

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	13
Sustainability Skills – Welche Fähigkeiten Unternehmen und Führungskräfte für die Kreislaufwirtschaft benötigen	15
1 Sustainability Skills: Kompetenzen für ein erfolgreiches Management von Nachhaltigkeit und ESG	17
<i>Prof. Dr. Ulrich Lichtenhaller Felix Fronapfel</i>	
1.1 Strategische Bedeutung von Nachhaltigkeit	17
1.2 Reifegradmodell und Sustainability Skills	19
1.3 Die Kapitel dieses Buchs	21
1.4 Zusammenfassender Ausblick	24
Autorenprofile	25
Literatur	26
Teil A: Sustainability Skills und Transformation	29
2 OTTOs grüne Transformation – Wie OTTO sich digital neu erfindet und Sustainability im Kern der Strategie verankert	31
<i>Dr. Lars Blinda, Tobias X. Gruber, Benjamin Köhler, Ralf Leister</i>	
2.1 OTTOs Transformation: Vom Katalogversender zur hybriden Plattform	31
2.2 OTTOs Sustainability-Entwicklung zu einer nachhaltigen Unternehmensstrategie	33
2.2.1 Umweltschutz als Teil der Unternehmensziele	33
2.2.2 Sustainability als differenzierte Business Capability	34
2.3 Integrales Nachhaltigkeitsmanagement als Teil der Unternehmensstrategie	36
2.4 Fazit und Ausblick	37
Autorenprofile	39
Literatur	40
3 Nachhaltigkeit im Bau – Wie die Cube Real Estate Fakt und Fiktion voneinander trennt.	43
<i>Tilman Gartmeier & Clemens Diekmann</i>	
3.1 Einleitung	43
3.2 Wie definiert sich Nachhaltigkeit in der Immobilienbranche?	44
3.3 Wie ist der Status quo der Nachhaltigkeit in der Baubranche?	46
3.4 Praxisbeispiele für einen effektiven Beitrag zur nachhaltigen Zukunft	48
3.5 Problemstellungen in der sozialen Nachhaltigkeit	49
3.6 Problemstellungen in der ökologischen Nachhaltigkeit	50

3.7 Ein Ausblick in die Zukunft	51
3.8 Lösungsansätze	52
Autorenprofile	53
Literatur	54
4 Die Chance der Partnerschaft – Die Rolle von Logistikdienstleistern bei der nachhaltigen Transformation von Lieferketten	55
<i>Markus Krämer & Michael te Heesen</i>	
4.1 Einleitung	55
4.2 Die Rolle von Scope-3-Emissionen	56
4.3 Logistik als Effizienzoptimierer	57
4.4 Partnerschaft auf Augenhöhe	58
4.5 Der Ansatz der HGK Logistics and Intermodal	60
4.6 Abschluss	61
Autorenprofile	62
Literatur	63
5 Nachhaltigkeit neu gedacht: Wie der VfL Bochum 1848 die Strategie der Zukunft entwickelt	65
<i>Matthias Mühlen</i>	
5.1 Einleitung	65
5.2 Der Weg der nachhaltigen Entwicklung	65
5.2.1 Werte und Haltung als Grundlage für nachhaltige Entwicklung	66
5.2.2 Entwicklung von Nachhaltigkeit beim VfL Bochum 1848	67
5.2.3 Struktur und Fokussierung als Kernelemente der Nachhaltigkeitsstrategie	68
5.3 Ausblick	71
Autorenprofil	73
Literatur	73
6 Nachhaltigkeit: Von Brundtland zu Strategie und Steuerung	75
<i>Dr. Christian Pophal & Maximilian Begovic</i>	
6.1 Einleitung	75
6.2 Begriffsdefinitionen und Handlungsrahmen	76
6.3 Die Wesentlichkeitsanalyse	77
6.4 Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie von Infineon am Beispiel der Dekarbonisierung	80
6.5 Zusammenarbeit und Digitalisierung als Grundlage für Effizienz und Resilienz	83
6.6 Zusammenfassung und Ausblick	84
Autorenprofile	85
Literatur	86

7	Nachhaltige Entwicklung in einem mittelständischen Familienunternehmen der chemischen (Lack-)Industrie	87
	<i>Dr. Markus Wiesener</i>	
7.1	Einleitung	87
7.2	Beschichtungsstoffe und ihre Geschichte	88
7.3	Nachhaltigkeitsaspekte der Beschichtungsstoffe	90
7.3.1	Die Wertschöpfungskette	90
7.3.2	Der CO ₂ -Fußabdruck	92
7.3.3	Kreislaufwirtschaft	94
7.4	Corporate Social Responsibility	95
7.5	Fazit	96
	Autorenprofil	97
	Literatur	98
	Teil B: Sustainability Skills und Leadership	99
8	Positive Psychologie, modernes Leadership und Coaching – Wie der Wandel zu einer nachhaltigen Organisation gelingen kann	101
	<i>Kristina Haibel</i>	
8.1	Einleitung	101
8.2	Der Wandel zur nachhaltigen Organisation	102
8.2.1	Positive Psychologie und modernes Leadership	102
8.2.2	Die Rolle Positiven Coachings im Wandel	104
8.2.3	Interventionen der Positiven Psychologie	105
8.3	Das PERMA-Modell als nachhaltiges Coaching-Tool etablieren	107
8.3.1	P: Positivität (Positive Emotion): Arbeitszufriedenheit	107
8.3.2	E: Engagement (Engagement): Beteiligung der Mitarbeiter	107
8.3.3	R: Beziehungen (Relationship): Teamarbeit und Zusammenarbeit	107
8.3.4	M: Bedeutung (Meaning): Nachhaltigkeitsziele	108
8.3.5	A: Leistungen (Achievement): Erfolgsmessung und Anerkennung	108
8.4	Fazit	110
	Autorinnenprofil	111
	Literatur	111

9	Neue Kreise ziehen: Mit Bottom-up-Ansatz und agilem Projektmanagement zum Branchenpionier für eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft	113
	<i>Christoph Heller & Sabine Tächl</i>	
9.1	Einleitung	113
9.2	Hintergründe zu »B Corp« und Motivation	114
9.3	Der »B Corp«-Zertifizierungsprozess bei Zentek	116
9.4	Agile Methoden und technische Hilfsmittel im Zertifizierungsprozess	118
9.5	Umsetzung des agilen Projektmanagements für »B Corp« bei Zentek	120
9.6	Interne und externe Kommunikation im Rahmen des Projektes	121
9.7	Bottom-up-Ansatz in der Projektumsetzung	122
9.8	Key Takeaways	124
	Autorinnenprofile	126
	Literatur	126
10	Vom Spezialisten in der Nachhaltigkeitsniche zur Nachhaltigkeitsexpertise an jedem Arbeitsplatz – Führung und Skills neu gedacht	127
	<i>Melanie Kubin-Hardewig & Stephan König</i>	
10.1	Einleitung – Herausforderungen im Unternehmen	127
10.2	Skillanforderungen und Skillmanagement im Unternehmen	130
10.3	Mainstreaming Sustainability: Nachhaltigkeit als Kompetenzdimension in Skillprofilen ..	133
10.3.1	Die Wirkung von Nachhaltigkeitsdimensionen auf Fachfunktionen	134
10.3.2	Veränderte Rolle der Nachhaltigkeitsbereiche: Beratung der Organisation in der Transformation sowie Changemanagement rücken in den Vordergrund	138
10.4	Sustainable Leadership: veränderte Führungsanforderungen	140
10.5	Handlungsableitungen für den strukturierten Aufbau von Nachhaltigkeitskompetenz in Unternehmen	142
10.5.1	Sustainability Campus: Kuratiertes Curriculum niedrigschwelliger webbasierter Schulungen	142
10.5.2	Integration von Nachhaltigkeit in die Governance-Strukturen	144
10.6	Fazit	144
	Autorinnenprofile	145
	Literatur	145
11	Empowering Sustainable Change – Herausforderungen und Fähigkeiten eines Green Leaders	147
	<i>Vanessa Traeger</i>	
11.1	Einleitung	147
11.2	Sustainable Change – Was ist das Ziel?	148
11.3	Herausforderungen	148
11.3.1	Regulatorische Konformität	148
11.3.2	Greenwashing	149
11.3.3	Stakeholder-Engagement	150

11.3.4 Eingeschränkte Ressourcen	150
11.3.5 Organisatorische Ausrichtung	151
11.3.6 Datensammlung	151
11.4 Fähigkeiten	152
11.4.1 Umweltkenntnisse	152
11.4.2 Regulatorische Expertise	152
11.4.3 Schnelle Anpassungsfähigkeit	152
11.4.4 Überzeugende Stakeholder-Engagement-Fähigkeiten	153
11.4.5 Systemisches Denken	153
11.4.6 Finanzverständnis	153
11.4.7 Datenanalyse	154
11.4.8 Integrität und Empathie	154
11.5 Fazit	154
Autorinnenprofil	155
Literatur	155
 Teil C: Sustainability Skills und Ecosystems	157
 12 Robust, flexibel, grün und smart: Vier große Trends in Wertschöpfungsketten der Chemieindustrie	159
<i>Anna Breidbach & Stefan Paul Mechnig</i>	
12.1 Einleitung	159
12.2 Enorme Herausforderungen für Wirtschaft und Lieferketten	159
12.3 Kreislaufwirtschaft als globales Leitprinzip	161
12.4 Klimaneutralität in der Logistik	162
12.4.1 Resilientere Lieferketten	162
12.4.2 Mehr Flexibilität im Lieferkettenmanagement	163
12.4.3 Engagement für nachhaltigere Transportketten	164
12.4.4 Umfassende Digitalisierung der Lieferketten	165
Autorinnenprofile	167
 13 Venture Clienting für Sustainability – Wie Unternehmen in der Zusammenarbeit mit Start-ups ihre Dekarbonisierungsziele schneller erreichen	169
<i>Adrian Grussendorf</i>	
13.1 Venture Clienting zwischen Unternehmen und Start-ups – »Best of both worlds«	169
13.1.1 Ablauf des Venture-Client-Prozesses	170
13.1.2 Vorteile des Venture Clienting im Vergleich zu anderen Kooperationsformen mit Start-ups	171
13.2 Venture Clienting für Sustainability – ein Gamechanger	174
13.2.1 Praxisbeispiele für erfolgreiche Corporate-Start-up-Kollaborationen	174
13.2.2 Venture Clienting als Treiber einer offenen Organisationskultur	175
13.3 Fazit: Eine Zusammenfassung der konkreten Handlungsempfehlungen	176

Autorenprofil	177
Literatur	178
14 Die Illusion des Fünfjahresplans der Nachhaltigkeit	181
<i>Dr. Mirjam Peters</i>	
14.1 Einleitung	181
14.2 Die Continental AG und der Sektor ContiTech	182
14.3 Interdisziplinare Netzwerkstruktur versus klassische Abteilungsform	183
14.4 Aufbau und Funktion interdisziplinärer Netzwerke	184
14.5 Kompetenzen für Nachhaltigkeit und Interdisziplinarität	185
14.6 Ein Praxisbeispiel: Kreislaufwirtschaft	188
14.7 Sind Innovationen wirklich der Schlüssel zum Erfolg der Nachhaltigkeit?	189
14.8 Ein disruptiver Lösungsvorschlag und Ausblick	190
Autorinnenprofil	191
Literatur	191
15 Nachhaltiges Zugkonzept – Der gemeinsame Weg ist das Ziel	193
<i>Jan J. Schneegans</i>	
15.1 Projektphase	193
15.2 Umsetzungsphase	195
15.3 Kontinuierliche Verbesserung	197
Autorenprofil	198
16 Nachhaltigkeitsmanagement – Erste Schritte für eine erfolgreiche Klimaschutzstrategie in kleinen und mittleren Unternehmen	199
<i>Jonas Wehowsky</i>	
16.1 Einleitung: Nachhaltigkeit auf der Agenda von kleinen und mittleren Unternehmen	199
16.2 Nachhaltigkeitsmanagement	200
16.2.1 Nachhaltigkeit im Unternehmen professionalisieren	200
16.2.2 Interne Kommunikation als Säule für die Nachhaltigkeitsstrategie	201
16.3 Corporate Carbon Footprint	202
16.3.1 Der Corporate Carbon Footprint als Basis für eine Klimaschutzstrategie	202
16.3.2 Zielsetzung zur Vermeidung und Reduktion von Treibhausgasen	205
16.3.3 Kompensation von Treibhausgasemissionen	206
Autorenprofil	207
Literatur	207

Teil D: Sustainability Skills und Kreislaufwirtschaft	209
17 Circular Economy in der Energiebranche: Innovation für interne Unternehmenszusammenarbeit und neue Lösungsansätze	211
<i>Nadine Braun</i>	
17.1 Einleitung	211
17.2 Notwendigkeit der Circular Economy in der Energiebranche	212
17.3 Ansätze für Circular Economy in der Energiebranche	214
17.4 Umsetzung der Circular Economy in Energieunternehmen	216
17.5 Unternehmensinterne Zusammenarbeit für die Umsetzung einer CE-Strategie	218
17.6 Herausforderungen der Circular Economy in der Energiebranche	220
17.7 Fazit	222
Autorinnenprofil	223
Literatur	223
18 Zielgerichtetes Vernetzen vielfältiger Kompetenzen für nachhaltige Verpackungen im Wertstoffkreislauf	227
<i>Markus Göddertz & Andreas Normann</i>	
18.1 Einführung in den Nachhaltigkeitsanspruch am Beispiel von Schaumwein, Wein und Spirituosen	227
18.2 Kreislaufwirtschaft als ein wesentlicher Aspekt der Geschäftstätigkeit	228
18.3 Zentrale Aktivitäten bei Rotkäppchen-Mumm für eine optimierte Kreislaufwirtschaft.....	230
18.3.1 Glas als unbegrenzt wiederverwendbarer Rohstoff	230
18.3.2 Optimierte Materialnutzung unter Verwendung von wiederverwendeten Rohstoffen: Entwicklung von Leichtglasflaschen	231
18.3.3 Konsequente Nutzung von Kunststoff-Rezyklaten	232
18.3.4 Einsatz von Rezyklaten in Transportverpackungen	232
18.3.5 FSC-zertifizierte Kartonverpackungen	232
18.3.6 Optimierung der Betriebsabfälle oder Transportverpackungen durch produktionsnahe Entsorgung	233
18.3.7 Benötigte Fähigkeiten im Unternehmen und bei den Führungskräften	233
18.4 Ausblick und Fazit	236
Autorenprofile	237
Literatur	238

19	360° Circular Vision – Mit People Skills zur erfolgreichen Transformation	239
	<i>Sabrina Müller</i>	
19.1	Einführung: Wirtschaft über unsere planetaren Grenzen hinaus	239
19.2	Die Theorie: Circularity in der Textilbranche	241
19.3	Vorstellung S.OLIVER GROUP: 50 Jahre und immer noch in Mode	241
19.3.1	Nachhaltigkeit in der S.OLIVER GROUP	242
19.3.2	Working towards our 360° Circular Vision	242
19.4	Was es für die Transformation braucht	246
19.4.1	Fähigkeiten der Organisation und Kultur	246
19.4.2	Fähigkeiten von Sustainability Managern	250
19.5	Fazit: People Skills sind zentrale Erfolgsfaktoren für die Transformation	252
	Autorinnenprofil	253
	Literatur	253
20	Nachhaltigkeitsskills: Wie man den größten Hebel der Circular Economy im eigenen Unternehmen umlegt	255
	<i>Janine Thies</i>	
20.1	Einleitung: Ein einzigartiges Momentum	255
20.2	Circular Economy als Intimitätsraum mit Wettbewerbsvorteil	256
20.3	Mitarbeitende für Zirkularität gewinnen – auch außerhalb der Nachhaltigkeitsabteilung ..	257
20.4	Nachhaltigkeitsskills sind Future Skills	258
20.5	Fazit: Ökosysteme als fruchtbare Nährboden für nachhaltige Veränderung	260
20.6	Sechs Take-aways	260
	Autorinnenprofil	261
	Literatur	261