

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Nachhaltigkeitsmanagement</b>	<b>5</b>
2.1	Nachhaltigkeit: Mode oder Erfolgsschlüssel?	5
2.1.1	Nachhaltigkeit historisch gesehen	6
2.1.2	Was ist Nachhaltigkeit?	7
2.1.3	Die Dimensionen der Nachhaltigkeit	8
2.1.4	Nachhaltigkeit als holistisches Modell	10
2.2	Grundlagen für ein nachhaltiges Wirtschaften	11
2.2.1	ISO 26000 – Leitfaden für nachhaltiges Wirtschaften	11
2.2.2	Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex	16
2.2.3	Schlussfolgerung	18
2.3	Nachhaltigkeit im Unternehmen	19
2.3.1	Unternehmen und Verantwortung	19
2.3.2	Nachhaltigkeit in der Praxis – Bestandsaufnahme	20
2.3.3	Nachhaltigkeit für die Praxis – Konzeptionierung	25
2.3.4	Gibt es Gründe gegen Nachhaltigkeit?	27
2.4	Erfolgsfaktoren für das Nachhaltigkeitsmanagement	28
2.4.1	Individuelle Definition von Nachhaltigkeit	28
2.4.2	Verankerung der Nachhaltigkeit im Unternehmen	29
2.4.3	Analyse verschiedener Nachhaltigkeitstreiber	29
2.4.4	Offensive marktorientierte Nachhaltigkeitsstrategie	30
2.4.5	Die Beachtung der relevanten und potenziellen Themen	31
2.4.6	Vollständige Integration in das Kerngeschäft	32
2.4.7	Integrative Methoden sind erforderlich	32
2.4.8	Alle Unternehmensbereiche sind einzubeziehen	33
2.4.9	Wesentliche Stakeholder als Partner einbeziehen	34
2.4.10	Identifikation der relevanten Treiber ist essenziell	35
2.4.11	Ursachen und Wirkungen messen und steuern	36
	Weiterführende Literatur	37

<b>3</b>	<b>Nachhaltigkeitscontrolling</b> . . . . .	39
3.1	Was ist Controlling? . . . . .	39
3.2	Nachhaltigkeit und Controlling . . . . .	40
3.2.1	Rolle des Controllings im Nachhaltigkeitsmanagement . . . . .	40
3.2.2	Nachhaltigkeitsherausforderungen an das Controlling . . . . .	42
3.2.3	10 Kernelemente des nachhaltigen Controllings . . . . .	42
3.2.4	Kritische Analyse der Kernelemente des ICV . . . . .	44
3.3	Grundzüge des Nachhaltigkeitscontrollings . . . . .	45
3.3.1	Abgrenzung des Nachhaltigkeitscontrollings . . . . .	45
3.3.2	Funktionsweise des Nachhaltigkeitscontrollings . . . . .	46
3.3.3	Philosophie des Nachhaltigkeitscontrollings . . . . .	47
3.3.4	Organisation des Nachhaltigkeitscontrollings . . . . .	49
3.3.5	Spezifische Herausforderungen an das Controlling . . . . .	50
3.4	Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings . . . . .	54
3.4.1	Strategische Aspekte des Nachhaltigkeitscontrollings . . . . .	55
3.4.2	Nachhaltigkeitschecklisten und -tests . . . . .	58
3.4.3	Benchmarking . . . . .	59
3.4.4	Stakeholderdialog . . . . .	60
3.4.5	Kennzahlen . . . . .	61
3.4.6	Szenarioanalyse . . . . .	62
3.4.7	ABC/XYZ Analyse . . . . .	64
3.4.8	Früherkennung . . . . .	65
3.4.9	Sustainability Balanced Scorecard . . . . .	66
3.4.10	Nachhaltigkeitsbezogene Produktlinienanalyse . . . . .	68
3.4.11	EFQM Sustainability Excellence . . . . .	68
3.4.12	input – output – outcome – impact (iooi) . . . . .	71
3.4.13	Nachhaltiges Kostenmanagement . . . . .	75
3.4.14	Nachhaltige Prozesskostenrechnung . . . . .	76
3.5	Nachhaltigkeitscontrolling – Thematische Aspekte . . . . .	78
3.5.1	Rechnungswesen und Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	78
3.5.2	Carbon Management and Controlling . . . . .	79
3.5.3	Corporate Citizenship-Controlling . . . . .	80
3.5.4	Nachhaltiges Beschaffungscontrolling . . . . .	81
3.5.5	Nachhaltiges Produktcontrolling . . . . .	84
3.5.6	Nachhaltiges Life Cycle Management . . . . .	86
3.5.7	Nachhaltiges Investitionscontrolling . . . . .	87
	Weiterführende Literatur . . . . .	89
<b>4</b>	<b>Beispiele aus der Praxis</b> . . . . .	91
4.1	Gemeinwohlökonomie: VAUDE . . . . .	91
4.1.1	Die 10 Eckpunkte der Gemeinwohl-Ökonomie . . . . .	92
4.1.2	Konkretisierung der Eckpunkte im Unternehmen . . . . .	92

---

4.1.3	Übertragbarkeit auf andere Unternehmen	95
4.1.4	Gemeinwohl-Bilanz	96
4.2	Nachhaltigkeit im Handel: REWE	97
4.2.1	Auswahl Key Performance Indicators (KPIs)	97
4.2.2	Darstellung der Nachhaltigkeitssäule Grüne Produkte	98
4.3	Bewertung externer Auswirkungen: PUMA	99
4.3.1	Aufbau und Vorgehen	99
4.3.2	Relevanz für das Controlling	100
4.4	Langfristiges ökologisches Handeln: Bosch	101
4.4.1	Nachhaltigkeit und Controlling	102
4.4.2	Nachhaltigkeit in der Produktion	102
4.5	Wertbildungsrechnung: dm Drogerie Markt	103
4.5.1	Wertbildungsrechnung: Grundlage für eine neue Sichtweise	104
4.5.2	Wertbildungsrechnung: Grundlage für das Nachhaltigkeitscontrolling?	106
4.6	Verantwortung leben: Deutsche Post DHL	107
4.6.1	Carbon Accounting & Controlling	108
4.6.2	Entwicklung der Produktpalette	109
4.7	Nachhaltigkeit messbar machen: BASF	110
4.7.1	Der erste Schritt: Ökoeffizienz-Analyse	110
4.7.2	Ein Schritt weiter: SocioEcoEfficiency-Analysis	112
4.8	Integrierte Nachhaltigkeit: Henkel	112
4.8.1	Von dem Selbstverständnis bis zu den Zielen	112
4.8.2	Nachhaltigkeit als Entscheidungskriterium	116
4.9	Nachhaltiges Controlling bei Hansgrohe	117
4.10	Lieferantenberatung: LIZ	119
4.11	Holistic Corporate Responsibility: Martin Bauer Group	121
4.11.1	Verantwortung für die Welt von morgen	121
4.11.2	Diese Philosophie bestimmt das Handeln	121
4.11.3	HCR – etwas Besonderes?	122
	Weiterführende Literatur	122
<b>5</b>	<b>Nachhaltigkeitscontrolling in der Praxis (Fallstudie)</b>	<b>123</b>
5.1	Ausgangssituation der Food GmbH	123
5.1.1	Das Unternehmen	123
5.1.2	Die Problemstellung	124
5.1.3	Der Projektplan	125
5.2	Menschen im Unternehmen	125
5.3	Verankerung der Nachhaltigkeit	126
5.3.1	Formulierung einer nachhaltigen Unternehmensvision	126
5.3.2	Ableitung einer integrierten Nachhaltigkeitsstrategie	128
5.3.3	Strategische Ziele „Ziele 2020“	129

---

5.4	Darstellung des Nachhaltigkeitscontrollings . . . . .	130
5.4.1	Strategische Nachhaltigkeitsplanung . . . . .	130
5.4.2	Sustainability Balanced Scorecard . . . . .	133
5.4.3	Kennzahlen und Maßnahmenziele . . . . .	135
5.4.4	Controlling in der Wertschöpfungskette . . . . .	136
5.5	Kommunikation und Change-Management . . . . .	138
5.6	Kopplung der SBSC mit EFQM . . . . .	139
5.7	Handel mit Emissionszertifikaten . . . . .	139
5.8	Übertragbarkeit auf andere Unternehmen . . . . .	140
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick . . . . .</b>	<b>141</b>