



Leitfaden

zur Nachhaltige Entwicklung im Unternehmen

Analyse, Bewertung & Indikatoren

V2.0 | Stand 2023-10

Die Verfasser weisen darauf hin, dass das Dokument auf Grundlage der aktuell vorliegenden Informationen nach bestem Wissen und Gewissen erstellt wurde. Es handelt sich bei den Darstellungen weder um eine Rechtsgestaltung noch um eine Rechtsbelehrung.

Eine Vervielfältigung und/oder Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.

In diesem Leitfaden sind immer sowohl weibliche wie auch männliche Personen angesprochen. Zur leichteren Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet.

INHALTSVERZEICHNIS

Inhalt

1. Einführung Roadmap	3
1.1 Ziele des Leitfadens	3
1.2 Navigation durch den Leitfaden	4
1.3 Begriffe	4
1.4 Rechtsgrundlage	5
1.5 Ablauf und Grundlagen	7
1.5.1. Roadmap.....	7
1.5.2. Bedarfsklärung.....	8
1.5.3. Ablauf	9
1.6 Vorbereitung	9
2. Analyse Zielfeststellung	10
2.1 Arbeitspakete „Analyse“	13
2.2 Fragenkatalog „Checkliste Nachhaltigkeit“ EFFAS Indikatoren-Checkliste	13
2.2.1. Kontextanalyse	14
2.2.2. Stakeholderanalyse	15
2.2.3. Priorisierung & Zielermittlung	17
2.2.4. Indikatoren- u. Kennzahlenentwicklung.....	19
3. Umsetzung	21
3.1 Im Unternehmen	21
3.1.1. Prozesse.....	21
3.1.2. Checklisten Arbeitsanweisungen	21
3.1.3. Nachhaltigkeitsmanagement Handbuch.....	22
3.2 Nach Außen	23
3.2.1. Status-Quo-Bericht	23
3.2.2. DNK Bericht	23
Verweise	24

1. Einführung | Roadmap

1.1 Ziele des Leitfadens

Nachhaltige Entwicklung ist eine Herausforderung, der wir uns alle stellen müssen.

Ein Unternehmen ist aus dieser Sicht keine Insel sondern verflochten mit dem gesamten **Netzwerk aus Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft**.

Grundlage für die Wahrnehmung der Verantwortung ist die Kenntnis über das ökonomische, ökologische und soziale Umfeld, die rechtlichen Vorgaben und Umsetzungsmöglichkeiten.

Dieser Leitfaden soll Unternehmen im Rahmen der Entwicklung Ihres Nachhaltigkeitsmanagements dabei unterstützen...

- Einflüsse und eigene Befindlichkeiten zu analysieren,
- Prozesse und Indikatoren zu entwickeln,
- Nachhaltigkeit als Teil des Managementsystems im Unternehmen zu integrieren und
- diese Werte sowohl intern zu verankern als auch extern darzustellen und zu kommunizieren.

„Nachhaltigkeit bedeutet Wohlstand für alle, aber weder auf Kosten anderer Länder, anderer Menschen und künftiger Generationen noch zulasten der natürlichen Umwelt.

Kurz: heute nicht auf Kosten von morgen, hier nicht auf Kosten von anderswo.

*Nachhaltig wirtschaften heißt demnach in die Zukunft blicken und dabei **soziale, ökologische und ökonomische Ziele** austarieren.“*

Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex
(Rat für Nachhaltige Entwicklung, Bertelsmann Stiftung, 2022)

„... Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.

... Der Prozess stellt einen dauerhaften, ausgewogenen Ansatz im Hinblick auf wirtschaftliche Tätigkeit, umweltbezogene Verantwortlichkeit und sozialen Fortschritt dar.

...Nachhaltige Entwicklung verbindet die Ziele hoher Lebensqualität, Gesundheit und Wohlstand mit sozialer Gerechtigkeit und hält die Fähigkeit der Erde, Leben in all seiner Vielfalt zu unterstützen, aufrecht. Diese sozialen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Ziele sind voneinander abhängig und verstärken sich gegenseitig. Nachhaltige Entwicklung kann als ein Weg angesehen werden, um die übergeordneten Erwartungen der gesamten Gesellschaft auszudrücken.“

(DIN ISO 26121, Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement, 2012)

1.2 Navigation durch den Leitfaden

Zum besseren Verständnis und gezielten Orientierung sind Inhalte mit Symbolen gekennzeichnet.

	Hintergrundinformation
	Arbeitsschritte
	Ergebnis Output
	Beispiel
	Überleitung zu nachfolgendem Arbeitsschritt Prozess

1.3 Begriffe

CSR = Corporate Social Responsibility steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln und die Auswirkungen auf die Gesellschaft



Darstellung des Verantwortungsbereichsmodell nach Stefanie Hiß, Universitätsprofessorin für Soziologie.

Innerer Bereich	interne Strategien, Prozesse, ethische Ausrichtung des Unternehmens, Leitbild, interne Richtlinien
Mittlerer Bereich	direkter Effekt der Unternehmenstätigkeit auf Umwelt, Mensch und Gesellschaft im Rahmen der Arbeitsprozesse
Äußerer Bereich	Aktionen des Unternehmens außerhalb der direkten Wertschöpfungskette, Wohltätigkeit, die ggf. den Arbeitsprozess unterbricht oder aus ihm heraustritt.

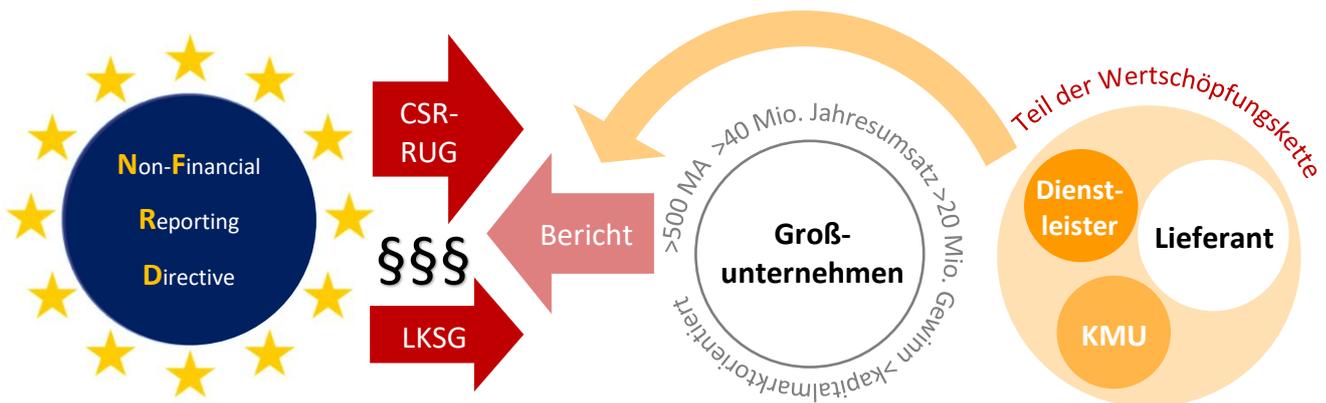


Das **Drei Säulen Modell** ist der gängigste Maßstab für Staaten und Unternehmen. Anhand der drei „Säulen“ (äußere Kreise) können Leitlinien und nachhaltige Ziele erarbeitet werden.

Im Mittelpunkt steht das Gleichgewicht der drei großen Faktoren Umwelt, Soziales und Wirtschaft. Nur mit holistischem Ansatz kann eine nachhaltige Entwicklung umgesetzt werden.

1.4 Rechtsgrundlage

Die aktuelle Rechtsgrundlage betrifft KMU – Kleine und mittelständische Unternehmen – sowie Kleinunternehmen nicht direkt sondern mittelbar als **Teil der Wertschöpfungskette** von Großunternehmen.



EU-Richtlinie zur nichtfinanziellen Unternehmensberichterstattung

Die aktuell rechtsverbindliche **NFRD** (Non-Financial Reporting Directive der EU) bildet die **Basis für das deutsche CSR-RUG** (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz). Die NFRD wurde 2022 bereits verschärft und voraussichtlich im Jahr 2025 durch die **CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive) ersetzt, die den Rahmen der berichtspflichtigen Unternehmen nochmals erweitert.

Entwicklung der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die weitere Entwicklung

- **2022** 07/22: Formale Bestätigung: CSRD
- **2023** 06/23: Verabschiedung der sektorübergreifenden EU-Berichtsstandards als delegierter Rechtsakt
- **2024** Bis 07/24: Verabschiedung der sektorspezifischen EU-Berichtsstandards, sowie der Standard für KMU und Nicht-EU-Unternehmen

- **2025** Ab 01/25: Veröffentlichung der Geschäftsberichte zum Berichtsjahr 2024

Betroffene Unternehmen:

- Haftungsbeschränkte Unternehmen, die zwei der drei Merkmale erfüllen:
 - 1.) entweder: mind. 25 Mio. € Bilanzsumme, mind. 50 Mio. € Nettoumsatzerlöse oder durchschnittlich mind. 250 Beschäftigte haben
 - 2.) kapitalmarktorientierte Unternehmen
 - 3.) mehr als 500 Beschäftigte im Jahresdurchschnitt
- Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen, welche die Kriterien 1.) und 3.) erfüllen

- **2026** Ab 01/26: Veröffentlichung der Geschäftsberichte zum Berichtsjahr 2025

Betroffene Unternehmen:

- Haftungsbeschränkte Unternehmen, Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen, die zwei der drei Merkmale erfüllen:
 - 1.) entweder: mind. 25 Mio. € Bilanzsumme, mind. 50 Mio. € Nettoumsatzerlöse oder durchschnittlich mind. 250 Beschäftigte haben
 - 2.) kapitalmarktorientierte Unternehmen
 - 3.) mehr als 500 Beschäftigte im Jahresdurchschnitt

- **2027** Ab 01/27: Veröffentlichung der Geschäftsberichte zum Berichtsjahr 2026

Betroffene Unternehmen:

- Börsennotierte KMU, kleine und nicht komplexe Kreditinstitute sowie firmeneigene (Rück-)Versicherungsunternehmen
- Ausgenommen von der Berichtspflicht für börsennotierte KMU sind Kleinstunternehmen, die definiert werden als Unternehmen, die am Bilanzstichtag mind. zwei der drei Merkmale erfüllen:
 - 1.) max. 450.000 € Bilanzsumme
 - 2.) max. 900.000 € Nettoumsatzerlöse oder
 - 3.) durchschnittlich max. 10 Beschäftigte

- **2029** Ab 01/29: Veröffentlichung der Geschäftsberichte zum Berichtsjahr 2028

Betroffene Unternehmen:

- Nicht-EU-Unternehmen mit EU-Niederlassungen oder EU-Tochterunternehmen
- Nicht-EU-Unternehmen wenn
 - 1.) diese einen Nettoumsatz von über 150 Mio. € innerhalb der EU erzielen und
 - 2.) mind. eine EU-Niederlassung oder EU-Tochterunternehmen haben

Zentrale Änderungen:

- Einheitlicher Berichtsstandard
- Ort der Berichtserstattung (in separaten Abschnitt des Lageberichts)
- Präzisierte Wesentlichkeitsdefinition (Outside-In, Inside-Out)
- Prüfpflicht durch Abschlussprüfer, Wirtschaftsprüfer oder unabhängigen Anbieter von Bestätigungsleistungen
- Berichtserstattung auf Konzernebene (Befreiung der Tochterfirmen, es sei denn es handelt sich um kapitalmarktorientierte Tochterunternehmen. Wenn sich die Risiken und Auswirkungen von Tochter und Mutter signifikant unterscheiden, müssen die Risiken und Auswirkungen der Tochter im Konzernlagebericht aufgeführt werden.)

Quelle https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/DNK-Infoblatt_CSRD_2021_05_19_25.12.2022 (Die Schwellenwerte für Unternehmen wurde am 17.10.23 angepasst.)

CSR – RUG | CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz

Auf Grund der europäischen Richtlinie 2014/95/EU im Bundestag am 09.03.2017 beschlossen (§289b ff HGB).

„Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten“

Daraus ergibt sich die **CSR-Berichtspflicht** für kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter:innen, 40 Mio. Jahresumsatz oder 20 Mio. bilanzierten Gewinn.

*„...Das Handelsgesetzbuch sieht vor, dass in der nichtfinanziellen Erklärung Angaben zu machen sind, wenn sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs „erforderlich“ sind. Diese **Angaben sind also verpflichtend**. Falsche Angaben können hier Folgen haben: Wer als Mitglied eines vertretungsberechtigten Organs oder des Aufsichtsrats einer Kapitalgesellschaft bei der Aufstellung des nichtfinanziellen Berichts einer **Vorschrift zur CSR-Berichterstattung zuwiderhandelt**, begeht eine Ordnungswidrigkeit. Dies kann mit einer Geldbuße bis zu 50.000 € geahndet werden. In bestimmten Fällen kommen sogar **strafrechtliche Konsequenzen** in Betracht. § 331 das Handelsgesetzbuch sieht vor, dass Mitgliedern eines vertretungsberechtigten Organs oder Aufsichtsrats einer Kapitalgesellschaft, die in der nichtfinanziellen Erklärung falsche oder verschleiernde Angaben machen, **Freiheitsstrafen bis zu drei Jahren** oder Geldstrafen drohen...“*

Quelle: <https://csr-news.org/2020/03/11/fehlerhaftes-csr-reporting-hat-rechtliche-folgen/> 25.12.2022

Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz | LKSG



*„...Das Gesetz verpflichtet **ab 2023 Unternehmen mit mindestens 3.000 Arbeitnehmer*innen** und mit Hauptverwaltung, Hauptniederlassung, Verwaltungssitz, satzungsmäßigem Sitz oder Zweigniederlassung in Deutschland zur Achtung von*

*Menschenrechten durch die Umsetzung definierter Sorgfaltspflichten. Ab 2024 gilt das Gesetz auch für Unternehmen mit mindestens 1.000 Arbeitnehmer*innen im Inland...“*

*„...Verankerung von Präventionsmaßnahmen... Beispiele sind die **Einforderung von Nachweisen des Lieferanten** über durchgeführte Schulungen, Änderungen von Vertragsregeln oder die regelmäßige **Überprüfung von bestehenden und künftigen Lieferanten**...“*

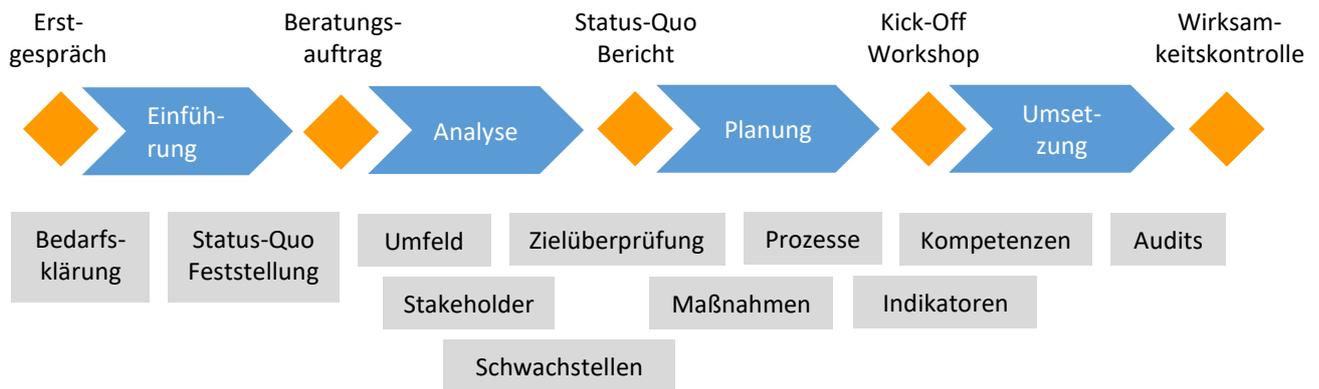
Quelle: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a432-gesetz-ueber-unternehmerische-sorgfaltspflichten-in-lieferketten.pdf> 25.12.2022

1.5 Ablauf und Grundlagen

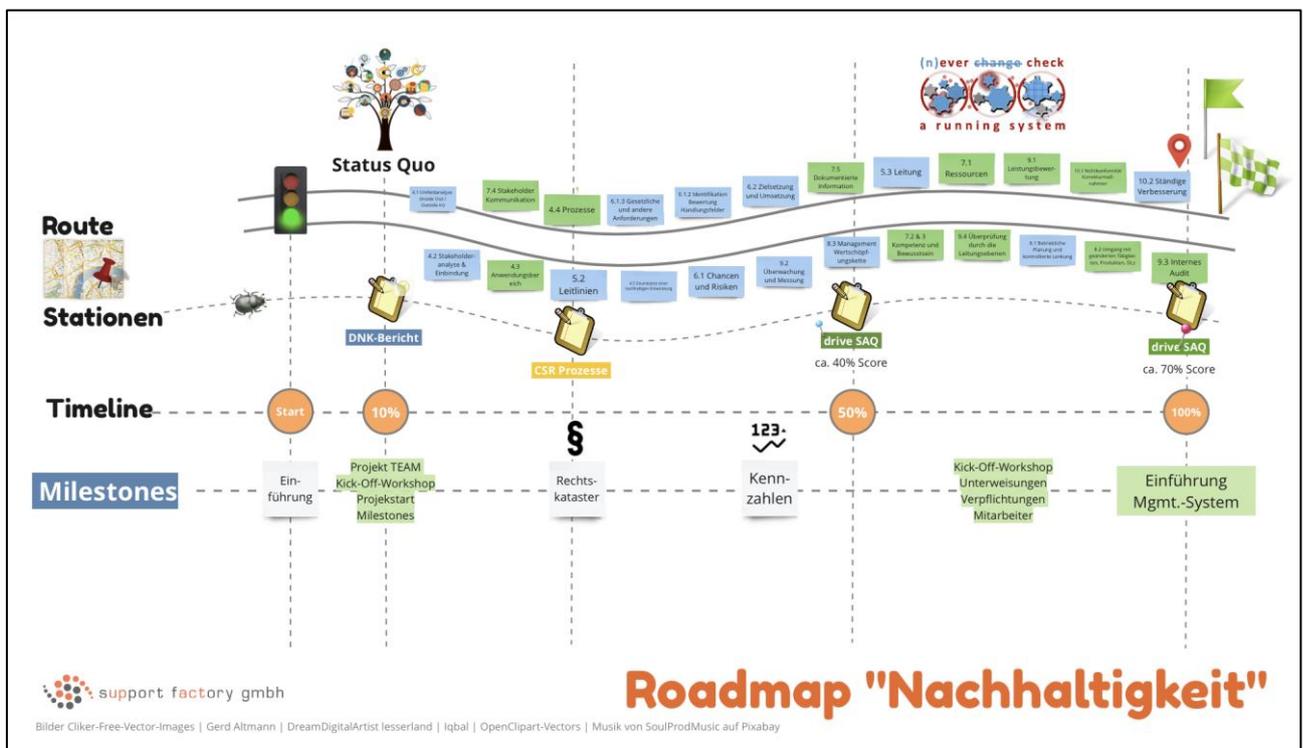
1.5.1. Roadmap

Aus den vorab dargestellten Anlässen ergeben sich sowohl intrinsische als auch extrinsisch motivierte Faktoren zur Ausarbeitung eines Nachhaltigkeitskonzepts und Umsetzung im Rahmen des Managementsystems eines Unternehmens.

In der folgenden Roadmap wird **ein möglicher Weg** skizziert, der über verschiedene Stationen die Entwicklung und Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements verfolgt.




 Beispiel
 Roadmap, Ziel: Nachhaltiges Managementsystem



1.5.2. Bedarfsklärung

Die **Motivation und Bedarfe** von Unternehmen haben unterschiedlichste Anlässe und Ansprüche. Somit ist zwar jedes Unternehmen individuelle zu betrachten und eine spezifische Roadmap und Milestoneplanung zu erstellen, der erste Schritt, die Status-Quo-Feststellung, ist jedoch für alle gleich.

Die **Überprüfung der eigenen Strukturen und Prozesse** erfolgt hinsichtlich der rechtlichen und gesellschaftlichen Ansprüche an das Unternehmen und betrachtet den aktuellen Stand, stellt allerdings auch Fragen nach geplanten, zukünftigen Zielen.

Diese Bestandsaufnahme erfolgt anhand eines **Fragenkatalogs**¹, der auf Grundlage des **Leitfadens zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex | Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen** durch uns erstellt wurde. In diesem sind die Mindestanforderungen der seit 2017 geltenden Berichtspflicht gem. CSR-RUG dargestellt.

Aus den gemachten Angaben und ggf. weiteren Informationen aus Interviews und Audits resultiert ein **Status-Quo-Bericht** aus den Schwachstellen ableitbar sind, die in einem **anschließenden Aktionsplan priorisiert** und in eine **Maßnahmenplanung** übergeben werden können.

1.5.3. Ablauf

Äußere Einflüsse und Bedarfe können eine ganz gezielte weitere Vorgehensweise implizieren.

Es bleibt jedoch ein großer Handlungsspielraum um angepasst an die Unternehmens- und Kundenstruktur strategisch vorgehen zu können. Die Planung basiert auf einem agilen Projektmanagementansatz und bietet zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit der Änderung und/oder Justierung der weiteren Zielsetzung bzw. Vorgehensweise.

Handlungsmöglichkeiten und -felder entstehen durch Bedarfe wie z. B. Erwartungen von Kunden, zukünftigen Mitarbeiter:innen, sie können zur Imagepflege und Markenbildung beitragen aber auch zur Neuausrichtung des Leitbilds und der Mitarbeiterbeteiligung.

Den ermittelten Status-Quo-Bericht in einen **DNK-Bericht** zu überführen und diesen auf der Plattform des DNK zu veröffentlichen kann hier ein erster öffentlichkeitswirksamer Schritt sein.

Die Veröffentlichung entspricht einer offiziellen CSR-Berichtserstattung, die durch eine anerkannte Stelle, dem Rat für Nachhaltige Entwicklung, überprüft und zugänglich gemacht wird.

1.6 Vorbereitung



Erste Schritte

Ziel der Vorbereitung ist es systematisch die ersten Punkte abzarbeiten. Bereits hier empfiehlt es sich im Team zu arbeiten um sich regelmäßig auszutauschen und zu diskutieren.

1. Team zusammenstellen

Es ist hilfreich, wenn Personen aus verschiedenen Bereichen bei der Ausarbeitung zusammenarbeiten. Folgende Funktionen sind sinnvoll.

- Strategieentwicklung, Unternehmensführung
- Marketing, Vertrieb
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Qualitätsmanagement
- Einkauf, Beschaffung, Disposition Material u. Personal
- Controlling | Buchhaltung

¹ Der Fragenkatalog „SF-Checkliste Nachhaltigkeit“ und die Auswertung (Status-Quo-Bericht) ist in der Beratungsleistung enthalten.

- Marketing | Unternehmenskommunikation

2. Fragenkatalog bearbeiten

Der Fragenkatalog ist weitestgehend mit Beispielen und Erläuterungen versehen. Sollten dennoch Fragen oder Unstimmigkeiten bzw. Unklarheiten bestehen ist es sinnvoll eine Rücksprache mit dem Berater zu suchen.

3. Basisinformationen sammeln

Zu den Basisinformationen zählen nicht nur Nachweise und harte Kriterien, sondern auch eine klare Formulierung der Ziele und Leitbilder. Es wird empfohlen bereits zu Beginn diese Themen umfassend zu berücksichtigen, da sie erfahrungsgemäß den Weg und die Ausrichtung beeinflussen können.

4. *Optional: Stakeholder nach gewünschten Formaten (z. B. Zertifikate) befragen*

Es besteht die Möglichkeit bei der Ausarbeitung bereits verschiedene Nachweise zu erbringen, die in ein bereits bestehendes System überführt werden können. Dies kann z. B. branchenspezifische Sustainability Assessment Questionnaire (SAQ) wie z. B. den drive SAQ betreffen.



Ergebnis

- Zusammensetzung Projektteam
- Zielformulierung mit ggf. geplanten Zwischenzielen
- Roadmap und Milestones

2. Analyse | Zielfeststellung

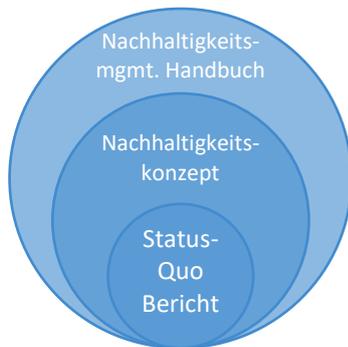
In der Analysephase werden alle bekannten Informationen zusammengetragen, notwendige Fragen geklärt und Kennzahlen für die weitere Ausarbeitung ermittelt. Die Analyse wird anhand von gängigen Analysetools sowie spezifisch entwickelten Checklisten und Fragenkatalogen ermittelt.

Die Ergebnisse laufen in einem Status-Quo-Bericht zusammen, der – je nach vereinbarter Ausarbeitungsstufe – weiterentwickelt wird.



Beispiel

Entwicklung von der Status-Quo-Feststellung zum Nachhaltigkeitsmanagement



Dokumentationen bzw. Dokumente

- **Status-Quo-Bericht:** was ist vorhanden, was ist geplant?
- **Konzept:** Was kann wie umgesetzt werden, was ist zu tun?
- **Management:** Wie sind Ziele und Abläufe definiert und dokumentiert? Wie wird die Zielerreichung überprüft (Kennzahlen, Indikatoren)?



Arbeitsschritte der Analyse im Rahmen der Beratung

1. Vorgespräch und Auftragsklärung

Klärung der Motivation, Hintergründe und Möglichkeiten für die Nachhaltige Entwicklung in der Organisation im ersten Beratungsgespräch.

2. Beratungsauftrag

Klärung des Beratungsauftrags in Form von gewünschtem Ergebnis, zeitlichem Ablauf, Ressourcen- und Kostenschätzung

3. Zielermittlung

Klärung der kurz-, mittel- und langfristigen Ziele der Organisation im Rahmen der Nachhaltigen Entwicklung mit den Verantwortlichen, ggf. im Rahmen eines Workshops im Team

4. Arbeitspakete

Feststellung von Arbeitspaketen zur Ermittlung und Zusammenstellung der notwendigen Informationen, Übergabe der Arbeitsmittel (Fragenkatalog, Checklisten etc.) zur Status-Quo-Feststellung und Unterstützung bei Fragen oder Schwierigkeiten bei der Informationsgewinnung.

5. Status-Quo-Bericht | ToDo

Ermittlung des aktuellen Stands sowie Schwachstellen der Nachhaltigen Entwicklung der Organisation aus den übergebenen Informationen, Darstellung einer möglichen Priorisierung von erkannten kurz-, mittel- oder langfristiger Handlungsbedarfe und Handlungsempfehlungen.



Hintergrund

Mit der Analyse werden die wesentlichen aktuellen und zukünftigen **Wechselwirkungen** zwischen dem **Unternehmen, dem Umfeld und den Stakeholdern** betrachtet.

Aus diesen Erkenntnissen und den internen Informationen können die zu bearbeitenden Schwachstellen, relevanten Themen und Indikatoren bzw. Kennzahlen ermittelt werden.

Es erfolgt sowohl eine **Ist-Analyse** als auch eine **Zielanalyse** hinsichtlich aktuellen und zukünftigen Wechselwirkungen aus Sicht des Unternehmens und des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen Umfelds.

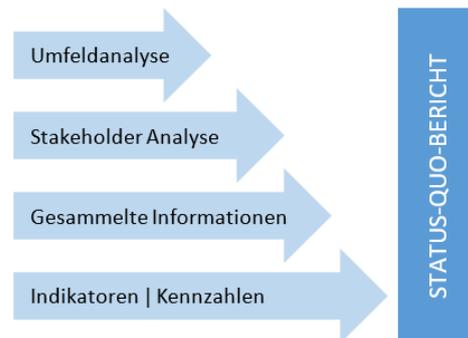


Ergebnis

Ermittlung der wichtigsten Wechselwirkungen des Unternehmens mit seinem Umfeld und damit Festlegung der Themenbereiche und notwendigen Indikatoren.

Dokumentierte Ergebnisse:

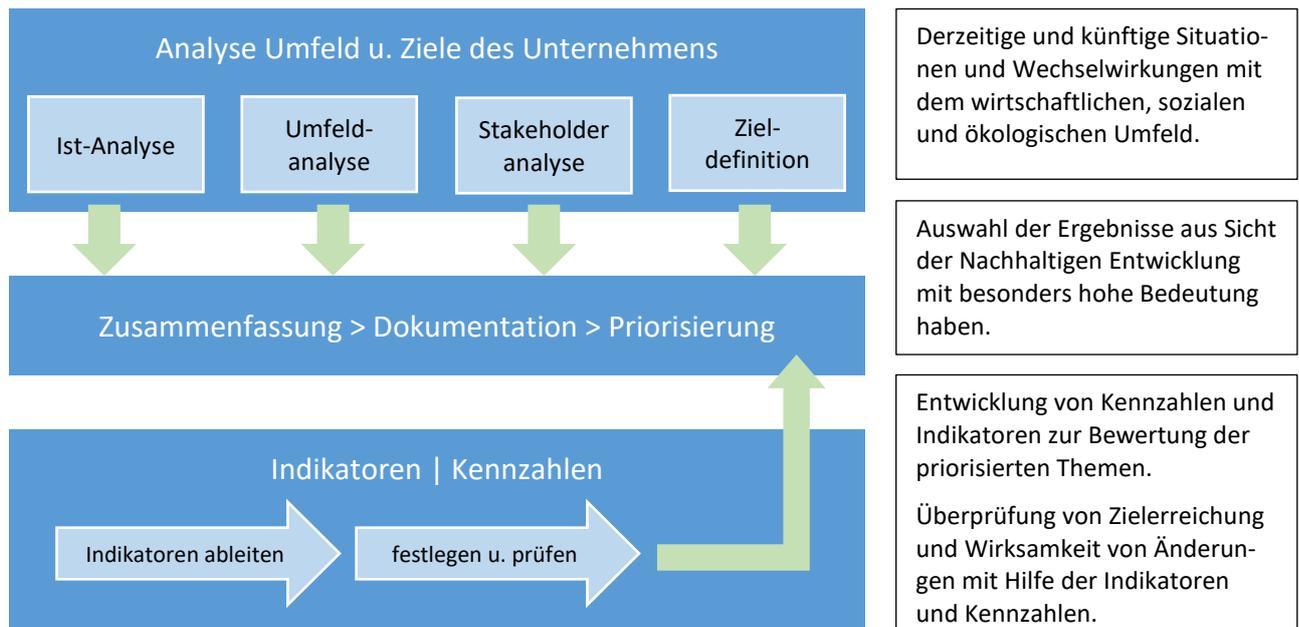
- Zielformulierung
- Beratungsauftrag
- Arbeitsaufträge | Arbeitspakete
- Status-Quo-Bericht



2.1 Arbeitspakete „Analyse“

Es können verschiedene Analysen unterschieden werden. Aus den zusammengeführten Ergebnissen können Handlungsbedarfe abgeleitet werden, denen unterschiedliche Prioritäten zugeordnet werden.

Für die wichtigsten Punkte empfiehlt es sich Kennzahlen oder Indikatoren zu entwickeln auf deren Grundlage die Zielerreichung im Sinne eines KVP – Kontinuierlichen Verbesserungsprozess bewertet werden kann.



2.2 Fragenkatalog „Checkliste Nachhaltigkeit“ | EFFAS Indikatoren-Checkliste

Der Fragenkatalog bildet die Basis und die Matrix für die Status-Quo-Ermittlung.



Hintergrundinformation

Der Fragenkatalog „**Checkliste Nachhaltigkeit**“ in seiner aktuellen Version basiert auf dem „Leitfaden für Nachhaltige Entwicklung“ des Rats für Nachhaltige Entwicklung und der Bertelsmann Stiftung.

Es erfolgt eine systematische Abfrage zu folgenden Inhalten, Prozesse, Zielen. Dabei werden aktuelle Umsetzungen aber auch geplante Entwicklungen abgefragt.

1. Strategie
2. Wesentlichkeit
3. Ziele
4. Wertschöpfungskette
5. Regeln und Prozesse
6. Kontrolle
7. Anreizsysteme | Mitarbeiterbeteiligung
8. Beteiligung von Anspruchsgruppen

9. Innovations- und Produktmanagement
10. Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen
11. Ressourcenmanagement
12. Klimarelevante Emissionen
13. Arbeitnehmerrechte
14. Chancengerechtigkeit
15. Qualifizierung
16. Menschenrechte
17. NAP Wirtschaft und Menschenrechte
18. Gemeinwesen
19. Politische Einflussnahme
20. Gesetzes- und Richtlinienkonformes Verhalten

In einer weiteren Checkliste „**Indikatoren nach EFFAS**“ werden notwendige Kennzahlen ermittelt.

2.2.1. Kontextanalyse

In der Kontext- oder Umfeldanalyse werden Externe Einflussfaktoren - Entwicklungen und Trends - im Umfeld des Unternehmens im Zusammenhang mit dem Thema der Nachhaltigen Entwicklung betrachtet.

Auf Grundlage der gesammelten Daten können verschiedener Szenarien hinsichtlich ihrer Chancen-Risiken dargestellt werden.



Hintergrundinformation

Auf Grundlage der bekannten PESTEL-Analyse können vielseitig Daten gesammelt, analysiert und bewertet werden, um diese in strategische Überlegungen einfließen zu lassen.

Es werden die folgenden Bereiche betrachtet:

- Politisch
- Ökonomisch
- Sozial/Kulturell
- Technologisch
- Ökologisch
- Rechtlich



Beispiel

1. Sammeln der Einflussfaktoren ohne Bewertung
2. Überführen der Faktoren in die Matrix inkl. einer Relevanz-Bewertung und Klassifizierung
3. Formulierung von Chancen und Risiken sowie entsprechenden Strategien

Beispielhafte Darstellung:



Ergebnis | Output

Die Ergebnisse aus der Umfeldanalyse sind eine wichtige Grundlage für strategische Entscheidungen und finden daher einen festen Platz im Nachhaltigkeitskonzept

2.2.2. Stakeholderanalyse

Stakeholder sind alle jene Gruppen und Personen, die die Erreichung der Ziele, Abläufe und Prozesse einer Organisation beeinflussen können oder durch die Umsetzung durch das Unternehmen beeinflusst werden. Es gibt interne und externe Stakeholder.

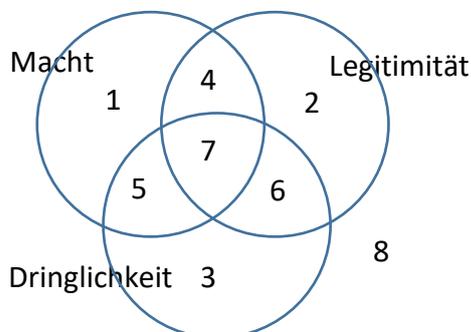
Sobald im Rahmen der Nachhaltigen Entwicklung eines Unternehmens Veränderungen geplant sind, ist es wichtig die beteiligten Stakeholder zu kennen um entsprechend **Synergien, Koalitionen und Kooperationen zu nutzen oder Konflikten vorzubeugen**.

Aus diesem Grund ist eine einfache Stakeholderanalyse ein fester Bestandteil dieses Leitfadens.



Hintergrundinformation

Stakeholder Typen



Niedrige Priorität

- 1 = ruhend
- 2 = beliebig
- 3 = fordernd

Mittlere Priorität

- 4 = dominant
- 5 = gefährlich
- 6 = abhängig

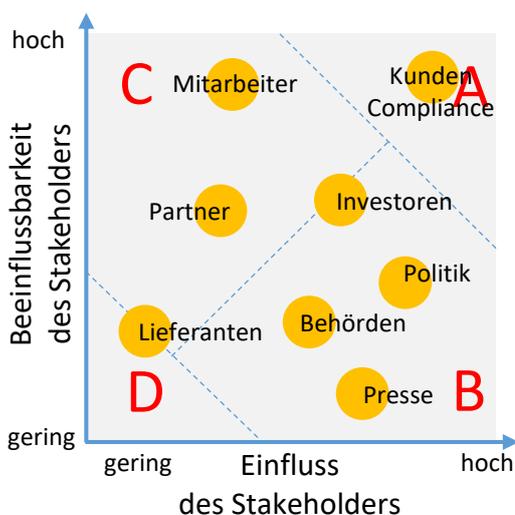
Höchste Priorität

- 7 = definitive
- 8 = keine Stakeholder



Arbeitsschritte

1. Definition des betrachteten Bereichs / Themas
2. Ermittlung von Stakeholdern
3. Platzierung der ermittelten Stakeholder in die Einfluss-Matrix
4. Detaillierte Betrachtung der Stakeholder des Typs A und B hinsichtlich möglicher
 - Konflikte
 - Unterstützung
 - Synergien, Partnerschaften
 - Erwartungen, Ambitionen etc.
5. Definieren einer Kommunikationsstrategie für die definierten Typen



Mögliche Interessensgruppen:

- Gesetzgeber
- Kunden
- Partner
- Gesellschaft
- Umwelt
- Lieferanten / Dienstleister
- Mitarbeiter:innen

Typ A: „Spielmacher“

Stakeholder mit großem Einfluss vs. starke Beeinflussbarkeit durch die Organisation > ggf. große gegenseitige Abhängigkeit

Typ B: „Joker“	Stakeholder können einen hohen Einfluss ausüben, sind aber nur schwer beeinflussbar durch die Organisation
Typ C: „Gesetzte“	Die Macht liegt beim Unternehmen, die Einflussnahme ist je doch nicht auffällig niedrig. Hier sind die meisten „Verbündeten“ zu finden.
Typ D: „Randfiguren“	Stakeholder mit nicht spielentscheidendem Charakter.



Ergebnis | Output

Im Idealfall ergibt die Stakeholder-Analyse einen Überblick über die wichtigsten Interessengruppen und deren Akteure sowie entsprechende Interessen und Konfliktpotentiale, die auf die Organisation einwirken können.

Aus der Priorisierung ergeben sich Themen, die hier entsprechend betrachtet werden können.

Die Stakeholder-Matrix bildet ein Werkzeug für die **Toolbox**².

2.2.3. Priorisierung & Zielermittlung

Die Priorisierung bzw. Gewichtung der ermittelten Kontexte und Themen kann nicht immer nach harten Kriterien wie z. B. gesetzlich festgelegte Grenzwerte bei Emissionen erfolgen.

Es wird empfohlen eine nachvollziehbare Auswahl zu treffen und diese zu dokumentieren. Dies kann beispielsweise über Relevanzkriterien und deren Bewertung für das betrachtete Thema dargestellt werden.

Aufbauend auf einer erfolgreichen Priorisierung kann festgelegt in welchen Bereichen Ziele gesetzt werden müssen oder können bzw. Maßnahmen durchgeführt werden.



Hintergrundinformation

Ökologische Auswirkungen und Grenzen

- Verfügbarkeit von Ressourcen
- Aufnahmekapazitäten für Emissionen, Abfälle
- Regenerationsfähigkeit von erneuerbaren Ressourcen
- Artenvielfalt von Ökosystemen

Soziale Auswirkungen und Grenzen

- soziale Akzeptanz
- Bedürfnisse und Lebensstandard

² Die Toolbox ist eine Sammlung von Analysetools und Werkzeugen zur Berechnung oder Ermittlung von Werten, Kennzahlen und Indizes

- Arbeitsbedingungen
- Nicht-Diskriminierung

Wirtschaftliche Auswirkungen und Grenzen

- Wettbewerbsfähigkeit
- Standortsicherung
- Regionalentwicklung
- Fairness



Arbeitsschritte

1. Liste der möglichen Handlungsfelder/Kontexte/Themen erstellen

Die Themen können sich z. B. aus der Kontextanalyse oder der Lieferkette ergeben

2. Betrachtung der ermittelten Handlungsfelder/Kontexte/Themen bezogen auf:

- Rechtliche Verpflichtungen
- Beteiligte Stakeholder
- Chancen
- Risiken
- Einflussmöglichkeiten

3. Priorisieren und Handlungsbedarf definieren

4. Ziele definieren

Entsprechend der identifizierten Priorisierung können Ziele inkl. Verantwortlichkeiten, Deadlines etc. definiert werden.

Für die Messbarkeit der Ziele müssen bereits von Beginn an Kennzahlen (KPIs) festgelegt werden (*s. 2.2.4. Indikatoren- und Kennzahlenentwicklung*).

5. Maßnahmen festlegen

Um die gesetzten Ziele umzusetzen, sollten realistische Maßnahmen definiert werden. Dazu gehört auch die Einschätzung notwendiger Ressourcen sowie die Verantwortlichkeiten der Umsetzung.

6. Maßnahmen-/Zielüberwachung sowie Korrekturmaßnahmen

Mit der Kontrolle der Zielerreichung und Maßnahmenumsetzung erfolgt die Betrachtung des Erfolgs oder Misserfolgs inkl. einer Ursachenforschung und dem definieren von Korrekturmaßnahmen.

 **Beispiel: Tabellen-Ausschnitt**

Analyse von Handlungsfeldern/Themen/Kontext inkl. Priorisierung → Zieldefinition → Maßnahmen → Verbesserungsprozess

Vertrauensfeld / Thema / Kontext	Bestehende Verpf. (Strategien, Maßnahmen, Anordnungen, Aufträge, Anweisung)	Struktur	Ökonomisch	Interessierte Parteien (en) inkl. Relevanz-Kategorie (1) bis (3)	Risiko	Chance	Mögliche Einzelmaßnahme	Priorität	Ziel	Maßnahme	Problem / Lösung	Problemquelle, Ursache	Korrekturmaßnahme
Ressourcenauslastung				Mitarbeiter (3), Geschäftsführung (3), Kunden (2), Dienstleister (2)	erhöhte Kosten im Einkauf, zeitlicher Aufwand bei dem Vgl. von Produkten	Langlebige Produkte kaufen und so auf erneute Ausgaben innerhalb kurzer Zeit verzichten; Langfristig Geld und Ressourcen sparen		2 9,0					
Einsatz von ressourcenschonenden Materialien			x						Einsatz von ressourcenschonenden Materialien im täglichen Geschäftsprozess.	Einkaufsrichtlinien erstellen			

2.2.4. Indikatoren- u. Kennzahlenentwicklung

Im Rahmen der Status-Quo-Abfrage erfolgt auch die Abfrage einer Auswahl an Key Performance Indikatoren (KPI) zur quantitativen Beschreibung der einzelnen Elemente.

Das Indikatorenset nach EFFAS umfasst 16 Leistungsindikatoren, welche keinen festgesetzten Berechnungsmethoden folgen und eigene Berechnungsgrundlagen zulassen. Hier ergibt sich ein klarer Vorteil gegenüber der Berichterstattung nach den Indikatoren nach GRI, welche eingehend definiert sind und im Umfang das Indikatorenset nach EFFAS deutlich übersteigen.

Übersicht Kriterien, GRI- und EFFAS-Indikatoren

Bereiche	DNK-Kriterien	GRI-SRS-Indikatoren	EFFAS-Indikatoren
STRATEGIE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategische Analyse und Maßnahmen 2. Wesentlichkeit 3. Ziele 4. Tiefe der Wertschöpfungskette 		
PROZESS-MANAGEMENT	<ol style="list-style-type: none"> 5. Verantwortung 6. Regeln und Prozesse 7. Kontrolle 	GRI SRS 102-16	EFFAS S06-01 EFFAS S06-02
	<ol style="list-style-type: none"> 8. Anreizsysteme 	GRI SRS 102-35 GRI SRS 102-38	
	<ol style="list-style-type: none"> 9. Beteiligung von Anspruchsgruppen 	GRI SRS 102-44	
	<ol style="list-style-type: none"> 10. Innovations- und Produktmanagement 	G4-FS11	EFFAS E13-01 EFFAS V04-12
UMWELT	<ol style="list-style-type: none"> 11. Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen 12. Ressourcenmanagement 	GRI SRS 301-1 GRI SRS 302-1 GRI SRS 302-4 GRI SRS 303-3 GRI SRS 306-2	EFFAS E04-01 EFFAS E05-01 EFFAS E01-01
	<ol style="list-style-type: none"> 13. Klimarelevante Emissionen 	GRI SRS 305-1 GRI SRS 305-2 GRI SRS 305-3 GRI SRS 305-5	EFFAS E02-01
GESELLSCHAFT	<ol style="list-style-type: none"> 14. Arbeitnehmerrechte 15. Chancengerechtigkeit 16. Qualifizierung 	GRI SRS 403-4 GRI SRS 403-9 GRI SRS 403-10 GRI SRS 404-1 GRI SRS 405-1 GRI SRS 406-1	EFFAS S03-01 EFFAS S10-01 EFFAS S10-02 EFFAS S02-02
	<ol style="list-style-type: none"> 17. Menschenrechte 	GRI SRS 412-3 GRI SRS 412-1 GRI SRS 414-1 GRI SRS 414-2	EFFAS S07-02 II
	<ol style="list-style-type: none"> 18. Gemeinwesen 	GRI SRS 201-1	
	<ol style="list-style-type: none"> 19. Politische Einflussnahme 	GRI SRS 415-1	EFFAS G01-01
	<ol style="list-style-type: none"> 20. Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten 	GRI SRS 205-1 GRI SRS 205-3 GRI SRS 419-1	EFFAS V01-01 EFFAS V02-01

(Rat für Nachhaltige Entwicklung, Bertelsmann Stiftung, 2022)

3. Umsetzung

3.1 Im Unternehmen

3.1.1. Prozesse

Die Abläufe eines Unternehmens können als Prozesse abgebildet werden.

Ein Prozess ist ein wiederholbarer Ablauf, der sich dadurch auszeichnet, dass er einen Trigger (Anlass) hat, der initialisiert. Es gibt Eingaben (Input) die sich im Durchlauf in einen Output verwandeln. In dieser Transformation entsteht in der Regel ein Wertezuwachs, wodurch ein Prozess auch immer messbar sein sollte. Die Eingaben in einen Prozess erfolgen durch den Lieferanten und der Output wird durch den Kunden entgegen genommen werden. Im Prozessmanagement unterscheidet man in interne und externe Lieferanten und Kunden.

Es gibt verschiedene Arten von Prozessen. Direkt mit der Wertschöpfung verbunden sind die sogenannten Kernprozesse. Diese sind jedoch nur möglich, wenn sie von Supportprozessen unterstützt werden. Die Abläufe der Buchhaltung bspw. sind Unterstützungsprozesse. Ohne Lohnbuchhaltung kein Personal, ohne Personal keine Wertschöpfung. Darüber hinaus werden Entscheidungen, Strategien durch die Führungsprozesse getroffen, die wiederum maßgeblichen Einfluss auf die Wertschöpfung haben.

In jedem Fall sollten die Kernprozesse eines Unternehmens hinsichtlich ihrer Einflüsse auf die Nachhaltige Entwicklung betrachtet werden. Soweit hier beispielsweise Veränderungen vorgenommen auf Grund der Nachhaltigkeitsstrategie geplant und umgesetzt werden, kann sich darauf ein Impact auf Folgeprozesse ergeben.



Arbeitsschritte

1. Identifizierung von Prozessen in denen Nachhaltige Entwicklung eine Rolle spielt
2. Überprüfung der Integration von Nachhaltigkeitsthemen
3. Überprüfung der Messbarkeit bei Veränderungen zur Bewertung des Erfolges
4. ggf. Integration von Prozessschritten als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie wie z. B. ökologische Entscheidungskriterien in den Beschaffungsprozess.



Überleitung zu nachfolgendem Arbeitsschritt | Prozess

Sollte die Erstellung eines Nachhaltigkeitsmanagement ein vereinbartes Ziel sein, ist die Darstellung der relevanten Prozesse ein wichtiger Bestandteil.

3.1.2. Checklisten | Arbeitsanweisungen

Es ist zur weiteren Entwicklung und auch Evaluierung notwendig, dass die festgelegten Abläufe und Maßnahmen in der vorgegeben Art und Weise durchgeführt werden.

Die Beschreibung erfolgt über die dargestellten Prozesse. Diese sind allerdings in der Regel im Arbeitsalltag nicht als Vorgabe zu verwenden. Aus diesem Grund ist es sinnvoll zu den Kernthemen

Checklisten oder Arbeitsanweisungen zu erstellen, die eine gleichbleibende Abwicklung sicherstellen. Checklisten eignen sich darüber hinaus auch zur Dokumentation von durchgeführten Maßnahmen.

3.1.3. Nachhaltigkeitsmanagement | Handbuch

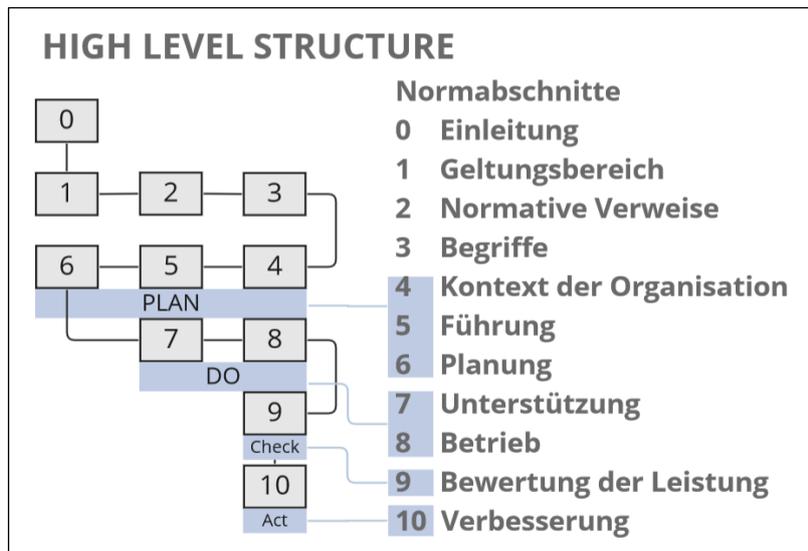
Aus den Schritten dieses Leitfadens wird die Nachhaltigkeits-Strategie des Unternehmens ersichtlich.

Zur Übersetzung dieser Strategie in ein Managementsystem sind die einzelnen Themen und Bereiche in ein vorgegebenes System zu überführen.

Die bekanntesten Managementsysteme wie z. B. die DIN ISO EN 9001 „Qualitätsmanagement“ folgen einer High Level Structure, die sich in vielen anderen Systemen wiederfindet.

Ein zentrales Instrument der meisten Managementsysteme ist darüber hinaus die Erstellung eines Handbuchs. Dieses gibt allen Beteiligten die Möglichkeit sich über den Inhalt mit dem entsprechenden Thema vertraut zu machen und stellt darüber hinaus sicher, dass Abläufe und Bewertungen auf gleichbleibenden Werten basieren.

Dadurch ist es möglich einen Kontinuierlichen Verbesserungsprozess KVP nachweislich umzusetzen.



Der PDCA Zyklus bezeichnet die Abläufe, die die Grundlage für den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess darstellt.

Es werden die 4 sich wiederholenden Schritte dargestellt, die zu einer stetigen Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen herangezogen wird.

1. Planen
2. Durchführen
3. Prüfen
4. Verbessern

3.2 Nach Außen

3.2.1. Status-Quo-Bericht

Der Status-Quo-Bericht beinhaltet alle notwendigen Themen sowie Schwachstellen und Handlungsempfehlungen der CSR-Berichterstattung.

Durch die Darstellung eines entsprechenden Kurzberichts können externe Stellen die Nachhaltige Entwicklung des Unternehmens ablesen.

Im ersten Schritt kann dies bereits zu Marketingzwecke genutzt werden.

3.2.2. DNK Bericht

Die Ausformulierung des Status-Quo-Berichts gemäß den Vorgaben des Deutschen Nachhaltigkeitskodex kann in der Datenbank des Rats für Nachhaltige Entwicklung veröffentlicht werden.

Der DNK-Bericht gilt als international anerkannter Berichtsrahmen nachhaltigen Wirtschaftens und wird von der Deutschen Bundesregierung als Berichtsstandard empfohlen.

Es werden vier Bereiche – Strategie, Prozessmanagement, Umwelt, Gesellschaft – in zwanzig Kriterien abgehandelt, die mit nichtfinanziellen Leistungsindikatoren hinterlegt wird.

Der DNK-Bericht gibt hier transparent Auskunft über ökologische und soziale Aspekte und liefert Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerthemen sowie zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption von Unternehmen.

Neben der umfangreichen Berichterstattung zur Nachhaltigen Entwicklung einer Organisation werden Aufgaben systematisch analysiert und bieten so einen guten Ansatz für eine kontinuierliche Verbesserung.

Zu beachten ist allerdings, dass dieser Berichterstattung kein definierter Standard zugrunde liegt. Jedes Unternehmen berichtet wahrheitsgemäß über seinen aktuellen Stand. Ob dieser den notwendigen rechtlichen Vorgaben entspricht wird dadurch nicht bestätigt.

Somit ist der DNK-Bericht zwar eine gute Möglichkeit seine Nachhaltige Entwicklung zu präsentieren. Für Großkunden, die auf Grund ihrer eigenen Berichtspflicht einen Nachweis von ihren Lieferanten und Dienstleistern einfordern um hier ihrer Auswahlverantwortung nachzukommen ist dies allerdings nur durch eine verbindliche Prüfung möglich. Daher ist davon auszugehen, dass hier entweder eine Prüfung durch die Compliance stattfinden wird oder – was auf Grund des großen Aufwands der Prüfung eher zu erwarten wird – der Nachweis der Erfüllung eines Standards gefordert wird.

Hier gibt es verschiedene Ansätze über entsprechend anerkannte Zertifizierungen.

Verweise

- DIN ISO 20121, Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement. (2012). Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement - Anforderung mit Anleitung zur Anwendung . Beuth Verlag.
- Günter Müller-Stewens, C. L. (2016). *Strategisches Management : wie strategische Initiativen zum Wandel führen : der Strategic Management Navigator*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung, Bertelsmann Stiftung. (25. 12 2022). www.nachhaltigkeitsrat.de. Von https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/migration/documents/Leitfaden_zum_Deutschen_Nachhaltigkeitskodex.pdf abgerufen