

1. Nachhaltigkeit und Unternehmen als Akteure einer nachhaltigen Entwicklung	15
1.1 Grundlage: Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung	15
1.1.1 Ökologische, soziale und ökonomische Probleme	15
1.1.2 Gründe für ökologisch nicht-nachhaltige Entwicklungen	18
1.1.2.1 Marktversagen und externe Effekte	18
1.1.2.2 Bevölkerungswachstum und steigender Wohlstand bzw. Technikeinsatz	20
1.1.3 Leitidee der Nachhaltigkeit	22
1.1.4 Konzeptionen der Nachhaltigkeit	25
1.1.4.1 Schwache versus starke Nachhaltigkeit	25
1.1.4.2 Verständnisse sozialer Nachhaltigkeit	29
1.1.4.3 Modelle der Nachhaltigkeit	32
1.1.5 Nachhaltigkeitsregeln nach Daly	34
1.1.6 Nachhaltigkeitsstrategien	35
1.1.6.1 Effizienz	35
1.1.6.2 Suffizienz	36
1.1.6.3 Konsistenz	37
1.1.7 Handlungsfelder und Ziele	38
1.1.8 Unterziele mit Indikatoren	42
1.1.9 Akteure und deren Maßnahmen	45
1.1.9.1 Staat	45
1.1.9.2 Wissenschaft	47
1.1.9.3 Unternehmen	47
1.1.9.4 Zivilgesellschaft und Konsumenten	48
1.2 Unternehmen als Akteure einer nachhaltigen Entwicklung: Treiber des Nachhaltigkeitsmanagements	49
1.2.1 Ethisch-normative Gründe	50
1.2.1.1 Grundlagen der Ethik	50
1.2.1.2 Verantwortungsethik und Unternehmensethik	51
1.2.1.3 Begriff der Verantwortung	52
1.2.1.4 Dimensionen der Verantwortung und Unternehmensverantwortung	53
1.2.1.5 Bereiche der Unternehmensverantwortung	55
1.2.1.6 Corporate Social Responsibility	56

1.2.2	Rechtliche Vorgaben	57
1.2.2.1	Grundlagen der Berichterstattung	57
1.2.2.2	Sustainable-Finance-Regulierung	60
1.2.3	Instrumentelle Gründe	62
1.2.4	Markteinflüsse von Stakeholdern	62
1.2.5	Nicht-marktliche Einflüsse von Stakeholdern	66
1.3	Übersicht: Prozesse im Unternehmen	67
1.3.1	Managementprozesse	67
1.3.2	Kernprozesse	68
1.3.3	Unterstützungsprozesse	69
2.	Managementprozesse innerhalb eines Nachhaltigkeitsmanagements	71
2.1	Normative Orientierung des Unternehmens	71
2.1.1	Unternehmenszweck und Unternehmensleitbild	71
2.1.2	Ansätze unternehmerischer Nachhaltigkeit	74
2.1.2.1	The Big Disconnect	74
2.1.2.2	Typologisierung	75
2.1.3	Normatives Stakeholdermanagement	79
2.1.3.1	Übersicht	79
2.1.3.2	Stakeholder identifizieren	80
2.1.3.3	Ansprüche der Stakeholder analysieren	81
2.1.3.4	Stakeholderansprüche bewerten	82
2.1.3.5	Stakeholder einbinden	86
2.2	Strategische Entwicklung des Unternehmens	87
2.2.1	Nachhaltige Unternehmensführung und -entwicklung	87
2.2.1.1	Gute Unternehmensführung (Corporate Governance)	87
2.2.1.2	Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung	89
2.2.2	Nachhaltigkeitscontrolling	99
2.2.2.1	Erweiterte Aufgabe	99
2.2.2.2	Herausforderungen	101
2.2.2.3	Nachhaltigkeitsbezogene Key Performance Indicators	101
2.2.2.4	Aufbau eines betrieblichen Nachhaltigkeitsinformationsystems	103
2.2.2.5	Messinstrumente	104

3. Kernprozesse im Nachhaltigkeitsmanagement	105
3.1 Nachhaltige Innovationen	105
3.1.1 Nachhaltige Geschäftsmodelle und Innovationen	105
3.1.2 Typen nachhaltiger Innovationen	106
3.1.2.1 Übersicht	106
3.1.2.2 Technologische Innovationen	106
3.1.2.3 Soziale Innovationen	109
3.1.2.4 Organisatorische Innovationen	111
3.1.3 Management von nachhaltigen Innovationen	112
3.2 Nachhaltige Beschaffung und Lieferkettenmanagement	113
3.2.1 Bedeutung der Beschaffung für die Nachhaltigkeitsleistung	113
3.2.2 Ansätze eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements	116
3.2.2.1 Risikobasiertes Lieferkettenmanagement	116
3.2.2.2 Chancenbasiertes Lieferkettenmanagement	123
3.3 Nachhaltige Produktion	125
3.3.1 Übersicht	125
3.3.2 Kreislaufwirtschaft	126
3.3.3 Abfallmanagement	127
3.3.3.1 Vorgaben des Kreislaufwirtschaftsgesetzes	127
3.3.3.2 Grundpflichten für Unternehmen	128
3.3.3.3 Sichere Abfallbeseitigung	129
3.3.3.4 Produktverantwortung	130
3.4 Nachhaltigkeitsmarketing	131
3.4.1 Grundlagen	131
3.4.2 Strategisches Nachhaltigkeitsmarketing	131
3.4.3 Operatives Nachhaltigkeitsmarketing	133
3.4.3.1 Kommunikationspolitik	133
3.4.3.2 Produktpolitik	134
3.4.3.3 Preispolitik	134
3.4.3.4 Distributionspolitik	135
3.5 Nachhaltige Logistik	136
3.5.1 Übersicht	136
3.5.2 Lagerprozesse	137
3.5.2.1 Nachhaltigkeitsaspekte	137
3.5.2.2 Ansatzpunkte zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung	137
3.5.3 Transportprozesse	139
3.5.3.1 Nachhaltigkeitsaspekte	139
3.5.3.2 Ansatzpunkte zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung	139
3.5.4 Verpackungsprozesse	141

4. Unterstützungsprozesse zum Nachhaltigkeitsmanagement	143
4.1 Nachhaltiges Personalmanagement	143
4.1.1 Überblick	143
4.1.2 Verpflichtung zum nachhaltigen Handeln	144
4.1.3 Motivation zum nachhaltigen Handeln	146
4.1.4 Kompetenzen zum nachhaltigen Handeln	148
4.2 Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung	149
4.2.1 Nachhaltigkeitskommunikation: Überblick	149
4.2.1.1 Kommunikationssituationen	149
4.2.1.2 Glaubwürdigkeit	149
4.2.1.3 Kommunikation zum Nachhaltigkeitsmanagement	150
4.2.1.4 Kommunikationskanäle	151
4.2.2 Rechtliche Vorgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung	152
4.2.2.1 EU-Bilanzrichtlinie	152
4.2.2.2 EU-Taxonomie-Verordnung	156
4.2.2.3 Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz	169
4.2.3 Internationale und europäische Standards	169
4.2.3.1 Standards der Global Reporting Initiative (GRI Standards)	169
4.2.3.2 European Sustainability Reporting Standards (ESRS)	179
4.3 Nachhaltige Unternehmensfinanzierung	193
4.3.1 Übersicht	193
4.3.2 Informationsansprüche	195
4.3.3 Methoden zur Identifizierung nachhaltiger Investments	196
4.3.3.1 Analyse von Nachhaltigkeitsberichten	196
4.3.3.2 Nachhaltigkeitsratings	197
4.3.4 Beteiligungsfinanzierung	199
4.3.4.1 Principles for Responsible Investment	199
4.3.4.2 Auswahlkriterien	199
4.3.5 Fremdfinanzierung	201
4.3.5.1 Grüne und soziale Kredite (Green and Social Loans)	202
4.3.5.2 Grüne Schuldscheindarlehen	204
4.3.5.3 Grüne, soziale und nachhaltige Anleihen (Green, Social and Sustainability Bonds)	204

5. Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements	205
5.1 Überblick	205
5.2 Normierte Standards	205
5.2.1 Grundlagen normierter Managementsysteme	205
5.2.2 Umweltmanagementsystem nach DIN EN ISO 14001/EMAS	207
5.2.2.1 Überblick	207
5.2.2.2 Umweltprüfung	209
5.2.2.3 Umweltleitbild und Umweltziele	216
5.2.2.4 Umweltprogramm: Aufstellung und Umsetzung	217
5.2.2.5 Umweltbetriebsprüfungen und Management Review	218
5.2.2.6 Umwelterklärung	221
5.2.2.7 Externe Kontrolle	222
5.2.3 Energiemanagementsystem nach DIN EN ISO 50001	223
5.2.3.1 Überblick	223
5.2.3.2 Energiebezogener Kontext	225
5.2.3.3 Leitungsaufgaben	227
5.2.3.4 Energieplanung	228
5.2.3.5 Umsetzung	232
5.2.3.6 Betrieb	232
5.2.3.7 Bewertung der Leistung	233
5.2.4 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen nach DIN EN ISO 26000	234
5.2.4.1 Prinzipien der gesellschaftlichen Verantwortung	236
5.2.4.2 Basis einer Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung	238
5.2.4.3 Kernthemen mit Handlungsfeldern und Handlungsempfehlungen	240
5.2.5 Sozialaudits	256
5.2.5.1 Vorgehensweise	256
5.2.5.2 Typische Themen	256
5.2.5.3 Arten	257
5.2.5.4 Standards	257
5.3 Managementinstrumente	260
5.3.1 Sustainable Balanced Scorecard	260
5.3.1.1 Grundlagen	260
5.3.1.2 Erweiterung der vier Leistungsperspektiven	263
5.3.2 SDG Compass	264
5.3.2.1 Übersicht	264
5.3.2.2 Sustainable Development Goals verstehen	265
5.3.2.3 Priorisierung	266

5.3.2.4 Ziele setzen	270
5.3.2.5 Integration in die Geschäftsprozesse	270
5.3.2.6 Berichterstattung und Kommunikation	271
5.4 Werkzeuge	271
5.4.1 Ökobilanz	271
5.4.1.1 Ansatz	271
5.4.1.2 Normen	272
5.4.1.3 Bestandteile	272
5.4.1.4 Vereinfachte Ansätze	273
5.4.2 Treibhausgasbilanz	274
5.4.2.1 Arten von Treibhausgasen	274
5.4.2.2 Politische Ziele: CO ₂ -, Treibhausgas- und Klimaneutralität	275
5.4.2.3 Ansatz einer Treibhausgasbilanz und Standards	277
5.4.3 Wasserfußabdruck	281
5.4.3.1 Besonderheiten der Ressource Wasser	281
5.4.3.2 Ansatz	283
5.4.3.3 Wasserkategorien	283
5.4.3.4 Erstellen eines Wasserfußabdrucks	284
5.5 Internationale Verhaltenskodizes für Unternehmen	287
5.5.1 UN Global Compact – Initiative für nachhaltige Unternehmensführung	287
5.5.1.1 Charakter	287
5.5.1.2 Inhalt	287
5.5.1.3 Anwendung	288
5.5.2 OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	289
5.5.2.1 Charakter	289
5.5.2.2 Inhalt	289
5.5.2.3 Anwendung	290
5.5.3 UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte	291
5.5.3.1 Charakter	291
5.5.3.2 Inhalt	291
5.5.3.3 Anwendung	292
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	293
Lösungen	299
Minilex	311
Literaturverzeichnis	319
Stichwortverzeichnis	327