

Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften - **infernum**

Einführung in das Nachhaltigkeitsmanagement

Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften - **infernum**

Einführung in das Nachhaltigkeitsmanagement

von

Prof. Dr. Stefan Schaltegger und Dr. Holger Petersen

Hagen/Oberhausen, 2011

Impressum

Titel: Einführung in das Nachhaltigkeitsmanagement

Autoren: Stefan Schaltegger und Holger Petersen

© 2009 Schaltegger/Petersen & CSM , Lüneburg

Alle Rechte vorbehalten.

Kursnummer: 71308

Studienangebot: Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften (infernum)

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Diese Kurseinheit wurde vom Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg zur Nutzung im Rahmen des infernum Studiengangs der Fernuniversität Hagen und des Fraunhofer Instituts UMSICHT entwickelt. Jede darüber hinausgehende auch auszugsweise Veröffentlichung, gewerbliche Verwendung oder Weitergabe an Dritte ist nur mit Genehmigung des CSM gestattet.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Autoren.....	IV
Was Sie in dieser Kurseinheit erwartet.....	V
1 Zugänge zum Nachhaltigkeitsmanagement.....	1
1.1 Können Sie „Management“ lernen?.....	2
1.2 Wozu Unternehmen managen?.....	5
1.2.1 Effizienz als Anspruch an das Management.....	6
1.2.2 Management als Funktion.....	8
1.2.3 Management als Institution.....	9
1.3 Wie finden Management und Nachhaltigkeit zueinander?.....	10
1.3.1 Nachhaltige Entwicklung als Anspruch an das Management.....	10
1.3.2 Nachhaltigkeitsmanagement als Funktion.....	17
1.3.3 Nachhaltigkeitsmanagement als Institution.....	21
2 Perspektiven und Stakeholder.....	27
2.1 Die Perspektive des <i>homo oeconomicus</i>	28
2.2 Perspektiven der Unternehmensleitung.....	32
2.3 Perspektiven des Nachhaltigkeitsmanagers.....	37
2.4 Stakeholder-Perspektiven.....	41
2.4.1 Wissenschaftlich-technologisches Umfeld.....	43
2.4.2 Wirtschaftliches Umfeld.....	44
2.4.3 Rechtliches Umfeld.....	46
2.4.4 Sozio-kulturelles Umfeld.....	48
2.4.5 Interessenpolitisches Umfeld.....	49
3 Erfolgskriterien und Handlungsfelder.....	52
3.1 Was heißt „erfolgreiches Handeln“?.....	53
3.2 Sozio-ökonomischer Erfolg des Nachhaltigkeitsmanagements.....	56
3.2.1 Effektivität und ihr ökologischer sowie sozialer Handlungsbezug.....	58
3.2.2 Märkte und Effizienz.....	63
3.2.3 Weisungssysteme und Legalität.....	67
3.2.4 Partnerschaften und Legitimität.....	69
3.2.5 Arenen und Handlungsspielraum.....	71
3.3 Externe und interne Gültigkeit rationaler Handlungsmodi.....	73

4	Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement	75
4.1	Strategischer Prozess und strategische Optionen	76
4.1.1	Zweck und Leitbild des Unternehmens.....	79
4.1.2	Analyse externer und interner Einflussfaktoren.....	81
4.1.3	Formulierung und Auswahl strategischer Optionen.....	82
4.1.4	Strategische Implementierung und Kontrolle.....	83
4.1.5	Strategische Planung und Wirklichkeit.....	84
4.2	Basisstrategien	85
4.2.1	Defensive Basisstrategien.....	87
4.2.2	Indifferente Basisstrategien.....	88
4.2.3	Innovative Basisstrategien.....	89
4.2.4	Offensive Basisstrategien.....	90
4.2.5	Weitere Klassifizierungsmerkmale	91
4.3	Wettbewerbsstrategien	93
4.4	Risikostrategien	95
4.4.1	Definition und Formen des Risikos im Nachhaltigkeitskontext.....	96
4.4.2	Probleme des Umgangs mit Risiken	98
4.4.3	Risikomanagement	100
4.5	Mikrostrategien	103
5	Ausblick auf weitere Studieninhalte	107
5.1	Perspektiven des Nachhaltigkeitsmanagements	107
5.1.1	Märkte des Nachhaltigkeitsmanagements	108
5.1.2	Standards & Normen des Nachhaltigkeitsmanagements	109
5.1.3	Kooperatives Nachhaltigkeitsmanagement	110
5.1.4	Interessenpolitisches Nachhaltigkeitsmanagement	111
5.1.5	Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen.....	112
5.2	Kurseinheiten zur Vertiefung.....	113
5.2.1	Nachhaltigkeitsmarketing I & II	114
5.2.2	Sustainable Entrepreneurship.....	114
5.2.3	Wettbewerbsstrategien zur Verbreitung nachhaltiger Innovationen.....	116
5.2.4	Strategisches Management & nachhaltige Unternehmensentwicklung.....	117
5.2.5	Sustainability Balanced Scorecard und Nachhaltigkeits-Controlling	118
5.2.6	Environmental Accounting.....	119
5.2.7	Finanzorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement.....	122
	Literaturverzeichnis.....	XI
	Glossar.....	XVIII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Gliederungsübersicht Kapitel 1	1
Abb. 2:	Grundstruktur der betrieblichen Wirtschaftsprozesse	7
Abb. 3:	Managementfunktionen in der Wertschöpfungskette	9
Abb. 4:	Triade der Ziele einer nachhaltigen Entwicklung	11
Abb. 5:	Grundstrategien der Nachhaltigkeit	13
Abb. 6:	Bedürfnisfelder für nachhaltiges Wirtschaften	16
Abb. 7:	Transformationsprozesse im Austausch mit der Natur	18
Abb. 8:	Umweltmanagement aus naturwissenschaftlich-technischer Stoffstromperspektive.....	19
Abb. 9:	Zusammenspiel zwischen naturwissenschaftlich-technischer und sozio-ökonomischer Ebene im Nachhaltigkeitsmanagement.....	20
Abb. 10:	Gliederungsübersicht Kapitel 2	28
Abb. 11:	Handlungsebenen des Managements.....	33
Abb. 12:	Einfluss von Interessen und Werthaltungen auf allen Ebenen des Managements.....	35
Abb. 13:	Können, Sollen und Wollen des Nachhaltigkeitsmanagers.....	38
Abb. 14:	Mögliche Funktionen im Nachhaltigkeitsmanagement	39
Abb. 15:	Das Unternehmen als Stakeholder-Netzwerk.....	42
Abb. 16:	Faktoren der Marktattraktivität.....	46
Abb. 17:	Gliederungsübersicht Kapitel 3	52
Abb. 18:	Das Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität	57
Abb. 19:	Nachhaltigkeitsmanagement im Zusammenspiel der naturwissenschaftlichen und sozio-ökonomischen Ebene	58
Abb. 20:	Handlungsfelder und Handlungsmodi des Nachhaltigkeitsmanagements.....	61
Abb. 21:	Gliederungsübersicht Kapitel 4	76
Abb. 22:	Prozess und Komponenten des geplanten strategischen Nachhaltigkeitsmanagements.....	78
Abb. 23:	Einflussfaktoren auf Unternehmenszweck und Unternehmensleitbild	79
Abb. 24:	Auszüge aus dem Leitbild der Firma „Hess Natur“	81
Abb. 25:	Situationsanalyse.....	81
Abb. 26:	SWOT-Matrix zur Bestimmung der Nachhaltigkeitsmanagement-Strategie.....	82
Abb. 27:	Strategie zwischen Plan und Wirklichkeit	84
Abb. 28:	Matrix zur Definition von Basisstrategien	87
Abb. 29:	Weitere Dimensionen der Basisstrategien	91
Abb. 30:	Generische Wettbewerbsstrategien	94
Abb. 31:	Folgen des Risikoeintritts.....	97
Abb. 32:	Auseinandersetzung mit öffentlichen Risiken.....	98
Abb. 33:	Prozess des Risikomanagements	101
Abb. 34:	Strategische Optionen im Umgang mit ökologischen und sozialen Risiken.....	102
Abb. 35:	Mikrostrategische Ausrichtung an Chancen und Risiken	105
Abb. 36:	Gliederungsübersicht Kapitel 5	107
Abb. 37:	Anknüpfungspunkte weiterer Studieninhalte an Kapitel 3.....	108
Abb. 38:	Übersicht Kurseinheiten zur Einführung.....	113
Abb. 39:	Kurseinheiten zur Vertiefung.....	114
Abb. 40:	Adressaten der Umweltrechnungslegungssysteme.....	115
Abb. 41:	Adressaten der Umweltrechnungslegungssysteme (Schaltegger et al. 1996: 6)	120

Autoren



Prof. Dr. Stefan Schaltegger

Verantwortliche Autoren dieser Kurseinheit sind Prof. Dr. Stefan Schaltegger und Dr. Holger Petersen. Stefan Schaltegger ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Umweltmanagement und Leiter des Centre for Sustainability Management (CSM) der Universität Lüneburg.



Dr. Holger Petersen

Holger Petersen, gelernter Bankkaufmann und Ökonom, arbeitete nach seiner Promotion an der Universität Lüneburg bis zum Oktober 2006 für die UmweltBank AG in Nürnberg und ist seitdem als wissenschaftlicher Programmleiter für den MBA-Studiengang Sustainability am CSM tätig.

Mehr zu den Autoren finden Sie unter <http://leuphana.de/csm>.

Über Anregungen zur Verbesserung dieser Kurseinheit und über Kommentare freuen wir uns.

Was Sie in dieser Kurseinheit erwartet

Wissen gibt der Wirtschaft Form. Möchten Sie mitformen, lesen Sie hier richtig. Die vorliegende Studieneinheit lädt dazu ein, Unternehmen mitzugestalten, um sie nachhaltiger zu machen. Unternehmen sind Träger der Wirtschaft. Als selbstständige, am Gewinn orientierte Einrichtungen entscheiden Unternehmen mit ihren Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern darüber, ob nachhaltiges Wirtschaften gelingen kann oder nicht. Die Texte dieser Kurseinheit sollen Sie darauf vorbereiten, in Unternehmen selbst *unternehmerisch* zu handeln, indem Sie den Erfolg für die *Umwelt*, für *soziale Belange*, für *sich selbst* und *Ihr Unternehmen* parallel anstreben.

sich *informieren* heißt, das eigene Wissen zu formen

Im weiteren Sinne bezeichnen wir als Unternehmen, synonym zu „Vorhaben“ oder „Unterfangen“, jede geplante Aktivität, deren Umsetzung für den Unternehmer mit einem gewissen *Wagnis* einhergeht. Auch Ihr Studium kann so zum Unternehmen werden. *Wagnis* und *Chance* liegen für Sie darin, sich durch Wissen und Ideen produktiv zu verändern.¹ Aus erweiterten Perspektiven erschließen sich Ihnen wie bei der unternehmerischen Wertschöpfung → neue Werte. In welcher Form, entscheiden Sie selbst, denn Wissen wird Ihnen nicht eingetrichtert. Sie eignen es sich an, indem sie sich Wissen *erarbeiten* und Ihre *Ideen* daran testen.

ein Unternehmen beginnt mit Ideen

Machen Sie diesen Text zu Ihrem *eigenen*, zum Beispiel indem Sie

- prüfen, ob der Inhalt *Ihre berufliche Erfahrung* widerspiegelt, darüber hinaus geht oder eher dagegenspricht;
- markieren, was *Ihnen wichtig* ist, an den Rändern ergänzen, eigene Querverweise und Kommentare einfügen;
- sich bewusst darüber werden, was sich *aus Ihrer Sicht* besonders wichtig, spannend und vielversprechend anhört;
- Übungsfragen kreativ und passend beantworten sowie den Text *nach eigenen Regeln* zusammenfassen;
- sich selbst zu *Fragen inspirieren lassen*, denen in der angegebenen Literatur, im Internet, im Gespräch mit Kollegen, Kommilitonen oder der Wirtschaftspresse vertiefend nachzugehen ist;
- miteinander verknüpfen, was sie in diesem Heft, in anderen Kurseinheiten und weiteren Quellen in *Ihr bisheriges Wissen systematisch einfügen* möchten und
- überlegen und planen, wie sich das Gelernte in *Ihrer Situation praktisch anwenden* und umsetzen lässt.

Ihr Beitrag:

prüfen

markieren

auswählen

antworten

vertiefen

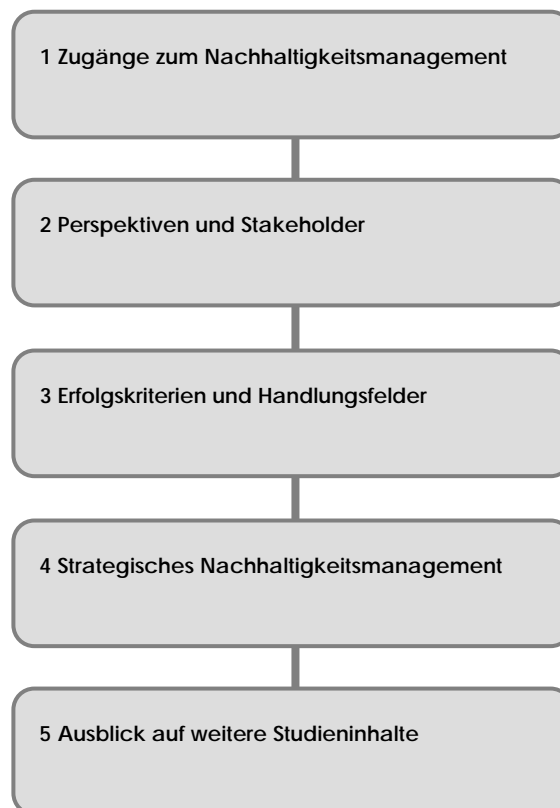
verknüpfen

umsetzen

¹ Beides ist etymologisch gleichen Ursprungs: „Idee“ kommt von „vid“, der indogermanischen Silbe für „Wissen“.

Aufbau dieser Kurseinheit Der Text soll helfen, den Horizont zu erweitern, indem Sie sich darüber klar werden, was Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet, wozu es gut ist und welche thematische Vielfalt sich Ihnen hier eröffnet. Mit Nachhaltigkeitsmanagement realisieren Unternehmen eine ökonomisch erfolgreiche Umsetzung von ökologischen und sozialen Zielen. Funktionsbereiche in denen das Nachhaltigkeitsmanagement relevant wird, sind zum Beispiel das Marketing, wenn es etwa um die Markteinführung von Produkten des fairen Handels geht oder die Umweltrechnungslegung, die aufzeigt, wie Produktionskosten durch geringeren Material- und Energieverbrauch wirksam reduziert werden können. Letztlich ziehen sich die Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements durch alle Bereiche des Unternehmens hindurch, sodass es auch als *Querschnittsfunktion* zu bezeichnen ist.

Die Begriffe *Nachhaltigkeitsmanagement* und *Umweltmanagement* werden in der Literatur und zum Teil auch im Rahmen dieses Studiums parallel verwendet, da in vielen Unternehmen zwar ein Umweltmanagement verankert ist, dieses jedoch noch nicht zu einem Nachhaltigkeitsmanagement erweitert wurde. Weil die Idee der Nachhaltigkeit im Unterschied zum Umweltschutz der breiten Öffentlichkeit noch nicht so geläufig ist und sich als normativer Anspruch erst allmählich etabliert, trifft der Begriff des Umweltmanagements noch auf mehr Verständnis. Die vorliegende Kurseinheit zeigt deshalb auf, warum es dennoch sinnvoll ist, Begriff und Funktion vom Umwelt- auf das Nachhaltigkeitsmanagement zu erweitern.



- Das *1. Kapitel* bereitet dafür Zugänge und zeigt, wie man Management lernen und zur Lösung ökologischer und sozialer Probleme nutzen kann.
- Aus verschiedenen Blickwinkeln sehen diese Probleme jeweils anders aus. Das *2. Kapitel* zeigt, wie Management darauf eingeht und die Perspektive wechselt, um Lösungen zu finden, die unterschiedlichen Ansprüchen standhalten.
- Nach welchen Kriterien sich der Erfolg des Managements bemisst, erläutert das *3. Kapitel*. Dazu werden grundsätzliche Handlungsweisen vorgestellt, die nach Maßgabe *der Vernunft* im jeweiligen Handlungsfeld zu ergreifen sind.
- Um dem Nachhaltigkeitsmanagement Linie zu geben, sind schließlich Strategien gefragt, die Ziele und Maßnahmen längerfristig aufeinander abstimmen. Strategische Optionen und den Prozess der Strategiefindung veranschaulicht das *4. Kapitel*.
- Das Fundament ist damit gelegt. Wie Sie darauf aufbauen können, erfahren Sie im *5. Kapitel* in einem Überblick zu weiteren Kurseinheiten des Nachhaltigkeitsmanagements.

Zu Beginn eines jeden Kapitels werden *Lernziele* genannt, die dem Kapitelinhalt entsprechen. Für die Darstellung dieser Inhalte wurde eine flüssige Darstellung mit längeren Abschnitten und wenig Untergliederung gewählt. So kommt zum Ausdruck, dass keine Paragraphen auswendig zu lernen sind, sondern ein praktisch taugliches Verständnis für Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt werden soll. Der Text enthält Glossarhinweise und Querverweise, Beispiele, Kästchen, Marginalien und Fußnoten.

Textform und stilistische Elemente

- *Glossarhinweise* (↔) zeigen Glossarwörter an.
- *Querverweise* betreffen Inhalte, die an anderer Stelle in dieser Kurseinheit oder in anderen Kurseinheiten ausgeführt werden.
- *Beispiele* sind entweder im Text integriert oder durch grau hinterlegte Kästen hervorgehoben.
- *Kästchen* enthalten als grau hinterlegte Felder im Text außerdem kleine Geschichten, Merksätze oder Zusatzinformationen und Literaturempfehlungen.
- *Marginalien* geben den Kerngedanken eines Absatzes am Seitenrand wieder. Marginalien verweisen zudem auf Lernziele, Merksätze, Beispiele, Exkurse, Websites oder Literaturtipps.
- *Fußnoten* weisen auf weiterführende Literatur hin oder skizzieren Hintergründe.

Zahlreiche Grafiken illustrieren den Text. Literaturhinweise sind direkt eingefügt. Eine Literaturliste sei an dieser Stelle empfohlen, nebst Hinweisen auf spannende Websites. Weitere Literaturtipps finden Sie am jeweiligen Kapitel-Ende.



Literaturtipp



Internetverweis



Literaturempfehlung

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler, 6. Auflage.

Umfangreiches Lehrbuch zur allgemeinen Managementlehre. Schwerpunkte sind Führungs- und Organisationsaspekte.

Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption – Strategien – Implementierung mit Praxisfällen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3. Auflage.

Umfangreiches Lehrbuch mit den Schwerpunkten Öko-Marketing und Kreislaufwirtschaft, enthält ausführliche Fallstudien und viele Beispiele.

Müller-Christ, G. (2001): Umweltmanagement. Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung. München: Vahlen.

Umfassendes Lehrbuch, das den Themenbereich des Umweltmanagements nach den betrieblichen Funktionsbereichen abbildet.

Schaltegger, S.; Burrit, R. & Petersen, H. (2003): An Introduction to Environmental Management. Striving for Sustainability. Sheffield: Greenleaf.

Aktuelles, umfassendes und die Spezifika des Nachhaltigkeitsmanagements (im Vergleich zur konventionellen Betriebswirtschaftslehre) bearbeitendes Lehrbuch mit Reviewfragen.

Thommen, J.-P. & Achleitner, A.-C. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden: Gabler, 4. Auflage.

Umfangreiches, managementorientiertes Lehrbuch zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Sehr guter roter Faden, zeigt Zusammenhänge der Unternehmensführung und der betrieblichen Funktionen auf.

Winter, G. (1998): Das umweltbewusste Unternehmen. München: Vahlen.

Sehr umfangreicher, praxisorientierter Reader mit Beiträgen unterschiedlicher Autoren.

Empfohlene Websites zum Starten mit weiteren zahlreichen Links Internetverweis

http://www.ta-net-bw.de	(Akademie für Technikfolgeabschätzung Baden-Württemberg)
http://www.baumev.de	(Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management)
http://www.bmu.de	(Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit)
http://www.buwal.ch	(Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft, Schweiz)
http://www.ecoreporter.de	(Informationsplattform für nachhaltige Investments)
http://www.future-ev.de	(Umweltinitiative von Unternehmern)
http://karmakonsum.de	(Diskussionsforum zu ethischem Konsum)
http://www.nachhaltigkeit.at	(Informationsplattform zur Nachhaltigkeit)
http://www.nachhaltigkeitsrat.de	(Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung)
http://www.oneworldweb.de	(Treffpunkt für Umwelt, Entwicklung, Menschenrechte)
http://www.umweltbundesamt.de	(Deutsches Umweltbundesamt)
http://www.utopia.de	(Internetportal für strategischen Konsum und nachhaltige Lebensstile)
http://www.uni.leuphana.de/csm	(Centre for Sustainability Management)