

Nachhaltigkeitsmanagement und Berichterstattung



Leitfaden 2.1

Version 2.1
Stand Februar 2023

Alle Rechte (insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung) sind vorbehalten. Kein Teil des Leitfadens darf in irgendeiner Form ohne ausdrückliche Genehmigung der GUTcert reproduziert, verarbeitet oder verbreitet werden (Genehmigungen können auf Anfrage erteilt werden). Die Nennung der vollständigen Quelle wird vorausgesetzt.

Dieser Leitfaden erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Er ist im Internet abrufbar unter:
<https://www.gut-cert.de/leistungen/nachhaltige-entwicklung/leitfaden.html>

Text GUTcert, Design in Anlehnung an AFNOR groupe.

Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung sind Personenbezeichnungen und personenbezogene Hauptwörter in diesem Leitfaden in männlicher Form angewendet. Angesprochen sind grundsätzlich alle Geschlechter.

Anregungen zu Verbesserungen oder Hinweise auf Fehler sind ausdrücklich erwünscht!
Bitte senden Sie diese an nachhaltigkeit@gut-cert.de

Prof. Dr.-Ing. Jan Uwe Lieback, Yulia Felker, Sarah Stenzel, Susanne Moosmann (GUTcert Auditorin)

GUT Zertifizierungsgesellschaft
für Managementsysteme mbH
Umweltgutachter

Eichenstr. 3 b
12435 Berlin
Telefon: +49 30 2332021-0

E-Mail: nachhaltigkeit@gut-cert.de

Inhalt

Einleitung	4
Stufe I – Projektidee, Erhebung der IST-Situation und Festlegen der strategischen Ausrichtung	10
1. Schritt: Beschluss der obersten Leitung	10
2. Schritt: Projektplanung	11
3. Schritt: Festlegen der Bilanzgrenzen mit Stakeholder-Analyse	12
4. Schritt: Bestandsaufnahme	19
5. Schritt: Bestimmung der wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte	23
Stufe II – Strategie, Nachhaltigkeitsprogramm und Nachhaltigkeitsorganisation	27
6. Schritt: Ableiten einer (ersten) Nachhaltigkeitsstrategie	27
7. Schritt: Bilden bzw. Ausbau von Kennzahlen	28
8. Schritt: Erstellung und Kommunikation des Nachhaltigkeitsprogramms	30
9. Schritt: Ablauf, prozessorientiert	30
10. Schritt: Einführen einer Nachhaltigkeitsorganisation	31
Stufe III – Nachhaltigkeitsmanagement mit konventionellen Mitteln	32
11. Schritt: Dokumentation des NMS	32
12. Schritt: Verfolgung von Zielen und Maßnahmen	33
13. Schritt: Schulungen der Mitarbeiter	34
14. Schritt: Kommunikation mit Stakeholdern	34
15. Schritt: Mess- und Kontrollsystem (internes Audit)	35
16. Schritt: Review- und Bewertungsprozess	37
Stufe IV – Berichterstattung	39
17. Schritt: Verfassen des Berichts	39
Anhang zu Schritt 9: Handlungsbereiche – Ausführung	42

Einleitung

Nichts ist so konstant, wie der Wandel.

Die politische und gesellschaftliche Entwicklung der letzten Jahre in der EU und in Deutschland zeigen einmal mehr, wie notwendig es für Organisationen geworden ist, die Vielfalt an Zukunftsthemen – wie Klimaschutz, nachhaltige Investitionen, transparente Lieferketten und Auswirkungen des demografischen Wandels – im Blick zu behalten und diese beim Festlegen der eigenen Strategie zu berücksichtigen.

CSR-Berichtspflichten auf einen Blick

Stand 24.02.2022

Europäische Nachhaltigkeitspolitik	Resultierende Gesetze	Pflichten für Unternehmen	Verpflichtend für	ab/seit
Action Plan for Financing Sustainable Growth	Low Carbon Benchmarks Regulation	> Klimabenchmark-Klassifikationen und ESG-Anforderungen für Benchmarks	> Finanzakteure	ab 2020
	Sustainable Finance Disclosure Regulation	> Darstellung ökologischer und sozialer Merkmale des Portfolios und Due Diligence-Policies	> Finanzakteure	ab 2021
	Taxonomy Regulation	> Darstellung des Anteils ökologischer und sozialer Umsätze und Investitionen	> Finanzakteure > Unternehmen	ab 2021 ab 2022
Accounting Directive	Corporate Sustainability Reporting Directive	> Erweiterung des Adressatenkreises und der Berichtsinhalte, verpflichtende Prüfung, maschinenlesbares Format, Verknüpfung mit Berichtsstandards	> Unternehmen, Banken, Versicherungen	seit 2017, Neuauflage 2022
	EU Sustainability Reporting Standards	> Europäische Standards für die nichtfinanzielle Berichterstattung mit doppelter Materialität als Grundlage	>	vrstl. ab 2023
Corporate Sustainability Due Diligence	Human Rights and Environmental Due Diligence Directive	> Kontrolle der Lieferkette, Haftungs- & Durchsetzungsmechanismen, Beseitigung von Auswirkungen, Rechtshilfe für Opfer von unternehmerischem Missbrauch, Reporting der Prozesse und ihrer Ergebnisse	> Unternehmen, Finanzinstitute	evtl. ab 2025

akzente

Abbildung 1: Entwicklung gesetzlichen Anforderungen im Nachhaltigkeitsbereich¹

Eingangs sollen einige Punkte aus den EU-Vorhaben (Abb. 1) veranschaulicht werden:

Erstens wird der Kreis der Betroffenen in Bezug auf die Berichterstattung der nicht-finanziellen Informationen deutlich erweitert. Gemäß dem bis zum 01.01.2024 geltenden **CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz** sind große kapitalmarktorientierte Unternehmen, Kreditinstitute, Finanzdienstleistungsinstitute und Versicherungsunternehmen in Deutschland dazu verpflichtet, in ihren Lageberichten Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen sowie zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung zu veröffentlichen.

Die Europäische Kommission hatte am 21. April 2021 den Richtlinienvorschlag zur Änderung der Vorgaben für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen – **Corporate Social Reporting Directive, CSRD** – vorgelegt. Dieser wurde nach einer öffentlichen Diskussion im November 2021 vom EU-Parlament und EU-Rat verabschiedet². Die CSRD trat am 05.01.2022 in Kraft und muss bis zum 06.06.2024 von den EU-Mitgliedsstaaten in nationales Recht überführt werden. Die Umsetzung erfolgt gestaffelt zwischen 01.01.2024 und 01.01.2028:

- ▶ **Ab 1. Januar 2024:** Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden, die bereits nach EU-Richtlinie über die nicht-finanzielle Berichterstattung (NFRD) berichtspflichtig sind
- ▶ **Ab 1. Januar 2025:** alle großen Unternehmen (ob börsennotiert oder nicht), die zwei der folgenden Kriterien erfüllen:

¹ Quelle: Akzente, 2021, https://www.csr-berichtspflicht.de/images/jetzt/akzente_CSR-Berichtspflichten.svg

² CSRD Text finden Sie unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TEXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464&from=D>

- mehr als 250 Mitarbeitende
 - Umsatz von mehr als 40 Mio. Euro
 - Bilanzsumme von mehr als 20 Mio. Euro
- **Ab 1. Januar 2026:** börsennotierte KMU, kleine und nicht-komplexe Kreditinstitute und firmeneigene Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen
- **Ab 1.01.2028:** Auch Nicht-EU-Unternehmen, die einen jährlichen Nettoumsatz von mehr als 150 Mio. Euro in der EU erwirtschaften und mindestens eine Tochtergesellschaft oder eine Niederlassung in der EU haben

Das künftige deutsche Gesetz zur CSRD-Umsetzung wird ab 01.01.2024 das CSR-RUG ablösen.

Die angestrebte Erweiterung bzgl. betroffener Unternehmen und Transparenz der Berichterstattung zeigt sich in folgendem Umfang:

Kriterium	aktuell	künftig
Betroffene Unternehmen in der EU	11.600	49.000
Konformität mit den Standards bei der Berichterstattung	20 %	100 %
Externe Prüfung	30 % (limited insurance)	100 % (limited insurance)

Zweitens wurde im Jahr 2021 das deutsche **Klimaschutzgesetz**³ novelliert und verschärft. So sollen nun bis zum Jahr 2030 65 % aller Treibhausgasemissionen gegenüber dem Vergleichsjahr 1990 eingespart werden, bis zum Jahr 2040 soll eine Einsparung von 88 % der Treibhausgasemissionen erreicht werden und die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2045 eine klimaneutrale Nation werden. Die verabschiedenden Klimaziele für einzelne Sektoren zeigen es deutlich: Bereits bis zum Jahr 2030 müssen enorme Einsparungen quer durch die Wirtschaftssektoren erreicht werden. Dies erfordert von allen Marktakteuren neue Strategien, Technik und Technologien.

Drittens verabschiedete die Europäische Union im Jahr 2020 die **Taxonomie-Verordnung**⁴. Die Taxonomie ist ein Klassifikationssystem, das Kapitalanlegern Anreize für nachhaltige Investments bieten soll. Die neue Verordnung stellt keine Pflicht für Unternehmer dar, in nachhaltige Projekte zu finanzieren, sondern beschreibt lediglich Kriterien für ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten (Art. 3) sowie weitergehende Regelungen zu deren Anwendung und zu Transparenz in der Berichterstattung.⁵ Allerdings werden die Konditionen bei der Kreditvergabe der Banken in der EU künftig direkt an Leistungen in diesem Bereich gekoppelt.

Viertens wurde 2021 das **Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz**⁶ in der Bundesrepublik Deutschland verabschiedet und ist seit dem Jahr 2023 gültig. Das Gesetz besagt, dass sich Unternehmen zu bemühen haben, Menschenrechtsverletzungen innerhalb ihres eigenen Geschäftsbereichs und in ihrer Lieferkette zu vermeiden. Die Verantwortung erstreckt sich neben dem eigenen Geschäftsbereich der betroffenen Unternehmen zunächst nur auf deren direkte Zulieferer und Dienstleister. Im Rahmen eines Risikomanagements sollen dabei nachteilige Auswirkungen auf die menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfaltspflichten ermittelt und in entsprechenden Risikoberichten dokumentiert werden. Solange keine konkreten Hinweise auf Menschenrechtsverletzungen vorliegen, liegt die Kontrolle der mittelbaren Zulieferer nicht in der Verantwortung der betroffenen Unternehmen.

³ <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschutzgesetz-2021-1913672>

⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852>

⁵ <https://www.kleeberg.de/advisory/eu-taxonomie-verordnung-zu-nachhaltigen-investitionen-und-zur-berichterstattung/>

⁶ <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/gesetz-unternehmerische-sorgfaltspflichten-lieferketten.html>

Allein diese politischen Schritte führen dazu, dass die Themen, die früher eher als Kür galten und als freiwilliges Konzept von Corporate Social Responsibility (CSR) an die Öffentlichkeit kommuniziert wurden, nun einen ganz anderen, deutlich höheren Stellenwert im Unternehmen erhalten:

- ▶ Wirtschaft, Umweltschutz und soziale Belange sind im gegenwärtigen Geschäftsleben so verflochten, dass so gut wie keine Rede mehr von **CSR** ist. Man spricht hingegen ausschließlich über die **Nachhaltigkeitsstrategie**, die alle drei Säulen der Nachhaltigkeit vereinen und harmonisieren soll. Nur so können Organisationen mit dem Zeitgeist gehen, rechtliche Konformität bestätigen und den eigenen wirtschaftlichen Erfolg sichern.
- ▶ Große Organisationen und Unternehmen sollen laut der EU-Gesetzgebung in naher Zukunft Nachhaltigkeitsbelange nicht nur in Geschäftsprozesse integrieren, sondern auch darüber **berichten**. Auch die KMU werden in einem weiteren Schritt dazu angehalten. Gesetzliche Pflichten und Anreize gehen hierbei Hand in Hand.
- ▶ Interessant ist die Beobachtung, dass die Bedeutung der **CSR**-Abkürzung sich zunehmend von Corporate Social Responsibility entfernt und hin zu **Corporate Sustainable Reporting** entwickelt, einem Format, das ab 2023 zur Pflicht für große Unternehmen in der EU wird.

Und all das mit System...

Leicht zu „handhaben“ ist das komplexe Thema allerdings nicht, denn es hat unterschiedliche Seiten. Zum einen ist es ein maßgeschneidertes Zukunftsentwicklungskonzept für ein Unternehmen (eine Organisation). Das bedeutet: keine pauschalen Lösungen. Ist so etwas wie „Nachhaltigkeit“ als definierter Zustand einer Organisation überhaupt möglich? Wer behauptet, nachhaltig zu „SEIN“, müsste unzählige, einheitlich bewertbare Parameter dieser Welt genau kennen – allein das ist kaum möglich. Dieses „nachhaltig SEIN“ wäre ein Einwirken auf die Welt, die sich dadurch bereits in diesem Moment schon wieder veränderte. Das erforderte sogleich erneute Aktivitäten, um wieder in den Zustand des „nachhaltig SEINS“ zu gelangen. Ein Zustand „ich bin/ wir sind nachhaltig“ ist also gar nicht möglich. Nachhaltigkeit ist immer als Entwicklung, als Prozess oder als Weg zu verstehen. Korrekt ist es deshalb, von „nachhaltiger Entwicklung“ zu sprechen.

Managementsysteme (MS) helfen, langfristig angelegte Aufgaben in komplexen Organisationen effizient zu strukturieren und eignen sich daher gut als Fundament für eine Nachhaltige Entwicklung: Sie ist nur in einem Systemumfeld beherrschbar!

Jedoch gibt es keinen einheitlichen, international anerkannten Standard⁷, weder zum Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements noch zur Auswertung der Nachhaltigkeitsleistungen. Die ISO 26000⁸ ist ausschließlich als ein Leitfaden der gesellschaftlichen Verantwortung gedacht und nicht zu Zertifizierungszwecken geeignet⁹. In Abschnitt 7 beschreibt die ISO 26000, wie das Thema im Unternehmensalltag aufgegriffen und in die Strukturen eingebettet werden sollte. Zwar ist darin der typische Ablaufzyklus (PDCA) eines Managementsystems erkennbar, es sind jedoch keine Anforderungen an **Nachhaltigkeitsmanagementsystem (NMS)** in einem Unternehmen oder an eine Erfolgsbewertung enthalten. Das bedeutet, dass ein MS nach dieser Richtlinie **keine Basis für eine „Zertifizierung“ nachhaltiger LEISTUNG** sein könnte.

Wo aber beginnen? Wie ist ein **NMS auf solider, systematischer Basis** zu etablieren, sodass eine **fortlaufende Verbesserung** der Nachhaltigkeitsleistungen möglich wird? Und wie ist Nachhaltigkeitsengagement **operationalisierbar, messbar** und damit **zeitlich vergleichbar zu gestalten**?

Eine Analyse der gängigen Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit zeigte eindrucksvoll: Ein Umweltmanagement nach ISO 14001 in Verbindung mit einem

⁷ In einigen europäischen Ländern gibt es zertifizierbare Normen für das NMS: RS 10 in Spanien, ONR 19250 in Österreich, Sustainability Ladder in den Niederlanden oder DS 26001 in Dänemark etc. Jedoch hatte keine davon bisher großen Erfolg, weder national noch international.

⁸ <https://www.beuth.de/de/norm/din-en-iso-26000/330481644>

⁹ Der Leitfaden Charakter wird auch in der aktuell überarbeiteten und veröffentlichten Version nochmals unterstrichen, DIN EN ISO 26000:2021-04, <https://www.beuth.de/de/norm/din-en-iso-26000/330481644>

Gesundheits- und Sicherheitsmanagement nach ISO 45001 ist bereits eine solide Grundlage für wirksames Nachhaltigkeitsmanagement.¹⁰

Werden alle drei Managementsysteme (Qualitätsmanagement nach ISO 9001, ISO 14001, und ISO 45001) zusammen mit dem Energiemanagementsystem nach ISO 50001 integriert verfolgt, decken sie den Großteil der für die Nachhaltige Entwicklung als relevant eingestuften Themen in unterschiedlicher Intensität ab.

Vollständig bzw. überwiegend abgebildet werden bei kompletter Integration aller vier Systemansätze Indikatoren zu:

- ▶ Kontextanalyse und Formulierung einer Strategie mit den entsprechenden Zielen
- ▶ Umsetzung von und Kontrolle über Maßnahmen für das Zielerreichen
- ▶ interner und teilweise externer Kommunikation
- ▶ wirtschaftlicher Sicherung wie der Finanz- bzw. Unternehmensplanung
- ▶ Energieeffizienz, Umwelt- und Klimaschutz auf betrieblicher und produktbezogener Ebene
- ▶ sicherer Produktion
- ▶ sicheren Produkten
- ▶ effizienter und umweltfreundlicher Beschaffung
- ▶ rechtlicher Konformität

Nicht von den Managementsystemen abgedeckte Themen sind vor allem soziale Belange:

- ▶ im Personalmanagement,
- ▶ in der Lieferkette
- ▶ sowie das „soziale Verhalten“ einer Organisation im Sinne „Gesellschaftlicher Verantwortung“

Ausgebaut werden müssen folgende, ggf. bereits durch das Umweltmanagementsystem behandelte Themen:

- ▶ Klimamanagement
- ▶ Umweltschutz in der Lieferkette

Diese lassen sich jedoch problemlos schrittweise in eine gelebte Managementstruktur einbinden, insbesondere wenn UM und SGA-M integriert sind.

Bereits eingeführte, oft sogar zertifizierte Managementsysteme liefern Unternehmen also eine wesentliche Grundlage, um sich auf den Weg einer systematischen Nachhaltigen Entwicklung zu begeben. Fehlende Themen zu einem vollständigen „Nachhaltigkeitsmanagement“ sind so leichter zu integrieren.

Praktische Umsetzung / Implementierung

Um alle oben gestellten und viele andere Fragen zu beantworten, wurde dieser Leitfaden entwickelt. Er bietet den Lesern eine Hilfestellung zur Einführung eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements in 16 Schritten, die für jedes Managementsystem gelten. Schritt 17, die Nachhaltigkeitsberichterstattung, geht auf die spezifische Herausforderung der Kommunikation ein. Insgesamt werden diese 17 Schritte in 4 logisch aufeinander aufbauenden Stufen eingeführt.

Stufe I beginnt beim Beschluss der Obersten Leitung über den Start des Projekts. Es folgen die Planung, die Auswahl der zu berücksichtigenden Nachhaltigkeitsindikatoren und die erste Bestandsaufnahme bis hin zur Bestimmung der wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte. Die Ergebnisse dieser Stufe bilden die Grundlage für eine erste strategische Ausrichtung der Organisation.

¹⁰ Vgl. Lieback, Moosmann, Felker, UmweltMagazin: https://www.gut-cert.de/files/content/download/Nachhaltige_Entwicklung/Umweltmagazin_januar_2014.pdf

In **Stufe II** wird die Nachhaltigkeitsstrategie festgelegt, Ziele definiert und erste Maßnahmen zu deren Erreichen in einem Managementprogramm festgehalten. Es werden messbare Kennzahlen gebildet, um den Fortschritt der Ziele nachvollziehen zu können. Eine „Nachhaltigkeitsorganisation“ wird etabliert, Verantwortliche mit definierten Rechten und Pflichten benannt und das Arbeitsverfahren festgelegt. So werden alle notwendigen Voraussetzungen geschaffen, um die geplanten Maßnahmen durchzuführen.

Stufe III widmet sich verstärkt der Erfolgskontrolle (operativ und strategisch). Messungen, Monitoring und interne Audits dienen als Basis für die Bewertung seitens der Obersten Leitung in einem Review (i.d.R. jährlich). In diesem sollten alle für die Nachhaltige Entwicklung relevanten Themen reflektiert werden, angefangen bei einzelnen Maßnahmen über den Status der Zielerreichung bis zum Bewerten des sich evtl. ständig ändernden Umfelds der Organisation: Prüfung der Aktualität der wesentlichen Themen und Hinterfragen der strategischen Ziele.

Einige Schritte können parallel verfolgt werden, um die Einführung zu beschleunigen. Die drei o.g. Stufen sollten jedoch in jedem Fall systematisch nacheinander erklommen werden. Wer versucht, hier zwei auf einmal zu nehmen, kann leicht stolpern: Die Ergebnisse zum Ende jeder Stufe werden jeweils benötigt, um die nächste Stufe so eng wie möglich an den Bedürfnissen des Anwenders auszurichten und die Einführung effizient durchzuführen.

Sollte die Organisation entscheiden, ihre Nachhaltigkeitsleistungen nach außen zu kommunizieren, startet **Stufe IV**. Obwohl Organisationen nach Durchlaufen der ersten drei Stufen über einen soliden Fundus an Fakten, Zahlen und Daten für eine Berichterstattung verfügen, stellen sich schnell zahlreiche spezifische Fragen: Welcher Berichtstandard wird unserem Anliegen am besten gerecht? Gibt es eventuell Anforderungen an unsere Nachhaltigkeitskommunikation seitens des Gesetzgebers (z.B. Berichtspflicht) oder der Gesellschaft? Nach welchem Standard berichten die Wettbewerber? Wo liegen die Risiken und Chancen in einer Veröffentlichung der Informationen? Diese und andere analytische Fragen sind maßgeblich für eine gelungene Kommunikation.


Im Anschluss an die erläuterten 17 Schritte finden Sie im Anhang eine Vielzahl von Praxisbeispielen. Sie dienen als Orientierungshilfe bei der Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens in folgenden Bereichen: Forschung und Entwicklung (F&E), Beschaffung/ Lieferantenmanagement, Produkt und Produktion, Personalmanagement und gesellschaftliche Verantwortung. Es werden mögliche Schwerpunkte mit Kennzahlen und Kontrollmechanismen dargestellt.

Das Thema der Klimawandelbewältigung steht nun sehr hoch auf der politischen und wirtschaftlichen Agenda in Deutschland. Für die Nachhaltigkeitsstrategie einer Organisation ist es damit unabdingbar geworden, eine zukunftsfähige Klimastrategie festzulegen: Aus einer überwiegend ethischen Frage ist dieses Thema zu einer der wesentlichen Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg heute und morgen geworden.

In der Praxis geht es hier darum, eine solide Bestandsaufnahme durchzuführen, die Schwerpunkte des Handels sinnvoll zu definieren und diese neue Herausforderung vor allem systematisch und effizient anzugehen.

Um den Unternehmen auch in dieser Angelegenheit zur Seite zu stehen, enthalten die nebenstehenden Informationskreise Anmerkungen und Referenzen zu den Schnittstellen bei der Bestimmung

Weiterführende Informationen zu Klimamanagement und Treibhausgasbilanzierung finden Sie in unserem Leitfaden [„Vom Energiemanagement zum Klimamanagement“](#) und auf unserer Info-Website klimaneutralität.de



sowie Optimierung der Treibhausgasbilanz (Carbon Footprints) aus einem fachspezifischen Leitfaden der GUTcert zum Thema Klimamanagementsystem¹¹.

Hinweis: Beim Verfassen des vorliegenden Leitfadens, Version 2.0, wurde auf das GUTcert Know-how zurückgegriffen. Entstanden die Beschreibungen und visuellen Darstellungen der Kernelemente eines Managementsystems GUTcert-eigenen Veröffentlichungen, wurde auf die Quellenangabe verzichtet.

¹¹ <https://www.gut-cert.de/service/leitfaden-klimamanagement>

Stufe I – Projektidee, Erhebung der IST-Situation und Festlegen der strategischen Ausrichtung

Damit ein NMS langfristig erfolgreich sein kann, beginnt alles mit einem Beschluss des Top-Managements zu dessen Verankerung. Nur so wird die notwendige Rückendeckung für jene Akteure gewährleistet, die den Prozess in Zusammenarbeit mit relevanten betrieblichen Funktionsbereichen und beteiligten Personen zu bewerkstelligen haben: Die Wahrscheinlichkeit, auf unerwartete interne Widerstände zu stoßen, sinkt. Gleich zu Beginn steht daher der erste Meilenstein.

1. Schritt: Beschluss der obersten Leitung

Der Weg der Nachhaltigen Entwicklung beginnt mit dem Bekenntnis der **Obersten Leitung (OL)** einer Organisation zu den Prinzipien der ethischen Führung bzw. Corporate Governance. Diese ist der ethische Rahmen für alle Mitarbeiter, inklusive der OL.

Die ISO 26000 bspw. definiert ethisches Verhalten als

„... nach anerkannten Grundsätzen richtiges oder gutes Verhalten im Kontext einer bestimmten Situation, das mit internationalen Verhaltensstandards im Einklang steht“. Schwerpunkte des ethischen Verhaltens lassen sich so zusammenfassen¹²:

- ▶ Transparentes und ethisches Verhalten ergibt sich aus allgemein gültigen ethischen und anderen Werten und definiert **gesellschaftliche Verantwortung**
- ▶ Eine Organisation sollte ethisches Verhalten aktiv fördern durch **festgelegte Werte** und **Grundsätze**, die sich in einem ethischen **Verhaltenskodex** wiederfinden
- ▶ Ethisches Verhalten sollte Grundlage aller **Betriebs- und Geschäftspraktiken** sein
- ▶ **Beschaffungsentscheidungen** sollten u.a. aus ethischer Sicht über den gesamten Lebenszyklus hinweg getroffen werden, d.h. die Prinzipien und Entscheidungskriterien werden in der Regel in einem Lieferanten-Verhaltenskodex definiert
- ▶ **Einflussnahmen** einer Organisation sollten stets von ethischem Verhalten und anderen Grundsätzen und Ansätzen zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung geleitet sein

Hat die OL entschieden, sich dem Thema der „Nachhaltige Entwicklung“ zu stellen, ist ein dokumentierter Beschluss erforderlich: Es gilt, eine eigene, an Nachhaltigkeitsprinzipien ausgerichtete Strategie und ein Managementsystem einzurichten, das benötigte Regelungen und Prozesse effizient, wiederhol- und nachvollziehbar ablaufen lässt und eine fortlaufende Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistungen sichert – das NMS.

Trotz aller Schwierigkeiten mit der Messbarkeit von Nachhaltigkeitsleistungen ist es sinnvoll, gerade die Nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens fortlaufend mit Hilfe eines Managementsystems auszubauen, wie es aus der Qualität, dem Umweltschutz oder der Arbeitssicherheit bekannt ist. Der „nachhaltige Weg“ geht sich leichter im Rahmen eines fortlaufenden Entwicklungszyklus. Auch die ISO 26000 betont die Notwendigkeit,

„... Prioritäten zur Umsetzung der Kernthemen und Handlungsfelder in handhabbare Organisationsziele zu übertragen, mithilfe von Strategien, Prozessen und Zeitvorgaben. Ziele sollen spezifisch sowie messbar und nachprüfbar sein... Detaillierte Pläne zur Zielerreichung – Verantwortlichkeiten, Zeitvorgaben, Finanzplanung sowie Auswirkung auf andere Tätigkeiten der Organisation eingeschlossen – sollten bei der Festlegung der Ziele und Strategien eine große Rolle spielen.“¹³

¹² ISO 26000, Kap.2.7.

¹³ ISO 26000, Kap.7.4.2.

Damit wird nichts anderes als ein klassisches Managementsystem gefordert. Der o.g. Beschluss sollte daher mindestens folgende Details enthalten: ein **Bekenntnis zur Nachhaltigen Entwicklung** und eine **Selbstverpflichtung**, diese systematisch in allen Unternehmensebenen in einem NMS zu implementieren, um die nachhaltigkeitsbezogenen Leistungen fortlaufend zu verbessern. Ferner soll der Beschluss die Verfügbarkeit von **Ressourcen** sicherstellen.

Bereitstellen erforderlicher Mittel:

- ▶ Etablieren einer Projektleitung (Nachhaltigkeitsbeauftragter, Verantwortlichkeiten)
- ▶ Schaffen der Organisations- und Kommunikationsstrukturen
- ▶ Bereitstellen von finanziellen, sachlichen und personellen Mitteln (Geld, Räume, Zeit)
- ▶ Befristen der ersten Phase

2. Schritt: Projektplanung

Mindestzeitbedarf zur Einführung eines NMS:

kleine und mittlere Unternehmen an einem Standort

- ▶ mit bestehendem Managementsystem: Dauer der Einführung ca. 2 bis 6 Monate
- ▶ ohne bestehendes Managementsystem: Dauer der Einführung ca. 6 bis 9 Monate

große Unternehmen (ab 500 MA) an einem Standort

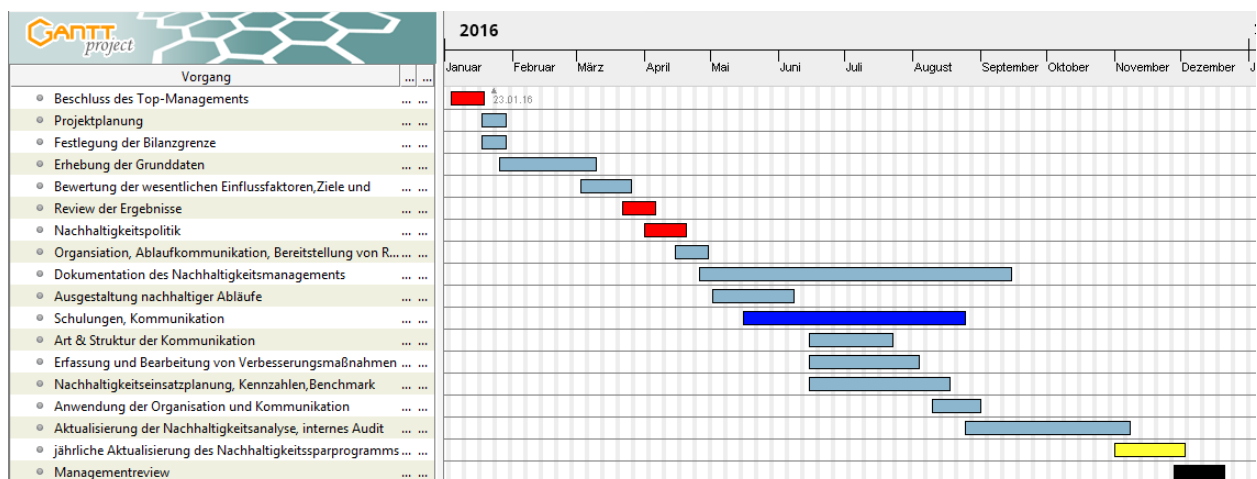
- ▶ mit bestehenden Managementsystem: Dauer der Einführung ca. 4 bis 9 Monate
- ▶ ohne bestehendes Managementsystem: Dauer der Einführung ca. 6 bis 12 Monate

Werden mehrere Standorte einbezogen, sind ca. 2-4 Monate zusätzlich mit einzuplanen (alle Angaben beruhen auf Erfahrungen).

Die obenstehende Auflistung verdeutlicht, dass auch für Unternehmen mit bestehendem Managementsystem die Einführung eines NMS bis zu 9 Monaten dauern kann. Unternehmen ohne etablierte Managementstrukturen sollten auf Basis bestehender Erfahrungen mit einem Jahr Einführungsphase rechnen.

Um die Verfolgung der nächsten Schritte sicherzustellen, ist es zu empfehlen, einen Projektplan zu erstellen. Dieser soll helfen, Aktivitäten und Ressourcen zu planen und zu koordinieren. Hieraus lässt sich bereits der Zeitrahmen ableiten, der zur Einführung eines NMS benötigt wird oder zur Verfügung gestellt werden sollte.

Abbildung 2: Beispiel-Projektplan für ein NMS



Eine Projektplanung führt erfahrungsgemäß zu einer stärkeren Konzentration auf die zu erreichenden Ziele und gewährleistet durch feste Termine eine bessere Planbarkeit für alle Beteiligten.

3. Schritt: Festlegen der Bilanzgrenzen mit Stakeholder-Analyse

Bilanzgrenzen

Die **Bilanzgrenze** eines NMS umfasst den Bereich, in dem das Unternehmen **relevante Themen und Einflussmöglichkeiten** hat oder haben kann, und den es folglich in Nachhaltigkeitsbemühungen einbeziehen kann – oder will. Es ist an dieser Stelle wichtig zu verstehen, dass die Auswahl der Themenfelder selbstverständlich der Organisation überlassen ist, wenn es für sie keine gesetzlichen Pflichten (bspw. zur Veröffentlichung der nicht-finanziellen Indikatoren nach CSR-RUG bzw. CSRD) gelten.

Werden die NMS-Bilanzgrenzen ausschließlich durch die **Einflussmöglichkeit** als Kriterium definiert, ist diese Entscheidung zwar (im freiwilligen Bereich) völlig legitim, widerspricht jedoch den aktuellen Trends bei den Anforderungen. Beispielhaft erwähnt sollen hier die Transparenz und tatsächliche Auswirkungen entlang der Wertschöpfungskette, insbesondere bzgl. der Umweltbelastung, der Treibhausgasbilanzierung oder der Menschen- und Arbeitsrechte.

Das Kriterium „Einfluss“ wurde in der Vergangenheit für das Festlegen der Bilanzgrenzen im Rahmen der Berichterstattung, z.B. nach dem Standard der Global Reporting Initiative (GRI) angewendet. Bereits mit der Version GRI G4 aus dem Jahr 2016 haben sich die Anforderungen geändert: Kriterien sind nun die für die Organisation relevanten Themen – unabhängig davon, ob diese innerhalb oder außerhalb der Organisation auftreten. Die aktuellen „GRI-Standards“¹⁴ definieren die Auswahl von nachhaltigkeitsrelevanten Themen folgendermaßen:

*„In den GRI-Standards bezieht sich der Begriff „Auswirkung“ auf die Auswirkungen, die eine Organisation auf die Wirtschaft, die Umwelt und die Menschen hat oder haben könnte, einschließlich der Auswirkungen auf deren Menschenrechte, und zwar **infolge der Aktivitäten der Organisation oder der Geschäftsbeziehungen**. Die Auswirkungen können tatsächlich oder potenziell, negativ oder positiv, kurzfristig oder langfristig, beabsichtigt oder unbeabsichtigt, reversibel oder irreversibel sein. Diese Auswirkungen zeigen den negativen oder positiven Beitrag der Organisation zur nachhaltigen Entwicklung.“¹⁵*

Die Definition von NMS-Bilanzgrenzen ist im Vergleich zu anderen Managementsystemen (Qualität, Energie-, Umwelt, Arbeitssicherheit) aufgrund der vielen gesellschaftlichen Beziehungen des Unternehmens somit komplizierter:

- ▶ Halten wir uns an die Bestimmungen des Lieferkettenumsetzungsgesetzes?
- ▶ Beeinflussen wir mit unseren Tätigkeiten die Kommune(n) oder Nachbarschaft(en) negativ? Halten wir uns an die vorgegebenen Grenzwerte für CO₂-, Geruchs- oder Lärmemissionen?
- ▶ Müssen wir die Auswirkungen unserer Produkte in die Auswahl der relevanten Themen einbeziehen? Folgen wir mit der Auswahl unserer Produkte Markt- oder gesellschaftlichen Trends?
- ▶ Sind ggf. Kapitalgeber und andere Aktivitäten zu betrachten (Taxonomie-Verordnung)?

Festlegung der Organisations- und Berichtsgrenzen

Die Grenzen, die für die Treibhausgasbilanzierung getroffen werden, können mit den Grenzen für das Nachhaltigkeitsmanagement übereinstimmen, sie können sich aber auch unterscheiden. Wichtig ist nur, dass die Entscheidung bewusst getroffen und dokumentiert wird.

Leitfaden „Vom Energiemanagement zum Klimamanagement“, S. 16ff.

¹⁴ <https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/>

¹⁵ GRI Standards, GRI 1: Grundlagen 2021, S. 8 ff.

Auch wenn Bilanzgrenzen weit zu ziehen sind, sollte sich ein Unternehmen anfangs auf wenige wesentliche Aspekte konzentrieren, die es z.B. mit Hilfe der ersten Analyse bestimmt.

Stakeholder-Analyse

Stakeholder einer Organisation sind alle interessierten natürlichen oder juristischen Personen, die zur Wertschöpfung oder auf andere Weise an der Tätigkeit einer Organisation interessiert oder davon betroffen sind. Das Erfüllen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien trägt zum Erreichen eines nachhaltigen Erfolgs bei.¹⁶

In einem Stakeholder-Austausch kristallisieren sich meist neue Anforderungen heraus, die erfahrungsgemäß eher als Chancen und Risiken zu verstehen sind. Im Umfeld eines Unternehmens sind diese auf den ersten Blick oft nicht offensichtlich, für eine dauerhafte Sicherung der Organisation aber essenziell wichtig. Daher spielt der Stakeholder-Dialog in einem NMS eine Schlüsselrolle und sollte unter folgenden Prinzipien erfolgen: **Inklusivität, Wesentlichkeit und Reaktionsbereitschaft** (Erläuterung folgt).¹⁷

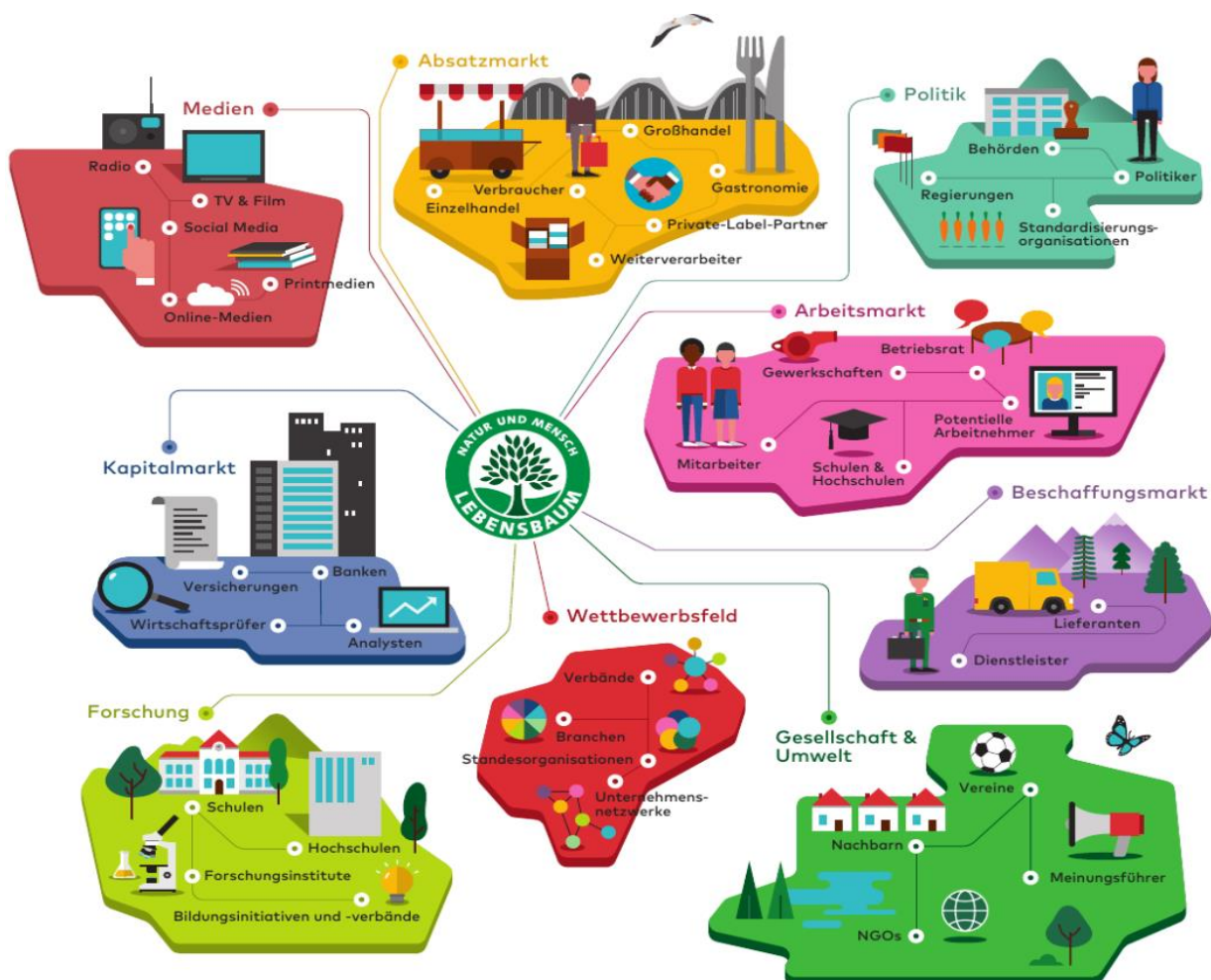


Abbildung 3: Beispiel Darstellung der Stakeholder¹⁸

Der Umgang mit Stakeholdern verläuft im NMS unter gleichzeitiger Berücksichtigung aller drei Säulen der Nachhaltigen Entwicklung und hat dadurch einen besonders hohen inhaltlichen und

¹⁶ Vgl. ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 (entsprechend Annex SL).

¹⁷ Vgl. AA1000SES (2015), Kap. 2

¹⁸ [Nachhaltigkeitsbericht Lebensbaum 2019](#)

organisatorischen Schwierigkeitsgrad. Es ist daher empfehlenswert, den komplexen Prozess in folgende Phasen zu unterteilen:

- ▶ Erste Dialogphase:
 - Identifikation von Key-Stakeholdern
 - Festlegen von Art und Weise des Dialogs für jeden Key-Stakeholder (oder jede Gruppe)
 - Identifizieren der Anforderungen von Stakeholdern
 - Definieren der wesentlichen Themen (nach einer internen Abstimmung)
- ▶ Zweite Dialogphase:
 - Ableiten von Konsequenzen und Maßnahmen in einem Managementprogramm
 - Kommunikation der Ergebnisse von Maßnahmen an die Stakeholder
- ▶ Fortsetzung des Dialogs:
 - Identifikation von Key-Stakeholdern für die nächste Periode
 - Identifizieren der Anforderungen von Stakeholdern für die nächste Periode
 - Definieren der wesentlichen Themen (nach interner Abstimmung) für die nächste Periode
 - Ableiten von Konsequenzen und Maßnahmen ins Managementprogramm für die nächste Periode
 - Kommunikation der Ergebnisse der Maßnahmen an die Stakeholder

Erste Dialogphase

Erfahrungsgemäß wird von Organisationen folgende allgemeine Kategorisierung der interessierten Parteien angewendet:

Tabelle 1: Auflistung möglicher interner und externer Stakeholder und deren Interesse

Stakeholder-Gruppe	Interesse
Interne Stakeholder	
Mitarbeiter/ Betriebsrat	fairer, attraktiver, zukunftsfähiger Arbeitgeber mit einem positiven Image
Anteilsigner	Sicherheit und Profitabilität der Geldanlage, rechtliche Konformität, positives Image
Externe Stakeholder	
Kunden	Preis-Leistung Verhältnis, ggf. Kauf mit „gutem Gewissen“ (bspw. CO ₂ -neutral, regional, fair, Bio, recyclingfähig)
Geschäftspartner	Faire ggf. langfristige Partnerschaft, Reputation
Behörden	rechtliche Konformität
Versicherungen/ Banken	Risikominimierung
NGO	je nach NGOs Schwerpunkt: gesunde Umwelt, faire Arbeitsbedingungen etc.
Kommune/n	langfristiger Steuerzahler, Arbeitgeber, aktives Mitglied lokaler Netzwerke zur Umsetzung der Zukunftsthemen wie bspw. Klimaneutralität, „guter Bürger“

Nachbarn	Arbeitgeber, betrieblicher Umweltschutz und Arbeitssicherheit, keine belastenden Emissionen und Vorfälle, „guter Bürger“ (bspw. Sponsoring)
Allgemeine Öffentlichkeit	Nachhaltigkeit in der Strategie (bspw. Klimabemühungen), Gesamtgesellschaftliches Engagement

Da eine vollständige Befragung aller Stakeholder sehr komplex und aufwendig ist, müssen in einem ersten Schritt die wichtigsten interessierten Parteien identifiziert werden – die Key-Stakeholder. Dies erfolgt z.B. nach dem Einflussprinzip: Welche Stakeholder haben den größten Einfluss auf die Organisation? Wesentlich ist hierbei, dass alle relevanten Stakeholder in Betracht gezogen und nachvollziehbare Kriterien für die Auswahl der wichtigsten interessierten Parteien definiert wurden.¹⁹ Eine solche Vorgehensweise entspricht dem Prinzip der **Inklusivität**, d.h. des Betrachtens aller Stakeholder im Stakeholder-Dialog.

Ferner bietet es sich an, eine Einstufung der Key-Stakeholder nach einem **Engagementlevel** (der Intensität der Beziehungen) durchzuführen und die dazu gehörigen Arbeitsmethoden und Verfahren zu entwickeln und dokumentieren. Diese können z.B. so festgelegt werden:

Tabelle 2: Auswahl an Arbeitsmethoden im Stakeholder-Dialog, entsprechend dem Engagement-Level²⁰

Engagementlevel	Arbeitsmethode
Beraten (eingeschränkter Dialog, Frage/ Antwort)	Umfragen, Fokusgruppen, öffentliche Versammlungen, Workshops
Einbeziehen (getrennter, aber aktiver Dialog)	Multi-Stakeholder-Foren, Beratungsgremien, Konsensbildende Prozesse, partizipatorische Entscheidungsprozesse, Online-Engagement Tools
Verhandeln	Tarifverhandlungen mit Arbeitern durch ihre Gewerkschaften
Zusammenarbeiten	Gemeinsame Projekte, Partnerschaften, Multi-Stakeholder-Initiativen
Befähigen	Integration wichtigster Stakeholder in Führung, Strategie und Tätigkeiten der Organisation

Jedem Stakeholder bzw. jeder Stakeholdergruppe sollte je nach Engagement-Level eine bestimmte Art und Weise der Kommunikation zugewiesen werden. Die Entscheidung darüber, was und wie tiefgreifend für jedes Level seitens der Organisation kommuniziert wird, sollte spätestens zu diesem Zeitpunkt getroffen sein und allen zuständigen und involvierten Mitarbeitern mitgeteilt werden.

Hierbei gelten folgende unerlässliche Regeln der Kommunikation: Vollständigkeit, Wesentlichkeit, Glaubwürdigkeit und Transparenz – deren Nichtbeachtung fügt dem Unternehmen erfahrungsgemäß enormen Schaden zu (u.a. imagebezogen und finanziell).

¹⁹ Die Methodik für die Auswahl der Key-Stakeholder basiert auf dem Prinzip der Wesentlichkeit, wie im Schritt 5 erläutert, und kann hier gleichermaßen angewendet werden.

²⁰ Entsprechend AA1000SES (2015), S.24.

Nach Festlegen des Ablaufs kann die aktive Dialogphase zur Bestimmung der Anforderungen von Key-Stakeholdern starten mit der Ankündigung durch Pressemeldungen, Mitteilungen, Webseite und direktes Ansprechen bzw. Anschreiben.

Die Beziehung zu Kunden, Lieferanten, Geldgebern, Versicherungen und Behörden gehört zum unternehmerischen Alltag. Das Erweitern der Kommunikation um nachhaltigkeitsbezogene Themen ist bei den „direkten“ Kreisen (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter etc.) i.d.R. unproblematisch, schwieriger ist die Kommunikation für und mit externen Stakeholdern, die nicht direkt zum Geschäft gehören. Das Ermitteln von deren Anforderungen kann u.a. durch Mailings an Unternehmen, über die Medien oder Soziale Netzwerke erfolgen und sollte auf zuvor festgelegten Verfahren (Engagement-Level) beruhen.

Wenn die Informationen über Key-Stakeholder und ihre Anforderungen in einer ersten Dialogphase gesammelt wurden, ist es empfehlenswert, Datenblätter für jeden einzelnen relevanten Stakeholder bzw. jede Stakeholder-Gruppe als Profil zu erstellen. Diese können folgende Punkte enthalten:

- ▶ Relevanz
- ▶ Einfluss- und Abhängigkeitsgrad
- ▶ bestehende Beziehungen in Bezug auf das zu besprechende Thema
- ▶ Art von Engagement
- ▶ Kapazitäten
- ▶ Besonderheiten im kulturellen, geografischen ggf. sprachlichen Kontext
- ▶ erläuterte Anforderungen

In einem nächsten Schritt sollten die gewonnenen Erkenntnisse über Anforderung der Stakeholder zusammengefasst, systematisiert und analysiert werden. Dafür ist z.B. die Anwendung einer Excel-Matrix geeignet. Sie erleichtert die Datenpflege und -aktualisierung.

Ergebnis der ersten Dialogphase sind Erkenntnisse, welche Stakeholder den größten Einfluss auf das Unternehmen haben (Key-Stakeholder) und welche Themen für sie am wichtigsten (EXTERN WESENTLICH) sind - **Prinzipien der Inklusivität und Wesentlichkeit**.

Ergebnisse der Stakeholder-Analyse dienen als Grundlage für das Festlegen der Bilanzgrenzen und liefern ein Bild der Stakeholder-Erwartungen an die Organisation.

Die THG-Bilanz sollte immer aus Sicht der vorgesehenen Nutzung und der interessierten Parteien erstellt werden.

Sollte bereits eine Stakeholder-Liste aus anderen Managementsystemen existieren, kann diese genutzt und durch die zusätzlich ermittelten Interessengruppen ergänzt werden.

Leitfaden „Vom Energiemanagement zum Klimamanagement“, S. 5f.

Hinweis:

- Der Stakeholder-Dialog kann ausschließlich im Rahmen eines Managementansatzes effektiv und effizient ablaufen.
- Die ggf. in den Organisationen bestehenden Formate für eine Stakeholder-Analyse aus den klassischen Managementsystemen sollten für das NMS als Grundlage dienen und sinnvoll weiterentwickelt werden, um ALLE relevanten Themen und Stakeholder abzudecken.

Zweite Dialogphase

In einer zweiten Phase sollten die Konsequenzen aus den Erkenntnissen der ersten Phase definiert, Maßnahmen abgeleitet und die erzielten Ergebnisse an die Stakeholder kommuniziert werden.

Dafür werden erst in einer weiteren Abstimmung interner und externer Interessen (siehe Schritt 5) der Organisation u. a. die Stakeholder-Themen definiert, die für die Nachhaltige Entwicklung maßgeblich – **WESENTLICH** – sind.

Für diese Themen werden im NMS Ziele definiert und daraus Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt. Das stellt sicher, dass ein weiteres unerlässliches Prinzip für das Durchführen des Stakeholder-Dialogs – die **Reaktionsbereitschaft** – erfüllt wird. Ziele und Maßnahmen werden in einem Managementprogramm festgehalten, das nach den allgemeinen MS-Regelungen zu erstellen ist, d.h. jeder Maßnahme sollte eine Frist und Verantwortlichkeit zugewiesen werden (Schritt 8).

Abschließend werden die Konsequenzen und der Umsetzungsstatus der entsprechenden Maßnahmen an die Stakeholder kommuniziert (Schritte 3 und 17).

Fortsetzung des Dialogs

Nach dem Abschluss der ersten definierten Periode wird die Stakeholder-Analyse in einer dritten Dialogphase erneut systematisch gestartet: Identifikation der Key-Stakeholder für die nächste Periode, Ermitteln, Analysieren und Auswählen derer Anforderungen bis hin zu Zielsetzung, Ableitung von Maßnahmen, Erheben des Status und Kommunikation der Ergebnisse.



Abbildung 4: Ablauf des Stakeholder-Dialogs²¹

Die Ergebnisse der Stakeholder-Analyse können sich je nach Branche, Land oder aktueller Situation stark unterscheiden. Das sich ständig ändernde unternehmerische Umfeld ist der maßgebliche Grund dafür, dass der Stakeholder-Dialog in einer Organisation auf einer systematischen Basis etabliert werden sollte. Nur mit einem PDCA-Ansatz wird es möglich, Key-Stakeholder und wesentliche Themen sowie die Lerneffekte in einem dauerhaften Prozess zu definieren und anzuwenden und damit den neuen Herausforderungen gerecht zu werden.

Für die OL bedeutet die Einführung des Stakeholder-Managements das Bereitstellen aller dafür notwendigen Ressourcen und das Festlegen und Integrieren relevanter Verfahren in das (die) bestehende(n) Managementsystem(e) – insbesondere in das interne Audit und Review z.B. im Teil Ermittlung und Einschätzung von Key-Stakeholdern, Festlegen der Art von Kommunikation und des Engagement-Levels sowie die Identifikation der für die Key-Stakeholder wichtigsten Themen. Auch das Einordnen und Integrieren der aus dem Stakeholder-Dialog abgeleiteten Maßnahmen in das bestehende Managementprogramm ist notwendig.

²¹ In Anlehnung an die AA1000SES (2015), S. 21.

Je besser es gelingt, eine Integration zwischen Stakeholder-Management und den bestehenden Managementsystemen zu etablieren, desto effizienter und reibungsloser verläuft der Stakeholder-Dialog und desto mehr Erkenntnisse werden daraus gewonnen.

Tabelle 3: Beispiel Stakeholder-Dialog bei der GUTcert, der jährlich aktualisiert wird

Stakeholder	Kommunikationsweg	Erwartungen an die GUTcert
Kunden	monatlicher Newsletter, Fragebögen, regelmäßige Erfahrungsaustausche, jährlicher Kundentag, Kundenzeitung, Mailings, Seminare	Vertrauen, Unparteilichkeit, höchste Qualität, Preiswürdigkeit, Transparenz, Effizienz, IT-sicherheit und digitale Ansätze, Umweltfreundlichkeit, soziales Engagement
Mitarbeiter	monatliche Teamrunden, zweijährliche Mitarbeiterabende und jährliches Mitarbeiterwochenende, Einzelgespräche bei Bedarf (auf Wunsch auch mit GF)	Gute Arbeitsbedingungen und faire Entlohnung, Weiterbildung und Karrierechancen, Umweltfreundlichkeit und soziales Engagement, gutes Arbeitsklima
AFNOR	stetige Geschäftskommunikation, jährliches INseminar, Internationaler Newsletter	Qualität, Vertrauen, Kommunikation, Kooperation, Fördern des Mitarbeiterengagements, Berücksichtigen sozialer Belange, personelle und wirtschaftliche Stabilität und Profitabilität, Compliance, Marktausbau und -profilierung
Beirat	2 jährliche Sitzungen	Ausgewogenes Wachstum, vorausschauende Planung, Unparteilichkeit und Objektivität
Behörden (DAkKS, DAU, BLE, BAFA, BA etc.)	regelmäßige Gremienarbeit, Tagungen, jährliches Auditieren der GUTcert Tätigkeiten seitens der Behörden	Compliance, Input für Weiterentwicklung relevanter Normen und Verfahren, Umsetzen gesetzlicher Vorgaben
Gesellschaft – wirtschaftliche Akteure (Handelskammern, Verbände, NGOs)	Kooperationen, Vorträge, Workshops, Publikationen	Offene Kommunikation, Einbringen unserer Expertise, finanzielle Beiträge
Gesellschaft - soziale Institutionen	Zusammenarbeit mit sozialen Einrichtungen, Veröffentlichungen zu Sachthemen	Übernehmen von Verantwortung und Engagement, Weitergabe unseres Wissens

4. Schritt: Bestandsaufnahme

Das Formulieren einer Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung stützt sich auf einen Fundus an Kenntnissen über das eigene Unternehmen und sein Umfeld. Dafür sollte eine genaue Bestandsaufnahme mit Standortbestimmung durchgeführt werden: Loszufahren, ohne den eigenen Ausgangspunkt oder die Umgebung zu kennen, ist bekanntermaßen gefährlich.

Für eine systemische Basis bedarf es nach Definition der Bilanzgrenzen der Festlegung von Indikatoren, die „gemessen“ bzw. deren Ausprägungstiefe „evaluiert“ werden sollen: Wie ist der Stand der Nachhaltigen Entwicklung zu definieren? Woran, wenn überhaupt, bemisst er sich?



Festlegen der zu berücksichtigenden Nachhaltigkeitsindikatoren

Ist Nachhaltige Entwicklung messbar? Kennen wir die Bedürfnisse heutiger Generationen in allen Teilen der Welt so genau, dass wir das als Messlatte nehmen können? Kennen wir die Bedürfnisse künftiger Generationen, um daraus einen allgemeinen Forderungskatalog abzuleiten? Ist „allgemein anerkannt“, was Nachhaltige Entwicklung ist? Nein!

Die kulturellen Wurzeln und die geografische Lage führen zu verschiedenen gesellschaftlichen Anforderungen. Diese

- ▶ variieren auf der Welt stark, wie die Entstehung der ISO 26000 gezeigt hat. Deshalb findet sich in dieser oft der Hinweis „should“ oder „kann/sollte berücksichtigt werden“
- ▶ variieren je nach Standort, Art, Größe der Organisation sowie mit den aktuellen gesellschaftlichen Diskussionen
- ▶ sind Teil eines fortlaufenden gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses, der nicht überall auf der Welt gleich verläuft

Ist Nachhaltige Entwicklung zertifizierbar?

Wie soll „Nachhaltigkeit“ zertifizierbar sein, wenn es keine anerkannte Nachhaltigkeitsleistung als definierten Zustand gibt? Auch die ISO 26000 ist ein „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung“, der Orientierung geben soll. Anders als in der Physik, gibt es für das, was nachhaltig sein soll, keinen absoluten Maßstab. Denn Indikatoren, die für eine Nachhaltige Entwicklung als wichtig angesehen werden, sind immer an den Kontext der soziokulturellen Umgebung bzw. den geografischen Standort gebunden. Ein Beispiel zur Illustration:

- ▶ Süßwasservorräte der Welt werden immer knapper – Wasser sparen ist daher in aller Munde. Aber in einem Land wie etwa Indien kann dieser Aspekt regional völlig unterschiedlich gewichtet werden: In Südindien ist „Wasser sparen“ fast überall ein Gebot, während man in Assam wegen des Monsunklimas oft mehr als genug Regenwasser zur Verfügung hat.

Ganz anders ist das bei Themen wie Qualität, Umweltschutz oder Sicherheit. Heute besteht internationaler Konsens darüber, was für ein Unternehmen jeweils „Qualität“ bedeutet. Noch deutlicher wird dies beim Umweltschutz oder der „Sicherheit“, wo Grenzwerte international angeglichen sind. Messbare (Grenz-)Werte bieten ein **Soll**, gegen das gemessen und in einer Zertifizierung bewertend eingegangen werden kann. Eine Zertifizierung ist also immer der Abgleich von einem **Soll** zu einem **Ist**. Da es dieses **Soll** für eine Nachhaltigkeitsleistung nicht gibt, ist auch eine Zertifizierung im bekannten Kontext nicht möglich.

Auch das Anwenden eines NMS ist keine Basis für eine Nachhaltigkeitszertifizierung, sondern bedeutet lediglich die Nutzung eines erprobten Managementwerkzeugs. Hierfür „Zertifikate“ auszustellen, mit denen ein Bezug zur „Nachhaltigkeit“ oder „gesellschaftlichen Verantwortung“ des Trägers hergestellt wird, ist Etikettenschwindel. Es beweist im Gegenteil, dass der Zertifikatshalter von nachhaltiger Entwicklung nichts verstanden hat. Wer sich auf den Weg einer Nachhaltigen Entwicklung be gibt, muss weiter gehen als bis zum Erreichen einer eher marketingorientierten „Zertifizierung“. Er muss sich mit seinen Wurzeln, seinem Selbstverständnis, seinem gesamten Umfeld und seinen Stakeholdern auseinandersetzen, darüber reflektieren und individuelle Antworten finden.

Besser: Benchmarken

Wie kann ein Unternehmen seine Nachhaltigkeitsleistung bewerten, um daraus Hinweise für eine gezielte, ernsthafte Entwicklung zu ziehen, die Zukunftsoptionen öffnet? Es geht, und zwar sogar recht unkompliziert und systematisch mit einem (doppelten) Benchmark, der sich an bekannten Indikatoren für Nachhaltigkeitsaspekte orientiert.

Nachhaltigkeitsindikatoren sind definierbare, messbare Kennwerte, deren absolute Werte bzw. deren Veränderungsgeschwindigkeit und -richtung aufzeigen sollen, ob sich ein Land, eine Region, eine Kommune oder ein Projekt im Zeitverlauf in Richtung einer Nachhaltigen Entwicklung bewegt.²²

Solche Indikatoren finden wir z.B. in der **ISO 26000** oder in vielen anderen bereits bestehenden und anerkannten Indikatoren-Sammlungen wie den „**Global Compact**“, die „**OECD Leitsätze**“, den **Aktionsplan für die Menschenrechte (NAP)**, Umweltaudits **EMAS**, die **Sustainable Reporting Standards der Global Reporting Initiative (GRI-Standards)** oder den **Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)**.

Keine dieser Sammlungen von Indikatoren für eine Nachhaltige Entwicklung ist allerdings vollständig. Entsprechend der Herkunft der Herausgeber setzen sie Schwerpunkte oder lassen Teilbereiche der Nachhaltigkeitsdiskussion außen vor. Das ist auch in der ISO 26000 so. Zwar enthält sie eine der heute umfassendsten Sammlungen an Nachhaltigkeitsindikatoren. Eine genaue Betrachtung zeigt aber, dass auch in der ISO 26000 einer der drei Grundpfeiler der nachhaltigen Entwicklung ausgeklammert wird: die ökonomischen Aspekte. Daneben lässt die ISO 26000 auch den Bereich der Arbeitssicherheit praktisch unberührt.

Auf Basis einer Indikatoren-Sammlung kann jedes Unternehmen seinen Standort im „Wald der Nachhaltigkeitsindikatoren“ bestimmen. Es kann eine eigene sinnvolle Indikatoren-Sammlung sein, in der die gängigen Standards zusammengeführt werden, wie bspw. beim **GUTcert-Nachhaltigkeits-Checks**²³. Besteht bereits ein fortlaufender Verbesserungszyklus, kann diese Analyse noch verfeinert werden, wenn parallel zur aktuellen Standortbestimmung berücksichtigt wird, inwieweit ein Indikator, gemessen am Vor-Status, bereits Beachtung findet.



Beispiel: Indikator „Wasserverbrauch“: Berührt uns dieser Aspekt im Unternehmen? Wenn ja:

- ▶ Was ist unser Ziel in Bezug auf Wasserverbrauch? Ist das dokumentiert?
- ▶ Was unternehmen wir, um das Ziel zu erreichen/ den Stand zu halten?

²² Born und DE Haan, 2002, in Annette Lang „Ist Nachhaltigkeit messbar“, 2003, S.133.

²³ Fügt man die verschiedenen Standards zu einer „Sammlung heute gängiger Indikatoren für eine Nachhaltige Entwicklung“ zusammen und ergänzt diese um die wirtschaftlichen Indikatoren, ist das Werkzeug für ein systematisches Benchmarking geschaffen. Diese umfassende Sammlung aller Indikatoren enthält der **GUTcert-NachhaltigkeitsChecks**®, der in seiner Anwendung das systematische und vollständige Erstellen eines Nachhaltigkeitsbenchmarks ermöglicht.

- ▶ Wird kontrolliert (ggf. wie), ob die Ziele verfolgt werden und die Maßnahmen wirksam sind, um die gesetzten Ziele zu erreichen?
- ▶ Werden die Ergebnisse der Prüfung(en) vom Top Management regelmäßig bewertet und daraus Folgemaßnahmen abgeleitet?

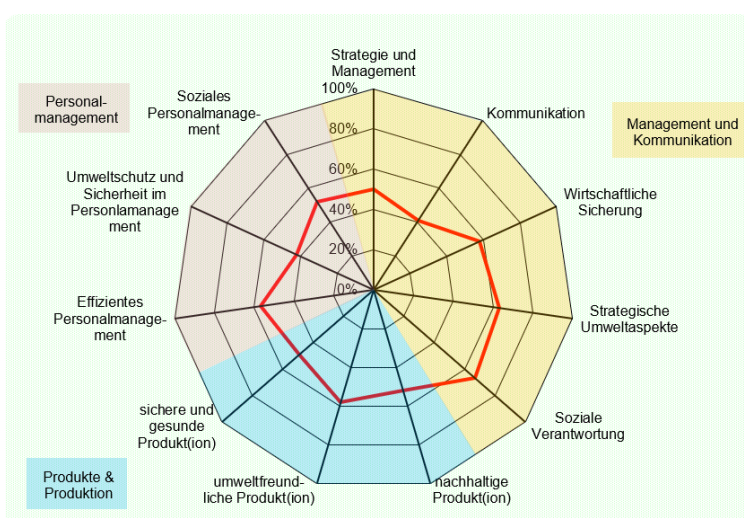
Der daraus resultierende Benchmark bietet nicht nur die unbedingt erforderliche Ausgangsbasis für eine gezielte Nachhaltige Entwicklung des Unternehmens. Er bietet auch eine gute Basis für den Vergleich mit anderen Marktteilnehmern (Vorreiter, Branchendurchschnitt, Konkurrenten), um die eigenen Potentiale besser einschätzen zu können bzw. notwendige Entwicklungen zu erkennen (doppelter Benchmark). Im Verlauf des Erarbeitens vom Benchmark fällt darüber hinaus eine umfassende Informationssammlung an. Geordnet bildet diese die solide Grundlage für einen aussagekräftigen, ehrlichen und ethisch verantwortbaren Nachhaltigkeitsbericht, der kein Ranking zu scheuen braucht.

Fazit: Eine Standortbestimmung im „Wald der Nachhaltigkeit“ ermöglicht das Bestimmen der künftigen Entwicklung des Unternehmens, da sie nachfolgende Erkenntnisse liefert.

Bestandsaufnahme

Ist die Sammlung von Indikatoren oder ein Standard festgelegt, sollte ein Selbst-Assessmentplan erstellt werden: In einer Zeitperiode werden zu jedem Indikator interne Nachweise gesammelt, Interviews durchgeführt und die Ergebnisse zusammengefasst, um dessen Erfüllungsgrad zu evaluieren. Es ist sinnvoll, dabei außer den Verfahren und Kennzahlen zu jeweiligen Indikatoren auch die vorhandene Organisations- und Kommunikationsstruktur zu erfassen. Detaillierte Informationen zu den zu berücksichtigenden Leistungsindikatoren und Verfahren werden unter „Ablauforganisation“ erläutert.

Eine Möglichkeit, die Ergebnisse einer Bestandsaufnahme zu visualisieren, ist die Zuhilfenahme eines Spinnennetzdiagrammes, um beurteilen zu können in welchen Aspekten das Unternehmen schon weiter fortgeschritten ist und wo noch Handlungsbedarf besteht.



Erhebung der Grundlegenden Daten

Am Anfang steht die Erfassung der potentiellen THG-Quellen entlang der gesamten Wertschöpfungskette und deren Unterteilung in direkte und indirekte Emissionen. Das Ergebnis der Analyse ist eine Auflisten der THG-Quellen und deren Datenquellen.

Leitfaden „Vom Energiemanagement zum Klimamanagement“, S. 19ff

Abbildung 5: Spinnennetzdiagramm des GUTcert-Nachhaltigkeitschecks²⁴

²⁴ Weitere Informationen zur Methodik und Funktionsweise des GUTcert- Nachhaltigkeitschecks finden Sie [hier](#).

Rechtliche Konformität

Wenn Sie noch nie eine systematische Erhebung Ihres Status der gesetzlichen Konformität oder Compliance durchgeführt haben, starten Sie damit jetzt – in der Phase der Bestandsaufnahme. Führen Sie diese Erhebung in allen Bereichen durch.

Dafür eignet sich eine Sammlung aller einschlägigen Gesetze, kommunaler Regelungen und Verpflichtungen in Form eines **Rechtskatasters**. Das Kataster ist im Rahmen der Grundlagenerhebung zu erstellen, sollte aber **ausschließlich** die Regelungen enthalten, die auf die Organisation **zutreffen** oder zutreffen könnten.

Tabelle 4: Beispiel eines Rechtskatasters

Bereich	Ebene	Gesetz/ Regelung/ Verordnung	Zutreffende Anforderung	Betroffener Prozess/ Anlage	Maßnahme	Umset- zungsver- antwortung	Über- prüft am, durch
Nachhaltigkeitsberichterstattung	Bund	Umsetzung der Richtlinie 2014/95/ EU im CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz	Berichtspflicht seit dem Geschäftsjahr 2017 für Unternehmen bestimmter Art und Größe	Angabe über Konzepte, Ergebnisse, Risiken, Leistungsindikatoren zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption	M1: die Veröffentlichungen beobachten M2: Prüfen, ob die Anforderungen der Berichtspflicht zutreffen M3: Beschaffen der erforderlichen Daten zur Berichterstattung	Compliance/ N-Manager	bis 31.12.21, Geschäfts- führung
Lieferkette	Bund	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz	Betreiben eines Risikomanagements im Bereich der direkten Zulieferer und Dienstleister; Berichtspflicht an BAFA ab 01.01.2024	Beschaffungstätigkeiten	M1: Verabschieden einer Grundsatzklärung für Menschenrechte M2: Etablieren eines Risikomanagements für Lieferkette M3: Einrichten eines Beschwerdemechanismus M4: Ausfüllen des BAFA-Formulars	Compliance/ N-Manager	bis 31.12.23, Geschäfts- führung

letzte Aktualisierung am TT.MM.JJJJ von Frau Muster

Die in einem solchen Kataster aufgenommenen Rechtsvorschriften sind mit den Verfahrensweisen der Organisation zu vergleichen. Treten dabei Unsicherheiten auf, sollten Fachexperten hinzugezogen werden. Auch ohne Ausbau eines systematischen NMS sollte ein Ergebnis der Ersterfassung sein, die Verantwortlichkeit für die kontinuierliche Pflege dieses Katasters und des ständigen Abgleichs der

rechtlichen **Soll-/Ist**-Situation in der Organisation festzulegen (**Compliance Prüfung**): Die rechtlichen Forderungen und Verpflichtungen müssen grundsätzlich erfüllt werden, auch ohne Einrichtung eines formalen Managementsystems.

Hinweis:

Rechtliche Vorschriften für den Bereich Umweltrecht, themenbezogen kategorisiert und stets aktualisiert, sind z.B. preiswert über Abonnements verschiedener Internetanbieter zu erhalten (vgl. in Deutschland: <http://www.umwelt-online.de/>). Für die andere Rechts- und Verpflichtungsbereiche sind eigene Recherchen erforderlich.

5. Schritt: Bestimmung der wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte

Das Festlegen der wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte ergibt sich aus einer Gegenüberstellung und Abstimmung zwischen den Ergebnissen der Stakeholder-Analyse (**externe Wesentlichkeit**) und der

Ein **Nachhaltigkeitsaspekt** ist der Aspekt einer Tätigkeit, eines Produkts oder einer Dienstleistung, der Auswirkungen auf die Umwelt, das soziale Umfeld und/ oder die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens hat.

Bestandsaufnahme (**interne Wesentlichkeit**).

Auf Basis der Bestandsaufnahme ist nun zu definieren, welche Nachhaltigkeitsaspekte intern als wesentlich betrachtet werden.

Die als wesentlich festgelegten Nachhaltigkeitsaspekte sind die Grundlage für die Nachhaltigkeitsstrategie/-politik der Organisation und für das Programm zur (fortlaufenden) Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung.

Interne Perspektive

Um die **internen wesentlichen Aspekte** abzustecken, ist eine transparente Methodik zur Übersicht

Ein **Wesentlicher Nachhaltigkeitsaspekt** ist ein Aspekt, den eine Organisation beeinflussen kann/ will und den sie aus ihrer Gesamtstrategie heraus im folgenden Zeitraum fortlaufend verbessern will.

sinnvoll. Nachhaltigkeitsaspekte sollten priorisiert und entsprechend ihrer Einflussmöglichkeit bewertet werden, z.B. in Form einer ABC-Auswertung, wobei ‚A‘ eine hohe, ‚B‘ mittlere und ‚C‘ geringe Priorität bedeutet. Die Buchstaben können auch durch Farben ersetzt werden (Ampel). Kern der Methodik bildet eine Risiko- und Chancen-Analyse.

Abbildung 5: Beispiel ABC-Auswertung

Kriterien Aspekte	Gesetzliche Forderungen	Wirkungen auf Nachbarschaft	Shareholder	potenzielle Einsparung	Umweltbelastung	Stakeholder	Einflussmöglichkeit
Diversity Fragen	C	C	B	C	C	A	++
Marktpräsenz	A	C	A	A	B	B	+
Energie/Wasser-Verbrauch, Emissionen	A	C	C	A	A	C	++
Arbeits-sicherheit	A	C	A	A	A	A	++
Mitarbeiter-zufriedenheit	C	B	C	C	C	A	++
Lieferanten-auswahl	C	B	C	A	B	A	++
Produkt-verpackung	B	C	C	A	B	C	++
Weitere...

Externe Perspektive und deren Kombination mit den internen Überlegungen

Der Begriff „**doppelte Wesentlichkeit**“ hat in den letzten Jahren immer mehr Bedeutung erlangt. Er ist der Lernkurve aus der gesetzlichen Berichterstattungspflicht der letzten Jahre zu verdanken: Werden die Risiken für das Geschäft und die Gesellschaft rein monetär in den für die Finanzwelt üblichen Größen wie bspw. dem %-Satz von EBIT²⁵ festgelegt, werden oft in der Betrachtung viele gesellschaftlich wichtige Themen nicht aufgenommen. Gründe dafür können verschieden sein: Die monetäre Darstellung ist schwierig oder die Werte für die Auswirkungen liegen unter der definierten Größe. Diese – finanziell gesehen – untergeordneten Themen können nichtsdestotrotz gewisse Risiken oder Chancen für die Organisation darstellen, die die Organisation bei der Festlegung eigener Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigen soll. Um diesem Konflikt beider Perspektiven entgegenzuwirken, verfeinert die **doppelte Wesentlichkeit** die oben dargestellte GRI-Methodik zur Bestimmung der wesentlichen Themen:

Nach diesem Begriff gibt es zwei Perspektiven, die bei der Wesentlichkeitsanalyse Beachtung finden sollten. Die EU-Kommission gibt folgende Erklärung:²⁶

- ▶ Die **Outside-In-Perspektive** nimmt Bezug „auf den Geschäftsverlauf, das Geschäftsergebnis und die Lage des Unternehmens und bezeichnet eine finanzielle Wesentlichkeit in dem allgemeinen Sinn, dass sie den Wert des Unternehmens beeinflusst. (...) Diese Perspektive ist üblicherweise für Investoren am interessantesten“.
- ▶ Die **Inside-Out-Perspektive** ist hingegen die ökologische und soziale Wesentlichkeit, durch die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten auf Gesellschaft und Umwelt miteingeschlossen werden. „Diese Perspektive ist in der Regel für Bürgerinnen und Bürger, Verbraucherinnen und Verbraucher, Beschäftigte, Geschäftspartner, Gemeinden und zivilgesellschaftliche Organisationen am interessantesten.“
- ▶ Diese beiden Risikoperspektiven überschneiden sich bereits in bestimmten Fällen; solche Überschneidungen werden in Zukunft wahrscheinlich zunehmen.“

²⁵ EBIT ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl, die den Gewinn vor Zinsen und Steuern darstellt.

²⁶ Vgl. MITTEILUNG DER KOMMISSION [Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen](#): Nachtrag zur klimabezogenen Berichterstattung, Amtsblatt 2019/C 209/01, Kap. 2.2 Wesentlichkeit.

Am Beispiel der klimabezogenen Informationen gibt die EU-Kommission das folgende Bild für die doppelte Wesentlichkeit:

„Bei der Bewertung der Wesentlichkeit klimabezogener Informationen sollten Unternehmen einen weiter gesteckten Zeithorizont berücksichtigen, als dies traditionell bei Finanzinformationen der Fall ist. Unternehmen sollten nicht den voreiligen Schluss ziehen, dass das Klima kein wesentliches Thema ist, nur weil bestimmte Klimarisiken als langfristig empfunden werden. Bei der Bewertung der Wesentlichkeit klimabezogener Informationen sollten Unternehmen ihre gesamte Wertschöpfungskette, also sowohl die vorgelagerte als auch die nachgelagerte Lieferkette berücksichtigen.“



* Der Begriff der finanziellen Wesentlichkeit wird hier im allgemeinen Sinne einer Beeinflussung des Unternehmenswerts und nicht nur im Sinne einer Beeinflussung der im Jahresabschluss angesetzten finanziellen Messgrößen verwendet.

Abbildung 6: Die doppelte Wesentlichkeitsperspektive der CSR-Richtlinie²⁷ über die Angabe nichtfinanzieller Informationen im Kontext der Angabe klimabezogener Informationen²⁸

²⁷ Die aktuell gültige CSR-Richtlinie befindet sich derzeit in der Revision. In der neuen Richtlinie, der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), soll das Thema eine größere Gewichtung bekommen.

²⁸ MITTEILUNG DER KOMMISSION [Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen](#): Nachtrag zur klimabezogenen Berichterstattung, Amtsblatt 2019/C 209/01, Kap. 2.2 Wesentlichkeit, S. 5.

In einem weiteren Schritt hilft eine **Wesentlichkeitsmatrix**, interne Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder gegenüberzustellen.²⁹ Die wichtigsten Themenfelder befinden sich auf in der Matrix in den Feldern 4, 2 und 3.



Abbildung 7: Doppelte Wesentlichkeit in Matrix sowie der Managementansatz, Karsten Zimmermann 2019³⁰

²⁹ GRI-Standards, GRI 101: Grundlagen (2016), S. 10f.

³⁰ Quelle: <https://csr-interim.de/Wesentlichkeit/>

Stufe II – Strategie, Nachhaltigkeitsprogramm und Nachhaltigkeitsorganisation

6. Schritt: Ableiten einer (ersten) Nachhaltigkeitsstrategie

Eine **Nachhaltigkeitsstrategie** basiert auf einer umfassenden mittel- und langfristigen Zielsetzung der OL. Diese gibt (wie auch in anderen Managementsystemen) den generellen Rahmen und Weg des Systems vor und definiert dabei die Richtung für die künftige Entwicklung. Die Nachhaltigkeitsstrategie muss unter der Führung und mit direkter Beteiligung der OL aufgestellt und nicht nur „abgesegnet“ werden. Dieser Punkt ist essenziell, da die Strategie langfristig angelegt werden soll und nur so sichergestellt wird, dass die Erwartungen und Wünsche der OL an die Nachhaltige Entwicklung des Unternehmens erfasst werden und später alle Bereiche der Organisation die notwendige Unterstützung liefern. Die Nachhaltigkeitsstrategie soll daher auch von der obersten Leitung unterschrieben werden.

Und was soll sie beinhalten? Hierfür gibt es weder Normanforderungen noch allgemeine Muster. Aus den Erfahrungen mit anderen MS und der Analyse von NMS vieler verschiedener Unternehmen sind jedoch folgende Überlegungen bei der Ausformulierung zu beachten:

- ▶ **Bekenntnis zu den Prinzipien** Nachhaltiger Entwicklung: Anstreben eines Gleichgewichts zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem und Abwägen jeder strategischen Entscheidung gegen die eigene Nachhaltigkeitsstrategie
- ▶ klarer Bezug zu **Hauptaktivitäten**
- ▶ im Kontext der **wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte** – Vision und Mission definieren:
 - **Vision** ist als Vorstellung über die künftige Entwicklung, als Bild der Zukunft zu verstehen. Hier wird über Werte und Absichten gesprochen, die die langfristige strategische Ausrichtung der Organisation bestimmen
 - **Mission** beschreibt den Grund, warum ein Unternehmen existiert³¹
- ▶ Verpflichtung zur **Compliance** ist bindender Bestandteil
- ▶ NMS soll eine **fortlaufende Verbesserung** der entsprechenden Leistungen sicherstellen
- ▶ beständiger und offener **Dialog mit Stakeholdern**
- ▶ Verpflichtung zur Bereitstellung der nötigen **Ressourcen**

Je nach Unternehmenstätigkeit und spezifischer Situation kann auch der Schwerpunkt der Nachhaltigkeitsstrategie unterschiedlich bestimmt und demzufolge kategorisiert werden³²:

- ▶ **Sicherheitsorientiert**: Fokus auf Beherrschung & Verminderung von Risiken (Risikomanagement)
- ▶ **Glaubwürdigkeitsorientiert**: Fokus auf Verbesserung der Kommunikation (verbesserte Unternehmensreputation bzw. -image)
- ▶ **Effizienzorientiert**: Fokus auf Produktivitäts- und Effizienzsteigerung (Kostenmanagement)
- ▶ **Innovationsorientiert**: Fokus auf Marktdifferenzierung (Innovations- und Marketingmanagement)
- ▶ **Transformation**: Fokus auf Entwicklung der Märkte (Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit)

Besteht im Unternehmen bereits ein Managementsystem, kann die aktuelle unternehmerische Strategie um die nachhaltigkeitsrelevanten Punkte ergänzt werden.

Unabhängig von Größe und Tätigkeitsbereich des Unternehmens ist es erforderlich das sich ständig ändernde Umfeld zu überwachen und zu analysieren. Analyseergebnisse sollten in regelmäßigen

³¹ Vgl. ISO 9004, 5.1.

³² Gminder, Carl Ulrich; Bieker, Thomas; Dyllick, Thomas; Hockerts, Kai: „Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Sustainability Balanced Scorecard“. In: Schaltegger, Stefan (Hrsg.); Dyllick, Thomas (Hrsg.), 2002

Abständen (z.B. im Rahmen eines jährlichen Reviews) mit der Strategie abgeglichen werden, um sicherzustellen, dass die Strategie aktuell ist.

7. Schritt: Bilden bzw. Ausbau von Kennzahlen

Sind die wesentlichen Aspekte (siehe Schritt 5) ausgewählt, werden sie mit bestimmten Leistungsindikatoren (Kennzahlen) belegt. Folgende Anforderungen sind dabei unentbehrlich:³³

- ▶ **Zielorientierung:** Hinwirken auf Ziele, um Steuerung zu gewährleisten
- ▶ **Vergleichbarkeit:** Ermöglichen des Vergleiches und Widerspiegelns von Veränderungen
- ▶ **Aktualität:** Festlegen der Ermittlungsfrequenz, um Steuerung zu ermöglichen
- ▶ **Kontinuität:** Festlegen von Methodik und Turnus für das Ermitteln von Kennzahlen, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten
- ▶ **Ausgewogenheit:** Darstellen positiver und negativer Ergebnisse des Entwicklungsprozesses
- ▶ **Verständlichkeit der Definition:** Vermeiden von Missverständnissen bei der Anwendung

Ein Aspekt kann mit einer oder mehreren Kennzahlen absolut und/ oder spezifisch dargestellt werden. So gehören z.B. zum Aspekt „Materialien“ mehrere Kennzahlen: eingesetzte Materialien nach Gewicht und Volumen, absolut und/ oder gewichtet auf produzierte Mengen sowie Anteil Recyclingmaterial am Gesamtmaterialumsatz.

Als Hilfestellung zur **Auswahl und Bildung geeigneter Leistungsindikatoren** können aktuell verschiedene Kataloge und Leitfäden dienen, u.a.:

a) übergreifende:

- ▶ **Global Reporting Initiativ (GRI)**, eine gemeinnützige Stiftung mit einer Vielzahl beteiligter Partner, wurde 1997 durch CERES und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) in den USA gegründet. Sie unterstützt Nachhaltigkeitsberichterstattung aller Organisationen. GRI hat einen umfassenden Rahmen für Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet, der weltweit Anwendung findet. Dieser Berichtsrahmen, einschließlich Leitfaden, legt die Prinzipien und Indikatoren dar, die Organisationen nutzen können, um ihre ökonomische, ökologische und soziale Leistung zu messen.³⁴
- ▶ **ESG oder EFFAS** „Environment Social Governance“, also Umwelt, Soziales und Unternehmensführung ist international in Unternehmen und der Finanzwelt etabliert. Sie soll ausdrücken, ob und wie bei Entscheidungen von Unternehmen, in der unternehmerischen Praxis oder bei Analysen von Finanzdienstleistern ökologische und sozial-gesellschaftliche Aspekte und die Art der Unternehmensführung beachtet bzw. bewertet werden. Zahlreiche Rating- und Research-Agenturen im Bereich Nachhaltigkeit arbeiten mit dem ESG-Ansatz. Zahlreiche Investoren, etwa Mitglieder der UN-Initiative für verantwortliches Investment (UN PRI), integrieren wichtige ESG-Kriterien in ihre Analysen von Wertpapieren. ESG ist jedoch nicht immer gleichzusetzen mit nachhaltigen Geldanlagen, weil oft nur zentrale, für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und Anlagen wichtige Kriterien betrachtet werden, nicht aber Hunderte von Aspekten, die viele strenge nachhaltige Konzepte verwenden.³⁵
- ▶ **Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)** bietet einen Rahmen für Berichterstattung zu nichtfinanziellen Leistungen, der von Organisationen und Unternehmen jeder Größe und Rechtsform genutzt werden kann. Der DNK kann weltweit verwendet werden, der Unternehmenssitz ist dabei nicht relevant. Der Anwenderkreis aus der Wirtschaft umfasst große und kleine, öffentliche und private Unternehmen mit und ohne existierende Nachhaltigkeitsberichterstattung, kapitalmarktorientierte Unternehmen und solche, die Stakeholder über ihre unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen informieren wollen. Um den DNK zu erfüllen, erstellen Anwender eine

³³ Vgl. UBA, Leitfaden „Betriebliche Kennzahlen“, 1997.

³⁴ <https://www.globalreporting.org>

³⁵ Lexikon der Nachhaltigkeit: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/esg_1609.htm

Entsprechungserklärung zu den zwanzig nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die aus GRI- und EFFAS ausgewählt wurden.³⁶

- ▶ **International Integrated Reporting Committee (IIRC)** hat als Ziel einen allgemeines Rahmenkonzept für integrierte Berichtserstattung zu schaffen, in der Finanz-, Umwelt-, soziale und staatliche Informationen in einem Bericht zusammengebracht werden. Im Bericht sollen die Wechselbeziehungen zwischen Umwelt-, sozialen, Governance- und finanziellen Faktoren innerhalb des Unternehmens wiedergegeben werden. Ziel des Berichts ist es, allen Stakeholdern Rückschlüsse auf das Unternehmen zu geben.³⁷

b) spezifische:

- ▶ **EMAS** (Eco-Management and Audit Scheme) als Gemeinschaftssystem für freiwilliges Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung ist ein von den Europäischen Gemeinschaften 1993 entwickeltes Instrument für Unternehmen, die ihre Umweltleistung verbessern wollen. Der Betrieb ist verpflichtet, eine Umwelterklärung zu erstellen, in der er die umweltrelevanten Tätigkeiten und Daten zur Umwelt, wie Ressourcen- und Energieverbräuche, Emission, Abfälle etc. genau darstellt. EMAS-Teilnehmer informieren interessierte Gruppen, u.a. mit dieser Umwelterklärung. Die Verbesserung der Umweltleistung ist das Kernanliegen, auf welches das Managementsystem stets ausgerichtet ist. In Umwelterklärungen werden Daten zu wesentlichen Umweltaspekten, wie Energie- und Ressourcenverbrauch, Abfällen oder Emissionen dargelegt.³⁸
- ▶ **Das audit berufundfamilie** wurde als Siegel 1998 von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung gegründet, um alle Aktivitäten im gleichnamigen Themenfeld zu bündeln. In den vergangenen Jahren hat sich das Zertifikat audit berufundfamilie bzw. audit familiengerechte Hochschule zum anerkannten Qualitätssiegel familienbewusster Personalpolitik entwickelt. Organisationen, die ein solches Zertifikat erhalten, beweisen, dass sie eine nachhaltig familienbewusste Personalpolitik betreiben. Empfohlen von den führenden deutschen Wirtschaftsverbänden BDA, BDI, DIHK und ZDH steht das audit berufundfamilie außerdem unter der Schirmherrschaft der Bundesfamilienministerin und des Bundeswirtschaftsministers.³⁹

c) kombinierte:

- ▶ All diese Kataloge haben generischen Charakter und werden teilweise durch branchenspezifische erweitert. Daher kann es sinnvoll sein, für eine maßgeschneiderte Steuerung weitere Kennzahlen zu recherchieren. Der DNK empfiehlt beispielweise die Verwendung der Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPI). Diese geben für insgesamt 68 Branchen jeweils drei besonders wesentliche Nachhaltigkeitsindikatoren für die erwartete Geschäftsentwicklung von Unternehmen vor.⁴⁰

Zum anderen erweist sich die **Datensammlung** an sich in Unternehmen mit mehreren Standorten oder Teilgesellschaften oft als eine Schwachstelle: Entweder werden Daten nicht durchgängig gesammelt oder die Vergleichbarkeit kann z.B. aufgrund der Struktur nicht gewährleistet werden. Oft mangelt es auch an interner Kommunikation. Daher ist folgendes Vorgehen empfehlenswert:

- ▶ Gesamtliste aller zu ermittelnden Kennzahlen erstellen und dokumentieren
- ▶ für andere Managementsysteme und Controlling ermittelte Daten auflisten
- ▶ Methodik und Verfahren zum Sammeln, Bilden und Aktualisieren der relevanten Daten für ergänzende Kennzahlen festlegen und dokumentieren
- ▶ Kommunikationskette und -rahmen (Frist, Turnus) für alle Kennzahlen bestimmen und dokumentieren

³⁶ <http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/dnk/der-dnk-standard.html>

³⁷ <http://integratedreporting.org/what-the-tool-for-better-reporting/>

³⁸ <http://www.emas.de/ueber-emas/was-ist-emas/>

³⁹ <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=15>

⁴⁰ http://www.sd-m.de/images/files/SD-KPI_Standard_2016-2021.pdf

Nach der ersten Anwendung von Kennzahlen sollte das Kennzahlensystem darauf überprüft werden, ob die gebildeten Kennzahlen den Zweck erfüllen und aussagekräftig sind. Sollten Defizite auftreten, müssen sie durch Korrekturmaßnahmen behoben werden. Eine solche Prüfung muss in regelmäßigen Abständen wiederkehren.

Einige gängige Kennzahlen werden im Anhang dieses Leitfadens je nach Anwendungsbereich aufgelistet.

8. Schritt: Erstellung und Kommunikation des Nachhaltigkeitsprogramms

Für die wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte sind konkrete **S.M.A.R.T.**e Nachhaltigkeitsziele festzulegen: spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminiert. Diese sollten auf die einzelnen Unternehmensbereiche heruntergebrochen und durch die OL regelmäßig überprüft werden.

In einem Nachhaltigkeitsprogramm werden Ziele und zugeordneten Maßnahmen unter Angabe von Verantwortlichkeiten, zur Verfügung gestellten Ressourcen und dem vorgesehenen Umsetzungszeitraum dokumentiert.

Tabelle 6: Beispiel eines Nachhaltigkeitsprogramms⁴¹

Ziele	Maßnahmen	Frist	Verantwortung	Status
Stärken des Verständnisses für Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie	Durchführung von Framework Workshops und gezielte Kommunikationsinitiativen	30.01.2023	GF/ NA	abgeschl.
Erhöhung der Transparenz in der Belegschaft	Etablierung zusätzlicher Kommunikationsformate	31.05.2023	GF	in Arbeit
Stärkung des Kreislaufgedankens in allen Bereichen	Erschließung neuer Anwendungsfelder von bestehenden Rohwaren und Effizienzsteigerung in Verarbeitungsprozessen (Wärme- und Wasserverwendung)	31.05.2022	PM/ NA	abgeschl.

9. Schritt: Ablauf, prozessorientiert

Die Nachhaltige Ausrichtung trifft auf alle Bereiche einer Organisation zu:

- ▶ Forschung und Entwicklung (F&E)
- ▶ Beschaffung/ Lieferantenmanagement
- ▶ Produkt und Produktion
- ▶ Personal
- ▶ Gesellschaftliche Verantwortung

Strategische Ziele und Grundregeln sollten von der OL vorgegeben und vorgelebt werden, denn ihre Rolle ist als treibende Kraft nicht zu unterschätzen. Das Erreichen der Ziele und Umsetzen geplanter Maßnahmen erfordert ein Umdenken, Kreativität und neue Kompetenzen der dafür zuständigen Personen.

⁴¹ in Anlehnung an [SARIA SE & Co. KG, Nachhaltigkeitsbericht 2018-2019](#)

Detaillierte Informationen zum NMS-Ablauf in oben genannten Bereichen finden Sie im **Anhang** dieses Leitfadens: Zu allgemeingültigen Managementmethoden und Instrumenten, beschrieben in den Schritten 1. bis 17., kommen die Besonderheiten der Ansatzbereiche und Managementpraktiken hinzu.

10. Schritt: Einführen einer Nachhaltigkeitsorganisation

Das NMS spielt im Vergleich zu den anderen Managementsystemen eine übergeordnete Rolle, da es die Gesamtentwicklung der Organisation steuern soll. Daher sollte ein Managementgremium aus den Vertretern aller Bereiche, inkl. OL, gebildet werden. Das untenstehende Beispiel veranschaulicht den möglichen Aufbau einer Organisationsstruktur auf Managementebene:



Abbildung 8: Akteure in der Nachhaltigkeitsorganisation, Beispiel⁴²

Um Mitarbeiter in den Lenkungsprozess besser involvieren zu können, ist es ratsam, zusammen mit Vertretern der OL, Managementbeauftragten anderer MS und interessierenden MA ein **Nachhaltigkeitsteam** oder **Gremium** zu bilden, das in regelmäßigen Abständen zusammenkommt, operative Entscheidungen trifft und auch regelmäßig über die Zielerreichung, laufende und abgeschlossene Aktivitäten und die Gesamtlage der OL berichtet und Vorschläge zur strategischen Ausrichtung macht.

⁴² [Nachhaltigkeitsbericht GUTcert 2017/18](#)

Stufe III – Nachhaltigkeitsmanagement mit konventionellen Mitteln

11. Schritt: Dokumentation des NMS

Die Dokumentation der Kernelemente des NMS ist notwendig – nur was dokumentiert ist, kann auch verbessert werden. In den Stufen eins bis zehn wurde deutlich, dass im NMS bestimmte Entscheidungen oder Festlegungen dokumentiert werden müssen.

Für eine effiziente Arbeit mit dem NMS ist es wichtig, wesentliche **Abläufe** festzulegen. Das gilt nicht nur für eine Organisation (Organigramm), sondern auch für die Planung und Durchführung des Stakeholder-Dialogs (Schritt 3), die Umsetzung besonders relevanter Maßnahmen (Schritt 8) oder das Erfassen und Bearbeiten von Verbesserungsmaßnahmen (Schritt 15), das kontinuierliche Controlling (Schritt 15), die Organisation der Schulung der Mitarbeiter (Schritt 13) und interne aber vor allem externe Kommunikation (Schritt 17). Die für diese Prozesse festgelegten Abläufe sollten unbedingt **dokumentiert** werden. Ihre Ausgestaltung wird im Folgenden beschrieben. Die (zukünftig jährliche) Datenerfassung, die Aufnahme der rechtlichen Anforderungen, deren Überprüfung und die Bewertung der wesentlichen Einflussfaktoren wurden bereits erläutert (Schritt 5).

Auch die Durchführung der internen Audits (Schritt 15), der Zielfindungsprozesses bis hin zum Erstellen bzw. Aktualisieren eines Nachhaltigkeitsprogramms (Schritt 8) oder das Review der OL (Schritt 16) sind als Prozesse zu **dokumentieren**. Über die wesentlichen Arbeitsergebnisse der Prozesse (Daten, Protokolle, Maßnahmen etc.) werden **Aufzeichnungen** erstellt.

Alle Managementsysteme fordern **Dokumentation und Aufzeichnung** von Kernelementen. Gibt es nur mündliche Vereinbarungen, zeigt die Erfahrung, handeln verschiedene Personen, im Glauben, alles gleich zu machen, oft sehr unterschiedlich. Nur ein Dokument gibt ein **Soll** vor, mit dem ein **Ist** verglichen werden kann. Deshalb ist die **Dokumentation** im Rahmen von Managementsystemen keine „unsinnige Pflichtaufgabe“, sondern bedingt die fortlaufende Verbesserung.

Dokumentation im Sinne der Norm meint nicht ein „Handbuch“ mit vielen Seiten, das später niemand liest. Sie kann auch aus einer grafischen oder text-grafischen Darstellung der Abläufe bestehen. Es muss auch kein Papier sein. Moderne Workflow-Programme der Datenverarbeitung bieten eine gute Alternative zu rein textlichen Beschreibungen. Aber auch in der „Office-Welt“ können Teilgrafiken und Beschreibungen mit Links auf Nachweisdokumente, Formulare etc. erzeugt werden. Zur visuellen Darstellung eignen sich Programme wie etwa Microsoft Visio oder PowerPoint, die ebenfalls Verlinkungen zu anderen Dokumenten ermöglichen. Eine IT-Lösung ermöglicht allen Mitarbeitern den Zugriff auf die Regelungen.

Schritt 11 sollte parallel zu den anderen Schritten umgesetzt werden. Zu Beginn ist allerdings eine Festlegung zur Art und Weise der Dokumentation (Text, Workflow, Kombination, EDV-Basis, Papierbasis etc.) erforderlich und Vereinbarungen zur sogenannten **„Lenkung von Dokumenten“**. Diese bezeichnet verschiedene Aspekte der eindeutigen Kennzeichnung (z.B. Nummer, Revisionsstand, Verantwortlichkeit) und deren Prüfung, sowie Festlegungen zur Archivierung älterer Versionen und Aufzeichnungen. Wichtig ist bei der **„Lenkung von Aufzeichnungen“**, dass diese lesbar, identifizierbar und auf die jeweilige Tätigkeit zurückzuverfolgen sind.

Der Umfang einer Dokumentation ist abhängig von der Art und Größe einer Organisation und der Komplexität ihrer Prozesse. Besteht aufgrund eines Umwelt- oder Qualitätsmanagementsystems bereits ein Dokumentationssystem, sollten die NMS-relevanten Dokumente darin integriert werden, da die Mitarbeiter diese kennen. Im Laufe der Zeit wächst besonders die Zahl der Aufzeichnungen. Deshalb sollte bereits zu Beginn eine klare hierarchische Struktur festgelegt werden. So können Neuregelungen jederzeit integriert und durch Verlinkung für die Betroffenen leicht auffindbar gemacht werden: Die aus allen Managementsystemen vertraute Struktur des Dokumentensystems gilt auch für das NMS.

Die **Dokumentenhierarchie** für das NMS entspricht der klassischen Struktur und wird im folgenden Beispiel veranschaulicht: Auf Basis der Vision und Mission wird eine Politik ausgearbeitet, die wiederum durch verschiedene Richtlinien, wie z.B. Code of Conduct, Beschaffungsstrategie, Design- und Spendenrichtlinie etc., umgesetzt und weiter durch Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen und verschiedene Formulare detailliert wird.

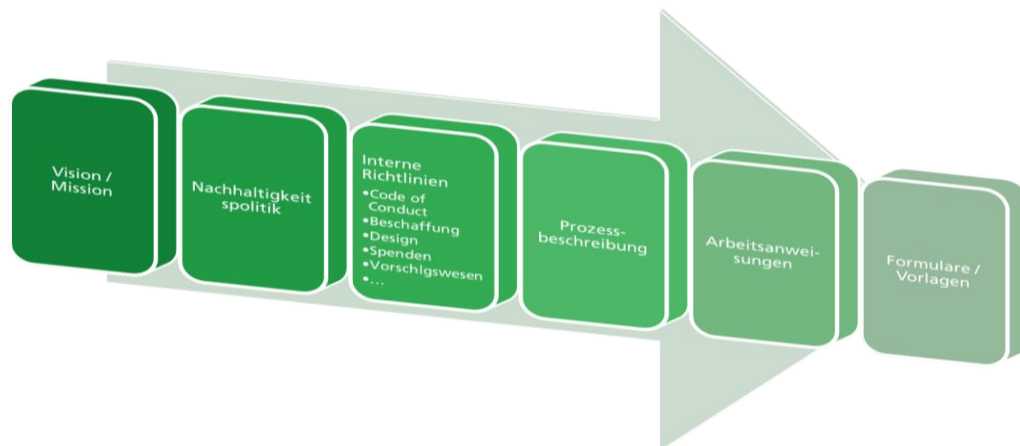


Abbildung 9: Beispiel einer Dokumentenhierarchie

12.Schritt: Verfolgung von Zielen und Maßnahmen

Verbesserungsvorschläge und das Entdecken von Unzulänglichkeiten und Risiken führen zu neuen Ideen für Einsparungen, Korrekturen und Maßnahmen zur Vorbeugung von Verschwendung. Sie sind die Basis der fortlaufenden Verbesserung in jedem Managementsystem. Dies gilt gleichermaßen für das NMS. Neben den gesetzten Zielen sind die sog. Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen, wie sie in Managementsystemnormen genannt werden, das wesentliche Instrument, eine Organisation effizienter, besser und sicherer zu machen. Hier wird vorgeschlagen, eine Liste „Verbesserungsmaßnahmenplan“ zu führen. Dieser Name macht seine Aufgabe viel deutlicher, nimmt ihm das Image einer „Fehlerliste“ und schließt auch neue innovative Ideen ein.

Verbesserungsmaßnahmen speisen sich aus allem, was in einer Organisation passiert. Rundgänge jeder Art, interne und externe Audits, Vorschläge von Mitarbeitern, Ideen oder Maßnahmen aus Besprechungen etc. führen immer wieder zu Einsichten: Was kann besser gemacht werden, was läuft falsch und ist zu korrigieren, wie können Risiken erkannt werden? Für alle Vorschläge und Möglichkeiten dient der Verbesserungsmaßnahmenplan als Speicher. Es ist wichtig, die ständig eingehenden Vorschläge und Möglichkeiten für Verbesserungen sofort in einer Aufzeichnung zu erfassen, damit kein guter Gedanke verloren geht.

Neben einer allgemeinen Nummerierung empfehlen sich in einem solchen Plan die Spalten:

- ▶ **„Ursache/ Problem/ Verbesserung (und ggf. Ziel)“**. Diese wird oft nicht für wichtig erachtet. Sie ist jedoch wesentlich und steht für den Grund eines Risikos oder einer Verbesserungs-idee
- ▶ Werden Maßnahmen umgesetzt, können sie erfolgreich sein, ohne das eigentliche Problem zu lösen. In der sog. **„Wirksamkeitsbetrachtung“** fällt dann nicht auf, dass das Problem u.U. weiter besteht, obwohl Maßnahmen erfolgreich umgesetzt sind
- ▶ In der Spalte **„Maßnahme“** stehen ggf. mehrere Maßnahmen zur Problembehandlung oder Umsetzung einer Idee.
- ▶ Für ALLE Maßnahmen sind dann Spalten für **„verantwortlich“** und **„Termin“** zu setzen, damit sie plan- und verfolgbar werden (vgl. Hinweis zu S.M.A.R.T.)
- ▶ Wichtig ist eine gute Kontrolle des **Status von Maßnahmen**. Die grafische Darstellung im Beispiel hat sich bewährt und kann zusätzlich ergänzt werden durch eine Ampelkennzeichnung des

Hintergrunds in „Grün/ Gelb/ Rot“, um anzuzeigen, dass Maßnahmen im Plan, gerade außerhalb oder deutlich überschritten sind

- ▶ Ohne die Spalte „**Bemerkung**“ geht es nicht, wie jeder weiß...
- ▶ Sinnvoll können weiterhin Spalten zur Abteilungskennzeichnung, Art der Maßnahme o. ä. sein. Dann eignet sich dieser Plan auch für andere Systeme. Im Idealfall kann die Organisation für ihr gesamtes Management auf einen Plan zurückgreifen, der sich durch interne Kennungen sortieren und gut verwalten lässt

Tabelle 7: Beispiel Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmenplan (eigene Darstellung)

Nr./ Quelle	Korrekturbedarf Zielsetzung	Maßnahme(n)	Verantwortlich	Termin	Status	Bemerkungen
1 Int. Audit	Reduktion farbiges Papier	Verwendung von grauem statt rosafarbenem Finanzpapier	Finanzen, Geschäftsführung	09/2023		Nicht realisiert aufgrund hoher Restbestände
2 N.-Programm	Stärkere Nutzung von Dienstfahrrädern	Prüfen, ob Dienstfahrräder stärker eingesetzt werden können, bessere Wartung, (...)	Hausdienste, N.-Team	08/2023		Größere Anzahl an Dienstfahrrädern bereitgestellt, Reparaturservice vorhanden
3 Int. Audit	Neue Mitarbeiter zum N.-Mgmt schulen	In den Einarbeitungsplan Schulung zum N.-Mgmt. festlegen, Verantwortlichen festlegen	N.-Team, Personaldienste	06/2023		Ist als fester Bestandteil des Einarbeitungsprogramms etabliert

Planung aufgenommen/ erfasst

Bearbeitung begonnen

Bearbeitung läuft voll

Bearbeitung abgeschlossen

Wirksamkeit geprüft

13.Schritt: Schulungen der Mitarbeiter

Jedes Managementsystem ist so gut, wie es von den Mitarbeitern gelebt wird. Daher sind die Schulungen und eine aktive Kommunikation mit den Mitarbeitern zu den nachhaltigkeitsrelevanten Themen ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens, das sich auf den Weg der Nachhaltigen Entwicklung begibt.

Der Schulungsplan im NMS wird durch die Strategie der Organisation bestimmt. Die für das Unternehmen als **wesentlich** eingestuften Themen finden sich auch im Schulungsplan wieder. Die aus anderen Managementsystemen bekannten Schulungen zu Qualitätssicherung, Umweltschutz und Arbeitssicherheit werden im NMS durch andere Module ausgeweitet. Dazu zählen z.B. Schulungen zur Korruptionsbekämpfung, Einhalten der Menschenrechte in der Lieferkette, Ausbau von sozialen und persönlichen Kompetenzen etc.

Als relevante Kennzahlen in diesem Bereich werden nicht nur allgemeine Schulungsstundenzahl pro Mitarbeiter im Jahr relevant, sondern ihre Aufschlüsselung, die Art und Weise der Bedarfsermittlung, die Breite des Angebots und die Intensität der Kommunikation an die MA bzgl. der Möglichkeit zur Weiter- und Ausbildung oder Förderung der persönlichen Entwicklung. Wissenskontrollen einerseits und das Feedback von Mitarbeitern (Schritt 9) andererseits dürfen nicht unterschätzt werden.

Nur eine systematische Vorgehensweise ermöglicht, dass das Gesamtschulungssystem im Einklang mit der unternehmerischen Strategie abläuft und ihre Umsetzung sicherstellt.

14.Schritt: Kommunikation mit Stakeholdern

Interne Kommunikation

Interne Informationskampagnen sollen das Bewusstsein der Mitarbeiter beeinflussen und Stärken fördern, um ihr Verhalten mittelfristig zu ändern/ zu unterstützen und zu bestimmten Themen zu

sensibilisieren. Bei der Gestaltung der MA-Kommunikation im NMS sollen folgende Fragen gestellt werden:

- ▶ Sollen Mitarbeiter (und alle für sie tätigen Personen) in die Nachhaltige Entwicklung der Organisation einbezogen werden?
- ▶ Gibt es einen Dialog mit Mitarbeitern zu Inhalten der Nachhaltigkeitsstrategie und deren Bedeutung?
- ▶ Werden Mitarbeiter nach ihrer Meinung zur Nachhaltigkeitsstrategie, sowie um weitergehende Anregungen gebeten?
- ▶ Werden die Ergebnisse dieser Befragung von der OL bewertet und ggf. die Nachhaltigkeitsstrategie angepasst?

Als gängige Instrumente dafür sind folgende zu nennen:

- ▶ Betriebsversammlung
- ▶ Veröffentlichungen und Präsentationen im Intra- und Internet
- ▶ Vorträge und Workshops
- ▶ Bilden von themenbezogenen MA-Teams
- ▶ MA-Zeitung
- ▶ Hot-Spot
- ▶ Events
- ▶ MA-Befragung

Das Einführen einer systematischen Mitarbeiterbefragung mit Auswertung und Analyse der Ergebnisse ist essenziell. Es dient nicht nur als Feedback, sondern auch als Beweis, dass die Anregungen und Kritik von der OL erwünscht sind und dass auf alle Ergebnisse eingegangen wird. Nur dann werden Aktivitäten seitens der OL von den Mitarbeitern als glaubwürdig und ernst wahrgenommen.

Kommunikation mit Stakeholdern

Nachhaltigkeitsberichte (Schritt 17), Webseite, Veröffentlichungen, Präsenz in Social Media, Messen und Events sind übliche Kommunikationskanäle für die breite Öffentlichkeit. Für jede spezifische Stakeholder-Gruppe wird die Art und Weise der Kommunikation bereits während der Startphase festgelegt und dokumentiert (Schritt 3).

15. Schritt: Mess- und Kontrollsystem (internes Audit)

Interne Audits aller relevanten Bereiche gehören zu den Kernelementen jedes Managementsystems. Unter Beteiligung so vieler Bereiche und Mitarbeiter wie möglich, wird die aktuelle Lage erfasst. Der Ablauf muss daher geplant und dokumentiert werden (Schritt 8). Der interne Auditplan soll die Bedeutung der zu prüfenden Bereiche für die Nachhaltige Entwicklung berücksichtigen. Jeder Bereich muss in einem festgelegten Turnus mindestens einmal intern auditiert werden. Es ist sinnvoll, Bereiche mit wesentlichen Aspekten jährlich in das interne Audit einzubeziehen. Weniger relevante Bereiche werden ggf. nur einmal in der definierten Periode berücksichtigt.

Interne Audits können verteilt über das ganze Jahr durchgeführt werden. Oft finden Sie in einem bestimmten Zeitfenster statt, um vor dem Review den aktuellen Status der Situation und des NMS zu bestimmen. Sie werden im Review bewertet. Die Ergebnisse dieser Bewertung sind Grundlage für die weitere Planung.

Zur Vorbereitung der internen Audits sollten die Auditoren (das Auditteam) vor dem Besuch in einem Bereich aktuelle Informationen (Zahlen, Daten, Fakten = ZDF) erhalten, um diese als Basis zu verwenden, z.B. zur Klärung der Ursache von Veränderungen. Nach dem internen Audit wird die Nachhaltigkeitsanalyse (der Nachhaltigkeitsbericht) durch aktuelle Ergebnisse korrigiert oder ergänzt.

Ferner sollten die Auditoren vor Besuchen an den Anlagen oder in den Bereichen die dort evtl. umzusetzenden Verbesserungsmaßnahmen und Ziele kennen, um auch deren aktuellen Status zu überprüfen. Das interne Audit verfolgt in Managementsystemen üblicherweise vier Ziele:

- ▶ **Systemaudit:** Prüfen der Integration der zu beachtenden Vorgaben in das MS (stark abnehmende Bedeutung mit steigendem Alter des MS)
- ▶ **Funktionsaudit:** Prüfen der Umsetzung der intern festgelegten Abläufe und der Zielverfolgung, Kontrolle der Prozesse zur Qualitätssicherung der Datenerfassung, Ermitteln der Ursachen bei Abweichungen und Festlegen des Korrekturbedarfs bei den Anwendern oder im System (wenn dort verbesserungswürdig)
- ▶ **Compliance Audit:** Überprüfen der Einhaltung der zutreffenden Rechtsvorschriften und Selbstverpflichtungen. (Diese Prüfung kann parallel zum System- und Funktionsaudit erfolgen, das Vorgehen und das Ergebnis müssen aber im Auditbericht separat beschrieben werden)
- ▶ **fortlaufenden Verbesserung:** Entdecken weiterer Potentiale aus Gesprächen und Vorschlägen der Mitarbeiter, aus den Besichtigungen vor Ort und der gemeinsamen Analyse der aktuellen Daten und Fakten

Ein von Experten durchgeführtes internes Audit bietet, aufbauend auf den Vorinformationen, die Chance zu weitergehenden Erkenntnissen. So ergeben sich aus den Betrachtungen und Diskussionen mit den Mitarbeitern oft neue oder ergänzende Vorschläge für bestehende Ziele und Maßnahmen.

Ist bereits ein (integriertes) Managementsystem vorhanden (QM, UM, SGA-M, EnM), kann das Nachhaltigkeitsaudit ein umfassendes internes Audit sein, das alle bestehende Audits um neue Bereiche ergänzt und damit alle einschließt. Je besser eine solche Integration gelingt, desto schlanker wird die Gesamtsteuerung – ohne Überlappungen und Doppelungen.

Wie auch in anderen Managementsystemen sollten die Auditoren Fachkenntnisse haben und über Audittechniken verfügen. Sie müssen jedoch unabhängig vom zu auditierenden Bereich sein, um auch im internen Audit den „Blick von außen“ zu gewährleisten.

In einer Organisation besteht selten Gelegenheit, ein Thema so umfassend zu untersuchen, wie es ein Auditteam tut. Die Ergebnisse des Audits sind daher eine wesentliche Informationsgrundlage für das Review. Deshalb sollte der Auditleiter eine Zusammenfassung der Ergebnisse erstellen. Teil des Auditberichts sollte auch eine Liste der Verbesserungspotenziale sein, die anschließend in den Verbesserungsmaßnahmenplan übergeht.



Abbildung 10: Ablauf eines internen Audits

16.Schritt: Review- und Bewertungsprozess

In regelmäßigen Abständen muss das NMS durch die OL auf seine Wirksamkeit und Angemessenheit überprüft werden. Bereits zu Beginn hat sich die Führung in der Strategie zur fortlaufenden Verbesserung und systematischen Verfolgung des PDCA-Zyklus bekannt. Das Review bildet immer den Abschluss des alten und gleichzeitig den Startpunkt des neuen Zyklus. Es vereint in sich nach erstmaligem Durchlaufen immer die wichtigen Elemente „Act“ und „Plan“ des Verbesserungszyklus. Es ist sinnvoll, am Review alle mit wesentlichen nachhaltigkeitsrelevanten Funktionen betrauten Personen zu beteiligen.

Ein logischer Ablauf des Reviews ergibt sich aus der Hierarchie der Systemelemente. Er ergibt sich ferner aus der Betrachtung und Bewertung der strategischen NMS-Elemente, angefangen bei der Strategie:

- ▶ Zu Beginn wird im Review die Strategie auf Aktualität geprüft und bewertet. Falls erforderlich, ist diese anzupassen. (Act)
- ▶ Vor dem Hintergrund dieser Beschlüsse in Verbindung mit der aktuellen Lageanalyse, den Ergebnissen der internen Audits und der Bestandsziele sowie der Ergebnisse des Stakeholder-Dialogs, sind die wesentlichen Aspekte zu aktualisieren und ggf. anzupassen oder zu bestätigen. Dementsprechend sind ggf. die der Bewertung zugrundeliegenden Leistungsindikatoren zu überarbeiten. Die wesentlichen Aspekte bilden die Grundlage einer aktualisierten Strategie. (Act)
- ▶ Erst danach kann abschließend über mögliche strategische Ziele entschieden und ein neues NMS-Programm beschlossen werden. (Plan)
- ▶ Teil der fortlaufenden Verbesserung sind auch die, das ganze Jahr über verfolgten, Verbesserungsmaßnahmen (Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen). Auch deren Status sollte erörtert und die Bestätigung der termingerechten Umsetzung Teil der Beschlüsse des Reviews sein. (Act)

Für die Diskussion zum Status des NMS und seine Bewertung werden von den Beteiligten Informationen benötigt (die bereits zur Vorbereitung zur Verfügung gestellt werden sollten), u.a.:

- ▶ gültige Strategie
- ▶ Protokoll des letzten Reviews
- ▶ Bericht zum internen Audit
- ▶ Bericht über die Ergebnisse des Stakeholder-Dialogs
- ▶ Bericht zur Compliance-Prüfung
- ▶ aktuelle Lageanalyse
- ▶ aktuelle Leistungsindikatoren
- ▶ ggf. ein ergänzender Bericht des N.-Managers/ Beauftragten
- ▶ Stand der Erreichung der Ziele
- ▶ aktueller Verbesserungsmaßnahmenplan
- ▶ Protokoll zur Aktualisierung wesentlicher Aspekte
- ▶ bestehende Ressourcenplanung
- ▶ **Inhalt, Turnus und Regelwerk des Nachhaltigkeitsberichts** (siehe Schritt 17)

Das Review wird protokolliert und sollte mit den begleitenden Informationsdokumenten (s.o.) zur Verfügung gestellt werden, mindestens den mit nachhaltigkeitsrelevanten Funktionen betrauten Personen. Eine Zusammenfassung der Review-Ergebnisse soll im Intranet für alle MA ersichtlich sein.

Die Eingangsdaten und Beschlüsse des Energiereviews bilden die Grundlage für den jetzt beginnenden neuen Zyklus der fortlaufenden Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistungen.

Stufe IV – Berichterstattung

17. Schritt: Verfassen des Berichts

Das regelmäßige Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts gehört inzwischen für viele Unternehmen zum guten Ton und ist in die alltäglichen Arbeitsabläufe integriert. Besonders große Firmen etablieren ganze Abteilungen, die sich eigens den Themen Transparenz und unternehmerische Nachhaltigkeit widmen. Der Trend, das eigene Engagement zu kommunizieren, erfasst aber auch immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen.

Die CSRD schafft eine Regelung über einheitlich zu verwendende EU-Standards: **European Sustainable Reporting Standards (ESRS)**. Diese werden von der Europäischen Beratergruppe für Rechnungslegung (EFRAG) erarbeitet und werden von der EU-KOM in delegierte Rechtsakte überführt.

- ▶ Ein erstes Set an Standards⁴³ liegt bereits seit 15.11.2022 im Entwurf vor.
- ▶ Ein zweites Set an Standards soll bis 30. Juni 2024 verabschiedet sein. Letzteres soll u. a. sektorspezifische Berichtsinhalte und die Berichtsanforderungen an KMU vorgeben.

Bis es so weit ist, bleibt – vor allem Neueinsteigern – die Qual der Wahl.

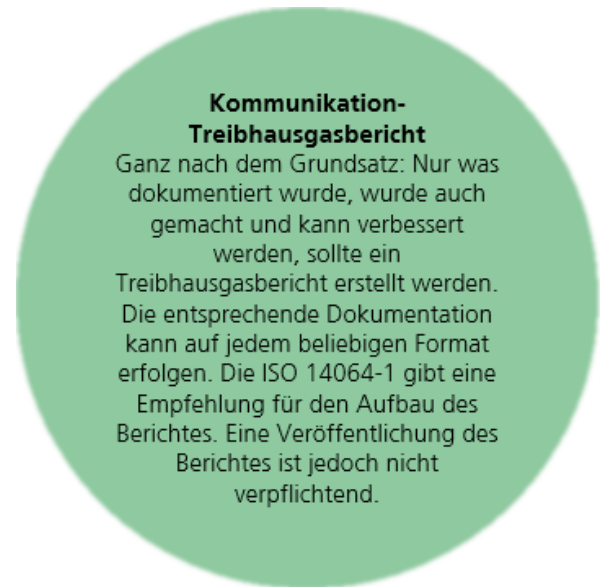
Woran soll sich der Bericht orientieren, um alle Themen adäquat abzubilden? Einige Unternehmen entscheiden sich für das international anerkannte Regelwerk GRI-Standards oder für das nationale, wie z.B. den DNK.⁴⁴ Diese beiden genannten Regelwerke haben außerdem eine große Schnittmenge mit den EFRAG-Indikatoren und erfüllen die Anforderungen zur Berichterstattung nicht-finanzieller Indikatoren gemäß CSR-RUG, 2017. Andere orientieren sich beim Berichtverfassen zwar an den bestehenden freiwilligen Formaten der Berichterstattung, schneiden diese jedoch der eigenen Organisation „auf den Leib“.

Die GRI-Standards basieren auf festgelegten Grundsätzen zur Bestimmung der Berichtsinhalte und der Berichtsqualität.

- ▶ Die Grundsätze zu Berichtsinhalten beschreiben die Vorgehensweise zur Feststellung des Inhalts, den der Bericht abdecken soll. Maßgeblich dafür sind folgende Konzepte⁴⁵:

- ▶ Stakeholder-Ansatz
- ▶ Auswirkungen
- ▶ Wesentlichkeit
- ▶ Sorgfaltspflicht

Die Anwendung dieser Prinzipien beim Aufbau des NMS beleuchteten wir ausführlich in Stufe I dieses Leitfadens, sodass die Anforderungen zur Berichterstattung an der Stelle problemlos erfüllt werden könnten, wenn der Weg des Stakeholder-Dialogs, der doppelten Wesentlichkeit und des Managementansatzes im NMS eingehalten wurde.



⁴³ Text des 1. Sets: <https://efrag.org/Meetings/2211141505388508/EFrag-SRB-Meeting-15-November->

⁴⁴ Siehe Schritt 5.

⁴⁵ GRI 1: Grundlagen 2021, Kap. 2, S. 8 ff.

- ▶ Die Berichtsqualitätsgrundsätze zeigen die Optionen, um die Qualität der Informationen im Nachhaltigkeitsbericht sicherzustellen und sachgerechte darzustellen⁴⁶. Die acht Grundsätze lauten wie folgt:

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| ▶ Nachhaltigkeitskontext | ▶ Genauigkeit |
| ▶ Vollständigkeit | ▶ Aktualität |
| ▶ Ausgewogenheit | ▶ Verständlichkeit |
| ▶ Vergleichbarkeit | ▶ Prüfbarkeit |

Welche Anforderungen sollten ein guter Nachhaltigkeits- oder CSR-Bericht mindestens erfüllen? Von besonderer Bedeutung ist die kompakte Präsentation konkreter Inhalte: Wird gleich am Anfang erläutert, welche Aspekte für das Unternehmen die größte Relevanz besitzen und woher diese Einschätzung kommt? Wird der aktuelle Stand analysiert und die Strategie zur Entwicklung im Bericht systematisch abgehandelt?⁴⁷

Ein womöglich wichtiges Kriterium für die Auswahl des Berichtsformats ist die in der Branche übliche Berichterstattung. Nach welchem Standard berichten die Wettbewerber? Sind Umfang der Informationen und Art und Weise ihrer Kommunikation vergleichbar mit der der Konkurrenten?

Auch hier stellen sich unabdingbar die Fragen zu Risiken und Chancen: Welche Informationen darf und soll ich veröffentlichen und welche können unter Umständen z.B. falsch oder gegen die Organisation interpretiert werden? Erfahrungsgemäß sind solche Fragen nicht schnell oder leicht zu beantworten. Ausschlaggebend dabei ist aber immer die Prämisse der ethischen Berichterstattung.


All diese und andere relevante Fragen wurden mit 16 Schritten bereits beantwortet. Die Strategie ist auf Grundlage interner und externer Wesentlichkeit bereits ausformuliert und aktualisiert, die relevanten Daten sind gesammelt und analysiert, System und Compliance Status wurden überprüft und die Entscheidungen bzgl. Weiterentwicklung seitens der OL stehen. Es wurde entschieden, die Informationen im Rahmen eines Nachhaltigkeitsberichts zu veröffentlichen und ein diesbezüglicher Turnus wurde im Review festgelegt. Was nun noch zu tun ist, ist die Daten entsprechend dem ausgewählten Regelwerk zu kategorisieren und das Schreiben und Design des Berichtes zu beauftragen, sei es intern oder extern.

Unabhängig davon, ob der Nachhaltigkeitsbericht als eigenständige Veröffentlichung erscheinen soll oder als Teil eines umfassenden integrierten Berichtes (Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und evtl. Lagebericht zusammengefasst), kann der Nachhaltigkeitsbericht wie folgt **gegliedert** werden:

- ▶ Einleitung mit **Vision, Mission** und **Strategie** der Organisation, ggf. **Vorwort** der OL mit Erläuterung der Schwerpunkte, Herausforderungen und Chancen für die Berichtsperiode und die Perspektiven.
- ▶ **Profil** der Organisation mit Beschreibung der Struktur, Organisation, den Standorten, Absatzmärkten und **Kernindikatoren** zur Schilderung der wirtschaftlichen Lage (EBIT, Anzahl der MA etc.).
- ▶ Beschreibung des **Stakeholder-Managements** mit Auflistung der wichtigsten Stakeholder, der Schwerpunkte und den Ergebnissen des Dialogs.
- ▶ Darstellung der für die Berichtsperiode **wesentlichen Aspekte**, die die Schwerpunkte und Struktur des Berichts bestimmen.
- ▶ **Ausführliche Informationen** (Beschreibung von Vorgehensweise und Leistungsindikatoren) für wesentliche **Themenfelder** sind notwendig, andere können erwähnt werden.
- ▶ Empfehlenswert ist eine Abbildung des **Managementprogramms** am Ende jedes Themenfeldes oder in einer Zusammenfassung. Diese verschafft einen Überblick über das Gesamtkonzept, die

⁴⁶ GRI Grundlagen 2021, GRI 1-4, S. 21 ff.

⁴⁷ Für mehr Information zum Thema siehe J.-U. Lieback, S. Moosmann, Y. Felker, „Gehemmte Leselust bei Nachhaltigkeitsberichten, Ökologisches Wirtschaften Nr.1, 2013.



wichtigsten Themenfelder und Ziele, geplante bzw. durchgeführte Aktivitäten und Status der Zielerreichung.

- ▶ Abschließend folgen ggf. eine **Datenübersicht** (Zahlen, Daten), Referenzen zum Berichtsraum (Global Compact, GRI-Index, DNK-Index etc.) und evtl. **Prüfvermerke**.

- ▶ Nicht zu vergessen sind ein Impressum sowie die Kontaktdaten der **Ansprechpartner**.

Üblicherweise erscheinen Berichte entweder jährlich oder alle zwei Jahre, was bedeutet, dass nach Abschluss des ersten Berichts eine neue Runde PDCA im NMS aber auch in der Vorbereitung des (neuen) Berichts startet.

Viel Erfolg!

Haben Sie Fragen?

--

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung unter nachhaltigkeit@gut-cert.de.

Anhang zu Schritt 9: Handlungsbereiche – Ausführung

Nachhaltigkeit in Forschung und Entwicklung

...ist die Entwicklung neuer und verbesserter Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Handlungs-möglichkeiten, Organisationsformen und Systeme, die wirtschaftlich, umweltverträglich und soziokulturell verträglich sind.

Die Rahmenbedingungen einer nachhaltigen Innovationsstrategie werden oft als **House of Innovation** von A.T. Kearney dargestellt.



Abbildung 11: House of innovation Kearney⁴⁸

Das Dach des Hauses stellt eine von der OL verabschiedete Innovationsstrategie dar, die im Einklang mit der Nachhaltigkeitsstrategie steht und bestimmte Eckpunkte bzgl. der Produkt-, Prozess-, Organisations- oder Marktinnovationen definiert. Diese wird durch das Etablieren interner Organisation und Festlegen der entsprechenden Verfahren untermauert.

Die neue Ausrichtung der Innovationspolitik Richtung Nachhaltigkeit bedeutet eine gewisse Sensibilisierung und möglicherweise Erweiterung der Fachkompetenzen von Personal, was vor allem ein Schulungsprogramm erforderlich macht. Zielführend sind auch die Zusammenarbeit und Kooperationen mit anderen Forschungseinrichtungen und das Durchführen gemeinsamer Projekte oder Events.

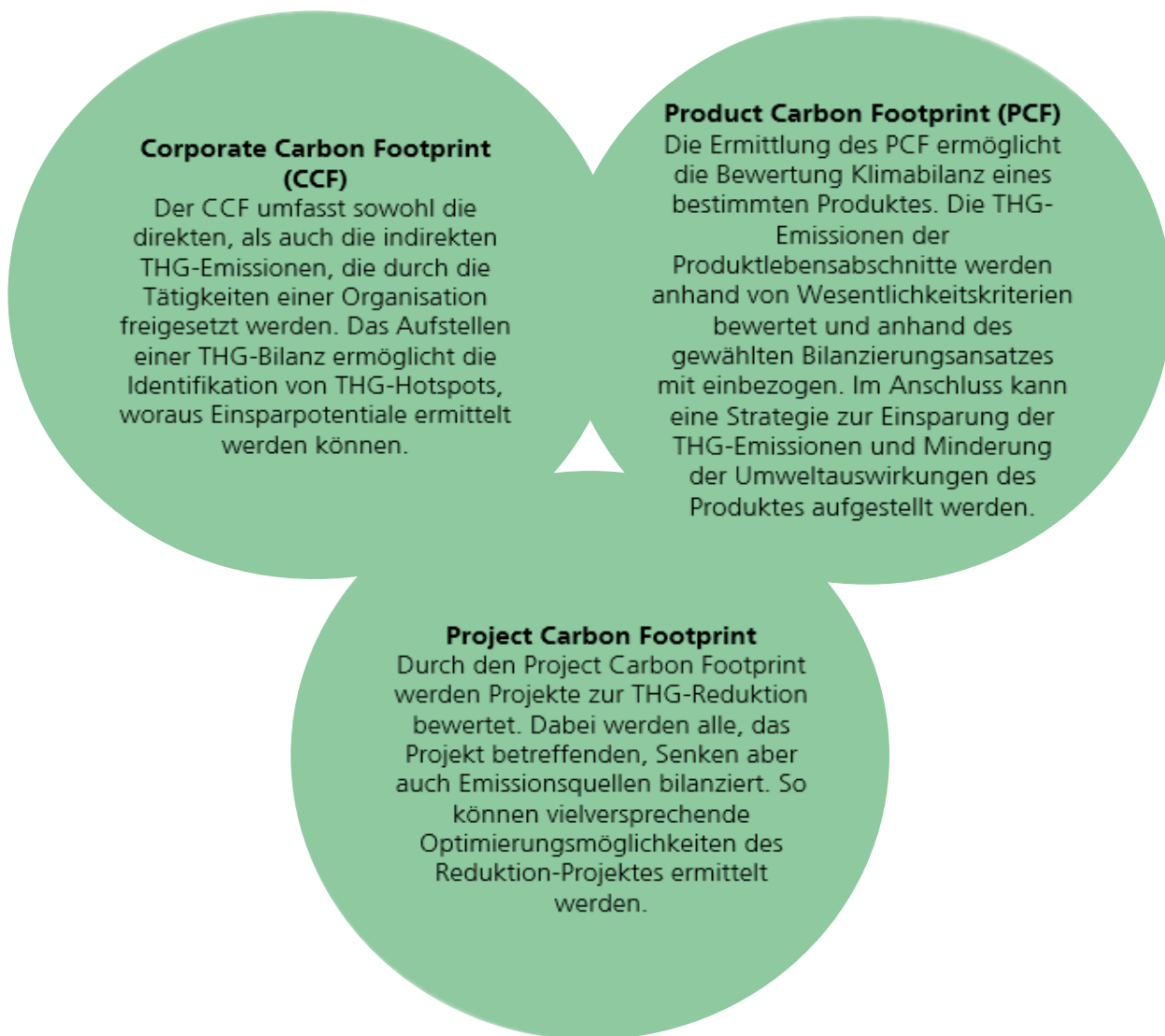
Einer der wesentlichen Merkmale einer nachhaltigen Innovationsstrategie ist der systematische Ansatz, d.h. eine fortlaufende Verbesserung wird in einem ständigen Überprüfungsmodus gesucht, vom Ideengewinn bis hin zur Innovationsentwicklung. Dieses dringt quer durch alle Ebenen der Organisation durch und führt zu einer engen Zusammenarbeit zwischen technischem Bereichen, Personal- und Wissensmanagement sowie IT und Controlling.

- ▶ Ferner wird im Rahmen der nachhaltigen Innovationen auch nach einer systematischen Lösung gesucht. Das Prinzip von Lebenszyklusanalysen (Life Circle Analysis, LCA) spiegelt das Paradigma „Von der Wiege bis zur Wiege“ (Cradle to Cradle: Gewinnung, Produktion, Nutzung, Entsorgung/ Recycling) wider, das eine ganzheitliche Betrachtung des Ressourcenverbrauchs entlang der Wertschöpfungskette vorsieht. Die gängigen Instrumente sind u.a. folgende:

- ▶ **Ökologischer Fußabdruck** ist ein Sammelbegriff für den Ressourcenverbrauch im gesamtgesellschaftlichen Sinn. Er bezeichnet eine Erdfläche, die notwendig ist, um den aktuellen Lebensstil dauerhaft zu ermöglichen. Jährlich wird der Earth Overshoot Day vom Global Footprint Network als der Tag berechnet, wenn der Bedarf an natürlichen Ressourcen, die für das gesamte Jahr zur Verfügung stehen, überschritten wird.⁴⁹

⁴⁸ www.computerwoche.de www.atkearney.de

⁴⁹ http://www.footprintnetwork.org/de/index.php/gfn/page/earth_overshoot_day/.



All diese und andere ähnlich definierte Methoden zielen darauf ab, den tatsächlichen Ressourcenverbrauch zu erfassen, die wesentlichen Verbrauchsstellen zu identifizieren und damit die Weichen für Innovationen zu setzen. Die daraus ermittelten und andere spezifische Werte ermöglichen die Zielsetzung für Bereich F&E und damit für die Eigenschaften eines Produkts, einer Dienstleistung, Technologie oder Organisation.

Tabelle 8: Beispiel Adidas Group (Auszug aus Nachhaltigkeitsprogramm)⁵⁰

Ziel	Timeline	Umsetzungsstand
Erhöhen des Anteils an recyceltem Polyester in unseren Produkten	2020	
Wir werden die Abfallmenge unserer strategischen Lieferanten um 20% reduzieren.	2020	

⁵⁰ Adidas Group Nachhaltigkeitsbericht 2016

Nicht zuletzt unterliegt die Ausrichtung einer Nachhaltigen Innovationspolitik dem Streben nach gesetzlicher Konformität. In letzten Jahren erschienen sowohl auf EU- als auch auf Bundesebene eine Reihe von gesetzlichen Initiativen, wie EU-Geräte- und Produktsicherheitsgesetz, Ökodesign-Richtlinie, REACH, Richtlinie über Verpackungen und Verpackungsabfälle, Richtlinie über Altfahrzeuge (ELV), Richtlinie über Elektro- und Elektronik-Altgeräte (EEE) etc. Diese sollen Unternehmen und Organisationen dazu veranlassen, bestimmte umweltrelevante Anforderungen bereits während des Designs von Produkten und Dienstleistungen zu berücksichtigen.

Ein Beispiel, wie neue Anforderungen in einem Managementsystem eingebettet sein können:

BMW Group Nachhaltigkeitsziele 2020: größtenteils erreicht	
→ G1.03	
Ziele 2020	Stand 2019 und Ausblick
PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN	
CO₂-Emissionen Die BMW Group wird die CO ₂ -Emissionen in der europäischen Neufahrzeugflotte (EU-28) bis 2020 um mindestens 50 % gegenüber dem Basisjahr 1995 reduzieren	Die BMW Group hat zum Jahresende 2019 die CO ₂ -Emissionen um 42,4 % gegenüber 1995 reduziert. Wir haben konkrete Pläne, um das Ziel 2020 vollständig zu erreichen. → Kapitel 2.1
Elektromobilität Die BMW Group ist führend mit ihrem ganzheitlichen Ansatz für Premium-Elektromobilität	Die BMW Group ist dank ihrer breiten Produktpalette bei elektrifizierten Fahrzeugen Marktführer bei den Neuzulassungen in diesem Bereich in Deutschland (bezogen auf den Gesamtmarkt). In Europa: Platz 2 (Gesamtmarkt), weltweit: Platz 3 (Premiumsegment). Wir gehen daher davon aus, das Ziel bis 2020 zu erreichen und haben darüber hinaus bereits weitere ambitionierte Ziele angekündigt. → Kapitel 2.2
Mobilitätsverhalten Die BMW Group wird das Mobilitätsverhalten durch integrierte Mobilitätsdienstleistungen in ausgewählten Metropolregionen bis 2020 nachhaltig verändern	In den letzten Jahren haben wir zahlreiche Angebote zu urbaner Mobilität gestartet (unter anderem ein Joint Venture mit der Daimler AG) und damit das Mobilitätsverhalten in ausgewählten Städten positiv beeinflusst. Damit gehen wir von einer Zielerreichung 2020 aus. → Kapitel 2.3

Abbildung 12: Auszug aus Nachhaltigkeitsprogramm, Beispiel BMW⁵¹

Auch Änderungen im Konsumentenverhalten sind ein Faktor für das Umdenken bei Design und Funktion eines Produkts oder einer Dienstleistung Kundenerwartungen können wie folgt präsentiert werden:

- ▶ Energiesparen (z.B. durch Kauf von energieeffizienten Geräten)
- ▶ Reduzieren des Wasserverbrauchs
- ▶ Ressourcenschonung durch Nachfüllmöglichkeiten
- ▶ Recycling als Rück- und Weitergabe
- ▶ weniger Verpackungsmaterial
- ▶ Kauf von „grünen“ bzw. nachhaltigen Produkten (z.B. lokal, saisonal, bio, fair trade)
- ▶ gerechte Arbeitsbedingungen und Löhne in der Lieferkette
- ▶ Langlebigkeit, Reparaturfreundlichkeit, umfassendes Serviceangebot
- ▶ Wartung, nutzerfreundliche Produktpflege
- ▶ Orientierung nach Gütesiegel
- ▶ Ausleihen statt Besitzen (Car Sharing)

All dies stellt Unternehmen (Organisationen) vor enorme Herausforderungen, eröffnet jedoch gleichzeitig eine Reihe von Chancen, von der Angebotsergänzung bis hin zur Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen und damit dem Erschließen neuer Märkte.

⁵¹ [Nachhaltigkeitsbericht BMW Group 2019](#)

Beschaffung und Lieferantenmanagement

Beschaffung als Funktion hat zur Aufgabe, richtige Güter und Leistungen zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität und Menge am richtigen Ort zum richtigen Preis zur Verfügung zu stellen.

Um all diesem gerecht zu werden, müssen vielfältige Aktivitäten durchgeführt werden: Von der Bedarfsermittlung, Bestellung, Bestandskontrolle, und -überwachung über die Zahlungsabwicklung bis hin zur Lieferantenbewertung hinsichtlich der Waren- bzw. Dienstleistungsqualität. Spricht man über eine nachhaltige Beschaffung, kommen „neue“ Herausforderungen aller Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung in die Beschaffungsstrategie zu:

- ▶ Wertewandel: Fairness und Offenheit, langfristige Beziehungen
- ▶ Compliance und Antikorruption
- ▶ Betrachtung gesamter Lieferkette in Bezug auf ökologische, soziale und ökonomische Aspekte
- ▶ Ressourcenauswahl und -verfügbarkeit

Nachhaltige Beschaffung ist die Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen, die wirtschaftlich, umweltverträglich und soziokulturell verträglich sind. Diese folgt den Prinzipien des ethischen Verhaltens, trägt zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie bei und entspricht den Anforderungen des Deutschen **Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz (LkSG)**⁵².

Auf der Managementebene wird der Bereich üblicherweise durch zwei interne Richtlinien geregelt. Der **Verhaltenskodex für Lieferanten** (oft Supplier Code of Conduct benannt) postuliert die Prinzipien zum Auf- bzw. Ausbau langfristiger fairer Beziehungen und benennt umweltbezogene und soziale Anforderungen, die die konventionellen ökonomischen Kriterien ergänzen und bei der Lieferantenbewertung und -auswahl gleichermaßen relevant sind. Er enthält somit die Anforderungen zum Einhalten der Menschenrechte, zu menschenwürdigen Arbeitsbedingungen und zum schonenden Umgang mit der Umwelt entlang der gesamten Lieferkette und verpflichtet die Lieferanten zum Einhalten der benannten Prinzipien bei ihren unternehmerischen Aktivitäten.

Die **Beschaffungsstrategie** bestimmt die Prinzipien und Kriterien für die Auswahl der zu beschaffenden Güter oder Dienstleistungen. Im Vergleich zu einer konventionellen, wirtschaftlich ausgerichteten Beschaffungsstrategie schließt nachhaltige Beschaffungspolitik in einem Statement der OL alle Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung ein, d.h. eine Kaufentscheidung wird nicht allein durch den Preis definiert, sondern auch durch Überlegungen zu langfristigen Ressourcensparen und/ oder Fair Trade. Auch hier (wie bei F&E) wird die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet, um die tatsächlichen Kosten der Anschaffungen zu eruieren.

Diese beiden Regelwerke werden durch andere relevante Prozessbeschreibungen ergänzt, wie die Risikoanalyse oder das Verfahren zu Lieferantenbefragung, -bewertung und -monitoring sowie die Definition eines Eskalationsprozesses im Falle des Nicht-Einhaltens gestellter Anforderungen. Nicht zu vergessen ist, entsprechende Aufzeichnungen zu den Ergebnissen von Risikoanalyse, Lieferantenbefragungen und -bewertungen zu führen (Schritt 11).

Sind die Grundsätze nachhaltiger Beschaffung ausformuliert und organisationsintern geregelt, sollten in einem nächsten Schritt die Schulungen des Beschaffungspersonals durchgeführt werden, um die notwendige Fach- und soziale Kompetenz sicherzustellen.



⁵² [Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz \(LkSG\)](#)

Es erfolgt eine Bestandsaufnahme der bestehenden Lieferanten vor dem Hintergrund der neuen Anforderungen. Dabei werden u. a. folgende Fragen gestellt:

- ▶ Wie viele direkte und indirekte Lieferanten hat ein Unternehmen?
- ▶ Bis in welche Tiefe ist es möglich, die Lieferkette nachzuvollziehen?
- ▶ Wie verteilen sich die Lieferanten nach Ländern und Branchen?
- ▶ Welche Risiken sind im Geschäft hervorzuheben?
- ▶ Welche Kriterien und Methoden legen wir als Grundlage für die Risikoanalyse?
- ▶ Wie werden die relevanten Länder und Branchen in der Risikobewertung eingestuft?
- ▶ Welche risikobasierten Maßnahmen sind notwendig?

Beschaffungspolitik und Verhaltenskodex werden aktiv an die Lieferanten kommuniziert. Informationen werden ausgetauscht, Verpflichtungen besprochen und unterschrieben, die weitergehenden

Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung (Schulungen, Beratungen etc.) sowie der Mechanismus für das Lieferantenmonitoring und das Eskalationsverfahren durchgesprochen.

Klarheit der Anforderungen, Transparenz des Verfahrens und Entscheidungen sind der einzige Weg, glaubwürdiges Handeln zu konstituieren, auch wenn das Handlungsfeld sehr komplex und schwer zu kontrollieren ist.

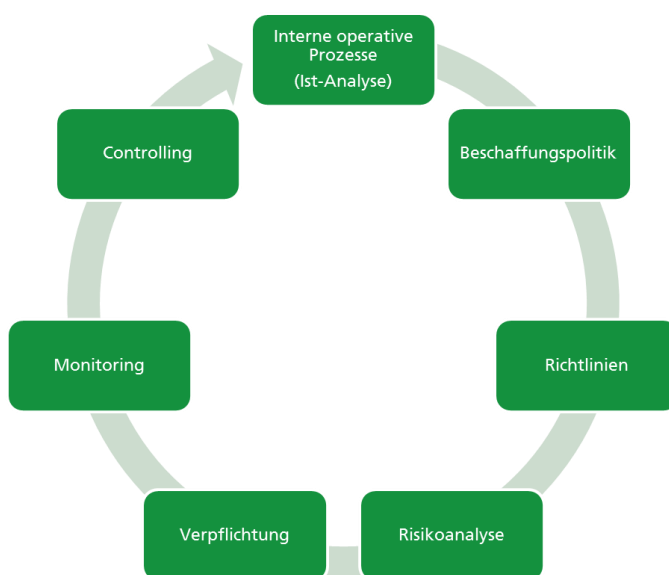


Abbildung 13: Kernelemente des Beschaffungsmanagements

Lieferantenmonitoring erfolgt durch Selbstauskunft und/ oder Vor-Ort Prüfungen – Lieferantenaudits. Obwohl Lieferantenaudits kostspielig sein können, sind sie ein wirksames Instrument, um die Lage in den als kritisch eingestuften Ländern bzw. Branchen positiv zu beeinflussen. Ob solche Audits mit eigenem Personal, durch externe Dienstleister, Nicht-Regierungsorganisationen (NGO) oder im Auftrag der Branchenverbände durchgeführt werden, entscheidet das Unternehmen (die Organisation) selbst. Ist das Risiko gering, eignet sich das regelmäßige Befragen und Bewerten von Lieferanten anhand eines Fragebogens.

Um die Entwicklung in den Lieferbeziehungen und im Beschaffungsprozess steuern und bewerten zu können, werden **Kennzahlen** benötigt, z.B.

- ▶ Auditierungsquote in der gesamten Lieferkette und kaskadiert auf direkte/indirekte oder Lieferanten verschiedener Stufen
- ▶ Quote Vertragskündigungen
- ▶ Anzahl durchgeführter Maßnahmen (Beratungen, Schulungen etc.)
- ▶ Ressourcenverbrauch/ Produkteinheit
- ▶ Anteil zertifizierter Produkte und Dienstleistungen an Gesamtmenge

- Anzahl Meldungen über Beschwerdeline⁵³

Mittels solcher und anderer relevanter Kennzahlen werden von der OL strategische Ziele gesetzt, die wiederum auf verschiedene Organisationsebenen und -bereiche als operative Ziele herunter gebrochen werden. Daraufhin werden Maßnahmen geplant, durchgeführt, auf ihre Wirksamkeit überprüft und anschließend im NMS berichtet.

Nur mit einem systematischen Ansatz ist es möglich, der Komplexität und Vielseitigkeit der Aufgabe gerecht zu werden.

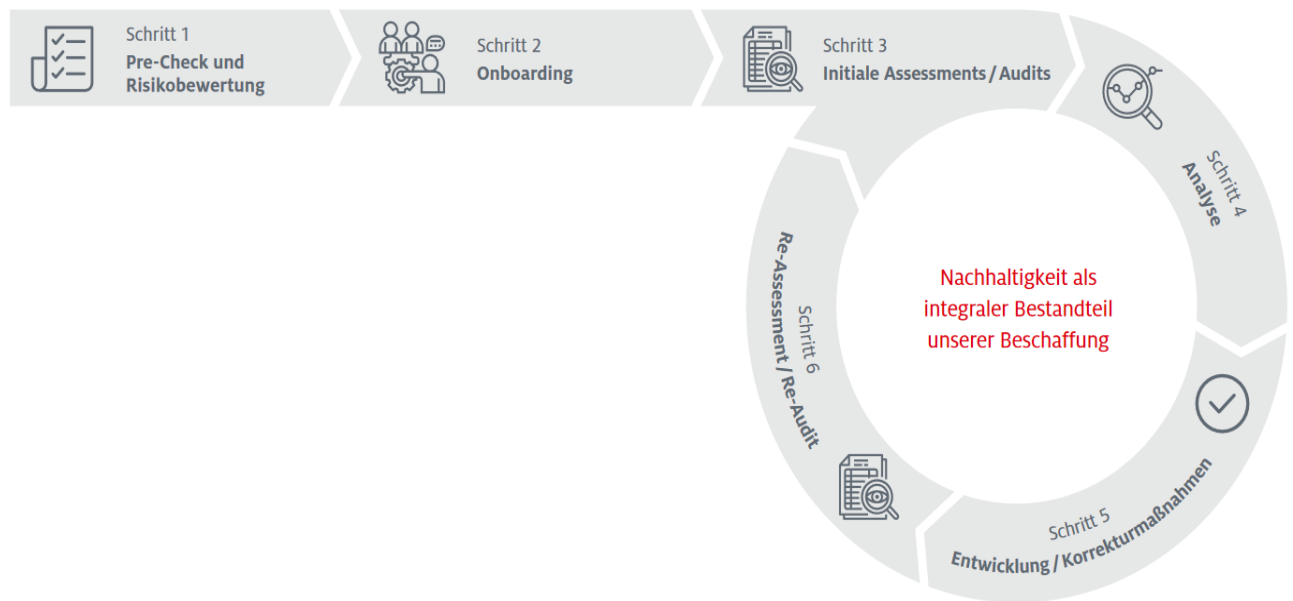


Abbildung 14: Lieferantenmanagement-Prozess, Beispiel Henkel⁵⁴

⁵³ Eine Beschwerdeline ist ein gängiges Instrument im LMS. Das spielt eine besondere Rolle in den risikohaften Ländern. Von besonderer Bedeutung hier sind die Gestaltung und Zugang der Mitarbeiter zur Hotline: ist es möglich, die Beschwerde anonym, unauffällig und auf Muttersprache einzulegen? Der zweite entscheidende Faktor ist die Wirksamkeit einer Beschwerde: wird es ernsthaft und seriös darauf eingegangen?

⁵⁴ [Nachhaltigkeitsbericht Henkel 2020](#), S. 56.

Nachhaltiges Personalmanagement

Nachhaltiges Personalmanagement (NPM) ist eine neue Entwicklungsstufe von Personalmanagement. Der gegenseitige gewinnbringende Ausgleich zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen wird gefördert. Mitarbeiter sind nicht nur instrumentelle Weisungsempfänger, sondern als relevanter Stakeholder betrachtet wird. Das NPM beschäftigt sich mit folgenden Themen:

Konventionelle Themenfelder	Neue Herausforderungen
Personalplanung und -verwaltung	Demographischer Wandel
Vergütung, Leistungszuwendung	Altersvorsorge und Absicherung
Arbeitnehmervertretung	Regional orientierte Personalplanung
Betriebsklima/ -kultur	Talent Management
Qualifikationssicherung/ Teamentwicklung,	Wissensmanagement
Arbeitsschutzsicherung,	Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
Information & Kommunikation	Antikorruption
Anreizsysteme und Vorschlagwesen	Schwarzarbeit, Zwangs- und Kinderarbeit
Change-Management	Mitarbeiterzufriedenheit
Workability	Förderung des Mitarbeiterengagements (intern & extern)
...	Work-Life-Balance
	Gesundheitsmanagement
	Diversity Management:
	Chancengleichheit
	Gleichberechtigung
	Antidiskriminierung...

Abbildung 15: Beispiel für Themenfelder im Personalmanagement

Die Vielfalt und Themenkomplexität erfordern demnächst eine Wesentlichkeitsanalyse, um sich nicht zu verzetteln. Eine solche Analyse setzt Prioritäten für die nächste Periode und steckt die Grenzen für die Planung für Maßnahmen ab. Wichtig dabei ist, diese Wesentlichkeitsbetrachtung regelmäßig zu aktualisieren.

In einem weiteren Schritt wird der Management-Zyklus in Gang gesetzt: Für jedes wesentliche und priorisierte HR-Thema werden Prozessschritte definiert, wie das Beispiel für das Thema Weiterbildung aufzeigt:

WEITERBILDUNGSKREISLAUF



Abbildung 16: Beispiel für Weiterbildungskreislauf⁵⁵

Kennzahlen sind als Steuerungsgrößen auch in diesem Bereich unabdingbar:

- ▶ Personalstruktur:
 - Altersstruktur & Geschlechterverteilung
 - Fluktuationsrate
 - Ausländerquote
 - Behindertenquote
 - Ausbildungsquote
 - Anteil lokaler Arbeitnehmer, auch in der GF
- ▶ Arbeitsformen:
 - Vollzeitquote
 - alternative Arbeitsformen:
 - Teilzeitquote
 - Flexible Arbeitszeiteinteilung
 - Elternzeitquote
 - Leiharbeitsquote
- ▶ Weiterbildung:
 - Anzahl der Weiterbildungsstunden pro MA im Jahr (auch je nach Modul)
 - MA-Zahl, die an freiwilligen Schulungen teilnahmen
- ▶ Unfall- und Krankenstandsquote
- ▶ Mitarbeiterzufriedenheitsindex
- ▶ Vorschlagswesen:
 - Vorschlagsquote
 - Einsparen durch Vorschlagswesen (Summe pro Vorschlag)
- ▶ Volunteering (Anzahl der Projekte und freigestellten MA, Gesamtaufwand)

Eine graphische Darstellung der ermittelten Kennzahlen ermöglicht es, den Trend leichter zu erkennen und spart lange Beschreibungen im NMS-Dokumentensystem ein.

⁵⁵ [Miele Nachhaltigkeitsbericht 2019](#), S. 78.

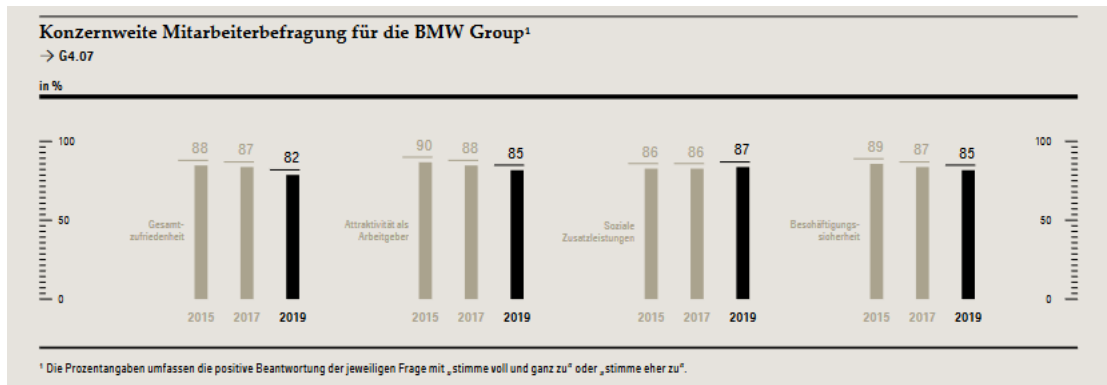


Abbildung 17: Beispiel vermittelter Kennzahlen der BMW Group⁵⁶

⁵⁶ [Nachhaltigkeitsbericht BMW Group 2019](#), S. 98f.

Nachhaltiger Betrieb

Nachhaltiger Betrieb ist Herstellung bzw. Leistungserbringung, die wirtschaftlich, spezifikationsgerecht, sozial- und umweltverträglich ist. Auszug relevanter Themenfelder:

- ▶ Qualitätssicherung
- ▶ Umweltschutz
- ▶ Ressourceneffizienz (Energie)
- ▶ Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz

Qualitätssicherung im Betrieb

Die 2015 revidierte ISO 9001 bietet Organisationen eine systematische Vorgehensweise, um⁵⁷:

„die Fähigkeit, beständig Produkte und Dienstleistungen zu liefern, die die Kundenanforderungen und zutreffende gesetzliche und behördliche Anforderungen erfüllen; das Eröffnen von Chancen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit die Behandlung von Risiken und Chancen im Zusammenhang mit ihrem Kontext und ihren Zielen; und die Fähigkeit, Konformität mit festgelegten Anforderungen des Qualitätsmanagement-systems nachzuweisen...“

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist eine strategische Entscheidung einer Organisation, die helfen kann, ihre Gesamtleistung zu steigern und eine gute Basis für Nachhaltige Entwicklungsinitiativen bereitstellt.“

Die Norm ist

- ▶ anwendbar auf alle Arten und Größen von Organisationen
- ▶ integrierbar in bestehende Managementsysteme
- ▶ geeignet für Selbstbewertung/ Selbsterklärung und Zertifizierung

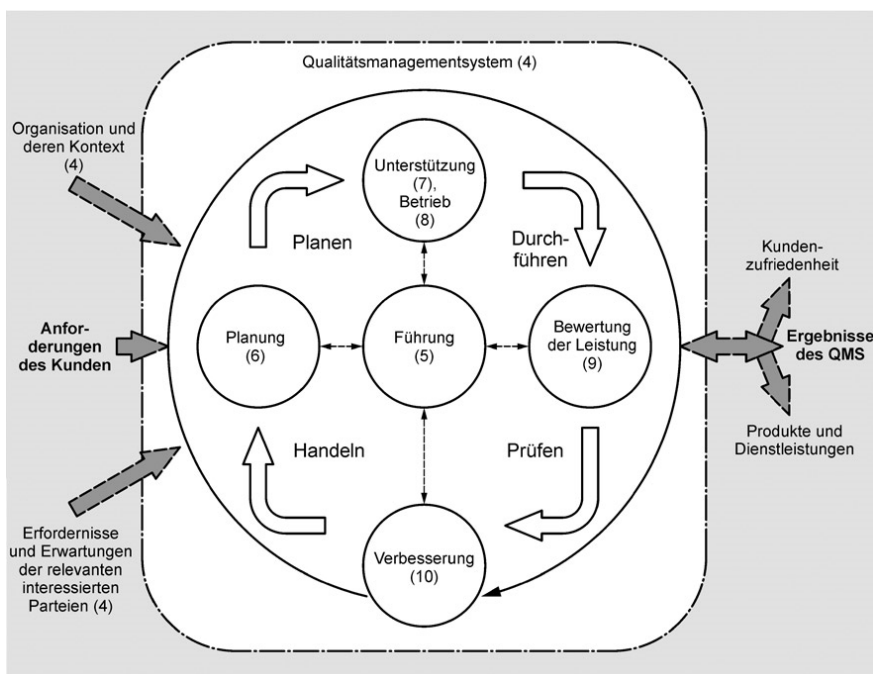


Abbildung 18: ISO 9001:2015, Struktur

⁵⁷ ISO 9001:2015.

QM-Kennzahlen (Beispiele):

- ▶ Produktkennzahlen (Geschwindigkeit, Verbrauch, Nutzungsdauer etc.)
- ▶ Prozesskennzahlen (Verbrauch/Stück, Rohstoffausnutzung...)
- ▶ Betriebskennzahlen (Arbeitsstunden/Stück, m²/Mitarbeiter, Energiebedarf/Jahr, Gewinne/Jahr, Krankenstand...)
- ▶ Branchenkennzahl (Flottenverbrauch, Wertschöpfung/Mitarbeiter, Ressourcenfreundlichkeit, Konjunkturabhängigkeit, spez. Energieabhängigkeit...)
- ▶ Benchmark – allg. Wirtschaft und darüber hinaus – (Eigenkapitalquote, Energiebedarf/Wertschöpfungseinheit, Umsatzrendite, EFQM-Punkte Rating)
- ▶ Zeit zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter, Quote mit erfolgreicher Probezeit, Schulungskosten/Jahr, Schulungsstunden/Mitarbeiter und Jahr
- ▶ komplexer: Schulungsstunden pro Mitarbeiter und Jahr x Erfolgsbewertung = Schulungseffizienz (Personalabteilung)
- ▶ Reklamationen pro gelieferte Einheit, Ausfallrate bei Kunden im ppm, Ausschussanteil der Produktion (QB/Prozessfähigkeit)
- ▶ Anteil der A-klassifizierten Lieferanten, die 80% des Umsatzes ausmachen, Lieferpünktlichkeit, Einhaltung der Spezifikationen (Einkauf, Wareneingang)
- ▶ gute Teile pro Schicht, Durchsatz/Tag, Durchlaufzeit, Materialumschlag, Maschinenzeiten je Teil (Produktion)
- ▶ Lieferpünktlichkeit, Zahl der Transportschäden je Liefereinheit (z.B. Spedition)

Umweltschutz im Betrieb



Umweltmanagementsystem nach ISO 14001:2015

Auch die im Jahr 2015 revidierte ISO 14001 bildet eine solide Grundlage für die Nachhaltige Entwicklung der Organisationen weltweit.⁵⁸

„Gesellschaftliche Erwartungen in Bezug auf Nachhaltige Entwicklung, Transparenz und Rechenschaftspflicht haben sich mit zunehmend strengerer Gesetzgebung, wachsendem Druck auf die Umwelt durch Umweltbelastung, ineffiziente Nutzung von Ressourcen, unsachgemäßes Abfallmanagement, Klimawandel, Beeinträchtigung von Ökosystemen und Verlust von Biodiversität entwickelt.“

Dies hat Organisationen dazu gebracht, einem systematischen Ansatz beim Umweltmanagement zu folgen, mit dem Ziel, durch die Verwirklichung von Umweltmanagementsystemen einen Beitrag zur ökologischen Säule der Nachhaltigkeit zu leisten.“

Die Norm ist

- ▶ anwendbar auf alle Arten und Größen von Organisationen
- ▶ integrierbar in bestehende Managementsysteme
- ▶ geeignet für Selbstbewertung/ Selbsterklärung und Zertifizierung

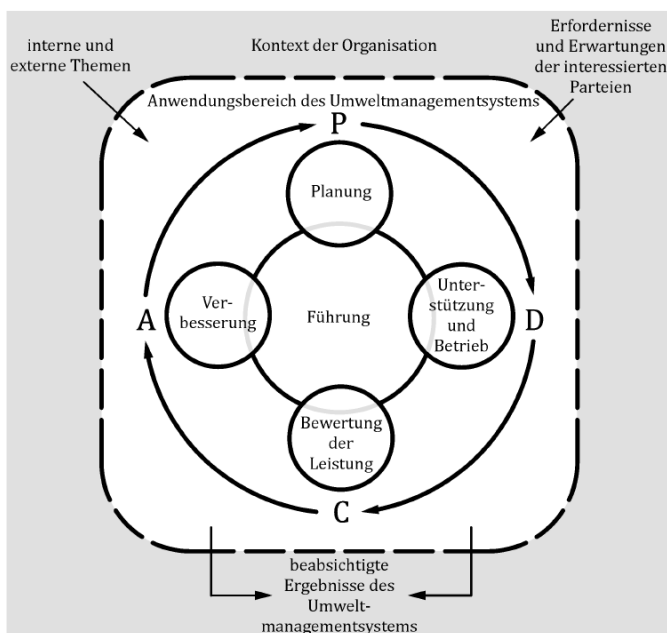


Abbildung 19: ISO 14001:2015, Struktur

⁵⁸ ISO 14001:2015.

UMS-Kennzahlen (Beispiele)

- ▶ Verbrauch von Wasser, Strom, Wärme je Mitarbeiter, Nutzer, m², Produkt etc. (fast immer anwendbar)
- ▶ Anfall von Abwasser oder Abfall je Produktionseinheit oder Mitarbeiter (Industrie/ Dienstleister)
- ▶ Verschnitt (= Abfall) an Gesamteinsatz (z.B. Metallverarbeitung, Holzindustrie, Textilgewerbe)
- ▶ Gefahrstoffeinsatz je Produktionseinheit (z.B. Metallverarbeitung, Druckindustrie, Krankenhäuser)
- ▶ CO₂-Produktion (Treibstoffeinsatz) je Transportgewichtseinheit (z.B. Spedition, Fuhrgewerbe, öffentlicher Nahverkehr)
- ▶ Aufteilung der Fahrzeuge nach EU-Norm, Schienenanteil beim Werkversand (z.B. Spedition, Autoherstellung)
- ▶ Anteil von Recyclingmaterialien an der Gesamtmenge

Die Vielfalt der Themen erfordert eine systematische Vorgehensweise.

Treibhausgase (Energieerzeugung) ⁵¹⁾	2017	2018	2019	Trend
Bezugsgröße: MWh _{thermisch} der Eigenerzeugung	83.879 MWh	85.095 MWh	89.222 MWh	
▶ Kohlendioxid (CO ₂)	22.545 t	22.810 t	24.219 t	
Kennzahl	0,27 t/MWh	0,27 t/MWh	0,27 t/MWh	
Luftschadstoffe (Energieerzeugung)				
Bezugsgröße: MWh _{thermisch} der Eigenerzeugung	83.879 MWh	85.095 MWh	89.222 MWh	
▶ Schwefeldioxid (SO ₂)	0,25 t	0,16 t	0,19 t	
Kennzahl	3,02 g/MWh	1,92 g/MWh	2,08 g/MWh	
▶ Stickoxide (NO _x)	7,2 t	6,4 t	7,6 t	
Kennzahl	86,12 g/MWh	75,3 g/MWh	85,4 g/MWh	
▶ Kohlenmonoxid (CO)	0,20 t	0,22 t	0,25 t	
Kennzahl	2,4 g/MWh	2,6 g/MWh	2,8 g/MWh	
▶ Staub ⁵⁾ (ab 2018 gemäß jährlicher Kontrollmessung)	n. b. ³⁾	0,07 t	0,15 t	
Kennzahl	n. b. ³⁾	0,8 g/MWh	1,7 g/MWh	

Abbildung 20: Darstellung der Entwicklung verschiedener Emissionskennzahlen⁵⁹

⁵⁹ Umwelterklärung Stadtwerke Karlsruhe 2020, S. 37.

Energiemanagementsystem (EnMS) nach ISO 50001:2018 an:⁶⁰

„Die wirksame Umsetzung dieses Dokuments bietet einen systematischen Ansatz zur Verbesserung der energiebezogenen Leistung, der die Art und Weise, wie Organisationen mit Energie umgehen, verändern kann. Indem sie das Energiemanagement in die Geschäftspraxis integrieren, können Unternehmen einen Prozess zur fortlaufenden Verbesserung der energiebezogenen Leistung etablieren. Durch die Verbesserung der energiebezogenen Leistung und die damit verbundene Senkung der Energiekosten können Unternehmen wettbewerbsfähiger werden. Zudem kann die Umsetzung dazu führen, dass Organisationen allgemeine Klimaschutzziele unterstützen, indem sie ihre energiebezogenen Treibhausgasemissionen reduzieren.“

Die Norm ist

- ▶ anwendbar auf alle Arten und Größen von Organisationen
- ▶ integrierbar in bestehende Managementsysteme
- ▶ geeignet für Selbstbewertung/ Selbsterklärung und Zertifizierung

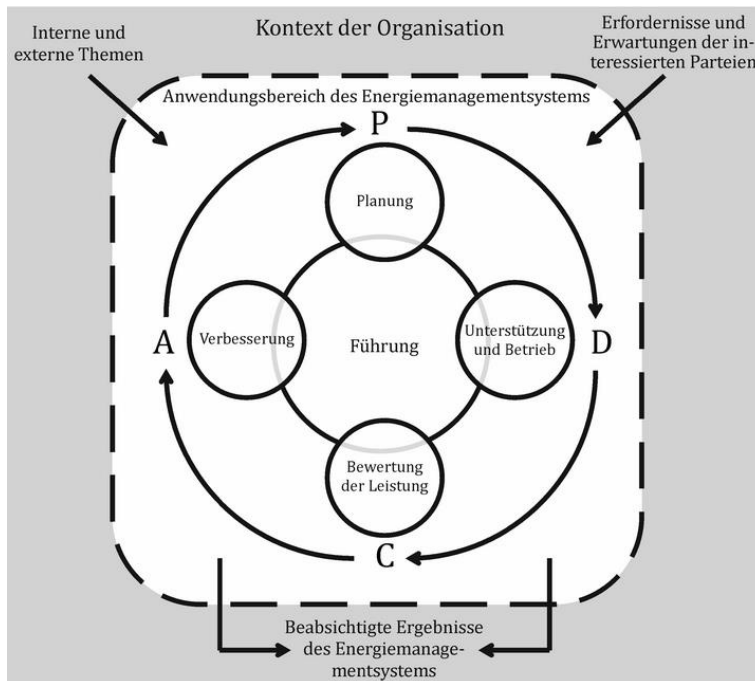


Abbildung 21: ISO 50001:2018, Struktur

EnMS-Kennzahlen (Beispiele):

- ▶ Kostenbezogene
 - Verhältnis von Energiekosten zum Jahresumsatz in %
 - Energieverbrauch bezogen auf die Wertschöpfung [kWh/ € Wertschöpfung]
- ▶ Produktionsbezogene
 - Gesamtenergieeinsatz bezogen auf Produktionsmenge, z.B. kWh/t*Jahr
 - Energieverbrauch je gefertigtem Teil (Glühlampe, Konservendose etc.) und Jahr
 - Stromeinsatz im Verhältnis zur Produktionsmenge, z.B. kWh/t*Jahr
- ▶ Effizienzbezogene
 - Verhältnis vom Stromverbrauch vom Server zum Stromverbrauch des Rechenzentrums in %
 - Heizungsbedarf im Jahr pro m² normiert auf die Heizgradtage im Jahr

⁶⁰ ISO 50001:2018, S. 9.

- Energiebedarf eines Kfz über 100 km bei gleicher Geschwindigkeit etc.

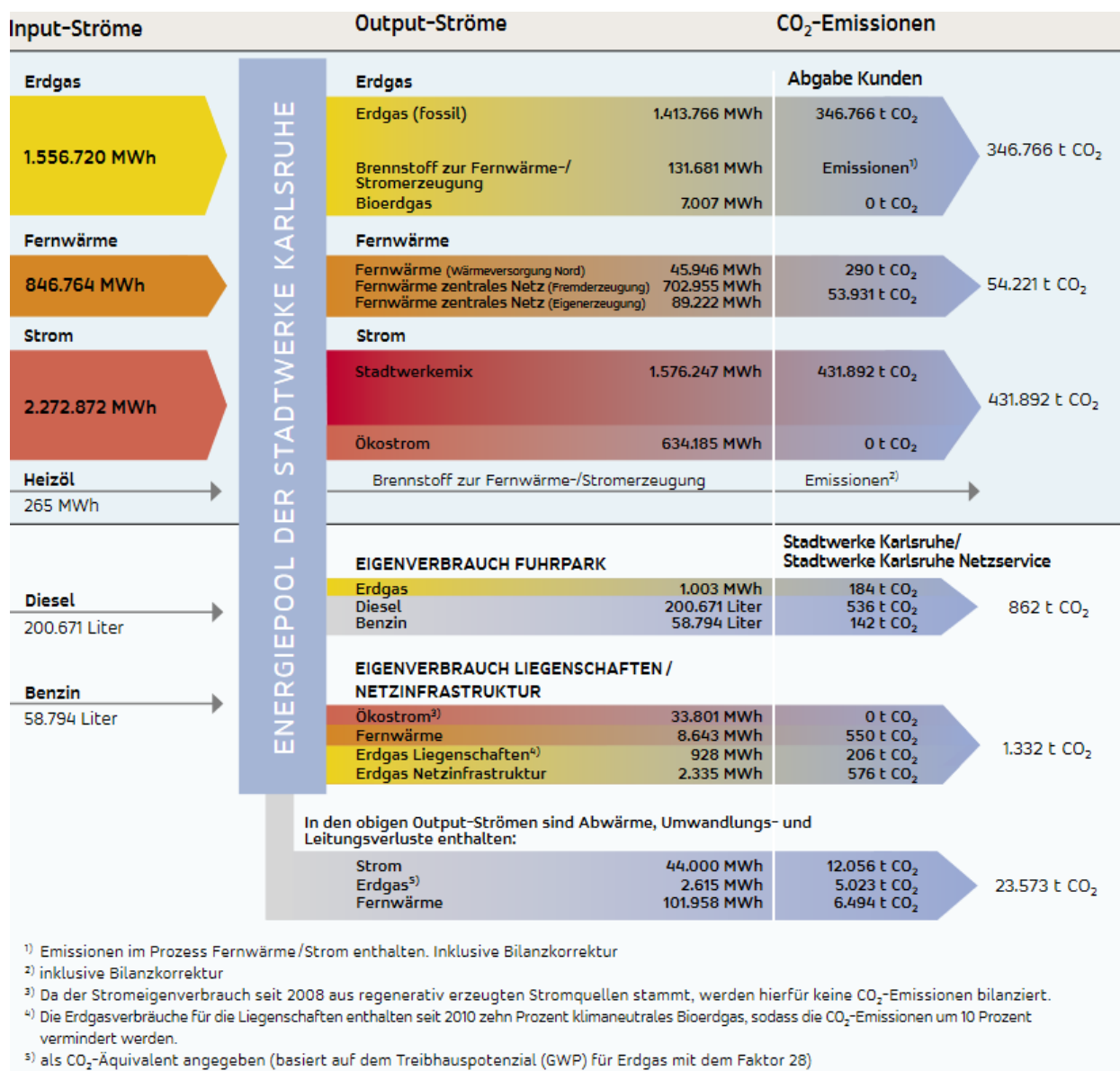


Abbildung 22: Beispiel einer INPUT-OUTPUT Energieanalyse⁶¹

Nutzeffekte von EnMS nach ISO 50001:

- ▶ Effizienter Einsatz von Energie, Reduktion von Verschwendung, bessere Nutzung Primärenergie
- ▶ Transparenz energetischer Abläufe ermöglicht spezifischere (preiswertere!) Beschaffung und genauere Steuerung von Anlagen und des Verbrauchs, das führt zur
- ▶ Senkung der Energiekosten: 10% immer, 20% die Regel, 30% häufig
- ▶ EnMS führt zu allgemeiner Prozessoptimierung, bessere Qualität, weitere Material- und Ressourceneinsparungen
- ▶ Erhöhung der Versorgungssicherheit, bessere Lagerhaltung, geringere Ausfallraten von Anlagen
- ▶ Positive Wirkung auf Klimawandel da Energieverbrauch i.d.R mit CO₂-Emissionen verbunden
- ▶ Verbesserung des Images als effizientes Unternehmen Steigerung der CI der Mitarbeiter

⁶¹ Stadtwerke Karlsruhe, Umwelterklärung 2020.

Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (SGA) im Betrieb

Die dritte, soziale Säule der Nachhaltigen Entwicklung im Betrieb bezieht sich vor allem auf die Belange der Arbeitssicherheit und in den letzten Jahren zunehmend auf die Förderung der Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer durch das Gesundheitsmanagement. Auch hier empfiehlt sich bei der Umsetzung des Anliegens eine systematische, managementorientierte Vorgehensweise. Im Jahr 2016 wurde die erste internationale Norm zur **Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement, ISO 45001** veröffentlicht. Sie stellt ein wirksames Werkzeug dar, um fundierte Arbeits- und Gesundheitsschutzleistungen zu erzielen und durch eine Zertifizierung unter Beweis zu stellen.

Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit nach ISO 45001⁶²:

„Der Zweck eines SGA-Managementsystems ist die Bereitstellung eines Rahmens, um SGA-Risiken und -Chancen zu behandeln. Das Ziel und die beabsichtigten Ergebnisse des SGA-Management-systems sind die Prävention von arbeitsbedingten Verletzungen und Erkrankungen von Beschäftigten und die Bereitstellung sicherer und gesundheitsgerechter Arbeitsplätze; aus diesem Grund ist es für eine Organisation von entscheidender Bedeutung, arbeitsbedingte Gefährdungen zu vermeiden und SGA-Risiken zu minimieren, indem sie wirksame Präventions- und Schutzmaßnahmen ergreift.“

Die Norm ist

- ▶ anwendbar auf alle Arten und Größen von Organisationen
- ▶ integrierbar in bestehende Managementsysteme
- ▶ geeignet für Selbstbewertung/ Selbsterklärung und Zertifizierung

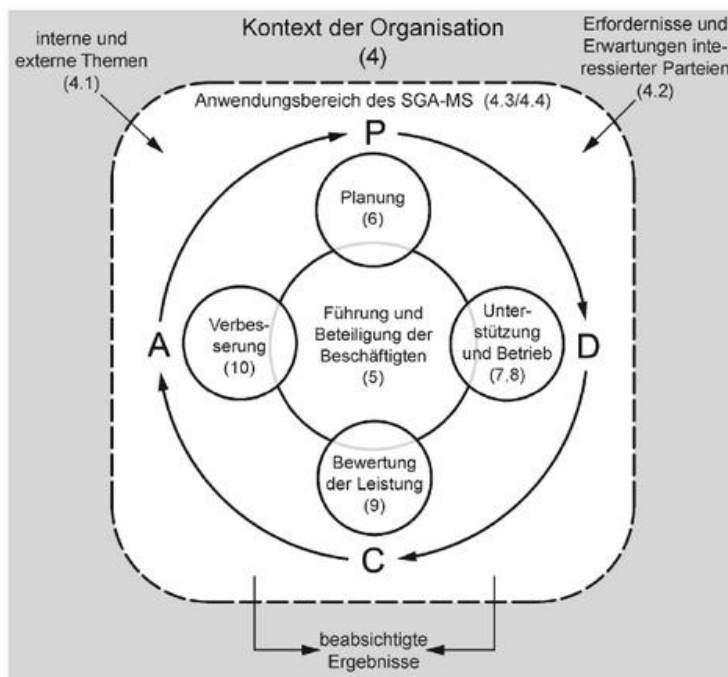


Abbildung 23: ISO 45001, Struktur

SGA-Kennzahlen (Beispiele):

- ▶ Betriebsunfälle insgesamt
 - Tödliche
 - Meldepflichtige

⁶² DIN EN ISO 45001:2018, S. 9.

- Beinah-Unfälle
- ▶ Wegeunfälle insgesamt
 - Tödliche
 - Meldepflichtige
 - Beinah-Unfälle
- ▶ Ausfalltage insgesamt (Betriebsunfälle und Wegeunfälle summiert)
- ▶ Unfallhäufigkeitsrate (Zahl meldepflichtiger Betriebsunfälle je 1 Mio. geleistete Arbeitsstunden)
- ▶ Jährliche Sicherheitsschulungen (Anzahl der Teilnehmer, Stunden/Mitarbeiter)
- ▶ Gefährdungsbeurteilungen (Anzahl)
- ▶ Krankenquote

Verletzungsrate (ohne Wegeunfälle), meldepflichtig

2017	6,7	22,2	4,2
2018	13,4	27,8	0
2019	6,9	17,5	14,8
	Oberhausen	Bioggio	Klobuck

Verletzungsrate nicht meldepflichtig

2017	15,3	12,7	0
2018	7	3,1	0
2019	0	3,7	0
	Oberhausen	Bioggio	Klobuck

Abbildung 24: Beispiel der Darstellung von SGA Kennzahlen⁶³

⁶³ In Anlehnung an [Nachhaltigkeitsbericht Südpack Verpackungen](#) 2020, S. 65.

Nachhaltigkeit im Betrieb – Fazit – Integriertes Managementsystem

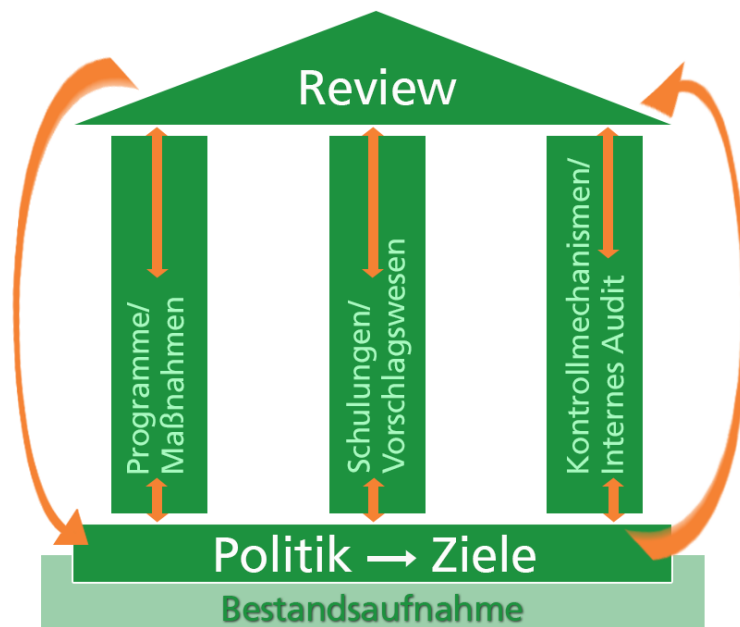


Abbildung 25: Integriertes Managementsystem als Schlüssel zum Erfolg

Die oben geschilderten Managementsysteme zur Unterstützung der Nachhaltigen Entwicklung einer Organisation sind keine in sich geschlossenen Systeme. Sie sind nach gleichen Prinzipien und dem PDCA-Zyklus aufgebaut. In jedem System wird eine Bestandsaufnahme durchgeführt und anhand der Ergebnisse und Anforderungen des jeweiligen Standards wird eine Politik festgelegt, die einen Rahmen für die strategischen und operativen Ziele bildet. Um diese Ziele zu erreichen, werden Maßnahmen bestimmt, Mitarbeiter geschult und Kontrollmechanismen für die Umsetzung des Vorhabens etabliert. Die Leistungsfähigkeit eines Managementsystems wird durch die OL in einem Review bewertet und dessen Ergebnisse dienen als Grundlage für einen weiteren Zyklus der fortlaufenden Verbesserung.

Der Begriff integriertes Managementsystem beschreibt die Methoden und Instrumente aus mehreren Managementsystem, die zur Einhaltung von Anforderungen dienen, wie zum Beispiel Qualität, Umweltschutz und Arbeits- und Gesundheitsschutz und wird in der Abbildung 25 als „Haus des integrierten Managementsystems (IMS)“ dargestellt.

Die Kunst der tatsächlichen Effizienz ist daher das Gelingen der Integration bestehender oder einzuführender Managementsysteme – nicht das bloße Benennen der Vielfalt an parallellaufenden MS mit ihren entsprechenden Dokumenten und Vorgaben als IMS. Nur dann entfalten sich die Synergieeffekte sowohl für die Manager als auch für die Anwender - die Mitarbeiter. Großer Vorteil eines IMS ist, dass es keine Überschneidungen von Anforderungen und Vorgaben der Managementsysteme gibt. Die Anforderungen aus gesetzlichen und innerbetrieblichen Vorgaben werden für alle Managementsysteme transparent.

Gesellschaftliche Verantwortung

Gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Citizenship) von Unternehmen und Organisationen wird als bürgerschaftliches Engagement bezeichnet, der Einsatz als ‚guter Bürger‘⁶⁴. Dies kann unterschiedliche Formen haben:

- ▶ **Corporate Volunteering:** Mitarbeiter werden für gemeinnützige Aufgaben freigestellt
- ▶ **Corporate Foundation:** Gründung von gemeinnützigen Stiftungen, welche von der Organisation unterstützt werden
- ▶ **Corporate Giving:** Projekte oder Aktivitäten in der Gesellschaft werden durch die Organisation unterstützt
- ▶ **Cause related Marketing:** Marketingstrategien, die den Verkauf von Produkten mit Unterstützung eines sozialen Zwecks verbindet
- ▶ **Social Commissioning:** Auftragsvergabe an soziale Organisationen zu deren Unterstützung
- ▶ **Social Lobbying:** Engagement der Organisation für soziale Anliegen der Gesellschaft

Bei der Bestandsaufnahme der Ist-Situation auf dem Feld der gesellschaftlichen Verantwortung ergibt sich häufig folgendes Bild: Soziales Engagement der Geschäftsführung gibt es zwar seit Gründung – insbesondere bei Familienunternehmen, es erfolgt jedoch eher sporadisch, ohne klare Richtlinien bzgl. der Auswahl der Projekte und v.a. ohne Auswertung der Ergebnisse. Die Projektdaten existieren im Unternehmen meist „verstreut“ und es gibt keine zentrale Datensammlung. Daher ist es notwendig ein für dieses Handlungsfeld klares Regelwerk zu schaffen und ein Managementsystem zu etablieren bzw. an dieser Stelle zu erweitern.

10 goldene Regeln für gesellschaftliches Engagement:⁶⁵

- ▶ **Engagement spiegelt die Unternehmensphilosophie wider:** Um gesellschaftliches Engagement langfristig und erfolgreich zu betreiben, muss es Grundwerte des Unternehmens widerspiegeln und Bestandteil der Firmenphilosophie und gelebter Unternehmenskultur werden.
- ▶ **Informieren und Entwickeln:** Ein zum Unternehmen passendes Engagement zu finden, ist eine Herausforderung. Ausgangspunkt kann z.B. ein bestehendes Sponsoringprojekt sein, das weiter ausgebaut wird. Der künftige Erfolg und Nutzen des Engagements hängen wesentlich davon ab, wie gut sich ein Unternehmen darauf vorbereitet hat. Zahlreiche Dienstleister wie Vermittlungsagenturen, Netzwerke oder die Bundesinitiative bieten hierzu kompetente Hilfe.
- ▶ **Strategisch denken und langfristig planen:** Gesellschaftliches Engagement ist Teil der Unternehmensstrategie, denn nur dann wird der Nutzen für alle Beteiligten optimiert. Langfristiges Engagement ist wesentlich effektiver als einzelne, unzusammenhängende Aktivitäten.
- ▶ **Mitarbeiter integrieren und Kompetenzen fördern:** Das gesellschaftliche Engagement bezieht möglichst viele Unternehmensbereiche und Mitarbeiter mit ein. Die gemeinsame Arbeit an gemeinwohlorientierten Aktivitäten verbindet und motiviert. Mitarbeiter können dadurch neue Kenntnisse erwerben und ihre Kompetenzen erweitern.
- ▶ **Passende Inhalte und Bezüge herstellen:** Das Engagement muss inhaltlich zum Unternehmen passen. Wirklich gutes Engagement stellt nicht nur finanzielle Mittel bereit, sondern bringt unternehmerisches und branchenspezifisches Know-how ein. Es ergibt z.B. Sinn, wenn eine Unternehmensberatung mit Hilfe von Projektpartnern ihr Wissen aus der Wirtschaftspraxis in Schulen bringt.

⁶⁴ Auszug aus Corporate Citizenship-Mix von Dresewski, 2004.

⁶⁵ Die 10 Regeln wurden von der betapharm Arzneimittel - Preisträger der Initiative „Freiheit und Verantwortung“ und Gründungsmitglied des Corporate Citizenship-Netzwerks „Unternehmen: Aktiv im Gemeinwesen“-zusammengestellt. <http://www.betapharm.de/unternehmen/unser-engagement/pionierarbeit-csr.html>

- ▶ **Auf professionelle Umsetzung Wert legen:** Gesellschaftliches Engagement sollte ebenso professionell umgesetzt werden, wie die Projekte des Kerngeschäfts: Das Unternehmen erfüllt neben seiner fachlichen Kompetenz dauerhaft die gesellschaftlichen Ansprüche und Pflichten.
- ▶ **Sinnvoll und richtig kooperieren:** Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Zusammenarbeit mit einem gemeinnützigen Partner. Verschiedene Partner tauschen Ideen aus, lernen voneinander und realisieren gemeinsame Projekte. Die Gründung eines gemeinnützigen Instituts oder Stiftung bezeugt die Ernsthaftigkeit des unternehmerischen Engagements. Gegenseitiger Respekt und Zusammenarbeit der Partner "auf Augenhöhe" ist Basis für erfolgreiche Kooperationen.
- ▶ **Kontakte knüpfen und nutzen:** Unternehmerisches Engagement bietet viele hervorragende Gelegenheiten zum Knüpfen von Kontakten. Ein Vorteil, der durch gezieltes Networking voll ausgeschöpft und zum Wohle des Unternehmensgeschäftes und des Engagements genutzt werden kann.
- ▶ **Erst etwas bewegen – dann kommunizieren:** Das gesellschaftliche Engagement sollte erst dann nach außen kommuniziert werden, wenn die Partner, konkrete Projektziele und erste Maßnahmen feststehen.
- ▶ **Transparent nach innen und außen kommunizieren:** Kommunikation des Engagements erfolgt z.B. über kontinuierliche Pressearbeit, einen Geschäftsbericht oder in Form eines eigenen Corporate-Citizenship-Berichts. Je deutlicher der Nutzen für alle Partner beschrieben wird, umso besser können alle Interessengruppen das Engagement einordnen und auch würdigen. Ein weiterer positiver Effekt: Über das konkrete Projekt hinaus wird die Idee von Corporate Citizenship weiterverbreitet.

Beispiel des Ansatzes Gesellschaftliche Verantwortung bei der Daimler AG⁶⁶

„Mit unserem gesellschaftlichen Engagement wollen wir einen erkennbaren Nutzen für das Gemeinwohl stiften — an all unseren Standorten rund um den Globus. Die Aktivitäten fassen wir unter unserem Corporate Citizenship Engagement ‚WE CARE WE DO WE MOVE‘ zusammen, das gleichzeitig die nachhaltige Geschäftsstrategie unseres Hauses flankiert.

Ein Großteil unseres weltweiten gesellschaftlichen Engagements besteht aus Spenden an gemeinnützige Institutionen, dem Sponsoring gesellschaftlicher Projekte und dem persönlichen Einsatz unserer Beschäftigten.

Der Spenden- und Sponsoringausschuss des Vorstands steuert diese Aktivitäten. Zudem verantworten die ‚Daimler und Benz Stiftung‘, die ‚Laureus Sport for Good Stiftung‘ sowie der ‚Daimler-Fonds‘ in Eigenregie weitere gesellschaftliche Aktivitäten.

Die Spenden und Sponsorings werden konzernweit gemäß den Kriterien und Standards unserer Spenden- und Sponsoringrichtlinie ausgewählt. Die Richtlinie wurde zuletzt im Juli 2019 aktualisiert. Sie gibt vor, dass alle vom Daimler-Konzern getätigten Spenden, Sponsorings und Marketing-Kooperationen mit dem jeweils geltenden nationalen und internationalen Recht übereinstimmen, ethische Vorgaben erfüllen und den Werten des Daimler-Konzerns entsprechen müssen.

Der Vergabeprozess muss transparent gestaltet werden — unabhängig davon, ob es sich um Sach- oder Geldleistungen handelt. Weitere Konzernrichtlinien wie unsere Verhaltensrichtlinie sind ebenfalls zu beachten. Darüber hinaus orientieren wir uns bei der Umsetzung unserer Spenden und Sponsorings an den Prinzipien des UN Global Compact.

Transparenz schaffen wir, indem wir sämtliche Spenden und Sponsorings des Konzerns weltweit in einer zentralen Datenbank erfassen.

Zudem informieren wir regelmäßig unsere Beschäftigten über die geltenden Richtlinien und sensibilisieren sie für mögliche Risiken im Bereich Spenden und Sponsoring.“

⁶⁶ Auszug aus dem [Nachhaltigkeitsbericht Daimler AG 2020](#)

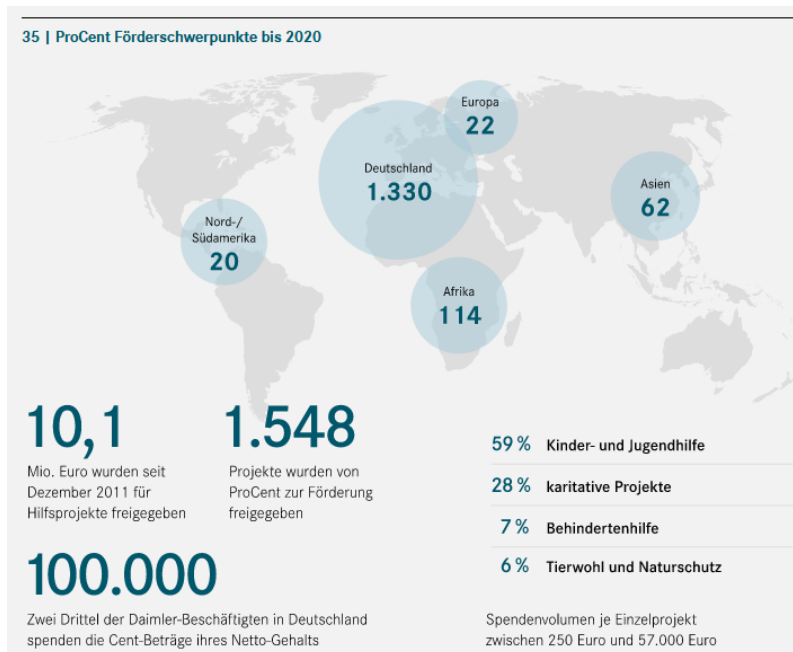


Abbildung 26: Spenden und Sponsoring von Daimler AG 2020⁶⁷

Instrument Corporate Foundation

Optionen dazu sind:

- ▶ eigene Stiftung gründen
- ▶ Partnerschaften bilden

Beispiel des Ansatzes Corporate Foundation bei BAYER⁶⁸

„Über unser Engagement im Rahmen der COVID-19-Pandemie hinaus führten wir auch unsere Unterstützung durch den Social Innovation Ecosystem Fund weiter. Mit den Geldern aus diesem 2019 durch die Bayer Cares Foundation ins Leben gerufenen Fonds werden technologische und sozialunternehmerische Lösungen in den Bereichen Gesundheit und Landwirtschaft unterstützt. Im Mittelpunkt steht die Förderung von Projekten, die es Kleinbauern in Subsahara-Afrika ermöglichen, sich selbst und ihre Familien mit ihren landwirtschaftlichen Kleinbetrieben und einem verbesserten Zugang zu medizinischer Versorgung aus der Armut zu befreien.“

Beispiel des Ansatzes Corporate Foundation bei DENIOS⁶⁹


„Mit zwei Projekten unterstützt DENIOS seit Jahren die Arbeit der Kirchengemeinde Bergkirchen in Bad Oeynhausen. Bei der Aktion ‚Pakete für Moldawien‘ wirken Unternehmen und Mitarbeiter gemeinsam mit. Bedürftige Kinder, Menschen mit Behinderung und verarmte Menschen in Moldawien bekommen Pakete mit kleinen Notwendigkeiten des Lebens oder werden durch Geldspenden von den DENIOS Mitarbeitern unterstützt. DENIOS hat die Pakete nicht nur an seinem Hauptsitz in Bad Oeynhausen verpackt und von dort versendet, sondern den von den Mitarbeitern gesammelten Betrag zudem großzügig aufgerundet.“

Ein weiteres Projekt im Berichtszeitraum war die Verbesserung der Wasserinfrastruktur in Tansania. Dabei erhielt die Partnergemeinde Mlessa-Dule finanzielle Hilfe, um ein neun Kilometer langes Leitungsnetz mit 13 Wasserentnahmestellen im Dorf anzulegen, welche zuvor nicht fußläufig erreichbar waren.“

⁶⁷ Nachhaltigkeitsbericht Daimler AG 2020

⁶⁸ Nachhaltigkeitsbericht BAYER 2020, S.82.

⁶⁹ Nachhaltigkeitsbericht DENIOS 2018/19, S. 73.



Hier lohnt es sich einen generellen Hinweis auf die Datensammlung zu geben, was vor allem bei komplexen Unternehmensstrukturen und Unternehmen mit mehreren Standorten wertvoll sein kann. Oft genug kommt es vor, dass die Unternehmen an verschiedenen Standorten auch verschiedene Projekte unterstützen, ohne dass die Zentrale eine hinreichende Kenntnis über dieses Engagement hat. Es gibt keinen Drang zur Zentralisierung der Aktivitäten, sondern die Transparenz, vor allem durch gute Kommunikationsstrukturen, zu stärken. Die Kommunikation sollte dabei nicht nur zwischen dem Controlling und der Zentrale, sondern auch zwischen der Zentrale und den Mitarbeitern, stattfinden. Auf diese Weise ist es ihnen möglich, sich noch mehr mit ihrem Unternehmen verbunden zu fühlen und die Aktivitäten des Unternehmens nachzuvollziehen.