

Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften - **infernum**

Einführung in das Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement

Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften - **infernium**

Einführung in das Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement

von

Stefan Schaltegger und Holger Petersen
Aktualisierung durch Philipp Hasenmüller

Hagen/Oberhausen, 2005



Impressum

Titel: Einführung in das Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement

Autoren: Stefan Schaltegger und Holger Petersen, Aktualisierung durch Philipp Hasenmüller

© 2005 FernUniversität in Hagen, 58084 Hagen
& Fraunhofer UMSICHT, 46047 Oberhausen
Alle Rechte vorbehalten.

Kursnummer: 71308

Studienangebot: Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften (infernum)

Das Studienangebot infernum wird vom Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

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.

Inhalt

Abbildungen	5
Hinweise zur Kurseinheit	7
1. Zugänge zum Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement	12
1.1 Können Sie „Management“ lernen?	13
1.2 Wozu Unternehmen managen?	16
1.3 Wie finden Umwelt und Management zueinander?	18
Fragen zur Wiederholung	23
Fragen zur Diskussion	23
Literatur zur Vertiefung	23
2. Perspektiven und Stakeholder	25
2.1 Die Perspektive des Homo oeconomicus	26
2.2 Perspektiven der Unternehmensleitung	29
2.3 Perspektiven des Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagers	34
2.4 Stakeholder-Perspektiven	38
Fragen zur Wiederholung	47
Fragen zur Diskussion	47
Literatur zur Vertiefung	47
3. Erfolgskriterien und Handlungsfelder	49
3.1 Was heißt „erfolgreiches Handeln“?	50
3.2 Sozio-ökonomischer Erfolg des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements	52
3.3 Effektivität und ihr ökologischer Handlungsbezug	55
3.4 Märkte, Effizienz und Öko-Effizienz	59
3.5 Weisungssysteme und Legalität	61
3.6 Partnerschaften und Legitimität	62
3.7 Arenen und Handlungsspielraum	63
3.8 Externe und interne Gültigkeit der Handlungsmodi	65
Fragen zur Wiederholung	67
Fragen zur Diskussion	67
Literatur zur Vertiefung	67

4. Strategisches Umweltmanagement	66
4.1 Strategischer Prozess und strategische Optionen	67
4.2 Basisstrategien	75
4.3 Wettbewerbsstrategien.....	82
4.4 Risikostrategien	84
4.5 Mikrostrategien.....	90
Fragen zur Wiederholung	93
Frage zur Diskussion	93
Literatur zur Vertiefung.....	93
5. Ausblick auf das weitere Studium.....	95
5.1 Kurseinheiten zur Einführung (Vorstudium).....	95
5.1.1 Marktorientiertes Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement.....	96
5.1.2 Standards & Normen des Nachhaltigkeitsmanagement	98
5.1.3 Kooperatives Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement	99
5.1.3 Interessenpolitisches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement	101
5.2 Kurseinheiten zur Vertiefung (Hauptstudium).....	102
5.2.1 Sustainable Entrepreneurship	103
5.2.2 Öko-Controlling und Balanced Scorecard.....	104
5.2.3 Öko-Marketing	107
5.2.4 Kreislaufwirtschaft	108
5.2.5 Umweltrechnungslegung.....	111
5.2.6 Finance-oriented Sustainability Management	113
5.2.7 Organisationsentwicklung	115
Literatur	116
Hinweise zu den Wiederholungsfragen	120
Glossar	121
Stichwortverzeichnis	132

Abbildungen

Abb. 1-1: Grundstruktur der betrieblichen Wirtschaftsprozesse	16
Abb. 1-2: Managementfunktionen in der Wertschöpfungskette nach Porter	17
Abb. 1-3: Transformationsprozesse im Austausch mit der Natur	19
Abb. 1-4: Umweltmanagement aus der naturwissenschaftlich-technischen Stoffstromperspektive	20
Abb. 1-5: Zusammenspiel zwischen naturwissenschaftlich-technischen und sozio- ökonomischen Aspekten im Umweltmanagement.....	21
Abb. 2-1: Handlungsebenen des Managements	30
Abb. 2-2: Einfluss von Interessen und Werthaltungen auf allen Ebenen des Managements	32
Abb. 2-3: Können, Sollen und Wollen des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagers	35
Abb. 2-4: Mögliche Funktionen im Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement .	36
Abb. 2-5: Das Unternehmen als Stakeholder-Netzwerk	38
Abb. 2-6: Faktoren der Marktattraktivität nach Porter	42
Abb. 3-1: Das Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität	53
Abb. 3-2: Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement im Zusammenspiel der naturwissenschaftlichen und sozio-ökonomischen Ebene	54
Abb. 3-3: Handlungsfelder und Handlungsmodi des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements	57
Abb. 4-1: Prozess und Komponenten des geplanten strategischen Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagements	71
Abb. 4-2: Einflussfaktoren auf Unternehmenszweck und Unternehmensleitbild .	72
Abb. 4-3: Auszüge aus dem Leitbild der Firma „Hess Natur“	73
Abb. 4-4: Ökologische Situationsanalyse.....	74

Abb. 4-5: SWOT-Matrix zur Bestimmung der Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement-Strategie	75
Abb. 4-6: Strategische Entwicklungen zwischen Plan und Wirklichkeit	77
Abb. 4-7: Matrix zur Definition von Basisstrategien.....	80
Abb. 4-8: Weitere Dimensionen der Basisstrategien	84
Abb. 4-9: Wettbewerbsstrategien nach Porter	86
Abb. 4-10: Folgen des Risikoeintritts mit ökonomischer und ökologischer bzw. sozialer Relevanz	89
Abb. 4-11: Auseinandersetzung mit ökologischen Risiken	90
Abb. 4-12: Prozess des Risikomanagements	92
Abb. 4-13: Strategische Optionen im Umgang mit ökologischen und sozialen Risiken	93
Abb. 4-14: Mikrostrategische Ausrichtung an Chancen und Risiken.....	96

Hinweise zur Kurseinheit

Wissen gibt der Wirtschaft Form. Möchten Sie mitformen, lesen Sie hier richtig. Die vorliegende Studieneinheit lädt dazu ein, Unternehmen umwelt- und nachhaltigkeitsorientiert mitzugestalten. Unternehmen sind Träger der Wirtschaft. Als selbstständige, markt- und profitorientierte 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, als *Mitarbeiter* selbst *unternehmerisch* zu handeln, indem Sie den Erfolg für die *Umwelt, für soziale Aspekte, für sich selbst* und *Ihr Unternehmen* parallel anstreben.

Sich *informieren* meint, 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 *Chancen* liegen für Sie darin, sich durch Wissen produktiv zu verändern. Aus neuen 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*.

Ein Unternehmen beginnt mit Ideen

Idee kommt von „vid“, der indogermanischen Silbe für „Wissen“

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

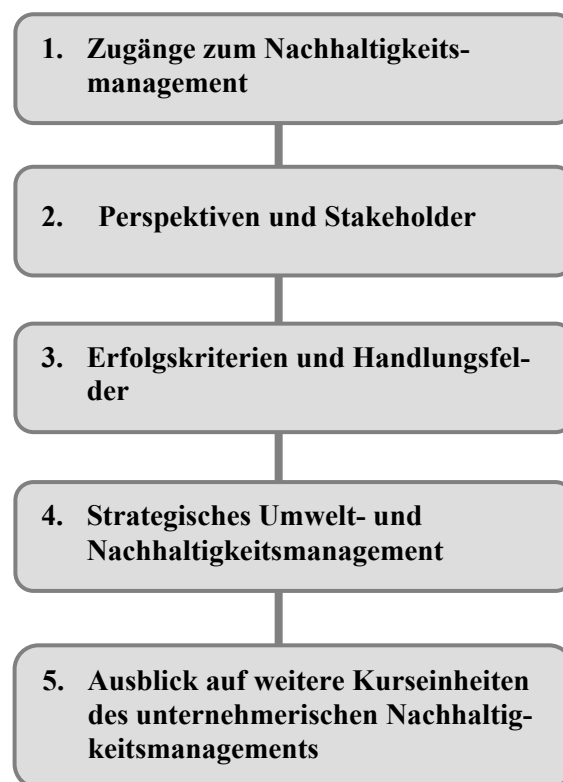
- prüfen, ob der Inhalt *Ihre berufliche Erfahrung* widerspiegelt, darüber hinaus geht oder eher dagegen spricht prüfen
- markieren, was *Ihnen wichtig* ist, an den Rändern ergänzen, eigene Querverweise und Kommentare einfügen markieren
- sich bewusst darüber werden, was sich *aus Ihrer Sicht* besonders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

Aufbau dieser
Kurseinheit

Der Text soll helfen, den Horizont zu erweitern, indem Sie sich darüber klar werden, was Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement ist, wozu es gut ist und welche thematische Vielfalt sich Ihnen hier öffnet. Mit Nachhaltigkeitsmanagement realisieren Unternehmen eine ökonomisch erfolgreiche Umsetzung von ökologischen und sozialen Zielen. Disziplinen des Nachhaltigkeitsmanagements sind, neben anderen, zum Beispiel das Nachhaltigkeitsmarketing, das der erfolgreichen Lancierung von Öko-Produkten und Fair-Trade Produkten auf dem Markt dient oder die Umweltrechnungslegung, die aufzeigt, wie Produktionskosten durch geringere Material- und Energieverbräuche wirksam reduziert werden können.

Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement wird in dieser und folgenden Kurseinheiten oft parallel verwendet, da in vielen Unternehmen zwar ein Umweltmanagement verankert ist, jedoch noch nicht zu einem Nachhaltigkeitsmanagement erweitert wurde. Da Nachhaltigkeitsmanagement noch nicht in eine breite öffentliche Diskussion gelangt und noch keine gängige Sichtweise geworden ist, sind machen Beispiele und Aspekte im Umweltmanagement leichter nachzuvollziehen.

Das *1. Kapitel* bereitet dafür Zugänge und zeigt, wie man Management lernen und zur Lösung ökologischer Probleme nutzen kann. Aus verschiedenen Blickwinkeln



sehen Umweltprobleme 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 (*Handlungsmodi*) vorgestellt, die nach Maßgabe *der Vernunft* im jeweiligen Handlungsfeld zu ergreifen sind.

Um dem Umwelt- und 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 einer systematischen Darstellung der weiteren Kurseinheiten zum unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement.

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 Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt werden soll. Der Text enthält Querverweise, Beispiele, Kästchen, Marginalien und Fußnoten.

Textform und stilistische Elemente

- *Glossarhinweise* (☞) zeigen Glossarwörter an. *Querverweise* (☞ Kapitelnummer) betreffen Inhalte, die an anderer Stelle ausgeführt werden.
- *Beispiele* sind entweder im Text integriert oder durch grau hinterlegte Kästchen wiedergegeben.
- *Kästchen* enthalten als hinterlegte Felder im Text außerdem kleine Geschichten Merksätze oder Zusatzinformationen und Literaturempfehlungen.
- *Marginalien* geben den Kerngedanken eines Absatzes am Seitenrand wieder. Hinterlegte Marginalien verweisen auf Definitionen. Kursive Marginalien beziehen sich auf Grafiken, andere Kurseinheiten oder Aufzählungen.
- *Fußnoten* weisen auf weitergehende Literatur 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.

Literaturempfehlungen und Websites zum Thema

Empfohlene Einstiegsliteratur

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

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, Stefan (Hrsg.) (2000): Wirtschaftswissenschaften. Studium der Umweltwissenschaften, Berlin: Springer.

Konzentrierte Darstellung volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Perspektiven mit den Schwerpunkten Rationalität, Finanzierung, Öko-Audit, Öko-Marketing und Interessenpolitik.

Schaltegger, Stefan; Burrit, Roger & Petersen, Holger (2003): An Introduction to Environmental Management. Striving for Sustainability. Sheffield: Greenleaf.

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

Steinmann, Horst & Schreyögg, Georg (1997): Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler

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

Thommen, Jean-Paul (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht 20. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

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

Winter, Georg (1998): Das umweltbewusste Unternehmen, München: Vahlen

Sehr umfangreicher, praxisorientierter Reader mit Beiträgen unterschiedlicher Autoren.

Empfohlene Websites zum Starten mit weiteren zahlreichen Links

www.afta-bw.de (Akademie für Technikfolgeabschätzung Baden-Württemberg)

www.baumev.de (Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management)

www.buwal.ch (Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft, Schweiz)

www.future-ev.de (Umweltinitiative von Unternehme(r)n)

www.oneworldweb.de (Treffpunkt für Umwelt, Entwicklung, Menschenrechte)

www.umis.de (Deutsches Umweltbundesamt)

www.nachhaltigkeitsrat.de (Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung)

www.uni-lueneburg.de/csm (Centre for Sustainability Management)

Auf der zuletzt genannten Website lernen Sie den Lehrstuhl für Umweltmanagement/Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (Centre for Sustainability Management, CSM) der Universität Lüneburg kennen. Autoren dieser Kurseinheit sind der Lehrstuhlinhaber Prof. Dr. Stefan Schaltegger und Dr. Holger Petersen, Mitarbeiter der Umweltbank in Nürnberg, Lehrbeauftragter und ehemaliger Mitarbeiter am CSM der Universität Lüneburg. Mehr zu den Autoren und ihren Forschungsschwerpunkten finden Sie auf der Website. Die aktuelle Überarbeitung dieser Kurseinheit erfolgte durch Philipp Hasenmüller. Über Anregungen zur Verbesserung dieser Kurseinheit und über Kommentare freuen wir uns.

Hinweise zu den
Autoren



Prof. Dr. Stefan Schaltegger



Dr. Holger Petersen