



Strategisches Management und Nachhaltigkeit

Episode 1: Bisherige Ansätze des strategischen
Nachhaltigkeitsmanagements

Prof. Dr. Stefan Schaltegger
Centre for Sustainability Management
Leuphana Universität Lüneburg



Deutsche Bundesstiftung Umwelt





Übersicht der Lerneinheit

Episode 1: Bisherige Ansätze des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements

Episode 2: Konzeption des strategisch transformativen Nachhaltigkeitsmanagements

Episode 3: Interview



Lernziele dieser Episode

Lernziel 1:

Sie kennen **Grundverständnisse des Strategiebegriffs** und können diese auf das Nachhaltigkeitsmanagement übertragen.

Lernziel 2:

Sie können eine **SWOT-Analyse korrekt durchführen** und auf **Nachhaltigkeitsfragen eines Unternehmens anwenden**. Die Stärken und Schwächen der Methodik sind Ihnen bekannt.

Lernziel 3:

Sie kennen **Ansatzpunkte** und die wichtigsten **Stärken und Schwächen planerischer und erklärender Ansätze** des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements.



Aufbau der Lerneinheiten

Was wird unter **Strategie** und **Nachhaltigkeitsstrategie** verstanden?

Bisherige Ansätze des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements

Planung von Handlungsprogrammen

Erklärung strategischer Handlungsmuster

Zwischenfazit

Episode 2: Strategisches Management unternehmerischer Nachhaltigkeitstransformation



Herkunft des Strategiebegriffs

Strategie [griech.]: Kunst der Heerführung

Der Strategie war im antiken Griechenland der Heerführer (*stratos* = Heer, *agein* = führen, handeln).

Strategisches Handeln meint demnach **zielorientiertes Vorgehen** nach einem **langfristigen Plan**.

Im Unterschied: Taktik (= Aufstellung der Truppen im Gefecht) als kurzfristige Maßnahmen und unmittelbare Reaktionen.

Ursprungsidee der Übertragung auf die Unternehmensführung:

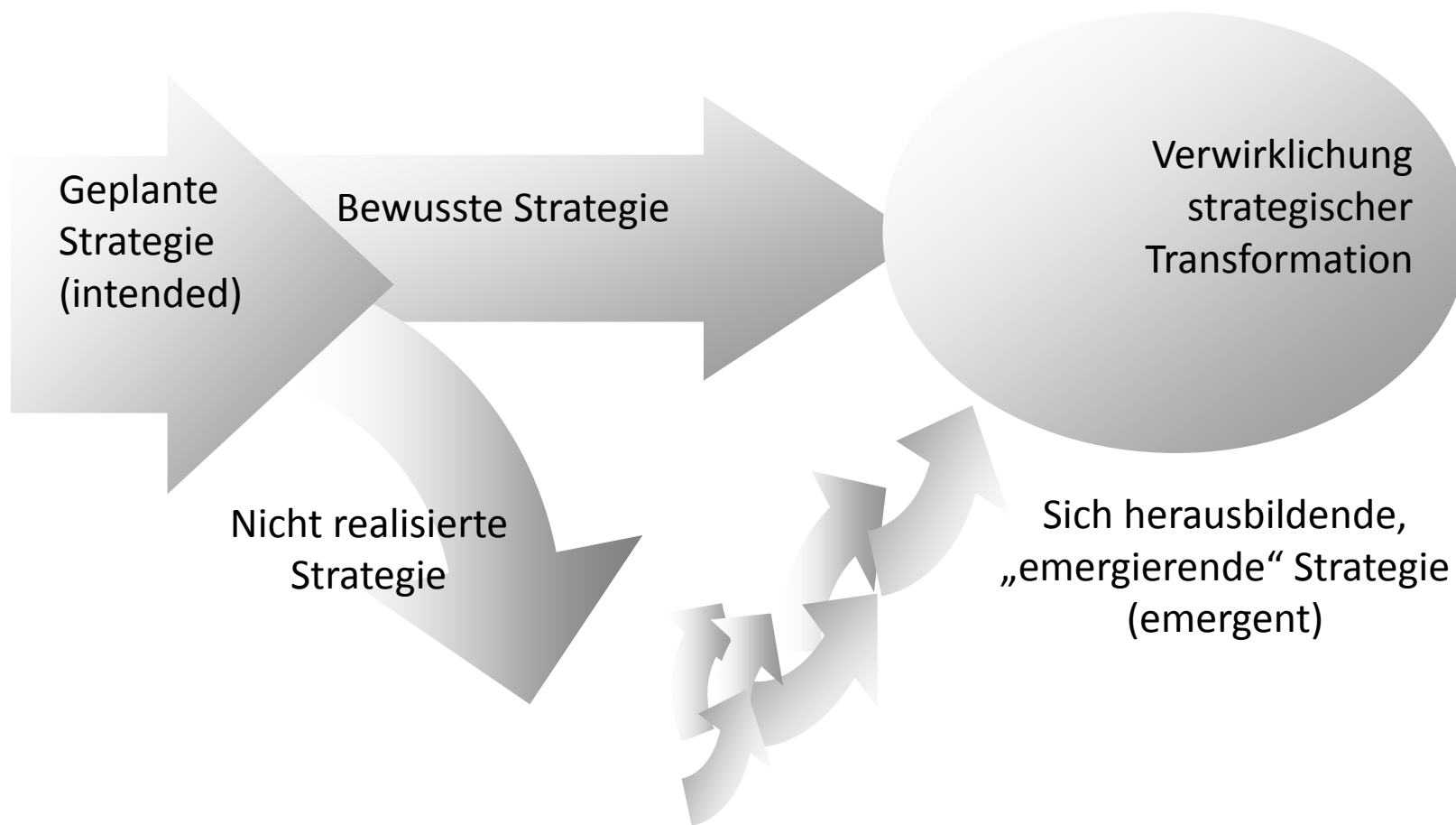
Einnahme einer längerfristigen Perspektive durch Antizipation des Verhaltens anderer Marktteilnehmer (bes. Konkurrenz, Kunden).

Zwecke strategischer Unternehmensführung:

- Langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges
- Schaffung und Erhaltung unternehmerischer Erfolgspotenziale
- Abwehr grundlegender Geschäftsrisiken



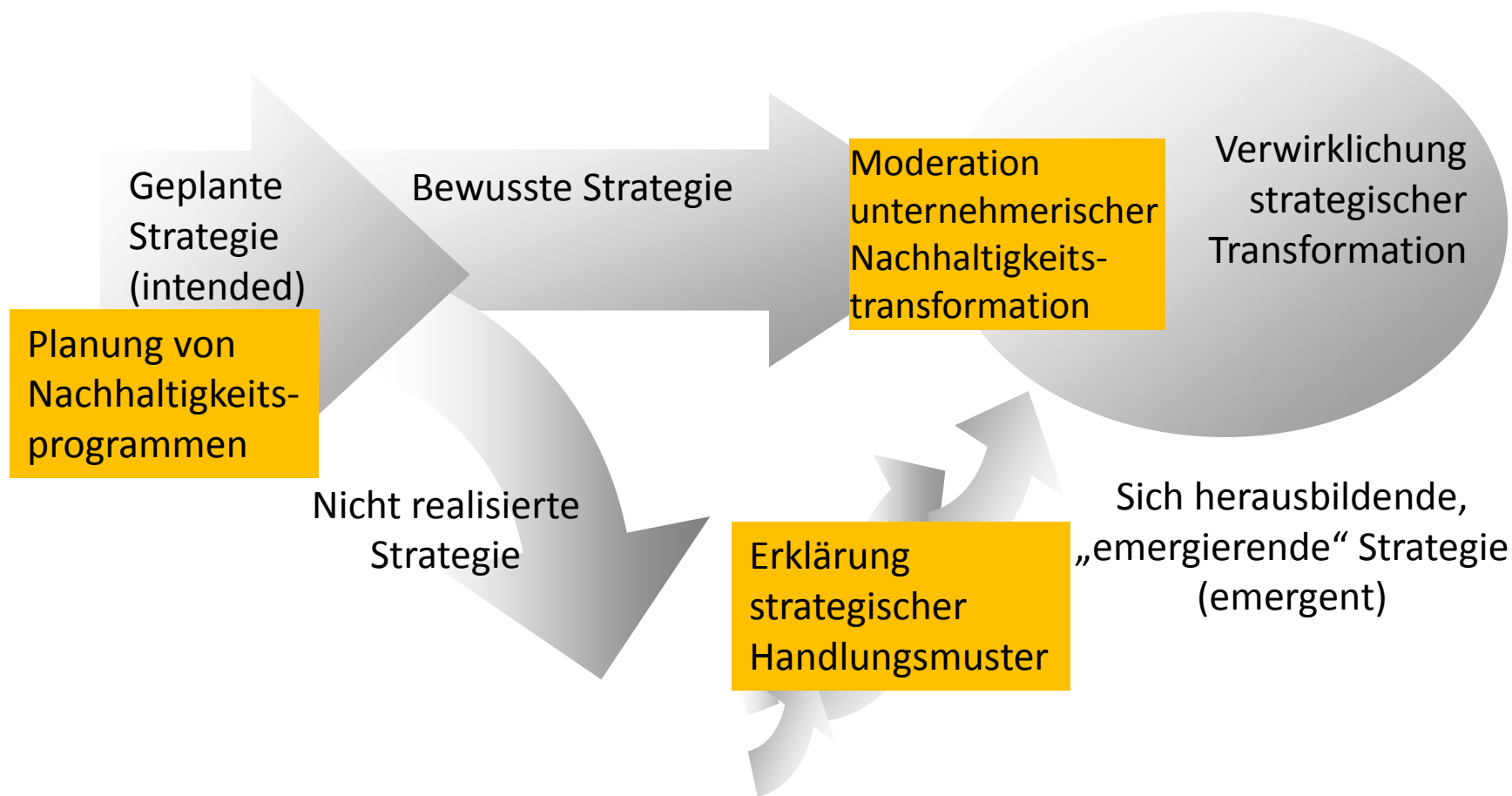
Strategieschulen – Planung, Erklärung, Moderation



Quelle: Ähnlich zu Mintzberg 1999, S. 26.



Strategieschulen – Planung, Erklärung, Moderation



Quelle: Ähnlich zu Mintzberg 1999, S. 26.



Grundsätzliche Strategieverständnisse

- **Konventionelles präskriptives Verständnis der rationalen Planung**
Bestimmung von Langfristzielen einer Organisation und Formulierung von umfassenden Handlungsplänen zur Erreichung dieser Ziele (vgl. Porter 1996)
- **Erklärung emergenter Handlungsmuster einer Organisation**
Gesamtheit an bedeutenden Zielen, Grundsätzen, Entscheidungs- und Handlungssequenzen, die ein übergeordnetes Handlungsmuster formen (vgl. z.B. Mintzberg et al. 1999)
- **Moderation unternehmerischer Transformation**
Initiieren und Moderieren von Prozessen zur Entwicklung von Visionen, Rahmenbedingungen und Strukturen zur Realisierung einer Transformation von Organisation, Markt und Gesellschaft (vgl. Schaltegger et al. 2012)



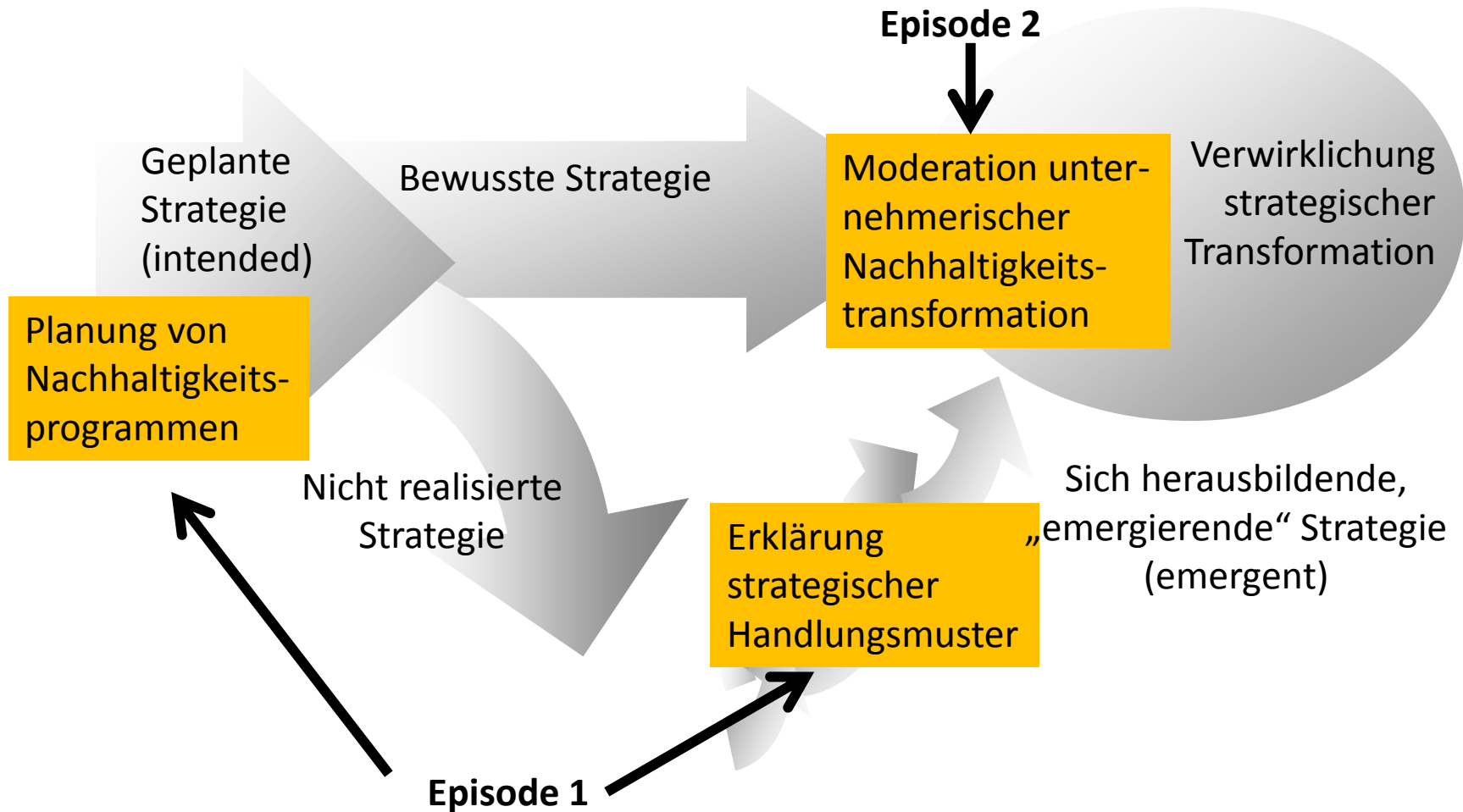
Was ist eine Nachhaltigkeitsmanagementstrategie?

Die **realisierte Nachhaltigkeitsmanagementstrategie** einer Organisation setzt sich aus:

- **geplanten Handlungsprogrammen** und
- **ungeplant realisierten, langfristigen (emergenten) Handlungsmustern**
- **mit Nachhaltigkeitsrelevanz** zusammen.



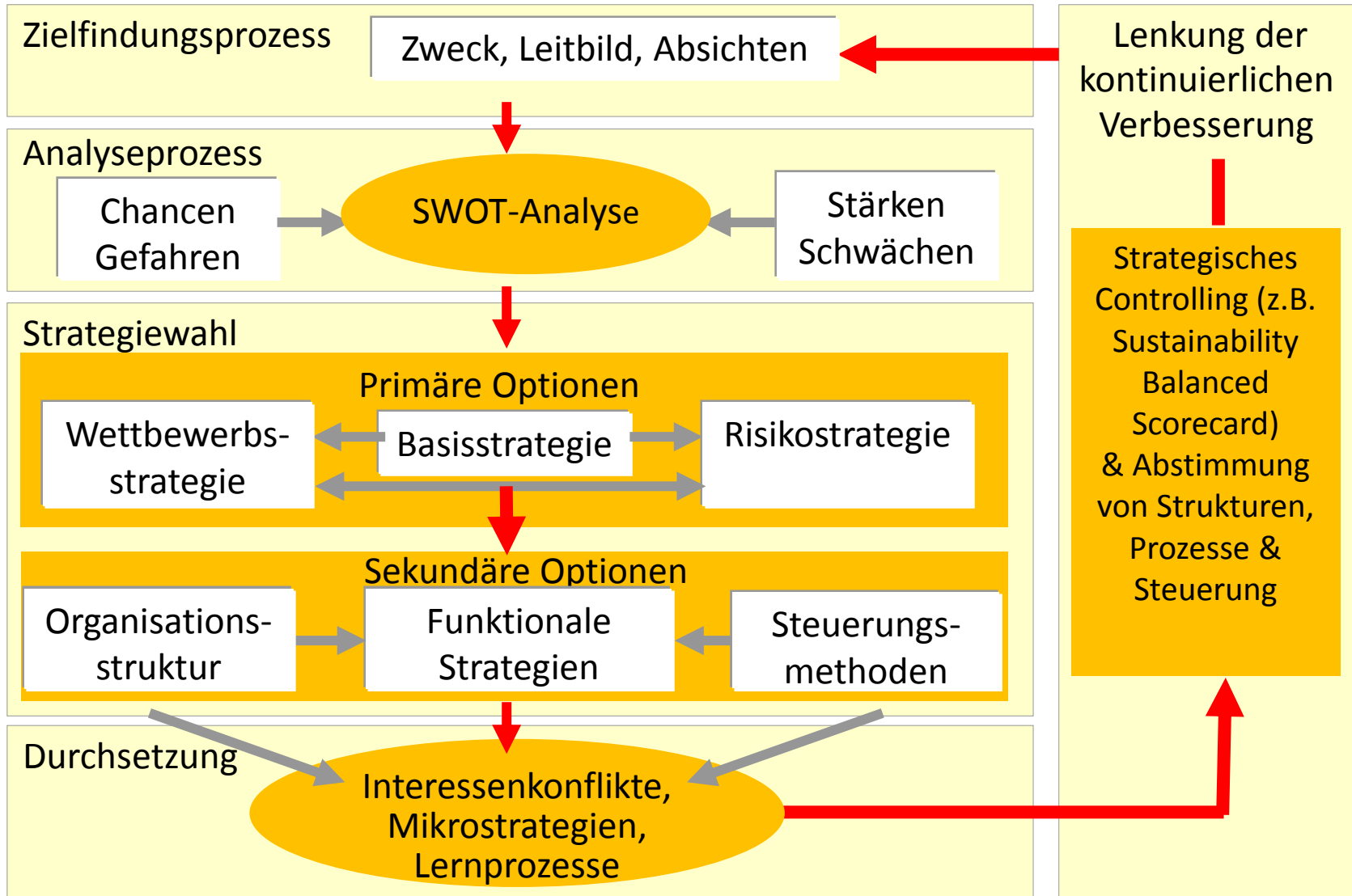
Strategieschulen – Planung, Erklärung, Moderation



Quelle: Ähnlich zu Mintzberg 1999, S. 26.

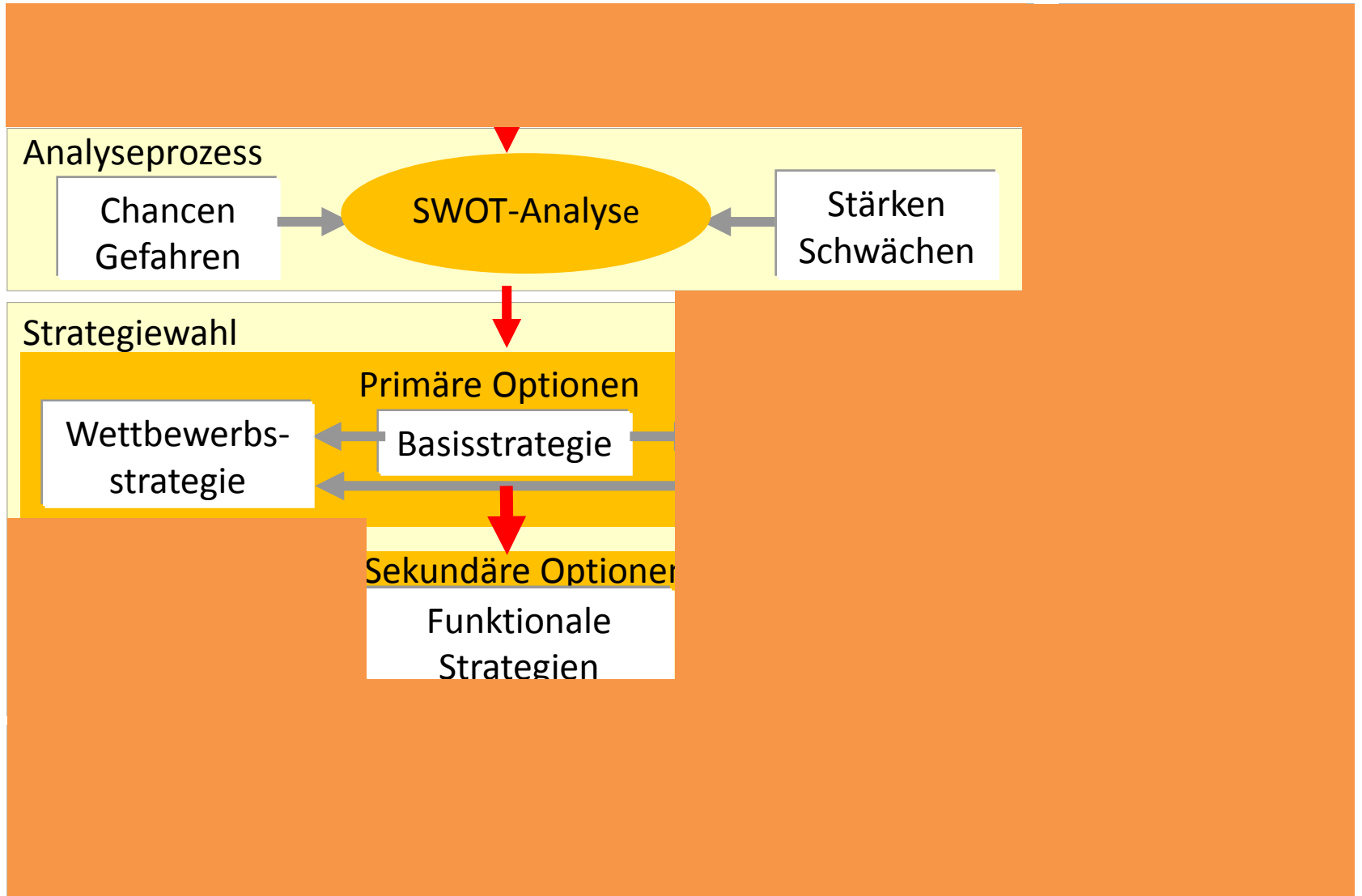


Strategischer Planungszyklus



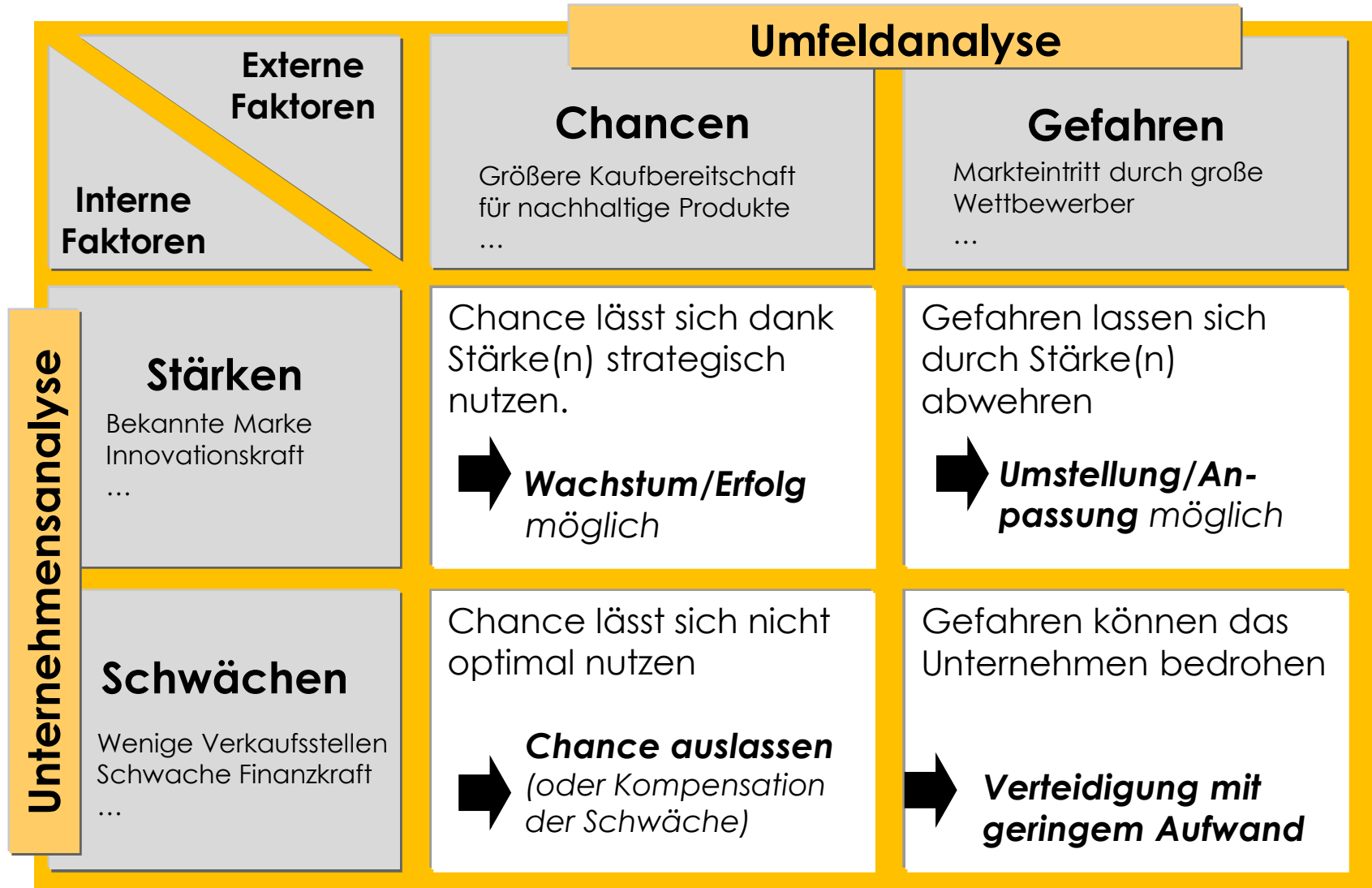


Strategischer Planungszyklus





SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)



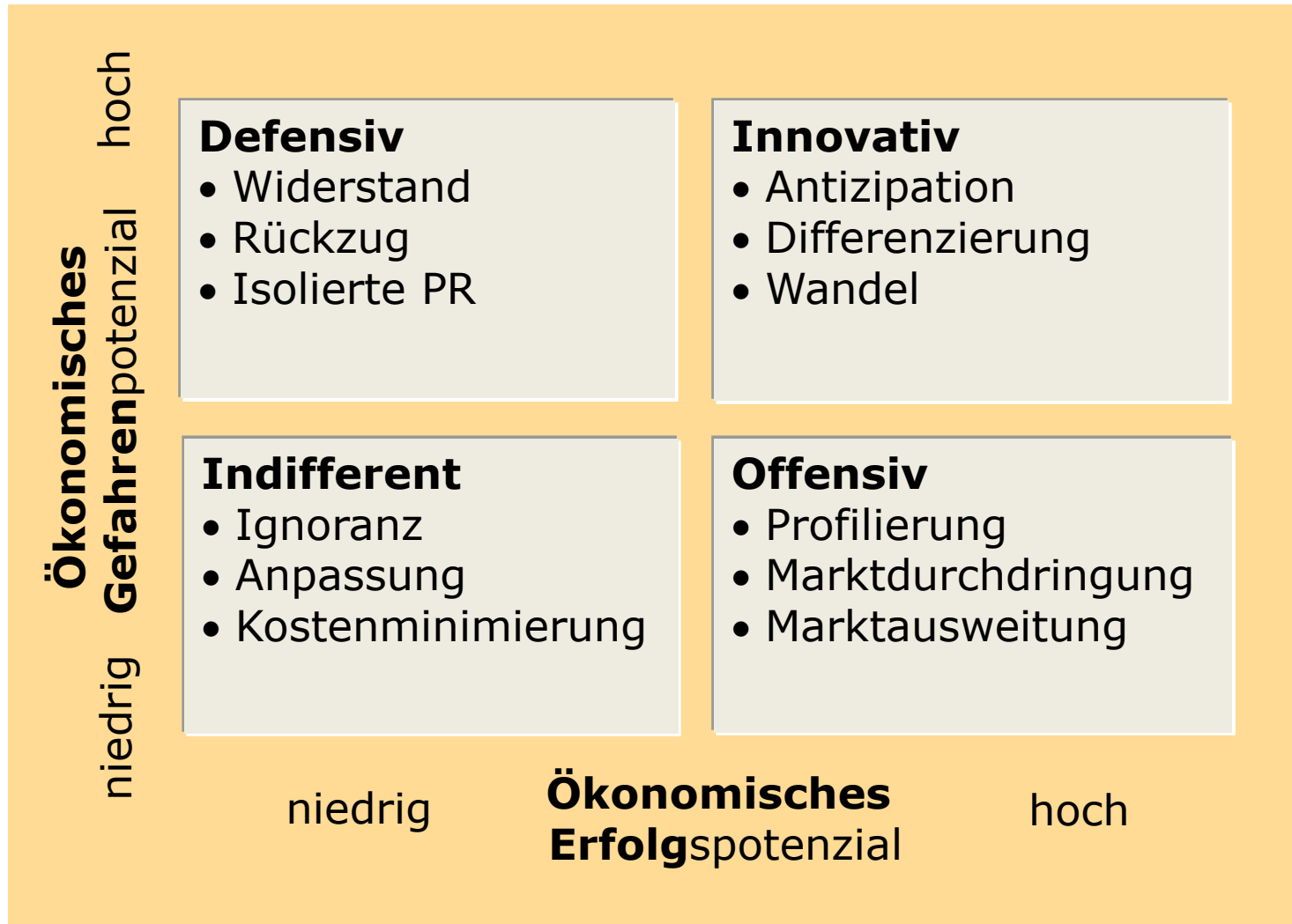


Beispiel einer SWOT-Analyse – Anbieter von Öko-Strom





Basisstrategien





Wettbewerbsstrategien nach Porter

		Wettbewerbsvorteil	
		niedrigere Kosten	höhere Qualität
Geschäftsfeld	weit	1. Kostenführerschaft (Kosten- & Preisführerstrategie) ➤ Ressourceneffizienzstrategie (Energie und Material sparen)	2. Differenzierung (Differenzierungs- & Qualitätsführerstrategie) ➤ Sortimentsstrategie (Fischsortiment nachhaltiger als Konkurrenz)
	eng	3. Konzentration	
		3a. Kostenschwerpunkt ➤ Putzessig statt komplexer Reiniger	3b. Qualitätsschwerpunkt ➤ lokaler Biomarkt (in Nische)

Quelle: Zur Matrix vgl. Porter 1996.



Runterbrechen in funktionale Strategien

SWOT-Analyse

Unternehmensstrategie

In welchen Geschäftsfeldern möchten wir aktiv sein?

Geschäftsfeldstrategie

Wie möchten wir den Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern bestreiten?

Funktionalstrategie

Wie soll die Wettbewerbsstrategie unternehmensintern implementiert werden?

Beschaffung

Produktion

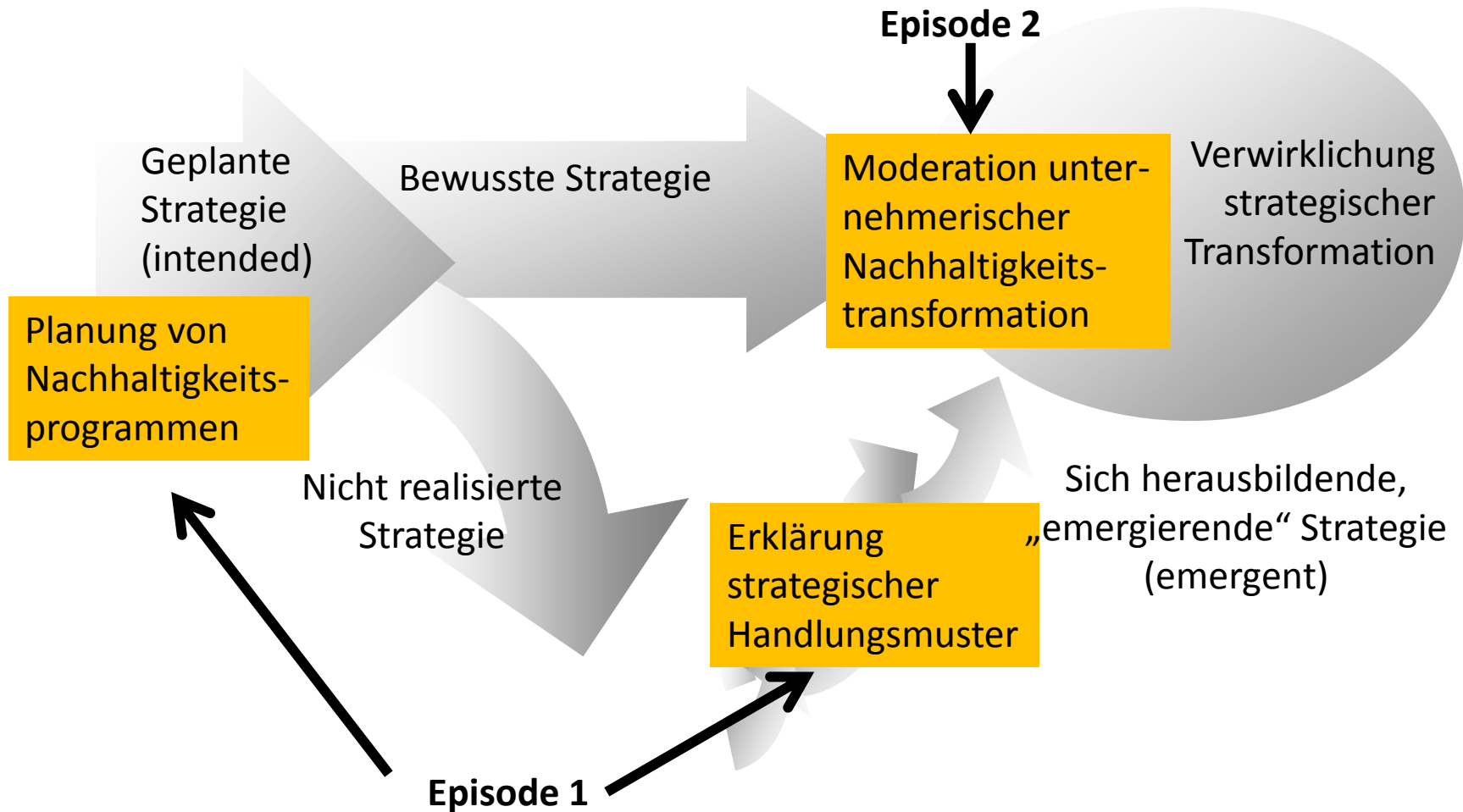
Personal

Marketing

Finanzierung



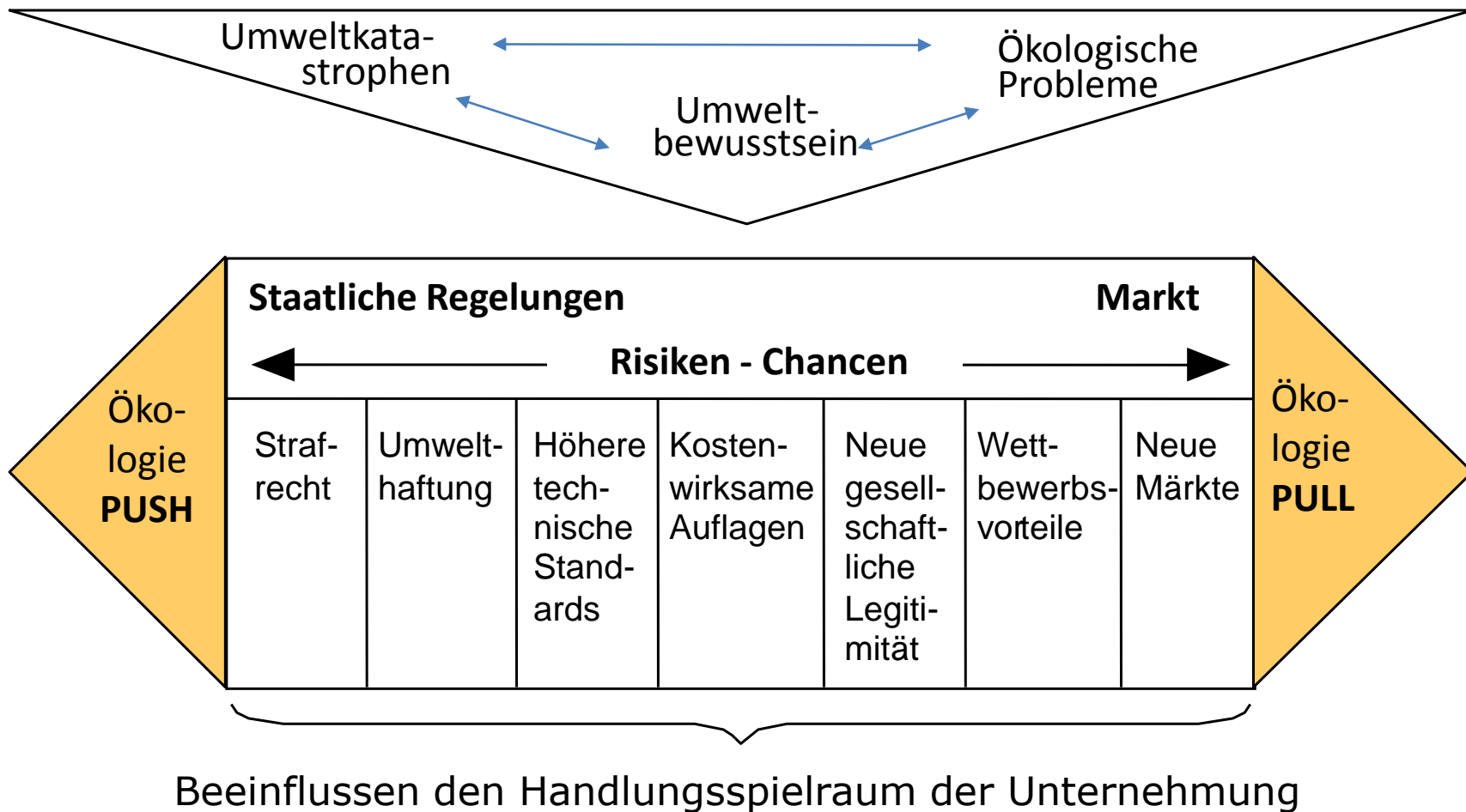
Strategieschulen – Planung, Erklärung, Moderation



Quelle: Ähnlich zu Mintzberg 1999, S. 26.



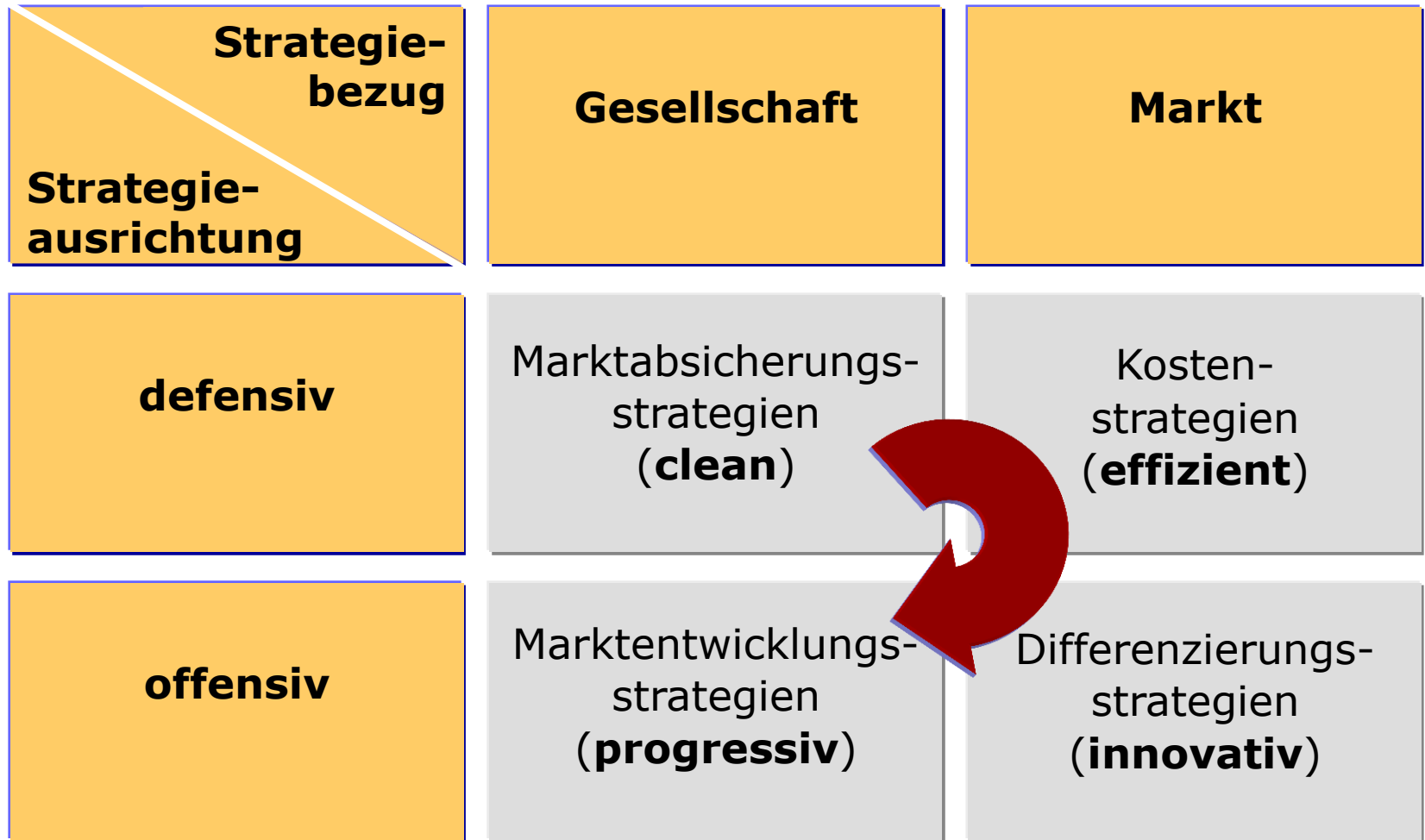
Erklärung strategischer Handlungsmuster - Reaktion auf Umfeld (Push oder Pull)



Quelle: Meffert & Kirchgeorg 1998, S. 150.



Gesellschafts-Markt-Strategien



Quelle: Dyllick et al. 1997.



Zwischenfazit - Strategieansätze im Nachhaltigkeitsmanagement

Planerische und erklärende Strategieansätze dominieren derzeit:

- Sie analysieren das Umfeld,
- leiten daraus Strategieoptionen ab,
- schlagen die Planung von Nachhaltigkeitsstrategien als langfristiges Handlungsprogramm vor und
- erklären Handlungsmuster als Reaktion aus Umfeldanforderungen.



Zwischenfazit - Stärken und Schwächen bisheriger Ansätze

Stärken

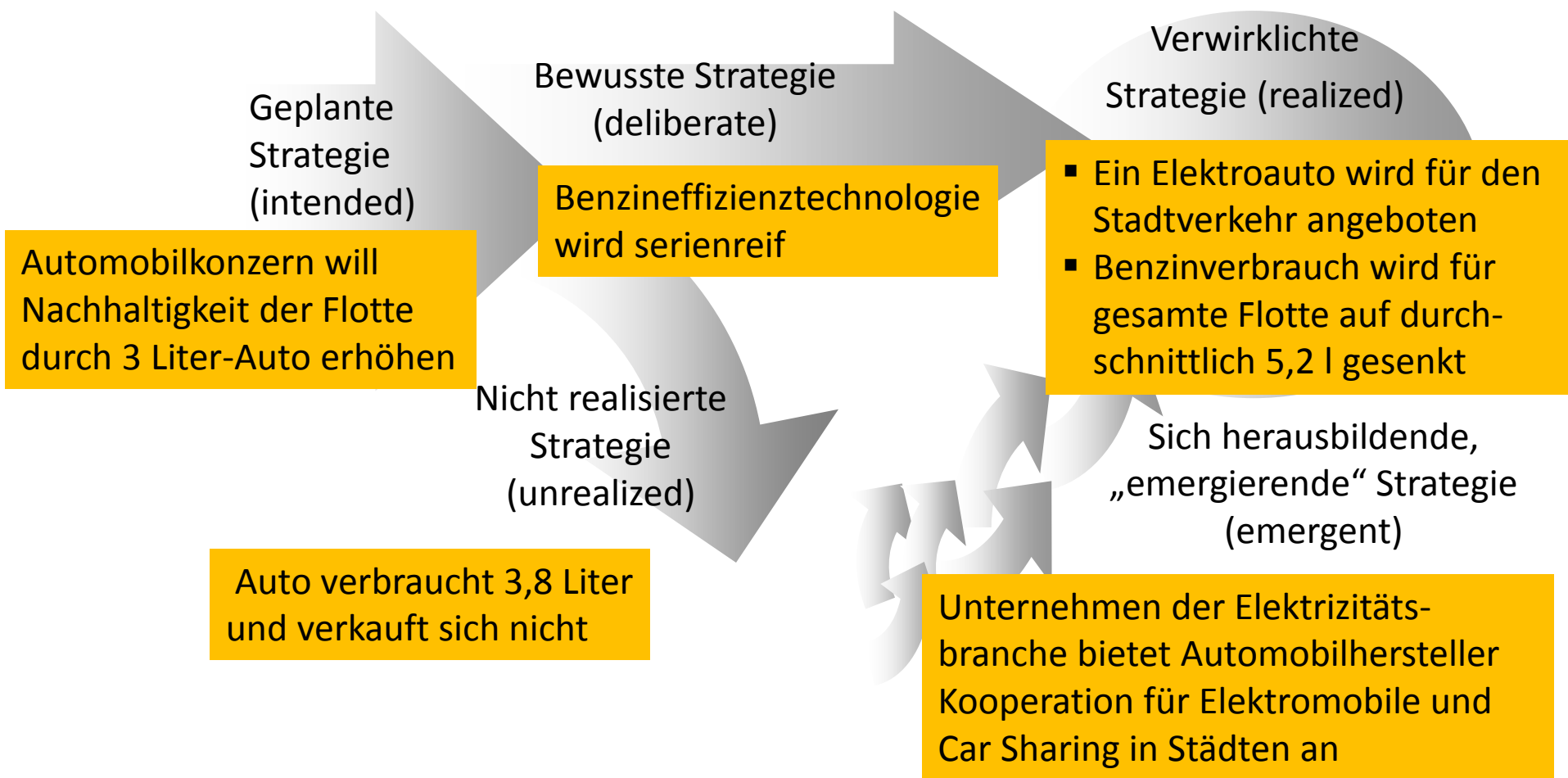
- Einfache Klassifikationen helfen Klarheit zu schaffen.
- Rational logische entwickelte Handlungsoptionen.
- Am Schreibtisch schnell zu designen.
- Kann von kleiner Gruppe gestaltet und entschieden werden.

Schwächen

- Wenig Bezug zur Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen.
- Deterministische Ableitung von Handlungserfordernissen aus Umfeldfaktoren.
- Meist nur in Teilen umsetzbar.
- Planerisch-autoritäres Grundverständnis der Strategieentwicklung.
- Beschränkte Nutzung des Innovationspotenzials von Stakeholdern.
- (Zu) starker Unternehmensfokus und dennoch Fragen der Unternehmens-, Markt- und Gesellschaftstransformation kaum beachtet.



Strategierealität in der Unternehmenspraxis – geplante und emergente Strategien vermischen sich



Quelle: Grunddarstellung ähnlich zu Mintzberg 1999, S. 26



Strategisches Management als Moderation von Transformationsprozessen

Wie können Transformationsstrategien des Nachhaltigkeitsmanagements unter Nutzung der Stärken der planerischen und der emergenten Strategieansätze initiiert und realisiert werden?

- Episode 2: Konzept des strategischen Managements unternehmerischer Nachhaltigkeitstransformation



Aufgaben für das Selbststudium

1. Analysieren Sie die **Wettbewerbsstrategien** unterschiedlicher Anbieter im Lebensmitteleinzelhandel aus Nachhaltigkeitssicht. Begründen Sie Ihre Einschätzung anhand konkreter Umwelt- und Sozialmaßnahmen dieser Unternehmen.
2. Die Ausprägung von Nachhaltigkeitsstrategien in der Unternehmenspraxis werden oft mit **Umfeldfaktoren** erklärt. Analysieren Sie aus diesem Blickwinkel die Nachhaltigkeitsausprägung der dominanten Wettbewerbsstrategien von Unternehmen in den Märkten Banken, Mineralöl, Sportartikel, Telekommunikation und Tourismus im Vergleich.
3. Recherchieren Sie mit Ecosia und GoogleScholar fünf **neuere Publikationen** zu betriebswirtschaftlichen Nachhaltigkeitsstrategien. **Charakterisieren Sie die diskutierten Ansätze** und wenden Sie sie auf Automobilunternehmen an.



Literatur und weiterführende Quellen

- Dyllick, T.; Belz, F. & Schneidewind, U. (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, München: Hanser.
- Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement, Stuttgart: Schaffer-Poeschel.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999): Strategy Safari, Wien: Überreuter.
- Porter, M.E. (1996): What Is Strategy?, Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6, 61–78.
- Schaltegger, S.; Burritt, R. & Petersen, H. (2003): An Introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability, Sheffield: Greenleaf.
- Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E. (2012): Business Cases for Sustainability. The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability, International Journal of Innovation and Sustainable Development, Vol. 6, No. 2, 95-119.
- Stead, J. and Stead, W. (2008): Sustainable strategic management. An evolutionary perspective, International Journal of Sustainable Strategic Management, Vol. 1, No. 1, 62–81.
- Steger, U. (1993): Umweltmanagement. Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, Wiesbaden: Gabler.
- Wehrich, H. (1982): The TOWS Matrix, Long Range Planning, Vol. 15, No. 2, 54-66.

Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen: Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.