Recycling nicht als Entscheidungsphänomen dar. Viel-

Unternehmungen obliegt nunmehr zunehmend eine umfassende Produktverantwortung, d. h., die potentielle Belastung der Umwelt durch ein Produkt ist über dessen Gebrauch hinaus zu durchdenken und es sind entsprechende Überlegungen anzustellen, was mit dem Produkt in der Nachnutzungsphase geschieht. Im Sinne einer ganzheitlichen Produktlebenszyklusbetrachtung impliziert dies, daß ein bewußtes Recycling-Management[333] (bei Konsumgütern) bereits bei der Produktentwicklung ansetzt. Für den Produktentwickler bzw. Konstrukteur ist das mögliche Lösungsfeld bereits in gewissem Maße vorstrukturiert, was nämlich die Materialwahl, die Demontagemöglichkeiten des Produktes, die Verwendungsorientierung (Verringerung der altersbedingten Abnutzung, Austausch- und Montagefreundlichkeit, etwaige Modernisierungsmaßnahmen sowie die Standardisierung von Bauteilen und Produktgruppen) und auch die Verwertungsorientierung anbetrifft.[334] Im Ideal ergibt sich durch Recycling eine Kreislaufschließung, d. h., der Output des Recyclingprozesses dient wieder als Input für den zugehörigen Produktionsprozeß.[335]

Hinsichtlich der Optionen von Recyclingmaßnahmen ergeben sich eine Reihe von Ansatzpunkten, die hier beispielhaft an den einzelnen Lebensphasen des Produktes angelehnt aufgezeigt werden sollen:

- Produktentwicklungsabfallrecycling
- Produktionsabfallrecycling (alle beim Produktionsprozeß anfallenden Reststoffe und ihre Verwertungsmöglichkeiten),
- Recycling beim Produktgebrauch (Wiederverwendung), d. h. die wiederholte Verwendung eines Produktes für den für die Erstverwendung vorgesehenen

---

mehr geht es darum, Recyclingkosten zu senken bzw. Sekundärgüter so weit wie möglich zu nutzen, vgl. Rautenstrauch (1993), S. 97.

[333] Zu den Determinanten des Recycling (Produkt- und Programmgestaltung, Produktionstechnologie, verfügbare Recyclingtechnologien, örtlicher Anfall der Residuen, Standorte) vgl. Brenken (1988), S. 285. Zu den Grenzen des Recycling (technische, ökonomische, ökologische und psychologische) vgl. Rautenstrauch (1993), S. 91-92.

[334] Vgl. Heeg/Veismann/Schnatmeyer (1994), S. 26-27. Die von Heeg/Veismann/Schnatmeyer dem Recyclingmanagement zugeordneten und damit den am Ende des Produktlebenszyklus anstehenden Aufgaben bzgl. Konsumgütern werden von anderen Autoren, bezogen auf Werk-, Hilfs- und Betriebsstoffe für die Materialwirtschaft bzw. das Beschaffungsmarketing und damit für den Anfang des Produktlebenszyklus, als relevant erachtet, vgl. Strebel (1993), S. 34, Eschenbach (1990), S. 268-269. Im Zuge einer ganzheitlich-integrativen Betrachtungsweise erscheint eine Verknüpfung der beiden angeführten Denkrichtungen sinnvoll.

[335] Die Möglichkeiten zur effektiven Schließung des Stoffkreislaufes werden durch die vorherigen Phasen, insbesondere durch die Produktion, prädeterminiert. Für die letztlich nicht verwertbaren Rückstände ist der Bereich der Entsorgung verantwortlich, zu dessen Aufgaben vgl. Pfohl/Stölzle (1992), S. 572.

Verwendungszweck (Bsp. Pfandflasche) oder Weiterverwendung (d. h. die Nutzung eines Produktes für eine vom Erstzweck verschiedene Verwendung, für die es ursprünglich nicht hergestellt ist (Bsp. Verwendung eines Senfglases als Trinkglas) des Produktes nach dem Gebrauchsstadium),

- Recycling nach Produktgebrauch als Wiederverwertung, d. h. der Wiedereinsatz von Stoffen und Produkten in bereits früher durchlaufene Produktionsprozesse unter teilweiser oder völliger Formauflösung und -veränderung (Bsp. Altglaseinsatz bei der Glaserstellung) bzw. Weiterverwertung, d. h. der Einsatz von Stoffen und Produkten in noch nicht durchlaufenen Produktionsprozessen unter Umwandlung zu neuen Werkstoffen oder Produkten, wobei allerdings die Materialidentität oder die Gestalt gegenüber den eingesetzten Produkten verlorengeht (Bsp. Herstellung von Kartonagen aus Papierabfällen).[336]

Die Entscheidung für oder gegen die Durchführung von Recyclingmaßnahmen hat eine ökonomische und eine ökologische Dimension.[337] In ökologischer Hinsicht führt Recycling zu einer Verringerung des Rohstoff- und Energieinputs sowie damit der Umweltschädigungen und der Abfallmenge, so daß Recycling insgesamt sowohl auf der Input- als auch auf der Outputseite ansetzt.[338] Auf der ökonomischen Ebene stellt das Recycling (teilweise) einen bedeutsamen Kostenfaktor dar. Bei einigen Haushaltsgeräten belaufen sich die Recyclingkosten bereits auf 12,5% der Gesamtkosten im Produktlebenszyklus, im Bereich der Kraftfahrzeuge bis zu 26%.[339] Aus betrieblicher Sicht bedarf es deshalb der grundlegenden Klärung der Frage, ob Recycling ökonomisch und ökologisch vertretbar ist. So dürfen z. B. für die Demontage und Aufbereitung von Altprodukten oder bei Betrachtung der logistischen Konsequenzen[340] (etwaige Erhöhung des Verkehrsaufkommens) die ökologischen Vorteile des Recycling nicht aufgezerrt werden.

---

[336] Vgl. Heeg/Veismann/Schnatmeyer (1994), S. 23, Berg (1979), S. 201-202.

[337] Vgl. Andreas (1996), S. 56. Zur ökonomischen Bewertung des Recycling vgl. Strebel (1993), S. 37. Steinhilper führt die hohen Einsparungspotentiale des Recycling als Rechtfertigung für die teilweise hohen Kosten der dafür notwendigen Investitionen an, vgl. Steinhilper (1990), S. 398. Wagner/Fichtner heben die hohe Bedeutung des Controlling hinsichtlich der Transparentmachung der Kosten und Risiken sowie Erlöse und Chancen relevanter abfallwirtschaftlicher und recyclingbezogener Vorgänge hervor, vgl. Wagner/Fichtner (1992), S. 567.

[338] Vgl. Rautenstrauch (1993), S. 91, in diesem Sinne auch Wehking (1996), S. 21.

[339] Vgl. Steinhilper (1992), S. 63. Diese Kosten entstehen durch Maßnahmen der Demontage und Sortierung der Altprodukte.

[340] Zu den Zielen der Entsorgungslogistik vgl. Pfohl/Stölzle (1992), S. 572. Zum Recycling unter logistischen Aspekten vgl. auch Strebel (1991a), S. 15. Zu einem integrierten Recyclingkonzept vgl. Steinhilper (1994), S. 35.

4.3.4 Grundlegende Potentiale einer ebenenbezogenen Analyse der Möglichkeiten einer ökologieorientierten Unternehmungsführung

Im Rahmen einer ebenenbezogenen Betrachtungsweise des Unternehmungsgeschehens wird ersichtlich, daß die nachhaltige Erschließung der Potentiale einer ökologieorientierten Unternehmungsführung entscheidend von der Abstimmung der zu verfolgenden ökologischen Grundsätze und eingesetzten Instrumente über alle und zwischen den Ebenen der Unternehmung abhängt. So kann z. B. das definierte Leitbild nur verbindlich für das Unternehmungshandeln insgesamt werden, wenn die für die Gesamtunternehmung geltenden ökologiebezogenen Maximen auf die unteren Ebenen „durchgetragen" und als ein insgesamt stimmiges Konzept über die Abteilungs- und Gruppenebene bis hin zur Individualebene spezifiziert werden. Dabei handelt es sich allerdings nicht um einen „einseitigen" Top-down-Prozeß. Vielmehr müssen die Anregungen der ausführenden Ebenen bzw. Individuen in einem Bottom-up-Verfahren einbezogen werden, so daß insgesamt ein Gegenstromverfahren zielführend ist.[341] Auf diese Weise sind die ökologiebezogenen Kenntnisse der Mitarbeiter bzw. von Gruppen als Wissenspotential zu erschließen und deren Bewußtsein für ökologische Tatbestände zu „schärfen". Ferner wird den Mitarbeitern somit signalisiert, daß ihrem „Expertenwissen" eine hohe Bedeutung beigemessen wird und einen wichtigen Input für das Entscheiden und Handeln auf den vorgelagerten Ebenen darstellt. Zudem können somit die Chancen auf ein ökologisches Commitment der Mitarbeiter erhöht werden. Zweckdienlich sind in diesem Zusammenhang die im Rahmen von Zielvereinbarungsprozessen zwischen den Ebenen bzw. zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten gemeinsam definierten Ziele, was die Vernetzung der Unternehmung mit dem Ökologiegedanken unterstützt.[342]

[341] Steinle spricht von retrograden (Top-down) bzw. progressiven (Bottom-up) Planungsverfahren, vgl. Steinle (1998), S. 181, grundlegend zurückgehend auf Wild (1974), S. 190.

[342] Eine ebenenbezogene Betrachtungsweise verdeutlicht in diesem Zusammenhang z. B., wie eine Differenzierung ökologieorientierter Planung auf den einzelnen Planungsebenen vollzogen wird, vgl. in diesem Sinne Steinle (1998), S. 168.

4.3.5 Zusammenführung der Management-Triade Prozesse-Bereiche-Ebenen: Eine integrative Grundposition zu einer ökologieorientierten Unternehmungsführung

In den vorangegangenen Ausführungen wurde die ökologieorientierte Ausgestaltung der Funktionsbereiche und der Management(teil)prozesse der Unternehmung sowie die Notwendigkeit einer ebenenbezogenen Betrachtungsweise des Unternehmungsgeschehens im Ökologiekontext dargestellt. Diese Betrachtung darf jedoch keinesfalls einzelaspektorientiert erfolgen, vielmehr ist den Verknüpfungen und Interdependenzen der einzelnen Analysedimensionen durch eine integrative Sichtweise Rechnung zu tragen, was bei dem hier zugrunde liegenden integrativen Konzept von Steinle der Fall ist: „Das integrative Gesamtkonzept des Unternehmungsgeschehens wird (...) dadurch charakterisiert, daß das Beziehungsgeflecht zwischen den Ebenen, aber auch innerhalb der Management- und der Funktionsbereichsdimension mit aufgenommen wurde."[343]

Die Notwendigkeit einer integrativen Vorgehensweise läßt sich exemplarisch an dem Anwendungsfall einer ökologieorientierten Personalführung illustrieren: Die auf der (Gesamt)Unternehmungsebene vollzogene normative Begründung und Dokumentation ökologieorientierten Verhaltens in den Führungsgrundsätzen ist bis auf die Ebene des Mitarbeiters „herunterzubrechen". Intention ist die Erzielung eines Einstellungswandels und von Verhaltensänderungen. Zentrale Bedeutung hat dabei das (vorbildhafte) Verhalten der Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern. Die Implikationen für das Führungsverhalten in den Funktionsbereichen sind dabei von allgemeiner und spezifischer Art. Grundsätzlich ist den Mitarbeitern über alle Funktionsbereiche hinweg die Notwendigkeit ökologieorientierten Verhaltens zu vermitteln. Weiterhin ist bereichsspezifisch, z. B. den Mitarbeitern im Bereich F&E, der mit der Integration ökologischer Bedingungsfaktoren zu berücksichtigende Anstieg der Entscheidungsparameter als quantitatives Moment nahezubringen.[344]

Besonders evident wird das Potential und der Nutzen einer integrativen Sichtweise im Hinblick auf eine ökologieorientierte Unternehmungsführung bei der Be-

[343] Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1996), S. 39.
[344] Zu berücksichtigen sind dabei als Determinanten die Aufgabenanforderungen der anderen Management(teil)prozesse, vgl. Steinle (1994b), S. 303.

trachtung der dienstleistungsorientierten Querschnittsfunktionen „Controlling" und „Personal". Zu den hierbei relevanten Personalfragen zählen neben der Ausformung der Personalführung z. B. anreizpolitische Parameter und Weiterbildungsmaßnahmen, die bei entsprechend ökologischer Ausrichtung funktions- und ebenenübergreifend die personalseitigen Voraussetzungen für eine effektive ökologieorientierte Unternehmungsführung schaffen. Von der Grundintention her, gilt dies auch für das Controlling, z. B. mit der Fokussierung auf ein informations- und koordinationszentriertes Schnittstellen-Management, dem insbesondere bei einer ökologieorientierten Unternehmungsführung ein hoher Stellenwert zukommt.[345]

4.4 Interdependenzen einer Ökologie- und Innovationsorientierung und ihre Implikationen für die Unternehmungsführung

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Bedeutung des Innovationsmanagements für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung[346] und ebenso der angeführten Wettbewerbspotentiale ökologieorientierten Verhaltens[347] lassen sich erste Rückschlüsse auf den spezifischen Fall ökologischer Innovationen ziehen. Zwar ist das betriebliche Innovationsmanagement nicht zwangsläufig auf den Bereich des unternehmerischen Umweltschutzes ausgerichtet, jedoch ist dieser als eine der zentralen Herausforderungen für zukunftsorientierte Unternehmungen zu sehen.[348] „Es ist nicht zu übersehen, dass es sich im Falle der Herausforderung durch die ökologische Problematik um eine echte unternehmerische Aufgabe handelt, an der sich die Innovationskraft der Unternehmungen erweisen kann, aber auch erweisen muss."[349] Insofern stellt die ökologische Aktivierung der Unternehmung(spotentiale) einen zentralen Bestandteil einer auf Innovation ausgerichteten

[345] Vgl. Kap. 6.2.5.1.
[346] Vgl. Kap. 3.1.1.
[347] Vgl. Kap. 1.2.
[348] Vgl. Steger (1993), S. 59-62, Steger (1991), S. 119-112.
[349] Dyllick (1990), S. 55. Marr verfolgt eine synergetische Betrachtungsweise und postuliert die Verknüpfung von Innovations- und Umweltschutzstrategien und somit die gleichzeitige Verfolgung von Wettbewerbs- und ökologischen Zielen, vgl. Marr (1993), Sp. 1796. In empirischen Untersuchungen der Erfolgsfaktorenforschung wird aufgezeigt, daß sowohl das Umweltschutzmanagement als auch das Innovationsmanagement zu den zentralen Erfolgsfaktoren der Unternehmungen gehören, vgl. Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1996), S. 14. Insofern könnte auch aus diesem Blickwinkel ein synergetisches Erfolgspotential durch eine systematische Zusammenführung dieser beiden Faktoren vermutet werden.

Unternehmungspolitik dar.[350] Kern dieser ist die Reduzierung der von der Unternehmung ausgehenden Umweltbelastungen (z. B. Aball und Emissionen) sowie die Einsparung von Ressourcen.

Im Rahmen des Innovationsmanagements bewegen sich die Unternehmungen in einem strategischen Spannungsfeld der sich aus der jeweiligen Unternehmungscharakteristik ergebenden Potentiale zur Nutzung von Umweltschutzaufgaben, den Marktchancen bei der Berücksichtigung ökologischer Komponenten in der Unternehmungspolitik sowie der von den Anspruchsgruppen an die Unternehmung herangetragenen ökologischen Forderungen. Letztere setzen die Unternehmungen genauso (quasi) unter einen Innovationszwang wie die erforderliche Bereitschaft, kurzfristigen, durch neue Rechtsverordnungen begründeten Produkt- oder Verfahrensänderungen adäquat begegnen zu können.[351]

Die Art der in der Unternehmung faktisch generierten Innovationen und ihre Ökologieorientierung hängt wesentlich von der in der Unternehmungskultur inhärenten Wertschätzung der Ökologie ab. Dahinter stehen die von den in der Unternehmungsstruktur und in der Unternehmungstradition verankerten ökologiebezogenen Annahmen, Werte sowie Ziel- und Sinnvorstellungen.[352] Dabei erscheint es nicht verwunderlich, daß zunächst vielfach ökologische Produktinnovationen im Mittelpunkt stehen. Schließlich bestimmen sie als marktliche Leistungen den Erfolg oder Mißerfolg einer Unternehmung und damit ihre Überlebensfähigkeit. Für die Erzielung eines nachhaltigen Erfolgs ist jedoch eine ganzheitliche ökologische Innovationsorientierung erforderlich, d. h., die Einbeziehung ökologischer Aspekte in das Innovationsmanagement bedingt nicht nur Innovationen im Produktbereich.[353] Vielmehr kann sich ein nachhaltiger (und damit lang-

[350] Vgl. Pfriem/Hallay (1992), S. 297, Freimann/Pfriem (1988), S. 2. Bennauer hingegen weist dem Innovationsmanagement einen eher instrumentellen Charakter für eine ökologieorientierte Unternehmungsführung und in diesem Zusammenhang für die Generierung umweltfreundlicher Produkte und Prozesse zu, vgl. Bennauer (1994), S. 107.

[351] Vgl. Meffert/Bruhn/Schubert/Walther (1985), S. 40. Bezüglich des rechtlichen Aspektes vgl. Hardtke/Wolf (1991), S. 66. Zu beachten sind auch - gerade im Kontext ökologischer Innovationen - die für Innovationen charakteristischen Risiken aufgrund der Neuartigkeit, welche für die Marktseite, aber auch für die Mitarbeiter (ebenso die Komplexität, vor allem wegen der Multi- und Interdisziplinarität des Umweltschutzphänomens) mit den Innovationen verbunden sind. Dementsprechend offenbart sich ein hoher Konfliktgehalt von Innovationen sowie zu erwartende Widerstände, vgl. dazu Steinle/Lawa/Schollenberg (1994), S. 431-432.

[352] Vgl. Seidl (1993), S. 15.

[353] Steger hebt die Bedeutung des Innovationsmanagements und in dem Zusammenhang den Bereich F&E fur ein qualitatives Wachstum hervor, vgl. Steger (1988), S. 22.

fristiger) Erfolg erst einstellen, wenn die Produktinnovationen durch Innovationen auf organisatorischer und sozialer Ebene gezielt begleitet werden.[354]

Der strategische Charakter eines ökologieorientierten Innovationsmanagements offenbart sich darin, daß ökologische Probleme (z. B. allein aufgrund einer bevorstehenden Verschärfung rechtlich vorgegebener Grenzwerte) antizipativ angegangen werden müssen, und demzufolge ein präventiver Umweltschutz für die gesamte Unternehmung zielführend wird. Dieser erfordert wiederum ein innovationsorientiertes Unternehmungshandeln. Hierin spiegelt sich das interdependente Verhältnis von Ökologie- und Innovationsorientierung wider. Beide Erfolgsfaktorbereiche bedingen sich gegenseitig: Eine nachhaltige Ökologieorientierung ist ohne entsprechende Innovationen mit dem notwendigen „Anschubcharakter" nicht denkbar, umgekehrt kommt heute aufgrund der anspruchsgruppenbezogenen Anforderungen ein breit angelegtes Innovationsmanagement in Unternehmungen nicht an ökologischen Inhalten vorbei. Insofern besteht die Aufgabe einer ökologieorientierten Unternehmungsführung in hohem Maße darin, ein Hauptaugenmerk auf Innovationsprozesse zu legen. Diese Prioritätensetzung kann auch terminologisch erfaßt werden, indem von einer ökologisch-innovativen (ökovativen) Unternehmungsführung gesprochen wird (s. dazu näher Kapitel 6).

4.5 Zwischenfazit: Ökologieorientierte Unternehmungsführung als evolutionärer Innovationsimpuls

Vor dem Hintergrund des dargelegten ganzheitlichen Konzepts ökologieorientierter Unternehmungsführung wird die mögliche Bandbreite von Ansatzpunkten für die ökologieorientierte Ausgestaltung der Unternehmung ersichtlich. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Fundierung auf der normativen Ebene. Sie ist Grundlage dafür, daß langfristige und somit nachhaltige Erfolgschancen wahrgenommen werden können. Bei einem lediglich kurzfristigen Aufgreifen ökolo-

[354] Vgl. Antes (1992), S. 488-489. Aufgrund der Interdependenzen zwischen den Innovationsarten werden soziale und organisatorische Innovationen aber auch quasi-automatisch (zumindest partiell) bewirkt. Der Bayer-Konzern hat bereits in 1988 ein Investitionsprogramm für den Umweltschutz beschlossen, das Produkt-, Sozial- und Verfahrensinnovationen beinhaltet. Von hoher Bedeutung waren die für alle Mitarbeiter obligatorischen Umweltschutzseminare zur Schaffung einer neuen ökologischen Grundeinstellung und zur Initiierung von Verhaltensänderungen, vgl. Reitz (1989), S. 65-68.

gischer Erfolgspotentiale erscheint nicht mehr als der bereits angeführte niveauimmanente Fortschritt erreichbar.[355]

Die Einbeziehung ökologischer Sachverhalte in die Unternehmungsprozesse, -bereiche und -ebenen stellt sich als eine Innovation an sich dar. Tradierte Denk- und Verhaltensweisen müssen aufgegeben, diesen teilweise diametral entgegenstehende Denkmuster erlernt werden. Die tatsächliche Umsetzung eines derartigen, langfristig ausgerichteten Konzepts läßt sich gerade deshalb nur durch ein evolutionäres Innovationsmanagement realisieren. Die notwendige normative Begründung ist bereits angeführt worden. Ein nachhaltiger Erfolg ökologischer Unternehmungsinnovationen kann nur durch die Mitarbeiter erzielt werden. Diese zeigen sich nur dann besonders „ökologisch-innovativ", wenn von seiten der Unternehmungsleitung[356] die Ökologieorientierung glaubwürdig vorgelebt und ökologische Innovationsprozesse angestoßen werden und diese von den Mitarbeitern als Ideenträger und zugleich Realisationsträger dann auch eigenständig weitergetragen werden können. Dabei geht es um die Institutionalisierung einer geistigen Grundhaltung, die ökologische Innovationen nicht nur ermöglicht, sondern auch in den Mittelpunkt stellt. Veränderungscharakteristikum ist das Innovieren in kleinen Schritten, welches im Vergleich zu einem revolutionären Vorgehen (im Falle ökologischen Innovationsverhaltens ohnehin eher unrealistisch) für die Mitarbeiter ein wesentlich geringeres Risiko in sich birgt. Insofern stellt eine ökologieorientierte Ausrichtung der Unternehmungsführung einen evolutionären Innovationsimpuls dar. Umgekehrt können Innovationen - bei entsprechender Orientierung an ökologischen Inhalten - deutliche Impulse für die Generierung und weitere Ausformung einer ökologieorientierten Unternehmungsführung geben. Das Verhältnis Ökologieorientierung - Innovationsorientierung bzw. vice versa zeigt sich damit als „zwei Seiten einer Medaille", die beide zusammen auf eine erfolgreiche Unternehmungsführung abzielen.

Inwieweit dieser Innovationsimpuls in der Praxis aufgenommen wurde und in welcher Form die ökologische Thematik tatsächlich Eingang in die Unternehmungen gefunden hat, ist eine aktuelle und zentrale Frage der anwendungs-

[355] Vgl. Kap. 1.3.

orientierten Betriebswirtschaftslehre. Deshalb soll das „Aktivitätsniveau" der Unternehmungen auf dem Gebiet des Umweltschutzes in der Praxis näher beleuchtet werden. Dazu wird auf Daten zurückgegriffen, die im Rahmen der empirischen Untersuchung des „Hannoveraner Firmenpanel" erhoben wurden und die im folgenden Kapitel vor dem Hintergrund der aufgeworfenen Fragestellungen analysiert werden.

[356] Aufgrund ihres Machtpotentials, vor allem für die Überwindung von Innovationswiderständen, hat die Unternehmungsleitung als „ökologischer Innovationspromotor" eine herausragende Bedeutung, vgl. Servatius (1988), S. 112.

5 Empirische Untersuchungen zum Umweltschutz- und Innovationsverhalten von Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes - Das Hannoveraner Firmenpanel als Datenbasis

5.1 Die Anlage der empirischen Untersuchung im Rahmen des Hannoveraner Firmenpanels

5.1.1 Das Forschungsdesign des Hannoveraner Firmenpanels

Mit dem Titel „Erfolgreich produzieren in Niedersachsen" wurde in den Jahren 1994-1997 in vier Erhebungswellen im einjährigen Abstand eine Panelbefragung durchgeführt. Diese liefert aktuelle und repräsentative Informationen zur wirtschaftlichen Situation der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes in Niedersachsen. Der Auftraggeber des von der Stiftung Volkswagenwerk finanziell unterstützten Projektes war die sogenannte Forschungsgruppe „Firmenpanel" an der Universität Hannover. Für die mit einem standardisierten Fragebogen durchgeführte Befragung war das Marktforschungsinstitut Infratest Sozialforschung GmbH verantwortlich. Die Erhebungsmethode war ein persönlich-mündliches Interview, die Erhebungseinheit der (jeweils direkt befragte) Betrieb (und nicht die Gesamtunternehmung).[1] Voraussetzung für die Teilnahme an der Befragung war eine Beschäftigtenzahl von mindestens 5 Mitarbeitern zum Befragungszeitpunkt der ersten Welle. Interviewpartner waren die Inhaber, Geschäftsführer oder Vorstände sowie Personen mit Leitungsfunktion in dem Betrieb.[2]

Von den im Jahr 1994 zunächst befragten 1025 Betrieben haben 1995 wieder 849, 1996 noch 721 und 1997 noch 711 Betriebe teilgenommen.[3] Dies ist eine jeweils auf das Vorjahr bezogene hohe Panelstabilität von mindestens 80 Prozent (Welle 2: 84,8 Prozent, Welle 3: 80,0 Prozent, Welle 4: 85,7 Prozent). Die Auswahl

---

[1] Deshalb wird in diesem Kapitel an den entsprechenden Stellen der Begriff „Betrieb" verwendet.

[2] Zu einer detaillierten Darstellung der Forschungskonzeption vgl. Brand/Carstensen (1995), S. 1-12, sowie zur methodischen Umsetzung des Forschungskonzepts vgl. Infratest Burke Sozialforschung (1996), S. 3-16.

[3] Abweichungen von diesen Teilnehmerzahlen in den Summen der Antworten auf die einzelnen Fragen sind darauf zurückzuführen, daß Betriebe teilweise Informationen nicht publik machen wollten und deshalb die Antwort verweigerten.

der Betriebe spiegelt die Branchen-[4] und Betriebsgrößenstruktur[5] Niedersachsens, die durch einen hohen Anteil kleiner und mittlerer Betriebe gekennzeichnet ist, wider.

Hauptanliegen der Projektes war die Identifikation von Faktoren, die maßgeblichen Einfluß auf den wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe haben. Schwerpunkte im Verlaufe der Panelbefragung waren die alternierend untersuchten Themen „Entlohnung", „Arbeitsorganisation und Mitarbeiterorganisation", „Innovationen", „Internationale Zusammenarbeit" und „Unternehmen und Umwelt".[6] Diese Themen wurden in jeder Welle durch einen Basisblock allgemeiner Fragen ergänzt und für sich sowie im Zusammenhang mit dem betrieblichen Erfolg analysiert. Die Einbettung der einzelnen Befragungsschwerpunkte in einen größeren betrieblichen Kontext verhinderte, daß eine Antwortverzerrung zugunsten einzelner Schwerpunktthemen stattfand.[7]

Die in den folgenden Ausführungen ausgewerteten Daten wurden in den Jahren 1994-1997 erhoben, wobei für den Bereich „Umweltschutz" der Schwerpunkt im Rahmen der Befragung der zweiten (1995) und vierten Welle (1997) gelegen hat. Die innovationsbezogenen Auswertungen wurden ohne einen zeitlichen Schwerpunkt durchgeführt.

---

[4] Für die Gruppierung der Branchen vgl. Kroner (1994), S. 13. Die Gruppierung der Betriebe nach Branchen wurde auf Basis der Einordnung der Betriebe im Rahmen der ersten Befragungswelle vorgenommen. Etwaige Branchenwechsel einzelner Betriebe in den Folgewellen blieben insofern unberücksichtigt.

[5] Die Differenzierung der Betriebsgrößenklassen wurde im Rahmen der folgenden Untersuchungen an dem Kriterium der Beschäftigtenzahl festgemacht. Kleine Betriebe haben dabei bis zu 19 Beschäftigte, mittlere von 20 bis 499 Beschäftigte und große Betriebe über 499 Beschäftigte, vgl. Steinle/Thiem/Böttcher (1998a), S. 66. Dem hingegen nimmt das Statistische Bundesamt eine wesentlich feinere Differenzierung anhand der Beschäftigtenzahlen vor, vgl. Statistisches Bundesamt (1995), S. 10, welche für den an dieser Stelle verfolgten Untersuchungszweck aber aus Praktikabilitätsgründen nicht sinnvoll ist. Andere Autoren führen die Differenzierung der Betriebsgröße anhand des Umsatzkriteriums durch, vgl. Baum/Günther/Wittmann (1996), S. 16. Die größenbezogenen Auswertungen beziehen sich auf den jeweiligen Analysezeitpunkt, d. h. Änderungen der Betriebsgröße wurden entsprechend berücksichtigt.

[6] Die Fragebögen finden sich im Anhang 1.

[7] Steinle/Kolbeck vermuten eine derartige Verzerrung für ihre Untersuchungen. Sie schließen nicht aus, daß im Rahmen ihrer „reinen" Befragung zum Umweltschutzverhalten sich vornehmlich die Unternehmungen antwortbereit zeigten, die zu den in umweltschutzbezogener Hinsicht aktiveren zu zählen waren, vgl. Steinle/Kolbeck (1995), S. 8-9.

5.1.2 Angewandte Auswertungsverfahren im Rahmen des Hannoveraner Firmenpanels

Für die Beleuchtung des Umweltschutzverhaltens der Betriebe stehen in den folgenden Ausführungen sogenannte Querschnittsanalysen als Hauptteil deskriptiver Forschungsprojekte im Mittelpunkt.[8] Sie stellen eine zeitpunktbezogene Auswertungsmethode dar und sind besonders nützlich, um das aktuelle umweltschutzbezogene Verhalten der Betriebe zu beschreiben und/oder um relative Häufigkeiten einzelner Tatbestände zu erfassen.[9] Breite Anwendung finden im folgenden dabei sogenannte Mehrfachantworten-Sets, die der befragten Person im Betrieb die Möglichkeit boten, für die Beantwortung einer Frage mehrere gleichzeitig gültige Antwortoptionen anzugeben, z. B. für die im Umweltschutz eingesetzten Instrumente oder für die verfolgten organisatorischen Maßnahmen. Im wesentlichen wird durch diese Auswertungen somit der State-of-the-art des umweltschutzbezogenen Verhaltens der Betriebe abgebildet. In Form einer komparativ-statischen Analyse erfolgt zudem der Vergleich des umweltschutzbezogenen Verhaltens der Betriebe zu verschiedenen Erhebungszeitpunkten.[10]

Für die Herstellung des Erfolgsbezugs einzelner Aspekte des umweltschutzbezogenen Verhaltens wurden weiterhin Korrelationsanalysen herangezogen. Aus Kreuztabellen wurden für die als ordinalskaliert betrachteten Variablen die statistischen Zusammenhangsmaße Kendall´s Tau B (2 x 2 Matrix) und Kendall´s Tau C (n x m Matrix) ermittelt.[11] Die Koeffizienten nehmen Werte von +1 bis -1 an. Das Vorzeichen entspricht der Richtung[12] des Zusammenhangs, der Betrag dessen Stärke. Beim Wert 0 liegt eine statistische Unabhängigkeit der beiden

---

[8] Die Datenauswertungen der folgenden Ausführungen wurden mit SPSS 7.5 für Windows durchgeführt.

[9] Vgl. Böhler (1992), S. 32. Daneben existiert als weitere deskriptive Forschungsmethodik die Längsschnittsanalyse, mit der Veränderungen des Antwortverhaltens im Zeitablauf erhoben werden können. Aufgrund der vorhandenen Probleme einer Analyse von Veränderungsprozessen bei den dominanten Mehrfachantwortensets im Bereich der Umweltschutzfragen des Hannoveraner Firmenpanels, ist diese zwangsläufig jedoch nicht zum Einsatz gekommen.

[10] Zur komparativ-statischen Analyse vgl. Klatt (1989), S. 11.

[11] Zu den im Rahmen des Programms SPSS zur Verfügung stehenden Zusammenhangsmaßen vgl. Brosius/Brosius (1995), S. 361-369.

[12] Die Interpretation der Richtung des Zusammenhangs kann zudem plausibilitätsgeleitet über die Häufigkeitsverteilungen in den Kreuztabellen geführt werden. Allerdings besagt die Richtung noch nichts über die Richtung einer etwaigen Abhängigkeit der Variablen untereinander, so daß von kausalitätsbezogenen Interpretationen abzusehen ist.

Variablen vor.[13] Ab einem Wert von 0,1 für den jeweiligen Koeffizienten wird aufgrund der Heterogenität sozialer Verhaltensweisen in den Sozialwissenschaften bereits auf einen schwachen linearen Zusammenhang geschlossen. Das Signifikanzniveau lag, wie in den Sozialwissenschaften üblich, bei 5%. Dieses beschreibt die Irrtumswahrscheinlichkeit (hier ≤ 5%), mit der die Nullhypothese, die die statistische Unabhängigkeit von zwei Variablen annimmt, auch für die Grundgesamtheit akzeptiert werden kann.[14]

Relativierend ist jedoch anzuführen, daß die Ermittlung statistischer Korrelationen keine sicheren Kausalitätsaussagen zuläßt. So ist nicht zu ermitteln, ob umweltschutzorientiertes Verhalten ursächlich für den Erfolg der Betriebe ist oder vielmehr die Betriebe sich aufgrund ihres wirtschaftlichen Erfolgs umweltschutzorientiertes Verhalten „leisten" können.[15] Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum beschreiben diesen Sachverhalt bezogen auf ihr empirisches Erfolgsfaktorenprojekt prägnant: „Für die Praxis von hoher Relevanz dürften hierbei die Vielzahl von Hinweisen sein, mit deren Hilfe jeweils die empirisch identifizierten Erfolgsfaktoren so gestaltet werden, daß daran 'hängende' Erfolgspotentiale positiv beeinflußt werden - wobei die Problematik eines korrelativ ermittelten Beziehungszusammenhangs und seine theoretisch-argumentativ durchgeführte Umdeutung in Wirkungsbeziehungen als 'dunkle Wolke' bestehen bleibt."[16] Zu begründen ist dies auch damit, daß eine Vielzahl weiterer, nicht untersuchter Faktoren genauso auf die abhängige Variable eingewirkt haben könnten, und deshalb die Gefahr des Aufzeigens von Scheinzusammenhängen besteht.[17] Aus diesem Grunde sind die Ergebnisse der Untersuchungen plausibilitätsgeleitet (vorsichtig) zu interpretieren.

[13] Vgl. Brosius/Brosius (1995), S. 457.
[14] Vgl. Böhler (1992), S. 176, Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993), S. 249.
[15] Vgl. hier Brosius/Brosius (1995), S. 368.
[16] Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1996), S. 13.
[17] Vgl. Böhler (1992), S. 32.

5.2 Empirische Ergebnisse zum Umweltschutz- und Innovationsverhalten der Betriebe

5.2.1 Stand des umweltschutzorientierten Handelns in der Praxis der Betriebe

5.2.1.1 Die Einstellung zum Umweltschutz als normative Grundhaltung

Die Bedeutung des Umweltschutzes tritt, abgesehen von akuten umweltbedrohenden Krisensituationen wie z. B. der geplanten Versenkung der Ölbohrplattform Brentspar, im Bewußtsein und im Wahrnehmungsempfinden der Bürger zunehmend (zumindest temporär) in den Hintergrund. Während zu Beginn der neunziger Jahre der Umweltschutz bei Befragungen von Bürgern noch auf Rang 2 der Prioritätenliste stand,[18] ist er nach Umfragen der Forschungsgruppe Wahlen zuetzt auf den siebten Platz zurückgefallen.[19] Angeführt wird die aktuelle Prioritätenliste von den gesellschaftspolitischen Problemfeldern „Arbeitslosigkeit" und „Kriminalität". Dieser Bedeutungsverlust steht vermutlich in engem Zusammenhang mit der individuellen Betroffenheit der Bürger, für die in wirtschaftlich angespannten Phasen Fragen der Sicherheit des Arbeitsplatzes eine dominante Rolle spielen.[20] Interessant erscheint deshalb die Frage, wie sich diese gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen in der Einstellung bzw. im Verhalten der Betriebe zum Umweltschutz widerspiegeln.

Aus den Aussagen der Betriebe zu ihrer Einstellung zum Umweltschutz läßt sich kein klarer Entwicklungstrend und z. B. kein klarer Bezug zu der gesellschaftlichen Diskussion bzw. der konjunkturellen Entwicklung ablesen (vgl. Abbildung 9).[21] Durchweg sieht sich ein (hoher) Anteil von Betrieben (zwischen 42,8 Prozent in 1994 und 47,2 Prozent in 1996) in seiner Umweltschutzeinstellung als innovativ

[18] Vgl. Umweltbundesamt (1996), S. 8, Gruner+Jahr (1995), S. 14. In beiden Studien aus den Vorjahren wurde jeweils auch ein rückläufiger Stellenwert des Umweltschutzes als gesellschaftliches Ziel festgestellt.

[19] Vgl. o. V. (1997), S. 2.

[20] Zu der ebenfalls bedeutsamen Thematik der Beschäftigungswirkungen des Umweltschutzes konnten im Rahmen des Panelprojektes keine eindeutigen Ergebnisse identifiziert werden. Weder die These des Umweltschutzes als „Jobkiller", vgl. Troge (1997), S. 19, noch die These des Umweltschutzes als positiver Faktor für die Schaffung von Arbeitsplätzen, vgl. Brickwedde (1997), S. 13, konnte belegt werden, vgl. Steinle/Thiem/Böttcher (1998b), S. 269-272.

[21] Die Werte für die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen sind im Anhang 2 nochmals in tabellarischer Form hinterlegt, vgl. deshalb allgemein Anhang 2 bzw. siehe die genauen Verweise auf die relevanten Stellen im Anhang.

an. Eine ähnliche Schwankungsbreite zeigt sich in den Betrieben, in denen Umweltschutzaspekte keine Rolle spielen. Hier liegen die (niedrigen) Werte zwischen 5,4 Prozent in 1996 und 9,2 Prozent in 1995. Entsprechend der Filterführung des Fragebogens, wird diese letzte Gruppe von Betrieben im Rahmen der zweiten und vierten Welle in die Beantwortung der Fragen nach Anregungen/Anforderungen für die Beschäftigung mit Umweltschutzfragen, bzgl. der organisatorischen Umsetzung des Umweltschutzes, sowie nach den für den Umweltschutz relevanten Bereichen und den eingesetzten Instrumenten nicht einbezogen.

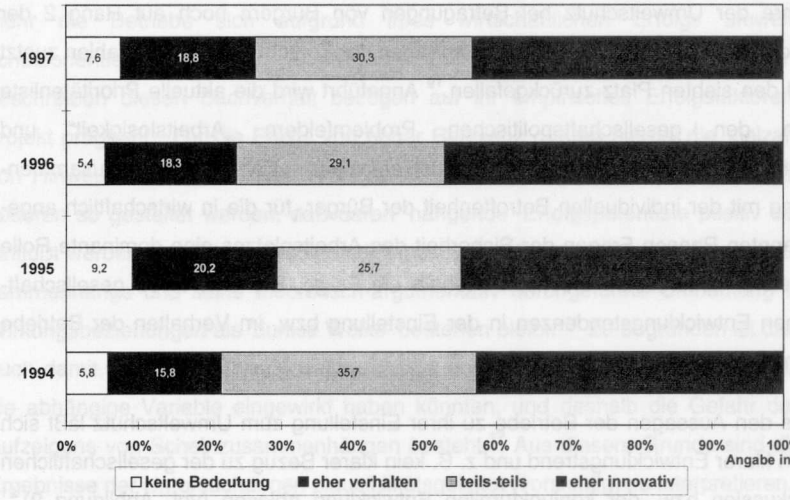


Abb. 9: Einstellung der Betriebe zum Umweltschutz, Ergebnisse 1.-4. Welle, alle Betriebe

Von einer nachhaltig verankerten positiven Grundeinstellung zu umweltschutzbezogenen Werten ist jedoch trotz der in allen Wellen mit über 42 Prozent angegebenen innovativen Einstellung zum Umweltschutz keineswegs zu sprechen. Lediglich 109 von 625 Betrieben, die an allen vier Wellen der Befragung

teilgenommen haben, stufen ihr Verhalten durchweg als innovativ ein.[22] Als ursächlich ist zu vermuten, daß ein innovativer ökologischer Grundwert nicht nachhaltig definiert ist. Die höchste Antwortstabilität ist dabei in den großen Betrieben (14 von 31=45,2 Prozent) vorzufinden. Im Vergleich zu mittleren (84 von 454=19,0 Prozent) und kleinen (11 von 140=7,9 Prozent) Betrieben ist zu vermuten, daß in Großbetrieben eine innovative Einstellung durch kontinuierliche Innovationen im Bereich des Umweltschutzes gestützt wird, wohingegen in kleinen und mittleren Betrieben diese Innovationen mehr einen „Episodencharakter" haben. Demzufolge wäre dort die Einstellung zum Umweltschutz eher situationsbezogen zu bewerten.

Betrachtet man die Einstellung der Betriebe zum Umweltschutz in den einzelnen Branchen des Verarbeitenden Gewerbes,[23] so ist über alle vier Wellen eine stetig hohe Bedeutung des Umweltschutzes in der Branche „Chemie", in der sich mittlerweile (Bezugsjahr 1997) knapp 65 Prozent der Betriebe als innovativ einschätzen, zu verzeichnen (vgl. Abbildung 10).[24] Ein Bedeutungszuwachs ist für die Branche „Kunststoff/Gummi" zu konstatieren, in der sich in 1997 knapp 60 Prozent der Betriebe als innovativ einschätzen. Eine gleichbleibend hohe Bedeutung ist im Ernährungs- und Genußmittelgewerbe vorzufinden, wo sich kontinuierlich über 50 Prozent der Betriebe in Fragen des Umweltschutzes als innovativ einstufen. Ein großer Bedeutungsverlust ist in der Branche „Metallerzeugung und Verarbeitung" zu konstatieren, wo mit 36,4 Prozent in 1997 über 20 Prozent der Betriebe weniger als in den Vorjahren ihre Einstellung zum Umweltschutz als innovativ charakterisieren. Die niedrige Bedeutung des Umweltschutzes im Leder-, Textil-, Bekleidungsgewerbe sowie im Stahl-, Leichtmetall- und Schiffbau bestätigt sich auch im Jahr 1997, wo sich jeweils höchstens 30 Prozent der Betriebe im Umweltschutz für innovativ halten und zugleich die höchsten Werte für Betriebe, in denen Umweltschutzaspekte keine Rolle spielen, finden lassen.

[22] Diese Gruppe von Betrieben wird im Kapitel 5.2.2 in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt.

[23] Die Aussagen zu diesem Abschnitt beziehen sich auf alle vier Erhebungswellen, wobei die Abbildung 10 nur die branchenbezogene Situation der letzten Befragungsrunde widergibt. Zu den einzelnen jahresbezogenen Werten vgl. Anhang A 2.

[24] Die übermäßig starke Betroffenheit der chemischen Branche von der ökologischen Problematik bestätigen auch die Ausführungen von Schneidewind, vgl. Schneidewind (1995a), S. 69-83.

Diese branchenbezogenen Aussagen sind allerdings in Abhängigkeit von den jeweiligen Produkten der Betriebe zu sehen. So gelten völlig andere Anforderungen an Betriebe des Bekleidungsgewerbes bzw. der chemischen Industrie, die sehr unterschiedlichen gesellschaftlichen Legitimationszwängen unterliegen, und für die grundlegend unterschiedliche rechtliche Anforderungen gelten, mit denen wiederum sicherlich auch die „allgemeine" Einstellung zum Umweltschutz einhergeht.

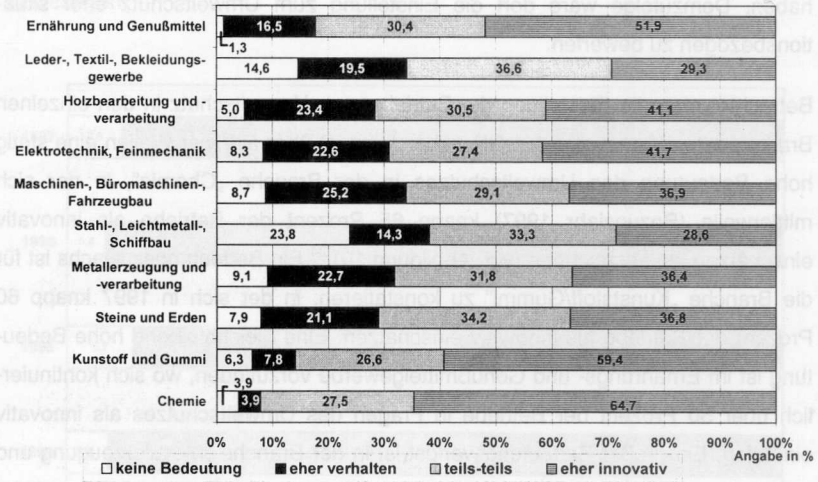


Abb. 10: Einstellung der Betriebe zum Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe, branchenbezogene Auswertung

Aus der größenklassenbezogenen Auswertung der Einstellung der Betriebe zum Umweltschutz geht hervor, daß, wie bereits in den Vorjahren, im Jahr 1997 nur etwas mehr als ein Drittel der kleinen Betriebe das eigene Umweltschutzverhalten als innovativ einschätzt und immerhin 14,1 Prozent Umweltschutzaspekte als unmaßgeblich erachtet (vgl. Abbildung 11).[25] Zurückzuführen ist dies vornehmlich darauf, daß kleine Betriebe tendenziell weniger im Blickpunkt öffentlicher Meinungsbildung stehen und sich weniger mit der ökologischen Thematik ausein-

[25] Zu den jahresbezogenen Werten für die einzelnen Betriebsgrößenklassen vgl. Anhang A 3.

andersetzen (müssen) als große Betriebe,[26] wo im Verlauf der Panelbefragung nach anfänglich 55,4 Prozent inzwischen 69,4 Prozent der Betriebe dem Umweltschutz innovativ gegenüberstehen und aktuell kein Betrieb Umweltschutzaspekte ganz ausblendet. Inwieweit diese Innovationshaltung selbstmotiviert bzw. von externer Seite (z. B. vom Gesetzgeber) angeregt ist, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden. Die mittleren Betriebe bewegten sich 1997 in den beiden „Extremantwortoptionen", wie in den Vorjahren, auf einem zwischen den kleinen und den großen Betrieben liegenden Niveau.

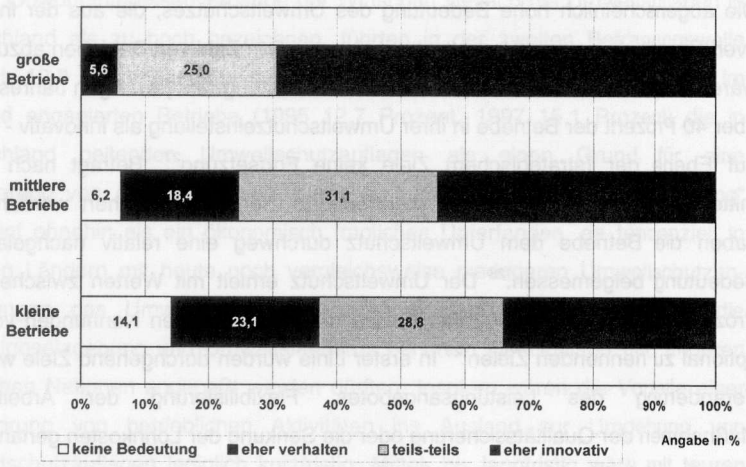


Abb. 11: Einstellung der Betriebe zum Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung

Bezüglich der Einstellung der Betriebe zum Umweltschutz läßt sich zusammenfassend feststellen, daß insgesamt ein hoher Anteil von Betriebe dem Umweltschutz durchaus innovativ gegenübersteht. Allerdings ist diese Aussage branchen- und betriebsgrößenklassenbezogen zu spezifizieren. Einerseits gibt es Branchen, die durch eine hohe Innovationsorientierung in ihrer Umweltschutzeinstellung gekennzeichnet sind (Chemie, Kunststoff/Gummi, Ernährungs-

[26] Vgl. Raffée/Förster/Fritz (1992), S. 243-244.

und Genußmittelgewerbe), und andererseits einige, die sich demgegenüber in ihrer Einstellung zum Umweltschutz weniger innovativ zeigen bzw. auch zeigen müssen (Stahl-, Leichtmetall-, Schiffbau/Leder-, Textil-, Bekleidungsgewerbe). Weiterhin ist die Innovationsorientierung in den größeren Betrieben insgesamt (wesentlich) höher als in mittleren und kleineren Betrieben.

5.2.1.2 Unternehmungspolitische und -strategische Umweltschutzausrichtung der Betriebe

5.2.1.2.1 Der Stellenwert des Umweltschutzes im Zielsystem der Betriebe

Die augenscheinlich hohe Bedeutung des Umweltschutzes, die aus der innovativen Grundhaltung zum Umweltschutz einer großen Zahl von Betrieben abzuleiten wäre - immerhin deklarierten sich bei der Betrachtung des jeweiligen Jahres stets über 40 Prozent der Betriebe in ihrer Umweltschutzeinstellung als innovativ - findet auf Ebene der (strategischen) Ziele keine Fortsetzung[27]. Befragt nach ihren mittelfristigen Zielen, mit denen die Konkurrenzfähigkeit gesichert werden soll, haben die Betriebe dem Umweltschutz durchweg eine relativ nachgelagerte Bedeutung beigemessen.[28] Der Umweltschutz erhielt mit Werten zwischen 4,3 Prozent und 7,9 Prozent in allen Wellen die zweitwenigsten Nennungen von 16 optional zu nennenden Zielen.[29] In erster Linie wurden durchgehend Ziele wie die Veränderung des Leistungsangebotes, Flexibilisierung der Arbeitszeit, Maßnahmen der Qualitätssicherung oder die Senkung der Lohnkosten genannt.

Folglich läßt sich feststellen, daß die im Zusammenhang mit einer positiven Grundeinstellung zum Umweltschutz zu vermutenden ökologischen Werte sich (noch) nicht bzw. nicht hinreichend im Zielkanon der Betriebe verfestigt haben - die große Mehrheit der Betriebe hat den Umweltschutz nicht als eigenständiges

---

[27] Im Kapitel 5.2.1.2 wird aufgrund fehlender Aussagekraft auf eine branchen- und betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung verzichtet.

[28] Diese Ergebnisse beziehen sich auf die zweite, dritte und vierte Welle. Bei der Frageformulierung der ersten Welle nach der Verfolgung der vorrangigen geschäftspolitischen Ziele zeigt sich ein ähnliches, wenngleich nicht so negatives Bild. Hier ist der Umweltschutz mit 22,7 Prozent als zehntes von fünfzehn möglichen Zielen genannt worden. Zu den jeweiligen Ergebnissen vgl. Anhang A 4.

[29] Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit den Ergebnissen anderer Studien, vgl. z. B. Baum/Günther/Wittmann (1996), S. 15.

Ziel im Zielsystem verankert und befindet sich weit davon entfernt, ökologische und ökonomische Ziele in einem komplementären Verhältnis zu betrachten.[30]

5.2.1.2.2 Konstitutive Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Umweltschutz

Nach der Analyse der Einstellung der Betriebe zum Umweltschutz und der Analyse der umweltschutzbezogenen Ziele ist nachfolgend zu klären, inwieweit Umweltschutzfragen für die wettbewerbsstrategische Ausrichtung der Betriebe maßgeblich sind.

Die Bedeutung des Umweltschutzes als Standortfaktor ist eher als niedrig einzustufen. Obwohl Interessenverbände der Wirtschaft vielfach die Umweltauflagen in Deutschland als zu hoch bezeichnen, führten in der zweiten Befragungswelle lediglich 10,8 Prozent und in der vierten Befragungswelle 8,8 Prozent der im Ausland engagierten Betriebe (1995 12,7 Prozent, 1997 15,1 Prozent) die in Deutschland geltenden Umweltschutzauflagen als einen Grund für eine Verlagerung von Aktivitäten ins Ausland an.[31] Ein derartiges „Umweltdumping" erscheint ohnehin als ein ökonomisch fragliches Unterfangen, da tendenziell in anderen Ländern mit heute noch vergleichsweise niedrigeren Umweltschutzanforderungen das Umweltbewußtsein zunehmen wird und entsprechend die Umweltgesetzgebung und Umweltstandards denen in Deutschland und anderen westlichen Nationen angepaßt werden dürften. Insofern wären die Vorteile einer Verlagerung von betrieblichen Aktivitäten ins Ausland zur Umgehung von Umweltschutzauflagen lediglich kurzfristig. Mittel- bis langfristig wäre mit teuren

[30] Gestützt wird diese Aussage von den Ergebnissen des Schweizer Umweltbarometers, die nicht nur Konflikte zwischen Umweltschutzzielen und kurzfristigen wirtschaftlichen Zielen wie Kosten, Gewinn oder Liquidität, sondern auch eine relativ geringe Komplementarität zwischen Umweltschutzzielen und längerfristigen Markt- und Wettbewerbszielen aufzeigen, vgl. Dyllick (1996), S. 21. Demgegenüber zeigt Meffert in einer älteren Studie, daß der Umweltschutz langfristig durchaus positive Auswirkungen auf Gewinn und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bewirken kann, so daß sich der oft zitierte Zielkonflikt von Ökonomie und Ökologie auf kurzfristige Konkurrenz von ökonomischer Rationalität und ökologischen Zielen reduziert, vgl. Meffert (1991a), S. 16.

[31] Vgl. Anhang A 5. Diese eher sekundäre Bedeutung des Umweltschutzes als Standortfaktor belegen auch andere Studien, vgl. o. V. (1996c), S. 1, Hanser (1996), S. 38-42. Zu etwaigen Standortvorteilen durch Umweltschutz vgl. Baur (1995), S. 233. Im Vergleich zu einer Studie von Meffert/Benkenstein/Schubert erscheinen die Ergebnisse des Hannoveraner Panelprojektes relativ hoch. Gemäß ihren Ergebnissen schließen die untersuchten Unternehmungen die Verlagerung ihrer Produktion aus Gründen einer Umgehung restriktiver Umweltauflagen gänzlich aus, vgl. Meffert/Benkenstein/Schubert (1987), S. 34.

Nachrüstungen zu rechnen.[32] Zu den ausschlaggebenden Gründen für das Auslandsengagement zählen in erster Linie die Nähe zu den Absatzmärkten im Ausland (69,6 Prozent in Welle 2 bzw. 82,4 Prozent in Welle 4) sowie geringere Lohn- und Lohnnebenkosten, die in beiden Wellen von jeweils ca. der Hälfte der Unternehmungen angegeben wurden.

Bezogen auf die im Rahmen der zweiten Welle gestellte Frage nach den Wettbewerbsstrategien für die wichtigste Produktgruppe stellt der Umweltschutz für die Mehrheit der Unternehmungen im Vergleich zu „klassischen" Strategietypen[33] keine originär verfolgte Strategie dar. Dies kommt darin zum Ausdruck, daß lediglich 18,8 Prozent der befragten Unternehmungen angaben, Umweltschutzaspekte wettbewerbsstrategisch zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 12).[34]

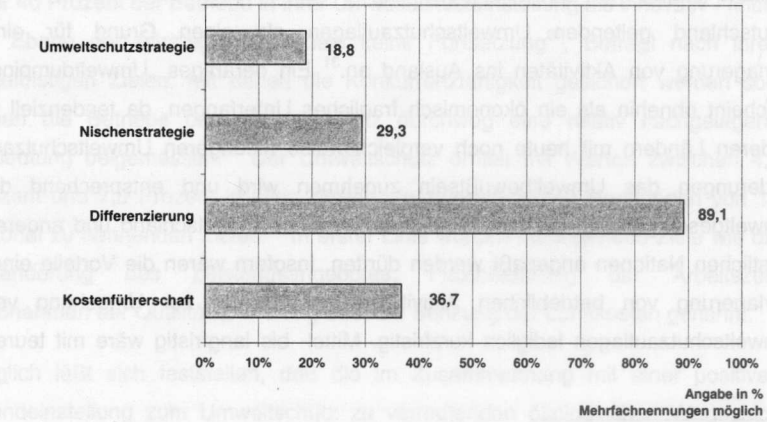


Abb. 12: Wettbewerbsstrategische Bedeutung des Umweltschutzes, Ergebnisse 2. Welle, alle Betriebe

[32] Vgl. Dreesbach (1993), S. 7, Zabel (1996), S. 8.

[33] Vgl. in diesem Kontext Porter (1980), S. 34-41, der eine Unterscheidung in Strategien der Kostenführerschaft, der Differenzierung sowie Nischenstrategien als Grundtypen von Wettbewerbsstrategien vornimmt.

[34] Bei diesen ohnehin niedrigen Werten ist zudem in Erwägung zu ziehen, daß die Antwortmöglichkeit „Berücksichtigung von Umweltschutzaspekten" autosuggestiven Charakter haben könnte, d. h., diese Antwortoption könnte von einigen Betrieben nur genannt worden sein, weil sie explizit auf die Umweltschutzstrategie, welche nicht als originäre Strategie zu betrachten ist, hingeführt wurden.

Aus der Abbildung geht zudem hervor, daß die Betriebe, gemäß dem Konzept der simultanen Strategieverfolgung (sogenannte hybride Wettbewerbsstrategien),[35] gleichzeitig mehrere Strategietypen verfolgen. Bei Betrachtung der absoluten Nennungen dienen Umweltschutzaspekte augenscheinlich in erster Linie im Rahmen einer Differenzierungsstrategie im Marktsegment der wichtigsten Produktgruppe als Profilierungsmöglichkeit gegenüber der Konkurrenz.[36] In Verbindung mit der Differenzierungsstrategie ist zu vermuten, daß Umweltschutzaspekte eine wichtige Teilqualität für die hergestellten Produkte sind.[37] Deutlich seltener finden Umweltschutzaspekte bei Nischenstrategien und bei Strategien der Kostenführerschaft Berücksichtigung. Bedeutsam ist der Umweltschutz in Verbindung mit Kostenstrategien vor allem dann, wenn im Rahmen der wettbewerbsstrategischen Ausrichtung mit Unternehmungen konkurriert wird, die sich den gleichen umweltpolitischen Rahmenbedingungen gegenübersehen.[38]

Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Strategien ist hypothetischer Natur. Zwar ist es wahrscheinlicher, daß Umweltschutzaspekte in die anderen Typen von Wettbewerbsstrategien eingebettet werden, genauso besteht aber die Möglichkeit, daß z. B. versucht wird, den Umweltschutz als Ausgangspunkt für eine Nischenstrategie zu wählen.

Wie bereits in den obigen Ausführungen erläutert, müssen sich die Unternehmungen zunehmend mit einer Vielzahl von Anforderungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen auseinandersetzen, die dann (in der Regel) Eingang in die Wett-

[35] Vgl. zu Konzepten einer alternativen oder simultanen Strategieverfolgung Corsten (1995), S. 346-349, der die Portersche These der Unvereinbarkeit von Differenzierungs- und Kostenvorteilen anzweifelt (Gefahr einer Strategie „zwischen den Stühlen") und eine Simultanitätsthese aufstellt. Allerdings relativiert Porter seine Aussagen insofern, als daß er kurzfristig die Vereinbarung mehrerer Strategietypen konstatiert, dauerhaft aber die Fixierung auf eine Strategie als Hauptziel für notwendig hält, vgl. Porter (1983), S. 69. Zur empirischen Verifizierung des Erfolgs hybrider Wettbewerbsstrategien vgl. Gaitanides/Westphal (1991), S. 247-265.

[36] Auch Coenenberg hält es durch die Kombination von Differenzierungs- (über Qualität) und Umweltschutzstrategien am ehesten für möglich, ökonomische Erfolge zu erzielen, vgl. Coenenberg (1994), S. 40.

[37] Zum Konzept der Teilqualitäten vgl. Dögl (1986), S. 98. Majer vertritt die These, daß für Unternehmungen, die das Ziel der Kosten- und/oder Qualitätsführerschaft verfolgen, eine Beziehung zum Umweltschutz bestehen müßte, vgl. Majer (1995), S. 17. In dieser Eindeutigkeit läßt sich diese These für den Bereich der Kostenführerschaft jedoch nicht erkennen.

[38] Vgl. Dyllick/Belz/Schneidewind (1997), S. 121.

bewerbsstrategien finden (müssen).[39] Die Einbeziehung etwaiger Impulse hat dabei konstitutiven Charakter.

Als zentral stellten sich die gesetzlichen Vorschriften heraus, die für 45,2 Prozent der Unternehmungen wider erwarten die einzige Quelle für Anregungen/Anforderungen waren, sich mit Fragen des Umweltschutzes auseinanderzusetzen.[40] Entsprechend erhielten nur 54,8 Prozent der Betriebe Anregungen von weiteren Anspruchsgruppen. Am weitaus stärksten traten dabei die Kunden in Erscheinung, die bei 61,6 Prozent der Betriebe ihre Interessen artikuliert haben (vgl. Abbildung 13). Somit wird ersichtlich, daß auf den Absatzmärkten Umweltschutzaspekte eine zunehmend stärkere Rolle spielen und die Unternehmungen produktpolitisch darauf reagieren müssen. Von Bedeutung sind weiterhin sonstige staatliche Einrichtungen (nicht Gesetzgeber) mit 46,5 Prozent und Verbände oder Kammern mit 36,7 Prozent Nennungen. Nachgelagert war die Bedeutung der Banken (1,7 Prozent), von Vereinen und Bürgerinitiativen (6,4 Prozent), der Konkurrenz (13,7 Prozent) und auch der Versicherungen (18,2 Prozent).[41]

[39] Vgl. Kap. 1.2.

[40] Dieser Aspekt wurde im Rahmen der 2. und 4. Welle abgefragt. Die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich auf die 4. Welle, weichen im Kern aber nicht von der 2. Welle ab, vgl. Anhang A 7.

[41] Durchaus in diesem Kontext sind die Ergebnisse des Schweizer Umweltbarometers zu sehen. Hinsichtlich der Betroffenheit der Unternehmungen von den Anforderungen der Anspruchsgruppen sehen die befragten Unternehmungen den Gesetzgeber, dann Umweltschutzorganisationen, Verbraucher, Presse/Medien, Bürgerinitiativen, Versicherungen, Gewerkschaften und Banken als ausschlaggebend an, vgl. Dyllick (1996), S. 9.

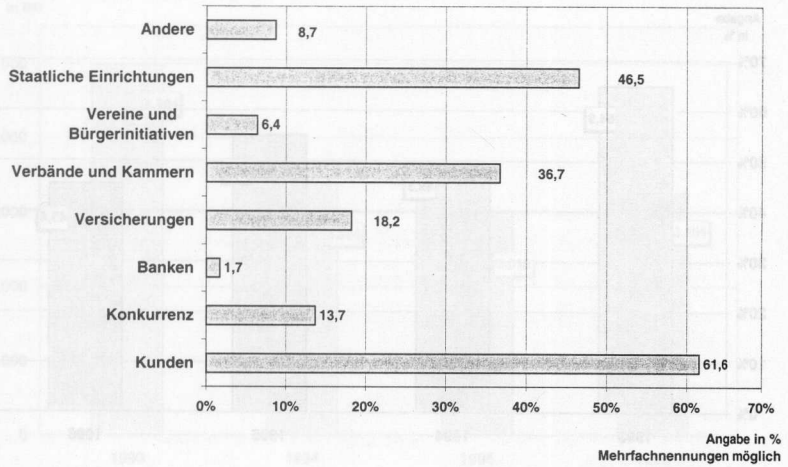


Abb. 13: Impulsgeber für den Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe

5.2.1.3 Innerbetriebliche Umsetzung umweltschutzbezogener Ziele

5.2.1.3.1 Investitionsentscheidungen im Umweltschutz

Für das auf Umweltschutzmaßnahmen bezogene Investitionsverhalten der Betriebe ist eine sich eher abschwächende Entwicklung zu konstatieren. Waren es 1993 noch 64,9 Prozent der Betriebe, die investiert haben, verringerte sich diese Zahl in den Folgejahren auf 49,3 Prozent in 1994, 55,1 Prozent in 1995 und 45,4 Prozent in 1996 (vgl. Abbildung 14).

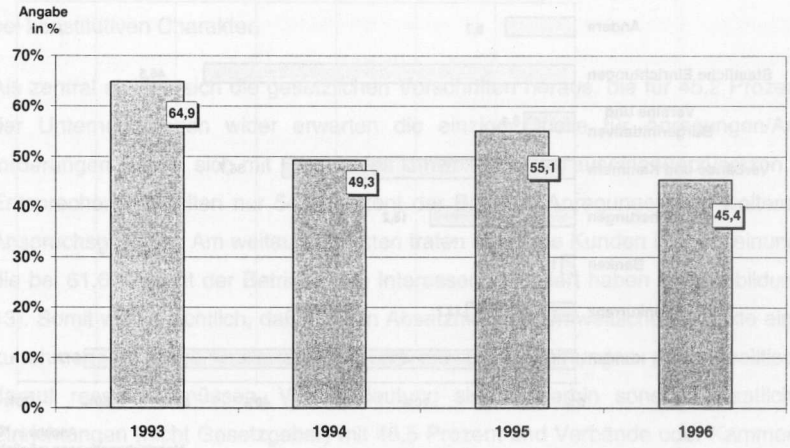


Abb. 14: Investoren in den Umweltschutz, Ergebnisse 1.-4. Welle, alle Betriebe

Dieser insgesamt rückläufige Trend findet sich auch beim auf den einzelnen Mitarbeiter bezogenen Investitionsvolumen. Betrugen die durchschnittlichen umweltschutzrelevanten Ausgaben je Mitarbeiter 1993 noch DM 4994, so hat sich seitdem der Wert bei (knapp) über DM 3000 eingependelt (1994: DM 3394, 1995: DM 3012 und 1996: DM 3254) (vgl. Abbildung 15). Trotz der sicherlich bestehenden Abgrenzungs- und Zurechnungsprobleme dieser Investitionen, ist insgesamt eine Stagnation zu verzeichnen, die aber nicht (nur) auf ein fallendes Interesse der Betriebe am Umweltschutz zurückzuführen ist. Ebenso ist anzunehmen, daß mit der Erfüllung bestimmter gesetzlich vorgegebener Umweltstandards das vorgegebene/angestrebte Umweltschutzinvestitionsniveau und die entsprechenden Ziele in den Betrieben häufig erreicht und in den Folgejahren nur noch punktuelle Investitionen im Umweltschutzbereich vorgenommen worden sind.

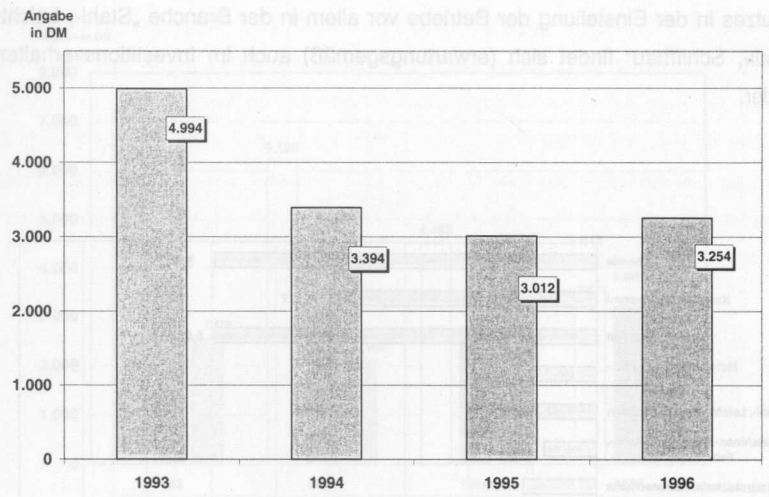


Abb. 15: Investitionen in den Umweltschutz je Mitarbeiter, Ergebnisse 1.-4. Welle, alle Betriebe

Festzuhalten ist allerdings auch, daß das Investitionsvolumen für Umweltschutzinvestitionen nichts über deren Effizienz[42] und ebensowenig über konkrete Investitionsbedarfe aussagt. Zudem verursachen Umweltschutzinvestitionen zunächst zwangsläufig oft auch Umweltbelastungen.[43]

Bei einer differenzierten Betrachtung der Umweltschutzinvestitionen zeigt sich, daß in ökologisch sensiblen Branchen deutlich mehr für Umweltschutzmaßnahmen ausgegeben wird als in vermeintlich von der Umweltschutzproblematik weniger betroffenen. Vor allem die Branchen „Chemie" und „Ernährungs- und Genußmittelgewerbe", in denen durchgehend ein hoher Anteil von Unternehmungen mit innovativer Einstellung zum Umweltschutz anzutreffen ist, sowie „Steine und Erden" zeigen ein (aus rechtlicher Sicht erzwungenermaßen) entsprechend aktives Investitionsverhalten (vgl. Abbildung 16).[44] Die niedrige Bedeutung des Umwelt-

[42] Vgl. Uhl (1993), S. 221.
[43] Vgl. Keller (1992), S. 55.
[44] Abbildung 16 bezieht sich lediglich auf die Umweltschutzinvestitionen im Jahr 1996, zu den Werten der Vorjahre vgl. Anhang A 10.

schutzes in der Einstellung der Betriebe vor allem in der Branche „Stahl-, Leichtmetall-, Schiffbau" findet sich (erwartungsgemäß) auch im Investitionsverhalten wieder.

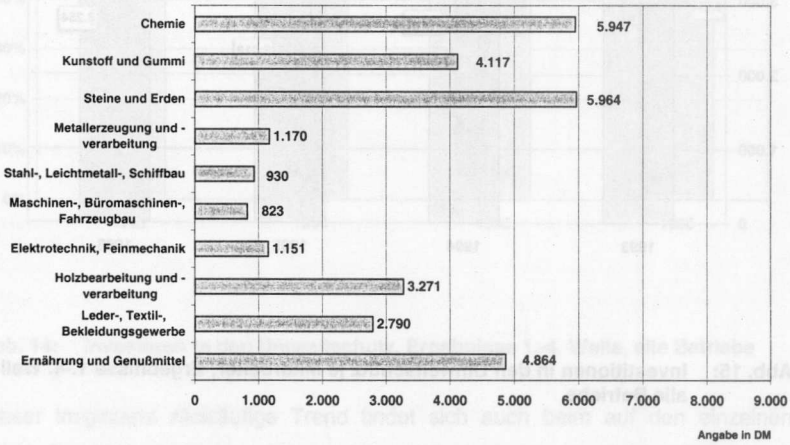


Abb. 16: Investitionen in den Umweltschutz je Mitarbeiter, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe, branchenbezogene Auswertung

Eine Tendenzaussage läßt sich auch für die Abhängigkeit der Umweltschutzinvestitionen von der Unternehmungsgröße machen, und zwar sinken die Umweltschutzausgaben je Mitarbeiter mit zunehmender Betriebsgröße (vgl. Abbildung 17).

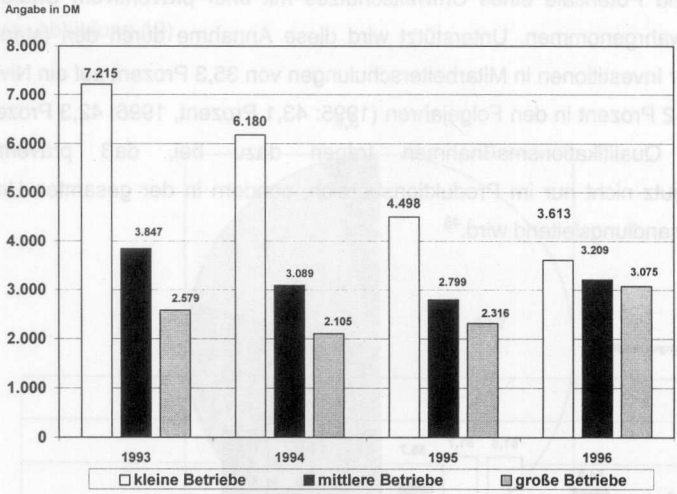


Abb. 17: Investitionen in den Umweltschutz je Mitarbeiter, Ergebnisse 1.-4. Welle, alle Betriebe, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung

Bei der Analyse der Investitionsobjekte wird deutlich, daß in den Betrieben nach wie vor das Schwergewicht auf dem Bereich „Entsorgung/Recycling“[45] liegt (vgl. Abbildung 18). Über 65 Prozent der Betriebe investierten hier in den drei relevanten Befragungswellen. Jedoch hat sich das Investitionsniveau in den Bereichen „integrierter Umweltschutz“ (Einsatz neuer Produktionsverfahren, z. B. Kreislaufführung) und nachgeschalteter Techniken (z. B. Filter- und Reinigungstechniken) 1996 nahezu angeglichen. Während 1994 61,6 Prozent und 1995 61,7 Prozent der Betriebe in nachgeschaltete Techniken investierten, ging der Wert 1996 auf 56,7 Prozent zurück. Dieser Rückgang entspricht dem Anstieg (nach einem für das Jahr 1995 zu konstatierenden zwischenzeitlichen Rückgang auf 41,6 Prozent) im Bereich des integrierten Umweltschutzes von 49,3 Prozent in 1994 auf 54,2 Prozent in 1996. Die These einer primären Verfolgung eines nachsorgenden Umweltschutzes[46] scheint somit nicht mehr haltbar zu sein.[47] Vielmehr werden

[45] Vgl. Kap. 4.3.3.4.

[46] Vgl. Steinle/Thiem/Böttcher (1998a), S. 69, ebenso Dyckhoff/Jacobs (1994), S. 720. Die Gültigkeit dieser These scheint nicht nur für die Bundesrepublik Deutschland zu bestehen. 80 Prozent des Exportvolumens der deutschen Umwelttechnologien fielen in 1995 auf nachgeschaltete Verfahren, vgl. o. V. (1996d), S. 14.

anscheinend Potentiale eines Umweltschutzes mit eher präventivem Charakter verstärkt wahrgenommen. Unterstützt wird diese Annahme durch den (starken) Anstieg der Investitionen in Mitarbeiterschulungen von 35,3 Prozent auf ein Niveau von über 42 Prozent in den Folgejahren (1995: 43,1 Prozent, 1996: 42,3 Prozent). Derartige Qualifikationsmaßnahmen tragen dazu bei, daß präventiver Umweltschutz nicht nur im Produktionsbereich, sondern in der gesamten Unternehmung handlungsleitend wird.[48]

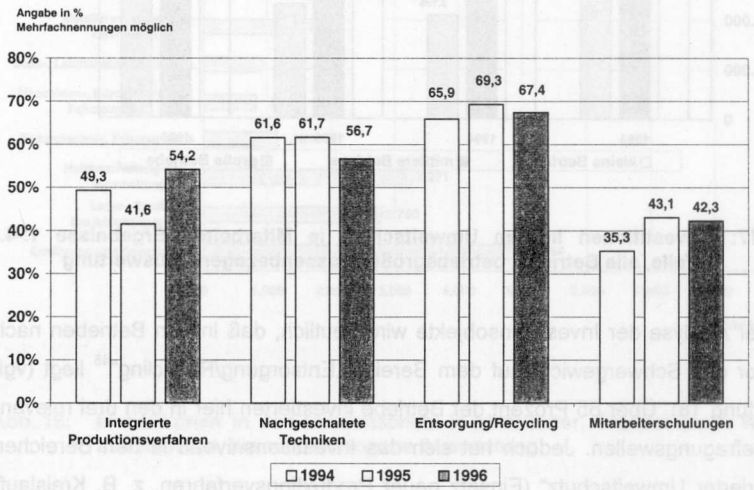


Abb. 18: Umweltschutzmaßnahmen als Investitionsobjekt, Ergebnisse 2.-4. Welle, alle Betriebe

Bei den in der letzten Befragungswelle erhobenen Auswirkungen der Investitionen auf das Betriebsergebnis wird deutlich, daß die entsprechenden Erwartungen langfristig eher positiv sind. Dies kommt in fast der Hälfte der Äußerungen (49,7 Prozent) zum Ausdruck. 28,8 Prozent der Unternehmungen nehmen eine neutrale Position ein und erwarten weder positive noch negative Auswirkungen. (Nur) 16,7 Prozent der Unternehmungen schätzen die Auswirkungen der Umweltschutz-

[47] Zu erwähnen ist allerdings, daß additive und integrierte Umweltschutztechniken nicht vorbehaltlos als Alternativen zu betrachten sind, vgl. Kap 4.3.3.2.

[48] Vgl. 4.3.2.2.2.1.

investitionen eher negativ ein. Weitere 4,8 Prozent gaben an „eher unterschiedlich" (s. Abbildung 19).

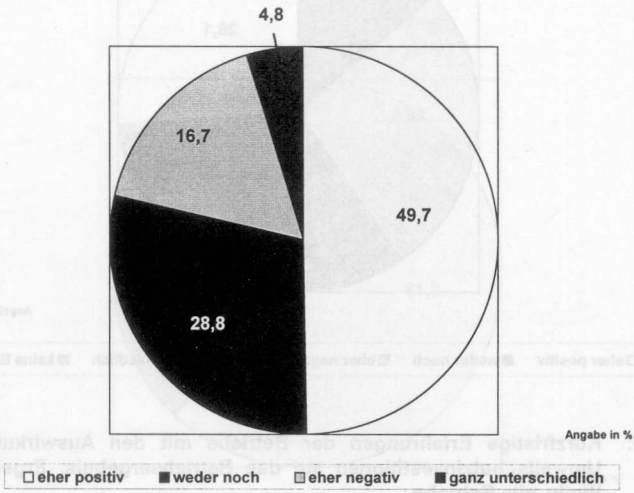


Abb. 19 Langfristige Erwartungen der Betriebe hinsichtlich der Auswirkungen der Umweltschutzinvestitionen auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe

Den angeführten Erwartungen stehen aber die in der zweiten Befragungswelle ermittelten kurzfristigen Erfahrungen mit Umweltschutzinvestitionen in den beiden „Extremantwortoptionen" (eher positiv bzw. eher negativ) markant gegenüber. Nur 26,1 Prozent der Unternehmungen haben positive Erfahrungen gemacht, 26,9 Prozent hingegen negative (vgl. Abbildung 20). Die These, daß die Chancen von Umweltschutzaktivitäten eher langfristiger Natur sind und kurzfristig Kostenbelastungen dominieren, erfährt durch diese Ergebnisse eine Bestätigung.

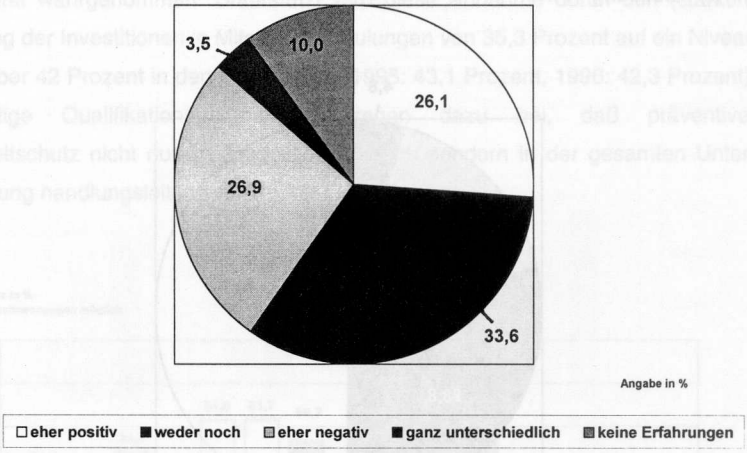


Abb. 20: Kurzfristige Erfahrungen der Betriebe mit den Auswirkungen der Umweltschutzinvestitionen auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 2. Welle, alle Betriebe

5.2.1.3.2 Ökologische Ausrichtung des Produktprogramms

Bei der Herstellung von Öko-Produkten, d. h. Produkten mit besonderer Umweltverträglichkeit für den Endverbraucher, ist vom Jahr 1995 zum Jahr 1997 ein leichter Rückgang zu verzeichnen.[49] Jeweils ungefähr ein Viertel der Betriebe war auf diesem Gebiet aktiv (1995 25,2 Prozent, 1997 22,5 Prozent). Die kurzfristigen Erfahrungen bzw. langfristigen Erwartungen bzgl. der Auswirkungen der Öko-Produkte auf das Betriebsergebnis sind jedoch in der Position „eher positiv" wesentlich stärker ausgeprägt als die Aussagen bzgl. der Erwartungen bzw. der Erfahrungen der Unternehmungen mit Investitionen in Maßnahmen zur Verringerung betriebsbedingter Umweltbelastungen. Ein größerer Anteil der Betriebe hat mit den Öko-Produkten kurzfristig schon eher positive Erfahrungen gemacht bzw. erwartet langfristig eher positive Auswirkungen auf das Betriebsergebnis (vgl. Abbildungen 21 und 22). Die Marktchancen von Öko-Produkten und somit deren

[49] Die betriebsgrößenklassen- und branchenbezogene Auswertung ergab keine aussagekräftigen Ergebnisse.

bewußte Einbindung in die Produktpolitik scheinen folglich von den Betrieben insgesamt recht positiv beurteilt zu werden, die Negativausprägungen der Erfahrungen und Erwartungen bewegen sich jeweils unter 10 Prozent.

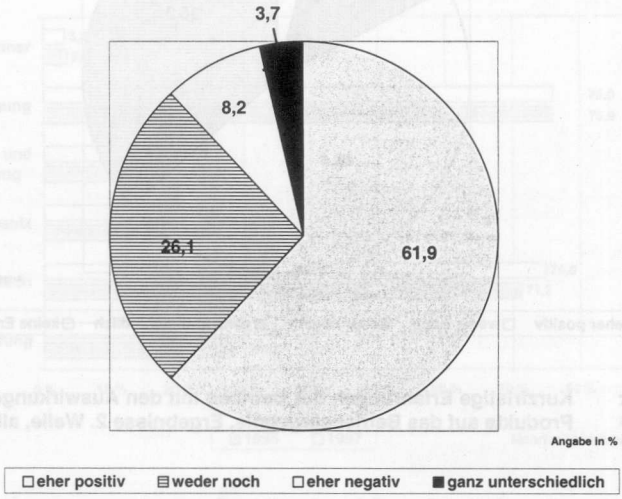


Abb. 21: Langfristige Erwartungen der Betriebe hinsichtlich der Auswirkungen der Öko-Produkte auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe

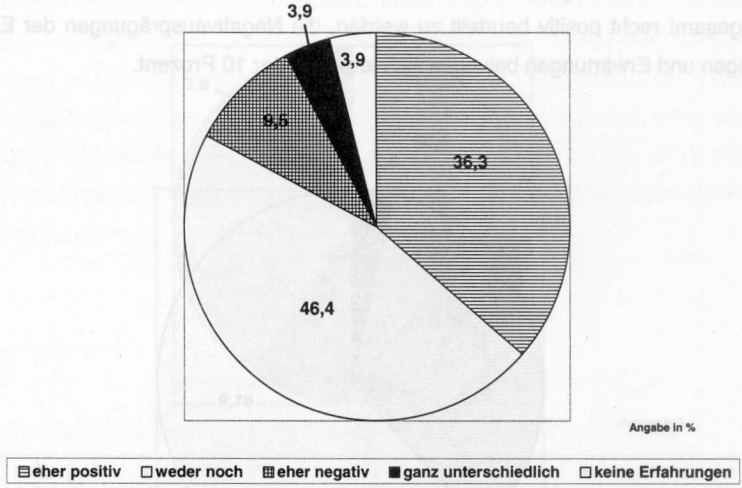


Abb. 22: Kurzfristige Erfahrungen der Betriebe mit den Auswirkungen der Öko-Produkte auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 2. Welle, alle Betriebe

5.2.1.3.3 Funktionsbereichsorientierter Stellenwert des Umweltschutzes

Bei der Betrachtung der Bereiche, in denen der Umweltschutz vorrangig eine Rolle spielt, offenbart sich ein (scheinbar) klares Bild.[50] Im Mittelpunkt stehen mit der Entsorgung und der Produktion die Bereiche mit dem vermeintlich höchsten Einflußmöglichkeiten auf die Umweltbelastungen durch die eigenen Produkte und Produktionsprozesse (vgl. Abbildung 23).[51] Die für die vorsorgende und produktbezogene Ausrichtung der Umweltschutzmaßnahmen zentralen Funktionen Forschung und Entwicklung sowie Beschaffung und Absatz spielen eine eher untergeordnete Rolle, dort ist der Umweltschutzgedanke noch relativ unterentwickelt.[52] Damit kommt zum Ausdruck, daß eine ganzheitliche Betrachtung des Umwelt-

[50] Es sei nochmals darauf verwiesen, daß die Fragen nach den für den Umweltschutz relevanten Bereichen, der organisatorischen Umsetzung des Umweltschutzes sowie den eingesetzten Instrumenten nur für die Betriebe relevant waren, die bzgl. ihrer Einstellung zum Umweltschutz die Antwortoption „Umweltschutzaspekte spielen für uns keine Rolle" nicht angegeben haben.

[51] Ein für den Entsorgungsbereich ähnliches Ergebnis ergibt sich in den empirischen Untersuchungen von Dyllick, vgl. Dyllick (1996), S. 12 und auch Coenenberg, vgl. Coenenberg (1994), S. 41, der als Begründung das gesetzgeberische Interesse am Abfallbereich anführt.

[52] Zu diesem Ergebnis kommt auch Dyllick, vgl. Dyllick (1996), S. 12.

schutzes während des gesamten Produktlebenszyklus bislang kaum vollzogen wird.

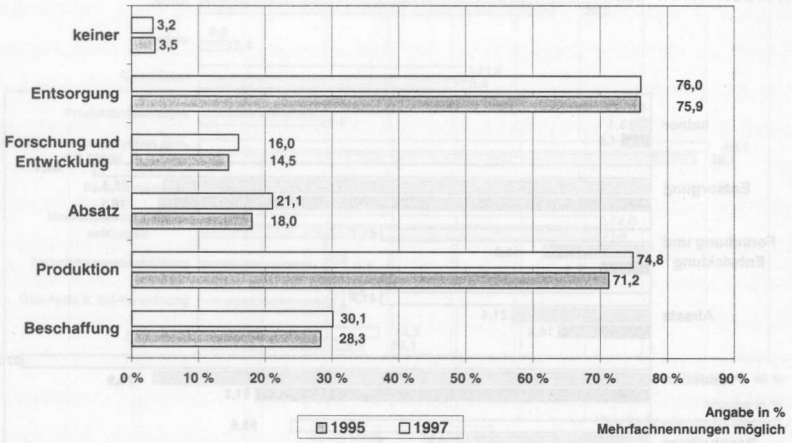


Abb. 23: Umweltschutz in den Funktionsbereichen, Ergebnisse 2. und 4. Welle, alle Betriebe

Zu revidieren sind diese Aussagen allerdings bei einer auf das Jahr 1997 gerichteten größenklassenbezogenen Analyse der Ergebnisse.[53] Während sich bei kleinen und mittleren Betrieben nur geringfügige Veränderungen gegenüber dem Jahr 1995 ergeben haben, stellt sich die Situation bei den großen Betrieben grundlegend anders dar (vgl. Abbildung 24). Hier hat es den Anschein, daß umfassende Veränderungsprozesse in den Betrieben stattgefunden haben.[54] Neben der sehr hohen Bedeutung des Umweltschutzes in der Produktion - nahezu jeder Betrieb ist hier aktiv - und der hohen Bedeutung des Umweltschutzes im Bereich Entsorgung, haben Umweltschutzaspekte verstärkt Einzug in die anderen Bereiche gehalten. Über die Hälfte der großen Betriebe (55,6 Prozent) berücksichtigt mittlerweile Umweltschutzaspekte im Beschaffungsbereich, jeweils

[53] Ebenso wie in den beiden folgenden Punkten zu den eingesetzten Instrumenten bzw. organisatorischen Lösungen im Umweltschutz wird an dieser Stelle aufgrund mangelnder Aussagekraft auf eine branchenbezogene Auswertung verzichtet.

[54] Zu den Ergebnissen der 2. Welle vgl. Anhang A 19.

41,7 Prozent im Absatz- und Forschungs- und Entwicklungsbereich. Diese Entwicklungen lassen vermuten, daß von den Betrieben zunehmend eine umfassende Verantwortung für den Umweltschutz wahrgenommen wird, was im Zusammenhang mit der Einführung des Kreislaufwirtschaftsgesetzes vermutet werden kann.[55]

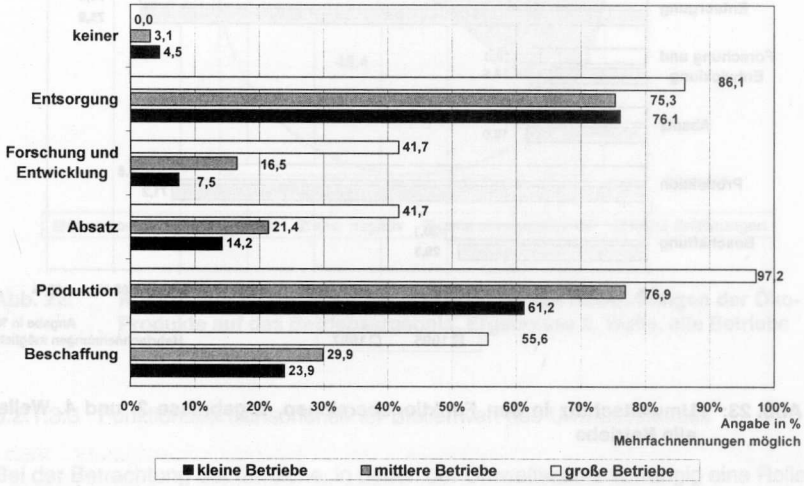


Abb. 24: Umweltschutz in den Funktionsbereichen, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung

5.2.1.3.4 Instrumentenbezogene Umsetzung des Umweltschutzes

Beim größenklassenunabhängigen Vergleich der eingesetzten Instrumente im Umweltschutz ergibt sich zu beiden relevanten Befragungszeitpunkten ein relativ konstantes Bild (vgl. Abbildung 25). Lediglich bei den Betrieben, die überhaupt keine umweltschutzbezogenen Instrumente einsetzen - überraschenderweise fast ein Drittel -, ist mit 4,4 Prozent ein recht großer Anstieg vom Jahr 1995 zum Jahr 1997 zu beobachten. Bei allen anderen Instrumenten liegt die Schwankungsbreite bei maximal 2 Prozent. Zu den am häufigsten eingesetzten Instrumenten zählen

[55] Vgl. hierzu Kap. 2.1.1.

Qualitätssicherungssysteme gem. ISO 9000ff. und mit einigem Abstand Umweltverträglichkeitsprüfungen.

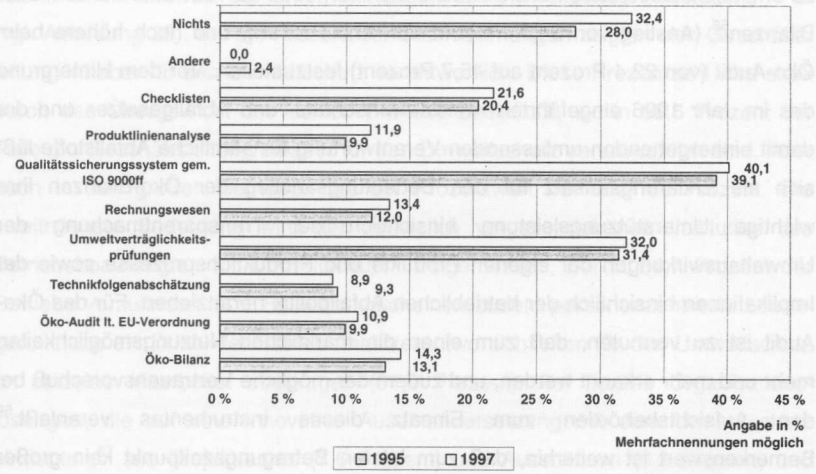


Abb. 25: Eingesetzte Instrumente im Umweltschutz, Ergebnisse 2. und 4. Welle, alle Betriebe

Das im Rahmen der bisherigen Analysen dieser Arbeit gewonnene Bild hinsichtlich der Abhängigkeit umweltschutzbezogener Aktivitäten von der Unternehmungsgröße wird beim Einsatz einzelner Instrumente bestätigt.[56] Große Betriebe befinden sich auch hier auf einem (wesentlich) höheren Aktivitätsniveau. Kleinere Betriebe verzichten zu einem Großteil (61,8 Prozent) völlig auf den Einsatz spezifischer Umweltschutzinstrumente, was auf fehlende Kenntnisse dieser Instrumente, fehlende Relevanz oder ein zu geringes Kosten-Nutzen-Verhältnis zurückzuführen sein könnte. Überraschend ist, daß Umweltchecklisten, die einen hohen Grad an Praktikabilität gerade auch für kleine Betriebe aufweisen, verhältnismäßig selten, demgegenüber Umweltverträglichkeitsprüfungen häufiger eingesetzt werden. Der verstärkte Einsatz von Umweltverträglichkeitsprüfungen dürfte wieder mit

[56] Vgl. Anhang A 21.

gesetzlichen Pflichten bzgl. des Einsatzes dieses Instruments zu begründen sein.[57]

In den großen Betrieben ist für alle genannten Instrumente ein verstärkter Einsatz zu erkennen. Besonders hohe Zuwachsraten von 1995 zu 1997 sind bei den Öko-Bilanzen[58] (Anstieg von 34,7 Prozent auf 48,6 Prozent) und noch höhere beim Öko-Audit (von 22,4 Prozent auf 45,7 Prozent) festzustellen. Vor dem Hintergrund des im Jahr 1996 eingeführten Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes und der damit einhergehenden umfassenden Verantwortung für sämtliche Abfallstoffe läßt sich als Erklärungsansatz für den Bedeutungsanstieg der Öko-Bilanzen ihre wichtige Unterstützungsleistung hinsichtlich der Transparentmachung der Umweltauswirkungen der eigenen Produkte und Produktionsprozesse sowie der Implikationen hinsichtlich der betrieblichen Abfallpolitik heranziehen. Für das Öko-Audit ist zu vermuten, daß zum einen die marktlichen Nutzungsmöglichkeiten mehr und mehr erkannt werden, und zudem der mögliche Vertrauensvorschuß bei den Aufsichtsbehörden zum Einsatz dieses Instrumentes veranlaßt.[59] Bemerkenswert ist weiterhin, daß zum letzten Befragungszeitpunkt kein großer Betrieb auf den Einsatz von Umweltschutzinstrumenten gänzlich verzichtet.

Das insgesamt und vor allem bei den großen (und mittleren) Betrieben mit Abstand am häufigsten eingesetzte Instrument sind die Qualitätssicherungssysteme nach ISO 9000ff., welche Umweltschutzaspekte nicht explizit, sondern implizit als einen Qualitätsbestandteil berücksichtigen.[60] Das Ergebnis steht in engem Zusammenhang mit der Bedeutung dieses Instruments für die Sicherung der mittelfristigen Konkurrenzfähigkeit der Betriebe.[61]

5.2.1.3.5 Organisatorische Verankerung des Umweltschutzes

Die ausschließliche Proklamierung einer Umweltschutzorientierung auf normativer und (strategischer) Zielebene ist nicht ausreichend, um ökologische und ökonomische Ziele zu erreichen. Vielmehr bedarf es, schon allein aufgrund gesetzlich zu

[57] Vgl. Kap. 4.3.2.1.2.3.
[58] Vgl. zu Öko-Bilanzen Kap. 4.3.2.1.2.1.
[59] Vgl. zu Potentialen des Öko-Audit Steinle/Baumast (1997), S. 57-64.
[60] Vgl. DIN ISO 9000-1.
[61] Vgl. Kap. 5.2.1.2.1.

erfüllender Pflichten[62], der konkreten Umsetzung und damit einer entsprechenden organisatorischen Verankerung des Umweltschutzes auf betrieblicher Ebene.

Die Ergebnisse zur organisatorischen Umsetzung des Umweltschutzes zeigen,[63] daß in einem Großteil der Unternehmungen der Umweltschutz „Chefsache"[64] ist (vgl. Abbildung 26). In 75,4 Prozent der Unternehmungen zeigten sich Geschäftsleitung/Inhaber für den Umweltschutz verantwortlich. Diese Prozentzahl wird stark durch das Übergewicht der kleinen Betriebe beeinflußt, wo in 86,6 Prozent der Fälle die Geschäftsleitung/Inhaber für den Umweltschutz verantwortlich sind. Aber auch in den großen Betrieben lag der Prozentwert bei über 60 Prozent. Die zweithöchste Bedeutung wird der gesetzlich vorgeschriebenen Institution des Betriebsbeauftragten für Umweltschutz[65] beigemessen, der in 34,7 Prozent der Betriebe vorzufinden ist.[66] Relevant erscheinen zudem personenzentrierte Lösungen, knapp ein Drittel der Betriebe hat Verantwortlichkeiten für den Umweltschutz an einzelne Mitarbeiter übertragen (31,9 Prozent). Auf flexible Organisationslösungen, die auf eine innovative Auseinandersetzung mit dem Umweltschutz hindeuten,[67] wie Projektteams (7,6 Prozent) und Ausschüsse (3,2 Prozent) und auch die freiwillige Einrichtung der Position eines Umweltmanagers (4,6 Prozent), wird hingegen kaum zurückgegriffen.[68] Projektteams (33,3 Prozent) und Umweltmanager (19,4 Prozent) finden sich vor allem in großen Betrieben, da diese in besonderer Weise von der Umweltschutzproblematik tangiert werden. In diesem Fall zeigt sich, daß die Unternehmungen Projektteams als geeignetes Instrument

---

62 Vgl. Kap. 4.3.1.2.2.

63 Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf die 4. Welle. Die prozentualen Abweichungen bei den einzelnen Antwortoptionen (bezogen auf die betriebsgrößenklassenunabhängige Auswertung) lagen bei maximal 2,0 Prozent, so daß sich die Relevanz der einzelnen organisatorischen Lösungen als insgesamt stabil bezeichnen läßt. Zu den genauen Ergebnissen vgl. Anhang A 22 und A 23.

64 Vgl. Kap. 4.3.1.2.1.

65 Vgl. Kap. 4.3.1.2.2.

66 Gravierenden Einfluß auf diesen Wert haben erwartungsgemäß die großen Betriebe, die viel stärker mit gesetzlichen Vorgaben konfrontiert werden. 75,0 Prozent der großen Betriebe verfügen über diese Institution. Tendenziell bestätigt werden damit die Ergebnisse der FUUF-Studie, wonach der Betriebsbeauftragte für Umweltschutz als die am weitesten verbreitete Organisationseinheit gilt, die sich mit Fragen des Umweltschutzes befaßt (62,2%), vgl. Antes/Steger/Tiebler (1992), S. 387. Im Rahmen dieser Studie findet sich betriebsgrößenklassenbezogen ein Übergewicht eher bei den mittleren und großen Betrieben, vgl. FUUF (1991), S. 67.

67 Vgl. hierzu z. B. Seidel (1990), S. 338.

68 Bezogen auf Projektteams finden sich diese Ergebnisse auch in den empirischen Studien von Nitze (1991), S. 315 und Antes/Steger/Tiebler (1992), S. 387 wieder.

zur Lösung spezifischer Umweltprobleme ansehen.[69] Zudem ist anzunehmen, daß gerade bei Projektteams ein hohes Potential für die Generierung innovativer Umweltschutzlösungen vorliegt.[70]

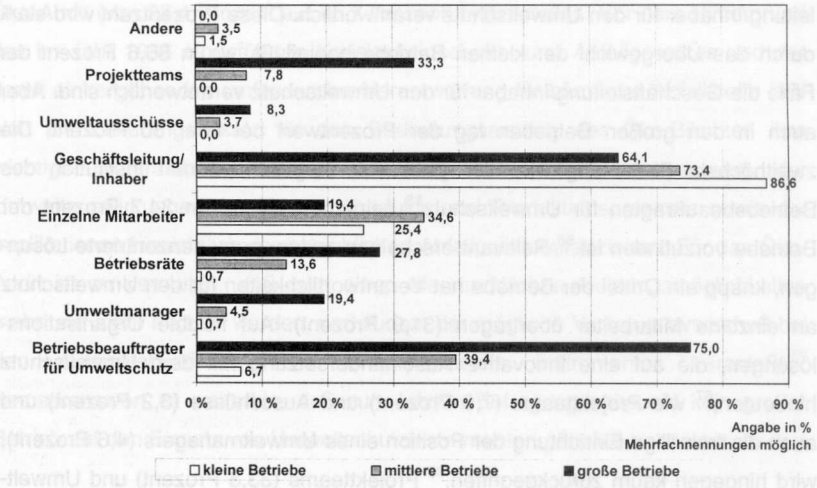


Abb. 26: Organisatorische Lösungen im Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, alle Betriebe, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung

[69] Vgl. Nitze (1991), S. 127, Dyckhoff/Jacobs (1994), S. 723. Dyckhoff/Jacobs identifizieren in ihren Studien die positive Korrelation der Umsatzgröße und damit tendenziell auch der Unternehmungsgröße mit der Einrichtung spezieller Umweltschutzeinheiten. Je höher der Umsatz, desto eher werden spezielle Einheiten überhaupt eingerichtet, Dyckhoff/Jacobs (1994), S. 722.

[70] Innovationspotentiale werden gemäß der FUUF-Studie in Unternehmungen, die ein offensives Umweltschutzmanagement verfolgen, auch erschlossen, indem der Betriebsbeauftragte mit mehr Kompetenzen ausgestattet wird. Dem liegt die Annahme zugrunde, daß durch das Einbringen seines Know-hows weitere umweltschutzbezogenen Kostensenkungs- und Erlössteigerungspotentiale realisiert werden können, vgl. FUUF (1991), S. 81.

5.2.2 Das Umweltschutz- und Innovationsverhalten der Unternehmungen mit kontinuierlich ökologisch-innovativer Umweltschutzeinstellung

5.2.2.1 Das Umweltschutzverhalten der Betriebe mit kontinuierlich ökologisch-innovativer Umweltschutzeinstellung

5.2.2.1.1 Die Einstellung zum Umweltschutz als Differenzierungskriterium

Die grundlegende Innovationsorientierung von Unternehmungen ist auch als Triebfeder für deren umweltschutzbezogenen Aktivitäten zu betrachten. In den folgenden Ausführungen werden die Betriebe analysiert, die sich in allen vier Wellen des Hannoveraner Firmenpanels als „eher innovativ in Fragen des Umweltschutzes" eingeschätzt haben (n=109). Trennkriterium ist somit die Kontinuität im Antwortverhalten der Unternehmungen hinsichtlich ihrer ökologisch-innovativen Einstellung zum Umweltschutz. Allerdings soll nicht ausgeschlossen werden, daß bei den Unternehmungen, die das Selektionskriterium nicht erfüllen, nicht dennoch ökologisch-innovative Unternehmungen vorzufinden sind. Die Gruppe der kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen, die zurecht auch als „Umweltinnovatoren" bezeichnet werden können, ist vor dem Hintergrund der Annahme ausgewählt worden, daß ihre innovative Einstellung zum Umweltschutz in Verbindung mit einer entsprechenden normativen Grundhaltung zu sehen ist. Diese wiederum ist Voraussetzung dafür, daß die Umweltschutzanstrengungen nicht nur im Rahmen kurzfristiger ökologiebezogener Marktaktivitäten oder aufgrund gesetzlicher Vorgaben verfolgt werden, sondern sich vielmehr auch auf der Handlungs-/Verhaltensebene wiederfinden und dort entsprechend umfassender verfolgt werden als dies bei der Vergleichsgruppe der Unternehmungen der Fall ist. Die Vergleichsgruppe sind die Unternehmungen, die an allen vier Panelwellen teilgenommen haben (n=625) und sich nicht über alle vier Panelwellen hinweg als „eher innovativ in Fragen des Umweltschutzes" eingeschätzt haben (625 abzüglich den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen, n=516). Für diese Vergleichsgruppe (nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen) erscheint eine grundlegende Umweltschutzorientierung insgesamt entsprechend

weniger wahrscheinlich.[71] Abbildung 27 bringt zum Ausdruck, daß in allen vier Panelwellen bei den nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativen Betrieben sich jeweils ca. ein Drittel als „innovativ in Fragen des Umweltschutzes" bezeichnet. Die Prozentzahl der Betriebe, für die der Umweltschutz keine Bedeutung hat, liegt jeweils um ca. 10 Prozent.

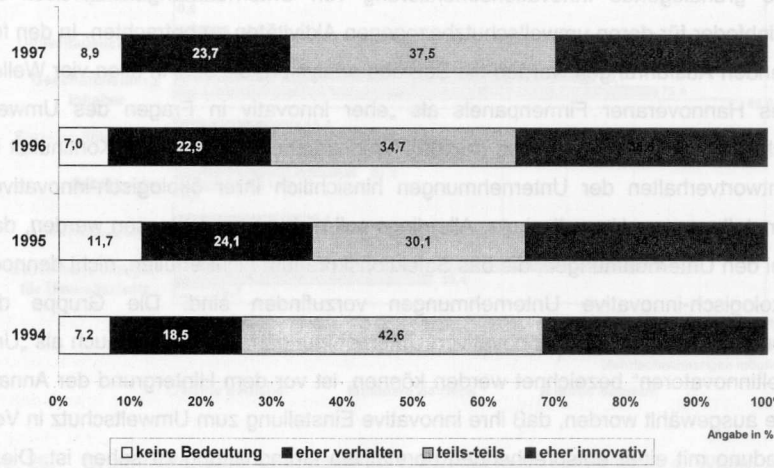


Abb. 27: Einstellung zum Umweltschutz, Ergebnisse 1.-4. Welle, Auswertung nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativen Betriebe

In den folgenden Ausführungen werden die Gruppen der kontinuierlich ökologisch-innovativen bzw. nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen einander gegenübergestellt. Der inhaltliche Aufbau ist analog zu den vorangegangenen Ausführungen bzgl. der jahresbezogenen Grundgesamtheiten zu sehen. Fragen, die aufgrund der zugehörigen geringen Antworthäufigkeiten keine interpretierbaren Ergebnisse liefern konnten, wurden allerdings ausgeblendet.

[71] Von einer auf Betriebsgröße und -branche bezogenen Auswertung wird in den folgenden Ausführungen dieses Kapitels aufgrund mangelnder Aussagekraft abgesehen. Zur Struktur der Betriebsgrößenklassen vgl. Anhang BI 1. Tendenziell findet sich bei den kontinuierlich ökologisch-innovativen Betrieben ein höherer Anteil großer und mittlerer Betriebe.

5.2.2.1.2 Die Berücksichtigung des Umweltschutzes im Zielsystem sowie bei konstitutiven Entscheidungen

Im Zusammenhang mit der Betrachtung des unternehmerischen Gesamtzielbündels kommt dem Umweltschutz selbst bei den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen eine nachrangige Bedeutung zu.[72] Zwar ist diese Bedeutung im Vergleich zu den nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen erwartungsgemäß höher, wo sich die Werte zwischen 11,0 und 15, 1 Prozent gegenüber 4,7 bis 6,7 Prozent bei den nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen bewegen. Insgesamt ist jedoch das Umweltschutzziel im Verhältnis zu anderen Zielen wie der Flexibilisierung der Arbeitszeit, der Veränderung des Leistungsangebotes oder Maßnahmen zur Qualitätssicherung nicht von primärer Bedeutung.

Bei den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen spielt die Berücksichtigung von Umweltschutzaspekten im Rahmen der Wettbewerbsstrategien erwartungsgemäß eine wesentlich größere Rolle als in der Vergleichsgruppe. Für annähernd 40 Prozent der Betriebe hat der Umweltschutz auch wettbewerbsstrategischen Charakter, den Chancen durch diese Umweltschutzaktivitäten wird vergleichsweise stärker nachgegangen. Zudem hat der Umweltschutz im Vergleich zu den „klassischen" Wettbewerbsstrategien der Kostenführerschaft und der Besetzung von Marktnischen sogar eine größere Bedeutung (vgl. Abbildung 28). Hinsichtlich einer simultanen Strategieverfolgung gilt die Aussage der Berücksichtigung von Umweltschutzaspekten in Verbindung mit Differenzierungsstrategien analog.[73]

[72] Zu den einzelnen Werten vgl. Anhang Bl 3.
[73] Vgl. Kap. 5.2.1.2.2.

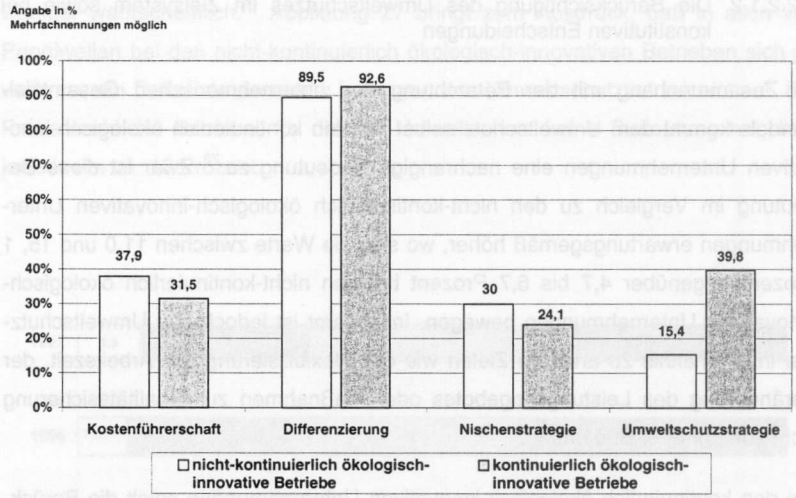


Abb. 28: Umweltschutz und Wettbewerbsstrategien, Ergebnisse 2. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

Die kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen zeigen sich gegenüber den Anregungen und Anforderungen der Anspruchsgruppen bezüglich der Berücksichtigung von Umweltschutzaspekten vergleichsweise offener. 73,1 Prozent von diesen erhielten im Jahr 1997 Stimuli (1995: 67,0 Prozent) gegenüber 56,1 Prozent (1995: 49,8 Prozent) der Unternehmungen in der Vergleichsgruppe. Zu vermuten ist, daß die kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen den Anregungen und Anforderungen nicht nur passiv gegenüberstehen, sondern auch durch geeignete Maßnahmen diese Impulse von den Anspruchsgruppen aktiv einfordern. Die Absender der Anregungen waren relativ identisch, noch stärker bei den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen waren die Kunden als die Bezugsgruppe mit dem vermeintlich „engsten" Bindungsverhältnis (vgl. Abbildung 29).[74]

[74] Zu den Ergebnissen der 2. Welle vgl. Anhang BI 5.

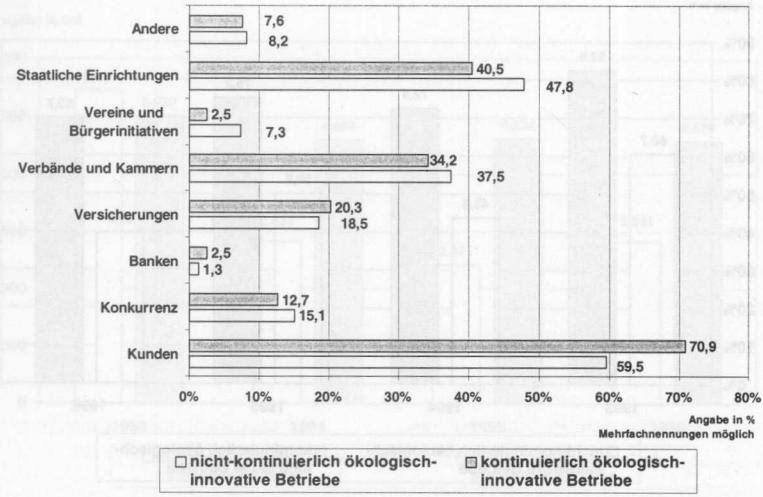


Abb. 29: Impulsgeber für den Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

5.2.2.1.3 Das Investitionsverhalten der Betriebe

Die Zahl der Betriebe, die in Maßnahmen zur Verringerung betriebsbedingter Umweltbelastungen investiert hat, ist bei den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen erwartungsgemäß (wesentlich) höher. Der prozentuale Unterschied belief sich auf stets über 20 Prozentpunkte (vgl. Abbildung 30).

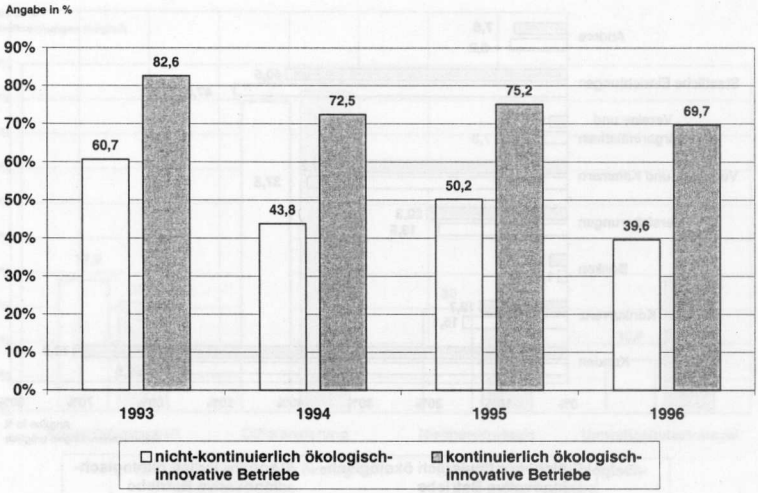


Abb. 30: Investoren in den Umweltschutz, Ergebnisse 1.-4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

Eine relative Konstanz zeigt sich bei den auf den einzelnen Mitarbeiter bezogenen Investitionen in den Umweltschutz in den drei letzten Befragungswellen (vgl. Abbildung 31). Das Investitionsniveau hat sich bei den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen auf einem deutlich höheren Niveau bei über DM 4500 eingependelt. In der Vergleichsgruppe liegt dies bei knapp unter DM 3000. Die bereits aufgestellte These hinsichtlich eines betrieblich angestrebten bzw. gesetzlich induzierten Umweltschutzniveaus gilt hier analog.[75]

Eine Ausnahme stellt die erste Welle dar. Zu diesem Zeitpunkt investierten die kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen weniger als die Vergleichsgruppe.[76]

[75] Vgl. Kap.5.2.1.3.1.
[76] Dieser Fall ist möglicherweise als statistischer Ausreißer zu betrachten.

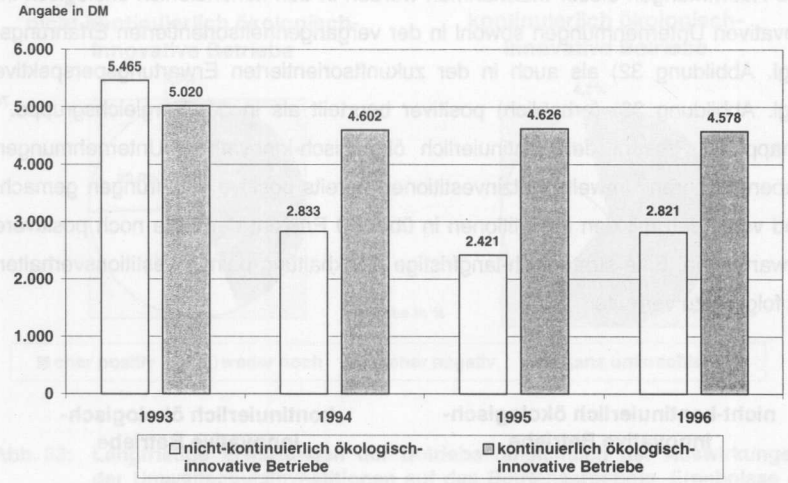


Abb. 31: Investitionen in den Umweltschutz je Mitarbeiter, Ergebnisse 1.-4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

Der Vergleich der Bereiche, in welche die Unternehmungen investiert haben, zeigt, daß die über alle relevanten Wellen betrachteten größten Unterschiede in den Bereichen integrierter Produktionsverfahren sowie bei den Mitarbeiterschulungen liegen, wenngleich für letztere in der Vergleichsgruppe ein positiver Entwicklungstrend erkennbar ist.[77] Vor allem durch die Mitarbeiterschulungen kann es den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen gelingen, den Umweltschutz auf breiter Ebene in die Unternehmung zu tragen und handlungsrelevant werden zu lassen, um somit von dem Umweltschutzengagement zugleich ökonomisch zu profitieren. Aber auch der Verfolgung eines integrierten Umweltschutzes ist ein höherer Innovationsgrad zu attestieren, und dessen relativ stärkere Anwendung in den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen erscheint daher folgelogisch. Bemerkenswert ist weiterhin, daß bei den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen zu den letzten beiden Befragungszeitpunkten die integrierten Produktionsverfahren gegenüber additiven, nachgeschalteten Techniken bereits überwiegen.

[77] Vgl. Anhang Bl 8.

Die Auswirkungen dieser Maßnahmen werden in den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen sowohl in der vergangenheitsorientierten Erfahrungs- (vgl. Abbildung 32) als auch in der zukunftsorientierten Erwartungsperspektive (vgl. Abbildung 33) (erheblich) positiver beurteilt als in der Vergleichsgruppe.[78] Knapp 40 Prozent der kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen haben mit ihren Umweltschutzinvestitionen bereits positive Erfahrungen gemacht und verbinden mit den Investitionen in über 60 Prozent der Fälle noch positivere Erwartungen. Eine strategisch-langfristige Denkhaltung beim Investitionsverhalten ist folglich zu vermuten.

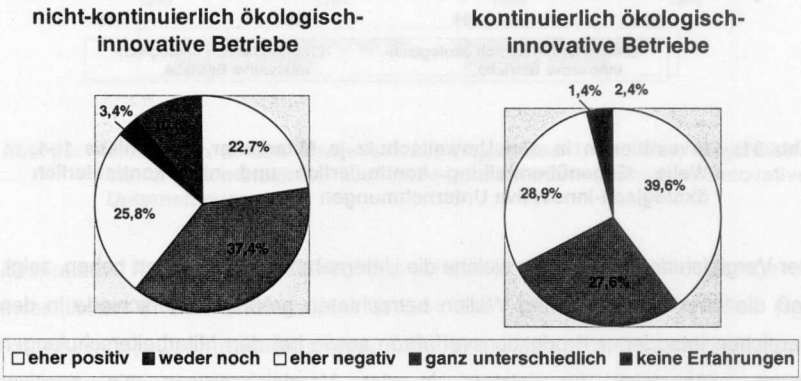


Abb. 32: Kurzfristige Erfahrungen der Betriebe mit den Auswirkungen der Umweltschutzinvestitionen auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 2. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

[78] Aufgrund von Rundungsfehlern addieren sich die einzelnen Werte an dieser Stelle nicht genau auf 100 Prozent.

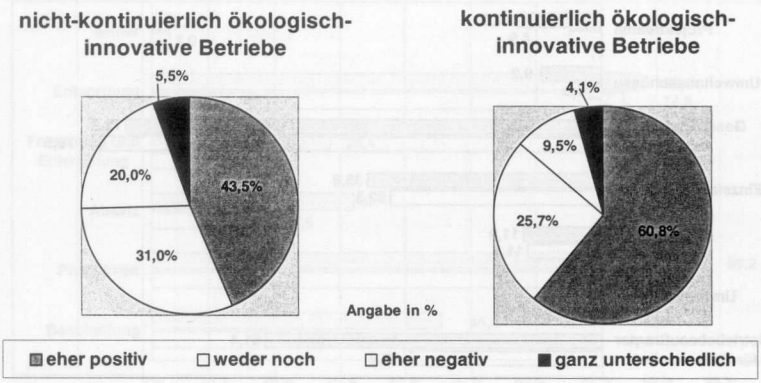


Abb. 33: Langfristige Erwartungen der Betriebe hinsichtlich der Auswirkungen der Umweltschutzinvestitionen auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

5.2.2.1.4 Die innerbetriebliche Umsetzung umweltschutzbezogener Ziele

Abgesehen von der Ebene der Geschäftsleitung/Inhaber, die in der Vergleichsgruppe der Unternehmungen als organisatorische Lösung zur Verankerung des Umweltschutzes häufiger vorzufinden ist, stellen sich die kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen zu beiden Erhebungszeitpunkten bei allen anderen angeführten organisatorischen Alternativen aktiver dar (vgl. zu den Ergebnissen der 4. Welle Abbildung 34).[79] Bezüglich der hohen Bedeutung des Betriebsbeauftragten für Umweltschutz ist zu vermuten, daß dieser auch mit Aufgaben über die gesetzlich vorgeschriebenen hinaus (als Immissionsbeauftragter, Gewässerschutzbeauftragter, Betriebsbeauftragter für Umweltschutz) betraut ist und die Verbreitung des Umweltschutzgedankens in der gesamten Unternehmung vorantreibt. Auch auf die Option flexibler Organisationslösungen (Umweltausschüsse, Teams) wird stärker zurückgegriffen, was auch darauf hindeutet, daß die kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen die Potentiale dieser Einheiten stärker erkannt haben.

[79] Zu den jahresbezogenen Werten vgl. Anhang BI 11.

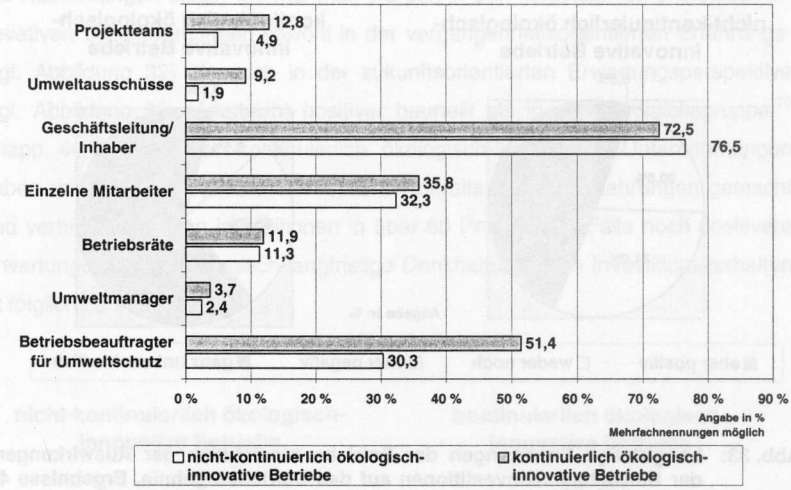


Abb. 34: Organisatorische Lösungen im Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

Umweltschutzaspekte spielen bei den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen ausnahmslos auch in allen Funktionsbereichen und beim Einsatz der umweltschutzbezogenen Instrumente eine bezogen auf die Vergleichsgruppe wichtigere Rolle, was entsprechend auf eine tiefere Durchdringung der kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen mit dem Umweltschutzgedanken hindeutet. Durchweg zeigen sich klare Unterschiede. Auf Ebene der Funktionsbereiche stehen in beiden Vergleichsgruppen die Bereiche Produktion und Entsorgung im Mittelpunkt (vgl. Abbildung 35). Vor allem für den Bereich Beschaffung, aber auch in Forschung und Entwicklung und beim Absatz ist bei den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen eine stärkere umweltbezogene Ausrichtung als bei den nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen zu erkennen, was zur Fundierung der These einer eher umfassenden Umweltschutzausrichtung in der erstgenannten Gruppe beiträgt. Zudem ist für die letztgenannten Bereiche ein (deutlicher) Bedeutungsanstieg von der 2. zur 4. Welle zu vermerken.[80]

[80] Zu den jeweiligen Ergebnissen vgl. Anhang BI 12.

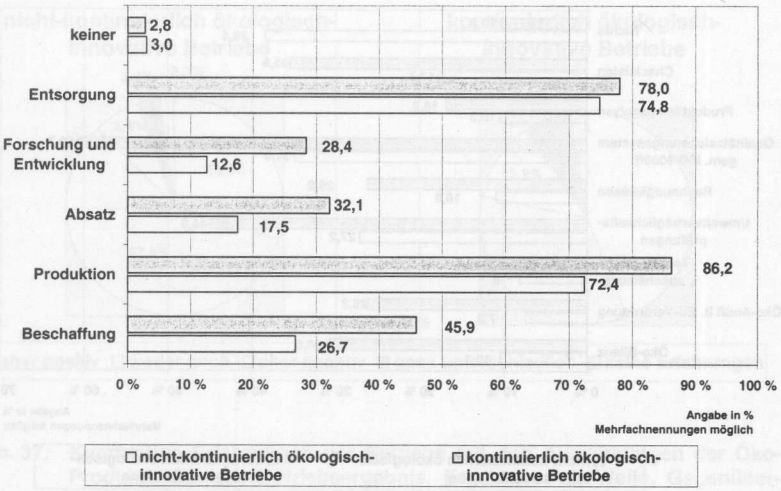


Abb. 35: Umweltschutz in den Funktionsbereichen, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

Noch stärker ausgeprägt in den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen sind Qualitätssicherungssysteme als Instrument zur Begegnung unternehmungsbezogener Umweltbelastungen. Es ist anzunehmen, daß die von Qualitätssicherungssystemen ausgehenden Synergien in den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen verstärkt genutzt werden. Große Bedeutungsunterschiede zeigen sich ferner beim Einsatz von Öko-Bilanzen, Umweltverträglichkeitsprüfungen, dem Öko-Audit sowie bei der Nutzung von Checklisten. Für die beiden letztgenannten Instrumente ist von der 2. zur 4. Welle ein (klarer) Bedeutungsanstieg zu erkennen (vgl. Abbildung 36 zu den Ergebnissen der 4. Welle).[81]

[81] Zu den Werten der 2. Welle vgl. Anhang BI 13.

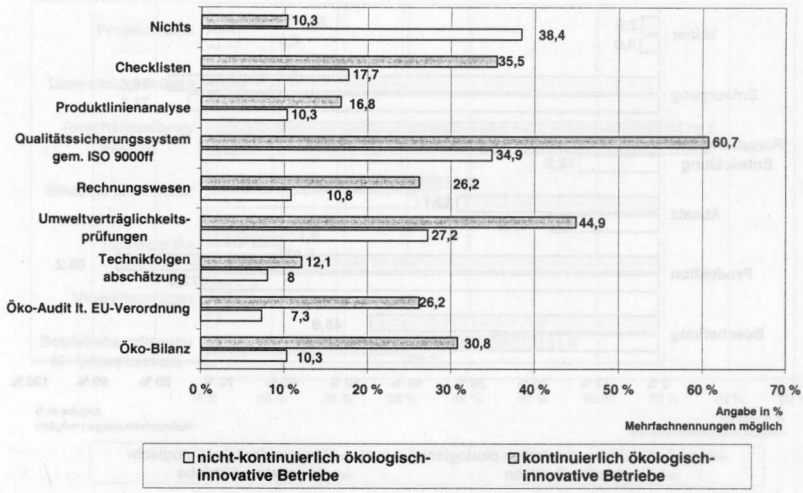


Abb. 36: Eingesetzte Instrumente im Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

5.2.2.1.5 Die Herstellung von Öko-Produkten

Die produktbezogenen Innovationsaktivitäten sind in den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen erwartungsgemäß stärker ausgeprägt. 39,4 Prozent der kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen gegenüber 20,5 Prozent in der Vergleichgruppe im Jahr 1995 und 32,4 Prozent gegenüber 19,5 Prozent im Jahr 1997 erwiesen sich in diesem Bereich als aktiv. Die mit diesen Öko-Produkten verbundenen Erfahrungen und Erwartungen auf das Betriebsergebnis werden recht positiv bewertet. In bereits 43,9 Prozent der kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen liegen schon kurzfristig positive Erfahrungen vor (gegenüber 29,9 Prozent der Unternehmungen in der Vergleichsgruppe) (vgl. Abbildung 37). Noch positiver sind die langfristigen Erwartungen der kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen, immerhin 75 Prozent gehen von langfristig positiven Auswirkungen der Öko-Produkte auf das Betriebsergebnis aus - die wichtige Rolle der Öko-Produkte in den wettbewerbsstrategischen Überlegungen ist damit unverkennbar (vgl. Abbildung 38).

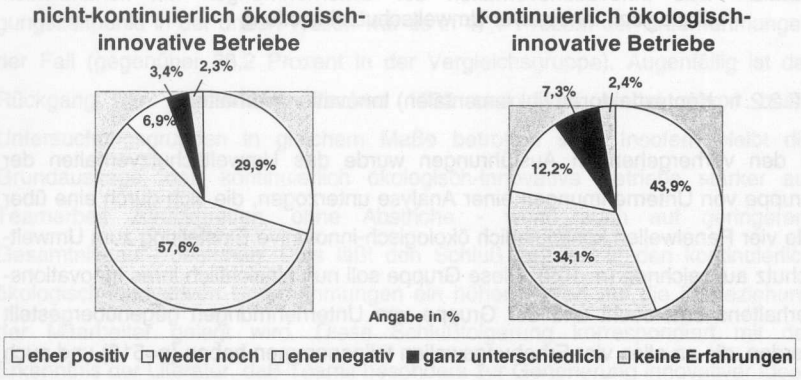


Abb. 37: Kurzfristige Erfahrungen der Betriebe mit den Auswirkungen der Öko-Produkte auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 2. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

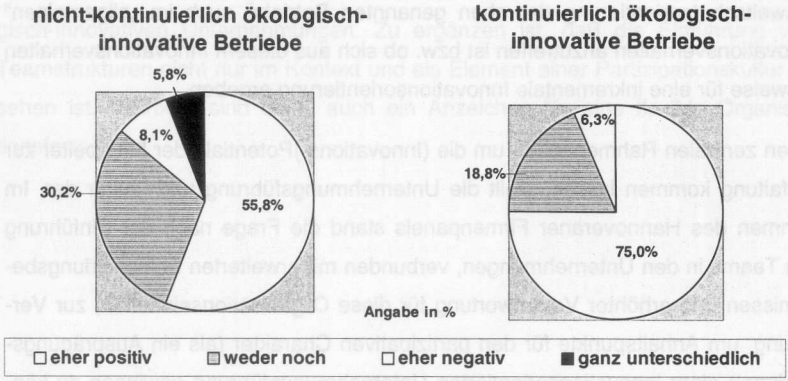


Abb. 38: Langfristige Erwartungen der Betriebe hinsichtlich der Auswirkungen der Öko-Produkte auf das Betriebsergebnis, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

5.2.2.2 Das Innovationsverhalten der Unternehmungen mit kontinuierlich ökologisch-innovativer Umweltschutzeinstellung

5.2.2.2.1 Kontextfaktoren (inkrementalen) Innovationsverhaltens

In den vorhergehenden Ausführungen wurde das Umweltschutzverhalten der Gruppe von Unternehmungen einer Analyse unterzogen, die sich durch eine über alle vier Panelwellen kontinuierlich ökologisch-innovative Einstellung zum Umweltschutz auszeichnen (n=109). Diese Gruppe soll nun hinsichtlich ihres Innovationsverhaltens untersucht und der Gruppe von Unternehmungen gegenübergestellt werden, die an allen vier Erhebungswellen teilgenommen haben (n=516) und auch bisher als Vergleichsgruppe diente. Dem Gedankengang der Arbeit folgend, ist der Fokus dabei auf jene Innovationsaspekte gerichtet, die als Rahmenfaktoren für ein inkrementales Innovationsverhalten anzunehmen sind. Anhaltspunkte dafür geben die im Rahmen des Hannoveraner Firmenpanels gestellten Fragen nach dem Einsatz von Teams, der Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter sowie die Beteiligung der Belegschaft (und der Geschäftsleitung) am betrieblichen Erfolg. Ziel dieser Analyse ist es, herauszufinden, ob die innovative Umweltschutzorientierung der oben genannten Betriebe auch im „allgemeinen" Innovationsverhalten anzutreffen ist bzw. ob sich aus diesem Innovationsverhalten Hinweise für eine inkrementale Innovationsorientierung ergeben.

Einen zentralen Rahmenfaktor, um die (Innovations-)Potentiale der Mitarbeiter zur Entfaltung kommen lassen, stellt die Unternehmungsführung und -kultur dar. Im Rahmen des Hannoveraner Firmenpanels stand die Frage nach der Einführung von Teams in den Unternehmungen, verbunden mit erweiterten Entscheidungsbefugnissen und erhöhter Verantwortung für diese Organisationseinheiten, zur Verfügung, um Anhaltspunkte für den partizipativen Charakter (als ein Ausprägungsmerkmal) einer innovationsorientierten Unternehmungsführung gewinnen zu können.

In beiden relevanten Befragungswellen zeigt sich, daß in den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen Teams häufiger zum Einsatz kommen als in der Vergleichsgruppe (vgl. Abbildung 39). In der ersten Befragungswelle waren Teams in 66,1 Prozent der kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen

anzutreffen (gegenüber 55,0 Prozent in der Vergleichsgruppe), zu dem Befragungszeitpunkt in der dritten Wellen war es in 47,7 Prozent der Unternehmungen der Fall (gegenüber 38,2 Prozent in der Vergleichsgruppe). Augenfällig ist der Rückgang der Teamarbeit zwischen 1993 und 1995, wobei davon beide Untersuchungsgruppen in gleichem Maße betroffen sind. Insofern bleibt die Grundaussage, daß kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe stärker auf Teamarbeit zurückgreifen, ohne Abstriche - wenn auch auf geringerem Gesamtniveau - bestehen. Dies läßt den Schluß zu, daß in den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen ein höherer Wert auf die Einbeziehung der Mitarbeiter gelegt wird. Diese Schlußfolgerung korrespondiert mit der Erkenntnis der Literatur, daß Teams besonders zur Generierung innovativer Ideen geeignet erscheinen.[82] Dies kann auch als Ausdruck einer inkrementalen Innovationsorientierung in der Unternehmung verstanden werden. Weiterhin wird in der theoretischen Diskussion davon ausgegangen, daß das Ausmaß der Partizipation, hier in Form des Einsatzes von Teams, Rückschlüsse auf den Führungsstil zuläßt.[83] In den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen ist dabei zu vermuten, daß den Mitarbeitern im konkreten Führungsverhalten mehr Freiräume gelassen werden als bei den nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen. Zu ergänzen ist, daß die Einführung von Teamstrukturen nicht nur im Kontext und als Element einer Partizipationskultur zu sehen ist. Vielmehr sind diese auch ein Anzeichen für eine flexible Organisationsform.[84]

[82] Vgl. Maas (1990), S. 164.
[83] Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (1981), S. 239-251.
[84] Vgl. Trommsdorff/Schneider (1990), S. 17.

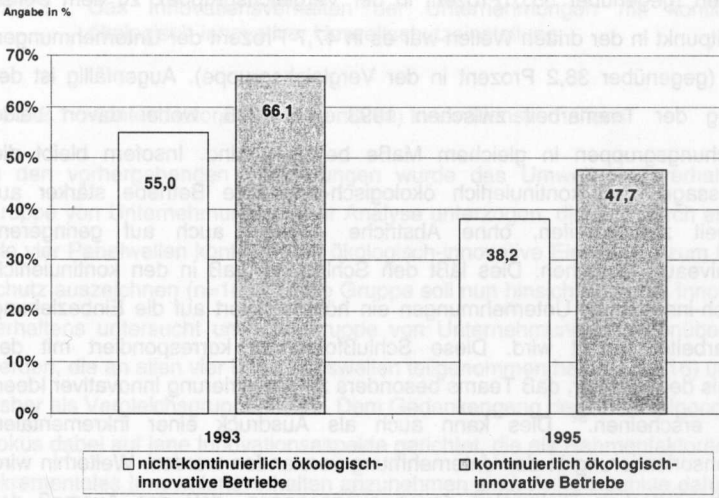


Abb. 39: Einsatz von Teams, Ergebnisse 2. und 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

Vor dem Hintergrund der tendenziell stärkeren Partizipationskultur in den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen läßt sich auch deren verstärktes Investitionsverhalten in Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter erklären. In allen vier Wellen investierten ungefähr 80 Prozent dieser Unternehmungen in Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Abbildung 40). Zwar ist dabei ein leicht rückläufiger Trend zu erkennen, jedoch ist das Investitionsniveau ein weitaus höheres als in der Vergleichsgruppe. Die jahresbezogene Differenz lag bei mindestens 20 Prozentpunkten.

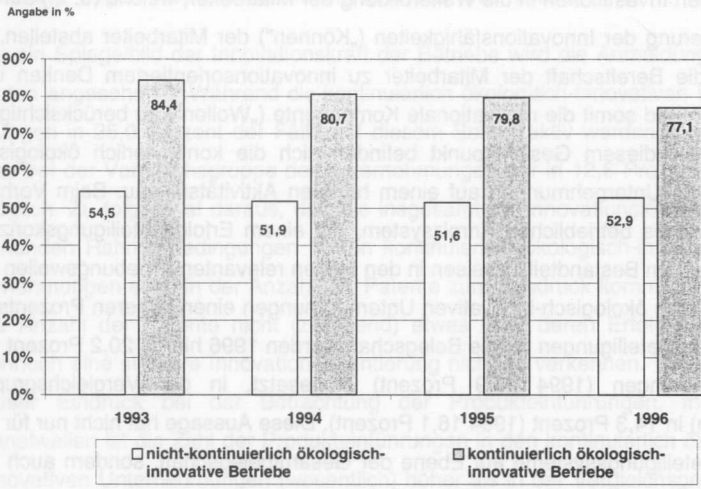


Abb. 40: Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen, Ergebnisse 1. bis 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

Das (hohe) Investitionsniveau in Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter dokumentiert die Wertschätzung, die den Mitarbeitern vor allem in den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen entgegengebracht wird. Verstärkte Investitionen in die Mitarbeiterweiterbildung können als Indiz dafür gewertet werden, daß das Ideenpotential der Beschäftigten angeregt werden soll, wie dies auch Trommsdorf/Schneider bemerken.[85] Die Mitarbeiter werden nicht (nur) als Arbeitskraft gesehen, sondern vielmehr als Träger von Innovationsprozessen sowie als Potential für die Hervorbringung innovativer Ideen. Als Hintergrund der Investitionen ist die Förderung der Mitarbeiter auf breiter Ebene und somit die intendierte Steigerung der Innovationskraft der gesamten Unternehmung zu vermuten. Dies ist eine entscheidende Voraussetzung für die Generierung und Umsetzung von Innovationen, vor allem im Sinne eines inkrementalen Innovationsverständnisses.

[85] Vgl. Trommsdorff/Schneider (1990), S. 17. Durch Investitionen in Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter können ebenso Qualifikationslücken, die ein zentrales Innovationshemmnis darstellen, vgl. Behringer/Brasche (1986), S. 95, abgebaut werden.

Neben den Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter, welche (u. a.) auf die Verbesserung der Innovationsfähigkeiten („Können") der Mitarbeiter abstellen, ist zudem die Bereitschaft der Mitarbeiter zu innovationsorientiertem Denken und Verhalten und somit die motivationale Komponente („Wollen") zu berücksichtigen. Auch unter diesem Gesichtspunkt befinden sich die kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen auf einem höheren Aktivitätsniveau. Beim Vorhandensein eines betrieblichen Anreizsystem, mit einem Erfolgsbeteiligungskonzept als integralem Bestandteil,[86] weisen in den beiden relevanten Erhebungswellen die kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen einen höheren Prozentsatz auf. Erfolgsbeteiligungen für die Belegschaft wurden 1996 hier in 20,2 Prozent der Unternehmungen (1994 23,9 Prozent) eingesetzt, in der Vergleichsgruppe (lediglich) in 14,3 Prozent (1994 16,1 Prozent). Diese Aussage hat nicht nur für die Erfolgsbeteiligungssysteme auf Ebene der Gesamtbelegschaft, sondern auch auf Ebene der Geschäftsleitung Gültigkeit. Erwartungsgemäß werden die Erfolgsbeteiligungssysteme auf dieser Ebene verstärkt eingesetzt. Bei den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen traf dies 1996 in 56,0 Prozent der Fälle zu, in der Vergleichsgruppe bei lediglich 45,3 Prozent. Neben diesen materiellen Anreizen können auch der oben angeführten Partizipationskultur motivationale Effekte zugeschrieben werden. Die Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen und ein erhöhtes Maß an Verantwortung dokumentieren dem Mitarbeiter das ihm entgegengebrachte Vertrauen in seine Fähigkeiten und können somit motivierend auf ihn wirken.

Die bisher im Innovationskontext angesprochenen Aspekte stellen in erster Linie auf die Rahmenbedingungen für ein (inkrementales) Innovationsverhalten in den Unternehmungen ab. Bei der Betrachtung der Innovationsergebnisse sind weitere Erkenntnisse für die Unterschiede im Innovationsverhalten der kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen und der Vergleichsgruppe zu identifizieren.

[86] Vgl. Maas (1990), S. 111.

5.2.2.2.2 Ergebnisse (inkrementalen) Innovationsverhaltens

Als ein Spiegelbild der Innovationskraft der Betriebe wird die Anmeldung von Patenten angesehen.[87] Während die kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen in 25,0 Prozent der Fälle auf diesem Sektor aktiv werden konnten, war dies bei der Vergleichsgruppe der Unternehmungen nur in 12,6 Prozent der Fälle möglich. Zu folgern ist daraus, daß die insgesamt als innovationsförderlich anzusehenden Rahmenbedingungen in den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen auch in der Anzahl der Patente zum Ausdruck kommt. Wenngleich die Anzahl der Patente nicht (zwingend) etwas über deren Erfolg aussagt, ist dennoch eine stärkere Innovationsorientierung nicht zu verkennen. Verfestigt wird dieser Eindruck bei der Betrachtung der Produkteinführungen. In allen 4 Panelwellen ist die Zahl der Produkteinführungen in den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen (wesentlich) höher als in der Vergleichsgruppe (vgl. Abbildung 41).

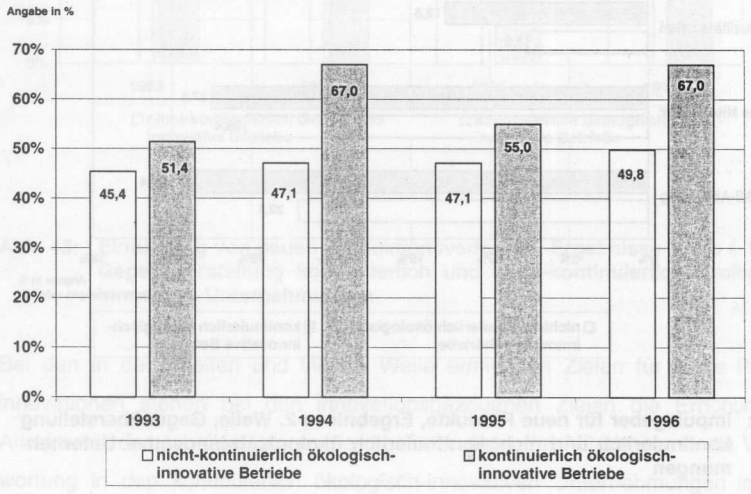


Abb. 41: Einführung von neuen Produkten, Ergebnisse 1. bis 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

[87] Vgl. Keller (1992), S. 41.

Hinsichtlich der Herkunft von Ideen bzw. Anstößen für Produktentwicklungen zeigt sich, daß zum Befragungszeitpunkt der zweiten Welle der F&E-Abteilung (29,4 Prozent) und den Vorschlägen einzelner Mitarbeiter (27,5 Prozent) bei den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen nahezu die gleiche Bedeutung beizumessen ist (vgl. Abbildung 42).[88] Instrumente, die der Generierung innovativer Ideen dienen, haben eine (relativ) geringe Relevanz. Darunter fallen das betriebliche Vorschlagswesen, aber durchaus auch Qualitätszirkel. Insgesamt zeigt sich jedoch an dieser Stelle wieder, daß sämtliche betrachteten Quellen für innovative Ideen in den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen wenn auch nicht deutlich, so doch durchweg mit einem höheren Intensitätsgrad genutzt werden.

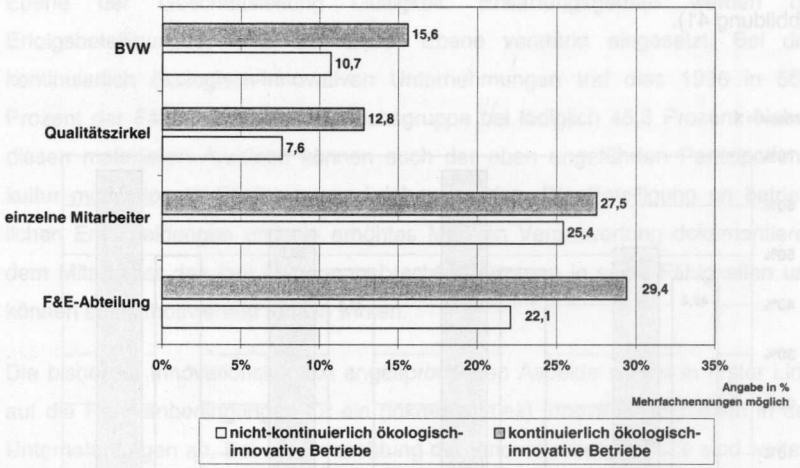


Abb. 42: Impulsgeber für neue Produkte, Ergebnisse 2. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

Nicht nur im Bereich der Patente und Produkteinführungen (als Ausprägungen von Produktinnovationen) erzielten die kontinuierlich ökologisch-innovativen Un-

[88] Aus einem breiten Pool möglicher Antworten werden an dieser Stelle diejenigen mit unmittelbarem Innovationsbezug herausgegriffen.

ternehmungen im Vergleich zu den nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen höhere Werte. Auch auf dem Gebiet der Prozeßinnovationen waren diese Unternehmungen in allen vier Erhebungswellen aktiver, was aufgrund der Interdependenzen der Innovationsarten in einem Kausalzusammenhang gesehen werden könnte. Die jahresbezogenen Differenzen lagen zwischen 10 und 18 Prozentpunkten (vgl. Abbildung 43).

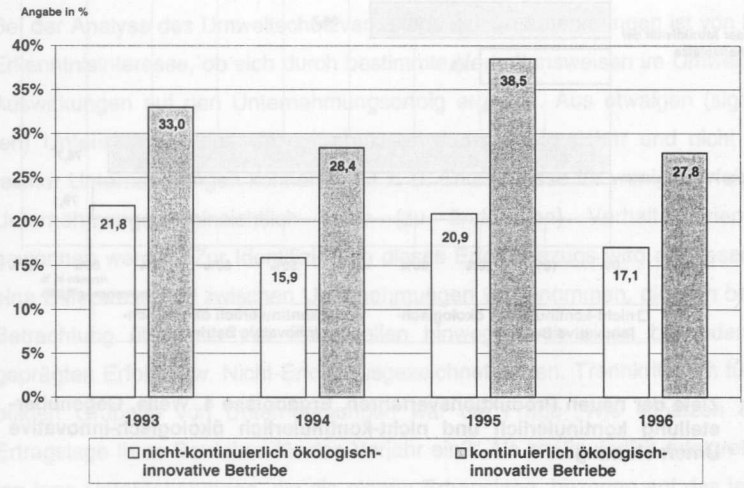


Abb. 43: Einführung von neuen Produktionsverfahren, Ergebnisse 1. bis 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

Bei den in der zweiten und vierten Welle ermittelten Zielen für diese Prozeßinnovationen stehen bei den innovationsbezogenen Zielen die Erhöhung der Attraktivität der Arbeitsplätze sowie die Einbindung der Mitarbeiter in die Verantwortung in den kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen im Vergleich zur Vergleichsgruppe jeweils verstärkt im Vordergrund. (vgl. Abbildung 44).[89] Mit beiden Zielen kann eine verstärkte Motivation der Mitarbeiter erreicht

[89] Aus einem breiten Pool möglicher Antworten werden auch an dieser Stelle diejenigen mit unmittelbarem Innovationsbezug herausgegriffen. Zu den jahresbezogenen Werten vgl. Anhang BII 9.

werden, die wiederum als Basis eines (inkrementalen) Innovationsverhaltens zu sehen ist.

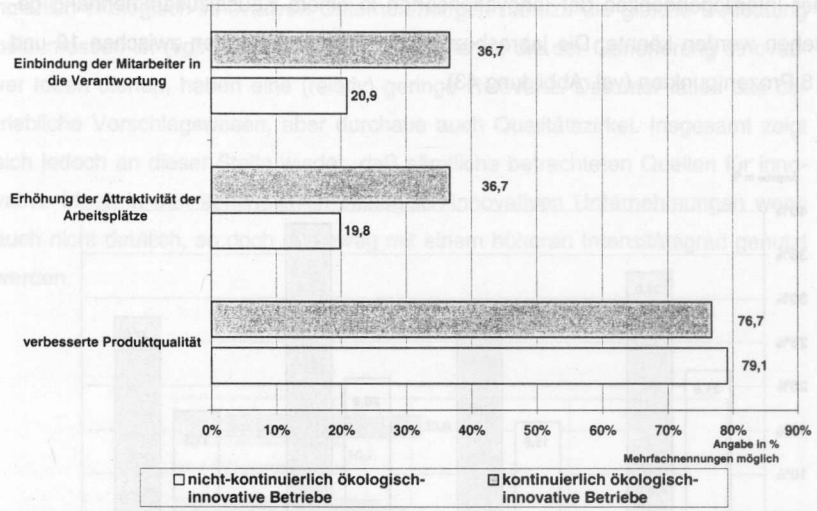


Abb. 44: Ziele der neuen Produktionsverfahren, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Unternehmungen

Bedingt durch die Fragenstruktur des Hannoveraner Firmenpanels, lassen sich keine gesicherten Erkenntnisse über die Verfolgung eines inkrementalen Innovationsverhaltens in den Unternehmungen gewinnen. Dennoch sind Indizien dafür zu finden, daß in den Unternehmungen ein entsprechender Nährboden für (inkrementale) Innovationen vorhanden ist. Dies trifft um so mehr auf die kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen zu, die sich, wie vorab bereits dargelegt, auch im Bereich der betrieblichen Umweltschutzaktivitäten auf einem höheren innovationsbezogenen Niveau befinden. Vor allem heben diese sich im Bereich der Maßnahmen auf dem Gebiet der Weiterbildung der Mitarbeiter von den nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen ab. Weniger deutlich, dennoch aber klar ersichtlich, sind die Unterschiede im Kontext einer partizipativen Ausrichtung der Unternehmungskultur, die als eine wichtige Voraussetzung (inkrementalen) Innovationsverhaltens bei den Mitarbeitern anzusehen ist.

Insgesamt kann vermutet werden, daß die umweltschutzbezogenen Aktivitäten der kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen durchaus durch die „allgemein" stärkere Innovationsorientierung ermöglicht werden.

5.2.3 Analyse des Erfolgsbezugs umweltschutzorientierten Verhaltens

5.2.3.1 Bestimmung eines Erfolgsbegriffs

Bei der Analyse des Umweltschutzverhaltens der Unternehmungen ist von hohem Erkenntnisinteresse, ob sich durch bestimmte Verhaltensweisen im Umweltschutz Auswirkungen auf den Unternehmungserfolg ergeben. Aus etwaigen (signifikanten) Unterschieden des Umweltschutzverhaltens erfolgreicher und nicht erfolgreicher Unternehmungen können dann z. B. Erkenntnisse für weniger erfolgreiche Unternehmungen hinsichtlich einer (zu ändernden) Verhaltensorientierung gewonnen werden. Zur Identifizierung dieses Erfolgsbezugs wird an dieser Stelle eine Differenzierung zwischen Unternehmungen vorgenommen, die sich bei einer Betrachtung über alle vier Panelwellen hinweg durch einen besonders ausgeprägten Erfolg bzw. Nicht-Erfolg ausgezeichnet haben. Trennkriterium für diese beiden Gruppen von Unternehmungen war die Frage „Wie schätzen Sie die Ertragslage Ihres Betriebes für das Vorjahr ein?" Als kontinuierlich erfolgreich gelten jene Unternehmungen, die die eigene Ertragslage, bezogen auf das jeweilige Vorjahr, zu allen vier Erhebungszeitpunkten als „sehr gut" oder „gut" eingeschätzt haben. Kontinuierlich nicht erfolgreich sind die Unternehmungen, die ihre Ertragslage durchgängig als „weniger gut", „schlecht" oder „sehr schlecht" eingestuft haben. Nach diesen Kriterien wurden 101 kontinuierlich erfolgreiche und 144 kontinuierlich nicht-erfolgreiche Unternehmungen identifiziert.

Der an dieser Stelle gewählte Erfolgsindikator ist im Zusammenhang mit dem Forschungsdesign zu sehen und erlaubt die Identifizierung der ökonomischen Erfolgrelevanz umweltschutzorientierten Verhaltens.[90] Der Indikator beruht auf

[90] Freimann/Mettke/Schwedes differenzieren den Erfolg umweltschutzorientierter Unternehmungsführung neben der ökonomischen zudem in eine ökologische (z. B. geringerer Ressourcenverbrauch) und in eine soziale Dimension (z. B. Motivierung der Mitarbeiter zu einem Umweltschutzverhalten), vgl. Freimann/Mettke/Schwedes (1997), S. 47. Zur Problematik

einer qualitativen Aussage, hinter der eine quantitative, auf monetären Erfolg ausgerichtete Einschätzung der Ertragslage steht. Insofern handelt es sich um einen eher Shareholder-orientierten Erfolgsbegriff und keine ganzheitliche (im Sinne der Berücksichtigung der Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen der Unternehmung) Betrachtung des Unternehmungserfolgs.[91]

Nachfolgend werden schlaglichtartig die Ergebnisse dargestellt, die Hinweise auf die Erfolgsrelevanz bestimmter Verhaltensweisen im Umweltschutz liefern.

5.2.3.2 Analyse des Erfolgsbezugs umweltschutzorientierten Unternehmungverhaltens

Bei Betrachtung der Einstellung der Unternehmungen zum Umweltschutz wird ersichtlich, daß die kontinuierlich erfolgreichen Betriebe dem Umweltschutz tendenziell (wenn auch nicht signifikant) innovativer gegenüberstehen als die nicht-erfolgreichen (vgl. Abbildung 45).[92]

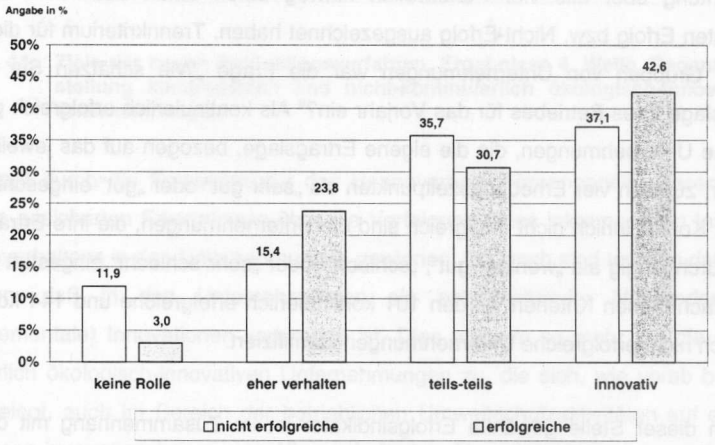


Abb. 45: Einstellung zum Umweltschutz, Ergebnisse 4. Welle, Gegenüberstellung erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Betriebe

der Definition von Erfolgsindikatoren vgl. Steinle/Thiem/Böttcher (1998a), S. 69 bzw. allgemein Rudolph (1996), S. 32-39.

91 Vgl. Hilb (1997).

92 Zu den jahresbezogenen Werten vgl. Anhang C 1.

Zur Erklärung bieten sich zwei Thesen an. Auf der einen Seite ist denkbar, daß die erfolgreichen Unternehmungen aufgrund ihrer besseren Ertragslage eher in der Lage sind, im Bereich des Umweltschutzes aktiv zu sein. Auf der anderen Seite könnte diese bessere Ertragslage aus erfolgreichen umweltschutzbezogenen Aktivitäten (z. B. Kostensenkungen) herrühren.

Nach der Analyse des umweltschutzbezogenen Investitionsverhaltens der Unternehmungen wird die Notwendigkeit einer differenzierteren Betrachtung offenbar. Zwar bewegen sich die kontinuierlich erfolgreichen Betriebe mitarbeiterbezogen auf einem (wesentlich) höheren Investitionslevel (vgl. Abbildung 46), der Anteil der investierenden nicht-erfolgreichen Unternehmungen ist, abgesehen vom Jahr 1993, in der Gesamtsicht jedoch höher (vgl. Abbildung 47).

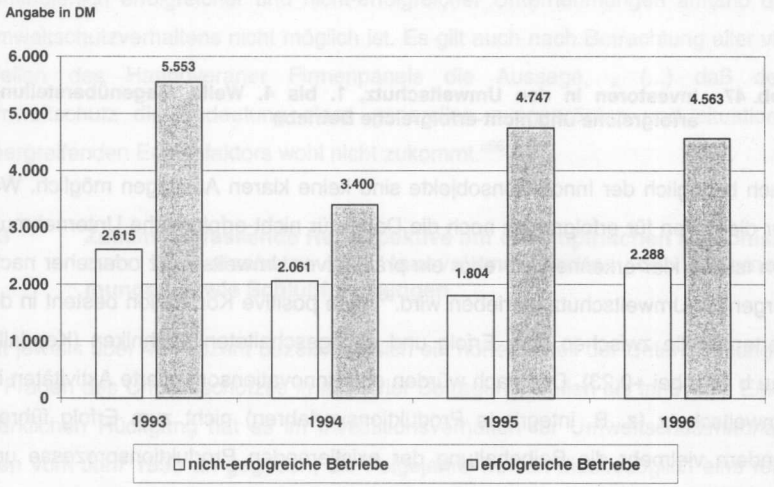


Abb. 46: Investitionen in den Umweltschutz je Mitarbeiter, 1. bis 4. Welle, Gegenüberstellung erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Betriebe

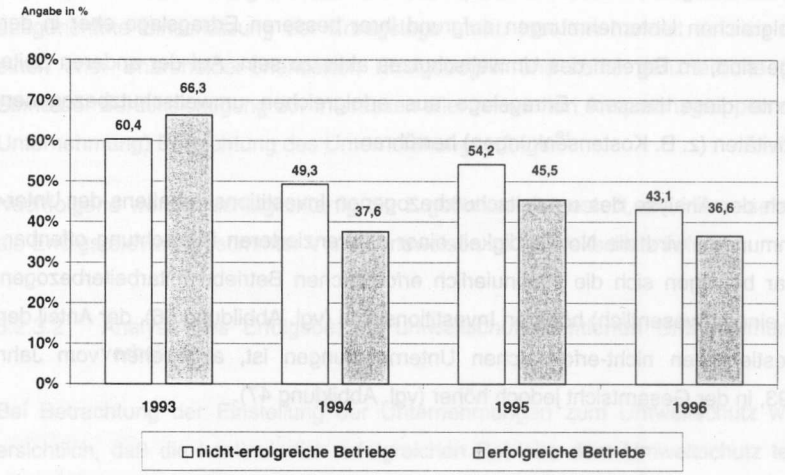


Abb. 47: Investoren in den Umweltschutz, 1. bis 4. Welle, Gegenüberstellung erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Betriebe

Auch bezüglich der Innovationsobjekte sind keine klaren Aussagen möglich. Weder die Daten für erfolgreiche noch die Daten für nicht-erfolgreiche Unternehmungen lassen klar erkennen, ob eher ein präventiver Umweltschutz oder eher nachsorgender Umweltschutz betrieben wird.[93] Eine positive Korrelation besteht in der vierten Welle zwischen dem Erfolg und nachgeschalteten Techniken (Kendall´s Tau b liegt bei +0,23). Demnach würden eher innovationsorientierte Aktivitäten im Umweltschutz (z. B. integrierte Produktionsverfahren) nicht zum Erfolg führen, sondern vielmehr die Beibehaltung der existierenden Produktionsprozesse und deren Ergänzung um nachgeschaltete Techniken.

Die Problematik eindeutiger Zusammenhänge setzt sich bei der korrelationsanalytischen Untersuchung der organisatorischen Lösungen im Umweltschutz, der eingesetzten Instrumente und auch der relevanten Funktionsbereiche für den Umweltschutz fort.[94] Bei dem angegebenen Signifikanzniveau von 5 Prozent ergibt

[93] Vgl. Anhang C 4.
[94] Zu den Werten der jeweiligen Aspekte vgl. Anhang C 5- C 7.

sich nur eine geringe Zahl von Korrelationen. (Lediglich) eine stabile negative Korrelation mit Werten von -0,15 (1995) und -0,14 (1997) für Kendall's Tau b besteht zwischen der organisatorischen Lösung „Betriebsrat" und dem Erfolg. Der Betriebsrat scheint somit eher hemmenden Einfluß auf die Umweltschutzaktivitäten der Unternehmung zu haben. Diese These findet sich auch in der Literatur bestätigt, wo angemerkt wird, daß der Betriebsrat Umweltschutzaktivitäten zurückhaltend bis hin zu ablehnend gegenübersteht, wenn dadurch z. B. Fragen der Arbeitsplatzsicherheit (negativ) tangiert werden.[95] Auf den Zeitpunkt der zweiten Welle bezogen, korreliert die Organisationslösung „Einzelne Mitarbeiter" positiv mit dem Unternehmungserfolg (Kendall's tau b bei +13,7).

Zusammenfassend läßt sich für die erfolgsorientierte Analyse des Umweltschutzverhaltens der Unternehmungen festhalten, daß eine klare Identifizierung kontinuierlich erfolgreicher und nicht-erfolgreicher Unternehmungen anhand des Umweltschutzverhaltens nicht möglich ist. Es gilt auch nach Betrachtung aller vier Wellen des Hannoveraner Firmenpanels die Aussage, „ (...) daß dem Umweltschutz die Bedeutung eines generellen ausgeprägten und situationsübergreifenden Erfolgsfaktors wohl nicht zukommt."[96]

5.3 Zusammenfassende Retrospektive auf die empirischen Ergebnisse zum Umweltschutz- und Innovationsverhalten der Unternehmungen sowie Schlußfolgerungen

Mit jeweils über 40 Prozent bezeichnet sich ein hoher Anteil der Unternehmungen in Fragen des Umweltschutzes in allen vier Befragungswellen als innovativ. Einen merklichen Rückgang hat es im Investitionsverhalten für Umweltschutzmaßnahmen vom Jahr 1993 an gegeben, die Folgejahre weisen diesbezüglich eine relative Konstanz auf. Diese Konstanz trifft auch für die innerbetrieblichen Umsetzungsaspekte zu, das Aktivitätsniveau ist z. B. beim Instrumentaleinsatz oder der Relevanz für die einzelnen Funktionsbereiche keinen gravierenden Veränderungen unterlegen. Festzuhalten bleibt weiterhin, daß jegliche Investitionen in Umweltschutzmaßnahmen zunächst einmal als grundsätzlich positiv zu bewerten sind, unabhängig davon, ob z. B. additive oder präventive Maßnahmen ergriffen

[95] Vgl. Braun (1993c), S. 6. Bestätigend sind ebenfalls die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen Kolbecks, vgl. Kolbeck (1997), S. 235.

werden. Im Sinne des Umweltschutzes ist es grundsätzlich schon als Erfolg zu werten, daß die Unternehmungen sich mit eigenen Notwendigkeiten und Möglichkeiten des Umweltschutzes auseinandersetzen, und eine innovative Umweltschutzeinstellung nicht nur ein bloßes Lippenbekenntnis ist und bei einer Verschlechterung der Ertragslage revidiert wird.

Die Analyse der kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen zeigt auf, daß diese sich nicht nur durch ihre Einstellung zum Umweltschutz von den nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen abheben, sondern auch auf der Verhaltensebene insgesamt wesentlich aktiver sind. Damit steht die scheinbare Inkonsistenz hinsichtlich der nachrangigen Bedeutung von Umweltschutzzielen nicht zwingend im Widerspruch. Vielmehr erscheint es möglich, durch die Verankerung ökologiebezogener Ziele noch größere ökonomische (und ökologische) Potentiale ausschöpfen zu können.[97] Als ein herausragendes Schlaglicht sind die langfristigen Erwartungen der kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen hinsichtlich des Erfolgs von Öko-Produkten zu nennen. Die sich abzeichnende zunehmende wettbewerbsstrategische Relevanz der Produkte wirkt in ökologischer Sicht ermutigend.

Weiterhin sind Anzeichen dafür zu finden, daß die kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen sich nicht nur im Bereich des Umweltschutzes auf einem höheren Innovations- und Aktivitätsniveau bewegen, sondern auch im Bereich des „allgemeinen" Innovationsverhaltens mehr Akzente setzen. Dies zeigt sich zum einen bei den Innovationsergebnissen, zum anderen bei Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der gezielten Förderung und Ausschöpfung von Mitarbeiterpotentialen zu sehen sind. Die kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen investieren nicht nur in „allgemeine" Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung, für die positive Auswirkungen auf das Innovationsverhalten der Mitarbeiter anzunehmen sind. Auch bei den Investitionen zur Verringerung betriebsbedingter Umweltbelastungen wird auf Mitarbeiterschulungen ein hoher Wert gelegt. Weiter konnte der Aspekt „Partizipation" im Zuge des Einsatzes von Teams als Kriterium für das Innovationsverhalten des Mitarbeiter identifiziert werden. Verstärkte Maßnahmen der Dezentralisierung sowie die Erweiterung von

[96] Steinle/Thiem/Böttcher (1998a), S. 75.

Handlungs- und Entscheidungsspielräumen erscheinen in diesem Zusammenhang ferner als förderlich. Anknüpfungspunkte für ein verstärktes ökologisch-innovatives Engagement werden im Kapitel 6 deshalb nochmals aufgegriffen.

In den erfolgsbezogenen Auswertungen zum Umweltschutz kam zum Ausdruck, daß zwar unternehmerische Ansatzbereiche bestehen, die in einem positiven Verhältnis zum unternehmerischen Erfolg stehen, allerdings diesbezüglich keine „globalen" Aussagen gemacht werden können. Zu erwarten wäre ein stärkerer Zusammenhang zwischen den kontinuierlich ökologisch-innovativen und den erfolgreichen Unternehmungen gewesen. Der Anteil kontinuierlich ökologisch-innovativer Unternehmungen ist jedoch bei den erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmungen nahezu gleich. Von 101 kontinuierlich erfolgreichen Unternehmungen waren 16 (=15,6 Prozent), von den 144 nicht-erfolgreichen 22 (=15,3 Prozent) kontinuierlich ökologisch-innovativ, so daß es sich insgesamt bei den kontinuierlich ökologisch-innovativen und den erfolgreichen Unternehmungen um zwei grundlegend unterschiedliche Vergleichsgruppen handelt. Für die kontinuierlich ökologisch-innovativen Unternehmungen ist dabei aber anzunehmen, daß ihr Verhalten vor dem Hintergrund einer längerfristigen Erfolgsperspektive zu betrachten ist.

Als Kernaussage ist deshalb festzuhalten, daß ein innovatives Umweltschutzverhalten weniger vom Erfolg als vielmehr von der innovativen Einstellung abhängt. Kreibich führt wissenschaftliche Untersuchungen, in denen aufgezeigt wird, daß Unternehmungen, die eigeninitiativ und innovativ ökologische Probleme angehen, meistens insgesamt innovativ sind und am Markt besonders erfolgreich abschneiden.[98] Dieser letzte Punkt verbleibt in den empirischen Untersuchungen des Hannoveraner Firmenpanels allerdings offen.

Der aber weitgehend als gesichert geltende positive Zusammenhang zwischen Innovations- und Ökologieorientierung soll im folgenden als Ausgangsbasis für die Überlegungen zu einer ökologisch-innovativen („ökovativen") Unternehmungsführung genutzt werden. Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse aus dem Hannoveraner Firmenpanel wird dabei insbesondere eine trägerbezogene

[97] Dieser Gedanke wird im Kapitel 6 nochmals aufgegriffen.
[98] Vgl. Kreibich (1990), S. 144.

bzw. mitarbeiterorientierte Initiierung und Umsetzung ökologisch-innovativer Ideen mit dem Konzept des ökologischen Intrapreneurship („Öko-Preneurship") akzentuiert.

6 Ökologisch-innovative („ökovative") Unternehmungsführung: Grundkonzept und Konkretisierung durch ein ökologisches Intrapreneurship („Öko-Preneurship")

6.1 Die ökologisch-innovative Ausrichtung der Unternehmungsführung - Zur Generierung eines ökovativen Konzeptes

6.1.1 Integration von ökologieorientierter Unternehmungsführung und evolutionärem Innovationsmanagement zu einer ökologisch-innovativen (ökovativen) Unternehmungsführung

Die vorliegenden Vorstellungen zu einer ökologieorientierten Unternehmungsführung bedürfen einer ständigen Fortentwicklung, um nicht in einen Zustand der „Entropie der Unternehmung in ökologischer Hinsicht"[1] zu gelangen. Diese Gefahr ist augenscheinlich für eine Vielzahl von Unternehmungen durchaus gegeben, was z. B. in den Aussagen Kolbecks zum Ausdruck kommt: „Mit **Ausnahme** des Umweltschutzbereiches scheinen die Unternehmungen durchaus in der Lage zu sein, ihre Ziele und Strategien (...) anzupassen und sich evolutionär weiterzuentwickeln."[2] Die Fortentwicklung erweist sich auf der einen Seite durch die sich verändernden Anforderungen der Anspruchsgruppen als zwingend notwendig.[3] Auf der anderen Seite sollte die ökologische Unternehmungsführung selbst fortschrittsfähig sein, d. h., von der internen Systemstruktur sollten innovative Akzente ausgehen. Dieser Gedanke führt zu einer Akzentuierung des Innovationsgedankens als „treibende Kraft" einer ökologieorientierten Unternehmungsführung.

Die Zusammenführung der Bereiche „ökologieorientierte Unternehmungsführung" und „evolutionäres Innovationsmanagement" kann zu nachhaltigen Synergieeffekten führen und damit eine neue Dimension des Managements erschließen. Insofern wird für die Zusammenschau dieser Elemente hier der Begriff **ökologisch-innovative („ökovative") Unternehmungsführung** eingeführt.

---

1 Zur Entropie der Unternehmung vgl. Kap. 3.1.1.
2 Kolbeck (1997), S. 2 (Hervorhebung durch den Verfasser dieser Arbeit).
3 Darüber hinaus sind es breit gefächerte Anforderungen an die Unternehmungen wie Information, Globalisierung, Komplexität, Technologie und Werte, die neben und in Verbindung mit dem Umweltschutz für die Unternehmungen bestehen, vgl. Steger (1993), S. 59-62.

Der Ansatz der ökovativen Unternehmungsführung bezieht sich - analog zum Grundkonzept der ökologieorientierten Unternehmungsführung - auf alle Unternehmungsebenen, -prozesse und -funktionen unter besonderer Akzentuierung des inkrementalen Innovationsaspektes und hat insofern auch einen integrativen Charakter. Ebenfalls analog zur ökologieorientierten Unternehmungsführung wird der normativen Verankerung einer ökologisch-innovationsorientierten Grundeinstellung eine tragende Rolle beigemessen.

Für die Umsetzung einer ökovativen Unternehmungspolitik stellen die Mitarbeiter, wie es auch in den beiden „Teilmodulen" des evolutionären Innovationsmanagements und der ökologieorientierten Unternehmungsführung zum Ausdruck kam, das zentrale Potential dar. Dazu müssen die Mitarbeiter einerseits motiviert werden und die nötigen (organisatorischen) Freiräume erhalten, andererseits sind sie im Rahmen von Aus- und Weiterbildung zu ökovativem Handeln zu befähigen. Diese Grunderkenntnis spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Panel-Untersuchung[4] wider. Die Unternehmungen, die sich auf einem höheren Aktivitätsniveau auf dem Gebiet des Umweltschutzes befinden (kontinuierlich ökologisch innovative Unternehmungen), scheinen ihre Innovationsaktivitäten auf eine breitere Basis zu stellen, indem die Mitarbeiter durch qualifikatorische Maßnahmen verstärkt in die Lage versetzt werden, sich (ökologisch) innovativ verhalten zu können. Gestützt wird dies durch organisatorische Maßnahmen, wie z. B. durch den Einsatz eigenverantwortlicher Teams, die ebenso wie Erfolgsbeteiligungen in erster Linie der Motivation der Mitarbeiter dienen. Diese Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit, den Analysefokus bei der Ausformung einer ökovativen Unternehmungsführung auf die Mitarbeiter als Initiatoren und Träger ökologischer Innovationen zu richten, was im Verlauf dieses Kapitels durch Überlegungen zum Öko-Preneurship-Konzept[5] (zusätzlich) in akzentuierter Form geschieht.

Zusammenfassend läßt sich somit feststellen, daß durch die Ausformung des Grundgerüsts einer ökologieorientierten Unternehmungsführung unter Berücksichtigung des evolutionären Innovationsmanagements Potentiale der ökologischen Weiterentwicklung der Unternehmung erschlossen werden können. Zu den zen-

[4] Vgl. Kap. 5.2.2.2.1.
[5] Vgl. Kap. 6.3.

tralen Anknüpfungspunkten sind neben der Unternehmungskultur auf der normativen Ebene insbesondere die Mitarbeiter als Ideengeber und Realisationsträger eines ökovativ geprägten Systems zu zählen. Im Mittelpunkt der weiteren Ausführungen stehen daher die Möglichkeiten zu einer Konkretisierung und Ausgestaltung der Leitidee einer ökovativen Unternehmungsführung.

6.1.2 Konturen eines ökovativen Managements im Überblick und Akzentuierung eines ökologischen Intrapreneurship („Öko-Preneurship")

Die Entwicklung bzw. Verfestigung individueller ökologiebezogener Grundwerte liefert nicht nur unter dem ökologiebezogenen Aspekt einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Unternehmung insgesamt. Vielmehr kann das ökovative Verhalten auf das allgemeine unternehmerische Verhalten ausstrahlen und hier einen Beitrag zur Vitalisierung der Unternehmung leisten.[6]

Für ein ökovatives Management gelten die bereits angeführten Anforderungen bezüglich einer ganzheitlich-integrierten Einführung ökovativer Gedanken analog. Der ökovative Gedanke muß, um erfolgreich umgesetzt werden zu können, in die gesamte Unternehmung hineingetragen werden und diese quasi „infizieren". Auf normativer Ebene ist die konstitutive Grundlage dafür zu schaffen, daß die gesamte Unternehmung ökovativ ausgerichtet wird. Der normative Bereich stellt den „Nährboden" für die **ökovative Grundhaltung** (in) der Unternehmung dar. Diesen Nährboden gilt es wiederum zu bestellen, d. h., auch auf strategischer und operativer Ebene sind die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß ökovative Werte sich herausbilden, etablieren und weiterentwickeln können.

Ein entscheidender Beitrag für die Herausbildung und dynamische Anpassung ökovativer Werte kann durch die entsprechende grundstrategische Ausrichtung der Unternehmung erzielt werden. Dazu gehören in inhaltlicher Hinsicht ein **strategisches Anspruchsgruppenmanagement** sowie in prozessualer Hinsicht die unten angeführten Lernprozesse. Die Einbindung der Unternehmung in das gesamtgesellschaftliche Gefüge sowie die Interaktion mit den zentralen An-

---

[6] Unter dem Begriff „Vitalisierung" ist das Beleben von Unternehmungen durch Ressourcen wie Mitarbeiter, Technologie, Kapital zu verstehen, vgl. Süssmuth Dyckerhoff (1995), S. 8. Zur Vitalität von Unternehmungen siehe auch Geus (1997), S. 111-118.

spruchsgruppen ermöglichen die Aufnahme ökologiebezogener „Stimmungen", die zum einen auf die normative Ebene zurückstrahlen und diese beeinflussen, zum anderen als Innovationsimpuls für die strategisch-operative Ebene dienen können. Durch ein kontinuierliches „Einstreuen" der ökologiebezogenen Anforderungen der Anspruchsgruppen kann in der Unternehmung ein entsprechender Innovationssog ausgelöst werden, dem auf ökovative Art und Weise entsprochen werden kann. Das Anspruchsgruppenmanagement ermöglicht somit, die von den relevanten Anspruchsgruppen ausgehenden ökologischen Anregungen in die Unternehmung als handlungsrelevant einfließen zu lassen und entsprechende Maßnahmen auf strategisch-operativer Ebene zu ergreifen. Zu konstatieren ist allerdings, daß dabei eine Balance zwischen ökologischen und - insbesondere von den Kapitalgebern artikulierten - ökonomischen Anforderungen gefunden werden muß.

Die Übertragung (Transmission) der Anforderungen der Anspruchsgruppen erfolgt in Form von **Lernprozessen**, ganz im Sinne eines koevolutiven Verhältnisses zwischen Unternehmung und Anspruchsgruppen.[7] Die Lernprozesse zeichnen sich durch einen evolutionären Charakter aus und können somit als kontinuierliche inkrementale Innovationsschritte aufgefaßt werden. Dieses lernprozessuale Moment findet sich ebenso bei der Übertragung normativer Gedanken auf die bzw. von der strategische(n) Ebene und dient dabei der Verknüpfung der beiden Ebenen.

Auf der strategisch-management(teil)prozeßbezogenen Ebene gilt es, Ansatzpunkte zu finden, durch die die Weichen für ein ökovatives Verhalten der Mitarbeiter gestellt werden können. Dazu gehört neben der Definition von strategisch-ökovativen Zielen die adäquate Ausgestaltung der Management(teil)prozesse, die als Rahmenbedingungen grundsätzlich ökologieorientiertem Verhalten den erforderlichen Innovationsspielraum geben.

Die (notwendige) Weiterentwicklung einer ökologieorientierten Unternehmungsführung durch die Integration der Gedanken eines evolutionären Innovationsmanagements hin zu einer ökovativen Unternehmungsführung erfährt durch den

[7] Vgl. Kap. 3.3.1.2.3.

Ansatz eines **Öko-Preneurship** eine besondere Akzentuierung.[8] Mit dem Konzept der ökovativen Unternehmungsführung kann der Grundstein für ein ökovatives Verhalten der Mitarbeiter gelegt werden. Das Öko-Preneurship ist als ein spezifisches trägerbezogenes Initiativ- und Umsetzungskonzept der ökovativen Unternehmungsführung aufzufassen. Der Mitarbeiter übernimmt nicht nur einen ökovativen Part, sondern richtet in unternehmerischer Manier sein Hauptaugenmerk auf die Generierung und Umsetzung ökologischer Innovationen auf Produkt- und Prozeßebene sowie auch auf Sozialebene. Mit der unternehmerischen Verhaltensorientierung geht einher, daß die Innovationsaktivitäten sich im Rahmen der ökonomischen Ziele einer Unternehmung bewegen. Das zu entwickelnde Öko-Preneurship-Konzept ragt auch weit in die operative Ebene der ökovativen Unternehmungsführung hinein, wo es um die konkrete Umsetzung der entsprechenden Leitgedanken und strategischen Vorgaben geht (vgl. dazu Abbildung 48).

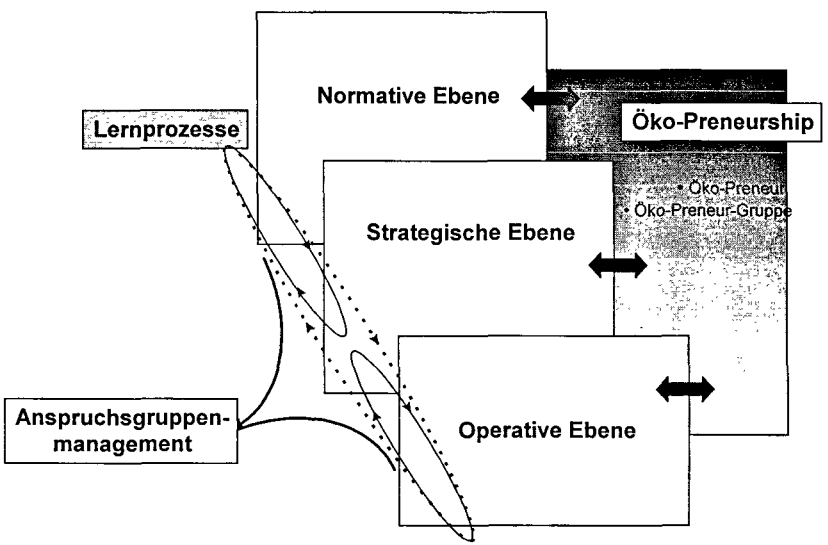


Abb. 48: Das Konzept der ökovativen Unternehmungsführung

[8] Zum Begriff des Öko-Preneurship vgl. naher Kap. 6.3.1.

Die Beziehungen zwischen einer ökovativen Unternehmungsführung und dem Öko-Preneurship gestalten sich wechselseitig. Während die ökovative Unternehmungsführung durch die entsprechende „Systemkonfiguration" ein adäquates Mitarbeiterverhalten ermöglicht und fördert, setzen die Öko-Preneure als Inputgeber und Umsetzer von Ideen die innovativen Akzente und als „Systemträger" die Maximen der ökovativen Unternehmungsführung um. Sie tragen damit zur Verfestigung und Weiterentwicklung des Systems bei, wirken insofern „systembefruchtend" auf Inhalt und Richtung der ökovativen Unternehmungsführung ein.

Für die folgenden Ausführungen sollen als zielführende Leitlinien nochmals pointiert herausgestellt werden:

- elementare Bedeutung der Mitarbeiter als Träger einer ökovativen Unternehmungsführung
- Schaffung normativ-kultureller Voraussetzungen für eine ökovative Unternehmungsführung
- Schaffung struktureller Rahmenbedingungen für die Förderung eines ökovativen Mitarbeiterverhaltens.

Diese Leitlinien gelten im Kontext der ökovativen Unternehmungsführung und vor dem Hintergrund eines evolutionären Innovationsparadigmas auf einer „allgemeinen" Ebene. Sie sind im Fall des Öko-Preneurships um weitere Spezifika (z. B. die Bereitstellung von Ressourcen) zu ergänzen. Zudem spiegeln sie die Bausteine des evolutionären Innovationsmanagements direkt wider.[9]

6.2 Ausformung einer ökovativen Unternehmungsführung

6.2.1 Der normative „Nährboden" für die ökovative Unternehmungsführung

6.2.1.1 Ökovative Unternehmungsvision, -philosophie und -kultur als leitendes Prinzip

Durch die Spezifizierung der Unternehmungsvision durch ein ökovatives Moment wird dem zukünftig zu verfolgenden Handeln in der Unternehmung eine konkrete

[9] Vgl. Kap. 3.3.2.

Orientierung gegeben. Eine mögliche Vision kann z. B. das Ziel des Öko-Leadership, d. h. die von der Öffentlichkeit wahrgenommene Führungsrolle einer Unternehmung in Fragen des Umweltschutzes, sein. Einhergehend mit der dynamischen Entwicklung des Wettbewerbs impliziert eine derartige Vision das ständige Setzen neuer (innovativer) Maßstäbe im spezifischen Markt und somit ein ökovatives Vorgehen im Rahmen einer entsprechenden Unternehmungsentwicklung. „Damit die Vision aber ihre mobilisierende Wirkung entfalten kann, muß die gemeinsame Sicht der angestrebten Zukunft nicht nur auf der kognitiven, sondern auch der emotionalen Ebene sichergestellt werden. Nur wo die Normen übereinstimmen, stimmt auch das Verhalten überein, um in einen positiven Veränderungsprozeß einzumünden."[10] Folglich können sich bei einer von Lernprozessen getragenen Verinnerlichung der ökovativen Grundwerte auch ökovative Verhaltensmuster herausbilden, die zudem einen Antrieb für das innovationsorientierte Verhalten der Mitarbeiter im allgemeinen beinhalten.

Zentrale Aufgabe der Unternehmungsphilosophie ist zunächst das Schaffen von Transparenz darüber, in welchem Bedeutungszusammenhang die in der Unternehmung vertretenen ökologie- und innovationsbezogenen Grundhaltungen stehen. Dabei ist Rückgriff auf die wettbewerbsbezogenen Innovationsnotwendigkeiten und ebenso auf die aus ökologischer Sicht notwendige Schonung von Ressourcen und die Reduzierung von Umweltbelastungen zu nehmen. Den Mitarbeitern ist zum Ausdruck zu bringen, daß sie maßgeblichen Anteil an der Umsetzung einer ökovativen Unternehmungsführung haben und sie dabei einen aktiven Part übernehmen sollen. Schließlich sind sie als Träger der betrieblichen Leistungsprozesse in der Lage, ökologiebezogene Innovationspotentiale zu erkennen und gleichzeitig Lösungsmöglichkeiten zu generieren, was generell auch die Erreichung ökonomischer Ziele begünstigt. In diesem Kontext ist den Mitarbeitern darzulegen, woran sie ökovative Werte und ihre Bedeutung festmachen können.

Für die Herausbildung dieser Verhaltensmuster und deren Überführung in die Wertedimension der Unternehmungskultur ist dem Faktor „Vertrauen" besondere Bedeutung beizumessen, wofür insbesondere zwei Aspekte sprechen: Zum einen wird aus Sicht der Unternehmungsleitung den Mitarbeitern als anerkannten Trä-

[10] Cevey/Prange (1998), S. 132.

gern der ökovativen Prozesse das grundsätzliche Vertrauen entgegengebracht, daß sie sowohl in der Lage als auch motiviert sind, die Unternehmung ökovativ „voranzubringen". Zum anderen ist für die Mitarbeiter wiederum dieses Vertrauen in unterschiedlichen Konfliktsituationen Voraussetzung, sich überhaupt ökovativ zu verhalten, d. h., (Innovations-)Risiken auf sich zu nehmen und genauso z. B. ökologische Interessen im Konflikt mit ökonomischen Zielen zu vertreten.[11] Dies ist der zentrale Gegensatz zu einem reinen „Ausführen" ökologisch vorgegebener Handlungsweisen. Vertrauen entsteht und beweist sich gerade in Konfliktsituationen und ist dann Grundlage für die auf eigenen Erfahrungen basierenden Lernprozesse, die das zukünftige Verhalten der Mitarbeiter prägen. Das wechselseitige Vertrauen zwischen Unternehmungsleitung und den Mitarbeitern schafft erst die Voraussetzung für die ökovative Weiterentwicklung der Unternehmung.[12]

Als wechselseitig ist auch das Verhältnis einer ökovativen Unternehmungskultur zu der strategisch-management(teil)prozeßbezogenen Ebene zu sehen.[13] D. h., einerseits ist eine ein hohes Maß an Vertrauen beinhaltende ökovative Unternehmungskultur Voraussetzung dafür, daß sich eine vertrauensbasierte Systemkonfiguration mit z. B. selbstorganisatorischen Elementen herausbilden kann, andererseits stützt und unterstützt ein derart ausgestaltetes System eine ökovative Unternehmungskultur.

6.2.1.2 Fixierung einer ökovativen Grundhaltung in Unternehmungspolitik und Unternehmungsleitbild

Vision, Philosophie und Kultur einer Unternehmung spiegeln sich in ihrem Leitbild wider. Es dient als Ausdruck der Unternehmungspolitik, als Referenzobjekt und zugleich Legitimationsgrundlage, mit dem die effektive Relevanz postulierter ökovativer Ziele dokumentiert werden kann. Exemplarisch deutlich wird dies an dem folgenden Unternehmungsleitbild in Abbildung 49:

---

[11] Insofern wird durch den Grundkonsens über normative Grundfragen auch der Suchraum für ökovatives Verhalten bestimmt, vgl. Seidl (1993), S. 142.

[12] Vgl. Beyer/Frehr (1996), S. 39. Eine auf diese Art entstehende Vertrauensorganisation, bei der die Mitarbeiter Mittelpunkt der Gestaltungsstrategie sind, ist somit zugleich eine wichtige Grundlage für eine veränderungsorientierte Organisation, vgl. Bleicher (1995b), S. 248.

[13] Zu den Interdependenzen im Gesamtsystem der strategischen Unternehmungsführung vgl. näher Hinterhuber (1996), S. 39-42, ähnlich Klimecki/Probst (1990), S. 60.

Die Leitlinien des Handelns und das Leitbild der Umweltpolitik einer Unternehmung der Elektroindustrie: [14]

- Wir fühlen uns in ganz besonderem Maße dem Schutz und der Bewahrung einer lebenswerten Umwelt verpflichtet. ***Deshalb suchen wir ständig nach Lösungen, die die Umwelt schonen.***
- Wesentliche Grundlage bei Innovation und technischem Fortschritt ist die Umweltverträglichkeit unserer Produkte und Verfahren.[15]
- Wir arbeiten ***kontinuierlich*** daran, über die Einhaltung der Umweltschutzvorschriften hinaus Umweltauswirkungen sowie den Energie- und Ressourcenverbrauch zu verringern.
- Wir ergreifen alle notwendigen Maßnahmen, um Umweltschäden zu verhindern.
- Umweltauswirkungen werden bereits auf möglichst früher Stufe der Produkt- und Verfahrensplanung beurteilt und berücksichtigt.
- ***Wir stellen durch geeignetes Umweltmanagement sicher, daß unsere Umweltpolitik wirkungsvoll umgesetzt wird. Die hierzu notwendigen technischen und organisatorischen Verfahren werden regelmäßig überprüft und fortlaufend weiterentwickelt.***
- ***Umweltbewußtes Handeln gehört zu den Aufgaben eines jeden Mitarbeiters. Das Verantwortungsbewußtsein für die Umwelt auf allen Ebenen auszubauen und zu fördern, ist eine ständige Führungsaufgabe.***
- Wir wirken auf unsere Vertragspartner ein, nach gleichwertigen Umweltleitlinien zu verfahren wie wir selbst. Mit den zuständigen Behörden arbeiten wir kooperativ zusammen.
- Wir informieren die interessierte Öffentlichkeit über die vom Unternehmen ausgehenden Umweltauswirkungen und unsere umweltbezogenen Leistungen. Unseren Kunden geben wir Hinweise zur umweltverträglichen Nutzung unserer Produkte.

Abb. 49: Die Leitlinien des Handelns und das Leitbild der Umweltpolitik einer Unternehmung der Elektroindustrie
Quelle: Mrotzek (1996), S. 112

Das skizzierte Leitbild zur Umweltschutzpolitik enthält die zentralen Elemente der hier vorgetragenen Idee einer ökovativen Unternehmungsführung: Das ökologische Element ist per se Bestandteil des Umweltschutzleitbildes. Explizit wird auch das innovative Element vor dem Hintergrund des ökologischen Kontextes betont (Suche nach umweltschonenden Lösungen und energiesparenden Verfahren...). Daneben spiegelt sich auch der inkrementale Grundgedanke in Forderungen wie „... suchen *ständig* nach Lösungen..., ...arbeiten *kontinuierlich* daran ..." wider. Das hier analysierte Umweltschutzleitbild weist insofern auf die hohe praktische Relevanz einer ökovativen Unternehmungspolitik hin. Für die Mitarbei-

[14] Hervorhebungen durch den Verfasser.
[15] Vgl. Mrotzek (1996), S. 112, ebenso die folgenden Grundsätze der Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH, ähnlich Henkel (1995), S. 4-21.

ter ist wichtig, daß aus dem Leitbild neue geforderte Verhaltensweisen erkennbar sind, die ihnen Impulse für ihr zukünftiges Handeln und insofern einen veränderten Orientierungsrahmen für ihr ökologie- und innovationsbezogenes Verhalten geben.

Die formulierten Leitsätze können aber nur dann nachhaltig zur Entfaltung kommen und Verhaltensrelevanz erlangen, wenn sie entsprechend gelebt werden. Die Vorbildfunktion des Managements ist hierbei hervorzuheben. Eine Selbstverpflichtung der Mitarbeiter zu ökovativem Handeln kann nur dann erreicht werden und deren Selbstverständnis prägen, wenn sie von den Führungskräften in diesem (durch vorbildhaftes Handeln) bestärkt werden.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, daß die auch von ökovativem Gedankengut geprägte Unternehmungsvision, -kultur und -philosophie und deren Manifestierung in der Unternehmungspolitik und dem -leitbild den Nährboden für die in der Unternehmung wachsenden „ökovativen Triebe" darstellen, die eine ökovative Unternehmungsentwicklung nachhaltig voranbringen können. Zur Umsetzung dieser Gedanken bedarf es aber einer Vielzahl von (primär mitarbeiterbezogenen) Maßnahmen auf der strategischen und operativen Ebene.

6.2.2 Die Grundstrategie als ökovativer „Transmissionsriemen" zwischen normativer und strategisch-management(teil)prozeßbezogener Ebene

6.2.2.1 Anspruchsgruppenmanagement zur Generierung und Verbreitung ökovativer Inhalte

Die Unternehmungspolitik findet ihre Fortsetzung in der Grundstrategie der Unternehmung. Die Formulierung einer solchen Grundstrategie wurde bereits in Kap. 4.2.3 beschrieben. Im folgenden sollen daher die besonderen Charakteristika einer ökovativen Grundstrategie dargestellt werden. Bezogen auf inhaltliche Aspekte geht es darum, durch ein adäquates Anspruchsgruppenmanagement ständige Impulse für die (koevolutive) Entwicklung der Unternehmung zu erhalten. In prozessualer Hinsicht sind es Lernprozesse, die im Rahmen des Anspruchsgruppenmanagements die Aufnahme von Impulsen kennzeichnen.

Für die langfristige Sicherung der Unternehmung muß dem Wandel der unternehmerischen Kontextfaktoren gefolgt und dieser entsprechend im Rahmen der (geplanten) Unternehmungsentwicklung koevolutiv umgesetzt werden.[16] Der unternehmerische Kontext konstituiert sich dabei zu einem wesentlichen Teil aus seinen spezifischen Anspruchsgruppen.[17] Diesen Gedankengang aufnehmend, ist es auch im speziellen Fall der ökovativen Entwicklung der Unternehmung wichtig, im ständigen Austausch mit den relevanten Anspruchsgruppen zu stehen.[18] Der in der Umweltschutzdiskussion angeführte Verweis, daß das Ziel einer ökologieorientierten Unternehmungspolitik nur im Zusammenspiel mit den Anspruchsgruppen zu erreichen ist,[19] gilt für eine ökovative Unternehmungsführung also analog. Dieser Aspekt hat besonderes Gewicht, da von den Anspruchsgruppen ausgehende Anregungen und Anforderungen oftmals über einen hohen Anteil ökologiebezogener Inhalte verfügen, die für die betriebliche Entwicklung potentielle Innovationsimpulse darstellen können und so die Weiterentwicklung der Unternehmung entscheidend (mit-)bestimmen. Entsprechend kann die (partielle) Ausblendung der Interessen einzelner Anspruchsgruppen nicht nur die Handlungsfähigkeit beschränken, sondern auch die Lernfähigkeit und Empfänglichkeit der Unternehmung für förderliche Impulse zu ihrer eigenen Fortentwicklung nachhaltig beeinträchtigen.[20] Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, daß Kern-Anspruchsgruppen wie die Aktionäre ihren Interessen besonderes Gewicht verleihen können, womit sie auch erheblichen Einfluß auf die Ökologieorientierung einer Unternehmung haben. Eine nachhaltige Ökologieorientierung ist gegen die Interessen der Anspruchsgruppen de facto nicht zu verwirklichen.

Im Bewußtsein der Bedeutung der Anspruchsgruppen stellt sich für die Unternehmungen die Notwendigkeit eines gezielten Anspruchsgruppenmanagements.[21] Dieses umfaßt allgemein das planmäßige Analysieren, Beurteilen und Gestalten

---

[16] Vgl. Hahn (1994), S. 67. Bleicher umschreibt diesen Zusammenhang als „Fit" zwischen Unternehmungs- und Umfeldentwicklung, vgl. Bleicher (1995a), S. 21-23.

[17] Zu den Anspruchsgruppen der Unternehmung vgl. auch Kap. 1.2.

[18] Vgl. Gellrich/Luig/Pfriem (1997), S. 542, in diesem Sinne auch Hummel/Schneidewind (1994), S. 20.

[19] Vgl. z. B. Stitzel/Simonis (1988), S. 19, Ulrich (1986), S. 53.

[20] Vgl. Dyllick (1989), S. 471. Die Entwicklung der drei genannten Systemfähigkeiten gilt als Bedingung für eine fortschrittsfähige Organisation, vgl. Kap. 3.3.1.2.1.

[21] Zur grundsätzlichen Notwendigkeit eines strategischen Anspruchsgruppenmanagements vgl. Blumenfeld/Montrone (1995), S. 80, allgemein Janisch (1993).

von Beziehungen zu externen Gruppen, die ein bestimmtes Interesse an der Unternehmung haben.[22] Im Kontext einer ökovativen Unternehmungsführung ist nicht nur die Aufnahme von Impulsen der Anspruchsgruppen und deren Umsetzung von zentraler Bedeutung, sondern vielmehr in gleichem Maße deren Stimulierung durch das aktive unternehmungsseitige Einwirken auf die Anspruchsgruppen. Auf diese Weise können auch ökovative Inhalte aus der Unternehmung in die Anspruchsgruppen getragen und somit ein aktiver Part bei der ökovativen Weiterentwicklung der Unternehmung übernommen werden. Von ausschlaggebender Bedeutung ist deshalb die Identifikation der Anspruchsgruppen, mit denen sich aus Sicht der Unternehmung im Zusammenspiel die größten ökologiebezogenen Innovationspotentiale erschließen lassen,[23] und dann die Gestaltung der Beziehungen zu diesen Anspruchsgruppen.

Da die Überlebensfähigkeit der Unternehmung von den Markterfolgen bestimmt wird, sind die Kunden als zentrale externe Anspruchsgruppe für das ökovative Verhalten der Unternehmungen zu sehen. Diese ergreifen zudem am häufigsten die Initiative hinsichtlich der umweltschutzbezogenen Aktivitäten der Unternehmung, was auch durch die Ergebnisse des Hannoveraner Firmenpanels belegt werden kann. Die Befragung ergab, daß von den Kunden mit Abstand die meisten ökologiebezogenen Anregungen und Anforderungen[24] an die Unternehmungen ausgehen.[25] Aus diesem Grund werden die Kunden der Unternehmung in den Mittelpunkt der folgenden Betrachtung gestellt.[26]

---

[22] Vgl. Wood (1991), S. 12.

[23] Dies entspricht der Forderung Achleitners, auch die Qualität der relevanten Anspruchsgruppen gezielt zu analysieren bzw. die „strategischen Anspruchsgruppen" zu fokussieren, auf die die Unternehmung dermaßen angewiesen ist, daß im Falle der Nichterfüllung ihrer Ansprüche das Unternehmungsgeschehen stark sanktioniert werden kann, vgl. Achleitner (1985), S. 74-76.

[24] Zwar sagt die Quantität nichts über die Qualität der Anregungen und Anforderungen aus, im Sinne einer markt- und damit kundenorientierten Unternehmungsführung ist aber den Kundenansprüchen eine besondere Bedeutung beizumessen.

[25] Vgl. Kap. 5.2.1.2.2. Neben den Kunden sind gemäß dem Hannoveraner Firmenpanel dem Gesetzgeber und sonstigen staatlichen Einrichtungen eine hohe Bedeutung beizumessen. Allerdings erscheinen die Möglichkeiten der aktiven Einflußnahme bei den Kunden am höchsten, so daß eine ausschließliche Betrachtung dieser Anspruchsgruppe als gerechtfertigt angesehen wird.

[26] Trotz dieser hier einseitig auf den Kunden ausgerichteten Perspektive ist aber nicht zu vernachlässigen, daß die Gestaltung dieser „Einzelbeziehung" in den Zusammenhang mit den auf andere Anspruchsgruppen bezogenen Aktivitäten zu stellen ist, vgl. Ott (1997), S. 97. Ebenso können nicht die Interessen aller Kunden verfolgt werden, zentral sind die „Schlüsselkunden". Zudem können auch von den Mitarbeitern als interner Anspruchsgruppe der Unternehmung eine Vielzahl von Anregungen ausgehen.

Dominante Aufgabe im Rahmen des kundenbezogenen Anspruchsgruppenmanagements ist zunächst die Gestaltung der Beziehungen zu den Kunden. Attribute wie Vertraulichkeit und eine kooperationsgeprägte Grundhaltung[27] geben die angestrebte Qualität dieser Beziehungen aus Unternehmungssicht wider. Wichtig ist der bilaterale Nutzen, der sich aus der ökovativen Entwicklung der Unternehmung ergibt (Unternehmungen produzieren zielgruppengerechter im Sinne von umweltschonender, Kunden können umweltverträglichere Produkte erwerben). Dem Einsatz von partnerschaftlichen Konzepten der Zusammenarbeit, die die Beteiligung der Kunden an den Diskussions- und Entscheidungsprozessen, insbesondere an der Produktpolitik der Unternehmung sicherstellen,[28] ist somit eine hohe Relevanz beizumessen. Gerade auf Basis eines vertrauensgeprägten Verhältnisses können von den Kunden produktbezogene Impulse in ökovativer Hinsicht erhalten und dann gezielt genutzt werden. Diese Impulse können sich auf das Produkt (in allen Lebensphasen) direkt oder etwaige (additive) Dienstleistungen beziehen. Grundsätzlich wird die Unternehmung durch den Kontakt mit den Anspruchsgruppen in die Lage versetzt, die von außen herangetragenen Ansprüche in die Produktpolitik zu integrieren und somit bisher nicht im Blickpunkt stehende Potentiale zu nutzen und auszubauen.[29] Auf diese Weise kann das marktliche Erscheinungsbild als ökovative Unternehmung geprägt und die unternehmungsbezogenen Handlungs-kompetenzen im Sinne einer ökovativen Unternehmungspolitik erhöht werden. Unterstützt wird dies, wenn die einbezogenen Kunden als Referenzkunden und Multiplikatoren gewonnen werden können.

Weiterhin kann durch ein adäquates Anspruchsgruppenmanagement die (langfristige) Bindung der Kunden an die Unternehmung und ihre ökovativen Entwicklungsprozesse gelingen. Die ökovativen Aktivitäten der Unternehmung können im Sinne einer diskursiven Organisationsentwicklung einer sozialen Kontrolle unterzogen werden, womit eine höhere Sicherheit und Akzeptanz im ökovativen Han-

---

[27] Vgl. Carroll (1996), S. 23.

[28] Vgl. Seidl (1993), S. 320. Für die Teilnahme der Kunden an diesen Prozessen ist anzunehmen, daß sie „Gegenleistungen" für ihr Engagement erwarten. Denkbar wäre die Gestaltung von Anreizbündeln in Analogie zum betrieblichen Vorschlagswesen.

[29] Vgl. Gellrich/Luig/Pfriem (1997), S. 544.

deln verbunden ist.[30] Durch die aktive und innovationsgeleitete Auseinandersetzung mit Kundenanforderungen im Rahmen eines Anspruchsgrupppenmanagements können in der Unternehmung Lernprozesse initiiert werden, d. h., die durch das Anspruchsgruppenmanagement ermittelten Lerninhalte werden Teil der Lernprozesse in der Unternehmung. Dieser Aspekt wird im folgenden Kapitel analysiert.

In der Beziehung zu den Unternehmungen bestehen von seiten der Kunden diverse ökovative Einflußmöglichkeiten. Im Mittelpunkt eines kundenbezogenen Anspruchsgruppenmanagements stehen, wie oben angedeutet, konsequenterweise die Produkte als das marktliche Leistungsbündel der Unternehmung,[31] wenngleich durchaus auch (notwendige) Veränderungen der normativen Basis der Unternehmung transparent (gemacht) und Anpassungsprozesse initiiert werden können.[32] Insofern besteht die Möglichkeit, daß durch ein Anspruchsgruppenmanagement ökovative Inhalte sowohl auf die normative als auch auf die strategisch-management(teil)pozeßbezogene Ebene übertragen werden.

Die Umsetzung des kundenbezogenen Anspruchsgruppenmanagements kann mit speziellen Instrumenten des Marketing vollzogen werden.[33] Zu erwähnen sind Dialogkonzepte wie beispielsweise Kundenclubs oder Kundenforen.[34]

Praktische Anwendungsgebiete für derartige kundenorientierte Dialogkonzepte sind z. B. die Workshops, die die Deutsche Bahn AG mit Umwelt- und Verkehrsverbänden durchführt. Ziel ist neben dem Aufbau einer gegenseitigen Vertrauensbasis vor allem, gemeinsam nach Möglichkeiten einer umweltverträglichen Mobilität zu suchen.[35] Unter dem Titel „Innovation durch Kooperation" verfolgt eine

---

[30] Vgl. Pieper (1988), S. 13.

[31] Entsprechend der Interdependenzen mit Prozeß- und Sozialinnovationen sind auch in diesen Bereichen „Folgeinnovationen" zu erwarten.

[32] Aulinger spricht von einer Erhöhung der Qualität der normativen Basis der Unternehmung, vgl. Aulinger (1996), S. 271. Zu den Möglichkeiten der Beeinflussung der Wertebasis durch Anspruchsgruppendialoge vgl. Hansen/Niedergesäß/Rettberg (1997), S. 46. Die Beeinflussung der normativen Basis hat Rückwirkungen auf die Produktinnovationen. Seidl betont, daß ökologieorientierte Produktinnovationen sich dadurch auszeichnen, daß ökologiebezogene Ansprüche und Werte aus dem sozialen Umfeld berücksichtigt werden, vgl. Seidl (1993), S. 94.

[33] Die hohe Affinität eines Anspruchsgruppenmanagements als eine „politische" Strategie zu den marktbezogenen Aktivitäten bestätigt Wiedmann. Er sieht „politische" und marktbezogene Aktivitäten als integrale Bestandteile eines Kontextmanagements, vgl. Wiedmann (1996), S. 252.

[34] Vgl. zu Dialogkonzepten Hansen (Hrsg.) (1995).

[35] Vgl. Deutsche Bahn AG (1998), S. 45.

Unternehmung der Textilbranche, die sich durch eine starke Umweltschutzorientierung auszeichnet, Kooperationskonzepte, mit denen Handelskunden durch verbesserte Leistungen und einem dadurch optimierten Preis-Leistungs-Verhältnis Differenzierungschancen eröffnet werden sollen.[36]

6.2.2.2 Ökovatives Lernen als evolutionäre Entwicklungskomponente der Grundstrategie

Zusammenhängend mit der durch ein Anspruchsgruppenmanagement anvisierten kontinuierlichen Aufnahme (ökovativer) Impulse und der damit einhergehenden höheren Kontextsensibilität, stellt sich für die Unternehmungen die Notwendigkeit, sich gegenüber Veränderungen aufgeschlossen und sich selbst wandlungsfähig zu zeigen und entsprechend auch die grundstrategische Ausrichtung anzupassen.

Die angeführte Wandlungsfähigkeit stellt eine Form von Lernfähigkeit dar, d. h. die Fähigkeit der Unternehmungen, neues Wissen aufzunehmen, mit dem den veränderten Rahmenbedingungen, insbesondere in der Grundstrategie, Rechnung getragen werden kann. Dieses Wissen bezieht sich sowohl auf eine kognitiv-instrumentelle Dimension, als auch auf moralisches Wissen, wie in einer konkreten Situation, z. B. im Dialog mit Anspruchsgruppen, Normen angewendet werden.[37] Die Lernfähigkeit einer Unternehmung ist dabei nicht nur als notwendige Voraussetzung für eine ökovative Entwicklung zu sehen,[38] sondern zeigt sich auch als eines der charakteristischen Merkmale einer ökovativen Unternehmungsführung.[39] Von besonderer Bedeutung ist in diesem Kontext die Art und Weise, wie Wissen aufgenommen und in der Unternehmung verfügbar gemacht wird.[40] Diese Art und Weise der Wissensaufnahme erfährt in der Unternehmung eine normative Prägung und stellt insofern eine Lernphilosophie dar. Die Existenz einer ausgeprägt mitarbeiter- und innovationsorientierten Lernphilosophie ist ein Indiz dafür, daß sich die Unternehmung als „lernende Organisation" begreift bzw. über die Denkhaltung einer „lernenden Organisation" verfügt.

---

[36] Vgl. Steilmann-Gruppe (1998).
[37] Vgl. Knyphausen (1988), S. 43.
[38] Vgl. Gellrich/Luig/Pfriem (1997), S. 540.
[39] Vgl. Sackmann (1993), S. 228.
[40] Vgl. Albach (1983), S. 17, Rosenberg/Steinmmueller (1988), S. 230.

Die mit der Denkhaltung einer lernenden Organisation verbundene Bereitschaft zur stetigen Anpassung bzw. Veränderung des eigenen Bezugsrahmens, der Grundstrategie, welcher durch die Gesamtheit der internen und externen Anspruchsgruppen beeinflußt wird respektive diese beeinflußt, steht in enger Beziehung zu der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Unternehmung. Durch die Verfolgung eines Anspruchsgruppenmanagements kann ein Rahmen geschaffen werden, der der Unternehmung in Form der Aufnahme sich wandelnder Ansprüche bzw. von Impulsen ein Lernen von den Anspruchsgruppen und Lernen mit diesen im Sinne eines innovationsorientierten, koevolutiven Verhältnisses ermöglicht. Für eine ökovative Unternehmung stellt dies einen besonders zu beachtenden Sachverhalt dar, da ökovatives Verhalten keinen Selbstzweck darstellt, sondern vielmehr durch entsprechende Verhaltensweisen der Anspruchsgruppen (vor allem das Kaufverhalten der Kunden) seine Bestätigung finden muß. Aus diesem Grund ist die bewußte Ausrichtung von Lernprozessen auf ökovative Inhalte in Teilen komplementär zu grundlegend ökovativen Prozessen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter in der Unternehmung zu sehen.

Die im Rahmen eines Anspruchsgruppenmanagements hervorgebrachten Impulse können in Form von Lernprozessen in Wissen überführt werden und sowohl auf normativer als auch auf strategisch-management(teil)prozeßbezogener und operativer Ebene ihren Niederschlag finden. Dabei kann auf allen Ebenen die Initialzündung für den Lernprozeß stattfinden, womit Anpassungsprozesse auf allen Ebenen angestoßen werden können. Dabei ist zu betonen, daß durchaus auch auf operativer Ebene, z. B. durch einen an der Schnittstelle zu einem Kunden stehenden Mitarbeiter, Impulse normativen Inhalts aufgenommen und verarbeitet werden können.

Lernprozesse finden auf einer individuellen wie auch auf einer organisationalen Ebene statt.[41] Bezogen auf den hier im Mittelpunkt stehenden einzelnen Mitarbeiter können dessen individuelle Lernprozesse durch den Dialog mit weiteren Mitarbeitern nicht nur angestoßen, sondern auch inhaltlich angereichert werden. Folglich ist durch die organisatorische Förderung von Kommunikationsprozessen,

[41] Zur Auseinandersetzung mit individuellem und organisationalem Lernen vgl. Probst/Büchel (1994), S. 18, Sackman (1993), S. 232.

z. B. durch die Institutionalisierung von Gruppenkonzepten, eine Verbesserung der Lernfähigkeit zu erreichen.[42] Dieser Aspekt kann mit den empirischen Ergebnissen des Hannoveraner Firmenpanels in Verbindung gebracht werden. Die Unternehmungen, die sich durch ein im Vergleich zur Grundgesamtheit stärkeres (ökologisches) Innovationsverhalten auszeichnen, greifen öfter auf den Einsatz von Teams zurück.[43]

Das zu ökovativen Zwecken genutzte Anspruchsgruppenmanagement und die damit verbundenen Lernprozesse müssen, um voll zur Geltung kommen zu können, durch entsprechend ausgestaltete Management(teil)prozesse „unterlegt" werden, worauf jetzt eingegangen werden soll.

6.2.3 Konkretisierung der ökovativen Leitgedanken auf management-(teil)prozeßbezogener Ebene

6.2.3.1 Ökovative Planung und Kontrolle: Analogien zum KVP(**K**ontinuierliche **V**erbesserungs**P**rozesse)-Konzept

Die bereits dargelegten Überlegungen zu einer ökologieorientierten Planung und Kontrolle[44] sind hinsichtlich des inkrementalen Innovationsaspektes zu spezifizieren, um von einer ökovativen Planung und Kontrolle sprechen zu können. Ein entscheidender Beitrag für ein ökovatives Planungs- und Kontrollverhalten kann grundlegend durch die Definition ökovativer Ziele sowie die entsprechende instrumentelle Unterstützung auf Mitarbeiterebene geleistet werden.

Elementar für ein ökovatives Denken und Handeln aller Mitarbeiter ist zunächst die Formulierung entsprechender Ziele, die grundlegend durch die auf normativer Ebene gültigen Werte und das definierte Leitbild bzw. eine normative Grundeinstellung determiniert werden. In den empirischen Ergebnissen des Hannoveraner Firmenpanels kommt zum Ausdruck, daß eine innovative Einstellung zum Umweltschutz jedoch nicht (zwangsläufig) mit der Definition von Umweltschutzzielen für die eigene Unternehmung einhergeht. Die Unternehmungen mit einer kontinuierlich innovativen Einstellung zum Umweltschutz heben sich kaum von der Grund-

---

[42] Vgl. hierzu Kap. 6.3.3.2.
[43] Vgl. Kap. 5.2.2.2.1.
[44] Vgl. Kap. 4.3.1.1.

gesamtheit der Unternehmungen in dieser Hinsicht ab und bringen ihre artikulierte normative Grundhaltung auf der Zielebene nicht nachhaltig zum Ausdruck.[45] Deshalb ist zu vermuten, daß aufgrund der „Defizite" im Zielkatalog der Unternehmungen noch ökologische (und ökonomische) unausgeschöpfte Potentiale bestehen. Diese können durch eine Verankerung der innovativen Einstellung zum Umweltschutz im Leitbild und im Zielsystem der Unternehmung verstärkt wahrgenommen werden, da somit der Verbindlichkeitsgrad und der Geltungscharakter innovationsorientierten Umweltschutzverhaltens für den einzelnen Mitarbeiter erhöht und damit ökovativem Denken und Handeln zusätzlicher Nachdruck verliehen werden kann.

Aus den normativen Referenzpunkten und den definierten Zielen ist für die operative Ebene ein Planungsverständnis zu postulieren, das die Vorstellung von einer ökovativen Unternehmungsführung für alle Mitarbeiter der Unternehmung konkretisiert.[46] Dieses Planungsverständnis zeichnet sich durch (primär) inkrementale Innovationsschritte in prozessualer Sicht aus und muß in ein individuelles Planungsdenken und Umsetzungsverhalten der Mitarbeiter überführt und integriert werden.

Ein entscheidender Beitrag dafür kann durch das Konzept des KVP (**K**ontinuierliche **V**erbesserungs**P**rozesse) geleistet werden. Dieses Konzept stellt, wie auch die ökovative Unternehmungsführung, auf die Einbeziehung aller Mitarbeiter in die Innovationsaktivitäten der Unternehmung ab. Der Rückgriff auf dieses Konzept ermöglicht es, nicht nur im Sinne einer verstärkten Effizienzorientierung die Produkte und Prozesse der Unternehmung unter Fokussierung der Kriterien Qualität, Kosten (und Zeit) ständig und in kleinen Schritten zu verbessern und damit Schwachstellen zu beseitigen,[47] sondern auch (inkrementale) Innovationen zu generieren (z. B. Umweltverträglichkeit eines Produktes als Teilqualität).[48] Zu differenzieren ist in ein mitarbeiterorientiertes KVP (KVP als Bestandteil der täglichen Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter) und in ein managementorientiertes KVP (Wahrnehmen einer Vorbildfunktion, Vorleben der entsprechen-

[45] Vgl. Kap. 5.2.2.1.2.
[46] Vgl. Tsifidaris (1994), S. 174.
[47] Vgl. Kirstein (1989), S. 677, Volk (1992), S. 314, Frehr (1993), S. 148.

den Verhaltensweisen, Schaffung von Rahmenbedingungen, die ökovative Prozesse fördern (Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter, Förderung des Vorschlagswesens)).[49]

Analytisches Instrument für die Umsetzung des KVP-Konzeptes und somit die Förderung ökovativen Planungs- und Kontrollverhaltens auf Mitarbeiterebene ist der sogenannte PDCA-Zirkel,[50] dem innerhalb eines Planungs- und Realisationsalgorithmus ein Mehrphasenkonzept zugrundeliegt.[51] Die einzelnen Prozeßphasen sind mit zentralen Aufgaben und Fragestellungen verbunden, die von dem einzelnen Mitarbeiter selbständig und eigenverantwortlich zu planen bzw. zu lösen sind. Konkret könnte ein derartiger PDCA-Zyklus unter ökovativer Spezifizierung für die Mitarbeiter wie folgt aussehen (vgl. auch Abbildung 50):

- Planungsphase (**P**lan)
  Untersuchungsobjekt auswählen (Produkt oder/und Prozeß), umweltschutzbezogene Relevanz überprüfen (z. B. eingesetzte Materialien, Abfallwirkungen), dabei Berücksichtigung der Interdependenzen zu anderen Prozeßstufen, Daten sammeln und analysieren, Innovationsziele festlegen, Lösungsideen sammeln, Lösungsmethoden festlegen, Aktionsplan erstellen.
- Ausführungsphase (**D**o)
  Aktionsplan durchführen, angestrebte Verbesserungen bzw. Innovationen realisieren.
- Überwachungsphase (**C**heck)
  Zwischenergebnisse ermitteln, Kontrolle der Verbesserungen.

---

[48] Vgl. Bullinger (1992), S. 16-17. Bund/Walther sehen insofern auch einen Beitrag des KVP zur Unternehmungsentwicklung, vgl. Bund/Walther (1997), S. 18.

[49] Vgl. Bund/Walther (1997), S. 20.

[50] Zu dessen Relevanz für Verbesserungsaktivitäten unter Umweltschutzbezug vgl. Kleiner (1991), S. 46.

[51] Nach Steinle umfaßt der Planungsprozeß nicht die Phasen der Entscheidung und Durchsetzung, u. a., weil diese in der Praxis eine personelle Trennung erfahren, vgl. Steinle (1998), S. 159. Da an dieser Stelle jedoch auf den einzelnen Mitarbeiter abgestellt wird und die personelle Trennung nicht gegeben ist, wird von einem Planungszyklus im weiteren Sinne gesprochen und die Phasen „Entscheidung" und „Durchsetzung" einbezogen.

- Reflexionsphase (Action)
  Aktion zusammenfassen, PDC-Zyklus überdenken, nächsten Bereich auswählen.[52]

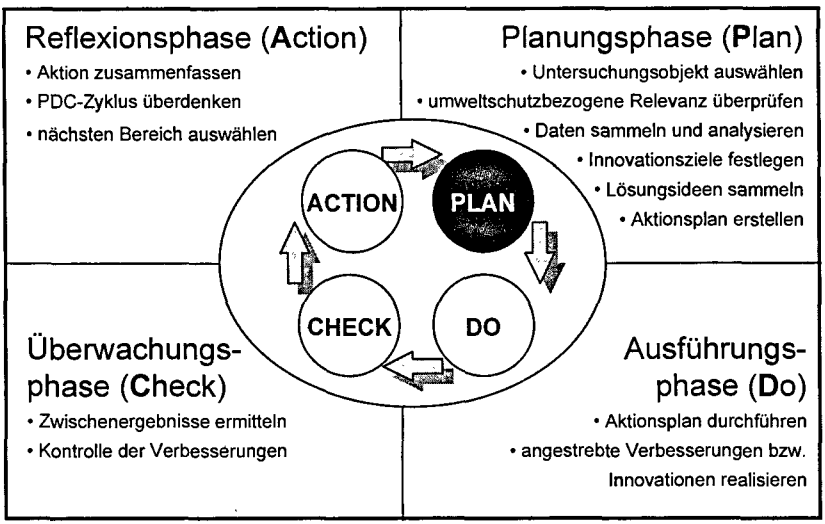


Abb. 50: Der PDCA-Zirkel unter ökovativer Spezifizierung
Quelle: In Anlehnung an Rehm (1992), S. 184

Ansatzpunkt für die Verbesserungs- und damit auch für Innovationsaktivitäten ist das Bewußtsein der Mitarbeiter, daß das einmal Erreichte ständig weiterzuentwickeln ist.[53] Ergebnisse einzelner PDCA-Zyklen werden nicht als Endzustände aufgefaßt, sondern stellen Zwischenschritte auf dem Weg weiterer Ergebnisverbesserungen bzw. inkrementaler Innovationen dar.[54] Analog zu der eigenverantwortlichen Festlegung ökovativer Ziele im Rahmen der Planungsphase erfolgen die Kontrollmaßnahmen grundsätzlich in „Eigenregie". Der Mitarbeiter muß seine Arbeitsergebnisse auf die Erreichung seiner eigenen Ziele hin überprüfen. Die Kontrollmaßnahmen laufen insofern informal und hinsichtlich Häufigkeit und Inten-

[52] Vgl. Simon (1994), S. 58.
[53] Vgl. Bund/Walther (1997), S. 18.
[54] Vgl. Bühner (1996), S. 155.

sität nach den individuell empfundenen Kontrollnotwendigkeiten ab. Zur Unterstützung können Checklisten herangezogen werden, die aber keine rigiden Vorgaben, sondern Denkalgorithmen enthalten und den Rahmen abstecken, innerhalb dessen die Mitarbeiter kompetent und vertrauensvoll ihre Arbeit vollziehen können.[55] Die Notwendigkeit einer Fremdkontrolle im Sinne eines unterstützungsorientierten Feedbacks durch Dritte wird dabei aber nicht grundsätzlich in frage gestellt. Sie kann auch erst den Weg für eine vermehrte Eigenkontrolle ebnen.

Im Rahmen einer ökovativen Unternehmungsführung erfahren Planungsaktivitäten auf der (operativen) Mitarbeiterebene einen hohen Bedeutungszuwachs. Gekennzeichnet sind diese Planungsaktivitäten durch Planungsfreiräume, z. B. bei der Auswahl eines Planungsobjektes, innerhalb derer die Mitarbeiter (inkrementale) ökologiebezogene Innovationsaktivitäten verfolgen können. Die Planungsaktivitäten werden im Rahmen des PDCA-Zyklus in den weiteren Realisationszusammenhang gestellt und zu einem Reflexionsmechanismus erweitert. Vor dem Hintergrund der definierten (individuellen) ökovativen Ziele werden die erreichten Zwischenergebnisse bzgl. weiterer ökologiebezogener Innovationspotentiale hinterfragt. Möglich wird diese kritische Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Status quo durch die in den einzelnen Phasen vollzogenen Lernprozesse. Getragen werden die Prozesse von der Motivation der Mitarbeiter, die Umweltverträglichkeit der Produkte und Prozesse zu verbessern bzw. neue Lösungsmöglichkeiten (im Sinne von anderen Herangehensweisen) zu generieren. Auf diese Weise soll ein Strom inkrementaler Innovationen ausgelöst und im Ergebnis die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung erhöht und zugleich dabei den Anforderungen der Anspruchsgruppen entsprochen werden.

Das ständige Hinterfragen der Arbeitsprozesse ist eine notwendige, nicht jedoch eine hinreichende Bedingung für die Generierung ökovativer Lösungsideen. Essentielle Bedeutung ist zudem der Kreativität der Mitarbeiter beizumessen, die im individuellen Planungsverhalten die Basis für die Generierung von (unter-

[55] Vgl. Wiman (1996), S. 28-29.

schiedlichen) Lösungsansätzen bildet und deshalb entsprechend zielorientiert, z. B. durch den Einsatz von Kreativitätstechniken, zu fördern ist.[56]

Bezogen auf die im Kapitel 6.1.2 formulierten Leitsätze ist zu konstatieren, daß mit der Verfolgung des KVP-Konzeptes im hier verstandenen Sinne bzw. mit dem Einsatz des PDCA-Zirkels unmittelbar auf die Einbeziehung der Mitarbeiter und deren ökovatives Verhalten abgezielt wird. Die Mitarbeiter erfahren in dem durch Planungs- und Kontroll- bzw. Handlungsspielräume gekennzeichneten organisatorischen Rahmen die ökovativen Werte der Unternehmung und prägen sie weiter mit. Die angeführten Leitsätze können somit voll zum Tragen kommen.

6.2.3.2 Selbstorganisatorische Elemente als Kern einer ökovativen Organisationsgestaltung

Aus dem Selbstverständnis der ökovativen Unternehmungsführung heraus soll den Mitarbeitern die Übernahme eines aktiven, ökologiebezogenen Innovationsparts angetragen werden. Hinsichtlich der von ihnen zu übernehmenden Rolle erfordert dies adäquate organisatorische Rahmenbedingungen in der Unternehmung. Die im Kontext innovationsförderlicher Organisationsstrukturen angeführten Aussagen gelten für eine ökovative Unternehmungsführung analog. Ein geringer Ausprägungsgrad der Strukturvariablen „Spezialisierung", „Formalisierung", „Standardisierung", „Zentralisierung" sowie eine nicht-deterministisch definierte Kommunikationsstruktur können ökovatives Verhalten der Mitarbeiter fördern. Diese erhalten somit größere Handlungsspielräume, die ein hohes Maß an Selbstorganisation[57] ermöglichen und zugleich einfordern.[58] Eine derartige, auf dem Prinzip der Selbstorganisation der Mitarbeiter beruhende Ausgestaltung der Unternehmung trägt dem Aspekt Rechnung, daß der Umweltschutz, aber auch (inkrementale) Innovationen, als komplexe Phänomene alle Bereiche der Unternehmung sowie auch den einzelnen Arbeitsplatz betreffen und entsprechend alle Mitarbeiter

---

[56] Näher zu Kreativitätstechniken vgl. Geschka/Yildiz (1990), S. 37, Hauschildt (1993), S. 251. Zum Ablauf und den Determinanten kreativer Entscheidungsprozesse vgl. Bendixen (1976), S. 54-129.

[57] Vgl. zur Selbstorganisation Kap. 3.3.2.2.3.

[58] Die Gewährung großer Handlungsspielräume fördert und fordert ökovatives Verhalten implizit. Wichtig ist, das im direkten Führungsverhalten auch explizit die Gedanken der vergrößerten Handlungsspielräume übermittelt werden, daß also dem Mitarbeiter die „fördernden" Absichten

als potentielle „Gestalter" betrachtet werden.[59] Durch selbstorganisatorische Elemente in der Unternehmung können gestalterische Akzente auf der Gruppen- und Individualarbeitsebene gesetzt und damit die Chancen ökovativer Problemlösungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht wesentlich verbessert werden.

Die Mitarbeiter erhalten durch ein hohes Maß an Selbstorganisation und die damit verbundenen Handlungsspielräume die Möglichkeit, ihre originäre Arbeitsaufgabe ganzheitlicher zu durchdringen und durch die Übernahme eines aktiven Parts selbständig zu erweitern. In diesen Prozessen kann das Bewußtsein für die Interdependenzen individuellen, ökologiebezogenen Verhaltens zu anderen (Phasen von) Unternehmungsprozessen und anderen Teilbereichen der Unternehmung geschärft und ein grundlegend anderes Wahrnehmungsverhalten und -empfinden bei den Mitarbeitern erzeugt werden.[60] Dies ist die Basis dafür, daß der subjektiv wahrgenommene Suchraum und Handlungsspielraum für ökovatives Verhalten selbstinitiiert erweitert wird. Vor diesem Hintergrund kann beim Mitarbeiter zudem eine „Kreativität aus eigenem Antrieb" entstehen, d. h. der Wille, die Motivation und das Gespür für die ständige Suche nach ökovativen Problemlösungen - ein Commitment bezieht sich dann nicht nur auf die Unternehmung, sondern auch auf die Aufgabe.[61] Allerdings muß für den Mitarbeiter im Falle einer konfliktären Beziehung angedachter Problemlösungen in ökonomischer und ökologischer Hinsicht ein Ermessensspielraum dahingehend vorhanden sein, gegebenenfalls zugunsten des Umweltschutzes handeln zu dürfen.

Weiterhin ist Selbstorganisation in Verbindung mit einer ganzheitlichen Aufgabengestaltung zu sehen, die oftmals eine Re-Integration ehemals ausdifferenzierter Aufgaben voraussetzt.[62] Durch die notwendigen Abstimmungsprozesse zwischen den Mitarbeitern werden horizontale Kommunikations- und Kooperationsprozesse

---

bewußt und die damit zu übernehmenden Verpflichtungen transparent gemacht werden, vgl. Kap. 6.2.3.3.

[59] Vgl. Klimecki/Probst/Eberl (1994), S. 134.

[60] Schreyögg spricht in diesem Zusammenhang von der Förderung der „Vielfalt der Perspektiven", vgl. Schreyögg (1996), S. 17.

[61] Zum Commitment der Mitarbeiter vgl. Kap. 6.2.3.3. Dieses aufgabenbezogene Commitment ist Grundvoraussetzung für Lernprozesse beim Mitarbeiter, vgl. Senge (1996), S. 502.

[62] Vgl. Steinle/Bruch/Müller (1996), S. 651.

gefördert, die durch eine wechselseitige Impulsgebung weitere ökovative Problemlösungspotentiale erschließen helfen.[63]

Charakteristisch für die Aufgabenerfüllung bei Selbstorganisation ist die Verfolgung inkrementaler Lösungsschritte.[64] Durch diese Vorgehensweise kann die Einsicht in Verbesserungsmöglichkeiten der Produkte und Prozesse in ökologischer Hinsicht erhöht werden. Ferner können durch die Freisetzung von Kreativitätspotentialen nicht nur arbeitsplatzbezogene Umweltschutzprobleme, sondern auch damit zusammenhängende ökologiebezogene Innovationspotentiale identifiziert werden.[65] Die Mitarbeiter stehen dabei aber quasi in der Pflicht, die ihnen gewährten Freiräume zu nutzen und mit Nachdruck ökovativen Problemlösungen nachzugehen und diese umzusetzen. Folglich erlaubt Selbstorganisation eine nachhaltigere „Nutzung" der „lokalen" Mitarbeiterkompetenzen bzw. der Kreativitäts- und Innovationspotentiale des einzelnen und der Unternehmung insgesamt.[66]

Der „lokale" Aspekt ist auch deshalb von Bedeutung, weil die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung an veränderte Anforderungen der Anspruchsgruppen (z. B. Kunden/Gesetzgeber) so eher gewährleistet werden kann. Die Unternehmung als Ganzes wird offener für externe Impulse und die Mitarbeiter können verstärkt als „ökovative Sensoren" aktiv werden.[67] Ökovative Anpassungsmaßnahmen und Ideen können von den Mitarbeitern selbständig initiiert bzw. hervorgebracht und auf diese Weise zusätzliche Wettbewerbsvorteile geschaffen werden.[68]

Maßnahmen zur Förderung der Selbstorganisation der Mitarbeiter haben einen stark delegativen Charakter. Delegiert werden aber nicht nur Aufgaben und Kompetenzen, sondern auch ein hohes Maß an Verantwortung.[69] Diese Verant-

---

[63] Vgl. Paetzmann (1994), S. 91, in diesem Sinne auch Bleicher (1994), S. 16. Somit wird deutlich, daß Selbstorganisation sowohl auf die Aufbau-, als auch auf die Ablauforganisation innovationsförderliche Auswirkungen (in ökologischer Hinsicht) hat.

[64] Vgl. Oelsnitz (1995), S. 709.

[65] Vgl. Matzel/Sekul (1994), S. 7, in diesem Sinne auch Reich (1987), S. 81.

[66] Vgl. Oelsnitz (1995), S. 708. Insofern erfordern ökologieorientierte Innovationen geradezu die unternehmungsweite Integration des Umweltschutzes, vgl. Meffert/Kirchgeorg (1996), Sp. 1335, ähnlich Hummel/Schneidewind (1994), S. 21. Prozessuales Charakteristikum sind Lerneffekte, die durch Möglichkeiten der Selbstorganisation für den Mitarbeiter dezentralisiert werden.

[67] Vgl. Bösenberg/Metzen (1993), S. 78.

[68] Vgl. Nieder (1997), S. 14-15.

[69] Vgl. Reichardt (1996), S. 43, Gomez (1990), S. 99.

wortung besteht bezogen auf die konkrete Aufgabe darin, „ökovatives Verhalten" zu initiieren und umzusetzen, und auch für das „Ganze", den ökonomischen und ökologischen Erfolg der Unternehmung.

Prozesse der Selbstorganisation finden in der Unternehmung auf der System- bzw. Gruppenebene statt.[70] Selbstorganisierende Arbeitsgruppen zeigen sich für bestimmte Aufgaben gesamtverantwortlich.[71] Teilaufgaben werden situationsspezifisch in Abstimmungsprozessen einzelnen Mitarbeitern zugeteilt, die Aufgabenerfüllung unterliegt einer Selbstkontrolle.[72]

Arbeitsgruppen wird eine chancenorientierte Innovationsfunktion zugesprochen.[73] Sie können durch ihren multipersonalen Charakter mit lösungsorientierten Dialogprozessen einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, die Potentiale der Selbstorganisation intensiver zu nutzen. Die Komplexität ökologiebezogener Fragestellungen kann im Team zunächst effizienter durchdrungen werden. In der Folge können dann ökovative Synergien erschlossen und Problemlösungen durch die gegenseitige „Befruchtung" der Mitarbeiter in Form der Verbreitung individuellen Wissens sowie dessen Integration mit einer höheren Wahrscheinlichkeit gefunden werden. Zudem tragen die Gruppenprozesse zur Initiierung weiterer Lernprozesse bei. Neben dieser inhaltlichen Komponente können ökovative Herangehensweisen des einzelnen durch Gruppenprozesse verstärkt und auf eine breitere Grundlage gestellt werden. Ökovatives Vorgehen kann so eine höhere Akzeptanz erfahren und bei den einzelnen Mitarbeitern wiederum eine größere Identifikation und Motivation auslösen.

Als ein „Paradebeispiel" für die Installierung permanenter Teams als „Innovationsgenerator" kann eine Unternehmung aus der Feinmechanikbranche herangezogen werden. Diese Unternehmung hat im Prinzip jegliche internen Unterneh-

---

[70] Die folgenden Ausführungen skizzieren nur grob die Potentiale von Arbeitsgruppen. Eine vertiefte Auseinandersetzung erfolgt in Kap. 6.3.3.2.

[71] Im Zusammenhang mit der Selbstorganisation allgemein und auf Gruppenebene im besonderen kommt es zu emergenten Prozessen und Strukturen, welche keiner intentionsgemäßen Gestaltung unterliegen, vgl. Schreyögg (1996), S. 405.

[72] Vgl. Kieser (1994), S. 218. Bezüglich der Zusammensetzung von Teams gibt es verschiedene Ausgestaltungsvarianten. Besonders innovationsförderliche Effekte werden interdisziplinären, bereichsübergreifenden Teams zugesprochen, vgl. Schwarz (1996), S. 67, ähnlich Johannessen/Olsen/Olaisen (1997), S. 105-107, Nehls (1991), S. 55.

[73] Vgl. Antes/Steger/Tiebler (1992), S. 388.

mungsgrenzen aufgebrochen, indem die Funktionsbereiche aufgelöst und die dort ehemals tätigen Mitarbeiter in interdisziplinären Arbeitsgruppen zusammengefaßt wurden. Diese Arbeitsgruppen unterliegen dem Prinzip der Selbstorganisation. Sämtliche Tätigkeiten werden vom Team eigenverantwortlich durchgeführt. Ergebnis der Einführung des Arbeitsgruppenkonzepts ist die Erhöhung der Anzahl der hervorgebrachten Innovationen sowie eine signifkante Verkürzung der time-to-market.[74] Als eine wesentliche „inhaltliche Vorgabe" für die Innovationsaktivitäten gilt die Berücksichtigung umweltschutzbezogener Aspekte, die in die (Weiter-)Entwicklung der neuen Produkte einfließen.[75]

Die Bedeutung des Einsatzes von Arbeitsgruppen bzw. Teams für die Generierung von (ökologischen) Innovationen kommt auch in den Ergebnissen des Hannoveraner Firmenpanels zum Ausdruck.[76] Die Unternehmungen, die eine kontinuierlich innovative Einstellung zum Umweltschutz aufweisen, setzten im Vergleich zur Grundgesamtheit verstärkt Teams ein.[77] Diese zeichnen sich dabei durch erhöhte Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung aus, was in Verbindung mit den Möglichkeiten der Selbstorganisation zu sehen ist.

Neben den angeführten Gruppenkonzepten, die als beständige Organisationsform installiert werden sollten, kann zu den bestehenden Strukturen als temporäre Organisationsform das Projektmanagement treten. Auch dieses eignet sich generell für die Lösung ökovativer Aufgaben und fördert personale Innovationen.[78] Einzelnen Mitarbeitern oder Gruppen, die dann sowohl Projektträger wie auch Projektleiter sind, kann im Rahmen eines personellen Projektmanagements die Möglichkeit zur Umsetzung ökovativer Ideen gegeben werden.[79] Die Unternehmung kann sich somit zu einer projektorientierten Unternehmung entwickeln.[80] In den Projektteams kann eine Auseinandersetzung mit Einzelaspekten erfolgen, die

---

[74] Vgl. Tikart (1995), S. 199.
[75] Vgl. Mettler-Toledo (1996), S. 2-5.
[76] Vgl. Kap. 5.2.2.2.1.
[77] Diese Aussage behält ihre Gültigkeit unabhängig vom generellen Rückgang der Teamarbeit in den untersuchten Betrieben zwischen 1993 und 1995 (s. Kap. 5.2.2.2.1.
[78] Vgl. Bruch (1995), S. 231-247. Die Potentiale der Selbstorganisation auf Gruppenebene gelten für Projektteams - mit einigen Besonderheiten - analog.
[79] Vgl. Krüger (1993), S. 398. Von Bedeutung ist die Ermöglichung von ökovativen Projekten besonders im Kontext des in Kap. 6.3 verfolgten Öko-Preneurship-Konzeptes.
[80] Bei gleichzeitiger Verfolgung mehrerer Projekte bedarf es allerdings eines Multiprojektmanagements, vgl. dazu näher Schulte-Zurhausen (1995), S. 370, Grün (1992), Sp. 2110.

aber trotzdem übergreifenden Bezug haben.[81] Ein mögliches Themengebiet kann z. B. das Öko-Leadership oder die generelle Operationalisierung ökovativer Ziele sein. Etwaig beschlossene Maßnahmen können dann auf Mitarbeiter- und/oder Gruppenebene umgesetzt werden.

Selbstorganisation unterstützende Rahmenbedingungen stellen den Mitarbeiter in den Vordergrund. Es wird zum Ausdruck gebracht, daß die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Trägerfunktion ökovativer Prozesse gefördert und gefordert und damit als entsprechendes Potential anerkannt werden. Folglich kommen somit auch die ökovativen Werte der Unternehmung zum Tragen und können von den Mitarbeitern erfahren, gelebt und weiterentwickelt werden.

6.2.3.3 Konturen einer ökovativen Personalführung

Mit den bereits angeführten Maßnahmen der indirekten, strukturellen Führung durch Selbstorganisation wird im Kontext einer ökovativen Unternehmungsführung der Rahmen für das ökovative Verhalten der Mitarbeiter weitgehend abgesteckt. Die dabei geltenden Maximen müssen im direkten Führungsverhalten durch die Führungskräfte situationsgerecht interpretiert und ausgeformt sowie dann konsistent umgesetzt werden. D. h., die Mitarbeiter sind als das entscheidende Potential für die Initiierung und Umsetzung ökovativer Prozesse im Sinne der ökovativen Unternehmungspolitik, z. B. durch gezielte Hilfen bei der Nutzung entsprechender (selbst-)organisatorischer Freiräume, zu unterstützen.

Der bereits im Zusammenhang mit dem normativen „Nährboden" angesprochene Faktor „Vertrauen" realisiert und konkretisiert sich gerade bei der Interaktion zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter, d. h. bei der direkten Führung. Für den Mitarbeiter besteht bei seiner Aufgabenerfüllung grundsätzlich ein Risiko, wenn er dazu angehalten wird, auf Basis seines ökologiebezogenen (Experten-) Wissens innovative Problemlösungen für die Produkte und Produktionsprozesse der Unternehmung zu finden. Selbst wenn dieses Risiko im Falle inkrementalen Innovationsverhaltens relativ geringer ist, sind mitarbeiterbezogene Vorbehalte gegen ein gefordertes ökovatives Verhalten nur durch einen Vertrauensvorschuß

[81] Insofern dient das Projektmanagement der Abstimmung unterschiedlicher organisatorischer

seitens der Führungskraft auszuräumen, da dem Mitarbeiter auf diese Weise das Vertrauen in seine Fähigkeiten und Motivation vermittelt wird.

Der Vertrauensvorschuß manifestiert sich zunächst in einer Zurücknahme von direkten Steuerungsaktivitäten durch die Führungskraft und paralleler Ermächtigung der Mitarbeiter zur Selbststeuerung, d. h., hier findet sich auf der Mitarbeiterebene die konkrete Umsetzung des Selbstorganisationsgedankens wieder. Das in ihn gesetzte Vertrauen ist für den Mitarbeiter Ansporn, die ihm übertragenen Handlungsspielräume mit den dazugehörigen Kompetenzen und der Verantwortung für die Erreichung ökovativer Ziele zu nutzen und insofern ein persönliches bzw. intersubjektiv empfundenes Wagnis einzugehen. Der Prozeß des „empowerment", in dem die Mitarbeiter dazu ermutigt werden sollen, ihre Fähigkeiten und Erfahrungen verstärkt einzubringen,[82] setzt voraus, daß das ökovative Potential auf Mitarbeiterseite gesehen wird und Führungskräfte den Rahmen für das ökovative Verhalten schaffen.[83] Empowerment ist in diesem Kontext eine institutionalisierte Einbeziehung und Bevollmächtigung der Mitarbeiter mit dem Ziel, bei diesen ökovative Verhaltensweisen zu entwickeln und zu unterstützen.[84]

Verhaltensgrundlage für den Mitarbeiter ist sein Commitment, d. h. seine Bereitschaft, sich für die eigene Unternehmung über das vertraglich fixierte Maß hinaus, ggf. unabhängig von einer konkreter Gegenleistung wie einer Gehaltsanpassung, zu engagieren und sich insofern emotional auf die ökovativen Ziele und Werte der Unternehmung zu verpflichten.[85] Dies ist nur möglich, wenn das ökovative Verhalten nicht nur als Forderung seitens der Unternehmungsleitung aufgefaßt, sondern auch als Sinnangebot (an)erkannt wird. Ein entsprechendes Wahrnehmungsempfinden der Mehrheit der Mitarbeiter ist bei Existenz ökovativer Werte in der Unternehmung jedoch anzunehmen.

Die gewährten Handlungsspielräume und das hohe Maß an Selbststeuerungsaktivitäten der Mitarbeiter impliziert eine grundlegende Veränderung der Führungssituation. Die Führungskraft hat aus ihrem Selbstverständnis heraus z. B.

Einheiten, vgl. Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft (1996), S. 635.

[82] Vgl. Gerum/Schäfer/Schober (1996), S. 498.

[83] Vgl. Wiman (1996), S. 28, vgl. Wittmann (1994), S. 71.

[84] Vgl. Al-Ani (1996), S. 142.

[85] Vgl. Kieser (1995), Sp. 1442.

nicht nur weniger Einwirkungsmöglichkeiten auf den Mitarbeiter, sondern auch weniger Einwirkungsabsichten, was nur in einer durch Vertrauen geprägten Führungsbeziehung möglich ist. Da für die Mitarbeiter ein hohes Maß an „Selbstführung" entsteht, ist eine wesentliche Führungsaufgabe in der Sinnvermittlung, bezogen auf das „allgemeine" ökovative Unternehmungs- und insbesondere Mitarbeiterverhalten, zu sehen. Für den Mitarbeiter besteht die Chance der Sinnfindung, wenn er das Gefühl hat, ein wichtiger Träger der ökovativen Prozesse und dabei Erfolgsgarant und -generator zu sein. Ein Sinnbezug kann dann zwischen eigenem Handeln und dem Finden innovativer Umweltschutzlösungen sowie der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung hergestellt werden. Der vom Mitarbeiter erbrachte Beitrag hierzu erhöht dessen Identifikationsbereitschaft mit der Unternehmung nachhaltig. Weiterhin ist dem Mitarbeiter vor Augen zu führen, daß er sein eigenes Verhalten an den ökovativen Zielen der Unternehmung zu orientieren hat. Eine derartige individuelle Zielorientierung ist vor dem Hintergrund des hohen Selbstführungsmoments von besonderer Relevanz. Zur Erreichung der beiden angeführten Aufgaben sind intensive Informations- und Kommunikationsprozesse, vor allem der intensive Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, ein adäquates Vorbildverhalten der Führungskräfte sowie die ökovative Ausformung des MbO handlungsleitend, die im weiteren diskutiert werden.

Um die Mitarbeiter zu einem ökovativen Denken und Handeln bewegen zu können, ist ihnen zunächst der „Suchraum" für ökologiebezogene Innovationspotentiale aufzuzeigen. Einhergehend mit den vergrößerten Handlungsspielräumen bei Selbstorganisation, beschränkt sich dieser nicht nur auf den eigenen Arbeitsplatz, sondern ist vor allem auch auf die Schnittstellen zu Aufgabenbereichen anderer Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen zu erweitern. Zentrale Ansatzpunkte können Innovationspotentiale der Ressourceneinsparung oder der Verwendung umweltverträglicher Materialien sein. Hinsichtlich des prozessualen Aspektes ist dem Mitarbeiter das Wesen inkrementaler Innovationen nahezubringen und dabei der ökovative Prozeß zu initiieren und nachfolgend aufrechtzuerhalten.

Führung gestaltet sich im wesentlichen als eine Kommunikations- bzw. Dialogaufgabe.[86] In Gesprächen mit den Mitarbeitern können die ökovativen Werte vermittelt und auf diese Weise bei ihnen nachhaltig verankert werden. Konkrete ökologiebezogene Innovationsvorschläge können evaluiert und deren Umsetzung unterstützt werden. Ein zentraler Aspekt ist die Förderung der Mitarbeiter, wenngleich diesen zugleich herausfordernd gegenüberzutreten ist, um die angestrebte Übernahme eines aktiven Innovationsparts zu unterstreichen. Für den Mitarbeiter können erkennbare Signale gesetzt werden, indem z. B. im Falle von Fehlern durch Betonung der Lerneffekte diesen konstruktiv begegnet wird.

Eine Art „passive Partizipation" - die neben, und nicht an die Stelle eines notwendigen, aktiven Mitarbeitereinbezugs treten sollte - kann durch eine offene Informationspolitik erzielt werden.[87] Diese hat einen flankierenden symbolischen Charakter, da dadurch die Mitarbeiter über den eigenen Handlungskontext umfassend unterrichtet und als „Experte am Arbeitsplatz" durch spezifische Informationen unterstützt werden.[88]

Vertrauensbildend wirkt zudem die Übernahme einer Vorbildfunktion durch die Führungskraft. Durch sie kann u. a. zum Ausdruck gebracht werden, daß nicht der „große Wurf" von den Mitarbeiter erwartet wird, sondern vielmehr das ständige Durchleuchten des deklarierten Arbeitsbereiches auf ökologiebezogene Innovationspotentiale. Umgesetzt werden kann dies durch das Kommunizieren eigener Leistungsergebnisse, so daß die Mitarbeiter aus der Beobachterperspektive heraus lernen und Erfahrungen sammeln können. Die Führungskraft hat dabei eine anspruchsvolle Führungsaufgabe zu übernehmen, die von Prozessen der Selbstreflexion gekennzeichnet ist. Seitens der Führungskraft ist zu hinterfragen, ob sie der skizzierten Führungssituation bzw. den Anforderungen der Mitarbeiter gerecht wird.

---

[86] Dies entspricht auch den Forderungen, monologische Führungsansätze durch dialogische zu ersetzen, was bei den Führungskräften eine nicht nur eine dialogische, sondern auch eine hohe soziale Kompetenz voraussetzt, vgl. Brauchlin (1988), S. 13.

[87] Vgl. Tsifidaris (1994), S. 167.

[88] Ein derartiges Führungsverhalten kann beim Mitarbeiter als wichtiger Anreiz wirken. Zu den Anreizwirkungen des Führungsverhaltens vgl. Wälchli (1995), S. 489-495.

Die sich aus der Führungssituation ergebenden Führungsnotwendigkeiten können bei der ökovativen Spezifizierung des MbO zum Tragen kommen.[89] Zunächst kann in einem Zielvereinbarungsdialog die Verantwortung des Mitarbeiters für ökovatives Handeln vermittelt, der aktive Part des Mitarbeiter prinzipiell definiert und die „Initialzündung" für innovationsorientierte Umweltschutzaktivitäten ausgelöst werden.[90] Dem Charakter inkrementalen Innovationsverhaltens kann Rechnung getragen werden, indem das Zielausmaß eng, aber dennoch anspruchsvoll umrissen und der zu vereinbarende Referenzzeitraum für die Zielerreichung relativ kurz gehalten wird.[91] Auf diese Weise werden mehr Etappenziele als ein ferner liegendes Endziel verfolgt und der Zielerreichungsprozeß insgesamt „dynamisiert". Für die grundlegende Zielvereinbarung ist das Commitment des Mitarbeiters unabdinglich, die Zielvereinbarung wird dann in hohem Maße zur „Selbstvereinbarung".

Durch den intensiveren Kontakt im Rahmen der Zielvereinbarungsprozesse können sich die Perspektiven der Führungskräfte und der Mitarbeiter besser ergänzen, so daß Führung und Ausführung trotz Funktionenteilung der Beteiligten enger miteinander verknüpft werden bzw. aktive Selbstführung unterstützt wird. Eine hohe Bedeutung für die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter hat die Zurverfügungstellung der notwendigen Informationen,[92] die ohnehin im Ansatz des MbO ein wichtiges Mittel der Zielerreichung ist.[93] Wichtig ist, daß es sich nicht um eine reine Informationsweitergabe handelt, sondern daß die Mitarbeiter in ihren Zielen und ihrem Verhalten permanent bestärkt und ihnen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie ein anvisiertes Ziel (besser/schneller) erreicht werden kann. Allerdings dürfen die Möglichkeiten der Selbststeuerung dabei nicht zu sehr eingeschränkt werden. Mitarbeitern, die (zunächst) keine ökovative Verhaltensorientierung annehmen, kann anhand entsprechender Sachinformationen die geforderte Verhaltensänderung transparent gemacht und damit nahegebracht werden.

---

[89] Vgl. grundlegend Kap. 4.3.1.3.
[90] Vgl. Steinle/Lawa/Jordan (1995), S. 114, ähnlich Kador/Diergarten (1990), S. 113-114.
[91] Dies steht nicht im Widerspruch zur Formulierung (zusätzlich) langfristig zu erreichender Ziele.
[92] Eine zentrale Unterstützungsleistung ist durch das Controlling zu erbringen, vgl. Kap. 6.2.5.1.
[93] Vgl. Steinle (1980), S. 89 Die hohe Bedeutung des Informationsstandes unterstreichen auch Eisenbach (1991), S. 60, Gege (1988), S. 81.

Durch das hohe Interaktionsniveau zwischen Führungskraft und Mitarbeitern und den häufigen Rückkopplungen gestaltet sich eine ökovative Unternehmungsführung auf dieser Ebene auch als eine Form von Personalentwicklung. Die intensive und auf Konsens und Dialog abzielende Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist selbst als Lernprozeß auf beiden Seiten zu verstehen, wodurch der Diskussionsgegenstand „ökologische Verbesserungen" weiter vorangebracht werden kann. Ein Führungsverhalten, wie es sich im Rahmen eines ökovativen MbO realisieren läßt, kann ein Gleichgewicht zwischen den Interessen des einzelnen und den unternehmerischen Notwendigkeiten herstellen und ein Beitrag zur individuellen Sinnfindung leisten. Die (Selbstentfaltungs-)Möglichkeiten, die den Mitarbeitern geboten werden, dürfen allerdings nicht auf eine reine „Nehmer-Mentalität" treffen, vielmehr sind neben deren Commitment gute Leistungsergebnisse gefragt.

6.2.3.4 Evolutionäre Wandlungspfade zur Unternehmungsentwicklung

Im Kontext einer ökovativen Unternehmungsführung ist der Prozeß von „Änderung und Wandel" von zentraler Bedeutung. In Verbindung mit dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Innovationsparadigma und den angeführten Lernprozessen auf individueller wie auch organisationaler Ebene geht eine ökovative Unternehmungsführung aus ihrem Grundverständnis heraus mit ständigen Änderungs- und Wandelprozessen einher.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß die spezifische Innovationsausrichtung der Unternehmung auf den Bereich ökologieorientierter Unternehmungsführung von der „allgemeinen" Innovationsausrichtung abhängig und ein vorherrschendes inkrementales Innovationsverständnis im Prinzip Voraussetzung für eine ökovative Spezifizierung ist. Jedoch kann ein inkrementales Innovationsvorgehen in Verbindung mit ökologiebezogenen Sachverhalten in der Unternehmung genauso Keimzelle für eine „allgemeine" inkrementale Innovationsausrichtung sein bzw. diese nachhaltig stärken.

Weiterhin werden die Änderungs- und Wandelprozesse im Zuge der Anspruchsgruppen- und damit verstärkten Außenorientierung der Unternehmung in diese hineingetragen. Das durch das Anspruchsgruppenmanagement erzielbare diskur-

sive Moment des Wandels verhindert, daß dieser nicht „um seiner selbst Willen" geschieht, sondern in Beziehung auf seine Inhalte ein legitimierter und quasi abgesicherter Wandel ist. Erreicht wird diese Koevolution mit den Anspruchsgruppen durch ein den Wandelprozessen immanentes Anpassungsmoment, das somit für ein hohes Maß an intentionsgemäßer - im Sinne von ökovativer - Selbststeuerung der Unternehmung sorgt und die stetige Aktualität des Bezugsrahmens gewährt. Eine ökovative Unternehmungsführung ermöglicht jedoch nicht nur ein inhaltlich abgesichertes Wandelverhalten, sondern erzielt zudem durch die inkrementalen Innovationsschritte als „lernende Organisation" eine hohe Prozeßstabilität.

Die Änderungs- und Wandelprozesse werden in ihrer ökovativen Spezifizierung von der Unternehmungsführung ermöglicht, unterstützt, und gefordert. Eine Manifestation dessen findet sich zum einen im direkten Führungsverhalten, das sich durch eine Rücknahme direkter Führungsaktivitäten auszeichnet und die Entwicklung der Mitarbeiter zu ökovativen Akteuren anstrebt. Zum anderen kann durch Maßnahmen im indirekten Führungsverhalten, speziell durch die Förderung von Selbstorganisation, diese Entwicklung unterstützt werden. Durch einen hohen Partizipationsgrad der Mitarbeiter an den Entwicklungsprozessen erhält der ökovative Wandel zudem aus interner Sichtweise ein diskursives Moment, welches durch den Aufbau von Kommunikationskompetenzen bei den Mitarbeitern zu verstärken ist.[94]

Die Mitarbeiter als Träger der ökovativen Änderungs- und Wandelprozesse nehmen aktiv an diesen teil. Allerdings werden diese Prozesse vor dem Hintergrund ökovativer Werte und aus dem Selbstverständnis einer ökovativen Unternehmungsführung heraus durch die Motivation der Mitarbeiter nicht nur getragen, sondern auch initiiert und ständig weiterverfolgt. Eine wichtige Rolle als „Wandelmedium" können dabei Arbeitsgruppen übernehmen, um die generelle Wandelbereitschaft und -fähigkeit zu stärken, und auch die Geschwindigkeit des Wandels zu erhöhen.

Insgesamt ist festzuhalten, daß es im Zuge und unter dem Leitgedanken eines evolutionären bzw. ökovativen Managements zu einer Abkehr von einer einsei-

[94] Vgl. Pieper (1988), S. 264.

tigen Dominanz tiefgreifender Reorganisationsvorhaben und zu einer verstärkten Orientierung hin zu einem permanenten, vorausschauenden organisatorischen Wandel kommt.[95] Dieser ökovative Wandel wird durch den einzelnen Mitarbeiter und die gesamte Unternehmung installiert und institutionalisiert und verliert somit den Charakter eines Ausnahmefalles, was Wunderer prägnant für den Fall „allgemeinen" Wandels auf den Punkt bringt: „Organisatorischer Wandel ist in einem breit realisierten Konzept unternehmerischer Fremd- und Selbststeuerung kein zentrales Spezialthema mehr. Vielmehr ist es ein begriffsnotwendiger Teil der laufenden Aktivitäten im Rahmen laufender Wandlungsprozesse zur ständigen Optimierung (...), von einer breiten Belegschaft aktiv mitgetragen und -gestaltet."[96] Dies hat auch zur Konsequenz, daß die mit der Implementierung von Innovationen oftmals verbundenen weitreichenden organisatorischen Veränderungen und die damit oft einhergehenden Innovationswiderstände[97] nicht in der weitreichenden Form auftreten, weil durch das inkrementale Vorgehen die Unternehmung nicht unmittelbar in ihren Fundamenten berührt wird.

Änderung und Wandel weisen, allein schon wegen der angestrebten Einbeziehung aller Mitarbeiter, einen Querschnittscharakter auf und sind somit integraler Bestandteil auch der anderen Management(teil)prozesse und Funktionsbereiche sowie der ökovativen Unternehmungsführung insgesamt. Ökovative Unternehmungsführung ist aufgrund ihres innovativen Moments per se Änderung und Wandel, wobei durch die ökologische Komponente eine Richtung der Unternehmungsentwicklung besonders akzentuiert wird.

6.2.4 Ökovatives Management aus funktionsbereichsorientierter und ebenenbezogener Sichtweise

Ökovative Prozesse sind von der normativen Leitvorstellung her auf alle unternehmerischen Aktivitätsbereiche und nicht nur auf den ersten Blick vorrangige Bereiche wie z. B. die Produktion zu beziehen. Entsprechend sollte der Leitgedanke der Ausschöpfung ökovativer Potentiale für jeden Funktionsbereich und für jede Ebene in der Unternehmung - entsprechend ihrer jeweiligen Möglichkeiten -

---

[95] Vgl. Wunderer/Bruch (1998), S. 21.
[96] Wunderer (1994), S. 257.
[97] Vgl. Burschel (1997), S. 296.

handlungsleitend sein. Dies korrespondiert auch mit dem aus dem Konzept der ökologieorientierten Unternehmungsführung übertragenen integrativ-ganzheitlichen Anspruch.

Besonderheiten gegenüber der funktionsbereichs- und ebenenbezogenen Betrachtung der ökologieorientierten Unternehmungsführung ergeben sich bei der ökovativen Unternehmungsführung durch das inkrementale Innovationsparadigma. Verbesserungen kleineren Ausmaßes sind von ihren Auswirkungen her zunächst einmal noch stärker bereichsorientiert als die „großen Würfe", die funktions- und ebenenübergreifendes Denken à priori bedingen. Dennoch setzen auch inkrementale Verbesserungen vielfach einen Zugriff auf Wissen anderer Funktionsbereiche oder höherer Ebenen in der Unternehmung voraus. Diesem Aspekt kann ein ökovatives Controlling Rechnung tragen.

Die formulierten ökovativen Leitsätze müssen sich in den einzelnen Funktionsbereichen Produktion, Marketing usw. und auf z. B. Abteilungs- und Gruppenebene konkret bewähren, d. h., in diesen Bereichen und auf diesen Ebenen müssen sie, weiter operationalisiert, in konkrete Handlungssequenzen einfließen. Für den Bereich Produktion können konkrete Ziele z. B. im Hinblick auf eine Ressourceneinsparung formuliert werden. Arbeitsgruppen sollten sich ausdrücklich auf ökovative Ziele verpflichten und - bezogen auf ihr Arbeitsfeld - konkrete Vorschläge erarbeiten. Letztlich laufen diese Aspekte auf den Gedanken hinaus, daß eine nachhaltige ökovative Unternehmungsführung nur möglich ist, wenn funktions- und ebenenbezogen alle in der Unternehmung „am gleichen Strang ziehen".

Im Rahmen einer funktionsbereichsbezogenen Sichtweise ist allerdings eine „Abkehr" von einer isolierten, „parzellenbezogenen" Denkweise bei gleichzeitiger Hinwendung zu einer wertschöpfungskettenbezogenen Betrachtung von Vorteil. Zum einen kann dem ganzheitlichen Charakter ökologiebezogener Tatbestände somit besser Rechnung getragen werden, zum anderen können aus einer ganzheitlich-integrativen Sichtweise weitere ökologiebezogene (inkrementale) Innovationspotentiale erschlossen werden. Dies impliziert weiterhin, daß funktionsbereichsübergreifendes Denken bei den Mitarbeitern entwickelt werden muß, und zudem die individuellen bzw. funktionsbereichsspezifischen Erkenntnisse in andere davon berührte Funktionsbereiche kommuniziert werden müssen. Als

entscheidende Voraussetzung dafür ist eine ausgeprägte Kommunikationskultur anzusehen. Diese kann die kommunikativen Austauschprozesse zwischen den Funktionsbereichen unterstützen und beinhaltet somit ein hohes ökovatives Integrationspotential. Dem ökovativen Vorgehen des einzelnen Funktionsbereichs kann auf diese Weise zusätzliche Schubkraft gegeben werden. Damit ist eine Vielzahl von Aufgaben verbunden, die intentionsgemäß nur durch den Einsatz funktionsübergreifender Teams erfüllt werden können, was zu weiteren integrativen Effekten führt.

6.2.5 Fokussierung von Controlling und Personal als Querschnittsfunktionen der ökovativen Unternehmungsführung

6.2.5.1 Inhalte eines ökologisch-innovationszentrierten Controllings

Bei der Spezifizierung der ökologieorientierten Unternehmungsführung durch ein inkrementales Innovationsmoment bleiben die im dortigen Kontext angeführten originären Aufgaben und einzusetzenden Instrumente des Controlling in der beschriebenen Form bestehen. Die Informationen, die beim Einsatz der strategischen Instrumente gewonnen werden, dienen dabei als Grundlage für ökovative Prozesse und werden in einer entsprechend spezifischen Form genutzt.

Vor dem Hintergrund der vorangehend dargelegten Gedanken zur Ausgestaltung der Management(teil)prozesse im Rahmen der ökovativen Unternehmungsführung ist die Notwendigkeit offensichtlich, auf operativer Ebene die Voraussetzungen für die Verfolgung dieser Maßnahmen zu schaffen. In erster Linie geht es für das Controlling in seiner Rolle als Querschnittsfunktion darum,

- den (inkrementalen) Charakter ökovativer Prozesse informationsbasiert in die Unternehmung zu tragen;
- die Mitarbeiter bei der durch Selbstorganisation geprägten Wahrnehmung ihrer Handlungsspielräume zu unterstützen und ein Selbstcontrolling zu ermöglichen (bzw. die daraus sich ableitenden Steuerungsaufgaben zu erkennen und auszuüben);

- durch ein gezieltes Management der Schnittstellen zwischen den selbstorganisierenden Einheiten (zumeist Gruppen) ökovative Potentiale in der Unternehmung in vollem Umfang nutzbar zu machen.

Einen wesentlichen Aufgabenbestandteil stellt die Unterstützung ökovativer Prozesse in der Unternehmung dar. Im Kern geht es darum, die Möglichkeiten einer im Sinne einer ökovativen Unternehmungsführung verfolgten Unterstützung der Mitarbeiter auszuschöpfen. Da das betriebliche Informationssystem als zentrales Element des Steuerungssystems nicht nur der Informationsbereitstellung für die Entscheidungsträger dient, sondern es auch in den Dienst der Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter gestellt werden kann,[98] ist dessen ökovative Ausrichtung von elementarer Bedeutung für die ökovative Unternehmungsführung insgesamt.

Im Rahmen der Bereitstellung von Informationen, die ökovative Prozesse initiieren und unterstützen, ist zunächst hinsichtlich der Träger dieser ökovativen Prozesse, sprich den einzelnen Mitarbeitern oder Gruppen, von grundlegender Bedeutung, wie diesen ihre Selbststeuerung ermöglicht werden kann. Zunächst ist den Mitarbeitern der Charakter ökovativer Prozesse, nämlich inkrementale Innovationsschritte, durch das Schaffen einer adäquaten Informationsbasis transparent zu machen. Instrumentelle Unterstützung kann durch Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme, die z. B. aus einer Öko-Bilanz abzuleiten sind, gegeben werden, die den Mitarbeitern die entsprechende Rückkopplung bezüglich des Erreichungsgrades der vereinbarten Ziele geben, und mit denen die Motivation zur Eigeninitiative hinsichtlich der Wahrnehmung der gewährten Handlungsspielräume erhöht werden kann.[99] Die Kennzahlen müssen von der Frequenz ihrer Generierung her inkrementalen Veränderungen gerecht werden und deshalb tendenziell in kurzen Zeitabständen geliefert werden.[100] Auf diese Weise ist ein aktueller Zielbezug des verfolgten Innovationsvorgehens herzustellen. Etwaige Entwicklungstendenzen wer-

---

[98] Vgl. Heinen/Dietel (1983), S. 893, Wagern/Janzen (1991), S. 123, Remmel (1991), S. 14.

[99] Vgl. Meffert (1995b), S. 45. Ebenso lassen sich für sämtliche Funktionsbereiche Kennzahlen bilden, die als Meßgrößen ökovative Prozesse unterstützen können und aus denen sich durch ihre aufgabenorientierte Konzeption für die jeweiligen ökovativen Prozesse Aktionsfelder und Maßnahmen ableiten lassen. Von diesem „höheren" Aggregationsniveau der Funktionsbereiche müssen Kennzahlen dann auf Gruppen- oder/und Mitarbeiterebene heruntergebrochen werden.

[100] Analogien können in dieser Hinsicht zu der von Bühner geforderten täglichen Erfolgsrechnung gesehen werden, mit der den Mitarbeitern ein unmittelbarer Handlungsbezug und die Möglichkeiten kurzfristiger Entscheidungsfindung gegeben werden soll, vgl. Bühner (1996), S. 49.

den den Mitarbeitern somit transparent, was sie zu kontinuierlichen, von Lernprozessen getragenen Reflexionsprozessen anregt. Diese kann man bezogen auf ein ökovatives Denken und Handeln quasi institutionalisieren.[101]

Für die Wahrnehmung der angeführten Handlungsspielräume und die Umsetzung ökovativen Verhaltens lassen sich somit Konturen für ein Selbstcontrolling identifizieren. Ein konkreter Bezug kann dabei auch zum Instrument „PDCA-Zirkel" hergestellt werden, wo für ein Selbstcontrolling die Bereitstellung adäquater Informationen für die individuelle und/oder gruppenbezogene Planungs- und die nachgelagerte Kontrollphase von hoher Bedeutung ist. Dafür sind weiterhin Öko-Bilanzen unter dem Aspekt der permanenten Verbesserung der Umweltschutzleistungen (Produkte und Prozesse) nicht nur als reines Analyseinstrument zu nutzen, sondern verstärkt in einer Impulsfunktion zu etablieren. D. h., auf Basis der Daten der Öko-Bilanz sind Veränderungsprozesse zielorientiert zu verfolgen und als Planungs- bzw. Kontrollgrößen an die betroffenen Mitarbeiter und Gruppen der Unternehmung zu kommunizieren. Dies wird in der betrieblichen Praxis z. B. bei einer Unternehmung der Textilindustrie praktiziert.[102]

Ferner werden die ökovativen Prozesse für sich zum Objekt eines Selbstcontrolling, d. h. sie müssen an den betriebswirtschaftlichen Controllinggrößen „Qualität", „Kosten" und „Zeit" ausgerichtet werden. Gerade dem bereits oben angeführten Faktor „Zeit" kommt auf dynamischen Märkten eine besondere Bedeutung zu, was dazu führt, daß im Rahmen der ökovativen Prozesse das inhaltliche Moment im Spannungsfeld mit diesem, aber auch den beiden anderen Faktoren, steht. Die selbststeuernden Einheiten sollten deshalb diese Controllingaufgabe so weit als möglich selbst übernehmen, wobei z. B. ein zentrales Controlling die notwendige Informationsbasis zu stellen hat.

Von hoher Relevanz sind die oben angeführten, zu generierenden Kennzahlen bzw. entsprechenden Informationen zudem für die im Rahmen des MbO zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu vereinbarenden Ziele. Wie in diesem Zusammenhang bereits erläutert, kann durch die geforderte, in zeitlicher Hinsicht eher kurzfristige Orientierung und des hinsichtlich des Ausmaßes eher eng

[101] Vgl. Stamm (1998), S. 145.

umrissenen Rahmens von Zielen das ökovative Denken und Handeln nachhaltig gefördert werden. Konsequenterweise ist vom Controlling eine diesbezügliche Unterstützungsleistung in Form der Informationsversorgung, insbesondere durch Kennzahlen, zu liefern.[103]

Unter Zuhilfenahme des Instrumentes Benchmarking[104] können mit Kennzahlen zudem intra- und interorganisationale Vergleiche ermöglicht werden, um damit interne Stärken- und Schwächenpotentiale aufzudecken und die Mitarbeiter zur Aufnahme weiterer ökovativer Prozesse zu stimulieren. Das Controlling kann bei Übernahme eines aktiven ökovativen Parts zudem durchaus Stellung zu den gelieferten Informationen nehmen und einen ökovativen Dialog initiieren,[105] so daß auf Basis der Kennzahlen nicht nur die Generierung von Innovationen, sondern auch deren Umsetzung unterstützt wird.[106]

Zusammenhängend mit dem im Rahmen einer ökovativen Unternehmungsführung angestrebten hohen Grad an Selbstorganisation kann es zu einem Anstieg der Schnittstellen in der Unternehmung kommen. Diese bestehen nicht nur zwischen den einzelnen Funktionsbereichen, Ebenen und Prozessen der Unternehmung, sondern vor allem auch zwischen einzelnen Gruppen und bedürfen der gegenseitigen Abstimmung.

Die Ausübung eines Schnittstellenmanagement durch das Controlling hat im Kontext einer ökovativen Unternehmungsführung eine proaktive Konnotation. Während vielfach im Zusammenhang mit einem Schnittstellenmanagement die Vermeidung bzw. Überwindung von Kommunikationsproblemen zwischen einzelnen Funktionsbereichen im Mittelpunkt steht,[107] wird im Kontext einer auf Mitarbeiter- und Gruppenebene durch Selbstorganisation geprägten ökovativen Unternehmungsführung das Hauptaugenmerk auf die Verknüpfung einzelner ökovativer Prozesse bzw. Einheiten gelegt.[108] Im Sinne einer integrativen Unternehmungs-

---

[102] Vgl. Steilmann-Gruppe (1998).
[103] Vgl. Helfrich (1990), S. 52.
[104] Zum Benchmarking vgl. allgemein z. B. Rau (1996), S. 21-24, Braue/Sure (1998), S. 4-10.
[105] Zur Funktion des Controllers (hier also in der personalen Interpretation des Controlling) als Innovator vgl. Hórvath (1996), S. 793.
[106] Vgl. Bühner (1996), S. 38.
[107] Vgl. Bleicher (1995a), S. 372.
[108] Insofern ist von einer auf Innovation ausgerichteten Koordination zu sprechen, vgl. Küpper (1995), S. 18.

führung mit hohen Flexibilitätspotentialen sind die Schnittstellen der selbstorganisierenden Gruppen deshalb zentral, weil eine nachhaltige und umfassende Nutzung ökovativer Potentiale die Kenntnis der bestehenden Schnittstellen voraussetzt, und die Umsetzung der Innovationen nicht isoliert erfolgen darf, sondern integrativ vollzogen werden muß.[109] Für die Initiierung einer sogenannten intrasystemischen horizontalen Kooperation[110] ist deshalb die Informationsaufnahme und -weiterleitung bzw. das Schnittstellenmanagement die Basis dafür, daß einzelne Funktionsbereiche oder Gruppen die Implikationen einer ganzheitlichen Aufgabengestaltung und folglich Innovationspotentiale auch in anderen Bereichen erkennen, aber ebenso Möglichkeiten und Grenzen für eigenes ökovatives Handeln ableiten können.

Gerade im Fall einer Vielzahl selbstorganisierender Gruppen wird ein wichtiger Beitrag zum Schnittstellenmanagement durch ein vertrauensorientiertes Controlling geleistet,[111] da nur im Falle gegenseitigen Verständnisses und Vertrauens Kommunikationsschwierigkeiten nicht instrumentalisiert und zum vermeintlich eigenen Vorteil genutzt werden.[112] Ein hohes Maß an Koordination kann deshalb durch ökovative Werte wahrgenommen werden, die „natürliche" Harmonie erzeugen und spezielle Koordinationsmaßnahmen überflüssig machen können.[113]

Das Schnittstellenmanagement ist zudem über die Unternehmung hinaus auch auf überbetriebliche Schnittstellen auszudehnen. Mit der Zunahme der Schnittstellen in der Wertschöpfungskette und den vermehrt zu beachtenden Umweltstandards über die Unternehmungsgrenzen hinweg, ergibt sich nicht nur ein größerer Koordinations- und Kontrollaufwand,[114] sondern konsequenterweise auch ein breiteres Spektrum ökovativer Potentiale. Weiterhin stellt sich die Notwendigkeit überbetrieblicher Schnittstellenhandhabung im Zusammenspiel mit ausgewählten An-

---

[109] Vgl. Reiß/Corsten (1995), S. 10.
[110] Vgl. Klink (1996), S. 207-213.
[111] Das im Kontext eines Beteiligungscontrolling implizit als notwendig erachtete Vertrauen, vgl. Steinle/Thiem/Dunse (1998), S. 143, gilt für den Fall selbstorganisierender Mitarbeiter und Gruppen insofern analog. Explizit sprechen die Autoren von einem fehlertoleranten Controlling, welches nur in einem Klima des Vertrauens möglich ist.
[112] Vgl. Loose/Sydow (1994), S. 162. Die frühzeitige Kommunikation in Innovationsprozessen kann zudem die Effizienz der Innovationsprozesse erhöhen, da etwaige Zieländerungen kurzfristig berücksichtigt werden können, vgl. Perillieux (1994), S. 228-229. Insofern trägt das Schnittstellenmanagement zur Früherkennung und Fehlervermeidung bei.
[113] Vgl. Schröder (1996), S. 501.

spruchsgruppen der Unternehmung, so daß durch die Anbindung des Controlling an das Anspruchsgruppenmanagement bzw. die Übernahme von Controllingaufgaben durch bestimmte in das Anspruchsgruppenmanagement involvierte Funktionsträger weitere ökovative Potentiale erschlossen werden können.

Ein weiteres Aktionsfeld ist außerdem im Bereich der Innovationspotentiale - speziell vor dem Hintergrund der Fokussierung der Mitarbeiter - zu sehen. Einem ökovativen Controlling kommt in diesem Zusammenhang die Aufgabe zu, die Kongruenz des Innovationspotentials „Mitarbeiter" mit den zugehörigen Qualifikationsanforderungen sicherzustellen und ggf. Fähigkeitsdefizite aufzudecken und entsprechende Maßnahmen einzuleiten, um Qualifikationslücken schließen zu können.[115] Dies impliziert, daß durch Maßnahmen der Personalplanung (Personalbedarfs-, entwicklungsplanung, etc.) wesentliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement geschaffen werden können, und diese jeweils durch ein ökovatives Controlling zu unterstützen sind.[116]

6.2.5.2 Ökovatives Personalmanagement am Beispiel des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW)

Vor dem Hintergrund des dieser Arbeit zugrundeliegenden Innovationsparadigmas kommt den Mitarbeitern als Initiatoren und Trägern ökovativer Prozesse eine entscheidende Bedeutung zu. Folglich müssen durch ein ökovatives Personalmanagement die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, daß die Mitarbeiter die Maximen einer ökovativen Unternehmungsführung intentionsgemäß umsetzen bzw. umsetzen können.

Als trägerbezogenes Umsetzungskonzept wird das Öko-Preneurship im nächsten Abschnitt in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Konstitutiv für dieses Konzept ist ein Personalmanagement, das sich an den zentralen Dimensionen „Wollen" und „Können" der Mitarbeiter orientiert und darüber hinaus weitere, aus dem Öko-Preneurship-Konzept abzuleitende Anforderungen berücksichtigt. Dazu zählt z. B. die Rekrutierung von Personal unter dem Aspekt (mit)unternehmerischer

[114] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993b), S. 8-11.
[115] Vgl. Böttcher (1998), S. 690-691, Innreiter-Moser (1995), Sp. 1717-1721.
[116] Vgl. Kador/Diergarten (1990), S. 82-94.

Fähigkeiten oder die Bindung von Mitarbeitern durch die Anerkennung (mit)unternehmerischen Verhaltens in der Karriereplanung. Da diese Aspekte unter dem Aspekt „Öko-Preneurship" näher ausgeführt werden, soll an dieser Stelle punktuell auf das BVW als einem zentralen Instrument eingegangen werden, um die Mitarbeiter zu ökovativem Denken und Handeln anzuregen. Dieses wird in vielen Unternehmungen bereits eingesetzt und ist thematisch gezielt auf ökovative Inhalte hin auszurichten. Auf diese Weise kann den Mitarbeitern dokumentiert werden, daß ökovatives Verhalten nicht nur gefordert, sondern auch anerkannt wird.

Dem BVW liegt der Gedanke zugrunde, die Erfahrungen der Mitarbeiter im Betriebsalltag sowie damit zusammenhängende Ideen zu Verbesserungen von Produkten und/oder Prozessen nutzbar zu machen. Im Zusammenhang mit einer ökovativen Unternehmungsführung ist es wichtig, das BVW derart auszugestalten, daß neben den „großen Würfen" nachdrücklich Wert auf viele inkrementale ökovative Veränderungen gelegt wird.[117] Bei erfolgreicher Umsetzung dieser Maxime kann es zu einem relativ hohen Anstieg der Verbesserungen kommen. Durch dieses „quantitative Signal" und entsprechend entgegengebrachter Wertschätzung durch die Führungskräfte kann der Prozeß eines (tiefgreifenden) Bewußtseinswandels - weg von der alleinigen Fokussierung auf „Innovationen großen Stils" - ausgelöst werden.

Den Mitarbeitern können somit zugleich Einflußmöglichkeiten hinsichtlich der Identifizierung und Realisierung ökovativer Verbesserungspotentiale gegeben werden.[118] Impliziert wird dabei, daß die Mitarbeiter in der Lage sind, sich mit der eigenen Arbeitsaufgabe kritisch auseinanderzusetzen, diese auf ökovative Potentiale hin zu analysieren und dabei kreativ Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Angestrebt wird, daß durch das BVW ökovatives Verhalten gefördert und zur täglichen Handlungsroutine wird. Der Rückgriff auf das BVW als „klassisches" und in der Regel von hoher Akzeptanz in den Betrieben getragenes Instrument für Ver-

---

[117] Vgl. Tikart (1996), S. 41. Die Betonung dieser Forderung ist im Zusammenhang mit der bisher starken Orientierung des BVW an „großen Würfen" in der Bundesrepublik Deutschland zu sehen. Diese manifestiert sich in der bezogen auf japanische Verhältnisse, wo ein inkrementales Innovationsverständnis für die Mitarbeiter handlungsleitend ist, vergleichsweise geringen Anzahl hervorgebrachter Vorschläge. Relativierend ist allerdings auf die kulturellen Unterschiede zu verweisen.

[118] Vgl. UBA/BMU (1995), S. 495-496.

besserungsvorschläge kann auf „breiter Front" den Weg für ökovative Denk- und Verhaltensweisen in Unternehmungen ebnen.

Unterstützung kann das betriebliche Vorschlagswesen durch die Kopplung an das Anreizsystem bekommen, wobei bereits das Inaussichtstellen von Prämien für ökologische Verbesserungsvorschläge als Orientierungspunkt für das Mitarbeiterverhalten dient.[119] Zudem kann das Bewußtsein für inkrementale Veränderungen im ökovativen Kontext durch die Generierung entsprechender Kennzahlen durch das Controlling wie z. B. „Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter" geschärft werden.

Die vielfach positiven Erfahrungen mit dem umweltschutzbezogenen Mitarbeitervorschlagswesen unterstreichen, daß in den Unternehmungen auf Seiten der Mitarbeiter ein großes ökologiebezogenes Innovationspotential vorhanden und dieses auch erkannt worden ist.[120] Bei einigen Unternehmungen weisen schon 50% der innerbetrieblichen Vorschläge einen Umweltschutzbezug auf.[121] Genannt werden bspw. Vorschläge zu Verbesserungen in den Bereichen Stoff- sowie Energieeinsatz- und -ausnutzung, Verfahrenswahl, Kreislaufschließung sowie Aufbau- und Ablauforganisation.[122] Ein weitere Intensivierung der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten läßt sich realisieren, indem die Führungskräfte verstärkt „in die Pflicht" genommen werden. So gibt es in der Praxis Beispiele, wo jeder Abteilungsleiter verpflichtet ist, mindestens zweimal jährlich mit seinen Mitarbeitern Besprechungen zum Umweltschutz abzuhalten und konkret nach Verbesserungsmöglichkeiten zu fragen.[123]

---

[119] Vgl. Zabel (1991), S. 69, Kreikebaum (1992d), S. 86. Allerdings dürfen die aufgebauten Erwartungen nicht enttäuscht werden, um die motivatorischen Effekte nicht zu zerstören.
[120] Vgl. Steih (1994), S. 144.
[121] Vgl. Hopfenbeck (1995), S. 165. Diese Erfolge waren Anlaß dafür, die Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung für den Umweltschutz zu intensivieren.
[122] Vgl. Butterbrodt/Rehren/Tammler (1994), S. 61-65. Zu weiteren potentiellen Nutzen vgl. Steih (1995), S. 143-147.
[123] Vgl. Krogh/Palaß (1996), S. 196-213.

6.3 Öko-Preneuring als trägerbezogenes Initiativ- und Umsetzungskonzept der ökovativen Unternehmungsführung

6.3.1 Das Konzept des Intrapreneuring und seine Adaption im Rahmen des ökovativen Management

Im Rahmen der Ausführungen der vorangegangenen Abschnitte wurden die Mitarbeiter als Träger ökovativer Prozesse, durch die ökologiebezogene Innovations- und Wettbewerbsvorteile erlangt werden können, bereits in ihrer besonderen Bedeutung und Funktion dargestellt.

Eine Erweiterung der Rolle der Mitarbeiter im Rahmen einer ökovativen Unternehmungsführung wird an dieser Stelle durch das Öko-Preneurship als trägerbezogenem Initiativ- und Umsetzungskonzept vorgenommen. Fokussiert wird dabei ein spezifischer Mitarbeitertypus, und zwar im Sinne eines Unternehmers in der Unternehmung (Intrapreneur), der ökologisch-innovative Belange in besonderer Weise berücksichtigt (Öko-Preneur). Den konzeptionellen Hintergrund bildet das Intrapreneurship-Konzept bzw. die Intrapreneuring-Tätigkeit. Intrapreneuring im Sinne von Süssmuth Dyckerhoff soll hier als Oberbegriff verstanden werden, der Aspekte aus dem managementbezogenen ((Internal) Corporate Venturing) und dem individuellen Verhaltensbereich (Intrapreneurship) umfaßt.[124] Der Intrapreneur als individueller Umsetzer des Intrapreneuring verfügt über Wesensmerkmale, die einem „klassischen" Unternehmer (Entrepreneur) zugeschrieben[125] weren und auf den spezifischen Mitarbeiter in der Unternehmung übertragbar sind.

Der grundlegende Ansatz zum Intrapreneurship stammt von Pinchot, der mitnternehmerisches Denken und Verhalten über folgende Maximen und Imperative definiert (vgl. Abbildung 51):

---

[124] Vgl. Süssmuth Dyckerhoff (1995), S. 41.

[125] Zum Person des Unternehmers aus psychologisch/soziologischer und verhaltensorientierter Perspektive vgl. Süssmuth Dyckerhoff (1995), S. 48-57.

1. Come to work each day willing to be fired
2. Circumvent any orders aimed at stopping your dream
3. Do any job needed to make your project work, regardless of your job description
4. Find people to help you
5. Follow your intuition about the people you choose, and work only with the best
6. Work underground as long as you can - publicity triggers the corporate immune mechanism
7. Never bet on a race unless you are running in it
8. Remember it is easier to ask for forgiveness than for permission
9. Be true to your goals, but be realistic about the ways to achieve them
10. Honor your sponsors.[126]

Abb. 51: Maximen und Imperative für den Intrapreneur
Quelle: Pinchot (1985), S. 22

Das bezogen auf das Intrapreneurverhalten stark auf den Innovator Schumpeterscher Prägung[127] zugeschnittene Denkgerüst von Pinchot wurde in der Folge insbesondere durch den Ansatz von Wunderer aufgegriffen und dabei neu interpretiert. Wunderer gibt der unternehmerischen Komponente durch die Vorsilbe „Mit-" zusätzlich einen kooperativen Akzent und benennt diesen Mitarbeitertypus folgerichtig „Mitunternehmer". Darunter versteht er all jene mitunternehmerisch tätigen Mitarbeiter, „... die sich über die Dimensionen Mitwissen und Mitdenken, Mitfühlen, Mitentscheiden und Mitverantworten sowie Mithandeln an der Umsetzung der Unternehmensstrategien an ihrer jeweiligen Funktion beteiligen."[128] Diese Mitarbeiter bilden die Kerngruppe unternehmerischen Personals.[129] Entgegen den Annahmen Pinchots von einem Intrapreneur mit konkurrenzorientierten Verhaltensmustern wird ein kooperationsorientierter Ansatz verfolgt.[130]

Im Rahmen dieser Arbeit wird den Gedanken Wunderers für seine Kerngruppe der Mitunternehmer gefolgt und diese auf den Öko-Preneur übertragen. Dieser

---

[126] Pinchot (1985), S. 22.
[127] Vgl. Kap. 3.2.1.
[128] Wunderer (1997b), S. 194.
[129] Wunderer differenziert von dieser Kerngruppe Intrapreneure (im Sinne von Pinchot) und Subunternehmer, die jeweils höhere unternehmerische Fähigkeiten haben sowie unternehmerisch aufgeschlossene Mitarbeiter und Arbeitsplatzinhaber, die jeweils eine schwächere Ausprägung unternehmerischer Kompetenz aufweisen, vgl. Wunderer (1997b), S. 194.

verfügt also auch über eine kooperative Grundhaltung. Kennzeichnend für den Intrapreneur ist weiter, daß auf seine individuellen Verhaltenspotentiale zurückgegriffen wird. Der Mitarbeiter übernimmt einen temporär, d. h. für die Dauer seines „persönlichen ökologiebezogenen Innovationsprojektes", aktiven unternehmerischen Part. Das impliziert auch, daß er die notwendigen zu ergreifenden Maßnahmen erkennt, welche die Umsetzung seiner ökovativen Vorstellungen erst möglich machen. Dazu gehört z. B., daß er bei den verantwortlichen Führungskräften die notwendigen Ressourcen (Zeit und/oder finanzielle Mittel) einfordert - wobei er in Konkurrenz zu anderen Intrapreneuren stehen kann - und ggf. weitere Mitarbeiter für die Umsetzung seines ökovativen Projektes gewinnt. Dabei handelt er - unter Abgrenzung zur Vorstellung von Pinchot - in dem Bewußtsein, daß der Erfolg seiner (inkrementalen) Innovation von der Akzeptanz der anderen Mitarbeiter abhängt, respektive er die Innovation nur mit seinen Kollegen erfolgreich realisieren kann.

Hinter diesem Konzept des Intrapreneuring bzw. Öko-Preneurship verbirgt sich kein individuelles Unternehmertum, fokussiert wird vielmehr ein Unternehmertum kollektiver Art, welches sich über die gesamte Unternehmung ausdehnt und breiten Mitarbeiterschichten offensteht. „Dahinter steht die Einsicht, dass Wettbewerbsvorteile, die auf einem kontinuierlichen Strom inkrementaler Innovationen beruhen, nur durch Kreativität und unternehmerisches Handeln aller Organisationsmitglieder erreicht werden können."[131] Durch diese Aussage kommt zum Ausdruck, daß das kollektive Unternehmertum gerade die Hervorbringung inkrementaler Innovationen fördert und vice versa.

Die Grundidee, unternehmerisches Verhalten auch auf der Mitarbeiterseite einzufordern und dafür die entsprechenden Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, ist mittlerweile in vielen Unternehmungen aufgegriffen worden. Dieses spiegelt sich oft auch in den Leitbildern der Unternehmungen wider. Exemplarisch kann eine diesbezügliche Aussage einer Unternehmung aus dem Bereich der Informationstechnologie herangezogen werden: „Wir wünschen uns unsere Mitarbeiter als 'Unternehmer' in eigener Sache, die ihre Stärke und Wettbewerbsvor-

[130] Vgl. Wunderer (1997a), S. 116.

teile ihrer Geschäfte genau kennen, sich etwas zutrauen und an den Erfolg glauben, sich dabei aber auch immer des unternehmerischen Risikos bewußt sind. Unsere Führungskräfte unterstützen die Mitarbeiter in ihrer Aufgabe. Sie fördern unternehmerische Talente."[132] Intrapreneuring offenbart sich somit als ein Ansatz, menschliche Fähigkeiten, Leistungsbereitschaft, Verantwortungsbereitschaft und Selbstvertrauen zu aktivieren sowie das Wissen der Mitarbeiter zu nutzen.[133]

Aus dem angeführten Leitbild lassen sich sowohl bezogen auf den einzelnen Mitarbeiter als auch auf die Führungskräfte konkrete Anforderungen ableiten, die unter den Aspekten der Mitarbeitermotivation und -qualifikation im späteren Teil der Arbeit noch dargelegt werden.[134]

Die heterogenen Anforderungen an den einzelnen Intrapreneur, welche im Falle des Umweltschutzes vor allem durch seinen ganzheitlichen Charakter und die damit in Verbindung stehenden Interdependenzen des einzelnen Arbeitsplatzes zu dem anderer Mitarbeiter zu begründen sind, können von diesem oftmals nicht allein erfüllt werden. Aus diesem Grund und auch wegen der möglichen Erschließung weiterer Synergiepotentiale ist das Intrapreneuring auf die Gruppenebene auszudehnen. Zudem kommt in der folgenden auch heute noch bzw. erst recht gültigen Aussage zum Ausdruck, daß die Aufgabenkomplexität in den Unternehmungen und die (damit verbundenen) umfassenden Anforderungen zukünftig quasi zwangsläufig ein Intrapreneuring auf Gruppenebene erfordern wird: „In the future intrapreneurs will do an increasing portion of the corporation's work. The large corporation will become an umbrella under which numerous small intrapreneurial groups interact in voluntary patterns too complex and synergistic to be planned from above."[135]

Die Adaption des Intrapreneurship-Konzeptes im Rahmen einer ökovativen Unternehmungsführung sollte schon auf der normativen Ebene der Unternehmung ansetzen. Wie oben bereits angeführt, ist das anvisierte Verhalten der Mitarbeiter mit einer in der Unternehmung zu installierenden und institutionalisierenden

---

[131] Bitzer (1991), S. 50. Allerdings schließt Bitzer nicht aus, daß auch Innovationen als „große Würfe" entstehen können, in diesem Sinne vgl. Bitzer (1991), S. 38.
[132] Siemens-Unternehmensleitsätze (1990). Zu weiteren Beispielen vgl. Wunderer (1997c), S. 249.
[133] Vgl. Süssmuth Dyckerhoff (1995), S. 21.
[134] Vgl. 6.3.3.1.2 und 6.3.3.1.3.

ökovativen Denkhaltung verbunden. Diese setzt bei der vom Mitarbeiter als Träger ökovativer Prozesse vertretenen Grundhaltung an, die zum Öko-Preneurship-Gedanken hinführt.

6.3.2 Ziele und Leitvorstellungen des Öko-Preneurship

Wie aus den obigen Ausführungen erkennbar, zielt das Intrapreneurship insbesondere auf das Innovationsverhalten der Mitarbeiter und somit die Revitalisierung der Unternehmung ab. Dies schließt die Sicherstellung der kontinuierlichen Anpassungsfähigkeit der Unternehmung an die dynamischen Wettbewerbsverhältnisse und die Anforderungen der Anspruchsgruppen ein.[136] Im Kontext des ökovativen Managements ist das Tätigkeitsspektrum für den Intrapreneur vordefiniert respektive zu spezifizieren.

„Allgemeines" Ziel für den Öko-Preneur ist es, (inkrementale) Produkt-, Prozeß- oder Sozialinnovationen in ökologischer Hinsicht zu identifizieren und umzusetzen, um negative, von der Unternehmung ausgehende Umweltauswirkungen zu reduzieren und dabei gleichzeitig ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Merkmal des Öko-Preneurs ist, daß er als Promotor die ökovativen Bestrebungen der Unternehmung insgesamt durch ein ausgeprägt unternehmerisches Verhalten vorantreibt. Hinsichtlich der Verbesserung der ökologischen Qualität der Produkte oder „neuer" Öko-Produkte zeichnet er sich dadurch aus, daß er Marktpotentiale und -notwendigkeiten (auch aus Kundensicht) erkennt und die erforderlichen Ideen hat, um diese Produkte zur Marktfähigkeit voranzutreiben. Dabei gilt es, vor allem gegenüber den zuständigen Führungskräften, diese Ideen zu „vermarkten", um eine entsprechende Unterstützungsleistung zu erlangen oder, auf einer informellen Ebene, die Ideen, ggf. im „zu rekrutierenden" Team, „auf eigene Faust" zu verfolgen. Bezogen auf Prozeßinnovationen, stellen sich für den Öko-Preneur Möglichkeiten zur Verbesserung der Effizienz und Effektivität der Prozesse und damit etwaig verbundenen Kosteneinsparungen. Der Öko-Preneur erkennt die entsprechenden Potentiale jedoch nicht nur für sein eigenes Arbeitsumfeld, sondern auch für die relevanten „übergeordneten" Zusammenhänge. Im Hinblick auf

[135] Pinchot (1985), S. 11.
[136] Vgl. Bruch (1998), Kuhn (1997), S. 202.

soziale Innovationen nimmt der Öko-Preneur gezielt Chancen und Notwendigkeiten wahr, die ökovative Orientierung der Unternehmung durch die Mitarbeiter zu verstärken bzw. zu beschleunigen. In diesem Zusammenhang ist an Impulse für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen oder die Spezifizierung der BVW zu denken. Durch die Förderung des Öko-Preneurship auf breiter Ebene werden die Chancen zur Wahrnehmung ökovativer Potentiale und die damit verbundene ökovative Weiterentwicklung der Unternehmung wesentlich erhöht.

Gerade Unternehmungen, die hinsichtlich einer Ausrichtung auf ökologische Sachverhalte hin einen Nachholbedarf aufweisen, bieten ein hohes Potential für Projekte, die ein Öko-Preneur aufgreifen kann. Insofern ist die Denkhaltung des Intrapreneurship als zusätzliche Befruchtung und Verstärkung für das ökovative Verhalten der Mitarbeiter und zugleich als integraler Bestandteil einer ökovativen Unternehmungsführung anzusehen.

Intrapreneuring bzw. das spezifizierte Öko-Preneurkonzept bedeuten jedoch nicht, daß jeder Mitarbeiter entsprechende Verhaltensweisen zeigen muß, sondern daß die Rahmenbedingungen in der Unternehmung es erlauben, daß er einer werden kann.[137] Entscheidend ist also, daß grundsätzlich jedem Mitarbeiter das ökologieorientierte Intrapreneuring offensteht. Als Grade mitunternehmerischer Potentiale können damit ökologieorientierte Mitarbeiter, ökovative Mitarbeiter und schließlich Öko-Preneure, die analog zu der Kerngruppe von Wunderer zu betrachten sind, unterschieden werden (vgl. Abbildung 52).

[137] Vgl. Bitzer (1991), S. 47. Wunderer spricht in diesem Kontext von der Notwendigkeit einer strukturellen Personalentwicklung, vgl. Wunderer (1995b), S. 41-47, Wunderer (1997b), S. 198-203.

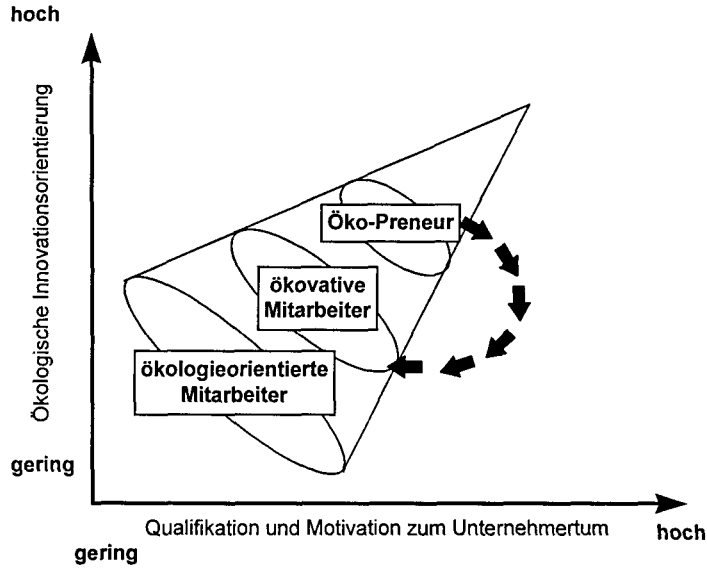


Abb. 52: Typologien mitunternehmerischen Verhaltens im öklogiebezogenen Innovationskontext

Ebensowenig wie jeder Mitarbeiter die Fähigkeiten und Motivation eines Intrapreneurs aufweist, ist es nicht möglich, daß alle effektiv als Intrapreneur tätigen Mitarbeiter zum Öko-Preneur werden, selbst wenn unternehmerisches Handeln prinzipiell die Beachtung der ökologischen Folgen erfordert und dann quasi zwangsläufig auch zu einem Öko-Preneurship führen kann. Diese spezifische Verhaltensorientierung von seiten der Unternehmungsführung kann einerseits als „Verhaltensappell" für die Mitarbeiter gesehen und durch die Gestaltung der entsprechenden Rahmenbedingungen unterstrichen werden. Zugleich ist es eine Verhaltensofferte an die Mitarbeiter, die sich aus dem „Pool" der ökovativen Mitarbeiter (temporär) absetzen wollen, um sich unternehmerisch zu verhalten und ggf. ein „eigenes" ökovatives Projekt zu realisieren. Tendenziell trifft dies vor allem auf die Mitarbeiter zu, die besonders für ökologische Fragestellungen sensibilisiert sind.

Zu betonen gilt es, daß die Position als Öko-Preneur lediglich ein temporärer Status, nämlich für die Dauer der Umsetzung seines ökovativen Projektes, ist. Dieser Aspekt kommt auch in der obigen Abbildung zum Ausdruck. Der Begriff „Projekt"

ist dabei mit zwei unterschiedlichen Bedeutungsinhalten verbunden. Einerseits bezieht sich dieser auf Projekte im Sinne der im Rahmen der ökovativen Unternehmungsführung angeführten projektorientierten Unternehmung,[138] andererseits auf ein Projekt, das durch den Öko-Preneur auf einer eher individuellen, ggf. sogar informellen Ebene verfolgt wird. Die Rolle als Öko-Preneur ist dabei sowohl mit Rechten (vor allem Ressourcenverfügbarkeit) als auch mit Pflichten (z. B. Verantwortungsübernahme) verbunden. Dieser Status wird dem Öko-Preneur (offiziell) dann zuteil, wenn er ein besonderes Engagement aufweist, erfolgsversprechende Pläne oder bereits erste Anfangserfolge aufzuweisen hat.[139]

Im Rahmen einer ökovativen Unternehmungsführung geht es primär darum, eine Sensibilisierung möglichst vieler - wenn nicht aller - Mitarbeiter für die Einbeziehung ökologisch-innovationszentrierter Tatbestände in ihr Aufgabenfeld zu erreichen. Das Öko-Preneurship baut darauf auf, bezieht sich dabei aber auf einen kleineren bzw. kleinen Kreis von Mitarbeitern, die mit großem - dem Intrapreneur vergleichbaren - Engagement eine ökovative Idee in der Unternehmung vorantreiben. Dabei zeichnen sich die Öko-Preneure in besonderer Weise dadurch aus, daß sie Eigeninitiative ergreifen, ihren Handlungsspielraum kreativ ausnutzen und gerade auch in Nicht-Routine-Situationen umweltschutzorientierte Problemlösungen aktiv suchen und finden.[140] „Wesentlich für Eigeninitiative ist, daß ein Stück Eigenaktivität besteht, d. h. die Ziele werden ein klein wenig höher gesteckt, die Vorgehensweisen sind etwas umfassender, man sucht sich mehr Rückkopplungen aus seiner Umgebung, man denkt längerfristig mit, man macht sich mehr Gedanken über seine Arbeit, man geht ein etwas größeres Risiko ein, man geht flexibler an einen Gegenstand heran, usw."[141] Die Übernahme eines hohen Maßes an Eigeninitiative ist somit für den Öko-Preneur mit bewußter Selbststeuerung verbunden,[142] die in einer durch Empowerment vorbereiteten Unternehmung aus einer Kombination von Vertrauen in die Mitarbeiter, der Einräumung von Handlungsspielräumen und der skizzierten Form des MbO unterstützt werden

[138] Vgl. Kap. 6.2.3.2.
[139] Vgl. Frey/Kleinmann/Barth (1995), Sp. 1273.
[140] Vgl. Hopfenbeck/Willig (1995), S. 162.
[141] Frese/Hilligloh (1994), S. 201.
[142] Nagel (1990), S. 93.

kann.[143] Dem Mitarbeiter entstehen auf diese Weise zusätzliche Möglichkeiten der Sinnfindung durch Selbstverwirklichung.[144]

Ein wichtiger Bedingungsfaktor für den Öko-Preneur ist das Bewußtsein für den ganzheitlichen Charakter des Umweltschutzes. Zum einen läßt sich somit die Breite des ökologiebezogenen Innovationsspektrums nachzeichnen, zum anderen ist abzuleiten, daß ökovative Problemlösungen aufgrund ihrer Komplexität und multidisziplinären Kausalität (zumindest teilweise) nur im Team zu erreichen sind. Daraus leitet sich für den Öko-Preneur die Notwendigkeit ab, Teammitglieder qua Überzeugungskraft und Verhandlungsgeschick für ein ökovatives Projekt zu gewinnen[145] und in der Folge Teamarbeit zu praktizieren.[146] Der Öko-Preneur ist dabei sowohl Teamleader, vor allem in seiner Position nach außen, aber auch Teamplayer, der sich im Team unterzuordnen weiß. Zudem kann der Gedanke des Öko-Preneurship bei entsprechender personeller Promotion in alle Unternehmungsbereiche diffundieren, viele Mitarbeiter mit diesem Gedanken infizieren und somit die Komplementarität, im Idealfalle Kongruenz, der Innovationsstrategie der Unternehmung mit der des Mitarbeiters herstellen.

Vor dem Hintergrund der vorgenommenen Ausführungen läßt sich der Öko-Preneur merkmalsbezogen wie folgt abgrenzen: Der Öko-Preneur

- akzentuiert gegenüber dem klassischen Intrapreneur in besonderer Weise (inkrementale) Innovationen mit ökologischem Anwendungsbezug;
- nutzt dabei gezielt die grundsätzlich jedem Mitarbeiter offenstehenden und durch die Unternehmungsleitung aktiv offerierten Rahmenbedingungen einer ökovativen Unternehmungsführung;
- übernimmt temporär (projektbezogen) die Rolle eines Promotors seiner ökovativen Idee und durchschreitet dabei die Triade „ökologieorientierter Mitarbeiter" - „ökovativer Mitarbeiter" - „Öko-Preneur" mit Rückversetzung in die Ursprungsrolle bei Projektende und

---

[143] Vgl. Süssmuth Dyckerhoff (1995), S. 240.
[144] Vgl. Bitzer (1991), S. 9.
[145] Vgl. Süssmuth Dyckerhoff (1995), S. 58.
[146] Vgl. Frey/Kleinmann/Barth (1995), S. 1278.

- ist gegenüber dem klassischen Intrapreneur bewußt teamorientiert ausgerichtet, um einerseits seine ökovative(n) Idee(n) aus multipersonaler Perspektive hinterfragen und befruchten zu lassen und andererseits so eine breite Umsetzungsbasis zu schaffen.

Das hier skizzierte Öko-Preneur-Konzept versteht sich als „trägerbezogener" Ansatz einer ökovativen Unternehmungsführung und stellt von daher die tragende Rolle von (einzelnen) Mitarbeitern bei der Hervorbringung und Umsetzung ökologischer Innovationen in den Mittelpunkt. Dieser Ausrichtung folgend, werden hier anschließend personalzentrierte Maßnahmen zur Etablierung und Förderung eines Öko-Preneurship betrachtet, um dieses Konzept von den personalseitigen Voraussetzungen und Anforderungen näher zu konkretisieren.

6.3.3 Das Öko-Preneurship-Konzept aus individual- und gruppenbezogener Perspektive

6.3.3.1 Personalpolitische Maßnahmen zur Förderung des Öko-Preneurship

6.3.3.1.1 Ausrichtung der Personalauswahl an den Qualifikationsmerkmalen des Öko-Preneurs

Im folgenden werden in einer prozeßorientierten Sichtweise die Gestaltungsaufgaben der Personalbeschaffung, des Personalerhalts (durch Anreizgestaltung) sowie der Personalqualifikation aus einer für das Öko-Preneurship relevanten Sichtweise behandelt.[147] Der verhaltenssteuernde Aspekt ist im wesentlichen bereits im Abschnitt zum Führungsverhalten einer ökovativen Unternehmungsführung erörtert worden.[148] D. h., auch für den Öko-Preneur ergibt sich aufgrund seiner großen Handlungsspielräume ein hohes Maß an Selbstführung. Eine besondere Rolle spielt dabei die Bereitstellung von Ressourcen.[149]

Im Rahmen der Personalbeschaffung und -auswahl wird die Grundlage für die Ausstattung der Unternehmung mit Mitarbeitern geschaffen, die die Fähigkeit

---

[147] Vgl. hierzu die Personalmanagementkonzeption von Berthel (1995), S. 8.
[148] Vgl. Kap. 6.2.3.3.
[149] Vgl. Kap. 6.3.3.1.2. Führungsaspekte durch den Öko-Preneur werden im Kontext der Öko-Preneur-Gruppen angesprochen.

aufweisen, zu Trägern einer ökovativen Unternehmungsführung, im Idealfalle zu Öko-Preneuren, und weiter zu Multiplikatoren ökovativer Maximen zu werden. Folglich sind die dafür notwendigen Qualifikationsmerkmale in den Mittelpunkt der Rekrutierungsbemühungen zu stellen. Als handlungsleitend wird an dieser Stelle der Position Wunderes gefolgt, der für unternehmerisches Verhalten Schlüsselqualifikationen[150] bzw. Kernkompetenzen als ausschlaggebend betrachtet.[151] Diese unterliegen in den betrieblichen Wandlungsprozessen keiner Obsoleszenz, sondern können vielmehr Veränderungen, die gerade im Kontext der ökovativen Unternehmungsführung bedeutsam sind, entscheidend voranbringen.[152] Wunderer differenziert dabei nach Gestaltungskompetenz (strategieorientierte Innovation), Sozialkompetenz (kooperative Selbstorganisation) sowie Handlungskompetenz (effiziente Umsetzung).[153] Die essentielle Bedeutung einer adäquaten Personalrekrutierung für eine ökovative Unternehmungsführung entspringt den gravierenden Schwierigkeiten, Mitarbeiter durch entsprechende qualifikatorische Maßnahmen zu Öko-Preneuren auszubilden.[154]

Ein grundlegend hohes Interesse und die fachliche Qualifikation für die Auseinandersetzung mit ökologiebezogenen Fragestellungen vorausgesetzt, sind bei Überprüfung der **Gestaltungskompetenz** Mitarbeiter auszuwählen, die zunächst neben einem hohen Maß an Selbstwahrnehmung die Fähigkeiten zum ganzheitlichen Denken aufweisen. Dies ist Voraussetzung, um die Umweltauswirkungen des eigenen Arbeitsplatzes zu überdenken und zu hinterfragen, Interdependenzen zu den Arbeitsfeldern anderer Mitarbeiter zu erkennen, um somit das durch den ganzheitlichen Charakter des Umweltschutzes aufgespannte Innovationsspektrum nachvollziehen zu können. Auf dieser Basis kann der Öko-Preneur seine unternehmerische Ausgangssituation strukturieren und diese eingehend auf ökovative (Markt-)Potentiale hin überprüfen. Ideal für den Öko-Preneur ist die Komplemen-

---

[150] „Schlüsselqualifikationen sind solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt, und die Eignung zur Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens" aufweisen , vgl. Mertens (1974), S. 207.

[151] Vgl. Wunderer (1997), S. 196-198.

[152] Vgl. Dörig (1994), S. 81.

[153] Vgl. Wunderer (1997b), S. 196-198, Wunderer (1997c), S. 239-241.

[154] Vgl. Kap. 6.3.3.1.3.

tarität ökologischer und ökonomischer Faktoren bei seinem Projekt, wenngleich kurzfristig und im entsprechenden Rahmen negative ökonomische Folgen akzeptiert werden können. Bei einer deutlich konkurrierenden Zielbeziehung zwischen Ökonomie und Ökologie sind dem Öko-Preneur hingegen enge Grenzen gesetzt.

Bei der ganzheitlichen Durchdringung des eigenen Arbeitsumfeldes erfährt der Mitarbeiter eine Vielzahl von Anregungen für ein Öko-Preneurship initiierendes Verhalten, so z. B. wie und wo ökovative Impulse aufzunehmen und dann zu verfolgen sind. Eine hohe Bedeutung hat in diesem Kontext die Fähigkeit zur Aufnahme von und zum Umgang mit großen Informationsmengen, somit die Fähigkeit zu einem individuellen Informationsmanagement.[155] Essentiell ist es zunächst, den eigenen Informationsbedarf zu erkennen. Damit sämtliche relevanten Informationen zeitgerecht zur Verfügung stehen, müssen nach der Identifizierung (potentieller) relevanter Informationsträger entsprechend intensive Informations- und Kommunikationsprozesse angeregt werden.

Analog zu den Rekrutierungsanforderungen im Kontext des Innovationsmanagements, werden auch als potentielle Öko-Preneure kreative, unkonventionell denkende und konfliktfähige Mitarbeiter benötigt,[156] damit bisherige Methoden und Vorgehensweisen hinterfragt und in frage gestellt, neue Lösungsansätze gefunden und letztlich auf ökovative Ideen ausgerichtet und mit unternehmerischem Nachdruck verfolgt werden können.

Neben den angeführten Aspekten bzgl. Gestaltungskompetenzen kommt es im Kontext von **Sozialkompetenzen** und gemäß den Vorstellungen des Öko-Preneurship-Konzeptes darauf an, daß die ökovativen Ideen kollektiv getragen und teilweise auch kollektiv und kooperativ umgesetzt werden, so daß horizontale und vertikale Kooperationsprozesse zu initiieren und unterstützen sind. Folglich sind sozialen Kompetenzen, insbesondere Teamfähigkeiten, eine starke Bedeutung beizumessen. Dies gilt um so mehr, als der Öko-Preneur seine Teammitglieder nicht bestellen kann, sondern sie für sein Projekt gewinnen muß.

---

[155] Dazu gehört im wesentlichen die Nutzung der durch das Controlling generierten Informationen.
[156] Vgl. Hauschildt (1992), Sp. 1032, Hauschildt (1993), S. 78-80, Grochla (1980), S. 32-35, Trommsdorff/Schneider (1990), S. 17.

Da der Öko-Preneur allein aus kapazitativen Gründen vielfach nicht in der Lage sein kann, den Überblick über alle relevanten Informationen zu haben, ist dem Aufbau von Netzwerken [157] bzw. entsprechend dem Vorliegen von Netzwerkfähigkeiten hohes Gewicht beizumessen. In diesem Zusammenhang sind weitere Mitarbeiter über das jeweilige ökovative Projekt zu informieren und für ein unterstützendes Informationsverhalten zu sensibilisieren. Die Fähigkeit zum Aufbau von Netzwerken ist zudem relevant, als der Aufbau von (informellen) Öko-Preneur-Teams auf diese Weise erleichtert wird.

Bezüglich der Umsetzung ökovativer Ideen ist ein Charakteristikum von Öko-Preneuren ihre Fähigkeit, nicht nur Ideen hervorzubringen, sondern vielmehr auch, diese zielorientiert zu verfolgen und umzusetzen.[158] Vor allem wegen ihrer situativen Abhängigkeit sind der Identifizierung von **Umsetzungskompetenzen** und die „Vorabbestimmung" von Öko-Preneuren jedoch in gewisser Weise Grenzen gesetzt.

Aufgrund der einer ökovativen Unternehmungsführung immanenten Wandelmomente ist die dynamische Anpassung der Mitarbeiterfähigkeiten notwendig. Aus diesem Grund müssen bei der Rekrutierung Entwicklungspotentiale Berücksichtigung finden.[159]

Die vorgehend angeführten Qualifikationsmerkmale eines Öko-Preneurs gilt es im Rahmen der Personalrekrutierung in den Kanon sonstiger als einstellungsrelevant erachteter Eigenschaften aufzunehmen und potentielle Mitarbeiter auf diesbezügliche Potentiale hin zu „durchleuchten". Zu denken ist bspw. an die Lösung von Fallstudien mit ökologischen Themenstellungen in Assessment Centern. Eine gewisse Vorfilterung von Bewerbern kann erreicht werden, indem das Personalmarketing durch die Übermittlung entsprechender Botschaften das Anforderungsprofil eines Öko-Preneurs in den Vordergrund der Rekrutierungsaktivitäten stellt.

---

[157] Gerade durch den Aufbau menschlicher Netzwerke bestehen zudem weitere Möglichkeiten der Vitalisierung der Unternehmung, vgl. Bauer (1997), S. 23.

[158] Vgl. Bruch (1998). Steinle verweist auf diesen Sachverhalt im Kontext des Unternehmerverhaltens und betont zugleich das der Persönlichkeitsstruktur eines Unternehmers inhärente Wandlungsmoment, vgl. Steinle (1985), S. 208-209. Im Vergleich zu fehlenden Ideen führt Imboden als wesentliche Hürde für Innovationsaktivitäten die mangelnde praktische Umsetzungsfähigkeit derselben an, vgl. Imboden (1992), S. 49.

[159] Zum methodischen Vorgehen bei Maßnahmen der Potentialbeurteilung vgl. Bartölke/Grieger (1993), S. 1-18.

6.3.3.1.2 Die Bedeutung von Anreizen für den Verbleib von Öko-Preneuren in der Unternehmung

Für die Übernahme der Rolle eines Öko-Preneurs oder der damit verbundenen Gründe für den Verbleib in der Unternehmung (Personalerhalt) haben Anreizmomente eine besondere Bedeutung.[160] In der maßgeblichen Literatur zum Intrapreneuring werden diese aber kaum thematisiert bzw. einer expliziten und integrativen Betrachtung unterzogen. Es finden sich lediglich einige generelle Ansatzpunkte, wobei als Handlungshinweis die folgende Feststellung Bitzers gesehen werden kann: „Dennoch besteht eine Gefahr in der Überbewertung dieser (materiellen, Anmerkung des Verfassers) Anreize, zumal der Intrapreneur primär durch intrinsische Reize motiviert wird (...)."[161] Diese Aussage gewinnt um so mehr auch für das Öko-Preneurship an Bedeutung, als der Öko-Preneur aus seinem Grundverständnis heraus auf der stetigen Suche nach (inkrementalen) ökologiebezogenen Innovationen ist, die somit zu seinem „Tagesgeschäft" werden (sollen). Insofern müssen materielle Anreize gegenüber der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter zurücktreten,[162] wenngleich sie dennoch erheblichen Einfluß als grundlegender Motivationsfaktor nehmen und deshalb nicht vernachlässigt werden dürfen.

Als Indikator der Ausprägung intrinsischer Motivation führt Süssmuth Dyckerhoff die individuelle Einschätzung der Mitarbeiter bezüglich folgender Merkmale ihrer Arbeitsaufgaben an, die für einen empowerten Mitarbeiter und somit auch für den Öko-Preneur als Anreiz zum Tragen kommen (können):

- Bedeutung,
- Selbsteinschätzung (Self-efficacy),
- Selbstbestimmung,

---

[160] Zur Bedeutung, im Rahmen der Personalpolitik die Intrapreneure in der Unternehmung zu halten, vgl. Little (1988), S. 310.

[161] Bitzer (1991), S. 29. Baldegger führt bestätigend den instrumentellen Charakter unternehmerischen Handelns für die Befriedigung intrinsischer Motive an, vgl. Baldegger (1988), S. 112-114.

[162] Bitzer führt zudem die Gefahr an, daß durch das Inaussichtstellen großer materieller Anreize einer intrinsischen Motivation die Grundlage entzogen werden kann, vgl. Bitzer (1991), S. 52.

- Einfluß.[163]

Die **Bedeutung** ihrer Aufgabe ist für Mitarbeiter davon abhängig, inwieweit individuelle Werte und Ziele mit denen der Unternehmung übereinstimmen, im Idealfall kongruent sind. Da der Öko-Preneur durch die Werte einer ökovativen Unternehmungsführung beeinflußt wird, diese zugleich aber mitprägt, steigt die Wahrscheinlichkeit, daß er sich seiner Aufgabe verpflichtet fühlt und über diese „energetisiert" wird, nach ökovativen Problemlösungen zu suchen. Damit verbunden kann dann z. B. die Bereitschaft sein, trotz zusätzlichen Energie- und Zeitaufwands ökovative Ideen (und damit zusammenhängende eigene Ziele) zu verfolgen.

Die **Selbsteinschätzung** bezieht sich auf das Empfinden des Mitarbeiters, fähig zu sein, eine Aufgabe erfolgreich erledigen zu können.[164] Für den Öko-Preneur ist dies von besonderer Bedeutung, da die Verfolgung ökovativer Projekte (zumindest) mit einem subjektiven Risiko verbunden ist und zu einem Fehlervermeidungsdenken führen kann. Entsprechend ist es Aufgabe der Führungskräfte, etwaigen individuellen ökovativen Barrieren entgegenzuwirken. Dem wird dadurch Rechnung getragen, daß in den Zielvereinbarungsprozessen des MbO anspruchsvolle, zugleich aber stets erreichbare ökovative Ziele vereinbart werden. Aufgrund des Innovationsgehaltes des ökovativen Projektes ist es zwar relativ schwierig, im Sinne des „klassischen" MbO eindeutig quantifizierbare Ziele zu formulieren. Dennoch sollte für den Öko-Preneur klar erkennbar sein, welche (qualitativen) Erwartungen an ihn gestellt werden.

Ein Gefühl der **Selbstbestimmung** liegt beim Mitarbeiter vor, wenn er sich selbst verantwortlich für sein eigenes Handeln sieht. Auch hier wirken die im Rahmen einer ökovativen Unternehmungsführung verfolgten Maßnahmen wie die Gewährung von Handlungsspielräumen und die Unterstützung der Selbstführung vorformend. Als Beispiel für eine klare Operationalisierung von Maßnahmen, die dem Mitarbeiter das Gefühl der Selbstbestimmung vermitteln, ist die freie Zurverfügungstellung von Ressourcen für die Mitarbeiter, z. B. für die Realisierung von Ideen, zu nennen, wie dies in einem diversifizierten Technologiekonzern der Fall

[163] Vgl. Süssmuth Dyckerhoff (1995), S. 215.

ist.[165] Dort gilt die sogenannte 15/85 Regel, d. h., jeder Mitarbeiter hat das Recht, 15% seiner Arbeitszeit für eigene Projekte „abzuzweigen", ohne daß er sich dafür rechtfertigen muß, was das Gefühl eines selbstbestimmten Planungs- und Kontrollverhaltens vermittelt und weitere Selbstmotivierungskräfte freisetzen kann.

Den Gedanken der Bereitstellung freier Ressourcen gilt es für den Fall von Öko-Preneuren zu adaptieren und inhaltlich ökologiebezogen zu spezifizieren. Ein denkbarer Ansatz wäre dazu, den Mitarbeitern von ihnen selbst in ökovativen Prozessen „erarbeitete" Ressourcen monetärer Art für andere ökovative Projekte zur Verfügung zu stellen oder, davon unabhängig, „allgemeine" Öko-Fonds einzurichten, aus denen ökovative Vorhaben finanziert werden können.[166] In beiden Fällen erhält der Öko-Preneur, zwar nicht für sich persönlich, sondern für sein ökovatives Projekt, einen materiellen Anreiz. Insofern könnte nicht nur seine intrinsische Motivation, sondern durch die Kopplung mit der Bereitstellung monetärer Ressourcen auch die extrinsische Motivation befriedigt werden, so daß die angeführten Wirkmechanismen von Anreizen[167] um so mehr zum Tragen kommen können.

Ein zur Motivation von Führungskräften und im Kontext der Ressourcenbereitstellung zu sehendes Instrument ist die auch Einrichtung eines internen Beteiligungsmarktes. Ziel ist es, unternehmerisches Handeln bei den Führungskräften zu initiieren. Unter der Bedingung, daß die Führungskräfte sich die Leitung eines spezifischen Geschäftsbereiches zutrauen, über ein ökovatives Konzept verfügen und ebenso für die Durchsetzung des Konzeptes ein bestimmtes Risiko eingehen wollen, haben sie die Möglichkeit, in eigener Verantwortlichkeit eine eigene strategische Geschäftseinheit zu führen. Führungskräften mit speziellem Know-how

---

[164] Vgl. Weinert (1998), S. 109.

[165] Vgl. Arthur D. Little (Hrsg.) (1995), S. 129, Deutsch (1996), S. 68-72, Stein (1996), S. 139-141, ähnlich das Konzept des Mittelständler Hailo, vgl. Krogh (1996), S. 98. Schmid sieht die Bereitstellung von frei zur Verfügung stehender Arbeitszeit vom Erfolg der jeweiligen Unternehmung abhängig. Dieser erlaubt den Aufbau von „organisational slack", infolgedessen können Probleme und Konflikte, die häufig durch Ressourcenknappheit verursacht sind, reduziert werden. Die Ressourcenüberschüsse können dann für innovatorische Aktivitäten genutzt werden, vgl. Schmid (1987), S. 22.

[166] Die Einrichtung derartiger Öko-Fonds entspricht der Bereitstellung von Intrakapital, welches in der Regel mit der Förderung innovativer Vorhaben im Kontext klassischer Intrapreneurkonzepte verbunden wird, vgl. Pinchot (1985), S. 280, und durchaus auch auf den Fall inkrementaler ökovativer Projekte übertragen werden kann.

[167] Vgl. Kap. 4.3.2.2.2.2.

und entsprechenden Ideen im Bereich des Umweltschutzes bieten sich somit vielfältige Chancen, ökovative Konzepte (selbstbestimmt) umzusetzen.[168] Das Konzept eines internen Beteiligungsmarktes ist insofern in enger Verwandtschaft zu dem durch einen Öko-Preneur auf der Mitarbeiterebene zu realisierenden Projekt zu sehen.

Der Faktor „**Einfluß**" bezieht sich auf die individuelle Einschätzung, Einfluß auf vorgelagerte Entscheidungen der Unternehmung (z. B. Strategien) nehmen zu können. Im Falle der Kongruenz der ökovativen Strategie der Unternehmung und der Ziele des Mitarbeiters besteht für diesen das Gefühl einer ständigen, strategiebestätigenden Einflußnahme.

Die vier genannten Komponenten der Aufgabeneinschätzung sind jeweils als notwendige Bedingung für die Entstehung intrinsischer Motivation zu sehen und stehen miteinander in Verbindung. Die Ermöglichung eigener Planung (Selbstbestimmung) unterstützt z. B. grundlegend ökovatives Verhalten und begründet die Erwartung, daß Handlungen auch effektiv durchgeführt werden können (Selbstwirksamkeit).[169] Zudem sind grundsätzlich die Rahmenbedingungen, die durch eine ökovative Unternehmungsführung geschaffen werden und dem Mitarbeiter ein hohes Maß an Selbststeuerung erlauben, elementar für dessen intrinsische Motivation.

Intrinsische Moltivation kann auch dadurch entstehen, daß die generierten Innovationen von den Öko-Preneuren selbst umgesetzt und von den anderen Mitarbeitern anerkannt und genutzt werden. Dem Status des Mitarbeiters als Öko-Preneur ist folglich ein hohes motivatorisches Potential zuzusprechen. Unterstützt wird dieses durch die gezielte Bereitstellung von Ressourcen. Analog zum Intrapreneur-Konzept Pinchots, der die Unterstützung des Intrapreneurs durch einen Sponsor, z. B. die Führungskraft, empfiehlt, kann dieser Gedanke beim Öko-Preneur aufgegriffen werden. Im Unterschied zu Pinchot jedoch geschieht die Sponsorenschaft im hier verfolgten Sinne vor dem Hintergrund einer kooperativen

---

[168] Vgl. Albers (1996), S. 305-317. Die somit entstehenden dezentralen Organisationseinheiten sind in enger Verbindung mit den sogenannten „ecology-center-Konzepten" zu sehen, denen ein hohes innovatorisches Potential attestiert wird, vgl. Seidel (1990a), S. 225, zu Profit Centern allgemein Hunsdiek/Eggers (1996), S. 20.

[169] Vgl. Frese/Hilligloh (1994), S. 211.

Grundhaltung in und somit aus dem Selbstverständnis der Unternehmung, während bei Pinchot der Sponsor zunächst informell tätig wird und das Kontrollsystem der Unternehmung zu umgehen versucht.[170]

6.3.3.1.3 Ansätze zur Qualifizierung von Öko-Preneuren

Neben der Motivation der Mitarbeiter ist ihre Qualifikation eine zentrale Determinante für ein intentionsgemäßes Verhalten als Öko-Preneur. Drucker betont, daß unternehmerisches Verhalten in der Regel kein vorhandenes Verhaltensmuster darstellt, sondern erlernt werden muß bzw. kann.[171] Diese sicherlich zunächst schlüssige These ist allerdings in der Hinsicht zu relativieren, daß für den Erwerb von Schlüsselqualifikationen ein zeitintensiver Prozeß der Aufnahme und Verarbeitung von Erfahrungen zu erwarten ist, bei dem ein enger Bezug zu einer Persönlichkeitsentwicklung besteht. Diese Aussage gewinnt im Kontext des Öko-Preneurship um so mehr an Bedeutung, da bei Einbeziehung möglichst vieler Unternehmungsmitglieder als Öko-Preneure im Sinne eines kollektiven Öko-Preneurships kaum davon ausgegangen werden kann, daß alle Mitarbeiter über die geforderten Fähigkeiten verfügen. Folglich sind Überlegungen anzustellen, wie diese Fähigkeiten in der Unternehmung qualifikatorisch vermittelt werden können.

Bei Betrachtung des hohen Grades an Autonomie, der dem Mitarbeiter durch die Rahmenbedingungen der ökovativen Unternehmungsführung nicht nur zugestanden, sondern auch zugetragen wird, zeigt sich, daß mit der Selbststeuerung des Mitarbeiters zugleich ein hoher Anteil an **Selbstqualifikation**, in erster Linie in Form individueller Lernprozesse, verbunden ist. Die zu fordernde Schaffung kompetenzbildender Aufgabenkonstellationen, mit der die Bereitstellung von Zeit für Reflexion, die Gewährung von Freiräumen zum Experimentieren sowie das Setzen von Impulsen zur eigeninitiierten Suche nach neuen Erfahrungen zu verbinden ist, wirkt bei Akzentuierung des ökologisch-innovativen Bezugs in diesem Zusammenhang in hohem Maße zielführend.

---

[170] Vgl. Pinchot (1985), S. 131.

[171] Vgl. Drucker (1985), S. 55. Auch Süssmuth Dyckerhoff führt an, daß aus verhaltenstheoretischer Sicht unternehmerisches Verhalten nicht Ergebnis angeborener Eigenschaften, sondern vielmehr erlernbar ist, vgl. Süssmuth Dyckerhoff (1995), S. 53.

Dem Mitarbeiter stellen sich in seiner vornehmlichen Rolle als Autodidakt hohe Anforderungen, denen er sich gewachsen fühlen muß, um das notwendige Vertrauen in die eigene Handlungskompetenz zu haben. Da die Verknüpfung von Handlungs- und Lernprozessen im Zuge der Qualifizierung von dem Mitarbeiter verstärkt selbst vorzunehmen ist, sollten diese von seiten der Führungskräfte weniger als Objekt einer anforderungsdeterminierten Entwicklung begriffen werden, sondern vielmehr als Subjekt in das Zentrum seiner individuellen Personalentwicklung rücken. Diese kann durch die Führungskräfte weiter unterstützt werden, indem zur Aktivierung von Schlüsselqualifikationen Lern- und Handlungsprozesse möglichst stark integriert werden.[172] Für den Mitarbeiter ist das ihm gegenüber zu zeigende Vertrauen vor allem wichtig, da mit dem Handeln als Öko-Preneur ein zumindest subjektives Risiko verbunden ist, etwaige Fehler als persönliche Lernchance wahrgenommen werden müssen und in der Folge nicht hemmende Effekte haben dürfen. Ein „akzeptables Kontingent" an Fehlern sollte jedoch nicht überschritten werden, um die Funktionalität der Prozesse in der Unternehmung nicht übermäßig zu beeinträchtigen.

Gegenüber der Selbstqualifikation der Mitarbeiter treten die durch die Unternehmung initiierten Qualifizierungsmaßnahmen in den Hintergrund. Sinnvoll erscheint ein starkes Workshopelement als ein dialogorientiertes Verfahren der Aus- und Weiterbildung von Öko-Preneuren.[173] Ein wesentlicher Vorteil ist, daß im Verlaufe der Workshops wichtige Schlüsselqualifikationen (z. B. Kommunikations- und Verkaufsfähigkeiten) im fachwissenbezogenen Anwendungskontext trainiert[174] und somit unmittelbare Transferwirkungen erzielt werden können.[175] Die Mitarbeiter können ihr eigenes „Expertenwissen" und ihre Erfahrungen einbringen. Dabei werden Reflexionsprozesse angeregt und der Bezug zu ihrem Verhalten hergestellt. Zudem wird durch ein intensives Feedback anderer Mitarbeiter der individuelle Lernprozeß intensiviert und eine Kombination aus Fremd- und Selbstqualifikation erzielt, was insgesamt die Effizienz der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erhöht.

---

[172] Vgl. Reetz (1990), S. 26-27
[173] Zu diesen Verfahren gehören z. B Öko-Qualitätszirkel, vgl. Hopfenbeck/Willig (1995), S. 210-215 bzw. die Ausführungen im Kap. 6.3.3.2.
[174] Vgl. Bitzer (1991), S. 56.
[175] Vgl. Dubs (1996), S. 50.

6.3.3.2 „Ökopreneur-Gruppen" als Impulsgeber einer ökologisch-innovativen Unternehmungsführung

Um einem auf individueller Ebene gezeigten Verhalten der Mitarbeiter als Öko-Preneur eine nachhaltigere Stoßkraft zu verleihen, erscheint die Einrichtung von Öko-Preneur-Gruppenkonzepten vorteilhaft. Gerade Gruppenkonzepte können verstärkt unternehmerisches Verhalten von Mitarbeitern fördern, wie das auch ein Leitsatz einer Unternehmung der Automobilbranche wiedergibt: „Gruppenarbeit heißt Unternehmertum."[176]

Die Arbeit in der Öko-Preneur-Gruppe eröffnet die Möglichkeit, zusätzliche Synergien zu erschließen, indem die Fähigkeiten des einzelnen Öko-Preneurs durch die anderer Gruppenmitglieder gezielt ergänzt und damit bereichert werden. Bei den Kollegen werden ebenso Prozesse zur Selbstqualifizierung angestoßen wie auch Möglichkeiten zum Lernen von anderen Mitarbeitern eröffnet. Dies ist im Kontext einer ökovativen Unternehmungsführung deshalb von besonderer Bedeutung, weil ökovative Ideen von einzelnen Mitarbeitern in den Öko-Preneur-Gruppen eine zusätzliche Befruchtung erfahren und zu größeren Potentialen reifen können.[177]

Mitarbeiter, die nicht unbedingt die Fähigkeiten eines Öko-Preneurs aufweisen, können zielorientiert in die Gruppenprozesse eingebunden werden. Spezifische Schwächen des einzelnen können durch andere Gruppenmitglieder kompensiert bzw. vorhandene Stärken weiter ausgebaut werden. Exemplarisch ist dies an der etwaig fehlenden Umsetzungskompetenz ökovativer Mitarbeiter festzumachen, die Stärken im Bereich der Generierung ökovativer Ideen haben, jedoch Schwächen, diese konkret umzusetzen. Durch die Fähigkeit anderer Gruppenmitglieder zur Umsetzung der Ideen können diese schließlich doch zur Realisierung gelangen.

Durch die Mitarbeit in funktionsübergreifenden Öko-Preneur-Gruppen werden die Mitarbeiter quasi automatisch dazu angehalten, ihr eigenes Arbeitsumfeld ganzheitlich zu durchdringen und das „übergeordnete Ganze" zu reflektieren und somit ein generalistisches Verständnis zu entwickeln. Den Anforderungen, die sich aus

---

[176] Zitiert nach Reiß (1993), S. 51.

[177] Reich bestätigt die unterstützende Wirkung von Gruppen für die Evolution der Unternehmung, vgl. Reich (1987), S. 81.

dem ganzheitlichen Charakter des Umweltschutzes ergeben, wird somit adäquat begegnet. In der Öko-Preneur-Gruppe kann ein zusätzlicher Enthusiasmus für ökovative Ideen entfacht und es können bisher nicht genutzte ökovative Potentiale realisiert werden. Der einzelne Mitarbeiter kann für ein ökovatives Handeln sensibilisiert und im Idealfall auf Gruppenebene durch die Nutzung von Konformitätsprinzipien zu diesem habitualisiert werden.

Als für die Gruppenprozesse förderlich ist ein in der Unternehmung vorherrschendes Vertrauensklima zu betrachten. Dies ermöglicht ein non-konformes Rollenverhalten in der Gruppe[178] und erhöht sowohl die Kooperationsbereitschaft als auch die Intensität und Qualität des Informationsaustausches zwischen Gruppenmitgliedern.

Hinsichtlich der konkreten Umsetzung des Öko-Preneur-Gedankens auf der Gruppenebene stehen zwei unterschiedliche Optionen zur Verfügung. Eine Möglichkeit stellt die Integration des Öko-Preneur-Gedankens in bestehende formale Gruppenstrukturen dar, eine andere, additiv oder alternativ zu verfolgende Variante, ist die (Selbst-)Bildung „neuer" Öko-Preneur-Gruppen auf einer gegebenenfalls (zunächst) informellen Ebene.

Ein mögliches institutionalisiertes, für ökovative Belange in frage kommendes Gruppenkonzept können sogenannte Qualitätszirkel sein, die oft als Oberbegriff für verschiedene Kleingruppenkonzepte verwendet werden.[179] Die Mitglieder von Qualitätszirkeln, die sich aus derselben Abteilung konstituieren, kommen freiwillig und regelmäßig zu moderierten Sitzungen zusammen, „... um für arbeitsbezogene Probleme aus dem eigenen oder einem übergreifenden Arbeitsbereich Lösungen zu entwickeln und diese möglichst selbständig zu realisieren."[180] Diese Qualitätszirkel gilt es thematisch auf ökovative Inhalte hin zu adressieren und die Mitarbeiter zu (mit)unternehmerischem Verhalten anzuhalten. [181] Das Expertenwissen der Mitarbeiter kann innerhalb der Gruppe durch weiteren Know-how-Transfer angereichert und die Chancen ökovativer Ideen somit erhöht werden.

---

[178] Vgl. Bleicher (1994), S. 15.
[179] Zu diesen gehören z. B. Werkstattzirkel, Lernstattkonzepte sowie teilautonome Arbeitsgruppen, vgl. Glap (1993), S. 350.
[180] Steinle/Eggers/Langemann (1995), S. 38.

In gewisser Analogie zu der Verknüpfung von Qualitätszirkeln und dem Einzelvorschlagswesen[182] könnte zur weiteren Förderung von Ideen als ökovativer Impetus und Ideengenerator ein besonders kreativer Öko-Preneur in die Qualitätszirkelarbeit eingebunden werden. Dieser kann neue Blickrichtungen für das ökovative Verhalten der Qualitätszirkelmitglieder eröffnen und verstärkt (mit)unternehmerisches Verhalten in Gang setzen. Ähnliche Effekte zur Beschleunigung des Ideenflusses/einer Vitalisierung können durch ein „plugging into the world" erzielt werden. Dahinter verbirgt sich der Gedanke, daß (ausgewählte) Mitarbeiter des Qualitätszirkels mit externen „Ideenflüssen" verbunden werden.[183] Dies kann z. B. durch die Anbindung an das Anspruchsgruppenmanagement geschehen.

Instrumentelle Unterstützung für die direkte Umsetzungsintention (inkrementaler) ökologiebezogener Innovationen durch einzelne Öko-Preneure oder auch Öko-Preneur-Gruppen kann zudem mit einem entsprechend ausgestalteten BVW geleistet werden.[184] Realisiert wird dies in einer Unternehmung aus der Branche der Feinmechanik, in der Verbesserungsvorschläge unmittelbar umgesetzt werden und vorab keine formal einzuhaltenden Wege bestehen. Statt dessen wird im Prinzip nur eine Vollzugsmeldung samt eines Verbesserungsberichts mit Verbesserungsinhalt, Verbesserungseffekt und den beteiligten Personen gegeben. Die mit der Verbesserung erzielten Prämien fließen in einen Prämientopf, der linear an alle Mitarbeiter am Jahresende ausgeschüttet wird. Es erfolgt keine Überprüfung durch eine übergeordnete Instanz, was effektiv verbessert wurde. Für die Verbesserung gibt es keine Bemessungsgrundlage, wichtig ist vielmehr die aktive, bewußte Teilnahme an den Unternehmungsprozessen und deren Reflexion.[185] Folglich erscheint die Ausrichtung des Vorschlagswesens im dem angeführten Sinne für das Verhalten der Öko-Preneure äußerst förderlich und könnte durch eine ökovative Unternehmungsführung entsprechend adaptiert werden.

---

[181] Den förderlichen Charakter von Qualitätszirkeln für (mit)unternehmerisches Verhalten auf der operativen Ebene bestätigt Wunderer (1995), S. 14.
[182] Vgl. Hauser (1991b), S. 216-218.
[183] Vgl. McKinsey & Company (Hrsg.) (1997), S. 16.
[184] Bestätigend ist die Position Federaus zu werten, der anführt, daß die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen für die Mitarbeiter oftmals eine höhere Bedeutung hat als materielle Anreize, vgl. Federau (1989), S. 206-209.
[185] Vgl. Tikart (1995), S. 199-200.

Eine zweite gruppenbezogene Variante ist die eigendynamische Bildung einer Öko-Preneur-Gruppe auf einer informellen, nicht institutionalisierten Ebene.[186] Kern dieser kann ein einzelner Öko-Preneur sein, der für die Umsetzung einer eigenen Idee auf die Unterstützung anderer Mitarbeiter angewiesen ist. Indem er sein Vorhaben in die Unternehmung trägt, versucht er „Mitstreiter" zu gewinnen, mit denen dieses realisiert werden kann. Der initiierende Öko-Preneur muß dabei ein ausgeprägtes (mit)unternehmerisches Marketingdenken verfolgen, um die Attraktivität seiner ökovativen Idee aufzeigen zu können. Die Reaktionen der Mitarbeiter auf sein Konzept stellen zugleich eine Form von interner Marktforschung dar und können sowohl (bestätigende) Impulse wie auch ablehnende Standpunkte umfassen. In der Folge ist es Aufgabe des Öko-Preneurs, als Fachpromotor und Ideengeber die Arbeit im Team voranzutreiben und die Energiepotentiale der Teammitglieder zu mobilisieren, was nochmals die Notwendigkeit eines hohen Maßes an sozialer Kompetenz verdeutlicht, um die Mitarbeiter fortlaufend motivieren zu können.

Die im Falle bestehender Gruppenstrukturen oftmals vorgegebene multifunktionale Zusammensetzung, der aufgrund des Querschnittsaufgabencharakters des Umweltschutzes essentielle Bedeutung beizumessen ist, entwickelt sich hier eigendynamisch. Bei der Verfolgung dieses Gedankens stellen sich die im Rahmen einer ökovativen Unternehmungsführung geförderten Prozesse der Selbstorganisation als großes Unterstützungspotential dar. Nach der Initiierung des ökovativen Vorhabens durch den einzelnen Öko-Preneur koppeln sich die Mitarbeiter (aus anderen Funktionsbereichen) an diesen quasi an, so daß eine Öko-Preneur-Gruppe in Form eines Netzwerkes entstehen kann.[187] Von Seiten der Unternehmungsführung gilt es, diese Prozesse zum einen informationsbasiert zu unterstützen, zum anderen die notwendigen Ressourcen dafür bereit zu stellen. Dies kann z. B. geschehen, indem einzelne Mitarbeiter temporär aus ihrem originären Aufgabenumfeld entbunden und für die Arbeit in der Öko-Preneur-Gruppe freigestellt werden. Auf diese Weise kann in hohem Maße der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter nachgekommen und diese in ihrer Arbeit im Team beflügelt werden.

---

[186] Bitzer spricht in diesem Zusammenhang von einem „Self-selection-Prinzip", vgl. Bitzer (1991), S. 44.

[187] Die Innovationsförderlichkeit von Netzwerken bestätigt Sydow (1995), Sp. 1629.

Allerdings sind damit Folgeaktivitäten wie die (vorübergehende) Zuordnung der bisherigen Aufgaben des Öko-Preneurs zu anderen bzw. neuen Stelleninhabern verbunden, die durchaus Konfliktpotential aufwerfen können. Insofern muß die Einrichtung einer Öko-Preneur-Gruppe auch dahingehend überdacht werden, wie eine zielgerichtete Erfüllung der bisher von den entsprechenden Stelleninhabern wahrgenommenen Aufgaben sichergestellt werden kann.

Durch die grundsätzliche Förderung derartiger Gruppenbildungen ist es möglich, daß in der Unternehmung ein „ökovatives Impulsnetz" „gesponnen" wird. Einzelne Mitarbeiter können gleichzeitig verschiedenen Öko-Preneur-Gruppen angehören und aufgrund einer breiten Informationsbasis entsprechend vielfältige, vor allem inkrementale Anregungen aufnehmen und verbreiten und somit einzelne Öko-Preneur-Gruppen miteinander vernetzen.[188] In diesen Prozessen werden Lerneffekte übertragen, wie (mit)unternehmerisch als Öko-Preneur zu agieren ist.

Zwischen verschiedenen Öko-Preneurs-Gruppen können Forschungsergebnisse überprüft werden. Durch die Nutzung derartiger interner Testmärkte für ökovative Produkte, Prozesse, Einsatzstoffe können die ökovativen Aktivitäten inhaltlich abgestimmt und abgesichert werden.

Entsprechend der eigendynamischen Entstehung der vorgenannten Art von Öko-Preneur-Gruppen lösen diese sich in gleicher Weise wieder auf. Dabei kann es - vergleichbar mit anderen Projekten - auch einen formalisierten Schlußakt im Sinne eines abschließenden Reviews in Form eines Abschlußberichts geben, der die Aktivitäten bis zum Projektende nachzeichnet und dem für ökovative Anschlußvorhaben wichtige Erkenntnisse entnommen werden können. Mit dem Projektende ist auch eine stellenbezogene Reorientierung der Mitarbeiter, in der Regel auf angestammte Aufgabenfelder, verbunden. Der einzelne Mitarbeiter setzt dann seine individuelle ökovative Tätigkeit fort und begibt sich auf die Suche nach neuen Anknüpfungspunkten für ökovative Projekte.

[188] Radel führt die positiven Effekte interorganisationaler Netzwerke hinsichtlich der Generierung und Diffusion von Innovationen an, vgl. Radel (1997), S. 115, die an dieser Stelle auf den intraorganisationalen Kontext übertragen werden.

6.3.4 Realisierungsvarianten des Öko-Preneurship-Konzeptes

Bei der Implementierung eines Öko-Preneur-Konzeptes in die Unternehmung sind grundsätzlich zwei Entwicklungswege denkbar. Dem Gedankengang dieser Arbeit folgend, läßt sich folgende Entwicklung nachzeichnen: Aufbauend auf einer in der Unternehmung verfolgten ökologieorientierten Unternehmungsführung kommt es zunächst zur Integration eines evolutionären Innovationsverständnisses (s. Leitbild) sowie der entsprechenden managementprozeßbezogenen Ausrichtung der Unternehmung. Die so „entstandene" ökovative Unternehmungsführung eröffnet den Mitarbeitern im Rahmen eines trägerbezogenem Umsetzungskonzeptes die Chancen zu einem unternehmerischen Verhalten als Öko-Preneur (vgl. Abbildung 53).

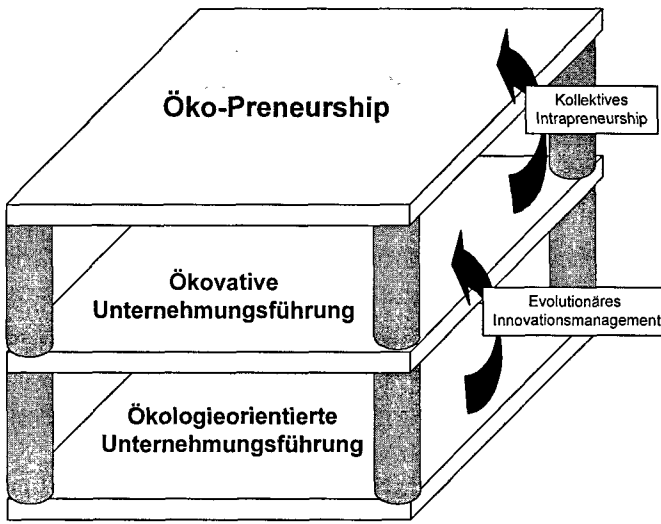


Abb. 53: Entstehung eines Öko-Preneurship auf Basis einer ökologieorientierten Unternehmungsführung

Für einen alternativen Entwicklungspfad könnte ein in der Unternehmung verfolgtes Intrapreneur-Konzept Ausgangspunkt sein (s. Leitbild Siemens). Die als Intrapreneur tätigen Mitarbeiter werden zu einer spezifischen Verhaltens-

orientierung, nämlich bezogen auf ökologische Inhalte, angehalten/motiviert respektive dieses wird mit ihnen vereinbart. Von den als Öko-Preneur tätigen Mitarbeitern können sodann Impulse zur grundlegenden Ökologieorientierung der Unternehmung bzw. bei Vorherrschen eines inkrementalen Innovationsverständnisses Impulse zu einer ökovativen Unternehmungsführung ausgehen (vgl. Abbildung 54).

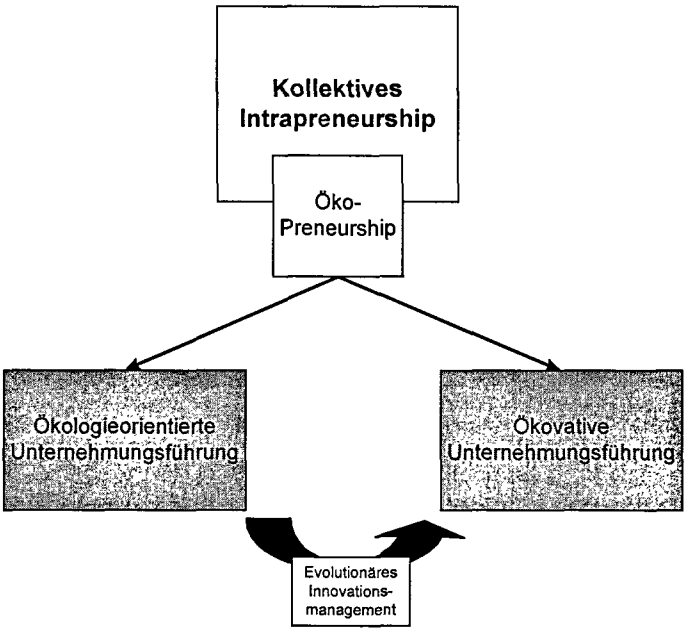


Abb. 54: Entstehung eines Öko-Preneurship auf Basis eines kollektiven Intrapreneurship

Für die Implementierung des Öko-Preneur-Konzeptes erscheint es zweckdienlich, „Keimzellen" zu suchen, von denen aus das Konzept im Sinne eines evolutionären Innovationsmanagements auf immer weitere Bereiche der Unternehmung ausgedehnt wird. Als Keimzellen können z. B. Profit-Center fungieren, mit denen die Implementierung in der Art der oben skizzierten Entwicklungspfade eingeleitet wer-

den kann. Sowohl im Kontext der Einführung von Intrapreneur-Konzepten[189] als auch im Hinblick auf die Möglichkeiten einer Initialzündung für eine ökologieorientierte Unternehmungsführung[190] werden die förderlichen Effekte von Profit-Centern angeführt. Die Praxiserfahrungen aus einer Unternehmung der Medienbranche werden von einem Verantwortlichen wie folgt beschrieben: „Von daher konnte durch Dezentralisierung und die Etablierung von Profit-Centern ein sehr nachhaltiger Umdenkungs- und Transformationsprozeß in Richtung Unternehmertum bewirkt werden; es sind aus den Strukturen sich ergebende unternehmerische Einstellungs- und Verhaltenserfordernisse internalisiert worden."[191] Entsprechend ist es denkbar, daß durch die Ausrichtung dieser Profit-Center auf ökologische Inhalte ein Öko-Preneurship entsteht, welches auf andere Profit-Center bzw. die Unternehmung insgesamt übertragen werden kann. Als weitere Stufen für ein einzelnes Profit-Center führt Wunderer die Einbeziehung vor allem der besonders qualifizierten Mitarbeiter[192] als Mitunternehmer sowie die Gewinnung möglichst der gesamten Belegschaft als „unternehmerisch ausgerichtete Mitarbeiter" an.[193]

Unabhängig vom konkreten Entwicklungspfad stellt sich die Notwendigkeit, daß die einzelnen Konzepte aufgrund der ihnen inhärenten starken Wertorientierung auf normativer Ebene sinnvoll aufeinander abgestimmt sein müssen. Prinzipiell erscheint dafür eine gute Vereinbarkeit gegeben. Allesamt zeichnen sich die Konzepte durch eine starke Mitarbeiterorientierung aus, und zwar in dem Sinne, daß die Mitarbeiter als zentrales Umsetzungspotential gesehen werden.

Die mit der Einführung neuer Managementkonzepte häufig verbundenen Akzeptanzprobleme sind in der Form nicht zu erwarten, da kein Konzept überzustülpen ist, sondern vielmehr aus dem Selbstverständnis heraus auf einem selbstmotivierten Rollenverhalten der Mitarbeiter aufgebaut wird. Dieses ist damit zu begründen, daß die Mitarbeiter beim Öko-Preneurship-Konzept die Möglichkeit

---

[189] Vgl. Wunderer (1994), S. 255, Deters (1996), S. 1076, Kuhn (1997), S. 204-205.
[190] Vgl. z. B. Kreikebaum (1995), S. 50-55.
[191] Deters (1996), S. 1076.
[192] Unabhängig von der Qualifikation sollte der Fokus auf Meinungsführer, zentrale Multiplikatoren und etwaige Gate-keeper in der Unternehmung gerichtet werden.
[193] Vgl. Wunderer (1994), S. 255, wobei Wunderer neben der Verbreiterung der unternehmerischen Orientierung der obersten und mittleren Führungsebene Profit-Center als organisatorische Unterstützungsmaßnahme betrachtet.

haben, ihren individuellen Interessen hinsichtlich eines ökovativen und unternehmerischen Verhaltens nachzugehen.

Dennoch ist zu konstatieren, daß die Einführung des Öko-Preneur-Konzeptes mit intensiven individuellen und kollektiven Lernprozessen und damit etwaigen temporären Rückschritten und/oder Stillständen verbunden ist. Die Mitarbeiter müssen lernen, mit den ihnen gewährten Freiräumen umzugehen, was ebenso gewöhnungsbedürftig sein kann wie die Möglichkeit zu verstärkter Sinnfindung durch die Arbeitsaufgabe. Diese Lernprozesse werden jedoch bei entsprechender Internalisierung der Werte durch das Wertgefüge in der Unternehmung insgesamt abgefedert und durch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter vorangetrieben. Förderlich wirken zudem die intensiven Informations- und Kommunikationsprozesse in der Unternehmung, die den individuellen Lernprozessen einen hohen Kollektivitäts- und Partizipationsgehalt verleihen.

Für die Unternehmungsleitung entstehen durch die Verhaltenserwartungen an die Mitarbeiter grundlegend neue Aufgaben. Prägend ist dabei das Bild vom ökovativen Mitarbeiter mit neuen bzw. veränderten Anforderungen. Diese finden im wesentlichen ihren Ausdruck in einer Rücknahme von Steuerungsaktivitäten und der damit einhergehenden Reduzierung von Machtbefugnissen. Zu erbringen sind hingegen breite Unterstützungsleistungen, durch die erst die Mitarbeiterpotentiale voll ausgeschöpft werden können. Wirksam wird dabei jedoch die „heilende Kraft der Wertbasis", die gerade durch die Führungskräfte (vor)geformt wird bzw. (vor)geformt werden muß.

6.4 Synopse: Ökovatives Management als Substrat einer zukunftsorientierten Unternehmungsentwicklung

Die Zukunftsorientierung in der Unternehmungsführung ist gekennzeichnet durch die „... langfristige Existenzsicherung und Entwicklung der Unternehmung durch eine systematische Erschließung von Erfolgspotentialen..."[194] Auch eine ökovative Unternehmungsführung kann dazu einen nachhaltigen Beitrag leisten.

Eine ökovative Unternehmungsführung ist konzeptionell mit einer starken Mitarbeiterorientierung verbunden. Hoher Wert wird dabei nicht nur direkten

Maßnahmen zur Förderung ökovativen Denkens und Handelns wie der Mitarbeiterqualifikation und -motivation beigemessen. Eine Schwerpunktsetzung liegt vielmehr bei der Gestaltung adäquater Rahmenbedingungen, welche den Mitarbeitern große Freiräume zur individuellen bzw. gruppenbezogenen Selbststeuerung gewähren. Gerade diese Freiräume sind es, die die Mitarbeiter nicht nur anregen, ökovative Potentiale der Unternehmung zu suchen und umzusetzen. Ebenso findet sich in diesen das Selbstverständnis der Unternehmung hinsichtlich der von den Mitarbeitern erwarteten und ihnen zugetrauten Leistung zur Entwicklung der Unternehmung wieder. Auf diese Weise kann eine ökovative Dynamik „von innen heraus" entstehen und ein großer Beitrag zur Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit der Unternehmung geleistet werden. Hier offenbart sich auch der hohe Zukunftsgehalt einer ökovativen Unternehmungsführung.

Relativierend ist allerdings zu konstatieren, daß das in einer Unternehmung verfolgte evolutionäre Innovationsmanagement in einer ökologiebezogenen Spezifizierung nur einen, wenngleich wichtigen Teilbereich der Zukunftsorientierung einer Unternehmung ausmacht. Nur eine integrative Ausschöpfung der unterschiedlich gelagerten Erfolgspotentiale einer Unternehmung, neben der ökovativen Orientierung z. B. der Bereich „Human Ressources", kann ihre Überlebensfähigkeit im dynamischen Markt nachhaltig stärken. Außerdem ist noch einmal deutlich zu akzentuieren, daß ein ökovatives Management nur dann in der hier skizzierten, breitgefächerten Form realisiert werden kann, wenn es mit dem betrieblichen Zielsystem in hohem Maße korrespondiert und insofern sich nicht im Gegensatz zur ökonomischen Ausrichtung von Unternehmungen befindet. Letztlich bestimmt damit der Markt in Form der Nachfrage nach ökovativen Produkten und Dienstleistungen über die Intensität einer ökovativen Unternehmungsführung. Bei entsprechender Ausprägung der Marktgegebenheiten werden auch zentrale Anspruchsgruppen wie die Kapitalgeber eine ökovative Unternehmungsführung nicht nur tolerieren, sondern auch im wohlverstandenen Eigeninteresse mit forcieren und damit den Weg bereiten.

[194] Steinle/Eggers/Lawa (1996), S. 13.

7 Thesenartige Zusammenfassung der Arbeit

Kapitel 1

Die Berücksichtigung des Umweltschutzes in den Unternehmungen ist im Kontext ihrer gesellschaftlichen Verantwortung wie auch im Zusammenhang mit der konkreten Entwicklung der Wettbewerbsbedingungen zu sehen. Vor allem jenen Unternehmungen, die sich proaktiv mit den Anforderungen des Umweltschutzes auseinandersetzen, eröffnen sich durchaus kurz- und vor allem langfristig große Chancenfelder, von ihrer Umweltschutzorientierung auch ökonomisch zu profitieren.

Kapitel 2

Die Umweltgesetzgebung in der Bundesrepublik Deutschland zeichnet sich in erster Linie durch ein stark regulierendes Moment aus. Sinnvoll für die Zukunft erscheint jedoch, von politischer Seite eine Rahmensetzung zu verfolgen, die den Unternehmungen Handlungsspielräume gewährt, auf deren Basis zu Eigenaktivität und selbständiger Suche nach ökologieorientierten Innovationen motiviert wird. Nach Möglichkeit sollten dafür auch Anreize, z. B. in Form von Steuervorteilen, geliefert werden.

Aufgrund einer Verhaltenslücke zwischen geäußertem Umweltbewußtsein und effektivem Kaufverhalten bei den Konsumenten stehen die Unternehmungen vor dem Problem, den Erfolg einer ökologieorientierten Produktpolitik nicht klar einschätzen zu können. Aufgabe für die Unternehmungen ist es deshalb primär, bekannte Kaufbarrieren, wie z. B. den Preis oder eine (empfundene) geringere Produktqualität, zu vermeiden bzw. durch eine gezielte Informationspolitik zu überwinden.

Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Themenfeld „Ökologie und Innovation" ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur bislang als eher rudimentär zu bewerten. Die vorliegenden Ansätze, die sich vergleichsweise eingehender mit dieser Themenstellung auseinandersetzen, weisen jedoch auch kein umfas-

sendes Konzept einer ökologieorientierten Unternehmungsführung mit einer in dieser Arbeit verfolgten evolutionären Innovationsausrichtung auf.

Kapitel 3

Zur Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit der Unternehmung besteht für diese die Notwendigkeit der Generierung von Innovationen. Zunehmende Bedeutung haben dabei sogenannte inkrementale Innovationen, die von ihrem Charakter her „kleine" Veränderungen darstellen und in ihrer Frequenz wesentlich häufiger hervorgebracht werden.

Die in Schumpeterscher Tradition stehenden Ansätze zum Innovationsmanagement, zu denen vor allem die von Thom und Hauschildt zählen, sind auf eher „bahnbrechende" Innovationen/„große Würfe" ausgerichtet. Entsprechend einem deterministischen Managementverständnis, wird das Innovationsmanagement als eine Methodik begriffen und versucht, mittels Phasenkonzepten und einem gezielten Instrumentaleinsatz die Innovationsaktivitäten zu steuern. Aufgrund der Dynamik und Komplexität der Umwelt und einhergehenden „Machbarkeitsgrenzen" sowie der angeführten hohen Bedeutung inkrementaler Innovationen wird jedoch ersichtlich, daß zumindest von einer einseitigen Orientierung an großen Würfen Abstand zu nehmen ist und inkrementale Innovationen verstärkt zu berücksichtigen sind.

Vor allem durch die offensichtlichen Machbarkeitsgrenzen eines deterministischen Managementverständnisses begründet, erfahren evolutionstheoretische Managementansätze, zu denen als zentrale Vertreter Kirsch für die Münchener und Bleicher für die St. Galler Schule gehören, zunehmende Beachtung. Im Mittelpunkt der evolutionstheoretischen Ansätze steht die (Selbst)Entwicklung der Unternehmung, auf die nur bedingt Einfluß genommen werden kann und die im Zusammenhang mit den bestehenden Abhängigkeiten von den relevanten Anspruchsgruppen zu sehen ist. An diesen Gedanken anknüpfend, ist das evolutionäre Management mit einer Denkhaltung verbunden, welche beschränkte Einflußnahmemöglichkeiten anerkennt und das selbstorganisatorische Moment der Unternehmungsentwicklung in den Vordergrund stellt.

Kernmerkmal eines evolutionären Innovationsmanagements ist das inkrementale Innovationsverständnis, welches in Analogie zu den im Rahmen des evolutionären Managements verfolgten evolutionären Veränderungsprozessen zu sehen ist und sich für die Unternehmung als eine spezielle Denkhaltung manifestiert. Weiter sind als zentrale Bausteine eines evolutionären Innovationsmanagements die Unternehmungskultur, die Mitarbeiter als Innovationsressource sowie eine durch Selbstorganisation geprägte Organisationsstruktur zu betrachten. Diese Elemente sind von essentieller Bedeutung für eine inkrementale Innovationsausrichtung der Unternehmung und unterstützen diese.

Kapitel 4

Zur erfolgreichen Bewältigung der Komplexität, die mit den Anforderungen des Umweltschutzes an die Unternehmung verbunden ist, stellt sich die ganzheitlich-integrative Ausrichtung einer ökologieorientierten Unternehmungsführung als zwingende Notwendigkeit dar. Diese erhält ihren Rückhalt auf der normative Ebene durch die Verankerung umweltschutzbezogener Werte. Zentrale Bedingungsfaktoren sind dabei eine Vision/Philosophie, die der ökologiebezogenen Entwicklung der Unternehmung die Richtung vorgibt, die Unternehmungsethik, welche als „situatives Korrektiv" die Unternehmungspolitik in ökologiebezogener Hinsicht beeinflußt, und schließlich die Unternehmungskultur, in der zum Ausdruck kommt, inwieweit und welche ökologiebezogene(n) Werte im Handeln der Unternehmung zum Tragen kommen.

Die Unternehmungspolitik konkretisiert, unter Berücksichtigung der Interessen der Anspruchsgruppen der Unternehmung, deren ökologische Ausrichtung. Ihre Umsetzung erfährt sie durch das Leitbild, welches vor allem den Mitarbeitern die notwendige Transparenz bezüglich des erwarteten ökologiebezogenen Handelns bietet. Zur Erzielung der entsprechenden Glaubwürdigkeit ist eine entscheidende Voraussetzung für die Formulierung des Leitbildes die Beteiligung der Mitarbeiter. Weiter spezifizierend wirkt die Grundstrategie, die den ökologischen Handlungsspielraum vorgibt und als Referenzrahmen für die strategische Ebene der Unternehmung dient.

Eine entsprechend ausgestaltete Planung hat die Überführungsfunktion der normativen Leitvorstellungen zur Ökologieorientierung der Unternehmung in konkrete Handlungsoptionen zu leisten. Dabei sollte die ökologiebezogene Orientierung der Grundstrategie und der strategischen Planung auch als „Handschrift" in der operativen Durchführungsplanung erkennbar sein, d. h. operationalisierte Vorgaben für die einzelnen Bereiche machen. Dazu sind die einzelnen Phasen des Planungsprozesses und die parallel laufende strategische Kontrolle konsequent auf die ökologische Zielsetzung hin abzustimmen.

Bei der organisatorischen Umsetzung des Umweltschutzes ist zur Durchdringung der gesamten Unternehmung eine Dezentralisierung von Umweltschutzaufgaben und somit die Integration entsprechender Aufgaben in das Aufgabenfeld aller Mitarbeiter vorzunehmen. Im Sinne eines Organisationsmix gilt es zudem, in funktional-additiven Organisationseinheiten umweltschutzbezogenes Expertenwissen aufzubauen. Die Durchsetzung und Unterstützung der organisatorischen Lösungen ist als Aufgabe der Unternehmungsleitung zu sehen, was die Bedeutung des Umweltschutzes als „Chefsache" unterstreicht. Ferner ist von den gesetzlich betroffenen Unternehmungen die Institution des „Betriebsbeauftragten für Umweltschutz" einzurichten.

Der Management(teil)prozeß „Führung" ist darauf ausgerichtet, das Mitarbeiterverhalten auf die ökologiebezogenen Unternehmungsziele abzustimmen. Grundlegende Bedeutung dafür hat das Führungskonzept des MbO, welches die Operationalisierung der Unternehmungsziele in Zielvereinbarungsprozessen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verfolgt.

Für den Prozeß von Änderung und Wandel ist das Vorbildverhalten der Führungskräfte von herausragender Bedeutung. Es gilt, Sinn und Zweck des Wandels zu vermitteln, was durch die Partizipation der Mitarbeiter an den Veränderungsprozessen wesentlich unterstützt wird. Der schrittweise Übergang von einer rein ökonomischen Rationalität hin zur verstärkten Berücksichtigung ökologischer Aspekte kann sich ebenfalls reibungsloser vollziehen.

Das Öko-Controlling als Querschnittsfunktion einer ökologieorientierten Unternehmungsführung ist durch einen strategischen Schwerpunkt gekennzeichnet und

dabei auf die Identifizierung von Chancen und Risiken, aber auch von umweltschutzbezogenen Stärken und Schwächen der Unternehmung ausgerichtet. Hauptaufgabe ist die Unterstützung der Unternehmungsleitung bei der Sicherung der auf Umweltschutzaspekte bezogenen Koodinationsfähigkeit.

Als weiterer Querschnittsfunktion kommt dem Personalmanagement die wesentliche Aufgabe zu, die Mitarbeiter als entscheidendes Potential in die ökologieorientierte Unternehmungsführung einzubinden. Zentrale Ansatzpunkte sind die Dimensionen der Leistungsbereitschaft („Wollen") und Leistungsfähigkeit („Können").

Konkrete Umsetzung erfährt die ökologieorientierte Unternehmungsführung auf der operativen Ebene in den Funktionsbereichen Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing sowie Recycling/Entsorgung. Durchweg bestehen Notwendigkeiten bzw. Ansatzpunkte, ökologische Aspekte verstärkt in den Mittelpunkt zu stellen. Es gilt dabei zu beachten, daß in den einzelnen Bereichen nicht isoliert vorgegangen wird, sondern daß die jeweiligen Interdependenzen mit den anderen Bereichen Berücksichtigung finden.

Kapitel 5

Hinsichtlich der Einstellung der Betriebe zum Umweltschutz, läßt sich auf Basis der Ergebnisse des Hannoveraner Firmenpanels zusammenfassend feststellen, daß, bezogen auf das einzelne Befragungsjahr und unter Berücksichtigung branchen- und betriebsgrößenklassenbezogener Spezifika, insgesamt ein hoher Anteil von Betrieben dem Umweltschutz durchaus innovativ gegenübersteht. Gleichwohl findet sich diese positive Grundeinstellung in kontinuierlicher Form nur bei einem relativ geringen Anteil der Betriebe. Dies gilt auch für die Definition umweltschutzrelevanter Ziele.

Das Investitionsverhalten in Maßnahmen zur Reduzierung betriebsbedingter Umweltbelastungen bewegt sich hinsichtlich der Anzahl der investierenden Betriebe auf einem tendenziell rückläufigen Trend. Auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen, scheint investitionsbetragsmäßig insgesamt ein relativ gleichbleibendes Niveau erreicht worden zu sein. Bei den Innovationsobjekten zeichnen sich durch

eine stärkere Fokussierung integrierter Produktionsverfahren und Mitarbeiterschulungen vage Konturen ab, die mit einer innovationsorientierten Ausrichtung der Umweltschutzaktivitäten in Verbindung zu bringen sind.

Auf der innerbetrieblichen Umsetzungsebene von Umweltschutzmaßnahmen kristallisiert sich heraus, daß in großen Betrieben, für die von einer relativ größeren Betroffenheit von der Umweltproblematik auszugehen ist, zunehmend umfassender und innovationsorientierter vorgegangen wird. Nicht nur in der Produktion und Entsorgung, sondern auch zunehmend bei Absatz und F&E werden Umweltschutzaspekte berücksichtigt. Zudem kommen stärker Teamlösungen zum Einsatz. Auf der instrumentellen Ebene werden in hohem Maße Qualitätssicherungssysteme für den Umweltschutz genutzt.

Die Betriebe, die sich über alle vier Befragungswellen als „eher innovativ in Fragen des Umweltschutzes" bezeichnet haben und für die deshalb eine normativ fundierte positive Grundeinstellung angenommen wird, heben sich im Umweltschutzverhalten klar von den nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativen Betrieben ab. Zum Ausdruck kommt dies u. a. bei der wesentlich höheren Anzahl in den Umweltschutz investierender Betriebe. Öko-Produkte werden nicht nur (wesentlich) häufiger hergestellt, auch sind die diesbezüglichen Erfahrungen und Erwartungen weitaus positiver, was auf einen wettbewerbsstrategischen Bezug schließen läßt.

Für das (inkrementale) Innovationsverhalten der kontinuierlich ökologisch-innovativen Betriebe trifft die Aussage hinsichtlich klarer Unterschiede zur Vergleichsgruppe, wenn auch in abgeschwächtem Maße, ebenfalls zu. Deutliche Unterschiede gibt es vor allem im Bereich der Investitionen in Maßnahmen zur Weiterbildung der Mitarbeiter, wo wichtige Grundlagen für ein (inkrementales) Innovationsverhalten der Mitarbeiter geschaffen werden können.

Unter Erfolgsbezug konnte durch die Analyse des Umweltschutzverhaltens der Betriebe nur eine geringe Anzahl signifikanter Zusammenhänge identifiziert werden, die fast ausnahmslos zeitpunktbezogen sind. Erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Betriebe heben sich somit in ihrem Umweltschutzverhalten kaum voneinander ab. Aufgrund geringer Kongruenzen erfolgreicher und nicht-erfolg-

reicher Betriebe mit den kontinuierlich ökologisch-innovativen Betrieben führt dies zu dem Schluß, daß die letztgenannte Gruppe ihre Umweltschutzaspekte aus einer vermeintlich längerfristigen Perspektive sieht.

Kapitel 6

Mit der ökologisch-innovativen (ökovativen) Ausrichtung der Unternehmung durch die Zusammenführung der Bereiche „ökologieorientierte Unternehmungsführung" und „evolutionäres Innovationsmanagement" sollen neue Potentiale zur ökovativen Weiterentwicklung der Unternehmung erschlossen werden. Kerngedanke ist, daß die Mitarbeiter dabei das zentrale Potential sind. Dies trifft insbesondere auf einen spezifischen Mitarbeitertypus, den Öko-Preneur zu, der über sein ökovatives Verhalten hinaus eine unternehmerische Verhaltenskomponente aufweist und die ökovative Entwicklung der Unternehmung vorantreibt. In diesem Kontext ist es Aufgabe der Unternehmungsführung, die normativ-kulturellen Voraussetzungen und die strukturellen Rahmenbedingungen für die ökovative Verhaltensorientierung der Mitarbeiter zu schaffen.

Die normative Ebene stellt den Nährboden für die ökovative Weiterentwicklung der Unternehmung dar. Konkret erkennbar werden die entsprechenden Anforderungen und Prinzipien für den Mitarbeiter durch das Leitbild, mit dem zum Ausdruck gebracht wird, daß eine zentrale Anforderung für den Arbeitsalltag die ständige Suche nach neuen (inkrementalen) ökovativen Lösungsansätzen ist.

Die Grundstrategie übernimmt die Funktion eines ökovativen „Transmissionsriemens" zwischen normativer und strategisch-management(teil)prozeßbezogener Ebene. Die Generierung der ökovativen Weiterentwicklungsinhalte und Impulse erfolgt durch ein proaktives Anspruchsgruppenmanagement, die permanente Aktualisierung dieser Inhalte geschieht über Lernprozesse.

Die Ausgestaltung der Management(teil)prozesse ist speziell auf die Unterstützung und Bestärkung der Mitarbeiter zu einem ökovativen Verhalten zugeschnitten. Ökovative Planungs- und Kontrollaktivitäten werden auf der (operativen) Mitarbeiterebene verstärkt in den Mittelpunkt gerückt. Den konzeptionellen Hintergrund stellt das KVP-Konzept (**K**ontinuierliche **V**erbesserungs**P**rozesse) dar.

Analytisches Umsetzungsinstrument ist der sogenannte PDCA-Zirkel, durch den die Mitarbeiter angehalten werden, die eigenen Aufgabeninhalte ständig auf ökovative Weiterentwicklungspotentiale hin zu analysieren und diese umzusetzen.

Die Übernahme eines ökologiebezogenen Innovationsparts durch die Mitarbeiter erfordert entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen. Im Rahmen der ökovativen Organisationsgestaltung wird der Gewährung von Handlungsspielräumen, mit denen Selbstorganisation genauso gefördert wie von den Mitarbeitern eingefordert wird, ein hoher Stellenwert beigemessen. Grund ist, daß der Mitarbeiter auf diese Weise das Spektrum seines eigenen Aufgabenfeldes ganzheitlich wahrnehmen und ökovative Lösungsideen um so mehr generieren kann.

Das Führungsverhalten ist durch die Rücknahme von direkten Steuerungsaktivitäten durch die Führungskräfte gekennzeichnet. Die Mitarbeiter werden in einem Prozeß des Empowerment zur individuellen Selbststeuerung und Nutzung ihrer Handlungsspielräume angehalten, um somit die eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen, die essentielle Bedeutung für die Generierung ökovativer Lösungsideen haben, verstärkt zur Geltung kommen lassen zu können. Aufgabe der Führungskräfte ist in erster Linie die Sinnvermittlung bezogen auf ökovatives Unternehmungs- und Mitarbeiterhandeln, wodurch die Identifikationsbereitschaft der Mitarbeiter mit der Unternehmung wesentlich erhöht wird.

Änderungs- und Wandelprozesse sind im Rahmen einer ökovativen Unternehmungsführung integraler Bestandteil und werden vor allem durch die mit dem Anspruchsgruppenmanagement erzielte Außenorientierung in die Unternehmung hineingetragen, so daß von einem permanenten organisatorischen Wandel zu sprechen ist.

Das ökologisch-innovationszentrierte Controlling hat in Ausübung seiner Querschnittsfunktion den Mitarbeitern den inkrementalen Charakter ökovativer Prozesse durch eine adäquate Informationsbereitstellung transparent zu machen und auf diese Weise ein ökovatives Verhalten sowie die dabei verfolgten Maximen der Selbststeuerung,Erfolgserzielung und Wahrnehmung von Handlungsspielräumen nachhaltig zu unterstützen. Ferner gilt es, durch ein gezieltes Schnittstellenmanagement die ökovativen Prozesse selbststeuernder Einheiten miteinander zu

verknüpfen, um somit die ökovativen Potentiale in der Unternehmung in vollem Maße auszunutzen.

Im Rahmen des ökovativen Personalmanagements wird das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) durch seine Ausrichtung auf ökovative Inhalte hin als ein zentrales Instrument erachtet, um die in der Unternehmung vertretene hohe Wertschätzung inkrementaler ökovativer Veränderungen zum Ausdruck zu bringen und die Mitarbeiter zu einem entsprechenden Verhalten zu animieren.

Mit der Verfolgung eines Öko-Preneurship-Konzepts soll der ökovativen Unternehmungsführung eine zusätzliche Initialzündung gegeben werden. Leitvorstellung ist ein kollektives Unternehmertum, d. h. die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter in das Öko-Preneurship-Konzept, sowie ein kooperatives Verhalten des einzelnen Öko-Preneurs.

Das Verhalten des Öko-Preneurs wird in fähigkeitsbezogener Hinsicht im Kern durch das Vorliegen von Schlüsselqualifikationen in den Bereichen „Gestaltungskompetenz", „Sozialkompetenz" und „Umsetzungskompetenz" determiniert. Unter bereitschaftsbezogenen Gesichtspunkten ist es ein hohes Maß an intrinsischer Motivation, welches den Öko-Preneur in seinem Verhalten bestärkt. Durch die Verfolgung von Gruppenkonzepten werden zudem die Potentiale einzelner Öko-Preneure synergetisch ausgenutzt.

Die ökovative Unternehmungsführung mit besonderer Akzentuierung des Öko-Preneur-Konzeptes kann einen nachhaltigen Beitrag zur Zukunftsorientierung der Unternehmung leisten, wobei eine integrative Abstimmung mit den anderen betrieblichen Erfolgspotentialen von großer Bedeutung ist.

Die formulierten Thesen verdeutlichen insgesamt, daß die skizzierte ökovative Unternehmungsführung eine Impuls- und Leitfunktion für das geforderte nachhaltige Wirtschaften von Unternehmungen haben kann. Da die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen - wenn auch episodenbedingt von ihrer Bedeutung her zurückgedrängt - mittel- und langfristig unverzichtbares Ziel und Bestandteil der Politik jeder Unternehmung sein wird, ist zugleich der Weg für eine ökovative

Unternehmungsführung vorgezeichnet. Noch können sich die Unternehmungen hier als „Vorreiter" betätigen und sich so Wettbewerbsvorteile aufbauen. Ökologisch-innovativ zu sein ist dabei aber mehr als ein „schlichter" Wettbewerbsvorteil - es ist ein notwendiger Beitrag der Unternehmungen zum „Überleben" in seinen vielfältigen Schattierungen: Zum Überleben der einzelnen Unternehmung am Markt, aber zugleich auch der Menschheit vor dem Hintergrund der ökologischen Herausforderungen. Insofern ist die ökovative Unternehmungsführung schlicht eines: nützlich!

Anhang 1

Fragebögen des Hannoveraner Firmenpanels

Infratest © Sozialforschung

Erfolgreich Produzieren in Niedersachsen

Eine repräsentative Umfrage im Verarbeitenden Gewerbe 1994

gefördert von der Volkswagen-Stiftung

gemeinsam durchgeführt von:

Infratest Sozialforschung
Landsberger Straße 338
D-80687 München

Universität Hannover, Inst. für
Quantitative Wirtschaftsforschung,
Forschungsstelle Firmenpanel
Wunstorfer Straße 14
D-30453 Hannover

Kontakt für Rückfragen:
Barbl Kohler:
Telefon 089/5600-547
Maria Schreiber-Kittl:
Telefon 089/5600-482

Standortfaktoren und Unternehmensziele

1. Welche Kriterien sind für Ihren Betrieb Voraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften?

Interv.: Liste 1 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

- A Nähe zu Lieferanten ..... ☐
- B Verfügbarkeit von Arbeitskräften ..... ☐
- C Politische Stabilität ..... ☐
- D Nähe zu Kunden ..... ☐
- E Qualifikation der Arbeitskräfte ..... ☐
- F Niedrige Produktionskosten ..... ☐
- G Anderes, und zwar: ☐

2. Welche dieser Voraussetzungen finden Sie an Ihrem Produktionsstandort nicht oder nicht ausreichend vor?

Interv.: Liste 1 nochmals vorlegen und alles Zutreffende ankreuzen!

- A Nähe zu Lieferanten ..... ☐
- B Verfügbarkeit von Arbeitskräften ..... ☐
- C Politische Stabilität ..... ☐
- D Nähe zu Kunden ..... ☐
- E Qualifikation der Arbeitskräfte ..... ☐
- F Niedrige Produktionskosten ..... ☐
- G Anderes, und zwar: ☐

3. Mittelfristig gedacht:

Welche geschäftspolitischen Ziele verfolgen Sie vorrangig?

Interv.: Liste 2 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

- A Veränderung des Leistungsangebots bzw. der Produktpalette ..... ☐
- B Verbesserung der Qualität der angebotenen Leistungen bzw. Produkte ..... ☐
- C Verbesserung des Service für den Kunden ..... ☐
- D Erhöhung des Umsatzes ..... ☐
- E Steigerung des Rohertrages ..... ☐
- F Organisatorische Umstrukturierung des Betriebes ..... ☐
- G Ausweiten des Marktanteils ..... ☐
- H Halten des Marktanteils ..... ☐
- I Technologische Modernisierung des Betriebes . ☐
- J Intensivierung der umweltschutzbezogenen Bemühungen ..... ☐
- K Verstärkung von Öffentlichkeitsarbeit/ Werbung/Marketing ..... ☐
- L Auf- oder Ausbau der Forschung und Entwicklung ..... ☐
- M Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter . ☐
- N Verringerung des Personalbestandes ..... ☐
- O Erhöhung des Personalbestandes ..... ☐
- P Andere Ziele, und zwar: ☐

Proj.-Nr. 0860097

4. Wie beurteilen Sie die Wirtschaftspolitik der niedersächsischen Landesregierung? Halten Sie sie alles in allem für...

- eher gut ..... [ ]
- zufriedenstellend ..... [ ]
- eher schlecht ..... [ ]

Allgemeine Angaben zum Betrieb

Zunächst eine Frage vorweg:

Handelt es sich bei diesem Betrieb um...

- ein Unternehmen ohne Zweigniederlassungen/Filialen ..... [ ]
- das Stammwerk eines Unternehmens mit weiteren Niederlassungen/Filialen ..... [ ]
- eine Zweigniederlassung/Filiale eines Unternehmens ..... [ ]

Hinweis für Unternehmen mit weiteren Niederlassungen bzw. für Zweigniederlassungen: Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen nur für den Betrieb an dieser Adresse, nicht für das Gesamtunternehmen!

5. Welche Rechtsform hat der Betrieb?

- Einzelunternehmen ..... [ ]
- BGB-Gesellschaft ..... [ ]
- Offene Handelsgesellschaft ..... [ ]
- Kommanditgesellschaft ..... [ ]
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung ..... [ ]
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Co. KG ..... [ ]
- Aktiengesellschaft ..... [ ]
- Gesellschaft des öffentlichen Rechts ..... [ ]
- Genossenschaft ..... [ ]
- Anderes, und zwar: _____

6. Seit wann existiert Ihr Betrieb in Niedersachsen?

- Vor 1960 .... [ ]
- Seit 1960, .. [ ] und zwar seit 19 [ ]

7. Gibt es in Ihrem Betrieb einen Betriebsrat?

- Ja ..... [ ]
- Nein ..... [ ]

8. Zu welcher Branche gehört der Betrieb?

Interv.: Liste 3 vorlegen!

(Bitte nur eine Antwort ankreuzen! Falls mehrere Branchen zutreffen, soll der Schwerpunkt der Produktionstätigkeit angegeben werden.)

- 01 Chemische Industrie, Herstellung und Verarbeitung von Spalt- und Brutstoffen ..... [ ]
- 02 Mineralölverarbeitung ..... [ ]
- 03 Herstellung von Kunststoffwaren ..... [ ]
- 04 Gummiverarbeitung ..... [ ]
- 05 Gewinnung und Verarbeitung von Steinen und Erden ..... [ ]
- 06 Feinkeramik ..... [ ]
- 07 Herstellung und Verarbeitung von Glas ..... [ ]
- 08 Eisenschaffende Industrie ..... [ ]
- 09 NE-Metallerzeugung, NE-Metallhalbzeugwerke . [ ]
- 10 Gießerei ..... [ ]
- 11 Ziehereien, Kaltwalzwerke, Stahlverformung usw. ..... [ ]
- 12 Stahl- und Leichtmetallbau, Schienenfahrzeugbau ..... [ ]
- 13 Maschinenbau ..... [ ]
- 14 Herstellung von Büromaschinen, ADV-Geräten und -Einrichtungen ..... [ ]
- 15 Straßenfahrzeugbau, Reparatur von Kraftfahrzeugen usw. ..... [ ]
- 16 Schiffbau ..... [ ]
- 17 Luft- und Raumfahrzeugbau ..... [ ]
- 18 Elektrotechnik, Reparatur von Haushaltsgeräten [ ]
- 19 Feinmechanik, Optik, Herstellung von Uhren ... [ ]
- 20 Herstellung von Eisen-, Blech- und Metallwaren [ ]
- 21 Herstellung von Musikinstrumenten, Spielwaren, Füllhaltern usw. ..... [ ]
- 22 Holzbearbeitung ..... [ ]
- 23 Holzverarbeitung ..... [ ]
- 24 Zellstoff-, Holzschliff, Papier- und Pappeerzeugung ..... [ ]
- 25 Papier- und Pappeverarbeitung ..... [ ]
- 26 Druckerei, Vervielfältigung ..... [ ]
- 27 Ledergewerbe ..... [ ]
- 28 Textilgewerbe ..... [ ]
- 29 Bekleidungsgewerbe ..... [ ]
- 30 Ernährungsgewerbe (ohne Getränkeherstellung) ..... [ ]
- 31 Getränkeherstellung ..... [ ]
- 32 Tabakverarbeitung ..... [ ]

Anderes, und zwar: _____

Personalstruktur und -entwicklung

9. Suchen Sie derzeit Arbeitskräfte, die sofort – also zum nächstmöglichen Eintrittstermin – eingestellt werden sollen?

Ja ..... ☐ 1
Nein ..... ☐ 2 ▶ *weiter mit Frage 11!*

10. Wie viele Arbeitskräfte suchen Sie zum nächstmöglichen Einstellungstermin?

ca. _____ Arbeitskräfte

11. Haben Sie im 1. Halbjahr 1994 Arbeitskräfte neu eingestellt?
(Übernahmen von Mitarbeitern aus befristeten Arbeitsverhältnissen sowie von Auszubildenden zählen nicht als Neueinstellungen)

Ja, ... ☐ 1 und zwar _____ Arbeitskräfte
Nein ... ☐ 2

12. Sind im 1. Halbjahr 1994 Arbeitskräfte aus dem Betrieb ausgeschieden?
(also: Entlassungen, Kündigungen, Altersruhestand, Tod etc.)

Ja, ... ☐ 1 und zwar _____ Arbeitskräfte
Nein ... ☐ 2

13. Wenn Sie die Personaleinstellungen und -abgänge in Ihrem Betrieb im 1. Halbjahr 1994 betrachten: Waren diese für Ihren Betrieb eher normal oder eher außergewöhnlich?

a) Personaleinstellungen
eher normal ..... ☐ 1
eher außergewöhnlich ..... ☐ 2
kann ich nicht beurteilen ..... ☐ 3

b) Personalabgänge
eher normal ..... ☐ 1
eher außergewöhnlich ..... ☐ 2
kann ich nicht beurteilen ..... ☐ 3

14. Wie viele Beschäftigte hatten Sie in etwa ...
(Tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige bitte ebenso mitzählen wie Auszubildende.)

Ende 1993 _____
Ende 1992 _____
Ende 1991 _____

15. Wie viele Beschäftigte hat Ihr Betrieb zur Zeit?
(Tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige bitte ebenso mitzählen wie Auszubildende.)

_____ Beschäftigte insgesamt

16. Wie viele Beschäftigte sind Frauen und wie viele Männer?

_____ Frauen
_____ Männer
_____ Summe (= Angabe in Frage 15)

17. Wie viele Beschäftigte sind ...

Interv.: Liste 4 vorlegen. Bei nicht vorkommenden Gruppen bitte „0" angeben!

_____ tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige
_____ gewerbliche Arbeitnehmer(innen)
_____ Angestellte
_____ Auszubildende
_____ sonstige (z. B. Aushilfskräfte)
_____ Summe (= Angabe in Frage 15)

18. Wie viele Beschäftigte sind als Facharbeiter/ Facharbeiterinnen eingesetzt?

Keine ..... ☐ 0
ca. _____ Beschäftigte

19. Wie viele Beschäftigte sind als Meister/ Vorarbeiter oder Techniker eingesetzt?

Keine ..... ☐ 0
ca. _____ Beschäftigte

20. Wie viele Beschäftigte sind auf Arbeitsplätzen tätig, für die in der Regel ein Fachhochschul- oder Hochschulstudium erforderlich ist?

Keine ..... ☐ 0
ca. _____ Beschäftigte

21. Welche der folgenden Personalprobleme gibt es derzeit in Ihrem Betrieb?

Interv.: Liste 5 vorlegen und alles Zutreffende ankreuzen!

- A Zu hoher Personalbestand ....
- B Zu geringer Personalbestand ....
- C Mangel an Fachkräften ....
- D Mangel an gewerblichen Auszubildenden ....
- E Mangel an kaufmännischen Auszubildenden ....
- F Mangel an un- und angelernten Arbeitskräften ....
- G Qualifikationsdefizite ....
- H Mangelnde Arbeitsmotivation ....
- I Zu hoher Krankenstand ....
- J Überalterung ....
- K Zu hohe Fluktuation ....
- L Abwanderung von Fachkräften ....
- M Zu hohe Personalnebenkosten ....
- N Zu hohe direkte Lohnkosten ....
- O Zu hohe Kosten für Personalabbau ....
- P Andere Personalprobleme, und zwar:

Keine Personalprobleme ....

Löhne und Gehälter

22. Wie haben sich die gesamten Personalkosten im Jahr 1993 im Vergleich zu 1992 entwickelt? *Gemeint sind alle Personalkosten, also auch die Personalnebenkosten.*

Sind diese im Vergleich zu 1992 ...

gestiegen, ... und zwar um ca. _____ %

gleichgeblieben

gesunken, ... und zwar um ca. _____ %

23. Welche Rolle spielen für Ihren Betrieb die Personalkosten im Vergleich zu anderen Kostenfaktoren?

Personalkosten sind für uns der wichtigste Kostenfaktor ....

Personalkosten sind für uns ein wichtiger, aber nicht der allein entscheidende Kostenfaktor ....

Personalkosten sind für uns ein eher unwichtiger Kostenfaktor ....

24. Wie hoch war 1993 die Lohn- und Gehaltssumme in Ihrem Betrieb (ohne Personalnebenkosten)?

ca. _____ DM

25. Wie groß war 1993 in etwa der Anteil an der Lohn- und Gehaltssumme, der für gewerbliche Arbeitnehmer(innen) aufgewendet wurde?

ca. _____ %

26. Welche der folgenden Entlohnungsformen gibt es bei Ihnen im gewerblichen Bereich?

- Reiner Zeitlohn (Stunden- oder Monatslohn) ..
- Akkordlohn ....
  - darunter Gruppenakkord ....
- Prämienlohn ....
  - darunter Gruppenprämien ....
- Festlohn (z. B. Kontraktlohn, Pensumlohn, „eingefrorener" Akkordlohn) ....

27. Wieviel Prozent der Belegschaft im gewerblichen Bereich bekommen „reinen Zeitlohn"? *(Falls niemand, bitte „0" angeben!)*

ca. _____ %

28. Ist Ihr Betrieb tarifgebunden?

Ja ....

Nein, aber wir orientieren uns an einem Tarifvertrag ....

Nein .... ▶ *weiter mit Frage 33!*

29. Welcher Tarifvertrag wird in Ihrem Betrieb hinsichtlich der Löhne und Gehälter angewendet?

30. Zahlen Sie Löhne und Gehälter über Tarif, d. h. über die tariflich festgeschriebenen Leistungen hinaus?

Nein .... ▶ *weiter mit Frage 34!*

Ja, und zwar... *(Mehrere Angaben möglich)*

- höhere Grundvergütungen ....
- (höhere) Leistungszulagen ....
- (höhere) Jahressonderzahlungen ....
- sonstige Zahlungen/Zulagen ....

31. Können Sie ungefähr sagen, um wieviel Prozent die Stunden- oder Monatslöhne sowie die Gehälter bei Ihnen im Durchschnitt über dem Tarif liegen?

Die Vergütung im gewerblichen Bereich liegt

im Durchschnitt etwa um _____ % über Tarif

Die Vergütung im Angestelltenbereich liegt

im Durchschnitt etwa um _____ % über Tarif

32. Wie ist der Entscheidungsprozeß über die Höhe der übertariflichen Leistungen in Ihrem Betrieb? Welches Verfahren wird hauptsächlich praktiziert?

Die Höhe der übertariflichen Leistungen .

- wird allein von der Geschäftsleitung (bzw. Abteilungsleitung) festgelegt ..... —
- wird von der Geschäftsleitung (bzw. Abteilungsleitung) in Abstimmung mit dem Betriebsrat festgelegt ..... —
- wird zwischen Geschäftsleitung (bzw. Abteilungsleitung) und den einzelnen Arbeitnehmern ausgehandelt ..... —

weiter mit Frage 34!

33. Wenn Sie Ihren Betrieb mit ähnlichen, tarifgebundenen Betrieben vergleichen: Sind die Löhne und Gehälter in Ihrem Betrieb im Durchschnitt höher, gleich hoch oder niedriger als die in tarifgebundenen Betrieben?

Höher, ... ☐ und zwar um ca. _____ %

Gleich hoch . ☐

Niedriger, ... ☐ und zwar um ca _____ %

Kann ich nicht beurteilen ... ☐

34. Wie hoch ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Arbeitnehmer(innen) in Ihrem Betrieb?
(Falls niemand gewerkschaftlich organisiert ist, bitte „0" angeben.)

ca. _____ %

Kann ich nicht beurteilen ..... —

Arbeits- und Betriebszeiten

35. Wie lange ist gegenwärtig bei Ihnen die betrieblich vereinbarte Wochenarbeitszeit (Normalarbeitszeit) für Vollzeitkräfte?

(a) im gewerblichen Bereich:

_____,_____ Stunden pro Woche

(b) im Angestelltenbereich:

_____,_____ Stunden pro Woche

36. Wie viele Beschäftigte sind teilzeitbeschäftigt, d. h. haben gegenüber der Wochenarbeitszeit für Vollzeitkräfte eine reduzierte Arbeitszeit?

Keine ..... ☐ ▶ *weiter mit Frage 39!*

ca. _____ Teilzeitbeschäftigte insgesamt

37. Wie viele Teilzeitbeschäftigte sind im gewerblichen Bereich tätig?
(Falls keine, bitte „0" angeben!)

ca. _____ Teilzeitbeschäftigte

38. Welche der folgenden Teilzeitmodelle kommen bei Ihnen vor? Bitte machen Sie Ihre Angaben getrennt für den gewerblichen Bereich und für den Angestelltenbereich.

Arbeitszeit...	gewerbl Bereich	Angestelltenbereich
unter 50 %	—	—
50 % bis unter 60 %	—	—
60 % bis unter 80 %	—	—
80 % bis unter 100 %	—	—
Anderes, und zwar: _____	—	—
_____	—	—

39. Für wie wichtig halten Sie für Ihren Betrieb die Bereitstellung von Teilzeitarbeitsplätzen, um...

	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Mitarbeiter(innen) langfristig an das Unternehmen zu binden	—	—	—
flexibel auf die Erfordernisse am Markt reagieren zu können	—	—	—

40. Generell läßt sich der Arbeitseinsatz durch eine Veränderung der Arbeitszeit oder der Anzahl der Beschäftigten variieren. Ist in Ihrem Betrieb im gewerblichen Bereich eine Variation des Arbeitseinsatzes innerhalb der nächsten sechs Monate erforderlich?

- Ja ..... —
- Nein ..... —
- Weiß nicht ..... —

weiter mit Frage 42!

41. Welche Variante(n) halten Sie für geeignet?
(Mehrere Angaben möglich)

- Verlängerung der Arbeitszeit ..... —
- Verkürzung der Arbeitszeit ..... —
- Verringerung der Beschäftigtenzahl ..... —
- Erhöhung der Beschäftigtenzahl ..... —

42. Wird bei Ihnen in Schicht gearbeitet?

- Ja ..... —
- Nein ..... — ▶ *weiter mit Frage 45!*

43. Welche Schichtsysteme kommen bei Ihnen vor?

- 2-Schicht-System ..... —
- 3-Schicht-System ..... —
- 4 und mehr Schichten ..... —

44. Wie viele Beschäftigte sind in etwa von Schichtarbeit betroffen?

ca. _____ Beschäftigte

45. Gab es seit dem 1. 1. 1994 im gewerblichen Bereich Kurzarbeit?

Ja ☐
Nein ☐

46. Wurden von den gewerblichen Arbeitnehmer(innen) im 1. Halbjahr 1994 Überstunden geleistet?

Ja ☐
Nein ☐ ► *weiter mit Frage 48!*

47. Können Sie für den gewerblichen Bereich ungefähr sagen, wie viele Überstunden im 1. Halbjahr 1994 geleistet wurden, oder – falls Sie diese Zahl nicht kennen – wie hoch der Anteil dieser Überstunden an der Sollarbeitszeit war.

(1) Die Zahl der Überstunden betrug im gewerblichen Bereich ca. _____ Stunden

oder (falls Zahl nicht bekannt):

(2) Der Anteil der Überstunden im gewerblichen Bereich lag bei _____ %

48. Wie hoch war im 1. Halbjahr 1994 im Durchschnitt der Krankenstand?

(a) im gewerblichen Bereich ca. _____ %

(b) im Angestelltenbereich ca. _____ %

Bestimmungsgrößen der Beschäftigung

49. Ein wichtiger Bestimmungsfaktor für die Beschäftigung ist die Umsatzentwicklung. Wie hoch war der Umsatz des Betriebes im Jahre 1993?

_____ DM

50. Wieviel Prozent vom Umsatz des Jahres 1993 wurden durch Verkäufe ins Ausland erzielt?

ca. _____ %

Kein Auslandsumsatz ☐
Weiß nicht ☐

51. Wie hoch war der Anteil des Wareneinsatzes und der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe am Umsatz des Jahres 1993?

ca. _____ %

Weiß nicht ☐

52. Welches ist – gemessen am Umsatz – Ihre wichtigste Produktgruppe?
Bitte geben Sie die genaue Bezeichnung an.

Wichtigste Produktgruppe: _____

53. Welches ist für Ihren Betrieb der wichtigste Markt für diese Produktgruppe?

Ist dieser Markt..

regional ☐
national ☐
international ☐

54. Können Sie ungefähr angeben, wie hoch der Anteil Ihrer wichtigsten Produktgruppe auf diesem Markt ist?

Unter 5 % ☐

5 % und mehr, und zwar ca. _____ %

Weiß nicht ☐

55. Haben Sie im Jahr 1993 neue Produkte eingeführt?

Ja ☐
Nein ☐ ► *weiter mit Frage 58!*

56. Was waren das für Produkte?
(Mehrere Angaben möglich!)

Nachfolgeprodukte ☐
Qualitativ verbesserte Produkte ☐
Produkte mit zusätzlicher Funktion ☐
Völlig neue Produkte ☐
Umweltverträglichere Produkte ☐
Anderes, und zwar: _____

57. Welche Auswirkungen hat die Einführung dieser Produkte auf die Zahl der Arbeitsplätze in Ihrem Betrieb gehabt?

Die Zahl der Arbeitsplätze hat sich verringert ☐
Die Zahl der Arbeitsplätze ist gleichgeblieben ☐
Die Zahl der Arbeitsplätze hat sich erhöht ☐

58. Haben Sie im Jahr 1993 neue Produktionsverfahren eingeführt?

Ja ☐
Nein ☐ ► *weiter mit Frage 60!*

59. Welche Auswirkungen hat die Einführung dieser Produktionsverfahren auf die Zahl der Arbeitsplätze in Ihrem Betrieb gehabt?

Die Zahl der Arbeitsplätze hat sich verringert ☐
Die Zahl der Arbeitsplätze ist gleichgeblieben ☐
Die Zahl der Arbeitsplätze hat sich erhöht ☐

60. Wie beurteilen Sie alles in allem den technischen Stand Ihrer Anlagen?

- Auf dem neuesten Stand ____
- Ausreichend, keine Modernisierung vorgesehen ____
- Modernisierung erwünscht ____
- Nicht mehr ausreichend, Modernisierung notwendig ____

61. Wie hoch war insgesamt die durchschnittliche Auslastung Ihrer Anlagen im Jahr 1993?

(Zeiten für Wartung, Reparatur oder Umrüstung bitte nicht mitrechnen: Betriebsübliche Vollauslastung = 100 %)

- Unter 85 % ____
- 85 % bis unter 90 % ____
- 90 % bis unter 95 % ____
- 95 % bis 99 % ____
- 100 % ____
- Mehr als 100 % ____

62. Wie schätzen Sie die Ertragslage Ihres Betriebes für das Jahr 1993 ein?

War sie ...

- sehr gut ____
- gut ____
- weniger gut ____
- schlecht ____
- sehr schlecht ____

63. Und wie schätzen Sie die Ertragslage Ihres Betriebes für das Jahr 1993 im Vergleich zur Ertragslage von wichtigen Konkurrenten im gleichen Marktsegment ein?

War sie ...

- deutlich besser ____
- besser ____
- etwa gleich ____
- schlechter ____
- deutlich schlechter ____
- Kann ich nicht beurteilen ____

64. Welche wirtschaftliche Entwicklung erwarten Sie in den nächsten Jahren für Ihren Betrieb? Wird sich die wirtschaftliche Situation Ihres Betriebes ...

- eher verbessern ____
- etwa gleichbleiben ____
- eher verschlechtern ____

Unternehmenserfolg und Mitarbeiterbeteiligung

65. Es gibt ja verschiedene denkbare Möglichkeiten, um langfristig die Arbeitsmotivation zu erhöhen.

- Interv.: Liste 6 vorlegen! -

Bitte geben Sie bei jeder der folgenden Maßnahmen an, wie gut sie Ihrer Meinung nach geeignet ist, langfristig die Arbeitsmotivation zu erhöhen.

	sehr gut geeignet	gut geeignet	weniger gut geeignet	gar nicht geeignet
Zahlung übertariflicher Löhne	___	___	___	___
Verstärkung innerbetrieblicher Beförderung anstelle von externer Besetzung	___	___	___	___
Erhöhung des Entscheidungsspielraumes der Beschäftigten	___	___	___	___
Einführung oder Verbesserung der Erfolgsbeteiligung	___	___	___	___
Leistungsabhängige Entlohnung	___	___	___	___
Einführung oder Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung	___	___	___	___
Förderung von Weiterbildungsmöglichkeiten	___	___	___	___
Androhung von Entlassung	___	___	___	___

Sonstiges, und zwar:

_____

_____

66. Wird im gewerblichen Bereich in Teams gearbeitet? Unter Teams verstehen wir Gruppen, die sich durch erweiterte Entscheidungsbefugnisse und erhöhte Verantwortung auszeichnen.

- Ja ____
- Nein ____

67. Wie gehen Sie üblicherweise vor, wenn größere Investitionen im Produktionsbereich anstehen:

Welche der folgenden Informationsquellen nutzen Sie?

Interv.: Liste 7 vorlegen!

	In der Regel	Manchmal auch	Nie
Informationsmaterialien von Kammern/Verbänden	—	—	—
Informationsgespräche mit den Mitarbeitern, die mit den Investitionen (z. B. Maschinen) unmittelbar arbeiten werden	—	—	—
Informationsbesuche von Fachmessen	—	—	—
Informationsgespräche mit anderen aus der Branche	—	—	—
Informationsgespräche mit Vorgesetzten, in deren Produktionsbereich die Investitionen vorgesehen sind	—	—	—

Anderes, und zwar: _____

68. Wer besucht bei Ihnen Fachmessen, wenn größere Investitionen anstehen?

	In der Regel	Manchmal auch	Nie
Der Inhaber/ die Geschäftsleitung	—	—	—
Vorgesetzte, in deren Produktionsbereich die Investitionen vorgesehen sind	—	—	—
Mitarbeiter, die mit den Investitionen unmittelbar arbeiten werden	—	—	—

Trifft nicht zu, wir besuchen keine Fachmessen — —

69. Finanzierte Ihr Betrieb 1993 Weiterbildungsmaßnahmen?

Ja — —
Nein — ▶ *weiter mit Frage 71!*

70. Wie hoch war 1993 der Betrag, der für interne und/oder externe Weiterbildungsmaßnahmen aufgewendet wurde?

ca. _____ DM

71. Gibt es in Ihrem Betrieb ein Erfolgsbeteiligungssystem für die Geschäftsleitung?

Unter einem Erfolgsbeteiligungssystem verstehen wir z. B. Mitarbeiterdarlehen, Genußrechte, Stille Beteiligungen, Umsatz-Beteiligungen und Beteiligungen am Rohertrag.

Ja — ▶ *weiter mit Frage 74!*
Nein —

72. Gab es in Ihrem Betrieb früher einmal ein Erfolgsbeteiligungssystem für die Geschäftsleitung?

Ja —
Nein — ▶ *weiter mit Frage 74!*

73. Wann wurde es abgeschafft?

Vor 1975 —
1975 —
Nach 1975, —

und zwar im Jahr 19 __

Weiß nicht —

74. Gibt es in Ihrem Betrieb ein Erfolgsbeteiligungssystem für die Belegschaft?

Ja — ▶ *weiter mit Frage 77!*
Nein —

75. Gab es in Ihrem Betrieb früher einmal ein Erfolgsbeteiligungssystem für die Belegschaft?

Ja —
Nein — } *weiter mit Frage 85!*
Weiß nicht —

76. Wann wurde es abgeschafft?

Vor 1975 —
1975 —
Nach 1975, — } *weiter mit Frage 85!*

und zwar im Jahr 19 __

Weiß nicht —

77. Wann wurde das Erfolgsbeteiligungssystem in etwa eingeführt?

Vor 1984 —
1984/85 —
Nach 1985, —

und zwar im Jahr 19 __

Weiß nicht —

78. Hat sich an diesem Erfolgsbeteiligungssystem seit Anfang der 80er Jahre grundlegend etwas geändert?

Ja ..... ☐
Nein ..... ☐ ▶ *weiter mit Frage 81!*

79. Was wurde geändert?

Die Zugangskriterien wurden geandert, und zwar ..... ☐
_____
_____
_____

Es erfolgte eine Anpassung an die Regelungen des Vermogensbildungsgesetzes ..... ☐
Anderes, und zwar ..... ☐
_____
_____
_____

80. Wann genau erfolgte die (letzte) grundlegende Änderung?

Vor 1984 ..... ☐
1984/85 ..... ☐
Nach 1985, ... ☐
▼
und zwar im Jahr 19 ☐☐
Weiß nicht ..... ☐

81. Wie hoch ist in etwa der Anteil der Beschäftigten (ohne Geschäftsleitung), denen 1993 eine Beteiligung am Unternehmenserfolg möglich war?

ca. _____ %
Kann ich nicht beurteilen ..... ☐

82. Nicht alle Beschäftigten nehmen diese Möglichkeit wahr. Wie war das in Ihrem Betrieb: Wie hoch war 1993 in etwa der Anteil der Beschäftigten (ohne Geschäftsleitung), die tatsächlich am Unternehmenserfolg beteiligt waren?

ca. _____ %
Kann ich nicht beurteilen ..... ☐

83. Wie hoch war 1993 der Gesamtbetrag, der an die am Unternehmenserfolg beteiligten Beschäftigten (ohne Geschäftsleitung) ausgeschüttet wurde?

ca. _____ DM
Es wurde nichts ausgeschüttet ..... ☐
Kann ich nicht beurteilen ..... ☐

84. Welche Beteiligungssysteme gibt es bei Ihnen und – falls 1993 ein Betrag an die Beschäftigten ausgeschüttet wurde – wie verteilte sich dieser auf die folgenden Systeme?

Interv.: Liste 8 vorlegen!

	System vorhanden	ca. ... % des ausgeschütteten Betrages
Mitarbeiterdarlehen ...	☐	ca. _____ %
Stille Beteiligungen ...	☐	ca. _____ %
Genußrechte ...	☐	ca. _____ %
Belegschaftsaktien ...	☐	ca. _____ %
(mtl./jährl.) Bar-Gratifikation, Gemeinschaftsleistungsprämie ...	☐	ca. _____ %
Sonstiges, und zwar: ...	☐	ca. _____ %

Unternehmen und Umwelt

85. Was halten Sie von den folgenden Aussagen zum Thema Umweltschutz?

Interv.: Liste 9 vorlegen!

	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu
Umweltschutz ist vor allem Aufgabe des Staates ...	☐	☐	☐
In wirtschaftlich unsicheren Zeiten muß man auch Einschränkungen im Umweltschutz hinnehmen ...	☐	☐	☐
Umweltschutz ist in erster Linie die Aufgabe derer, die die Umwelt belasten ...	☐	☐	☐
Der einzelne Betrieb kann nur wenig zum Umweltschutz beitragen ...	☐	☐	☐
Eine gesunde Wirtschaft ist wichtiger als Umweltschutz ...	☐	☐	☐
Gerade Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe tragen eine besondere Verantwortung für die Umwelt ...	☐	☐	☐
Die gesetzlichen Umweltschutzauflagen in Deutschland sind für die Betriebe zu streng ...	☐	☐	☐

86. Im folgenden sind verschiedene Maßnahmen aufgeführt, die dazu dienen können, betriebsbedingte Umweltbelastungen zu reduzieren. Für wie sinnvoll halten Sie diese Maßnahmen – bezogen auf Ihren Betrieb – und welche davon hat Ihr Betrieb bereits in Angriff genommen?

Interv.: Liste 10 vorlegen!

	betrieblich sinnvoll	in Angriff genommen
Aufwendungen zur Entwicklung ökologieverträglicher Produkte (einschließlich ihrer Verpackung)	—	—
Verbesserung bestehender und/oder Entwicklung neuer Produktionsverfahren (Kreislaufführungen bei Energie und Wasser, verbesserte Meß-, Steuer- und Regeltechnik, Einsatz umweltverträglicher Rohstoffe etc.)	—	—
Aufwendungen für eine umweltgerechte Entsorgung (Recycling, Aufarbeitung von Sondermüll, Abfallbörsen etc.)	—	—
Maßnahmen zur Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter für ein umweltbewußtes Verhalten	—	—

87. Hat Ihr Betrieb im Jahr 1993 in Maßnahmen investiert, die betriebsbedingte Umweltbelastungen verringern sollen?

Ja — 1
Nein — 2 ► *weiter mit Frage 89!*

88. Wie hoch waren in etwa Ihre diesbezüglichen umweltbezogenen Aufwendungen?

ca. _____ DM

Weiß nicht — 1

89. Was würden Sie sagen:

Ist Ihr Betrieb in bezug auf Fragen des Umweltschutzes eher innovativ oder eher verhalten?

Eher innovativ — 1
Teils-teils — 2
Eher verhalten — 3

Fragen des Umweltschutzes sind für uns nicht von vorrangiger Bedeutung — 4

Abschließend

Möchten Sie zu diesem Fragebogen oder zu einzelnen Fragestellungen noch etwas anmerken?
(Interv.: Bitte notieren!)

Infratest © Sozialforschung

Erfolgreich Produzieren in Niedersachsen

Eine repräsentative Umfrage im Verarbeitenden Gewerbe 1995

gefördert von der Volkswagen-Stiftung

gemeinsam durchgeführt von:

Infratest Sozialforschung
Landsberger Straße 338
D-80687 München

Universität Hannover, Inst. für
Quantitative Wirtschaftsforschung,
Forschungsstelle Firmenpanel
Königswortther Platz 1
D-30167 Hannover

Kontakt für Rückfragen:

Bärbl Kohler
Telefon 089/5600-547
Maria Schreiber-Kittl
Telefon 089/5600-482

Zunächst eine Angabe vorweg:
Sie haben freundlicherweise im letzten Jahr an unserer Befragung teilgenommen. Nach Ihrer Angabe hatte dieser Betrieb im Herbst letzten Jahres folgende Beschäftigtenzahl:

Interv.: Angabe aus Adreßprotokoll übertragen!

[ ] Beschäftigte Herbst 1994

Die folgenden Angaben sollen sich auf denselben Betrieb wie im Vorjahr beziehen!

Geschäftspolitik und Geschäftsentwicklung

1. Geht es Ihrem Betrieb – wirtschaftlich gesehen – heute eher besser oder eher schlechter als vor einem Jahr?

- Eher besser ..... ☐
- Weder besser noch schlechter ..... ☐ ▶ *weiter mit Frage 3!*
- Eher schlechter ..... ☐

2. Worauf führen Sie diese Entwicklung zurück?

Interv.: Liste 1 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

- A Veränderung des Leistungsangebots bzw. der Produktpalette ..... ☐
- B Organisatorische Umstrukturierung des Betriebes ..... ☐
- C Qualifikation der Beschäftigten ..... ☐
- D Verlagerung von Betriebsteilen ins Ausland .... ☐
- E Investitionstätigkeit des Betriebes ..... ☐
- F Veränderte Kundenansprüche (z. B. Qualitätsstandards, Preise) ..... ☐
- G Entwicklung der Produktionskosten ..... ☐
- H Entwicklung der Lohnkosten ..... ☐
- I Entwicklung der Konkurrenz ..... ☐
- J Auftragslage ..... ☐
- K Andere Gründe, und zwar:

3. Was wollen Sie mittelfristig unternehmen, um konkurrenzfähig zu bleiben?

Interv.: Liste 2 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

- A (Teile der) Produktion ins Ausland verlagern ... ☐
- B Intensivierung von Forschung und Entwicklung ☐
- C Kooperation mit anderen Betrieben ..... ☐
- D Flexible Preisgestaltung ..... ☐
- E Veränderung des Leistungsangebots bzw. der Produktpalette ..... ☐
- F Personalabbau ..... ☐
- G Senkung der Lohnkosten .... ☐
- H Veränderung der betrieblichen Entlohnungspolitik ..... ☐
- I Flexibilisierung der Arbeitszeit .... ☐
- J Intensivierung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit ..... ☐
- K Umgestaltung der Vertriebsorganisation . .... ☐
- L Verstärkung der Weiterbildung .... ☐
- M Qualitatssicherung (z. B. ISO 9000-3004) ..... ☐
- N Auslagerung von Instandhaltung ..... ☐
- O Intensivierung von umweltschutzbezogenen Bemühungen ..... ☐
- P Auslagerung von Dienstleistungen ..... ☐
- Q Anderes, und zwar:

Personalentwicklung

4. Wie viele Beschäftigte hatte Ihr Betrieb Ende 1994 und wie viele Beschäftigte haben Sie zur Zeit?
(Tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige bitte ebenso mitzählen wie Auszubildende und Aushilfskräfte.)

_____ Beschäftigte Ende 1994

_____ Beschäftigte zur Zeit

5. Suchen Sie derzeit Arbeitskräfte, die sofort – also zum nächstmöglichen Eintrittstermin – eingestellt werden sollen?

Ja, ... ☐ und zwar _____ Arbeitskräfte

Nein ... ☐

6. Haben Sie im 1. Halbjahr 1995 Arbeitskräfte neu eingestellt?
(Übernahmen von Mitarbeitern aus befristeten Arbeitsverhältnissen sowie von Auszubildenden zählen nicht als Neueinstellungen)

Ja, ... ☐ und zwar _____ Arbeitskräfte

Nein ... ☐

7. Sind im 1. Halbjahr 1995 Arbeitskräfte aus dem Betrieb ausgeschieden?
(also: Entlassungen, Kündigungen, Altersruhestand, Tod etc.)

Ja, ... ☐ und zwar _____ Arbeitskräfte

Nein ... ☐

8. Finanzierte Ihr Betrieb 1994 Weiterbildungsmaßnahmen?

Ja ..... ☐

Nein ..... ☐ ▶ *weiter mit Frage 10!*

9. Wie hoch war 1994 der Betrag, der für interne und/oder externe Weiterbildungsmaßnahmen aufgewendet wurde?

ca. _____ DM

Löhne und Gehälter

10. Wie hoch war 1994 die Lohn- und Gehaltssumme in Ihrem Betrieb (ohne Personalnebenkosten)?

ca. _____ DM

11. Wie hoch war 1994 in etwa der Anteil an der Lohn- und Gehaltssumme, der für gewerbliche Arbeitnehmer(innen) aufgewendet wurde?

ca. _____ %

12. Ist Ihr Betrieb tarifgebunden?

Ja ..... ☐

Nein, aber wir orientieren uns an einem Tarifvertrag .... ☐

Nein ..... ☐ ▶ *weiter mit Frage 15!*

13. Zahlen Sie Löhne und Gehälter über Tarif, d. h. über die tariflich festgeschriebenen Leistungen hinaus?

Ja ..... ☐

Nein ..... ☐ ▶ *weiter mit Frage 15!*

14. Können Sie ungefähr sagen, um wieviel Prozent die Stunden- oder Monatslöhne sowie die Gehälter bei Ihnen im Durchschnitt über dem Tarif liegen?

Die Vergütung im *gewerblichen* Bereich liegt

im Durchschnitt etwa um _____ % über Tarif

Die Vergütung im *Angestelltenbereich* liegt

im Durchschnitt etwa um _____ % über Tarif

15. Gibt es in Ihrem Betrieb eine betriebliche Altersversorgung?

Ja ..... ☐

Nein ..... ☐

Arbeits- und Betriebszeiten

16. Wie lange ist gegenwärtig bei Ihnen die betrieblich vereinbarte Wochenarbeitszeit (Normalarbeitszeit) für Vollzeitkräfte?

(a) im gewerblichen Bereich:

_____, _____ Stunden pro Woche

(b) im Angestelltenbereich:

_____, _____ Stunden pro Woche

17. Gibt es in Ihrem Betrieb Regelungen zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit, oder planen Sie die Einführung solcher Regelungen (z. B. Jahresarbeitszeitkonten)?

Gibt es bereits ..... ☐

Ist geplant ..... ☐

Nein, weder noch ..... ☐

18. Gab es seit dem 1. 1. 1995 im gewerblichen Bereich Kurzarbeit?

Ja ..... ☐

Nein ..... ☐

19. Wurden von den gewerblichen Arbeitnehmer(innen) im 1. Halbjahr 1995 Überstunden geleistet?

Ja ..... ☐
Nein ..... ☐ ▶ *weiter mit Frage 21!*

20. Können Sie für den gewerblichen Bereich ungefähr sagen, wie viele Überstunden im 1. Halbjahr 1995 geleistet wurden, oder – falls Sie diese Zahl nicht kennen – wie hoch der Anteil dieser Überstunden an der Sollarbeitszeit war.

(1) Die Zahl der Überstunden betrug im gewerblichen Bereich ca. ☐ Stunden

oder (falls Zahl nicht bekannt):

(2) Der Anteil der Überstunden im gewerblichen Bereich lag bei ☐ %

Bestimmungsgrößen der Beschäftigung

21. Wie schätzen Sie die Ertragslage Ihres Betriebes für das Jahr 1994 ein? War sie ...

sehr gut ..... ☐
gut ..... ☐
weniger gut ..... ☐
schlecht ..... ☐
sehr schlecht ..... ☐

22. Und wie schätzen Sie die Ertragslage Ihres Betriebes für das Jahr 1994 im Vergleich zur Ertragslage von wichtigen Konkurrenten im gleichen Marktsegment ein? War sie ...

deutlich besser ..... ☐
besser ..... ☐
etwa gleich ..... ☐
schlechter ..... ☐
deutlich schlechter ..... ☐
Kann ich nicht beurteilen ..... ☐

23. Ein wichtiger Bestimmungsfaktor für die Beschäftigung ist die Umsatzentwicklung. Wie hoch war der Umsatz des Betriebes im Jahre 1994?

☐ DM

24. Wie hoch war der Anteil des Wareneinsatzes und der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe am Umsatz des Jahres 1994?

ca. ☐ %

Weiß nicht ..... ☐

25. Wie hoch war insgesamt die durchschnittliche Auslastung Ihrer Anlagen im Jahr 1994?

(Zeiten für Wartung, Reparatur oder Umrüstung bitte nicht mitrechnen: Betriebsübliche Vollauslastung = 100 %)

Unter 85 % ..... ☐
85 % bis unter 90 % ..... ☐
90 % bis unter 95 % ..... ☐
95 % bis 99 % ..... ☐
100 % ..... ☐
Mehr als 100 % ..... ☐

Internationale Zusammenarbeit

26. Haben Sie im Jahr 1994 Produkte ins Ausland verkauft?

Ja ..... ☐
Nein ..... ☐ ▶ *weiter mit Frage 29!*

27. In welche Länder haben Sie verkauft?

Interv.: Liste 3 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

Europäische Union (EU) ..... ☐
Staaten der ehemaligen Sowjetunion ..... ☐
Mittel-/Osteuropa ..... ☐
Andere europäische Länder ..... ☐
USA/Kanada ..... ☐
China ..... ☐
Japan/Südostasien ..... ☐
Andere außereuropäische Länder ..... ☐

28. Wieviel Prozent vom Umsatz des Jahres 1994 wurden durch Verkäufe ins Ausland erzielt?

ca. ☐ %

Weiß nicht ..... ☐

29. Ist Ihr Betrieb an einem oder mehreren Unternehmen im Ausland beteiligt?

Ja, an einem Unternehmen ..... ☐
Ja, an mehreren Unternehmen ..... ☐
Nein ..... ☐ ▶ *weiter mit Frage 36!*

30. Haben Sie Beteiligungen in ...

Interv.: Liste 4 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

der Europäischen Union (EU) ..... ☐
den Staaten der ehemaligen Sowjetunion ..... ☐
Mittel-/Osteuropa ..... ☐
anderen europäischen Ländern ..... ☐
den USA/Kanada ..... ☐
China ..... ☐
Japan/Südostasien ..... ☐
anderen außereuropäischen Ländern ..... ☐

31. Handelt es sich bei diesen Beteiligungen um Produktionsfirmen?

Ja .....
Ja, zum Teil .....
Nein ..... ▶ *weiter mit Frage 35!*

32. Werden dort auch solche Endprodukte gefertigt, wie sie Ihr Betrieb hier in Niedersachsen herstellt?

Ja .....
Ja, zum Teil .....
Nein .....

33. Werden dort auch Vorprodukte für die Produktion in Niedersachsen gefertigt?

Ja .....
Ja, zum Teil .....
Nein .....

34. Und wie ist es umgekehrt: Fertigt Ihr Betrieb hier in Niedersachsen Vorprodukte für die Produktion in diesem/diesen ausländischen Unternehmen?

Ja .....
Nein .....

35. Aus welchen Gründen sind Sie an Unternehmen im Ausland beteiligt?

Nähe zum Absatzmarkt .....
Nähe zu Rohstoffvorkommen .....
Verringerung von Transportkosten .....
Risikostreuung .....
Technologietransfer .....
Geringere Lohnkosten .....
Geringere Lohnnebenkosten .....
Weniger Handelsbeschränkungen .....
Weniger Umweltschutzauflagen .....
Andere Gründe, und zwar:

36. Arbeiten Sie mit ausländischen Firmen zusammen...
(Mehrere Angaben möglich!)

beim Vertrieb .....
bei der Beschaffung .....
als Lizenznehmer .....
als Lizenzgeber .....
Sonstige Zusammenarbeit .....

Nein .....

Innovationen

37. Befaßt sich Ihr Betrieb mit Forschung und Entwicklung (FuE)?

Ja .....
Nein ..... ▶ *weiter mit Frage 42!*

FuE ist Aufgabe einer anderen Unternehmenseinheit ..... ▶ *weiter mit Frage 40!*

38. Wie viele Beschäftigte sind in Ihrem Betrieb ausschließlich oder zeitweise mit Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten befaßt – unabhängig davon, ob es für Forschung und Entwicklung eine eigene Abteilung gibt?

ca. _____ Beschäftigte ausschließlich bzw. überwiegend

ca. _____ Beschäftigte zeitweise

39. Wie hoch war 1994 der Anteil der Kosten für Forschung und Entwicklung (FuE) am Umsatz? Gemeint sind Personal- und Sachkosten.

Unter 3,5 % .....
3,5 % bis unter 8,5 % .....
8,5 % und höher .....
Weiß nicht .....

40. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten werden häufig in Kooperation mit anderen durchgeführt. Wie ist das bei Ihnen: Mit welchen der folgenden Partner arbeiten Sie zusammen?

Interv.: Liste 5 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

Kunden .....
Lieferanten/Zulieferer .....
Wettbewerber .....
Betriebseinheiten der eigenen Unternehmensgruppe .....
Universitäten/(Fach-) Hochschulen .....
Sonstige Forschungseinrichtungen .....
Betriebsnahe Dienstleister (z. B. Ingenieurbüros) .....
Trifft nicht zu, keine Kooperation ... ▶ *weiter mit Frage 42!*

41. Und wo befinden sich diese Kooperationspartner überwiegend?

Im lokalen Umfeld .....
In Niedersachsen .....
Außerhalb Niedersachsens .....
Außerhalb der Bundesrepublik .....

42. Haben Sie im Jahr 1994 Patente angemeldet?

Ja .....
Nein .....

43. Haben Sie im Jahr 1994 neue Produkte eingeführt?

Ja .....
Nein ..... ► *weiter mit Frage 48!*

44. Was waren das für Produkte?
(Mehrere Angaben möglich!)

Nachfolgeprodukte .....
Qualitativ verbesserte Produkte .....
Produkte mit zusätzlicher Funktion .....
Völlig neue Produkte .....
Umweltverträglichere Produkte .....
Andere Produkte .....

45. Welche Auswirkungen hat die Einführung dieser Produkte auf die Zahl der Arbeitsplätze in Ihrem Betrieb gehabt?

Die Zahl der Arbeitsplätze hat sich verringert ...
Die Zahl der Arbeitsplätze ist gleichgeblieben ..
Die Zahl der Arbeitsplätze hat sich erhöht .....

46. Welchen Anteil am Gesamtumsatz haben Sie 1994 mit diesen Produkten erwirtschaftet?

ca. _____ %
Weiß nicht ..... ► *weiter mit Frage 49!*

47. Entsprach dieser Anteil am Gesamtumsatz Ihren Erwartungen?

Ja, in etwa .....
Nein, wir hatten uns mehr erwartet .....
Nein, wir hatten mit einem geringeren Anteil gerechnet .....
Kann ich nicht beurteilen .....
} *weiter mit Frage 49!*

48. Aus welchen Gründen haben Sie 1994 keine neuen Produkte eingeführt?

Interv.: Liste 6 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

Unsere letzte Markteinführung liegt gerade erst zurück .....
In unserer Branche sind Produktneuerungen nicht üblich .....
Die konjunkturelle Lage ließ die erforderlichen Entwicklungsaktivitäten nicht zu .....
Unser Betrieb ist zu klein, um eigenständig neue Produkte zu entwickeln .....
Geeignete Partner fehlen .....
Anderes, und zwar:

49. Woher bezieht Ihr Betrieb üblicherweise Ideen bzw. Anstöße für Produktentwicklungen?
(Mehrere Angaben möglich!)

Von Kunden .....
Von Lieferanten/Zulieferern .....
Von Messen .....
Von betriebsnahen Dienstleistern (z. B. Ingenieurbüros) .....
Aus der Beobachtung der Konkurrenz .....
Aus unserer FuE-Abteilung .....
Von einzelnen Mitarbeitern .....
Von der Geschäftsleitung/vom Inhaber .....
Aus der Marketingabteilung .....
Aus Qualitätszirkeln .....
Aus dem betrieblichen Vorschlagswesen .....
Anderes, und zwar:

Trifft nicht zu, wir entwickeln keine Produkte ...

50. Haben Sie im Jahr 1994 grundlegende organisatorische Veränderungen in Ihrem Betrieb eingeführt (z. B. teilautonome Arbeitsgruppen, Profit-Center)?

Ja .....
Nein .....

51. Haben Sie im Jahr 1994 neue Produktionsverfahren eingeführt?

Ja .....
Nein ..... ► *weiter mit Frage 55!*

52. Welche Ziele verfolgen Sie mit diesen neuen Verfahren?

Interv.: Liste 7 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

Herabsetzung der Gewinnschwelle .....
Erhöhung der Produktionsflexibilität .....
Verbesserung der Produktqualität .....
Verringerung der Produktionskosten .....
Umweltverträglichere Produktion .....
Erhöhung der Attraktivität der Arbeitsplätze ....
(Stärkere) Einbindung der Mitarbeiter in die Verantwortung .....
Anderes, und zwar:

53. Welche Auswirkungen hat die Einführung dieser Produktionsverfahren auf die Zahl der Arbeitsplätze in Ihrem Betrieb gehabt?

Die Zahl der Arbeitsplätze hat sich verringert ...
Die Zahl der Arbeitsplätze ist gleichgeblieben ..
Die Zahl der Arbeitsplätze hat sich erhöht .....

54. Wie hoch war der Anteil der Investitionen für neue Produktionsverfahren an den Bruttoanlage-Investitionen Ihres Betriebes im Jahr 1994?

ca. [ ] %

Weiß nicht ..... —

Die wichtigste Produktgruppe

55. Welches ist – gemessen am Umsatz – Ihre wichtigste Produktgruppe?
Bitte geben Sie die genaue Bezeichnung an.

Wichtigste Produktgruppe:

56. Auf welchen Märkten sind Sie mit Ihrer wichtigsten Produktgruppe vertreten?
(Mehrere Angaben möglich!)

Auf dem regionalen Markt ..... —
Auf dem nationalen Markt ..... —
Auf dem europäischen Binnenmarkt (EU) ..... —
Auf dem Weltmarkt ..... —

57. Welches ist für Ihren Betrieb der wichtigste Markt für diese Produktgruppe?
(Nur eine Angabe!)

der regionale Markt ..... —
der nationale Markt ..... —
der europäische Binnenmarkt (EU) ..... —
der Weltmarkt ..... —

58. Können Sie ungefähr angeben, wie hoch der Marktanteil der vier größten Anbieter auf diesem Markt ist?

Unter 10 % ..... —
10 % bis unter 30 % ..... —
30 % bis unter 70 % ..... —
70 % bis unter 90 % ..... —
90 % und höher ..... —
Weiß nicht ..... —

59. Können Sie ungefähr angeben, wie hoch der Anteil Ihrer wichtigsten Produktgruppe auf diesem Markt ist?

Unter 5 % ..... —
5 % und mehr, ... — und zwar ca. _____ %
Weiß nicht ..... —

60. Haben Sie den Eindruck, daß der Konkurrenzdruck für Ihre wichtigste Produktgruppe im letzten Jahr größer geworden ist?

Ja ..... —
Teils teils ..... —
Nein ..... —

61. Was tun Sie langfristig, um den Verkauf Ihrer wichtigsten Produktgruppe zu fördern?
(Mehrere Angaben möglich!)

Wir versuchen, uns durch günstige Preise von unseren Konkurrenten abzuheben ..... —
Wir versuchen, uns durch die Qualität, den Service bzw. das Design von unseren Konkurrenten abzuheben ..... —
Wir konzentrieren uns auf einen ganz bestimmten Kundenkreis ..... —
Wir berücksichtigen Umweltschutzaspekte ..... —

Unternehmen und Umwelt

62. Was würden Sie ganz allgemein sagen: Ist Ihr Betrieb in bezug auf Fragen des Umweltschutzes eher innovativ oder eher verhalten?

Eher innovativ ..... —
Teils teils ..... —
Eher verhalten ..... —
Fragen des Umweltschutzes spielen für unseren Betrieb keine Rolle ..... — ► *weiter mit Frage 70!*

63. Abgesehen von gesetzlichen Vorschriften: Gibt es Anregungen/Anforderungen von außen, sich mit Fragen des Umweltschutzes zu beschäftigen?

Ja ... [ ] Nein .... — ► *weiter mit Frage 65!*

64. Von wem gehen diese Anregungen/Anforderungen aus?

Interv.: Liste 8 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

Von Kunden ..... —
Von der Konkurrenz ..... —
Von Banken ..... —
Von Versicherungen ..... —
Von Verbänden oder Kammern ..... —
Von Vereinen und Bürgerinitiativen ..... —
Von staatlichen Einrichtungen ..... —
Von anderen, und zwar:

65. Wer beschäftigt sich bei Ihnen mit Fragen des Umweltschutzes?
(Mehrere Angaben möglich!)

Betriebsbeauftragte(r) für Umweltschutz ..... —
Umweltmanager ..... —
Betriebsrate ..... —
Einzelne Mitarbeiter ..... —
Geschäftsleitung/Inhaber ..... —
Umweltausschüsse ..... —
Projektteams ..... —
Andere, und zwar:

Niemand ..... —

66. In welchen Bereichen Ihres Betriebes spielen Aspekte des Umweltschutzes vorrangig eine Rolle?
(Mehrere Angaben möglich!)

- Bei der Beschaffung
- Bei der Produktion
- Beim Absatz
- In Forschung und Entwicklung
- Bei der Entsorgung
- In keinem dieser Bereiche

67. Welche der folgenden Instrumente werden in Ihrem Betrieb bereits eingesetzt?
Interv.: Liste 9 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

- Öko-Bilanzen (Erfassung der Stoff- und Energieströme)
- Öko-Audits lt. EU-Verordnung (Umweltbetriebsprüfung)
- Technikfolgenabschätzung
- Umweltverträglichkeitsprüfungen
- Gesonderte Erfassung im Rechnungswesen
- Qualitätssicherungs-System lt. Zertifizierung nach ISO 9000-9004
- Produktlinienanalyse
- Umweltschutzbezogene Checklisten
- Andere, und zwar:
- Nichts davon

68. Werden in Ihrem Betrieb Öko-Produkte (gemeint sind Produkte mit besonderer Umweltverträglichkeit) für den Endverbraucher hergestellt?

- Ja
- Nein ► *weiter mit Frage 70!*

69. Haben sich kurzfristig Ihre Öko-Produkte eher positiv oder eher negativ auf das Betriebsergebnis ausgewirkt?

- Eher positiv
- Weder noch
- Eher negativ
- Ganz unterschiedlich
- Es liegen noch keine Erfahrungen vor
- Kann ich nicht beurteilen

70. Hat Ihr Betrieb im Jahr 1994 in Maßnahmen investiert, die betriebsbedingte Umweltbelastungen verringern sollen?

- Ja
- Nein ► *weiter mit Frage 74!*

71. Was waren das für Maßnahmen?
(Mehrere Angaben möglich!)

- Verbesserung bestehender/Einsatz neuer Produktionsverfahren (z. B. Kreislaufführung)
- Einsatz nachgeschalteter Techniken (z. B. Filter- und Reinigungstechniken)
- Entsorgung/Recycling
- Mitarbeiterschulung für ein umweltbewußtes Verhalten

72. Wie hoch waren in etwa Ihre diesbezüglichen umweltbezogenen Aufwendungen?

ca. _____ DM

- Weiß nicht

73. Haben sich diese Maßnahmen kurzfristig eher positiv oder eher negativ auf das Betriebsergebnis ausgewirkt?

- Eher positiv
- Weder noch
- Eher negativ
- Ganz unterschiedlich
- Es liegen noch keine Erfahrungen vor
- Kann ich nicht beurteilen

Allgemeine Angaben zum Betrieb

74. Zu welcher Branche gehört der Betrieb?
Interv.: Liste 10 vorlegen!
(Bitte nur eine Antwort ankreuzen!)

- 01 Chemische Industrie, Mineralölverarbeitung
- 02 Gummi- und Kunststoffwaren
- 03 Glas, Keramik, Steine und Erden
- 04 Eisenschaffende Industrie
- 05 NE-Metallerzeugung, NE-Metallhalbzeugwerke
- 06 Gießereien, Ziehereien, Kaltwalzwerke, Stahlverformung usw.
- 07 Stahl- und Leichtmetallbau, Schienenfahrzeugbau
- 08 Maschinenbau
- 09 Herstellung von Büromaschinen, ADV-Geräten und -Einrichtungen
- 10 Straßenfahrzeugbau, Reparatur von Kraftfahrzeugen usw.
- 11 Schiffbau, Luft- und Raumfahrzeugbau
- 12 Elektrotechnik, Reparatur von Haushaltsgeräten
- 13 Feinmechanik, Optik, Herstellung von Uhren
- 14 Herstellung von Eisen-, Blech- und Metallwaren, Musikinstrumenten, Spielwaren usw.
- 15 Holzbe- und -verarbeitung
- 16 Papier- und Pappeerzeugung und -verarbeitung
- 17 Druckerei, Vervielfältigung
- 18 Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe
- 19 Nahrungs- und Genußmittelgewerbe
- Anderes, und zwar:

75. Wurden seit dem 1. 9. 1994 Teile dieses Betriebes ganz geschlossen oder in andere Unternehmensteile ausgegliedert oder wurden Betriebsteile ausgegründet, d. h. als eigenständige Firmen weitergeführt?

(Mehrere Angaben möglich!)

Ja, geschlossen ..... [ ]
Ja, in andere Unternehmensteile ausgegliedert [ ]
Ja, ausgegründet ..... [ ]
Nein, nichts davon ..... [ ]

76. Gab es seit dem 1. 9. 1994 organisatorische Umstellungen der Art, daß Ihrem Betrieb andere Betriebe oder Betriebsteile eingegliedert wurden?

Ja ..... [ ]
Nein ..... [ ]

Interviewer: Falls in Frage 75 Antwort „Ja, geschlossen" bzw. „Ja, ausgegliedert" / „Ja, ausgegründet", bitte Zusatzfragebogen Teil A bzw. B ausfüllen.
Falls in Frage 76 „Ja", bitte Zusatzfragebogen Teil C ausfüllen.

Abschließend

Möchten Sie zu diesem Fragebogen oder zu einzelnen Fragestellungen noch etwas anmerken?
(Interv.: Bitte notieren!)

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Ihre Antworten werden nach den gesetzlichen Bestimmungen des Datenschutzes streng vertraulich behandelt und in anonymisierter Form ausgewertet, so daß Rückschlüsse auf einzelne Betriebe nicht möglich sind.

Interviewer – bitte auf keinen Fall vergessen:

Name, Funktion und Telefon-Nummer der Hauptauskunftsperson für eventuell notwendige Rückfragen im Adreßprotokoll notieren, wenn die Auskunftsperson gewechselt, oder sich die Funktion oder die Telefon-Nummer geändet hat!

Listen-Nr. Lfd. Nr. Abrechnungs-Nr.

Ich bestätige die korrekte Durchführung des Interviews und die Übergabe der „Erklärungen zum Datenschutz".

Ort Datum Unterschrift des Interviewers

Europäische Forschung und Beratung

Infratest Burke Sozialforschung

Erfolgreich Produzieren in Niedersachsen

Eine repräsentative Umfrage im Verarbeitenden Gewerbe 1996

gefördert von der Volkswagen-Stiftung

gemeinsam durchgeführt von:

Infratest Burke Sozialforschung
Landsberger Straße 338
D-80687 München

Universität Hannover, Inst. für Quantitative Wirtschaftsforschung,
Forschungsstelle Firmenpanel
Königsworther Platz 1
D-30167 Hannover

Kontakt für Rückfragen:
Bärbl Kohler
Telefon 0 89 / 56 00 - 5 47

Zunächst eine Angabe vorweg:
Sie haben freundlicherweise im letzten bzw. vorletzten Jahr an unserer Befragung teilgenommen. Nach Ihrer Angabe hatte dieser Betrieb damals folgende Beschäftigtenzahl:

Interv.: Angabe aus Adreßprotokoll übertragen!

☐ Beschäftigte Herbst ☐

Die folgenden Angaben sollen sich auf denselben Betrieb beziehen!

Geschäftspolitik und Geschäftsentwicklung

1. Geht es Ihrem Betrieb – wirtschaftlich gesehen – heute eher besser oder eher schlechter als vor einem Jahr?

- Eher besser ..... ☐
- Weder besser noch schlechter ..... ☐ ▶ *weiter mit Frage 3!*
- Eher schlechter ..... ☐

2. Worauf führen Sie diese Entwicklung zurück?

Interv.: Liste 1 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

- A Veränderung des Leistungsangebots bzw. der Produktpalette ..... ☐
- B Organisatorische Umstrukturierung des Betriebes ..... ☐
- C Qualifikation der Beschäftigten ..... ☐
- D Verlagerung von Betriebsteilen ins Ausland .. ☐
- E Investitionstätigkeit des Betriebes ..... ☐
- F Veränderte Kundenansprüche (z. B. Qualitätsstandards, Preise) ..... ☐
- G Entwicklung der Produktionskosten ..... ☐
- H Entwicklung der Lohnkosten ..... ☐
- I Entwicklung der Konkurrenz ..... ☐
- J Auftragslage ..... ☐
- K Andere Gründe, und zwar: ☐

3. Was wollen Sie mittelfristig unternehmen, um konkurrenzfähig zu bleiben?

Interv.: Liste 2 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

- A (Teile der) Produktion ins Ausland verlagern .. ☐
- B Intensivierung von Forschung und Entwicklung ☐
- C Kooperation mit anderen Betrieben ..... ☐
- D Flexible Preisgestaltung ..... ☐
- E Veränderung des Leistungsangebots bzw. der Produktpalette ..... ☐
- F Personalabbau ..... ☐
- G Senkung der Lohnkosten ..... ☐
- H Veränderung der betrieblichen Entlohnungspolitik ..... ☐
- I Flexibilisierung der Arbeitszeit ..... ☐
- J Intensivierung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit ..... ☐
- K Umgestaltung der Vertriebsorganisation ..... ☐
- L Verstärkung der Weiterbildung ..... ☐
- M Qualitätssicherung (z. B. ISO 9000-9004) ..... ☐
- N Auslagerung von Instandhaltung ..... ☐
- O Intensivierung von umweltschutzbezogenen Bemühungen ..... ☐
- P Auslagerung von Dienstleistungen ..... ☐
- Q Anderes, und zwar: ☐

Personalstruktur und -entwicklung

4. Wie viele Beschäftigte hatte Ihr Betrieb Ende 1995 und wie viele Beschäftigte haben Sie zur Zeit?
(Tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige bitte ebenso mitzählen wie Auszubildende und Aushilfskräfte.)

☐ Beschäftigte Ende 1995

☐ Beschäftigte zur Zeit

5. Wie viele Beschäftigte aus dem gewerblichen und Angestelltenbereich sind als An- oder Ungelernte eingesetzt?

Keine ..... ☐

ca. ☐ Beschäftigte

6. Wie viele Beschäftigte sind als Facharbeiter/ Facharbeiterinnen eingesetzt?

Keine ..... ☐

ca. ☐ Beschäftigte

7. Wie viele Beschäftigte sind als Meister/ Vorarbeiter oder Techniker eingesetzt?

Keine ..... ☐

ca. ☐ Beschäftigte

8. Wie viele Beschäftigte sind auf Arbeitsplätzen tätig, für die in der Regel ein Fachhochschul- oder Hochschulstudium erforderlich ist?

Keine ..... ☐

ca. ☐ Beschäftigte

9. Suchen Sie derzeit Arbeitskräfte, die sofort – also zum nächstmöglichen Eintrittstermin – eingestellt werden sollen?

Ja, ... ☐ und zwar ☐ Arbeitskräfte

Nein .. ☐

10. Haben Sie im 1. Halbjahr 1996 Arbeitskräfte neu eingestellt?
(Übernahmen von Mitarbeitern aus befristeten Arbeitsverhältnissen sowie von Auszubildenden zählen nicht als Neueinstellungen.)

Ja, ... ☐ und zwar ☐ Arbeitskräfte

Nein .. ☐

11. Sind im 1. Halbjahr 1996 Arbeitskräfte aus dem Betrieb ausgeschieden?
(also: Entlassungen, Kündigungen, Altersruhestand, Tod etc.)

Ja, ... ☐ und zwar ☐ Arbeitskräfte

Nein .. ☐

12. Finanzierte Ihr Betrieb 1995 Weiterbildungsmaßnahmen?

Ja ..... ☐

Nein ..... ☐ ▶ *weiter mit Frage 14!*

13. Wie hoch war 1995 der Betrag, der für interne und/oder externe Weiterbildungsmaßnahmen aufgewendet wurde?

ca. ☐ DM

14. Wie ist das ganz allgemein: Nimmt die Stammbelegschaft im gewerblichen Bereich an internen oder externen Weiterbildungsmaßnahmen teil?

Ja, regelmäßig ..... ☐

Ja, manchmal ..... ☐

Nein ..... ☐ ▶ *weiter mit Frage 17!*

15. Wie lange dauern diese Maßnahmen in der Regel?

1 bis 3 Tage ..... ☐

Länger als 3 Tage bis zu 1 Woche ..... ☐

Länger als 1 bis zu 2 Wochen ..... ☐

Länger als 2 Wochen ..... ☐

16. Wie häufig pro Jahr nehmen Beschäftigte im gewerblichen Bereich in der Regel an diesen Maßnahmen teil?

1 mal jährlich bzw. seltener ..... ☐

2 mal jährlich ..... ☐

3 mal jährlich und häufiger ..... ☐

Ganz unterschiedlich ..... ☐

17. Wie ist das, wenn Sie gewerbliche Arbeitnehmer(innen) einstellen: Über welchen Zeitraum erstreckt sich in der Regel die Anlern- bzw. Einarbeitungsphase?
(Hier ist nicht die Probezeit gemeint!)

Bis zu 1 Woche ..... ☐

Langer als 1 Woche bis zu 1 Monat ..... ☐

Länger als 1 bis zu 3 Monate ..... ☐

Länger als 3 bis zu 6 Monate ..... ☐

Länger als 6 Monate ..... ☐

18. Welche der folgenden Personalprobleme gibt es derzeit in Ihrem Betrieb?

Interv.: Liste 3 vorlegen und alles Zutreffende ankreuzen!

A Zu hoher Personalbestand ☐
B Zu geringer Personalbestand ☐
C Mangel an Fachkräften ☐
D Mangel an gewerblichen Auszubildenden ☐
E Mangel an kaufmännischen Auszubildenden ☐
F Mangel an un- und angelernten Arbeitskräften ☐
G Qualifikationsdefizite ☐
H Mangelnde Arbeitsmotivation ☐
I Zu hoher Krankenstand ☐
J Überalterung ☐
K Zu hohe Fluktuation ☐
L Abwanderung von Fachkräften ☐
M Zu hohe Personalnebenkosten ☐
N Zu hohe direkte Lohnkosten ☐
O Zu hohe Kosten für Personalabbau ☐
P Andere Personalprobleme, und zwar: ☐

Keine Personalprobleme ☐

Löhne und Gehälter

19. Wie hoch war 1995 die Lohn- und Gehaltssumme in Ihrem Betrieb (ohne Personalnebenkosten)?

ca. ☐ DM

20. Wie verteilt sich die Lohn- und Gehaltssumme auf gewerbliche Arbeitnehmer(innen) und auf Angestellte?

Gewerbliche Arbeitnehmer(innen) ..... ca. ☐ %

Angestellte ..... ca. ☐ %

21. Ist Ihr Betrieb tarifgebunden?

Ja, weil wir einem Arbeitgeberverband / einer Innung angehören ☐
Ja, weil wir einen Haustarifvertrag haben ☐
Nein, aber wir orientieren uns an einem Tarifvertrag ☐
Nein, wir sind nicht tarifgebunden ☐ ▶ *weiter mit Frage 25!*

22. Zahlen Sie Löhne und Gehälter über Tarif, d. h. über die tariflich festgeschriebenen Leistungen hinaus?

Ja ☐
Nein ☐ ▶ *weiter mit Frage 25!*

23. Können Sie ungefähr sagen, um wieviel Prozent die Stunden- oder Monatslöhne sowie die Gehälter bei Ihnen im Durchschnitt über dem Tarif liegen?

Die Vergütung im *gewerblichen* Bereich liegt im Durchschnitt etwa um ☐ % über Tarif

Die Vergütung im Angestelltenbereich liegt im Durchschnitt etwa um ☐ % über Tarif

24. Aus welchen Gründen zahlen Sie Löhne oder Gehälter über Tarif?

Interv.: Liste 4 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

A Die Lohn- und Gehaltsgruppen im Tarifvertrag sind zu wenig differenziert ☐
B Bessere Möglichkeit, benötigte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen ☐
C Ausgleich besonderer Belastungen/ Beanspruchungen am Arbeitsplatz ☐
D Erhöhung der Arbeitsmotivation ☐
E Fairneßüberlegungen ☐
F Einigung mit dem Betriebsrat ☐
G Einigung mit der Belegschaft ☐
H Andere Gründe, und zwar: ☐

25. Welche der folgenden Entlohnungsformen gibt es bei Ihnen im gewerblichen Bereich?

Reiner Zeitlohn (Stunden- oder Monatslohn) ☐
Akkordlohn ☐
darunter Gruppenakkord ☐
Prämienlohn ☐
darunter Gruppenprämien ☐
Festlohn (z. B. Kontraktlohn, Pensumlohn, „eingefrorener" Akkordlohn) ☐

26. Wieviel Prozent der Belegschaft im gewerblichen Bereich bekommen „reinen Zeitlohn"?
(Falls niemand, bitte „0" angeben!)

ca. ☐ %

Arbeits- und Betriebszeiten

27. Wie lange ist gegenwärtig bei Ihnen die betrieblich vereinbarte Wochenarbeitszeit (Normalarbeitszeit) für Vollzeitkräfte?

(a) im gewerblichen Bereich:

☐,☐ Stunden pro Woche

(b) im Angestelltenbereich:

☐,☐ Stunden pro Woche

28. Wie viele Wochentage sind im gewerblichen Bereich als Regelarbeitstage vereinbart?

☐ Tage

29. Wird bei Ihnen in Schicht gearbeitet?

Ja .... ☐

Nein .... ☐ ► *weiter mit Frage 31!*

30. Wie viele Beschäftigte sind in etwa von Schichtarbeit betroffen?

ca. ☐ Beschäftigte

31. Gab es seit dem 1.1.1996 im gewerblichen Bereich Kurzarbeit?

Ja .... ☐

Nein .... ☐

32. Wurden von den gewerblichen Arbeitnehmer(innen) im 1. Halbjahr 1996 Überstunden geleistet?

Ja .... ☐

Nein .... ☐ ► *weiter mit Frage 34!*

33. Können Sie für den gewerblichen Bereich ungefähr sagen, wie viele Überstunden im 1. Halbjahr 1996 geleistet wurden, oder – falls Sie diese Zahl nicht kennen – wie hoch der Anteil dieser Überstunden an der Sollarbeitszeit war?

(1) Die Zahl der Überstunden betrug im gewerblichen Bereich ca. ☐ Stunden

oder (falls Zahl nicht bekannt):

(2) Der Anteil der Überstunden im gewerblichen Bereich lag bei ☐ %

34. Wie hoch war im 1. Halbjahr 1996 im Durchschnitt der Krankenstand?

(a) im gewerblichen Bereich ca. ☐ %

(b) im Angestelltenbereich ca. ☐ %

35. Gibt es in Ihrem Betrieb Regelungen zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit, oder planen Sie die Einführung solcher Regelungen (z. B. Jahresarbeitszeitkonten)?

Gibt es bereits .... ☐

Ist geplant .... ☐

Nein, weder noch ... ☐ ► *weiter mit Frage 38!*

36. Welche Abweichungen von der täglichen Normalarbeitszeit sind im gewerblichen Bereich im Rahmen der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit zulässig?

Bis zu 1 Stunde ...... ☐

Mehr als 1 bis zu 2 Stunden .. ☐

Mehr als 2 Stunden . ☐

Trifft nicht zu, Regelungen noch nicht eingeführt ..... ☐ ► *weiter mit Frage 38!*

37. Welcher Zeitraum steht im gewerblichen Bereich für den Ausgleich von Arbeitszeitkonten zur Verfügung?

Bis zu 3 Monate .... ☐

Mehr als 3 bis zu 6 Monate .... ☐

Mehr als 6 Monate bis zu 1 Jahr .... ☐

Mehr als 1 Jahr .... ☐

Andere Regelung, und zwar: ☐

Bestimmungsgrößen der Beschäftigung

38. Wie schätzen Sie die Ertragslage Ihres Betriebes für das Jahr 1995 ein? War sie ...

sehr gut .... ☐

gut .... ☐

weniger gut .... ☐

schlecht .... ☐

sehr schlecht .... ☐

39. Und wie schätzen Sie die Ertragslage Ihres Betriebes für das Jahr 1995 im Vergleich zur Ertragslage von wichtigen Konkurrenten im gleichen Marktsegment ein? War sie ...

deutlich besser .... ☐

besser .... ☐

etwa gleich .... ☐

schlechter .... ☐

deutlich schlechter .... ☐

Kann ich nicht beurteilen .... ☐

40. Ein wichtiger Bestimmungsfaktor für die Beschäftigung ist die Umsatzentwicklung. Wie hoch war der Umsatz des Betriebes im Jahre 1995?

☐ DM

41. Wie hoch war der Anteil des Wareneinsatzes und der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe am Umsatz des Jahres 1995?

ca. ☐ %

Weiß nicht ☐

42. Wieviel Prozent vom Umsatz des Jahres 1995 wurden durch Verkäufe ins Ausland erzielt?

ca. ☐ %

Kein Auslandsumsatz ☐

Weiß nicht ☐

43. Welches ist – gemessen am Umsatz – Ihre wichtigste Produktgruppe?
Bitte geben Sie die genaue Bezeichnung an.

Wichtigste Produktgruppe:

☐

44. Wie hoch war 1995 der Anteil dieser Produktgruppe am Umsatz?

Unter 20 % ☐

20 % bis unter 40 % ☐

40 % bis unter 60 % ☐

60 % bis unter 80 % ☐

80 % und höher ☐

Weiß nicht ☐

45. Auf welchen Märkten sind Sie mit Ihrer wichtigsten Produktgruppe vertreten?
(Mehrere Angaben möglich!)

Auf dem regionalen Markt ☐

Auf dem nationalen Markt ☐

Auf dem europäischen Binnenmarkt (EU) ☐

Auf dem Weltmarkt ☐

46. Welches ist für Ihren Betrieb der wichtigste Markt für diese Produktgruppe?
(Nur eine Angabe!)

Der regionale Markt ☐

Der nationale Markt ☐

Der europäische Binnenmarkt (EU) ☐

Der Weltmarkt ☐

47. Können Sie ungefähr angeben, wie hoch der Anteil Ihrer wichtigsten Produktgruppe auf diesem Markt ist?

Unter 5 % ☐

5 % und mehr, ☐ und zwar ca. ☐ %

Weiß nicht ☐

48. Wie stark ist der Konkurrenzdruck für Ihre wichtigste Produktgruppe auf diesem Markt?

Sehr stark ☐

Stark ☐

Weniger stark ☐

Gering ☐

49. Haben Sie im Jahr 1995 neue Produkte eingeführt?

Ja ☐

Nein ☐ ► *weiter mit Frage 51!*

50. Was waren das für Produkte?
(Mehrere Angaben möglich!)

Nachfolgeprodukte ☐

Qualitativ verbesserte Produkte ☐

Produkte mit zusätzlicher Funktion ☐

Völlig neue Produkte ☐

Umweltverträglichere Produkte ☐

Andere Produkte ☐

51. Haben Sie im Jahr 1995 neue Produktionsverfahren eingeführt?

Ja ☐

Nein ☐ ► *weiter mit Frage 53!*

52. Welche Ziele verfolgen Sie mit diesen neuen Verfahren?

Interv.: Liste 5 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

A Herabsetzung der Gewinnschwelle ☐

B Erhöhung der Produktionsflexibilität ☐

C Verbesserung der Produktqualität ☐

D Verringerung der Produktionskosten ☐

E Umweltverträglichere Produktion ☐

F Erhöhung der Attraktivität der Arbeitsplätze ☐

G (Stärkere) Einbindung der Mitarbeiter in die Verantwortung ☐

H Anderes, und zwar:

☐

53. Wie beurteilen Sie alles in allem den technischen Stand Ihrer Anlagen?
(Nur eine Angabe!)

- Auf dem neuesten Stand ☐
- Ausreichend, keine Modernisierung vorgesehen ☐
- Modernisierung erwünscht ☐
- Nicht mehr ausreichend, Modernisierung notwendig ☐

54. Wie hoch war insgesamt die durchschnittliche Auslastung Ihrer Anlagen im Jahr 1995?
(Zeiten für Wartung, Reparatur oder Umrüstung bitte nicht mitrechnen: Betriebsübliche Vollauslastung = 100 %)

- Unter 85 % ☐
- 85 % bis unter 90 % ☐
- 90 % bis unter 95 % ☐
- 95 % bis 99 % ☐
- 100 % ☐
- Mehr als 100 % ☐

Unternehmenserfolg und Mitarbeiterbeteiligung

55. Wird im gewerblichen Bereich in Teams gearbeitet? Unter Teams verstehen wir Gruppen, die sich durch erweiterte Entscheidungsbefugnisse und erhöhte Verantwortung auszeichnen.

- Ja ☐
- Nein ☐ ▶ *weiter mit Frage 58!*

56. Haben die Teams im gewerblichen Bereich Entscheidungsbefugnisse bei...

Interv.: Liste 6 vorlegen!

	In der Regel	Manchmal	Nie
der Beschaffung von Werkzeugen	☐	☐	☐
Fertigungsabläufen / Plazierung von Maschinen	☐	☐	☐
Arbeitszeit-/Pausenregelungen	☐	☐	☐
Urlaubsregelungen	☐	☐	☐
der Verteilung von Arbeitsaufgaben	☐	☐	☐
der Lohngestaltung	☐	☐	☐
der Qualitätskontrolle	☐	☐	☐
der Festlegung des Qualifizierungsbedarfs	☐	☐	☐
Einstellungen	☐	☐	☐

anderen Aktivitäten/Maßnahmen, und zwar:

57. Wie hoch ist der Anteil der gewerblichen Arbeitnehmer(innen), die in Teams arbeiten, an allen gewerblichen Arbeitnehmer(inne)n?

- Unter 10 % ☐
- 10 % bis unter 30 % ☐
- 30 % bis unter 50 % ☐
- 50 % bis unter 100 % ☐
- 100 % ☐

58. Wer ist in Ihrem Betrieb für die Qualitätskontrolle zuständig?

- Die Mitarbeiter sind selbst für die Qualitätskontrolle zuständig ☐
- Qualitätskontrolle ist Aufgabe einer separaten Stelle ☐
- Wir führen keine Qualitätskontrolle durch ☐

59. Gibt es in Ihrem Betrieb Profit-Center oder Cost-Center (gemeint sind Einheiten mit eigener Ergebnis- oder Kostenverantwortung)?

- Ja, vor 1995 eingeführt ☐
- Ja, 1995 bzw. 1996 eingeführt ☐
- Nein ☐

60. Werden die Beschäftigten regelmäßig über die wirtschaftliche Entwicklung des Betriebes informiert?

- Ja, alle ☐
- Ja, einige ☐
- Nein ☐ ▶ *weiter mit Frage 62!*

61. Wie erfolgt diese Information?
(Mehrere Angaben möglich!)

- Schwarzes Brett/Hausmitteilungen ☐
- Betriebszeitung ☐
- Themenbezogene Anschreiben ☐
- Betriebsversammlung ☐
- Betriebsrat/Wirtschaftsausschuß ☐
- Meetings, Arbeits- oder Teambesprechungen etc. ☐
- Sonstiges ☐

62. Gibt es in Ihrem Betrieb ein Erfolgsbeteiligungssystem für die Geschäftsleitung?

- Ja ☐
- Nein ☐ ▶ *weiter mit Frage 64!*

63. Wie erfolgt die Beteiligung der Geschäftsleitung?

- Als Kapitalbeteiligung ☐
- Als Gehaltsauszahlung/Sonderzahlung/Tantieme ☐
- Beide Möglichkeiten kommen vor ☐
- Anderes, und zwar:

64. Gibt es in Ihrem Betrieb ein Erfolgsbeteiligungssystem für die Belegschaft?

Unter einem Erfolgsbeteiligungssystem verstehen wir z. B. Mitarbeiterdarlehen, Genußrechte, Stille Beteiligungen, Umsatz-Beteiligungen und Beteiligungen am Rohertrag.

Ja ☐

Nein ☐ ► *weiter mit Frage 67!*

65. Wieviel Prozent der Belegschaft (ohne Geschäftsleitung) waren 1995 am Unternehmenserfolg beteiligt?

ca. ☐ %

Kann ich nicht beurteilen ☐

66. Wie hoch war 1995 der Gesamtbetrag, der an die am Unternehmenserfolg beteiligten Beschäftigten (ohne Geschäftsleitung) ausgeschüttet wurde?

ca. ☐ DM

Es wurde nichts ausgeschüttet ☐

Kann ich nicht beurteilen ☐

Unternehmen und Umwelt

67. Was würden Sie ganz allgemein sagen: Ist Ihr Betrieb in bezug auf Fragen des Umweltschutzes eher innovativ oder eher verhalten?

Eher innovativ ☐

Teils teils ☐

Eher verhalten ☐

Fragen des Umweltschutzes spielen für unseren Betrieb keine Rolle ☐

68. Hat Ihr Betrieb im Jahr 1995 in Maßnahmen investiert, die betriebsbedingte Umweltbelastungen verringern sollen?

Ja ☐

Nein ☐ ► *weiter mit Frage 71!*

69. Was waren das für Maßnahmen?

(Mehrere Angaben möglich!)

Verbesserung bestehender/Einsatz neuer Produktionsverfahren (z. B. Kreislaufführung) ☐

Einsatz nachgeschalteter Techniken (z. B. Filter- und Reinigungstechniken) ☐

Entsorgung/Recycling ☐

Mitarbeiterschulung für ein umweltbewußtes Verhalten ☐

Andere, und zwar:

☐

70. Wie hoch waren in etwa Ihre diesbezüglichen umweltbezogenen Aufwendungen?

ca. ☐ DM

Weiß nicht ☐

71. Nehmen Sie an Öko-Audits laut EU-Verordnung teil, oder planen Sie die Teilnahme daran?

Nehmen bereits teil ☐

Planen die Teilnahme ☐

Nein, weder noch ☐

Begriff ist mir nicht geläufig ☐

Allgemeine Angaben zum Betrieb

72. Gibt es in Ihrem Betrieb einen Betriebsrat?

Ja ☐ Nein ☐

73. Zu welcher Branche gehört der Betrieb?

Interv.: Liste 7 vorlegen!

(Bitte nur eine Antwort ankreuzen! Die folgende neue Branchenklassifikation wird seit 1995 auch in der amtlichen Statistik verwendet.)

01 Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung ☐

02 Textil- und Bekleidungsgewerbe ☐

03 Ledergewerbe ☐

04 Holzgewerbe (ohne Herstellung von Möbeln) ☐

05 Papier-, Verlags- und Druckgewerbe ☐

06 Kokerei, Mineralölverarbeitung, Herstellung und Verarbeitung von Spalt- und Brutstoffen ☐

07 Chemische Industrie ☐

08 Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren ☐

09 Glasgewerbe, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden ☐

10 Metallerzeugung und -bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen ☐

11 Maschinenbau ☐

12 Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen; Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik ☐

13 Fahrzeugbau ☐

14 Herstellung von Möbeln, Schmuck, Musikinstrumenten, Sportgeräten, Spielwaren und sonstigen Erzeugnissen; Recycling ☐

Anderes, und zwar:

74. Hat sich seit dem Herbst letzten Jahres die Haupttätigkeit Ihres Betriebes geändert?
(Ein Wechsel der Branche infolge der neuen Branchenklassifikation ist hier nicht gemeint!)

Ja ☐ Nein ☐

75. Wurden seit dem 1. 9. 1995 Teile dieses Betriebes ganz geschlossen oder in andere Unternehmensteile ausgegliedert oder wurden Betriebsteile ausgegründet, d. h. als eigenständige Firmen weitergeführt?

(Mehrere Angaben möglich!)

Ja, geschlossen ☐

Ja, in andere Unternehmensteile ausgegliedert ☐

Ja, ausgegründet ☐

Nein, nichts davon ☐

76. Gab es seit dem 1. 9. 1995 organisatorische Umstellungen der Art, daß Ihrem Betrieb andere Betriebe oder Betriebsteile eingegliedert wurden?

Ja ☐

Nein ☐

Interviewer: Falls in Frage 75 Antwort „Ja, geschlossen" bzw. „Ja, ausgegliedert" / „Ja, ausgegründet", bitte Zusatzfragebogen Teil A bzw. B ausfüllen.
Falls in Frage 76 „Ja", bitte Zusatzfragebogen Teil C ausfüllen.

Abschließend

Möchten Sie zu diesem Fragebogen oder zu einzelnen Fragestellungen noch etwas anmerken?
(Interv.: Bitte notieren!)

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Ihre Antworten werden nach den gesetzlichen Bestimmungen des Datenschutzes streng vertraulich behandelt und in anonymisierter Form ausgewertet, so daß Rückschlüsse auf einzelne Betriebe nicht möglich sind.

Interviewer – bitte auf keinen Fall vergessen:

Name, Funktion und Telefon-Nummer der Hauptauskunftsperson für eventuell notwendige Rückfragen im Adreßprotokoll notieren, wenn die Auskunftsperson gewechselt, oder sich die Funktion oder die Telefon-Nummer geändert hat!

Listen-Nr. Lfd. Nr. Abrechnungs-Nr.

Ich bestätige die korrekte Durchführung des Interviews und die Übergabe der „Erklärungen zum Datenschutz".

Ort Datum Unterschrift des Interviewers

Europäische Forschung und Beratung

Infratest Burke Sozialforschung

Erfolgreich Produzieren in Niedersachsen

Eine repräsentative Umfrage im Verarbeitenden Gewerbe 1997

gefördert von der Volkswagen-Stiftung

gemeinsam durchgeführt von:

Infratest Burke Sozialforschung
Landsberger Straße 338
D-80687 München

Universität Hannover, Inst. für Quantitative Wirtschaftsforschung,
Forschungsstelle Firmenpanel
Königswortherer Platz 1
D-30167 Hannover

Kontakt für Rückfragen:

Miriam Thum
Telefon 089/5600-585

Sie haben freundlicherweise in den letzten Jahren an unserer Befragung teilgenommen.

Interv.: Angaben aus Adreßprotokoll übertragen!

Die letzte Befragung war im Herbst 19☐

Damals hatte dieser Betrieb ☐ **Beschäftigte.**

Die folgenden Angaben sollen sich auf denselben Betrieb beziehen.

Geschäftspolitik und Geschäftsentwicklung

1. Geht es Ihrem Betrieb – wirtschaftlich gesehen – heute eher besser oder eher schlechter als vor einem Jahr?

- Eher besser ☐
- Weder besser noch schlechter ☐
- Eher schlechter ☐

2. Welche wirtschaftliche Entwicklung erwarten Sie in den nächsten Jahren für Ihren Betrieb? Wird sich die wirtschaftliche Situation Ihres Betriebes ...

- eher verbessern ☐
- etwa gleichbleiben ☐
- eher verschlechtern ☐

3. Was wollen Sie mittelfristig unternehmen, um konkurrenzfähig zu bleiben?

Interv.: Liste 1 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

- A (Teile der) Produktion ins Ausland verlagern ☐
- B Intensivierung von Forschung und Entwicklung ☐
- C Kooperation mit anderen Betrieben ☐
- D Flexible Preisgestaltung ☐
- E Veränderung des Leistungsangebots bzw. der Produktpalette ☐
- F Personalabbau ☐
- G Senkung der Lohnkosten ☐
- H Veränderung der betrieblichen Entlohnungspolitik ☐
- I Flexibilisierung der Arbeitszeit ☐
- J Intensivierung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit ☐
- K Umgestaltung der Vertriebsorganisation ☐
- L Verstärkung der Weiterbildung ☐
- M Qualitätssicherung (z. B. ISO 9000-9004) ☐
- N Auslagerung von Instandhaltung ☐
- O Intensivierung von umweltschutzbezogenen Bemühungen ☐
- P Auslagerung von Dienstleistungen ☐
- Q Anderes ☐

Proj. Nr. 0861204

Personalstruktur und -entwicklung

4 a **Wie viele Beschäftigte hatte Ihr Betrieb Ende 1996?**
(Tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige bitte ebenso mitzählen wie Auszubildende und Aushilfskräfte.)

☐ Beschäftigte Ende 1996

4 b **Wie viele Beschäftigte haben Sie zur Zeit?**

☐ Beschäftigte zur Zeit

5. **Wie viele Beschäftigte sind Frauen und wie viele Männer?**

☐ Frauen

☐ Männer

☐ Summe (= Angabe in Frage 4 b)

6. **Wie viele Beschäftigte sind ...**

Interv.: Liste 2 vorlegen. Bei nicht vorkommenden Gruppen bitte „0" angeben!

☐ tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige

☐ gewerbliche Arbeitnehmer(innen)

☐ Angestellte

☐ Auszubildende

☐ sonstige (z.B. Aushilfskräfte)

☐ Summe (= Angabe in Frage 4 b)

7. **Wie viele Beschäftigte sind teilzeitbeschäftigt, d. h. haben gegenüber der Wochenarbeitszeit für Vollzeitkräfte eine reduzierte Arbeitszeit?**

Keine ..... ☐

ca. ☐ Teilzeitbeschäftigte insgesamt

8. **Können Sie ungefähr sagen, wieviel Prozent der Beschäftigten bereits seit 10 Jahren und länger in Ihrem Betrieb beschäftigt sind?**

Unter 25 % ..... ☐
25 % bis unter 50 % ..... ☐
50 % bis unter 75 % ..... ☐
75 % und mehr ..... ☐
Weiß nicht ..... ☐

9. **Suchen Sie derzeit Arbeitskräfte, die sofort – also zum nächstmöglichen Eintrittstermin – eingestellt werden sollen? Wenn ja, wie viele?**

Ja, ... ☐ und zwar ☐ Arbeitskräfte
Nein .. ☐

10. **Haben Sie im 1. Halbjahr 1997 Arbeitskräfte neu eingestellt? Wenn ja, wie viele?**
(Übernahmen von Mitarbeitern aus befristeten Arbeitsverhältnissen sowie von Auszubildenden zählen nicht als Neueinstellungen.)

Ja, ... ☐ und zwar ☐ Arbeitskräfte
Nein .. ☐

11. **Sind im 1. Halbjahr 1997 Arbeitskräfte aus dem Betrieb ausgeschieden?**
(also: Entlassungen, Kündigungen, Altersruhestand, Tod etc.)

Ja, ... ☐ und zwar ☐ Arbeitskräfte
Nein .. ☐

12. **Finanzierte Ihr Betrieb 1996 Weiterbildungsmaßnahmen?**

Ja ... ☐ Nein ... ☐ ▶ *weiter mit Frage 14!*

13. **Wie hoch war 1996 der Betrag, der für interne und/oder externe Weiterbildungsmaßnahmen aufgewendet wurde?**

ca. ☐ DM

Arbeits- und Betriebszeiten

14. **Wie lang ist gegenwärtig bei Ihnen die betrieblich vereinbarte Wochenarbeitszeit (Normalarbeitszeit) für Vollzeitkräfte?**

(a) im gewerblichen Bereich:

☐,☐ Stunden pro Woche

(b) im Angestelltenbereich:

☐,☐ Stunden pro Woche

15. **Gab es seit dem 1.1.1997 im gewerblichen Bereich Kurzarbeit?**

Ja ... ☐ Nein ... ☐

16. **Wurden von den gewerblichen Arbeitnehmer(innen) im 1. Halbjahr 1997 Überstunden geleistet?**

Ja ... ☐ Nein ... ☐ ▶ *weiter mit Frage 18!*

17. **Können Sie für den gewerblichen Bereich ungefähr sagen, wie viele Überstunden im 1. Halbjahr 1997 geleistet wurden, oder – falls Sie diese Zahl nicht kennen – wie hoch der Anteil dieser Überstunden an der Sollarbeitszeit war?**

(1) Die Zahl der Überstunden betrug im gewerblichen Bereich ca. ☐ Stunden
oder (falls Zahl nicht bekannt):
(2) Der Anteil der Überstunden im gewerblichen Bereich lag bei ☐ %

Löhne und Gehälter

18. Wie hoch war 1996 die Lohn- und Gehaltssumme in Ihrem Betrieb (ohne Personalnebenkosten)?

ca. ☐ DM

19. Wie verteilt sich die Lohn- und Gehaltssumme auf gewerbliche Arbeitnehmer(innen) und auf Angestellte?

Gewerbliche Arbeitnehmer(innen) ..... ca. ☐ %

Angestellte ..... ca. ☐ %

20. Ist Ihr Betrieb tarifgebunden?

Ja, weil wir einem Arbeitgeberverband / einer Innung angehören ..... ☐

Ja, weil wir einen Haustarifvertrag haben ..... ☐

Nein, aber wir orientieren uns an einem Tarifvertrag ..... ☐

Nein, wir sind nicht tarifgebunden ..... ☐ ▶ *weiter mit Frage 23!*

21. Zahlen Sie Löhne und Gehälter über Tarif, d.h. über die tariflich festgeschriebenen Leistungen hinaus?

Ja ... ☐ ▼ Nein ... ☐ ▶ *weiter mit Frage 23!*

22. Können Sie ungefähr sagen, um wieviel Prozent die effektiven Stunden- oder Monatslöhne sowie die Gehälter bei Ihnen im Durchschnitt über dem Tarif liegen?

Die Vergütung im *gewerblichen* Bereich liegt

im Durchschnitt etwa um ☐ % über Tarif

Die Vergütung im *Angestelltenbereich* liegt

im Durchschnitt etwa um ☐ % über Tarif

23. Können Sie ungefähr sagen, um wieviel Prozent der höchste effektive Stundenlohn für einen Facharbeiter über dem niedrigsten effektiven Stundenlohn für einen Ungelernten im gewerblichen Bereich bei Ihnen im Betrieb liegt? Aushilfen sind hier nicht gemeint.

Der höchste Stundenlohn eines Facharbeiters liegt

etwa um ☐ % über dem niedrigsten Stundenlohn eines Ungelernten.

24. Es gibt ja verschiedene denkbare Möglichkeiten, um langfristig die Leistungsintensität zu erhöhen.

Interv.: Liste 3 vorlegen!

Bitte geben Sie bei jeder der folgenden Maßnahmen an, wie gut sie Ihrer Meinung nach geeignet ist, langfristig die Arbeitsmotivation zu erhöhen.

	sehr gut geeignet	gut geeignet	weniger gut geeignet	gar nicht geeignet
Zahlung übertariflicher Löhne	☐	☐	☐	☐
Verstärkung innerbetrieblicher Beförderung anstelle von externer Besetzung	☐	☐	☐	☐
Erhöhung des Entscheidungsspielraumes der Beschäftigten	☐	☐	☐	☐
Einführung oder Verbesserung der Erfolgsbeteiligung	☐	☐	☐	☐
Leistungsabhängige Entlohnung	☐	☐	☐	☐
Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen	☐	☐	☐	☐
Androhung von Entlassung	☐	☐	☐	☐

Bestimmungsgrößen der Beschäftigung

25. Wie schätzen Sie die Ertragslage Ihres Betriebes für das Jahr 1996 ein? War sie ...

sehr gut ..... ☐

gut ..... ☐

weniger gut ..... ☐

schlecht ..... ☐

sehr schlecht ..... ☐

26. Und wie schätzen Sie die Ertragslage Ihres Betriebes für das Jahr 1996 im Vergleich zur Ertragslage von wichtigen Konkurrenten im gleichen Marktsegment ein? War sie ...

deutlich besser ..... ☐

besser ..... ☐

etwa gleich ..... ☐

schlechter ..... ☐

deutlich schlechter ..... ☐

Kann ich nicht beurteilen ..... ☐

27. Ein wichtiger Bestimmungsfaktor für die Beschäftigung ist die Umsatzentwicklung. Wie hoch war der Umsatz des Betriebes im Jahre 1996?

☐ DM

28. Wie hoch war der Anteil des Wareneinsatzes und der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe am Umsatz des Jahres 1996?

ca. ☐ % Weiß nicht ..... ☐

29. Wie hoch war insgesamt die durchschnittliche Auslastung Ihrer Anlagen im Jahr 1996?
(Zeiten für Wartung, Reparatur oder Umrüstung bitte nicht mitrechnen: Betriebsübliche Vollauslastung = 100 %)

- Unter 85 % ☐
- 85 % bis unter 90 % ☐
- 90 % bis unter 95 % ☐
- 95 % bis 99 % ☐
- 100 % ☐
- Mehr als 100 % ☐

Internationale Zusammenarbeit

30. Haben Sie im Jahr 1996 Produkte ins Ausland verkauft?

Ja ☐ ▼ Nein ☐ ► *weiter mit Frage 33!*

31. In welche Länder haben Sie verkauft?

Interv.: Liste 4 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

- Europäische Union (EU) ☐
- Staaten der ehemaligen Sowjetunion ☐
- Mittel-/Osteuropa ☐
- Andere europäische Länder ☐
- USA/Kanada ☐
- China ☐
- Japan/Südostasien ☐
- Andere außereuropäische Länder ☐

32. Wieviel Prozent vom Umsatz des Jahres 1996 wurden durch Verkäufe ins Ausland erzielt?

ca. ☐ % Weiß nicht ☐

33. Arbeiten Sie mit ausländischen Firmen zusammen...
(Mehrere Angaben möglich!)

- beim Vertrieb ☐
- bei der Beschaffung ☐
- als Lizenznehmer ☐
- als Lizenzgeber ☐
- Sonstige Zusammenarbeit ☐
- Nein ☐

34. Ist Ihr Betrieb an einem oder mehreren Unternehmen im Ausland beteiligt?
(Gemeint sind auch 100%ige Tochtergesellschaften)

- Ja, an einem Unternehmen ☐
- Ja, an mehreren Unternehmen ☐
- Nein ☐ ► *weiter mit Frage 41!*

35. Haben Sie Beteiligungen in...

Interv.: Liste 5 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

- der Europäischen Union (EU) ☐
- den Staaten der ehemaligen Sowjetunion ☐
- Mittel-/Osteuropa ☐
- anderen europäischen Ländern ☐
- den USA/Kanada ☐
- China ☐
- Japan/Südostasien ☐
- anderen außereuropäischen Ländern ☐

36. Handelt es sich bei diesen Beteiligungen um Produktionsfirmen?

- Ja ☐
- Ja, zum Teil ☐
- Nein ☐ ► *weiter mit Frage 40!*

37. Werden dort auch solche Endprodukte gefertigt, wie sie Ihr Betrieb hier in Niedersachsen herstellt?

Ja ☐ Ja, zum Teil ☐ Nein ☐

38. Werden dort auch Vorprodukte für die Produktion in Niedersachsen gefertigt?

Ja ☐ Ja, zum Teil ☐ Nein ☐

39. Und wie ist es umgekehrt: Fertigt Ihr Betrieb hier in Niedersachsen Vorprodukte für die Produktion in diesem/diesen ausländischen Unternehmen?

Ja ☐ Nein ☐

40. Aus welchen Gründen sind Sie an Unternehmen im Ausland beteiligt?

- Nähe zum Absatzmarkt ☐
- Nähe zu Rohstoffvorkommen ☐
- Verringerung von Transportkosten ☐
- Risikostreuung ☐
- Technologietransfer ☐
- Geringere Lohnkosten ☐
- Geringere Lohnnebenkosten ☐
- Weniger Handelsbeschränkungen ☐
- Weniger Umweltschutzauflagen ☐
- Andere Gründe ☐

41. Sind an Ihrem Betrieb ein oder mehrere ausländische Unternehmen beteiligt?

- Ja, ganz oder teilweise in ausländischem Besitz ☐
- Nein ☐

Innovationen

42. Befaßt sich Ihr Betrieb mit Forschung und Entwicklung (FuE)?

Ja ☐

Nein ☐ ► *weiter mit Frage 47!*

FuE ist Aufgabe einer anderen Unternehmenseinheit ☐ ► *weiter mit Frage 45!*

43. Wie viele Beschäftigte sind in Ihrem Betrieb ausschließlich oder zeitweise mit Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten befaßt – unabhängig davon, ob es für Forschung und Entwicklung eine eigene Abteilung gibt?

ca. ☐ Beschäftigte ausschließlich bzw. überwiegend

ca. ☐ Beschäftigte zeitweise

44. Wie hoch war 1996 der Anteil der Kosten für Forschung und Entwicklung (FuE) am Umsatz? Gemeint sind Personal- und Sachkosten.

Unter 3,5 % ☐

3,5 % bis unter 8,5 % ☐

8,5 % und höher ☐

Weiß nicht ☐

45. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten werden häufig in Kooperation mit anderen durchgeführt. Wie ist das bei Ihnen: Mit welchen der folgenden Partner arbeiten Sie zusammen?

Interv.: Liste 6 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

Kunden ☐

Lieferanten/Zulieferer ☐

Wettbewerber ☐

Betriebseinheiten der eigenen Unternehmensgruppe ☐

Universitäten/(Fach-) Hochschulen ☐

Sonstige Forschungseinrichtungen ☐

Betriebsnahe Dienstleister (z. B. Ingenieurbüros) ☐

Trifft nicht zu, keine Kooperation ☐ ► *weiter mit Frage 47!*

46. Und wo befinden sich diese Kooperationspartner überwiegend?

Im lokalen Umfeld ☐

In der Region ☐

In einem anderen Bundesland ☐

Außerhalb der Bundesrepublik ☐

47. Haben Sie im Jahr 1996 Patente angemeldet?

Ja ... ☐ Nein ... ☐

48. Haben Sie im Jahr 1996 neue Produkte eingeführt?

Ja ... ☐ ▼ Nein ... ☐ ► *weiter mit Frage 50!*

49. Was waren das für Produkte?
(Mehrere Angaben möglich!)

Nachfolgeprodukte ☐

Qualitativ verbesserte Produkte ☐

Produkte mit zusätzlicher Funktion ☐

Völlig neue Produkte ☐

Umweltverträglichere Produkte ☐

Andere Produkte ☐

} *weiter mit Frage 51!*

50. Aus welchen Gründen haben Sie 1996 keine neuen Produkte eingeführt?

Interv.: Liste 7 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

Unsere letzte Markteinführung liegt gerade erst zurück ☐

In unserer Branche sind Produktneuerungen nicht üblich ☐

Die konjunkturelle Lage ließ die erforderlichen Entwicklungsaktivitäten nicht zu ☐

Unser Betrieb ist zu klein, um eigenständig neue Produkte zu entwickeln ☐

Geeignete Partner fehlen ☐

Anderes, und zwar:

☐

51. Haben Sie im Jahr 1996 grundlegende organisatorische Veränderungen in Ihrem Betrieb eingeführt (z. B. teilautonome Arbeitsgruppen, Profit-Center)?

Ja ... ☐ Nein ... ☐

52. Haben Sie im Jahr 1996 neue Produktionsverfahren eingeführt?

Ja ... ☐ ▼ Nein ... ☐ ► *weiter mit Frage 54!*

53. Welche Ziele verfolgen Sie mit diesen neuen Verfahren?

Interv.: Liste 8 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

Herabsetzung der Gewinnschwelle ☐

Erhöhung der Produktionsflexibilität ☐

Verbesserung der Produktqualität ☐

Verringerung der Produktionskosten ☐

Umweltverträglichere Produktion ☐

Erhöhung der Attraktivität der Arbeitsplätze ☐

(Stärkere) Einbindung der Mitarbeiter in die Verantwortung ☐

Andere Ziele ☐

Die wichtigste Produktgruppe

54. Welches ist – gemessen am Umsatz – Ihre wichtigste Produktgruppe?
Bitte geben Sie die genaue Bezeichnung an.
Wichtigste Produktgruppe:

55. Auf welchen Märkten sind Sie mit Ihrer wichtigsten Produktgruppe vertreten?
(Mehrere Angaben möglich!)
- Auf dem regionalen Markt ☐
- Auf dem nationalen Markt ☐
- Auf dem europäischen Binnenmarkt (EU) ☐
- Auf dem Weltmarkt ☐

56. Welches ist für Ihren Betrieb der wichtigste Markt für diese Produktgruppe?
(Nur eine Angabe!)
- Der regionale Markt ☐
- Der nationale Markt ☐
- Der europäische Binnenmarkt (EU) ☐
- Der Weltmarkt ☐

57. Können Sie ungefähr angeben, wie hoch der Marktanteil der vier größten Anbieter auf diesem Markt ist?
Interv.: Bezogen auf den Markt lt. Frage 56 und die wichtigste Produktgruppe lt. Frage 54
- Unter 10 % ☐
- 10 % bis unter 30 % ☐
- 30 % bis unter 70 % ☐
- 70 % bis unter 90 % ☐
- 90 % und höher ☐
- Weiß nicht ☐

58. Können Sie ungefähr angeben, wie hoch der Marktanteil Ihrer wichtigsten Produktgruppe auf diesem Markt ist?
- Unter 5 % ☐
- 5 % und mehr, ☐ und zwar ca. ☐ %
- Weiß nicht ☐

59. Wie stark ist der Konkurrenzdruck für Ihre wichtigste Produktgruppe auf diesem Markt?
- Sehr stark ☐
- Stark ☐
- Weniger stark ☐
- Gering ☐

Unternehmen und Umwelt

60. Was würden Sie ganz allgemein sagen: Ist Ihr Betrieb in bezug auf Fragen des Umweltschutzes eher innovativ oder eher verhalten?
- Eher innovativ ☐
- Teils teils ☐
- Eher verhalten ☐
- Fragen des Umweltschutzes spielen für unseren Betrieb keine Rolle ☐ ► *weiter mit Frage 66!*

61. Abgesehen von gesetzlichen Vorschriften: Gibt es Anregungen/Anforderungen von außen, sich mit Fragen des Umweltschutzes zu beschäftigen?
Ja ... ☐ ▼ Nein ... ☐ ► *weiter mit Frage 63!*

62. Von wem gehen diese Anregungen/Anforderungen aus?
Interv.: Liste 9 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!
- Von Kunden ☐
- Von der Konkurrenz ☐
- Von Banken ☐
- Von Versicherungen ☐
- Von Verbänden oder Kammern ☐
- Von Vereinen und Bürgerinitiativen ☐
- Von staatlichen Einrichtungen ☐
- Von anderen, und zwar:

63. Wer beschäftigt sich bei Ihnen mit Fragen des Umweltschutzes?
(Mehrere Angaben möglich!)
- Betriebsbeauftragte(r) für Umweltschutz ☐
- Umweltmanager ☐
- Betriebsräte ☐
- Einzelne Mitarbeiter ☐
- Geschäftsleitung/Inhaber ☐
- Umweltausschüsse ☐
- Projektteams ☐
- Andere ☐
- Niemand ☐

64. In welchen Bereichen Ihres Betriebes spielen Aspekte des Umweltschutzes vorrangig eine Rolle?
(Mehrere Angaben möglich!)
- Bei der Beschaffung ☐
- Bei der Produktion ☐
- Beim Absatz ☐
- In Forschung und Entwicklung ☐
- Bei der Entsorgung ☐
- In keinem dieser Bereiche ☐

65. Welche der folgenden Instrumente werden in Ihrem Betrieb bereits eingesetzt?

Interv.: Liste 10 vorlegen u. alles Zutreffende ankreuzen!

- Öko-Bilanzen (Erfassung der Stoff- und Energieströme) ☐
- Öko-Audits lt. EU-Verordnung (Umweltbetriebsprüfung) ☐
- Technikfolgenabschätzung ☐
- Umweltverträglichkeitsprüfungen ☐
- Gesonderte Erfassung im Rechnungswesen ☐
- Qualitätssicherungs-System lt. Zertifizierung nach ISO 9000-9004 ☐
- Produktlinienanalyse ☐
- Umweltschutzbezogene Checklisten ☐
- Nichts davon ☐

66. Werden in Ihrem Betrieb Öko-Produkte – gemeint sind Produkte mit besonderer Umweltverträglichkeit – für den Endverbraucher hergestellt?

Ja ... ☐ ▼ Nein .... ☐ ► *weiter mit Frage 68!*

67. Wie sind Ihre langfristigen Erwartungen? Werden sich Ihre Öko-Produkte eher positiv oder eher negativ auf das Betriebsergebnis auswirken?

- Eher positiv ☐
- Weder noch ☐
- Eher negativ ☐
- Ganz unterschiedlich ☐
- Kann ich nicht beurteilen ☐

68. Hat Ihr Betrieb im Jahr 1996 in Maßnahmen investiert, die betriebsbedingte Umweltbelastungen verringern sollen?

Ja ... ☐ ▼ Nein .... ☐ ► weiter *mit Frage 72!*

69. Was waren das für Maßnahmen? *(Mehrere Angaben möglich!)*

- Verbesserung bestehender/Einsatz neuer Produktionsverfahren (z. B. Kreislaufführung) ☐
- Einsatz nachgeschalteter Techniken (z. B. Filter- und Reinigungstechniken) ☐
- Entsorgung/Recycling ☐
- Mitarbeiterschulung für ein umweltbewußtes Verhalten ☐
- Andere ☐

70. Wie hoch waren in etwa Ihre diesbezüglichen umweltbezogenen Aufwendungen?

ca. ☐ DM

Weiß nicht ☐

71. Wie sind Ihre langfristigen Erwartungen? Werden sich diese Maßnahmen eher positiv oder eher negativ auf das Betriebsergebnis auswirken?

- Eher positiv ☐
- Weder noch ☐
- Eher negativ ☐
- Ganz unterschiedlich ☐
- Kann ich nicht beurteilen ☐

Allgemeine Angaben zum Betrieb

72. Handelt es sich bei diesem Betrieb um...

- ein Unternehmen ohne Zweigniederlassungen/Filialen ☐
- das Stammwerk eines Unternehmens mit weiteren Niederlassungen/Filialen ☐
- eine Zweigniederlassung/Filiale eines Unternehmens ☐

73. Welche Rechtsform hat der Betrieb?

- Einzelunternehmen ☐
- BGB-Gesellschaft ☐
- Offene Handelsgesellschaft ☐
- Kommanditgesellschaft ☐
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung ☐
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Co. KG ☐
- Aktiengesellschaft ☐
- Gesellschaft des öffentlichen Rechts ☐
- Genossenschaft ☐
- Anderes, und zwar: ☐

74. Seit wann existiert Ihr Betrieb in Niedersachsen?

Vor 1960 .... ☐

Seit 1960 ... ☐ und zwar seit 19 ☐

75. Wie hoch ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Arbeitnehmer(innen) in Ihrem Betrieb?
(Falls niemand gewerkschaftlich organisiert ist, bitte „0" angeben.)

ca. ☐ %

Kann ich nicht beurteilen ☐

76. **Wurden seit dem 1. 9. 1996 Teile dieses Betriebes ganz geschlossen oder in andere Unternehmensteile ausgegliedert oder wurden Betriebsteile ausgegründet, d. h. als eigenständige Firmen weitergeführt?**
(Mehrere Angaben möglich!)

Ja, geschlossen ☐
Ja, in andere Unternehmensteile ausgegliedert ☐
Ja, ausgegründet ☐
Nein, nichts davon ☐

77. **Gab es seit dem 1. 9. 1996 organisatorische Umstellungen der Art, daß Ihrem Betrieb andere Betriebe oder Betriebsteile eingegliedert wurden?**

Ja ☐ Nein ☐

Interv.: Falls in Frage 76 Antwort „Ja, geschlossen" bzw. „Ja, ausgegliedert" / „Ja ausgegründet", bitte Zusatzfragebogen Teil A bzw B ausfüllen.
Falls in Frage 77 „Ja", bitte Zusatzfragebogen Teil C ausfüllen.

Abschließend

Möchten Sie zu diesem Fragebogen oder zu einzelnen Fragestellungen noch etwas anmerken?
(Interv.: Bitte notieren!)

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Ihre Antworten werden nach den gesetzlichen Bestimmungen des Datenschutzes streng vertraulich behandelt und in anonymisierter Form ausgewertet, so daß Rückschlüsse auf einzelne Betriebe nicht möglich sind.

Interviewer – bitte auf keinen Fall vergessen:

Name, Funktion und Telefon-Nummer der Hauptauskunftsperson für eventuell notwendige Rückfragen im Adreßprotokoll notieren.

Listen-Nr _____ Lfd. Nr. _____ Abrechnungs-Nr. _____

Ich bestätige die korrekte Durchführung des Interviews und die Übergabe der „Erklärungen zum Datenschutz"

Ort _____ Datum _____ Unterschrift des Interviewers _____

Anhang 2 - Ergebnisse des Hannoveraner Firmenpanels

A Analyse des Umweltschutzverhaltens aller Betriebe

BI Analyse des Umweltschutzverhaltens der Betriebe mit kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativer Umweltschutzeinstellung

BII Analyse des Innovationsverhaltens der Betriebe mit kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativer Umweltschutzeinstellung

C Analyse des Umweltschutzverhaltens erfolgreicher und nicht-erfolgreicher Betriebe

A Analyse des Umweltschutzverhaltens aller Betriebe

A 1

❒ Ist Ihr Betrieb in bezug auf Fragen des Umweltschutzes eher innovativ oder eher verhalten? (Welle 1: Frage 89, Welle 2: Frage 62, Welle 3: Frage 67, Welle 4: Frage 60) - Angaben in Prozent

	1994	1995	1996	1997
keine Rolle	5,8	9,2	5,4	7,6
eher verhalten	15,8	20,2	18,3	18,8
teils-teils	35,7	25,7	29,1	30,3
innovativ	42,8	44,9	47,2	43,3

A 2

❒ Ist Ihr Betrieb in bezug auf Fragen des Umweltschutzes eher innovativ oder eher verhalten? (Welle 1: Frage 89, Welle 2: Frage 62, Welle 3: Frage 67, Welle 4: Frage 60, branchenbezogene Auswertung) - Angaben in Prozent

	Branchensituation in 1994			
	innovativ	teils-teils	eher verhalten	keine Rolle
Chemie	52,0	30,7	13,3	4,0
Kunststoff/Gummi	47,1	38,8	10,6	3,5
Steine und Erden	33,3	43,8	19,0	3,8
Metallerzeugung und Verarbeitung	63,3	23,3	10,0	3,3
Stahl-, Leichtmetall-, Schiffbau	23,2	46,4	21,4	8,9
Maschinen-, Büromaschinen-, Fahrzeugbau	45,6	33,1	15,0	6,3
Elektrotechnik, Feinmechanik	39,7	36,4	17,4	6,6
Holzbearbeitung und -verarbeitung	42,9	37,1	15,6	4,4
Leder-, Textil-, Bekleidungsgewerbe	27,0	31,7	23,8	17,5
Ernährungs- und Genußmittelgewerbe	53,3	30,3	12,3	4,1

	Branchensituation in 1995			
	innovativ	teils-teils	eher verhalten	keine Rolle
Chemie	58,6	24,1	13,8	3,4
Kunststoff/Gummi	51,4	24,3	18,9	5,4
Steine und Erden	44,1	25,8	20,4	9,7
Metallerzeugung und Verarbeitung	54,2	20,8	16,7	8,3
Stahl-, Leichtmetall-, Schiffbau	22,4	38,8	26,5	12,2
Maschinen-, Büromaschinen-, Fahrzeugbau	47,0	23,5	19,7	9,8
Elektrotechnik, Feinmechanik	47,1	22,1	21,2	9,6
Holzbearbeitung und -verarbeitung	41,1	25,0	25,0	8,9
Leder-, Textil-, Bekleidungsgewerbe	28,8	34,6	21,2	15,4
Ernährungs- und Genußmittelgewerbe	52,1	25,5	12,8	9,6

	Branchensituation in 1996			
	innovativ	teils-teils	eher verhalten	keine Rolle
Chemie	63,3	20,4	12,2	4,1
Kunststoff/Gummi	48,4	34,4	10,9	6,3
Steine und Erden	44,4	30,9	21,0	3,7
Metallerzeugung und Verarbeitung	54,5	27,3	18,2	0,0
Stahl-, Leichtmetall-, Schiffbau	30,0	40,0	17,5	12,5
Maschinen-, Büromaschinen-, Fahrzeugbau	48,1	24,5	22,6	4,7
Elektrotechnik, Feinmechanik	43,8	31,3	15,0	10,0
Holzbearbeitung und -verarbeitung	46,3	30,2	19,5	4,0
Leder-, Textil-, Bekleidungsgewerbe	26,2	33,3	35,7	4,8
Ernährungs- und Genußmittelgewerbe	58,1	24,4	12,8	4,7

	Branchensituation in 1997			
	Innovativ	teils-teils	eher verhalten	keine Rolle
Chemie	64,7	27,5	3,9	3,9
Kunststoff/Gummi	59,4	26,6	7,8	6,3
Steine und Erden	36,8	34,2	21,1	7,9
Metallerzeugung und Verarbeitung	36,4	31,8	22,7	9,1
Stahl-, Leichtmetall-, Schiffbau	28,6	33,3	14,3	23,8
Maschinen-, Büromaschinen-, Fahrzeugbau	36,9	29,1	25,2	8,7
Elektrotechnik, Feinmechanik	41,7	27,4	22,6	8,3
Holzbearbeitung und -verarbeitung	41,1	30,5	23,4	5,0
Leder-, Textil-, Bekleidungsgewerbe	29,3	36,6	19,5	14,6
Ernährungs- und Genußmittelgewerbe	51,9	30,4	16,5	1,3

A 3

❒ Ist Ihr Betrieb in bezug auf Fragen des Umweltschutzes eher innovativ oder eher verhalten? (Welle 1: Frage 89, Welle 2: Frage 62, Welle 3: Frage 67, Welle 4: Frage 60, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung) - Angaben in Prozent

	Kleine Betriebe	Mittlere Betriebe	Große Betriebe
keine Rolle			
1994	7,5	5,6	1,5
1995	15,6	7,7	3,9
1996	9,7	4,5	2,6
1997	14,1	6,2	0,0
eher verhalten			
1994	16,5	16,1	9,2
1995	23,1	20,3	7,8
1996	22,1	18,2	5,1
1997	23,1	18,4	5,6
teils-teils			
1994	34,9	34,4	33,8
1995	26,3	25,1	31,4
1996	32,4	28,1	30,8
1997	28,8	31,1	25,0
innovativ			
1994	41,0	43,9	55,4
1995	34,9	46,9	56,9
1996	35,9	49,2	61,5
1997	34,0	44,3	69,4

A 4

❒ Mittelfristig gedacht: Welche geschäftspolitischen Ziele verfolgen Sie vorrangig? (Welle 1: Frage 3) - Angaben in Prozent

Ziel	1994
Veränderung des Leistungsangebots bzw. der Produktpalette	27,8
Verbesserung der Qualität der angebotenen Leistungen bzw. Produkte	61,2
Verbesserung des Service für den Kunden	49,6
Erhöhung des Umsatzes	57,7
Steigerung des Rohertrages	58,0
Organisatorische Umstrukturierung des Betriebes	22,6
Ausweiten des Marktanteils	55,8
Halten des Marktanteils	28,5
Technologische Modernisierung des Betriebes	44,3
Intensivierung der umweltschutzbezogenen Bemühungen	22,7
Verstärkung von Öffentlichkeitsarbeit/Werbung/Marketing	19,2
Auf- oder Ausbau der Forschung und Entwicklung	15,0
Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter	51,9
Verringerung des Personalbestandes	20,4
Erhöhung des Personalbestandes	6,6

❒ Was wollen Sie mittelfristig unternehmen, um konkurrenzfähig zu bleiben? (Welle 2: Frage 3, Welle 3: Frage 3, Welle 4: Frage 3) - Angaben in Prozent

Ziel	1995	1996	1997
(Teile der) Produktion in Ausland verlagern	14,0	8,1	11,5
Intensivierung von Forschung und Entwicklung	21,9	16,1	25,9
Kooperation mit anderen Betrieben	23,0	14,4	27,0
Flexible Preisgestaltung	33,0	25,7	42,9
Veränderung des Leistungsangebots bzw. der Produktpalette	42,4	27,1	45,6
Personalabbau	31,4	18,8	24,1
Senkung der Lohnkosten	31,6	28,3	36,8
Veränderung der betrieblichen Entlohnungspolitik	14,8	12,6	20,0
Flexibilisierung der Arbeitszeit	42,8	32,2	51,6
Intensivierung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit	22,3	15,3	26,6
Umgestaltung der Vertriebsorganisation	17,4	10,3	21,0
Verstärkung der Weiterbildung	15,4	10,7	22,1
Qualitätssicherung (z. B. ISO 9000-9004)	43,2	23,3	32,9
Auslagerung der Instandhaltung	3,9	2,0	2,4
Intensivierung von umweltschutzbezogenen Bemühungen	7,9	4,3	6,9
Auslagerung von Dienstleistungen	11,2	7,3	10,1

A 5

❒ Ist Ihr Betrieb an einem oder mehreren Unternehmen im Ausland beteiligt? (Welle 2: Frage 29 (12,7 Prozent); Welle 4: Frage 34 (15,1 Prozent))

❒ Aus welchen Gründen sind Sie an Unternehmen im Ausland beteiligt? (Welle 2: Frage 35, Welle 4: Frage 40) - Angaben in Prozent

Gründe	1995	1996
(Teile der) Produktion in Ausland verlagern	14,0	11,5
Nähe zum Absatzmarkt	69,6	82,4
Nähe zu Rohstoffvorkommen	9,8	8,8
Verringerung von Transportkosten	34,3	37,3
Risikostreuung	7,8	14,7
Technologietransfer	6,9	13,7
Geringere Lohnkosten	52,9	52,9
Geringere Lohnnebenkosten	52,9	50,0
Weniger Handelsbeschränkungen	11,8	12,7
Weniger Umweltschutzauflagen	10,8	8,8

A 6

❒ Was tun Sie langfristig, um den Verkauf ihrer wichtigsten Produktgruppe zu fördern? (Welle 2: Frage 61) - Angaben in Prozent

Gründe	1995
Wir versuchen, uns durch günstige Preise von unseren Konkurrenten abzuheben	36,7
Wir versuchen, uns durch die Qualität bzw. das Design von unseren Konkurrenten abzuheben	89,1
Wir konzentrieren uns auf einen ganz bestimmten Kundenkreis	29,3
Wir berücksichtigen Umweltschutzaspekte	18,8

A 7

❒ Abgesehen von gesetzlichen Vorschriften: Gibt es Anregungen/Anforderungen von außen, sich mit Fragen des Umweltschutzes zu beschäftigen? (Welle 2: Frage 63 (57,0 Prozent) Welle 4: Frage 61 (54,8 Prozent)

❒ Von wem gehen diese Anregungen/Anforderungen aus? (Welle 2: Frage 64, Welle 4: Frage 62) - Angaben in Prozent

Anregungen/Anforderungen	1995	1997
Von Kunden	61,1	61,6
Von der Konkurrenz	12,7	13,7
Von Banken	1,6	1,7
Von Versicherungen	12,7	18,2
Von Verbänden oder Kammern	36,1	36,7
Von Vereinen und Bürgerinitiativen	7,2	6,4
Von staatlichen Einrichtungen	49,1	46,5
Von anderen	5,3	8,7

A 8

❒ Hat Ihr Betrieb in Maßnahmen investiert, die betriebsbedingte Umweltbelastungen verringern sollten? (Welle 1: Frage 87, Welle 2: Frage 70, Welle 3: Frage 68, Welle 4 Frage 68) - Angabe in Prozent, jeweils auf das Vorjahr bezogen

1993	1994	1995	1996
64,9	49,3	55,1	45,4

A 9

❒ Wie hoch waren in etwa Ihre diesbezüglichen umweltbezogenen Aufwendungen? (Welle 1: Frage 88, Welle 2: Frage 72, Welle 3: Frage 70, Welle 4 Frage 70) - Angaben in DM, im Durchschnitt je Mitarbeiter

1993	1994	1995	1996
4994	3394	3012	3254

A 10

❒ Wie hoch waren in etwa Ihre diesbezüglichen umweltbezogenen Aufwendungen? (Welle 1: Frage 88, Welle 2: Frage 72, Welle 3: Frage 70, Welle 4 Frage 70, branchenbezogene Auswertung) - Angaben in DM, im Durchschnitt je Mitarbeiter

	1993	1994	1995	1996
Chemie	7186	8908	7815	5947
Kunststoff/Gummi	1962	1539	2549	4117
Steine und Erden	7773	5066	2826	5964
Metallerzeugung und Verarbeitung	2707	3665	2534	1170
Stahl-, Leichtmetall-, Schiffbau	1069	646	672	930
Maschinen-, Büromaschinen-, Fahrzeugbau	2595	2466	821	823
Elektrotechnik, Feinmechanik	3005	1024	1132	1151
Holzbearbeitung und -verarbeitung	7855	3965	2974	3271
Leder-, Textil-, Bekleidungsgewerbe	2133	647	1545	2790
Ernährungs- und Genußmittelgewerbe	6431	4252	6723	4864

A 11

❒ Wie hoch waren in etwa Ihre diesbezüglichen umweltbezogenen Aufwendungen? (Welle 1: Frage 88, Welle 2: Frage 72, Welle 3: Frage 70, Welle 4 Frage 70, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung) - Angaben in DM, im Durchschnitt je Mitarbeiter

	1993	1994	1995	1996
kleine Betriebe	11450	6180	4498	3613
Mittlere Betriebe	3847	3089	2799	3209
Große Betriebe	2579	2105	2316	3075

A 12

❒ Was waren das für Maßnahmen? (Welle 2: Frage 71, Welle 3: Frage 69, Welle 4 Frage 69, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung) - Angaben in Prozent

	1994	1995	1996
Verbesserung bestehender/Einsatz neuer Produktionsverfahren (z. B. Kreislaufführung)	49,3	41,6	54,2
Einsatz nachgeschalteter Techniken (z. B. Filter- und Reinigungsanlagen)	61,6	61,7	56,7
Entsorgung/Recycling	65,9	69,3	67,4
Mitarbeiterschulung für ein umweltbewußtes Verhalten	35,3	43,1	42,3

A 13

❒ Wie sind Ihre langfristigen Erwartungen? Werden sich diese Maßnahmen eher positiv oder eher negativ auf das Betriebsergebnis auswirken? (Welle 4- Frage 71) - Angaben in Prozent

eher positiv	weder noch	eher negativ	ganz unterschiedlich
49,7	28,8	16,7	4,8

A 14

❒ Haben sich diese Maßnahmen kurzfristig eher positiv oder eher negativ auf das Betriebsergebnis ausgewirkt? (Welle 2: Frage 73) - Angaben in Prozent

eher positiv	weder noch	eher negativ	ganz unterschiedlich	keine Erfahrungen
26,1	33,5	26,9	3,5	10,0

A 15

❒ Werden in Ihrem Betrieb Öko-Produkte - gemeint sind Produkte mit besonderer Umweltverträglichkeit - für den Endverbraucher hergestellt? (Welle 2: Frage 68, Welle 4: Frage 66) - Angaben in Prozent

1995	1997
25,2	22,5

A 16

❒ Haben sich kurzfristig Ihre Öko-Produkte eher positiv oder eher negativ auf das Betriebsergebnis ausgewirkt? (Welle 2: Frage 69) - Angaben in Prozent

eher positiv	weder noch	eher negativ	ganz unterschiedlich
61,9	26,1	8,3	3,7

A 17

❒ Wie sind Ihre langfristigen Erwartungen? Werden sich Ihre Öko-Produkte eher positiv oder eher negativ auf das Betriebsergebnis auswirken? (Welle 4: Frage 67) - Angaben in Prozent

eher positiv	weder noch	eher negativ	ganz unterschiedlich	keine Erfahrungen
36,3	46,4	9,5	3,9	3,9

A 18

❒ In welchen Bereichen Ihres Betriebes spielen Aspekte des Umweltschutzes vorrangig eine Rolle? (Welle 2: Frage 66, Welle 4: Frage64) - Angaben in Prozent

Funktionsbereich	1995	1997
Bei der Beschaffung	28,3	30,1
Bei der Produktion	71,2	74,8
Beim Absatz	18,0	21,1
In Forschung und Entwicklung	14,5	16,0
Bei der Entsorgung	75,9	76,0
In keinem dieser Bereiche	3,5	3,2

A 19

❒ In welchen Bereichen Ihres Betriebes spielen Aspekte des Umweltschutzes vorrangig eine Rolle? (Welle 2: Frage 66, Welle 4: Frage 64, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung) - Angaben in Prozent

Funktionsbereich	kleine Betriebe	mittlere Betriebe	große Betriebe
Beschaffung			
1995	27,4	28,2	32,7
1997	23,9	29,9	55,6
Produktion			
1995	58,6	72,4	98,0
1997	61,2	76,9	97,2
Absatz			
1995	15,3	18,7	18,4
1997	14,2	21,4	41,7
Forschung und Entwicklung			
1995	7,6	15,2	28,6
1997	7,5	16,5	41,7
Entsorgung			
1995	72,0	76,6	79,6
1997	76,1	75,3	86,1
Keiner			
1995	3,8	3,7	-
1997	4,5	3,1	-

A 20

❒ Welche der folgenden Instrumente werden in Ihrem Betrieb bereits eingesetzt?
(Welle 2: Frage 67, Welle 4: Frage 65) - Angaben in Prozent

Instrument	1995	1997
Öko-Bilanz (Erfassung der Stoff- und Energieströme)	13,1	14,3
Öko-Audit lt.- EU-Verordnung (Umweltbetriebsprüfung)	9,9	10,9
Technikfolgenabschätzung	9,3	8,9
Umweltverträglichkeitsprüfungen	31,4	32,0
Gesonderte Erfassung im Rechnungswesen	12,0	13,4
Qualitätssicherungs-System lt. Zertifizierung nach ISO 9000ff	39,1	40,1
Produktlinienanalyse	9,9	11,9
Umweltschutzbezogene Checklisten	20,4	21,6
Andere	2,4	Antwortoption nicht vorhanden
Nichts	28,0	32,4

A 21

❒ Welche der folgenden Instrumente werden in Ihrem Betrieb bereits eingesetzt? (Welle 2: Frage 67, Welle 4: Frage 65, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung) - Angaben in Prozent

Instrument	Kleine Betriebe	Mittlere Betriebe	Große Betriebe
Öko-Bilanz			
1995	8,3	12,4	34,7
1997	3,8	14,7	48,6
Öko-Audit lt.- EU-Verordnung			
1995	5,8	10,0	22,4
1997	6,1	9,7	45,7
Technikfolgenabschätzung			
1995	5,1	9,7	18,4
1997	3,8	9,3	22,9
Umweltverträglichkeitsprüfungen			
1995	23,7	32,3	44,9
1997	19,1	34,0	54,3
Rechnungswesen			
1995	6,4	13,4	12,2
1997	5,3	15,1	20,0
Qualitätssicherungssystem ISO 9000ff			
1995	9,6	43,5	81,6
1997	16,0	43,3	85,7
Produktlinienanalyse			
1995	3,8	11,5	12,2
1997	5,3	13,5	14,3
Checklisten			
1995	10,9	21,9	34,7
1997	8,4	23,6	42,9
Andere			
1995	3,2	2,2	2,0
1997	Antwortoption nicht vorhanden	Antwortoption nicht vorhanden	Antwortoption nicht vorhanden
Nichts			
1995	51,3	23,7	4,1
1997	61,8	26,7	-

A 22

❒ Wer beschäftigt sich bei Ihnen mit Fragen des Umweltschutzes? (Welle 2: Frage 65, Welle 4: Frage 63) - Angaben in Prozent

Organisatorische Lösung	1995	1997
Betriebsbeauftragte(r) für Umweltschutz	33,6	34,7
Umweltmanager	3,0	4,6
Betriebsräte	10,6	11,8
Einzelne Mitarbeiter	29,9	31,9
Geschäftsleitung/Inhaber	74,9	75,4
Umweltausschüsse	3,2	3,2
Projektteams	7,0	7,6
Andere	2,5	2,9

A 23

❒ Wer beschäftigt sich bei Ihnen mit Fragen des Umweltschutzes? (Welle 2: Frage 65, Welle 4: Frage 63, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung) - Angaben in Prozent

Organisatorische Lösung	Kleine Betriebe	Mittlere Betriebe	Große Betriebe
Betriebsbeauftragte(r) für Umweltschutz			
1995	7,0	37,7	71,4
1997	6,7	39,4	75,0
Umweltmanager			
1995	1,9	2,8	8,2
1997	0,7	4,5	19,4
Betriebsräte			
1995	0,6	12,1	26,5
1997	0,7	13,6	27,8
Einzelne Mitarbeiter			
1995	17,8	33,6	26,5
1997	25,4	34,6	19,4
Geschäftsleitung/Inhaber			
1995	86,0	73,7	55,1
1997	86,6	73,4	61,1
Umweltausschüsse			
1995	1,3	3,4	8,2
1997	-	3,7	8,3
Projektteams			
1995	0,6	6,2	34,7
1997	-	7,8	33,3
Andere			
1995	2,5	2,5	2,0
1997	1,5	3,5	-

Bi Analyse des Umweltschutzverhaltens der Betriebe mit kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativer Umweltschutzein stellung

BI 1

Betriebsgrößenklassenstruktur der Betriebe mit kontinuierlich und nicht-kontinuierlich ökologisch-innovativer Umweltschutzeinstellung, Differenzierung auf Basis der letzten Welle - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
kleine Betriebe (bis 19 Beschäftigte)	10,1	25,0
mittlere Betriebe (20-499 Beschäftigte)	77,1	72,6
große Betriebe (über 499 Beschäftigte)	12,8	3,3

BI 2

❒ Ist Ihr Betrieb in bezug auf Fragen des Umweltschutzes eher innovativ oder eher verhalten? (Welle 1: Frage 89, Welle 2: Frage 62, Welle 3: Frage 67, Welle 4: Frage 60, nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe) – Angaben in Prozent

	1994	1995	1996	1997
keine Rolle	7,2	11,7	7,0	8,9
eher verhalten	18,5	24,1	22,9	23,7
teils-teils	42,6	30,1	34,7	37,5
innovativ	31,7	34,2	35,5	29,8

BI 3

❒ Mittelfristig gedacht: Welche geschäftspolitischen Ziele verfolgen Sie vorrangig? (Welle 1: Frage 3) - Angaben in Prozent

Ziel	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
Veränderung des Leistungsangebots bzw. der Produktpalette	26,2	27,0
Verbesserung der Qualität der angebotenen Leistungen bzw. Produkte	67,3	61,7
Verbesserung des Service für den Kunden	57,0	47,2
Erhöhung des Umsatzes	54,2	60,2
Steigerung des Rohertrages	52,3	59,4
Organisatorische Umstrukturierung des Betriebes	16,8	22,1
Ausweiten des Marktanteils	59,8	55,1
Halten des Marktanteils	26,2	29,9
Technologische Modernisierung des Betriebes	45,8	43,5
Intensivierung der umweltschutzbezogenen Bemühungen	33,6	21,4
Verstärkung von Öffentlichkeitsarbeit/Werbung/Marketing	22,4	17,7
Auf- oder Ausbau der Forschung und Entwicklung	18,7	16,5
Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter	59,8	51,1
Verringerung des Personalbestandes	15,0	19,4
Erhöhung des Personalbestandes	5,6	7,2

❒ Was wollen Sie mittelfristig unternehmen, um konkurrenzfähig zu bleiben? (Welle 2: Frage 3, Welle 3: Frage 3, Welle 4: Frage 3) - Angaben in Prozent

Ziel	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe		
	1995	1996	1997
(Teile der) Produktion in Ausland verlagern	15,7	11,0	11,3
Intensivierung von Forschung und Entwicklung	33,3	39,4	32,1
Kooperation mit anderen Betrieben	19,4	26,6	27,4
Flexible Preisgestaltung	33,3	34,9	48,1
Veränderung des Leistungsangebots bzw. der Produktpalette	47,2	42,2	44,3
Personalabbau	31,5	32,1	24,5
Senkung der Lohnkosten	29,6	40,4	27,4
Veränderung der betrieblichen Entlohnungspolitik	17,6	13,8	18,9
Flexibilisierung der Arbeitszeit	54,6	50,5	60,4
Intensivierung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit	23,1	22,0	28,3
Umgestaltung der Vertriebsorganisation	21,3	11,9	18,9
Verstärkung der Weiterbildung	26,9	22,0	29,2
Qualitätssicherung (z. B. ISO 9000-9004)	50,0	38,5	37,7
Auslagerung der Instandhaltung	5,6	3,7	5,7
Intensivierung von umweltschutzbezogenen Bemühungen	14,8	11,0	15,1
Auslagerung von Dienstleistungen	14,8	11,9	11,3

Ziel	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe		
	1995	1996	1997
(Teile der) Produktion in Ausland verlagern	11,9	11,8	11,8
Intensivierung von Forschung und Entwicklung	21,6	20,6	24,6
Kooperation mit anderen Betrieben	23,0	19,6	27,2
Flexible Preisgestaltung	36,0	38,8	43,6
Veränderung des Leistungsangebots bzw. der Produktpalette	41,6	36,3	47,2
Personalabbau	30,3	26,1	25,0
Senkung der Lohnkosten	32,1	39,6	390
Veränderung der betrieblichen Entlohnungspolitik	13,5	18,8	19,8
Flexibilisierung der Arbeitszeit	39,6	44,1	50,2
Intensivierung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit	22,0	20,4	27,4
Umgestaltung der Vertriebsorganisation	15,8	15,3	21,6
Verstärkung der Weiterbildung	13,7	14,7	21,0
Qualitätssicherung (z. B. ISO 9000-9004)	42,8	32,7	31,4
Auslagerung der Instandhaltung	4,0	3,1	1,6
Intensivierung von umweltschutzbezogenen Bemühungen	6,7	4,7	5,6
Auslagerung von Dienstleistungen	12,1	10,2	10,0

BI 5

❒ Was tun Sie langfristig, um den Verkauf ihrer wichtigsten Produktgruppe zu fördern? (Welle 2: Frage 61) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
Wir versuchen, uns durch günstige Preise von unseren Konkurrenten abzuheben	31,5	37,9
Wir versuchen, uns durch die Qualität bzw. das Design von unseren Konkurrenten abzuheben	92,6	89,5
Wir konzentrieren uns auf einen ganz bestimmten Kundenkreis	24,1	30,0
Wir berücksichtigen Umweltschutzaspekte	39,8	15,4

BI 6

❒ Abgesehen von gesetzlichen Vorschriften: Gibt es Anregungen/Anforderungen von außen, sich mit Fragen des Umweltschutzes zu beschäftigen? (Welle 2: Frage 63, Welle 4: Frage 61)

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
1995	67,0	56,1
1997	73,1	49,8

BI 7

❒ Von wem gehen diese Anregungen/Anforderungen aus? (Welle 2: Frage 64, Welle 4: Frage 62) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe		nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	
	1995	1997	1995	1997
Von Kunden	67,1	70,9	61,0	59,5
Von der Konkurrenz	19,2	12,7	13,1	15,1
Von Banken	4,1	2,5	1,2	1,3
Von Versicherungen	13,7	20,3	12,4	18,5
Von Verbänden oder Kammern	39,7	34,2	38,2	37,5
Von Vereinen und Bürgerinitiativen	6,8	2,5	7,2	7,3
Von staatlichen Einrichtungen	37,0	40,5	51,8	47,8
Von anderen	5,5	7,6	4,4	8,2

BI 8

❒ Hat Ihr Betrieb in Maßnahmen investiert, die betriebsbedingte Umweltbelastungen verringern sollten? (Welle 1: Frage 87, Welle 2: Frage 70, Welle 3: Frage 68, Welle 4 Frage 68) - Angaben in Prozent, jeweils auf das Vorjahr bezogen

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
1993	82,6	60,7
1994	72,5	43,8
1995	75,2	50,2
1996	69,7	39,6

BI 9

❒ Wie hoch waren in etwa Ihre diesbezüglichen umweltbezogenen Aufwendungen? (Welle 1: Frage 88, Welle 2: Frage 72, Welle 3: Frage 70, Welle 4: Frage 70) - Angaben in DM, im Durchschnitt je Mitarbeiter

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
1993	5020	5465
1994	4602	2833
1995	4626	2421
1996	4578	2821

BI 10

❒ Was waren das für Maßnahmen? (Welle2: Frage 71, Welle 3: Frage 69, Welle 4: Frage 69) - Angaben in Prozent

Bereiche, in die investiert wurde	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe		
	1994	1995	1996
Verbesserung bestehender/Einsatz neuer Produktionsverfahren (z. B. Kreislaufführung)	57,7	61,0	64,5
Einsatz nachgeschalteter Techniken (z. B. Filter- und Reinigungsanlagen)	61,5	57,3	60,5
Entsorgung/Recycling	70,5	78,0	69,7
Mitarbeiterschulung für ein umweltbewußtes Verhalten	46,2	61,0	53,9

Bereiche, in die investiert wurde	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe		
	1994	1995	1996
Verbesserung bestehender/Einsatz neuer Produktionsverfahren (z. B. Kreislaufführung)	48,0	35,9	50,2
Einsatz nachgeschalteter Techniken (z. B. Filter- und Reinigungsanlagen)	64,6	60,2	55,7
Entsorgung/Recycling	67,7	67,2	67,2
Mitarbeiterschulung für ein umweltbewußtes Verhalten	30,9	35,9	38,3

BI 11

❒ Wie sind Ihre langfristigen Erwartungen? Werden sich diese Maßnahmen eher positiv oder eher negativ auf das Betriebsergebnis auswirken? (Welle 4: Frage 71) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
eher positiv	60,8	43,5
weder noch	25,7	31,0
eher negativ	9,5	20,0
ganz unterschiedlich	4,1	5,5
keine Erfahrungen (1995)	2,4	10,6

BI 12

❒ Haben sich diese Maßnahmen kurzfristig eher positiv oder eher negativ auf das Betriebsergebnis ausgewirkt? (Welle 2: Frage 73) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
eher positiv	39,5	22,6
weder noch	27,6	37,3
eher negativ	28,9	25,8
ganz unterschiedlich	1,3	3,4
keine Erfahrungen (1995)	2,4	10,6

BI 13

❒ Wer beschäftigt sich bei Ihnen mit Fragen des Umweltschutzes? (Welle 2: Frage 65, Welle 4: Frage 63) - Angaben in Prozent

Organisatorische Lösung	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe		nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	
	1995	1997	1995	1997
Betriebsbeauftragte(r) für Umweltschutz	51,4	53,2	31,9	30,3
Umweltmanager	3,7	11,9	2,9	2,4
Betriebsräte	11,9	13,8	11,9	11,3
Einzelne Mitarbeiter	31,2	35,8	30,1	32,3
Geschäftsleitung/Inhaber	72,5	67,0	76,3	76,5
Umweltausschüsse	9,2	9,2	2,4	1,9
Projektteams	12,8	14,7	4,8	4,9

BI 14

❒ In welchen Bereichen Ihres Betriebes spielen Aspekte des Umweltschutzes vorrangig eine Rolle? (Welle 2: Frage 66, Welle 4: Frage 64) - Angaben in Prozent

Funktionsbereich	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe		nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	
	1995	1997	1995	1997
Beschaffung	38,0	45,9	26,9	26,7
Produktion	85,2	86,2	69,6	72,4
Absatz	26,9	32,1	16,7	17,5
Forschung und Entwicklung	22,2	28,4	13,2	12,6
Entsorgung	84,3	78,0	74,9	74,8
keiner		2,8	3,5	3,0

BI 15

❒ Welche der folgenden Instrumente werden in Ihrem Betrieb bereits eingesetzt? (Welle 2: Frage 67, Welle 4: Frage 65) - Angaben in Prozent

Instrument	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe		nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	
	1995	1997	1995	1997
Öko-Bilanz	28,7	30,8	9,8	10,3
Öko-Audit lt. EU-Verordnung	20,4	26,2	6,7	7,3
Technikfolgenabschätzung	12,0	12,1	8,6	8,0
Umwelt-verträglichkeitsprüfungen	42,6	44,9	30,6	27,2
Rechnungswesen	20,4	26,2	10,6	10,8
Qualitätssicherungssystem gem. ISO 9000ff	56,5	60,7	33,9	34,9
Produktlinienanalyse	13,9	16,8	8,4	10,3
Checklisten	27,8	35,5	19,5	17,7
Andere	5,6	Antwortoption nicht vorhanden	1,6	Antwortoption nicht vorhanden
Nichts davon	9,3	10,3	28,3	38,4

BI 16

❒ Werden in Ihrem Betrieb Öko-Produkte - gemeint sind Produkte mit besonderer Umweltverträglichkeit - für den Endverbraucher hergestellt? (Welle 2: Frage 68, Welle 4: Frage 66) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
1995	39,4	20,5
1997	32,4	19,5

BI 17

❒ Haben sich kurzfristig Ihre Öko-Produkte eher positiv oder eher negativ auf das Betriebsergebnis ausgewirkt? (Welle 2: Frage 69) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
eher positiv	43,9	29,9
weder noch	34,1	57,5
eher negativ	12,2	6,9
ganz unterschiedlich	7,3	3,4
keine Erfahrungen	2,4	2,3

BI 18

❒ Wie sind Ihre langfristigen Erwartungen? Werden sich Ihre Öko-Produkte eher positiv oder eher negativ auf das Betriebsergebnis auswirken? (Welle 4: Frage 67) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
eher positiv	75,0	55,8
weder noch	18,8	30,2
eher negativ	6,3	8,1
ganz unterschiedlich	-	5,8

BII 1

❒ Wird im gewerblichen Bereich in Teams gearbeitet? Unter Teams verstehen wir Gruppen, die sich durch erweiterte Entscheidungsbefugnisse und erhöhte Verantwortung auszeichnen (Welle 1: Frage 66, Welle 3: Frage 55) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
1995	66,1	55,0
1997	47,7	38,2

BII 2

❒ Finanzierte Ihr Betrieb Weiterbildungsmaßnahmen? (Welle 1: Frage 69, Welle 2: Frage 8, Welle 3: Frage 12, Welle 4: Frage 12) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
1993	84,8	54,5
1994	80,7	51,9
1995	79,8	51,6
1996	77,1	52,9

BII 3

❒ Gibt es in Ihrem Betrieb ein Erfolgsbeteiligungssystem für die Belegschaft? (Welle 1: Frage 74, Welle 3: Frage 64) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
1994	23,9	16,1
1996	20,2	14,3

BII 4

❒ Gibt es in Ihrem Betrieb ein Erfolgsbeteiligungssystem für die Geschäftsführung? (Welle 3: Frage 62) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
1996	56,0	45,3

BII 5

❒ Haben Sie min Jahr 1994 Patente angemeldet? (Welle 2: Frage 42) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
1995	25,0	12,6

BII 6

❒ Haben Sie neue Produkte eingeführt? (Welle 1: Frage 55, Welle 2: Frage 44, Welle 3: Frage 49, Welle 4: Frage49) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
1993	51,4	45,4
1994	67,0	47,1
1995	55,0	47,1
1996	67,0	49,8

BII 7

❒ Woher bezieht Ihr Betrieb üblicherweise Ideen bzw. Anstöße für Produktentwicklungen? (Welle 2: Frage 49) - Angaben in Prozent

Inpulsquelle	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
F&E- Abteilung	29,4	22,1
einzelne Mitarbeiter	27,5	25,4
Qualitätszirkel	12,8	7,6
BVW	15,6	10,7

BII 8

❒ Haben Sie neue Produktionsverfahren eingesetzt? (Welle 1: Frage 58, Welle 2: Frage 51, Welle 3: Frage 51, Welle 4: Frage 52) - Angaben in Prozent

	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe
1993	33,0	21,8
1994	28,4	15,9
1995	38,5	20,9
1996	27,8	17,1

BII 9

❒ Welche Ziele verfolgen Sie mit diesen neuen Verfahren? (Welle 2: Frage 52) - Angaben in Prozent

Ziel neue Verfahren	kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe		
	1994	1995	1996
Verbesserte Produktqualität	71,0	69,0	76,7
Erhöhung der Attraktivität der Arbeitsplätze	38,7	26,2	19,8
(Stärkere) Einbindung der Mitarbeiter in die Verantwortung	16,1	31,0	20,9

Ziel neue Verfahren	nicht-kontinuierlich ökologisch-innovative Betriebe		
	1994	1995	1996
Verbesserte Produktqualität	66,7	70,1	79,1
Erhöhung der Attraktivität der Arbeitsplätze	23,5	15,9	19,8
(Stärkere) Einbindung der Mitarbeiter in die Verantwortung	18,5	23,4	20,9

C Analyse des Umweltschutzverhaltens erfolgreicher und nicht-erfolg reicher Betriebe

C 1

❒ Ist Ihr Betrieb in bezug auf Fragen des Umweltschutzes eher innovativ oder eher verhalten? (Welle 1: Frage 89, Welle 2: Frage 62, Welle 3: Frage 67, Welle 4: Frage 60) - Angaben in Prozent

	erfolgreiche Betriebe			
	1994	1995	1996	1997
keine Rolle	4,0	9,9	5,0	3,0
eher verhalten	19,0	17,8	18,8	23,8
teils-teils	31,0	22,8	23,8	30,7
innovativ	46,0	49,5	52,5	42,6

	nicht-erfolgreiche Betriebe			
	1994	1995	1996	1997
keine Rolle	6,3	9,0	6,3	11,9
eher verhalten	17,4	21,5	20,1	15,4
teils-teils	39,6	25,0	27,1	35,7
innovativ	36,8	44,4	46,5	37,1

C 2

❒ Wie hoch waren in etwa Ihre diesbezüglichen umweltbezogenen Aufwendungen? (Welle 1: Frage 88, Welle 2: Frage 72, Welle 3: Frage 70, Welle 4: Frage 70) - Angaben in DM, im Durchschnitt je Mitarbeiter

	durchschnittliche Ausgaben je Mitarbeiter			
	1993	1994	1995	1996
erfolgreiche Betriebe	5553	3400	4747	4563
nicht-erfolgreich Betriebe	2615	2061	1804	2288

C 3

❒ Hat Ihr Betrieb in Maßnahmen investiert, die betriebsbedingte Umweltbelastungen verringern sollten? (Welle 1: Frage 87, Welle 2: Frage 70, Welle 3: Frage 68, Welle 4: Frage 68) - Angaben in Prozent

	Anzahl der Betriebe, die investiert haben			
	1993	1994	1995	1996
erfolgreiche Betriebe	66,3	37,6	45,5	36,6
nicht-erfolgreiche Betriebe	60,4	49,3	54,2	43,1

C 4

❒ Was waren das für Maßnahmen? (Welle 2: Frage 71, Welle 3: Frage 69, Welle 4 Frage 69, betriebsgrößenklassenbezogene Auswertung) - Angaben in Prozent

Bereiche, in die investiert wurde, erfolgreiche Betriebe	1994	1995	1996
Verbesserung bestehender/Einsatz neuer Produktionsverfahren (z. B. Kreislaufführung)	60,5	41,3	64,9
Einsatz nachgeschalteter Techniken (z. B. Filter- und Reinigungsanlagen)	25,7	50,0	67,6
Entsorgung/Recycling	55,3	69,6	59,5
Mitarbeiterschulung für ein umweltbewußtes Verhalten	34,2	43,5	45,9

Bereiche, in die investiert wurde, nicht erfolgreiche Betriebe	1994	1995	1996
Verbesserung bestehender/Einsatz neuer Produktionsverfahren (z. B. Kreislaufführung)	53,5	47,4	55,7
Einsatz nachgeschalteter Techniken (z. B. Filter- und Reinigungsanlagen)	39,4	59,0	44,3
Entsorgung/Recycling	69,0	62,8	68,9
Mitarbeiterschulung für ein umweltbewußtes Verhalten	31,0	46,2	34,4

C 5

❒ Wer beschäftigt sich bei Ihnen mit Fragen des Umweltschutzes? (Welle 2: Frage 65, Welle 4: Frage 63) - Angaben in Prozent

Organisatorische Lösung	erfolgreiche Betriebe		nicht-erfolgreiche Betriebe	
	1995	1997	1995	1997
Betriebsbeauftragte(r) für Umweltschutz	31,9	31,6	42,0	38,9
Umweltmanager	1,1	2,4	1,5	4,1
Betriebsräte	6,6	9,2	16,8	19,0
Einzelne Mitarbeiter	36,3	36,7	23,7	27,0
Geschäftsleitung/ Inhaber	81,3	74,5	74,8	78,6
Umweltausschüsse	3,3	1,6	3,8	3,1
Projektteams	3,3	5,6	8,4	5,1

C 6

❒ Welche der folgenden Instrumente werden in Ihrem Betrieb bereits eingesetzt? (Welle 2: Frage 67, Welle 4: Frage 65) - Angaben in Prozent

Instrument	erfolgreiche Betriebe		nicht-erfolgreiche Betriebe	
	1995	1997	1995	1997
Öko-Bilanz	9,9	9,3	15,5	12,7
Öko-Audit lt. EU-Verordnung	8,8	8,2	10,9	9,5
Technikfolgenabschätzung	12,1	11,3	12,4	7,1
Umwelt-verträglichkeitsprüfungen	22,0	20,6	35,7	30,2
Rechnungswesen	12,1	14,4	12,4	11,1
Qualitätssicherungssystem gem. ISO 9000ff	40,7	38,1	38,0	42,1
Produktlinienanalyse	9,9	15,5	8,5	11,1
Checklisten	22,0	21,6	22,5	21,4

C 7

❒ In welchen Bereichen Ihres Betriebes spielen Aspekte des Umweltschutzes vorrangig eine Rolle? (Welle 2: Frage 66, Welle 4: Frage64) - Angaben in Prozent

Funktionsbereich	erfolgreiche Betriebe		nicht-erfolgreiche Betriebe	
	1995	1997	1995	1997
Beschaffung	33,0	23,5	32,3	32,5
Produktion	72,5	64,3	73,8	78,6
Absatz	17,6	16,3	18,5	20,6
Forschung und Entwicklung	13,2	18,4	16,2	9,5
Entsorgung	71,4	75,5	73,8	69,0

Literaturverzeichnis

Abel, B. (1979)

Denken in theoretischen Modellen als Leitidee der Wirtschaftswissenschaften; in: Raffée, H. (Hrsg.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 138-160

Abernathy, W. J./Utterback, J. M. (1975)

A dynamic Model of Process and Product Innovation; in: Omega 3, Vol. 6, No. 6, pp. 639-656

Achleitner, P. (1985)

Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmen: ein Ansatz gezielten Umweltmanagements, St. Gallen/Bern 1985

Adam, D. (1993)

Ökologische Anforderungen an die Produktion; in: Schriften zur Unternehmensführung (SzU), Band 48, Wiesbaden 1993, S. 5-32

Adams, H. W. (1993)

Umweltschutz durch Organisation fördern; in: Blick durch die Wirtschaft (FAZ), Nr. 125 vom 2.7.1993, S. 12

Adams, H. W. (1995)

Integriertes Management - System für Sicherheit und Umweltschutz: Generic-Management-System, München/Wien 1995

Adams, H. W./Maier, B. (1993)

Die Organisation des Umweltschutzes; in: zfo, 62. Jg., 1993, Nr. 2, S. 74-84

Adams, H. W./Wiegard, M. (1991)

Umweltschutz: Analogien zu anderen Organisationssystemen; in: Adams, H. W./Eidam, G. (Hrsg.), Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes, Frankfurt 1991, S. 321-336

Ahlers, F. (1996)

Zukunftsorientierte Personalführung - Sinnstiftung und -vermittlung als Führungsaufgabe, in: Bruch, H./Eickhoff, M./Thiem, H. (Hrsg.), Zukunftsorientiertes Management - Handlungshinweise für die Praxis, Frankfurt 1996, S. 71-82

Al-Ani, A. (1995)

Das Neue Strategische Management - Strategieentwicklung in der Post-Reengineering-Ära; in: Hinterhuber, H. H./Al-Ani, A./Handbauer, G. (Hrsg.), Das neue strategische Management: Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 11-32

Al-Ani, A. (1996)

Continuous Improvement als Ergänzung des Business Reengineering; in: zfo, 65. Jg., 1996, Nr. 3, S. 142-148

Albach, H. (1983)

Innovationen für Wirtschaftswachstum und internationale Wettbewerbsfähigkeit; in: Rheinisch-Westfälische Akademie der Wissenschaften (Hrsg.), Technische Innovation und Wirtschaft, Opladen 1983, S. 9-55

Albach, H. (1989a)

Innovationsstrategien zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit; in: ZfB, 59. Jg., 1989, Nr. 12, S. 1338-1351

Albach, H. (1989b)

Innovation. A Cross-Cultural Perspective, Unveröffentlichtes Manuskript der Akademie der Wissenschaften zu Berlin, Berlin 1989

Albach, H. (1991)

Innovationsmanagement; in: Schüler, W. (Hrsg.), Aspekte des Innovationsmanagements, Wiesbaden 1991, S. 43-69

Albach, H. (1994)

Umweltmanagement als Führungsaufgabe; in: ZfB, 64. Jg., 1994, Nr. 12, S. 1567-1579

Albach, H./Pay, D. de/Rojas, R. (1990)

Der Innovationsprozeß bei kulturspezifisch unterschiedlich innovationsfreudigen Konsumenten; in: Albach, H. (Hrsg.), Innovationsmanagement: Theorie und Praxis im Vergleich, Wiesbaden 1990, S. 109-130

Albers, S. (1996)

Dezentralisierte Führung von Unternehmen mit Hilfe eines internen Beteiligungsmarktes; in: DBW, 56. Jg., 1996, Nr. 3, S. 305-317

Alijah, R./Heuvels, K. (1995)

Betriebliches Umweltmanagement. Systematische Umsetzung der EG-Öko-Verordnung, Augsburg 1995

Allesch, J./Poppenheger, B. (1986)

Betriebliches Innovationsmanagement in dynamischen Umwelten; in: Allesch, J./Brodde, P. (Hrsg.), Praxis des Innovationsmanagements. Technological Economics, Band 17, Berlin 1986, S. 11-26

Alpers, A. (1995)

Der Nutzen wird unterschätzt, in: Unternehmen und Umwelt, 8. Jg., 1995, Nr. 2, S. 4-5

Andreas, C. M. (1996)

„Kreislaufwirtschaft" in der Praxis; in: UWF, 4. Jg., 1996, Nr. 4, S. 56-60

Ankele, K. (1992)

Die EG-Öko-Audit-Verordnung - eine neue Qualität der europäischen Umweltpolitik?; in: Lehmann, S./Clausen, J. (Hrsg.), Umweltberichterstattung von Unternehmen, Schriftenreihe des IÖW, Nr. 57, Berlin 1992, S. 84-95

Ansoff, H. I. (1976)

Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals; in: ZfbF, 28. Jg., 1976, Nr. 3, S. 129-152

Ansoff, H. I. (1981)

Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung - Strategische Reaktionen auf schwache Signale; in: Steinmann, H. (Hrsg.), Unternehmensführung I: Planung und Kontrolle, München 1981, S. 233-264

Antes, R. (1988)

Umweltschutzinnovationen als Chancen des aktiven Umweltschutzes für Unternehmen im sozialen Wandel; in: Schriftenreihe des IÖW, Nr. 16, Berlin 1988

Antes, R. (1991)

Organisation des Umweltschutzes. Aufgaben des Personalwesens; in: Personalführung, 24. Jg., 1991, Nr. 3, S. 148-154

Antes, R. (1992)

Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes; in: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagement, Wiesbaden 1992, S. 487-509

Antes, R. (1994)

Organisation des Umweltschutzes im Unternehmen; in: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 6, S. 25-31

Antes, R. (1995)

Organisatorische Anforderungen des betrieblichen Umweltschutzes; in: Faix, W. G./Kurz, R./Wiechert, F. (Hrsg.), Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie, Landsberg am Lech 1995, S. 121-139

Antes, R. (1996)

Präventiver Umweltschutz und seine Organisation im Unternehmen, Wiesbaden 1996

Antes, R./Tiebler, P./Steger, U. (1991)

Ergebnisse der Interviews mit Mitgliedern der Geschäftsführung der Unternehmen zum Themenbereich „Unternehmensführung"; in: Umweltbundesamt (Hrsg.), Umweltorientierte Unternehmensführung - Möglichkeiten zur Kostensenkung und Erlössteigerung - Modellvorhaben und Kongreß, Berichte 11/91, Umweltbundesamt, Berlin 1991, S. 190-267

Antes, R./Steger, U./Tiebler, P. (1992)

Umweltorientiertes Unternehmensverhalten - Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt; in: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 375-393

Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft (1996)

Organisation im Umbruch - (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen?; in: ZfbF, 48. Jg., 1996, Nr. 6, S. 621-665

Aregger, K. (1976)

Innovationen in sozialen Systemen - Einführung in die Innovationstheorie der Organisation, Band 1, Bern/Stuttgart 1976

Arndt, H.-K./Günther, O. (1996)

Betriebliche Umweltinformationssysteme: ein Überblick; in: UWF, 4. Jg., 1996, Nr. 1, S. 11-16

Assel, D./Küppers, F. (1995)

Umweltschutz ist keine Chefsache (mehr); in: UWF, 3. Jg., 1995, Nr. 3, S. 68-74

Atteslander, P. (1989)

Personalpolitik wird zur Unternehmenspolitik; in: io Management Zeitschrift, 58. Jg., 1989, Nr. 9, S. 32-34

Aulinger, A. (1996)

(Ko-) Operation Ökologie: Kooperationen im Rahmen ökologischer Produktpolitik, Marburg 1996

Bänsch, A. (1989)

Produktmanagement zwischen ökologischen Forderungen und ökonomischen Zielen; in: Jokisch, J./Raettig, L./Ringl, G. (Hrsg.), Finanz-, Bank- und Kooperationsmanagement, Frankfurt 1989, S. 15-28

Bänsch, A. (1990)

Marketingfolgerungen aus Gründen für den Nichtkauf umweltfreundlicher Konsumgüter; in: JdAV, 36. Jg, 1990, Nr. 4, S. 360-379

Baer, S. (1991)

Motivierung der Mitarbeiter zu einem ökologisch bewussten Verhalten; in: Dyllick, T. (Hrsg.), Ökologische Lernprozesse in Unternehmungen, Bern/Stuttgart 1991, S. 175-184

Baldegger, D. (1988)

Die Motivation der Gründer gewerblicher Produktionsunternehmen, St. Gallen 1988

Balderjahn, I. (1986)

Das umweltbewußte Konsumentenverhalten. Eine empirische Studie; in: Betriebswirtschaftliche Schriften, Nr. 123, Berlin 1986, S. 32-54

Balderjahn, I. (1994)

Betriebswirtschaftliche Aspekte der Verpackungsordnung; in: DBW, 54. Jg., 1994, Nr. 4, S. 481-499

Balderjahn, I./Mennicken, C. (1995)

Risikomanagement aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht; in: UWF, 3. Jg., 1995, Nr. 2, S. 6-11

Banbury, C. M./Mitchell, W. (1995)

The effect on introducing important incremental innovations on market share and business survival; in: Strategic Management Journal, Vol. 16, pp. 161-182

Bartölke, K./Grieger, J. (1993)

Leistungs- und Potentialbeurteilung zur Ermittlung des individuellen Entwicklungsbedarfs; in: Berthel, J./Groenewald, H. (Hrsg.), Handbuch Personal-Management, 9. Nachlieferung, Landsberg am Lech 1990, S. 1-18

Bartscher, T./Fleischer, H. (1991)

Perspektiven einer ökologisch orientierten Unternehmensführung. Ansatzpunkte für eine adäquate Personalpolitik; in: zfo, 60. Jg., 1991, Nr. 6, S. 440-444

Bartscher, T./Krüssel, P. (1993)

Ökologische Werthaltungen bei Führungsnachwuchskräften. Auswirkungen auf ihre Identifikationsbereitschaft und personalwirtschaftliche Konsequenzen; in: ZfbF, 7. Jg., 1993, Nr. 2, S. 195-226

Bauer, J. (1994)

Integrierter Umweltschutz in der Produktion; in: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 12, S. 35-36

Bauer, L. (1989)

Krise: Gefahr und gute Möglichkeit; in: Bauer, I./Matis, H. (Hrsg.), Evolution - Organisation - Management. Zur Entwicklung und Selbststeuerung komplexer Systeme, Berlin 1989, S. 55-76

Bauer, P. (1996)

Zehn Technologie-Trends für's kommende Jahrzehnt; in: VDI-Nachrichten, Nr. 8 vom 24.2.1996, S. 34

Bauer, S. (1997)

Das Konzept der Unternehmensvitalisierung - Der neue strategische Ansatz; in: Booz, Allen, Hamilton (Hrsg.), Unternehmensvitalisierung: Wachstumsorientierte Innovation - Lernende Organisation - Wertebasierte Führung, Stuttgart 1997, S. 15-29

Bauer-Harz, A. (1995)

Ethik in Unternehmen - Ein Konzept für das Innovationsmanagement, Mannheim 1995

Baum, H.-G./Günther, E./Wittmann, R. (1996)

Ökonomischer Erfolg, Ökologieorientierung und ökologischer Erfolg; in: UWF, 4. Jg., 1996, Nr. 2, S. 14-18

Baumgartner, B. (1980)

Die Controller-Konzeption, Bern/Stuttgart 1980

Baur, W. (1995)

Genehmigungsverfahren - Unwägbarkeiten und Beschleunigungsmöglichkeiten; in: Faix, W. G./Kurz, R./Wichert, F. (Hrsg.), Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie, Landsberg am Lech 1995, S. 233-242

Bechte, H. (1996)

Maßnahmen des BMBF (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie) zur Förderung neuer Technologien für die Kreislaufwirtschaft, Vortrag auf dem Symposium für die Produktion im 21. Jahrhundert, Karlsruhe, 22.5.1996

Becker, F. G. (1993)

Innovationsfördernde Anreizsysteme; in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 566-593

Becker, F. G. (1995)

Anreizsysteme als Führungsinstrumente; in: HWFü, Stuttgart 1995, Sp. 34-45

Behnam, M. (1995)

Ökologische Optimierung der Produktpolitik als Teil der Unternehmensstrategie; in: Faix, W. G./Kurz, R./Wichert, F. (Hrsg.), Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie, Landsberg am Lech 1995, S. 155-173

Behringer, F./Brasche, U. (1986)

Mikroelektronik und Mitarbeiterqualifikation - Die Bedeutung der Personalentwicklung für die Produktinnovation, Ergebnisse einer Befragung, Berlin 1986

Beinhocker, I. D. (1997)

Strategy at the Edge of Chaos; in: Mc Kinsey Quarterly, No. 1, pp. 24-39

Bellmann, K. (1990)

Langlebige Gebrauchsgüter: ökologische Optimierung der Nutzungsdauer, Wiesbaden 1990

Belz, F. (1996)

Umweltmanagement-Barometer Schweiz 1995/1996: Ausgewählte Branchenergebnisse, IWÖ Diskussionsbeitrag Nr. 38, St. Gallen 1996

Bennauer, U. (1994)

Ökologieorientierte Produktentwicklung: Eine strategisch-technologische Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Heidelberg 1994

Bendixen, P. (1973)

Innovative Planung; in: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.), Innovation: Anwendungsgebiete - Perspektiven - Randprobleme, Berlin 1973, S. 99-117

Bendixen, P. (1976)

Kreativität und Unternehmensorganisation, Köln 1976

Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (1993)

Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 6., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 1993

Berg, C. C. (1979)

Recycling in betriebswirtschaftlicher Sicht; in: Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, 8. Jg., 1979, Nr. 5, S. 201-205

Berger, R. (1996)

Wir verkaufen uns schlecht; in: Wirtschaftswoche, 48. Jg., 1996, Nr. 40, 26.9.1996, S. 64-66

Berker, R. (1993)

Mitarbeiter green - Restmülleimer clean; in: Unternehmen & Umwelt, 6. Jg., 1993, Nr. 2, S. 9

Berth, R. (1989)

Die zwei feindlichen Brüder - Innovationsfreundliche Firmenkultur und kreativitätsförderndes Betriebsklima; in: PERSONAL - Mensch und Arbeit, 41. Jg., 1989, Nr. 9, S. 374-380

Berthel, J. (1987)

Verhindern Führungsdefizite Innovationen? - Innovationsorientierung in der Unternehmungsführung; in: zfo, 56. Jg., 1987, Nr. 1, S. 5-13

Berthel, J. (1995)

Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1991

Berthel, J./Herzhoff, S./Schmitz, G. (1990)

Strategische Unternehmungsführung und F & E - Management. Qualifikationen für Führungskräfte, Berlin u. a. O. 1990

Betz, S. (1996)

Produktionsabfallrecycling als operatives Entscheidungsproblem; in UWF, 4. Jg., 1996, Nr. 4, S. 44-51

Beuermann, G./Halfmann, M./Böhm, M. (1995)

Ökologieorientiertes Controlling (II); in: WISU, 24. Jg., 1995, Nr. 5, S. 433-439

Beyer, H./Frehr, U. (1996)

Umweltschutz, innerbetriebliche Kooperation und Unternehmenskultur; in: UWF, 4. Jg., 1996, Nr. 4, S. 34-43

Bierich, M. (1991)

Innovation und Wettbewerb als unternehmerische Herausforderung; in: Bierich, M. (Hrsg.), Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1991, S. 315-334

Birke, M./Schwarz, M. (1994)
Umweltschutz im Betriebsalltag, Opladen 1994

Bitzer, B. (1990)
Innovationshemmnisse in Unternehmen, Wiesbaden 1990

Bitzer, B./Poppe, P. (1993)
Strategisches Innovationsmanagement - Phasenspezifische Identifikation innerbetrieblicher Innovationshemmnisse -; in: BFuP, 45. Jg., 1993, Nr. 3, S. 309-324

Bitzer, M. (1991)
Intrapreneurship - Unternehmertum in der Unternehmung, Stuttgart/Zürich 1991

Bleicher, K. (1983)
Statt Machern werden Kultivateure gesucht; in: zfo, 52. Jg., Nr. 1, 1983, S. 2-3

Bleicher, K. (1990)
Effiziente Forschung und Entwicklung: personelle, organisatorische und führungstechnische Instrumente, Wiesbaden 1990

Bleicher, K. (1992)
Leitbilder, Stuttgart 1992

Bleicher, K. (1994)
Unternehmen auf dem Weg zur Vertrauensorganisation: Potentiale entdecken; in: Gablers Magazin, 8. Jg., 1994, Nr. 1, S. 14-21

Bleicher, K. (1995a)
Das Konzept integriertes Management, 3. Auflage, Frankfurt/New York 1995

Bleicher, K. (1995b)
Vertrauen als kritischer Faktor einer Bewältigung des Wandels; in: zfo, 64. Jg., 1995, Nr. 6, S. 390-395

Blumenfeld, K./Montrone, A. (1995)
Environmental Strategy - Stepping Up to Business Demands; in: Little, A. D. (Hrsg.), Prism, 4/97, S. 79-90

Bodenstein, G./Spiller, A. (1995)
Das Informationsdilemma der umweltorientierten Kommunikationspolitik; in: Faix, W. G./Kurz, R./Wichert, F. (Hrsg.), Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie, Landsberg am Lech 1995, S. 192-229

Böhler, H. (1992)

Marktforschung, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart u. a. O. 1992

Böhm, M./Halfmann, M. (1994)

Kennzahlen und Kennzahlensysteme für ein ökologieorientiertes Controlling; in: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 8, S. 9-14

Bösenberg, D./Metzen, H. (1993)

Lean Management: Vorsprung durch schlanke Konzepte, Landsberg am Lech 1993

Böttcher, K. (1998)

F&E Controlling; in: Steinle, C./Bruch, H. (Hrsg.), Controlling: Kompendium für Controller/Innen und ihre Ausbildung, Stuttgart 1998, S. 687-693

Bollmann, B. (1990)

Technischer Fortschritt und wirtschaftlicher Wandel. Eine Gegenüberstellung neoklassischer und evolutorischer Innovationsforschung, Heidelberg 1990

Bomke, P. (1993)

Unternehmungspolitik - Begriff und Inhalt; in: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.), Unternehmungspolitik, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1995, S. 1-26

Bongaerts, J. C. (1995)

Europäische Umweltpolitik; in: Faix, W. G./Kurz, R./Wichert, F. (Hrsg.), Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie, Landsberg am Lech 1995, S. 243-258

Boyatzis, R. E. (1994)

Cornerstones of Change: Building the Path for Self-Directed Learning; in: Boyatzis, R. E. (Hrsg.), Innovation in professional education, steps on a journey to learning, San Francisco 1994, S. 50-94

Bräuer, K. (1992)

Konzepte der ökologisch orientierten Betriebswirtschaftslehre; in: WiSt, 21. Jg., 1992, Nr. 1, S. 39-42

Brand, R./Carstensen, V. (1995)

Das Hannoveraner Firmenpanel; in: Schasse, U./Wagner, J. (Hrsg.), Erfolgreich Produzieren in Niedersachsen, NIW-Vortragsreihe, Band 10, Hannover 1995, S. 1-36

Brandt, A./Hansen, U./Schoenheit, I./Werner, K. (1988)

Ökologisches Marketing - Unternehmen und Verbraucher im Dialog; in: Brandt, A./Hansen, U./Schoenheit, I./Werner, K. (Hrsg.), Ökologisches Marketing, Frankfurt/New York 1988, S. 10-14

Brauchlin, E. (1988)

Ökogerechte Unternehmungs-Strategien; in: Thexis, 5. Jg., 1988, Nr. 3, S. 11-14

Braue, C./Sure, M. (1998)

Benchmarking - ein Weg zur Produktivitätssteigerung; in: FB/IE, 47. Jg., 1998, Nr. 1, S. 4-10

Braun, S. (1993a)

Wer Entscheidungen umsetzt, muß an ihrer Entstehung beteiligt sein - Innerbetriebliche Organisation des Umweltschutzes ist ein wichtiger Erfolgsfaktor; in: Blick durch die Wirtschaft (FAZ), Nr. 20 vom 29.1.1993, S. 11

Braun, S. (1993b)

Wer unterstützt den Umweltbeauftragten, wer behindert ihn?; in: Blick durch die Wirtschaft (FAZ), Nr. 97 vom 21.5.1993, S. 16

Braun, S. (1993c)

Umweltbeauftragte im Mittelpunkt; in: Unternehmen & Umwelt, 6. Jg., 1993, Nr. 2, S. 6-7

Braun, S. (1994)

Umweltkommunikation - Baustein einer umweltorientierten Unternehmensidentität; in: Günther, K. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied/Berlin 1994, S.141-154

Braun, S. (1995)

Umweltmanagement ohne Ziele läuft ins Leere; in: Unternehmen & Umwelt, 8. Jg., 1995, Nr. 5, S. 8

Braun, S. (1996)

Abschreckende Wirkung; in: Unternehmen und Umwelt, 9. Jg., 1996, Nr. 1, S. 16

Braunschweig, A./Müller-Wenk, R. (1993)

Ökobilanzen für Unternehmungen - Eine Wegleitung für die Praxis, Bern u. a. O. 1993

Brenken, D. (1988)

Strategische Unternehmensführung und Ökologie: Rekonstruktion eines ausgewählten Denkmodells und die Analyse seiner Anwendung am Beispiel ökonomisch-ökologischer Problemkomplexe, Bergisch-Gladbach/Köln 1988

Bresinsky, E./Schulze, H.-J. (1993)

Wenn Aufgaben und Verantwortung auch für Umweltschutzbelange klar festgelegt sind; in: Blick durch die Wirtschaft (FAZ), Nr. 97 vom 21.5.1993, S. 11

Bressem, J./Gablenz, C. A. v. (1991)

Auf Verschulden kommt es nicht mehr an; in: Gablers Magazin, 3. Jg., 1991, Nr. 6, S. 26-27

Bretz, H. (1988)

Unternehmertum und Fortschrittsfähige Organisation. Auf dem Weg zu einer betriebswirtschaftlichen Avantgarde, München 1988

Bretz, H. (1991)

Zur Kultivierung des Unternehmerischen im Unternehmen - Von den historischen Wurzeln zur unternehmerischen Avantgarde im Management; in: Laub, U. D./Schneider, D. (Hrsg.), Innovationen und Unternehmertum. Perspektiven, Erfahrungen, Ergebnisse, Wiesbaden 1991, S. 273-295

Breuel, B. (1996)

Agenda 21 - Chancen für den Standort Deutschland; in: trend - Zeitschrift für soziale Marktwirtschaft, o. Jg., 1996, Nr. 2, S. 32-36

Brickwedde, F. (1995)

Umweltentlastung durch Innovation; in: Umwelt, o. Jg.,1995, Nr. 7-8, S. 261-262

Brickwedde, F. (1997)

Einführung zur 2. Internationalen Sommerakademie; in: Brickwedde, F. (Hrsg.), Umwelt und Arbeit - Innovationen als Motor des Strukturwandels, Bramsche 1997, S. 11-14

Brinkmann, E. (1986)

Das Gruppenvorschlagswesen als Teil des Ideenmanagement; in: Staudt, E. (Hrsg.), Das Management von Innovationen, Frankfurt 1986, S. 457-469

Brockhoff, K. (1986)

Effizienz von Forschung und Entwicklung; in: Staudt, E. (Hrsg.), Das Management von Innovationen, Frankfurt 1986, S. 343-355

Brockhoff, K. (1987)

Wettbewerbsfähigkeit und Innovation; in: Dichtl, E./Gerke, W./Kieser, A. (Hrsg.), Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden 1987, S. 53-74

Brockhoff, K. (1988)

Forschung und Entwicklung: Planung und Kontrolle, München/Wien 1988

Brockhoff, K. (1989)

Schnittstellenmanagement. Abstimmungsprobleme zwischen Marketing und Forschung & Entwicklung, Stuttgart 1989

Brommer, U. (1990)

Selbstmotivierungskräfte motivieren; in: Gablers Magazin, 4. Jg., 1990, Nr. 12, S. 22-26

Brose, P./Corsten, H. (1981)

Anwendungsorientierte Weiterentwicklung des Promotorenansatzes; in: Die Unternehmung, 35. Jg., 1981, Nr. 2, S. 89-104

Brosius, G./Brosius, F. (1995)

SPSS - Base System und Professional Statsitics, Bonn u. a. O. 1995

Bruch, H. (1995)

Unternehmungsweite Aktivierung von Flexibilisierungs- und Innovationspotentialen durch Projektmanagement; in: Steinle, C./Bruch, H./Lawa, H. (Hrsg.), Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung, Frankfurt 1995, S. 231-247

Bruch, H. (1996)

Intra- und interorganisationale Delegation. Management - Handlungsspielräume - Outsourcingpraxis, Wiesbaden 1996

Bruch, H. (1998)

Umsetzungskompetenz - eine (mit)unternehmerische Schlüsselqualifikation und Ansätze zur Förderung; in: Wunderer, R. (Hrsg.), Mitarbeiter als Mit(Unternehmer), Kriftel/Neuwied 1998, in Druck

Bruhn, M. (1992)

Integration des Umweltschutzes in den Funktionsbereich Marketing; in: Steger, U. (Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 537-555

Bruhn, M. (1993)

Chancen und Risiken des Ökosponsoring; in: DBW, 53. Jg., 1993, Nr. 4, S. 465-478

Brunner, P. H./Gutwinski, T./Kroiß, H./List, W./Stiegler, J. (1995)

Umwelt und Unternehmen: erfolgreiches Umweltmanagement; Strategien, Lösungen, Wien 1995

Buchwald, C./Faix, W. G. (1995)

Die ökologische Umgestaltung des Unternehmens - Die Erfolgsfaktoren; in: Faix, W. G./Kurz, R./Wichert, F. (Hrsg.), Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie, Landsberg am Lech 1995, S. 34-51

Buck, M. (1992)

Gestaltungsmöglichkeiten für ein mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement: empirische Analyse der Bedingungen freiwilliger Neuerungsbeiträge in Industriebetrieben mit mehr als tausend Mitarbeitern, Frankfurt 1992

Bühner, R. (1996)

Mitarbeiter mit Kennzahlen führen - Der Quantensprung zu mehr Leistung, Landsberg am Lech 1996

Bullinger, H.-J. (1992)

Die Paradigmen der schlanken Produktion - Der Mensch in der schlanken Fabrik; in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.), Personalmanagement: Der Mensch in der schlanken Fabrik, München 1992, S. 5-36

Bullinger, H.-J./Fröschle, H.-P./Brettreich-Teichmann, W. (1993)

Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen für innovative Unternehmen; in: zfo, 62. Jg., 1993, Nr. 4, S. 225-234

Bund, M./Walther, J. (1997)

Besser, schneller, mehr - KVP in F&E; in: Gablers Magazin, 11. Jg., 1997, Nr. 6-7, S. 18-21

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.) (1995)

Rahmenkonzept „Produktion 2000" 1995-1999 - Strategien für die industrielle Produktion im 21. Jahrhundert, Bonn 1995

Bundesministerium für Forschung und Technologie (Hrsg.) (1994)

Produktionsintegrierter Umweltschutz - Vermeidung von Umweltbelastungen aus der industriellen Produktion, Förderkonzept des Bundesministerium für Forschung und Technologie, Bonn 1994

Bundesumweltministerium und Bundesumweltamt (Hrsg.) (1995)

Handbuch Umweltcontrolling, München 1995

BUND/MISERIOR (Hrsg.) (1996)

Zukunftsfähiges Deutschland, Basel u. a. O. 1996

Bundesgesetzblatt (1990a)

Gesetz über die Umwelthaftung (Artikel 1: Umwelthaftungsgesetz - UmweltHG) vom 10. Dezember 1990, in: Bundesgesetzblatt Teil I, ausgegeben am 14. Dezember 1990, Bonn 1990, S. 2634-2643

Bundesgesetzblatt (1990b)

Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie des Rates vom 27. Juni 1985 über die Umweltvertäglichkeitsprüfung bei bestimmten öffentlichen und privaten Projekten (85/337/EWG) - Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVPG) - vom 12. Februar 1990; Bundesgesetzblatt Teil I, Nr. 6, ausgegeben am 20. Februar 1990, Bonn 1990, S. 205-214

Bundesgesetzblatt (1994)

Gesetz zur Vermeidung, Verwertung und Beseitigung von Abfällen (Artikel 1: Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Beseitigung von Abfällen (Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz - KrW-AbfG) vom 27. September 1994, in: Bundesgesetzblatt Teil I, ausgegeben am 6. Oktober 1994, Bonn 1994, S. 2705-2728

Bungard, W. (1995)

Förderung ökologisch orientierten Mitarbeiterverhaltens; in: Eichhorn, P. (Hrsg.), Ziele und Wege, Wiesbaden 1995, S. 45-73

Burghold, J. (1988)

Ökologisch orientiertes Marketing, Augsburg 1988

Burschel, C. (1995)

Zum Einfluß des Umweltschutzbeauftragten und der Mitarbeiter im Rahmen der Öko-Audit-Implementierung; in: UWF, 3. Jg., 1995, Nr. 3, S. 40-45

Burschel, C. (1997)

Abschied von der Organisationsstruktur? - Ökologisches Innovationsmanagement und mikropolitische Mitarbeiterkalküle; in: Birke, M./Burschel, C. /Schwarz, M. (Hrsg.), Handbuch Umweltschutz und Organsiation: Ökologisierung - Organisationswandel, München u. a. O. 1997, S. 274-315

Butterbrodt, D. (1995)

Umweltmanagement: moderne Methoden und Techniken zur Umsetzung, München/Wien 1995

Butterbrodt, D./Rehren, M./Tammler, U. (1994)

Umweltschutz in der schlanken Fabrik; in: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 12, S. 61-65

Carroll. A. B. (1996)

Business & Society. Ethics and Stakeholder Management, 2. Auflage, Cincinnatti 1996

Cevey, B./Prange, P. (1998)

Vom Nutzen der Veränderung - Personalentwicklung und Organisationsentwicklung im Zeichen des Wandels; in: Spalnik, H. (Hrsg.), Werkzeuge für das Change-Management: Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren, Frankfurt 1998, S. 113-142

Chesbrough, H. W./Teece, D. J. (1996)

Innovation richtig organisieren; in: HBM, 18. Jg., 1996, Nr. 3, S. 63-70

Cheung, F. (1993)

Umweltschutz bedeutet auch eine Herausforderung für das Management; in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 90 vom 10.5.1993, S. 12

Chmielewicz, K. (1979)

Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1979

Clausen, J. (1993)

Begriffliche Definitionen rund um das „Öko-Audit"; in: UWF, 1. Jg., 1993, Nr. 3, S. 8-10

Clausen, J. (1994)

Qualitätssicherung und Umweltschutz - Vernetzung bringt Vorteile; in: Günther, K. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied/Berlin 1994, S. 105-115

Clauss, M. (1989)

Die Strategie der Implementierung in der Unternehmung; in: Blümle, G./Brink, H.-J./Hauser, S. (Hrsg.), Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung, Pfaffenweiler 1989, S. 5-41

Coenenberg, A. G./Baum, H. G./Günther, E./Wittmann, R. (1994)

Unternehmenspolitik und Umweltschutz; in: ZfbF, 46. Jg., 1994, Nr. 1, S. 81-100

Cooper, R. (1983)

A Process Model for New Industrial Product Development, in: IEE Transaction on Engineering Development, Vol. 30, pp. 2-11

Corsten, H. (1983)

Organisationsstruktur und Innovationsprozesse (I); in: WISU, 12. Jg., 1983, Nr. 6, S. 251-256

Corsten, H. (1989)

Überlegungen zu einem Innovationsmanagement - organisationale und personale Aspekte; in: Corsten, H. (Hrsg.), Die Gestaltung von Innovationsprozessen. Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich, Berlin 1989, S. 1-56

Corsten, H. (1995)

Wettbewerbsstrategien - Möglichkeiten einer simultanen Strategieverfolgung; in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmungsführung: Konzepte - Instrumente - Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S. 341-353

Dawes, R. M. (1980)

Social Dilemmas, in: Annual Review of Psychology, Vol. 13, pp. 169-193

Deters, J. (1996)

Profit-Center-Struktur und Mit-Unternehmertum: Instrumente zur Implementierung einer Lernenden Organisation; in: Personalführung, 29. Jg., 1996, Nr. 12, S. 1072-1079

Deutsch, C. (1996)

Gute Kontakte; in: Wirtschaftswoche, 48. Jg., 1996, Nr. 6, 1.2.1996, S. 68-72

Deutsch, C. (1997)

Umweltbewußtsein in Organisation verankert; in: Office Management, 13. Jg., 1997, Nr. 1-2, S. 56-62

Deutsche Bahn AG (1998)

Umweltbericht 1997, Berlin 1998

Diekmann, A./Preisendörfer, P. (1994)

Wasser predigen, Wein trinken; in: Psychologie heute, 12. Jg., Mai 1994, S. 24-27

Dierkes, M./Fietkau, H.-J. (1988)

Umweltbewußtsein - Umweltverhalten, Karlsruhe 1988

Dierkes, M./Marz, L. (1992)

Umweltorientierung als Teil der Unternehmenskultur; in: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagement, München 1992, S. 225-240

Dierkes, M./Zimmermann, K. (1991)

Unternehmensethik: Mehr Schein als Sein?; in: Dierkes, M./Zimmermann, K. (Hrsg.), Ethik und Geschäft: Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung, Frankfurt 1991, S. 15-70

Diez, A. (1997)

„Reflektionen über die Betriebswirtschaftslehre" anläßlich des 100. Geburtstages von Erich Gutenberg; in: ZfbF, 49. Jg, 1997, Nr. 12, S. 1066-1083

Dill, P./Hügler, G. (1987)

Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen - Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management; in: Heinen, E. (Hrsg.), Unternehmenskultur, München 1987, S. 141-207

Diller, H. (1992)

Umweltschutz im Marketing; in: Vogl, J./Heigl, A./Schäfer, K. (Hrsg.), Handbuch des Umweltschutzes - Umweltschutztechnologie, Umweltschutzmanagement, Umweltschutzgesetzgebung, 3. Auflage, München 1992, Kap. III-7.1, S. 1-20

DIN (1995)

Entwurf DIN ISO 14001, Umweltmanagementsysteme - Spezifikation und Leitlinien zur Anwendung, Berlin 1995

Dögl, R. (1986)

Strategisches Qualitätsmanagement im Industriebetrieb, Göttingen 1986

Dörig, R. (1994)

Das Konzept der Schlüsselqualifikationen. Ansätze, Kritik und konstruktivistische Neuorientierung auf der Basis der Erkenntnisse der Wissenspsychologie, St. Gallen 1994

Dörler, H./Rufer, D./Stecher, W. A. (1989)

Unternehmerische Innovation auf drei Ebenen; in: io Management Zeitschrift, 58. Jg., 1989, Nr. 5, S. 40-42

Dosi, G. (1988)

Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation; in: Journal of Economic Literature, Vol. 26, pp. 1120-1171

Dreesbach, L. E. (1993)

Umwelt-Investitionen bringen Image-Gewinn; in: Blick durch die Wirtschaft (FAZ), Nr. 102 vom 7.5.1993, S. 7

Drucker, P. (1985)

Innovations-Management für Wirtschaft und Politik, Düsseldorf 1985

Drumm, H. J. (1995)

Personalwirtschaftslehre, 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 1995

Dubs, R. (1994)

Unternehmerischer Wandel - Überlegungen zu den Pendelschlägen in der Führung und bei der Gestaltung von betrieblichen Führungskonzepten; in: Gomez, P. (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 85-105

Dubs, R. (1996)

Schlüsselqualifikationen - werden wir erneut um eine Illusion ärmer?; in: Gonon, P. (Hrsg.), Schlüsselqualifikationen kontrovers, Aarau 1996, S. 49-57

Duffner, G. (1995)

Die Selbstorganisation im Unternehmen; in: Faix, W. G./Kurz, R./Wichert, F. (Hrsg.), Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie, Landsberg am Lech 1995, S. 72-100

Duncan, P. (1994)

Szenarioplanung bei der Deutschen Shell AG; in: WHU Koblenz, o. Jg., 1994, Nr. 2, S. 49-53

Dyckhoff, H./Jacobs, R. (1994)

Organisation des Umweltschutzes in Industriebetrieben. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung; in: ZfB, 64. Jg., 1994, Nr. 6, S. 717-735

Dyckhoff, H./Rüdiger, C./Souren, R. (1994)

Produktionstheoretisch integrierter Umweltschutz; in: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 8, S. 15-20

Dyllick, T. (1988)

Management der Umweltbeziehungen; in: Die Unternehmung, 42. Jg., 1988, Nr. 3, S. 190-205

Dyllick, T. (1990)

Ökologisch bewusstes Management, Bern 1990

Dyllick, T. (1991)

Ökologisch bewusste Unternehmungsführung. Herausforderung eines zukunftsorientierten Managements; in: Dyllick, T. (Hrsg.), Ökologische Lernprozesse in Unternehmungen, Band 1, Bern/Stuttgart 1991, S. 7-49

Dyllick, T. (1992)

Management der Umweltziehungen: öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden 1992

Dyllick, T. (1996)

Umweltmanagement-Barometer Schweiz 1995/1996: Überblick über die Ergebnisse, IWÖ Diskussionsbeitrag Nr. 37, St. Gallen 1996

Dyllick, T./Belz, F. (1994)

Ökologische Unternehmensentwicklung: die Entstehung einer dynamischen Perspektive; in: Kreikebaum, H./Seidel, E./Zabel, H.-U. (Hrsg.), Unternehmenserfolg durch Umweltschutz. Rahmenbedingungen, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1994, S. 53-69

Dyllick, T./Belz, F./Schneidewind, U. (1997)

Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, München u. a. O. 1997

Eberhardt, A. (1994)

Herausforderung Umweltmanagement: Konzepte, Instrumente und Voraussetzungen für ökologische Entscheidungen in Verwaltung, Betrieb und Politik, Bonn 1994

Eggers, B. (1992a)

ZP-Stichwort: Ganzheitliches Management; in: ZfP, 3. Jg., 1992, Nr. 3, S. 269-273

Eggers, B. (1992b)

Ganzheitliche Unternehmungsführung; in: WIST, 21. Jg., 1992, Nr. 10., S. 727-731

Eggers, B./Eickhoff, M. (1996)

Instrumente des Strategischen Controlling, Wiesbaden 1996

Eggers, S. (1993)

Existenz und Erfolg eines wechselnden Organisationsgrades in Innovationsprozessen, Bergisch Gladbach/Köln 1993

Ehrensperger, F. (1994)

Unternehmensgrundsätze - Plädoyer für eine neue Unternehmenskultur; in: Günther, K. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied u. a. O. 1994, S. 19-31

Eiff, W. v. (1993)

Umweltschutz als Management-ethische und organisatorische Herausforderung; in: Scharfenberg, H. (Hrsg.), Strukturwandel in Management und Organisation - Neue Konzepte sichern die Zukunft, Baden-Baden 1993, S. 455-475

Eisenbach, D. (1991)

Integrierter Umweltschutz - nur mit informierten Mitarbeitern möglich; in: PERSONAL - Mensch und Arbeit, 43. Jg., 1991, Nr. 3, S. 58-61

Endres, A. (1986)

Ökonomie und Ökologie; in: WiSt, 15. Jg., 1996, Nr. 8, S. 379-384

Eschenbach, P. (1990)
Erfolgsorientierte Materialwirtschaft, Wien/München 1990

Europäische Gemeinschaft (EG) (1993)
Amtsblatt der europäischen Gemeinschaft, L168, 10.7.1993, S. 1-18

Europäische Union (Hrsg.) (1995)
Bulletin der Europäischen Union, Grünbuch zur Innovation, Beilage 5/95, 1995

Ewingmann, D./Schafhausen, F. (1985)
Abgaben als ökonomischer Hebel in der Umweltpolitik; in: Berichte des Umweltbundesamtes, 1985, Nr. 8, S. 42-60

Fatzer, G. (1993)
Organisationsentwicklung und ihre Herausforderungen; in: Fatzer, G. (Hrsg.), Organisationsentwicklung für die Zukunft: ein Handbuch, Köln 1993, S. 13-34

Federau, K. (1989)
Innovationsmanagement - Herausforderung für die strategische Unternehmungsführung bei Universalbanken in der Bundesrepublik Deutschland. Implikationen für das Personalmanagement großer deutscher Universalbanken, Bergisch-Gladbach 1989

Feiter, W./Kirchgeorg, M. (1995)
Ökologieorientierte Pionierstrategien; in: UWF, 3. Jg., 1995, Nr. 3, S. 70-76

Fichter, K. (1995)
EG-Öko-Audit-Verordnung: Mit Öko-Controlling zum zertifizierten Umweltmanagementsystem, Berlin 1995

Fietkau, H. J. (1984)
Bedingungen ökologischen Handelns: gesellschaftliche Aufgaben der Umweltpsychologie, Weinheim/Basel 1984

Fietkau, H. J. (1987)
Umweltbewußtsein; in: Seidel, E./Strebei, H. (Hrsg.), Umwelt und Ökonomie: Reader zur ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1991, S. 144-150

Fietkau, H. J./Kessel H. (1981)
Umweltlernen: Handlungsleitende Konsequenzen; in: Fietkau, H.-J./Kessel, H. (Hrsg.), Umweltlernen: Veränderungsmöglichkeiten des Umweltbewusstseins; Modelle - Erfahrungen, Königstein/Taunus 1981, S. 369-401

Filius, D. (1985)

Gewachsene Machtstrukturen als Innovationshemmnis; in: zfo, 54. Jg., 1985, Nr. 4, S. 227-232

Fischer, D. (1993)

Kommunikation zwischen Unternehmen und Gesellschaft: Voraussetzungen angemessener Umweltberichterstattung von Unternehmen, Oldenburg 1993

Fischer, G./Enzweiler, T./Rieker, J. (1996)

Experiment in Grün; in: Manager-Magazin, 26. Jg., 1996, Nr. 11, S. 68-77

Fischer, H./Strobel, M. (1996)

Kostensenkungspotentiale systematisch ermitteln durch Umweltkostenrechnung, in: Plenumsvortrag am 8./9.5.1996 im Rahmen der Internationale Umweltmanagementtagung „Schritte zum nachhaltigen Unternehmen - Erfahrungen und Konzepte aus zehn Ländern", Hannover 1996, S. 143-145

Fischer, M. (1995)

Ökologische Dimension der Logistik: evolutorisch-entropische Systemanalyse ökonomischer Prozesse, Wiesbaden 1995

Fischer, R. (1993)

Ökologisch orientiertes Controlling; in: Controlling, 5. Jg., 1993, Nr. 3, S. 140-146

Föste, W. (1994)

Umweltbeauftragte und präventiver Umweltschutz in der Industrie: eine mikropolitische Untersuchung, München 1994

Frehr, H.-U. (1993)

Total Quality Management: unternehmensweite Qualitätsverbesserung, München/Wien 1993

Freimann, J. (1987)

Ökologie und Betriebswirtschaft; in: ZfbF, 39. Jg., 1987, Nr. 5, S. 380-389

Freimann, J. (1990)

Ökologische Unternehmenspolitik. Orientierungen, Möglichkeiten, Instrumente, Diskussionsschrift Nr. 38 der Gesamthochschule Kassel, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Kassel 1990

Freimann, J. (1995)

Entwicklung einer sozialökologischen Unternehmenskultur; in: Faix, W. G./Kurz, R./Wichert, F. (Hrsg.), Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie, Landsberg am Lech 1995, S. 55-71

Freimann, J. (1998)

Korreferat zu „Umweltschutz, Erfolg und Beschäftigung - Vereinbar oder unvereinbar?"; in: Gerlach, K./Hübler, O./Meyer, W. (Hrsg.), Ökonomische Analysen betrieblicher Strukturen und Entwicklungen: das Hannoveraner Firmenpanel, Frankfurt/New York 1998, S. 274-277

Freimann, J./Mettke, T./Schwedes, R. (1997)

Erfolgsdimension des Umweltmanagements: Erfolgsdimensionen und deren Niederschlag in Umweltinformationssystemen; in: UWF, 5. Jg., 1997, Nr. 3, S. 46-50

Freimann, J./Pfriem, R. (1988)

Ökologische Betriebswirtschaftslehre und -praxis?; Schriftenreihe des IÖW, Nr. 12, Berlin 1988

Freimann, J./Pfriem, R. (1990)

Unternehmen und natürliche Umwelt - programmatische und wissenschaftstheoretische Aspekte sozial-ökologischen Denkens in der Betriebswirtschaftslehre; in: Schauenberg, B. (Hrsg.), Wirtschaftsethik: Schnittstellen von Ökonomie und Wissenschaftstheorie, Wiesbaden 1990, S. 117-134

Frese, E./Kloock, J. (1989)

Internes Rechnungswesen und Organisation aus der Sicht des Umweltschutzes; in: BFUP, 41. Jg., 1989, Nr. 1, S. 1-30

Frese, E./Kloock, J. (1992)

Umweltschutz(es), Organisation des; in: Frese, E. (Hrsg.), HWO, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 2433-2451

Frese, M./Hilligloh, S. (1994)

Eigeninitiative am Arbeitsplatz im Osten und Westen Deutschlands: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung; in: Trommsdorff, G. (Hrsg.), Aspekte des sozio-politischen Wandels in Ostdeutschland, Berlin 1994, S. 200-215

Frey, D./Kleinmann, M./Barth, S. (1995)

Intrapreneuring und Führung; in: HWFü, 2., neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1272-1284

Friedl, C. (1996)

Wasserstoff marsch!; in: VDI nachrichten, Nr. 6 vom 9.2.1996, S. 24

Frisch, A. J. (1993)

Unternehmensgröße und Innovation: die schumpeterianische Diskussion und ihre Alternativen, Frankfurt/New York 1993

Fritz, W. (1990)

Marketing - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges?; in: Marketing ZFP, 12. Jg., 1990, Nr. 2, S. 91-110

Fritz, W. (1995)

Umweltschutz und Unternehmenserfolg; in: DBW, 55. Jg., 1995, Nr. 3, S. 347-357

Fritzler, M. (1996)

Profit für Öko-Profis; in: Unternehmen und Umwelt, 9. Jg., 1996, Nr. 1, S. 4-5

Fromme, J.-W. (1991)

Controlling ist besser - Kennzahlengestützte Systeme erleichtern die Informationsverarbeitung; in: UmweltMagazin, 23. Jg., 1991, Nr. 4, S. 90

Gälweiler, A. (1990)

Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, Frankfurt/New York 1990

Gärtner, E. (1995)

Betriebe kennen noch nicht die Möglichkeiten des PVC-Recyclings. Der umstrittene Kunststoff soll zukunftsfähig werden; in: FAZ, Nr. 144 vom 28.7.1995, S. 7

Gaitanides, M. (1985)

Venture Management - Strategien und Strukturen der Unternehmungsentwicklung; in: DBW, 45. Jg., 1985, Nr. 4, S. 414-426

Gaitanides, M./Wicher, H. (1986)

Strategien und Strukturen innovationsfähiger Organisationen; in: ZfB, 56. Jg., 1986, Nr. 4-5, S. 383-405

Gaitanides, M./Westphal, J. (1991)

Strategische Gruppen und Unternehmenserfolg; in: ZfP, 2. Jg., 1991, Nr. 3, S. 247-265

Gans, B. (1993)

Mediation knackt Konflikte; in: Unternehmen & Umwelt, 6. Jg., 1993, Nr. 3, S. 19

Gawel, E. (1993)

Die Emissionsrechtelösung und ihre Praxisvarianten - eine Neubewertung; in: ZfU, 16. Jg., 1993, Nr. 1, S. 31-54

Gebert, D. (1995)

Führung im MbO-Prozeß; in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), HWFü, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 426-436

Gege, M. (1988)

Möglichkeiten und Schwierigkeiten eines offensiven Umweltmanagements in der betrieblichen Praxis; in: Pieroth, E./Wicke, L. (Hrsg.), Chancen der Betriebe durch Umweltschutz, Freiburg 1988, S. 75-94

Gege, M. (1993a)

Wie Umweltschutz in die Organisation eingebettet werden kann; in: Blick durch die Wirtschaft (FAZ), Nr. 135 vom 16.7.1993, S. 15

Gege, M. (1993b)

Im Umweltschutz sollen alle Unternehmensbereiche zusammenarbeiten; in: Blick durch die Wirtschaft (FAZ), Nummer 145 vom 30.7.1993, S. 16

Gege, M. (1994)

Motive einer umweltorientierten Unternehmensführung; in: Hansmann, K.-W. (Hrsg.), Marktorientiertes Umweltmanagement, Band 50/51, Hamburg 1994, S. 83-116

Gege, M./Brübach, D. (1993)

Betrieblicher Umweltschutz setzt umweltbewußte Mitarbeiter voraus; in: Personalführung, 26. Jg., 1993, Nr. 10, S. 852-856

Geisler, G. (1991)

Der Betriebliche Vorschlagswesen der Peine-Salzgitter AG; in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 615-636

Gellrich, C./Luig, A./Pfriem, R. (1997)

Ökologische Unternehmenspolitik: von der Implementation zur Fähigkeitsentwicklung; in: Birke, M./Burschel, C. /Schwarz, M. (Hrsg.), Handbuch Umweltschutz und Organisation: Ökologisierung - Organisationswandel, München u. a. O. 1997, S. 523-561

Gemünden, H. G./Kaluza, B./Pleschak, F. (1992)

Management von Prozeßinnovationen; in: Gemünden, H. G./Pleschak, F. (Hrsg.), Innovationsmanagement und Wettbewerbsfähigkeit: Erfahrungen aus den alten und neuen Bundesländern, Wiesbaden 1992, S. 33-54

Gemünden, H. G./Kaluza, B. (1995)

Umweltschutz - zentraler Erfolgsfaktor der Unternehmen?; in: DBW, 55. Jg., 1995, Nr. 6, S. 813-816

Gerberich, C. W. (1981)

Ansatzpunkte zur Erweiterung der Controlling-Instrumente durch ein Frühwarnsystem; in: Kostenrechnungspraxis, 25. Jg., 1981, Nr. 4, S. 151-160

Gerberich, C. W. (1990)

Innovationsmamanagement im Rahmen strategischer Unternehmensführung; in: ZfP, 1. Jg., 1990, Nr. 2, S. 87-109

Gerum, E./Schäfer, I./Schober, H. (1996)

Empowerment - viel Lärm um nichts?; in: WiSt, 25. Jg., 1996, Nr. 10, S. 498-502

Gerybadze, A. (1992)

Umweltorientiertes Management von Forschung und Entwicklung; in: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagement, München 1992, S. 395-415

Gerybadze, A. (1995)

Innovationsmanagement; in: Corsten, R./Reiß, H. (Hrsg.), Handbuch Unternehmungsführung: Konzepte - Instrumente - Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S. 829-845

Geschka, H./Hammer, R. (1986)

Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung; in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung, 4. Auflage, Heidelberg/Wien 1986, S. 245-261

Geschka, H./Yildiz, A. (1990)

Kreativitätstechniken: Probleme in den Griff bekommen; in: Gablers Magazin, 4. Jg., 1990, Nr. 4, S. 36-40

Geus, A. d. (1997)

Das Geheimnis der Vitalität; in: HBM, Jg., 1997, Nr. 3, S. 111-118

Gierl, H. (1987)

Ökologische Einstellungen und Kaufverhalten im Widerspruch; in: Markenartikel, 49. Jg., 1987, Nr. 1, S. 2-7

Glap, R. (1993)

Partizipative Organisationsentwicklung - Praktische Modelle in Deutschland - ; in: Personal, Jg., 1993, Nr. 3, S. 348-352

Gleich, A. v. (1997)

Innovationsfähigkeit und Richtungssicherheit. Voraussetzungen für die ökologische Modernisierung der bundesrepublikanischen Stoffwirtschaft; in: Gleich, A. v./Leinkauf, S./Zundel, S. (Hrsg.), Surfen auf der Modernisierungswelle? Ziele, Blockaden und Bedingungen ökologischer Innovation, Marburg 1997, S. 15-45

Gloger, A. (1996)

Erfinder brauchen irgendwann Verbündete im Unternehmen, in: VDI Nachrichten, Nr. 46 vom 15.11.1996, S. 17

Göbel, E. (1992)

Das Management der sozialen Verantwortung, Berlin 1992

Göbel, E. (1996)

Bedeutung des Prozeßmanagement für das organisationale Lernen; in: WiSt, 25. Jg., 1996, Nr. 11, S. 554-558

Gomez, P. (1990)

Autonomie durch Organsisation - Die Gestaltung unternehmerischer Freiräume; in: Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.), Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern 1990, S. 99-113

Gorsler, B. (1991)

Umsetzung ökologisch bewussten Denkens: eine Studie zur Unternehmenskultur, Bern/Stuttgart 1991

Gottschall, D. (1996)

Bilanz der neuen Werte; in: Manager-Magazin, 26. Jg., 1996, Nr. 7, S. 130-135

Gould, M. (1996)

Getting from Strategy to Action: Processes for Continous Change; in: Long Range Planning, Vol. 29, No. 3, pp. 278-289

Grochla, E. (1980)

Betriebswirtschaftlich-organisatorische Voraussetzungen technologischer Innovationen; in: ZfbF, 32. Jg., 1980, SonderNr. 11, S. 30-42

Gross, P. (1991)

Wirtschaft und Umwelt; in: Walletschek, H./Graw, J. (Hrsg.), Öko-Lexikon: Stichworte und Zusammenhänge, München 1991, S. 57-68

Grothe-Senf, A. (1993)

Global denken, lokal handeln; in: Personalführung, 26. Jg., 1993, Nr. 10, S. 840-844

Grün, O. (1993)

Projektorganisation; in: HWO, 3., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 2102-2116

Gruner+Jahr (1996)

Dialoge 4, Hamburg 1996

Günther, K. (1989)

Ein Ökologiekonzept wird praktiziert - Umweltaktivitäten als integrierter Bestandteil der Unternehmensphilosophie; in: zfo, 58. Jg., 1989, Nr. 2, S. 112-116

Günther, K. (1992)

Umweltorientierte Organisationsentwicklung: Umwelt wird zum Produktionsfaktor; in: Gablers Magazin, 6. Jg., 1992, Nr. 9, S. 41-46

Günther, E. (1994)

Ökologieorientiertes Controlling. Konzeption eines Systems zur ökologieorientierten Steuerung und empirische Validierung, München 1994

Günther, K. (1997)

Innovationsfördernde Rahmenbedingungen - Eine Stellungnahme ...; in: Unternehmen und Umwelt, 10. Jg., 1997, Nr. 3, S. 6-7

Gussmann, B. (1988)

Innovationsfördernde Unternehmenskultur - Die Steigerung der Innovationsbereitschaft als Aufgabe der Organisationsentwicklung, Berlin 1988

Haas, J. (1997)

Die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen: eine theoretische und pragmatische Analyse, Frankfurt 1997

Haber, W. (1990)

Abfallwirtschaft: Sondergutachten September 1990, Berlin 1990

Haberfellner, R. (1994)

Systems Engineering - Methodik und Praxis, 8. Auflage, Zürich 1994

Habermas, J. (1983)

Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln; in: Habermas, J. (Hrsg.), Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt 1983, S. 127-206

Hacker, W. (1978)

Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie, 2., überarbeitete Auflage, Berlin 1978

Haedrich, G./Kreilkamp, E. (1983)

Zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen; in: DBW, 43. Jg., 1983, Nr. 4, S. 431-443

Haepp, H.-J./Merten, P. (1996)

Wirtschaften in Kreisläufen. Eine neue Herausforderung für die Industrie.; in: Krallmann, H. (Hrsg.), Herausforderung Umweltmanagement: zur Harmonisierung des Spannungsfeldes zwischen Ökonomie und Ökologie, Berlin 1996, S. 75-100

Hage, J./Aiken, M. (1970)

Social Change in Complex Organizations, New York 1970

Hahn, D. (1990)

Strategische Kontrolle; in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1990, S. 649-664

Hahn, D. (1994)

Planung und Kontrolle, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1994

Hallay, H./Pfriem, R. (1992)

Öko-Controlling. Umweltschutz in mittelständischen Unternehmen, Frankfurt/New York 1992

Haller, M. (1991)

Risikomanagement - zwischen Risikobeherrschung und Risikodialog; in: Organisationsforum Wirtschaftskongress e. V. (Hrsg.), Umweltmanagement zwischen Ökologie und Ökonomie, Wiesbaden 1991, S. 167-189

Hamel, G./Prahalad, C. K. (1995)

Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien 1995

Hammer, R. M. (1986)

Unternehmensplanung, 2. Auflage, München 1986

Hammerl, B. M. (1994)

Umweltbewußtsein in Unternehmen: eine empirische Analyse des Umweltbewusstseins im Rahmen der Unternehmenskultur, Frankfurt u. a. O. 1994

Hansen, U. (1988)

Ökologisches Marketing im Handel; in: Brandt, A./Hansen, U./Schoenheit, I./Werner, K. (Hrsg.), Ökologisches Marketing, Frankfurt/New York 1988, S. 331-362

Hansen, U. (1990)

Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels. Eine Aktionsanalyse, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 1990

Hansen, U. (1992)

Die ökologische Herausforderung als Prüfstein ethisch verantwortlichen Unternehmenshandelns; in: Wagner, G. R. (Hrsg.), Ökonomische Risiken und Umweltschutz, 1. Auflage, München 1992, S. 109-128

Hansen, U. (1995) (Hrsg.)

Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995

Hansen, U./Niedergesäß, U./Rettberg, B. (1997)

Unternehmensdialoge mit gesellschaftlichen Meinungsführern, Beispiel Procter & Gamble; in: PR Magazin ,12. Jg., 1997, Nr. 4, S. 43-50

Hansen, U./Raabe, T./Dombrowsky, P. (1995)

Die Gestaltung des Konsumgüter-Recycling als strategische Netzwerke; in: UWF, 3. Jg., 1995, Nr. 1, S. 62-69

Hanser, P. (1996)

Lust auf Innovation?; in: Thexis, 13. Jg., 1996, Nr. 3, S. 38-47

Hansmeyer, K.-H./Schneider, H. K. (1989)

Zur Fortentwicklung der Umweltpolitik unter marktsteuernden Aspekten, Köln 1989

Hardtke, A./Wolf, G. (1991)

Innovation und Umweltschutz; in: Adams, H. W./Eidam, G. (Hrsg.), Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes, Frankfurt 1991, S. 64-78

Hauptmann, G./Hohmann, R. (1989)

Innovationsfördernde Organisations- und Arbeitsstrukturen in High-Tech-Unternehmen; in: PERSONAL - Mensch und Arbeit, 41. Jg., 1989, Nr. 9, S. 388-394

Hauschildt, J. (1992a)

Innovationsmanagement; in: Frese (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, HWO, 3., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1029-1041

Hauschildt, J. (1992b)
Innovationsmanagement, München 1992

Hauschildt, J. (1997)
Innovationsmanagement, 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1997

Hauschildt, J./Chakrabarti, A. K. (1988)
Arbeitsteilung im Innovationsmanagement; in: zfo, 57. Jg., 1988, Nr. 6, S. 378-388

Hauser, E. (1990)
Innovation als Lernprozeß in der Unternehmung, Bern u. a. O. 1990

Hauser, T. (1991a)
Intuition und Innovationen: Bedeutung für das Innovationsmanagement, Wiesbaden 1991

Hauser, E. (1991b)
Qualitätszirkel als Innovationsinstrument - Qualitätszirkel-Erfahrungen in der Praxis; in: zfo, 60. Jg., 1991, Nr. 3, S. 215-220

Hebenstreit, B. v. (1995)
Motivation der Mitarbeiter zu sicherheits- und umweltbewußten Handeln, Gräfeling 1995

Heeg, F.-J./Veismann, M./Schnatmeyer, M. (1994)
Recycling-Management; in: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 1, S. 23-30

Heine, H./Mautz, M. (1989)
Industriearbeiter contra Umweltschutz?, Frankfurt/New York 1989

Heinen, E. (1984)
Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre; in: Heinen, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Führungslehre, 2. Auflage, Wiesbaden 1984, S. 28-41

Heinen, E./Dietel, B. (1983)
Informationswirtschaft; in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1983, S. 893-1063

Heinrich, D. (1993)
Ökologisch orientierte Unternehmenspolitik; in: Der Betriebswirt, 53. Jg., 1993, Nr. 1, S. 13-17

Heitmann, A./Horst, P. (1989)

Öko-Marketing: Wettbewerbsrechtliche Anforderungen; in: Bundesverband Junger Unternehmer der ASU e.V.: BJU Umweltschutzberater: Handbuch für wirtschaftliches Umweltmanagement im Unternehmen, Loseblatt-Ausgabe, Grundwerk, Köln 1989, S. 1-19

Heizmann, B. (1990)

Die Entwicklung ökologisch motivierter Substitutionen: eine empirische Untersuchung der zeitlichen Verläufe und eine Diskussion der Bestimmungsfaktoren, Frankfurt u. a. O. 1990

Helfrich, C. (1990)

Das neue Management denkt ökologisch; in: io Management Zeitschrift, 59. Jg., 1990, Nr. 10, S. 50-53

Helstelä, P. (1996)

Umweltsteuern versus Umweltzertifikate; in: WiSt, 25. Jg., 1996, Nr. 10, S. 523-526

Henkel (1995)

Leitbild - Grundsätze - Strategie, Düsseldorf 1995

Henkel Gruppe (1995)

Grundsätze und Ziel zu Umweltschutz und Sicherheit, Düsseldorf 1995

Hentze, H./Goebel, A. (1995)

Umweltqualifizierung als neue Aufgabe der Personalentwicklung; in: Personalführung, 28. Jg., 1995, Nr. 7, S. 574-576

Hentze, J. (1991)

Personalwirtschaftslehre 1 - Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 5., überarbeitete Auflage, Bern/Stuttgart 1991

Hermanns, M. (1992)

Öko-Sponsoring; in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 831-833

Herms, E. (1989)

Der religiöse Sinn der Moral; in: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.), Unternehmensethik, Stuttgart 1989, S. 59-92

Herzhoff, S. (1991)

Innovations-Management: Gestaltung von Prozessen und Systemen zur Entwicklung und Verbesserung der Innovationsfähigkeit von Unternehmungen, Bergisch-Gladbach/Köln 1991

Herzog, H. (1995)

Ein Ansatz zur Verbindung von Qualitäts- und Umweltmanagement; in: UWF, 3. Jg., 1995, Nr. 4, S. 66-67

Hetzler, H. W./Müller, V./Schienstock, G. (1978)

Der Innovationsprozeß in westeuropäischen Industrieländern, Band 4: Staatliche Innovationspolitik, Berlin/München 1978

Hilb, M. (1992)

Mitarbeitergespräche lassen sich standardisieren; in: Personalwirtschaft, 19. Jg., 1992, Nr. 8, S. 30-33

Hilb, M. (1997)

Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen: Zufriedenheit & Loyalität von Eigentümern, Kunden, Mitarbeitern, Öffentlichkeit, Neuwied/Berlin 1997

Hilty, L. M. /Schmidt, M. (1997)

Der fraktale Produktlebenszyklus; in: UWF, 5. Jg., 1997, Nr. 3, S. 52-57

Hinder, W. (1986)

Strategische Unternehmensführung in der Stagnation, München 1986

Hinterhuber, H. (1975)

Innovationsdynamik und Unternehmungsführung, New York 1975

Hinterhuber, H. H. (1990)

Wettbewerbsstrategie, 2., völlig überarbeitete Auflage, Berlin/New York 1990

Hinterhuber, H. H. (1992)

Strategische Unternehmensführung, Band II: Strategisches Denken, 5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/New York 1992

Hinterhuber, H. H. (1996)

Strategische Unternehmensführung, Band I: Vision, Unternehmungspolitik, Strategie, 6., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/New York 1996

Hofbauer. W. (1992)

Lernfähige Unternehmen für das Jahr 2000 - Die Evolution von Kultur und Strategie; in: zfo, 61. Jg., 1992, Nr. 5, S. 304-310

Hofrichter, J. (1992)

Umweltbewußtsein/Umweltverhalten; in: Dreyhaupt, F.J./Peine, F./Wittkämper, G. W. (Hrsg.), Umwelt-Handwörterbuch: Umweltmanagement in der Praxis für Führungskräfte in Wirtschaft, Politik und Verwaltung, Berlin u. a. O. 1992, S. 35-39

Hofstede, G. (1980)

Cultural Consequences - International Differences in Work related Values, Beverly Hills/London 1980

Holler, E. (1991)

Betriebliches Vorschlagswesen und Ökologie; in: PERSONAL - Mensch und Arbeit, 43. Jg., 1991, Nr. 3, S. 384-387

Hommerich, B./Maus, M./Creusen, U. (1993)

Die Chance Innovation: wie Sie Wandel mit Mitarbeitern leben und gestalten, Wiesbaden 1993

Hopfenbeck, W. (1990)

Umweltorientiertes Management und Marketing: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 2., durchgesehene Auflage in 1991, Landsberg am Lech 1990

Hopfenbeck, W. (1992a)

Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 6., überarbeitete Auflage, Landsberg am Lech 1992

Hopfenbeck, W. (1992b)

Schwarze Zahlen durch grünes Engagement; in: Top Business, 3. Jg., 1992, Nr. 9, S. 194-195

Hopfenbeck, W. (1994)

Umweltorientiertes Management und Marketing: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 3. Auflage, Landsberg am Lech 1994

Hopfenbeck, W./Jasch, C. (1993)

Öko-Controlling - Umdenken zahlt sich aus! Umweltberichte, Audits und Öko-Bilanzen als betriebliche Führungsinstrumente, Landsberg am Lech 1993

Hopfenbeck, W./Jasch, C./Jasch, A. (1995)

Öko-Audit. Der Weg zum Zertifikat. Landsberg am Lech 1995

Hopfenbeck, W./Jasch, C./Jasch, A. (1996)

Lexikon des Umweltmanagements, Landsberg am Lech 1996

Hopfenbeck, W./Willig, M. (1994)

Umweltorientiertes Personalmanagement: Umweltbildung, Motivation, Mitarbeiterkommunikation, Landsberg am Lech 1994

Horst, P. (1991a)

Umweltorientierte Unternehmensführung: Öko-Check für die Unternehmensstrategie; in: Gablers Magazin, 5. Jg., 1991, Nr. 6, S. 10-17

Horst, P. (1991b)

Umweltorientierte Unternehmensführung; in: Zillessen, R.; Rahmel, D. (Hrsg.): Umweltsponsoring: Erfahrungsberichte von Unternehmen und Verbänden, Frankfurt/Wiesbaden 1991, S. 213-229

Horváth, P. (1994)

Controlling, 5., überarbeitete Auflage, München 1994

Huckestein, B. (1993)

Umweltlizenzen - Anwendungsbedingungen einer ökonomisch effizienten Umweltpolitik durch Mengensteuerung; in: ZfU, 16. Jg., 1993, Nr. 1, S. 1-29

Hübner, H./Jahnes, S. (1994)

Die ökologische Qualität von Produkten als zusätzliche Dimension einer umweltorientierten Produktplanung; in: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 4, S. 50-56

Hürlimann, W. (1996)

Ökologisches Management; in: io Management Zeitschrift, 65. Jg., 1996, Nr. 5, S. 62-67

Hummel, T. (1982)

Einflußgrößen auf die Ideengenerierung im Unternehmen, München 1982

Hummerl, J./Schneidewind, U. (1994)

Umweltmanagementsysteme und ökologischer Unternehmenswandel; in: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 3, S. 19-23

Hungeling, W. (1996)

Verbesserung der Umweltschutzleistung durch Total Quality Management (TQM) bei der Firma Konica, Plenumsvortrag am 8./9.5.1996 im Rahmen der Internationale Umweltmanagementtagung „Schritte zum nachhaltigen Unternehmen - Erfahrungen und Konzepte aus zehn Ländern," in Hannover, S. 43-47

Hunsdiek, D./Eggers, B. (1996)

Dezentralisierung und Unternehmertum als zentrale Merkmale der Bertelsmann-Unternehmenskultur; in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis, Heft 2 Dezentrale Strukturen und unternehmerisches Denken, Gütersloh 1996, S. 17-31

Hunt, C. B./Auster, E. R. (1990)

Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap; in: Sloan Management Review, Vol. 31, No. 2, pp. 7-18

Hutchinson, C. (1992)

Corporate Strategy and the Environment; in: Longe Range Planning, Vol. 25, August 1992, pp. 9-21

Imboden, C. (1994)

Innovation und Intrapreneurship; in: Dolder-Tagung (Hrsg.), Innovation - Basis des Unternehmenserfolges, Zürich 1994, S. 47-62

Infratest Burke Sozialforschung (1997)

Das Hannoveraner Firmenpanel, Methodenbericht, München 1997

Innreiter-Moser, C. (1995)

Personalentwicklungs-Controlling; in: HWFü, 2., neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1716-1725

ISO (International Organization of Standardization) (1994)

DIN ISO 9000-1 - Normen zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung, Berlin 1994

Jacobs, F. (1988)

Produktinnovationen bei komplexer Technologie, Frankfurt u. a. O. 1988

Jänicke, M. (1987)

Staatsversagen. Die Ohnmacht der Politik in der Industriegesellschaft, München/Zürich 1987

Jänicke, M. (1993)

Über ökologische und politische Modernisierungen; in: ZfU, 16. Jg., 1993, Nr. 2, S. 159-175

Jahnes, S. (1997)

Umweltorientierte Unternehmensführung; in: Winter, G. (Hrsg.), Ökologische Unternehmensentwicklung, Berlin 1997, S. 27-95

Jahnke, R. (1994)

Entwicklung ökologieverträglichen Mitarbeiterverhaltens und dessen Erfolgswirkungen; in: Kreikebaum, H./Seidel, E./Zabel, H.-U. (Hrsg.), Unternehmenserfolg durch Umweltschutz - Rahmenbedingungen, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1994, S. 175-192

Janisch, M. (1993)

Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern u. a. O. 1993

Jansen, P. (1991)

Qualitätszirkel - Ein Weg zum Post-, Neo- oder Prätaylorismus; in: Minssen, H. (Hrsg.), Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, Berlin 1991, S. 93-106

Janssen, G. (1994)

Umweltbeauftragte auch extern?; in: UmweltMagazin, 23. Jg., 1994, Nr. 7, S. 34-36

Jarass, H. D. (1987)

Die Umweltverträglichkeitsprüfung bei Industrievorhaben, Köln 1987

Jonas, H. (1984)

Das Prinzip Verantwortung, 1. Auflage, Frankfurt 1984

Jonash, R. S. (1997)

Shifting Paradigms, New Challenges: Technology and Innovation Management; in: Little, A. D. (Hrsg.), Prism, No. 4, pp. 65-78

Kador, F.-J./Diergarten, D. (1990)

Innovationen im Unternehmen gestalten: Personalpolitische Instrumente für technische und organisatorische Veränderungen, herausgegeben von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln 1990

Kaluza, B. (1982)

Das Promotoren-Modell; in: WiSt, 11. Jg., 1982, Nr. 9, S. 408-412

Kasper, H. (1979)

Innovation in Organisationen, Wien 1979

Kasper, H. (1982)

Innovation und Organisation. Ein Überblick über organisationsstrukturelle Bedingtheit des Innovationsgeschehens; in: WiSt, 11. Jg., 1982, Nr. 7, S. 573-578

Kasper, H. (1986a)

Widersprüche und Konflikte beim Innovationsmanagement; in: zfo, 55. Jg., 1986, Nr. 2, S. 115-123

Kasper, H. (1986b)

Zum Management von Unternehmenskulturen; in: Management Forum, 6. Jg., 1986, Nr. 2, S. 267-282

Kasper, H. (1990)

Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Berlin 1990

Keller, A. (1992)

Ökologische Innovationspotentiale kleiner und mittlerer Betriebe, Berlin 1992

Kern, W. (1976)

Innovation und Investition; in: Albach, H./Simon, H. (Hrsg.), Investitionstheorie und Investitionspolitik privater und öffentlicher Unternehmen. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. vom 20. bis 24. Mai in 1976 in Bonn, Wiesbaden 1976, S. 273-301

Kerr, S. (1975)

On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B; in: Academy of Management Journal, Vol. 3, No. 4, pp. 769-783

Kieser, A. (1974)

Das Management der Produktinnovation: Strategie, Planung und Organisation; in: Grochla, E. (Hrsg.), Management. Aufgaben und Instrumente, Düsseldorf/Wien 1974, S. 152-170

Kieser, A. (1981)

Änderungen der formalen Organisationsstruktur in Organisationsentwicklungsprozessen; in: Frese, E./Schmitz, P./Szyperski, N. (Hrsg.), Organisation, Planung, Informationssysteme, Stuttgart 1981, S. 170-182

Kieser, A. (1984)

Organisation der industriellen Forschung und Entwicklung, in: Domsch, M./Jochum, E. (Hrsg.), Personalmanagement in der industriellen Forschung und Entwicklung, Köln 1984, S. 48-58

Kieser, A. (1985)

Die innovative Unternehmung als Voraussetzung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit; in: WiSt, 14. Jg., 1985, Nr. 7, S. 354-358

Kieser, A. (1986)

Unternehmenskultur und Innovation; in: Staudt, E. (Hrsg.), Das Management von Innovationen, Frankfurt am Main 1986, S. 42-50

Kieser, A. (1994)

Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management; in: ZfbF, 46. Jg., 1994, Nr. 3, S. 199-228

Bibliothek des Instituts für Weltwirtschaft Kiel

Kieser, A. (1995)

Loyalität und Commitment; in: HWFü, 2., neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1442-1456

Kieser, A./Kubicek, H. (1992)

Organisation, 3., überarbeitete Auflage, Berlin/New York 1983

Kirchgeorg, M. (1990)

Ökologieorientiertes Unternehmerverhalten - Typologien und Erklärungsansätze auf empirischer Grundlage, Wiesbaden 1990

Kirchgeorg, M. (1995)

Kreislaufwirtschaft - neue Herausforderungen für das Marketing; in: Marketing - ZFP, 17. Jg., 1995, Nr. 4, S. 232-248

Kirsch, W. (1970)

Entscheidungsprozesse, Band 1 - Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970

Kirsch, W. (1983)

Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit von der Wissenschaft?, München 1983

Kirsch, W. (1984)

Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1984

Kirsch, W. (1989)

Planung - Kapitel einer Einführung; in: Kirsch, E./Maaßen, H. (Hrsg.), Managementsysteme, München 1989, S. 23-125

Kirsch, W. (1990)

Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München 1990

Kirsch, W. (1993)

Betriebswirtschaftslehre: Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung, München 1993

Kirsch, W./Esser, W. M./Gabele, E. (1978)

Reorganisation, München 1978

Kirsch, W./Esser, W. M./Gabele, E (1979)

Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979

Kirsch, W./Trux, W. (1979)

Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse; in: ZfB, 49. Jg, 1979, Ergänzungsheft Nr. 2, S. 47-69

Kirschten, U./Stitzel, M. (1995)

Umweltorientierte Unternehmensführung; in: Junkernheinrich, M./Klemmer, P./Wagner, G. R. (Hrsg.), Handbuch zur Umweltökonomie, Berlin 1995, S. 311-315

Klatt, S. (1989)

Einführung in die Makroökonomie: komparativ-statische Theorie des Einkommens und der Beschäftigung, 2., erweiterte Auflage, München u. a. O. 1989

Kleiner, A. (1991)

What does it mean to be green; in HBR, Vol. 77, Juli-August 1991, pp. 38-46

Klimecki, R. G./Probst, J. B. (1990)

Entstehung und Entwicklung der Unternehmungskultur; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 41-65

Klimecki, R. G./Probst, J. B. (1994)

Entwicklungsorientiertes Management, Stuttgart 1994

Klimecki, R. G./Probst, J. B./Eberl, P. (1991)

Perspektiven eines entwicklungsorientierten Managements, Diskussionsbeitrag Nr. 1, Klimecki, R. (Hrsg.), Universität Konstanz, Konstanz 1991

Klimecki, R./Probst, G. J. B./Gmür, M. (1993)

Flexibilisierungsmanagement; in: Schweizerische Volksbank (Hrsg.), Die Orienteirung, Band 102, Bern 1993

Klingebiel, N. (1989)

Prozessinnovationen als Instrumente der Wettbewerbsstrategie, Berlin 1989

Klink, G. O. (1996)

Genese einer ökologieorientierten Unternehmensführung - Ein evolutionstheoretisches Modell, Berlin 1996

Klinkhammer, G. (1993)

Wie Unternehmen sich gegen Umweltrisiken versichern können; in: Blick durch die Wirtschaft (FAZ), Nr. 177 vom 30.07.1993, S. 16

Kloepfer, M. (1990)

Rechtsstaatliche Probleme ökonomischer Instrumente im Umweltschutz; in: Wagner, G. R. (Hrsg.), Unternehmung und ökologische Umwelt, München 1990, S. 241-261

Klompmaker, J. E./Hughes, G. D./Haley, R. I. (1976)

Test marketing in new product development; in: HBR, Vol. 54, No. 3, pp. 128-138

Kneerich, O. (1995)

F & E: Abstimmung von Strategie und Organisation: Entscheidungshilfen für Innovatoren, Berlin 1995

Knight, K. E. (1967)

A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process, in: The Journal of Business, Vol. 40, S. 478-496

Knupfer, S. (1994)

Organisation und Prozeßinnovation, Frankfurt u. a. O. 1994

Knyphausen, D. zu (1988)

Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme. Überlegungen zu einem evolutionären Konzept der Organisationstheorie, München 1988

Knyphausen, D. zu (1997)

Strategisches Managament auf dem Weg ins 21. Jahrhundert; in: DBW, 57. Jg., 1997, Nr. 1, S. 73-90

Kobi, J.-M. (1994)

Management des Wandels: die weichen und harten Bausteine erfolgreicher Veränderung, Bern u. a. O. 1994

Koch, A. (1993)

Umweltmanagementsysteme - der Airbag für den Umweltschutz; in: UWF, 1. Jg., 1993, Nr. 3, S. 28-30

Kogler, A. (1990)

Investitionen in Produkt- und Prozeßinnovationen, Frankfurt u. a. O. 1990

Kolks, U. (1989)

Strategieimplementierung. Ein anwenderorientiertes Konzept, Wiesbaden 1990

Kotler, P. (1982)

Marketing-Management: Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart 1982

Krallmann, H./Boekhoff, H. (1996)

Ist die umweltfreundliche Unternehmung eine lernende Organisation. Zur Organisation des betrieblichen Umweltschutzes; in: Krallmann, H. (Hrsg.), Herausforderung Umweltmanagement: zur Harmonisierung des Spannungsfeldes zwischen Ökonomie und Ökologie, Berlin 1996, S. 101-120

Krampe, G./Müller, G. (1981)

Diffusionsfunktionen als theoretisches und praktisches Konzept zur strategischen Frühaufklärung; in: ZfbF, 33. Jg., 1981, Nr. 5, S. 384-401

Kreibich, R. (1990)

Zukunft der Unternehmen durch ökologische Produktions- und Entsorgungsstrategien; in: Organisationsforum Wirtschaftskongress e. V. (Hrsg.), Umweltmanagement im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie, Wiesbaden 1990, S. 133-147

Kreibich, R. (1994)

Umweltorientierte Produktgestaltung; in: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 5, S. 13-22

Kreikebaum, H. (1987)

Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart 1987

Kreikebaum, H. (1988)

Die Steuerung von Innovationsinitiativen am Beispiel des betrieblichen Umweltschutzes; in: Lücke, W. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, Wiesbaden 1988, S. 153-162

Kreikebaum, H. (1989)

Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart 1989

Kreikebaum, H. (1992a)

Umweltgerechte Produktion. Integrierter Umweltschutz als Aufgabe der Unternehmensführung im Industriebetrieb, Wiesbaden 1992

Kreikebaum, H. (1992b)

Innovationsmanagement bei aktivem Umweltschutz; in: Kreikebaum, H. (Hrsg.), Integrierter Umweltschutz: Eine Herausforderung an das Innovationsmanagement, 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden 1992, S. 45-55

Kreikebaum, H. (1992c)

Integrierter Umweltschutz (IUS) durch strategische Planungs- und Controlling-Instrumente; in: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagement, München 1992, S. 257-270

Kreikebaum, H. (1992d)

Unternehmen und Umwelt I: Betriebswirtschaftliche Umweltökonomie; in: Dreyhaupt, F. J./Peine, F./Wittkämper, G. W. (Hrsg.), Umwelt-Handwörterbuch: Umweltmanagement in der Praxis für Führungskräfte in Wirtschaft, Politik und Verwaltung, Berlin u. a. O. 1992, S. 82-87

Kreikebaum, H. (1993)

Strategische Unternehmensplanung, 5. Auflage, Stuttgart u. a. O. 1993

Kreikebaum, H. (1995)

Umweltverträgliches Mitarbeiterverhalten - Motivation durch Qualifikation und Anreize; in: Personalführung, 28. Jg., 1995, Nr. 7, S. 556-558

Kreikebaum, H. (1995)

Die Notwendigkeit ökologischer Informationen; in: UWF, 3. Jg., 1995, Nr. 3, S. 6-9

Kreikebaum, H./Türck, R. (1993)

Ein Ansatz zur Bewertung der ökologischen Wirkungen von Produkten; in: ZfB, 63. Jg., 1993, Ergänzungsheft 2, S. 119-138

Kreilkamp, E. (1987)

Strategisches Management und Marketing, Berlin/New York 1987

Krogh, H. (1996)

Not-Leiter, in: Manager-Magazin, 26. Jg., 1996, Nr. 10, S. 98

Krogh, H./Palaß, B. (1996)

Sieg in Etappen; in: Manager-Magazin, 26. Jg., 1996, Nr. 5, S. 196-213

Kroner, A. (1994)

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kostenstrukturen im Verarbeitenden Gewerbe 1993, Stuttgart 1994

Krüger, W. (1973)

Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe, München 1973

Krüger, W. (1993)

Organisation der Unternehmung, 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1993

Krystek, U. (1990)

Controlling und Frühaufklärung - Stand und Entwicklungstendenzen von Systemen der Frühaufklärung; in: Controlling, 2. Jg, 1990, Nr. 2, S. 68-75

Krystek, U./Behrendt, I. (1991a)

Ökologieorientierte Frühaufklärung: Damit der Öko-Crash ausbleibt; in: Gablers Magazin, 5. Jg., 1991, Nr. 6, S. 16-20

Krystek, U./Behrendt, I. (1991b)

Früherkennung ökologisch orientierter Chancen und Bedrohungen (Teil I); in: FÖB Forschungsinformationsdienst ökologisch orientierte Betriebswirtschaftslehre, Nr. 12, Nov./Dez. 1991, S. 14-19

Krystek, U./Müller-Stewens, G. (1993)

Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart 1993

Kühl, S. (1995)

Wenn die Affen den Zoo regieren: die Tücken der flachen Hierarchien, Frankfurt/New York 1995

Kühlmann, T. (1985)

Psychologische Aspekte des Widerstands gegen Innovationen; in: Franke, J. (Hrsg.), Betriebliche Innovation als interdisziplinäres Problem, Stuttgart 1985, S. 93-100

Künstler, K. (1995)

Spezialist ohne Grenzen; in: bild der wissenschaft, o. Jg., 1995, Nr. 4, S. 28

Küpper, H. (1975)

Innovation und Management, Hamburg 1975

Küpper, H.-U. (1995)

Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 1995

Kuhn, T. (1993)

Unternehmerische Verantwortung in der ökologischen Krise als „Ethik der gestaltbaren Zahlen": unternehmensethische Leitlinien für umweit- und erfolgsbewußtes Management, Bern 1993

Kuhn, T. (1997)

Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens; in: Zeitschrift für Personalforschung, 11. Jg., 1997, Nr. 2, S. 195-220

Kuhn, T./Wittmann, S. (1994)

Ökologieorientiertes Personalmanagement: Kritische Thesen zum Status Quo in Wissenschaft und Praxis; in: Zeitschrift für Personalforschung, 5. Jg., 1994, Nr. 4, S. 380-391

Kuhn, T./Wittmann, S. (1995)

Öko-Effizienz durch Personalmanagement; in: UWF, 3. Jg., 1995, Nr. 1, S. 10-15

Kuijjer, H. H. (1996)

Die Erfolge staatlicher Förderung von Umweltmanagementsystemen, Plenumsvortrag anläßlich der Internationalen Umweltmanagementtagung „ Schritte zum nachhaltigen Unternehmen - Erfahrungen und Konzepte aus zehn Ländern, 8./9. Mai 1996 in Hannover, S. 8-10

Kull, S. (1992)

Ökologisches Verantwortungsbewußtsein als Leitwert für eine umfassenden Marketingkonzeption - Möglichkeiten und Grenzen, Hannover 1992

Kunz, W./Reuter, W./Rittel, H. W. J. (1980)

Umplis: Entwicklung eines Umwelt-Planungs-Informationssystems, München u. a. O. 1980

Kupsch, P./Lindner, T. (1985)

Materialwirtschaft; in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 8., durchgesehene und verbesserte Auflage, Wiesbaden 1985, S. 269-359

Kupsch, P./Marr, R./Picot, A. (1991)

Innovationswirtschaft; in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1991, S. 1069-1156

Kurz, R. (1995)

Globale Schadensszenarien, Sustainable Development und Instrumente des ökologischen Strukturwandels; in: Faix, W. G./Kurz, R./Wichert, F. (Hrsg.), Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie, Landsberg am Lech 1995, S. 13-21

Kurz, R./Spiller, A. (1995)

Aktionsfelder ökologischer Unternehmungsführung im Überblick - Offensives Umweltmanagement im Überblick; in: Faix, W. G./Kurz, R./Wichert, F. (Hrsg.), Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie, Landsberg am Lech 1995, S. 23-32

Lammers, J./Schmitz, O. (1995)

Der moralische Handlungsspielraum von Unternehmungen: eine institutionenökonomische Perspektive, Marburg 1995

Lawa, D. (1998)
Volks- und betriebswirtschaftliche Grundprozesse und Faktoren als Bezugsgrößen des Controlling; in: Steinle, C./Bruch, H. (Hrsg.), Controlling: Kompendium für Controller/innen und ihre Ausbildung, Stuttgart 1998, S. 62-202

Leder, M. (1990)
Innovationsmanagement - Ein Überblick; in: Albach, H. (Hrsg.), Innovationsmanagement: Theorie und Praxis im Kulturvergleich, Wiesbaden 1990, S. 1-54

Leimbach, A. (1996)
Kein Anlaß zur Euphorie; in: VDI Nachrichten, Nr. 13 vom 29.3.1996, S. S6

Leonard, D./Sensiper, S. (1998)
The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation; in: California Management Review, Vol. 40, No. 3, pp. 112-132

Leumann, G. (1990)
Unterwegs zur ökologisch bewußten Unternehmensführung. Zwischenbilanz eines Chemie-Unternehmers; in: Wirtschaftspolitische Mitteilungen, 46. Jg., 1990, Nr. 9, Zürich 1990

Lieback, J. U./Schmallenbach, J./Binetti, J.-C. (1996)
Öko-Audit - Eine kritische Zwischenbilanz; in: Unternehmen und Umwelt, 9. Jg., 1996, Nr. 1, S. 20-21

Linden, B. (1993)
EU-Aufbaustudien (3): Umweltmanagement; in: Die Welt, Nr. 306 vom 31.12.1993, S. BW 4

Lindner, A./Adamer, M./Kaindl, G. (1996)
Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen im deutschsprachigen Raum; in: Beilage zur Wochenzeitschrift „Das Parlament", Nr. B23, 31.05.1996, S. 24-31

Little, A. D. (1995)
Management der Lernprozesse im Unternehmen, Wiesbaden 1995

Lodge, G. C./Rayport, J. F. (1992)
Amerika macht Front gegen den Müll; in: HARVARD Manager, 14. Jg., 1992, Nr. 4, S. 75-85

Lörcher, M. (1994)

Die betriebliche Entsorgungslogistik - eine Strategie gegen explodierende Kosten; in: Günther, K. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied/Berlin 1994, S. 242-256

Loose, A./Sydow, J. (1994)

Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen - strukturationstheoretische Betrachtungen; in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.), Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle, Informationstechnik, Opladen 1994, S. 160-193

Lose, S. (1996)

Umweltrecht für Umweltmanagement, 1996

Lukas, A. (1988)

Umweltschutz und Unternehmen: Wer nicht umdenkt, verliert; in: Gablers Magazin, 2. Jg., 1988, Nr. 5, S. 10-13

Lutz, R. (1992)

Innovations-Ökologie: ein praktisches Handbuch für umweltbewußtes Industriemanagement, München 1992

Lutz, R. (1994)

Innovations-Ökologie: Strategien für umweltbewußtes Management, Frankfurt/Berlin 1994

Lynn, G. S./Morone, JG. G./Paulson, A. S. (1996a)

Wie echte Produktinnovationen entstehen; in: HBM, 18. Jg., 1996, Nr. 4, S. 80-91

Lynn, G.S./Morone, J. G./Paulson A. S. (1996b)

Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process; in: California Management Review, Vol. 38, No. 3, pp. 8-37

Maas, C. (1990)

Determinanten betrieblichen Innovationsverhaltens: Theorie und Empirie, Berlin 1990

Macharzina, K. (1995)

Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, 2., erweiterte und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 1995

Mag, W. (1993)

Planung; in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 3. Auflage, München 1993, S. 1-57

Maier, B. (1993)

Anstrengungen bei betrieblichen Umweltschutz helfen Kosten senken; in: Blick durch die Wirtschaft (FAZ), Nr. 50 vom 10.3.1993, S. 14

Maier, K. D. (1994)

Unternehmenspolitische Umweltorientierung als Wettbewerbsfaktor; in: Feser, H.-D./Hauff, M. v./Wiesch, G. (Hrsg.), Umwelt und Standortqualität, Regensburg 1994, S. 43-63

Maitland, I. (1986)

Self-Defeating Lobbying: How More is Buying Less in Washington; in: Journal of Business Strategy, Vol. 7, No. 3, pp. 67-74

Majaro, S. (1993)

Erfolgsfaktor Kreativität - Ertragssteigerung durch Ideen-Management, London 1993

Majer, H. (1995)

Ökologisches Wirtschaften: Wege zur Nachhaltigkeit mit Fallbeispielen, Ludwigsburg/Berlin 1995

Malik, K. (1986)

Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybenetik evolutionärer Systeme, 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1986

Malik, F./Probst, G. (1981)

Evolutionäres Management; in: Die Unternehmung, 35. Jg., 1981, Nr. 2, S. 121-140

Maloney, M. P./Ward, M. P. (1973)

Ecology: Let's hear from the people. An objective scale for the measurement of ecological attitudes and knowledge; in: American Psychologist, No. 28, pp. 583-586

Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung (1996)

Wettbewerbsvorteile durch Ökologie; in: Unternehmen & Umwelt, 9. Jg., Nr. 1, 1995, S. 6-7

Marr, R. (1980)

Innovation; in: Grochla, E. (Hrsg.), HWO, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 947-959

Marr, R. (1991)

Innovationsmanagement; in: DBW, 51. Jg., 1991, Nr. 3, 1991, S. 335-371

Marr, R. (1993)

Innovationsmanagement; in: Wittmann, W. (Hrsg.), Band 2, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 1796-1812

Maslow, A. H. (1954)

Motivation and Personality, New York 1954

Matzel, M. (1994)

Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes: eine organisationstheoretische Analyse der betrieblichen Teilfunktion Umweltschutz, Berlin 1994

Matzel, M./Sekul, S. (1995)

Integration des Umweltschutzes in die Profit-Center-Organisation; in: UWF, 3. Jg., 1995, Nr. 3, S. 6-11

Maul, C. (1993)

Der Beitrag der Systemtheorie zum strategischen Führungsverhalten in komplexen Situationen; in: ZfB, 63. Jg., 1993, Nr. 7, S. 715-740

Mauri, R. (1991)

Die japanischen Manager, Wiesbaden 1991

Mayer, B. (1989)

Von der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre zur evolutionären Managementlehre, Hamburg 1989

Mayer-Tasch, P. C./Kohout, F. (1994)

Umweltpolitik in Deutschland, in: Mayer-Tasch, P. C./Mrass, /Weizsäcker, U. v./Kohout, F. (Hrsg.), Umweltpolitik und ihre Instrumente, Bonn 1994, S. 24-41

McKinsey & Company (1991)

The Corporate Response to the Environment Challenge - Summary Report, Amsterdam 1991

Meffert, H. (1988)

Ökologisches Marketing als Antwort der Unternehmen auf aktuelle Problemlagen der Umwelt; in: Brandt, A./Hansen, U./Schoenheit, I./Werner, K. (Hrsg.), Ökologisches Marketing, Frankfurt 1988, S. 131-158

Meffert, H. (1991a)

Strategisches Ökologie-Management; in: Coenenberg, A. G. (Hrsg.), Ökologie-Management als Wettbewerbsfaktor, Stuttgart 1991, S. 7-32

Meffert, H. (1991b)

Öko-Marketing; in: Organisationsforum Wirtschaftskongreß e. V. (Hrsg.), Umweltmanagement im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie, Wiesbaden 1991, S. 299-312

Meffert, H. (1992)

Marketing; in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens großes Marketing Lexikon, München 1992, S. 648-653

Meffert, H. (1995a)

Die Verhaltenslücke; in: bild der wissenschaft plus, o. Jg., April 1995, S. 16-17

Meffert, H. (1995b)

Marktorientiertes Innovationsmanagement - Erfolgsvoraussetzungen von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen; in: Oppenländer, K.-H./Popp, W. (Hrsg.), Innovationen und wirtschaftlicher Fortschritt: Betriebs- und volkswirtschaftliche Perspektiven, Neuwied 1995, S. 27-49

Meffert, H. (1996)

Quo vadis Umweltmanagement?; in: DBW, 56. Jg., 1996, Nr. 4, S. 453-455

Meffert, H./Benkenstein, M./Schubert, F. (1987)

Umweltschutz und Unternehmensverhalten; in Harvard Manager, 9. Jg., 1987, Nr. 2, S. 32-39

Meffert, H./Bruhn, M./Schubert, F./Walther, T. (1985)

Marketing und Ökologie - eine Bestandsaufnahme; in: Meffert, H./Wagner, H. (Hrsg.), Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Arbeitspapier Nr. 25, 1985

Meffert, H./Bruhn, M./Schubert, F./Walther, T. (1986)

Marketing und Ökologie - Chancen und Risiken umweltorientierter Absatzstrategien der Unternehmungen; in: DBW, 46. Jg., 1986, Nr. 2, S. 140-159

Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1989)

Umweltschutz als Unternehmensziel; in: Specht, G. (Hrsg.), Marketing-Schnittstellen: Herausforderungen für das Management, Stuttgart 1989, S. 180-199

Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1993a)

Das neue Leitbild Sustainable Development - der Weg ist das Ziel; in: HBM, 15. Jg., 1993, Nr. 2, S. 34-45

Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1993b)

Marktorientiertes Umweltmanagement: Grundlagen und Fallstudien, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1993

Meffert, H./ Kirchgeorg, M. (1994)

Grundlagen des Umweltschutzes aus wettbewerbsstrategischer Perspektive; in: Hansmann, K.-W. (Hrsg.), Marktorientiertes Umweltmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Band 50/51, Wiesbaden 1994, S. 21-57

Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1995)

Ökologisches Marketing. Erfolgsvoraussetzungen und Gestaltungsoptionen; in: UWF, 3. Jg., 1995, Nr. 1, S. 18-27

Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1996)

Ökologieorientierte Produktgestaltung; in: Kern, W./Schröder, H.-H./Weber, J. (Hrsg.), Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1996, Sp. 1325-1338

Meffert, H./Ostmeier, H./Kirchgeorg, M. (1988)

Ökologisches Marketing - Ansatzpunkte einer umweltorientierten Unternehmensführung; in: Burkhard, H. (Hrsg.), Öko-Marketing. Schriftenreihe des IÖW, Nr. 18, Berlin 1988, S. 1-48

Meissner, W. (1989)

Innovation und Organisation - Die Initiierung von Innovationsprozessen in der Unternehmung, Stuttgart 1989

Mensch, G. (1979)

Beobachtungen zum Innovationsverhalten kleiner, mittlerer und mittelgroßer Unternehmen; in: ZfB, 49. Jg., 1979, Nr. 1, S. 72-78

Mertens, D. (1974)

Schlüsselqualifikationen, in: Fahin, G./Herz, O. (Hrsg.): Berufsforschung und Hochschuldidaktik 1 - Sondierung des Problems. Blickpunkt Hochschuldidaktik, Heft 32, S. 204-259

Mettler-Toledo (1996)

Umwelterklärung, Albstadt 1996

Meuser, T. (1995)

Umweltschutz und Unternehmensführung: ein Konzept aktiver Integration, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 1995

Meyer, R. (1997)

Möglichkeiten einer verstärkten Förderung integrierter Umwelttechnik; in: Gleich, A. v./Leinkauf, S./Zundel, S. (Hrsg.), Surfen auf der Modernisierungswelle? Ziele, Blockaden und Bedingungen ökologischer Innovation, Marburg 1997, S. 129-144

Meyer-Abich, K. M. (1989)

Wirtschaftliche Verantwortung für die Natur; in: Seifert, E. K./Pfriem, R. (Hrsg.): Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Bern/Stuttgart 1989, S. 52-63

Michel, R. (1996)

„Wer sich drückt, hat keinen Vorteil"; in: Unternehmen & Umwelt, 9. Jg., 1995, Nr. 1, S. 9

Middelhoff, H. (1992)

Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes in der schweizerischen und deutschen chemischen Industrie, Hallstadt 1992

Middelhoff, H. (1994)

Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes; in: zfo, 64. Jg., 1994, Nr. 5, S. 312-315

Mittel, S. (1994)

Markteinflüsse auf das Prozeßinnovationsverhalten von Unternehmen, Frankfurt 1991

Möller, H. (1996)

Die Zukunft fest im Blick; in: Manager-Magazin, 27. Jg., 1997, Nr. 2, S. 152-155

Morris, D./Brandon, J. (1994)

Revolution im Unternehmen, Landsberg am Lech 1994

Mrotzek, H. (1996)

Umweltbericht, Umwelterklärung - eine Chance nutzen, Plenumsvortrag am 8./9.5.1996, Internationale Umweltmanagementtagung „Schritte zum nachhaltigen Unternehmen - Erfahrungen und Konzepte aus zehn Ländern" in Hannover, S. 107-111

Mühlemeyer, P. (1995)

Im Umweltsektor gibt es kaum Konzepte zur Qualifikation; in: Blick durch die Wirtschaft (FAZ), Nr. 40 vom 24.2.1995, S. 10

Müllendorff, R. (1981)

Umweltbezogene Unternehmungsentscheidungen unter besonderer Berücksichtigung der Energiewirtschaft, Frankfurt 1981

Müller, G. F. (1997)

Vertrauensbildung durch faire Entscheidungsverfahren in Organisationen; in: Schweer, M. K. W. (Hrsg.), Vertrauen und soziales Handeln: Facetten eines alltäglichen Phänomens, Neuwied u. a. O. 1997, S. 189-206

Müller, H.-E. (1996)

Strategische Erneuerung und dezentrale Strukturen - Herausforderung an ein integriertes Management, in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis, Heft 2 Dezentrale Strukturen und unternehmerisches Denken, Gütersloh 1996, S. 5-15

Müller-Wenk, R. (1978)

Die ökologische Buchhaltung: Ein Informations- und Steuerungsinstrument für umweltkonforme Unternehmenspolitik, Frankfurt/New York 1978

Müller-Wenk, R. (1986)

„Ökologische Buchhaltung" - Eine Einführung; in: Seidel, E./Strebel, H. (Hrsg.), Umwelt und Ökonomie: Reader zur ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1991, S. 257-274

Müller-Wenk, R. (1992)

Welche Umweltbelastungen gibt es, und welche davon gehören in die Öko-Bilanz?; in: Schweizerische Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmungsführung (Hrsg.), Öko-Bilanz für Unternehmen, Resultate der Ö.B.U.-Aktionsgruppe: Konzept und praktische Beispiele, Schriftenreihe Ö.B.U. 7/1992, St. Gallen 1992, S. 9-25

Müri, P. (1990)

Jetzt Krisen in Innovationen umsetzen!; in: io Management Zeitschrift, 59. Jg., 1990, Nr. 3, S. 31-34

Nagel, K. (1990)

Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor: der Weg zum unternehmerisch denkenden Mitarbeiter, Landsberg am Lech 1990

Nehls, R. G. (1991)

Innovationen typgerecht steuern - was es bedeutet, was es bringt; in: Harvard-Manager, 13. Jg., 1991, Nr. 4, S. 49-55

Nelson, R./Winter, S. (1982)
An Evolutionary Theory on Economic Change, Cambridge/London 1982

Nerdinger, F. W. (1994)
Die Identifikationsbereitschaft von Führungsnachwuchskräften in umweltorientierten Betrieben; in: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 6, S. 33-36

Nieder, P. (1997)
Erfolg durch Vertrauen: Abschied vom Management des Mißtrauens, Wiesbaden 1997

Nier, D./Schusser, U. (1990)
Innovationsfördernde Faktoren - Ergebnisse einer explorativen Studie; in: zfo, 59. Jg., 1990, Nr. 4, S. 274-276

Nitschke, C. (1990)
Betrieblicher Umweltschutz - Motivation und Qualifikation; in: Personalwirtschaft, 17. Jg., 1990, Nr. 9, S. 15-18

Nitze, A. (1991)
Die organisatorische Umsetzung einer ökologisch bewussten Unternehmensführung: eine empirische Erhebung mit Fallbeispielen, Bern/Stuttgart 1991

Nütten, I./Sauermann, P. (1985)
Wie kreativ sind ihre Mitarbeiter? Dem Innovationspotential auf der Spur; in: absatzwirtschaft, 28. Jg., 1985, Nr. 5, S. 26-31

Oberholz, A. (1990)
Umweltorientierte Unternehmensführung, Frankfurt 1990

OBI-Bildungsbilanz (1996)
Innovationen; in: OBI-Bildungsbilanz 1994-1996, S. 47

Odum, E. P. (1991)
Prinzipien der Ökologie. Lebensräume, Stoffkreisläufe, Wachstumsgrenzen, Heidelberg 1991

Oelsnitz, D. v. d. (1995)
Individuelle Selbststeuerung - der Königsweg >>moderner<< Unternehmensführung; in: DBW, 55. Jg., 1995, Nr. 6, S. 707-720

o. V. (1994a)
RWI: Öko-Steuern gefährden den Standort; in: FAZ, Nr. 62 vom 18.3.1994, S. 16

o. V. (1994b)

Wo man mit Smog handeln kann; in: Die Welt, Nr. 3 vom 5.1.1994, S. 1

o. V. (1995a)

Gemeinsam statt einsam; in: Unternehmen & Umwelt, 8. Jg., 1995, Nr. 3, S. 14

o. V. (1995b)

Zukunftsfähiges Deutschland; in: Unternehmen & Umwelt, 8. Jg., 1995, Nr. 4, S. 6-7

o. V. (1995c)

Gelobt sei, was dick macht; in: bild der wissenschaft plus, April 1995, S. 27

o. V. (1996a)

Verbesserte Förderkonditionen für Innovationen im Umweltschutz; in: Umwelt, o. Jg., 1996, Nr. 1, S. 15-16

o. V. (1996b)

Ungenutztes Potential; in: Unternehmen und Umwelt, 9. Jg., 1996, Nr. 1, S. 22-24

o. V. (1996c)

Umweltschutz ist Stütze für den Standort Deutschland; in Hannoversche Allgemeine Zeitung, Nr. 238 vom 9.10.1996, S. 1

o. V. (1996d)

Innovative Produktionsleistungen einen Ökonomie und Ökologie; in: VDI Nachrichten, Nr. 26 vom 28.6.1996, S. 14

o. V. (1996e)

Freiwilliger Öko-Aufschlag; in Hannoversche Allgemeine Zeitung, Nr. 150 vom 28.6.1996, S. 24

o. V. (1997)

Was die Bürger bewegt; in: Hannoversche Allgemeine Zeitung, Nr. 12 vom 14.1.1997, S. 2

Olschowy, W. (1990)

Externe Einflussfaktoren im strategischen Innovationsmanagement: Auswirkungen externer Einflussgrössen auf den wirtschaftlichen Innovationserfolg sowie die unternehmerischen Anpassungsmassnahmen, Berlin 1990

Ortner, G. E. (1993)

Akzeptanz-Management als Voraussetzung erfolgreicher Innovation; in: Scharfenberg, H. (Hrsg.), Strukturwandel in Management und Organisation - Neue Konzepte sichern die Zukunft, Wiesbaden 1993, S. 201-216

Orwat, C. (1996)

Informationsinstrumente des Umweltmanagements: ökologische Bilanzierung und Controlling, Berlin 1996

Ostmeier, H. (1990)

Ökologieorientierte Produktinnovationen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung ihrer Erfolgseinschätzung, Frankfurt/Bern 1990

Ott, H. J. (1997)

Interessenkonflikte und Selbstorganisation - Eine neue Rolle für die Unternehmensplanung aus Sicht der Chaosforschung; in: zfo, 66. Jg., 1997,Nr. 2, S. 94-98

Paetzmann, K. (1994)

Unterstützung von Selbstorganisation durch das Controlling: eine systemorientierte Untersuchung auf der Grundlage des Viable-System-Model, Frankfurt u. a. O. 1994

Patzig, G. (1983)

Ökologische Ethik - innerhalb der Grenzen bloßer Vernunft, Göttingen 1983

Pautzke, G. (1989)

Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis, Bausteine zu einer Theorie organisatorischen Lernens, München 1989

Pawlowsky, P. (1992)

Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen; in: Staehle, W./Conrad, P. (Hrsg.), Managementforschung, Band 2, Berlin/New York 1992, S. 177-237

Pay, D. de (1989)

Die Organisation von Innovationen. Ein transaktionskostentheoretischer Ansatz, Wiesbaden 1989

Pay, D. de (1994)

Maßnahmen des Schnittstellenmanagements im Innovationsprozeß - Ein transaktionstheoretischer Vergleich der Koordination durch Leitung und durch Controlling; in: Zahn, E. (Hrsg.), Technologiemanagement und Technologien für das Management, Stuttgart 1994, S. 57-88

Peeckel, A. (1985)

Zukunftsorientierung als Führungsaufgabe; in: Jahrbuch für Betriebswirte, 10. Jg., S. 82-89

Peemöller, V. H./Keller, B./Schöpf, C. (1996)

Ansätze zur Entwicklung von Umweltkennzahlensystemen; in: UWF, 4. Jg., 1996, Nr. 2, S. 4-13

Peemöller, V. H./König, G. (1992)

Aufgaben eines umweltorientierten Controlling in der strategischen Materialbeschaffung; in: Controlling, 4. Jg., 1992, Nr. 6, S. 312-319

Perich, R. (1991)

Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen, St. Gallen 1991

Perillieux, R. (1987)

Der Zeitfaktor im Strategischen Technologiemanagement, Berlin 1987

Perillieux, R. (1994)

Funktionsübergreifendes Management; in: Booz, Allen, Hamilton (Hrsg.), Gewinnen im Zeitwettbewerb. Erfolgreiche Unternehmensführung in Zeiten der Liberalisierung, Stuttgart 1994, S. 220-250

Perlitz, M. (1983)

Strategisches Innovationsmanagement; in: Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e. V. (Hrsg.), Innovationsmanagement in Mittelbetrieben: Anregungen und Fallstudien, Köln 1983, S. 23-49

Perlitz, M./Löbler, H. (1985)

Brauchen Unternehmen zum Innovieren Krisen?; in: ZfB, 55. Jg., 1985, Nr. 5, S. 424-450

Perlitz, M./Löbler, H. (1989)

Das Innovationsverhalten in der mittelständischen Industrie: das Risk/Return Paradoxon, Stuttgart 1989

Peters, T. (1988)

Kreatives Chaos: die neue Management-Praxis, Hamburg 1988

Peters, T./Waterman jun., R. (1983)

Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg am Lech 1983

Pfeiffer, W. (1971)

Allgemeine Theorie der technischen Entwicklung: als Grundlage einer Planung und Prognose des technischen Fortschritts, Göttingen 1971

Pfeiffer, W. (1989)

Innovationsmanagement als Know-How-Management; in: Hahn, D. (Hrsg.), Führungsprobleme industrieller Unternehmungen, Berlin 1989, S. 421-451

Pfohl, H.-C. (1981)

Planung und Kontrolle, Stuttgart 1981

Pfohl, H.-C./Stölzle, W. (1992)

Entsorgungslogistik; in: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagement, München 1992, S. 571-591

Pfriem, R. (1986)

Brauchen wir eine Wirtschaftsethik und Unternehmensphilosophie?, in: Pfriem, R. (Hrsg.), Ökologische Unternehmenspolitik, Frankfurt/New York 1986, S. 244-264

Pfriem, R. (1991)

Ökologische Unternehmensführung; in: Schriftenreihe des IÖW, 2., überarbeitete Fassung, Berlin 1991

Pfriem, R./Hallay, H. (1992)

Öko-Controlling als Baustein einer innovativen Unternehmungspolitik; in: Steger, U. (Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagement, Wiesbaden 1992, S. 295-310

Piechotta, S. (1991)

Personale Erfolgsfaktoren von Innovationsmanagement und Innovationsführung, Berlin 1991

Pieper, R. (1988)

Diskursive Organisationsentwicklung: Ansätze einer sozialen Kontrolle von Wandel, Mensch und Organisation, Berlin 1988

Pieper, R. (1991)

Lexikon Management, Wiesbaden 1991

Pleschak, F. (1991)

Prozeßinnovationen, Stuttgart 1991

Porter, M. (1980)

Competitive Strategy, New York 1980

Porter, M. (1992)

Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 7. Auflage, Frankfurt 1992

Prätorius, G. (1992)

Umweltschutz als Standortfaktor; in : Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 145-163

Preißler, P. R. (1988)

Controlling, 2. Auflage, München/Wien 1988

Probst, G. (1981)

Kybernetische Gesetzeshypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management: eine Methodologie zur Betrachtung von Managementsituationen aus kybernetischer Sicht, Bern 1981

Probst, G. (1987)

Selbstorganisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin/Hamburg 1987

Probst, G./Büchel, B. (1994)

Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden 1994

Pümpin, C. (1992)

Strategische Erfolgs-Positionen, Bern 1992

Pümpin, C./Prange, J. (1991)

Management der Unternehmensentwicklung - Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt/New York 1991

Pütz, M. (1995)

Umweltschutz in der betrieblichen Erstausbildung; in: Personalführung, 28. Jg., 1995, Nr. 7, S. 560-568

Radel, T. (1997)

Die Formierung horizontaler Netzwerke: Ein Rahmen für Innovationsprozesse; in: Heideloff, F./Radel, T. (Hrsg.), Organisation von Innovation: Strukturen, Prozesse, Interventionen, München/Mering 1997, S. 105-126

Raffée, H. (1974)

Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974

Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1987)

Vergleich zwischen marktwirtschaftlichen und ordnungsrechtlichen Instrumenten in der Umweltpolitik, Bonn 1987

Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1987)

Umweltgutachten 1987, Stuttgart/Mainz 1987

Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1994)
Umweltgutachten 1994, Stuttgart 1994

Rau, H. (1996)
Mit Benchmarking an die Spitze; in: HBM, 18. Jg., 1996, Nr. 4, S. 21-24

Rautenstrauch, C. (1993)
Betriebliches Recycling - Eine Literaturanalyse; in: ZfB, 63. Jg., 1993, Ergänzungsheft 2, S. 87-104

Rebstock, W. (1988)
Unternehmensethik, Spardorf 1988

Reese, J. (1993)
Just-in-Time-Logistik - Ein umweltgerechtes Prinzip; in: ZfB, 63. Jg., 1993, Ergänzungsheft 2, S. 139-156

Reetz, L. (1989)
Das Konzept der Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung, Teil I und Teil II, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 19. Jg., 1989, Nr. 5, S. 3-10 und Nr. 6, S. 24-30

Rehm, S. (1992)
Total Quality Management - Theorie, Chancen und Praxis, in: Personalführung, o. Jg., Nr. 3, S. 182-185

Reich, R. B. (1987)
Entrepreneurship reconsidered: the team as hero; in: HBR, Vol. 65, No. 3, pp. 77-83

Reichardt, I. (1996)
Personalmanagement heute: Kommunikation spielt entscheidende Rolle; in: Office Management, 44. Jg., 1996, Nr. 4, S. 42-46

Reichheld, F. F. (1997)
Lernen Sie von abtrünnigen Kunden, was Sie falsch machen; in: HBM, 19. Jg., 1997, Nr. 2, S. 57-68

Reiß, M. (1993)
Auf das Unternehmertum der Mitarbeiter setzen; in: Personalwirtschaft, 20. Jg., 1993, Nr. 3, S. 48-51

Reiß, M./Corsten, H. (1995)
Schnittstellenfokussierte Unternehmungsführung; in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmungsführung - Konzepte - Instrumente - Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S. 5-18

Remer, A./Sandholzer, U. (1992)

Ökologisches Management und Personalarbeit; in: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagement, München 1992, S. 511-536

Remmel, M. (1991)

Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling; in: ZfB, 61. Jg., 1991, Ergänzungs-Nr. 3/91: Controlling, S. 9-15

Repenning, K. (1989)

Zur Stellung des Betriebsbeauftragten für Umweltschutz in der betrieblichen Organisation; in: zfo, 58. Jg., 1989, Nr. 3, S. 118-122

Reuter, E. (1986)

Vom Geist der Wirtschaft, Stuttgart 1986

Ridder, H.-G. (1994)

Organisationales Lernen und betrieblicher Umweltschutz; in: IÖW/VÖW - Informationsdienst, 9. Jg., 1994, Nr. 3-4, S. 14-15

Riebel, P. (1955)

Die Kuppelproduktion, Köln/Opladen 1955

Riekhof, H. C. (1987)

Strategien des Innovationsmanagements. Rollenverteilung und Motivationssysteme im Innovationsprozeß, in: zfo, 56. Jg., 1987, Nr. 1, S. 14-19

Ringlstetter, M. (1988)

Auf dem Weg zu einem evolutionären Management, München 1988

Robert, M./Weiss, A. (1990)

Die permanente Innovation, Frankfurt/New York 1990

Rockholz, A./Wrede, M. (1996)

Jetzt geht's rund...; in: Niedersächsische Wirtschaft, o. Jg., 1996, Nr. 9, S. 6-8

Röpke, J. (1977)

Die Strategie der Innovation, Tübingen 1977

Röthig, P. (1993)

Personal- und Organisationsentwicklung im Organisationsbereich - kritischer Erfolgsfaktor für das systeminterne Innovationspotential; in: Scharfenberg, H. (Hrsg.), Strukturwandel in Management und Organisation - Neue Konzepte sichern die Zukunft, Wiesbaden 1993, S. 397-410

Rosenberg, N. (1976)

Perspectives on Technology, Cambridge u. a. O. 1976

Rosenberg, N./Steinmueller, E. W. (1988)

Why are Americans Such Poor Imitators?; in: The American Economic Review, Vol. 78, pp. 229-234

Rosenstiel, L. v. (1987)

Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart 1987

Rosenstiel, L. v. (1992)

Der Führungsnachwuchs und die Umwelt, in: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 83-105

Roski, R./Dietz, J.-W. (1988)

Innovationsmanagement und Diskontinuitäten; in: ZfB, 58. Jg., 1988, Nr. 9, S. 927-951

Rothwell, R./Gardiner, P. (1984)

The Role of Design in Product and Process Change; in: Design Studies, Vol. 4, pp. 161-170

Rubik, F. (1992)

Instrumente zur ökologischen Bewertung von Produkten: Methodik und Funktionen der Produktlinienanalyse; in: JdAV, 38. Jg., 1992, Nr. 4, S. 318-341

Rudolph, H. (1996)

Erfolg von Unternehmen - Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff, in: Beilage zur Wochenzeitschrift „Das Parlament", Nr. B23, 31.5.1996, S. 32-39

Rückle, D. (1992)

Investition und Finanzierung; in: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagement, München 1992, S. 451-467

Rüdenauer, M. R. A. (1991)

Ökologisch führen - Evolutionäres Wachstum durch ganzheitliche Führung, Wiesbaden 1991

Rühli, E. (1990)

Visionen; in: Die Unternehmung, 40. Jg., 1990, Nr. 2, S. 112-119

Rühli, E. (1995)

Ressourcenmanagement. Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen, in: Die Unternehmung, 45. Jg., 1995, Nr. 2, S. 95-105

Rüttinger, R. (1989)

Unternehmenskultur: Neue Dimensionen des Erfolgs, Düsseldorf 1989

Sabisch, H. (1991)

Produktinnovationen, Stuttgart 1991

Sackman, S. (1993)

Die lernfähige Organisation: theoretische Überlegungen, gelebte und reflektierte Praxis; in: Fatzer, G. (Hrsg.), Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln 1993, S. 227-254

Sander, K. (1994)

Auf die Menschen kommt es an: Vom Umweltbewußtsein zum Umwelthandeln; in: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 5, S. 69-71

Sandhövel, A. (1994)

Ministerialverwaltungen und die Durchsetzbarkeit von Preis- und Mengenlösungen - am Beispiel der nordrhein-westfälischen Abfallpolitik; in: ZfU, 17. Jg., 1994, Nr. 2, S. 225-240

Schaltegger, S./Kempke, S. (1996)

Öko-Controlling - Überblick über bisherige Ansätze; in: ZfB, 66. Jg., 1996, Ergänzungsheft 2/96, Betriebliches Umweltmanagement, S. 149-164

Schaltegger, S./Sturm, A. (1992)

Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen: ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung: Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte, Bern u. a. o. 1992

Schindler, D. (1990)

Bewertung von Verbesserungsvorschlägen zur Arbeitssicherheit und dem Umweltschutz; in: Betriebliches Vorschlagswesen, 16. Jg., 1990, Nr. 2, S. 81-82

Schleef, A. (1995)

Der Mensch rückt in den Mittelpunkt: Gruppenstrukturen und Entgeltsysteme für vitale Unternehmen am Beispiel der Audi AG; in: Fuchs, J. (Hrsg.), Wege zum vitalen Unternehmen: die Renaissance der Persönlichkeit, Wiesbaden 1995, S. 157-174

Schlicksupp, H. (1989)

Kreativitätstechniken; in: HWP, München 1989, Sp. 930-943

Schlicksupp, H. (1989)

Kreativitätskonflikte und Kreativitätsblockaden; in: PERSONAL - Mensch und Arbeit, 41. Jg., 1989, Nr. 9, S. 358-362

Schmid, M. (1987)

Intrapreneurship: Ein Konzept für innovatives Verhalten in bürokratischen Unternehmen; in: zfo, 56. Jg., 1987, Nr. 1, S. 20-26

Schmidt, J. (1994)

Mehr Motivation durch Mitbestimmung, in: Personalführung, 27. Jg., 1994, Nr. 6, S. 536-541

Schmidt, U. (1989)

Umweltschutz: eine strategische Herausforderung für das Management, Frankfurt 1989

Schmidtke, H. (1987)

Intrapersonelle Konflikte beim Arbeitsverhalten; in: Hoyos, Graf C./Kroeber-Riel, W./Rosenstiel, L. v./Strümpel, B. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen, München/Weinheim 1987, S. 392-408

Schmitz, U. (1996)

Wieder Lichtblicke für die Photovoltaik; in: VDI Nachrichten, Nr. 12 vom 22.3.1996, S. 15

Schneidewind, U. (1995a)

Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit in der Schweizer Chemiebranche, Bamberg 1995

Schneidewind, U. (1995b)

Ökologisch orientierte Kooperation aus betriebswirtschaftlicher Sicht; in: UWF, 3. Jg., 1995, Nr. 4, S. 16-21

Schnorbus, A. (1991)

Umweltschutz ist Sache der Unternehmensführung; in: Blick durch die Wirtschaft (FAZ), Nr. 236 vom 11.10.1991, S. 10

Schnyder, A. B. (1989)

Unternehmenskultur: Die Entwicklung eines Unternehmenskultur-Modells unter Berücksichtigung ethnologischer Erkenntnisse und dessen Anwendung auf die Innovations-Thematik, Bern 1989

Schöberl, O. (1993)

Latzhosen oder Nadelstreifen: Umweltschutz als Personalführungsaufgabe; in: Personalführung, 26. Jg., 1993, Nr. 9, S. 832-838

Schönecker, H. G. (1980)

Bedienerakzeptanz und technische Innovationen. Akzeptanzrelevante Aspekte bei der Einführung neuer Bürotechniksysteme, München 1980

Scholz, C. (1987)

Strategisches Management: ein integrativer Ansatz, Berlin/New York 1987

Scholz, C. (1988)

Organisationskultur: Zwischen Schein und Wirklichkeit; in: ZfbF, 40. Jg., 1988, Nr. 3, S. 243-272

Scholz, C. (1994)

Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4., verbesserte Auflage, München 1994

Schottelius, D./Küpper-Djindijc, C. (1994)

Umweltmanagement- und Organisationssysteme; in: Betriebs-Berater, 49. Jg., 1994, Nr. 32, S. 2214-2219

Schreiner, M. (1991)

Umweltmanagement in 22 Lektionen: ein ökonomischer Weg in eine ökologische Wirtschaft, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1991

Schreyögg, G. (1989)

Unternehmenskultur und Innovation; in: PERSONAL - Mensch und Arbeit, 41. Jg., 1989, Nr. 9, S. 370-373

Schreyögg, G. (1991)

Der Managementprozeß - neu gesehen; in: Staehle, W./Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung, Berlin/New York 1991, S. 255-289

Schreyögg, G. (1996)

Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 1996

Schreyögg, G./Noss, C. (1995)

Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation; in: DBW, 55. Jg., 1995, Nr. 2, S. 169-185

Schreyögg, G./Steinmann, H. (1985)

Strategische Kontrolle; in: ZfB, 37. Jg., 1985, Nr. 2, S. 391-410

Schröder, H.-H. (1996)

Konzepte und Instrumente eines Innovations-Controllings; in: DBW, 56. Jg., 1996, Nr. 4, S 489-507

Schroeter, K. E. (1994)

Produktionsintegrierter Umweltschutz - ein neuer Ansatz zur Förderung neuer Technologien; in: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 8, S. 28-30

Schulte-Zurhausen, M. (1995)
Organisation, München 1995

Schulz, E./Schulz, W. (1994a)
Betriebliches Umweltcontrolling, Teil II; in: UWF, 2.Jg., 1994, Nr. 4, S. 9-14

Schulz, E./Schulz, W. (1994b)
Ökomanagement - So nutzen Sie den Umweltschutz im Betrieb, München 1994

Schülein, J. A./Brunner, K.-M./Reiger, H. (1994)
Manager und Ökologie: Eine qualitative Studie zum Umweltbewußtsein von Industriemanagern, Opladen 1994

Schumpeter, J. A. (1934)
Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 4. Auflage, Leipzig 1934

Schwäbisch, L./Siems, M. (1974)
Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher, Reinbek 1974

Schwaninger, M. (1990)
Umweltverantwortung: Manager sind herausgefordert; in: io Management Zeitschrift, 59. Jg., 1990, Nr. 1, S. 89-94

Schwarz, R. (1996)
Ein Unternehmen im ökologischen Wandel; in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis, H. 1, Unternehmensleitbild und Unternehmensverfassung, Heft 2 Dezentrale Strukturen und unternehmerisches Denken, Gütersloh 1996, S. 61-73

Seidel, E. (1988)
Ökologisches Controlling: zur Konzeption einer ökologisch verpflichteten Führung von und in Unternehmen; in: Seidel, E./Wagner, D. (Hrsg.), Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung. Knut Bleicher zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1989, S. 305-320

Seidel, E. (1989)
„Wollen" und „Können" - Auf dem Wege zu einer ökologisch verpflichteten Unternehmensführung; in: zfo, 59. Jg., 1989, Nr. 2, S. 75-83

Seidel, E. (1990a)

Implementierung des betrieblichen Umweltschutzes als Schlüsselfrage; in: Freimann, J. (Hrsg.), Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1990, S. 215-230

Seidel, E. (1990b)

Zur Organisation des betrieblichen Umweltschutzes - Die kommenden Aufgaben gehen über die Einordnung des Betriebsbeauftragten weit hinaus; in: zfo, 59. Jg., Nr. 5, S. 334-341

Seidel, E. (1991)

Ökologisches Controlling. Zur Konzeption einer ökologisch verpflichteten Führung von und in Unternehmen; in: Seidel, E./Strebel, E. (Hrsg.), Umwelt und Ökonomie, Wiesbaden 1991, S. 304-319

Seidel, E./Menn, H. (1988)

Ökologisch orientierte Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart u. a. O. 1988

Senge, P. M. (1996)

Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 1996

Senn, J. F. (1986)

Ökologie-orientierte Unternehmensführung: theoretische Grundlagen, empirische Fallanalysen und mögliche Basisstrategien, Frankfurt u. a. O. 1986

Servatius, H.-G. (1988)

New Venture Management - Erfolgreiche Lösung von Innovationsproblemen für Technologie-Unternehmen, Wiesbaden 1988

Servatius, H. G. (1991)

Vom Strategischen Management zur Evolutionären Führung. Auf dem Wege zu einem ganzheitlichen Denken und Handeln, Stuttgart 1991

Siegwart, H. (1974)

Produktentwicklung in der industriellen Unternehmung, Bern 1974

Sieler, C./Sekul, S. (1995)

Ökologische Betroffenheit als Auslösefaktor einer umweltorientierten Unternehmenspolitik; in: Marketing ZFP, 17. Jg., 1995, Nr. 3, S. 13-17

Sietz, M. (1991)

Methoden des Umwelt-Auditing; in: Steger, U. (Hrsg.), Umweltauditing. Ein neues Instrument der Risikovorsorge, Frankfurt 1991, S. 45-51

Sietz, M. (1994a)

Checklisten zur Umweltbetriebsprüfung und zum Öko-Auditing; in: Sietz, M. (Hrsg.), Umweltbewußtes Management, 2., vollständig neu bearbeitete Auflage, Taunusstein 1994, S. 51-110

Sietz, M. (1994b)

Betriebliche Umsetzung von Umweltinformationen zur Minimierung umweltbezogener Risiken; in: Sietz, M. (Hrsg.), Umweltbewußtes Management, 2., vollständig neu bearbeitete Auflage, Taunusstein 1994, S. 209-216

Sihler, H. (1991)

Ökologie-Management: das Beispiel Henkel, in: Coeneberg, A./Weise, E./Eckrich, H. (Hrsg.), Ökologie-Management als strategischer Wettbewerbsfaktor, Stuttgart 1991, S. 33-48

Silberer, G. (1991)

Wertewandel und Werteorientierung in der Unternehmungsführung; in: Marketing ZFP, 13. Jg., 1991, Nr. 2, S. 77-85

Simmleit, N. (1994)

Umweltverträglichkeitsprüfung und betriebliche Umweltvorsorge - Einordnung, Prinzip und Nutzen; in: Sietz, M. (Hrsg.), Umweltbewußtes Management, 2., vollständig neu bearbeitete Auflage, Taunusstein 1994, S. 123-138

Simon, H. (1989)

Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor; in: ZfB, 59. Jg., 1989, Nr. 1, S. 70-93

Simon, A. (1995)

Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß - Idee, Konzept, Abgeltung, Abgrenzung; in: Angewandte Arbeitswissenschaft, 1994, Nr. 142, S. 54-75

Simonis, U. E. (Hrsg.) (1994)

Ökonomie und Ökologie: Auswege aus einem Konflikt, 7., ergänzte Auflage, Heidelberg 1994

Sliwka, M. (1992)

Wenn Manager bei der Evolution in die Lehre gehen; in: Harvard-Manager, 14. Jg., 1992, Nr. 4, S. 87-96

Sommerlatte, T. (1988)

Veränderung der Unternehmenskultur; in: Little, Arthur D. (Hrsg.), Management des geordneten Wandels, Wiesbaden 1988, S. 187-208

Sommerlatte, T./Layng, B. J./Oene, F. v. (1986)

Innovationsmanagement - Schaffen einer innovativen Unternehmenskultur; in: Little, A. D. (Hrsg.), Management der Geschäfte von morgen, Wiesbaden 1986, S. 55-74

Sondermann, W. D. (1994)

Umweltgesetze und Umwelthaftung in der Praxis; in: Sietz, M. (Hrsg.), Umweltbewußtes Management, 2., vollständig neu bearbeitete Auflage, Taunusstein 1994, S. 163-196

Sonnenschein, M. (1997)

Strategische Suchfeldanalyse für Umweltdienstleistungen; in: Kaluza, B. (Hrsg.), Unternehmung und Umwelt, 2., überarbeitete Auflage, Hamburg 1997, S. 43-73

Sprenger, R. (1980)

Staatliche Förderung industrieller Innovationen - dargestellt am Beispiel umweltschutzbezogener Innovationen; in: Entsorgung, o. Jg., 1980, Nr. 5, S. 29-44

Sprenger, R.-U. (1989)

Beschäftigungswirkungen der Umweltpolitik: eine nachfrageorientierte Untersuchung, Berlin 1989

Spreuer, C. (1994)

Effizienz im Umweltschutz durch zeitgemäßes Management; in: UmweltMagazin, 23. Jg., 1994, Nr. 9, S. 37-39

Staehelin-Witt, E./Spillmann, A. (1994)

Emissionshandel; in: ZfU, 17. Jg., 1994, Nr. 2, S. 207-223

Staehle, W. H. (1994)

Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7., überarbeitete Auflage, München 1994

Stahel, W. R. (1990)

Eine neue Beziehung zu den Dingen. Verkauf von Nutzen statt von Produkten. Die Strategie der Dauerhaftigkeit; in: Neue Züricher Zeitung, 28.2.1990, S. 65

Stahel, W. R. (1995)

Langlebigkeit und Reparaturfreundlichkeit; in: Faix, W. G./Kurz, R./Wichert, F. (Hrsg.), Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie, Landsberg am Lech 1995, S. 174-191

Stahlmann, V. (1988)

Umweltschutz: umweltorientierte Materialwirtschaft. Kostensenkung nicht verschenken; in: Gablers Magazin, 2. Jg., 1988, Nr. 5, S. 29-32

Stamm, M. (1998)

Controlling als Managementinstrument für den organisatorischen Wandel; in: Spalnik, H. (Hrsg.), Werkzeuge für das Change-Management: Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren, Frankfurt 1998, S. 143-180

Statistisches Bundesamt (1995)

Produzierendes Gewerbe, Fachserie 4, Reihe 4.1.2, Betriebe, Beschäftigte und Umsatz im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe nach Beschäftigtengrößenklassen 1993, Stuttgart 1995

Statistisches Bundesamt (1995)

Statistisches Jahrbuch 1995, S. 732

Staudt, E. (1983)

Mißverständnisse über das Innovieren; in: Der Betriebswirt, 43. Jg., 1983, Nr. 2, S. 341-356

Staudt, E. (1984)

Innovationsbarrieren und ihre Überwindung; in: Giersch, H. (Hrsg.), Probleme und Perspektiven der weltwirtschaftlichen Entwicklung, Berlin 1984, S. 349-366

Staudt, E. (1985)

Die Verantwortung ruht auf dem Unternehmer: Innovation gestern, heute und morgen, Aufsatzreihe Innovationsmanagement, Teil 1; in: Blick durch die Wirtschaft (FAZ), 1985, Nr. 91 vom 2.5.1985, S. 3

Staudt, E. (1986)

Die Führungsrolle der Personalplanung im technischen Wandel; in: Staudt, E. (Hrsg.), Das Management von Innovationen, Frankfurt 1986, S. 398-411

Staudt, E. (1987)

Das Management von Nichtroutineprozessen; in: Staudt, E. (Hrsg.), Das Management von Innovationen, Frankfurt 1986, S. 11-20

Staudt, E. (1988)

Innovation durch Qualifikation - Personalentwicklung und neue Technik, Frankfurt 1988

Staudt, E. (1991)

Gesetzesfolgenabschätzung im Umweltbereich am Beispiel der Entsorgungssituation im Ruhrgebiet; in: Staudt, E. (Hrsg.), Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, Nr. 89, Bochum 1991, S. 22-28

Staudt, E./Bock, J./Mühlemeyer, P./Kriegesmann, B. (1990)

Anreizsysteme als Instrument des betrieblichen Innovationsmanagements; in: ZfB, 60. Jg., 1990, Nr. 11, S. 1183-1204

Staudt,E./Kriegesmann, B./Fischer, A. (1992)

Umweltschutz und Innovationsmanagement; in: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 329-341

Staudt, E./Mühlemeyer, P. (1995)

Innovation und Kreativität als Führungsaufgabe; in: HWFü, 2., neu gestaltete Aufgabe, Stuttgart 1995, Sp. 1200-1214

Steffen, R. (1987)

„Computer Integrated Manufacturing" (CIM) - Bausteine und (noch) fehlende Elemente der Kostenrechnung; in: Kostenrechnungspraxis - Zeitschrift für Kostenrechnung und Controlling, 31. Jg., 1987, Nr. 1, S. 8-12

Steger, U. (1986)

Die Einheit von technischer und sozialer Innovation; in: Staudt, E. (Hrsg.), Das Management von Innovationen, Frankfurt 1986, S. 34-42

Steger, U. (1988)

Umweltschutz, Umwelt und Betriebswirtschaftslehre: Von der passiven zur aktiven Behandlung; in: Gablers Magazin, 2. Jg., 1988, Nr. 5, S. 20-24

Steger, U. (1990a)

Unternehmensführung und ökologische Herausforderung; in: Wagner, G. R. (Hrsg.), Unternehmung und ökologische Umwelt, München 1990, S. 48-57

Steger, U. (1990b)

Integrierter Umweltschutz als Gegenstand eines Umweltmanagements; in: Kreikebaum, H. (Hrsg.), Integrierter Umweltschutz, Wiesbaden 1990, S. 33-44

Steger, U. (1991)

Strategische Unternehmensführung und Umweltschutz; in: Organisationsforum Wirtschaftskongress e. V., OFW (Hrsg.), Umweltmanagement. Im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie, Wiesbaden 1991, S. 115-131

Steger, U. (1992a)

Umweltmanagement, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1992

Steger, U. (1992b)

Normstrategien im Umweltmanagement; in: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 271-294

Steger, U. (1993)

Umweltmanagement: Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1993

Steger, U. (1997)

Mikropolitik - strategisches Management - Organisationslernen. Welcher Weg aus dem Dilemma; in: Birke, M./Burschel, C. /Schwarz, M. (Hrsg.), Handbuch Umweltschutz und Organisation: Ökologisierung - Organisationswandel, München u. a. O. 1997, S. 255-272

Steger, U./Antes, R. (1991)

Unternehmensstrategie und Risiko-Management; in: Steger, U. (Hrsg.), Umwelt-Auditing. Ein Instrument der Risikovorsorge, Frankfurt 1991, S. 13-44

Steger, U./Winter, M. (1996)

Strategische Früherkennung zur Antizipation ökologisch motivierter Marktveränderungen; in: DBW, 56. Jg., 1996, Nr. 5, S. 607-629

Steih, M. (1995)

Betriebliches Vorschlagswesen in Klein- und Mittelbetrieben. Ein strategisches Konzept, Ludwigsburg/Berlin 1995

Steilmann-Gruppe (1998)

Jahresbericht 1997, Bielefeld 1998

Stein, I. (1996)

Lizenz zum Tüfteln; in: Wirtschaftswoche, Nr. 40 vom 26.9.1996, S. 139-141

Steinacker, M./Treitscheid, P. (1986)

Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld ökonomischer Rationalität und der Utopie eines naturbezogenen Denkens; in: Pfriem, R. (Hrsg.), Ökologische Unternehmungspolitik, Frankfurt 1986, S. 112-132

Steinhilper, R. (1991)

Industrielle Demontage von Serienprodukten - Praxis und Perspektiven, VDI-Berichte 906, Recycling - eine Herausforderung für den Konstrukteur, Düsseldorf 1991

Steinhilper, R. (1992)

Umweltschutz als Produktionsfaktor; in: FB/IE, 41. Jg, 1992, Nr. 2, S. 57-64

Steinhilper, R. (1994)

Entwicklung eines technisch-logistischen Gesamtkonzepts zum Produktrecycling; in: UWF, 4. Jg., 1994, Nr. 1, S. 31-37

Steinle, C. (1978)

Führung. Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung, Stuttgart 1978

Steinle, C. (1980)

Führen durch Ziele - nötiger denn je; in: io Management Zeitschrift, 49. Jg., 1980, Nr. 2, S. 87-90

Steinle, C. (1985)

Organisation und Wandel: Konzepte - Mehr-Ebenen-Analyse (MEA) - Anwendungen, Berlin/New York 1985

Steinle, C. (1991)

Anreizaspekte der Mitarbeiterführung; in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 795-821

Steinle, C. (1992a)

Managementprinzipien; in: Corsten, H. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, München 1992, S. 547-552

Steinle, C. (1992b)

Führungsstil; in: Gaugier, E./Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1991, Sp. 966-980

Steinle, C. (1993a)

Konfliktmanagement; in: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./Küpper, H.-U./Wysocki, K. v. (Hrsg.), HBW, 5. Auflage, Teilband 2, Stuttgart 1993, Sp. 2200-2216

Steinle, C. (1993b)

Mitarbeitermotivation schwierig - leistungs- und zufriedenheitsorientierte Führung unmöglich? Wie kann der ost-westliche Führungswandel gelingen?; in: Steinle, C./Bruch, H. (Hrsg.), Führung und Qualifizierung: Handlungshinweise für die Praxis in den neuen Bundesländern, Frankfurt 1993, S. 144-168

Steinle, C. (1994a)

Das Büro als Lean Office - Komplexes Management für eine schlanke Büroproduktionswelt; in: zfo, 63. Jg., 1994, Nr. 2, S. 78-85

Steinle, C. (1994b)

Betriebswirtschaftslehre als Führungsleere? Mehrebenenanalytische Skizze zur führungszentrierten Betriebswirtschaftslehre; in: Wunderer, R. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1994, S. 285-307

Steinle, C. (1995a)

Ökologieorientierte Unternehmungsführung; in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmungsführung. Konzepte-Instrumente-Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S. 913-925

Steinle, C. (1995b)

Strategisch orientiertes Controlling als Erfolgsgarant; in: Steinle, C./Eggers, B./Lawa, D. (Hrsg.), Zukunftsgerichtetes Controlling - Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management, Wiesbaden 1995, S. 19-37

Steinle, C. (1995c)

Führungsdefinitionen; in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), HWFü, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 523-533

Steinle, C. (1995d)

Führungskonzepte und ihre Implementation; in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), HWFü, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 735-750

Steinle, C. (1998a)

Unternehmungsführung - ein >>grundlegender Überblick<<; in: Steinle, C./Bruch, H. (Hrsg.), Controlling: Kompendium für Controller/innen und ihre Ausbildung, Stuttgart 1998, S. 152-202

Steinle, C. (1998b)

Ziele, Aufgaben und Instrumente des Controlling; in: Steinle, C./Bruch, H. (Hrsg.), Controlling: Kompendium für Controller/innen und ihre Ausbildung, Stuttgart 1998, S. 20-28

Steinle, C./Baumast, A. (1996)

Auf die Umwelt gehört; in: FAZ, Verlagsbeilage „Umwelt und Technik", Nr. 127 vom 3.6.1996, S. B1

Steinle, C./Baumast, A. (1997)

Öko-Audit: Problemstand und Empfehlungen für eine erfolgreiche Praxis; in: Steinle, C./Baumast, A./Burschel, C. (Hrsg.), Umweltmanagement und Öko-Audit: Erfahrungen für eine erfolgreiche Praxis, Osnabrück 1997, S. 11-64

Steinle, C./Bruch, H./Neu, M. (1997)

Ökologiebezogene Anreizgestaltung in Unternehmungen - Konzept, empirisches Schlaglicht und Praxisempfehlungen; in: ZfU, 20. Jg., 1997, Nr. 2, S. 255-279

Steinle, C./Bruch, H./Müller, P. (1996)

Selbstorganisation - Ansätze und Implikationen für Organisation und Personalführung; in: WISU, 25. Jg., 1996, Nr. 7, S. 648-655

Steinle, C./Eggers, B. (1989)

Zukunftssicherung durch strategische Planung und Kontrolle - Grundlagen und Umsetzungshinweise für die Versicherungsunternehmung; in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswirtschaft, 78. Jg., 1989, Nr. 4, S. 691-712

Steinle, C./Eggers, B. (1991)

Ganzheitliches Problemlösen auf Basis der PUZZLE-Methodik; in: ZfP, 2. Jg., 1991, Nr. 4, S. 295-317

Steinle, C./Eggers, B./Langemann, G. (1995)

Möglichkeiten und Grenzen von Qualitätszirkeln; in: io Management Zeitschrift, 64. Jg., 1995, Nr. 5, S. 38-41

Steinle, C./Eggers, B./ter Hell, A. (1992)

Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen von Unternehmungskulturen, Diskussionspapier Nr. 174, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Hannover, Hannover 1992

Steinle, C./Kirschbaum, J./Kirschbaum, V. (1992)

Ist der wirtschaftliche Erfolg programmierbar?; in: Handelsblatt, Nr. 37 vom 20.7.1992, S. 18

Steinle, C./Kirschbaum, J./Kirschbaum, V. (1994)

Was zeichnet erfolgreiche Unternehmungen aus? - Ergebnisse einer empirischen Studie; in: Der Betriebswirt, 35. Jg., 1994, Nr. 3, S. 14-17

Steinle, C./Kirschbaum, J./Kirschbaum, V. (1996)

Erfolgreich überlegen: Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis, Frankfurt/Main 1996

Steinle, C./Kolbeck, F. (1995)

Umwelt-Management. Perspektiven für den Unternehmenserfolg im Verarbeitenden Gewerbe Niedersachsens. Forschungsbericht im Auftrag des Niedersächsischen Umweltministeriums, Hannover 1995

Steinle, C. /Lawa, D./Jordan, D. (1995)

Elemente und Instrumente eines ökologiebezogenen Controlling - Überblick und Implementationshinweise; in: BFuP, 47. Jg., 1995, Nr. 1, S. 99-115

Steinle, C./Lawa, D./Kolbeck, F. (1994)

Strategieentwicklung und strategisches Controlling - Plädoyer für eine klare Aufgabentrennung und Gestaltungshinweise zum Zusammenwirken; in: BFuP, 46. Jg., 1994, Nr. 4, S. 376-395

Steinle, C./Lawa, D./Lier, A. (1993)

Methoden der strategischen Planung und ihre Bedeutung in der Unternehmungspraxis; in: WISU, 22. Jg., 1993, Nr. 10, S. 809-821

Steinle, C./Lawa, D./Schollenberg, A. (1993)

Ökologieorientiertes Management - Stand und Ausgestaltungsformen zentraler Managementteilprozesse; in: UWF, 1. Jg., 1993, Nr. 3, S. 7-17

Steinle, C./Lawa, D./Schollenberg, A. (1994)

Ökologieorientierte Unternehmungsführung - Ansätze, Integrationskonzept und Entwicklungsperspektiven; in: ZfU, 17. Jg, 1994, Nr. 4, S. 409-444

Steinle, C./Thiem, H./Böttcher, K. (1998a)

Umweltschutz als Erfolgsfaktor - Mythos oder Realität?; in: ZfU, 21. Jg., 1998, Nr. 1, S. 61-78

Steinle, C./Thiem, H./Böttcher, K. (1998b)

Umweltschutz, Erfolg und Beschäftigung - Vereinbar oder unvereinbar?; in: Gerlach, K./Hübler, O./Meyer, W. (Hrsg.), Ökonomische Analysen betrieblicher Strukturen und Entwicklungen: das Hannoveraner Firmenpanel, Frankfurt/New York 1998, S. 257-276

Steinle, C./Thiem, H./Bosch, T. (1997)

Chancen- und Risikenmanagement: Konzeption, Ausgestaltungsformen und Umsetzungshinweise; in: ZfP, 8. Jg., 1997, Nr. 4, S. 359-372

Steinle, C./Thiem, H./Dunse, A. (1998)

Beteiligungs-Controlling: Grundlagen, Realtypen und Gestaltungsempfehlungen; in: Controlling, 10. Jg., 1998, Nr. 3, S. 140-149

Steinmann, H./Löhr, A. (1989)

Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik; in: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.), Unternehmensethik, Stuttgart 1989, S. 3-21

Steinmann, H./Löhr, A. (1994)

Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart 1994

Steinmann, H./Oppenrieder, B. (1985)

Brauchen wir eine Unternehmensethik: ein thesenartiger Aufriss einzulösender Argumentationspflichten; in: DBW, 45. Jg., 1985, Nr. 2, S. 170-183

Steinmann, H./Oppenrieder, B. (1988)

Brauchen wir eine Unternehmensethik?; in: DBW, 45. Jg., 1988, Nr. 2, S. 170-183

Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997)

Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1997

Stender-Monhemius, K. C. (1995)

Divergenzen zwischen Umweltbewußtsein und Kaufverhalten; in: UWF, 3. Jg., 1995, Nr. 3, S. 35-43

Stengel, M. (1987)

Identifikationsbereitschaft? Wertkonflikte beim Berufseinstieg; in: Psychologie und Praxis, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Nr. 5, S. 152-166

Stetter, T. (1993)

Unternehmensentwicklung und strategische Unternehmensführung, München 1993

Steven, M. (1994)

Umweltschutzindustrie; in: WISU, 23. Jg., 1994, Nr. 3, S. 205-212

Stitzel, M. (1994)

Arglos in Utopia?; in: DBW, 54. Jg., 1994, Nr. 1, S. 95-116

Stitzel, M./Simonis, U. E. (1988)

Ökologisches Management oder ist eine umweltverträglichere Unternehmenspolitik realisierbar?, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH, FS II 88-408, Berlin 1988

Stitzel, M./Wank, L. (1990)

Was kann die Lehre vom Strategischen Management zur Entwicklung einer ökologischen Unternehmensführung beitragen?; in: Freimann, J. (Hrsg.), Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1990, S. 105-132

Storm, P.-C. (1989)

Probleme der Umweltverträglichkeitsprüfung; in: Deutsche Richterakademie (Hrsg.), Natur und Umweltschutzrecht, Heidelberg 1989, S. 45-60

Strebel, H. (1980)

Umwelt und Betriebswirtschaft. Die natürliche Umwelt als Gegenstand der Unternehmenspolitik, Berlin 1980

Strebel, H. (1990)

Innovation und Innovationsmanagement als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre; in: BFuP, 42. Jg., 1990, Nr. 2, S. 161-173

Strebel, H. (1991a)

Konzepte betrieblicher Umweltökonomie vor dem Hintergrund des Rückstandsproblems; in: Forschungsinformationsdienst Ökologisch orientierte Betriebswirtschaftslehre, 2. Jg., 1991, Nr. 8, S. 13-18

Strebel, H. (1991b)

Gründe und Möglichkeiten betriebswirtschaftlicher Umweltpolitik; in: Seidel, E./Strebel, H. (Hrsg.), Umwelt und Ökonomie, Wiesbaden 1991, S. 209-222

Strebel, H. (1992a)

Integrierter Umweltschutz - Merkmale, Voraussetzungen, Chancen; in: Kreikebaum, H. (Hrsg.), Integrierter Umweltschutz: eine Herausforderung an das Innovationsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 1992, S. 3-16

Strebel, H. (1992b)

Produktion und Umweltschutz; in: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagement, München 1992, S. 437-450

Strebel, H. (1993)

Recycling in einer umweltorientierten Materialwirtschaft; in: Adam, D. (Hrsg.), Schriften zur Unternehmensführung (SZU), Wiesbaden 1993, S. 33-56

Strümpel, B./Longolius, S. (1990)

Leitbilder des integrierten Umweltschutzes zwischen Handlungsprogramm und Leerformel; in: Kreikebaum, H. (Hrsg.), Integrierter Umweltschutz, Wiesbaden 1990, S. 75-82

Stumm, W./Davis, J. (1984)

Kann Recycling die Umweltbeeinträchtigung vermindern?; in: Seidel, E./Strebel, H. (Hrsg.), Umwelt und Ökonomie: Reader zur ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1991, S. 75-87

Süssmuth Dyckerhoff, C. (1995)

Intrapreneuring. Ein Ansatz zur Vitalisierung reifer Gross-Unternehmen, Stuttgart/Wien 1995

Sydow, J. (1985)

Organisationsspielraum und Büroautomation: zur Bedeutung von Spielräumen bei der Organisation automatisierter Büroarbeit, Berlin 1985

Sydow, J. (1995)

Unternehmungsnetzwerke; in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmungsführung - Konzepte - Instrumente - Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S. 159-169

Szyperski, N./Wienand, U. (1980)

Grundbegriffe der Unternehmungsplanung, Stuttgart 1980

Tebbe, K. (1990)

Die Organisation von Innovationsprozessen, Stuttgart 1990

Teichert, V. (1995)

Comeback für Sozialbilanzen; in: Unternehmen und Umwelt, 8. Jg., 1995, Nr. 1, S. 18-19

Teubner, G. (1992)

Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung; in: Krohn, W./Küppers, G., (Hrsg.), Emergenz: Die Entstehung der Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt 1992, S. 189-218

Teves, N. (1993)

Der Umweltschutz muß auch in die Büros einziehen. Viele Verwaltungen achten noch zu wenig auf die Kosten; in: Blick durch die Wirtschaft (FAZ), Nr. 7 vom 12.1.1993, S. 12

Theißen, A. (1990)

Betriebliche Umweltschutzbeauftragte. Determinanten ihres Wirkungsgrades, Wiesbaden 1990

Thielemann, U. (1992)

Schwierigkeiten bei der Umsetzung ökologischer Einsichten in ökonomisches Handeln - ein wirtschaftsethischer Orientierungsversuch; in: Beiträge und Berichte der Hochschule St. Gallen, Institut für Wirtschaftsethik, Nr. 51, August 1992

Thom, N. (1980)

Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagement, Hanstein 1980

Thom, N. (1983)

Innovations-Management. Herausforderung für den Organisator; in: zfo, 52. Jg., 1983, Nr. 1, S. 4-11

Thom, N. (1986)

Das betriebliche Vorschlagwesen; in: Staudt, E. (Hrsg.), Das Management von Innovationen, Frankfurt 1986, S. 445-456

Thom, N. (1987)

Das betriebliche Vorschlagswesen als personalwirtschaftlicher Beitrag zur Stärkung der innovatorischen Wettbewerbsfähigkeit; in: Dichtl, E. (Hrsg.), Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden 1987, S. 399-419

Thom, N. (1989a)

Innovations-Management: Instrumente für die Innovationsförderung in Unternehmen; in: Seidel, E./Wagner, D. (Hrsg.), Organisation: evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung, S. 109-131

Thom, N. (1989b)

Organisationsentwicklung; in: Frese, E. (Hrsg.), HWO, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1477-1491

Thom, N. (1992)

Innovationsmanagement; in: Die Orientierung, Schriftenreihe der Schweizerischen Volksbank, Nr. 100, Bern 1992

Thom, N. (1993a)

Innovationen im Unternehmen fördern; in: zfo, 62. Jg., Nr. 4, 1993, S. 211

Thom, N. (1993b)

Betriebliches Vorschlagswesen: Ein Instrument der Betriebsführung - empirische Erkenntnisse und Gestaltungsempfehlungen, 4., durchgesehene Auflage, Bern u. a. O. 1993

Thom, N. (1994)

Innovationen als Gestaltungsaufgabe in einem sich wandelnden Umfeld - Überlegungen zu einem institutionalisierten Innovationsmanagement; in: Gomez, P. (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 321-360

Thom, N./Bayard, N. (1997)

Ideenrealisierung in Innovationsprozessen - organisatorische und personalwirtschaftliche Aspekte der Implementierung; in: Nippa, M./Scharfenberg, H. (Hrsg.), Implementierungsmanagement: Über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen, Wiesbaden 1997, S. 155-166

Thomas, J. (1988)

Die Organisation des industriellen Umweltschutzes; in: Der Betrieb, 41. Jg., 1988, Nr. 43, S. 2161-2166

Tikart, J. (1995)

Die Entdeckung der Mitarbeiter: Ein Unternehmen steuert sich selbst; in: Fuchs, J. (Hrsg.), Wege zum vitalen Unternehmen: die Renaissance der Persönlichkeit, Wiesbaden 1995, S. 189-204

Tikart, J. (1996)

Selbststeuerung und Eigenverantwortung - die Umsetzung im Produktionsprozeß; in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis, Heft 2 Dezentrale Strukturen und unternehmerisches Denken, Gütersloh 1996, S. 33-49

Timmis, K. N (1991)

Sicherheitsforschung in bezug auf Freisetzung und Risikoabschätzung: Die Notwendigkeit, eine langfristige Strategie für eine koordinierte interdisziplinäre Grundlagenforschung zu entwickeln; in: Albach, H./Schade, D./Sinn, H. (Hrsg.), Technikfolgenforschung und Technikfolgenabschätzung, Berlin u. a. O. (1991), S. 141-161

Töpfer, A. (1986)

Innovationsmanagement; in: Wieselhuber, N./Töpfer, A. (Hrsg.), Strategisches Marketing, 2., durchgesehene Auflage, Landsberg am Lech 1986, S. 391-407

Töpfer, A./Mehdorn, H. (1994)

Total Quality Management: Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen, Neuwied u. a. O. 1994

Töpfer, K. (1994)

„Sustainable Germany" - Nachhaltigkeit als Leitbild der deutschen Umweltpolitik; in: Umwelt, o. Jg., 1994, Nr. 10, S. 357

Tost, M. (1993)

Dringend gesucht: Glaubwürdigkeit, in: FAZ, Nr. 107 vom 10.5.1993, S. 13

Treitscheid, P. (1994)

Umweltschulung für Mitarbeiter - eine Langzeitaufgabe; in: Günther, K. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied/Berlin 1994, S. 116-129

Troge, A. (1997)

Umwelt und Arbeit - Innovationen als Motor des Strukturwandels; in: Brickwedde, F. (Hrsg.), Umwelt und Arbeit - Innovationen als Motor des Strukturwandels, Bramsche 1997, S. 15-28

Trommsdorff, V./Schneider, P. (1990)

Grundzüge des betrieblichen Innovationsmanagement; in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Innovationsmanagement in kleineren und mittleren Unternehmen, München 1990, S. 1-25

Trux, W./Kirsch, W. (1983)

Die Frage nach dem Sinn des Fortschritts - Versuch zu einer vernachläßigten Dimension des unternehmenspolitischen Rahmens; in: Kirsch, W./Roventa, R. (Hrsg.), Bausteine eines strategischen Managements, Berlin u. a. O. 1983, S. 471-498

Tsifidaris, M. (1994)

Management der Innovation: pragmatische Konzepte zur Zukunftssicherung des Unternehmens, Renningen - Malmsheim 1994

Türck, R. (1990)

Das ökologische Produkt: Eigenschaften, Erfassung und wettbewerbsstrategische Umsetzung ökologischer Produkte; in: Kreikebaum, H. (Hrsg.), Schriftenreihe Unternehmensführung, Band 1, Frankfurt 1990, S. 8-18

Ullmann, A. A. (1981)

Der Betriebsbeauftragte für Umweltschutz aus betriebswirtschaftlicher Perspektive - Umweltpolitische Notwendigkeit oder gesetzgeberischer Perfektionismus?; in: ZfbF, 33. Jg., 1981, Nr. 11, S. 992-1013

Ulrich, H. (1981)

Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft; in: Geist, M. N./Köhler, R. (Hrsg.), Die Führung des Betriebes, Frankfurt 1981, S. 1-27

Ulrich, H. (1983)

Management - eine unverstandene gesellschaftliche Funktion; in: Siegwart, H./Probst, G. (Hrsg.), Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel: Die kritische Gesellschaft und ihre Konsequenzen für die Mitarbeiterführung: Festschrift zum 70. Geburtstag von Prof. Dr. Charles Lattmann, Wiesbaden 1983, S. 133-152

Ulrich, H. (1985)

Unternehmenspolitik - Instrument und Philosophie ganzheitlicher Unternehmensführung; in: Die Unternehmung, 39. Jg., 1985, Nr. 4, S. 289-405

Ulrich, H. (1987)

Unternehmenspolitik, 2. Auflage, Berlin/Stuttgart 1987

Ulrich, P. (1977)

Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution, Stuttgart 1977

Ulrich, P. (1983)

Konsensus-Management: Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung; in: BFuP, 35. Jg, 1983, Nr. 1, S. 70-84

Ulrich, P. (1984)

Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre; in: Die Unternehmung, 38. Jg., 1984, Nr. 4, S. 303-325

Ulrich, P. (1986)

Transformation der ökonomischen Vernunft, Bern/Stuttgart 1986

Ulrich, P. (1989)

Lassen sich Ökonomie und Ökologie wirtschaftsethisch versöhnen?; in: Seifert, E. K./Pfriem, R. (Hrsg.): Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Bern/Stuttgart 1989, S. 125-142

Ulrich, P. (1990)

Symbolisches Management; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur, ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmen, Heidelberg 1990, S. 277-302

Ulrich, P. (1991)

Ökologische Unternehmenspolitik im Spannungsfeld von Ethik und Erfolg. Fünf Fragen und 15 Argumente. Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik, Nr. 47, St. Gallen 1991

Ulrich, P./Fluri, E. (1992)

Management, 6. Auflage, Bern/Stuttgart 1992

Ulrich, P./Hill, W. (1979)

Wissenschaftstheoretische Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen; in: Raffée, H. (Hrsg.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 161-190

Ulrich, H./Probst, G. (1988)

Anleitung zum ganzheitlichen Denken, Bern 1988

Ulrich, P./Thielemann, U. (1992)

Wie denken Manager über Markt und Moral?; in: Beiträge und Berichte der Hochschule St. Gallen, Institut für Wirtschaftsethik, Nr.50, Juni 1992

Ulrich, P./Thielemann, U. (1993)

Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften; in: DBW, 53. Jg., 1993, Nr. 5, S. 663-682

Umweltbundesamt (Hrsg.) (1986)

Das ökologische Problembewußtsein umweltrelevanter Zielgruppen. Wertwandel und Verhaltensänderung, Forschungsbericht, Berlin 1986

Umweltbundesamt (1991)

Umweltorientierte Unternehmungsführung - Möglichkeiten zur Kostensenkung und Erlössteigerung - Modellvorhaben und Kongress, Berichte 11/91, Berlin 1991

Umweltbundesamt (1996)

Umweltbewußtsein in Deutschland 1996, Berlin 1996

Umweltbundesamt/Bundesministerium für Umwelt (1995) (Hrsg.)

Handbuch Umwelt-Controlling, München 1995

Urban, C. (1994)

Das Vorschlagswesen und seine Weiterentwicklung zum europäischen Kaizen: Das Vorgesetzten-Modell - Hintergründe zu aktuellen Veränderungen im betrieblichen Vorschlagswesen, 2. Auflage, Konstanz 1994

Utterback, J. M. (1971)

The Process of Innovation: A Study of the Origination ans Development of Ideas for New Scientific Instruments; in: IEEE-Transactions on Engineering Management, Vol. 18, pp. 124-131

Utz, H. W. (1978)

Umweltwandel und Unternehmenspolitik; in: Aschoff, C./Müller-Bader, P. (Hrsg.), Schriftenreihe Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Entwicklung, Band 9, München 1978, S. 119

Versteyl, L.-A./Wendeburg, H. (1994)

Änderungen des Abfallrechts; in: Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht, 13. Jg., 1994, Nr. 9, S. 573-604

Vester, F. (1991)

Neuland des Denkens: Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, 7. Auflage, Frankfurt 1991

Volk, R. (1994)

Gemeinsam ökologische Verantwortung übernehmen - beispielhafte Aktionen zur Mitarbeitermotivation; in: Günther, K. (Hrsg.), Erfolg durch Umweltmanagement: Reportagen aus mittelständischen Unternehmen, Neuwied/Berlin 1994, S. 130-140

Volkswagen (Hrsg.) (1998)

Umwelterklärung Standort Wolfsburg 1997, Wolfsburg 1997

Vorwerk (Hrsg.) (1996)

Die Umwelterklärung, Hameln 1996

Wälchli, A. (1995)

Strategische Anreizgestaltung: Modell eines Anreizsystems für strategisches Handeln und Denken des Managements, Berlin u. a. O. 1995

Wagener-Fox, P./Kett, I. (1992)

Strategisches Umwelt-Management: Ein noch weitgehend ungenutztes Erfolgs-Potential; in: Marketing-Journal, 25. Jg., 1992, Nr. 5, S. 444-448

Wagner, G. R. (1993)

Ökologisches Controlling; in: Horvath, P./Reichmann, T. (Hrsg.), Vahlens Großes Controlling Lexikon, München 1993, S. 458-459

Wagner, G. R./Fichtner, S. (1992)

Unternehmerische Abfallwirtschaft; in: Steger, U. (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagement; München 1992, S. 557-570

Wagner, G. R./Janzen, H. (1991)

Ökologisches Controlling - Mehr als ein Schlagwort?; in: Controlling, 3. Jg., 1991, Nr. 3, S. 120-129

Wagner, G. R./Matten, D. (1995)

Die unternehmerische Bedeutung des Kreislaufwirtschaftgesetzes; in: WiSt, 24. Jg., 1995, Nr. 11, S. 578-583

Wagner, R. H. (1995)

Strategien der Veränderung; in: Wagner, R. H. (Hrsg.), Praxis der Veränderung in Organisationen, Göttingen 1995, S. 167-183

Walsh, I. (1986)

Die Mitarbeiter gewinnen - Motivieren wir unternehmerisch und zukunftsorientiert?; in: Little, A. D. (Hrsg.), Management der Geschäfte von morgen, Wiesbaden 1986, S. 145-155

Waterman, R. H. (1988)

Leistung durch Innovation, Hamburg 1988

Weber, J. (1996)

Die Ämter spielen sich in den Vordergrund; in VDI Nachrichten, Nr. 41 vom 11.10.1996, S. 12

Weber, J. (1996)

Investoren sehen gerne grün; in: VDI Nachrichten, Nr. 38 vom 20.9.1996, S. 14

Wehking, K.-H. (1996)

Entsorgungslogistik als wesentlicher Bestandteil der zukünftigen Kreislaufwirtschaft; in: UWF, 4. Jg., 1996, Nr. 4, S. 20-25

Weidemann, C. (1994)

Die Kreislaufwirtschaft; in: UWF, 2. Jg., 1994, Nr. 1, S. 19-22

Weiland, R. (1993)

Der Abfallbegriff - Eine vergleichende Analyse rechtswissenschaftlicher und wirtschaftswissenschaftlicher Vorstellungen zum Begriff des Abfalls; in: ZfU, 16. Jg., 1993, Nr. 2, S. 113-136

Weimann, J. (1991)

Umweltökonomik - Eine theorieorientierte Einführung, Berlin u. a. O. 1991

Weinert, A. B. (1998)

Organisationspsychologie, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Weinheim 1998

Weise, E. (1991)

Umweltschutz und unternehmerische Verantwortung; in: Coenenberg, A./Weise, E./Eckrich, H., Ökologie-Management als strategischer Wettbewerbsfaktor, Stuttgart 1991, S. 1-6

Weizsäcker, E. U. v. (1992)

Erdpolitik, Ökologische Realpolitik an der Schwelle zum Jahrhundert der Umwelt, 3., aktualisierte Auflage, Darmstadt 1992

Welge, M. (1985)

Unternehmungsführung, Band 1: Planung, Stuttgart 1985

Welge, M./Hüttemann, H. H./Al-Laham, A. (1996)

Strategieimplementierung, Anreizsystemgestaltung und Erfolg; in: zfo, 65. Jg., 1996, Nr. 2, S. 80-85

Wessels, D. (1992)

Betrieblicher Umweltschutz und Innovationen: Modellkonzepte und Realisierung, Wiesbaden 1992

Wicher, H. (1989)

Innovative Unternehmungsorganisation: Ansätze und Konzeption, Ammersbek 1989

Wichert, F. (1995)

Das EG-Öko-Audit - Nur eine neue Norm oder eine wirkliche Veränderung für die ökologische Unternehmensführung?; in: Faix, W. G./Kurz, R./Wichert, F. (Hrsg.), Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie, Landsberg am Lech 1995, S. 259-269

Wicke, L. (1988)

Plädoyer für ein offensives Umweltmanagement; in: Pieroth, E./Wicke, L. (Hrsg.), Chancen der Betriebe durch Umweltschutz, Freiburg 1988, S. 11-33

Wicke, L. (1989)

Umweltökonomie: eine praxisorientierte Einführung, 2., erweiterte Auflage, München 1989

Widmer, (1986)

Innovationsmanagement in Banken, St. Gallen 1986

Wiedmann, K.-P. (1988)

Marketing für Ökologie als Rahmenkonzept umwelt- und verbraucherpolitischer Institutionen und Verbände; in: Brandt, A./Hansen, U./Schoenheit, I./Werner, K. (Hrsg.), Ökologisches Marketing, Frankfurt/New York 1988, S. 216-265

Wiedmann, K.-P. (1996)

Unternehmensführung und gesellschaftsorientiertes Marketing; in: Bruch, H./Eickhoff, M./Thiem, H. (Hrsg.), Zukunftsorientiertes Management: Handlungshinweise für die Zukunft, Frankfurt 1996, S. 234-262

Wiendieck, G./Franke, I. (1993)

Chefsache Umweltschutz. Förderung des umweltgerechten betrieblichen Verhaltens; in: Personalführung, 26. Jg., 1993, Nr. 10, S. 824-830

Wild, J. (1982)

Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Auflage, Opladen 1982

Wild, J. (1995)

Betriebswirtschaftliche Führungslehre; in: Wunderer, K. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1994, S. 309-334

Wildemann, H. (1996)

Entwicklungstendenzen in der Entsorgungslogistik; in: UWF, 4. Jg. 1996, Nr. 1, S. 21-26.

Wilke, T. (1995)

Öko-Enthüllungen; in: bild der wissenschaft, o. Jg., 1995, Nr. 4, S. 6-8

Wilkhahn (1995)

Produktverantwortung, Wilkhahn Heft 2, 1995

Wiman, M. (1996)

Empowerment - Die stärkere Bedeutung des Mitarbeiters; in: Time/system International a/s (Hrsg.), Richtig, Wahr? Neu - Eine Analyse von sechs Managementkonzepten, o. O. 1996, S. 28-31

Wimmer, M. (1988)

Umweltbewußtsein und konsumrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen; in: Brandt, A./Hansen, U./Schoenheit, I. (Hrsg.), Ökologisches Marketing, Frankfurt 1988, S. 44-85

Wimmer, M. (1992)

Das umweltbewußte Kaufverhalten - neue Erkenntnisse zum Konsumverhalten; in: Hansen, U./Schoenheit, I. (Hrsg.), Reader zur Tagung Handel und Ökologie - Lehr- und Forschungsbericht des Lehrstuhls Markt und Konsum, Nr. 25, Hannover 1992, S. 13-20

Wimmer, M. (1995)

Umweltbewußtsein; in: Junkernheinrich, M./Klemmer, P./Wagner, G. R. (Hrsg.), Handbuch zur Umweltökonomie, Berlin 1995, S. 268-274

Winnacker, E.-L. (1991)

Das Potential der Gentechnik für Erkenntnisgewinn und Praxis - Versuch einer Nutzen-Risikobilanz; in: Albach, H./Schade, S./Sinn, H. (Hrsg.), Technikfolgenforschung und Technikfolgenabschätzung, Berlin 1991, S. 121-139

Winter, G. (1988)

Ein umweltbewußtes Unternehmen in der Praxis - Das Winter - Modell -; in: Pieroth, E./Wicke, L. (Hrsg.), Chancen der Betriebe durch Umweltschutz, Freiburg 1988, S. 53-74

Winter, G. (1991)

Umweltschutz als Erfolgsfaktor; in: io Management Zeitschrift, 60. Jg., 1991, Nr. 1, S. 37-40

Winter, G. (1993)

Das umweltbewusste Unternehmen: Handbuch der Betriebsökologie mit 28 Checklisten für die Praxis, 5., völlig überarbeitete und ergänzte Auflage, München 1993

Winter, M. (1997)

Ökologisch motiviertes Organisationslernen, Wiesbaden 1997

Witte, E. (1973)

Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell, Göttingen 1973

Witte, E. (1986)

Erfolgsmuster von Innovationen; in: Gaugler, E. (Hrsg.), Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986, S. 235-246

Witte, E. (1988)

Innovationsfähige Organisation; in: Witte, E. (Hrsg.), Innovative Entscheidungsprozesse, Tübingen 1988, S. 144-161

Wittmann, S. (1994)

Mehr Effizienz im Umweltmanagement: ökologisches Empowerment; in: io Management Zeitschrift, 63. Jg., 1994, Nr. 9, S. 70-75

Wohlfahrt, W./Signon, J. (1997)

Umweltmanagement als Prozeß ökologischer Reorganisation; in: Birke, M./Burschel, C. /Schwarz, M. (Hrsg.), Handbuch Umweltschutz und Organisation: Ökologisierung - Organisationswandel, München u. a. O. 1997, S. 626-650

Wolfrum, B. (1994)

Strategisches Technologiemanagement, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1994

Womack, J. T./Jones, D. T. (1994)

Das schlanke Unternehmen: Ein Kosmos leistungsstarker Firmen, in: HBM, 16. Jg., 1994, Nr. 3, S. 84-93

Wood, D. J. (1991)

Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance; in: Arbeitspapier FS II 91-102 des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, Berlin 1991

Wunderer, R. (1993)

Führung und Zusammenarbeit, Stuttgart 1993

Wunderer, R. (1994)

Der Beitrag der Mitarbeiterführung für unternehmerischen Wandel - Ansätze zur unternehmerischen Mitarbeiterführung; in: Gomez, P. (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 229-271

Wunderer, R. (1995a)

Unternehmerische Personalentwicklung; in: Thommen, J.-P. (Hrsg.), Management-Kompetenz. Unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft kompetent begegnen, St. Gallen 1995, S. 551-570

Wunderer, R. (1995b)

Entwicklung von Arbeitnehmern zu Mitunternehmern; in: Elschen, R. (Hrsg.), Unternehmenssicherung und Unternehmensentwicklung, Stuttgart 1995, S. 32-52

Wunderer, R. (1997a)

Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer - Innovations-, Kooperations-, und Umsetzungsfördernde Mitarbeiterführung; in: Belz, C. (Hrsg.), Thexis - Marketingtransfer, Kompetenz für Marketing-Innovationen, Schrift 5, St. Gallen 1997, S. 106-118

Wunderer, R. (1997b)

Strukturelle Personalentwicklung - Wie kann man Mitarbeiter für eine fördernde Entwicklungssituation zu Mitunternehmern entwickeln?; in: Rosenstiel, L. v./ (Hrsg.) Perspektiven der Karriere, Stuttgart 1997, S. 191-214

Wunderer, R. (1997c)

Führung und Zusammenarbeit, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1993

Wunderer, R. (1997d)

Mitarbeiter als Mitunternehmer - ein Konzept; in: I.FPM-Jubiläumstagung und Executive Forum der Universität St. Gallen, Mitarbeiter zu (Mit-)Unternehmern fördern, Konzepte - Wege - Lösungen, St. Gallen 1997

Wunderer, R./Bruch, H. (1998)

Führungskonzeptionen; in: Stein, H. v./Siebertz, P. (Hrsg.), Handbuch Banken und Personal, 1998 in Druck

Wunderer, R./Kuhn, T. (1995)

Unternehmerisches Personalmanagement - zentraler Ansatz zur Förderung unternehmerischen Verhaltens; in: Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.), Innovatives Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit, Neuwied/Berlin 1995, S. 3-20

Zabel, H.-U. (1991)

Ökologisch orientierte Marktwirtschaft und Wertewandel; in: Wissenschaftliche Zeitschrift der TU Magdeburg, 35. Jg., 1991, Nr. 1, S. 61-71

Zabel, H.-U. (1993)

Ökologieverträglichkeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht; in: ZfB, 63. Jg., 1993, Nr. 4, S. 351-372

Zabel, H.-U. (1994)

Ökologiegerechte strategische Unternehmensführung - Grundlagen, Instrumente und Ablauffolge; in: ZfP, 5. Jg., 1994, Nr. 5, S. 63-80

Zabel, J. (1996)

Lockruf der Lohnkosten; in: Unternehmen & Umwelt, 9. Jg., 1995, Nr. 1, S. 8

Zahn, E. (1989)

Strategische Planung; in: Szyperski, N. (Hrsg.), HWP, Band 9, Stuttgart 1989

Zahn, E. (1995)

Gegenstand und Zweck des Technologiemanagements; in: Zahn, E. (Hrsg.), Handbuch Technologiemanagement, Stuttgart 1995, S. 3-32

Zahn, E./Schmid, U (1992)

Wettbewerbsvorteile durch umweltschutzorientiertes Management; in: Zahn, E./Gassert, H. (Hrsg.), Umweltschutzorientiertes Management: die unternehmerische Herausforderung von morgen, Stuttgart 1992, S. 39-94

Schriften zum Management

herausgegeben von Claus Steinle

Band 1: Andreas Daum: **Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren im Büro-Projektmanagement**, ISBN 3-87988-054-9, München und Mering 1993, 412 S., DM 56.80

Band 2: Uwe Wolfgang Botschatzke: **Informationsverarbeitungs-Controlling in Dienstleistungsunternehmungen. Zielorientierte Steuerung der betrieblichen Informationsverarbeitung**, ISBN 3-87988-068-9, München und Mering 1993, 266 S., DM 46.80

Band 3: Ulrich Bertram: **Früherkennungsorientierte Steuerung. Theoretische Grundlagen und Anwendung für Versicherungsunternehmungen**, ISBN 3-87988-076-X, München und Mering 1993, 329 S., DM 46.80

Band 4: Friedel Ahlers: **Strategische Nachwuchskräfterekrutierung über Hochschulkontakte. Empfehlungen zum Management personalbeschaffungsorientierter Hochschulkontakte auf Grundlage einer Unternehmungsbefragung**, ISBN 3-87988-078-6, München und Mering 1994, 325 S., DM 46.80

Band 5: Holger Beiersdorf: **Informationsbedarf und Informationsbedarfsermittlung im Problemlösungsprozeß „Strategische Unternehmungsplanung"**, ISBN 3-87988-104-9, München und Mering 1995, 349 S., DM 49.80

Band 6: Volker Kirschbaum: **Unternehmungserfolg durch Zeitwettbewerb. Strategie, Implementation und Erfolgsfaktoren**, ISBN 3-87988-137-5, München und Mering 1995, 354 S., DM 49.80

Band 7: Anastassios Anastassiou: **Personalführung in Deutschland und Griechenland im Vergleich**, ISBN 3-87988-138-3, München und Mering 1995, 405 S., DM 59.80

Band 8: Claudia Schmidt: **Personalmanagement-Konzept für Dienstleistungsunternehmungen. Theoretisches Gerüst und Anwendungsfall**, ISBN 3-87988-186-3, München und Mering 1996, 395 S., DM 56.80

Band 9: Rüdiger Kraege: **Controlling strategischer Unternehmenskooperationen. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen**, ISBN 3-87988-212-6, München und Mering 1997, 330 S., DM 46.80

Band 10: Felix Kolbeck: **Entwicklung eines integrierten Umweltmanagementsystems. Konzeption, Empirie und Ausgestaltung**, ISBN 3-87988-224-X, München und Mering 1997, 356 S., DM 49.80

Band 11: Joachim Rehn: **Integrative Planungs- und Kontrollsysteme für mittlere Unternehmungen: Konzeption, Gestaltung und empirisches Schlaglicht**, ISBN 3-87988-296-7, München und Mering 1998, 414 S., DM 62.80

Band 12: Kai Böttcher: **Ökologisch-innovative Unternehmungsführung : Entwicklungsstand – Empirie – Gestaltungskonzept**, ISBN 3-87988-390-4, München und Mering 1999, 487 S., DM 73.90, EURO 37.80

Ökologisch-innovative Unternehmungsführung

Die Berücksichtigung des Umweltschutzes in den Unternehmungen ist im Kontext ihrer gesellschaftlichen Verantwortung wie auch im Zusammenhang mit der konkreten Entwicklung der Wettbewerbsbedingungen zu sehen. Vor allem jenen Unternehmungen, die sich proaktiv mit den Anforderungen des Umweltschutzes auseinandersetzen, eröffnen sich kurz- und vor allem langfristig große Chancenfelder, von ihrer Umweltschutzorientierung auch ökonomisch zu profitieren. Dies impliziert zweierlei: Zum einen stellt sich zur erfolgreichen Bewältigung der Komplexität, die mit den Anforderungen des Umweltschutzes an die Unternehmung verbunden ist, die ganzheitlich-integrative Ausrichtung einer ökologieorientierten Unternehmungsführung als zwingende Notwendigkeit dar. Zum anderen bedarf es der ständigen, innovativen Weiterentwicklung der unternehmungsbezogenen Umweltschutzaktivitäten.

Vor diesem Hintergrund verfolgt der Autor Ansatzpunkte zur ökologisch-innovativen Ausrichtung der Unternehmung durch die Zusammenführung der Bereiche „ökologieorientierte Unternehmungsführung" und „evolutionäres Innovationsmanagement". Kerngedanke der Ausführungen ist, daß die Mitarbeiter dabei das zentrale Potential darstellen. In diesem Kontext werden als zentrale Aufgaben des Managements die Schaffung der normativ-kulturellen Voraussetzungen und der strukturellen Rahmenbedingungen für die ökologisch-innovative Verhaltensorientierung der Mitarbeiter skizziert.

Dr. Kai Böttcher, Jahrgang 1968, promovierte an der Abteilung Unternehmensführung und Organisation der Universität Hannover. Er war dort als Projektmitarbeiter tätig, gefördert vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur.

Rainer Hampp Verla

ISBN 3-87988-390-4

1999

SG: 17