

Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften - **infernum**

**Sustainable Entrepreneurship:
Nachhaltige Entwicklung aus Unternehmer-
perspektive**

Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften - **infernum**

Sustainable Entrepreneurship: Nachhaltige Entwicklung aus Unternehmer- perspektive

von

Stefan Schaltegger und Holger Petersen

Hagen/Oberhausen, 2005



Impressum

Titel: Sustainable Entrepreneurship: Nachhaltige Entwicklung aus Unternehmerperspektive

Autoren: Stefan Schaltegger und Holger Petersen

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

Kursnummer: 71368

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.

Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	<i>I</i>
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>IV</i>
<i>Autoren</i>	<i>VI</i>
<i>Einleitung und Hinweise zur Kurseinheit</i>	<i>VII</i>
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 Umwelleistung – von der Umweltschutzverwaltung zum Sustainable Entrepreneurship	8
2.1.1 Umweltschutz als Verwaltungsakt.....	11
2.1.2 Steigerung der Öko-Effizienz als Managementaufgabe	13
2.1.3 Umweltqualität als unternehmerische Herausforderung.....	15
2.1.4 Zusammenfassende Darstellung zur Umwelleistung.....	16
2.1.5 Folgerungen für das Intrapreneurship	20
2.2 Angestrebte Marktwirkung – von der Alternativszene zur Expansion in Zukunftsmärkten	21
2.2.1 Wirtschaften in der Alternativszene.....	22
2.2.2 Einrichtung in der örtlichen Öko-Nische	24
2.2.3 Expansion in Zukunftsmärkten	26
2.2.4 Zusammenfassende Darstellung zur Marktwirkung	30
2.3 Positionierungsmatrix des Sustainable Entrepreneurships	32
2.4 Fallstudien aus der Unternehmenspraxis	34
2.4.1 Ballard Power Systems Inc.	35
2.4.1.1 Handlungsprogramm.....	36
2.4.1.2 Leistungsprofil	37
2.4.1.3 Organisation umweltrelevanter Unternehmenstätigkeiten.....	38
2.4.1.4 Kommunikation von Umweltthemen.....	38
2.4.1.5 Marktwirkung.....	39
2.4.2 Geberit AG.....	39
2.4.2.1 Handlungsprogramm.....	40
2.4.2.2 Ökologisches Leistungsprofil	41
2.4.2.3 Organisation umweltrelevanter Tätigkeiten.....	41
2.4.2.4 Kommunikation von Umweltthemen.....	41
2.4.2.5 Marktwirkung.....	42
2.4.3 Hess Naturtextilien GmbH.....	42
2.4.3.1 Handlungsprogramm.....	43

2.4.3.2	Ökologisches Leistungsprofil	44
2.4.3.3	Organisation umweltrelevanter Tätigkeiten.....	45
2.4.3.4	Kommunikation von Umweltthemen.....	45
2.4.3.5	Marktwirkung.....	46
2.4.4	Migros-Genossenschafts-Bund	46
2.4.4.1	Handlungsprogramm.....	47
2.4.4.2	Ökologisches Leistungsprofil	48
2.4.4.3	Organisation umweltrelevanter Tätigkeiten.....	49
2.4.4.4	Kommunikation von Umweltthemen.....	49
2.4.4.5	Marktwirkung.....	50
2.4.5	Rohner Textil AG.....	51
2.4.5.1	Handlungsprogramm.....	52
2.4.5.2	Ökologisches Leistungsprofil	52
2.4.5.3	Organisation umweltrelevanter Tätigkeiten.....	52
2.4.5.4	Kommunikation von Umweltthemen.....	53
2.4.5.5	Marktwirkung.....	53
3	<i>Funktionen und Perspektiven des Sustainable Entrepreneurships</i>	54
3.1	Funktionen des Sustainable Entrepreneurships	54
3.2	Entrepreneurship als ambivalenter und riskanter Prozess	57
3.2.1	Langfristiges Denken versus kurzfristige Cash-Ziele.....	57
3.2.2	Ökologie der Zeit versus 80 Stundenwoche	58
3.2.3	Blick fürs Ganze versus Aufmerksamkeit für kritische Details.....	59
3.2.4	Innovation versus Bewahrung.....	59
3.2.5	Problembewusstsein versus optimistische Grundeinstellung	60
3.2.6	Fallstricke in der Zusammenfassung.....	60
3.3	Entrepreneurship als Chance	63
3.4	Erfolgsfaktoren des Entrepreneurships.....	66
3.4.1	Persönlichkeitsfaktoren.....	66
3.4.2	Marktfaktoren.....	69
4	<i>Prozess des Sustainable Entrepreneurships</i>	71
4.1	Von der Geschäftsidee zum Geschäftsplan.....	71
4.1.1	Der Weg zur Idee	72
4.1.2	Verfeinerung der Geschäftsidee.....	77
4.1.3	Definition von Geschäftsfeldern	79
4.1.4	Prüfung der Geschäftsidee	85
4.1.5	Erstellen des Geschäftsplans	91
4.2	Organisation des Entrepreneurships	93
4.3	Finanzierung des Entrepreneurships	98
4.3.1	Möglichkeiten der Finanzierung	99
4.3.2	Planung des Finanzbedarfs.....	106

4.3.3 Umgang mit Finanzierungspartnern.....	108
5 Abstract und Ausblick.....	112
Literatur.....	IX
Glossar.....	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 0-1: Größen für den Förderbereich Umweltschutz (Ripsas 1999).....	VIII
Abbildung 2-1: Priorität, Zweck und Erbringen von Umweltleistung	17
Abbildung 2-2: Marktwirkung umweltorientierter Unternehmen	30
Abbildung 2-3: Zusammenführung der beiden Dimensionen des Sustainable Entrepreneurships (vgl. Wüstenhagen 1998)	33
Abbildung 2-4: Positionierung von Ballard Power Inc.	36
Abbildung 2-5: Organisation von Ballard Power Systems Inc.....	38
Abbildung 2-6: Positionierung von Geberit	40
Abb. 2-7: Positionierung von Hess Naturtextilien GmbH.....	43
Abbildung 2-8: Positionierung der Migros.....	47
Abbildung 2-9: Umsatzentwicklung des Biosortiments im Nahrungsmittelbereich von Migros.....	50
Abbildung 2-10: Positionierung der Rohner Textil AG	51
Abbildung 3-1: Funktionen im unternehmerischen Prozess (Schaltegger & Petersen 2001).....	55
Abbildung 3-2: Fallstricke und Risiken des Unternehmertums	61
Abbildung 3-3: Chancen des Entrepreneurships	64
Abbildung 3-4: Window of Opportunity (nach Timmons 1986, 232).....	65
Abbildung 3-5: Die 10 D's nach Bygrave (1998)	68
Abbildung 3-6: Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen für Marktführer im Umweltbereich	69
Abbildung 4-1: Der unternehmerische Prozess	71
Abbildung 4-2: Woher Gründer ihre Idee hatten (Case 1989, 54 übersetzt von Ripsas 1997, 93)	75
Abbildung 4-3: Ansatzpunkte für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen (ähnlich Simon 1988, 8)	78
Abbildung 4-4: Geschäftsfelddefinition nach Abell (1980) – hier für einen Hersteller von Windkraftanlagen	80
Abbildung 4-5.: Raster zur Geschäftsfelddefinition (nach Pümpin 1988, 18)	84
Abbildung 4-6: Bestimmung des Nutzenvorteils (nach Kim & Mauborgne 2000, 131).....	86
Abbildung 4-7: Wahl der Datenquelle und Forschungsmethodik	87
Abbildung 4-8: Formen des Entrepreneurships.....	94

Abbildung 4-9: Entwicklungspfade des Entrepreneurships	97
Abbildung 4-10: Finanzierungsspielraum in Abhängigkeit vom Geschäftsprofil des Entrepreneurs	98
Abbildung 4-11: Finanzierungsformen	99
Abbildung 4-12: Finanzwirtschaftliche Merkmale von Eigenkapital und Fremdkapital (in Anlehnung an Perridon & Steiner 1999 und Ripsas 1997, 131).....	102
Abbildung 4-13: Möglichkeiten der Außenfinanzierung	103
Abbildung 4-14: Idealtypischer Verlauf der Finanzierungsphasen junger innovativer Unternehmen (Heinke & Heitzer 1999, 215)	108

Autoren

Diese Kurseinheit wurde von Prof. Dr. Stefan Schaltegger zusammengestellt und basiert auf verschiedenen Texten, die er zusammen mit Dr. Holger Petersen, Mitarbeiter der Umweltbank in Nürnberg, Lehrbeauftragter und ehemaliger Mitarbeiter am CSM der Universität Lüneburg, gemeinsam erarbeitet hat. Mehr zu Forschung und Lehre am Centre for Sustainability Management (CSM) wie immer unter: www.uni-lueneburg.de/csm.



Prof. Dr. Stefan Schaltegger



Dr. Holger Petersen

Ihre Fragen richten Sie bitte an unsern infernum-Betreuer:

Herr Philipp Hasenmüller

Mail: hasenmueller@uni-lueneburg.de

Tel: 04131/ 78 22 15

Einleitung und Hinweise zur Kurseinheit

Entrepreneurship hat sich unter Wirtschaftsfachleuten, in den Medien sowie unter Studierenden und jungen Berufstätigen in den letzten Jahren zu einem zentralen Thema auf der Suche nach persönlichen und gesellschaftlichen Zukunftsentwürfen entwickelt.

Zukunftsfähigkeit durch Entrepreneurship

Als dynamische, wachstumsorientierte Unternehmer sind Entrepreneure durch den Aufbau neuer Märkte und Netzwerke, durch die Einführung innovativer Techniken sowie die Erweiterung der Konsummöglichkeiten aktiv an der Gestaltung ihres Umfelds beteiligt. Sie konzentrieren ihre Energie auf die Wahrnehmung und Realisierung der entsprechenden Marktpotentiale. Die Bedeutung des Entrepreneurships für die Wettbewerbsfähigkeit und das Arbeitsangebot einer Volkswirtschaft wird in Europa immer deutlicher wahrgenommen. Dieser Popularitätsgewinn äußert sich heute in der Forderung oder dem Wunsch 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) auf internationale Märkte.

Mit dieser knappen Charakterisierung empfiehlt sich der Unternehmertypus zum Forcieren eines marktwirtschaftlichen Wegs einer *nachhaltigen Entwicklung*. Ein nachhaltiges Unternehmertum geht über herkömmliches Umweltmanagement hinaus, weil nicht nur Umweltkosten in der Produktion gesenkt oder örtliche Ökologischen bedient werden, sondern umweltbezogene Problemlösungen das Angebotsprofil eines Unternehmens auf eine solide, umsatzstarke Basis stellen. Maßgeblich ist die eine Kombination aus konsequenter ökologischer Profilierung des Kerngeschäfts und bedeutendem Markteinfluss. Einer solchen Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit widmet sich die vorliegende Kurseinheit.

Nachhaltiges Unternehmertum geht über Umweltmanagement hinaus

Umweltorientierte Unternehmensgründungen waren in den vergangenen Jahren sowohl absolut als auch relativ gesehen im Aufwärtstrend. Der Prozentsatz von Gründungsvorhaben mit explizitem Umweltschutzziel stieg zum Beispiel im Rahmen der Berliner Business-Plan-Wettbewerbe von null Prozent im Jahr 1996 auf vier Prozent 1997 und schließlich acht Prozent im Jahr 1998 deutlich an (vgl. Ripsas 1999). Noch gewichtiger zeigt sich die Bedeutung auf Bundesebene. Tabelle 0-1 beruht auf Daten geförderter Unternehmen der Deutschen Ausgleichsbank. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass Umweltschutz zu den Förderschwerpunkten der Bank gehört und umweltorientierte Gründer somit überdurchschnittlich vertreten sein dürften. Dennoch ist die erhebliche Zunahme der Gründungen im Umweltbereich bemerkenswert. Zwar ist die Anzahl an Gründungen gegenwärtig aufgrund der Konjunkturschwäche rückläufig, der Anteil an umweltinduzierten Vorhaben bleibt aber auf hohem Niveau.

Umweltorientierte Gründungen im Aufwind

	1996	1997	1998
Gründungen und Festigungen insgesamt	53.527	63.980	68.011
Davon Umweltschutzgründer	329	6.894	10.307
Anteil Umweltschutzgründer	0,6 %	10 %	15,1 %

Abb.-0-1: Größen für den Förderbereich Umweltschutz (Ripsas 1999)

Betrachtet man den Marktauftritt und die Internationalisierung junger Unternehmen in der Windenergie, der Solar- und Umwelttechnik sowie in der Erzeugung und Vermarktung ökologischer Lebensmittel, wird deutlich, dass viele von ihnen das Potential mitbringen, aus dem Schatten der Boombranchen des Internets und der Biotechnologie hervorzutreten. Unter den wenigen Firmen, die in den Jahren 2001 und 2002 an die Börse gingen, waren vor allem Unternehmen aus diesen Bereichen.

Vertiefungs-
möglichkeiten
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 der Organisation und der Finanzierung.

➔ Glossarhinweis

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