

Dietmar Ernst, Ulrich Sailer, Robert Gabriel (Hg.)

Nachhaltige Betriebswirtschaft

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

UVK Verlag · München

Inhalt

| | |
|---------------------|----|
| Begleitwörter | 13 |
| Vorwort | 15 |

Einleitung

| | |
|---|----|
| 1 Nachhaltige Betriebswirtschaft (Robert Gabriel und Dietmar Ernst) | 17 |
| 1.1 Einführung | 17 |
| 1.2 Geschichte der Nachhaltigen Betriebswirtschaftslehre | 19 |
| 1.3 Nachhaltige Unternehmensführung | 21 |
| 1.4 Nachhaltiger Unternehmenserfolg | 23 |
| 1.5 „Nürtinger Modell“ einer Nachhaltigen Betriebswirtschaft | 26 |
| 2 Nachhaltigkeit – eine Einführung (Robert Gabriel und Ulrich Sailer) | 31 |
| 2.1 Entwicklung des Konzeptes der Nachhaltigkeit. | 31 |
| 2.2 Bedeutung für Unternehmen | 35 |

Planetare Grenzen und Gesellschaft

| | |
|--|----|
| 3 Volkswirtschaftliche Perspektive und Umweltökonomie (Christian Arndt und Marc Ringel) | 43 |
| 3.1 Handlungs- und Anpassungsbedarf für Unternehmen aus ökonomischer Sicht | 43 |
| 3.2 Volkswirtschaftslehre als Disziplin zur Regelung von Systemen bei Knappheiten. | 45 |
| 3.2.1 Volkswirtschaftslehre und Nachhaltige Entwicklung | 45 |
| 3.2.2 Volkswirtschaftliche Mechanismen zur Steuerung von Systemen. | 46 |
| 3.3 Zielkonflikte, Strategien und Handlungsoptionen | 48 |
| 3.3.1 Zielkonflikte als Herausforderung für die Steuerung einer Nachhaltigen Entwicklung | 48 |
| 3.3.2 Zentrale Ursachen für Ressourcenverbrauch und Klimakrise aus Sicht der Volkswirtschaftslehre | 48 |
| 3.3.3 Strategische Ansätze zur Lösung der Klimakrise und ihre Fallstricke aus ökonomischer Sicht | 49 |
| 3.4 Innovationen und Social Entrepreneurship: unternehmerische Gründerinitiative für Nachhaltige Entwicklung | 53 |
| 3.4.1 Gründerinitiative für Nachhaltige Entwicklung | 53 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.4.2 | Chancen durch und für nachhaltige Start-ups | 54 |
| 3.5 | Volkswirtschaftliche Umweltökonomie | 55 |
| 3.5.1 | Grundüberlegungen und Prinzipien einer staatlichen Marktkorrektur | 55 |
| 3.5.2 | Der umweltökonomische Instrumentenkasten | 57 |
| 3.6 | Staatliche Förderung von Umweltbranchen: „Green growth“ | 62 |
| 3.6.1 | Der Staat als „Enabler“ für Umweltinnovationen | 62 |
| 3.6.2 | Grüne Zukunftsmärkte in Deutschland | 62 |
| 3.7 | Fazit | 64 |
| 4 | Gesellschaftliche Verantwortung: Vom Gewinn zum Gemeinwohl – und zurück (Klaus Gourgé) | 69 |
| 4.1 | Der gesellschaftliche Sinn und Zweck von Unternehmen | 69 |
| 4.2 | Systemrelevanz, Nachhaltigkeit und Purpose | 70 |
| 4.3 | Drei ethisch-normative Wegweiser für Unternehmen | 72 |
| 4.3.1 | Licence to operate | 72 |
| 4.3.2 | Shared Value, Public Value | 73 |
| 4.3.3 | Impact | 73 |
| 4.4 | Gemeinwohlorientierung als (neue?) Unternehmensethik | 74 |
| 4.5 | Zukunftsfähige Unternehmensführung: 4 „R-folgsfaktoren“ | 75 |
| 4.5.1 | Relevanz | 76 |
| 4.5.2 | Resilienz | 76 |
| 4.5.3 | Resonanz | 77 |
| 4.5.4 | Reputation | 77 |
| 4.6 | Ausblick | 78 |

Management und Wertschöpfung

| | | |
|-------|--|-----|
| 5 | Transformation verstehen (Thomas Ginter und Alexander Romppel) | 83 |
| 5.1 | Transformation: kurz erklärt | 83 |
| 5.2 | Transformation und Nachhaltigkeit | 85 |
| 5.3 | Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit meistern | 87 |
| 5.3.1 | Der Umgang mit Komplexität | 88 |
| 5.3.2 | Phasenmodell der Transformation | 90 |
| 5.3.3 | Widerstände in Transformationsprozessen | 91 |
| 5.3.4 | Den Ball ins Rollen bringen | 93 |
| 5.4 | Ausblick | 95 |
| 6 | Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement (Erskin Blunck) | 97 |
| 6.1 | Einleitung | 97 |
| 6.2 | Einordnung Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement | 98 |
| 6.3 | Dimensionen Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement | 99 |
| 6.4 | Organisationszweck und Nachhaltigkeit | 100 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 6.5 | Strategieprozess | 103 |
| 6.5.1 | Strategisches Denken | 103 |
| 6.5.2 | Strategieentwicklung und Strategische Innovation | 104 |
| 6.5.3 | Strategieimplementierung / Strategic Change | 108 |
| 6.6 | Strategieinhalt | 108 |
| 6.6.1 | Ebene der Geschäftsbereichsstrategie | 109 |
| 6.6.2 | Ebene der Unternehmensstrategie | 110 |
| 6.6.3 | Ebene der Netzwerkstrategie | 111 |
| 6.7 | Strategischer Kontext | 111 |
| 6.7.1 | Organisatorischer Kontext | 112 |
| 6.7.2 | Industriekontext | 113 |
| 6.7.3 | Internationaler Kontext | 113 |
| 6.7.4 | Ökologischer Kontext | 114 |
| 7 | Agile Personalführung (Horst Blumenstock und Steffen Scheurer) | 121 |
| 7.1 | Personalführung: kurz erklärt | 121 |
| 7.2 | Agile Personalführung und Nachhaltigkeit | 122 |
| 7.3 | Konzeption einer agilen Personalführung | 126 |
| 7.3.1 | Rahmenbedingungen der agilen Personalführung | 126 |
| 7.3.2 | Voraussetzungen der agilen Personalführung | 127 |
| 7.3.3 | Merkmale einer agilen Personalführung | 129 |
| 7.3.4 | Das Kontinuum der Personalführung | 132 |
| 7.4 | Vorteile einer agilen Personalführung | 135 |
| 7.5 | Ausblick | 136 |
| 8 | Rechtliche Grundlagen verantwortungsvoller Unternehmensführung (Katja Gabius) ... | 139 |
| 8.1 | Grundlagen der Nachhaltigkeit | 139 |
| 8.2 | Corporate Social Responsibility | 140 |
| 8.2.1 | Definition | 140 |
| 8.2.2 | Historische Wurzeln | 141 |
| 8.2.3 | Rechtliche Implikationen der CSR | 141 |
| 8.3 | Corporate Governance | 144 |
| 8.3.1 | Definition | 144 |
| 8.3.2 | Historische Wurzeln | 145 |
| 8.3.3 | Principal-Agent-Modell | 145 |
| 8.3.4 | Unternehmensziele und Corporate Governance: Stakeholder- versus Shareholder-Ansatz | 146 |
| 8.3.5 | Rechtliche Grundlagen | 147 |
| 8.3.6 | Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) | 147 |
| 8.3.7 | Regulierung der Corporate Governance auf EU-Ebene | 150 |
| 9 | Corporate Compliance (Peter Förschler) | 155 |
| 9.1 | Dimensionen der Corporate Compliance | 155 |
| 9.1.1 | Compliance: kurz erklärt | 155 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 9.1.2 | Befolgung staatlicher Regulierung und unternehmerischer Selbstregulierung | 155 |
| 9.1.3 | Integrität als Grundlage für Compliance | 156 |
| 9.1.4 | Sozial- und Umweltverantwortung | 157 |
| 9.2 | Compliance und Nachhaltigkeit | 158 |
| 9.3 | Compliance-Management-Systeme | 159 |
| 9.3.1 | Compliance-Management als rechtliches Risikomanagement | 159 |
| 9.3.2 | Compliance-Management: Pflicht oder Kür? | 160 |
| 9.3.3 | Compliance-Management-System Standards | 161 |
| 9.3.4 | Der Compliance-Management-Regelkreis | 162 |
| 9.4 | Corporate Compliance in der Praxis | 165 |
| 9.5 | Ausblick | 165 |
| 10 | Internationales Management und Nachhaltigkeit (Carsten Herbes) | 169 |
| 10.1 | Einleitung. | 169 |
| 10.1.1 | Internationale Unternehmensaktivitäten – ein Überblick | 169 |
| 10.1.2 | Internationaler Charakter der Nachhaltigkeitsproblematik | 170 |
| 10.1.3 | Auswirkungen des internationalen Geschäftes auf die Nachhaltigkeit | 170 |
| 10.2 | Internationale Besonderheiten von Nachhaltigkeitsaspekten | 172 |
| 10.2.1 | Größere Handlungsspielräume | 172 |
| 10.2.2 | Supranationale Regelungen zu Nachhaltigkeitsaspekten | 173 |
| 10.2.3 | Andere supranationale Nachhaltigkeitstreiber | 175 |
| 10.3 | Ansätze und Verständnis | 176 |
| 11 | Integrales Management – Neue Perspektiven für eine nachhaltige Entwicklung (Thomas Ginter). | 183 |
| 11.1 | Problemstellung: Komplexität und ihre Folgen | 183 |
| 11.2 | Der Integrale Ansatz | 184 |
| 11.3 | Das Spannungsfeld des integralen Managements | 192 |
| 12 | Marketing und Nachhaltigkeit (Iris Ramme) | 201 |
| 12.1 | Marketing: kurz erklärt | 201 |
| 12.2 | Marketing und Nachhaltigkeit | 202 |
| 12.3 | Nachhaltiges Marketingkonzept | 202 |
| 12.3.1 | Bestandteile des Marketingkonzepts | 202 |
| 12.3.2 | Produktpolitik | 204 |
| 12.3.3 | Preispolitik | 207 |
| 12.3.4 | Distributionspolitik | 210 |
| 12.3.5 | Kommunikationspolitik | 212 |
| 12.4 | Nachhaltiges Marketing in der Praxis | 214 |
| 12.5 | Ausblick | 215 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 13 | Nachhaltiges Beschaffungs- und Logistikmanagement (Monika Reintjes) | 221 |
| 13.1 | Grundlagen | 221 |
| 13.1.1 | Begriffliche Abgrenzungen | 221 |
| 13.1.2 | Anpassungsdruck | 222 |
| 13.1.3 | Ökologische Nachhaltigkeit in Beschaffung und Logistik | 223 |
| 13.2 | Beschaffung und Beschaffungslogistik | 224 |
| 13.2.1 | Handlungsfeld Strategien und Strukturen | 224 |
| 13.2.2 | Handlungsfeld Prozesse | 226 |
| 13.2.3 | Handlungsfeld Technologien | 227 |
| 13.3 | Distribution und Distributionslogistik | 228 |
| 13.3.1 | Handlungsfeld Strategien und Strukturen | 229 |
| 13.3.2 | Handlungsfeld Prozesse | 232 |
| 13.3.3 | Handlungsfeld Technologien | 234 |
| 14 | Ökologisch nachhaltige Produktion (Andreas Friedel) | 241 |
| 14.1 | Begriff Produktion | 241 |
| 14.2 | Konzept der nachhaltigen Produktion | 243 |
| 14.2.1 | Vision einer 100 % nachhaltigen Produktion | 243 |
| 14.2.2 | 100% nachhaltiger Materialeinsatz | 243 |
| 14.2.3 | 100% nachhaltiger Energieeinsatz | 244 |
| 14.3 | Auf dem Weg zur nachhaltigen Produktion | 246 |
| 14.3.1 | Einhaltung umweltbezogener Gesetze (Stufe 1) | 246 |
| 14.3.2 | Anwendung umweltbezogener Normen und Richtlinien (Stufe 2) | 248 |
| 14.3.3 | Verankerung der nachhaltigen Produktion im Unternehmen (Stufe 3) | 248 |
| 14.3.4 | Einführung der nachhaltigen Produktion im Unternehmen (Stufe 4) | 249 |
| 14.3.5 | Umsetzung der nachhaltigen Produktion im Unternehmen (Stufe 5) | 250 |
| 14.4 | Messung der Nachhaltigkeit in der Produktion | 254 |
| 14.5 | Ausblick | 255 |
| 15 | Nachhaltiges Produktmanagement (Brigitte Biermann und Rainer Erne) | 259 |
| 15.1 | Weshalb Nachhaltiges Produktmanagement? | 259 |
| 15.2 | Was ist Produktmanagement? | 260 |
| 15.3 | Was ist Produkterfolg aus betriebswirtschaftlicher Sicht? | 263 |
| 15.4 | Wie werden Produkte betriebswirtschaftlich erfolgreich gemacht? | 266 |
| 15.5 | Was bedeutet Nachhaltiges Produktmanagement? | 271 |
| 15.6 | Was motiviert Unternehmen zu Nachhaltigem Produktmanagement? | 275 |
| 15.7 | Wie können Produkte nachhaltig verbessert werden? | 277 |
| 15.8 | Worin unterscheiden sich die betriebswirtschaftliche und die Nachhaltigkeitsperspektive? | 280 |
| 15.9 | An welchen Punkten müssen Entscheidungen getroffen werden? | 281 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 16 | Nachhaltiges Innovationsmanagement (Frank Andreas Schittenhelm) | 291 |
| 16.1 | Innovationsmanagement: kurz erklärt | 291 |
| 16.2 | Innovationsmanagement und Nachhaltigkeit | 292 |
| 16.3 | Konzeption eines nachhaltigen Innovationsmanagements | 294 |
| 16.3.1 | Innovationsprozesse | 294 |
| 16.3.2 | Innovationskultur | 295 |
| 16.3.3 | Innovationsmanager | 296 |
| 16.4 | Nachhaltiges Innovationsmanagement in der Praxis | 300 |
| 16.5 | Ausblick | 301 |
| 17 | Nachhaltigkeitscontrolling (Ulrich Sailer) | 305 |
| 17.1 | Controlling: kurz erklärt | 305 |
| 17.2 | Controlling und Nachhaltigkeit | 306 |
| 17.3 | Steuerung der betrieblichen Nachhaltigkeit | 308 |
| 17.4 | Organisatorische Integration der Nachhaltigkeitssteuerung | 310 |
| 17.5 | Leitstrategien der Nachhaltigkeitssteuerung | 312 |
| 17.6 | Messung der Nachhaltigkeit | 312 |
| 17.7 | Nachhaltigkeitskommunikation | 315 |
| 17.8 | Ausblick | 318 |
| 18 | Nachhaltigkeit – Offenlegung und Prüfung (Thomas Barth und Stefan Marx) | 323 |
| 18.1 | Einleitung | 324 |
| 18.2 | CSR Richtlinie 2014/95/EU | 325 |
| 18.3 | Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung | 327 |
| 18.3.1 | Prüfung durch den Aufsichtsrat | 327 |
| 18.3.2 | Entwicklung der Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten | 328 |
| 18.3.3 | Prüfer der Nachhaltigkeitsberichterstattung | 329 |
| 18.3.4 | Pflichtvorgehen der Abschlussprüfer bei der nichtfinanziellen Erklärung | 330 |
| 18.3.5 | Auswirkungen auf den Bestätigungsvermerk | 332 |
| 18.3.6 | Prüfungshandlungen | 334 |
| 18.4 | Kritische Würdigung | 335 |
| 19 | Nachhaltiges Finanzmanagement (Frank Andreas Schittenhelm) | 341 |
| 19.1 | Finanzmanagement: kurz erklärt | 341 |
| 19.2 | Finanzmanagement und Nachhaltigkeit | 343 |
| 19.3 | Konzeption eines nachhaltiges Finanzmanagements | 343 |
| 19.3.1 | Nachhaltige Investitionsrechnung | 344 |
| 19.3.2 | Finanzierung | 347 |
| 19.3.3 | Nachhaltiger Unternehmenswert | 349 |
| 19.3.4 | Risikomanagement | 350 |
| 19.4 | Nachhaltiges Finanzmanagement in der Praxis | 351 |
| 19.5 | Ausblick | 352 |

| | | |
|--------------------------|---|-----|
| 20 | Nachhaltiges Investieren (Dietmar Ernst) | 355 |
| 20.1 | Nachhaltiges Investieren | 355 |
| 20.2 | Spezifische Möglichkeiten für nachhaltige Investments | 356 |
| 20.2.1 | Abgrenzung nach GICS Sub Industries | 356 |
| 20.2.2 | Abgrenzung nach der Thomson Reuters ESG Score | 359 |
| 20.2.3 | Abgrenzung nach einer Ausschlussliste | 360 |
| 20.2.4 | Investitionen in Sustainability Themed Investments | 360 |
| 20.2.5 | Best-in-Class-Investments | 361 |
| 20.3 | Auswirkungen eines nachhaltigen Investitionskonzepts auf Risiko und Performance | 361 |
| 21 | Betriebliches Umweltmanagement (Hans-Jürgen Gnam und Lisa Schwalbe)..... | 367 |
| 21.1 | Entwicklung des Umweltmanagements | 367 |
| 21.2 | Umweltmanagement nach der DIN EN ISO 14001 | 368 |
| 21.3 | Umweltmanagement nach EMAS | 370 |
| 21.4 | Vorgehensweise und Umsetzung zur Einführung eines UMS | 372 |
| 21.5 | Vereinfachte Systemansätze | 379 |
| 21.6 | Weiterentwicklung des Umweltmanagements | 380 |
| Ausblick | | |
| 22 | Unternehmen Zukunft: Eine utopische Nachhersage aus dem Jahr 2050 (Klaus Gourgé) | 387 |
| 22.1 | Es wird einmal gewesen sein ... die vollendete Zukunft | 387 |
| 22.2 | Die „Große Transformation“: Auf nach Neu-Land! | 388 |
| 22.3 | Ein Rundgang durch das Jahr 2050: Die Stadt der Zukunft | 389 |
| 22.4 | Besser anders: So leben und arbeiten wir im Jahr 2050 | 391 |
| 22.5 | Alternative Zukünfte: „by design or by disaster“? | 392 |
| 22.6 | Neustart: Denn morgen ist heute schon gestern | 393 |
| Autorenverzeichnis | | 397 |
| Glossar | | 407 |