



Deutsche Akademie
für Management

Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement



**Deutsche Akademie
für Management**

Impressum

DEUTSCHE AKADEMIE FÜR MANAGEMENT

Trägerin: DAM Professional School SE
Margaretenstraße 38, 12203 Berlin

mail@akademie.biz
www.akademie-management.de

Tel. 030/40508883-0
Fax. 030/40508883-9

2. Version Februar 2023

© 2023 Deutsche Akademie für Management, Berlin. Alle Rechte vorbehalten.

Umweltfreundlich gedruckt auf 100% nachhaltig hergestelltem FSC®-zertifiziertem Papier

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Moduls (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der DAM Professional School SE oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämt-

liche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Deutsche Akademie für Management und ihre Autorinnen und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Moduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Moduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Modul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr der Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Modul bei Personenbezeichnungen stets die männliche Form verwendet. Damit werden Frauen wie Männer gleichermaßen angesprochen.

Inhaltsverzeichnis

Überblick	7
Prof. Dr. Dr. Victor Tiberius, MBA	

Nachhaltigkeitsstrategie und Nachhaltigkeitscontrolling	11
Dr. Birgit Lutzer	

Einleitung	11
1 Das Strategiepapier oder das Nachhaltigkeitskonzept	13
1.1 Organisationsstruktur und Ausgangssituation	14
1.2 Nachhaltigkeitsziele	15
1.3 Planung	16
1.4 Umsetzung	18
2 Wesentlichkeitsanalyse und das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit	20
3 Nachhaltigkeitscontrolling	22
3.1 Balanced Scorecard („ausgewogener Berichtsbogen“)	22
3.2 Sustainability Balanced Scorecard	23
Zusammenfassung	25

Rechtliche Regelungen im Nachhaltigkeitsmanagement	27
Prof. Dr. Werner Wild	

Einleitung	27
1 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Freiwilligkeit und Rechenschaftspflicht	29
2 Dimensionen rechtlicher Regelungen	31
3 Europäische und nationale rechtliche Regelungen	33
3.1 Der Europäische Green Deal	33
3.2 Die Corporate Sustainability Reporting Directive	35
3.3 Menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten in der Lieferkette	37
3.4 Weitergehende Regelungen zu den Sorgfaltspflichten in der Lieferkette durch die EU	38
Zusammenfassung	39
Literaturverzeichnis	40

Nachhaltigkeitsorientierte Managementsysteme und Normen	43
Prof. Ulrich Holzbaur, Bastian Winderl, Christian Holzbaur	

Einleitung	43
1 Was ist Nachhaltigkeit?	44
2 Nachhaltigkeit in Unternehmen	45
3 Orientierungsrahmen für die Umsetzung	46
4 Die ISO 9000 in Bezug auf Nachhaltigkeit	47

5	Umsetzung mit Umwelt-Managementsystemen	49
6	Normen für Umweltmanagementsysteme	50
6.1	ISO 14000er bis 14001 und 14005	50
6.2	ISO 14040/14044	51
6.3	ISO 26000	53
6.4	SA 8000	54
6.5	ISO 45001	55
6.6	ISO 50000: Energiemanagement	55
7	UN Global Compact, OECD Guidelines und DNK	57
7.1	UN Global Compact	57
7.2	OECD Guidelines	57
7.3	DNK – Deutscher Nachhaltigkeits Kodex	58
	Zusammenfassung	59
	Literaturverzeichnis	60

Nachhaltigkeitsreporting	63
Prof. Dr. Matthias Fifka	

Einleitung	63
1 Historische Entwicklung	64
2 Das Nachhaltigkeitsreporting heute	65
3 Gesetzliche Vorgaben	66
3.1 Die „CSR-Berichtspflicht“	66
3.2 Die Corporate Sustainability Reporting Directive	68
4 Reportingstandards	70
4.1 Global Reporting Initiative	70
4.2 Deutscher Nachhaltigkeitskodex	71
5 Der unternehmerische Mehrwert des Nachhaltigkeitsberichts (NHB)	72
6 Aufbau eines Reporting-Systems	73
7 Ausblick zum ESG-Reporting (Stand September 2022)	78
Zusammenfassung	80
Literaturverzeichnis	81

Verfasserinnen und Verfasser	82
-------------------------------------	-----------

Überblick

Prof. Dr. Dr. Victor Tiberius, MBA

Herzlich willkommen zum Modul „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“! Im Strategischen Management geht es darum, Unternehmensziele – hier Nachhaltigkeitsziele – durch ein sinnvolles Bündel von Maßnahmen zu erreichen. Die strategische Perspektive ist zugleich auch eine Erfolgsperspektive, denn wir wollen unsere Ziele ja auch erreichen.

In diesem Sinne beginnen wir mit dem Thema „Nachhaltigkeitsstrategie und Controlling“. Wie immer, wenn man etwas Neues plant, sollte man als Erstes grundlegende Überlegungen anstellen und die Ergebnisse dieser Überlegungen in einem Strategiepapier bzw. Konzept festhalten. Das bedeutet im Einzelnen Folgendes:

- Dem üblichen Strategieprozess folgend, analysieren wir zunächst die Ist-Situation unserer Organisation. Worin bestehen die aktuellen Anforderungen im Hinblick auf Nachhaltigkeit, die von unseren Kundinnen und Kunden, dem Gesetzgeber und anderen Stakeholdern an uns gestellt werden, und wo stehen wir in dieser Hinsicht?
- Im nächsten Schritt definieren wir die Nachhaltigkeitsziele konkret. Wichtig ist es dabei, zu berücksichtigen, dass Nachhaltigkeit gemäß der sogenannten Triple-Bottom-Line aus drei Dimensionen besteht: der ökonomischen, der ökologischen und der sozialen. In der breiten Bevölkerung wird „nachhaltig“ nicht selten mit „umweltfreundlich“ gleichgesetzt, doch diese Sichtweise greift zu kurz. Nachhaltig bedeutet ganz allge-

mein gesagt, dass langfristig nicht mehr verbraucht wird, als neu entsteht. In der ökologischen Dimension ist dies unmittelbar einleuchtend: Beispielsweise sollte man Wald allenfalls mit derjenigen Geschwindigkeit abholzen, mit der er nachwächst. Doch auch in sozialer Hinsicht ist Nachhaltigkeit bedeutend: Körperliche Ausbeutung in Niedriglohnländern, die einhergeht mit geringer Achtung von Menschenrechten, mit Unterernährung und/oder mit schlechter Gesundheitsversorgung, führt dazu, dass Menschen ihre energetischen Ressourcen stärker erschöpfen, als sie sie regenerieren können. Auch Fachwissen ist eine Ressource, die sich mit der Zeit durch Fortschritt abnutzt. Deshalb beinhaltet eine soziale Nachhaltigkeitsperspektive immer auch Weiterbildung. Die dritte Nachhaltigkeitsdimension schließlich ist die ökonomische. In der breiten Bevölkerung findet sich nicht selten das Vorurteil, „nachhaltig“ und „ökonomisch“ seien Gegensätze. Das Gegenteil ist der Fall, denn die Zuflüsse an liquiden Mitteln eines Unternehmens beispielsweise müssen langfristig größer sein als die Abflüsse. Auch müssen die Investitionen die technischen Wertminderungen von Vermögensgegenständen übersteigen. Ein Unternehmen, das beispielsweise eine gut laufende und aussichtsreiche Sparte verkauft, um kurzfristig seinen Gewinn zu maximieren, arbeitet nicht ökonomisch nachhaltig und riskiert sein langfristiges Überleben. In diesen drei Dimensionen also – der ökonomischen, der ökologischen und der sozialen – müssen sinn-

volle Nachhaltigkeitsziele festgelegt werden.

- Der nächste Schritt besteht in der Maßnahmenplanung. Wir fragen uns, was wir konkret tun müssen, um die zuvor definierten Ziele zu erreichen. Meistens ist es sinnvoll, zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Plänen zu unterscheiden.
- Die geplanten Maßnahmen werden anschließend umgesetzt. Da eine Organisation ein System von Ressourcen ist – und insbesondere von Humanressourcen –, bedarf die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie der Mitwirkung der Mitarbeitenden. Deshalb sind Kommunikation und Transparenz sehr wichtig.

Man könnte nun als letzten Schritt die Kontrolle anfügen. Kontrolle heißt, dass man einen Soll-Ist-Vergleich durchführt, dass man sich also anschaut, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden. Wurden sie nicht erreicht, stellt man also eine Abweichung fest, so muss man sich fragen, woran das liegt und was getan werden kann, um die Lücke zu schließen. Anders ausgedrückt: Wenn die Maßnahmen – zumindest teilweise – nicht richtig funktioniert haben, dann muss man sie ggf. anpassen.

Der vorangegangene Absatz begann mit „könnte“ – und das aus gutem Grund. Denn statt uns mit einer einfachen Kontrolle zu begnügen, greifen wir das umfassendere Konzept des Controllings auf. Controlling ist nicht einfach die englische Übersetzung von Kontrolle, sondern umfasst neben der Kontrolle auch die Steuerung. Damit ist gemeint, dass die Umsetzung der Maßnahmen und die Erfolgskontrolle permanent koordiniert werden. Während Kontrolle im herkömmlichen Sinne nur am Ende des Planungszeitraums stattfindet, wird im Controlling der Prozess der Zielerreichung fortwährend überwacht. Warum ist das so wichtig? Nehmen Sie an, Ihr Unternehmen habe es sich zum Ziel gesetzt, in fünf Jahren vollständig CO₂-neutral zu sein. Es wäre schlicht zu

spät, wenn der Unternehmensleitung erst nach Ablauf von fünf Jahren auffiele, dass sie dieses Ziel verfehlt hat. Stattdessen muss sie regelmäßigen Abständen – beispielsweise anhand von Meilensteinen bzw. Etappenzielen – schauen, wo das Unternehmen auf seinem Weg zur CO₂-Neutralität steht und ob sie ggf. ihre Maßnahmen überdenken und anpassen muss.

Ein etabliertes Controlling-Instrument ist die Balanced Scorecard. Dabei handelt es sich um ein übersichtliches Werkzeug, in dem Unternehmensziele durch Kennzahlen messbar gemacht werden, um objektive Soll-Ist-Vergleiche zu ermöglichen. In der ursprünglichen Fassung der Balanced Scorecard werden vier Dimensionen berücksichtigt: die Finanzen, die Kundinnen und Kunden, die Mitarbeitenden bzw. deren Lernprozesse und die Prozesse ganz allgemein. Die Balanced Scorecard kann auf verschiedene Weisen zu einer Sustainability Balanced Scorecard weiterentwickelt werden. Entweder werden die vier genannten Dimensionen durch Nachhaltigkeitsziele angereichert oder Nachhaltigkeit wird als fünfte, eigenständige Dimension ergänzt oder es werden zwei Nachhaltigkeitsdimensionen – gemäß der oben genannten Tripple-Bottom Line – verwendet, nämlich die ökologische und die soziale, wobei die ökonomische bereits durch die Finanzdimension abgedeckt ist.

Der zweite Abschnitt dieses Moduls befasst sich mit nachhaltigkeitsorientierten Managementsystemen und Normen. Damit knüpfen wir direkt an das Strategische Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitscontrolling an, denn ein Managementsystem ist ein geordnetes System von Prozessen, die beschreiben, wie bestimmte Aufgaben regelmäßig auf eine sinnvolle Art und Weise erfüllt werden, damit das Rad nicht täglich neu erfunden werden muss. Es gibt Managementsysteme für verschiedene unternehmensrelevante Themen.

Weit verbreitet sind beispielsweise Qualitätsmanagementsysteme. Auch für unseren Kontext – die Nachhaltigkeit – können Managementsysteme entwickelt werden. Prinzipiell könnte man sich sein eigenes Managementsystem entwickeln. Allerdings gibt es bereits eine ganze Reihe vordefinierter Managementsysteme. Man nennt diese Systeme Normen in dem Sinne, wie beispielsweise Stecker und Steckdosen in einem bestimmten Geltungsbereich genormt sind. Wir werden eine Reihe solcher Normen kennenlernen, damit Sie wissen, welche Schwerpunkte innerhalb der Nachhaltigkeit einer Organisation diese setzen und wie die einzelnen Normen ggf. miteinander kombiniert werden können.

Der dritte und letzte Abschnitt dieses Moduls widmet sich dem Nachhaltigkeitsreporting. Einfach ausgedrückt geht es hier darum, die zentralen Ergebnisse des Nachhaltigkeitscontrollings in regelmäßigen Abständen – in der Regel einmal jährlich – zu verschriftlichen und zu veröffentlichen. Bis vor gar nicht so langer Zeit war es noch freiwillig, über die eigenen Nachhaltigkeitserfolge zu berichten. Mittlerweile jedoch gibt es bindende gesetzliche Vorgaben für Nachhaltigkeitsberichte. Wir werden zwei Reportingstandards kennenlernen – die Global Reporting Initiative und den Deutschen Nachhaltigkeitskodex –, die die Anforderungen normieren, denen Nachhaltigkeitsberichte genügen sollen.

Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitscontrolling sind die übergeordneten Unternehmensprozesse, mit denen Nachhaltigkeit angestrebt, verwirklicht und überwacht wird. Nachhaltigkeitsorientierte Managementsysteme sorgen dafür, dass alle regelmäßigen Prozesse im Unternehmen gut funktionieren. Nachhaltigkeitsberichte informieren die Öffentlichkeit darüber, was Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit tun und wie erfolgreich sie dabei sind. Entsprechend zentral ist die Bedeutung

dieser strategischen und organisationalen Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements. Ohne diese solide Basis ergäbe ein operatives Nachhaltigkeitsmanagement keinen Sinn.

Wir wünschen Ihnen interessante Einsichten und viel Freude beim Studium dieses wichtigen Moduls!

Nachhaltigkeitsstrategie und Nachhaltigkeitscontrolling

Dr. Birgit Lutzer

Einleitung

ALLGEMEINE KOMPETENZZIELE

Nachdem Sie diesen Abschnitt durchgearbeitet haben, sollten Sie in der Lage sein, ...

- die Bereiche einer Nachhaltigkeitsstrategie zu skizzieren und deren Wechselwirkung zu beschreiben;
- zu begründen, warum ein Konzept für die Strategieentwicklung erforderlich ist;
- die Vorgehensweise bei der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie skizzieren können;
- mögliche Spannungsfelder und Konflikte bei der Umsetzung benennen können und
- die beiden Controlling-Instrumente Balanced Scorecard und Sustainability Balanced Scorecard einzusetzen.

Unter Nachhaltigkeit wird die Verbindung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten verstanden. Neben Unternehmen können auch Verbände, Vereine, Verwaltungen und andere Institutionen nachhaltig handeln. Sie wollen es auch immer öfter, denn kritische Nachfragen mehren sich, wenn dagegen verstoßen wird. Positiv ausgedrückt: Immer mehr Menschen greifen zu nachhaltigen Angeboten, sodass ein Unternehmen, das seine Nachhaltigkeit überzeugend belegt, damit ein starkes Verkaufsargument hat und sich Vorteile gegenüber den Wettbewerbern sichern kann; auch eine Stadtverwaltung zeigt damit, dass ihr das Wohlergehen der Bürgerinnen und Bürger am Herzen liegt, indem sie ein lebenswertes Umfeld schafft; und ein nachhaltig handelnder Verband hat möglicherweise ein attraktives Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Zusammenschlüssen.

Auf gesellschaftlicher Ebene hat die Nachhaltigkeit 3 Stoßrichtungen:

1. Ökologische Grundlagen und die natürlichen Ressourcen sollen erhalten bleiben.
2. Wohlstand und finanzielle Absicherung aller Gesellschaftsschichten und -mitglieder sollen ermöglicht werden.