

Ursula Binder

Nachhaltige Unternehmens- führung

Bedeutung, praktische Umsetzung, Erfolgskontrolle



HAUFE.

Nachhaltige Unternehmensführung

Nachhaltige Unternehmensführung

Radikale Strategien für intelligentes, zukunftsfähiges Wirtschaften

Professor Dr. Ursula Binder

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print ISBN: 978-3-648-03729-4

Bestell-Nr. 00600-0001

EPUB ISBN: 978-3-648-03730-0

Bestell-Nr. 00600-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-03731-7

Bestell-Nr. 00600-0150

Professor Dr. Ursula Binder

Nachhaltige Unternehmensführung

1. Auflage 2013

© 2013, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Lektorat: Helmut Haunreiter, 84533 Markt

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld

Kalligraphien: C.K. Online-Handel, 64625 Bensheim

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: Schätzl Druck, 086604 Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 7 |
| Einleitung | 9 |
| Wie ist es zu diesem Buch gekommen? | 10 |
| Was bezwecke ich mit diesem Buch und wie ist es aufgebaut? | 11 |
| 1 Wann hat das mit der Nachhaltigkeit angefangen? | 15 |
| 1.1 Was haben weise Holzwirtschaft und Fischereigrundsätze gemeinsam? | 16 |
| 1.2 Nachhaltigkeit in Deutschland | 17 |
| 2 Was man unter dem Wort Nachhaltigkeit versteht | 19 |
| 2.1 Nachhaltigkeit - viel mehr als „dauerhaft“ | 20 |
| 2.2 Die „Dreieinigkeit“ der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Ökologie, Soziales | 23 |
| 3 Ist uns Nachhaltigkeit überhaupt wichtig? | 27 |
| 3.1 Umweltbewusstsein und Umwelthandeln | 28 |
| 3.2 Verantwortung | 30 |
| 4 Institutionen, die sich um Nachhaltigkeit kümmern | 33 |
| 4.1 Ein kurzer Überblick | 34 |
| 4.2 Bundesregierung | 35 |
| 4.3 UN Global Compact | 36 |
| 4.4 Deutsches Institut für Normung | 37 |
| 4.5 Verein Deutscher Ingenieure (VDI) | 39 |
| 5 Konzepte zur Messung von Nachhaltigkeit | 41 |
| 5.1 Gibt es „das“ Tool zum Messen von Nachhaltigkeit? | 42 |
| 5.2 Nachhaltigkeitsagenturen und Indizes | 42 |
| 5.3 Leitfaden der GRI | 44 |
| 5.4 Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) | 50 |
| 5.5 DIN EN ISO 14001, ISO 50001 und EMAS | 51 |
| 5.6 DIN ISO 26000 | 52 |
| 5.7 VDI-Richtlinie 4070 | 54 |

| | | |
|--|--|------------|
| 6 | Aktuelle Beispiele für nachhaltige Unternehmensführung | 57 |
| 6.1 | Die besten KMU in der Nachhaltigkeitsberichterstattung | 58 |
| 6.2 | Banken | 60 |
| 6.3 | Lebensmittelproduzenten/Einzelhandel (REWE, HIPP & Co.) | 64 |
| 6.4 | Bekleidung, Drogerieartikel etc. | 70 |
| 7 | Strategien für eine nachhaltige Unternehmensführung | 77 |
| 7.1 | Nachhaltige Unternehmensführung - welche „Baustellen“ gibt es? | 78 |
| 7.2 | Die Basis-Checkliste | 80 |
| 7.3 | Die erweiterte Checkliste: Leitfaden für intelligentes, zukunftsfähiges Wirtschaften | 87 |
| 7.3.1 | Gründerpersonen, Inhaber, Investoren, leitende Angestellte | 87 |
| 7.3.2 | Produkt/Dienstleistung | 96 |
| 7.3.3 | Kunden | 107 |
| 7.3.4 | Konkurrenz | 114 |
| 7.3.5 | Standort | 116 |
| 7.3.6 | Preis | 122 |
| 7.3.7 | Vertrieb | 126 |
| 7.3.8 | Werbung | 130 |
| 7.3.9 | Lieferanten/kooperierende Unternehmen | 136 |
| 7.3.10 | Rechtsform | 138 |
| 7.3.11 | Organisation | 143 |
| 7.3.12 | Mitarbeiter | 148 |
| 7.3.13 | Chancen und Risiken | 169 |
| 7.3.14 | Finanzierung | 174 |
| 7.3.15 | Soziales, gesellschaftliches, kulturelles Engagement | 181 |
| Schluss | | 183 |
| Danksagung | | 185 |
| Quellenverzeichnis | | 187 |
| Internetquellen von Firmen und Institutionen | | 187 |
| Sonstige Quellen | | 199 |
| Abkürzungsverzeichnis | | 205 |
| Stichwortverzeichnis | | 207 |

Vorwort

Was ist am Allerwichtigsten?

Eines Tages kam ein chinesischer Dichter zu einem berühmten buddhistischen Lehrer, um von ihm über die Lehren Buddhas unterrichtet zu werden. Er fragte den Meister, was das Allerwichtigste in der buddhistischen Lehre sei. Dieser antwortete: „Füge niemandem Schaden zu und tue immer Gutes.“

Der Dichter war enttäuscht und verärgert und sagte zu dem Meister: „Das ist aber eine dumme Antwort. Jetzt bin ich von so weit hierhergekommen, weil es heißt, du sollst so ein großer Lehrer sein und bekomme von dir eine Antwort, die mir auch ein dreijähriges Kind geben könnte.“

Darauf antwortete der Lehrer: „Mag sein, dass ein dreijähriges Kind das Gleiche sagen könnte, aber die Schwierigkeit ist, es in die Tat umzusetzen, und das selbst für einen so gelehrten Mann wie mich.“

Buddhistisches Märchen

Einleitung

成功

Erfolg

*„Was heißt Erfolg?
Oft und viel lachen,
die Achtung intelligenter Menschen
und die Zuneigung von Kindern gewinnen,
die Anerkennung aufrichtiger Kritiker gewinnen
und den Verrat falscher Freunde ertragen,
Schönheit bewundern, in anderen das Beste finden,
die Welt ein wenig besser verlassen,
ob durch ein glückliches Kind, ein Stück Garten oder
einen kleinen Beitrag zur Verbesserung der Gesellschaft;
wissen, dass wenigstens das Leben eines
anderen Menschen leichter war, weil du gelebt hast.
Das bedeutet, nicht umsonst gelebt zu haben.“*

Ralph Waldo Emerson

Wie ist es zu diesem Buch gekommen?

Ein Kollege hat kürzlich in einer Teambesprechung gesagt: „Die Nachhaltigkeitspápste von heute sind doch nur die älter gewordenen Ökos von früher.“ Er meinte das durchaus abfällig und ich habe mich angesprochen gefühlt. Aber tatsächlich hat mich seine Äußerung nicht verletzt oder auch nur unangenehm berührt, sondern sogar ein bisschen froh gemacht. Ich dachte schon manchmal, ich hätte meine Ideale verraten und wäre im Laufe der Jahre politisch „nachgedunkelt“, weil ich Greenpeace nur noch finanziell unterstütze und immer noch die Grünen wähle, obwohl sie inzwischen als etablierte Partei in unserem Land schon fast zu den „Bürgerlichen“ zählen. Immerhin hat der Kabarettist Dieter Nuhr vor einiger Zeit in einem seiner Programme gesagt, als er die besonderen Errungenschaften unserer Generation schildern wollte: „Die Jutetaschen, das waren wir.“

Aber wenn das stimmt, was der Kollege sagt, dann habe ich mich nur meinem Alter und meiner Lebenserfahrung entsprechend entwickelt und kämpfe nach wie vor für die gleichen Ideale, nein, sogar für etwas Umfassenderes als „nur“ den Umweltschutz. Denn Nachhaltigkeit hat — wie ich später noch erläutern werde — (mindestens) drei Säulen: die ökologische, die ökonomische und die soziale.

Ja, zugegeben, ein bisschen eingeschlafen war ich schon, bis mein Mann mir in einer abendlichen Diskussion über „Gott und die Welt“ den Spruch vor die Füße warf: „Wenn ihr Professoren das nicht anpackt, wer denn dann?“ Das hat mich nachhaltig (!) beeindruckt und aufgerüttelt. Vielleicht hätte ich sogar irgendwann mit meinem Beruf als Professorin gehadert, weil ich mich immer weniger ausgerechnet mit dem Thema „Controlling“ in der Form, wie es in unserer Gesellschaft und Wirtschaft benutzt und gelebt wird, identifizieren konnte. Tatsächlich aber haben sich gerade in diesem Beruf ungeahnte Möglichkeiten ergeben, die das Controlling (die Ökonomie) nicht verteufeln, sondern in einen integrativen Ansatz aufnehmen, der aber nicht dem Neo-Kapitalismus das Wort redet, sondern eher so etwas wie eine wahrhaft ökosoziale Marktwirtschaft schaffen will.

Daher organisiere ich für das Jahr 2014 an der Fachhochschule Köln einen „Hochschultag Ökosoziale Marktwirtschaft & Nachhaltigkeit“¹ mit Unterstützung des Studentennetzwerks für Wirtschafts- und Unternehmensethik sneep² (student

¹ Hochschultage Ökosoziale Marktwirtschaft & Nachhaltigkeit: <http://www.hochschultage.org/>

² sneep: <http://www.sneep.info/>

Was bezwecke ich mit diesem Buch und wie ist es aufgebaut?

network for ethics in economics and practice) und Prof. Dr. Dr. Franz Josef Radermacher³ vom Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung an der Universität Ulm.

Meine Studenten halten mich manchmal für etwas verschroben, und unter meinen Kollegen gibt es einen, der mir im Vertrauen gesagt hat, dass seine Studenten ihm erzählt hätten, ich sei auch für verrückte Projekte zu haben. Daraus ergibt sich eine wundervolle begrenzte Narrenfreiheit, die ich ausgiebig nutze und in deren Genuss auch einige meiner Studenten kommen, die die Einladung zum Mitgestalten annehmen. Wie z. B. die kleine Gruppe von Studenten, die bereit war, ein Projekt mit mir zu starten⁴, für das wir im letzten Jahr die Auszeichnung als UN-Weltdekade-Projekt 2005 – 2014 Bildung für nachhaltige Entwicklung⁵ bekommen haben, obwohl es keine Creditpoints dafür gab und bis heute nicht klar ist, ob wir es tatsächlich „zum Laufen bringen“ werden. Und das in einem Fach wie Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling! Das finde ich schon bemerkenswert.

Was bezwecke ich mit diesem Buch und wie ist es aufgebaut?

Natürlich besteht bei einem so tief gehenden Thema immer die Gefahr, dass es missionarisch oder gar diktatorisch daherkommt. Das wäre nicht einmal als Allerletztes meine Absicht, weil das in Allem genau dem widersprechen würde, wofür Nachhaltigkeit steht.

Vielleicht will ich aber tatsächlich mit diesem Buch, den Projektarbeiten und meinen Vorlesungen ein bisschen die Welt verbessern. Und ich kann wahrhaftig in jedem Moment das vertreten, was meine authentische Erfahrung und Überzeugung ist bei gleichzeitigem Zuhören und Respektieren von anderen Überzeugungen. Ich stehe für eine klare Ausrichtung und ich stehe dafür gerade.

³ Professor Dr. Dr. F. J. Radermacher: <http://www.faw-neu-ulm.de/node/41>

⁴ Fachhochschule Köln, Projekt ReparaTour meets ProfIL²: http://www.verwaltung.fh-koeln.de/aktuelles/2012/12/verw_msg_05480.html

⁵ BNE: Datenbank der UN-Dekade BNE: <http://www.dekade.org/datenbank/index.php>

Einleitung

Mir ist vollkommen bewusst, dass ich mit meinen Äußerungen und Forderungen teilweise radikal und unduldsam wirke. Ich hoffe aber sehr, dass niemals der Eindruck entsteht, dass ich aus einer arroganten Besserwisser- und Bessermacher-Position spreche. Wenn ich Forderungen aufstelle, stelle ich sie immer auch für mich selbst auf.

Und bei einer Prüfung, ob ich selbst alle Kriterien, die ich aufstelle, musterhaft einhalte, wird es zu Widersprüchen kommen. Diese Widersprüche sind menschlich und ich verzeihe sie mir genauso wie jedem anderen. Klar, es gibt ein paar „No-Gos“. Aber es gibt auch eine Menge Grauzonen, innerhalb derer jeder seine Position da finden muss, wo er mit seinen Widersprüchen zwischen Anspruch und Wirklichkeit leben und trotzdem immer noch morgens in den Spiegel gucken kann.

Deshalb bietet dieses Buch auch keinen Standard-Kriterienkatalog an, der wie ein Pflichtenheft abgearbeitet wird, woraufhin es dann gut ist. Auch wenn ich die von mir formulierten Anforderungen „Checkliste“ genannt habe, heißt das nicht, dass es damit getan ist, einmal im Jahr die Liste durchzugehen, den Status festzustellen und zu PR-Zwecken nach außen zu dokumentieren, um sie dann wieder für ein Jahr wegzulegen. Die Checkliste ist eher wie ein Talisman zu benutzen, der jederzeit hervorgeholt werden kann und sollte, um uns immer wieder neu an unsere Ziele zu erinnern. Und damit erstatten wir zunächst einmal nur uns selbst regelmäßig Bericht.

Und das sind die Inhalte der folgenden Kapitel:

1. *Wann hat das mit der Nachhaltigkeit angefangen?*
Kleiner geschichtlicher Abriss
2. *Was man unter dem Wort Nachhaltigkeit versteht.*
Der Versuch einer Definition, fernab von Werbesprüchen für Produkte zur „nachhaltigen Entfernung von Schuppen“
3. *Ist uns Nachhaltigkeit überhaupt wichtig?*
Schreiben wir uns die Nachhaltigkeit nur auf die Werbe-Fahne, oder stehen wir wirklich dafür ein?
4. *Institutionen, die sich um Nachhaltigkeit kümmern*
Bundesregierung, UN Global Compact, GRI, DIN, VDI
5. *Konzepte zur Messung von Nachhaltigkeit*
6. *Aktuelle Beispiele für nachhaltige Unternehmensführung*
dm, Hipp, Demeter & Co.
7. *Strategien für eine nachhaltige Unternehmensführung*
Die Checkliste
8. *Schluss*

Was bezwecke ich mit diesem Buch und wie ist es aufgebaut?

Noch ein kleiner Hinweis: Ich habe in diesem Buch, wie schon in meinem Buch „Schnelleinstieg Controlling“, darauf verzichtet, der männlichen Form einer Bezeichnung immer auch die weibliche anzufügen, wie z. B. bei „der Unternehmensleiter/die Unternehmensleiterin“. Ich finde, dass es den Lesefluss stört und es hat nach meiner Ansicht uns Frauen nicht wirklich weitergeholfen, dass wir mit den Männern in einen Topf geworfen werden und gemeinsam als Mitarbeiter**Innen** oder Unternehmensleiter**Innen** bezeichnet werden. Mein Textverarbeitungsprogramm gibt mir auch gerade das Signal, dass ich da in den zwei Wörtern etwas falsch geschrieben habe. Wie auch immer, Sie finden in diesem Buch jeweils nur die männliche Bezeichnung, auf die weibliche Form habe ich verzichtet, und ich hoffe, dass ich damit keine Leserin verärgere. Es wäre jedenfalls sehr schade, wenn Sie sich dadurch vom Lesen dieses Buchs abhalten lassen würden.

