Deutsche Akademie
für Management

Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement

www.akademie-management.de

Modul 13102

Impressum

Trägerin: DAM Professional School SE
Margaretenstraße 38, 12203 Berlin

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

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

4. Version April 2026 Aktualisierung: Lucy Rohda
© 2026 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. Sämtliche 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.

Gendergerechte Sprache

Gendergerechte Sprache ist ein weites Feld. Die einen sehen sie als zwingend an, die anderen lehnen sie kategorisch ab – und zwar geschlechterübergreifend. Dabei stellt sich nicht nur die Frage, ob gegendert wird oder nicht, sondern auch in welchem Ausmaß und nach welchem System.

So gibt es beispielsweise das Del-On-Se-System (Bsp.: „Del Lehreron gibt derl Schüleron das Buch.“), den g-Genus (Bsp.: „Hen ist meineo beste Freundis.“), das NoNa-System (Bsp.: „Hen ist meint beste Freund*in.“), die SYLVAIN-Konventionen (Bsp.: „Eyn bekanntey Autor_in erzählt.“, das vii-System (Bsp.: „Aufgabe einvis Lehrvis ist es, viis Schülviis das Lernen angenehm zu gestalten.“) und zahlreiche andere Möglichkeiten.*

Einen Königsweg scheint es noch nicht zu geben.

Auch wir an der Deutschen Akademie für Management müssen zum Gendern Stellung beziehen. Dabei haben wir neben der Genderfairness auch pädagogische und didaktische Anforderungen zu berücksichtigen. Die in der Pädagogik aktuell stark diskutierte Sprachsensibilität von Unterrichtsmaterialien beispielsweise fordert, die problemlose kommunikative Teilhabe von Lernenden mit unterschiedlichen individuellen Kommunikationskompetenzen zu ermöglichen und zu fördern.

Die Deutsche Akademie für Management betrachtet die Gleichbehandlung aller Geschlechter als essenziell. Unsere Lernmaterialien und unser Unterricht sollen für alle Menschen ein möglichst einheitliches und einfaches Verständnis ermöglichen. Um dies zu erreichen, verwenden wir das aktuellen Kommunikationsgewohnheiten entsprechende grammatikalische Maskulinum. Dieses sprachliche Geschlecht soll dabei in keinem Zusammenhang mit dem sozialen oder biologischen Geschlecht stehen. Insofern sprechen wir mit unseren Lernmaterialien und in unserem Unterricht alle Geschlechter gleichberechtigt und gleichermaßen wertschätzend an.

* Beispiele entnommen aus dem Nichtbinär-Wiki (https://nibi.space/geschlechtsneutrale_sprache).

Inhaltsverzeichnis

Überblick 7
Prof. Dr. mult. 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 16
1.3 Planung 18
1.4 Umsetzung 19
2. Wesentlichkeitsanalyse und das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit 22
3. Nachhaltigkeitscontrolling 25
3.1 Balanced Scorecard („ausgewogener Berichtsbogen“) 25
3.2 Sustainability Balanced Scorecard 26
Zusammenfassung 28

Rechtliche Regelungen im Nachhaltigkeitsmanagement 29
Prof. Dr. Werner Wild

Einleitung 29
1. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Freiwilligkeit und Rechenschaftspflicht 31
2. Dimensionen rechtlicher Regelungen 34
3. Europäische und nationale rechtliche Regelungen 36
3.1 Der Europäische Green Deal 36
3.2 Die Corporate Sustainability Reporting Directive 39
3.3 Menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten in der Lieferkette 42
3.4 Weitergehende Regelungen zu den Sorgfaltspflichten in der Lieferkette durch die EU 44
Zusammenfassung 46
Literaturverzeichnis 48

Nachhaltigkeitsorientierte Managementsysteme und Normen **53**
Prof. Ulrich Holzbaur, Bastian Winderl, Christian Holzbaur

Einleitung **53**
1. Was ist Nachhaltigkeit? **54**
2. Nachhaltigkeit in Unternehmen **55**
3. Orientierungsrahmen für die Umsetzung **56**
4. Die ISO 9000 in Bezug auf Nachhaltigkeit **57**
5. Umsetzung mit Umweltmanagementsystemen **59**
6. Normen für Umweltmanagementsysteme **60**
6.1 ISO 14000er bis 14001 und 14005 60
6.2 ISO 14040/14044 62
6.3 ISO 26000 65
6.4 SA 8000 66
6.5 ISO 45001 67
6.6 ISO 50000: Energiemanagement 67
7. UN Global Compact, OECD Guidelines und DNK **69**
7.1 UN Global Compact 69
7.2 OECD Guidelines 69
7.3 DNK – Deutscher Nachhaltigkeits Kodex 70
Zusammenfassung **71**
Literaturverzeichnis **72**

Nachhaltigkeitsreporting **75**
Prof. Dr. Matthias Fifka

Einleitung **75**
1. Historische Entwicklung **77**
2. Das Nachhaltigkeitsreporting heute **78**
3. Gesetzliche Vorgaben **79**
3.1 Die Non-financial Reporting Directive 79
3.2 Die Corporate Sustainability Reporting Directive 82
4. Reportingstandards **84**
4.1 European Sustainability Reporting 84
4.2 Global Reporting Initiative 86
4.3 Deutscher Nachhaltigkeitskodex 87
5. Der unternehmerische Mehrwert des Nachhaltigkeitsberichts (NHB) **89**
6. Aufbau eines Reporting-Systems **91**
Zusammenfassung **97**
Literaturverzeichnis **98**

Verfasser **100**

Überblick

Prof. Dr. mult. 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 allgemein 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 Unter-

nehmens 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 sinnvolle 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 CO_2-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 CO_2-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 Kenn-

zahlen 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 verwendet, nämlich die ökologische und die soziale, wobei die ökonomische bereits durch die Finanzdimension abgedeckt ist.

Es gibt verschiedene Gründe, sich als Unternehmen mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Da Unternehmen Teil unserer Wirtschaft und Gesellschaft sind, müssen sie sich schon aus moralischen Gründen wie „gute Bürger" für Umweltschutz und soziale Gerechtigkeit einsetzen (Corporate Citizenship). Doch auch Stakeholder üben Druck aus. So entscheiden sich immer mehr Kunden, Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen zu kaufen, die nachhaltige Praktiken an den Tag legen. Und ebenso legen immer mehr Mitarbeiter Wert darauf, bei einem solchen Unternehmen zu arbeiten. Manchmal reicht dieser Druck jedoch nicht aus, und dann müssen der Staat oder überstaatliche Organisationen wie die Europäische Union klare Regeln aufstellen. Vor diesem Hintergrund beschäftigen wir uns im zweiten Abschnitt mit rechtlichen Regelungen. Sie lernen insbesondere Hintergründe zum Europäischen Green Deal, zur Corporate Sustainability Reporting Directive und zu Sorgfaltspflichten in der Supply Chain kennen. Für Unternehmen ist Nachhaltigkeit damit nicht nur eine Frage gesellschaftlicher Verantwortung, sondern auch ein Thema von Risikomanagement, Finanzierung, Berichterstattung und strategischer Positionierung.

Der dritte 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. Es gibt Managementsysteme für verschiedene unternehmensrelevante Themen. Weit verbreitet sind beispielsweise Qualitätsmanagementsysteme. Auch für unseren Kontext können Managementsysteme entwickelt werden. Dazu gibt es bereits eine Reihe vordefinierter Nachhaltigkeitsmanagementsysteme. Man nennt diese Systeme Normen. 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 vierte 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 zentrale Rahmenwerke und Standards des Nachhaltigkeitsreportings kennenlernen. Dazu gehören insbesondere die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) als verbindlicher europäischer Referenzrahmen für viele berichtspflichtige Unternehmen sowie weiterhin wichtige Orientierungsrahmen wie die Global Reporting Initiative (GRI) und der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK).

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.

allgemeine kompetenzziele

Unter Nachhaltigkeit wird die dauerhafte Verbindung ökonomischer, ökologischer und sozialer Zielsetzungen verstanden. Für Unternehmen, Verbände, Verwaltungen und andere Organisationen bedeutet dies heute mehr als freiwilliges Engagement: Nachhaltigkeit ist zunehmend Teil strategischer Steuerung, regulatorischer Anforderungen und der Erwartung von Stakeholdern. Wer Nachhaltigkeit glaubwürdig in Strategie, Prozesse und Berichterstattung integriert, kann Risiken besser steuern, Chancen früher erkennen und seine Position gegenüber Kunden, Mitarbeitenden, Investoren und weiteren Anspruchsgruppen stärken. Unternehmen, die ihre Nachhaltigkeitsbemühungen überzeugend belegen, können sich sogar Vorteile gegenüber Wettbewerbern sichern; auch eine Stadtverwaltung zeigt, 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.

Abbildung 1: Nachhaltiges Handeln hat mehrere Zielsetzungen.

(Quelle: Faber14 (2022), Concept of green energy. Solar, wind power. Verfügbar unter https://elements.envato.com/de/alternative-green-energy-84VG8KP [27.04.2026].)

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.
3. Sozialer Frieden, das Miteinander und das gesundheitliche Wohlbefinden der Menschen sollen gesichert werden.

Nachfolgend lernen Sie kennen, wie eine durchdachte Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt werden kann und wie die darin festgelegten Maßnahmen überprüft werden können.