

Inhalt

Vorwort	15
Teil I: Bisherige Entwicklung und Ausgangssituation	17
1 Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitscontrolling als unternehmerische Herausforderung	18
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 Ahsen</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

Teil II: Aktuelle Ansätze zur Messung und Steuerung von Nachhaltigkeitsleistung in Unternehmen mit Praxisbeispielen	43
2 Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI	44
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
3 Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)	65
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
4	Footprinting-Ansätze auf Produktebene	83
4.1	Carbon-, Water-, Land-Footprinting-Ansätze <i>von Simon Weihofen</i>	83
4.1.1	Einführung	83
4.1.2	CO ₂ -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
5	Die organisationsbezogene Ökobilanz (OLCA)	127
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

6	Die Methode der ökologischen Knappheit	158
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

7	Messung sozialer Nachhaltigkeit	195
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
8	Erweiterte Input-Output-Analyse (EIO)	251
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
9	Ökoeffizienzanalyse	277
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
10	Sustainability Monitoring and Assessment RouTine (SMART).	297
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	Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ)	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	Ganzheitliche Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen	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
Teil III:	Zusammenfassung und Ausblick	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