

# Nachhaltigkeitsmanagement kompakt

Sassen

2023

ISBN 978-3-8006-7135-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

### *Kapitel 3: Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements*

Offenzulegende Sozial- und Menschenrechtsfaktoren beinhalten: Gleichbehandlung und Chancengleichheit, Arbeitsbedingungen, Achtung der Menschenrechte und Grundfreiheiten. Hinzu kommen Governance-Faktoren wie Organe, Risikomanagement, Unternehmensethik oder Kooperationen.

#### • **Prozess der Bestandaufnahme**

Wenn ein Unternehmen seine Nachhaltigkeitsbemühungen verstärken möchte, hat es somit viele Möglichkeiten, sich dem Themenfeld der Nachhaltigkeit zu nähern. Für die Bestandaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten ergeben sich konzeptionell zwei Wege: top-down und bottom-up. Entscheiden sich die Unternehmen für die Variante top-down „vom Allgemeinen zum Detail“ dann ist die Analyse von Nachhaltigkeitsberichten, Standards, Umweltgesetzen und -vorschriften sowie Risiken (Settembre-Blundo et al. 2021) im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsthemen die erste Wahl, da mit ihnen ein Überblick über bestehende Ziele, Leistungsindikatoren und Maßnahmen – auch im Vergleich mit anderen Unternehmen in der Branche – möglich ist. Nach einer Zusammenstellung der in den Berichten und Zertifizierungen enthaltenen Informationen kann das Unternehmen beginnen, entsprechende Daten und Informationen im eigenen Unternehmen zu erheben, zu sammeln und auszuwerten. Das Branchen-Benchmarking ist hilfreich, um Lücken und Verbesserungspotenziale für das eigene Unternehmen zu identifizieren. Im Bottom-up-Zugang erarbeiten die Mitarbeitenden relevante Themenfelder der Nachhaltigkeit, mit denen sie im Alltag konfrontiert sind und stellen erste Indikatoren oder Kennzahlen zusammen. Durch die Identifizierung bereits existierender Initiativen, Prozesse und Ressourcen können potenzielle Stärken und Schwächen ermittelt werden, die als Grundlage für die weitere Entwicklung dienen. Idealerweise werden beide Vorgehen miteinander kombiniert und die unternehmensrelevanten Nachhaltigkeitsfaktoren miteinander abgeglichen. Im top-down-Ansatz können insbesondere kleinere Unternehmen mit zu vielen Aspekten der Nachhaltigkeit konfrontiert sein, die sie zunächst als Überforderung wahrnehmen können (SangSu & Lee 2017); im alleinigen Bottom-up-Vorgehen können essenzielle Nachhaltigkeitsfaktoren schlicht übersehen oder fälschlicherweise als irrelevant eingeschätzt werden.

Darüber hinaus ermöglicht die Materialflussanalyse, den Energie- und Ressourcenverbrauch entlang der Wertschöpfungskette abzubilden und auch zu quantifizieren. Dazu werden Daten von Rohstoffeinkäu-

### *Kapitel 3: Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements*

fen, Produktionsprozessen, Abfallströmen und Energieverbräuchen etc. erfasst und analysiert. Darüber hinaus kann das Einbeziehen relevanter Stakeholder, wie Kundinnen und Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende oder NGOs wertvolle Informationen hinsichtlich Nachhaltigkeit liefern. Durch Interviews, Umfragen oder Workshops können Informationen zu bestehenden Praktiken, Herausforderungen und Potenzialen gesammelt werden, aber auch Engpässe und ineffiziente umweltwirksame Prozesse identifiziert und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden (Ranängen & Lindman 2020).

Häufig ermöglicht erst die Kombination dieser Herangehensweisen eine umfassende Bestandsaufnahme der unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten und schafft damit eine solide Basis für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie.

## **Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie**

Basierend auf den Ergebnissen der Bestandsaufnahme lässt sich eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt. Diese definiert den Rahmen für das unternehmerische Nachhaltigkeitsengagement sowie die übergeordneten Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens. Eine Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigt sowohl die ökologische als auch die soziale und wirtschaftliche Dimension der Nachhaltigkeit und/oder sie richtet sich beispielsweise auf die 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 aus. Die Nachhaltigkeitsstrategie legt den Fokus des Unternehmens fest und dient als Orientierung für zukünftige Entscheidungen und Maßnahmen – sowohl fürs Management als auch alle Organisationsmitglieder sowie Stakeholder, wie Kundinnen und Kunden, NGOs (Arnold 2007). Die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie erfordert eine systematische Herangehensweise. Verschiedene interne und externe Akteure können dafür integriert werden. Eine organisationale Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgreich realisiert werden. Gleichwohl sind oftmals zentrale Analyseschritte erforderlich. In den ISO-Normen wird dem Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Ansatz gefolgt. Weiterhin können zentrale Schlüsselemente wie Flexibilität oder Wirkungen Berücksichtigung finden.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [https://rsm-bst-stage.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/NW\\_Nachhaltigkeitsstrategien\\_3\\_mit\\_Cover\\_RBx.pdf](https://rsm-bst-stage.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/NW_Nachhaltigkeitsstrategien_3_mit_Cover_RBx.pdf), S. 66, abgerufen am 30.5.2023.

- 1. Plan**, also der Planungsschritt beinhaltet alle Analysen, die notwendig sind, um das Unternehmen auf die eigenen Werte, Ziele, Stärken und Schwächen im Hinblick auf Nachhaltigkeit zu untersuchen. Eine gründliche Analyse der vorhandenen Ressourcen, Fähigkeiten und Geschäftsmodelle (Schaltegger et al. 2016) hilft dabei, die Ausgangssituation des Unternehmens zu verstehen und die Grundlage für die Entwicklung einer maßgeschneiderten Nachhaltigkeitsstrategie zu legen. Das kann ebenso Wesentlichkeits- und Leistungsanalysen umfassen (Kannegiesser & Linde 2018). Das zweite Kriterium des DNK-Standards ist die Wesentlichkeit. Damit sind all diejenigen Aspekte der unternehmerischen Geschäftstätigkeit gemeint, die wesentlich auf Nachhaltigkeitskomponenten einwirken. Zudem gilt es diejenigen Nachhaltigkeitsaspekte offenzulegen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit haben. Im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse werden die positiven und negativen Wirkungen aufgezeigt und Wege, wie diese Feststellungen priorisiert werden und in die eigenen Prozesse einfließen. Eine umfassende Einbeziehung von relevanten Stakeholdern kann diese Analyse begleiten bzw. ergänzen. Ziel ist es, dass Unternehmen die relevanten Handlungsfelder identifizieren, in denen sie den größten Einfluss auf Nachhaltigkeit haben, wie Optimierung der Lieferkette, Produktanpassungen oder -innovationen, Energieeffizienz oder Abfallvermeidung sowie Bildung für Nachhaltige Entwicklung im Bereich der Mitarbeiterentwicklung. Die Auswahl der Handlungsfelder vollzieht sich stets im Rahmen der Prioritäten des Unternehmens, der Stakeholder-Ansprüche und der Ergebnisse der Unternehmensanalyse. Für die Handlungsfelder werden klare und messbare Nachhaltigkeitsziele im Einklang mit der Unternehmensvision und den strategischen Zielen formuliert. Diese Ziele sollten sowohl kurz- als auch langfristige Perspektiven berücksichtigen, wie Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes innerhalb eines, fünf und zehn Jahre, die Transformation in Richtung Kreislaufwirtschaft als Reduktion von Abfällen oder Schließung von Kreisläufen in ein, fünf und zehn Jahren oder die Verbesserung der sozialen Standards entlang der Lieferkette.
- 2. Do**, als nächster Schritt erfolgt die Umsetzung, damit die aufgestellten Nachhaltigkeitsziele erreicht werden. Konkrete Maßnahmen, Zuständigkeiten, Ressourcen und Zeitpläne werden für die priorisierten Handlungsfelder und Ziele definiert sowie in bestehende betriebliche Prozesse integriert. Qualitätsmaßnahmen, Methoden des Projektmanagements wie die Festlegung von Meilensteinen

### *Kapitel 3: Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements*

oder Schlüsselkennzahlen/KPIs können dabei helfen, Veränderungen wahrzunehmen, Fortschritte zu verfolgen und die Umsetzung effektiv zu steuern.

3. **Check**, geeignete Mechanismen zum Monitoring und Reporting helfen Unternehmen, die gesteckten Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie zu überwachen und unternehmensintern bzw. -extern zu berichten. Das regelmäßige Messen der Leistungsindikatoren und das transparente interne Monitoring sowie die Kommunikation der Ergebnisse und Erkenntnisse an die Organisationsmitglieder machen die Verfolgung der Ziele glaubwürdig und zeigen spezifische Ansatzpunkte für mögliche Anpassungen von Zielen und Maßnahmen auf. Bei Großunternehmen fördert die Kommunikation der Ergebnisse nach innen und außen außerdem die Rechenschaftspflicht und Glaubwürdigkeit.
4. **Act**, die im Check-Bereich gefundenen Probleme werden durch Korrektur- oder Vorbeugungsmaßnahmen versucht zu beheben. Ziel sollte stets sein, Ursachen zu eliminieren und potenzielle Probleme vorzubeugen. Insgesamt geht es um die Verbesserung des gesamten Steuerungs- bzw. Managementsystems. Damit das gelingt, sind erforderliche Ressourcen bereitzustellen, und der Zyklus ist mit frischem Wissen im Plan-Bereich erneut zu durchlaufen, um so sukzessive Verbesserungen zu realisieren und die Nachhaltigkeitsleistung zu erhöhen.

Abbildung 1 zeigt den nachhaltigkeitsbezogenen Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Ansatz zusammenfassend auf.

## Kapitel 3: Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements

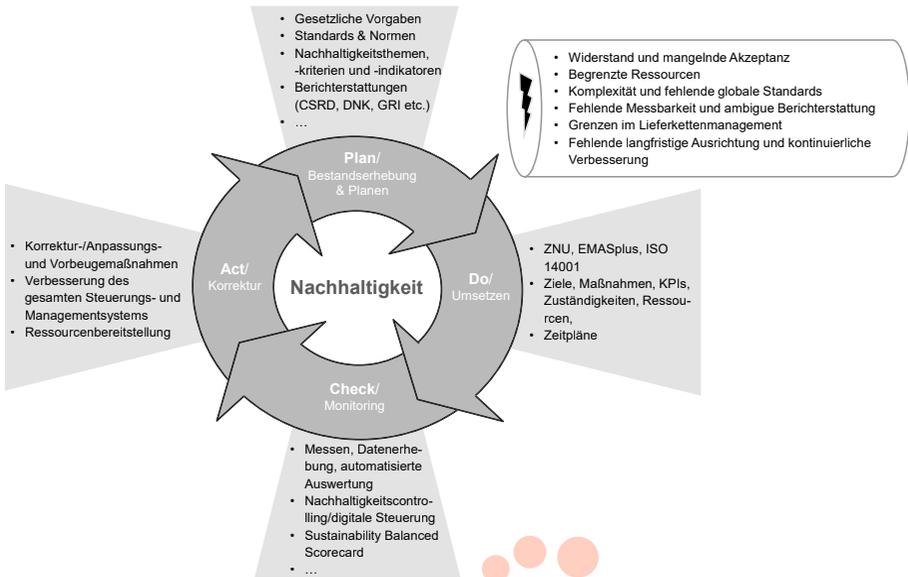


Abbildung 1: Nachhaltigkeitsbezogener Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Ansatz

Die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist als ein iterativer Prozess zu verstehen, der von kontinuierlichem Lernen und Verbesserungen begleitet ist. Das geht Hand-in-Hand mit unternehmerischer Flexibilität, denn Strategien sind keine starren Gebilde; Nachhaltigkeitsstrategien sind regelmäßig zu überprüfen und anzupassen, damit Unternehmen auf neue Herausforderungen, Chancen und Erkenntnisse reagieren können.

### Formulierung abgeleiteter Ziele und Maßnahmen

Auf der Grundlage der definierten Nachhaltigkeitsstrategie werden konkrete Ziele und Maßnahmen abgeleitet. Die Ziele sollten spezifisch, messbar, erreichbar, angemessen und terminierbar (SMART-Kriterien) sein und für die jeweiligen Unternehmensebenen und -bereiche angepasst werden (El-Haggar & Samaha 2019). Zwischenziele und Leistungskennzahlen, Key Performance Indicators (KPIs), können nötig werden, um Aktivitäten zu harmonisieren oder einen Überblick über den Zielerreichungsstand zu erhalten, da nicht jeder organisationale Teilbereich einen Beitrag zum Zielwert leisten kann und zugleich eine gewisse Kohärenz im Zielsystem gegeben sein sollte.

### *Kapitel 3: Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements*

Die Ziele können beispielsweise die Vermeidung und Reduktion von Treibhausgasemissionen, Abfall- und Ressourceneinsparungen oder soziale Verbesserungen entlang der Lieferkette umfassen. Um die definierten Ziele zu erreichen, werden konkrete Maßnahmen formuliert, mit denen Schritte und Aktivitäten beschrieben werden, um genau diese Ziele zu erreichen. Im Bereich der Treibhausgasreduktion gilt stets Vermeidung vor Reduktion und Reduktion vor Kompensation. Mithilfe der SMART-Regel sollten Unternehmen versuchen, Ziele zu quantifizieren, um Fortschritte erfassen und messen zu können. Die Abbildung der Nachhaltigkeitsziele in konkrete Kennzahlen oder Indikatoren ist bei quantifizierbaren Größen, wie Menge an recycelten Abfällen, den Anteil erneuerbarer Energien am Energieverbrauch oder die Anzahl der geschulten Mitarbeiter mit Blick auf Nachhaltigkeit, relativ einfach möglich. Schwieriger ist die Umwandlung der Nachhaltigkeitsziele in Kennzahlen, Indikatoren und Maßnahmen in Bereichen, die eher einer qualitativen Erhebung unterliegen, wie Grad der Nachhaltigkeitskompetenzen der Mitarbeitenden, Biodiversität bzw. Artenschutz etc.

Um geeignete Maßnahmen zu identifizieren, wird häufig empfohlen, sowohl die kurzfristigen Quick Wins als auch die langfristigen strategischen Initiativen abzubilden. Die sogenannten „low hanging fruits“ können dazu beitragen, die Motivation von allen Organisationsmitgliedern zu stärken und aufzuzeigen, dass Nachhaltigkeitsengagement machbar und erfolgreich ist. Denn häufig liegen vielfältige Zielkonflikte oder Paradoxien vor, die ein schnelles Erreichen gewisser Nachhaltigkeitsziele erschweren. Werden sowohl potenzielle Synergien und Trade-offs bei der Formulierung von Maßnahmen berücksichtigt, verfügen die Unternehmen über ein realistischeres Bild möglicher Nachhaltigkeitserfolge und -leistungen. Bei Synergien können Maßnahmen, die zur Erreichung eines Ziels beitragen, auch positive Auswirkungen auf andere Ziele haben. Trade-offs kennzeichnen oft Konflikte oder negative Auswirkungen zwischen den jeweiligen Zielen. In der Praxis können sogar Synergien und Trade-offs gleichzeitig vorliegen. So kann das Einbinden der Mitarbeitenden in nachhaltige Initiativen und Programme das Umweltbewusstsein stärken und zu einer positiven Unternehmenskultur beitragen (Synergie) und zugleich erfordert dies Zeit, Ressourcen und Schulungen (Trade-off) – zudem lassen sich die Effekte selten direkt positiv in der Bilanz aufzeigen. Werden Nachhaltigkeitskriterien in das Lieferkettenmanagement integriert, können soziale und ökologische Risiken minimiert und ggf. die Unternehmensreputation verbessert werden (Synergie) – und zugleich

### *Kapitel 3: Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements*

ist das proaktive Lieferantenmanagement, sei es durch Umstellung auf nachhaltigere Lieferanten oder die Durchführung von Audits und Überwachungen bzw. die Implementierung eines nachhaltigen Qualitätsmanagements, mit zusätzlichen Kosten verbunden (Trade-off).

Sobald die Maßnahmen festgelegt sind, heißt es – ganz im Sinne des Projektmanagements – Ressourcen und Verantwortlichkeiten festzulegen. Das Management sollte sicherstellen, dass ausreichende Ressourcen und Verantwortlichkeiten, wie Zuweisung von Budgets, Benennung von Verantwortlichen oder Schaffung geeigneter Strukturen und Teams, für die Umsetzung der Maßnahmen vorhanden sind. Es ist wichtig, die Ziele und Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen und anzupassen, um die avisierte Nachhaltigkeitsleistung auch zu erreichen. Auch in diesem Teilabschnitt empfiehlt es sich, den Prozess der Zielsetzung und Maßnahmenformulierung iterativ zu gestalten und kontinuierlich anzupassen.

#### **Integration der Maßnahmen in betriebliche Prozesse**

Die Integration von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in unternehmerische Prozesse ist entscheidend, um Nachhaltigkeitsleistungen zu realisieren. Das kann sogar in einer Anpassung der betrieblichen Geschäftsprozesse resultieren. Wenn im Rahmen der Prozessanalyse deutlich wird, dass Nachhaltigkeitserfolge nur mit Anpassungsmaßnahmen möglich werden, gilt es diese Anpassungen auch anzugehen. Dazu zählen die Optimierung von Produktionsprozessen, die Einführung von umweltfreundlichen Technologien, die Auswahl nachhaltiger Lieferanten oder die Implementierung von Ressourceneffizienzmaßnahmen. Damit Maßnahmen auch effektiv umgesetzt und in unternehmerischen Kernaktivitäten eingebettet werden, können Unternehmen verschiedene Ansätze verfolgen:

- **Steuerung und Controlling:** Die Nachhaltigkeitsmaßnahmen sind in sämtliche Management- und Steuerungsprozesse des Unternehmens zu integrieren. Dafür gilt es unternehmensspezifische Mechanismen zur Steuerung und Überwachung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen festzulegen. Für das eine Unternehmen kann es die Sustainability Balanced Scorecard (Hristov et al. 2019) sein, für das andere Schlüsselindikatoren bzw. Leistungsindikatoren. Hinzu kommt die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten, regel-

### *Kapitel 3: Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements*

mäßige Messungen sowie die Überwachung und Bewertung der Fortschritte. Die Einbindung von Nachhaltigkeitszielen und -kennzahlen in das Performance-Management-System des Unternehmens trägt dazu bei, dass Nachhaltigkeitsergebnisse auf allen Ebenen des Unternehmens verfolgt und bewertet werden können. Die Digitalisierung entsprechender Daten macht die Steuerung und das Controlling von Nachhaltigkeitsleistungen noch effektiver.<sup>2</sup>

- **Bewusstseinsbildung und lebenslanges Lernen:** Um das Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen zu entwickeln und die Mitarbeitenden für die Integration von Nachhaltigkeitsmaßnahmen sowie deren Maßnahmen zu sensibilisieren braucht es nachhaltigkeitsausgerichtete Schulungen und ein Verständnis von Lebenslangem Lernen bzw. Bildung für Nachhaltige Entwicklung. Organisationale Kommunikationskampagnen informieren die Mitarbeitenden über die Bedeutung und den Nutzen von Nachhaltigkeit sowie deren Art und Weise zur erfolgreichen Umsetzung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen.
- **Anreizsysteme und Belohnungen:** Nachhaltigkeitsausgerichtete Anreizsysteme und Belohnungen von nachhaltigen Verhaltensweisen können das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Nachhaltigkeit fördern, indem Nachhaltigkeitsziele direkt in die Leistungsbeurteilung integriert wird (Wagner 2023; Korteling et al. 2023). DNK-Kriterium 08 Anreizsysteme kann Anregungen geben.
- **Kommunikation und Berichterstattung:** Die interne und externe Kommunikation der Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens kann Orientierung geben und Vertrauen schaffen. Unternehmen sollten geeignete Berichtsmechanismen etablieren, um regelmäßig über ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen, Ergebnisse und Fortschritte sowie Entwicklungsaufgaben zu berichten und relevante Interessengruppen zu informieren (Fifka 2014b). Dies kann in Form von Unternehmenswebseiten, Pressemitteilungen, Nachhaltigkeitsberichten und weiteren Medien bzw. Kommunikationskanälen erfolgen. Bei der Berichterstattung ist darauf zu achten, dass sie transparent ist und gewissen Standards folgt, zum Beispiel DNK oder GRI, sie

---

<sup>2</sup> Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC) mit Digitalisiertem Integrierten GRC-Managementsystem: Resilienz und Zukunftsfähigkeit – Leitfaden für die Verknüpfung von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und GRC mit Strategie, Zielerreichung und Berichterstattung (2020). Waldkirchen: GMRC-Verlag-GbR, <https://gmrc-verlag.de/download/digitalisierung-nachhaltigkeit-unternehmensfuehrung-4-0-grc/>. Abgerufen am 24. Juli 2023.