



Strategisches Management und Nachhaltigkeit

Episode 2: Strategisches Management unternehmerischer
Nachhaltigkeitstransformation - Konzept und Ausblick

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: Strategisches Management unternehmerischer Nachhaltigkeitstransformation

Episode 3: Interview



Lernziele dieser Episode

Lernziel 1:

Sie kennen die **Kriterien zur Beurteilung** der transformativen Nachhaltigkeitsgüte von Unternehmensstrategien und kennen **Ansatzpunkte des strategischen Managements unternehmerischer Nachhaltigkeitstransformationen.**

Lernziel 2:

Sie können **Grundverständnisse** des Nachhaltigkeitsmanagements unterscheiden und entsprechende Ausprägungen des strategischen Managements ableiten.

Lernziel 3:

Sie können das **Konzept des strategischen Managements unternehmerischer Nachhaltigkeitstransformation** begründen und gegenüber bisherigen Ansätzen des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements unterscheiden.



Aufbau der Lerneinheit

Episode 1: Bisherige Ansätze des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements

Episode 2: **Konzeption** des strategischen Managements unternehmerischer Nachhaltigkeitstransformationen

Von Corporate Citizenship und CSR zu Corporate Sustainability und Strategien unternehmerischer Nachhaltigkeit

Kriterien der Nachhaltigkeitsgüte unternehmerischer Strategien

Ansätze des strategisch transformativen Nachhaltigkeitsmanagements

Problem-
lösung

Transformation

Geschäfts
modell

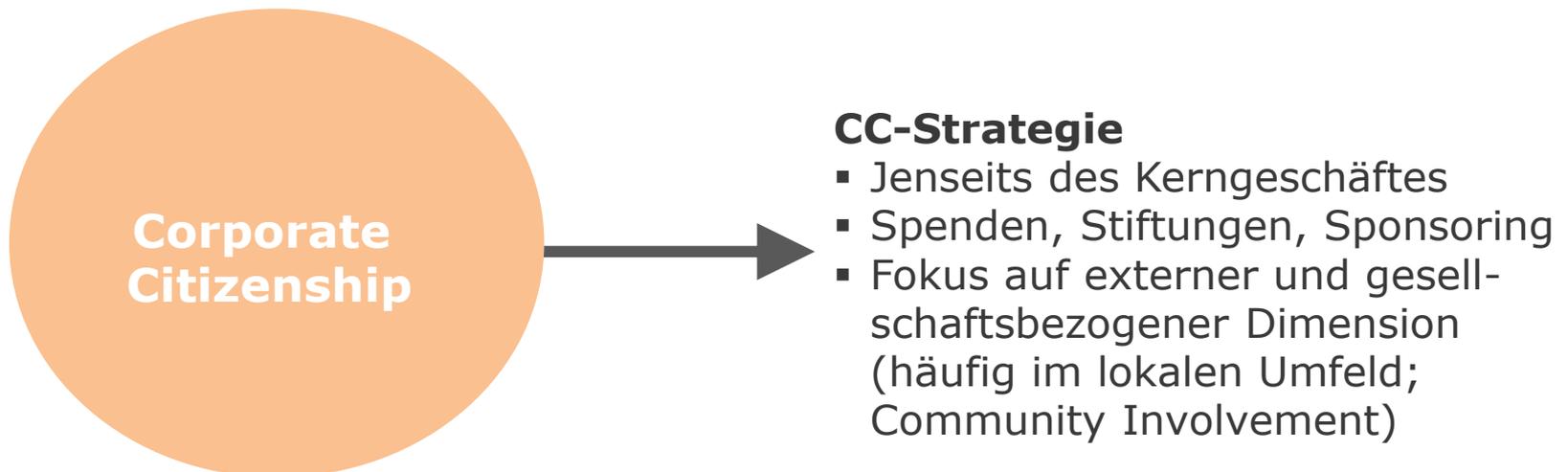
Business
Case for
Sustainability

Stakeholder

Ausblick

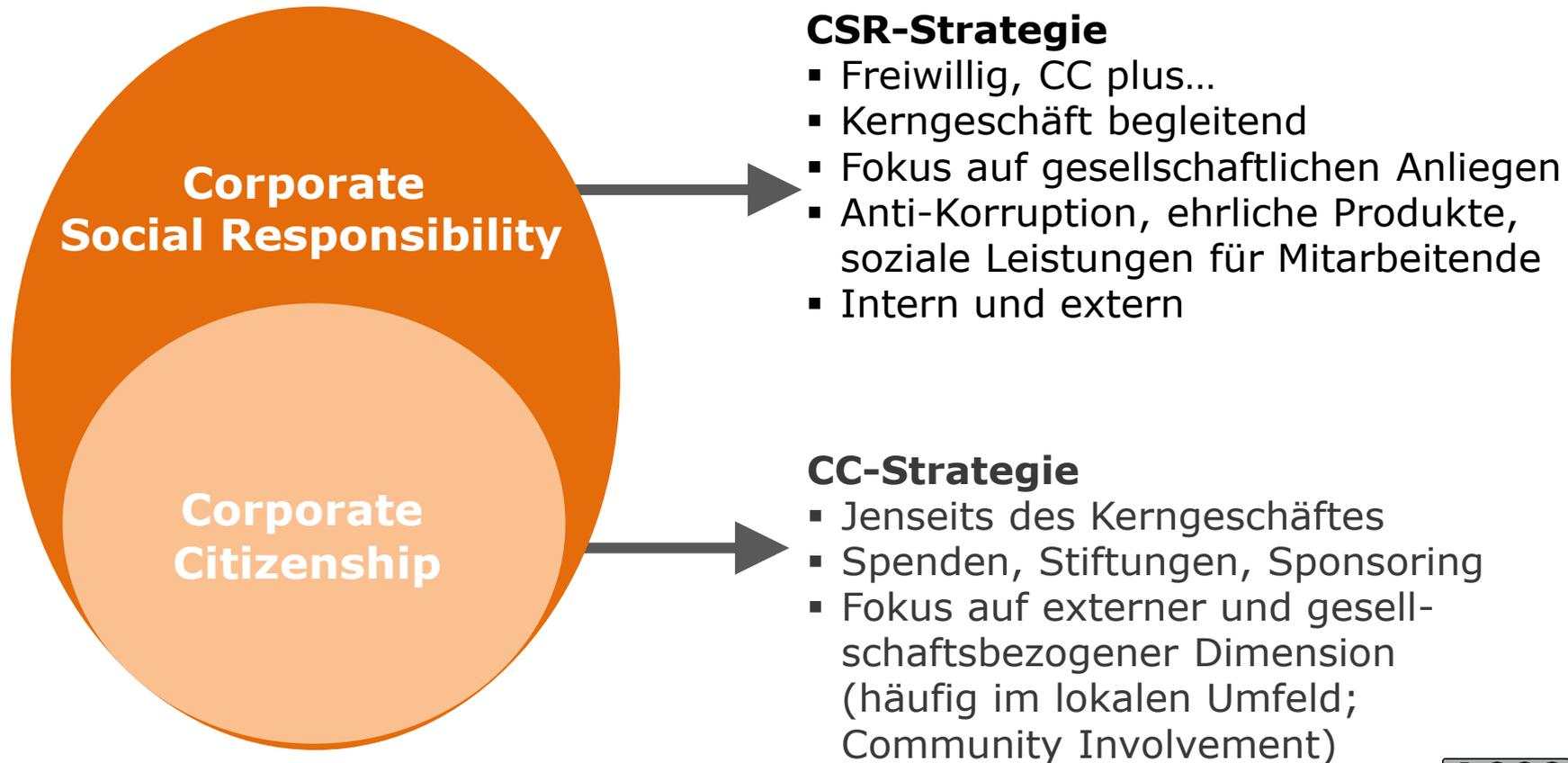


Abgeleitete Nachhaltigkeitsmanagementstrategien – Von Corporate Citizenship ...



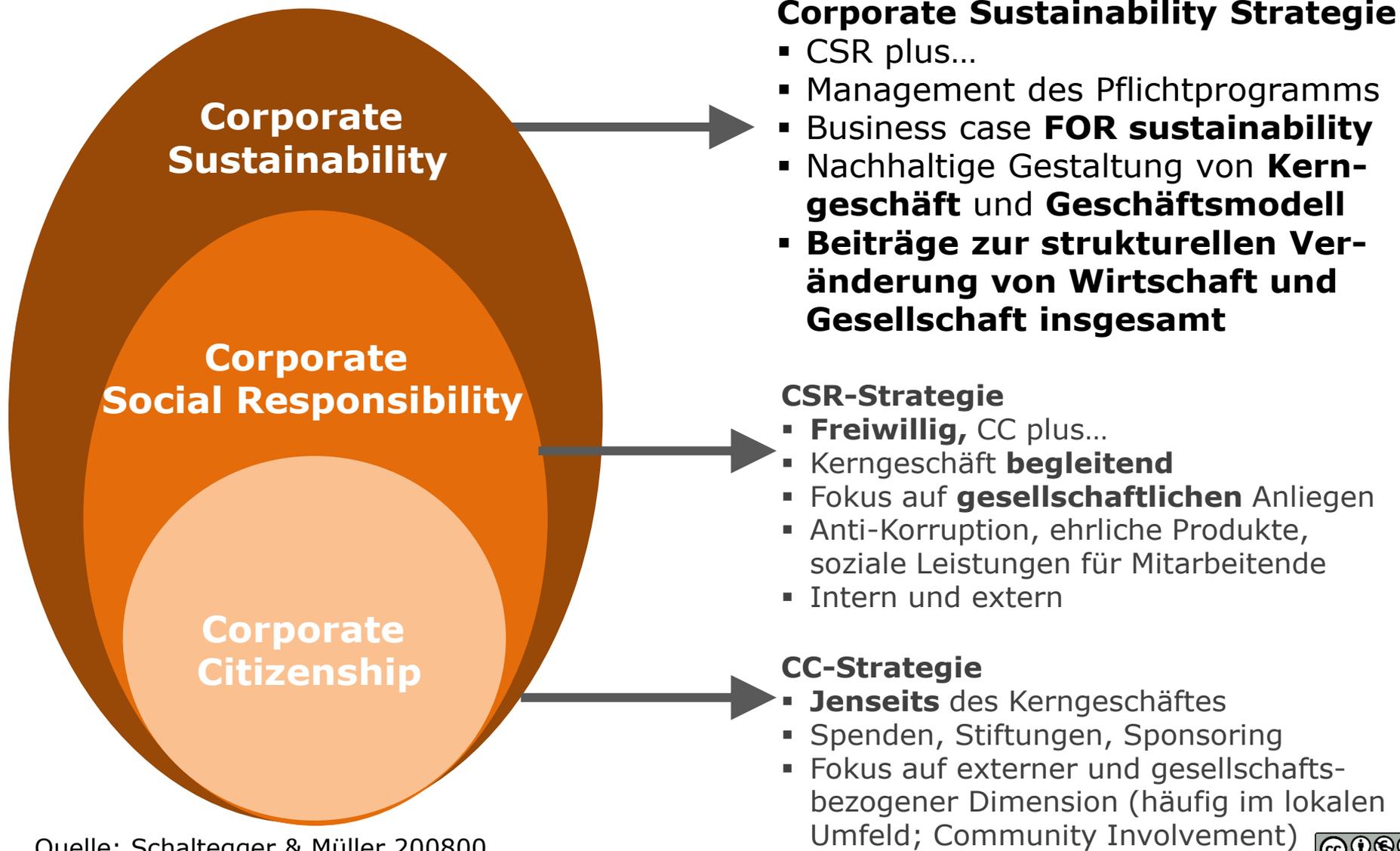


Abgeleitete Nachhaltigkeitsmanagementstrategien - ... über CSR ...





Abgeleitete Nachhaltigkeitsmanagementstrategien – ... zu unternehmerischer Nachhaltigkeit





Nachhaltigkeitsmanagement (Sustainability Management)

Nachhaltigkeitsmanagement dient der Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit (corporate sustainability). Es umfasst alle systematischen Aktivitäten, die ökologisch, sozial und ökonomisch relevante Handlungen und Wirkungen einer Organisation messen, analysieren und verbessern, um

- eine **nachhaltige Entwicklung der Organisation** zu erreichen und
- die Organisation zu befähigen, mit ihrem Kerngeschäft einen relevanten **Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft** zu leisten.



Nachhaltigkeitsmanagement (Sustainability Management)

Nachhaltigkeitsmanagement umfasst alle systematischen Aktivitäten, die ökologisch, sozial und ökonomisch relevante Handlungen und Wirkungen einer Organisation messen, analysieren und verbessern, um

- eine **nachhaltige Entwicklung der Organisation** zu erreichen und
- die Organisation zu befähigen, mit ihrem Kerngeschäft einen relevanten **Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft** zu leisten.



Ziel: Unternehmerische Nachhaltigkeitstransformationen
= Nachhaltigkeitstransformationen von Märkten und
Gesellschaft durch Transformation des Unternehmens



Anforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeitstransformation

Anforderungen

Beitrag zur Lösung
von Problemen der
Un-Nachhaltigkeit

**Beitrag zur Trans-
formation von**
Markt- & Gesellschaft

Nachhaltige **Art des**
Wirtschaftens

Nachhaltige **Art des**
Geldverdienens

Nachhaltigkeit als
partizipativer
Entwicklungsprozess



Strategische Ansätze unternehmerischer Nachhaltigkeitstransformation

Anforderungen

Beitrag zur Lösung
von Problemen der
Un-Nachhaltigkeit

**Beitrag zur Trans-
formation von**
Markt- & Gesellschaft

Nachhaltige **Art des**
Wirtschaftens

Nachhaltige **Art des**
Geldverdienens

Nachhaltigkeit als
partizipativer
Entwicklungsprozess



Effektive Konfiguration
aus **Suffizienz-, Konsi-
stenz- & Effizienz**

**Sustainable Entrepre-
neurship** als strategi-
sche Vision

Nachhaltiges
Geschäftsmodell

Business Cases for
Sustainability

**„Framing“ und Mode-
ration** von Stakeholder-
beziehungen

Strategische Ansätze



Transformative Nachhaltigkeitsstrategie





Konfiguration aus Suffizienz-, Konsistenz- & Effizienzstrategien

Suffizienz-Strategie

Lebensqualität und Lebensdienlichkeit mit weniger materiellem Konsum: „Gut leben statt viel haben“

z.B. Yoga statt Karibikreise, Carsharing statt Autobesitz

Nachhaltigkeit
wirksam erreichen

Geringstmöglicher Mitteleinsatz zur Zielerreichung
z.B. Senkung Benzinverbrauch/100km;
Faktor 4, 5 usw. (von Weizsäcker et al. 2009)

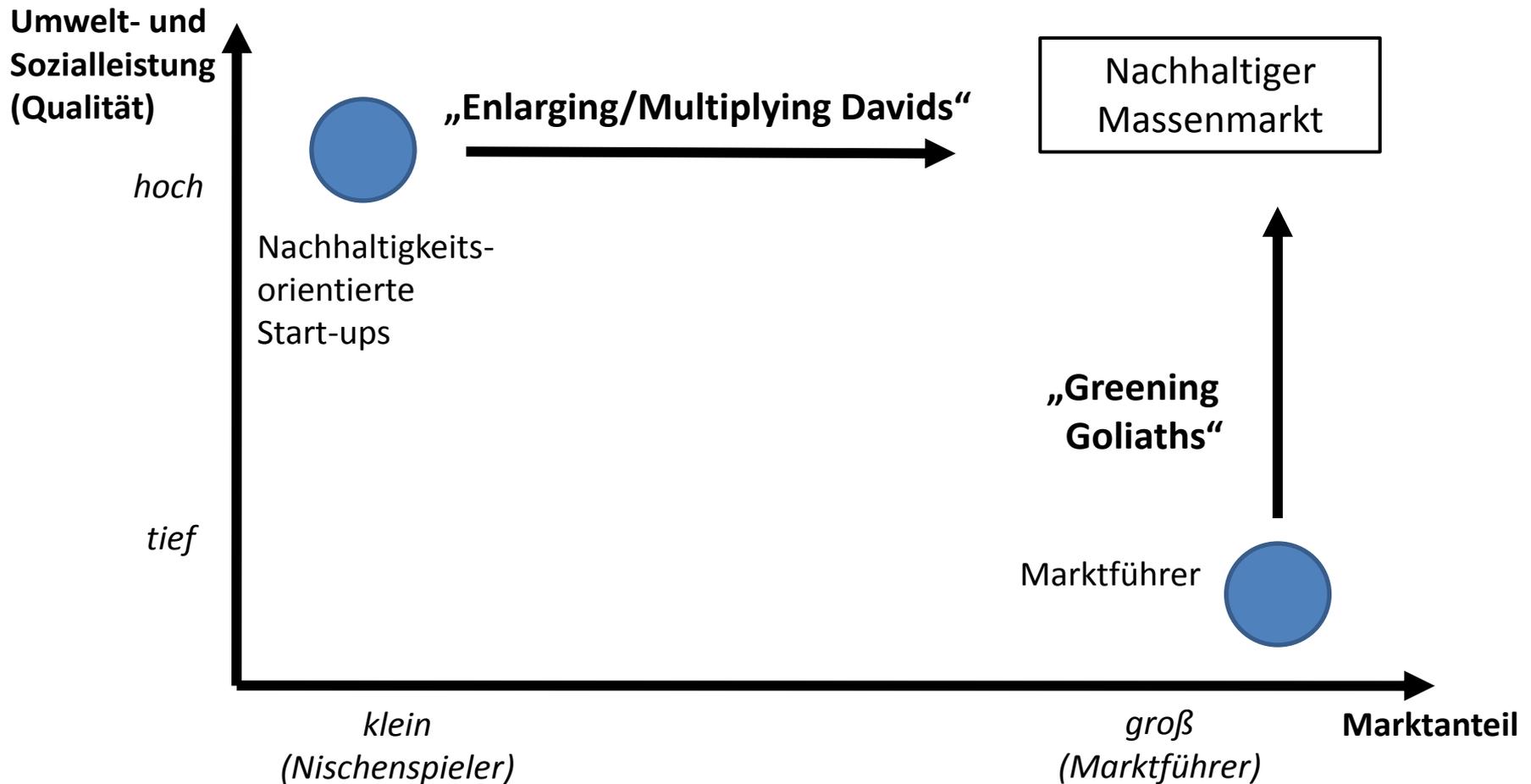
Effizienz-Strategie

Geschlossene Stoffkreisläufe
z.B. kompostierbarer Stuhl; Cradle-to-cradle-
Ansatz (Braungart & McDonough 2008)

Konsistenz-Strategie



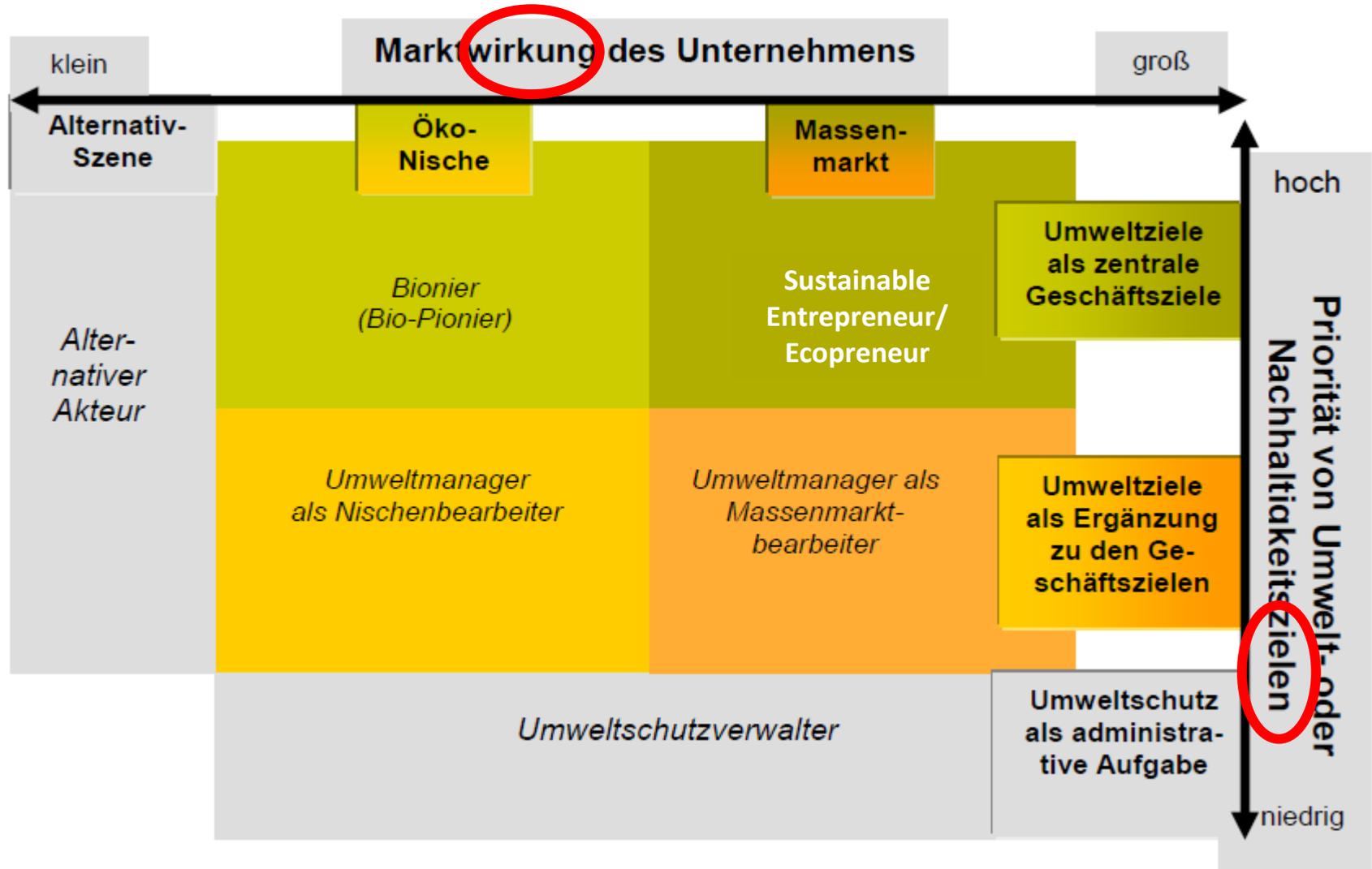
Sustainable Entrepreneurship – Strategien von der Nische in den Massenmarkt



Quelle: Nach Hockerts & Wüstenhagen 2010.



Formen nachhaltigen Unternehmens – Transformation durch interne Verankerung und externe Wirkung



Quelle: Schaltegger & Petersen 2001.



Geschäftsmodelltransformation - Nachhaltigkeit der Wertschöpfungslogik

Makro- wirkung			
Geschäfts- modelltyp	Negativ unnachhaltige Systemdynamik	Moderat positive, systemische Nachhaltigkeits-dynamik	Positiv nachhaltige Systemdynamik
Sehr nachhaltig	In Kleinanwendung nachhaltig, aber wenn skaliert unnachhaltig	Wenn auf Gesamtmarkt skaliert wird Nachhaltigkeit reduziert Hoher Windenergieanteil erfordert Netz-/Speicherausbau	Selbstverstärkung ist nachhaltig Energiecontracting für Gebäude
Beispiele	Biotreibstoffe der ersten Generation		
Mittelmäßig nachhaltig	Singulär nachhaltig, aber konsumsteigernd & Produktleben verkürzend	Perfektionierter, suboptimaler Ansatz erhöht Marktanteil	Mittelbare Wirkung, die Wettbewerbsdynamik verändert
Beispiele	Billigholzmöbel	Effiziente Benzinautos verbessern Flottenverbrauch	Nachhaltigkeitsfonds
Kein Nachhaltigkeits-fokus oder unnachhaltig	Zerstörend	Wirkung des allgemeinen technischen Fortschritts	Konsumbegrenzende Preismodelle konventioneller Produkte
Beispiele	konventioneller Meeresfischfang	effizientere Ölheizung	



Geschäftsmodelltransformation – Nachhaltige Wertschöpfungslogik

Makro- wirkung	Negativ unnachhaltige Systemdynamik	Moderat positive, systemische Nachhaltigkeits-dynamik	Positiv nachhaltige Systemdynamik
Geschäfts- modelltyp			
Sehr nachhaltig	In Kleinanwendung nachhaltig, aber wenn skaliert unnachhaltig	Wenn auf Gesamtmarkt skaliert wird Nachhaltigkeit reduziert Hoher Windenergieanteil erfordert Netz-/Speicherausbau	Selbstverstärkung ist nachhaltig Energiecontracting für Gebäude
Beispiele	Biotreibstoffe der ersten Generation		
Mittelmäßig nachhaltig	Singulär nachhaltig, aber konsumsteigernd & Produktleben verkürzend	Perfektionierter, suboptimaler An- satz erhöht Marktanteil	Mittelbare Wirkung, die Wettbewerbsdynamik verändert
Beispiele	Billigholzmöbel	Effiziente Benzinautos verbessern Flottenverbrauch	Nachhaltigkeitsfonds
Kein Nachhaltigkeits- fokus oder unnachhaltig	Zerstörend	Wirkung des allgemeinen technischen Fortschritts	Konsumbegrenzende Preismodelle konventioneller Produkte
Beispiele	konventioneller Meeresfischfang	effizientere Ölheizung	

Quelle: Matrix ähnlich zu Sommer 2011.



Business Case for Sustainability - Nachhaltigkeitsleistung als Quelle des Geldverdienens

Treiber	Business Case OF Sustainability ➔ ökologisch/soziale Maßnahme als Mittel für ökonomischen Zweck	Business Case FOR Sustainability ➔ durch freiwillige ökologische/soziale Maßnahme Unternehmenserfolg stärken
Kostensenkung	z.B. Wassersparmaßnahme	z.B. geschlossener Wasserkreislauf
Risikoreduktion	z.B. versichern	z.B. Chancen-Risiko-Dialog
Innovationen	z.B. Labelprodukt	z.B. neue Produkt-Service-Kombination
Umsatzsteigerung
Reputation
Attraktivität als Arbeitgeber
...		



Einbindung von Stakeholdern - Innovationsprozess statt Störung

Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement muss partizipative Kernelemente enthalten, da:

- Partizipation **erfolgt ohnehin durch emergente Strategien**; bei bisherigen Strategieansätzen allerdings ungeplant als „Planstörung“
- Partizipation ist **konstitutives Element nachhaltiger Entwicklung**; schon in Rio Deklaration verankert
- Nachhaltige Entwicklung ist auch eine Frage von **Werten**, damit sozio-kulturell beeinflusst und **muss laufend (weiter-)entwickelt und geschärft werden**
- Höheres **Innovationspotenzial** unternehmerischer Nachhaltigkeitsentwicklung durch Einbezug von Stakeholdern
- Mehr Partizipation bei der Strategieentwicklung und -umsetzung **reduziert Implementationsschwierigkeiten und erhöht Umsetzungsqualität** (soziale Robustheit)

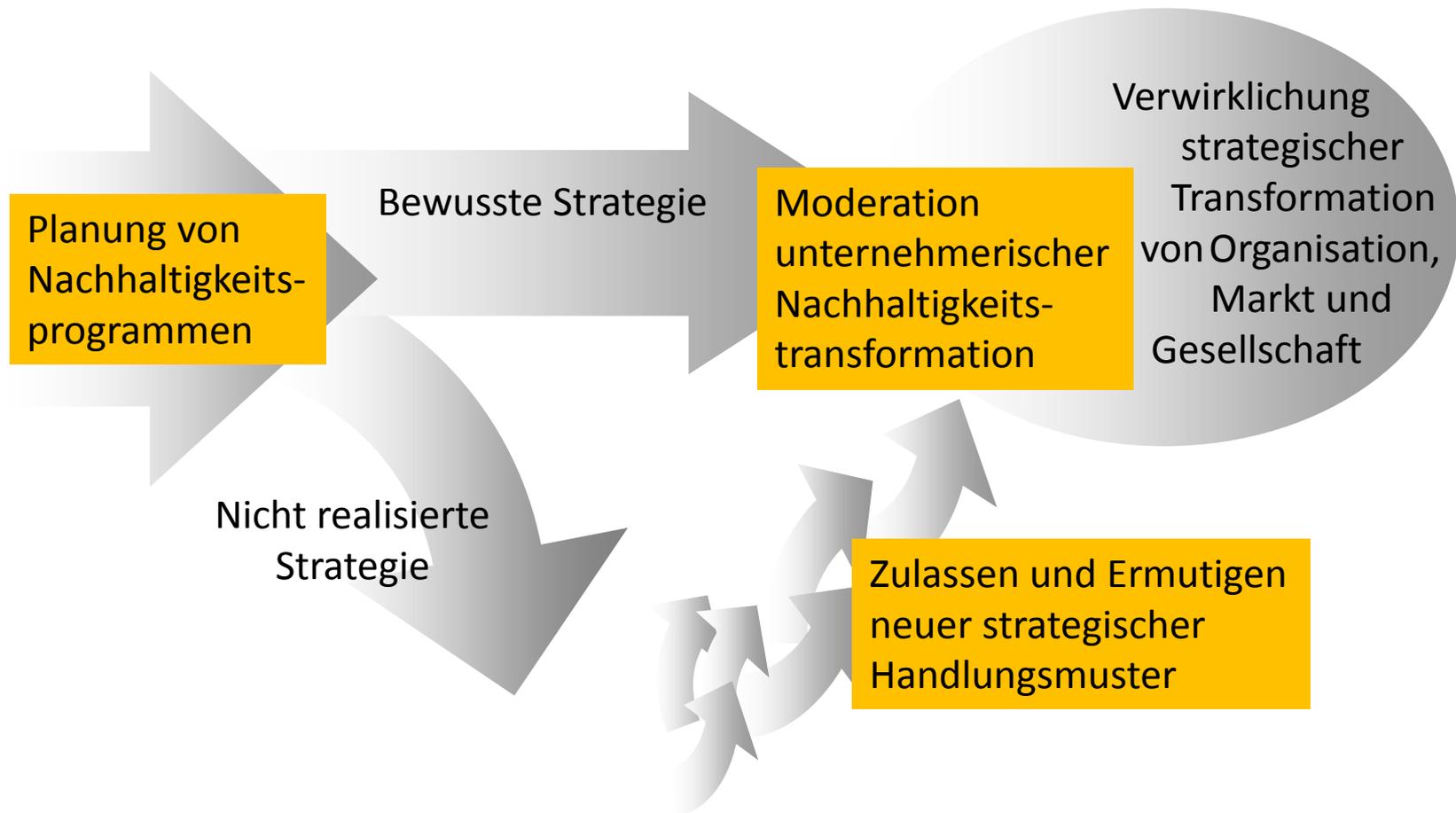


Einbindung von Stakeholdern - Innovationprozess statt Störung

- Einbindung in strategische Entwicklung von Handlungsmustern durch Nachhaltigkeitsinnovationen von Technologien, Produkten, Dienstleistungen, Geschäftsmodell usw.
- **Partizipative Innovationsprozesse durch „Open Innovation“**
 - Von geschlossenen Prozessen in F&E-Abteilungen zu
 - ... offen Prozessen unter Beteiligung externer Parteien (inkl. kritischer Gruppen).
- Mögliche **Methoden** zur Integration von Stakeholdern:
 - Direkte Integration: Innovationsworkshops (z.B. Lead User Methode)
 - Webbasierte Integrationen (Crowdsourcing): z.B. „community-based innovations“, Innovationswettbewerbe
 - Netzwerke-basierte Innovationen: z.B. Multistakeholder Initiativen
 - Reflexive Begleitung: z.B. Stakeholder Dialoge und Beiräte



Ausblick – Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement als Moderation



Quelle: Basisabbildung ähnlich zu Mintzberg 1999, S. 26.



Aufgaben für das Selbststudium

1. Recherchieren Sie Informationen zu den globalen Nachhaltigkeitsstrategien von BP und Shell seit 1994. Wie haben sich die **Strategien verändert**? Welche Empfehlung leiten Sie für die weitere Strategieentwicklung ab?
2. Untersuchen Sie aus Sicht der **Markttransformation** die unterschiedlichen **Rollen und nachhaltigkeitsrelevanten Unternehmensstrategien** im deutschen Textileinzelhandel.
3. Recherchieren Sie Nachhaltigkeitsstrategien von Anbietern im deutschen Elektrizitätsmarkt. Welche **Geschäftsmodelltypen** erkennen Sie? Charakterisieren und **analysieren** Sie diese Strategien **anhand der Kriterien einer transformativen Nachhaltigkeitsstrategie**.



Literatur und weiterführende Quellen

Braungart, M. & McDonough, W. (Hrsg.) (2008): Die nächste industrielle Revolution, Hamburg: EVA.

Hansen, E. G., & Große-Dunker, F. (2013). Sustainability-oriented innovation, in: Idowu, S.; Capaldi, N.; Zu, L. & Gupta, A. (Eds.), Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. Heidelberg, Germany; New York: Springer.

Hockerts, K. & Wüstenhagen, R. (2010): Greening Goliaths versus Emerging Davids, Journal of Business Venturing, Vol. 25, 481-492.

Huber, J. (1995): Nachhaltige Entwicklung durch Suffizienz, Effizienz und Konsistenz, in: Fritz, P.; Huber, J. & Levi, H. (Hrsg.) Nachhaltigkeit, Stuttgart: Hirzel, 31-46.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999): Strategy Safari, Wien: Überreuter.

Schaltegger, S. & Hansen, E. (2012): Wirtschaftswende durch nachhaltiges Unternehmertum, in: Leitschuh, H.; Michelsen, G.; Simonis, U.E.; Sommer, J. & von Weizsäcker, E.U. (Hrsg.): Jahrbuch Ökologie, Stuttgart: Hirzel, 64-75.

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.

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.



Literatur und weiterführende Quellen

Schaltegger, S. & Müller, M. (2008): CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung, in: Müller, M. & Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, 17-35.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2000): Ecopreneurship. Konzept und Typologie, Luzern/Lüneburg: CSM/Rio Managementforum.

Sommer, J. (2011): Managing Green Business Model Transformations, Heidelberg: Springer.

Stead, J. and Stead, W. (2008): Sustainable strategic management. An evolutionary perspective, International Journal of Sustainable Strategic Management, Vol. 1, No. 1, 62–81.

von Weizsäcker, E.U.; Hargroves, K.; Smith, M.; Desha, C. & Stasinopoulos, P. (2009):

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.