

## Nachhaltiges Unternehmertum

# Unterschätzter Nachhaltigkeitstransformator von Märkten und Regionen

Die Erwartungen an nachhaltiges Unternehmertum sind groß. Es soll Bestehendes kreativ zerstören, indem nachhaltig Neues gestaltet und auf dem Markt durchgesetzt wird. Nachhaltigkeitstransformationen bedeuten Risiken für viele bisherige Geschäftsbereiche, aber auch Chancen für nachhaltige Unternehmer. **Von Stefan Schaltegger, Erik G. Hansen und Florian Lüdeke-Freund**

**D**ie Notwendigkeit des Nachhaltigkeitsmanagements wird häufig damit begründet, dass die Kombination von nicht gelösten Umwelt- und Sozialproblemen, verschärfte Regulierungen und Druck durch Kampagnen von Nichtregierungsorganisationen (NGO) die Unternehmensleitung zwingt, sich mit Nachhaltigkeit zu befassen. Auch wenn die Argumentation nicht falsch ist, so wird dabei doch vergessen, dass Unternehmen nicht nur Regulierungsnehmer (englisch *regulation taker*), sondern auch gesellschaftliche Gestaltungsakteure sind.

Des Weiteren gibt es durch Verbände und innerhalb der Politik einen strukturerhaltenden Gegendruck, unnachhaltige Verhältnisse zu bewahren. Dieser steht einer raschen und grundsätzlichen Nachhaltigkeitstransformation von oben vielfach im Wege. Im Seilziehen zwischen Modernisierern und Strukturbewahrern kann nachhaltiges Unternehmertum eine bedeutende und aus der „Mitte der Wirtschaft“ wirkende Kraft für eine aktive Nachhaltigkeitstransformation von Märkten und Regionen sein (Schaltegger/Petersen 2012). Doch was kennzeichnet nachhaltiges Unternehmertum und welche Chancen und Grenzen bestehen?

## Legitimitätssicherung prägt derzeit die Ausrichtung des Nachhaltigkeitsmanagements

Die Antworten der im Rahmen des Corporate Sustainability Barometer befragten knapp 500 Großunternehmen aus Deutschland und zehn weiteren europäischen und außereuropäischen Ländern zeigen, dass die derzeitige Praxis des Nachhaltigkeitsmanagements keiner ausgeprägten Gewinnorientierung unterliegt, sondern primär auf Legitimitätssicherung ausgerichtet ist (Schaltegger/Hörisch 2013). Da NGOs und Medien als jene Stakeholder wahrgenommen werden, die Nachhaltigkeit am stärksten fördern (international in 76%, in Deutsch-

land in 80% der antwortenden Großunternehmen), befasst sich neben der CSR-Abteilung folgerichtig die Öffentlichkeitsarbeit am intensivsten mit Nachhaltigkeit. Während die ausgeprägte Ausrichtung auf eine Sicherung der „License to Operate“ dem Management von Unternehmensreputation und gesellschaftlichen Risiken zugeordnet werden kann, ist eine marktorientierte Ausrichtung der Nachhaltigkeitsaktivitäten deutlich weniger erkennbar. Genau hier setzt jedoch die Idee des nachhaltigen Unternehmertums an. Sie beabsichtigt Nachhaltigkeitstransformationen durch das überzeugende Marktangebot nachhaltigerer Produkte und Dienstleistungen in Gang zu setzen.

Nachhaltigkeitstransformation durch Unternehmen erfordert zuerst eine Transformation der Organisation selbst, von der externe Wirkungen auf Markt und Gesellschaft ausgehen sollen.

## Das nachhaltige Unternehmen als Referenz

Unternehmen gestalten Arbeit, entwickeln Produkte und Dienstleistungen, beschaffen, stellen her und vertreiben. Sie wirken über Lieferketten auf Partnerunternehmen und über ihre Angebote auf das Konsumverhalten. Unternehmen sind damit fokale Akteure einer nachhaltigen Entwicklung. Dennoch ist unklar, was nachhaltige Unternehmen sein könnten und ob es solche gibt.

Idealtypisch handelt es sich um null Emissionen verursachende, kompostierbare Firmen, die keinerlei negative Wirkungen verursachen, dafür jedoch Kunden, Mitarbeitende und alle Stakeholder durch ihre Wertschöpfung fortwährend beglücken. Solche Firmen sind Utopie. Offensichtlich entspricht kein Unternehmen radikal formulierten Nachhaltigkeitsidealen – es existiert bisher kein absolut nachhaltiges Unternehmen. Dennoch gibt es Unternehmen, die nachhaltigere oder zumindest weniger unnachhaltige Produktionsweisen, Produkte, Managementsysteme und Geschäftsmodelle aufweisen als andere.

Der Einsatz für eine nachhaltige Entwicklung soll nicht Reparatur oder Korrektur von Unternehmenstätigkeiten sein, ohne diese im Kern zu ändern. Vielmehr soll sie zum Bestandteil, oder sogar Treiber, der betrieblichen Wertschöpfung werden und damit Kernelement des Unternehmenserfolgs sein (Schaltegger 2010). Damit existieren auch Eckgrößen für die Diskussion, wodurch ein Unternehmen zur Nachhaltigkeitstransformation von Märkten und Regionen beitragen kann.

## Strukturwandel wichtiger als Dauerhaftigkeit

Wenig hilfreich ist die Gleichsetzung von Nachhaltigkeit mit Langfristigkeit und Dauerhaftigkeit. So wird uns zum Beispiel Atommüll noch lange beschäftigen, ohne damit nachhaltiger zu werden. Auch werden Baukonsortien aufgelöst, wenn ihre Aufgabe erfüllt ist. Die Weiterexistenz von Unternehmen kann sogar nachhaltige Entwicklung behindern, wenn technischer Fortschritt, Substitute und neue Standards Nachhaltigeres ermöglichen.

Der Untergang von Unternehmen mit veralteten, unnachhaltigen Produkten dient dann einer nachhaltigen Entwicklung. So wurden durch die Ablösung von mit giftigen Chemikalien arbeitenden Fotoentwicklungslaboren durch die Digitalfotografie erhebliche Umweltbelastungen reduziert. Live zu beobachten ist in Deutschland noch der, wenn auch durch Teile der Politik und wenige Großunternehmen stark blockierte, Untergang der Braunkohle-Verstromung, der durch die zunehmende Diffusion erneuerbarer Energien ein unvermeidlicher Teil der Nachhaltigkeitstransformation des Energiesektors geworden ist.

## Nachhaltiges Unternehmertum bei Klein und Groß

Hier setzt das Konzept des nachhaltigen Unternehmertums (Sustainable Entrepreneurship) an. Es spiegelt die marktwirtschaftlichste Form einer Integration ökologischer, sozialer und ökonomischer Ziele durch die Gründung, Entwicklung oder substanzielle Veränderung eines Unternehmens oder Geschäftsbereichs wider. Es umfasst nicht nur die Optimierung von Produktionsprozessen und Produkten, sondern auch gesellschaftliche Gestaltung als eine Kernaktivität. Nachhaltige Entwicklung erfordert häufig sehr substanzielle Veränderungen. Im Sinne einer „kreativen Zerstörung“ (Schumpeter) wird von einem Prozess nachhaltigen Unternehmertums erwartet, dass unnachhaltige Geschäftsmodelle, Produkte und Produktionsprozesse aufgegeben und neue geschaffen werden, welche die bisherigen Angebote ersetzen und unattraktiv oder gar obsolet machen. Neugründung oder interne Substitution wird zur Triebfeder für die externe Transformationswirkung.

Die Anspruchserwartung an das nachhaltige Unternehmertum ist meist, dass kleine Nachhaltigkeitspioniere, die von Beginn an auf Nachhaltigkeit ausgerichtet und entsprechend gegründet wurden, den Massenmarkt durch Wachstum aus der Nische „erobern“ sollen (Schaltegger/Wagner 2011). Die Praxis des letzten Jahrzehnts zeigt jedoch an Beispielen wie Bionade, die aufgekauft wurde, oder Prokon und Solar Millennium, die insolvent gingen, dass rasches Wachstum solche Pioniere auch überfordern kann. In solchen Fällen bleibt die Nachhaltigkeitstransformation in der Nische stecken. Bei anderen Pionieren wie HessNatur oder Voelkel Säfte tritt Wachstum eher als Nebeneffekt auf, der nicht gezielt angestrebt oder zumindest nicht maximiert wird (Hansen et al. 2014). Auch dann wird die Ni-

sche nicht verlassen beziehungsweise ist der Übergang zum Massenmarkt erst in unbestimmter Zeit zu erwarten.

Selbst im Markt für Grünstrom, der häufig als Vorzeigebispiel für eine Markttransformation durch Pioniere gilt (Hansen/Schaltegger 2013), liegt der transformierte Nachhaltigkeitsanteil des deutschen Marktes noch unter einem Drittel.

Für eine nachhaltige Entwicklung ist deshalb auch nachhaltiges Unternehmertum bei großen Marktführern von Bedeutung. Die Erwartung ist hier, dass diese Unternehmen ihre Massenmarktangebote aktiv und erfolgreich mit Nachhaltigkeitsaufwertungen versehen. Sie sind herausgefordert, Nachhaltigkeit so schmackhaft auszugestalten, dass sie für wenig informierte und wenig interessierte Konsumentengruppen verdaubar ist – oder besser noch, zu einem Pluspunkt und Veränderungsargument unter den konventionellen Käufergruppen wird. Diese Sichtweise macht deutlich, dass Pioniersein nicht Kleinen vorbehalten ist, sondern auch Große Pioniere sein können. Beispiele hierfür sind Toyota mit der Hybridtechnologie oder Daimler mit Car2Go und dem Free-floating System für Carsharing. Idealerweise handelt es sich nicht nur um Konventionelles mit einer Nachhaltigkeitsaufwertung, sondern darum, größere Innovationssprünge oder völlig Neues mit einmaligen Nachhaltigkeitseigenschaften erfolgreich auf den Markt zu bringen.

Kurzum, um eine Nachhaltigkeitstransformation zu erreichen, müssen kleine Unternehmen Nachhaltiges massenmarkttauglich(er) machen, während große Massenmarkttaugliches nachhaltig(er) ausgestalten müssen.

## Unternehmerische Herausforderungen

Die Transformationsherausforderung für beide Gruppen, die Kleinen wie die Großen, besteht im Kern in der Transformation der bisherigen, konventionellen Geschäftsmodelle und Business Cases zu nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellen und sogenannten „Business Cases for Sustainability“ (Schaltegger et al. 2012). Wenn das Geschäft so transformiert wird, dass die Finanzierung des Unternehmens auf dem Markterfolg des nachhaltigeren Angebots beruht, dann wird ökonomische Wertschöpfung und Leistungserstellung zum internen Treiber.

Ausgangspunkt für nachhaltiges Unternehmertum ist damit das Wertangebot (Value Proposition), das zu transformieren beziehungsweise bezüglich seiner Wirkungen nachhaltig auszugestalten ist. Das Wertangebot ist gleichzeitig ein Lebensgestaltungsangebot, also ein Angebot an die Gesellschaft und insbesondere an Kundengruppen, ihr Leben nachhaltiger zu gestalten. Je attraktiver dies gelingt, desto größer ist das Transformationspotenzial für den Markt und die Gesellschaft. Ein Business Case for Sustainability beginnt dementsprechend immer mit dem Design einer Lösung für soziale oder ökologische Probleme. Wenn es im zweiten Schritt gelingt, die Zusammenhänge zwischen dem Nachhaltigkeitsangebot und dem Unternehmenserfolg zu erkennen und zu materialisieren, kann ein entsprechender Business Case entstehen. Hier sind die Leis-

tungserstellung (Value Creation) und das Finanzierungsmodell gefordert. Dabei kann die Innovation aller Wertschöpfungselemente durch Kooperationen mit unterschiedlichen Stakeholdern vorangetrieben werden. Das Beispiel des Forest Stewardship Council für Prinzipien einer nachhaltigen Forstwirtschaft zeigt, wie auf diese Weise nicht nur der Innovationsgrad, sondern auch die Robustheit der Innovation und ihre Verbreitung unterstützt werden.

## Das Zusammenspiel Kleiner und Großer

Der Marktmechanismus wirkt nicht nur über seine Entdeckungsfunktion, sondern auch über den Wettbewerb. Eine wesentliche Funktion und Wirkung des nachhaltigen Unternehmertums besteht demnach darin, Nachhaltigkeit zu einem Wettbewerbsfaktor zu machen (Petersen 2003). Was neu, attraktiv und trendig ist, wird nicht nur in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung kreiert, sondern auch durch das Marketing und die Kommunikation des Unternehmens beeinflusst.

Wie Beispiele des Marktes für Grünstrom und Öko-Lebensmittel illustrieren (Schaltegger/Hansen 2012), können Nachhaltigkeitseigenschaften oder gar neue Angebote zur Gestaltung eines nachhaltigeren Lebens die Spielregeln und Rhetorik des Wettbewerbs verändern. Hierdurch werden Nachhaltigkeitsinnovationen so attraktiv, dass sie kopiert, kleine Pioniere aufgekauft oder Unternehmen fusioniert werden. Gerade diese Prozesse stellen eine wichtige Dynamik der marktbasieren Nachhaltigkeitstransformation dar (Schaltegger/Frey 2001), die in jüngster Vergangenheit vielleicht am prominentesten in der Lebensmittel- (beispielsweise am Aufkauf von Bionade) und Textilbranche (beispielsweise am Aufkauf von HessNatur) beobachtet werden konnten.

## Ausblick: kreativ zerstören und nachhaltig gestalten

Nachhaltige Entwicklung erfordert Veränderungen. Unnachhaltige Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle müssen obsolet und neu geschaffen werden. Im Sinne des Schumpeter'schen „kreativen Zerstörers“ stellen soziale und ökologische Probleme für nachhaltige Unternehmer einen Anlass für die Schaffung nachhaltigerer Produkt- und Dienstleistungsangebote dar. Hierzu müssen die Organisation und vor allem das Geschäftsmodell als Dreh- und Angelpunkt der Wertschöpfungslogik transformiert werden und die Lösung sozialer und ökologischer Probleme Business Cases schaffen. Damit werden Triebkräfte für einen Strukturwandel von Märkten und Gesellschaft im Kern von Unternehmen verankert.

## Literatur

Hansen, E. G et al. (2014): Sustainable Entrepreneurship and Growth. The Role of Organisational Design Principles. Präsentiert beim 18. Forum Gründungsforschung, Oldenburg, 13.–14. November 2014.

- Hansen, E. G./Schaltegger, S. (2013): 100% Organic? A Sustainable Entrepreneurship Perspective on the Diffusion of Organic Clothing. In: Corporate Governance: International Journal of Business in Society 13/5. S. 583–597.
- Petersen, H. (2003): Ecopreneurship und Wettbewerbsstrategie. Verbreitung ökologischer Innovationen auf Grundlage von Wettbewerbsvorteilen. Marburg, Metropolis.
- Schaltegger, S. (2010): Unternehmerische Nachhaltigkeit als Treiber von Unternehmenserfolg und Strukturwandel. In: Wirtschaftspolitische Blätter 57/4. S. 495–503.
- Schaltegger, S. et al. (2012): Business Cases for Sustainability. The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. In: International Journal of Innovation and Sustainable Development 6/2. S. 95–119.
- Schaltegger, S./Frey, R. (2001): Ökologisierungprozesse in Wirtschaft und Verwaltung. Eine grundsätzliche Nutzen-Kosten-Betrachtung. In: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht 3/2001. S. 341–362.
- 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. S. 64–75.
- Schaltegger, S./Hörisch, J. (2013): Was prägt das Nachhaltigkeitsmanagement? Gewinnmaximierung oder Legitimitätssicherung? In: Forum Wirtschaftsethik 4/2013. S. 1–4.
- Schaltegger, S./Petersen, H. (2012): Nachhaltigkeitsmanagement als Treiber von Unternehmenserfolg und Strukturwandel in Regionen. In: Taubken, N. et al. (Hrsg.): Unternehmensverantwortung wirkt! Geteilte Wertschöpfung durch Corporate Responsibility. Mit Praxisbeispielen aus der Metropolregion Hamburg. München, Oekom. S. 44–49.
- Schaltegger, S./Wagner, M. (2011): Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. In: Business Strategy and the Environment 20/4. S. 222–237.

## AUTOREN + KONTAKT

**Dr. Stefan Schaltegger** forscht und lehrt als Professor am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg und leitet den MBA Sustainability Management, den weltweit ersten MBA-Studiengang zum Nachhaltigkeitsmanagement, sowie das Sustainability Leadership Forum.



Centre for Sustainability Management (CSM),  
Leuphana Universität Lüneburg, Scharnhorststr. 1,  
21335 Lüneburg. Website: [www.leuphana.de/csm](http://www.leuphana.de/csm)

Tel.: +49 4131 677-2181,

E-Mail: [schaltegger@uni.leuphana.de](mailto:schaltegger@uni.leuphana.de)



**Dr. Erik G. Hansen** ist Gastprofessor für Management der Energiewende am InnovationsInkubator und am CSM der Leuphana Universität Lüneburg mit dem Forschungsschwerpunkt nachhaltigkeitsorientierte Innovation von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen.

Tel.: +49 4131 677-2181,

E-Mail: [erik.hansen@uni.leuphana.de](mailto:erik.hansen@uni.leuphana.de)



**Dr. Florian Lüdeke-Freund** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Habilitand an der Professur für Kapitalmärkte und Unternehmensführung an der Universität Hamburg und Research Fellow des CSM. Seine Forschungsschwerpunkte sind nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsmodelle und nachhaltiges Unternehmertum.

Tel.: +49 40 42838-6468,

E-Mail: [florian.luedeke-freund@wiso.uni-hamburg.de](mailto:florian.luedeke-freund@wiso.uni-hamburg.de)