

Nachhaltige Entwicklung als Prozess der Unternehmensentwicklung

Ecopreneurship fördern

Die Verbindung von Entrepreneurship und konsequenter Umweltorientierung begründet Ecopreneurship. Ecopreneure beeinflussen mit ihrem Unternehmen den Gesamtmarkt sowohl durch eine herausragende Umwelt- als auch Marktorientierung. Die Basis sind weniger Managementsysteme oder technische Verfahren als vielmehr persönliche Fähigkeiten, die entsprechend entwickelt werden sollten.

I Von Holger Petersen und Stefan Schaltegger
 In jüngerer Zeit sind zwei bemerkenswerte Entwicklungen festzustellen, die in ihrer Kombination Ecopreneurship als neues Feld der nachhaltigen Unternehmensführung bestimmen. Einerseits ist als Reaktion auf die Verkrustung der Arbeitswelt und Restrukturierungen multinationaler Unternehmen eine Renaissance des Entrepreneurships zu verzeichnen. Andererseits mehrten sich Beiträge, die eine Umsatzexpansion mit ökologischen Gütern konstatieren, fordern, in Aussicht stellen oder unterstützen wollen. Der Ausbruch aus der Öko-Nische ist als Marketing-Thema ins Blickfeld von Veranstaltungen, Publikationen und Pressemeldungen getreten. Die Verbindung von Entrepreneurship und konsequenter Umweltorientierung begründet Ecopreneurship. Als Ecopreneure bezeichnen wir Akteure, die sowohl durch eine herausragende Umwelt- als auch Marktorientierung den Gesamtmarkt beeinflussen. Sie rücken den ökologischen Massenmarkt in greifbare Nähe (1). Tatsächlich belegen neue Angebote die gestiegene Bereitschaft einiger Unternehmen, ökologische Produkte auch mit größerem Einsatz und in grö-

ßeren Einheiten zu lancieren. Politische Forderungen und Förderungen begleiten dies. Ohne Unternehmer, die Erfindungen aufspüren, Ideen marktfähig machen, Umsatzbarrieren überwinden und Risiken eigenverantwortlich bewältigen, bleiben Appelle und Hilfen allerdings passiv und wirkungslos. Ecopreneure übernehmen deshalb eine Schlüsselrolle. Sie generieren Innovationen. Parallel hierzu leisten sie den Unternehmensaufbau und stellen die Finanzierung sicher. Diese Aktivitäten sind weniger an Managementsysteme oder technische Verfahren als an den persönlichen Antrieb und die Fähigkeiten eines Entrepreneurs gebunden, Marktchancen umzusetzen. So geht Ecopreneurship über herkömmliches Umweltmanagement hinaus, weil nicht nur Umweltkosten in der Produktion gesenkt oder exklusive Öko-Nischen bedient werden, sondern umweltbezogene Problemlösungen das Angebotsprofil eines Unternehmens auf eine umsatzstarke Basis stellen und die Dynamik der Märkte erzeugen: Kunden erhöhen ihre Ansprüche mit den wahrgenommenen Qualitätsvorteilen. Wettbewerber erhalten im Zusammenspiel von Innovation und Imitation neue Anregungen für ihre Produktpolitik. Gesetzgeber

erhöhen allgemeine Standards, indem sie den Stand der Technik neu definieren.

Eine solche Dynamik sowie ambitionierte Unternehmerpersönlichkeiten lassen sich vermehrt beobachten. Dennoch trägt die hier gewählte Umschreibung des Ecopreneurships unverkennbar idealtypische Züge, in der sich Wünsche an das Unternehmerverhalten bildhaft vereinen. Als Appell kann dies Anstöße liefern, dem Bild des sowohl erfolgreichen als auch verantwortungsvollen Unternehmers gerecht zu werden. Allerdings besteht die Gefahr, einen Mythos anzureichern, der als Vorlage nur in PR-Abteilungen nutzbar ist und zum Schlagwort verkommen kann. Damit sich Ecopreneurship zu mehr als einem Mythos der Agenturen und Lehrstühle entwickelt, sind praktische Wege gefragt, die im Unternehmensalltag bestehen können.

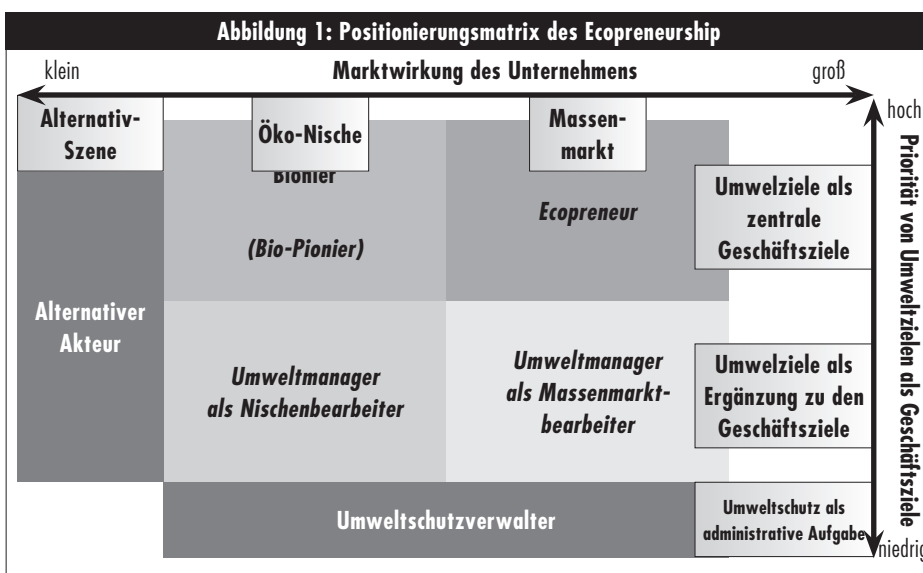
Mit dieser Einschätzung skizzieren wir den Hintergrund einer aktuellen Studie des CSM Lüneburg zum Ecopreneurship (2). Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass Unternehmen ökologisch am effektivsten handeln, wenn sie umweltbezogene Problemlösungen zum Kerngeschäft machen und ihre Innovationen auf dem Massenmarkt Platz greifen können. Dass hierzu *Ecopreneurship* erforderlich ist, verdeutlichen die Beispiele mehrerer Firmen wie Ballard Power Systems, Rohner Textil und weitere.

Die Studie setzt sich zum Ziel, Ecopreneurship greifbar zu machen, die Idee konzeptionell zu fundieren und ihre praktische Relevanz aufzuzeigen. *Konsequente Orientierung an ökologischen Zielen und das Streben nach Umsatzwachstum* werden als zentrale Maßstäbe diskutiert. Hierzu dient eine Positionierungsmatrix (vgl. Abbildung 1), die Ecopreneurship anderen Formen des betrieblichen Umweltengagements gegenüberstellt (3).

Zur Positionierung wurden Unternehmensvertreter gebeten, ihr Unternehmen in der Matrix selbst zu verorten und diese Einordnung zu begründen. Anschließend wurde recherchiert, inwieweit sich die Selbsteinschätzung in folgenden Merkmalen des Unternehmens tatsächlich widerspiegelt:

- Handlungsprogramme (Leitlinien und Unternehmensziele, Zielvereinbarungen),
- Umweltleistungen im Produktbereich,
- Organisationsstrukturen,
- Kommunikationsverhalten,
- Marktwirkung (Umsatz sowie Einfluss auf Marktverhalten von Wettbewerbern).

Im Ergebnis gibt die Studie viele Anregungen, Ecopreneurship im Unternehmen zu kultivieren. Sie zeigt sowohl Unternehmensvertretern als auch



Quelle: eigene Darstellung

Beobachtern (NGOs, Ratingagenturen usw.) Ansatzpunkte zur Operationalisierung des Ecopreneurships auf.

Wo Chancen sind, bestehen allerdings auch Risiken. Unternehmen mit ökologisch sinnvollen Ideen sind nicht automatisch erfolgreicher als Anbieter von bedenklichen Produkten. Damit Ecopreneure ihren Unternehmenswert selbst nachhaltig entwickeln, müssen sie Ziele klar definieren, das Leistungsprofil beständig optimieren, der Organisation zugleich Führung und Freiraum geben sowie glaubwürdig kommunizieren. Dies zu erlernen, ist Aufgabe der Unternehmensakteure. Es erlernbar zu machen, ist eine Aufgabe der Managementlehre, der wir uns am CSM in Lüneburg stellen wollen. Zum einen haben wir mit dem Aufbau eines internetgestützten *Master-Fernstudiengangs für Eco-*

preneurship begonnen. Zum anderen untersuchen wir im Projekt *Sustainable Champions* Wettbewerbsstrategien von umweltorientierten Marktführern (4). Insgesamt hoffen wir so, ein Schlagwort mit Leben zu füllen, das dem unternehmerischen Alltag wesentliche Impulse geben wird.

Anmerkungen

(1) Wüstenhagen, R./ Meyer, A./ Villiger, A.: Die Landkarte des ökologischen Massenmarktes. In: *Ökologisches Wirtschaften* Nr. 1/1999, S. 27-29.

(2) Schaltegger, S./ Petersen, H.: *Ecopreneurship: Konzept und Typologie*. CSM/ R.I.O. Management Forum, Lüneburg/Luzern 2001.

(3) Die Struktur baut auf auf Wüstenhagen, R. (1998): *Greening Goliaths versus Multiplying Davids: Pfade einer Co-evolution ökologischer Massenmärkte und nachhaltiger Ni-*

schen. IWÖ, St. Gallen 1998.

(4) Petersen, H.: *Gewinner der Nachhaltigkeit – Sustainable Champions. Ansätze zur Analyse von Marktführern im Umweltbereich*. CSM, Lüneburg 2001.

Die Autoren

Holger Petersen ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CSM), Lehrstuhl für BWL, insbes. Umweltmanagement an der Universität Lüneburg, Prof. Dr. Stefan Schaltegger ist Leiter des CSM.

Kontakt: Universität Lüneburg, Scharnhorststr. 1, 21335 Lüneburg. Tel. 04131/ 7821-87, Fax -86, E-mail: hpetersen@uni-lueneburg.de, schaltegger@uni-lueneburg.de

Innovationswirkungen von Umweltmanagementsystemen in der Praxis

Auch über die Betriebsgrenzen hinaus

Innovationen sind der Schlüssel, um Umweltschutz und Wettbewerbsfähigkeit zu verknüpfen. „Weichen“ Instrumenten wird hier ein erhebliches Potenzial zugesprochen. Ein Beispiel sind auf betrieblicher Ebene Umweltmanagementsysteme und auf Regulierungsebene entsprechende Zertifizierungsstandards wie das EG-Umwelt-Audit-System. Empirische Fallstudien geben nähere Hinweise auf deren Innovationspotenziale und -grenzen.

Von Katrin Ankele und Esther Hoffmann
 Von Umweltmanagementsystemen (UMS) werden organisatorische Innovationen, Prozessinnovationen zur Verbesserung der Umweltqualität bei gleichzeitiger Senkung der Kosten sowie Produktinnovationen zur Entwicklung öko-effizienter Produkte und Dienstleistungen erhofft. Während das allgemeine Kosten-Nutzen-Verhältnis von UMS nach dem *EG-Umwelt-Audit-System* (EMAS) in einer Reihe von Studien bereits erforscht wurde, sind die Innovationswirkungen von UMS bzw. EMAS bislang noch nicht systematisch untersucht worden. Das IÖW untersucht diese Fragestellung gemeinsam mit dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in dem Projekt „Innovationswirkungen des EG-Umwelt-Auditsystems in Baden-Württemberg“ (1).

Hierzu wurden als ein Projektbaustein im Zeitraum April bis August 2001 Fallstudien in zwölf Baden-Württembergischen Unternehmen verschiedener

Branchen und Größen durchgeführt. Im Jahr 2002 folgt eine telefonische Breitenbefragung aller deutschen EMAS-Standorte, um repräsentative Aussagen zu ermöglichen. Zentrales Auswahlkriterium für die Unternehmen war, dass sie bereits seit einigen Jahren nach EMAS registriert und inzwischen revalidiert waren.

In den ausgewählten Unternehmen wurden leitfadengestützte Interviews mit mehreren Unternehmensvertretern geführt. Die Selbstauskünfte der Unternehmen dienten als Hauptinformationsbasis. Deren Konsistenz und Validität wurde durch die Befragung mehrerer Vertreter eines Unternehmens, durch Rückfragen und die Bitte um Erläuterungen sowie teilweise durch Kontrollfragen geprüft.

Im Projekt wird untersucht, wie EMAS in Verbindung mit internen und externen Einflussfaktoren die Reichweite von Umweltinnovationen beeinflusst. Abbildung 1 verdeutlicht die Wirkungszusammenhänge.

► Komplexes Wirkungsmodell

Im Sinne des *resource-based view* wurden in den Fallstudien besonders die internen Einflussfaktoren und die Lernprozesse untersucht. Bei allen Innovationstypen kann differenziert werden in Innovationen, die sich unmittelbar aus der EMAS-Verordnung ableiten, und solche, für die die Unternehmen den Gestaltungsfreiraum der Verordnung nutzen und eigene Innovationen entwickeln. Bei den organisatorischen Innovationen wird in Anlehnung an Wengel et al. (2) zwischen Aufbauinnovationen und manageriellen Innovationen unterschieden. Die Schwerpunkte der Befragung – (Umwelt-) Innovationen, Strategie, Lernprozesse und Wettbewerbswirkungen – fallen in die Verantwortungsbereiche von EMAS-Beauftragten, Geschäftsführung und F&E-Abteilung. Entsprechend wurden die Gesprächspartner ausgewählt.

► Determinanten der EMAS-Ausgestaltung

Im Wirkungsmodell wird idealtypisch die Kausalkette von den Determinanten über die ausgelösten Innovationen bis zu deren Wirkungen dargestellt. Die Fallstudienresultate erlauben dies nicht durchgängig.

So geht das Wirkungsmodell davon aus, dass die Art und Reichweite der durch EMAS ausgelösten Innovationen von Faktoren wie Vorerfahrungen im Umweltschutz, Stellung in der Wertschöpfungskette, strategische Ausrichtung (Wettbewerbs- und ökologische Basisstrategie) und Lernfähigkeit des Unternehmens abhängen. Vorerfahrungen im Umweltschutz erweisen sich in der Realität als zwiespältig: einerseits haben diese Unternehmen

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.