

Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften - **infernum**

Sustainable Entrepreneurship

Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften - **infernum**

Sustainable Entrepreneurship

von

Prof.Dr.Stefan Schaltegger & Dr.Holger Petersen

Hagen/Oberhausen, 2010



Impressum

Titel: Sustainable Entrepreneurship

Autoren: Dr. Holger Petersen

© 2010 FernUniversität in Hagen, 58084 Hagen
Alle Rechte vorbehalten.

Kursnummer: xxxxx

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.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----------|
| Inhaltsverzeichnis..... | I |
| Abbildungsverzeichnis..... | III |
| Autoren..... | IV |
| Was Sie in dieser Kurseinheit erwartet..... | V |
| 1 Sustainable Entrepreneurship – Begriff und Idee | 1 |
| 1.1 Entrepreneurship in den Wirtschaftswissenschaften | 2 |
| 1.2 Enge und weite Fassung des Entrepreneurships..... | 3 |
| 1.3 Intra- und Interpreneure als wichtige Untergruppen..... | 5 |
| 2 Dimensionen des Sustainable Entrepreneurships | 8 |
| 2.1 Angestrebte Umweltleistung – von der Umweltschutzverwaltung zum Sustainable Entrepreneurship | 9 |
| 2.1.1 Umweltschutz als Verwaltungsakt | 12 |
| 2.1.2 Steigerung der Öko-Effizienz als Managementaufgabe..... | 14 |
| 2.1.3 Umweltqualität als unternehmerische Herausforderung..... | 16 |
| 2.1.4 Zusammenfassende Darstellung zur Umweltleistung | 17 |
| 2.1.5 Folgerungen für das Intrapreneurship..... | 21 |
| 2.2 Angestrebte Marktwirkung – von der Alternativszene zur Expansion in Zukunftsmärkten..... | 22 |
| 2.2.1 Wirtschaften in der Alternativszene | 23 |
| 2.2.2 Einrichtung in der örtlichen Öko-Nische | 24 |
| 2.2.3 Expansion in Zukunftsmärkten | 26 |
| 2.2.4 Zusammenfassende Darstellung zur Marktwirkung | 31 |
| 2.3 Positionierungsmatrix des Sustainable Entrepreneurships | 33 |
| 2.4 Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis..... | 35 |
| 2.4.1 Ballard Power Systems Inc..... | 36 |
| 2.4.1.1 Handlungsprogramm Ziele des Unternehmens..... | 37 |
| 2.4.1.2 Leistungsprofil..... | 38 |
| 2.4.1.3 Organisation umweltrelevanter Unternehmenstätigkeiten..... | 39 |
| 2.4.1.4 Kommunikation von Umweltthemen..... | 39 |
| 2.4.1.5 Marktwirkung | 39 |
| 2.4.2 Geberit AG | 40 |
| 2.4.2.1 Handlungsprogramm | 40 |
| 2.4.2.2 Ökologisches Leistungsprofil | 41 |
| 2.4.2.3 Organisation umweltrelevanter Tätigkeiten..... | 42 |
| 2.4.2.4 Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen | 43 |
| 2.4.2.5 Marktwirkung | 43 |
| 2.4.3 Hess Naturtextilien GmbH..... | 44 |
| 2.4.3.1 Handlungsprogramm | 45 |
| 2.4.3.2 Ökologisches und soziales Leistungsprofil..... | 46 |
| 2.4.3.3 Organisation nachhaltigkeitsrelevanter Tätigkeiten | 46 |
| 2.4.3.4 Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen | 47 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 2.4.3.5 | Marktwirkung | 47 |
| 2.4.4 | Migros-Genossenschafts-Bund | 48 |
| 2.4.4.1 | Handlungsprogramm | 49 |
| 2.4.4.2 | Ökologisches und soziales Leistungsprofil | 50 |
| 2.4.4.3 | Organisation umweltrelevanter Tätigkeiten | 51 |
| 2.4.4.4 | Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen | 51 |
| 2.4.4.5 | Marktwirkung | 52 |
| 2.4.5 | Rohner Textil AG | 52 |
| 2.4.5.1 | Handlungsprogramm | 53 |
| 2.4.5.2 | Ökologisches Leistungsprofil | 53 |
| 2.4.5.3 | Organisation umweltrelevanter Tätigkeiten | 54 |
| 2.4.5.4 | Kommunikation von Umweltthemen | 54 |
| 2.4.5.5 | Marktwirkung | 55 |
| 3 | Funktionen und Perspektiven des Sustainable Entrepreneurships | 56 |
| 3.1 | Funktionen des Sustainable Entrepreneurships | 57 |
| 3.2 | Entrepreneurship als ambivalenter und riskanter Prozess | 59 |
| 3.2.1 | Langfristiges Denken versus kurzfristige Cash-Ziele | 60 |
| 3.2.2 | Ökologie der Zeit versus 80 Stundenwoche | 60 |
| 3.2.3 | Blick fürs Ganze versus Aufmerksamkeit für kritische Details | 61 |
| 3.2.4 | Innovation versus Bewahrung | 62 |
| 3.2.5 | Problembewusstsein versus optimistische Grundeinstellung | 62 |
| 3.2.6 | Fallstricke in der Zusammenfassung | 62 |
| 3.3 | Entrepreneurship als Chance | 65 |
| 3.4 | Erfolgsfaktoren des Entrepreneurships | 69 |
| 3.4.1 | Persönlichkeitsfaktoren | 70 |
| 3.4.2 | Marktfaktoren | 73 |
| 4 | Prozess des Sustainable Entrepreneurships | 76 |
| 4.1 | Von der Geschäftsidee zum Geschäftsplan | 77 |
| 4.1.1 | Der Weg zur Idee | 77 |
| 4.1.2 | Verfeinerung der Geschäftsidee | 88 |
| 4.1.3 | Prüfung der Geschäftsidee | 90 |
| 4.1.4 | Erstellen des Geschäftsplans | 96 |
| 4.2 | Organisation des Entrepreneurships | 103 |
| 4.3 | Finanzierung des Entrepreneurships | 107 |
| 4.3.1 | Möglichkeiten der Finanzierung | 109 |
| 4.3.2 | Planung des Finanzbedarfs | 117 |
| 4.3.3 | Umgang mit Finanzierungspartnern | 119 |
| 5 | Resümee | 124 |
| | Literatur | VII |
| | Glossar | XIV |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|------------|--|-----|
| Abb. 2-1: | Priorität, Zweck und Erbringen von Umwelleistung | 18 |
| Abb. 2-2: | Marktwirkung umweltorientierter Unternehmen..... | 32 |
| Abb. 2-3: | Zusammenführung der beiden Dimensionen des Sustainable Entrepreneurships | 34 |
| Abb. 2-4: | Positionierung von Ballard Power Inc. | 37 |
| Abb. 2-5: | Positionierung von Geberit | 41 |
| Abb. 2-6: | Positionierung von Hess Naturtextilien GmbH | 44 |
| Abb. 2-7: | Positionierung der Migros..... | 49 |
| Abb. 2-8: | Positionierung der Rohner Textil AG..... | 53 |
| Abb. 3-1: | Funktionen im unternehmerischen Prozess..... | 57 |
| Abb. 3-2: | Fallstricke und Risiken des Unternehmertums..... | 63 |
| Abb. 3-3: | Chancen des Entrepreneurships | 67 |
| Abb. 3-4: | Window of Opportunity | 68 |
| Abb. 3-5: | Die 10 D´s nach Bygrave | 73 |
| Abb. 3-6: | Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen für Marktführer im Umweltbereich | 74 |
| Abb. 4-1: | Der unternehmerische Prozess..... | 76 |
| Abb. 4-2: | Prozesse der Wahrnehmung | 80 |
| Abb. 4-3: | Woher Gründer ihre Idee hatten | 86 |
| Abb. 4-4: | Ansatzpunkte für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen..... | 89 |
| Abb. 4-5: | Bestimmung des Nutzenvorteils | 91 |
| Abb. 4-6: | Wahl der Datenquelle und Forschungsmethodik | 93 |
| Abb. 4-7: | Zielrichtung des Geschäftsplans | 97 |
| Abb. 4-8: | Geschäftsplan in der Gesamtübersicht..... | 101 |
| Abb. 4-9: | Zusammenfassende Hinweise zum Geschäftsplan..... | 102 |
| Abb. 4-10: | Formen des Entrepreneurships..... | 103 |
| Abb. 4-11: | Entwicklungspfade des Entrepreneurships | 106 |
| Abb. 4-12: | Finanzierungsspielraum in Abhängigkeit vom Geschäftsprofil des Entrepreneurs..... | 108 |
| Abb. 4-13: | Finanzierungsformen | 109 |
| Abb. 4-14: | Finanzwirtschaftliche Merkmale von Eigenkapital und Fremdkapital..... | 112 |
| Abb. 4-15: | Möglichkeiten der Außenfinanzierung | 112 |
| Abb. 4-16: | Idealtypischer Verlauf der Finanzierungsphasen junger innovativer Unternehmen..... | 119 |

Autoren

Autoren dieser Kurseinheit sind Stefan Schaltegger, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Umweltmanagement an der Universität Lüneburg, und Dr. Holger Petersen, Co-Leiter des Studiengangs Sustainament am gleichen Lehrstuhl. Weiterführende Hinweise zu den Autoren, Publikationen und Forschungsschwerpunkten des Lehrstuhls finden Sie wie gewohnt unter:
www.uni-lueneburg.de/csm.



Prof. Dr. Stefan Schaltegger



Dr. Holger Petersen

Was Sie in dieser Kurseinheit erwartet

➔ *Entrepreneurship* hat sich unter Studierenden und Wirtschaftsfachleuten in den letzten Jahren zu einem viel versprechenden Thema auf der Suche nach persönlichen und gesellschaftlichen Zukunftsentwürfen entwickelt. Entrepreneurure gelten als *wachstumsorientierte* Unternehmer, die sich durch den *Aufbau neuer Märkte und Netzwerke* sowie durch die *Einführung innovativer Techniken und Produkte* aktiv an der Gestaltung ihres Umfelds beteiligen. Entrepreneurure konzentrieren ihre Energie dabei auf die Wahrnehmung und Realisierung der entsprechenden *Marktchancen*.

Als innovative und wachstumsorientierte Unternehmer ...

Die Bedeutung des Entrepreneurships für die Wettbewerbsfähigkeit und das Arbeitsangebot einer Volkswirtschaft wird auch in den Medien immer deutlicher wahrgenommen. Dieser Bedeutungsgewinn äußert sich heute in Wünschen nach mehr Eigenverantwortlichkeit und nach einer aktiven Mitgestaltung der eigenen Umstände, im Berufsleben oft gleichgesetzt mit der *Gründung* einer unternehmerischen Existenz, mit der Übernahme eines *Spin-offs* (Ausgründung) oder mit der *Expansion von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU)* in internationalen Märkten.

... werden Entrepreneurure zu Hoffnungsträgern ...

Mit dieser knappen Umschreibung empfehlen sich Entrepreneurure auch zur marktwirtschaftlichen Durchsetzung einer *nachhaltigen Entwicklung*. Ein ökologisch und sozial nachhaltiges Unternehmertum (Sustainable Entrepreneurship) geht über herkömmliches Nachhaltigkeitsmanagement hinaus, weil nicht nur Umweltkosten in der Produktion gesenkt, Sozialstandards eingeführt oder Umweltmanagementsysteme integriert werden, sondern die *Lösung ökologischer und sozialer Probleme zum Kerngeschäft* wird, mit dem steigende Umsätze in wachsenden Märkten zu erzielen sind. Entlastungen für die Umwelt und eine zunehmende Lebensqualität gehen einher, wenn Entrepreneurure mit ökologischen und sozialen Innovationen auf den Markt treten, dort Fuß fassen und den Wettbewerb prägen können.

... auch für eine nachhaltige Entwicklung!

Betrachtet man *Umsatzwachstum*, *Internationalisierung* und *Marktkapitalisierung* junger Unternehmen in der Solar-, Wind- oder Umwelttechnik wird deutlich, dass einige von ihnen aus dem Schatten anderer Boombranchen wie der Telekommunikations-, Nano- und Gentechnologie nach dem Platzen der „New Economy Blase“ heraus getreten sind.

Umweltorientierte Gründungen im Aufwind ...

Dieser Trend blieb allerdings nicht ungetrübt. Zu den Erfolgsbeispielen gesellten sich gerade in jüngerer Zeit eine Reihe von Firmenpleiten und Misserfolgen aufgrund *überzogener Erwartungen* und *Managementfehler*, die den unternehmerischen Einsatz für die Umwelt riskant erscheinen lassen. ➔ Insolvenzen wie die von Farmatic (Biogasanlagen), Umweltkontor (Windkraft) oder Astropower (Solarmodule) machen bewusst, dass der Einsatz für Nachhaltigkeit zwar viel Anerkennung einbringen kann, Unternehmen aber vor den rauen Seiten des Marktes nicht bewahrt.

... Pleiten und Misserfolge leider auch!

Gerade in den Spuren gescheiterter Unternehmen lässt sich jedoch oft am besten erkennen, wie Fehler vermieden und Krisen bewältigt werden können. Gier und Größenwahn, die vielleicht folgenschwersten Ursachen unternehmerischer Fehleinschätzung, verlieren bei nüchterner Selbsteinschätzung an Gewalt. So kommen Chancen und Risi-

ken, Vor- und Nachteile unternehmerischen Handels möglichst ungeschminkt zum Vorschein (vgl. Petersen 2005a).

Inhalt der Kurseinheit

Der vorliegende Überblick zu diesem Thema umfasst vier Teile. Im ersten Teil werden Begriff und Idee des „Sustainable Entrepreneurships“ erläutert. Der zweite Teil zeigt an den Dimensionen „Marktwirkung“ und „Umweltleistung“ sowie fünf Unternehmensbeispielen, worauf es hierbei ankommt. Der dritte Teil geht näher auf Funktionen, Risiken, Chancen und Erfolgsfaktoren des nachhaltigen Unternehmertums ein. Im vierten Teil wird schließlich ein Überblick über wesentliche Tätigkeiten im Zuge unternehmerischer Prozesse gegeben. Wir beginnen darin mit der Geschäftsidee und skizzieren anschließend die ➔ strategische Positionierung, die Erstellung von Geschäftsplänen sowie Fragen des Markteintritts. Begleitend zum Innovationsprozess erhalten Sie Hinweise, welche Anforderungen an die *Organisation* und *Finanzierung* gestellt werden. Gemeinsam wird untersucht, wie und wodurch man diesen Anforderungen am besten gerecht werden kann.

Mit diesen Inhalten wendet sich die Kurseinheit vor allem an Sie:

- wenn Sie eine marktbezogene Aufgabe (z. B. Marketing, Vertrieb, Vorstandsassistentenz, Produktentwicklung) in einem mittelständischen Unternehmen mit ökologischem Kerngeschäft wahrnehmen oder ergreifen wollen,
- wenn Sie mit dem Gedanken spielen, sich mit einer ökologischen oder sozialen Geschäftsidee selbstständig zu machen und wenn Sie sich Klarheit über die damit verbundenen Herausforderungen verschaffen wollen,
- wenn Sie für Großunternehmen den Aufbau neuer ➔ Geschäftsfelder, Produktlinien oder Spin-offs (Ausgründungen) begleiten möchten,
- wenn Sie in einer Unternehmensberatung oder als Mitarbeiter einer Handwerks- bzw. Industrie und Handelskammer Unternehmer bei den zuvor genannten Aufgaben unterstützen möchten, oder
- wenn Sie als Mitarbeiter einer Nichtregierungsorganisation oder eines Instituts Unternehmen zur Einführung und Verbreitung ökologischer und sozialer Innovationen motivieren wollen.

Ebenso gehören Sie zur Zielgruppe, wenn Sie sich bisher noch unklar über Ihre weitere berufliche Ausrichtung sind und herausfinden möchten, welche der oben vorgeschlagenen Gruppen für Sie am ehesten in Frage kommt.

➔ Glossarhinweis

Ein umfangreiches Glossar ist dieser Kurseinheit angefügt. Glossar-Begriffe sind bei ihrem erstmaligen Auftreten durch ein ➔-Symbol gekennzeichnet.