

Inhalt

1	Anschreiben	2
2	Inhaltliche Themengebiete	5
3	Referatsthemen	8
3.1	Referat 1	8
3.2	Referat 2	9
3.3	Referat 3	10
3.4	Referat 4	12
3.5	Referat 5	12
3.6	Referat 6	14

1 Anschreiben

Liebe Teilnehmende,

in der Vertiefung Fallstudien sollen Herausforderungen einer nachhaltigen Unternehmensführung anhand praktischer Fallbeispiele diskutiert und analysiert werden. Dabei kommen die Studieninhalte der vorangegangenen Semester zum Einsatz. Der Kurs basiert auf der Harvard-Methode zum Lehren und Lernen mit „Business Cases“, die ich euch über Moodle zur Verfügung stelle. Ergänzt wird diese Lehrmethode durch den Besuch und Austausch mit realen Unternehmen und Organisationen, in dessen Rahmen aktuell bestehende Chancen und Herausforderungen diskutiert werden. Die Prüfungsleistung wird in Gruppen erbracht. Die Gruppen stellen zusammen jeweils eine (schriftlich vorliegende) Fallstudie im Seminar vor und bereiten einen Besuch bei einem Praxispartner vor und begleiten/moderieren ihn federführend.

Die Verteilung auf die Fallstudien erfolgt über Moodle und dort über die Funktion gerechte Verteilung. Ihr habt bis zum 10. März 2024 um 22.30 Uhr Zeit eure Präferenzen einzutragen. Nach Abschluss dieser Wahlphase teilt der entsprechende Moodle-Algorithmus die Fallstudien zu. Dabei werden die Gruppen jeweils ungefähr gleich groß sein. Der Unterschied zwischen der größten und der kleinsten Gruppe soll nicht mehr als eine Person betragen.

Die entsprechenden Fallstudien und Unternehmen seht ihr weiter unten in diesem Dokument.

Am 24.03. biete ich zwischen 9.30 Uhr und 11.30 Uhr die Möglichkeit zur Konsultation. Fragen, die sich mit Blick auf die Fallstudien und/oder die Praxispartner ergeben haben, können dann besprochen werden. Bitte meldet euch spätestens bis zum 20.03. 19.00 Uhr per Email bei mir, wenn ihr das Konsultationsangebot wahrnehmen möchtet. Dann kann ich entsprechend Termine vergeben.

Die Referate werden am 7. und 8. April in Eberswalde gehalten (Referate 1-3 am Montag und Referate 4-6 am Dienstag); am 10. April um 9.30 Uhr biete ich noch einmal die Möglichkeit zur Konsultation, speziell mit Blick auf die Unternehmensbesuche in Wien.

Vertiefung Nachhaltigkeitsmanagement / Fallstudien

Bitte meldet euch bis zum 08. April um 15.00 Uhr per Email bei mir, wenn ihr das Konsultationsangebot wahrnehmen möchtet. Dann kann ich entsprechend Termine vergeben. Die Unternehmensbesuche finden im Mai während unserer Exkursion nach Wien statt.

Ich freue mich, dass wir spannende Unternehmen und Gesprächspartner*innen gewinnen konnten und auf den Austausch in der Gruppe sowie mit den Unternehmensvertreter*innen!

Jede Gruppe bearbeitet eine Fallstudie und ein Unternehmen. Zwischen Unternehmen und Fallstudie besteht ein inhaltlicher Zusammenhang, der auch im Rahmen der Präsentation deutlich werden sollte.

1. Im ersten Teil des Referats sollen die in schriftlicher Form vergebenen Fallstudien in seminaristischer Form präsentiert und gemeinsam diskutiert werden. Teilweise enthalten die Fallstudien bereits konkrete Fragestellungen, die im Rahmen der Diskussion aufgegriffen werden können. Hierfür ist es unbedingt notwendig, dass die Fallstudien jeweils von *allen* Studierenden gelesen wurden, um gemeinsam darüber zu diskutieren können. Die Fallstudien werden auf Moodle zur Verfügung gestellt.
2. Im zweiten Teil des Referats werden die Unternehmen (die wir dann im Rahmen der Exkursion nach Turin besuchen werden) vorgestellt und deren Vorgehen bezüglich relevanter Teilaspekte einer Nachhaltigen Unternehmensführung veranschaulicht. Hierbei soll insbesondere ein Überblick über die Herausforderungen der Branche insgesamt gezeichnet werden und die Performance des Unternehmens/der Organisation entsprechend eingeordnet werden. Dabei sollten sowohl die Bereiche beleuchtet werden, in denen das Unternehmen/die Organisation eine gute Performance vorweisen kann, als auch jene, in denen eventuell noch Handlungsbedarf besteht. Es sollten im Vorfeld Fragestellungen entwickelt werden, die im Rahmen des Austauschs mit den Unternehmensvertreter*innen gestellt werden können. Um den Kommiliton*innen einen Überblick

Vertiefung Nachhaltigkeitsmanagement / Fallstudien

über das zu besuchende Unternehmen und die jeweils zentralen Themen/Fragstellungen zu verschaffen, stellt jede Gruppe zu „ihrem“ Unternehmen spätestens **eine Woche vor dem Seminar ein Handout (ebenfalls über Moodle) zur Verfügung.**

Insgesamt stehen für diese Teile, inklusive der Diskussion jeweils 1,5 Stunden zur Verfügung.

Die Benotung erfolgt auf Grundlage der Präsentation und Diskussion sowie der Moderation des Austausches mit dem Praxispartner, den wir besuchen. Bezüglich der Art der Präsentation und der Verwendung von weiteren, über die Fallstudien hinausgehenden Quellen gibt es keine Vorgaben.

In der Regel bewerte ich Gruppenprüfungsleistungen mit einer einheitlichen Note je Gruppe. Sollte deutlich werden, dass die Beiträge der einzelnen Gruppenmitglieder deutlich voneinander abweichen, bewerte ich die Gruppenmitglieder getrennt.

Bitte stimmt euch mit entsprechendem Vorlauf zum Besuch (soweit möglich) bei dem Praxisunternehmen mit der Kontaktperson eures jeweiligen Unternehmens ab

- ✓ inwieweit vorab ein detaillierter Überblick über das Unternehmen gegeben werden soll, oder ob dies im Rahmen des Unternehmensaustauschs erfolgt und
- ✓ ggf. auch zu thematischen Schwerpunkten.

Die Kontaktpersonen sind nach der Auswahl der jeweiligen Fallstudie beim Orgateam zu erfragen.

2 Inhaltliche Themengebiete

Die Referate sollen, soweit sinnvoll zu integrieren, mehrere zentrale Aspekte aufgreifen, die im Laufe des bisherigen Studiums vermittelt wurden. Je nach der gewählten Spezialisierung sollen auch die dort erlangten Kenntnisse verwendet werden. Folgende Fragestellungen sind (potentiell) zu berücksichtigen. Dabei ist die folgende Liste sicherlich nicht vollständig, bietet aber hoffentlich erste thematische Inspirationen. Es ist nicht nötig oder gewünscht die untenstehende Liste im Rahmen der Präsentation Punkt für Punkt „abzuarbeiten“.

Rahmenbedingungen nachhaltigen Wirtschaftens

- Innerhalb welcher politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen agiert das Unternehmen und die betreffende Branche?
(i.S.v. gesetzliche Vorgaben, Implikationen des Wirtschaftssystems o. ä.)

Nachhaltiges Wertschöpfungsmanagement

- Wie gestaltet sich die Wertschöpfung des Unternehmens?
- Welche Nachhaltigkeitsaspekte werden bei der Auswahl von Lieferanten berücksichtigt?
- Wie werden die Nachhaltigkeitsaspekte implementiert und überwacht?
(i.S.v. Managementsystemen, Standards, Auditierungen o. ä.)

Betriebliches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement

- Hat das Unternehmen ein betriebliches Umweltmanagementsystem implementiert?
Wenn ja:
- Um welches Umweltmanagementsystem handelt es sich?
- Wie sind die Erfahrungen mit dem verwendeten Managementsystem?

Master-Studiengang Nachhaltiges Wirtschaften

Nachhaltige Unternehmensführung

Vertiefung Nachhaltigkeitsmanagement / Fallstudien

Nachhaltige Organisationskommunikation

- Wie kommuniziert das Unternehmen sein Nachhaltigkeitsengagement nach außen?
- Werden Nachhaltigkeitsberichte erstellt?
Wenn ja:
- Wurden spezielle Berichtsstandards zugrunde gelegt?

Nachhaltige Personalführung und interkulturelles Management

- Wie wird in dem Unternehmen mit Aspekten sozialer Nachhaltigkeit bezüglich der eigenen Mitarbeiter*innen umgegangen?
- Welche Rolle spielen bspw. Themen wie Diversity, Mitbestimmung und Work-Life-Balance?

Nachhaltiges Konsumieren und Produzieren

- Wie steht das Unternehmen mit seinen Kunden in Kontakt?
- Wird versucht, das (nachhaltige) Konsumverhalten aktiv zu beeinflussen?
- Welche Labels und Zertifizierungen werden verwendet?

Management von Innovation und Wandel

- Welche Bedeutung hat Innovation insgesamt für das Unternehmen?
- Welche Produkt- oder Prozessinnovationen spielten bzw. spielen eine besondere Rolle?
- Wie ist Entwicklung von Innovationen im Unternehmen integriert? (i.S.v. Gibt es eine eigene Abteilung? Entstehen Innovationen geplant oder eher zufällig?)

Formen solidarischen Wirtschaftens

- Welche „neuen“ alternativen Wirtschaftsformen kommen zum Einsatz?
- Finden sich Ansätze von New Work – welche Konzepte und Prinzipien werden dabei deutlich?

Master-Studiengang Nachhaltiges Wirtschaften

Nachhaltige Unternehmensführung

Vertiefung Nachhaltigkeitsmanagement / Fallstudien

Nachhaltiges Gründungsmanagement

- Wie lief der Gründungsprozess des Unternehmens ab? Welche besonderen Herausforderungen beinhaltete er?
- Sind Besonderheiten in Bezug auf die Gründungspersönlichkeit erkennbar?
- Kann das Unternehmen als Social/Sustainable Enterprise eingeordnet werden?
- Welche Anforderungen an Geschäftsideen, Geschäftsmodelle und Strategien werden deutlich?

3 Referatsthemen

3.1 Referat 1

Fallstudie: *The HASSLACHER Group: The Capital Equipment Decision*

Overview: *A visitor to Sachsenburg, a quiet village nestled in the Austrian Alps, might not know that it was the headquarters of the Hasslacher Group, Europe's largest producer of glued laminated timber. It was early May 2022 and Christoph Kulterer, CEO of the Hasslacher Group, wanted to decide what to do with €40 million in glued laminated timber factory equipment sitting in a Polish warehouse. The equipment had been ready to enter Russia on February 24th, 2022, the day the Ukraine was invaded. Given that the borders were closed, arrangements had been made to temporarily store the equipment.*

Mass timber products included glued laminate timber and cross-laminated timber. These were valued-added goods made from softwood lumber that was resurfaced and glued together. Glued laminate timber, or glulam, was used in commercial construction in place of concrete or steel frames. Cross-laminated timber, or CLT, was multiple layers of planed lamellas glued together, and was used to form walls, floors, and ceilings. While regular timber products sold for about 200 euro per cubic meter, glued timber products could command prices between 500 and 1,000 euro per cubic meter depending on quality, strengths and engineering design. Hasslacher had intended to upgrade its plant located in Malaya Vishera, Russia, which was about 200 kilometres from St. Petersburg.

The plan had been to double timber production to 200,000 m and to upgrade it to produce up to 50,000 m of glulam products per year for the Asian market. Christoph's options were to wait for the Russian and Ukrainian war to end and then to proceed with the upgrades, to buy a basic sawmill in Eastern Europe and upgrade it, to look for an acquisition in North America, or to sell the equipment. "We have to make a decision that will be best for the long-term even though we don't have all the information we need in front of us," remarked Christoph. "We have close relatives and long-standing employees working for us in Russia and Asian customers lined up for our

glulam product. On the other hand, there is significant amount of uncertainty about the political situation. It's not an easy decision for us to make."

Besuch Praxisunternehmen:

HoHo Wien

3.2 Referat 2

***Fallstudie: Megaprojects & the Role of the Public: Germany's Embattled
'Stuttgart 21' Rail Project***

Overview: In February 2010, Germany's national railway broke ground on a project that had been under negotiation for more than 20 years-the Stuttgart segment of the European Magistrale, a 930-mile cross-Europe high-speed rail line that would one day extend from Paris through Munich and Vienna to Budapest and Bratislava. At long last, the German national railway, the state of Baden-Württemberg, and the city of Stuttgart had come to agreement on the routing and station design of the mega-project. Yet within the year, the project would spark the largest citizen demonstrations Germany had seen since the reunification of the country. The Stuttgart 21 opponents were diverse, and so were their concerns, but nearly all were united by one overriding contention: that political elites had conceived the plan without public input and had later refused to take citizen objections seriously. The case provides basic background and context for this controversy, then describes four kinds of public participation that took place in the course of developing the project: (1) a city-sponsored open-participation process in 1997 allowing citizens to weigh in on the neighborhood re-development portions of the project; (2) a petition drive by opponents to hold a city

Vertiefung Nachhaltigkeitsmanagement / Fallstudien

referendum on the project, later followed by mass demonstrations; (3) a state-sponsored mediation process between supporters and opponents of the project; and (4) a state election followed by a state referendum on the project.

Besuch Praxisunternehmen:

Clavis Kommunikationsberatung

Hinweis zum Praxispartner: Zu diesem Praxispartner gibt es zwei Fallstudien. Die beiden Fallstudien beleuchten unterschiedliche Aspekte, die mit Blick auf den Praxispartner interessant sein können. Bitte sprecht euch zwischen den beiden Referatsgruppen gut ab, damit sich eure Beiträge sinnvoll ergänzen. Das gilt auch für den Teil eures Referates, in dem ihr den Praxispartner vorstellt.

3.3 Referat 3

Fallstudie: Cohousing: the eco-district of Vauban and the co-housing project GENOVA

Overview: Vauban is a special model district of sustainable living and participatory planning in which several co-housing initiatives have been realized. The Vauban district is not a single co-housing project, but a whole, somewhat unusual – and as such very specific and innovative – city quarter which is hosting a variety of different housing projects, with a special focus on citizen-lead building initiatives and private co-housing projects.

Legally, Vauban is a newly build, just finished district providing 2000 housing units for about 5.500 residents of the city of Freiburg / Breisgau, which is located in the state of Baden-Württemberg in Germany. The area had been a French military base until 1992. After the departure of the military, the Vauban district was designed and rebuilt

Vertiefung Nachhaltigkeitsmanagement / Fallstudien

anew during a unique citizen-involvement process – for which it has been awarded several times – by the City of Freiburg together with the citizen-lead association ‘Forum Vauban’ as a bottom-up actor with a mandate in the Vauban city planning council. The citizen initiative had a strong vision to realize a sustainable, ecological, green district with participatory planning, cooperative ownership and affordable housing. There are controversial opinions as to whether these aims have actually been realized or not. In fact, Vauban has seen its last house being completed just this year. It now has more than 70 resident-organized co-housing projects – either private or by cooperatives – on a surface of about 70% of the total area of 41ha of Vauban. Furthermore, Vauban citizens are extremely content (see chapter monitoring) and a new business area has been created, serving urban planners and mayors from all over the world by guided study visits through this experimental district to learn from its example. Due to its innovative, ecological and car-reduced policy, Vauban is the greenest and most densely populated city district of Freiburg. It is located quite centrally in the Southern part of Freiburg.

Besuch Praxisunternehmen:

Clavis Kommunikationsberatung

Hinweis zum Praxispartner: Zu diesem Praxispartner gibt es zwei Fallstudien. Die beiden Fallstudien beleuchten unterschiedliche Aspekte, die mit Blick auf den Praxispartner interessant sein können. Bitte sprecht euch zwischen den beiden Referatsgruppen gut ab, damit sich eure Beiträge sinnvoll ergänzen. Das gilt auch für den Teil eures Referates, in dem ihr den Praxispartner vorstellt.

3.4 Referat 4

Fallstudie: Vertical Farming: Future of Sustainable Agriculture?

Overview: According to the United Nations, the global population was projected to hit 10 billion by 2050. Population growth coupled with climate change was driving the adoption of innovative solutions to enhance quality food production and address food security issues. Vertical farming, with its potential for growing high quality crops, year-round production, and reduced environmental impact, had emerged as a promising solution. By 2031, the global vertical farming market was expected to boom mainly driven by efficiency and urban convenience. Further its ability to boost local food production, reduce transportation emissions, and enhance food security was widely praised. However, despite significant advantages, there were several hurdles to overcome for widespread adoption of vertical farming. Several vertical farming companies had struggled due to high operational costs, particularly energy and labor, limited profitability, and regulatory hurdles. What precisely was vertical farming? How was it different from conventional agriculture? Can vertical farming offer an efficient and sustainable path for future food production?

Besuch Praxisunternehmen:

Vertical Farming

3.5 Referat 5

Fallstudie: Refugee Labor Market Integration – An Impact Investment Case Study

Overview: The dislocation of millions of people in various conflict zones of the Middle East and Africa is one of the greatest humanitarian catastrophes of our time. Given the

Vertiefung Nachhaltigkeitsmanagement / Fallstudien

complexity of the issue, various ways of solving the associated challenges have been implemented; reaching from emergency camps in conflict zones to innovative integration services in host countries. With overloaded government processes and too little funding, it is of utmost importance to fund and scale up effective integration services. Successful integration depends to a large extent on promoting the required abilities to build a self-sustained life. As such, labor market integration of refugees becomes of crucial importance first and foremost for themselves, yet successful integration also bears major upsides for the broader society.

One example of a successful integration service is SchlaU Schule, located in Munich, Germany. By providing young refugees with an education that is acknowledged on the German labor market, young refugees can integrate faster and build self-sustained lives through the improved facilitation of labor market integration. Today, organizations like SchlaU Schule often lack funding to operationalize and scale up their services. Hence, identifying successful services that generate social impact and implementing smart ways to allocate funding to those organizations, while generating financial returns, are urgent issues to be solved.

Students tackling this case will work at the intersection of social impact and financial return. Students are encouraged to design an impact investment case targeting refugee labor market integration that not only creates social impact, but also financial return for investors. Thus, entrepreneurial thinking is combined with rigorous financial modelling to align both financial and social returns in a meaningful way. The goal of the case is to allow students to think entrepreneurially, conceptualize financially viable and socially meaningful solutions, and identify ways to implement these in the real world.

(Hinweis: Die vollständige Fallstudie liegt im Moment noch nicht vor. Sie wird zeitnah zur Verfügung gestellt.)

Master-Studiengang Nachhaltiges Wirtschaften

Nachhaltige Unternehmensführung

Vertiefung Nachhaltigkeitsmanagement / Fallstudien

Besuch Praxisunternehmen:

Stadt Wien Kochen (noch in Klärung | genaue Ansprechpartner*innen bei Orga-Team erfragen)

3.6 Referat 6

Fallstudie: BIXI: When a Public, Social, and Collective Innovation Transports Us

Overview: This case discusses the creation of Montreal's BIXI bike share system. Just one year after its official launch in the summer of 2009, the service had been sold to Ottawa, Gatineau, and Toronto, as well as to cities in the U.S., Great Britain, and Australia. Despite this remarkable success, it had quickly run into major financial difficulty. The Public Bike System Company (Société de vélo en libre-service, or SVLS, in French), the non-profit organization that managed it, had posted a \$5 million loss. In 2011, the auditor general's report highlighted serious problems with BIXI's financial management. After just two years of operation, it had racked up \$37 million in debt. In early 2014, faced with legal proceedings, the PBSC had declared bankruptcy. To save BIXI, Montreal's city council had approved a \$108-million bailout package, and a few years later, it was deemed by Montrealers to be a resounding success at both the national and international levels. In 2023, BIXI had 10,000 bikes - including 2,600 electric bikes - in service at some 830 stations throughout Greater Montreal. After declaring bankruptcy, how did Quebec's experiment in urban mobility become a source of immense pride for Montrealers?

Besuch Praxisunternehmen:

Stadt Wien / Museum Wien