

Inhalt

Vorwort	14
Abkürzungsverzeichnis	17

TEIL I: Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement – Einführung

1 Nachhaltige Entwicklung – Die gesellschaftliche Herausforderung für das 21. Jahrhundert	21
von Helga Kanning	
1.1 Einführung	22
1.2 Geschichte und Meilensteine der Leitbildentwicklung	22
1.3 Definition und Dimensionen des Nachhaltigkeitsleitbildes	25
1.3.1 Nachhaltigkeitsbegriff	25
1.3.2 Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung	26
1.4 Theoretische Fundamente	27
1.5 Orientierungen zur Gestaltung nachhaltiger Entwicklungsprozesse	32
1.5.1 Nachhaltigkeitskonzepte	32
1.5.2 Managementregeln der Nachhaltigkeit	33
1.5.3 Nachhaltigkeitsstrategien	34
1.5.4 Entwicklung von Leitorientierungen	36
1.5.5 Partizipative Gestaltungs-/Governance-Prozesse	37
1.5.6 Bedeutung der lokalen und regionalen Ebene	37
1.6 Handlungsfelder der verschiedenen Akteursgruppen	38
1.6.1 Staat	38
1.6.2 Wissenschaft	40
1.6.3 Zivilgesellschaft	40
1.6.4 Unternehmen	41
1.7 Übungsfragen	42
1.8 Weiterführende Literatur	43
2 Ethische Grundlagen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements	44
von Rüdiger Hahn	
2.1 Grundlagen zur Frage nach Ethik und Verantwortung von Unternehmen	45
2.2 Ethische Grundlagen und Begründungsansätze	47
2.2.1 Ethische Begründungen zur Nachhaltigkeit	48
2.2.2 Ethische Begründungen zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement	50

2.3	Zum Verhältnis von Nachhaltigkeit und betrieblichem Nachhaltigkeitsmanagement in Wirtschafts- und Unternehmensethik	54
2.4	Beispiel unternehmerischer Verantwortungsübernahme und Resümee	56
2.5	Übungsfragen	57
2.6	Weiterführende Literatur	57

TEIL II: Nachhaltige Entwicklung in der betrieblichen Praxis

3	Nachhaltigkeit in Unternehmen – Konzepte zur Umsetzung	58
	von Julia Ackermann, Martin Müller und Nicole Dickebohm	
3.1	Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit in Unternehmen ..	59
3.1.1	Reichweite von Unternehmensverantwortung	59
3.1.2	Globalisierung – Chancen und Risiken	61
3.2	Operationalisierung einer nachhaltigen Entwicklung	63
3.2.1	Der Ansatz von Meffert und Kirchgeorg	63
3.2.2	Der Ansatz von Fichter	65
3.2.3	Das <i>Company oriented Sustainability (COSY)</i> -Konzept	66
3.2.4	Das <i>Product Sustainability Assessment (PROSA)</i> -Konzept	68
3.3	Fallstudie „Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen“	70
3.3.1	Zielsetzung und Aufbau	71
3.3.2	Elemente des Nachhaltigkeitskonzepts	72
3.3.3	Weltweite Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten	73
3.4	Schlussbetrachtung	77
3.5	Übungsfragen	78
3.6	Weiterführende Literatur	78
4	Standards und Zertifikate im Umweltmanagement, im Sozialbereich und im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung	79
	von Martin Müller, Alexander Moutchnik und Ines Freier	
4.1	Klassifizierungen von Umweltmanagement- und Sozialstandards	80
4.2	Die Entstehung und Entwicklung von Umweltmanagement- und Sozialstandards	81
4.3	Die Norm DIN EN ISO 14001	82
4.3.1	Der Ablauf der ISO 14001	83
4.3.2	Die Zertifizierung des Umweltmanagementsystems nach DIN EN ISO 14001:2009	85
4.4	Die EMAS-Verordnung	86
4.4.1	Der Ablauf einer Zertifizierung nach EMAS	86
4.4.2	Das Validierungssystem von EMAS	88
4.5	<i>Social Accountability 8000 (SA 8000)</i>	90
4.5.1	Der Ablauf der SA 8000	90
4.5.2	Das Zertifizierungssystem der SA 8000	91

4.6	„Code of Labour Practices“ der Fair Wear Foundation (FWF)	91
4.7	Standard für Arbeitsschutzmanagement (OHSAS 18001) ..	92
4.8	Forest Stewardship Council	93
4.9	DIN ISO 26000-Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung	95
4.10	Stakeholder-Dialoge als Grundlage für Umwelt- und Sozialstandards	98
4.11	Ausblick	100
4.12	Übungsfragen	101
4.13	Weiterführende Literatur	101

TEIL III: Nachhaltige Unternehmen und ihr Umfeld

5	Nachhaltigkeit und Kapitalbeschaffung von Unternehmen.....	102
	von Annett Baumast und Erich Pick	
5.1	Finanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen: Kapitalbeschaffung	103
5.2	Kapitalbeschaffung für nachhaltige Unternehmen außerhalb der Börse	105
5.2.1	Unternehmens- und Projektfinanzierungen	106
5.2.2	Rechtliche Stellung von Kapitalgebern: Berücksichtigung von Anspruchsgruppen?	108
5.2.3	Aufteilung des Gesamtemissionsvolumen des Kapitals: die Stückelung.....	110
5.2.4	Laufzeiten der Kapitalüberlassung.....	111
5.2.5	Kapitalbeschaffung und Kommunikation	112
5.3	Nachhaltigkeit und Kapitalbeschaffung an der Börse.....	113
5.3.1	Eine kurze Geschichte nachhaltiger Anlagen	114
5.3.2	Von <i>Best-in-Class</i> bis Themenansatz: Aktien und Anleihen nachhaltiger Unternehmen.....	115
5.3.3	Der Börsengang: nachhaltige Kapitalbeschaffung	118
5.4	Fallbeispiel New Value AG	119
5.5	Übungsfragen	122
5.6	Weiterführende Literatur	122
6	Corporate Citizenship – Unternehmen als politische Akteure.....	123
	von Rüdiger Hahn	
6.1	Zur Rolle von Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung	124
6.2	Begriffsabgrenzung und Charakterisierung von <i>Corporate Citizenship</i>	127
6.2.1	Der „ <i>Limited</i> “ und der „ <i>Equivalent View of Corporate Citizenship</i> “ im Verhältnis zu <i>Corporate Social Responsibility</i>	128

6.2.2	Der „ <i>Extended View of Corporate Citizenship</i> “ im Lichte bürgerschaftlicher Rechte	129
6.3	Illustrative Fallbeispiele unternehmerischen Verhaltens	131
6.3.1	Unternehmen und soziale Rechte („Versorger“ und „Verweigerer“)	131
6.3.2	Unternehmen und zivile Rechte („Förderer“ und „Unterdrücker“).....	132
6.3.3	Unternehmen und politische Rechte („Kanalisatoren“ und „Blockierer“).....	133
6.4	Ebenen unternehmerischen Einflusses auf bürgerschaftliche Rechte.....	134
6.5	Nutzen und Grenzen des Konzepts „ <i>Corporate Citizenship</i> “	136
6.6	Übungsfragen	138
6.7	Weiterführende Literatur	138

TEIL IV: Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis

7	Nachhaltigkeit und Strategie	139
	von Ines Freier	
7.1	Nachhaltigkeit in Unternehmensstrategien.....	140
7.2	Nachhaltigkeit im Zielsystem von Unternehmen.....	144
7.3	Fallbeispiele	148
7.3.1	Vorreiter Patagonia – Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie.....	148
7.3.2	Chiquita – Wandel eines Konzerns in Richtung Nachhaltigkeit durch strategische Entscheidungen.....	148
7.3.3	GIZ – Nachhaltige Entwicklung als Dienstleistung.....	150
7.4	Schlussfolgerungen.....	151
7.5	Übungsfragen	152
7.6	Weiterführende Literatur:	152
8	Leadership für nachhaltiges Wirtschaften	153
	von Kerstin Pichel und Heinrich Tschochohei	
8.1	Definition nachhaltiger Führung.....	154
8.2	Nachhaltiges Wirtschaften und seine Implikationen für ein Führungsverständnis.....	154
8.3	Traditionelle Führungsansätze und ihre Grenzen für nachhaltiges Wirtschaften	156
8.4	Transformationale Führung	159
8.5	Nachhaltigkeitsorientierte Gestaltungsansätze im Rahmen transformationaler Führung: heterogene Teams als Ressource	162
8.5.1	Potenziale und Herausforderungen heterogen besetzter Teams	165
8.5.2	Führungsanforderungen in heterogenen Teams und die Potenziale transformationaler Führung	166

8.6	Fallbeispiel Siemens	168
8.6.1	Die jüngere Entwicklung von Siemens	168
8.6.2	Die aktuelle Vision und Strategie von Siemens	171
8.6.3	Führung und Diversität bei Siemens	171
8.7	Neues <i>Leadership</i> -Verständnis?	173
8.8	Übungsfragen	174
8.9	Weiterführende Literatur	174
9	Integrierte Managementsysteme	175
	von Anette von Ahsen	
9.1	Entwicklung standardisierter Managementsysteme	176
9.2	Integrationsansätze	177
9.2.1	Integrationsansätze auf Basis eines standardisierten Managementsystems	178
9.2.2	Systemunabhängige Integrationsansätze	180
9.3	Vor- und Nachteile integrierter Managementsysteme	183
9.4	Integrationsschwerpunkte	184
9.5	Fallstudien	186
9.5.1	Volkswagen AG	186
9.5.2	BMW Group	187
9.6	Übungsfragen	189
9.7	Weiterführende Literatur	189
10	Umweltmanagementansätze	190
	von Enrico Thomas, Ines Freier und Jens Pape	
10.1	Umweltmanagementansätze – ein Weg zur vereinfachten Einführung von EMAS	191
10.1.1	EMASeasy	191
10.1.2	EMAS-Konvoi	192
10.1.3	Kirchliches Umweltmanagement – der Grüne Gockel	193
10.1.4	Stufenweise Einführung eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14005	193
10.2	Umweltmanagementansätze – Umsetzung einzelner Elemente betrieblicher Umweltmanagementsysteme	194
10.2.1	Ökoprofit – Ökologisches Projekt für integrierte Umwelt-Technik	195
10.2.2	PIUS – Produktintegrierter Umweltschutz	196
10.2.3	Qualitätsverbund umweltbewusster Betriebe	197
10.3	Potenzielle Erfolgsfaktoren von Umweltmanagement-ansätzen	198
10.4	Fallbeispiel: Anwendung von EMASeasy an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)	199
10.4.1	Kurzporträt der Hochschule	199
10.4.2	Leitbild und Umweltleitlinien der HNE Eberswalde (FH)	200
10.4.3	Ein nicht immer leichter Weg – EMASeasy	202
10.4.4	EMASeasy – mit Ecomapping zum Umweltmanagementsystem	203

10.5	Schlussbetrachtung.....	206
10.6	Übungsfragen	206
10.7	Weiterführende Literatur.....	206
TEIL V: Messung und Steuerung nachhaltiger Leistungen von Unternehmen		
11	Nachhaltigkeitscontrolling	208
von Anette von Ahsen		
11.1	Ziele und Themenfelder des Nachhaltigkeitscontrollings	208
11.2	Konzepte und Aufgaben.....	210
11.3	Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling	213
11.4	Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings.....	214
11.4.1	Überblick und grundsätzliche Anforderungen.....	215
11.4.2	Nachhaltigkeitsorientierte Analyse von Produkten und Prozessen	216
11.4.3	Nachhaltigkeitsorientierte Analyse operativer Risiken	217
11.4.4	Nachhaltigkeitsorientierte Kosten- und Investitionsrechnung	219
11.4.5	Nachhaltigkeitsorientierte Kennzahlen(-systeme).....	220
11.5	Fallstudie: Nachhaltigkeitscontrolling bei der BMW Group	221
11.6	Übungsfragen	224
11.7	Weiterführende Literatur	224
12	Ökobilanzierung und Stoffstrommanagement	225
von Romy Morana, Stefan Seuring und Silke Mollenhauer		
12.1	Produktbezogene Ökobilanzierung.....	226
12.1.1	Entwicklung der produktbezogenen Ökobilanz.....	226
12.1.2	Bestandteile einer Produkt-Ökobilanz.....	226
12.1.3	Definition von Bilanzierungsziel und Umfang.....	227
12.1.4	Sachbilanz	229
12.1.5	Wirkungsbilanz	234
12.1.6	Auswertung/Interpretation.....	235
12.1.7	Streamlining und Screening der Ökobilanz.....	235
12.2	Weiterentwicklung zum Stoffstrommanagement	236
12.3	Fallstudie	238
12.3.1	Zieldefinition	238
12.3.2	Sachbilanz und Wirkungsbilanz.....	242
12.3.3	Ergebnisse	242
12.4	Übungsfragen	244
12.5	Weiterführende Literatur	244
13	Nachhaltiges Management von Wertschöpfungsketten	245
von Stefan Seuring und Martin Müller		
13.1	Begriffliche Grundlage: <i>Supply Chain Management</i>	246
13.2	Zielgrößen des <i>Supply Chain Managements</i>	248

13.3	Strategien eines nachhaltigen Managements von Wertschöpfungsketten	249
13.3.1	Ausgangspunkte eines nachhaltigen Managements von Wertschöpfungsketten	249
13.3.2	Lieferantenevaluation in Bezug auf Risiken und Leistungsfähigkeit	252
13.3.3	Supply Chain Management nachhaltiger Produkte	254
13.3.4	Integration der beiden Normstrategien	256
13.4	Ausblick	257
13.5	Übungsfragen	258
13.6	Weiterführende Literatur	258
14	Nachhaltigkeitskennzahlen und -systeme	259
	<i>von Alexandro Kleine und Jens Pape</i>	
14.1	Nachhaltigkeitskennzahlen	260
14.1.1	Definitionen von Nachhaltigkeitskennzahlen	262
14.1.2	Arten von Kennzahlen	263
14.1.3	Kennzahlensysteme	266
14.2	Kennzahlentypen und darauf aufbauende Ansätze	269
14.2.1	Kennzahlen der <i>Global Reporting Initiative</i> für Umwelt, Wirtschaft und Soziales	269
14.2.2	ESG-Kennzahlen im Finanz- und Investitionswesen	274
14.2.3	Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)	275
14.3	Fallstudie: Diskussion von Kennzahlen am Beispiel eines neuen Industriestandorts in China	277
14.4	Übungsfragen	281
14.5	Weiterführende Literatur	282
15	Nachhaltigkeitsorientierte <i>Balanced Scorecard</i>	283
	<i>von Mohammad Mohammadzadeh</i>	
15.1	Einführung	284
15.2	Kerngedanken der <i>Balanced Scorecard</i>	285
15.3	Grundstruktur der <i>Balanced Scorecard</i>	286
15.4	Die <i>Balanced Scorecard</i> als strategischer Handlungsrahmen	287
15.5	Eignung der <i>Balanced Scorecard</i> für ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement	289
15.6	Integration der Nachhaltigkeit in die <i>Balanced Scorecard</i> ..	290
15.7	Fallbeispiel 1: Das Konzept „<i>Sustainability Balanced Scorecard</i>“	293
15.8	Fallbeispiel 2: Das Konzept der „<i>Sustainable Balanced Scorecard</i>“	296
15.9	Fördernde und hemmende Einflussfaktoren	298
15.10	Ausblick	299
15.11	Übungsfragen	300
15.12	Weiterführende Literatur	301

16	Footprinting – vom Product Carbon Footprint zur nachhaltigkeitsorientierten Balanced Scorecard von Produkten	302
	von Jens Pape	
16.1	Klimabilanzen von Produkten – der <i>Product Carbon Footprint</i>	303
16.1.1	Standardisierungsbemühungen	305
16.1.2	Erste Praxiserfahrung mit dem <i>Product Carbon Footprint</i>	307
16.2	Wasserfußabdruck	307
16.3	Ausblick: Nachhaltigkeitsorientierte <i>Balanced Scorecard</i> von Produkten	311
16.4	Praxisbeispiel: <i>Product Carbon Footprint</i> -Erstellung bei Märkisches Landbrot	312
16.5	Resümee aus Theorie und Praxis	317
16.6	Übungsfragen	319
16.7	Weiterführende Literatur	320
TEIL VI: Nachhaltigkeitsmarketing und -kommunikation		
17	Nachhaltigkeitsmarketing	321
	von Martin Kupp	
17.1	Einführung	322
17.2	Ziele und Aufgaben des Nachhaltigkeitsmarketings	323
17.3	Aufgaben des strategischen Nachhaltigkeitsmarketings	324
17.3.1	CSR-Initiativen zur Förderung der Glaubwürdigkeit	325
17.3.2	Nachhaltige Innovationen fördern	326
17.4	Instrumente des operativen Nachhaltigkeitsmarketings	327
17.4.1	Produktpolitik	327
17.4.2	Distributionspolitik	329
17.4.3	Preispolitik	330
17.4.4	Kommunikationspolitik	330
17.5	Mehrstufiges Nachhaltigkeitsmarketing	331
17.6	Fallbeispiel Switcher und der <i>Respect Code</i>	333
17.7	Übungsfragen	334
17.8	Weiterführende Literatur	334
18	Betriebliche Nachhaltigkeitsberichterstattung	335
	von Christian Herzig und Mathias Pianowski	
18.1	Grundlagen der betrieblichen Nachhaltigkeitsberichterstattung	336
18.2	Theoretisch-konzeptionelle Perspektiven der Nachhaltigkeitsberichterstattung	338
18.3	Entwicklung der betrieblichen Nachhaltigkeitsberichterstattung	340
18.3.1	Sozialberichterstattung	341
18.3.2	Umweltberichterstattung	343
18.3.3	Ökoeffizienz- und Sozoeffizienz-Berichterstattung	344

18.3.4	Nachhaltigkeitsberichterstattung	344
18.4	Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung	346
18.5	Grundsätze ordnungsmäßiger Nachhaltigkeitsbericht- erstattung	350
18.6	Berichtsinhalte	353
18.7	Fallbeispiel Henkel	354
18.7.1	Nachhaltigkeitsbericht 2010 der Henkel KGaA	355
18.7.2	Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung der Henkel KGaA	357
18.8	Übungsfragen	359
18.9	Weiterführende Literatur	359

TEIL VII: Auf dem Weg zu einem umfassenden Nachhaltigkeits- management – Stand und Perspektiven

19	Perspektive Nachhaltigkeit – Effizienz, Konsistenz und Suffizienz als Unternehmensstrategien	360
	von Annett Baumast	
19.1	Nachhaltigkeit – ein nachhaltiges Thema	361
19.2	Effizienz – höher, schneller, weiter	362
19.2.1	Ressourcen sparen durch Effizienzmaßnahmen	362
19.2.2	Energieeffizienz in der Unterhaltungsindustrie – der <i>Green Club Index</i>	363
19.3	Konsistenz – dasselbe in grün	364
19.3.1	Ein Konzept als Beispiel: <i>Cradle-to-Cradle</i>	364
19.3.2	Kompostierbare T-Shirts – ein Praxisbeispiel	366
19.4	Suffizienz – weniger, langsamer, regionaler	368
19.4.1	Suffizienz als Business Case	368
19.4.2	Praxisbeispiel Suffizienz – die <i>Common Threads</i> <i>Initiative</i> von Patagonia	370
19.5	Fazit	372
19.6	Ausblick	372
19.7	Übungsfragen	373
19.8	Weiterführende Literatur	373
20	Das Doktoranden-Netzwerk Nachhaltiges Wirtschaften e.V. (DNW)	374
	von Gerrit Mumm, Ramona Trommer und Steffen Wellge	
20.1	Netzwerk	374
20.2	Struktur	374
20.3	Mitglieder	375
20.4	Aktivitäten	376
20.5	Ausblick	378
	Autorenverzeichnis	379
	Literaturverzeichnis	388
	Sachregister	411