

Inhalt

Begleitwörter	13
---------------------	----

Vorwort	15
---------------	----

Einleitung

1 Nachhaltige Betriebswirtschaft (Robert Gabriel und Dietmar Ernst)	17
1.1 Einführung	17
1.2 Geschichte der Nachhaltigen Betriebswirtschaftslehre	19
1.3 Nachhaltige Unternehmensführung	21
1.4 Nachhaltiger Unternehmenserfolg	23
1.5 „Nürtinger Modell“ einer Nachhaltigen Betriebswirtschaft	26
2 Nachhaltigkeit – eine Einführung (Robert Gabriel und Ulrich Sailer)	31
2.1 Entwicklung des Konzeptes der Nachhaltigkeit	31
2.2 Bedeutung für Unternehmen	35

Planetare Grenzen und Gesellschaft

3 Volkswirtschaftliche Perspektive und Umweltökonomie (Christian Arndt und Marc Ringel)	43
3.1 Handlungs- und Anpassungsbedarf für Unternehmen aus ökonomischer Sicht	43
3.2 Volkswirtschaftslehre als Disziplin zur Regelung von Systemen bei Knappheiten	45
3.2.1 Volkswirtschaftslehre und Nachhaltige Entwicklung	45
3.2.2 Volkswirtschaftliche Mechanismen zur Steuerung von Systemen	46
3.3 Zielkonflikte, Strategien und Handlungsoptionen	48
3.3.1 Zielkonflikte als Herausforderung für die Steuerung einer Nachhaltigen Entwicklung	48
3.3.2 Zentrale Ursachen für Ressourcenverbrauch und Klimakrise aus Sicht der Volkswirtschaftslehre	48
3.3.3 Strategische Ansätze zur Lösung der Klimakrise und ihre Fallstricke aus ökonomischer Sicht	49
3.4 Innovationen und Social Entrepreneurship: unternehmerische Gründerinitiative für Nachhaltige Entwicklung	53
3.4.1 Gründerinitiative für Nachhaltige Entwicklung	53

3.4.2	Chancen durch und für nachhaltige Start-ups	54
3.5	Volkswirtschaftliche Umweltökonomie	55
3.5.1	Grundüberlegungen und Prinzipien einer staatlichen Marktkorrektur	55
3.5.2	Der umweltökonomische Instrumentenkasten	57
3.6	Staatliche Förderung von Umweltbranchen: „Green growth“	62
3.6.1	Der Staat als „Enabler“ für Umweltinnovationen	62
3.6.2	Grüne Zukunftsmärkte in Deutschland	62
3.7	Fazit	64
4	Gesellschaftliche Verantwortung: Vom Gewinn zum Gemeinwohl - und zurück (Klaus Gourgé)	69
4.1	Der gesellschaftliche Sinn und Zweck von Unternehmen	69
4.2	Systemrelevanz, Nachhaltigkeit und Purpose	70
4.3	Drei ethisch-normative Wegweiser für Unternehmen	72
4.3.1	Licence to operate	72
4.3.2	Shared Value, Public Value	73
4.3.3	Impact	73
4.4	Gemeinwohlorientierung als (neue?) Unternehmensethik	74
4.5	Zukunftsfähige Unternehmensführung: 4 „R-folgsfaktoren“	75
4.5.1	Relevanz	76
4.5.2	Resilienz	76
4.5.3	Resonanz	77
4.5.4	Reputation	77
4.6	Ausblick	78

Management und Wertschöpfung

5	Transformation verstehen (Thomas Ginter und Alexander Romppel)	83
5.1	Transformation: kurz erklärt	83
5.2	Transformation und Nachhaltigkeit	85
5.3	Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit meistern	87
5.3.1	Der Umgang mit Komplexität	88
5.3.2	Phasenmodell der Transformation	90
5.3.3	Widerstände in Transformationsprozessen	91
5.3.4	Den Ball ins Rollen bringen	93
5.4	Ausblick	95
6	Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement (Erskin Blunck)	97
6.1	Einleitung	97
6.2	Einordnung Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement	98
6.3	Dimensionen Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement	99
6.4	Organisationszweck und Nachhaltigkeit	100

6.5	Strategieprozess	103
6.5.1	Strategisches Denken	103
6.5.2	Strategieentwicklung und Strategische Innovation	104
6.5.3	Strategieimplementierung / Strategic Change	108
6.6	Strategieinhalt	108
6.6.1	Ebene der Geschäftsbereichsstrategie	109
6.6.2	Ebene der Unternehmensstrategie	110
6.6.3	Ebene der Netzwerkstrategie	111
6.7	Strategischer Kontext	111
6.7.1	Organisatorischer Kontext	112
6.7.2	Industriekontext	113
6.7.3	Internationaler Kontext	113
6.7.4	Ökologischer Kontext	114
7	Agile Personalführung (Horst Blumenstock und Steffen Scheurer)	121
7.1	Personalführung: kurz erklärt	121
7.2	Agile Personalführung und Nachhaltigkeit	122
7.3	Konzeption einer agilen Personalführung	126
7.3.1	Rahmenbedingungen der agilen Personalführung	126
7.3.2	Voraussetzungen der agilen Personalführung	127
7.3.3	Merkmale einer agilen Personalführung	129
7.3.4	Das Kontinuum der Personalführung	132
7.4	Vorteile einer agilen Personalführung	135
7.5	Ausblick	136
8	Rechtliche Grundlagen verantwortungsvoller Unternehmensführung (Katja Gabius) ...	139
8.1	Grundlagen der Nachhaltigkeit	139
8.2	Corporate Social Responsibility	140
8.2.1	Definition	140
8.2.2	Historische Wurzeln	141
8.2.3	Rechtliche Implikationen der CSR	141
8.3	Corporate Governance	144
8.3.1	Definition	144
8.3.2	Historische Wurzeln	145
8.3.3	Principal-Agent-Modell	145
8.3.4	Unternehmensziele und Corporate Governance: Stakeholder- versus Shareholder-Ansatz	146
8.3.5	Rechtliche Grundlagen	147
8.3.6	Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK)	147
8.3.7	Regulierung der Corporate Governance auf EU-Ebene	150
9	Corporate Compliance (Peter Förschler)	155
9.1	Dimensionen der Corporate Compliance	155
9.1.1	Compliance: kurz erklärt	155

9.1.2	Befolgung staatlicher Regulierung und unternehmerischer Selbstregulierung	155
9.1.3	Integrität als Grundlage für Compliance	156
9.1.4	Sozial- und Umweltverantwortung	157
9.2	Compliance und Nachhaltigkeit	158
9.3	Compliance-Management-Systeme	159
9.3.1	Compliance-Management als rechtliches Risikomanagement	159
9.3.2	Compliance-Management: Pflicht oder Kür?	160
9.3.3	Compliance-Management-System Standards	161
9.3.4	Der Compliance-Management-Regelkreis	162
9.4	Corporate Compliance in der Praxis	165
9.5	Ausblick	165
10	Internationales Management und Nachhaltigkeit (Carsten Herbes)	169
10.1	Einleitung.	169
10.1.1	Internationale Unternehmensaktivitäten – ein Überblick	169
10.1.2	Internationaler Charakter der Nachhaltigkeitsproblematik	170
10.1.3	Auswirkungen des internationalen Geschäftes auf die Nachhaltigkeit	170
10.2	Internationale Besonderheiten von Nachhaltigkeitsaspekten	172
10.2.1	Größere Handlungsspielräume	172
10.2.2	Supranationale Regelungen zu Nachhaltigkeitsaspekten	173
10.2.3	Andere supranationale Nachhaltigkeitstreiber	175
10.3	Ansätze und Verständnis	176
11	Integrales Management – Neue Perspektiven für eine nachhaltige Entwicklung (Thomas Ginter).	183
11.1	Problemstellung: Komplexität und ihre Folgen	183
11.2	Der Integrale Ansatz	184
11.3	Das Spannungsfeld des integralen Managements	192
12	Marketing und Nachhaltigkeit (Iris Ramme)	201
12.1	Marketing: kurz erklärt	201
12.2	Marketing und Nachhaltigkeit	202
12.3	Nachhaltiges Marketingkonzept	202
12.3.1	Bestandteile des Marketingkonzepts	202
12.3.2	Produktpolitik	204
12.3.3	Preispolitik	207
12.3.4	Distributionspolitik	210
12.3.5	Kommunikationspolitik	212
12.4	Nachhaltiges Marketing in der Praxis	214
12.5	Ausblick	215

13	Nachhaltiges Beschaffungs- und Logistikmanagement (Monika Reintjes)	221
13.1	Grundlagen	221
13.1.1	Begriffliche Abgrenzungen	221
13.1.2	Anpassungsdruck	222
13.1.3	Ökologische Nachhaltigkeit in Beschaffung und Logistik	223
13.2	Beschaffung und Beschaffungslogistik	224
13.2.1	Handlungsfeld Strategien und Strukturen	224
13.2.2	Handlungsfeld Prozesse	226
13.2.3	Handlungsfeld Technologien	227
13.3	Distribution und Distributionslogistik	228
13.3.1	Handlungsfeld Strategien und Strukturen	229
13.3.2	Handlungsfeld Prozesse	232
13.3.3	Handlungsfeld Technologien	234
14	Ökologisch nachhaltige Produktion (Andreas Friedel)	241
14.1	Begriff Produktion	241
14.2	Konzept der nachhaltigen Produktion	243
14.2.1	Vision einer 100 % nachhaltigen Produktion	243
14.2.2	100% nachhaltiger Materialeinsatz	243
14.2.3	100% nachhaltiger Energieeinsatz	244
14.3	Auf dem Weg zur nachhaltigen Produktion	246
14.3.1	Einhaltung umweltbezogener Gesetze (Stufe 1)	246
14.3.2	Anwendung umweltbezogener Normen und Richtlinien (Stufe 2)	248
14.3.3	Verankerung der nachhaltigen Produktion im Unternehmen (Stufe 3)	248
14.3.4	Einführung der nachhaltigen Produktion im Unternehmen (Stufe 4)	249
14.3.5	Umsetzung der nachhaltigen Produktion im Unternehmen (Stufe 5)	250
14.4	Messung der Nachhaltigkeit in der Produktion	254
14.5	Ausblick	255
15	Nachhaltiges Produktmanagement (Brigitte Biermann und Rainer Erne)	259
15.1	Weshalb Nachhaltiges Produktmanagement?	259
15.2	Was ist Produktmanagement?	260
15.3	Was ist Produkterfolg aus betriebswirtschaftlicher Sicht?	263
15.4	Wie werden Produkte betriebswirtschaftlich erfolgreich gemacht?	266
15.5	Was bedeutet Nachhaltiges Produktmanagement?	271
15.6	Was motiviert Unternehmen zu Nachhaltigem Produktmanagement?	275
15.7	Wie können Produkte nachhaltig verbessert werden?	277
15.8	Worin unterscheiden sich die betriebswirtschaftliche und die Nachhaltigkeitsperspektive?	280
15.9	An welchen Punkten müssen Entscheidungen getroffen werden?	281

16	Nachhaltiges Innovationsmanagement (Frank Andreas Schittenhelm)	291
16.1	Innovationsmanagement: kurz erklärt	291
16.2	Innovationsmanagement und Nachhaltigkeit	292
16.3	Konzeption eines nachhaltigen Innovationsmanagements	294
16.3.1	Innovationsprozesse	294
16.3.2	Innovationskultur	295
16.3.3	Innovationsmanager	296
16.4	Nachhaltiges Innovationsmanagement in der Praxis	300
16.5	Ausblick	301
17	Nachhaltigkeitscontrolling (Ulrich Sailer)	305
17.1	Controlling: kurz erklärt	305
17.2	Controlling und Nachhaltigkeit	306
17.3	Steuerung der betrieblichen Nachhaltigkeit	308
17.4	Organisatorische Integration der Nachhaltigkeitssteuerung	310
17.5	Leitstrategien der Nachhaltigkeitssteuerung	312
17.6	Messung der Nachhaltigkeit	312
17.7	Nachhaltigkeitskommunikation	315
17.8	Ausblick	318
18	Nachhaltigkeit - Offenlegung und Prüfung (Thomas Barth und Stefan Marx)	323
18.1	Einleitung	324
18.2	CSR Richtlinie 2014/95/EU	325
18.3	Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung	327
18.3.1	Prüfung durch den Aufsichtsrat	327
18.3.2	Entwicklung der Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten	328
18.3.3	Prüfer der Nachhaltigkeitsberichterstattung	329
18.3.4	Pflichtvorgehen der Abschlussprüfer bei der nichtfinanziellen Erklärung	330
18.3.5	Auswirkungen auf den Bestätigungsvermerk	332
18.3.6	Prüfungshandlungen	334
18.4	Kritische Würdigung	335
19	Nachhaltiges Finanzmanagement (Frank Andreas Schittenhelm)	341
19.1	Finanzmanagement: kurz erklärt	341
19.2	Finanzmanagement und Nachhaltigkeit	343
19.3	Konzeption eines nachhaltiges Finanzmanagements	343
19.3.1	Nachhaltige Investitionsrechnung	344
19.3.2	Finanzierung	347
19.3.3	Nachhaltiger Unternehmenswert	349
19.3.4	Risikomanagement	350
19.4	Nachhaltiges Finanzmanagement in der Praxis	351
19.5	Ausblick	352

20	Nachhaltiges Investieren (Dietmar Ernst)	355
20.1	Nachhaltiges Investieren	355
20.2	Spezifische Möglichkeiten für nachhaltige Investments	356
20.2.1	Abgrenzung nach GICS Sub Industries	356
20.2.2	Abgrenzung nach der Thomson Reuters ESG Score	359
20.2.3	Abgrenzung nach einer Ausschlussliste	360
20.2.4	Investitionen in Sustainability Themed Investments	360
20.2.5	Best-in-Class-Investments	361
20.3	Auswirkungen eines nachhaltigen Investitionskonzepts auf Risiko und Performance	361
21	Betriebliches Umweltmanagement (Hans-Jürgen Gnam und Lisa Schwalbe).....	367
21.1	Entwicklung des Umweltmanagements	367
21.2	Umweltmanagement nach der DIN EN ISO 14001	368
21.3	Umweltmanagement nach EMAS	370
21.4	Vorgehensweise und Umsetzung zur Einführung eines UMS	372
21.5	Vereinfachte Systemansätze	379
21.6	Weiterentwicklung des Umweltmanagements	380
 Ausblick		
22	Unternehmen Zukunft: Eine utopische Nachhersage aus dem Jahr 2050 (Klaus Gourgé)	387
22.1	Es wird einmal gewesen sein ... die vollendete Zukunft	387
22.2	Die „Große Transformation“: Auf nach Neu-Land!	388
22.3	Ein Rundgang durch das Jahr 2050: Die Stadt der Zukunft	389
22.4	Besser anders: So leben und arbeiten wir im Jahr 2050	391
22.5	Alternative Zukünfte: „by design or by desaster“?	392
22.6	Neustart: Denn morgen ist heute schon gestern	393
Autorenverzeichnis		397
Glossar		407