

Annett Baumast
Jens Pape (Hg.)

Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

69 Abbildungen
22 Tabellen

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

Inhalt

Vorwort	16
Abkürzungsverzeichnis	19
1 Nachhaltige Entwicklung – Die Große Transformation als gesellschaftliche Herausforderung im 21. Jahrhundert	23
Helga Kanning	
1.1 Einführung	24
1.2 Geschichte und Meilensteine der Leitbildentwicklung	25
1.3 Definition und Dimensionen des Nachhaltigkeitsleitbildes	31
1.3.1 Nachhaltigkeitsbegriff	31
1.3.2 Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung	31
1.4 Theoretische Fundamente	33
1.5 Orientierungen zur Gestaltung nachhaltiger Entwicklungsprozesse	39
1.5.1 Nachhaltigkeitskonzepte	39
1.5.2 Managementregeln der Nachhaltigkeit	40
1.5.3 Nachhaltigkeitsstrategien	41
1.5.4 Entwicklung von Leitorientierungen	43
1.5.5 Partizipative Gestaltungs-/Governance-Prozesse	44
1.5.6 Bedeutung der lokalen und regionalen Ebene	45
1.6 Handlungsfelder der verschiedenen Akteursgruppen	46
1.6.1 Staat	46
1.6.2 Wissenschaft	49
1.6.3 Zivilgesellschaft	52
1.6.4 Unternehmen	53
1.7 Übungsfragen	54
1.8 Weiterführende Literatur	55

2	Unternehmerische Verantwortung warum und wofür? Ethische Grundlagen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements	56
	Rüdiger Hahn	
2.1	Das Verhältnis von Nachhaltigkeit, nachhaltiger Entwicklung und betrieblichem Nachhaltigkeitsmanagement	57
2.2	Warum nachhaltige Entwicklung? Ethische Begründungen für Nachhaltigkeit	59
2.3	Warum betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement? Ethische Begründungen zur unternehmerischen Verantwortung	63
2.3.1	Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte und die Bedeutung von Unternehmen	63
2.3.2	Individualethische und kollektive Verantwortung	65
2.4	Unternehmerische Verantwortung wofür? Ebenen unternehmerischen Einflusses	66
2.4.1	Verantwortung für die Einhaltung positiver und negativer Rechte	66
2.4.2	Systematisierung von unternehmerischen Verantwortungssphären	69
2.5	Verantwortung für Nachhaltigkeit und für betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement	72
2.6	Beispiele unternehmerischer Verantwortungsübernahme und -verweigerung	73
2.7	Resümee	77
2.8	Übungsfragen	77
2.9	Weiterführende Literatur	77
3	Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für die Neuausrichtung von Unternehmen	78
	Benjamin Nölting und Jürgen Schmidt	
3.1	Überblick über unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien: Inhalt, Kontext und Prozess	79
3.1.1	Inhalte einer Nachhaltigkeitsstrategie	80
3.1.2	Kontext einer Nachhaltigkeitsstrategie	83
3.1.3	Prozess der Strategieentwicklung	85
3.1.4	Zwischenfazit zur Nachhaltigkeitsstrategie	88
3.2	Vorgehensweise und Methoden für die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien	88
3.2.1	Systemische Leitbildentwicklung als Verknüpfung von Kontext und Inhalt	90
3.2.2	Umgang mit Widersprüchen	94
3.3	Unternehmensbeispiel: Nachhaltigkeitsstrategie der memo AG	96

3.4	Fazit	100
3.5	Übungsfragen	101
3.6	Weiterführende Literatur	101
4	Leadership für nachhaltiges Wirtschaften	102
	Kerstin Pichel, Heinrich Tschochohei und Lisa-Marie Guta	
4.1	Definition nachhaltiger Führung	103
4.2	Nachhaltiges Wirtschaften und seine Implikationen für ein Führungsverständnis	103
4.3	Traditionelle Führungsansätze und ihre Grenzen für nachhaltiges Wirtschaften	106
4.4	Transformationale Führung	109
4.5	Nachhaltigkeitsorientierte Gestaltungsansätze im Rahmen transformationaler Führung: heterogene Teams als Ressource	112
4.5.1	Potenziale und Herausforderungen heterogen besetzter Teams	115
4.5.2	Führungsanforderungen in heterogenen Teams und die Potenziale transformationaler Führung	117
4.6	Fallbeispiel <i>BTC Business Technology Consulting AG</i> (BTC) – „Dialog als Instrument Nachhaltiger Führung“	118
4.6.1	Unternehmensporträt	119
4.6.2	Diversität und kommunikationszentriertes Leadership	121
4.6.3	Ausblick <i>Leadership</i> -Entwicklung	126
4.7	Übungsfragen	127
4.8	Weiterführende Literatur	127
5	Prozesskompetenz: Die Anwendung psychologi- scher Grundlagen im Transformationsprozess	128
	Peter Schmuck und Jana Werg	
5.1	Psychologische und ethische Basis	129
5.2	Change Management	132
5.3	Umweltpsychologische Modelle und Maßnahmen ...	139
5.4	Prozessmodell der Nachhaltigkeitstransformation ...	142
5.5	Fallstudie Bioenergiekommunen	143
5.5.1	Initiativgruppe und Visionen	143
5.5.2	Transformationsziel	144
5.5.3	Sicherung der Unterstützung der Projektidee durch maßgebliche politische Kräfte des Landes	144
5.5.4	Auffinden von potenziellen Praxispartnern	144
5.5.5	Umsetzung des Pilotprojektes	144
5.5.6	Transfer in die Breite des Landes	145
5.6	Erfolgsfaktoren bei (kommunaler) Nachhaltigkeitstransformation	146

5.7	Übungsfragen	148
5.8	Weiterführende Literatur	148
6	Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001	149
	Steffen Wellge und Simon Weihofen	
6.1	Vorstellung der DIN EN ISO 14001	150
6.1.1	Ziel des Umweltmanagementsystems	150
6.1.2	Inhalte der Norm	150
6.1.2.1	Planen (Plan)	151
6.1.2.2	Durchführen (Do)	154
6.1.2.3	Prüfen (Check) und Handeln (Act)	156
6.2	Aufbau eines Umweltmanagementsystems nach DIN EN ISO 14001:2015 am Beispiel der Volkswagen AG ...	157
6.2.1	Vorbereitung zur Einführung eines Managementsystems	158
6.2.2	Kontext der Organisation	159
6.2.2.1	Kontextanalyse	159
6.2.2.2	Anwendungsbereich	159
6.2.3	Planung des Managementsystems	160
6.2.3.1	Umweltauswirkungen	160
6.2.3.2	Bindende Verpflichtungen	161
6.2.3.3	Risiken und Chancen	162
6.2.3.4	Umwelt- Compliance und Energieziele	164
6.2.4	Bewertung der Leistungen – Audit	165
6.3	Verbreitung der DIN EN ISO 14001	166
6.4	Fazit	167
6.5	Übungsfragen	168
6.6	Weiterführende Literatur	168
7	Energiemanagementsysteme nach ISO 50001	169
	Simon Weihofen und Steffen Wellge	
7.1	Vorstellung der ISO 50001 Norm	170
7.1.1	Inhalte der Norm	173
7.1.1.1	Planen (Plan)	173
7.1.1.2	Durchführung (Do)	175
7.1.1.3	Prüfen (Check) und Handeln (Act)	176
7.2	Anwendung der ISO 50001 in der betrieblichen Praxis	176
7.2.1	Anwendung der ISO 50001 bei der ista International GmbH	176
7.2.2	Anwendung der ISO 50001 nach Ländern und Branchen	179
7.3	Fazit	180
7.4	Übungsfragen	181
7.5	Weiterführende Literatur	182

8	Umweltmanagementsysteme nach der europäischen EMAS-Verordnung	183
	Martin Müller, Jens Pape und Alexander Moutchnik	
8.1	Entstehung, Entwicklung und Rechtsgrundlagen der EMAS-Verordnung	184
8.2	Die EMAS-Verordnung	185
8.3	Das Validierungssystem von EMAS	188
8.4	Fallbeispiel: Implementierung eines Umweltmanagementsystems nach EMAS an der „Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde“ (HNEE)	189
8.4.1	Kurzporträt der Hochschule	189
8.4.2	Einführung des Umweltmanagementsystems nach EMAS	190
8.4.3	Exkurs: die Methode EMASeasy	190
8.4.4	EMASeasy – mit Ecomapping zum Umweltmanagementsystem	191
8.5	Zusammenfassung und Fazit	195
8.6	Übungsfragen	196
8.7	Weiterführende Literatur	196
9	Sozialstandards und gesellschaftliche Verantwortung in internationalen Rahmenwerken (SA 8000, ISO 45001, ISO 26000)	197
	Martin Müller, Steffen Wellge, Jens Pape, Simon Weihofen und Alexander Moutchnik	
9.1	Klassifizierungen von Normen und Sozialstandards ...	198
9.2	Die Entstehung und Entwicklung von Sozialstandards	199
9.3	Social Accountability 8000 (SA 8000)	200
9.3.1	Aufbau und Ablauf der SA 8000	200
9.3.2	Das Zertifizierungssystem der SA 8000	201
9.4	Standard für Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (DIN EN ISO 45001:2018) ...	202
9.4.1	Ziel des Managementsystems	202
9.4.2	Aufbau und Ablauf der DIN ISO 45001:2018	203
9.4.2.1	Planen (Plan)	203
9.4.2.2	Durchführung (Do)	205
9.4.2.3	Prüfen (Check) und Handeln (Act)	207
9.5	DIN ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung	209
9.6	Stakeholder-Dialoge als Grundlage für Umwelt- und Sozialstandards	211
9.7	Fazit und Ausblick	213
9.8	Übungsfragen	214
9.9	Weiterführende Literatur	214

10	Integrierte Managementsysteme	215
	Anette von Ahsen	
10.1	Standardisierte Managementsysteme	216
10.2	Integrationsansätze	219
10.2.1	Integrationsansätze auf Basis eines standardisierten Managementsystems	219
10.2.2	Systemunabhängige Integrationsansätze	224
10.3	Vor- und Nachteile integrierter Management- systeme	225
10.4	Integrationschwerpunkte	227
10.5	Fallstudie: Integrierte Managementsysteme bei der Ford Motor Company	229
10.6	Übungsfragen	231
10.7	Weiterführende Literatur	231
11	Nachhaltigkeitscontrolling	232
	Anette von Ahsen	
11.1	Ziele und Themenfelder des Nachhaltigkeits- controllings	232
11.2	Konzepte und Aufgaben	235
11.2.1	Prüfung eines Modells vor seiner Anwendung (Inputrationalität)	236
11.2.2	Prüfung eines Modells in seiner Anwendung (Prozessrationalität)	237
11.2.3	Prüfung der Modellergebnisse (Outputrationalität) ...	238
11.3	Strategisches Nachhaltigkeitscontrolling	238
11.4	Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings	240
11.4.1	Überblick und grundsätzliche Anforderungen	240
11.4.2	Nachhaltigkeitsorientierte Analyse von Produkten und Prozessen	241
11.4.3	Nachhaltigkeitsorientierte Analyse operativer Risiken	242
11.4.4	Nachhaltigkeitsorientierte Kosten- und Investitionsrechnung	245
11.4.5	Nachhaltigkeitsorientierte Kennzahlen(-systeme)	246
11.5	Fallstudie: Nachhaltigkeitscontrolling bei der BMW Group	247
11.6	Übungsfragen	251
11.7	Weiterführende Literatur	251
12	Nachhaltigkeitsorientierte Balanced Scorecard	252
	Mahammad Mahammadzadeh	
12.1	Einführung	253
12.2	Kerngedanken der Balanced Scorecard	255
12.3	Grundstruktur der Balanced Scorecard	256

12.4	Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	257
12.5	Eignung der Balanced Scorecard für ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement	259
12.6	Integration der Nachhaltigkeit in die Balanced Scorecard	261
12.7	Fallbeispiel 1: das Konzept „Sustainability Balanced Scorecard“	264
12.8	Fallbeispiel 2: das Konzept der „Sustainable Balanced Scorecard“	267
12.9	Fördernde und hemmende Einflussfaktoren	270
12.10	Ausblick	271
12.11	Übungsfragen	273
12.12	Weiterführende Literatur	274
13	Betriebliche Nachhaltigkeitsberichterstattung	275
	Christian Herzig und Mathias Pianowski	
13.1	Grundlagen der betrieblichen Nachhaltigkeitsberichterstattung	276
13.2	Theoretisch-konzeptionelle Perspektiven der Nachhaltigkeitsberichterstattung	278
13.3	Entwicklung der betrieblichen Nachhaltigkeitsberichterstattung	281
13.3.1	Sozialberichterstattung	282
13.3.2	Umweltberichterstattung	284
13.3.3	Ökoeffizienz- und Sozioeffizienz-Berichterstattung ..	285
13.3.4	Nachhaltigkeitsberichterstattung	286
13.4	Prinzipien einer Nachhaltigkeitsberichterstattung	290
13.5	Berichtsinhalte	294
13.6	Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung .	295
13.7	Fallbeispiel HiPP	299
13.7.1	HiPP Nachhaltigkeitsbericht 2018	299
13.7.2	Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung der HiPP GmbH & Co. Vertrieb KG	302
13.8	Übungsfragen	304
13.9	Weiterführende Literatur	304
14	Nachhaltigkeitsmarketing	305
	Martin Kupp und Tim Nebel	
14.1	Einführung	306
14.2	Ziele und Aufgaben des Nachhaltigkeitsmarketings ..	307
14.3	Aufgaben des strategischen Nachhaltigkeitsmarketings	309
14.3.1	CSR-Initiativen zur Förderung der Glaubwürdigkeit ...	309

14.3.2	Nachhaltige Innovationen fördern	310
14.4	Instrumente des operativen Nachhaltigkeitsmarketings	312
14.4.1	Produktpolitik	312
14.4.2	Distributionspolitik	314
14.4.3	Preispolitik	315
14.4.4	Kommunikationspolitik	316
14.5	Mehrstufiges Nachhaltigkeitsmarketing	316
14.6	Fallbeispiel Patagonia – <i>Don't buy this Jacket</i>	318
14.6.1	Hintergrund	319
14.6.2	Kampagne	322
14.6.3	Fazit – War die Kampagne „ <i>Don't buy this Jacket</i> “ aus dem Jahr 2011 erfolgreich?	324
14.6.4	Wie gut lassen sich Marktwirtschaft und Nachhaltig- keit miteinander verbinden bzw. ausbalancieren?	324
14.6.5	Die Marke schafft Vertrauen	325
14.6.6	Ist Patagonia ein nachhaltiges Unternehmen?	325
14.7	Übungsfragen	326
14.8	Weiterführende Literatur	326
15	Nachhaltiges Personalmanagement	327
	Uta Kirschten	
15.1	Begründung eines nachhaltigen Personalmanagements	328
15.2	Integrativer Gestaltungsansatz eines nachhaltigen Personalmanagements	328
15.2.1	Nachhaltige Personalplanung	331
15.2.2	Nachhaltige Personalbeschaffung	331
15.2.3	Nachhaltiger Personaleinsatz	336
15.2.4	Nachhaltige Personalentwicklung	339
15.2.5	Nachhaltige Personalfreisetzung	342
15.2.6	Nachhaltige Personalführung	343
15.2.7	Nachhaltiger Personalservice	343
15.2.8	Nachhaltiges Personalcontrolling	344
15.2.9	Nachhaltiges Personalmarketing	347
15.2.10	Nachhaltiges Wissensmanagement	347
15.2.11	Nachhaltige Unternehmensentwicklung als Change-Management-Prozess	349
15.3	Fallbeispiel: Hessnatur GmbH	351
15.4	Fazit	358
15.5	Übungsfragen	359
15.6	Weiterführende Literatur	359

16	Nachhaltiges Management von Wertschöpfungsketten	360
	Stefan Seuring, Martin Müller und Julia Schwarzkopf	
16.1	Begriffliche Grundlage: <i>Supply Chain Management</i>	361
16.2	Zielgrößen des <i>Supply Chain Managements</i>	363
16.3	Strategien eines nachhaltigen Managements von Wertschöpfungsketten	364
16.3.1	Ausgangspunkte eines nachhaltigen Managements von Wertschöpfungsketten	364
16.3.2	Lieferantenevaluation in Bezug auf Risiken und Leistungsfähigkeit	367
16.3.3	<i>Supply Chain Management</i> nachhaltiger Produkte	371
16.3.4	Integration der beiden Normstrategien	374
16.4	Soziale Anforderungen	375
16.4.1	Kommunikationsstrategie	376
16.4.2	Compliance-Strategie	377
16.4.3	Lieferantenentwicklungsstrategie	377
16.5	Ausblick	378
16.6	Übungsfragen	380
16.7	Weiterführende Literatur	380
17	Nachhaltigkeit und Kapitalbeschaffung von Unternehmen	381
	Annett Baumast und Erich Pick	
17.1	Finanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen: Kapitalbeschaffung	382
17.2	Kapitalbeschaffung für nachhaltige Unternehmen außerhalb der Börse	384
17.2.1	Unternehmens- und Projektfinanzierungen	385
17.2.2	Rechtliche Stellung von Kapitalgebern: Berücksichtigung von Anspruchsgruppen?	389
17.2.3	Aufteilung des Gesamtemissionsvolumen des Kapitals: die Stückelung	391
17.2.4	Laufzeiten der Kapitalüberlassung	392
17.2.5	Kapitalbeschaffung und Kommunikation	393
17.3	Nachhaltigkeit und Kapitalbeschaffung an der Börse	394
17.3.1	Eine kurze Geschichte nachhaltiger Anlagen	395
17.3.2	Von Best-in-Class bis Themenansatz: Aktien und Anleihen nachhaltiger Unternehmen	397
17.3.3	Der Börsengang: nachhaltige Kapitalbeschaffung	399
17.4	Fallbeispiel Regionalwert AG	400

17.4.1	Hintergrund der Regionalwert AG Bürgeraktiengesellschaften	400
17.4.2	Aktienausgabe zur Finanzierung einer ökologisch und sozial verträglichen Wertschöpfungskette in der Land- und Lebensmittelwirtschaft	402
17.5	Übungsfragen	403
17.6	Weiterführende Literatur	404
18	Digitalisierung für nachhaltiges Wirtschaften und betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement	405
	Benjamin Nölting und Nadine Dembski	
18.1	Dynamiken von Digitalisierung erkennen und einordnen	406
18.1.1	Begriffsbestimmung	406
18.1.2	Analytischer Bezugsrahmen für eine Einordnung von Digitalisierungsdynamiken	408
18.2	Handlungsorientierte Zugänge für das Nachhaltigkeitsmanagement zur Gestaltung von Digitalisierungsprozesse im Unternehmen	413
18.2.1	Verortung: Nachhaltigkeit und Digitalisierung für Unternehmen zusammendenken	413
18.2.2	Verantwortung: Mit Corporate Digital Responsibility Digitalisierung nachhaltig gestalten	415
18.2.3	Veränderung: Mit Digitalisierung die Unternehmens- strategien nachhaltig ausrichten	416
18.2.4	Vorausschau: Ausblick auf transformative digitalisierte Unternehmen	418
18.3	Fallbeispiel Otto Group: Unternehmenstransforma- tion vom Katalogversender zum Plattformanbieter ...	419
18.4	Fazit	421
18.5	Übungsfragen	422
18.6	Weiterführende Literatur	422
19	Perspektive Nachhaltigkeit – Effizienz, Konsistenz und Suffizienz als Unternehmensstrategien	423
	Annett Baumast	
19.1	Nachhaltigkeit – ein nachhaltiges Thema	424
19.2	Effizienz – höher, schneller, weiter	425
19.2.1	Ressourcen sparen durch Effizienzmaßnahmen	425
19.2.2	Beispiel Energieeffizienz in der Unterhaltungs- industrie – der Green Club Index	426
19.3	Konsistenz – dasselbe in Grün	427
19.3.1	Ein Konzept als Beispiel: <i>Cradle-to-Cradle</i>	427
19.3.2	Kompostierbare T-Shirts – ein Praxisbeispiel	429

19.4	Suffizienz – weniger, langsamer, regionaler	430
19.4.1	Entrümpelung (Reduktionsstrategien)	431
19.4.2	Entschleunigung	431
19.4.3	Entkommerzialisierung	432
19.4.4	Entflechtung (Regionalisierungsstrategien)	432
19.5	Nachhaltigkeitsstrategien und Gemeinwohlorientierung	433
19.6	Fazit	434
19.7	Ausblick	435
19.8	Übungsfragen	436
19.9	Weiterführende Literatur	436
20	Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	437
21	Literaturverzeichnis	448
22	Sachregister	502