

Nachhaltigkeit

Einstieg in die nachhaltige Unternehmensführung

vbw

Leitfaden
Stand: März 2024

Die bayerische Wirtschaft



Hinweis

Zitate aus dieser Publikation sind unter Angabe der Quelle zulässig.

Vorwort

Erste Schritte zur nachhaltigen Unternehmensführung

Der Themenkomplex „Nachhaltige Unternehmensführung“ rückt durch regulatorische Vorgaben, wie zum Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, immer mehr in den Fokus. Auch aus dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld wächst der Druck auf die Unternehmen, den Faktor Nachhaltigkeit zunehmend in ihrer Geschäftsstrategie zu verankern.

Mit diesem Leitfaden möchten wir bayernweit und branchenübergreifend Betriebe gezielt auf dem Weg zum Nachhaltigkeitsmanagement unterstützen. Wir skizzieren, welche Optionen es in Abhängigkeit vom Markt- und Unternehmensumfeld für die Ausrichtung des Nachhaltigkeitsmanagements gibt. Zudem erläutern wir die zentralen Schritte zur Umsetzung einer wirksamen Nachhaltigkeitsstrategie.

Bertram Brossardt
März 2024

Inhalt

1	Nachhaltigkeit im Unternehmen	1
1.1	Regulatorischer Rahmen	1
1.2	Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen	2
1.3	Nachhaltigkeitsmanagement als Teil der Unternehmensstrategie	3
2	Schritt für Schritt zum Nachhaltigkeitsmanagement	5
2.1	Wesentlichkeitsanalyse	5
2.2	Ziele setzen und Ergebnisse messen	5
2.3	Maßnahmen planen und umsetzen	6
2.4	Fortschritte steuern	6
2.5	Beitrag und Fortschritte berichten	7
	Ansprechpartner/Impressum	8

1 Nachhaltigkeit im Unternehmen

Chancen und Herausforderungen auf dem Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung

Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich mitten in der Nachhaltigkeitstransformation. Auf betrieblicher Ebene wächst immer stärker die Notwendigkeit, ein Nachhaltigkeitsmanagement aufzusetzen. Ausschlaggebend sind hierfür einerseits regulatorische Vorgaben, andererseits findet der Faktor Nachhaltigkeit aber auch immer stärker Beachtung im Risikomanagement von Banken und Versicherungen. Nicht zuletzt wächst auch bei den Konsumenten das Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen und führt zu Veränderungen bei der Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen.

Es gibt eine Vielzahl von Gründen, weshalb Unternehmen sich strategisch mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen sollten. Gleichzeitig ist der Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung kein Selbstläufer und wird nur Schritt für Schritt gelingen.

1.1 Regulatorischer Rahmen

Eine Vielzahl gesetzlicher Normen zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen auf nationaler und internationaler Ebene sind historisch gewachsen. Im Umweltbereich gehört dazu z. B. die REACH-Verordnung, im Bereich Soziales z. B. Arbeitnehmerrechte und im Bereich Governance z. B. das Wettbewerbsrecht. Diese Rechtsgrundlagen sind darauf ausgerichtet, dass bestimmte Regeln im Unternehmen eingehalten werden.

Zuletzt wird mit der Nachhaltigkeitsregulierung aber vermehrt das Ziel verfolgt, Unternehmensaktivitäten hinzu mehr Nachhaltigkeit zu steuern. Zu nennen sind hier insbesondere die verschiedenen europäischen Gesetzgebungsvorhaben im Kontext von Sustainable Finance. Eine zentrale Rolle spielt hierbei die Taxonomie-Verordnung (EU 2020/852). Über die Definition von nachhaltig ausgerichteten Wirtschaftsaktivitäten sollen Investitionen der Privatwirtschaft in entsprechende Bereiche gefördert werden.

Seit dem Geschäftsjahr 2017 sind kapitalmarktorientierte Unternehmen, Finanzdienstleistungsunternehmen und Unternehmen von öffentlichem Interesse mit mehr als 500 Mitarbeitern (resp. Kriterien für Bilanzsumme und Umsatzerlöse bei kapitalmarktorientierten Unternehmen) verpflichtet, einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Dies basiert auf der CSR-Richtlinie der EU (Non-Financial Reporting Directive, kurz NFRD) die mittlerweile durch eine neue EU-Richtlinie ersetzt wurde (Corporate Sustainability Reporting Directive, kurz CSRD). In diesem Zuge wurde der Anwendungsbereich deutlich erweitert und umfasst nun wesentlich mehr Unternehmen. Perspektivisch werden Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden von den Vorgaben erfasst sein. Zudem hat sich die Verbindlichkeit durch eine Verortung im Lagebericht für Unternehmen deutlich erhöht. Unternehmen, die bislang nach der CSR-Berichtspflicht zur Berichterstattung verpflichtet waren, müssen für

das Geschäftsjahr 2024 einen Nachhaltigkeitsbericht nach den neuen Vorgaben erstellen. Auf europäischer Ebene wurde hierzu ein eigener Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandard erarbeitet, der sogenannte European Sustainable Reporting Standard (ESRS).

Ein anderes Beispiel auf nationaler Ebene ist das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG). Das Gesetz verpflichtet Unternehmen im Anwendungsbereich dazu menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken in ihren Lieferkette zu beachten. Unternehmen sind dazu angehalten, diese Risiken zu identifizieren und im Rahmen von Präventions- und Abhilfemaßnahmen auf Lieferanten Einfluss zu nehmen.

In der Praxis zeigt sich, dass die regulatorischen Anforderungen nicht nur Unternehmen im direkten Anwendungsbereich betreffen. Häufig sind indirekt auch kleinere Unternehmen betroffen, zum Beispiel in ihrer Rolle als Zulieferer.

1.2 Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen

Neben den regulatorischen Anforderungen sehen sich Unternehmen auch verstärkt durch Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen mit dem Thema Nachhaltigkeit konfrontiert. So interessiert Kunden die Nachhaltigkeitsleistung von Produkten und Dienstleistungen, zum Beispiel mit Blick auf den Energieverbrauch.

Investoren und Banken orientieren sich bei der Bewertung von Unternehmen immer stärker an Nachhaltigkeitskriterien. Hintergrund hierfür ist, dass zum Beispiel durch den Klimawandel Risiken entstehen, die das Geschäftsergebnis von Betrieben negativ beeinflussen können. Konflikte mit sozialen Nachhaltigkeitsthemen, beispielsweise Vorwürfe innerhalb der Lieferketten Menschenrechte und Sozialstandards zu missachten, schaden unter Umständen der Unternehmensreputation und können so das Geschäftsergebnis verschlechtern.

In Zeiten wachsender Fachkräfteengpässe, kann eine Nachhaltigkeitsstrategie auch ein Vorteil bei der Personalrekrutierung sein, um sich positiv gegenüber Wettbewerbern abzusetzen.

Der genauere Blick auf die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen verdeutlicht, dass ein Nachhaltigkeitsmanagement umfassend ausgerichtet sein muss und die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen auch auf das ökologische und gesellschaftliche Umfeld eines Unternehmens inklusiver seiner Lieferketten abzielen.

In der Konsequenz geraten immer stärker externe Effekte der Unternehmenstätigkeit in den Fokus. Daraus folgt für Unternehmen aber unter Umständen die Herausforderung, dass die Interessen von Anspruchsgruppen im Konflikt mit wirtschaftlichen Interessen stehen. Aufgabe eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements ist es, diese Konflikte aktiv zu adressieren und sukzessive wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte miteinander in Ausgleich zu bringen.

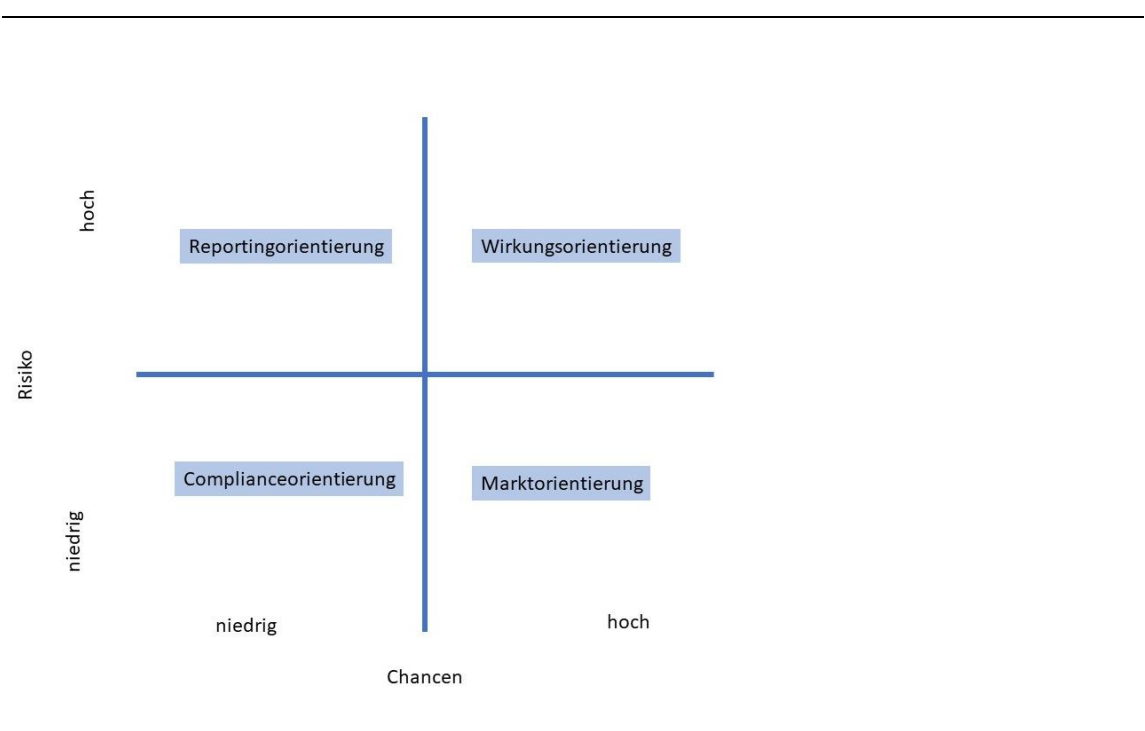
1.3 Nachhaltigkeitsmanagement als Teil der Unternehmensstrategie

In einer Vielzahl von Unternehmen ist Nachhaltigkeit fest in der Tradition verankert. Dies gilt insbesondere für inhabergeführte Unternehmen, die sich an langfristig orientierten wirtschaftlichen Zielen orientieren und traditionell Verantwortung für ihr soziales und ökologisches Umfeld übernehmen.

Ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement soll dazu beitragen, den Unternehmenswert zu steigern. Um zu verhindern, dass Nachhaltigkeit ausschließlich ein Kostenfaktor bleibt, ist ein strategisches Vorgehen nötig. Hierzu gilt es Nachhaltigkeit in den normativen, strategischen und operativen Managementprozessen zu verankern. Während das normative Management den Unternehmenszweck, Ziele und Werte festlegt, regelt das operative Management die konkrete Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den verschiedenen Funktionsbereichen eines Unternehmens. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen ist jedoch das strategische Management. Ihm kommt die Aufgabe zu, die strategische Positionierung eines Unternehmens im Bereich der Nachhaltigkeit festzulegen. Diese wird entscheidend von dem Marktumfeld und den Zielen des Unternehmens abhängen.

Je nachdem, welche Chancen bzw. Risiken im Kontext von Nachhaltigkeit für ein Unternehmen identifiziert werden, gilt es entsprechende Maßnahmen umzusetzen. Die folgende Abbildung skizziert mögliche Zielsetzungen eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements in Abhängigkeit von möglichen Risiken und Chancen.

Abbildung 1
Ansatzpunkte für ein Nachhaltigkeitsmanagement



[Nachhaltigkeit im Unternehmen](#)

Für Unternehmen, die weder ein hohes Risiko sowie keine großen Geschäftschancen mit Blick auf den Faktor Nachhaltigkeit sehen, ist ein compliance-orientierter Ansatz ausreichend. Wird das Nachhaltigkeitsrisiko als hoch eingeschätzt, kann ein reporting-orientierter Ansatz auf das Informationsbedürfnis der Stakeholder eingehen und Vertrauen schaffen. Für Unternehmen, bei denen sich durch Nachhaltigkeitsaktivitäten Marktchancen ergeben, gilt es diese als Wettbewerbsvorteil auszubauen und zu nutzen. Entweder aus freiwilligem Antrieb oder um trotz eines hohen Risikos, einen Business Case aus Nachhaltigkeitsaktivitäten zu generieren.

2 Schritt für Schritt zum Nachhaltigkeitsmanagement

Umsetzungsplan für eine nachhaltige Unternehmensführung

Im Folgenden gehen wir darauf ein, welche Punkte bei der Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensführung Schritt für Schritt zu beachten sind.

2.1 Wesentlichkeitsanalyse

Grundlage für die Herausarbeitung von Nachhaltigkeitsthemen, die ein Unternehmen priorisiert bearbeiten möchte, ist die Wesentlichkeitsanalyse. Diese sollte auf dem Prinzip der doppelten Wesentlichkeit beruhen, die zwei Perspektiven betrachtet:

1. Welchen Einfluss hat die Geschäftstätigkeit auf ökologische und soziale Aspekte?
2. Welchen Einfluss hat Nachhaltigkeit auf die Geschäftstätigkeit?

Bei der ersten Frage geht es darum, dass das Unternehmen durch die Geschäftstätigkeit einen Einfluss auf den Klimawandel, Menschenrechte und andere Nachhaltigkeitsaspekte hat. Auf der anderen Seite haben Nachhaltigkeitsaspekte einen Einfluss auf das Unternehmen und seine Eigentümer. Der Klimawandel kann z. B. mit Risiken für Produktionsstandorte verbunden sein oder Menschenrechtsverstöße führen zu Reputationsverlusten. Genau dies wird mit der zweiten Frage thematisiert.

Um herauszufinden, welche Nachhaltigkeitsaspekte wesentlich für ein Unternehmen sind, können verschiedene Methoden eingesetzt werden. Neben einer Umfeldanalyse der Rahmenbedingungen und ihres möglichen Einflusses (z. B. zunehmende Risiken, Veränderungen im Markt oder weitere regulatorische Anforderungen), kann eine Stakeholderanalyse durchgeführt werden, die klärt, welche Personengruppen von der Geschäftstätigkeit betroffen sind und wie deren Wahrnehmung, Bedürfnisse und Erwartungen sind. Dazu können Interviews, Befragungen u. a. Formate zur Erfassung dieser Perspektiven genutzt werden. Unternehmen sollten schließlich bewerten, welche Kriterien für die Bewertung der Handlungsfelder angesetzt werden, um auf dieser Grundlage die Bildung von Prioritäten als das Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse abzuleiten.

2.2 Ziele setzen und Ergebnisse messen

Die Messung von Nachhaltigkeit anhand von Indikatoren und die Vereinbarung von Zielen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung. Zudem wird sie zunehmend gesetzlich gefordert und als Teil der verpflichtenden Berichterstattung betrachtet.

Bei der Bestimmung der Indikatoren kann auf umfassende Empfehlungen von Initiativen aufgesetzt werden, an denen sich auch der Gesetzgeber orientiert. Die Auswahl der Indikatoren richtet sich zum einen nach der gesetzlichen Anforderung (z. B. im Bereich der Umweltziele, Menschenrechte oder Governance). Zum anderen sollten in weiteren wesentlichen Handlungsfeldern Indikatoren bestimmt sein.

2.3 Maßnahmen planen und umsetzen

Nachhaltigkeit betrifft das gesamte Unternehmen und geht alle Mitarbeiter in ihren unterschiedlichen Funktionen, Rollen oder persönlichen Beiträgen an. Eine zentrale Rolle hat die Umsetzung in den Wertschöpfungsstufen des Unternehmens, d. h. Forschung und Entwicklung, Logistik, Produktion bis zum Vertrieb. In allen Bereichen können und sollten Nachhaltigkeitsaspekte umgesetzt werden.

Daneben erfolgt eine Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den Funktionsbereichen. Dabei geht es um den Beitrag im Bereich Personal, Qualitätsmanagement, Facility Management bis hin zu Rechnungslegung und Finanzierung.

Nachhaltigkeit ist somit als Querschnittsthema zu begreifen und muss operativ entsprechend als solches umgesetzt werden. D. h. eine Nachhaltigkeitsstrategie muss funktionsbereichübergreifend entwickelt werden und alle Wertschöpfungsstufen umfassen. Entsprechend gilt es Nachhaltigkeitsbeauftragte und -koordinatoren so im Unternehmen zu installieren, dass sie eine Querschnittsaufgabe erfüllen. Ein Ansatzpunkt bildet hierbei der Einsatz von Steuerungskreisen, die mit Vertretern aus den verschiedenen Funktionsbereichen besetzt sind.

2.4 Fortschritte steuern

Neben nachhaltigkeitsbezogenen Richtlinien und Kodizes helfen bei der Operationalisierung und Umsetzung zudem Management-Systeme, die in unterschiedlichen Themenbereichen Standards setzen und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess fördern. Nachhaltigkeit kann u. a. über folgende Management-Systeme gesteuert werden:

- Qualitätsmanagement (ISO 9000 ff)
- Umweltmanagement (EMAS und ISO 14001 ff)
- Lebenszyklusanalyse (ISO 14040 ff)
- Nachhaltige Lieferkette (ISO 20400)
- Arbeitssicherheit (ISO 45001)
- Energiemanagement (ISO 50001 ff)

Neben den Managementsystemen können auch Steuerungsinstrumente genutzt werden, die bei der Entwicklung von Produkten und Services ansetzen. Zum Beispiel Recyclingquoten und Ökobilanzen, die den gesamten Lebenszyklus in den Blick nehmen.

Nicht zuletzt umfasst Steuerung auch Anreiz- und Kompensationssysteme. Diese gilt es ebenfalls auf Nachhaltigkeit auszurichten und sicherzustellen, dass sich keine Konflikte zwischen kurzfristigen finanziellen Anreizen und langfristigen Nachhaltigkeitszielen ergeben.

2.5 Beitrag und Fortschritte berichten

Unabhängig davon, ob Unternehmen aufgrund gesetzlicher Anforderungen dazu verpflichtet sind, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, kommunizieren viele Unternehmen Maßnahmen und Fortschritte zum Thema Nachhaltigkeit. Viele (potenzielle) Mitarbeiter, Kunden und Investoren erwarten von Unternehmen Aussagen dazu. Sie sind zum Teil der Vertrauensbildung geworden.

Für die Berichterstattung können sich Unternehmen an den folgenden Standards orientieren, bzw. diese gezielt nutzen:

- Der **Deutsche Nachhaltigkeitskodex** (DNK) ist ein Berichtsrahmen, der von allen Unternehmen genutzt werden kann und die gesetzlichen Anforderungen berücksichtigt. Dies ist ein einfach nutzbares Instrument für den Einstieg in die Berichterstattung.
- Mitglieder des **UN Global Compact** (UNGC) können einen Fortschrittsbericht (Communication on Progress) auf Grundlage eines Berichtsinstrumentes erstellen. Die mit der Mitgliedschaft verbundene Selbstverpflichtung zu den Prinzipien des Global Compact kann als positives Signal mit der Berichterstattung verbunden werden.
- Fortgeschrittene Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit haben ein individuelles Berichtswesen entwickelt und nutzen z. B. die Berichtsstandards der **Global Reporting Initiative**.
- Für den Bereich der klimabezogenen Berichterstattung können spezielle Standards genutzt werden. Dabei sind das **Greenhouse Gas Protocol** (GHG) und die Empfehlungen der **Task Force for Climate-related Financial Disclosures** (TCFD) herauszuheben.
- Für die Gestaltung einer **integrierten Berichterstattung** können die Empfehlungen des **International Integrated Reporting Committee** (IIRC) genutzt werden.

Die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDG) sind kein Berichtsstandard. Es besteht aber die Möglichkeit, auf geleistete Beiträge zu den SDG zu verweisen. Hierzu können Synopsen genutzt werden, die z. B. vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) bereitgestellt werden.

Ansprechpartner/Impressum

Beate Neubauer

Abteilung Sozial- und Gesellschaftspolitik

Telefon 089-551 78-534

beate.neubauer@vbw-bayern.de

Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht grundsätzlich auf alle Geschlechter.

Herausgeber

vbw

Vereinigung der Bayerischen
Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5
80333 München

www.vbw-bayern.de

© vbw März 2024