

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung .....	1
1.2 Fragestellung und Ziel der Arbeit.....	4
1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit.....</b>	<b>7</b>
2.1 Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung.....	7
2.2 Soziale Nachhaltigkeit.....	12
2.3 Soziale Nachhaltigkeit und Unternehmen.....	17
2.3.1 Stakeholder-Ansatz.....	21
2.3.2 Corporate Social Responsibility .....	26
2.4 Ableitung wesentlicher Kriterien für ein Sozialmanagement .....	32
<b>3 Bisherige Ansätze zum Management sozialer Themen .....</b>	<b>37</b>
3.1 Normative Rahmenwerke für soziale Nachhaltigkeit .....	39
3.1.1 OECD Guidelines for Multinational Enterprises .....	40
3.1.2 UN Global Compact .....	42
3.1.3 Global Sullivan Principles .....	44
3.2 Prozessrichtlinien für soziale Nachhaltigkeit .....	46
3.2.1 Sustainability Reporting Guidelines (GRI: G3) .....	46
3.2.2 Winning with Integrity Ansatz .....	49
3.2.3 CSR-Navigator .....	51
3.3 Managementsysteme für soziale Nachhaltigkeit.....	53
3.3.1 AA1000 Rahmenwerk .....	53
3.3.2 SA8000 .....	56
3.3.3 Sigma Guidelines.....	58
3.3.4 CSR-Managementsystem des Österreichischen Normungsinstituts .....	60
3.3.5 EFQM-Modell .....	62
3.3.6 Sustainability Balanced Scorecard .....	65
3.4 Zusammenfassung der Stärken und Schwächen bestehender Ansätze .....	67

3.5	Controlling als Lösung? .....	70
<b>4</b>	<b>Controlling als Managementansatz .....</b>	<b>73</b>
4.1	Überblick über die bestehenden Controlling-Konzeptionen .....	73
4.1.1	Ältere Controlling Verständnisse .....	75
4.1.2	Reflexionsorientiertes Controlling .....	80
4.1.3	Controlling als Rationalitätssicherung .....	83
4.1.3.1	Rationalität .....	83
4.1.3.2	Sicherung von Rationalität .....	88
4.2	Informationsversorgung, Planung und Kontrolle im Rahmen des Controllings .....	92
4.2.1	Informationsversorgung im Rahmen des Controllings .....	95
4.2.2	Planung und Kontrolle im Rahmen des Controllings.....	98
4.2.3	Zwischenfazit.....	102
4.3	Theoretische Verankerung des Sozio-Controllings.....	103
<b>5</b>	<b>Konzeption eines Sozio-Controllings.....</b>	<b>111</b>
5.1	Grundsätzliche Anforderungsunterschiede zwischen dem Sozio- Controlling und dem herkömmlichen Controlling .....	111
5.1.1	Unterschiede auf funktionaler Ebene .....	114
5.1.2	Unterschiede auf instrumenteller Ebene.....	117
5.1.3	Unterschiede auf Akteursebene .....	120
5.1.4	Zwischenfazit.....	123
5.2	Der Prozess des Sozio-Controllings .....	123
5.3	Modul 1: Zielsetzung.....	128
5.3.1	Aufgaben im Modul Zielsetzung.....	131
5.3.2	Instrumente und Methoden im Modul Zielsetzung .....	133
5.3.3	Akteure im Modul Zielsetzung.....	139
5.4	Modul 2: Planung .....	140
5.4.1	Aufgaben im Modul Planung .....	141
5.4.2	Instrumente und Methoden im Modul Planung.....	143
5.4.2.1	Ermittlung der Stakeholder und ihrer sozialen Interessen und Ansprüche .....	144
5.4.2.2	Vorüberlegungen für die Methodik zur Relevanzerkennung sozialer Themen .....	149
5.4.2.2.1	Kriterien des Unternehmenserfolgs .....	151
5.4.2.2.2	Prinzipien, Prozesse und Wirkungen der sozialen Dimension .....	162

---

5.4.2.3 Methode zur Identifikation der Erfolgsrelevanz sozialer Themen.....	164
5.4.2.3.1 Der Ansatz der Sustainability Balanced Scorecard .....	168
5.4.2.3.2 Auswirkungen sozialer Themen auf Erfolgskriterien des marktlichen Umfeldes.....	171
5.4.2.3.3 Auswirkungen sozialer Themen auf die Erfolgskriterien der nicht-marktlichen Umfeldes.....	180
5.4.2.4 Methode zur Ermittlung von Alternativen für den unternehmerischen Umgang mit als relevant eingestuften sozialen Themen .....	188
5.4.2.5 Methode zur Bewertung der identifizierten Alternativen für den unternehmerischen Umgang mit als relevant eingestuften sozialen Themen .....	193
5.4.2.6 Zwischenfazit zu den Methoden und Instrumenten der Planung im Rahmen des Sozio-Controllings .....	199
5.4.3 Akteure im Modul Planung .....	201
5.5 Modul 3: Entscheidung.....	210
5.5.1 Aufgaben im Modul Entscheidung.....	211
5.5.2 Instrumente und Methoden im Modul Entscheidung.....	213
5.5.3 Akteure im Modul Entscheidung.....	217
5.6 Modul 4: Steuerung .....	219
5.6.1 Aufgaben im Modul Steuerung .....	221
5.6.2 Instrumente und Methoden im Modul Steuerung.....	222
5.6.3 Akteure im Modul Steuerung .....	224
5.7 Modul 5: Kontrolle .....	225
5.7.1 Aufgaben im Modul Kontrolle .....	227
5.7.2 Methoden und Instrumente im Modul Kontrolle .....	229
5.7.2.1 Ursachen von Abweichungen.....	231
5.7.2.2 Vorgehen in der Kontrollphase.....	235
5.7.3 Akteure im Modul Kontrolle .....	240
5.8 Modul 6: Informationsversorgung und Kommunikation .....	241
5.8.1 Aufgaben im Modul Informationsversorgung und Kommunikation .....	242
5.8.2 Instrumente und Methoden im Modul Informationsversorgung und Kommunikation .....	248
5.8.2.1 Stakeholder-Dialoge .....	248
5.8.2.2 Quantitative und qualitative Indikatoren .....	253

---

5.8.2.3	Indikatorenvorschläge für soziale Prinzipien, Prozesse und Wirkungen .....	260
5.8.2.4	Soziale Themen und ihre Eignung für Indikatoren .....	266
5.8.2.5	Sozial orientiertes Indikatorensystem.....	275
5.8.3	Akteure im Modul Informationsversorgung und Kommunikation .....	281
5.9	Zwischenfazit und Verortung der Kriterien .....	283
<b>6</b>	<b>Fallbeispiel Novartis AG.....</b>	<b>287</b>
6.1	Die Pharmabranche .....	287
6.2	Das Unternehmen Novartis AG.....	288
6.3	Illustration des Sozio-Controlling-Konzepts am Beispiel der Novartis AG ..	293
6.3.1	Modul Zielsetzung .....	293
6.3.2	Modul Planung .....	297
6.3.3	Modul Entscheidung.....	304
6.3.4	Modul Steuerung .....	306
6.3.5	Modul Kontrolle .....	307
6.3.6	Modul Informationsversorgung und Kommunikation .....	309
<b>7</b>	<b>Resümee und Ausblick.....</b>	<b>313</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>317</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>357</b>