



# **Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit**

## Modelle und Methoden zur Selbstbewertung

Herausgegeben von

Prof. Dr. Anja Grothe

Mit Beiträgen von

Kathrin Ankele, Verena Diekmann,  
Prof. Dr. Stefan Eckstein, Tobias Engelmann,  
Dr. Christian Geßner, Prof. Dr. Rainer Griebhammer,  
Prof. Dr. Anja Grothe, Matthew P. Johnson,  
Dr. Susanne Kaldschmidt, Dr. Axel Kölle,  
Dr. Anna Katharina Liebscher, Kesta Ludemann,  
Thomas Merten, Prof. Dr. Georg Müller-Christ,  
Andreas Ochs, Dr. Arndt Pechstein, Rasmus Prieß,  
Holger Rohn, Mirjam Rübbelke-Alo, Dr. Florian Schäfer,  
Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Dr. Christoph Schank,  
Nils Seipel, Dr. Matthias Teller, Nils D. Wittke

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

**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.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978 3 503 16734 0](http://ESV.info/978_3_503_16734_0)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16734 0

eBook: 978 3 503 16735 7

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Satz: L 101 Agentur für Mediengestaltung und -produktion, Fürstenwalde  
Druck und Bindung: Druckerei Strauss, Mörlenbach

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	VII
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	IX
<i>Anja Grothe</i> <b>Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit</b> .....	1
<i>Kathrin Ankele und Christoph Schank</i> <b>Zur Legitimität standardisierter Bewertungsverfahren</b> .....	15
<i>Stefan Eckstein und Andreas Ochs</i> <b>Bewertung von Nachhaltigkeit mit Hilfe eines CSPM-Modells</b> .....	27
<i>Stefan Schaltegger</i> <b>Nachhaltigkeit managen mit der Balanced Scorecard</b> .....	41
<i>Susanne Kaldschmidt und Thomas Merten</i> <b>Nachhaltiges Wirtschaften mit dem Sustainable Excellence Ansatz</b> .....	57
<i>Tobias Engelmann, Holger Rohn und Nils Seipel</i> <b>Selbstbewertung von Nachhaltigkeit in KMU</b> .....	79
<i>Anja Grothe und Matthias Teller</i> <b>Das Kriterien- und Indikatorenmodell (KIM) zur Bewertung von Nachhaltigkeit</b> .....	103
<i>Christian Geßner, Axel Kölle, Kesta Ludemann, Florian Schäfer, Mirjam Rübhelke-Alo und Verena Diekmann</i> <b>Nachhaltiger Wirtschaften: Vom Selbst-Check zum zertifizierbaren ZNU-Standard</b> .....	121
<i>Matthew P. Johnson</i> <b>Nutzung von Nachhaltigkeitsmanagement-Software in kleinen und mittleren Unternehmen</b> .....	139

<i>Rainer Griebhammer und Rasmus Prieß</i> <b>Nachhaltigkeitsbewertung von Produkten und Produktportfolios .....</b>	157
<i>Anna Katharina Liebscher und Georg Müller-Christ</i> <b>Vom Nachhaltigkeitskodex für Unternehmen zum Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen – Unterschiede, Gemeinsamkeiten, Herausforderungen ..</b>	171
 <b>Erweiterte Perspektiven</b>	
<i>Arndt Pechstein</i> <b>Der Biomimicry Ansatz .....</b>	195
<i>Nils D. Wittke</i> <b>Die Gemeinwohl-Bilanz – Bericht und Bewertung nicht-finanzieller Informationen .....</b>	217
<i>Anja Grothe und Georg Müller-Christ</i> <b>Systemaufstellungen als innovatives Instrument unternehmerischer Nachhaltigkeitsbewertung .....</b>	233
<b>Autorenverzeichnis .....</b>	249
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	257

# Abbildungsverzeichnis

*Stefan Schaltegger:*

## **Nachhaltigkeitsbalanced Scorecard**

Abbildung 1: Grundstruktur der Sustainability Balanced Scorecard .....	42
Abbildung 2: Aufbau einer SBSC für ein erfolgsorientiertes Management von Umwelt- und Sozialaspekten .....	45
Abbildung 3: Umwelt-Scorecard des Druckhauses Spandau als Strategy Map .....	47
Abbildung 4: Sustainability Balanced Scorecard und Nachhaltigkeitscontrolling .....	48

*Susanne Kaldschmidt und Thomas Merten:*

## **Nachhaltiges Wirtschaften mit dem Sustainable Excellence Ansatz**

Abbildung 1: Die Grundkonzepte der Excellence (c) EFQM 2013 .....	61
Abbildung 2: Das Kriterienmodell (c) EFQM 2013.....	64
Abbildung 3: Die RADAR-Logik (c) EFQM 2013 .....	68
Abbildung 4: Das Kriterien-Modell in „Nachhaltigkeit als Prozess“.....	73

*Tobias Engelmann, Holger Rohn und Nils Seipel:*

## **Selbstbewertung von Nachhaltigkeit in KMU**

Abbildung 1: SAFE COMPASSradar, Analysebereiche und Indikatoren .....	88
Abbildung 2: Ausschnitt aus der ADMIRE-Selbstbewertung .....	91
Abbildung 3: Spinnennetzdiagramm Selbst-Check Handwerk .....	92
Abbildung 4: Ausschnitt aus dem zweiten Teil der ADMIRE-Selbstbewertung.....	93
Abbildung 5: Stärken- und Schwächenprofil Selbst-Check Handwerk .....	94

*Anja Grothe und Matthias Teller:*

## **Das Kriterien- und Indikatorenmodell (KIM) zur Bewertung von Nachhaltigkeit**

Abbildung 1: Bereiche der KIM Bewertung .....	104
Abbildung 2: Beispielhafte Gesamtbewertung der Nachhaltigkeit eines Unternehmens mit einer Nachhaltigkeits-Performance von 53 % .....	106
Abbildung 3: Detailauswertung der Fragebögen zum Bereich Ökologie .....	107
Abbildung 4: Detailauswertung Kennzahlen zum Bereich Ökologie .....	107
Abbildung 5: Beispiel 1 zu unterschiedlichen Wissensständen im Unternehmen .....	109
Abbildung 6: Unterschiedliche Wissensstände im Unternehmen – 2 – .....	109
Abbildung 7: Antwortverhalten im Fragebogen .....	110

*Christian Geßner, Axel Kölle, Kesta Ludemann, Florian Schäfer, Mirjam Rübberke-Alo und Verena Diekmann:*

<b>Nachhaltiger Wirtschaften: Vom Selbst-Check zum zertifizierbaren ZNU-Standard</b>	
Abbildung 1: Phasenmodell Nachhaltiger Wirtschaften .....	124
Abbildung 2: Systematik des ZNU-NachhaltigkeitsChecks .....	125
Abbildung 3: Ausschnitt Klima/Energie aus dem ZNU-NachhaltigkeitsCheck .....	127
Abbildung 4: Darstellung von Produktstandards im Vergleich mit dem ZNU-Standard Nachhaltiger WirtschaftenFood .....	131
Abbildung 5: Systematik des ZNU-Standards Nachhaltiger WirtschaftenFood .....	133

*Matthew P. Johnson:*

<b>Nutzung von Nachhaltigkeitsmanagement-Software in kleinen und mittleren Unternehmen</b>	
Abbildung 1: Das Individual-Technology-Organization-Environment (ITOE) Modell .....	143
Abbildung 2: Software-Unterstützung für die Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements ...	149

*Rainer Griefhammer und Rasmus Prieß:*

<b>Nachhaltigkeitsbewertung von Produkten und Produktportfolios</b>	
Abbildung 1: Grundstruktur der Methode PROSA .....	160
Abbildung 2: Checkliste Lebenszykluskostenrechnung .....	161
Abbildung 3: Schematische Gliederung der Notebook-Fertigungskette .....	162
Abbildung 4: Struktur der Nachhaltigkeitsmatrix im Bereich Telekommunikation .....	166

*Anna Katharina Liebscher und Georg Müller-Christ:*

<b>Vom Nachhaltigkeitskodex für Unternehmen zum Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen – Unterschiede, Gemeinsamkeiten, Herausforderungen</b>	
Abbildung 1: Die Unterschiede in den Berichtslogiken von Unternehmen und Hochschulen	173
Abbildung 2: Hochschulen und Nachhaltigkeit aus verschiedenen Perspektiven .....	177
Abbildung 3: Die Struktur des Nachhaltigkeitskodex .....	184

*Arndt Pechstein:*

<b>Der Biomimicry Ansatz</b>	
Abbildung 1: Die Biomimicry Basisprinzipien .....	199

*Nils D. Wittke:*

<b>Die Gemeinwohl-Bilanz – Bericht und Bewertung nicht-finanzieller Informationen</b>	
Abbildung 1: Gemeinwohl-Matrix Version 4.1, gültig seit 15. März 2013 .....	223
Abbildung 2: BERICHT .....	224
Abbildung 3: TESTAT .....	224
Abbildung 4: VERÖFFENTLICHUNG .....	224

*Anja Grothe und Georg Müller-Christ:*

<b>Systemaufstellungen als innovatives Instrument unternehmerischer Nachhaltigkeitsbewertung</b>	
Abbildung 1: Systembild I: Positionierung der Stellvertreter .....	239
Abbildung 2: Systembild II: Befragung der Stellvertreter .....	240
Abbildung 3: Systembild III: Positionierung der Stellvertreter im letzten Bild .....	241
Abbildung 4: Der Nachhaltigkeitsvergleich zweier Textilunternehmen in einer Systemaufstellung .....	244
Abbildung 5: Die Nachhaltigkeitspositionierung zweier Großmolkereien .....	245
Abbildung 6: Der Nachhaltigkeitsvergleich zweier Lebensmittelkonzerne .....	246

# Tabellenverzeichnis

*Anja Grothe:*

## **Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit**

Tabelle 1: Übersicht über die Bewertungsinstrumente und Ansätze unternehmerischer Nachhaltigkeit im Buch .....	5
--	---

*Kathrin Ankele und Christoph Schank:*

## **Zur Legitimität standardisierter Bewertungsverfahren**

Tabelle 1: Anforderungen an ein legitimes standardisiertes Bewertungsverfahren unternehmerischer Nachhaltigkeit .....	23
---	----

*Susanne Kaldschmidt und Thomas Merten:*

## **Nachhaltiges Wirtschaften mit dem Sustainable Excellence Ansatz**

Tabelle 1: Die Grundkonzepte des EFQM-Modells und der Sustainable Excellence .....	62
Tabelle 2: Die RADAR-Logik im Vergleich – EFQM und Sustainable Excellence Ansatz .....	69

*Tobias Engelmann, Holger Rohn und Nils Seipel:*

## **Selbstbewertung von Nachhaltigkeit in KMU**

Tabelle 1: Die Grundkonzepte des EFQM-Modells und der Sustainable Excellence .....	63
Tabelle 2: Die RADAR-Logik im Vergleich – EFQM und Sustainable Excellence Ansatz .....	70

*Anja Grothe und Matthias Teller:*

## **Das Kriterien- und Indikatorenmodell (KIM) zur Bewertung von Nachhaltigkeit**

Tabelle 1: Haupt- und Unterbereiche basierend auf den Kriterien und Indikatoren von KIM .....	105
Tabelle 2: Vergleich KIM und GRI Kriterien .....	113

*Matthew P. Johnson:*

## **Nutzung von Nachhaltigkeitsmanagement-Software in kleinen und mittleren Unternehmen**

Tabelle 1: Mittelwerte (m), Standardabweichungen (s) und Unterschiede zwischen Nutzern und Nicht-Nutzern von Nachhaltigkeitsmanagement-Software .....	145
---	-----

*Rainer Grißhammer und Rasmus Prieß:*

## **Nachhaltigkeitsbewertung von Produkten und Produktportfolios**

Tabelle 1: Nutzenkriterien für Telekommunikationsprodukte und -dienstleistungen .....	165
---	-----



*Anna Katharina Liebscher und Georg Müller-Christ:*

**Vom Nachhaltigkeitskodex für Unternehmen zum Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen – Unterschiede, Gemeinsamkeiten, Herausforderungen**

Tabelle 1:	Zuordnung der Kriterien des Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen zu den Handlungsfeldern der nachhaltigkeitsorientierten Hochschule .....	186
Tabelle 2:	Der abgeleitete Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen – ein erster Vorschlag	190

*Nils D. Wittke:*

**Die Gemeinwohl-Bilanz – Bericht und Bewertung nicht-finanzieller Informationen**

Tabelle 1:	Gegenüberstellung Gemeinwohl-Bilanz und Finanzbilanz .....	218
Tabelle 2:	Bewertungstabelle A1 Ethisches Beschaffungsmanagement .....	225
Tabelle 3:	Die Gewichtung der drei Subindikatoren Ethischen Beschaffungsmanagements .....	226
Tabelle 4:	Vergleich Gemeinwohl-Bericht/Nachhaltigkeits-Bericht nach GRI .....	228