

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	5
Inhaltsverzeichnis	7
1 Zur Einführung: Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement – Begriffsbestimmung und Überblick	15
<i>Prof. Dr. Dieter Thomaschewski, Prof. Dr. Rainer Völker</i>	
1.1 Nachhaltigkeit und deren Bedeutung für Unternehmen	15
1.2 Verantwortung von Eigentümern und Managern	16
1.3 Nachhaltigkeitsziele und mögliche Trade-offs	18
1.4 Aufbau des Buches	21
2 Strategische nachhaltige Unternehmensgestaltung	24
2.1 Theoretische Grundlagen	24
<i>Prof. Dr. Dieter Thomaschewski, Prof. Dr. Rainer Völker</i>	
2.2 Wettbewerbsvorteile durch die Gestaltung eines Nachhaltigkeitssystems	27
<i>Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius</i>	
2.2.1 Entwicklung von Managementsystemen	27
2.2.2 Bausteine eines Nachhaltigkeitssystems von Unternehmen	27
2.2.3 Beschreibungsrahmen für nachhaltige Geschäftsmodelle	30
2.2.4 Nachhaltiges Geschäftsmodell eines sozialen Entrepreneurs	31
2.2.5 Nachhaltigkeitsmanager als Orchestrierer	32
2.3 Zukunftsfähige Geschäftsmodelle	33
<i>Martin Viehöver, Simone Fischer</i>	
2.3.1 Einführung: Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit	33
2.3.2 Unternehmens- und Branchenbeispiele	35
2.3.3 Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen	40
2.3.4 Wie können zukunftsfähige Geschäftsmodelle erfolgreich umgesetzt werden?	44
2.3.5 Wie schaffen Unternehmen die Transformation des Kerngeschäfts?	46

2.4	Grundlage des nachhaltigen Erfolgs	51
	<i>Dr. Dieter Düsedau</i>	
2.4.1	Einleitung	51
2.4.2	Schlägt die Strategie den Markt?	53
2.4.3	Schöpft die Strategie die tatsächliche Quelle von Wettbewerbsvorteilen aus?	54
2.4.4	Basiert die Strategie auf einer ausreichend granularen Marktdefinition?	55
2.4.5	Ist die Strategie den relevanten Trends voraus und für Diskontinuitäten gerüstet?	55
2.4.6	Stützt sich die Strategie auf privilegierte Einsichten? ...	56
2.4.7	Trägt die Strategie Restunsicherheiten Rechnung?	56
2.4.8	Erlaubt die Strategie, trotz klarer Richtung flexibel zu reagieren?	57
2.4.9	Werden in der Strategie biases ausgeschlossen?	57
2.4.10	Werden Ressourcen entsprechend der Strategie umverteilt?	58
2.5	Nachhaltigkeit als Megatrend	59
	<i>K. Christoph Keller, Wolfgang Plöger</i>	
2.5.1	Faszinosum Zukunft	59
2.5.2	Megatrends sind Orientierungswissen	60
2.5.3	Industrielle Zukunftsforschung	62
2.5.4	Wissen ≠ Handeln	63
2.5.5	Nachhaltigkeit = Normen + Werte	64
2.5.6	Nachhaltigkeit als Verbotsursache	67
2.5.7	Handeln: Innovationen gestalten statt neue Produkte machen	69
2.5.8	Business, Technik und Natur sind keine Gegensätze mehr – das eine fördert das andere	71
2.6	Aktive Steuerung des Produktportfolios vergrößert den Nachhaltigkeitsbeitrag	72
	<i>Dr. Dirk Voeste</i>	
2.6.1	Einleitung	72
2.6.2	Nachhaltigkeitsstrategie	73
2.6.3	Relevante Nachhaltigkeitsthemen	74
2.6.4	Wert schaffen für Kunden	75
2.6.5	Beispiele für branchenspezifische nachhaltige Lösungen	76
2.6.6	Risiken frühzeitig erkennen und minimieren	77
2.6.7	Ausblick	78
3	Steuerung und Reporting der nachhaltigen Unternehmensentwicklung	79
3.1	Theoretische Grundlagen	79
	<i>Prof. Dr. Dieter Thomaschewski, Prof. Dr. Rainer Völker</i>	

3.1.1	Grundlegende Elemente und Besonderheiten	79
3.1.2	Organisatorische Einbindung eines Nachhaltigkeitscontrollings	80
3.1.3	Nachhaltigkeitsindikatoren	80
3.2	Operationalisierung der nachhaltigen Unternehmensentwicklung durch eine Balanced Score Card	83
	<i>Dr. Alexander Tarlatt, Prof. Dr. Dieter Thomaschewski</i>	
3.2.1	Weiterentwicklung der Unternehmensziele	84
3.2.2	Unternehmensstrategie: Steuerung der Umsetzung	85
3.2.3	Vorgehen zur Gestaltung einer (nachhaltigen) Balanced Score Card	86
3.2.4	Gestaltungsalternativen einer nachhaltigen Balanced Score Card	87
3.2.5	Aufbau einer BSC für nachhaltige Unternehmensentwicklung	88
3.2.6	Die »Sustainable KPIs« in einer nachhaltigen BSC	90
3.2.7	Nachhaltiges Management und adäquate Managementstrukturen	91
3.2.8	Fazit und Ausblick	93
3.3	IT-Systemvoraussetzungen, Messung und Bilanzierung unternehmerischer Nachhaltigkeit	94
	<i>Prof. Dr. Matthias Schumann</i>	
3.3.1	Einführung	95
3.3.2	Nachhaltigkeitsberichterstattung	96
3.3.3	IT-Systeme für die Nachhaltigkeitsberichterstattung	102
3.3.4	Fazit	108
3.4	Nachhaltige Entwicklung und Finanzmärkte: Mehr Transparenz, mehr Effizienz, mehr Akzeptanz	110
	<i>Dr. Wolfgang Große Entrup</i>	
3.4.1	Einleitung: Nachhaltigkeit und die Industrie	110
3.4.2	Akteure, Instrumente und Standards	111
3.4.3	Marktentwicklung nachhaltigkeitsorientierter Anlageformen	113
3.4.4	Die Rolle des Finanzmarkts am Beispiel Bayer	115
3.4.5	Ausblick	119
3.5	Nachhaltigkeitsberichterstattung: Nutzen und Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis	120
	<i>Thomas Loew</i>	
3.5.1	Vom Umwelt- zum Nachhaltigkeitsbericht	121
3.5.2	Nutzen	122
3.5.3	Standards für Nachhaltigkeitsberichte	126
3.5.4	Empfehlungen	128

4	Nachhaltigkeit in den Funktionsbereichen.....	133
4.1	Theoretische Grundlagen	133
	<i>Prof. Dr. Dieter Thomaschewski, Prof. Dr. Rainer Völker</i>	
4.2	New Green Marketing für nachhaltige Marken	135
	<i>Pierre Schramm</i>	
4.2.1	Einführung	135
4.2.2	Vom Green Marketing in der ideologischen Nische zum Marketing in einer ganzheitlich, nachhaltigen Welt	136
4.2.3	Digitalisierung: Unterstützer im Wandel zu nachhaltigem Konsum	137
4.2.4	Potentiale wecken Begehrlichkeiten	141
4.2.5	Von der Ideologie, über den Lifestyle zur Selbstverständlichkeit	142
4.2.6	Verantwortungsvolle Werbung heißt verantwortungsvolles Unternehmertum	145
4.3	Nachhaltigkeit in Produktionsplanung und -controlling	146
	<i>Prof. Dr. Tobias Viere, Nadine Rötzer</i>	
4.3.1	Einleitung	146
4.3.2	Systematische Erfassung der Stoff- und Energieströme	149
4.3.3	Bewertung des Energie- und Stoffstrommodells	153
4.3.4	Ergebnisse und Fazit	158
4.4	Nachhaltigkeit im logistischen System	160
	<i>Matthias Loebich, Matthias Wohlfahrt</i>	
4.4.1	Einleitung: Nachhaltigkeit im logistischen System	160
4.4.2	Säule Nr. 1: Die Umwelt am Beispiel der Treibhausgase der Logistik	162
4.4.3	Säule Nr. 2: Soziale Aspekte, am Beispiel der Lieferantenauswahl und -bewertung	170
4.4.4	Säule Nr. 3: Ökonomische Aspekte am Beispiel der Logistikkosten	172
4.5	Nachhaltigkeit in der Forschung: Verantwortungsübernahme, Bewusstseinsbildung und Integration in alle Ebenen	175
	<i>Cornelia Reimoser</i>	
4.5.1	Hintergrund und Ausgangslage	176
4.5.2	Nachhaltigkeit im Selbstverständnis der Fraunhofer- Gesellschaft	177
4.5.3	Nachhaltigkeitsrelevante Kriterien auf Organisationsebene	178
4.5.4	Nachhaltigkeit in der Forschung	183
4.5.5	Fazit	188
4.6	Ressourceneffizientes Energiemanagement	189
	<i>Prof. Dr. Johannes Kals</i>	
4.6.1	Problemstellung und Vorgehensweise	189

4.6.2	Innovationstreiber des ressourceneffizienten Energiemanagements und begriffliche Grundlagen	190
4.6.3	Gesamtsystem energieorientierte BWL	194
4.6.4	Wichtige Herausforderungen und Nutzenpotenziale energiebezogener Unternehmensführung	196
4.7	Zertifizierte nachhaltige Unternehmensführung als Wettbewerbsinstrument in Industriegütermärkten	199
	<i>Christopher Borck, Philipp Tachkov</i>	
4.7.1	Nachhaltige Unternehmensführung aus Sicht des TÜV Rheinland	199
4.7.2	Der Standard »TÜV Rheinland Nachhaltige Unternehmensführung«	200
4.7.3	Reputationssteigerung durch eine Zertifizierung nachhaltiger Unternehmensführung im Industriegüterbereich – Ergebnisse einer empirischen Studie	201
4.7.4	Blick in die Zukunft – Entwicklung, Chancen, Herausforderungen	211
4.8	Consumer Education als Instrument der nachhaltigen Unternehmensentwicklung	213
	<i>Holger Schaaf, Samanta Scharschmidt, Mirco Schlottke, Patrick Stantejsky</i>	
4.8.1	Förderung der finanziellen Bildung der Generation Y als Element einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung	213
4.8.2	Der »Finance Slam« als Instrument zur Erschließung lernförderlicher Aspekte in komplexen Kontexten	216
4.9	Die Beiträge des Nachhaltigkeitsmanagements zum Risikomanagement und zur Vermeidung strategischer Risiken	221
	<i>Thomas Loew</i>	
4.9.1	Fragestellung	221
4.9.2	Risikomanagement	222
4.9.3	Nachhaltigkeitsmanagement	224
4.9.4	Risikovermeidung durch Nachhaltigkeitsmanagement ...	227
4.9.5	Schnittstellen zum formalen Risikomanagement	231
4.9.6	Grenzen der Managementsysteme	232
4.9.7	Fazit	233
5	Organisation, Führung und Kultur als Basis für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement	236
5.1	Theoretische Grundlagen	236
	<i>Prof. Dr. Dieter Thomaschewski, Prof. Dr. Rainer Völker</i>	
5.1.1	Kultur	236

	5.1.2	Organisation	237
5.2		Sustainable HR – Zur Rolle der Personalarbeit in einer nachhaltigen Unternehmensführung	238
		<i>Dr. Paul Kötter</i>	
	5.2.1	Einleitung	238
	5.2.2	Nachhaltigkeit – Verpflichtung und Chance für Human Resources	239
	5.2.3	Human Resources als Enabler	242
	5.2.4	Sustainable Human Resources	243
5.3		Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien durch Unternehmensprozesse und Strukturen	247
		<i>Dr. Thomas Herp</i>	
	5.3.1	Nachhaltigkeit als Managementaufgabe	247
	5.3.2	Nachhaltigkeitsmanagement: Die anspruchsvolle Herausforderung	249
	5.3.3	Nachhaltigkeitsmanagement: Die Umsetzung in Prozessen und Strukturen	253
	5.3.4	Nachhaltigkeitsmanagement: Ein vorläufiges Resümee ...	260
5.4		Nachhaltigkeit in der Projektentwicklung – Am Beispiel des Prüf- und Technologiezentrums der Daimler AG in Immendingen	261
		<i>Dr. Lothar W. Ulsamer</i>	
	5.4.1	Das Prüf- und Technologiezentrum Immendingen	262
	5.4.2	Komplexe Analyse möglicher Flächen	263
	5.4.3	Offener Dialog mit der Bürgerschaft	263
	5.4.4	Fokussierung auf wichtige Inhalte	265
	5.4.5	Not in my backyard	265
	5.4.6	Kritik aufgreifen	267
	5.4.7	Eingriffe in die Natur reduzieren	268
	5.4.8	Innovation stärkt Wirtschaftskraft und Wissenschaft ...	269
	5.4.9	Kontinuität der Ansprechpartner	270
	5.4.10	Abschließende Betrachtung	270
5.5		Der Einfluss impliziter Einstellungen von Führungskräften auf Klimaschutz-Entscheidungen	272
		<i>Philipp Tachkov, Elena Winter, Erik Völker</i>	
	5.5.1	Klimaschutz durch Unternehmen	272
	5.5.2	Die Rolle impliziter Einstellungen von Führungskräften	274
	5.5.3	Empirische Studie: Einfluss impliziter Einstellungen auf die Intention von Entscheidern, klimaschutzfreundliche Entscheidungen zu treffen	275
	5.5.4	Schlussfolgerungen für die Unternehmenspraxis	283
5.6		Nachhaltige Unternehmensführung bei KMU	286
		<i>Christian Hadrossek, Michael Hoffmann, Dr. Christoph Thome</i>	

5.6.1	Unternehmensprofil und Ausgangslage	286
5.6.2	Strategische Unternehmensführung mit Schwerpunkt Qualität	287
5.6.3	Zusammenspiel Qualitätsmanagement und Nachhaltigkeitsmanagement	289
5.6.4	Integration von Nachhaltigkeitstrends in den Innovationsprozess	291
Herausgeber und Autoren.....		294