

2023

eBook

Nachhaltigkeit in 6 Schritten im Unternehmen etablieren

SQS

INHALT

01		
Summary		3
02		
Ist-Analyse		5
03		
Strategie		9
04		
Ziele		11
05		
Maßnahmen		14
06		
Management		16
07		
Implementation und Fazit		19



01 SUMMARY

Unterwegs zum nachhaltigen Unternehmen

Klimaschutz wird häufig als Synonym für Nachhaltigkeit benutzt. Auch wenn das Klima ein wichtiger Teil davon ist, bedeutet Nachhaltigkeit mehr als das. Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften, stehen zu bewusstem ökologischen, sozialen und ökonomischen Handeln. Es geht nicht darum, zwischen Ethik und Profitabilität zu entscheiden oder im Einzelfall gemäß der einen oder anderen Weise zu agieren. Nachhaltigkeit bedeutet, die scheinbaren Gegensätze zu vereinen – und sich für eine lebenswerte Zukunft aufzustellen.

Nachhaltigkeit bedeutet Verhaltensänderung. Deshalb lautet das unternehmerische Gebot der Stunde:

Nachhaltigkeit ist Transformation.

Diese Transformation ist ganzheitlich und erfordert eine Abkehr von Profitorientierung und Wachstum als einzigen Zielen. Stattdessen ist ein Umdenken zu verantwortungsvollem Handeln – und zu Innovationen – geboten, wobei die drei Bereiche wirtschaftliche Ziele, Umweltbelange sowie gesellschaftliche Aspekte ineinandergreifen. Nur wenn Organisationen diese drei gleichermaßen berücksichtigen, wird es ihnen gelingen, auch zukünftig zu bestehen. Daher gilt:

Nachhaltigkeit ist Zukunftsfähigkeit.

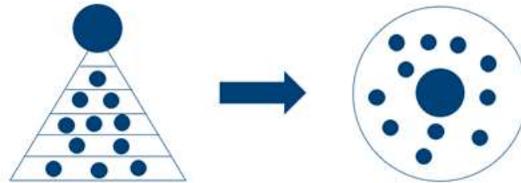
Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende und Investoren achten immer mehr auf nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle. Die Glaubwürdigkeit als Unternehmen hängt zukünftig davon ab, wie ernst es der Unternehmensführung mit Nachhaltigkeit ist. Dazu gehört auch, innovative Prozesse und Produkte zu entwickeln.

Ein Engagement, das die Interessengruppen wiederum mit Vertrauen belohnen. Organisationen müssen dafür Nachhaltigkeit auf allen strategischen und operativen Ebenen implementieren, auch in der Unternehmenskultur.

Das heißt, Firmen müssen ...

Nachhaltigkeit von innen heraus leben.

Ein Top-down-Führungsstil genügt nicht mehr, Nachhaltigkeit muss in allen Teams und Entscheidungen verankert sein:



Nachhaltigkeit ist Wettbewerbsfähigkeit

Wenn ein Unternehmen in jedem der drei oben erwähnten Nachhaltigkeitsbereiche nachhaltig wirtschaftet, stärkt es seine Wettbewerbsfähigkeit: Ein geringerer Ressourcenverbrauch und das Reduzieren von CO₂-Emissionen bergen Einsparpotenziale und haben eine positive ökologische Wirkung. Im sozialen Bereich greifen Maßnahmen, wenn Organisationen z.B. auf sichere Arbeitsbedingungen und faire Entlohnung bei Lieferanten achten, etwa mit einem Verhaltenskodex oder grundsätzlichen ethischen Verhaltensweisen. Das Soziale wird von immer mehr Kaufenden geschätzt und durch Kaufentscheidungen honoriert. Im Bereich der Unternehmensführung wirken sich z.B. Gesundheitsprogramme für Mitarbeitende positiv aus, weil sie zu geringerem Krankenstand führen und Talente anlocken.

Vorzeigebeispiele für Nachhaltigkeit

Glaubwürdig ist, wer bereit ist, sich vulnerabel zu zeigen. Wer einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, kann argumentatorisch angegriffen werden. Doch wer Stakeholder an der eigenen Situation teilhaben lässt, an seiner Nachhaltigkeit ernsthaft arbeitet und schließlich sichtbare und transparente sResultate vorzeigt, der schafft Vertrauen – und vermeidet Greenwashing.

Vorzeigebeispiele liefern der Aroma- und Duftstoffhersteller Symrise oder die Outdoor-Marke Vaude. Symrise hat bei der Gewinnung von Vanillin aus Madagaskar den Pflückern Zugang zu Krankenkassen ermöglicht, deren Kindern Zugang zu Schulen gegeben und dabei auch die Lehrenden berücksichtigt. Vaude produziert in Asien mit nachhaltigen Materialien und nach strengen ethischen Vorgaben. Deren Einhaltung lässt der Textilhersteller durch externe Fachkräfte regelmäßig vor Ort prüfen.

Nachhaltigkeit in 6 Schritten etablieren

Eine erfolgreiche Transformation zum nachhaltigen Unternehmen ist machbar. In sechs Schritten kann eine Organisation ihre Prozesse, Strukturen und ihre Kultur auf Nachhaltigkeit ausrichten. Diese sechs Schritte umfassen sechs Aspekte, die aufeinander aufbauen:

- **Ist-Analyse**
- **Strategie**
- **Ziele**
- **Maßnahmen**
- **Management**
- **Implementation.**

Auf den nachfolgenden Seiten sind diese sechs Schritte im Einzelnen beschrieben.

*Um eine Richtung einschlagen zu können,
muss man wissen, wo man steht*

02

IST-ANALYSE

Wie man Nachhaltigkeit bestimmt

Damit die Transformation zum nachhaltigen Unternehmen gelingt, ist zuerst eine Standortbestimmung nötig, um im weiteren Verlauf die Meilensteine auf dem Weg zum Ziel definieren zu können. Eine Organisation sollte dafür drei Status quos feststellen:

1. Unternehmensführung

Die wichtigste Voraussetzung für die Etablierung von Nachhaltigkeit in Organisationen ist das Commitment der Unternehmensführung. Das Gelingen jeder Nachhaltigkeitsstrategie, z.B. zur Dekarbonisierung, hängt vom Rückhalt der Unternehmensleitung ab.

Echte Nachhaltigkeit bedeutet, dass die Beteiligten daran glauben und sie leidenschaftlich leben. Es gibt Beispiele von Unternehmen, die nachhaltig handeln, ohne daran zu glauben, weil sie compliant sein müssen. Wirklich erfolgreich wird Nachhaltigkeit jedoch nur sein, wenn zuerst die Unternehmensführung und anschließend die Mitarbeitenden davon überzeugt sind. Ein Zitat dazu:

„Der Vorstand oder die Geschäftsführung muss sich wirklich ernsthaft mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen wollen. Denn zur Erreichung der Ziele müssen auch auf Unternehmensebene ambitionierte Ziele gesetzt werden. Zum Beispiel, bis zu welchem Jahr man emissionsneutral wirtschaften möchte.“ Das sagt Nachhaltigkeitsberater und ehemaliger Leiter Nachhaltigkeit der Commerzbank AG Rüdiger Senft im Interview mit der SQS Deutschland GmbH. Er betont, wie wichtig es ist, dass die Organisationsführung hinter der Transformation steht. Nur dann können Maßnahmen mit der nötigen Power umgesetzt werden, um die definierten Ziele zu erreichen. Der Wille der Unternehmensführung ist entscheidende Voraussetzung für den Erfolg.



*Die Geschäftsführung muss sich
wirklich ernsthaft mit
dem Thema Nachhaltigkeit
auseinandersetzen wollen.*

Folgende Fragen unterstützen bei der Bewusstwerdung: Gibt es schon eine Nachhaltigkeitsstrategie? Hat das Unternehmen ausdrücklich nachhaltiges Wirtschaften gewünscht? Gehört Nachhaltigkeit zur Vision der Unternehmensleitung? Hat die Organisation bereits Nachhaltigkeitsziele definiert? Steht für Nachhaltigkeit ein Budget zur Verfügung? Wenn ja, in welcher Höhe? Gibt es einen Nachhaltigkeitsverantwortlichen?

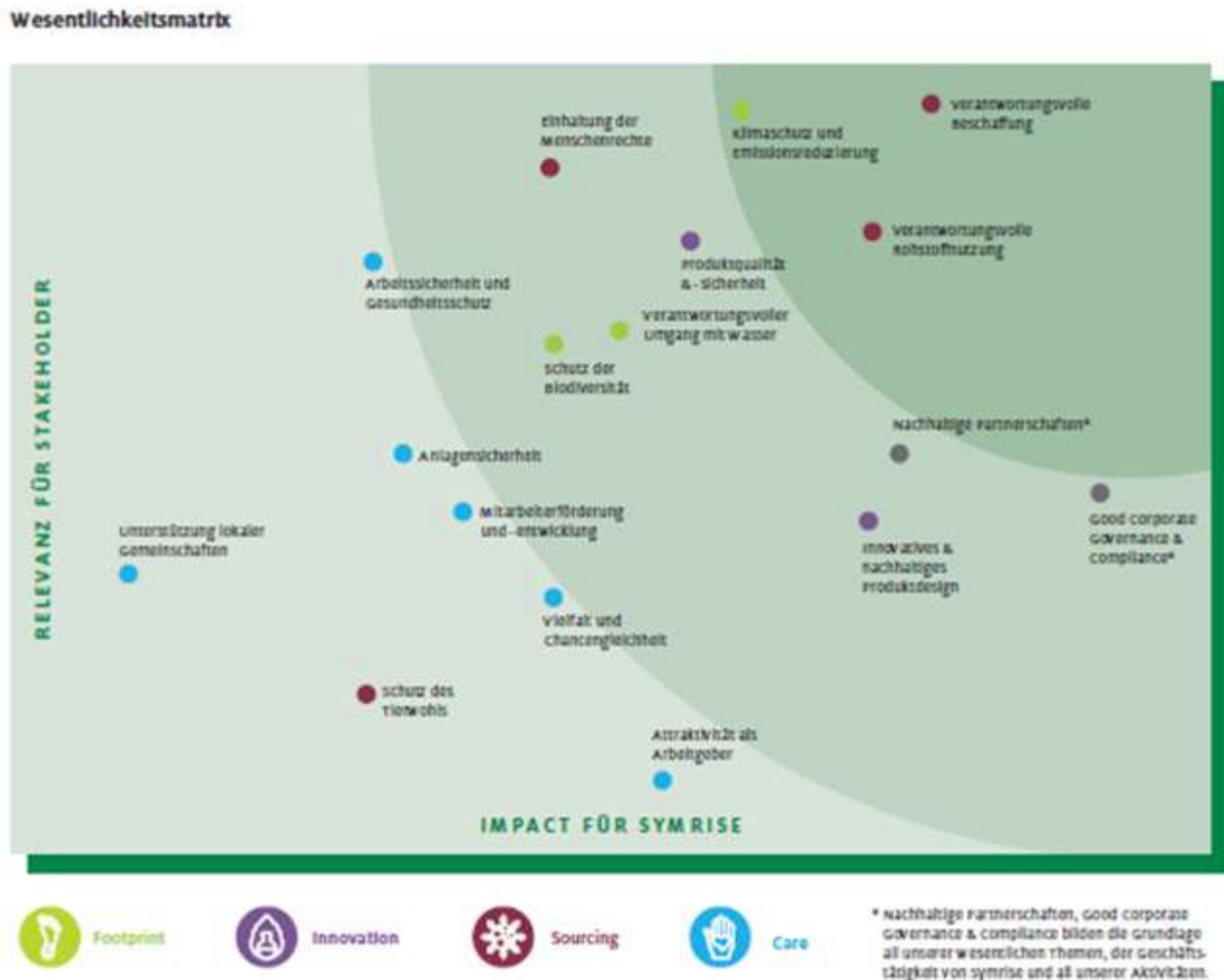
2. Stakeholder

Wenn das Commitment der Unternehmensführung gegeben ist, sollte der Fokus auf die Stakeholder gerichtet werden. Die meisten Unternehmen besitzen durchschnittlich sechs bis zwölf wesentliche Stakeholder, je nach Branche und Tätigkeit. Dies sind nicht nur Mitarbeitende, Kund:innen bzw. Konsument:innen, Lieferanten und Investoren, sondern auch z.B. Personen in der geographischen Nachbarschaft. Sie können bspw. von Geruchsbelästigungen in der Chemiebranche oder von Ruhestörung durch ein metallverarbeitendes Unternehmen betroffen sein. In stark regulierten Industrien gehören z.B. auch Behörden wie die EU oder der Gesetzgeber und das Finanzamt oder ganz allgemein die Gesellschaft, zu den Interessengruppen. Ergänzend zum Status quo über die vorliegende Haltung der Unternehmensführung sollte eine Organisation folglich auch ihre Stakeholder sowie deren Situation und Erwartungen analysieren.

Folgende Fragen helfen dabei, die Situation(en) der Anspruchsgruppen zu verstehen: Welche Erwartungen muss ein Unternehmen von wem erfüllen? Von welchen – heutigen oder zukünftigen – Regularien ist die Organisation betroffen? Worauf möchten Mitarbeitende vertrauen, z.B. sichere Arbeitsbedingungen? Was wünschen sich Konsument:innen, bspw. klimaneutrale Produkte? Was fordern Anleger oder Aktionäre von kapitalmarktorientierten Gesellschaften, Stichwort ESG-Rating? Und was ggf. Kreditinstitute? Wie haben sich Wettbewerber am Markt positioniert?

Wenn man die Erwartungen der unterschiedlichen Stakeholder herausgefunden hat, nutzt man diese Daten idealerweise für eine Wesentlichkeitsanalyse, auch Materialitätsanalyse genannt. Nach der Analyse der wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte und ihrer Auswirkungen auf das Unternehmensumfeld lassen sich die Prioritäten für das weitere unternehmerische Handeln ableiten. Die Wesentlichkeitsanalyse ist das Herzstück, um zu wissen, wohin sich eine Organisation entwickeln sollte. Sie hilft dabei, die externen Erwartungen und die internen Ziele anzugleichen.

Die Darstellung der Wesentlichkeitsanalyse kann in einem Schaubild oder in einer Matrix erfolgen. Die beispielhafte Wesentlichkeitsmatrix der Symrise AG (Nachhaltigkeitsbilanz 2021) sieht so aus:



Quelle: Symrise AG, 2022, Nachhaltigkeitsbilanz 2021, <https://symrise.com>

3. Nachhaltigkeitsleistungen

Die beiden vorhergehenden Analysen von Unternehmensführung und von Stakeholdern dienen dazu, Risiken und Potenziale des Unternehmens zu identifizieren und zu adressieren. Am notwendigsten ist jedoch das Identifizieren des gegenwärtigen Standes der Nachhaltigkeitsleistungen. Das heißt, wie nachhaltig sind die aktuellen Wirtschaftsaktivitäten bzw. welchen Impact haben sie auf Umwelt, Soziales und Unternehmensführung? Dabei ist es essentiell wichtig, sowohl das Positive als auch das Negative transparent festzuhalten. Insbesondere aus Letzterem lassen sich Aktivitäten ableiten.

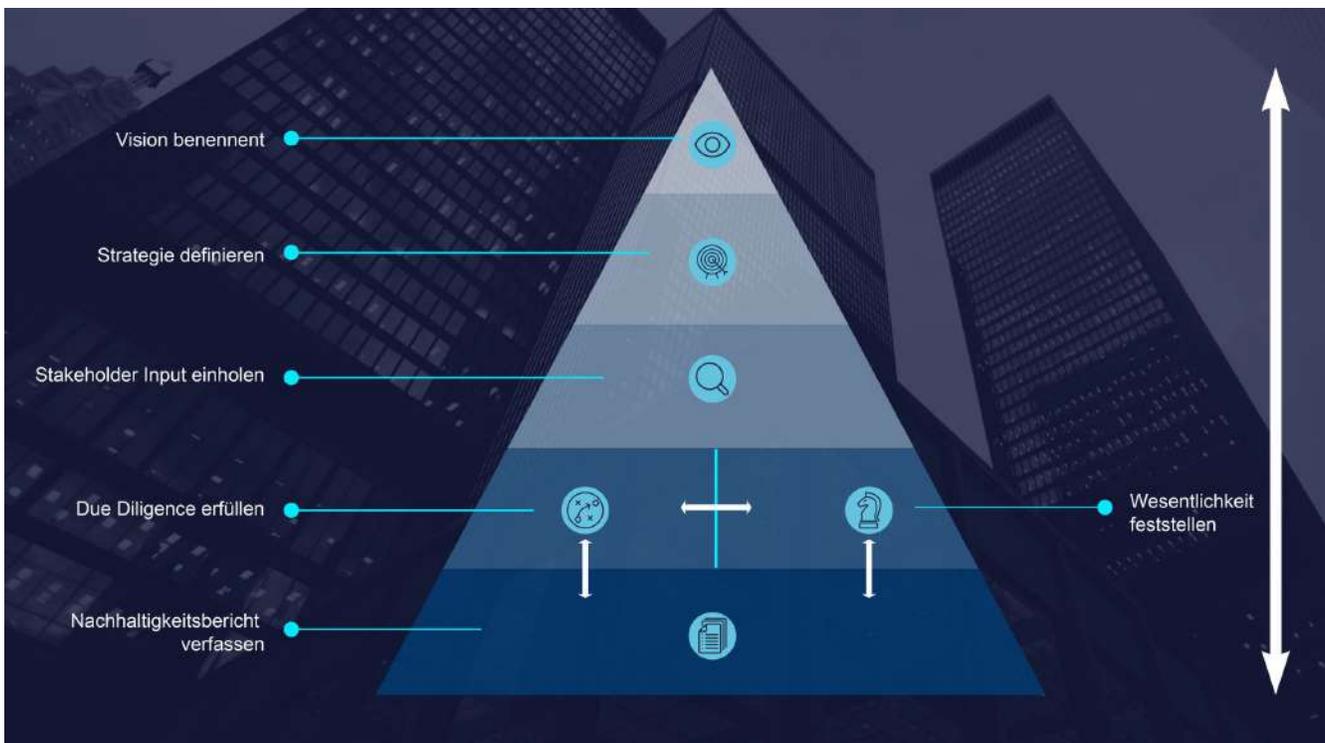
Fragestellungen wie die folgenden erfassen Nachhaltigkeitsleistungen: Welche Auswirkungen hatte die Unternehmensaktivität in der Vergangenheit (letzte drei Jahre) und welche soll sie zukünftig (kommende drei Jahre sowie Zielperiode) haben? Inwiefern ist Nachhaltigkeit in das Unternehmen und die Prozesse eingebettet? Wie viel Umsatz wird durch nachhaltige Produkte oder Dienstleistungen erzielt? Bezieht die Organisation Energie aus erneuerbaren Quellen? Wie hoch ist der Anteil? Soll der Anteil vergrößert werden? Bis wann?

Konkretes Vorgehen im Bereich Treibhausgase kann laut Nachhaltigkeitsexperte Rüdiger Senft z.B. so aussehen: „Alle Treibhausgasquellen im Unternehmen werden identifiziert und in eine Klimabilanz überführt. Auch die Energie, die von Kraftwerken bezogen wird, sowie idealerweise auch die Lieferkette werden Teil der Klimabilanz. Mit diesen Angaben kann man die großen CO2-Emittenten identifizieren und sich Maßnahmen überlegen, seine Emissionen über die nächsten Jahre auf Netto-Null zu reduzieren.“

Bevor Maßnahmen (Kapitel 05) im Einzelnen entwickelt werden können, braucht es Ziele (Kapitel 04), die aus der Strategie (Kapitel 03) abgeleitet wurden.

Zum Abschluss der Ist-Analyse ist folgender Hinweis wichtig:

Es ist von immenser Bedeutung, die Stakeholder-Befragung bzw. Wesentlichkeitsanalyse mit der Strategie abzustimmen. Beide müssen in Einklang miteinander sein.



Quelle: eigene Grafik.

03 STRATEGIE

Wie man eine Nachhaltigkeitsstrategie benennt

Die Nachhaltigkeitsstrategie gibt Management und Mitarbeitenden Orientierung, damit sie nachhaltige Ziele erreichen können. Es ist weit verbreitet, dass die Nachhaltigkeitsstrategie als Teil der Unternehmensstrategie angesehen wird. Wenn jedoch alles, was ein Unternehmen tut, nachhaltig – im Sinne von zukunftssichernd – ist, dann könnte es sogar umgekehrt sein: Die Nachhaltigkeitsstrategie sollte der Unternehmensstrategie übergeordnet sein.

Die Strategie ist der Wegweiser für Entscheidungen

Wie auf den Seiten 5-6 bereits beschrieben: Die oberste Geschäftsleitung muss vom Wandel zu mehr Nachhaltigkeit überzeugt sein. Idealerweise wird Nachhaltigkeit sodann integraler Bestandteil des Geschäftsmodells. Nicht zuletzt, um Resilienz zu entwickeln. Nur dann können Organisationen angemessen auf die neuen Herausforderungen wie die globale Klimakrise und wachsende soziale Ungleichheit reagieren. Das ist auch bedeutsam für die Finanzmärkte, damit sie intakt funktionieren können.

Eine Nachhaltigkeitsstrategie führt zu nachhaltiger Entwicklung

Die Unternehmensführung sollte nicht im Top-down-Stil nachhaltiges Wirtschaften vorgeben. Nachhaltigkeit sollte im Kern der Organisation kulturell verankert sein, damit die Nachhaltigkeitsstrategie nachhaltigen Entscheidungen den Weg weisen und eine nachhaltige Entwicklung fördern kann. Jedes Team sollte verantwortungsvoll vorgehen und jede Entscheidung sollte auch ökologische und soziale Aspekte berücksichtigen.

Die Mitarbeitenden ins Boot zu holen ist immens wichtig. Denn Unternehmenskultur ist das, was im Berufsalltag passiert und oft im Gegensatz zu dem steht, was vorgegeben ist. Profan gesagt ist es das, was geschieht, wenn niemand hinsieht. Kultur bezieht sich auf Werte und ist oft unbewusst.

Die Kraft der unbewussten Unternehmenskultur muss dringend berücksichtigt werden. Sonst droht, was Ökonomen seit Peter Drucker plakativ wissen:

Die Kultur verspeist die Strategie zum Frühstück.

Wenn Kultur und Strategie voneinander getrennt sind, leidet das gesamte Unternehmen – und damit auch die Nachhaltigkeit. Der Schlüssel liegt folglich darin, die Unternehmenskultur zu kennen und sicherzustellen, dass die Strategie damit harmoniert. Oder zu versuchen, die Kultur stufenweise anzupassen. Doch unzählige unbewusste Verhaltensweisen lassen sich nicht über Nacht ändern. Kommunikation und Trainings können dabei unterstützen, damit die Kultur langfristig die Strategie unterstützt. Beim Definieren der Nachhaltigkeitsstrategie sollte aus diesem Grund dringend darauf geachtet werden, dass sie – wie jede Strategie – zur Organisation, ihrem Geschäftszweck und ihrer Kultur passt und machbar ist. Das heißt auch, dass sie mit Vision und Mission in Einklang stehen muss.



Prinzipien für verantwortungsvolles Wirtschaften

Eine Nachhaltigkeitsstrategie verknüpft wirtschaftliche Ziele mit verantwortungsvollem Wirtschaften. Sie ist nichts anderes als eine Unternehmensstrategie, die sich systematisch auf nachhaltiges Wachstum fokussiert, während sie nachhaltiges Engagement berücksichtigt. Organisationen können dafür mehrere Prinzipien aus dem Bereich Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell implementieren. Bei der bereits erwähnten Symrise AG handelt es sich z.B. um „Fußabdruck, Innovation, Beschaffung und soziales Engagement“. Diese Prinzipien – Symrise nennt sie „Säulen“ – stellen sicher, dass Nachhaltigkeit auf jeder Ebene des Geschäftsmodells Berücksichtigung findet. Zur Erinnerung: Es geht nicht um Nachhaltigkeit für sich allein, sondern darum, dass Unternehmen ihrer Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft nachkommen.

Wirkungen einer Nachhaltigkeitsstrategie

Aktuelle Studien zeigen, dass sich sowohl Mitarbeitende als auch Konsument:innen einen verantwortungsvollen Umgang mit Gesellschaft und Umwelt wünschen. Mitarbeitende möchten für integer agierende Unternehmen arbeiten. Konsument:innen kaufen ethisch verantwortlich ein und wählen bewusst Produkte oder Dienstleistungen, die die Umwelt schützen und/oder Menschen-rechte respektieren.

Die Glaubwürdigkeit einer Organisation wird zukünftig davon abhängen, wie sie zu Nachhaltigkeit steht. Dafür ist die Definition einer Nachhaltigkeitsstrategie unerlässlich. Sie ist essentielle Voraussetzung für eine nachhaltige, d.h. dauerhafte und verantwortungsvolle Zukunft. Eine Zukunft, in der wirtschaftlicher Erfolg mit sozialer Verantwortung und Umweltschutz in Einklang steht. Dafür kann sich ein Unternehmen an bestehenden Nachhaltigkeitsnormen orientieren und ein ESG-Framework mit Zielen zu Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensführung formulieren. Steht die Nachhaltigkeitsstrategie fest, ist sie ein wirkungsvolles Instrument und Voraussetzung, sich nachhaltige Ziele zu setzen:

*Erfolgreich zu sein, setzt zwei Dinge voraus:
klare Ziele und den brennenden Wunsch, sie zu erreichen.*

Johann Wolfgang von Goethe

04 ZIELE

Wie man messbare Nachhaltigkeitsziele definiert

Ziele sind zentrale Aspekte, um aus einer Strategie und der damit verbundenen nachhaltigen Vision eines Unternehmens Tatsachen entstehen zu lassen. Ziele dienen als konkrete Entscheidungsstütze – und damit ein Unternehmen nachhaltiger wird, müssen die Ziele auf Nachhaltigkeit fokussieren. Ziele müssen jedoch auch zur Organisation passen und realistisch sein (z.B. mittels SMART-Formulierung). Damit Ziele die nachhaltige Transformation unterstützen, sollte ein Unternehmen am besten für jedes Ziel sogleich zwei weitere definieren: Denn jedes Ziel sollte in Zwischenziele unterteilt werden. Warum das dringend nötig ist, zeigt ein treffendes Beispiel aus der Politik:

Nachhaltige Ziele brauchen Zwischenziele

Die Europäische Union möchte bis 2050 der erste klimaneutrale Kontinent sein. Für den Europäischen *Green Deal* soll die EU bis zum Jahr 2050 null Treibhausgase emittieren. Das heißt, es verbleiben ca. 30 Jahre, um von insgesamt rd. 3,3 Mrd. Tonnen CO₂-Äquivalenten (2020, lt. Umweltbundesamt) auf 0,00 zu kommen. Wie kann man das erreichen? Die Zahl ist nahezu unvorstellbar hoch. Das Umweltbundesamt veröffentlicht jährlich eine Tabelle über die entstandenen Emissionen in der EU. Es wäre jedoch sehr viel nützlicher, Ziele und Zwischenziele aufzustellen, um das Reduzieren vorstellbar und schließlich operationalisierbar zu machen.



Quelle: eigene Grafik.

Generelle Zielsetzung: Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit zur generellen Zielsetzung zu erklären hat viele Vorteile. Der wirtschaftliche liegt auf der Hand: Ein nachhaltiges bzw. nachhaltigeres Unternehmen zu sein, steigert den Unternehmenswert und damit auch das Rating von Agenturen. Denn: Nachhaltig operierende Organisationen fokussieren beispielsweise auf Energieeffizienz (z.B. genutzte Restwärme), Ressourcen werden schonender eingesetzt und eingespart, Umwelt- und soziale Belange in Produktion und Lieferkette werden berücksichtigt. Diese Faktoren führen wie bereits erläutert zu einer besseren Qualität und höheren Kundenbindung.

Wenn sich eine Unternehmensleitung erfolgreich Nachhaltigkeit zum generellen Ziel gesetzt hat, sollte sie anschließend greifbare Nachhaltigkeitsziele definieren, konkretisieren und messen – um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern und umzusetzen:

1. Ziele definieren

Nachhaltigkeitsstandards und Initiativen bieten eine gute Orientierung, um Nachhaltigkeitsziele auszuwählen. Aber um sich angesichts der Fülle an Standards besser zu orientieren – und passende Ziele für das eigene Unternehmen auswählen zu können –, ist es ratsam, die zwei bekanntesten Nachhaltigkeitsstandards anzusehen: GRI und SDGs.

Zur Erinnerung: Nachhaltigkeit umfasst immer die drei Aspekte Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Zu jedem der drei Aspekte sollten Organisationen Ziele identifizieren und festlegen. Folglich nicht nur z.B. Umweltziele zur Reduktion von CO2-Emissionen zu formulieren, sondern auch z.B. soziales, gesellschaftliches Engagement zu berücksichtigen und z.B. neue, nachhaltige Geschäftsmodelle zu überlegen. Die jeweiligen Zwischenziele sollten idealerweise 3-Jahres-Trends widerspiegeln.

Nachfolgend ein Überblick über GRI und über SDGs. Beim Wählen geeigneter Nachhaltigkeitsziele ist wichtig, von dem größtmöglichen Hebel eines Unternehmens auszugehen – sowohl im Geschäftsmodell als auch aus Sicht der Stakeholder.

KURZ ERKLÄRT: GRI

Was ist GRI?

Die *Global Reporting Initiative* GRI bietet ein Set aus öffentlich zugänglichen **Nachhaltigkeitsstandards**, mit denen Unternehmen und Organisationen aller Branchen Nachhaltigkeitsberichte erstellen und indexieren können. GRI gilt als weltweiter Standard-Setter der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Wie ist GRI aufgebaut?

Die Standards sind in drei Bereiche aufgeteilt: universelle sowie sektor- und themenspezifische Standards. Die universellen Standards erfassen u.a. Daten zu dem jeweiligen Unternehmen und müssen bei einem Bericht gemäß GRI immer angewendet werden. Die sektorspezifischen Standards schaffen eine bessere Vergleichbarkeit innerhalb von Branchen. Die themenspezifischen Standards sind unterteilt in Unternehmensführung (GRI 200er), Umwelt (GRI 300er) und Soziales (GRI 400er).

Was ist das Besondere an GRI?

Die Standards sind modular. Das heißt, Organisationen können die Bereiche ihrer Nachhaltigkeitsinformationen selbst bestimmen – je nach Relevanz, Wesentlichkeit und Stakeholdern.



Quelle: GRI

KURZ ERKLÄRT: SDGs

Was sind SDGs?

Die UN-*Sustainable Development Goals* SDGs bieten ein Set aus **17 Nachhaltigkeitszielen**, die in 169 Unterzielen konkretisiert sind. Diese wiederum bestehen aus insgesamt 232 Indikatoren, die dabei helfen, den Fortschritt zu messen.

Wie sind SDGs aufgebaut?

Die 17 Ziele betrachten Soziales, Umwelt und Wirtschaftliches:

- Die Ziele Nr. 1 bis Nr. 5 und Nr. 10 rücken soziale Belange wie „Keine Armut“ (1) oder „Geschlechtergleichheit“ (5) in den Fokus.
- Die Ziele Nr. 6 und Nr. 7 sowie die Ziele Nr. 13 bis Nr. 15 beschäftigen sich mit Umweltbelangen. „Sauberes Wasser“ (6) und „Saubere Energie“ (7) sowie „Klima“ (13) gehören hierzu.
- Die Ziele Nr. 8 und Nr. 9 sowie die Ziele Nr.11 und Nr. 12 konzentrieren sich auf wirtschaftliche Belange wie „Wirtschaftswachstum“ (8) und „Verantwortungsvolle Produktion und Konsum“ (12).
- Schließlich beziehen sich die Ziele Nr. 16 und Nr. 17 auf universelle Ziele wie „Frieden“ (16) und „Internationale Partnerschaften“ (17)



Was ist das Besondere an SDGs?

Unternehmen, Behörden und Privatpersonen können gleichermaßen die SDGs berücksichtigen. Dabei muss man nicht alle 17 Ziele verfolgen, sondern sollte diejenigen auswählen, bei denen man – gestützt auf Wesentlichkeiten und Geschäftsmodell – den größten Beitrag leisten kann.

Über die jeweiligen Webseiten können die die Standards bzw. Ziele und Unterziele eingesehen und kostenfrei abgerufen werden.

2. Ziele konkretisieren

Die derzeit 39 GRI-Standards – 3 universelle, 33 themenspezifische, 3 sektorspezifische (weitere werden kontinuierlich erarbeitet, Stand: 2023) – sowie die 17 SDGs bieten ebenfalls Konkretisierungsmöglichkeiten für Ziele aufgrund der dort jeweils gelisteten Unterziele bzw. Indikatoren. Das heißt, Unternehmen können ihre definierten Nachhaltigkeitsziele z.B. anhand von GRI und/oder SDGs ebenfalls konkretisieren.

Angesichts einer aktuellen Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts zu *Equal Pay* (8 AZR 450/21; 02/2023) sei hier beispielhaft das mögliche Ziel „Chancengleichheit am Arbeitsplatz“ angeführt, GRI 405 „Diversity und Chancengleichheit“: GRI 405 fordert, dass das Unternehmen zunächst beschreibt, auf welcher Basis es seine Mitarbeitenden entlohnt, und wie es vermeidet, dass geschlechtsspezifische Nachteile bei der Entlohnung entstehen.

Eine Organisation könnte folglich „Chancengleichheit“ als soziales Ziel definieren und konkretisieren, dass sie die gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit (und Qualifikation) ihrer Mitarbeitenden fördert. Und dies durch Zahlen belegen.

3. Ziele messen

Damit die definierten Ziele und Zwischenziele operationalisierbar sind, muss man sie in messbare Koordinaten überführen. Eine exakte Definition und konkrete Zeitplanung – unter Beachtung des erwähnten 3-Jahres-Trends – unterstützen dabei, die gewünschten Ziele und Prozesse entsprechend zu steuern. Um die definierten Ziele tatsächlich zu erreichen, sollten sie in geeignete und wirksame Maßnahmen überführt werden.

05

MASSNAHMEN

Wie man wirksame Maßnahmen formuliert

Die Wahl geeigneter und wirksamer Maßnahmen ist ein entscheidender Meilenstein beim Etablieren von Nachhaltigkeit im Unternehmen. Maßnahmen sollten dabei nicht nur definiert, sondern auch anhand der Relevanz der Ziele priorisiert werden. Und zwar in der Art und Weise, dass sie dazu beitragen, den aufgestellten Zielen bestmöglich näherzukommen und sie letztendlich zu erreichen.

Motivation und Milieu

Geeignete Maßnahmen wirken neben der Zielerreichung auch auf die Mitarbeitenden, deren Motivation sie idealerweise verstärken, und so zu einer positiven Signal- und Sogwirkung führen, insbesondere bei kurzfristigen Projekten. Im Bereich Nachhaltigkeit ist dieser Umstand besonders bedeutsam, sodass Mitarbeitende und Stakeholder gleichermaßen die Maßnahmen vollständig akzeptieren sollten.

Beim Erstellen eines Maßnahmenkatalogs geht es sowohl darum, Maßnahmen mit einem hohen Wirkungsgrad zu definieren als auch korrekt einzuschätzen, welche Faktoren im Umfeld der Maßnahmen dafür nötig sind. Beispielsweise sind dies Kapazitäten, Budget oder weitere notwendige Ressourcen. Es empfiehlt sich, die Maßnahmen den entsprechenden Zielen zuzuordnen, um den Kontext im Blick zu behalten. Hierbei kann man immer wieder auf den Standard zurückkommen, auf den man sich bezieht und diesen widerspiegeln.

Struktur

Je konkreter und strukturierter die einzelnen Maßnahmen definiert werden, desto höher ist ihr Wirkungsgrad. Dazu gehören genaue Zwischenschritte und deren zeitliche Terminierung. Nachdem Maßnahmen, Zwischenschritte und Zeitplan definiert wurden, können die Aufgaben verteilt und ein Ablaufplan erstellt werden. Dies erlaubt eine bessere Planung und Steuerung der Maßnahmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit im Unternehmen.





Ausgehend von der sogenannten „Pyramide der nachhaltigen Mobilität“ lassen sich am Arbeitsplatz wirksame Maßnahmen anhand von drei Einflussgrößen entdecken. Die Rede ist von: Vermeiden – Verlagern – Verbessern. Sie sollten sich an den zuvor definierten Zielen orientieren. Die folgende Maßnahmen-Matrix bietet eine vereinfachte Darstellung von Beispielen:

	Vermeiden	Verlagern	Verbessern
Energie	weniger heizen	erneuerbare Energien	Restwärme nutzen
Mobilität	Homeoffice anbieten	öffentliche Transportmittel	Bahncard statt Elektro-Dienstwagen
Ressourcenschonung	innovative Prozesse	Stoff- anstatt Papierservietten	Wassernutzung optimieren
Lebensmittel	nur vegetarisches Catering	weniger Fleisch bei Catering	regional + saisonal orientierte Kantine
Biodiversität	innovative Prozesse	innovative Produktentwicklung	mit Baumpflanzungen kompensieren
Impact	statt Weihnachtspost die Kosten spenden	elektronisches Weihnachtsmailing	Nachhaltigkeitsbericht erstellen

Für das Ziel, CO₂-Emissionen zu reduzieren, bieten sich bspw. laut dieser Matrix drei Möglichkeiten an. Diese Möglichkeiten sollten im Unternehmen individuell priorisiert werden, um ihre Wirkung zu erhöhen. Maßnahmen sollten soziale, ökologische und ökonomische Aspekte berücksichtigen. Manchmal stoßen Maßnahmen jedoch an Grenzen – und zwar an die Grenzen des Managements.



*Das Bruttozialprodukt sagt nichts
über Nachhaltigkeit aus.*

Joseph Stiglitz
Ökonom und Nobelpreisträger

06 MANAGEMENT

Wie man gute Bedingungen schafft

Damit sich ein postindustrielles Unternehmen erfolgreich in ein nachhaltiges Unternehmen transformiert, genügen gewohnte Steuerungstools und Strukturen oft nicht. Um gute Bedingungen für Nachhaltigkeit zu schaffen, muss die Unternehmensführung die Art und Weise ihres Managements anpassen. Nachhaltiges Handeln muss auf allen Ebenen geschehen. Nur wie?

Über die Zukunft entscheiden

Die gegenwärtigen Herausforderungen der Zeit lassen sich nicht mit einer vergangenen Situation vergleichen. Daher fällt es nicht leicht, über eine Zukunft zu entscheiden, in der Nachhaltigkeit gang und gäbe ist. Der Ökonom Frank Knight sagte, dass man Unsicherheiten über die zukünftigen Ereignisse besser verstehen könne, wenn man sie mit Risiken vergleiche. Bei einer Risikoanalyse kalkuliere man die Wahrscheinlichkeit eines Resultates, und zwar aufgrund einer vergleichbaren, bekannten Situation. Bei einer Entscheidung über zukünftige Entwicklungen – laut Knight seien die meisten unternehmerischen Entscheidungen hier angesiedelt – verhalte es sich jedoch anders: Man könne nur raten, was passieren wird. Denn man verfüge über keine Erfahrung, mögliche Folgen abzuschätzen. Gemäß Knight sei man daher auf seinen gesunden Menschenverstand zurückgeworfen. Nur so könne man mit Augenmaß und Fingerspitzengefühl Dinge tun und entscheiden, die sich nicht aus bestehendem Wissen ableiten lassen.

Folglich sollte auch eine Nachhaltigkeitsstrategie mit gesundem Menschenverstand praktisch umgesetzt werden. Denn der Erfolg aller Nachhaltigkeit im Unternehmen wächst oder schrumpft mit ihrer Umsetzung. Nur ein überzeugtes Commitment (s. Seite 6) zum nachhaltigen Handeln wird zu Glaubwürdigkeit bei den Stakeholdern führen. Wenn es fehlt, bleibt alle Umsetzung unengagiert und schlimmstenfalls ohne Impact.

Auf die Zukunft fokussieren

Damit ein Unternehmen die Weichen für eine nachhaltige Zukunft richtig stellen kann, sollte es auf nachhaltige Strukturen und Steuerungsinstrumente fokussieren – und sie zur Chefsache machen: Damit das Nachhaltigkeitsmanagement vertikal, horizontal und organisationsübergreifend stattfindet. Wer meint, dass wirtschaftliche und nachhaltige Belange dabei miteinander konkurrieren könnten, dem sei Frank Knight nochmals nahegelegt:

Ökonomie und Ethik stehen naturgemäß in einer recht engen Beziehung zueinander, da sich beide anerkanntermaßen mit dem Problem des Wertes befassen.

Beide Werte müssen in Einklang miteinander stehen. Dafür und für die erfolgreiche Transformation sind vier Schlüssel notwendig: echte Überzeugung, Compliance-Management, nichtfinanzieller Bericht und Kommunikation. In einem Wort: Governance-Strukturen.

1. Echte Überzeugung

Zwei der wichtigsten Bedingungen für das Umsetzen der Nachhaltigkeitsstrategie sind Ziele und Maßnahmen. Zuallererst muss sich die Unternehmensführung den Zielen verpflichtet fühlen. Sie muss vorweggehen, damit in der Folge auch die Mitarbeitenden Ziele und Maßnahmen befürworten und sich damit identifizieren. Die richtige Wahl der Ziele und Maßnahmen ist ebenso wichtig wie das Einbinden der Mitarbeitenden bei ihrer Definition. Mitsprache, Veränderungswille und Akzeptanz sind wesentliche Fundamente bei der Transformation zum nachhaltigen Unternehmen.

2. Compliance-Management

Interne Regeln und eine Roadmap (s. Seite 14) unterstützen dabei, Nachhaltigkeit umzusetzen. Sie helfen, die Transformation zu steuern und auf Kurs zu bleiben. Das heißt auch, z.B. einen Verhaltenskodex für Führungskräfte und Mitarbeitende zu erarbeiten, damit sie ihr Verhalten und ihre Handlungen an nachhaltigen Prinzipien ausrichten. Solche Prinzipien umfassen z.B. den Datenschutz, das Umweltmanagement, die Arbeitssicherheit, Anti-Korruption, Chancengleichheit etc.

3. Nichtfinanzieller Bericht

Das Erfassen nichtfinanzieller Kennzahlen – idealerweise in einem Bericht – ist Kern und Krux aller Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit lässt sich nur dann messen, vergleichen und bewerten, wenn sie in Zahlen präsentiert wird. Das ist nachvollziehbare Voraussetzung, um über die Nachhaltigkeit eines Unternehmens kommunizieren zu können. Die Offenlegung der Daten wirkt sich nicht nur auf die Stakeholder aus, sondern ist auch der Schlüssel zur gelebten Verantwortung.

Laut der EU-Richtlinie *Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD* – die das Bundesministerium der Justiz federführend bis 06. Juli 2024 in nationales Recht umsetzen muss – sind etliche Unternehmen (stufenweise je nach Größe) zum Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts sowie zu einer externen Prüfung bzw. Verifizierung dessen verpflichtet: Um die nichtfinanziellen Kennzahlen bzw. nachhaltigen Leistungen strukturiert zu erfassen, existieren verschiedene Standards und Methoden. Beispielsweise die *Global Reporting Initiative GRI*, die *Sustainable Development Goals SDGs* der Vereinten Nationen (s. Seite 12 und Seite 13), die im Entwurf vorhandenen *European Sustainability Reporting Standards ESRS* etc. Aus der Fülle an Standards und Initiativen sollte man die für das Unternehmen am besten geeignete wählen. Dies gilt auch für Verifizierungen, z.B. im Bereich CO₂-Emissionen (inkl. der Lieferkette).

Es gibt Experten, wie die SQS Deutschland GmbH, die Sie gerne dabei unterstützen.

4. Kommunikation

Nach dem Erfassen – und idealerweise Verifizieren – der nachhaltigen Leistungen bzw. nichtfinanziellen Kennzahlen sollte das Unternehmen sie kommunizieren. Die Transparenz gegenüber den Stakeholdern ist der entscheidende Faktor, um bei den Anspruchsgruppen Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu schaffen bzw. zu verstärken. Und dies nicht erst am Schluss, sondern von Beginn an. Eine kontinuierliche Kommunikation von der Nachhaltigkeitsvision an, über Strategie, Ziele und Maßnahmen bis zum vollständigen Nachhaltigkeitsbericht wirkt nach außen auf den Markt und nach innen ins Unternehmen hinein.

Und jetzt?

*Transparenz schafft
Glaubwürdigkeit und Vertrauen.*



Mit der Nachhaltigkeit ist es wie mit der Digitalisierung. Es handelt sich nicht um ein Tool, sondern verändert die gesamte Art und Weise, wie wir leben.

arbeiten & leben

07 IMPLEMENTATION

Wie die Transformation gelingt

Die Transformation zum nachhaltig(er)en Unternehmen gelingt, wenn Sie von der Theorie in die Praxis kommen. Dies ist dann erfolgreich, wenn man – wie bei allem – eine Sache befolgt:

Man muss es tun.

Das heißt, die Führungskräfte und Mitarbeitenden sind zentral gefordert, weil es letztendlich die Menschen sind, die die CO2-Emissionen reduzieren, grünen Strom verwenden, integer und fair bleiben etc. Daher liegen Umweltbelange, soziale Aspekte und Governance in den Händen der Menschen, die damit umgehen – und sie verändern. Wenn die Transformation intern bei allen Mitarbeitenden angekommen ist und im Unternehmen gelingt, wird sie auch extern erfolgreich sein.

Aufgrund der Bedeutung der Unternehmenskultur (s. Seite 9) empfiehlt sich ein Change Management Prozess, in dem Führungskräfte zu Vorbildern und Mitarbeitende von Betroffenen zu Beteiligten werden. So wird die Transformation von gemeinsamen Werte und Verhaltensweisen getragen.

Fazit

Nachhaltigkeit ist ein komplexes Thema, das die gesamte Unternehmensstruktur und -kultur betrifft. Es empfiehlt sich, an der Stelle zu beginnen, an der Sie gemäß Wesentlichkeitsanalyse den größten Hebel identifiziert haben. Sie können bei Nachhaltigkeit nichts falsch machen (außer falschen Angaben), denn jeder Schritt trägt zur Entwicklung bei und ist ein Schritt in die richtige Richtung. Jeden Tag. Wichtig ist, dass Sie von den reinen Überlegungen in die Aktion kommen, Ihre nachhaltigen Leistungen erfassen und sie mit der Zeit immer mehr strukturieren und quantifizieren. Bis Sie schließlich einen vollständigen Bericht erstellt haben – den wir gerne verifizieren.

Sollten Sie auf dem Weg Fragen haben, stehen wir Ihnen jederzeit zur Verfügung – und wenn Sie möchten auch zur Seite.



TRANSFORMATION

Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

Brundtland-Bericht



Nachhaltigkeit ist Zukunftsfähigkeit. Damit Sie sich für die Zukunft gut aufstellen, sollten Sie Folgendes beachten:

- Führen Sie eine **Ist-Analyse** durch, um zu wissen, wo Sie stehen, wo es gut läuft und wo Sie etwas ändern müssen.
- Benennen Sie eine **Nachhaltigkeitsstrategie** unter Beachtung der Unternehmenskultur.
- Leiten Sie passende **Ziele und Zwischenziele** anhand eines Nachhaltigkeitsstandards ab. Definieren, konkretisieren und messen Sie Ihre Ziele.
- Formulieren Sie wirksame **Maßnahmen**, verteilen Sie die Aufgaben und stellen Sie Zeitplan und Roadmap auf.
- Stellen Sie durch das **Management** sicher, dass bei den Mitarbeitenden eine echte Überzeugung entsteht, Sie die nichtfinanziellen Kennzahlen in einen Bericht überführen und Ihre Stakeholder kontinuierlich darüber informieren.
- Lassen Sie Ihren **Nachhaltigkeitsbericht verifizieren**. Es unterstützt bei der Entwicklung auf die nächsthöhere Nachhaltigkeitsstufe. Und: Erst die Bestätigung eines unabhängigen Dritten verleiht Ihren Nachhaltigkeitsinformationen die Glaubwürdigkeit, mit der Sie das Vertrauen Ihrer Stakeholder gewinnen bzw. stärken.

Die SQS Deutschland GmbH verifiziert Nachhaltigkeitsleistungen und unterstützt Unternehmen bei der Transformation zum nachhaltigen Unternehmen.