



# 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 ...

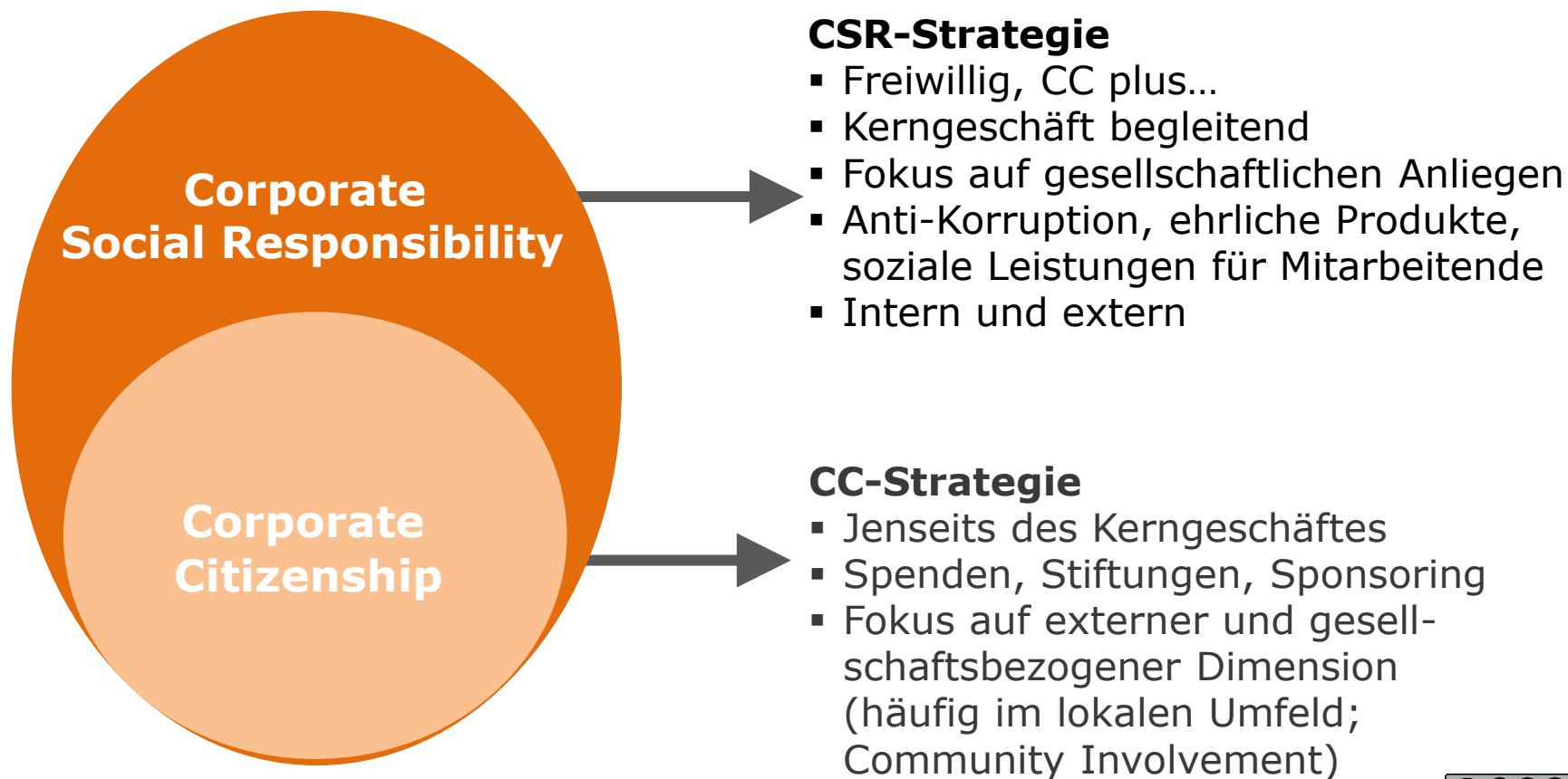


### **CC-Strategie**

- Jenseits des Kerngeschäftes
- Spenden, Stiftungen, Sponsoring
- Fokus auf externer und gesellschaftsbezogener Dimension (häufig im lokalen Umfeld; Community Involvement)

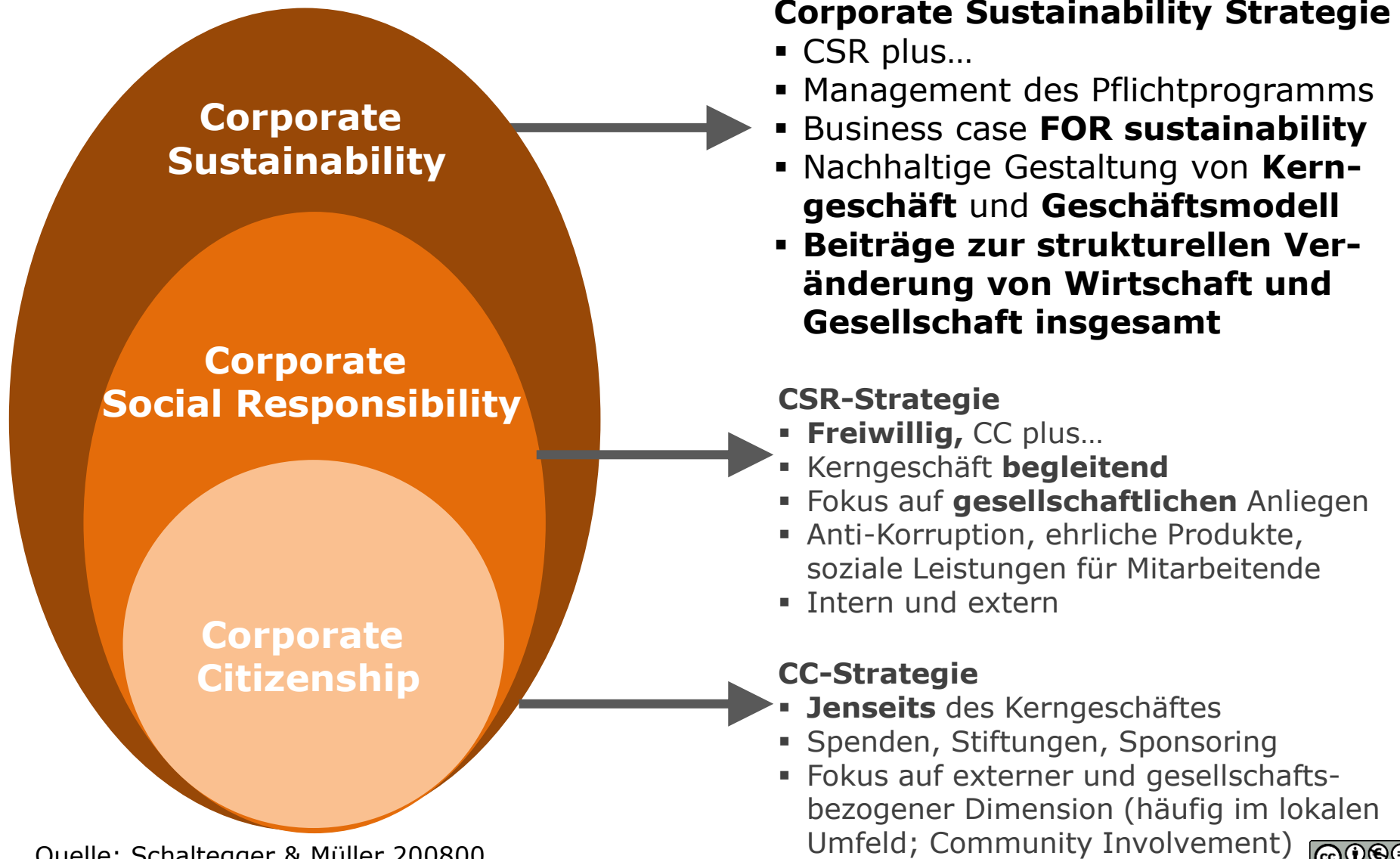


## Abgeleitete Nachhaltigkeitsmanagementstrategien - ... über CSR ...





## 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)

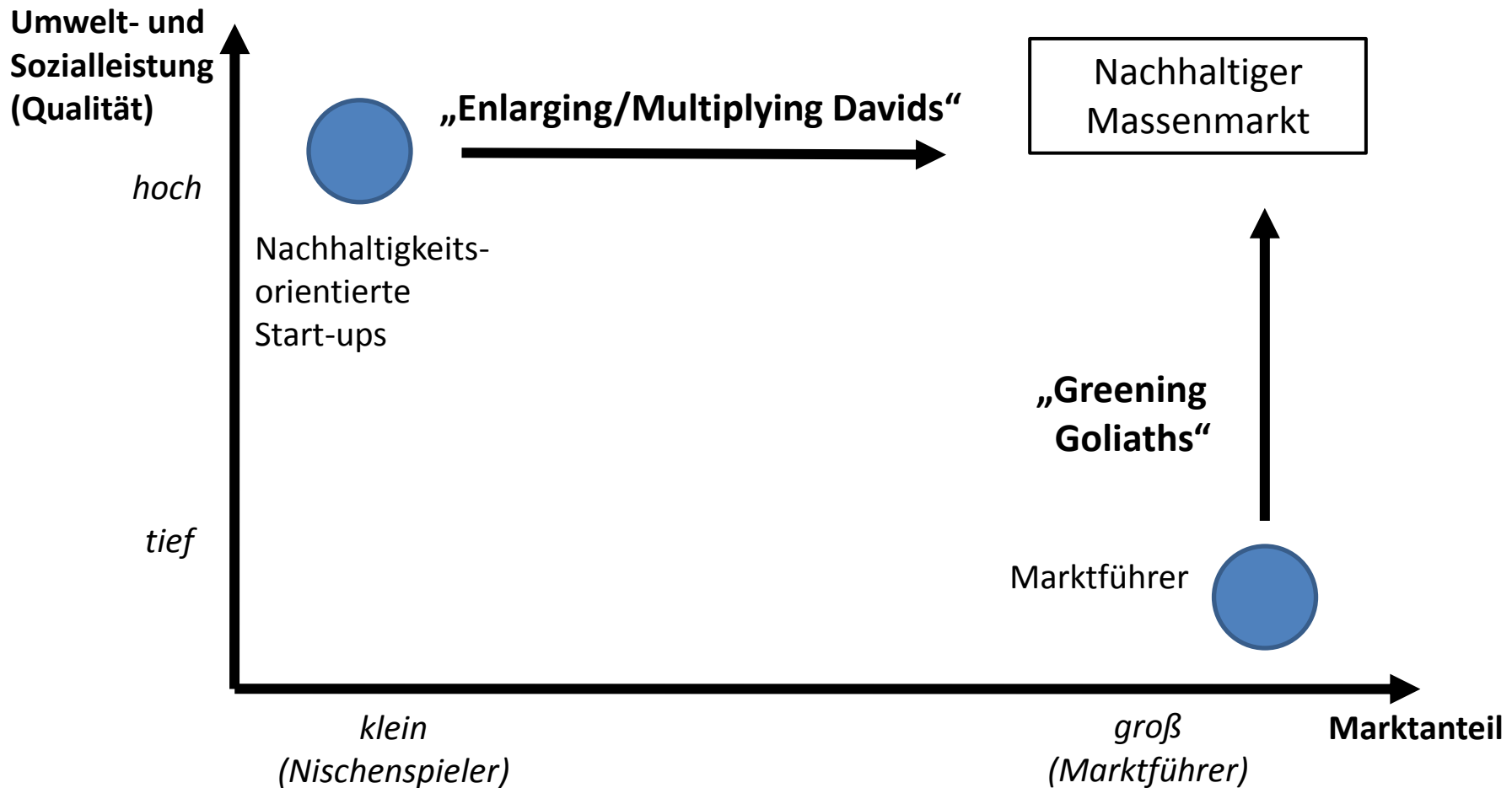
Effizienz-Strategie

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

Konsistenz-Strategie



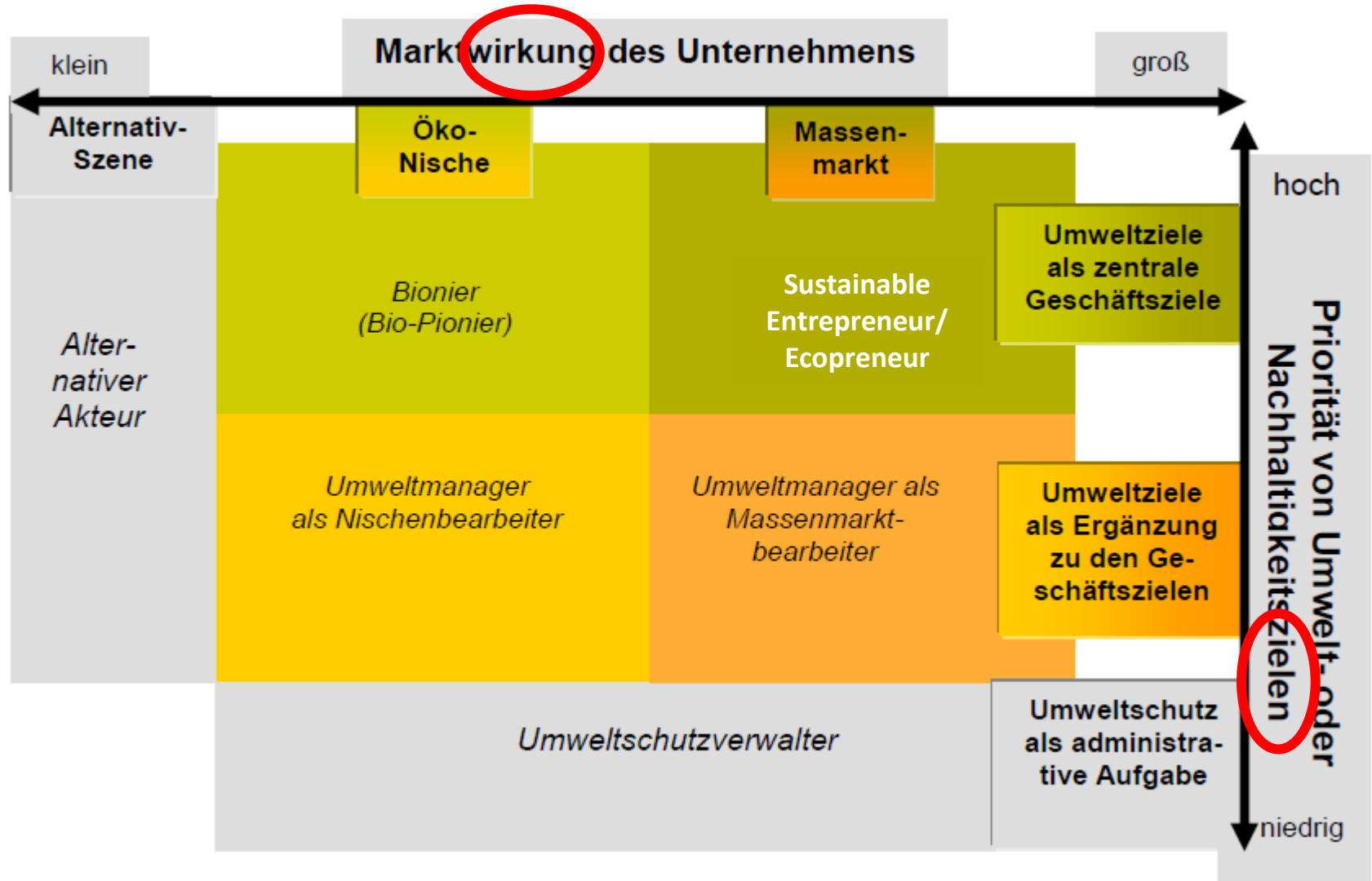
# Sustainable Entrepreneurship – Strategien von der Nische in den Massenmarkt



Quelle: Nach Hockerts & Wüstenhagen 2010.



## Formen nachhaltigen Unternehmens – Transformation durch interne Verankerung und externe Wirkung



Quelle: Schaltegger & Petersen 2001.



## Geschäftsmodelltransformation - Nachhaltigkeit der Wertschöpfungslogik

<b>Makro- wirkung</b>			
<b>Geschäfts- modelltyp</b>	Negativ unnachhaltige Systemdynamik	Moderat positive, systemische Nachhaltigkeits-dynamik	<b>Positiv nachhaltige Systemdynamik</b>
<b>Sehr nachhaltig</b>	<b>In Kleinanwendung nachhaltig, aber wenn skaliert unnachhaltig</b>	Wenn auf Gesamtmarkt skaliert wird Nachhaltigkeit reduziert Hoher Windenergieanteil erfordert Netz-/Speicherausbau	<b>Selbstverstärkung ist nachhaltig</b> Energiecontracting für Gebäude
Beispiele	Biotreibstoffe der ersten Generation		
<b>Mittelmäßig nachhaltig</b>	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	<b>Zerstörend</b>	Wirkung des allgemeinen technischen Fortschritts	<b>Konsumbegrenzende Preismodelle konventioneller Produkte</b>
Beispiele	konventioneller Meeresfischfang	effizientere Ölheizung	





## Geschäftsmodelltransformation – Nachhaltige Wertschöpfungslogik

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

Quelle: Matrix ähnlich zu Sommer 2011.



## Business Case for Sustainability - Nachhaltigkeitsleistung als Quelle des Geldverdienens

<b>Treiber</b>	<b>Business Case OF Sustainability</b> ➔ ökologisch/soziale Maßnahme als Mittel für ökonomischen Zweck	<b>Business Case FOR Sustainability</b> ➔ <b>durch</b> 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)

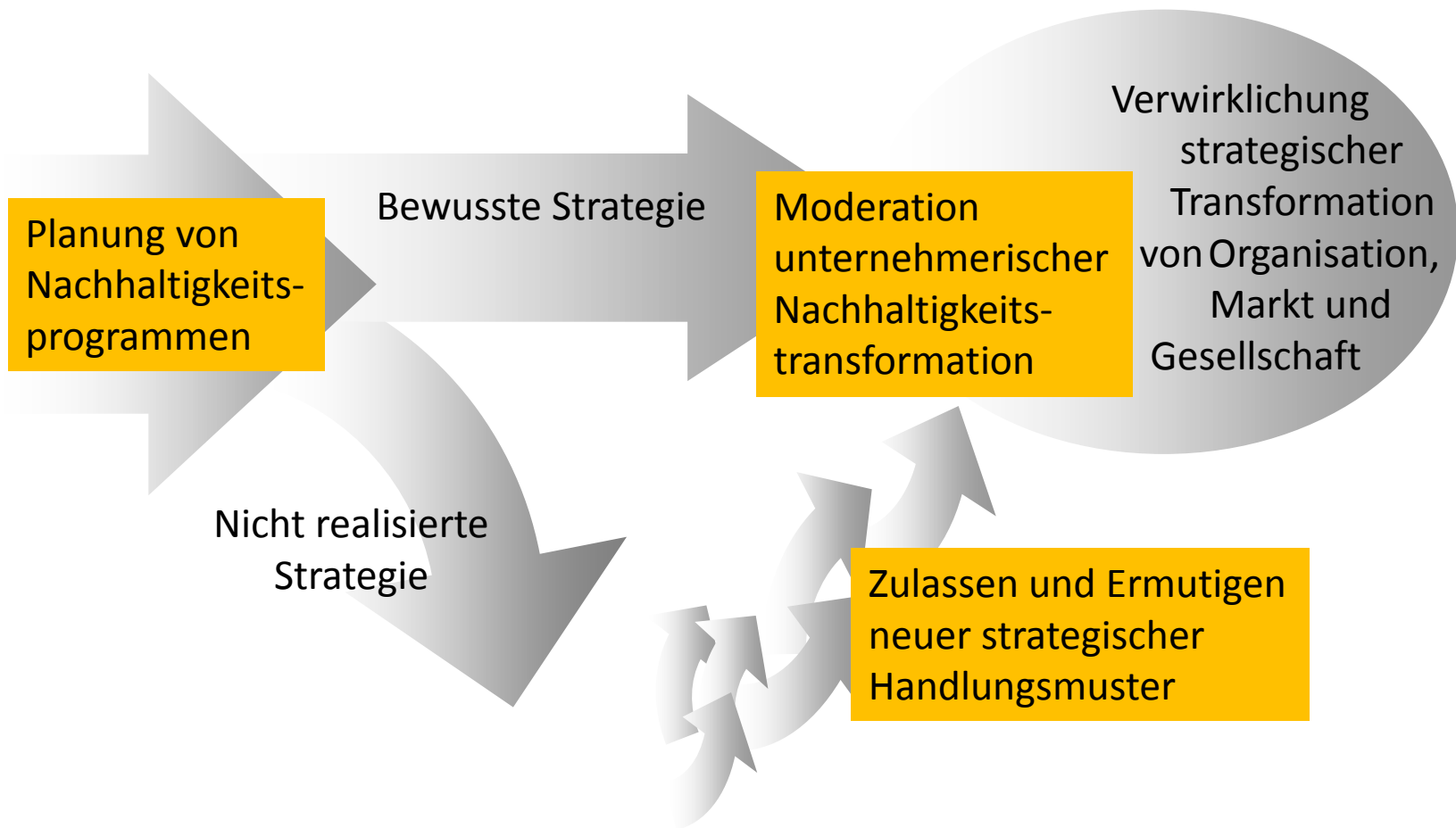


## Einbindung von Stakeholdern - Innovationprozess statt Störung

- 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.