

# Inhalt

Vorwort . . . . .	15
<b>Teil I: Bisherige Entwicklung und Ausgangssituation . . . . .</b>	<b>17</b>
<b>1 Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitscontrolling als unternehmerische Herausforderung . . . . .</b>	<b>18</b>
1.1 Geschichte und aktuelle Herausforderungen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements . . . . . <i>von Annett Baumast</i>	18
1.1.1 Entwicklungsgeschichte von und Notwendigkeit für Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen . . . . .	18
1.1.2 Begriffsbestimmung und -abgrenzung . . . . .	22
1.1.3 Aktuelle Herausforderungen und Beweggründe für betriebliches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement . . . . .	27
1.1.4 Literatur . . . . .	29
1.2 Einführung in die Nachhaltigkeitsleistungsmessung in Unternehmen . . . . . <i>von Anette von Ahnen</i>	31
1.2.1 Einleitung. . . . .	31
1.2.2 Gründe für die Messung von Nachhaltigkeit . . . . .	32
1.2.3 Messung der ökologischen Nachhaltigkeitsleistung . . . . .	36
1.2.4 Zentrale Herausforderungen und Lösungsansätze . . . . .	38
1.2.5 Fazit . . . . .	40
1.2.6 Literatur . . . . .	40

<b>Teil II: Aktuelle Ansätze zur Messung und Steuerung von Nachhaltigkeitsleistung in Unternehmen mit Praxisbeispielen</b>	<b>43</b>
<b>2 Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI</b>	<b>44</b>
2.1 GRI – Von Empfehlungen für die Berichterstattung zum globalen Standard <i>von Annett Baumast</i>	44
2.1.1 Einleitung	44
2.1.2 Historischer Rückblick	44
2.1.3 Inhalte, Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI	46
2.1.4 Anwendung und Relevanz	49
2.1.5 Ausblick	50
2.1.6 Literatur	50
2.2 Anwendung der GRI Richtlinien durch die Basellandschaftliche Kantonalbank (BLKB): Ergebnisse, Erkenntnisse, Folgerungen <i>von Franz Knecht und Thomas Lauber</i>	51
2.2.1 Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung bei der BLKB – vom separaten Umweltbericht 2002 zum voll integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht ab 2005	51
2.2.2 Zielsetzungen der integrierten Berichterstattung der BLKB	52
2.2.3 Wahl der Berichtsmethodik – GRI und VfU ergänzen sich	54
2.2.4 Konkrete Umsetzung von GRI G4	55
2.2.5 Ergebnisse und Nutzen der Anwendung und Umsetzung	58
2.2.6 Methodenkritik	63
2.2.7 Fazit – Empfehlungen für die Praxis	63
2.2.8 Literatur	64
<b>3 Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)</b>	<b>65</b>
3.1 Theoretische Grundlagen zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) <i>von Jens Pape und Simon Weihofen</i>	65
3.1.1 Der DNK als Bindeglied für Nachhaltigkeitsaktivitäten	65

3.1.2	Entwicklung des DNK . . . . .	66
3.1.3	DNK – ein strukturierter Prozess für die Berichtserstattung . . . . .	67
3.1.4	Kompatibilität mit anderen Nachhaltigkeitsberichtsstandards . . . . .	71
3.1.5	Schulungskonzept und Mentorenprogramm . . . . .	73
3.1.6	Branchenspezifische Ergänzungen erleichtern die Anwendung . . . . .	74
3.1.7	Aktueller Stand der Verbreitung des DNK . . . . .	74
3.1.8	Fazit . . . . .	75
3.1.9	Literatur . . . . .	76
3.2	Die Anwendung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) in der betrieblichen Praxis . . . . . <i>von Simon Weihofen und Jens Pape</i>	78
3.2.1	Die DNK-Entsprechenserklärung . . . . .	78
3.2.2	Erfahrungsberichte aus der Anwendung . . . . .	79
3.2.3	Literatur . . . . .	82
<b>4</b>	<b>Footprinting-Ansätze auf Produktebene . . . . .</b>	<b>83</b>
4.1	Carbon-, Water-, Land-Footprinting-Ansätze . . . . . <i>von Simon Weihofen</i>	83
4.1.1	Einführung . . . . .	83
4.1.2	CO <sub>2</sub> -Fußabdruck (Carbon Footprint) . . . . .	84
4.1.3	Wasserfußabdruck (Water Footprint oder virtuelles Wasser) . . . . .	90
4.1.4	Ökologischer Fußabdruck (Land Footprint) . . . . .	92
4.1.5	Fazit. . . . .	94
4.1.6	Literatur . . . . .	95
4.2	Product Environmental Footprint (PEF) . . . . . <i>von Jan Berger</i>	96
4.2.1	Einleitung. . . . .	96
4.2.2	Hintergrund . . . . .	97
4.2.3	Zielstellung. . . . .	97
4.2.4	Produktgruppenspezifische Vorgaben (PEFCR-Regeln) . . . . .	98
4.2.5	Ablauf und Phasen einer PEF-Studie . . . . .	99
4.2.6	Pilotphase . . . . .	101
4.2.7	Kritische Betrachtung . . . . .	102
4.2.8	Fazit und Ausblick . . . . .	103
4.2.9	Literatur . . . . .	104

4.3	Der Product Environmental Footprint (PEF) von Kaffee bei Tchibo . . . . .	106
	<i>von Stefan Dierks</i>	
4.3.1	Einführung: Das Tchibo-Nachhaltigkeitsengagement . . .	106
4.3.2	Bewertung der Produktumweltleistung aus Sicht von Tchibo . . . . .	107
4.3.3	Der Product Carbon Footprint (PCF) als Vorläufer des PEF	108
4.3.4	Das Pilotprojekt/Technical Secretariat „Coffee“ . . . . .	110
4.3.5	Umgang mit den Herausforderungen: Implikationen für den PEF und dessen Anwendung . . . . .	113
4.3.6	Fazit und Ausblick . . . . .	115
4.3.7	Literatur . . . . .	116
4.4	Anwendung des Product Carbon Footprints (PCF) bei Schwan-STABILO . . . . .	117
	<i>von Ivan Horvat</i>	
4.4.1	Firmenprofil . . . . .	117
4.4.2	Ausgangssituation für die PCF-Ermittlung . . . . .	118
4.4.3	PCF-Methodik . . . . .	119
4.4.4	Systemgrenzen und funktionelle Einheit . . . . .	119
4.4.5	Ergebnisse . . . . .	125
4.4.6	Fazit und Ausblick . . . . .	125
4.4.7	Literatur . . . . .	126
<b>5</b>	<b>Die organisationsbezogene Ökobilanz (OLCA) . . . . .</b>	<b>127</b>
5.1	Methode der organisationsbezogenen Ökobilanz . . . . .	127
	<i>von Silvia Forin, Julia Martinez-Blanco und Matthias Finkbeiner</i>	
5.1.1	Einleitung . . . . .	127
5.1.2	Methode: Das vier-Phasen-Modell . . . . .	132
5.1.3	Anwendungsoptionen . . . . .	140
5.1.4	Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	141
5.1.5	Literatur . . . . .	143
5.2	Anwendungsoptionen der organisationsbezogenen Ökobilanz . . . . .	145
	<i>von Silvia Forin, Julia Martinez-Blanco und Matthias Finkbeiner</i>	
5.2.1	Einleitung . . . . .	145
5.2.2	Das Unternehmen Unilever . . . . .	146
5.2.3	Methode – allgemeine Beschreibung . . . . .	146
5.2.4	Ergebnisse und Interpretation . . . . .	151
5.2.5	Ergebnisverwertung und Ausblick . . . . .	153
5.2.6	Literatur . . . . .	156

<b>6</b>	<b>Die Methode der ökologischen Knappheit</b>	<b>158</b>
6.1	Theoretische Grundlagen zur Methode der ökologischen Knappheit	158
	<i>von Simon Weihofen und Steffen Wellge</i>	
6.1.1	Einleitung	158
6.1.2	Die Berechnung der Ökofaktoren	160
6.1.3	Zeitliche und regionale Differenzierung von Ökofaktoren	163
6.1.4	Verfügbarkeit von Ökofaktoren	164
6.1.5	Vor- und Nachteile der Methode der ökologischen Knappheit	166
6.1.6	Anwendungsmöglichkeiten für die Methode der ökologischen Knappheit	167
6.1.7	Literatur	168
6.2	Anwendung der Methode der ökologischen Knappheit bei der Volkswagen AG	170
	<i>von Simon Weihofen und Steffen Wellge</i>	
6.2.1	Einleitung	170
6.2.2	SEBU bei der Volkswagen AG	171
6.2.3	Welche Ergebnisse wurden erzielt?	183
6.2.4	Übertragbarkeit der Methode	184
6.2.5	Fazit und Ausblick	185
6.2.6	Literatur	185
6.3	Von der Bühne bis zur Bahre – Die Ökobilanz eines Theaters	186
	<i>von Annett Baumast und Christoph Hugl</i>	
6.3.1	Einleitung	186
6.3.2	Startschuss: Definition der Systemgrenzen	188
6.3.3	Datensammlung: Erfassen der Energie- und Materialbilanz	189
6.3.4	Bestimmung der Umweltauswirkungen: Erstellen der Wirkungsbilanz	190
6.3.5	Interpretation: Die Umweltbelastung eines Theaterbesuchs im Kontext	192
6.3.6	Wo und wie kann die Umweltbelastung reduziert werden?	193
6.3.7	Fazit und Ausblick	193
6.3.8	Literatur	194

<b>7</b>	<b>Messung sozialer Nachhaltigkeit</b> . . . . .	<b>195</b>
7.1	Bewertung des (positiven) sozialen Beitrags von unternehmerischen Nachhaltigkeitsmaßnahmen . . . . . <i>von Lisa Süß</i>	195
7.1.1	Kapitelausblick . . . . .	195
7.1.2	Bestehende Konzepte . . . . .	196
7.1.3	Zentrale Fragestellungen . . . . .	200
7.1.4	Fazit. . . . .	206
7.1.5	Literatur . . . . .	207
7.2	Messung der wahrgenommenen CSR-Leistung durch Stakeholder – Ein fragebogenbasierter Ansatz . . . . . <i>von Nick Lin-Hi</i>	209
7.2.1	Corporate Social Responsibility . . . . .	209
7.2.2	Klassische CSR-Leistungskennzahlen . . . . .	210
7.2.3	Die Bedeutung der wahrgenommenen Verantwortlichkeit . . . . .	211
7.2.4	Psychologische Hintergründe von pCSR . . . . .	213
7.2.5	Messung von pCSR . . . . .	214
7.2.6	pCSR als Informations- und Steuerungsinstrument . . . . .	217
7.2.7	Fazit und Ausblick . . . . .	218
7.2.8	Literatur . . . . .	219
7.3	Die Sustainable Development Goals als Maßstab für strategische Schwerpunkte – ein Mapping am Beispiel der Otto Group . . . . . <i>von Lisa Süß und Andreas Streubig</i>	221
7.3.1	Kapitelausblick . . . . .	221
7.3.2	Ausgangslage. . . . .	221
7.3.3	Die SDGs als übergeordneter Wertmaßstab . . . . .	224
7.3.4	Integration der SDGs in den Strategieprozess der Otto Group . . . . .	225
7.3.5	Fazit . . . . .	234
7.3.6	Literatur . . . . .	234
7.4	Mit Mitarbeiterbefragungen Mehrwert schaffen – Ein Praxisbericht aus dem Mittelstand zur Messung der wahrgenommenen Verantwortlichkeit . . . . . <i>von Angelika Kölle und Nick Lin-Hi</i>	237
7.4.1	Ein Familienunternehmen mit 200-jähriger Tradition und gärtnerischer Leidenschaft . . . . .	237
7.4.2	Gelebte Nachhaltigkeit . . . . .	238

7.4.3	Wissen und Nachhaltigkeit . . . . .	240
7.4.4	Messung der Nachhaltigkeitsleistung . . . . .	241
7.4.5	Ergebnisse der Befragung . . . . .	243
7.4.6	Follow-Up-Prozess . . . . .	244
7.4.7	Lessons Learned . . . . .	246
7.4.8	Schlussbemerkung . . . . .	250
<b>8</b>	<b>Erweiterte Input-Output-Analyse (EIO)</b> . . . . .	<b>251</b>
8.1	Theoretische Grundlagen zur Methode der erweiterten Input-Output-Analyse . . . . . <i>von Marina Beermann und Kordula Wick</i>	251
8.1.1	Ziel und Beschreibung der Methode . . . . .	251
8.1.2	Einheitliches Relevanzmaß – Bewertung von Umweltbelastungen mit externen Kosten . . . . .	258
8.1.3	Vor- und Nachteile . . . . .	261
8.1.4	Voraussetzungen für die Anwendung . . . . .	264
8.1.5	Anknüpfung zum Praxisbeispiel . . . . .	264
8.1.6	Literatur . . . . .	265
8.2	Erweiterte Input-Output-Analyse: Impact-orientierte Strategieentwicklung der Otto Group . . . . . <i>von Marina Beermann und Johannes Merck</i>	268
8.2.1	Nachhaltigkeitsmanagement konkret – im Rahmen der Otto Group . . . . .	268
8.2.2	Der impACT-Prozess der Otto Group . . . . .	269
8.2.3	Lessons Learned . . . . .	276
8.2.4	Literatur . . . . .	276
<b>9</b>	<b>Ökoeffizienzanalyse</b> . . . . .	<b>277</b>
9.1	Die Ökoeffizienzanalyse zum Vergleich heterogener Unternehmen . . . . . <i>von Oliver Frör, Christian Mechel und Jens Pape</i>	277
9.1.1	Einleitung . . . . .	277
9.1.2	Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsleistungen: Herausforderung Heterogenität . . . . .	278
9.1.3	Die Ökoeffizienzanalyse: Methodik des branchenunabhängigen ressourcen- und energiebezogenen Benchmarkingsystems . . . . .	280

9.1.4	Voraussetzungen, Vorgehen und Umsetzung im Unternehmen . . . . .	283
9.1.5	Kritische Würdigung des Ansatzes, derzeitiger Stand der Anwendung und Ausblick . . . . .	285
9.1.6	Literatur . . . . .	286
9.2	Anwendung der Ökoeffizienzanalyse bei Sitex Textile Dienstleistungen . . . . . <i>von Sebastian Rommelmann, Christian Mechel, Oliver Frör und Jens Pape</i>	286
9.2.1	Einleitung . . . . .	286
9.2.2	Begründung für die Anwendung der Ökoeffizienzanalyse . . . . .	287
9.2.3	Zielsetzung bei der Umsetzung der Ökoeffizienzanalyse . . . . .	288
9.2.4	Umsetzung der Ökoeffizienzanalyse am Beispiel eines Sitex-Betriebes . . . . .	290
9.2.5	Ergebnisse der Anwendung der Ökoeffizienzanalyse im Sitex-Betrieb . . . . .	292
9.2.5	Was sind die Erfahrungswerte? . . . . .	294
9.2.6	Übertragbarkeit der Ökoeffizienzanalyse auf andere Unternehmen bzw. andere Branchen . . . . .	295
9.2.7	Fazit . . . . .	295
9.2.8	Literatur . . . . .	296
<b>10</b>	<b>Sustainability Monitoring and Assessment RouTine (SMART). . . . .</b>	<b>297</b>
10.1	Theoretische Grundlagen zur Methode Sustainability Monitoring and Assessment RouTine (SMART) . . . . . <i>von Christian Schader, Moritz Teriete, Lukas Baumgart und Leonhardt Jancso</i>	297
10.1.1	Beschreibung und Ziel der Methode . . . . .	297
10.1.2	Charakteristika der Methodik . . . . .	310
10.1.3	Voraussetzung für die Anwendung . . . . .	311
10.1.4	Anknüpfung zum Praxisbeispiel (Anwenderinnen und Anwender) . . . . .	312
10.1.5	Literatur . . . . .	313

10.2	Anwendung des SMART-Farm Tool am Beispiel Bio Suisse . . . . .	314
	<i>von Lukas Baumgart, Nathalie Stampfli und Christian Schader</i>	
10.2.1	Begründung zur Auswahl der SMART-Methode durch Bio Suisse . . . . .	314
10.2.2	Zielsetzung des Projekts . . . . .	316
10.2.3	Vorgehensweise und Umsetzung . . . . .	317
10.2.4	Ergebnisse . . . . .	320
10.2.5	Was sind die Erfahrungswerte (Lessons Learned)? . . . . .	323
10.2.6	Übertragbarkeit der Methode . . . . .	323
10.2.7	Fazit . . . . .	324
10.2.8	Literatur . . . . .	324
10.3	Anwendung des SMART-Company Tools am Beispiel eines Schweizer Bio-Großhändlers . . . . .	325
	<i>von Leonhardt Jancso, Christian Schader und Moritz Teriete</i>	
10.3.1	Begründung zur Auswahl der SMART-Methode durch den Bio-Großhändler . . . . .	325
10.3.2	Zielsetzung des Projektes . . . . .	327
10.3.3	Vorgehensweise und Umsetzung . . . . .	328
10.3.4	Ergebnisse . . . . .	333
10.3.5	Was sind die Erfahrungswerte (Lessons Learned)? . . . . .	336
10.3.6	Übertragbarkeit der Methode . . . . .	337
10.3.7	Fazit. . . . .	338
11	<b>Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ)</b> . . . . .	339
11.1	Theoretische Grundlagen zur Gemeinwohl-Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz . . . . .	339
	<i>von Annett Baumast und Jens Pape</i>	
11.1.1	Einleitung: Nicht weniger als ein neues Wirtschaftsmodell. . . . .	339
11.1.2	Entwicklungsgeschichte von Gemeinwohl-Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz . . . . .	340
11.1.3	Inhalte einer Gemeinwohl-Bilanz . . . . .	342
11.1.4	Voraussetzungen, Vorgehen und Umsetzung im Unternehmen . . . . .	344
11.1.5	Bericht zur Gemeinwohl-Bilanz . . . . .	345
11.1.6	Überblick zur Umsetzung . . . . .	346
11.1.7	Kritische Würdigung des Ansatzes und Ausblick . . . . .	346
11.1.8	Literatur . . . . .	347

11.2	Anwendung der Gemeinwohl-Bilanz auf Wertschöpfungsketten der Agrar- und Ernährungswirtschaft: Einzelbetriebliche Erfahrungen von „Taifun“ . . . . .	349
	<i>von Bodo Steiner und Volker Jäger</i>	
11.2.1	Kapitelausblick . . . . .	349
11.2.2	Einführung . . . . .	349
11.2.3	Analyse . . . . .	350
11.2.4	Schlussbetrachtung . . . . .	362
11.2.5	Literatur . . . . .	363
12	<b>Ganzheitliche Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen</b> . . . . .	366
12.1	VAUDE Ecosystem – ganzheitliche und systematische nachhaltige Unternehmenssteuerung am Beispiel des Outdoor-Ausrüsters VAUDE. . . . .	366
	<i>von Lisa Fiedler</i>	
12.1.1	Treiber eines nachhaltigen Geschäftsmodells. . . . .	367
12.1.2	Nachhaltigkeitsverständnis und ambitionierte Unternehmensvision . . . . .	367
12.1.3	Umsetzung und Steuerung des nachhaltigen Geschäftsmodells. . . . .	369
12.1.4	Erfolge und Herausforderungen. . . . .	373
12.1.5	Fazit. . . . .	377
12.1.6	Literatur . . . . .	378
<b>Teil III:</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> . . . . .	379
	<i>von Annett Baumast, Jens Pape, Simon Weihofen und Steffen Wellge</i>	
13.1	Zusammenfassung . . . . .	380
13.2	Ausblick. . . . .	382
	Quellennachweis . . . . .	384
	Autorinnen und Autoren . . . . .	386
	Register . . . . .	397