

## Betriebswirtschaftliche Hemmnisse für Ressourceneffizienz in Unternehmen

8. Weimarer Kolloquium 2006

Regina Schwegler



• IAF • INSTITUT FÜR ANGEWANDTE FORSCHUNG

## Gliederung

- Einleitung
- Forschungsprojekt EFAS
- typische Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für betriebliche Ressourceneffizienz
- Konzepte und -instrumente zur Förderung der Ressourceneffizienz
- Fazit

## Einleitung

Ressourceneffizienz in Unternehmen...

! ...mehr als nur ein technisches Problem!

? Warum verhält sich ein Unternehmen nicht als Homo Oeconomicus?

! betriebswirtschaftliche Hemmnisse für Ressourceneffizienz!

## Forschungsprojekt EFAS

### Ausgangslage

- 2005-2006, Forschungsministerium Baden-Württemberg
- KMUs setzen Maßnahmen zur Einsparung von Kosten durch ESSM nicht um, obwohl...
  - technische Umsetzung unproblematisch
  - günstiges Kosten-/Nutzenverhältnis

## Forschungsprojekt EFAS

### Forschungsfragen

? Was sind Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für betriebliches Energie- und Stoffstrommanagement?

- Unternehmenspolitik
- Strategie
- Struktur
- Kultur

? Wie können die Hemmnisse beseitigt werden?

➔ Hilfestellung für Manager und Berater:  
Konzept- und Instrumentenkatalog

## Forschungsprojekt EFAS

### Forschungsmethodik

- Theoretischer Bezugsrahmen: St. Galler Management-Modell
- Empirie: Fallstudien zur Identifizierung von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen
- Unternehmenstypen: typische Erfolgsfaktoren/Hemmnisse
- Konzepte- und Instrumentenkataloge für verschiedene Unternehmenstypen

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Morphologischer Kasten



## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Unternehmenspolitik



#### committing:

- langfristiges Ziel: Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit
  - Fokus auf Wertschöpfung, Nutzen für verschiedene Anspruchsgruppen: „quasi-öffentliche Unternehmung“ (Stakeholder-Ansatz)
  - Wert-, Leistungs- und Sozialziele, Kapital ist geduldet
  - langfristige Investitionen, Menschen als wertvolle Ressource, Vertrauen
  - Dialog mit verschiedenen Anspruchsgruppen, offene Haltung
  - starkes Interesse an Kooperationen, diese oft langfristig, flexibel, paritätisch, vertrauensvoll
- ⇒ Interesse an kurz- und langfristigen Kosteneinsparungen

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Unternehmenspolitik



#### opportunistisch:

- eindimensionales, kurzfristiges ökonomisches Ziel: Shareholder Value
  - einseitig orientiert an Investoren/Eigentümer, an externen Kapitalmarktbewertungen, kurzfristige Erfolge
  - Unternehmen kurzfristig ausgebeutet: finanzielle Möglichkeiten ausschöpfen, kurzfristige Rationalisierungen
  - Menschen als Ware und Instrumente, „hire and fire“
  - gesellschaftliche Verantwortung: Legal Compliance; andere Anspruchsgruppen u.U. Konfrontation
  - zurückhaltend ggü. externen Kooperationen, weitgehende Kontrolle, Misstrauen
- ⇒ Interesse an kurzfristigen Kostensenkungen

27.10.2006

8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Unternehmenspolitik



#### Überleben sichern:

- Ziele reduziert auf die Sicherung des kurzfristigen Überlebens
  - unzureichender Unternehmenserfolg, fehlende Investitionen in Erfolgspotenziale, z.T. Deinvestition
  - Liquidität in Gefahr
- ⇒ Kostensenkungen überlebenswichtig  
⇒ für langfristige Kostensenkungen fehlt u.U. Kapital

27.10.2006

8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Unternehmensstrategie



#### Leistungsführerschaft:

- umfassendes Leistungsangebot, Nischenprogramme, komplexe Kundenprobleme
  - „economies of scope“, externe Synergiepotenziale mit Kunden und Lieferanten
  - offensive und innovative Ausrichtung
  - Wertschöpfungsverbunde geknüpft, kundenorientiert optimiert
  - Ressourcen flexibel einsetzbar, u.U. Überkapazitäten
- ⇒ Kostensenkungen wichtig  
⇒ wegen flexibler Ressourcen relativ leicht umzusetzen

27.10.2006

8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Unternehmensstrategie



#### Kostenführerschaft:

- standardisiertes Massenprogramm, enges Leistungsangebot, bestimmte Marktsegmente fokussiert
  - defensive Wettbewerbsstrategie, Leistungen imitiert
  - „economies of scale“ durch interne Synergiepotenziale, kostenorientierte Rationalisierungsmaßnahmen
  - Wertschöpfung weitgehend autark
  - deterministische Ressourcenzuordnung, effizient, wenig anpassungsfähig
- ⇒ Kostensenkungen sehr wichtig  
⇒ wegen starrer Ressourcen schwieriger umzusetzen

27.10.2006

8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Unternehmensstrategie

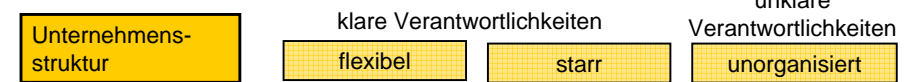


#### durchwurschteln:

- keine klare Strategie, fehlende langfristige Handlungsorientierung
  - keine klare Wettbewerbsposition und Kernkompetenzen
  - Produktionsfaktoren oft historisch gewachsen, überaltet, ineffizient
  - Produktangebot zu breit und wenig fokussiert
- ⇒ Kostensenkungen sehr wichtig, eher hohe Kostensenkungspotenziale
- ⇒ Kostensenkungsziel nicht klar verfolgt, da fehlende strategische Ausrichtung

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Unternehmensstruktur



#### flexibel:

- flexible, polyzentrische, vernetzte, flache, bottom-up Strukturen
  - Zwecke/Rahmenregelungen vorgegeben, Freiheitsgrade bei Zweckerfüllung, Selbstorganisation, Vertrauensorganisation
  - dezentrale Verantwortung bei höchstmöglicher Sachkompetenz
  - orientiert an Erwartungen und Eignungen der Mitglieder, deren Motivation und Fähigkeiten optimal nutzen, Anreizsysteme für Verbesserungen
  - horizontal-laterale Beziehungsmuster, interne Kooperationen
  - Orientierung an Symbolen, Leitbildern und impliziten Verhaltensnormen
  - weitgehender Verzicht auf Synergien
- ⇒ Kostensenkungspotenziale relativ einfach umsetzbar

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Unternehmensstruktur



#### starr:

- mechanistische, starre, auf Dauer und detailliert festgelegte Aufbau- und Ablaufstrukturen
  - Aufgaben formalisiert, hohe Regelungsdichte, auf Sicherheit und Gewissheit ausgerichtet, Störungsrisiken minimiert
  - nach Funktionen klar strukturiert, hierarchisch, autoritär, vertikal (top-down) angelegt, hohe Zentralisierung
  - Misstrauensorganisation, geringes Interesse an internen Kooperationen
  - Synergien und Effizienzvorteile durch hochgradige Arbeitsteilung
- ⇒ Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen eher schwierig

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Unternehmensstruktur



#### unorganisiert:

- fehlende Zuordnung von Verantwortung, ineffiziente/ineffektive, z.T. chaotische Abläufe, oft historisch gewachsen
  - Mitglieder nicht entsprechend der Fähigkeiten eingesetzt, auch Synergien ungenutzt
  - für Fehler, Misserfolge und notwendige Veränderungen niemand zuständig
  - Kommunikationswege eher nach persönlich und historisch gewachsen, kaum nach funktionalen Gesichtspunkten
- ⇒ für Kostensenkungen niemand verantwortlich, Maßnahmen unterbleiben

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Unternehmenskultur

Unternehmenskultur:

Anspruchsgruppen-orientierung

committing

opportunistisch

desorientiert

#### committing:

- hohe Solidarität und Loyalität besteht und wird belohnt, an den Gemeinschaftssinn appelliert
  - gefühlte Verantwortung für Gesellschaft und vielfältige soziale, wirtschaftliche ökologische Ansprüche, qualitativ auf Generierung vielfältiger Nutzen gerichtet
  - Vertrauen, hohe Motivation, Identifikation mit dem Unternehmen
  - Menschen wertgeschätzt, bei Konflikten wird gemeinsamer Konsens gesucht
- ⇒ evtl. fehlender Leistungsdruck für Kostenoptimierungen  
⇒ Vertrauen für Veränderungen vorhanden

27.10.2006

8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Unternehmenskultur

Unternehmenskultur:

Anspruchsgruppen-orientierung

committing

opportunistisch

desorientiert

#### opportunistisch:

- geringe Solidarität und Loyalität, egoistisches Verhalten, Misstrauen, geringe Motivation
  - Menschen als reine Mittel zum Zweck behandelt
  - bei Konflikten oft Suche nach Schuldigen, Konfrontation
  - betriebliche Vorgänge werden technokratisch, d.h. meist quantitativ und instrumentell gesteuert
  - Werte sind stark integriert und orientieren sich Spitzen-Führungskräften, große Schlagkraft durch ähnliche Verhaltensorientierung
- ⇒ Leistungsdruck für Kostenoptimierungen top-down vorhanden  
⇒ Sperren gegen Veränderungen wegen Misstrauen, fehlende Motivation

27.10.2006

8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Unternehmenskultur

Unternehmenskultur:

Anspruchsgruppen-orientierung

committing

opportunistisch

desorientiert

#### desorientiert:

- chaotische Verhältnisse, intransparente Abläufe, vor sich hin wurschteln
  - Aktivismus bezogen auf Tagesgeschäft und kurzfristige Ziele, für langfristiges, strategisches Denken „keine Zeit“, „es gibt Wichtiges“, „war schon immer so“, „kann man nichts machen“
  - Demotivation, Orientierungslosigkeit, Hoffnungslosigkeit
  - Angst vor Neuem aufgrund mangelnder Zielrichtung, fehlender Alternativen
- ⇒ Vorschläge für Kostenoptimierungen verlaufen im Sande, vermeintlich Wichtigeres zu tun, fehlende Mittel, Wege und Denke, um Neues umzusetzen

27.10.2006

8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

### Unternehmenskultur

Unternehmenskultur:

Innovations-  
freudigkeit

veränderungsbereit

änderungsfeindlich

#### veränderungsbereit:

- Konflikte und Probleme als Chance, Orientierung an Möglichkeiten des externen Unternehmensumfelds, zukünftige Entwicklungen antizipiert, evolutiv, innovativ
  - Generierung differenzierten Nutzens, daher differenzierte Subkulturen
  - Anreize zu Verbesserungen, Leistungsbeiträge honoriert, Autorität begründet auf Fach- und Sozialkompetenz
  - informelle, kooperative Zusammenarbeit, Partizipation, hohe Eigenverantwortung, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben weitgehend delegiert
  - generalisierendes, breitenorientiertes Wissen und Arbeiten angestrebt, interagierendes Systemlernen, Neues in sozialer Interaktion entdeckt und erprobt
- ⇒ Kosteneinsparpotenziale werden aufgegriffen und umgehend umgesetzt

27.10.2006

8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Unternehmenskultur: **Unternehmenskultur**

Innovations-  
freudigkeit

veränderungsbereit

änderungsfeindlich

**änderungsfeindlich:**

- starre Haltung gegenüber Problemen und Konflikten, verdrängt und unterdrückt, „wurde schon immer so gemacht“, Betriebsblindheit
  - in sich geschlossen, nach innen orientiert, traditionsbestimmt und –bewahrend
  - direktives Führungsverhalten, Standesdenken und –dünkel, Autorität begründet sich per Institution
  - Rolle der Manager ist ordnend, bewahrend, sichernd, Mitarbeiter als Fremdbestimmte, kaum Partizipation und Delegation von Verantwortung
  - organisationales Lernen zielt auf erhaltendes Individuallernen und Spezialisierungen in spezifischen Fachrichtungen
- ⇒ Sperren gegen Veränderungen und die Umsetzung von Einsparpotenzialen  
⇒ Notwendigkeit und Dringlichkeit von Kosteneinsparungen verdrängt

27.10.2006

8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Morphologischer Kasten

Unternehmens-  
politik

langfristige Ziele

committing

kurzfristige Ziele

opportunistisch

Überleben sichern

Unternehmens-  
strategie

klare Strategie

Leistungs-  
führerschaft

Kosten-  
führerschaft

fehlende Strategie

durchwurschteln

Unternehmens-  
struktur

klare Verantwortlichkeiten

flexibel

starr

unklare  
Verantwortlichkeiten

unorganisiert

Unternehmenskultur:

Anspruchsgruppen-  
orientierung

committing

opportunistisch

desorientiert

Innovations-  
freudigkeit

veränderungsbereit

änderungsfeindlich

27.10.2006

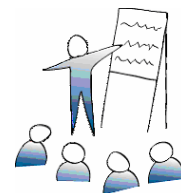
8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Unternehmenstypen

### agil-proaktives Unternehmen

- committing normatives Management
- Leistungsführerschaft, flexible Strukturen
- committing und veränderungsbereite Kultur



- ⇒ gesundes Unternehmen (innovativ, vorausschauend, lernfähig)  
⇒ mittlerer Kostendruck  
⇒ Verbesserungsvorschläge umgehend aufgenommen und umgesetzt



Existenz vorerst gesichert

27.10.2006

8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Unternehmenstypen

### defensiv-harmonisches Unternehmen

- committing normatives Management
- Kostenführerschaft, starre Strukturen
- committing und änderungsfeindliche Kultur



- ⇒ hoher Kostendruck  
⇒ fehlender Leistungsdruck, Ehrgeiz und KVP  
⇒ Strukturen unflexibel, fehlende Lern- und Veränderungsbereitschaft



langfristig Existenz gefährdet: aufgrund ungenutzter Innovationspotenziale vom Wettbewerb überholt

27.10.2006

8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Unternehmenstypen

### innovativ-ausbeuterisches U.

- opportunistisches normatives Management
- Leistungsführerschaft, flexible Strukturen
- opportunistische und veränderungsfreundliche Kultur



- ⇒ mittlerer Kostendruck
- ⇒ langfristige Einsparpotenziale ungenutzt wegen ausbeuterischer Haltung
- ⇒ kurzfristige Einsparungen top-down angeordnet, Druck aufgebaut
- ⇒ Mitarbeiter: Widerstand, Misstrauen ggü. Veränderungen, Demotivation, fehlende Identifikation mit Unternehmen, KVP-Gedanke nicht gelebt

! Langfristig Existenz gefährdet:  
Verlust gesellschaftlicher Legitimation, mangelnde Innovationen in Erfolgspotenziale und Demoralisierung der Mitarbeiter

27.10.2006

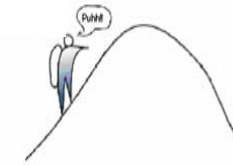
8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Unternehmenstypen

### stagnierendes Unternehmen

- opportunistisches normatives Management
- Kostenführerschaft, starre Strukturen
- opportunistische und änderungsfeindliche Kultur



- ⇒ sehr hoher Kostendruck
- ⇒ Engagement, Leistungsdruck, Ehrgeiz, Identifikation mit Unternehmen fehlen
- ⇒ Widerstand und Misstrauen ggü. Veränderungen, Demotivation
- ⇒ starre, undurchsichtige Strukturen, Machtbereiche aufgebaut und verteidigt, ausbeuterische Haltung
- ⇒ fehlender KVP, mangelnde Lern- und Veränderungsbereitschaft

! mittelfristig Existenz gefährdet:  
mangelnde Investitionen in langfristige Erfolgspotenziale, mangelnde Nutzung bestehender Potenziale

27.10.2006

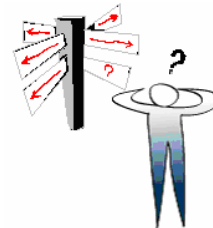
8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM

## Unternehmenstypen

### kopfloses Unternehmen

- Kampf um kurzfristiges Überleben
- keine klaren Strategien und Strukturen
- desorientierte und änderungsfeindliche Kultur

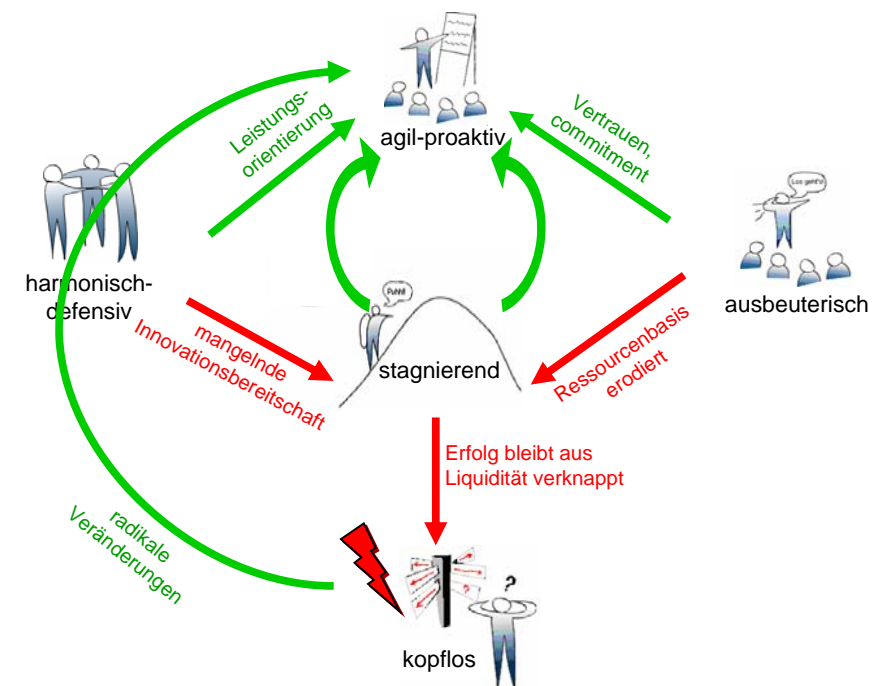


! kurzfristige Existenz gefährdet

27.10.2006

8. Weimarer Kolloquium

IAF HOCHSCHULE PFORZHEIM



## Konzepte und Instrumente

### Beseitigung der Hemmnisse

- ➔ Business (Process) Reengineering *für Ressourceneffizienz*
- ➔ Total Quality/*Ressource* Management
- ➔ Lean *Ressource* Management
- ➔ Kaizen *der Ressourceneffizienz*

## Konzepte und Instrumente

### Beseitigung der Hemmnisse

- ➔ Kulturelle Instrumente:
  - Mitarbeiterbefragungen, -gespräche
  - Vorgesetztenbeurteilung, „offene“ Büros
  - offene interne Informationspolitik
  - Rollenspiele, Simulationen
  - Gruppengespräche, gruppendynamische Spiele
- ⇒ *Unternehmen lernen Ressourceneffizienz*

## Fazit

### Betriebliche Ressourceneffizienz...

- ➔ mehr als nur eine Frage
  - ...politischer Rahmenbedingungen
  - ...geeigneter Methoden/Instrumente für ESSM
  - ...technischer Umsetzung
- ➔ erfordert
  - ...klare Strategien
  - ...klare, flexible Strukturen
  - ...committing, veränderungsbereite Kulturen
- ➔ erfordert ein „gutes“ Management

**Danke!**