

# Betriebliches Nachhaltigkeits- management



Ulmer **UTB**

# Inhalt

Vorwort .....	14
Abkürzungsverzeichnis .....	17

## TEIL I: Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement – Einführung

<b>1 Nachhaltige Entwicklung – Die gesellschaftliche Herausforderung für das 21. Jahrhundert</b> .....	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
<b>2 Ethische Grundlagen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements</b> .....	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**

<b>3</b>	<b>Nachhaltigkeit in Unternehmen – Konzepte zur Umsetzung</b> .....	<b>58</b>
	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</i> (COSY)-Konzept .....	66
3.2.4	Das <i>Product Sustainability Assessment</i> (PROSA)-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
<b>4</b>	<b>Standards und Zertifikate im Umweltmanagement, im Sozialbereich und im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung</b> .....	<b>79</b>
	von Martin Müller, Alexander Moutchnik und Ines Freier	
4.1	Klassifizierungen von Umweltmanagement- und Sozialstandards .....	80
4.2	Die Entstehung und Entwicklung von Umweltmanage- ment- 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</i> (SA 8000) .....	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

<b>5</b>	<b>Nachhaltigkeit und Kapitalbeschaffung von Unternehmen</b> .....	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
<b>6</b>	<b>Corporate Citizenship – Unternehmen als politische Akteure</b> .....	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 („Kanalisateur“ 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

<b>7</b>	<b>Nachhaltigkeit und Strategie</b> .....	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 Unternehmens- strategie .....	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
<b>8</b>	<b>Leadership für nachhaltiges Wirtschaften</b> .....	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
<b>9</b>	<b>Integrierte Managementsysteme</b> .....	<b>175</b>
	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
<b>10</b>	<b>Umweltmanagementansätze</b> .....	<b>190</b>
	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**

<b>11</b>	<b>Nachhaltigkeitscontrolling</b> .....	<b>208</b>
	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
<b>12</b>	<b>Ökobilanzierung und Stoffstrommanagement</b> .....	<b>225</b>
	von Romy Morana, Stefan Seuring und Silke Mollenhauer	
12.1	Produktbezogene Ökobilanzierung .....	226
12.1.1	Entwicklung der produktbezogenen Ökobilanzierung .....	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
<b>13</b>	<b>Nachhaltiges Management von Wertschöpfungsketten</b> .....	<b>245</b>
	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	<i>Supply Chain Management</i> nachhaltiger Produkte .....	254
13.3.4	Integration der beiden Normstrategien .....	256
13.4	Ausblick .....	257
13.5	Übungsfragen .....	258
13.6	Weiterführende Literatur .....	258
<b>14</b>	<b>Nachhaltigkeitskennzahlen und -systeme</b> .....	259
	von Alexandro Kleine und Jens Pape	
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	Kennzahlenkataloge 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
<b>15</b>	<b>Nachhaltigkeitsorientierte <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	283
	von Mahammad Mahammadzadeh	
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



<b>16</b>	<b>Footprinting – vom Product Carbon Footprint zur nachhaltigkeitsorientierten Balanced Scorecard von Produkten</b> .....	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

<b>17</b>	<b>Nachhaltigkeitsmarketing</b> .....	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
<b>18</b>	<b>Betriebliche Nachhaltigkeitsberichterstattung</b> .....	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 Sozioeffizienz-Berichterstattung .....	344

18.3.4	Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	344
18.4	Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	346
18.5	Grundsätze ordnungsmäßiger Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	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 Nachhaltigkeitsmanagement – Stand und Perspektiven

<b>19</b>	<b>Perspektive Nachhaltigkeit – Effizienz, Konsistenz und Suffizienz als Unternehmensstrategien .....</b>	<b>360</b>
	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 Initiative</i> von Patagonia .....	370
19.5	Fazit .....	372
19.6	Ausblick .....	372
19.7	Übungsfragen .....	373
19.8	Weiterführende Literatur .....	373
<b>20</b>	<b>Das Doktoranden-Netzwerk Nachhaltiges Wirtschaften e.V. (DNW) .....</b>	<b>374</b>
	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