

Martin Wördenweber

Nachhaltigkeits- management

Grundlagen und Praxis
unternehmerischen Handelns



SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

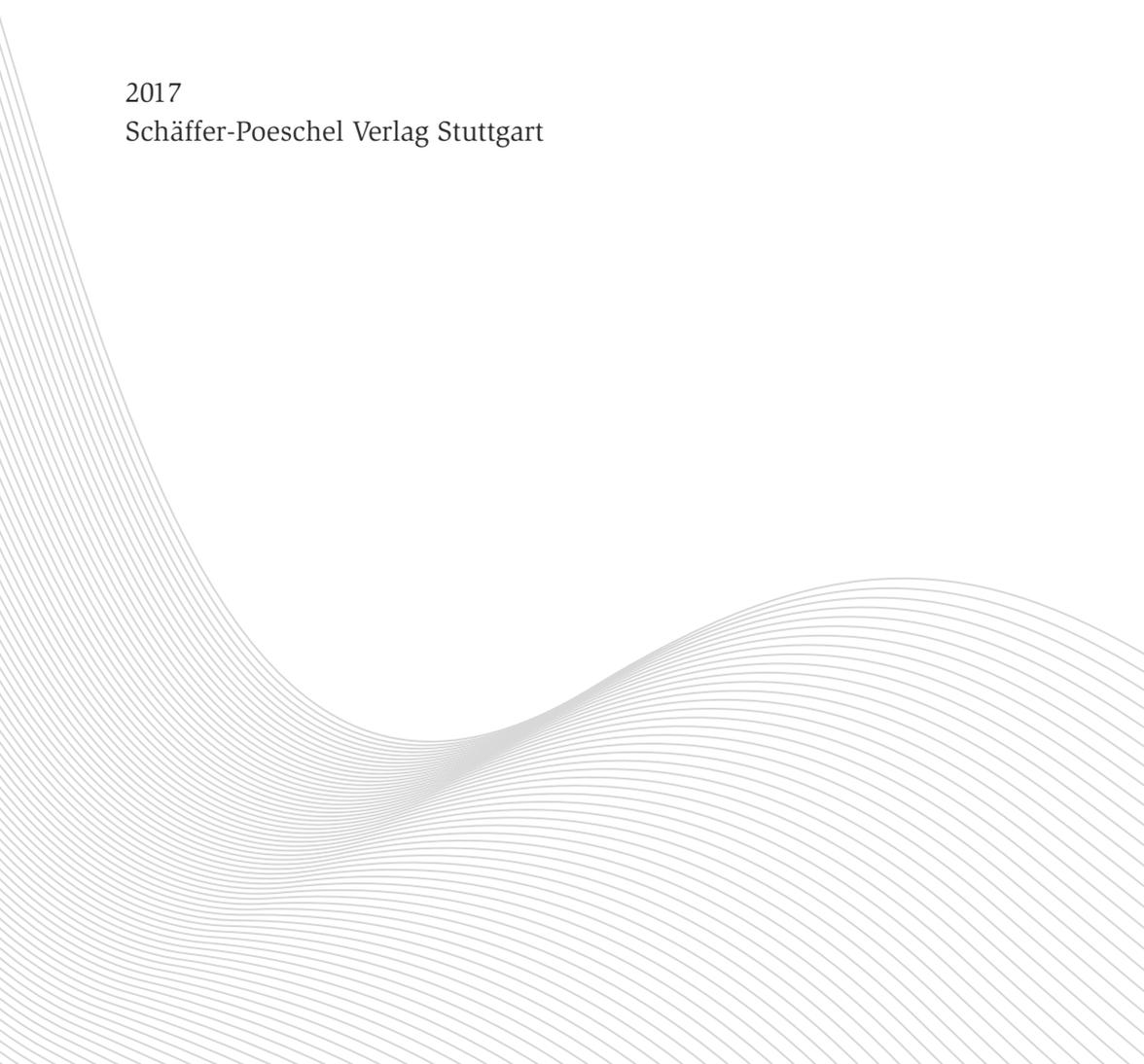
Martin Wördenweber

Nachhaltigkeitsmanagement

Grundlagen und Praxis unternehmerischen Handelns

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-4037-0 Bestell-Nr. 10249-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-4039-4 Bestell-Nr. 10249-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-4038-7 Bestell-Nr. 10249-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Bildnachweis: shutterstock.com
Lektorat: Michael Bauer, Mainz
Redaktionsstand: Juli 2017
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg
Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

Oktober 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort zur 1. Auflage

Sofern die traditionelle ökonomische Theorie davon ausgeht, dass alle Produktionsfaktoren monetär bewertet werden können und eine Substituierbarkeit dieser Produktionsfaktoren unterstellt wird, müssten ökonomische Inputfaktoren durch soziale und/oder ökologische ersetzt werden können. Diese These lässt sich recht schnell widerlegen: Erstens ist auf die Grenzen (und ggf. auch Gefahren) der Substituierbarkeit hinzuweisen. Zweitens ist es, zumindest zur Zeit, d. h. solange keine Alternativen existieren, so, dass sich bestimmte ökologische Ressourcen (Leistungen des Ökosystems), die verbraucht werden, nicht durch andere Möglichkeiten (z. B. Technik) ersetzen lassen, auch nicht von zukünftigen Generationen. Dass diese Irreversibilität vorliegt, ist hier der entscheidende Punkt. Solange es für bestimmte entscheidende Leistungen des Ökosystems keine Alternativen/Substitutionsmöglichkeiten gibt, sind diese Leistungen unter allen Umständen für den Menschen zu erhalten, wobei mit den Leistungen diejenigen gemeint sind, die dem Menschen sowohl direkt/unmittelbar als auch indirekt/mittelbar dienen.

Die Natur und ihre Ressourcen stehen also nicht in unbegrenztem Ausmaß zur Verfügung, zumindest dann nicht, wenn keine Regeneration gegeben ist. Und doch wurden ökologische Systeme und Stoffkreisläufe in der Betriebswirtschaftslehre und unternehmerseitig als »Selbstverständlichkeit« und freie Güter angesehen. Da die Produkte und Leistungen der Natur zunehmend knapp werden (zunehmende Divergenz zwischen Angebot und Nachfrage; Letzteres auch infolge zunehmender Bevölkerungszahlen auf der Erde) und eine steigende Störanfälligkeit von Ökosystemen zu konstatieren ist, entstehen immer häufiger gesellschaftliche Kosten. Insofern macht es Sinn, die Nutzung der Natur, genauer: die Produkte und Leistungen der Natur (und Biodiversität) ökonomisch zu bewerten.

Aus dem Vorstehenden leitet sich der normative Aspekt einer nachhaltigen und nachhaltigkeitsbezogenen Unternehmensführung ab. Unternehmen nutzen monetäre und nicht-monetäre Leistungen der Gesellschaft. Im Gegenzug wird von den Unternehmen eine Übernahme von Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft im sozialen und ökologischen Bereich erwartet. Insofern lassen sich mit dem normativen Ansatz politische Regelungen und Anforderungen seitens der Stakeholder in einem gewissen Umfang rechtfertigen.

Der zweite Ansatz stellt den instrumentellen Zweck in den Vordergrund. Neben den gesetzlichen Vorgaben und den vorstehenden Grundhaltungen kann Nachhaltigkeit auch als Ursache für eine Gewinn- und/oder Werterhöhung angesehen werden. Somit sprechen eine Reihe von betriebswirtschaftlichen Gründen für ein nachhaltigkeitsbezogenes unternehmerisches Wirtschaften: etwa die verbesserte Wettbewerbsfähigkeit, ein optimiertes Risikomanagement, sich bietende Kostensenkungspotenziale, eine steigende Marktbewertung des Unternehmens, höhere Chancen auf die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter, das nachhaltigkeitsorientierte Vergaberecht sowie die Einhaltung gesetzlicher oder interner Mindestanforderungen, die sich zunehmend in den Compliance-Richtlinien des Unternehmens wiederfinden. Insbesondere das aktuell verabschiedete CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz macht deutlich, dass das Thema Nachhaltigkeit im Rahmen der Unternehmensführung und des Managements längst fester Bestandteil des Pflichtprogramms ist.

In diesem Buch wird in den ersten drei Kapiteln grundlegend auf die Geschichte der Nachhaltigkeit, unterschiedliche Begriffe im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements als auch detailliert auf die Gründe für eine nachhaltigkeitsbezogene Unternehmensführung eingegangen. Nach einer kurz gehaltenen Beschreibung der nachhaltigkeitsorientierten Organisation werden die grundsätzlichen Nachhaltigkeitsstrategien beschrieben. Der Schwerpunkt der vorliegenden Abhandlung liegt auf der ausführlichen Darstellung der Dimensionen unternehmerischer Nachhaltigkeit und dem Nachhaltigkeitscontrolling mit Kennzahlen und qualitativen Leistungsindikatoren. Den steigenden Ansprüchen der Stakeholder auf nachhaltigkeitsbezogene Informationen entspricht ein Kap. zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Ein Praxisbeispiel zeigt abschließend, wie das Thema Nachhaltigkeit bei einem großen deutschen Automobilkonzern angegangen wird.

Das vorliegende Buch wendet sich an alle Leser, die sich in Studium oder Beruf mit Unternehmensführung/Management und insb. nachhaltigkeitsbezogenem Management (Corporate Sustainability) einschl. CSR beschäftigen. Es richtet sich an Dozenten und Studierende der Wirtschaftswissenschaften an (Fach-) Hochschulen, Universitäten und Berufsakademien. Es ist gleichermaßen zum Selbststudium für Führungskräfte geeignet, die einen fundierten theoretischen Background als auch konkrete Maßnahmenvorschläge und entsprechende Kennzahlen für ihre Entscheidungen im Unternehmen suchen.

Im vorliegenden Werk wird explizit auf drei vor Kurzem verabschiedete Gesetze eingegangen. In der chronologischen Reihenfolge sind dies das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz vom 10.03.2017, das die Nachhaltigkeitsberichterstattung von »Unternehmen, an denen ein großes öffentliches Interesse besteht« (große kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften und haftungsbeschränkte Personengesellschaften sowie große Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen) regelt.

Ein zweites Gesetz, das Entgelttransparenzgesetz (Gesetz zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern, EntgTransG) vom 30.03.2017, soll helfen, etwaige Ungleichheiten bei der Bezahlung von Frauen und Männern aufzudecken. Am gleichen Tag wurde auch das Verpackungsgesetz (Gesetz zur Fortentwicklung der haushaltsnahen Getrennterfassung von wertstoffhaltigen Abfällen, VerpackG) verabschiedet, das die Verpackungsverordnung (VerpackV) zum 01.01.2019 ablöst.

Für zahlreiche Anregungen und Hinweise möchte ich mich bei Herrn Walde-
mar Janzen, B. A., sowie bei meiner wissenschaftlichen Hilfskraft, Herrn Daniel
Jockwitz, B. A., und meiner studentischen Hilfskraft, Frau Tina von dem Brinke
(*can.* B. A.), herzlich bedanken, die mit außerordentlichem Fleiß und kreativen
Ideen zum Gelingen des Buchs beigetragen haben. Mein besonderer Dank gilt
Frau Prof. Brunhilde Steckler für die juristischen Hilfestellungen. Schließlich sei
dem Lektor des Verlags, Herrn Michael Bauer, für die Begleitung im Rahmen des
KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) gedankt.

Für Anregungen, die der weiteren inhaltlichen und didaktischen Verbesserung
dienen, bin ich dankbar.

Büren, im Juli 2017
Martin Wördenweber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 1. Auflage	V
Darstellungsverzeichnis	XIII
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	XVII
1 Geschichte der Nachhaltigkeit	1
2 Begriffe im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements	11
3 Gründe für eine nachhaltigkeitsbezogene Unternehmensführung	29
4 Nachhaltigkeitsorientierte Organisation	43
5 Nachhaltigkeitscontrolling	47
5.1 Nachhaltigkeit als Thema des Controllings	47
5.2 Erstellung der Wesentlichkeitsmatrix und Ableitung nachhaltiger Unternehmensziele	52
5.3 Nachhaltigkeitsstrategien	58
5.4 Dimensionen unternehmerischer Nachhaltigkeit	61
5.4.1 Ökonomische Zentralkategorie unternehmerischer Nachhaltigkeit	71
5.4.2 Soziale Zentralkategorie unternehmerischer Nachhaltigkeit ..	118
5.4.3 Ökologische Zentralkategorie unternehmerischer Nachhaltigkeit	169
5.4.4 Weitere Tätigkeitsfelder unternehmerischer Nachhaltigkeit ...	184
5.4.5 ISO 26000 als Richtlinie für ein nachhaltigkeitsorientiertes Wirtschaften	188
5.5 Nachhaltigkeitscontrolling mit Kennzahlen und qualitativen Leistungsindikatoren	198
5.5.1 Kennzahlen	198
5.5.2 Kontrollgrößen und Vergleichswerte, Bewertungsverfahren und -probleme	202

5.5.3	Grundlegende ökologische Kennzahlen und ihre Bedeutung für die Nachhaltigkeit	214
5.5.4	Kennzahlen der sozialen Zentralkategorie unternehmerischer Nachhaltigkeit	240
5.5.5	Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)	264
5.5.6	G4-Indikatoren der Global Reporting Initiative (GRI)	268
5.5.7	Leistungsindikatoren der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA)/European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS)	273
5.5.8	Sustainable Value Added	276
5.5.9	Kriterien des Rankings der Nachhaltigkeitsberichte	288
6	Nachhaltigkeitsberichterstattung	293
6.1	Grundlagen der Nachhaltigkeitsberichterstattung	293
6.2	Inhalte eines Nachhaltigkeitsberichts	303
6.3	Anforderungen an eine gute Berichterstattung	314
6.4	Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Betriebsversammlung und gegenüber dem Betriebsrat	317
6.5	Probleme bei der Berichterstattung in der Praxis	319
7	Praxisbeispiel: Nachhaltigkeit bei der Volkswagen AG	321
7.1	Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie	321
7.2	Analyse der nachhaltigen Unternehmensführung bei der Volkswagen AG	327
7.2.1	Herleitung nachhaltiger Handlungsfelder	327
7.2.2	Nachhaltigkeitsorganisation des VW-Konzerns	338
7.2.3	Nachhaltigkeitsberichterstattung der Volkswagen AG	340
7.2.4	Auswirkungen der VW-Abgasmanipulationen	344
7.2.5	Schlussbemerkungen	363
Anhänge	367
	Anhang 1: Leistungsindikatoren (KPIs) der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA)/European Federation of Financial Analysis Societies (EFFAS) am Beispiel des Subsektors 2757 Industrial Machinery	369
	Anhang 2: Haupt- und Einzelkriterien des Nachhaltigkeitsrankings von IÖW/future	373

Literaturverzeichnis	375
Stichwortverzeichnis	401
Über den Autor	405