

---

# Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten

---

Katja Mayer

# Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten

Nachschlagewerk zur Umsetzung  
von CSR im Unternehmen

In Zusammenarbeit mit Julia Taeschner



**Springer** Gabler

Katja Mayer  
KM Networks GmbH  
Hofheim  
Deutschland

ISBN 978-3-658-17933-5  
DOI 10.1007/978-3-658-17934-2

ISBN 978-3-658-17934-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Nachhaltigkeit – Hintergründe und Definition einer globalen Herausforderung</b>	<b>1</b>
1.1	Was ist der Ursprung der Nachhaltigkeitsdebatte?	2
1.2	Welche internationalen Abkommen sind aus der Diskussion entstanden?	4
1.3	Wie setzt die EU die internationalen Abkommen in Europa um? . .	5
1.4	Woher stammt der Begriff Nachhaltigkeit und wie wird das Prinzip Nachhaltigkeit heute definiert? . . . . .	7
1.5	Wie wird Nachhaltigkeit heute im unternehmerischen Kontext verstanden? . . . . .	8
1.6	Welches Dilemma gilt es aufzulösen? . . . . .	9
1.7	Welche Rolle spielen die Sustainable Development Goals (SDGs) für Unternehmen? . . . . .	10
1.8	Welche globalen Megakräfte verändern unsere Welt? . . . . .	12
1.9	Welche Auswirkungen haben globale Megakräfte auf Unternehmen? . . . . .	14
1.10	Welche Risiken ergeben sich für Unternehmen? . . . . .	15
1.11	Welche Chancen eröffnen sich für Unternehmen? . . . . .	16
<b>2</b>	<b>Nachhaltigkeit aus Unternehmensperspektive</b>	<b>17</b>
2.1	Wie hat sich Unternehmensführung seit den 1980er-Jahren entwickelt? . . . . .	18
2.2	Welche Begriffe kennzeichnen die nachhaltige Unternehmensführung? . . . . .	20
2.3	Welchen Einfluss haben Erwartungen an die Unternehmen auf ihre Entwicklung? . . . . .	21

2.4	Können sich Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit entziehen? . . . . .	22
2.5	Wie wird nachhaltige Unternehmensführung definiert? . . . . .	24
2.6	Was sind die wichtigsten Wertetreiber je Dimension des Triple-Bottom-Line-Ansatzes? . . . . .	26
2.7	Wie werden ökonomische und ESG-Faktoren zusammengeführt? . . . . .	28
2.8	Wieso befassen sich CEOs mit Nachhaltigkeit im Unternehmen? . . . . .	29
2.9	Welcher Business Case verbirgt sich hinter einer nachhaltigen Unternehmensführung? . . . . .	30
2.10	Wie sieht eine nachhaltige Unternehmenssteuerung aus? . . . . .	32
2.11	Wird für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten im Unternehmen ein EDV-System benötigt? . . . . .	33
<b>3</b>	<b>Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung. . . . .</b>	<b>35</b>
3.1	Spielt Ethik überhaupt eine Rolle? . . . . .	36
3.2	Welchen gesellschaftlichen Wertbeitrag liefert mein Unternehmen? . . . . .	37
3.3	Wie verändert ein nachhaltig ausgerichtetes Selbstverständnis den Unternehmenszweck? . . . . .	38
3.4	Welche Rolle spielen Unternehmenswerte und -kultur? . . . . .	39
3.5	Welche Rolle spielt das Prinzip der Wesentlichkeit? . . . . .	40
3.6	Was ist eine Wesentlichkeitsanalyse? . . . . .	41
3.7	Welche Implikationen ergeben sich für die Corporate Governance aus Nachhaltigkeitssicht? . . . . .	43
3.8	Wie wird das Comply-or-Explain-Prinzip angewandt? . . . . .	46
3.9	Warum sind Rechenschaftspflicht und Transparenz untrennbar voneinander? . . . . .	47
3.10	Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Datenerfassung? . . . . .	49
3.11	Warum ist nachhaltige Unternehmensführung ein Change- und Lernprozess? . . . . .	50
<b>4</b>	<b>Nachhaltige Unternehmensführung in den Kernprozessen . . . . .</b>	<b>51</b>
4.1	Wie können Kernprozesse neu gedacht werden? . . . . .	52
4.2	Welche Parameter zeichnen ein nachhaltiges Produktdesign aus? . . . . .	53
4.3	Wie gestaltet man Sourcing- und Beschaffungsprozesse nachhaltig? . . . . .	54
4.4	Was ist unter nachhaltiger Produktion zu verstehen? . . . . .	55
4.5	Gibt es Standards für nachhaltige Produktionsverfahren? . . . . .	56

4.6	Welche Zielsetzung verfolgt eine nachhaltige Logistikkette? . . . . .	57
4.7	Was bedeutet Nachhaltigkeit in der Vermarktung und im Marketing? . . . . .	59
4.8	Werden nachhaltige Konsumgüter nachgefragt? . . . . .	61
4.9	Was ist ein nachhaltiges End-of-Life-Produktmanagement – warum sind die 3 R keine ausreichende Lösung? . . . . .	62
4.10	Warum sind weniger Konsum oder die längere Lebensdauer von Produkten keine wirklich nachhaltigen Lösungen? . . . . .	64
4.11	Wie kann der Cradle-to-Cradle-Ansatz oder der Ansatz der Circular Economy zu einer nachhaltigen Wertschöpfung beitragen? . . . . .	65
<b>5</b>	<b>Nachhaltige Unternehmensführung in den Managementprozessen . . . . .</b>	<b>67</b>
5.1	Wie können Managementprozesse nachhaltig gestaltet werden? . . . . .	68
5.2	Wie gelingt vernetztes Denken über die ganze Unternehmung hinweg? . . . . .	70
5.3	Können Umwelt- und Sozialkapital monetarisiert werden? . . . . .	72
5.4	Welche Ansätze können vom Finanzbereich ausgehen? . . . . .	73
5.5	Welche Ansätze müssen aus den Stabsabteilungen kommen? . . . . .	75
5.6	Wie erweitert die Nachhaltigkeitsperspektive das Risikomanagement? . . . . .	76
5.7	Welche Aufgaben fallen in den Bereich Human Resources? . . . . .	77
5.8	Was ist Product Stewardship? . . . . .	79
5.9	Wo ordnet sich Corporate Citizenship ein? . . . . .	80
5.10	Welche Bedeutung hat das Facility Management? . . . . .	81
5.11	Was ist Green IT? . . . . .	83
<b>6</b>	<b>Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung . . . . .</b>	<b>85</b>
6.1	Was zeichnet eine nachhaltige Unternehmenskommunikation aus? . . . . .	86
6.2	Wieso sind Unternehmen vermehrt zur Rechenschaftspflicht aufgefordert? . . . . .	87
6.3	Wie ist die Vorgehensweise für die Berichterstattung? . . . . .	89
6.4	Welche Berichtsinhalte sollten abgedeckt werden? . . . . .	90
6.5	Was sind Prinzipien guter unternehmerischer Berichterstattung? . . . . .	91
6.6	Welche Vorteile bietet eine glaubwürdige und strukturierte Nachhaltigkeitsberichterstattung? . . . . .	92
6.7	Was ist „Materiality“ oder Wesentlichkeit in der Berichterstattung? . . . . .	93

6.8	Was sind Nachhaltigkeitsindikatoren? . . . . .	94
6.9	Was sind die wichtigsten Kanäle ganzheitlicher Berichterstattung? . . . . .	95
6.10	Welche Rolle spielen Ratingagenturen? . . . . .	96
6.11	Was ist Greenwashing? . . . . .	97
<b>7</b>	<b>Standards der Berichterstattung . . . . .</b>	<b>99</b>
7.1	Was sind die aktuellen Trends in der unternehmerischen Berichterstattung? . . . . .	100
7.2	Was sind die Herausforderungen bei der Erstellung von Berichten? . . . . .	101
7.3	Was ist Integriertes Reporting? . . . . .	102
7.4	Wie kommen Schlüsselkriterien zur Messung von Nachhaltigkeit zustande? . . . . .	104
7.5	Welche Anforderungen stellt der Regulator? . . . . .	105
7.6	Wie wirkt sich der Deutsche Nachhaltigkeitskodex auf die Unternehmen aus? . . . . .	106
7.7	Welche Konsequenzen hat die EU-Direktive zur nicht finanziellen Berichterstattung auf Unternehmen? . . . . .	108
7.8	Was ist der UN Global Compact? . . . . .	109
7.9	Was ist der GRI-Standard? . . . . .	111
7.10	Was ist das Sustainability Accounting Standards Board? . . . . .	112
7.11	Was ist das CDP (vormals Carbon Disclosure Project)? . . . . .	113
<b>8</b>	<b>Nachhaltigkeit aus Finanzmarktperspektive . . . . .</b>	<b>115</b>
8.1	Wie werden nachhaltige Geldanlagen definiert? . . . . .	116
8.2	Was sind die Prinzipien verantwortlichen Investierens (PRI)? . . . . .	117
8.3	Welche Ansätze verantwortlichen Investierens sind von Bedeutung? . . . . .	119
8.4	Wie werden Ausschlusskriterien bei Anlageentscheidungen definiert und angewandt? . . . . .	121
8.5	Was ist der Best-in-Class-Ansatz? . . . . .	122
8.6	Was ist mit Integration gemeint? . . . . .	123
8.7	Was sind Themenfonds? . . . . .	124
8.8	Was sind positive Anlagekriterien? . . . . .	125
8.9	Was ist Impact Investing? . . . . .	126
8.10	Was ist Engagement im Kontext verantwortlichen Investierens? . . . . .	128
8.11	Wie wird ein nachhaltiges Wertepportfolio bestimmt? . . . . .	130
8.12	Was sind Nachhaltigkeitsindizes? . . . . .	132

<b>9</b>	<b>Nachhaltigkeit als Treiber für Innovation.....</b>	<b>133</b>
9.1	Was sind nachhaltige Innovationen? .....	134
9.2	Was ist innovative Nachhaltigkeit? .....	135
9.3	Welche grundlegenden Ansatzpunkte für Innovation sind in jedem Unternehmen vorhanden? .....	136
9.4	Was sind konkrete Ansätze für Innovation? .....	137
9.5	Kann eine innovative Produktkategorisierung zu mehr Nachhaltigkeit führen? .....	138
9.6	Welche strategischen Ansätze ergeben sich für die Produktentwicklung? .....	140
9.7	Welches Innovationspotenzial bietet eine Lebenszyklusanalyse? ..	141
9.8	Cradle-to-Cradle als Ansatz, neue Wege zu gehen? .....	143
9.9	Hat Produktdesign Folgen für die Entwicklung nachhaltiger Produkte? .....	145
9.10	Was ist der Nutzen einer CO <sub>2</sub> -Bilanz? .....	146
9.11	Wie kann der Carbon Footprint zahlenbasierte Handlungsansätze aufzeigen? .....	147
<b>10</b>	<b>Nachhaltigkeit und Stakeholderengagement .....</b>	<b>149</b>
10.1	Welche Rolle spielen Stakeholder in der Nachhaltigkeitsdiskussion? .....	150
10.2	Was spricht für einen intensiven Stakeholderdialog? .....	151
10.3	Wie werden relevante Stakeholder erkannt? .....	152
10.4	Wie werden die Top-Stakeholder priorisiert? .....	153
10.5	Wie werden wesentliche Themen und Interessen der Stakeholder identifiziert? .....	155
10.6	Welche Schwerpunkte sind in der Kommunikation mit Stakeholdern zu setzen? .....	156
10.7	Welche Ausprägungen der Stakeholderbeteiligung bieten sich an? .....	158
10.8	Wie kann der Nutzen von Nachhaltigkeitsinitiativen vermittelt werden? .....	160
10.9	Wie ist mit Widerständen inner- und außerhalb der Unternehmen umzugehen? .....	161
10.10	Ist Leadership von Bedeutung? .....	163
10.11	Welche Anforderungen hat der GRI-Standard an die Berichterstattung zum Stakeholderdialog? .....	164