

Nachhaltigkeitsmanagement und Innovationsfähigkeit im Mittelstand

Dr. Holger Petersen, Johanna Klewitz und Matthias Schock

1. Unternehmen als Treiber einer nachhaltigen Entwicklung

Eine nachhaltige Zukunft erfordert Wandel. Dieser Wandel wird durch den pro-aktiven Einsatz verschiedener Akteure wie Unternehmen, Regierungen oder Nichtregierungsorganisationen möglich. Unternehmen können dabei die ökologische, soziale und ökonomische Wirkung ihrer Aktivitäten, z.B. Einfluss auf Biodiversität oder Ressourcennutzung, durch ein *integratives Nachhaltigkeitsmanagement* steuern. Damit tragen sie nicht nur zur Verringerung ökologischer und sozialer Belastungen bei, sondern auch zum Erreichen betriebswirtschaftlicher Ziele. Integrativ heißt, dass ökologische und soziale Ziele nicht parallel zum konventionellen Management existieren, sondern darin eingebunden sind (vgl. Schaltegger et al. 2007). So kann das jeweilige Unternehmen erstens sich selbst nachhaltig entwickeln und zweitens zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beitragen. Damit werden Unternehmen gleich welcher Größe zentrale Treiber einer nachhaltigen Entwicklung.

Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung

Während multinationale Unternehmen oftmals in der Nachhaltigkeitsdiskussion sehr präsent sind – z.B. in internationalen Rankings wie dem Dow Jones Sustainability Index oder FTSE4Good –, erfahren *kleine und mittlere Unternehmen* (KMU) in diesem Kontext derzeit noch wenig Aufmerksamkeit (Jenkins 2006; Russo, Tencati 2009; Spence 1999). Dabei können KMU in besonderer Weise zur nachhaltigen Entwicklung beitragen (Castka et al. 2004; EC 2002; Herzig et al. 2003a und 2003b; Herzig, Schaltegger 2004; IFM 2007; Jenkins 2006 und 2009; Kless, Feldhues 2008; Krüger et al. 2006), weil diese Unternehmen:

- eine zentrale Rolle in der *Beschäftigungs- und Ausbildungsleistung* für die Gesellschaft übernehmen;
- in ihrem *Wettbewerbs- und Innovationsverhalten* darauf ausgerichtet sind, fehlende Größenvorteile durch besondere Marktnähe, Innovationsfreude, Kontinuität und Schnelligkeit zu kompensieren;
- aufgrund ihrer *örtlichen Verankerung und Verbundenheit* von einer nachhaltigen Entwicklung in ihrer Region in besonderer Weise profitieren beziehungsweise von ökologischen, sozialen und ökonomischen Fehlentwicklungen im regionalen Umfeld in besonderer Weise betroffen sind;
- einen wichtigen Beitrag zu *dezentralen Wirtschaftsstrukturen* mit kurzen Wegen und eher überschaubaren Risiken leisten;

- als Inhaber geführte Betriebe das Ziel einer *langfristigen Existenzsicherung* verfolgen und dabei besondere Verantwortung für alle Menschen und speziell die Mitarbeiter/innen in ihrer Region übernehmen können.

Innovative Vorhaben zur Ressourcenschonung, Kreislaufwirtschaft, Verbesserung der betrieblichen Organisation, Mitarbeiterführung, Produktentwicklung oder Profilbildung auf den Märkten sind zentrale Handlungsbereiche für KMU, um eine nachhaltige Unternehmensentwicklung voranzutreiben. In ihrer jeweiligen Ausprägung kommen dabei der Weitblick, die Nähe zu Kunden und Mitarbeitern, die Integrität und das persönliche Engagement der Unternehmensführung für ökologische und soziale Ziele zum Ausdruck, die im Einklang mit den wirtschaftlichen Erfolgsaussichten des Unternehmens stehen.

Nachhaltige Unternehmensführung als Chance für den Mittelstand

Um das Potenzial einer nachhaltigen Entwicklung für Unternehmen zu erschließen, reicht es nicht aus, ökologische und soziale *Risiken* für den Unternehmenserfolg zu erfassen. Denn Nachhaltigkeitsmanagement auf Risikomanagement zu reduzieren, würde Unternehmen dazu verführen, bestenfalls externe Anforderungen z.B. durch Kunden, Lieferanten oder Kreditgeber zu berücksichtigen. Vielmehr bietet sich die Chance, Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeit zu erzielen, indem Unternehmen aktiv eigene Lösungen für Nachhaltigkeitsprobleme anbieten (Jenkins 2009; Schaltegger, Wagner 2008). Produkte und Dienstleistungen, die den Kunden dabei helfen, Ressourcen zu sparen, gesünder zu leben und das Leben nachhaltig zu genießen, erweisen sich in dieser Hinsicht als zunehmend marktfähig. Für den Mittelstand ergeben sich hieraus besondere Chancen, denn gerade KMU bewähren sich häufig darin, neue Marktnischen zu entdecken und zu bearbeiten, indem sie Innovationen aus der Nische heraus verbreiten. Dank ihrer starken *Kundennähe* erkennen sie den Bedarf und stimmen ihre Angebote individuell auf Kundenwünsche ab. Auch nutzen KMU vielfach das *authentische Auftreten* von Unternehmerpersönlichkeiten für den Aufbau ihrer Reputation. Ihr Interesse an einer *langfristigen Existenzsicherung* und *hoher Lebensqualität* in der eigenen Region können sie dabei glaubwürdig vertreten.

Aktiver Wissenstransfer zwischen Praxis und Wissenschaft

Die Nachhaltigkeitsforschung kann Unternehmen bei entsprechenden Vorhaben wissenschaftlich unterstützen, indem sie transdisziplinär, das heißt in der Zusammenarbeit mit Praxisexperten, alltagspraktische Problemstellungen analysiert und den *Transfer* von praktikablen Lösungen vorantreibt (Dubielzig, Schaltegger 2004; Mogalle 2001; Pohl 2000; Thompson Klein et al. 2001; Scholz 2000). Im Zeichen einer nachhaltigen Entwicklung profitieren beide Seiten von diesem aktiven Wissenstransfer zwischen Praxis und Wissenschaft.

Ein solches Anliegen verfolgt auch das *EU-Großprojekt Innovations-Inkubator* der Leuphana Universität Lüneburg (kurz: EU Innovations-Inkubator). Das europaweit einmalige Projekt zur Entwicklung der regionalen Wirtschaft besteht aus 16 verschiedenen aufeinander abgestimmten Teilmaßnahmen, die sich fünf Maßnahmenbereichen zuordnen

lassen (Inkubator 2010). Diese umfassen Maßnahmen zur Förderung regionaler Forschungskraft, für mehr Arbeitsplätze in wissensintensiven Dienstleistungsbranchen, für zukunftsweisende Aus- und Weiterbildungsangebote sowie das Projektmanagement.

Im EU Innovations-Inkubator sollen die Stärken und Möglichkeiten der Leuphana Universität Lüneburg in Kooperation und enger Verzahnung mit der regionalen Wirtschaft für eine nachhaltige Entwicklung der Konvergenzregion genutzt werden. Die Konvergenzregion Lüneburg, der ehemalige Regierungsbezirk Lüneburg, ist im Rahmen des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) im Förderzeitraum 2007 bis 2013 als ein „Ziel 1/Konvergenz Fördergebiet“ klassifiziert. Das Fördergebiet umfasst die 11 Landkreise Celle, Cuxhaven, Harburg, Lüchow-Dannenberg, Lüneburg, Osterholz, Rotenburg (Wümme), Soltau-Fallingb., Stade, Uelzen und Verden (NMWAV 2010a; NMWAV 2010b).

Als Teilmaßnahme im EU Innovations-Inkubator ist der *Innovations- und Transferverbund „Nachhaltiger Mittelstand“* geplant, der dazu beitragen soll, den Transfer zwischen mittelständischen Unternehmen und der Universität zu fördern (Inkubator 2010).

2. Innovations- und Transferverbund „Nachhaltiger Mittelstand“

Der Innovations- und Transferverbund „Nachhaltiger Mittelstand“ will die Forschungs- und Transferaktivitäten im Themenschwerpunkt Nachhaltigkeitsmanagement bei KMU in der Konvergenzregion Lüneburg ausbauen und stärken. Dabei ist es ein besonderes Anliegen, KMU bei der Entwicklung, Einführung und Verbreitung von Nachhaltigkeitsinnovationen zu unterstützen.

Konzept

Eine Reihe von KMU nimmt in der Konvergenzregion Lüneburg bereits eine herausragende Rolle für eine nachhaltige Entwicklung durch ihre spezifischen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen wie ökologische Lebensmittelerzeugung oder nachhaltiges Produktdesign ein. An dieser Einschätzung setzt der Innovations- und Transferverbund „Nachhaltiger Mittelstand“ an, um ausgewählten, vorbildlichen Unternehmen zu Themen des Nachhaltigkeitsmanagements Impulse zum gegenseitigen Wissenstransfer und zur gemeinsamen Wissensverarbeitung zu geben. Die Koordinationsstelle des Verbundes an der Leuphana Universität Lüneburg steht hierzu in einem aktiven Austausch mit den Unternehmen und macht die in den Netzwerken und Forschungsvorhaben der Leuphana Universität Lüneburg gewonnenen Forschungsergebnisse fortlaufend den teilnehmenden Unternehmen zugänglich.

Dabei wird im Verbund auf eine enge Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft gesetzt, um den wechselseitigen Wissenstransfer zu gewährleisten. Forschungsergebnisse aus der Mittelstands- und Nachhaltigkeitsforschung der Leuphana Universität Lüneburg werden aktiv in den Innovations- und Transferverbund einfließen. Um dies zu verwirklichen, sind sowohl regelmäßige Workshops mit den teilnehmenden KMU als auch Transferprojekte mit einzelnen Unternehmen zu gemeinsam ausgewählten Innovationsvorhaben vorgesehen. Diese Projekte werden durch ein Koordinationsteam

seitens der Leuphana Universität Lüneburg betreut. Bei Bedarf können die Praxispartner nicht nur direkt mit innovationsfördernden Forschungsergebnissen der Leuphana Universität Lüneburg versorgt werden, sondern als Pilotpartner an den Transferprojekten teilnehmen.

Teilnahme

Für den Start im Herbst 2010 werden zunächst 10-15 Unternehmen eingeladen, die an den Verbund-Workshops teilnehmen können. Die Unternehmen gehören dabei jeweils einer anderen Branche beziehungsweise einem anderen Wirtschaftszweig an, sodass die teilnehmenden Unternehmen auf dem Gütermarkt in keiner Konkurrenz zueinander stehen. So kann eine offene, vertrauensvolle Kommunikation in den Workshops entstehen. Im weiteren Verlauf des Jahres 2011 sollen insgesamt ca. 20 Unternehmen aus allen 11 Landkreisen des EU-Innovations-Inkubators am Verbund teilnehmen. Neben den Workshop-Einheiten wird ein weiterer Schwerpunkt darauf liegen, mit den Verbundunternehmen und darüber hinaus Transferprojekte mit wissenschaftlichen Einrichtungen der Leuphana Universität Lüneburg zu initiieren.

Der Innovations- und Transferverbund bietet darüber hinaus Abendveranstaltungen an, mit denen ein größerer Adressatenkreis angesprochen wird.

Adressaten

Am Innovations- und Transferverbund beteiligen sich KMU aus der Konvergenzregion Lüneburg. Das Programm richtet sich an Inhaber/innen, Geschäftsführer/innen, leitende Angestellte und Nachhaltigkeits- beziehungsweise Umweltmanager von solchen KMU, die sich bereits heute in ihrer Produktionsweise sowie Produkt- und Personalpolitik durch eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung auszeichnen.

Bei der Programmteilnahme bilden sich idealerweise aus jedem Unternehmen Tandems, die aus der Geschäftsführung beziehungsweise Inhaber/in und einem Angestellten mit Verantwortungsbereich im Nachhaltigkeits- oder Umweltmanagement bestehen. In einem solchen Falle nehmen die zweite Person nach Möglichkeit immer und die Geschäftsführung bei Zeit und besonderem Interesse an den Workshops teil.

Arbeitsphasen

Für aktive Mitglieder finden an drei Terminen im Jahr eintägige Workshops statt. In diesen Veranstaltungen wird ein aktuelles Thema des Nachhaltigkeitsmanagements bei KMU bearbeitet. Die Themen können von den Workshop-Teilnehmern und dem Koordinationsteam vorgeschlagen werden. Aus dem so gebildeten Themenpool wird das Thema für den darauf folgenden Workshop ausgewählt.

Durch ein *Inputpapier*, das vor jedem Workshop versendet wird, können sich die Teilnehmer auf die Arbeitseinheit inhaltlich vorbereiten. Im Anschluss an den Workshop besteht die Möglichkeit, innerbetrieblich Transferprozesse zu initiieren, die vom Koordinationsteam begleitet werden. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die im Workshop entworfenen Lösungen umgesetzt werden können.

Im Intranet des Verbundes werden die Inputpapiere und Erfahrungen aus der Praxisphase allen Mitgliedern zur Verfügung gestellt. Zur Vernetzung zwischen den Mitgliedern werden optional Abendveranstaltungen angeboten.

Die Aktivitäten des Innovations- und Transferverbundes lassen sich demnach in vier Phasen unterteilen:

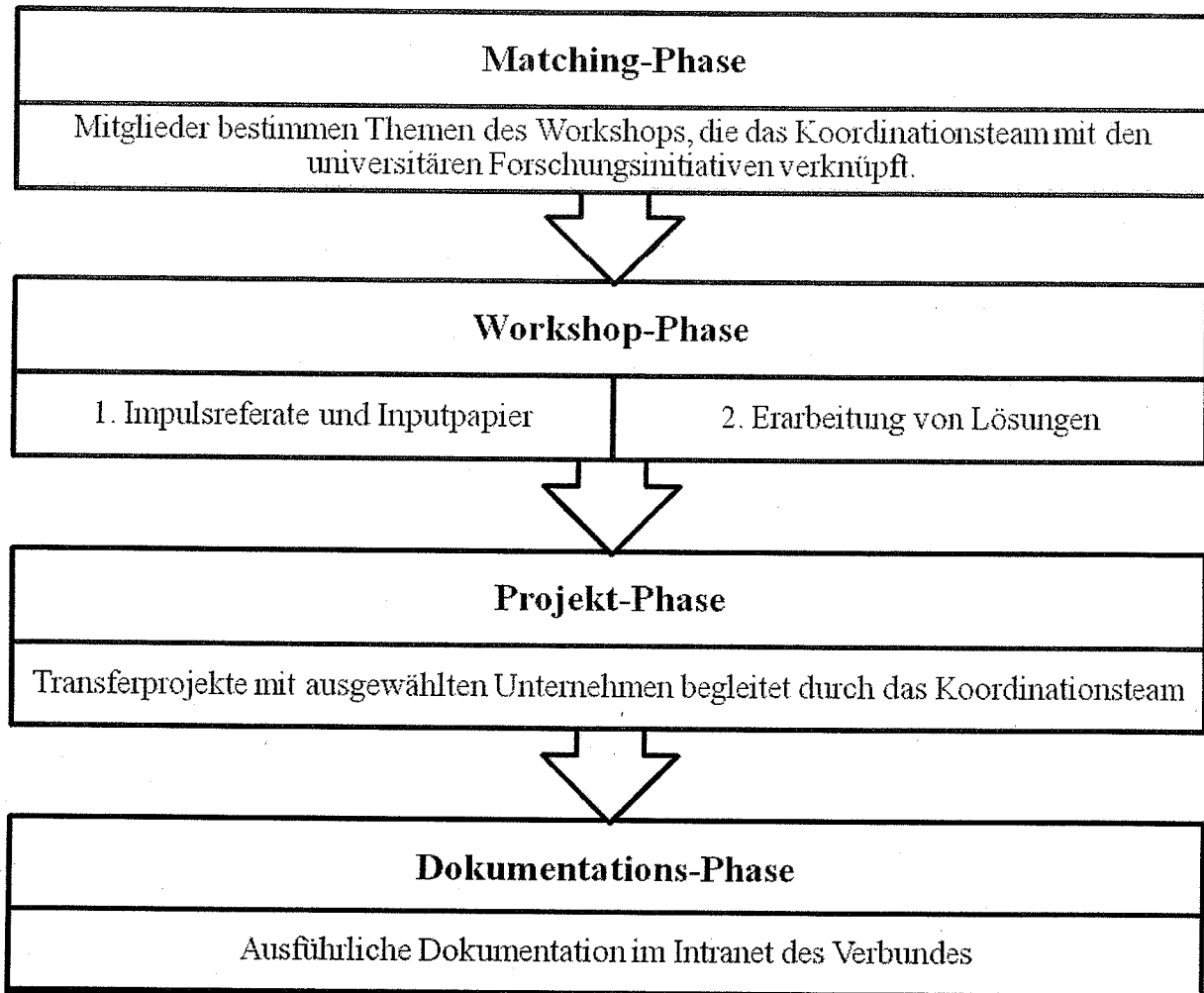


Abbildung 1: Arbeitsphasen des Innovations- und Transferverbundes „Nachhaltiger Mittelstand“

Erwarteter Nutzen

Der Innovations- und Transferverbund „Nachhaltiger Mittelstand“ ermöglicht den aktiven Wissenstransfer über Nachhaltigkeitsinnovationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Zum einen können KMU direkt an Forscher/innen der Leuphana Universität Lüneburg herantreten, um Forschungsfragen zu initiieren. Zum anderen hat die Wissenschaft die Möglichkeit, ihre Forschungsergebnisse auch überregional in die Praxis zu transferieren. Der zu erwartende Output wird sich in drei Kernbereichen äußern: für KMU in der Region, für die Leuphana Universität Lüneburg und für die Konvergenzregion Lüneburg.

In diesem Transferverbund kann, neben Impulsen für nachhaltige, innovative Produkte und Dienstleistungen, die strategische Ausrichtung des Nachhaltigkeitsmanagements in *KMU* professionalisiert werden. *KMU* können die eigene Forschungs- und Entwicklungsarbeit proaktiv vorantreiben, sich einen wichtigen Wissensvorsprung erarbeiten und ihre Innovationsfähigkeit verbessern. So lassen sich der Ideenreichtum und das hohe Kreativitätspotenzial von *KMU* nutzen, um Nachhaltigkeitsmanagement und entsprechende Methoden bedarfsgerecht zu entwickeln.

Dies stärkt die praxisnahe Forschung an der *Leuphana Universität Lüneburg* und regt zusätzliche Forschungsaktivitäten an. Aus den daraus gewonnenen Ergebnissen kann wiederum ein aktiver Wissenstransfer in die Praxis stattfinden. Der konkrete Forschungsbezug sowie gute Verwertungsaussichten ermöglichen neue Kooperationsmodelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Damit wird auch der langfristige Aufbau von Netzwerken zwischen Praxis und Forschung gefördert. Mit dem Innovations- und Transferverbund kann zusätzlich die nachhaltige Entwicklung der Konvergenzregion unterstützt werden.

3. Informationen zum Centre for Sustainability Management

Das *Centre for Sustainability Management (CSM)* der Leuphana Universität Lüneburg ist ein international tätiges Kompetenzzentrum zu Forschung, Lehre, wissenschaftlicher Weiterbildung und Transfer in den Bereichen des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements, von Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainable Supply Chain Management und Social Entrepreneurship.

Am CSM sind folgende Professuren angesiedelt:

- Lehrstuhl für Nachhaltigkeitsmanagement unter Leitung von Prof. Dr. Stefan Schaltegger
- Juniorprofessur für Social Entrepreneurship unter Leitung von Prof. Dr. Markus Beckmann.

Aufbauend auf Konzepten und Methoden der unternehmerischen Managementforschung, des Unternehmertums (Entrepreneurship) und der Umweltwissenschaften analysiert das CSM Ursachen, Strukturen und Prozesse von Nachhaltigkeitsproblemen. Die Entwicklung integrierter nachhaltiger Lösungen für Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft und der Wissenstransfer in die Praxis sind Kernkompetenzen des CSM. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf

der Verknüpfung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimensionen von Nachhaltigkeitsmanagement, Wertschöpfungs- und Liefernetzwerken sowie Entrepreneurship.

Das CSM unter Leitung von Prof. Dr. Stefan Schaltegger ist in zahlreichen Lehrprogrammen und -veranstaltungen zu CSR und Nachhaltigkeitsmanagement an der Leuphana Universität Lüneburg und an anderen Universitäten beteiligt. Den Forschungstransfer in die Praxis leistet das CSM seit 2004 insbesondere im „*Sustainability Leadership Forum*“ (SLF), einem Verbund namhafter internationaler Unternehmen, die mit dem CSM und B.A.U.M. e.V. in regelmäßigen Workshops Lösungen für Nachhaltigkeits Herausforderungen entwickeln.

Darüber hinaus leitet das CSM das Weiterbildungsstudium MBA Sustainability Management. Dieser MBA ist der weltweit erste zu Nachhaltigkeitsmanagement und CSR und insgesamt einer der führenden MBA. Ziel dieses Fernstudiums ist es, Studierende zu „Change Agents“ auszubilden sowie Persönlichkeiten dafür zu qualifizieren, nachhaltige Entwicklung und CSR unternehmerisch umzusetzen. Der MBA Sustainability Management existiert bereits seit 2004. Er ist auf die Bedürfnisse der Unternehmer und Führungskräfte von heute und morgen abgestimmt. So werden neben betriebswirtschaftlichen Kenntnissen Soft Skills und Handlungskompetenz vermittelt. Darüber hinaus behandelt er durchgängig die Frage, wie eine nachhaltige Unternehmensentwicklung realisiert werden kann. Die inhaltlichen Schwerpunkte dieser theoriwissenschaftlich fundierten Ausbildung werden durch eine praktische Orientierung ergänzt. Zahlreiche Übungen, Fallstudien, Unternehmensbeispiele und Vorträge von Praxisreferenten stellen eine enge Verbindung zur Praxis her. Rhetorik, Präsentation und Teamentwicklung runden die Inhalte ab. Das akkreditierte Weiterbildungsprogramm kann als Fernstudium in Vollzeit (ein Jahr) oder berufsbegleitend in Teilzeit (zwei Jahre) absolviert werden. Bewerbungsschluss ist der 30. September des jeweiligen Jahres.

Kontaktdaten

Leuphana Universität Lüneburg, Centre for Sustainability Management (CSM)

Innovations-Inkubator

Innovations- und Transferverbund „Nachhaltiger Mittelstand“

Dr. Holger Petersen, E-Mail: holger.petersen@inkubator.leuphana.de

Johanna Klewitz, E-Mail: johanna.klewitz@inkubator.leuphana.de

Matthias Schock, E-Mail: matthias.schock@inkubator.leuphana.de

MBA Sustainability Management

Teresa Mangold, E-Mail: teresa.mangold@uni.leuphana.de

Literatur

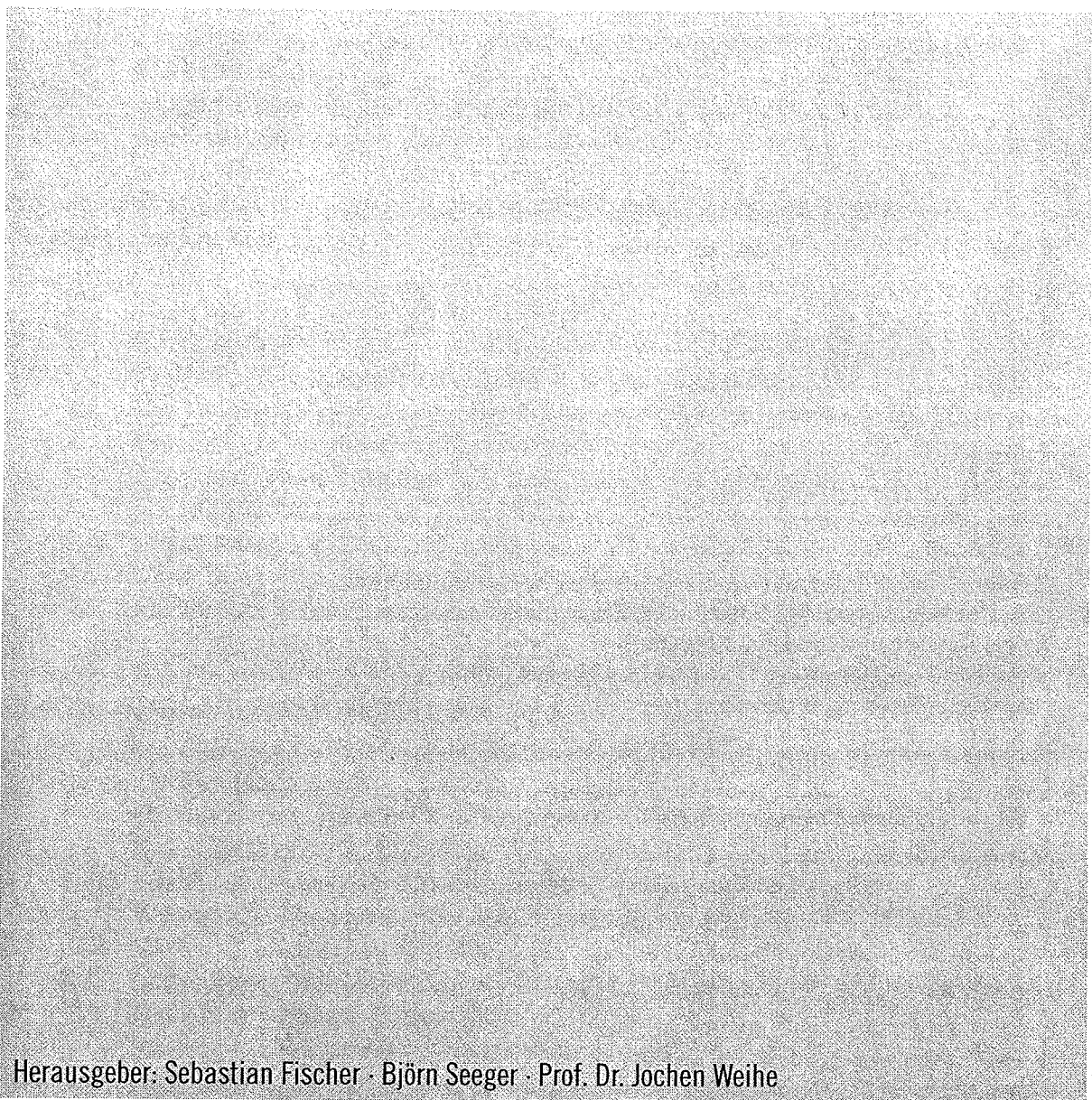
- Castka, P.; Blazarova, M.; Bamber, C. (2004), How can SMEs effectively implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 140-149.
- Dubielzig, F.; Schaltegger, S. (2004), *Methoden transdisziplinärer Forschung und Lehre. Ein zusammenfassender Überblick*, Lüneburg.
- Europäische Kommission (EK) (2010), *Europa 2020. Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum*, Mitteilung der Kommission, Brüssel.
- Europäische Kommission Generaldirektion Unternehmen (o.J.), *Einführung in die Soziale Verantwortung des Unternehmers für kleine und mittlere Unternehmen*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/introduction_de.pdf (18.02. 10).
- European Commission (EC) (2002), *European SMEs and Social and Environmental Responsibility. Observatory of European SMEs 2002/No4*, Luxembourg.
- European Commission Directorate-General for Enterprise and Industry (o.J.), *Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/files/csr/documents/eg_report_and_key_messages/key_messages_en.pdf (18.02.10).
- European Commission Directorate-General for Enterprise (Hrsg.) (2007), *Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung*, Detmold.
- Günterberg, B.; Wallau, F. (2008), *Beschäftigungsbeitrag des Mittelstandes 2007 in Deutschland. Ergebnisse einer Sonderauswertung der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit*, Working Paper 05/08, Bonn.
- Haunschild, L.; May-Strobl, E.; Hauser, H. (2009), *Arbeitsplatzdynamik und nachhaltige Beschäftigungswirkungen in kleinen und mittleren Unternehmen. Eine empirische Untersuchung auf Basis des Umsatzsteuerpanels für die Jahre 2001 bis 2005*, Working Paper 06/09, Bonn.
- Heblich, S.; Gold, R. (2008), *Corporate Social Responsibility. Eine Win-Win Strategie für Unternehmen und Regionen*, Jena.
- Herzig, C.; Schaltegger, S. (2009), *Wie managen deutsche Unternehmen Nachhaltigkeit?*, Lüneburg.
- Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A.; Schaltegger, S. unter Mitarbeit von Jeuthe, K. (2003a), *Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen*, Lüneburg.
- Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A.; Schaltegger, S.; Tischer, M. (2003b), *Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk. Entwicklung eines integrierten Konzepts*, Lüneburg.
- Herzig, C.; Schaltegger, S. (2004): Nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk. Wie kann nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittleren Handwerksbetrieben gefördert werden?, in: Merz, J.; Wagner, J. (Hrsg.), *Perspektiven der Mittelstandsforschung. Ökonomische Analysen zu Selbständigkeit, Freien Berufen und KMU* (359-388) Hamburg.

- Inkubator (2010), *Innovations-Inkubator*, <http://www.leuphana.de/inkubator.html>.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IFM) (2007), *Ergebnisse aus der BA-Statistik*, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=108> (16.02.10).
- Jenkins, H. (2006), Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, in: *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.
- Jenkins, H. (2009), A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18(1), 21-36.
- Kayser, G. (2006), Daten und Fakten – Wie ist der Mittelstand strukturiert?, in: Krüger, W.; Klippstein, G.; Merk, R.; Wittberg, V. (Hrsg.), *Praxishandbuch des Mittelstands. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen* (33-48), Wiesbaden.
- Kless, S.; Veldhues, B. (2008), Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2005, in: *Wirtschaft und Statistik*, 3/2008, 225-241.
- Krüger, W.; Klippstein, G.; Merk, R.; Wittberg, V. (Hrsg.) (2006), *Praxishandbuch des Mittelstands. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen*, Wiesbaden.
- Lingenfelder, M.; Nöcke, D. (2009), *Deutsches Mittelstands-Barometer. Ergebnisse der Expertenbefragung Herbst 2009*, Marburg.
- Mogalle, M. (2001), *Management transdisziplinärer Forschungsprozesse*, Universität Oldenburg, Dissertation (2000), Basel.
- Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (NMWAV) (2010a), *ERFE Förderung von 2007-2013*, http://www.mw.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=5669&article_id=15462&psmand=18 (20.05.10).
- Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (NMWAV) (2010b), *Europäischer Fond für regionale Entwicklung (EFRE). Fördervoraussetzungen*, http://www.mw.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=5685&article_id=15684&psmand=18 (20.05.10).
- Niedersächsische Staatskanzlei (Hrsg.) (2008), *Umweltgerechter Wohlstand für Generationen. Nachhaltigkeitsstrategie für Niedersachsen*, Hannover.
- o.A. (2004), *European Multistakeholder Forum on CSR. Report on the Round Table on 'Fostering CSR among SMES'*, http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20RT%20report%20SME.pdf (18.02.10).
- Pohl, C. (2000), Inter- and Transdisciplinary research methods: What Problems they solve and how they tackle them, in: Häberli, Rudolf (Hrsg.), *Dialogue sessions and idea market. Transdisciplinarity Workbook 1*, (18-19), Zürich.
- Russo, A.; Tencati, A. (2009), Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms, in: *Journal of Business Ethics*, 85, 339-353.
- Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Klinke, T.; Müller, J. (2007), *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen – Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability*, hrsg. von BMU, econsense und CSM, Lüneburg.

- Schaltegger, S.; Petersen, H. (2010), CSR: Von der Vision zur Verankerung unternehmerischer Nachhaltigkeit. Eine Frage von Managementbildung?, in: Theis, F.; Klein, S. (Hrsg.), *CSR-Bildung. Corporate Social Responsibility als Bildungsaufgabe in Schule, Universität und Weiterbildung*, (139-152), Wiesbaden.
- Schaltegger, S.; Petersen, H. (2009), Corporate Social Responsibility (CSR) nachhaltig im Unternehmen verankern. Eine Herausforderung an die Managementbildung, in: *Journal of Social Science Education*, 9(3), 67-79.
- Schaltegger, S.; Petersen, H. (2001), *Ecopreneurship. Konzept und Typologie*, Lüneburg und Luzern.
- Schaltegger, S.; Wagner M. (2008), Types of sustainable entrepreneurship and conditions for sustainability innovation: from the administration of a technical challenge to the management of an entrepreneurial opportunity, in: Wüstenhagen, R.; Hamschmidt, J.; Sharma, S.; Starik, M. (Hrsg.), *Sustainable Innovation and Entrepreneurship* (27-48), Cheltenham.
- Schirrmann, E. (2009), Marketing und Vertrieb – Unternehmenserfolg durch Kundennähe und Flexibilität, in: Krüger, W.; Klippstein, G.; Merk, R.; Wittberg, V. (Hrsg.), *Praxishandbuch des Mittelstands. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen* (361-379), Wiesbaden.
- Scholz, R. (2000), Mutual Learning as a Basic Principle of Transdisciplinarity, in: Scholz, R. (Hrsg.), *Mutual learning sessions, Transdisciplinarity Workbook 2*, (13-17), Zürich.
- Spence, L. (1999), Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics, in: *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163-174.
- Thompson Klein, J.; Grossenbacher-Mansuy, W.; Häberli, R.; Bill, A.; Scholz, W.; Myrtha, W. (Hrsg.) (2001), *Transdisciplinarity: joint problem solving among science, technology, and society. An effective way for managing complexity*, Basel.
- WPK-Redaktion Niedersachsen (2010), *Niedersachsen – das Land und seine Wirtschaft*, Oldenburg.

Die Dynamisierung des Innovations- geschehens in einer Wirtschaftsregion

Dokumentation des Workshops zum Auftakt der Lüneburger Innovationsinitiative



Herausgeber: Sebastian Fischer · Björn Seeger · Prof. Dr. Jochen Weihe

Verlag Dr. Kovač
Hamburg 2011

Schriftenreihe

**Innovative
Betriebswirtschaftliche
Forschung und Praxis**

Band 298

ISSN 1437-787X

Verlag Dr. Kováč



VERLAG DR. KOVAČ GMBH

FACHVERLAG FÜR WISSENSCHAFTLICHE LITERATUR

Leverkusenstr. 13 · 22761 Hamburg · Tel. 040 - 39 88 80-0 · Fax 040 - 39 88 80-55

E-Mail info@verlagdrkovac.de · Internet www.verlagdrkovac.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISSN: 1437-787X

ISBN: 978-3-8300-5855-7

© VERLAG DR. KOVAČ GmbH, Hamburg 2011

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, fotomechanische Wiedergabe, Aufnahme in Online-Dienste und Internet sowie Vervielfältigung auf Datenträgern wie CD-ROM etc. nur nach schriftlicher Zustimmung des Verlages.

Gedruckt auf holz-, chlor- und säurefreiem, alterungsbeständigem Papier. Archivbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706.