

HAUFE.

WHITEPAPER

CORPORATE SUSTAINABILITY ERFOLGREICH IMPLEMENTIEREN

Die Treiberrolle des:der Nachhaltigkeitsbeauftragten



Management Summary

Die Bedrohung der Menschheit durch die Klima- und Ökologiekrise ist real. Und auch in der Unternehmenswelt ist ein Bewusstsein der globalen Krise angekommen. Nachhaltige Strategien sind nicht nur moralische Verpflichtung, sondern ein Must-have, um sich zukunftsorientiert aufzustellen. Wichtig sind dabei nicht nur Aspekte wie Klima und Ökologie, sondern auch soziale Faktoren. Nachhaltigkeitsbeauftragte oder -manager:innen stehen vor einem Berg an Aufgaben und können sich überfordert fühlen: Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden? Wie setze ich eine erfolgreiche Strategie auf? Wie setze ich einen Nachhaltigkeitsbericht um? Was gilt es konkret für die Praxis zu beachten?

Alles Wissenswerte zu Ihrem Start in das Thema Corporate Sustainability finden Sie in diesem Whitepaper.

Inhaltsverzeichnis

Seite

Intro	4
Definition von Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement für Unternehmen	5
Meilensteine in der Geschichte der Nachhaltigkeit	6
Aktuelle Standards und Regularien im Kontext der Nachhaltigkeit für Unternehmen in Deutschland	8
Die Fakten: Welche Unternehmen sind von den neuen CSRD-Richtlinien betroffen?	10
Regulationsdruck oder Chance für Unternehmen?	11
Welche Herausforderungen gibt es bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien?	12
Von der Vision zur Realität: Wie Nachhaltigkeitsbeauftragte und Nachhaltigkeitsmanager:innen die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien vorantreiben	13
Rollen, Aufgaben & Kompetenzen	13
Wesentlichkeitsanalyse: Wie gelingt der Start zur erfolgreichen Nachhaltigkeitsstrategie in Ihrem Unternehmen?	14
Fokus bestimmen	14
Prozessschritte der Wesentlichkeitsanalyse	15
Nachhaltigkeitsbericht & Monitoring: Transparenz schaffen	17
Handlungsempfehlungen und Ausblick	19

 **Klicken** Sie auf das Kapitel, um zur **Seite** zu gelangen



„Die globale Durchschnittstemperatur ist seit vorindustriellen Zeiten um etwa 1,5°C gestiegen.“

* Laut Bericht des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC – kurz Weltklimarat)

Intro

Die Temperatur steigt. Der Mensch hat das Klima verändert – durch seine Einflüsse erwärmen sich Land, Atmosphäre und Meere. Eine der aktuell drängendsten Herausforderung an die Menschheit ist es, den negativen Einflüssen des Menschen auf die Umwelt, wie Klimawandel, Ressourcenknappheit und soziale Ungerechtigkeit aktiv entgegenzuwirken.

Nachhaltigkeit bedeutet, dass wir heute so handeln sollten, dass auch zukünftige Generationen auf der Erde gut leben können. Diese Aufgabe betrifft jede:n von uns, auch Unternehmen. Nachhaltigkeit bedeutet in diesem Kontext für Organisationen vor allem eines: **Zukunftsorientiertes Handeln** und **neue Formen** des Wirtschaftens.

Organisationen und ihr Wandel zu mehr Nachhaltigkeit stehen deshalb schon heute auf dem Prüfstand. Unter **Corporate Social Responsibility (CSR)** wird die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen verstanden, sich freiwillig für die Umwelt, die Mitarbeitenden, die Gesellschaft, die Kunden und ihr Umfeld einzusetzen. CSR-Initiativen sollten dabei aus eigenem Willen entstehen, glaubwürdig sein und ein nachhaltiges Wirtschaften zum Ziel haben.

Doch wie kann diese Transformation gelingen? Wer treibt diese Veränderungen an? Welche Chancen und Herausforderungen sind damit verbunden?

Der Weg zum nachhaltigen Unternehmensmanagement ist alles andere als leicht. Denn es gilt: Nur wer das Konzept wirklich versteht und verinnerlicht hat, kann den Weg in Richtung authentischer unternehmerischer Nachhaltigkeit gehen. Als Nachhaltigkeitsmanager:innen haben Sie die einzigartige Rolle, die **Transformation** Ihres Unternehmens in Richtung einer **nachhaltigen Zukunft** aktiv mitzugestalten. Sie sind **Katalysator für Veränderungen** und gestalten eine nachhaltige Unternehmenskultur aktiv mit.

Aber wie konkret starten? Wichtige Impulse und Tipps für Ihren Einstieg in das Thema Corporate Sustainability erhalten Sie in diesem Beitrag.

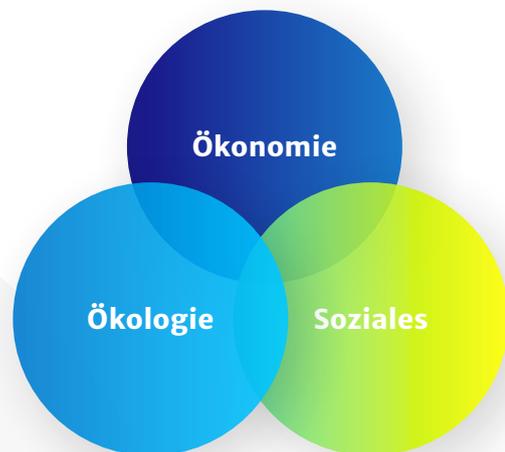
Definition von Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement für Unternehmen

Der Begriff der Nachhaltigkeit kommt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und meint in diesem Zusammenhang, dass nur so viele Bäume gefällt werden sollten, wie wieder nachwachsen können. Als Versuch einer allgemeinen Definition lässt sich daraus ableiten: **Nachhaltigkeit bedeutet, alle Ressourcen – materiell wie auch immateriell – nur so zu nutzen, dass sie auch noch für nachfolgende Generationen in gleicher Menge und Qualität vorhanden sind.** Oder einfacher auf den Punkt gebracht: Nur so viel verbrauchen, wie nachgeliefert oder nachwachsen kann.

Auch Unternehmen sollten sich für nachhaltiges Handeln einsetzen, indem sie Umwelt- und soziale Belange in ihre Tätigkeit integrieren und nicht nur Gesetze einhalten. Letztere sind nicht allein ausschlaggebend: Auch Business-Partner:innen, Kund:innen, Lieferant:innen, nicht zuletzt die eigenen Mitarbeiter:innen fordern zukunftsfähige Nachhaltigkeitsstrategien und sorgen für Druck.

Kurzfristig kann nicht-nachhaltiges Handeln zwar für einzelne Organisationen wirtschaftlich erfolgreicher sein, für eine langfristige Erfolgsstrategie führt jedoch kein Weg an einer nachhaltigen Unternehmenskultur vorbei. Doch worauf kommt es an?

Ziel ist, ein Gleichgewicht zwischen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft zu schaffen, auch bekannt als **Triple-Bottom-Line (TBL)**^[1]. Dieses Modell beschreibt die Notwendigkeit einer Leistungsmessung von Unternehmen auf drei Ebenen: 1. Finanzen (Ökonomie), 2. Auswirkungen auf die Umwelt (Ökologie) und 3. Soziale Verantwortung (Soziales). Nachhaltigkeit entsteht in der TBL nur im Dreiklang dieser genannten Bereiche.



Nachhaltigkeit gemäß Triple-Bottom-Line entsteht in der Schnittmenge der drei Ebenen.

Definition: Nachhaltigkeit

„Nachhaltigkeit bedeutet, alle Ressourcen – materiell wie auch immateriell – nur so zu nutzen, dass sie auch noch für nachfolgende Generationen in gleicher Menge und Qualität vorhanden sind.“



^[1] John Elkington führte den Begriff Triple-Bottom-Line 1994 ein. In seinem Modell verdeutlicht er den gleichberechtigten Einklang der drei genannten Ebenen.

Meilensteine in der Geschichte der Nachhaltigkeit

Im Kontext der deutschen Forstwirtschaft wurde bereits 1713 der Gedanke der Nachhaltigkeit formuliert, der besagt, dass eine dauerhafte Nutzung der Wälder nur dann möglich ist, wenn nicht mehr Holz geschlagen wird, als durch natürliche Regeneration nachwachsen kann. Ein weiterer wichtiger Beitrag zur Nachhaltigkeit war der des **Club of Rome** über die Grenzen des Wachstums.

Die von den Vereinten Nationen beauftragte Kommission „World Commission on Environment und Development“, deren Abschlussbericht mit dem Titel „Our Common Future“ (bekannt als **Brundtland-Bericht**) erschien, lieferte einen Entwurf einer Definition einer nachhaltigen Entwicklung.

Auf globaler Ebene wurde der Begriff der Nachhaltigkeit vor allem durch die **UN-Klimakonferenz** von 1992 geprägt. Die Vereinten Nationen stellten dabei für eine nachhaltige Entwicklung heraus, dass die Bedürfnisse der Gegenwart nur insofern befriedigt werden sollen, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen Abstriche machen müssen.

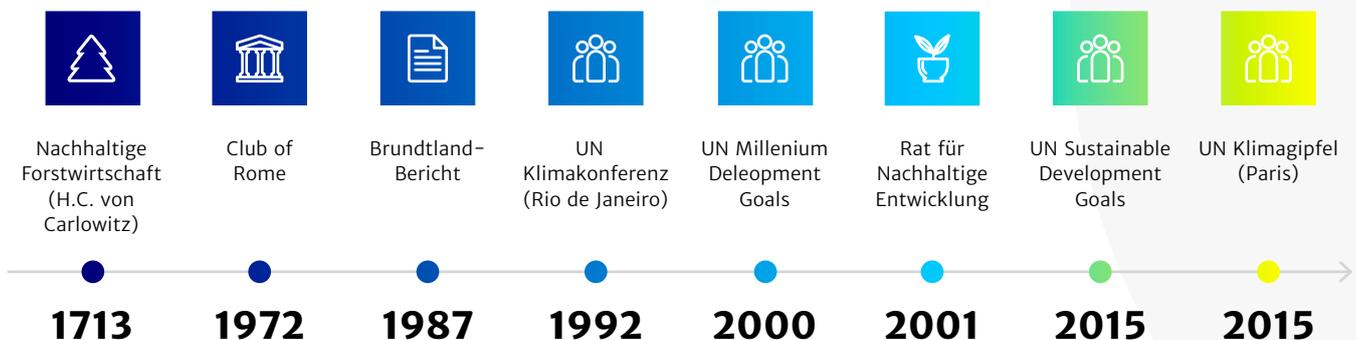
Die globalen Ziele der **Sustainable Development Goals** (SDGs) wurden 2015 beschlossen und lösten die **Millennium Development Goals** (MDGs) aus dem Jahr 2000 ab. In den **17 Zielen** für

nachhaltige Entwicklung der Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen findet sich erneut der Dreiklang von ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen wieder. Sie dienen als eine gemeinsame Orientierungshilfe für Regierungen weltweit, aber sind auch für die Privatwirtschaft anwendbar. Nachhaltige Unternehmen richten ihr Handeln an den SDGs aus, indem sie aus den Zielen beeinflussbare Punkte auswählen.



„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation befriedigt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“

Quelle: Brundtland-Bericht



Nachhaltigkeit betrifft neben der Politik auch die private Wirtschaft, die öffentliche Wirtschaft, den Nonprofit-Sektor und die Bürger:innen und Verbraucher:innen. Für Unternehmen entwickelte sich aus dem Verständnis für Nachhaltigkeit die **Corporate Social Responsibility (CSR)**, bei der freiwillig Umwelt- und soziale Belange in die Unternehmensaktivitäten integriert werden. Dies geht weit über das Einhalten von Gesetzen hinaus und umfasst die gesamte Unternehmensstrategie.



Corporate Social Responsibility (CSR)

Der Begriff CSR steht für die unternehmerische Verantwortung für die Gesellschaft. Er bezieht sich insbesondere auf Strategien nachhaltiger Entwicklung, die über gesetzliche Anforderungen hinausgehen. Dabei wird CSR als ganzheitliches Unternehmenskonzept definiert, das die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales – einbezieht und integriert. Unternehmen, die CSR-Prinzipien umsetzen, berücksichtigen ihre Auswirkungen auf die Umwelt, die Gesellschaft und die Wirtschaft in ihrem Geschäftsbetrieb und bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Aktuelle Standards und Regularien im Kontext der Nachhaltigkeit für Unternehmen in Deutschland

Der Schutz unserer Umwelt in Zeiten des Klimawandels sowie die Verbesserung der ökonomischen und sozialen Faktoren gehören zu den größten Herausforderungen der Gegenwart. Unbestritten ist dabei die gemeinsame Verantwortung für ein nachhaltiges Handeln – und dies nicht nur als individuelles Thema, sondern auch in der Wirtschaftswelt. Die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit gleicht für viele Unternehmen einer Mammutaufgabe und der regulatorische Druck steigt zunehmend: Angesichts neuer gesetzlicher Vorgaben und verpflichtenden Rahmenbedingungen im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Kontext der **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** und **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**, der **EU-Taxonomie** und dem **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)**

wird es für Unternehmen immer schwieriger, den Überblick zu behalten.

Sie sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr? Damit Sie sich im dichten Dschungel aus Vorschriften zurechtfinden, haben wir die wichtigsten Begriffe und Standards für Sie zusammengefasst.



Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Die CSRD der Europäischen Kommission bildet das Rahmenwerk für die zukünftigen Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie ersetzt die bisher geltende EU-Richtlinie der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) aus dem Jahr 2014.

European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

Die ESRS stellen einen Meilenstein in der europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung dar. 2022 wurden 12 Standardentwürfe durch die European Financial Reporting Advisory Group an die EU-Kommission zur Verabschiedung übergeben. Die ESRS beschreiben, welche Informationen Unternehmen zur Verfügung stellen müssen und auch wie sie dargestellt werden sollen. Damit gehen sie über die bisher geltenden Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung hinaus.

EU-Taxonomie

Die EU-Taxonomie stellt eine Richtlinie für eine nachhaltige Unternehmensführung dar. Mit ihr lassen sich die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen auf Basis eines einheitlichen Rahmenwerks bestimmen und gegenüber den Anspruchsgruppen kommunizieren.

Die EU-Taxonomie definiert sechs Ziele:

- Klimaschutz
- Anpassung an den Klimawandel
- Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen
- Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft
- Vermeidung von Umweltverschmutzung
- Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme

Unternehmen sind dazu aufgefordert, sich an diesem Rahmen zu orientieren und müssen darlegen, inwieweit sie ihre Aktivitäten nach den genannten Kriterien der Taxonomie ausrichten. Ziel davon ist es, dass Investor:innen nachhaltigere Investitionsentscheidungen treffen.

Die Taxonomie gilt bereits jetzt für Unternehmen, die aktuell der NFRD unterliegen. Für alle übrigen Unternehmen tritt die Pflicht zur Taxonomie dann ein, wenn sie nach der CSRD berichtspflichtig sind.

Lieferkettensorgfalts- pflichtengesetz (LkSG)

Ziel des LkSGs ist es, eine Transparenz über die Lieferketten zu schaffen und gleichzeitig Menschenrechte zu stärken. Dies verpflichtet Unternehmen zu einer umfassenden Risikoanalyse, um schlechte Arbeitsbedingungen, Menschenrechtsverletzungen und Umweltschädigungen zu identifizieren, zu bewerten und zu vermeiden. Mit dem LkSG leistet der Gesetzgeber einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in den Lieferketten und unterstützt dadurch die Ziele der Vereinten Nationen (SDGs).

Die EU-Taxonomie definiert sechs Ziele:

Davon direkt betroffen sind:

- **Seit dem 1.1.2023:**
Unternehmen mit mehr als 3.000 Arbeitnehmer:innen
- **Ab dem 1.1.2024:**
Unternehmen mit mehr als 1.000 Arbeitnehmer:innen

Darüber hinaus können aber auch kleinere Firmen als Bestandteil größerer Lieferketten mittelbar betroffen sein. Das bedeutet: Schon heute sind sehr viele deutsche Firmen vom LkSG betroffen, wenn sie Zulieferer größerer Unternehmen sind.

Die Fakten: Welche Unternehmen sind von den neuen CSRD-Richtlinien betroffen?

Unternehmen müssen im Rahmen der CSRD ihre Nachhaltigkeitsleistungen gemäß den ESRS erfassen, evaluieren und im Lagebericht offenlegen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist es erforderlich, dass Unternehmen sich frühzeitig mit der CSRD und den ESRS auseinandersetzen.

Ab dem Geschäftsjahr 2024

Unternehmen, die bereits heute der Nachhaltigkeitsberichtspflicht unterliegen, d.h. die schon jetzt der NFRD unterliegen. Dies sind Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter:innen, die entweder an der Börse gelistet sind, Banken und Versicherungen sind oder ein nennenswertes öffentliches Interesse aufweisen.

Ab dem Geschäftsjahr 2025

Große Unternehmen, die zwei der folgenden Kriterien erfüllen:

- a) mehr als 250 Mitarbeitende
- b) Umsatz von mehr als 40 Millionen Euro
- c) Bilanzsumme von mehr als 20 Millionen Euro

Ab dem Geschäftsjahr 2026

Kapitalmarktorientierte KMU, kleine und nicht komplexe Kreditinstitute und konzerneigene Versicherungsunternehmen.

Ab dem Geschäftsjahr 2028

Alle außereuropäischen Unternehmen, die mindestens 150 Millionen Euro Nettoumsatz in der EU und eine Tochtergesellschaft oder Niederlassung in der EU haben.

Praxistipp

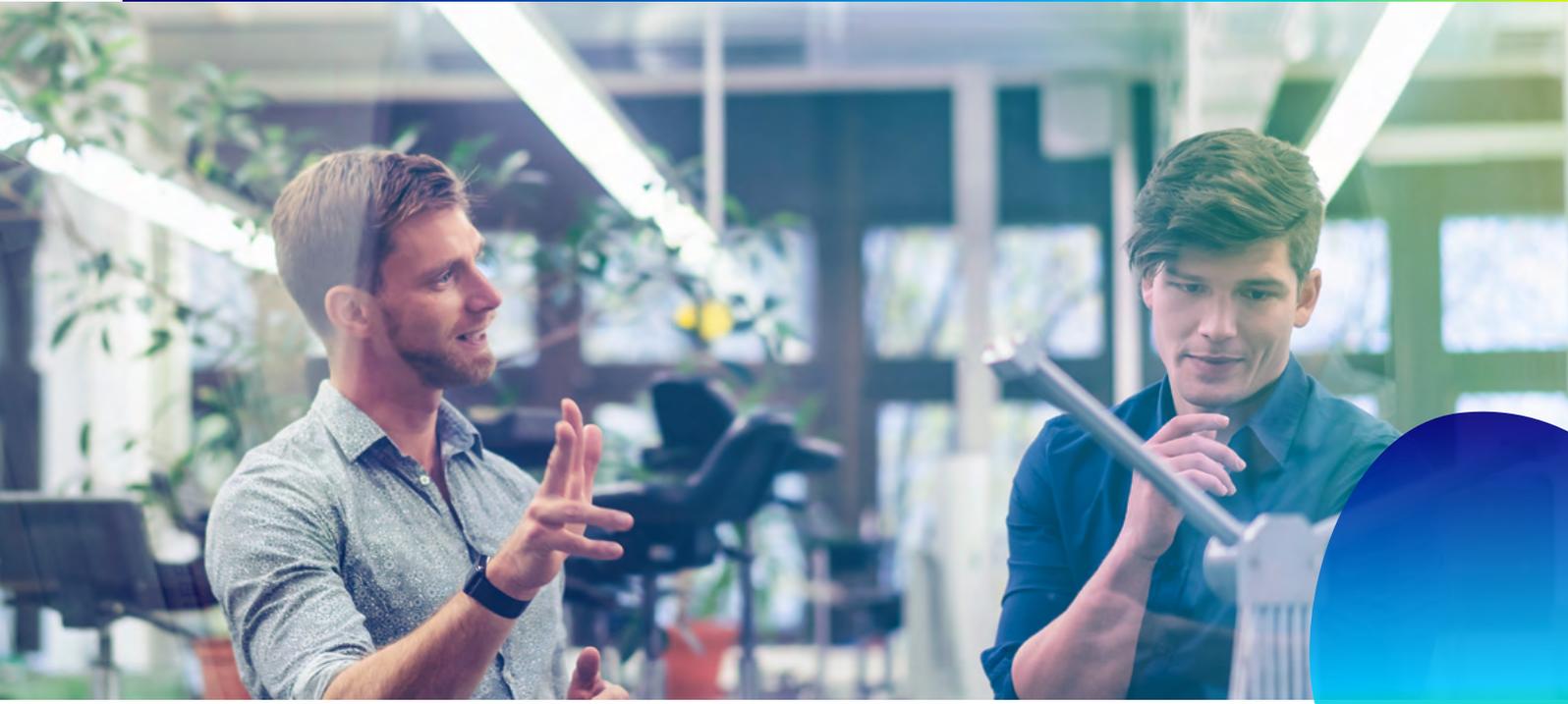
Unternehmen sollten frühzeitig die strategischen Leitplanken prüfen und entsprechende Prozesse einrichten, um die Messung, Genauigkeit und Relevanz der zusammengestellten Informationen für den Bericht sicherzustellen.

Regulationsdruck oder Chance für Unternehmen?

Die neuen Vorschriften der CSRD stellen für Unternehmen eine große Herausforderung dar, insbesondere im Hinblick auf die Veränderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung und der Überwachung der Lieferketten. Doch bedeuten sie nicht nur Regulationsdruck: Unternehmen sollten die neuen Verpflichtungen nicht nur als rechtliche Anforderungen sehen, sondern als Chance, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten und -ziele zu verbessern und ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und dem Planeten gerecht zu werden.

Wichtig

Unternehmen, die sich frühzeitig auf diese regulatorischen Veränderungen vorbereiten und proaktiv handeln, verbessern ihre Möglichkeiten, nachhaltig erfolgreich zu sein und ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung gerecht zu werden. Erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategien bieten einen klaren Wettbewerbsvorteil am Markt und verdeutlichen die Rolle des eigenen Unternehmens als Vorreiter beim wichtigen Thema Nachhaltigkeit.



Welche Herausforderungen gibt es bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien?

Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen kann eine Herausforderung sein. Es gibt verschiedene Hindernisse und Probleme, die es zu überwinden gilt. So fehlt es beispielsweise häufig an **Wissen** und **Kompetenz** zum Thema Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen. Stellen sind nicht adäquat besetzt und es fehlen **Ressourcen**, um eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung aufzubauen. Großes Problem stellt auch die Datenerfassung dar: Wie bewältigt man sie und hält die Informationen aktuell?

Studiengänge und Weiterbildungen im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement sind noch ein relativ neues Feld. Deshalb sind viele Sustainability Manager:innen und Beauftragte durch einen Quereinstieg in ihre Rolle gekommen. Häufig übernehmen Mitarbeiter:innen die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien als Zusatzaufgabe „on top“ zum Tagesgeschäft und müssen sich die erforderliche **Expertise** erst selbst erarbeiten. Prozesse kommen dann nur langsam in Gang und sichtbare Ergebnisse lassen auf sich warten. Fehlen dann noch **Commitment** und **Unterstützung des Managements**, ist es

natürlich schwierig, eine klare Vision zu entwickeln und Strategien erfolgreich umzusetzen. Die Kommunikation und Zusammenarbeit mit internen und externen Stakeholdern wie z. B. Mitarbeitenden, Kund:innen, Lieferanten oder Investoren fällt dann natürlich schwer.

Ein weiteres Hindernis kann eine kurzfristig orientierte Planung sein. Manche Unternehmen konzentrieren sich auf schnelle Gewinne und verlieren dabei langfristige Nachhaltigkeitsziele aus den Augen. Es ist wichtig, dass Nachhaltigkeit nicht als separate Funktion betrachtet wird, sondern als integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie.

Es wird deutlich, wie wichtig die **Kompetenz der Verantwortlichen** ist: Ohne Vorerfahrung braucht es viel Zeit, sich in das Thema einzuarbeiten und die Komplexität zu durchdringen. Bei der Umsetzung zeigt sich aufgrund der Bandbreite der Pflichten und Aufgaben schnell, dass einzelne Nachhaltigkeitsbeauftragte das erforderliche Wissen oft nicht allein abdecken können.

Von der Vision zur Realität: Wie Nachhaltigkeitsbeauftragte und Nachhaltigkeitsmanager:innen die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien vorantreiben

Rollen, Aufgaben & Kompetenzen

Nachhaltigkeitsbeauftragte und Nachhaltigkeitsmanager:innen sind zentrale Akteur:innen, um CS-Strategien und -ziele umzusetzen. Mit qualifiziertem Know-how und kompetentem Auftreten können sie schnell intern wie auch extern eine breite Akzeptanz rund um das Thema Corporate Sustainability aufbauen. Dies ist wichtig, denn: Um Initiativen erfolgreich in die Geschäftsstrategie zu integrieren und durchzusetzen braucht es Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft.

Die Rolle von Nachhaltigkeitsmanager:innen ist somit entscheidend. Sie sorgen dafür, dass Unternehmen einen positiven Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft ausüben und gleichzeitig auf lange Sicht wirtschaftlich erfolgreich bleiben.

Doch was sind ihre konkreten Aufgaben und Tätigkeiten? Zur wichtigsten Verantwortung zählt die **operative Umsetzung** der Strategie von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene. Grundsätzlich können die einzelnen Aufgaben je nach Rolle, Unternehmen und Branche sehr unterschiedlich sein. Folgende Aufgaben gehören jedoch zum Standard:

- › Entwicklung von strategischen Nachhaltigkeitskonzepten & operative Umsetzung
- › Handlungsfelder und Geschäftsmodelle identifizieren
- › Interdisziplinäre Teams bilden und Projekte koordinieren
- › Steuerung der Einhaltung von Vorschriften (Lieferketten, ...)
- › Beschaffung nachhaltiger Lösungen

- › Interne & externe Kommunikation der Nachhaltigkeitsperformance
- › Vorbereitung und Ausarbeitung des Nachhaltigkeitsberichts (Reporting)
- › Dokumentation und Datenverwaltung
- › Steuerung und Überwachung von Maßnahmen (z.B. Durchführung von Audits)
- › Sensibilisierung von Stakeholdern für die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit

Zur Bewältigung der genannten Aufgaben ist eine weitreichende **Expertise im Bereich Nachhaltigkeit** sowie **Wissen der aktuellen Entwicklungen** zum Thema unabdingbar. Dazu gehören ebenso **relevante Fach- und Methodenkenntnisse** im Bereich BWL, Compliance und Datenerfassung. Darüber hinaus sind ausgeprägte **Projektmanagement-Fähigkeiten** von großem Vorteil.

Welche aktuellen Anforderungen und Vorschriften hinsichtlich der CSRD gelten aktuell? Sustainability-Beauftragte müssen dies immer im Blick behalten, um eine entsprechend genaue Berichterstattung einhalten zu können.

Für die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien gibt es jedoch weitere wichtige Kompetenzen: **Starke Kommunikations- und Netzwerkfähigkeiten** machen erfolgreiche Nachhaltigkeitsmanager:innen aus. Denn: Nur wer authentisch auftritt und transparent vermittelt, kann eine aktive Einbindung des Themas Nachhaltigkeit glaubhaft in der eigenen Unternehmenskultur vorantreiben.

Wesentlichkeitsanalyse: Wie gelingt der Start zur erfolgreichen Nachhaltigkeitsstrategie in Ihrem Unternehmen?

Fokus bestimmen

Das Thema Nachhaltigkeit ist komplex. Doch wie kann es gelingen, den Überblick über die verschiedenen Aspekte zu behalten, sie strategisch zu bewerten und entsprechende Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen? Wie können Nachhaltigkeitsmanager:innen priorisieren und den Unternehmensfokus bestimmen?

Die **Wesentlichkeitsanalyse** ist ein wirksames Mittel, um die unterschiedlichen Dimensionen von Nachhaltigkeit greifbar zu machen. Es geht darum zu erkennen, was wichtig ist und die Vielfalt der Themen für die Praxis zu bündeln, Schwerpunkte zu setzen und darauf basierend strategische Entscheidungen zu treffen.

Sie ist ein **Werkzeug für die Analyse** mit der Nachhaltigkeitsbeauftragte die wesentlichen Themen des Unternehmens identifizieren.

Neben den wachsenden Anforderungen unterschiedlicher Interessengruppen (wie u. a. Kund:innen, Business-Partner:innen, Mitarbeiter:innen) müssen Unternehmen auch aufgrund gesetzlicher Regularien wie der CSRD Nachhaltigkeitsthemen identifizieren. Zudem fordern freiwillige Standards wie bspw. die Global Reporting Initiative (GRI) und der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) dazu auf, eine Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen.



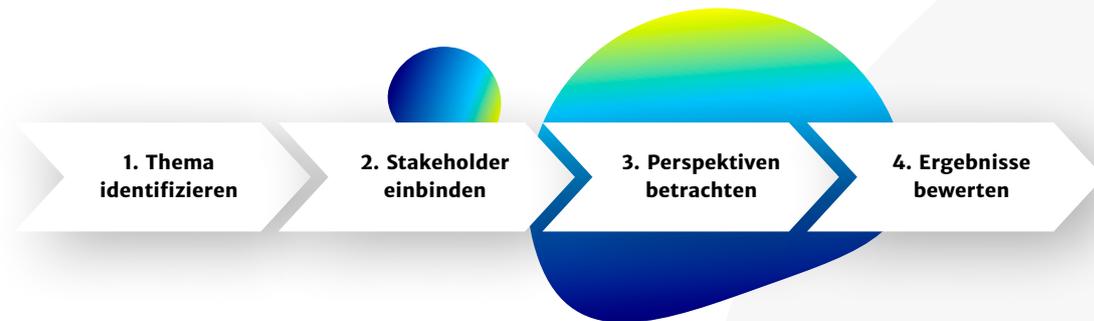
Definition: Wesentlichkeitsanalyse

Unter der Wesentlichkeitsanalyse (= Materialitätsanalyse) wird ein Verfahren zur Bestimmung relevanter ökologischer, ökonomischer und sozialer Themen und Inhalte einer Nachhaltigkeitsberichterstattung verstanden.



Prozessschritte der Wesentlichkeitsanalyse

In der Analyse arbeiten Unternehmen ihre wichtigsten Themenfelder heraus, um zielgerichtet starten zu können. Dabei hilft es, in folgenden Schritten vorzugehen:



1. Themen identifizieren

Im ersten Schritt gilt es den Status Quo abzuklopfen: Welche Nachhaltigkeitsinitiativen sind z. B. schon im Unternehmen vorhanden? Auch wichtig: Welche Anforderungen entstehen durch gesetzliche Regularien oder von Seiten der Stakeholder? Daraus lassen sich potenziell relevante Nachhaltigkeitsthemen für das eigene Unternehmen ableiten.

2. Stakeholder einbinden

In dieser Phase stehen die zentralen Interessengruppen der Organisation im Fokus: Welche sind dies konkret? Und: Wie können sie aktiv in den Strategieprozess eingebunden werden? Außerdem stellt sich die Frage, welche Nachhaltigkeitsthemen für interne bzw. externe Stakeholder relevant sind und warum. Als Methoden eignen sich hier Umfragen, um weitreichende Antworten zu erhalten oder Interviews von Fokusgruppen.

3. Perspektiven betrachten

Die **Wirkungsperspektive** beschreibt die Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft und den Planeten als Inside-out-Auswirkungen. Ein Beispiel dafür sind die Auswirkungen der Emissionen auf den Klimawandel.

Für entsprechende Fakten hilft die Auswertung vorliegender Daten und Rückmeldungen.

Die **Finanzperspektive** hingegen fragt nach den Auswirkungen von Nachhaltigkeitsthemen auf die Organisation, ihre Position und Entwicklung als Outside-in-Auswirkungen. Ein Beispiel dafür sind Risiken für das Geschäftsmodell und die Einnahmeströme der Organisation aufgrund des Klimawandels. Mit Daten- und Risikoanalysen lassen sich Chancen der Nachhaltigkeitsaspekte bewerten.

4. Ergebnisse bewerten

Zum Schluss steht die Gesamtbewertung der Themen und ihr Verhältnis zueinander im Fokus: Welche Bewertungsgrenzen zur Wesentlichkeit müssen angesetzt werden? Welche Themenfelder sollten priorisiert werden? In der Praxis wird zur Darstellung oft eine **Materialitätsmatrix** als strategisches Steuerungsinstrument eingesetzt. Sie besteht aus der x-Achse, an der sich die Auswirkungen der Themen auf den Unternehmenserfolg (interne Analyse) ablesen lassen, und der y-Achse, die die Relevanz der Themenfelder für die Stakeholder (externe Analyse) abbildet.

Das **Ergebnis** der Analyse ist eine umfassende und fundierte Übersicht. Sie beschreibt die wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen der Organisation und begründet diese. Darüber hinaus sind die wichtigsten Interessengruppen aufgeführt, einschließlich ihrer Ansichten, Interessen und Erwartungen. Durch eine Wesentlichkeitsanalyse identifiziert ein Unternehmen die relevanten

Themenbereiche der Nachhaltigkeit, um gezielt aktiv zu werden und eine wirkungsvolle Strategie zu entwickeln. Im europäischen Kontext wird oft die Methode der **doppelten Materialität** – also die gleichzeitige Betrachtung von Wirkungs- und Finanzperspektive – verwendet, um die Wesentlichkeit von Nachhaltigkeitsaspekten zu bestimmen.



Praxistipp

Da sich die wesentlichen Themen für ein Unternehmen im Laufe der Zeit ändern, ist es ratsam, die Wesentlichkeitsanalyse in regelmäßigen Abständen zu wiederholen. Dadurch wird sichergestellt, dass die relevanten Themen auf dem neuesten Stand und Berichte stets aktuell sind.

Nachhaltigkeitsbericht & Monitoring: Transparenz schaffen

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ein wichtiger Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements und ein wichtiger Aspekt des **Stakeholder-Engagements**. Auch hier sind Sustainability-Beauftragte als Verantwortliche gefragt. Warum ist das so? Im Bericht werden relevante Themen, Fortschritte, Ziele, Daten, Risiken und Chancen für die interessierte Öffentlichkeit zusammengestellt.

Es ist notwendig, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung eng mit dem strategischen Nachhaltigkeitsprogramm verknüpft ist. Denn: Ohne ein solides Programm ist es schwierig, eine angemessene Berichterstattung zu gewährleisten, insbesondere angesichts der steigenden Anforderungen an Berichte.

Um sicherzustellen, dass die unterschiedlichen Abteilungen im Unternehmen und die verschiedenen Aktivitäten systematisch und kontinuierlich zu-

sammengeführt werden, sind klar definierte, unternehmensweite Nachhaltigkeitsziele und KPIs zur Messung des Fortschritts erforderlich. Auf dieser Grundlage kann das Unternehmen dann transparent und konsistent über sein Nachhaltigkeitsprogramm berichten.

Folgende zentralen Aspekte, sollten Sie als CS-Manager:in dabei nicht aus den Augen verlieren:

- > Welche regulatorischen Verpflichtungen kommen aufgrund der **CSRD** auf uns zu?
- > Welche Prozesse benötigt es, um die relevanten Daten zu erheben und auszuwerten?
- > Wie können der Nachhaltigkeitsbericht und weitere Reportings glaubhaft ins Unternehmensprogramm integriert werden?
- > Was können wir bereits jetzt umsetzen und uns damit von der Konkurrenz im Wettbewerb abgrenzen?

Praxistipp

Für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsberichtserstattung hilft es folgende Punkte im Blick zu behalten:

Kommunikationsstrategie

Eine transparente, interne Kommunikation ist wichtig. So sichern Sie sich die Akzeptanz aller Abteilungen und stärken das Engagement für Ihre Initiativen! Achten Sie dabei auf die richtige Ansprache der jeweiligen Zielgruppen (z.B. Management, Mitarbeiter:innen, Externe)

Berichtszyklen

Legen Sie fixierte Zeiträume (z.B. für den Jahresbericht, interne vierteljährliche Statusberichte) fest. Beachten Sie hierbei auch die Anforderungen der CSRD- und ESRS-Richtlinien.

Nachhaltigkeit ist ein Prozess, kein Zustand

Da sich das Nachhaltigkeitsmanagement kontinuierlich weiterentwickelt, ist es wichtig, an den wesentlichen Themen zu arbeiten und über diese zu berichten. Nicht alle Themen müssen dabei gleich fortgeschritten sein oder die Initiativen sich in einem Idealzustand befinden. Es ist jedoch wichtig, den Prozess zu dokumentieren und Fortschritte aufzuzeigen, z. B. durch Roadmaps oder erreichte Meilensteine mit belegbaren Zahlen.

Wichtig

Eine angemessene – und vor allem kontinuierliche – Berichterstattung schafft die notwendige Transparenz und hilft dabei, die Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen zu erfüllen.

Handlungsempfehlungen und Ausblick

Nachhaltigkeitsbeauftragte und Nachhaltigkeitsmanager:innen sind treibende Kräfte bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen. Doch wie können sie diese Herausforderungen meistern?

Hilfreiche Tipps für die Praxis, wie Sie eine nachhaltige Kultur in Ihrer Organisation fördern:

Unterstützung einfordern

Stellen Sie sicher, dass Sie über ausreichende Ressourcen verfügen, um ihre Initiativen erfolgreich umzusetzen. Lassen Sie Ihre Begeisterung für das Thema Nachhaltigkeit auf die Geschäftsführung und Top-Manager:innen überspringen, damit diese die Bedeutung für den langfristigen Erfolg des Unternehmens verstehen.

Nachhaltige Unternehmenskultur fördern

Machen Sie Nachhaltigkeit zu einem integralen Bestandteil auf allen Ebenen des Unternehmens. Ermutigen Sie Mitarbeiter:innen, ihren Beitrag zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie zu leisten. Durch die Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur schaffen Sie ein Umfeld, in dem Nachhaltigkeit und ihre positive Wirkung selbstverständlich werden (z. B. durch Workshops und Schulungen).

Klare Kommunikation & motivierende Ansprache

Kommunizieren Sie klar und deutlich. Stellen Sie sicher, dass die Nachhaltigkeitsstrategie allen Abteilungen und Mitarbeiter:innen im Unternehmen bekannt ist. Fördern Sie eine Zusammenarbeit zwischen allen beteiligten Akteuer:innen, um eine erfolgreiche Umsetzung der gemeinsamen Ziele zu gewährleisten. Verwenden Sie eine motivierende Sprache und zeigen Sie auf, welchen Einfluss eine nachhaltige Entwicklung auf die Gesellschaft und das Unternehmen hat. Das stärkt auch Ihnen den Rücken als Sustainability-Beauftragte:r.

Aktuelle Entwicklungen im Blick behalten

Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie erfordert ein umfassendes Verständnis der sich laufend ändernden Gesetzeslage, sozialen und politischen Trends sowie technologischer Entwicklungen. Bilden Sie sich kontinuierlich weiter (z. B. durch Blogs oder relevante Newsletter), um effektive Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln und umsetzen zu können. Vernetzen Sie sich mit anderen Unternehmen, Organisationen oder Regierungsstellen und tauschen Sie gemeinsame Erfahrungen aus. Plattformen und **Portale**  zum Thema Sustainability helfen Ihnen dabei.

Stakeholdermanagement

Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie kann nur dann umgesetzt werden, wenn die Bedürfnisse der Stakeholder berücksichtigt werden. Führen Sie Gespräche und Umfragen durch, um herauszufinden welche Schwerpunkte Sie setzen sollten.

Performance dokumentieren

Setzen Sie geeignete Messinstrumente und Daten ein. Nutzen Sie relevante KPIs, um den Fortschritt der Nachhaltigkeitsstrategie zu verfolgen und den Erfolg zu bewerten. Zeigen Sie anhand von konkreten Ergebnissen, welchen Mehrwert die Nachhaltigkeitsstrategie für das Unternehmen bringt.

Langfristig denken

Nachhaltigkeit erfordert einen langfristigen Ansatz und eine langfristige Vision. Halten Sie an Ihren Zielen fest und verfolgen Sie diese konsequent. Setzen Sie sich realistische und messbare Ziele und überprüfen Sie regelmäßig den Fortschritt. Geduld und Beharrlichkeit zahlen sich aus, denn: für einen nachhaltigen Erfolg benötigt es einen langen Atem.

Zu mehr Nachhaltigkeit inspirieren

Als Nachhaltigkeitsbeauftragte:r haben Sie die Möglichkeit, andere zu inspirieren und zu motivieren. Zeigen Sie auf, welchen positiven Einfluss Nachhaltigkeit auf das Unternehmen und die Gesellschaft hat. Machen Sie Nachhaltigkeit zu einem Thema, das im Unternehmen und darüber hinaus besprochen wird.

Als Nachhaltigkeitsbeauftragte:r oder Nachhaltigkeitsmanager:in haben Sie die einzigartige Rolle, die **Transformation** Ihres Unternehmens in Richtung einer **nachhaltigen Zukunft** aktiv mitzugestalten. Sie können ein **Katalysator für Veränderungen** sein und eine wichtige Rolle bei der Gestaltung einer nachhaltigen Unternehmenskultur einnehmen. Dabei stoßen sie Veränderungen an, die nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch die gesamte Branche beeinflussen können. Wer diese Rolle mit Engagement und Fachexpertise ausfüllt, trägt zum langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens bei und sorgt damit für einen positiven Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft der Zukunft.

Erfolg durch Menschen, die das Richtige tun

Was ist das größte Kapital in jedem Unternehmen? Die Menschen. Jede Lösung, die wir schaffen, beginnt bei den Menschen. Denn sie sind es, die Unternehmen erfolgreich machen und Strategien mit Leben füllen. Neue Technologien, schnelle Marktzyklen, kultureller Wandel, demografische Entwicklungen – Marktdynamiken und Kundenanforderungen ändern sich rasant. Unternehmen sind zu Agilität und schnellen Anpassungen gezwungen, wenn sie erfolgreich Teil dieser Entwicklung sein wollen. Denn wer morgen erfolgreich sein will, muss heute handeln.

Haufe steht als Anbieter für integrierte Unternehmens- und Arbeitsplatzlösungen für ein Management, das den Menschen als Mitarbeiter:in ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns stellt. Aus dieser Grundphilosophie resultiert unser Portfolio für unternehmerische Nachhaltigkeit. Wir sind mit unseren (digitalen) Lösungen Wegbereiter für die Erreichung unternehmerischer und organisatorischer Nachhaltigkeits-Ziele – mit verlässlicher und aktueller Fach-Expertise, Vernetzungsmöglichkeiten und einem breiten Portfolio an Weiterbildungen.

Jetzt informieren:



www.haufe.de/corporate-sustainability

