

Inhaltsverzeichnis

Vorwort VII

1. Unternehmen und Nachhaltigkeit..... 1

1.1 Sachliche und begriffliche Grundlegung 1

1.1.1 Bedeutung der Nachhaltigkeit für Kunden und Unternehmen..... 1

1.1.2 Der Nachhaltigkeitsbegriff..... 2

1.1.3 Corporate Social Responsibility als Denkhaltung 7

1.1.4 ESG-Kriterien als Messlatte 10

1.1.5 Integration des Umweltschutzes 14

1.1.6 Integration der Nachhaltigkeitsaspekte..... 14

1.2 Unternehmen und Unternehmensführung..... 16

1.2.1 Perspektiven der Unternehmensführung..... 16

1.2.1.1 Institutionelle Perspektive 16

1.2.1.2 Funktionale Perspektive 18

1.2.1.3 Nachhaltige Perspektive 21

1.2.2 Unternehmensverfassung – Rahmen der Unternehmensführung..... 22

1.2.2.1 Organe der Unternehmensverfassung..... 22

1.2.2.2 Shareholder Value, Stakeholder Value und Shared Value 23

1.2.3 Unternehmenskultur und Nachhaltigkeit 26

1.2.3.1 Was Unternehmenskulturen besonders auszeichnet..... 26

1.2.3.2 Integration verschiedener Unternehmenskulturen..... 27

1.2.3.3 Strategien der kulturellen Integration 29

1.3 Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft und Wertschöpfungsketten..... 31

1.3.1 Kreislaufwirtschaft und Linearwirtschaft 31

1.3.2 Wertschöpfungskette und System von Wertschöpfungsketten..... 33

1.3.3 Gängige Wertschöpfungsketten 35

1.4 Nachhaltigkeit und Digitalisierung 37

1.4.1 Digitalisierung der Wertschöpfungskette 37

1.4.2 Digitalisierung und digitale Transformation..... 40

1.4.3 Digitalisierung und Klimaschutz 41

1.4.4 Digitalisierung und Generationenwechsel 44

1.5 Nachhaltigkeit und Künstliche Intelligenz 47

1.5.1 Grundlagen der Künstlichen Intelligenz 47

1.5.2 KI-Anwendungsfälle im Nachhaltigkeitsbereich..... 49

1.6 Nachhaltigkeitsorientierung der Kunden..... 53

1.6.1 Nachhaltigkeit als Kaufkriterium..... 53

1.6.2 Nachhaltigkeit bei Produkten des täglichen Bedarfs 55

1.7 Nachhaltigkeitsorientiertes Führungssystem 57

1.7.1 Nachhaltigkeit als Nutzenfaktor 57

1.7.2 Nachhaltigkeit als Kostenfaktor..... 59

1.7.3 Von der Geschäftsidee zum Geschäftsmodell 61

2. Unternehmensplanung und Nachhaltigkeit	66
2.1 Analyse – Wo stehen wir?	66
2.1.1 Bezugsrahmen und Planungsprozess	66
2.1.2 Umweltanalyse (DESTEP) – Makro-Umfeld	69
2.1.2.1 Demografische Einflüsse	70
2.1.2.2 Makro-ökonomische Einflüsse	71
2.1.2.3 Sozio-kulturelle Einflüsse	72
2.1.2.4 Technologische Einflüsse	73
2.1.2.5 Ökologische Einflüsse	76
2.1.2.6 Politisch-rechtliche Einflüsse	79
2.1.3 Unternehmensanalyse – Mikro-Umfeld	82
2.1.4 Analysetools – Instrumente der Analyse	83
2.1.4.1 SWOT/TOWS-Analyse	83
2.1.4.2 Wertkettenanalyse	86
2.1.4.3 Stakeholderanalyse	89
2.2 Ziele – Wo wollen wir hin?	92
2.2.1 Zielsystem des Unternehmens	92
2.2.2 Allgemeine Wertvorstellungen	93
2.2.3 Unternehmenszweck	95
2.2.4 Unternehmensziele	97
2.2.5 Nachhaltigkeitsziele	99
2.3 Strategie – Wie kommen wir dahin?	101
2.3.1 Notwendigkeit der Strategieentwicklung	101
2.3.2 Überblick Strategiearten	102
2.3.3 Grundlagen Nachhaltigkeitsstrategie	104
2.3.3.1 CO ₂ -Bilanz als Einstieg in die Nachhaltigkeitsstrategie	104
2.3.3.2 EU-weite Berichtspflicht über das Nachhaltigkeitsengagement	105
2.3.3.3 Status Quo der Nachhaltigkeitsstrategie deutscher Unternehmen	106
2.3.3.4 Fallstricke der Nachhaltigkeit	108
2.4 Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien	110
2.4.1 Fokussierung auf einzelne Bereiche der Wertschöpfungskette	110
2.4.1.1 Nachhaltiges Design	110
2.4.1.2 Nachhaltiges Angebotsprogramm	111
2.4.1.3 Nachhaltiges Lieferantenmanagement	113
2.4.1.4 Nachhaltige Produktionsprozesse	114
2.4.1.5 Nachhaltige Logistikprozesse	115
2.4.2 Fokussierung auf nachhaltige Geschäftsmodelle	116
2.4.3 Nachhaltige Geschäftsmodelltypen	118
2.4.3.1 Geschäftsmodelle vom Typ ‚Gesundheit‘	118
2.4.3.2 Geschäftsmodelle vom Typ ‚Empowerment‘	118
2.4.3.3 Geschäftsmodelle vom Typ ‚Sozialer Zusammenhalt‘	119
2.4.3.4 Geschäftsmodelle vom Typ ‚Ökoeffektivität‘	121
2.4.3.5 Geschäftsmodelle vom Typ ‚Ökoeffizienz‘	123
2.4.3.6 Geschäftsmodelle vom Typ ‚Sharing Economy‘	124
2.4.3.7 Geschäftsmodelle vom Typ ‚Motivation und Bildung‘	125
2.5 Praktizierte Nachhaltigkeitsstrategien	127
2.5.1 Nachhaltigkeitsstrategie von Grohe	128
2.5.2 Nachhaltigkeitsstrategie von Kärcher	129
2.5.3 Nachhaltigkeitsstrategie von Vaude	130
2.5.4 Nachhaltigkeitsstrategie von Microsoft	131
2.6 Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit – (k)ein Widerspruch?	132

3. Marketing- und Vertriebsmanagement.....	133
3.1 Marketing und Nachhaltigkeit.....	133
3.1.1 Marketingrelevanz nachhaltiger Themen.....	133
3.1.2 Nachhaltigkeitsmarketing und digitale Transformation	134
3.1.3 Greenwashing	135
3.2 Marketing-Wertschöpfungskette und Marketing-Gleichung.....	138
3.2.1 Wettbewerbsvorteil als Dreh- und Angelpunkt aller Marketingaktivitäten.....	138
3.2.2 Konzeption und Aktionsfelder der Marketing-Gleichung	139
3.3 Segmentierung – Optimierung des Kundennutzens	140
3.3.1 Führungsrelevante Aufgaben und Ziele der Segmentierung.....	140
3.3.2 Kaufverhalten und Segmentierung im B2C-Bereich	141
3.3.2.1 Zielgruppensegment LOHAS.....	143
3.3.2.2 Nachhaltiges Segmentierungsmodell der Universität St. Gallen.....	146
3.3.3 Kaufverhalten und Segmentierung im B2B-Bereich	147
3.3.3.1 Beteiligte am organisationalen Kaufprozess	148
3.3.3.2 Segmentierungsansätze im B2B-Bereich	149
3.4 Positionierung – Optimierung des Kundenvorteils.....	151
3.4.1 Führungsrelevante Aufgaben und Ziele der Positionierung	151
3.4.2 Das Produkt als Positionierungselement.....	153
3.4.2.1 Differenzierung als Grundlage der Positionierung.....	154
3.4.2.2 Nachhaltige Markenführung.....	156
3.4.3 Der Preis als Positionierungselement.....	164
3.4.3.1 Preisfindung.....	165
3.4.3.2 Preispositionierungsstrategien.....	167
3.4.3.3 Preisdifferenzierungsstrategien	169
3.4.3.4 Einordnung der Preispolitik in eine nachhaltige Markenführung.....	171
3.4.4 Positionierung im Einzelhandel	174
3.4.4.1 Stationärer Einzelhandel.....	174
3.4.4.2 Online-Einzelhandel.....	177
3.5 Kommunikation – Optimierung der Kundenwahrnehmung.....	179
3.5.1 Führungsrelevante Aufgaben und Ziele der Kommunikation.....	179
3.5.1.1 Klassische Kommunikation vs. Digitalisierung	179
3.5.1.2 Nudging und Signaling als Konzepte der grünen Kommunikation.....	181
3.5.1.3 Nachhaltigkeitskommunikation in eigener Sache	183
3.5.1.4 Interne Kommunikation.....	185
3.5.2 Kommunikationsmedien.....	185
3.5.2.1 Klassische Werbeträger.....	185
3.5.2.2 Digitale Werbeträger	187
3.5.3 Kommunikationsinstrumente	189
3.5.3.1 Above-the-line-Instrumente	190
3.5.3.2 Below-the-line-Instrumente.....	203
3.6 Distribution – Optimierung der Kundennähe.....	211
3.6.1 Führungsrelevante Aufgaben und Ziele der Distribution	211
3.6.1.1 Distributionsorgane	212
3.6.1.2 Distributionskanäle.....	213
3.6.1.3 Distributionsformen.....	215
3.6.2 Nachhaltigkeit der Distributionskanäle.....	216
3.7 Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz	219
3.7.1 Führungsrelevante Aufgaben und Ziele der Akquisition.....	219
3.7.2 Akquisitionszyklus, Akquisitionsprozess und Akquisitionsgespräch.....	221
3.7.3 Akquisitionscontrolling	225
3.7.3.1 Effizienzsteigerung im Vertrieb	225
3.7.3.2 Effektivitätssteigerung im Vertrieb	226
3.7.3.3 Kennzahlen im Vertrieb	227

3.8 Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit.....	229
3.8.1 Führungsrelevante Aufgaben und Ziele der Betreuung	229
3.8.1.1 Kundenmanagement.....	230
3.8.1.2 Kundenwert	232
3.8.1.3 Customer Relationship Management	233
3.8.2 Kundenbindungsmanagement.....	234
4. Personal als Führungs- und Managementaufgabe	236
4.1 Personalmanagement und Nachhaltigkeit.....	236
4.2 Verhalten von Individuen und Teams	237
4.2.1 Werte und Einstellungen.....	237
4.2.1.1 Werte	237
4.2.1.2 Einstellungen	238
4.2.2 Verhalten von Teams	238
4.3 Aspekte und Dimensionen der Führung.....	240
4.3.1 Führungsprozess	241
4.3.2 Führungsaufgaben.....	242
4.3.3 Führungsinstrumente	242
4.3.3.1 Führungskommunikation.....	242
4.3.3.2 Führungstechniken	243
4.3.4 Führungsstil	245
4.3.4.1 Eigenschaftsorientierte Führungsansätze	246
4.3.4.2 Verhaltensorientierte Führungsansätze	246
4.3.4.3 Situative Führungsansätze	247
4.3.4.4 Kognitive Ansätze der Führungsforschung	247
4.4 Neue Führungsansätze und -konzepte	248
4.4.1 Einflussfaktoren neuer Führung.....	248
4.4.1.1 Herausforderungen der VUCA-Welt.....	248
4.4.1.2 Medien-Mix und Kommunikation über Distanzen.....	249
4.4.2 Ausprägungen neuer Führung.....	250
4.5 Zur Vereinbarkeit alter und neuer Führungskonzepte	252
4.5.1 Führungserfolg und Führungsverständnis im Vergleich.....	252
4.5.2 New Work und Homeoffice.....	252
4.5.3 Umsetzung neuer Führungskonzepte in die Praxis.....	254
4.5.3.1 Umsetzung in Start-ups	254
4.5.3.2 Umsetzung in Mittel- und Großbetrieben.....	254
4.5.3.3 Führen mit Begeisterung und Offenheit	256
4.5.3.4 Hybride Führungskraft als Erfolgsfaktor.....	257
4.5.3.5 Zur Demokratisierung von Führung.....	259
4.5.3.6 Unverhandelbare Führungsaspekte	260
4.6 Personalfindung und -bindung als Managementaufgabe.....	261
4.6.1 Konzeption und Aktionsfelder der Personalmarketing-Gleichung	261
4.6.2 Personalakquisition – Optimierung der Bewerberauswahl	263
4.6.2.1 Segmentierung des Arbeitsmarktes	264
4.6.2.2 Positionierung im Arbeitsmarkt	265
4.6.2.3 Signalisierung im Arbeitsmarkt.....	270
4.6.2.4 Kommunikation mit dem Bewerber	272
4.6.3 Personalauswahl und -integration – Optimierung der Akzeptanz.....	275
4.6.4 Personalbindung.....	280
4.6.4.1 Personalvergütung – Optimierung der Gerechtigkeit.....	280
4.6.4.2 Personalbeurteilung – Optimierung der Fairness	286
4.6.4.3 Personalentwicklung – Optimierung der Förderung/Forderung.....	292
4.6.4.4 Personalfreisetzung – Optimierung der Erleichterung.....	300

5. Controlling und Organisation	307
5.1 Controlling und nachhaltige Unternehmensführung	307
5.1.1 Konzeptionelle Controlling-Funktionen	307
5.1.1.1 Controlling als Informationsfunktion	308
5.1.1.2 Controlling als Steuerungsfunktion	310
5.1.1.3 Controlling als Kontrollfunktion	311
5.1.2 Nachhaltigkeitsmonitoring und Nachhaltigkeitscontrolling	312
5.1.2.1 Öko-Audit	312
5.1.2.2 Ökobilanz	313
5.1.2.3 Nachhaltigkeitsanalyse	313
5.1.2.4 CO ₂ -Footprint-Berechnung	314
5.1.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	316
5.1.3.1 Statische Kennzahlen	317
5.1.3.2 Dynamische Kennzahlen	318
5.1.3.3 Nachhaltigkeitskennzahlen	320
5.2 Organisatorische Strukturgestaltung	323
5.2.1 Aufbauorganisation	323
5.2.1.1 Funktionale Organisation	323
5.2.1.2 Objektorientierte Organisation	324
5.2.1.3 Matrix- und Tensororganisation	326
5.2.1.4 Netzwerkstrukturen	327
5.2.2 Kriterien für die Wahl der Strukturform	328
5.2.3 Prozessorganisation	330
5.2.3.1 Ablauforganisation	330
5.2.3.2 Prozessidee	330
5.2.3.3 Prozessrollen und -ziele	331
5.2.3.4 Business Process Reengineering	332
5.3 Einbindung von CSR in die Organisationsstruktur	335
5.3.1 Einordnung von CSR in die Unternehmenshierarchie	335
5.3.1.1 CSR als Stabsfunktion	336
5.3.1.2 Einordnung in die funktionale Organisation	336
5.3.1.3 Einordnung in die objektorientierte Organisation	337
5.3.1.4 Einordnung in die Matrixorganisation	337
5.3.2 Moderne CSR-Organisationsformen	338
5.3.2.1 Organisationsmodul Competence Center	338
5.3.2.2 Organisationsmodul Business Partner	339
5.3.2.3 Organisationsmodul Service Center	339
5.4 Agile Organisation	342
5.4.1 Softwareentwicklung als Modell für Organisationsentwicklung	342
5.4.2 Unterschiede zur klassischen Organisation	346
5.4.3 Bewertung	347
5.5 Auslagerung von Organisationseinheiten	349
5.5.1 Shared Service Center	349
5.5.2 Geografische Auslagerung von Organisationseinheiten (X-Shoring)	350
5.5.3 Rechtliche Auslagerung von Organisationseinheiten (Outsourcing)	351
5.6 Change Management	353
5.6.1 Ursachen und Aktionsfelder von Change	353
5.6.2 Promotoren und Opponenten	354
5.6.3 Veränderung und Widerstand	357
5.6.4 Veränderung und Reaktionstypen	359
5.6.5 Erfolgsfaktoren von Change-Projekten	360
Literatur	365
Abbildungsverzeichnis	380
Sachwortverzeichnis	386