

**Muhammet Türköz**

# **Nachhaltigkeit, Controlling und Management**

Die zunehmende Volatilität in der Unternehmensführung

**Bachelorarbeit**

**BACHELOR + MASTER  
Publishing**

**Türköz, Muhammet: Nachhaltigkeit, Controlling und Management: Die zunehmende Volatilität in der Unternehmensführung, Hamburg, Bachelor + Master Publishing 2013**

Originaltitel der Abschlussarbeit: Nachhaltigkeit im Controlling

Buch-ISBN: 978-3-95549-479-7

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95549-979-2

Druck/Herstellung: Bachelor + Master Publishing, Hamburg, 2013

Covermotiv: © Kobes - Fotolia.com

Zugl. FOM - Hochschule für Ökonomie und Management Köln, Köln, Deutschland, Bachelorarbeit, April 2013

**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.

---

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

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Bachelor + Master Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2013  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Vorgehensbeschreibung.....	2
<b>2. Definitionen und Abgrenzung relevanter Begriffe.....</b>	<b>3</b>
2.1 Umwelt .....	3
2.2 Umweltstrategie.....	3
2.3 Umweltmanagement.....	4
2.4 Greening.....	4
2.5 Controlling .....	4
2.6 Nachhaltigkeitscontrolling .....	5
<b>3. Vorwort zum Thema Nachhaltigkeit.....</b>	<b>6</b>
3.1 Nachhaltigkeit und die Entwicklung eines Leitbildes.....	6
3.2 Inter- und Intra-Generationen-Gerechtigkeit.....	7
3.3 Das Triple-Bottom-Line.....	8
<b>4. Unternehmen, Nachhaltigkeit und Controlling .....</b>	<b>10</b>
4.1 Beweggründe unternehmerischer Nachhaltigkeit .....	10
4.2 Herausforderung der Integration nachhaltiger Aspekte .....	12
4.3 Konzepte der nachhaltigen Entwicklung.....	21
4.4 Zur „Stakeholder vs. Shareholder Diskussion“ .....	26
<b>5. Puma SE – die Analyseinheit.....</b>	<b>31</b>
5.1 Die Einbindung grüner Strategien in das Unternehmen .....	31
5.2 Environmental Profit & Loss Account - Puma SE .....	37
5.3 Relevanz für das Controlling .....	39
<b>6. Fazit und Ausblick.....</b>	<b>41</b>
<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>42</b>
<b>Internet .....</b>	<b>42</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>44</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Klassischer und ökonomischer Triple-Bottom-Line.....	9
Abb. 2: Weiterentwicklung des Nachhaltigkeits-Dreiecks.....	12
Abb. 3: Die CSR-Pyramide nach Carroll.....	22
Abb. 4: Fünf-Stufen-Modell zum nachhaltigen Unternehmensmodell.....	31
Abb. 5: Die vier grünen Strategietypen .....	32
Abb. 6: 10 Jahre Puma.Safe .....	36
Abb. 7: eP&L Puma.....	38

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Vergleich von Shareholder Value- und Stakeholder Value-Perspektive ..... 27

## **Abkürzungsverzeichnis**

BSC	Balanced Scorecard
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher Aktienindex
E P & L	Environmental Profit & Loss Account
KPI	Key Performance Indicators
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
SHV	Shareholder Value
TBL	Triple-Bottom-Line