

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 | Individuethische 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 |