

WHITEPAPER

# NACHHALTIGKEIT ALS UNTERNEHMENS- STRATEGIE


Verantwortung übernehmen und Chancen nutzen

# Corporate Sustainability – Pflicht und Chance zugleich

Nachhaltigkeit soll keine Worthölse sein. Dazu müssen Unternehmen Verantwortung übernehmen und die sogenannte Corporate Sustainability mit Leben füllen. Denn, nicht allein die Politik und die Gesellschaft müssen sich mit den Ursachen und Folgen des Klimawandels auseinandersetzen. Nachhaltigkeit geht alle an und ist ein essenzieller Bestandteil zukünftiger Wirtschaftstätigkeiten. Ein nicht nachhaltiges Wirtschaften kann die Existenz des Unternehmens mittel- bis langfristig bedrohen. Damit ist Nachhaltigkeit branchenübergreifend eine der größten Herausforderungen und Chancen der nächsten Jahrzehnte. Organisationen als Ganzes, aber auch ausgewählte Geschäftsbereiche sowie einzelne Fach- und Führungskräfte sind gefordert, sich weiterzuentwickeln. Die sich ergebenden Schwerpunkte gehen weit über die bisherigen Kompetenzen hinaus, schaffen zugleich aber auch zahlreiche Chancen. In diesem Whitepaper erfährst du, warum es für Unternehmen ein Muss ist, Nachhaltigkeit mit ihrer Expertise im jeweiligen Kerngeschäft zu verbinden und bestehende Geschäftsmodelle zu hinterfragen.

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Mit der richtigen Strategie zur Nachhaltigkeit	3
ESG beachten und in 3 Dimensionen erfolgreich sein	4
Herausforderungen und Chancen nachhaltiger Geschäftsmodelle	5
Nachhaltige Geschäftsmodelle entdecken	6
Innovativ werden	7
Checkliste: Nächste Schritte	10

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

## Mit der richtigen Strategie zur Nachhaltigkeit

Strategisches Denken bedeutet sich immer wieder der sich verändernden Möglichkeiten bewusst zu werden und dann bereit zu sein, die hinderlichen Gegebenheiten auszusortieren und so die Förderlichen zu finden. Also los, rein ins Unternehmen mit den Alternativen, die helfen Ressourcen zu schonen! Denn die Zeit drängt: Der ehemalige Chefökonom der Weltbank, Sir Nicholas Stern, nennt den Klimawandel das „größte und weitreichendste Marktversagen, das es je gegeben hat“.<sup>[1]</sup> Langfristig sind bei gleichbleibend hohen Treibhausgasemissionen, erhebliche wirtschaftliche Schäden zu erwarten. Gründe dafür sind unter anderem die Auswirkungen des Klimawandels: Dürren, Überschwemmungen, Brände usw. Bereits 2023 war klar, dass das gesteckte Ziel des Pariser Klimaabkommens nicht zu erreichen ist. Die Erderwärmung sollte auf 1,5 Grad Celsius begrenzt werden. Laut Angaben der Wissenschaftler:innen des Weltklimarats IPCC hat sich die Erde aber bereits um rund 1,1 Grad im Vergleich zur vorindustriellen Zeit erwärmt.<sup>[2]</sup> Was wir jetzt brauchen, ist mehr Tempo, ein stärkeres Bewusstsein und ein entschlossenes Handeln. Darüber hinaus braucht es mehr Mut in unsicheren Zeiten, Geschäftsmodelle auch mal anders zu denken.

Nichtstun ist keine Alternative: Unternehmen tragen Verantwortung und haben es in der Hand, ihre Position zu nutzen. Damit geht auch ein kultureller Wandel einher, mit dem außerdem Unsicherheiten und Ängste verbunden sind. Gleichzeitig bedarf es einem ganzheitlichen Umdenken: Nachhaltigkeit in alle Entscheidungen einzubeziehen, sie zum Dreh- und Angelpunkt aller Handlungen zu machen, ist die Basis für zukunftsweisende Entscheidungen. Die Frage: „Was bedeutet das im Sinne der Nachhaltigkeit?“ muss bei jedem Tagesordnungspunkt in jedem Meeting gestellt werden. So wird bei nachhaltigem Handeln auf die Funktionsweise und Leistungsfähigkeit von sozialen und ökologischen Systemen und der darin eingebetteten Wirtschaft Rücksicht genommen. Das kommt allen Menschen zugute und sichert ihre Lebensgrundlagen für die Zukunft.<sup>[3]</sup>

Viele Unternehmen sind bereits einen entscheidenden Schritt gegangen: War das Nachhaltigkeitsmanagement als CSR-Management in vielen Unternehmen zunächst in der Kommunikationsabteilung angesiedelt, ist das Thema inzwischen vielerorts in die Strategieabteilung umgezogen. Natürlich ist Nachhaltigkeitskommunikation ein entscheidender Teil, doch es müssen strategische Entscheidungen getroffen werden, die weit über die Kommunikation hinausgehen.

Zusammengefasst bedeutet das:

- › Vision entwickeln und daraus Ziele ableiten
- › Rollen und Zuständigkeiten klären
- › Kennzahlen definieren
- › Strukturen, Prozesse und Schnittstellen schaffen
- › KPI regelmäßig auswerten und evaluieren
- › Nachhaltigkeitsthemen weiterentwickeln und steuern
- › Kontinuierliche und transparente Kommunikation (intern und extern)

<sup>[1]</sup> Review on economics of climate change. Final Report.

<sup>[2]</sup> <https://www.deutschlandfunk.de/1-5-grad-grenze-bei-erderwaermung-wird-bereits-2030-2035-erreicht-100.html>

<sup>[3]</sup> Vgl. Bernd Hinrichs, Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie, 2. Aufl., 2023, S.29.

## ESG beachten und in 3 Dimensionen erfolgreich sein

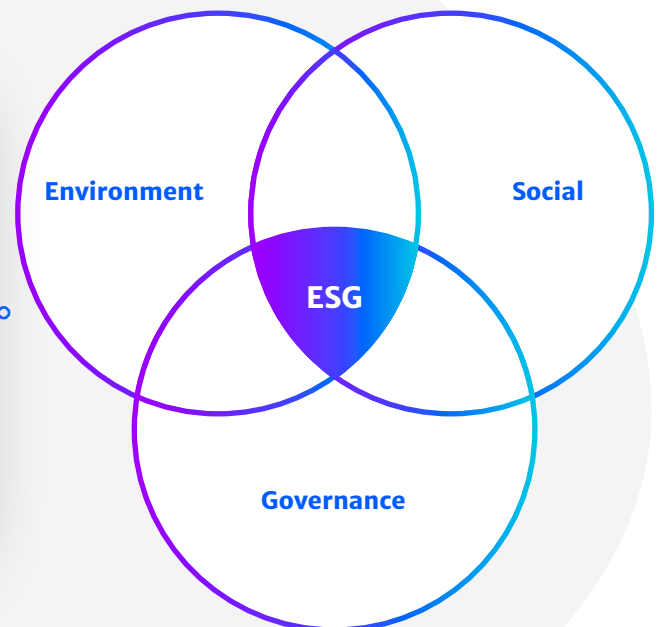
Corporate Sustainability ist mehr als nur Umweltschutz oder Gewinnmaximierung. Im Sinne der **Triple Bottom Line** öffnen sich drei Dimensionen: Ökonomische, ökologische und soziale Ziele stehen gleichermaßen im Fokus. Natürlich sollen und müssen Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sein, um bestehen zu können. Doch neben Gewinnsicherung und -maximierung, darf nachhaltiges wirtschaftliches Handeln nicht auf Kosten sozialer und ökologischer Nachhaltigkeitsprinzipien gehen. Hierzu gehören Faktoren wie Arbeitsbedingungen, Diversity, Weiterbildungsmöglichkeiten, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Diese sozialen Faktoren gelten für das Unternehmen selbst, aber auch für die Mitarbeitenden in Unternehmen entlang der Liefer- und Produktionsketten. Bei ökologischer Nachhaltigkeit rückt der Erhalt der Umwelt und der Schutz natürlicher Ressourcen in den Vordergrund.

Unternehmen müssen sich fragen: Gehen wir bewusst mit den Rohstoffen um, die z. B. in der Produktion genutzt werden? Gehen wir sparsam mit Wasser und Energie um? Welche Maßnahmen werden schon ergriffen, um Treibhausgasemissionen zu reduzieren und wie können wir unser Abfallmanagement optimieren? Unternehmen befinden sich somit in ständiger Wechselwirkung mit ihrem Umfeld. Ökologische, ökonomische und soziale Aspekte wirken sich unmittelbar auf finanzielle Größen wie Umsatz und Gewinn aus. Doch nur ein strategisch ganzheitlicher Ansatz kann den Unternehmenserfolg langfristig sichern. Er erfüllt die Bedürfnisse seiner Stakeholder, ohne zu riskieren, dass das Unternehmen die Bedürfnisse zukünftiger Interessengruppen nicht erfüllen kann.

### Triple-Bottom-Line (ESG)

#### 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit

Dieses 3-Säulen-Modell basiert auf dem Gedanken, dass eine nachhaltige Entwicklung nur erreicht werden kann, wenn umweltbezogene, wirtschaftliche und soziale Zielsetzungen also alle drei Ebenen – gleichzeitig und gleichberechtigt verfolgt werden.



## Herausforderungen und Chancen nachhaltiger Geschäftsmodelle

### Herausforderungen:

- **Kosten:** Die Umstellung auf nachhaltige Geschäftsmodelle erfordert häufig Investitionen in neue Technologien, Materialien oder Prozesse, die zunächst mit höheren Kosten verbunden sein können.
- **Komplexität:** Nachhaltige Geschäftsmodelle erfordern oft eine ganzheitliche Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette. Dies kann zu erhöhter Komplexität und Herausforderungen bei der Koordination und Integration verschiedener Akteure führen.
- **Rechtliche Rahmenbedingungen:** Die Umsetzung nachhaltiger Geschäftsmodelle kann durch unterschiedliche und sich ändernde rechtliche Rahmenbedingungen erschwert oder erleichtert werden. Unternehmen müssen sich an neue Vorschriften und Standards anpassen und gleichzeitig ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten.
- **Widerstand gegen Veränderungen:** Die Einführung nachhaltiger Geschäftsmodelle erfordert oft Veränderungen in den bestehenden Unternehmensstrukturen und -kulturen. Bei Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern kann dies auf Widerstand stoßen, da sie gegebenenfalls an traditionellen Ansätzen und Gewohnheiten festhalten möchten.

### Chancen:

- **Wettbewerbsvorteil:** Nachhaltige Geschäftsmodelle können Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Sie können die steigende Nachfrage nach umweltfreundlichen und ethisch vertretbaren Produkten und Dienstleistungen bedienen und damit neue Kundensegmente erschließen.
- **Markenimage und Reputation:** Nachhaltige Geschäftsmodelle können das Markenimage und die Reputation eines Unternehmens verbessern, indem sie es als verantwortungsbewusst, umweltfreundlich und sozial engagiert positionieren. Dies kann zu einer positiven Wahrnehmung bei Kunden und Kundinnen, Investor:innen und anderen Stakeholdern führen und stärkt das Vertrauen in die Marke.
- **Innovation:** Die Umstellung auf nachhaltige Geschäftsmodelle erfordert oft innovative Lösungen und Technologien. Dies kann in neuen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmöglichkeiten resultieren.
- **Kostenersparnis:** Nachhaltige Geschäftsmodelle öffnen langfristig Tür und Tor für Kosteneinsparungen, z. B. durch effizientere Ressourcennutzung, Energieeinsparungen oder die Vermeidung von Strafen oder Gebühren im Zusammenhang mit Umweltvorschriften.
- **Mitarbeitermotivation:** Nachhaltige Geschäftsmodelle können dazu beitragen, Mitarbeitende zu motivieren und zu binden, insbesondere wenn diese sich mit den Unternehmenswerten und -zielen identifizieren können.
- **Risikomanagement:** Nachhaltige Geschäftsmodelle können Unternehmen helfen, Risiken im Zusammenhang mit Umwelt- und sozialen Auswirkungen zu minimieren. Das macht das Geschäft stabiler und widerstandsfähiger.



## Nachhaltige Geschäftsmodelle entdecken

Nachhaltige Geschäftsmodelle sind solche, die es Unternehmen erlauben, zugleich ökologischen, sozialen und ökonomischen Mehrwert zu schaffen. Organisationen müssen sich daher zunächst die Frage stellen, wie sie ihre Ressourcen und Aktivitäten so einsetzen können, dass nachhaltige Wertschöpfung möglich ist.

Ein Einstieg in die Beantwortung dieser Frage ist, die bisherigen Kriterien, die Erfolg als solchen definieren, auf den Prüfstand zu stellen. Dabei geht es nicht darum Effizienz, Wachstum und Gewinnmargen über Bord zu werfen. Sondern diese ökonomischen Ziele durch ökologische und soziale Ziele sinnvoll zu ergänzen.

**Es gilt den Blick zu weiten und offen für Neues zu sein:** Welche alternativen Gestaltungsprinzipien gibt es? Wie lassen sich zirkuläre Geschäftsmodelle, regenerative Ansätze oder soziale Inklusion mit dem bestehenden Modell kombinieren? Wo ist Luft nach oben? Am Ende steht ein potenziell transformatives Geschäftsmodell, das mit kleinen Schritten einen weitreichenden Wandel zur Folge hat, bei dem bestehende Muster und Prozesse betrachtet, bewertet und gegebenenfalls aussortiert wurden.



### Der Blick über den Tellerrand: Die Umweltwirtschaft

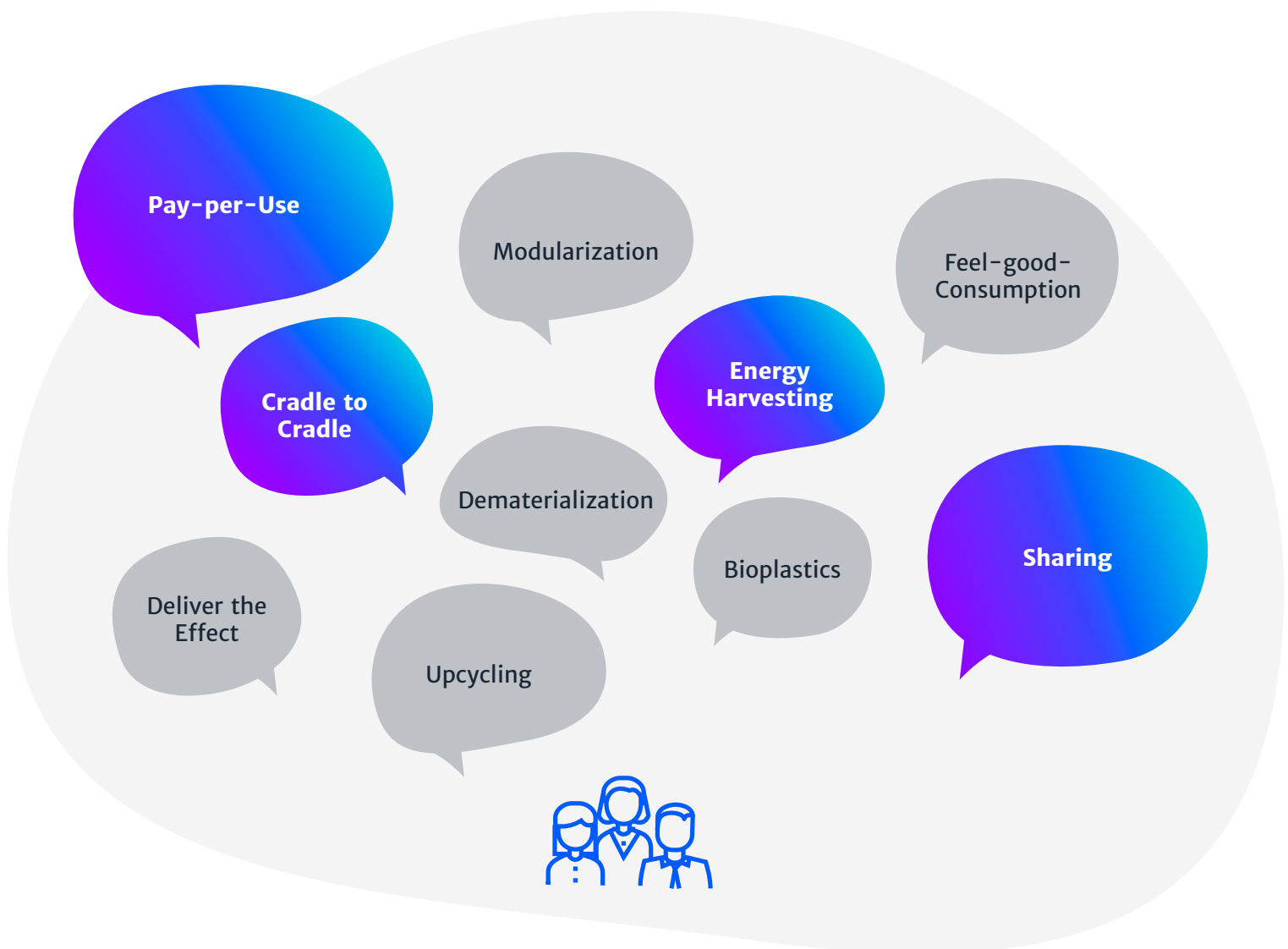
Vielleicht geht es aber auch um mehr als ein neues Geschäftsmodell, vielleicht soll es der Blick über den Tellerrand sein.

Neue Wege gehen, die nicht nur nachhaltig, sondern auch lukrativ sind: Die Umweltwirtschaft ist eine Querschnittsbranche, die alle Unternehmen erfasst, die Umweltschutzgüter und -dienstleistungen anbieten. Deutsche Unternehmen produzierten im Jahr 2021 Güter im Wert von 90,6 Milliarden Euro, die für Umweltschutzzwecke eingesetzt werden können.

## Innovativ werden

Ob komplett neu oder kombiniert, das goldene Modell gibt es nicht. Stattdessen steht zur Debatte, welche Herausforderungen ein Unternehmen angehen will und wie die Prioritäten gesetzt werden. Zu welchen Veränderungen mit Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft ist ein Unternehmen bereit?

Um zur Innovation, zum Geschäftsmodell zu kommen, muss klar sein, welche Wirkung, welcher Nutzen erreicht werden soll. Darauf aufbauend wird ein bestehender oder weiter gedachter Lösungsansatz entwickelt: Was ist aus Sicht des Unternehmens sinnvoll und vorteilhaft? Welche strategischen und operativen Handlungsoptionen gibt es? Inspiration für das eigene Geschäftsmodell bieten verschiedene Denkmodelle:<sup>[4]</sup>



<sup>[4]</sup> Grafik: Denkmodell im Überblick, in: Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie, Bernd Hinrichs, 2023, S.197.

Kreislaufwirtschaft im Sinne des cradle-to-cradle-Ansatzes ist aufwändig, aber lohnenswert und auch Sharing- und Leasing-Konzepte erfreuen sich vor allem im Mobilitätssektor großer Beliebtheit. Nutzen statt Besitzen lautet die Devise, wenn es um Fahrräder, Roller oder Autos geht.

Damit kombiniert funktioniert auch das Pay-per-use-Konzept. Aber auch Modularisierung ist beispielsweise in der Baubranche erfolgreich im Einsatz: Gebrauchte Fensterwände oder Türen werden ausgebaut, zwischengelagert und an anderer Stelle wieder eingebaut.



## Kreislaufwirtschaft: so entwickeln Sie zirkuläre Geschäftsmodelle

### Überführen Sie Ihr Business in nachhaltige Erlösmodelle

Linear, recycling oder zirkulär? Dein Produkt oder deine Dienstleistung hat auch das Potenzial kreislauffähig zu sein, doch der Weg dahin ist noch nicht ganz klar? Dann wirf jetzt einen Blick auf das Training der Haufe Akademie zur Kreislaufwirtschaft! In nur zwei Tagen lernst du zirkuläre Geschäftsmodelle zu entwickeln.

[Jetzt informieren!](#)



Doch auch wenn es nicht das ultimative nachhaltig-transformative Geschäftsmodell gibt, so gibt es doch **vier Designprinzipien**, die Orientierung bieten, um sich von konventionelle Geschäftsmodelle abzugrenzen:

**1 Nachhaltigkeitsorientierung**

Du musst bewusst ökologische und soziale Prioritäten setzen. Kostendruck und Kundenwünsche sind nicht zwangsläufig die besten Ratgeber, wenn es um Nachhaltigkeit geht.

**2 Erweiterte Wertschöpfung**

Alle Stakeholder müssen bedacht werden. Dann versteht man, dass Wertschöpfung nicht nur finanziell ist. Du kannst auch an Mitarbeitende, die Reputation des Unternehmens, Beziehungen zu Geschäftspartnern und die Regeneration von Ökosystemen denken und diese mit einbeziehen.

**3 Systemisches Denken**

Verabschiede dich von den klassischen Instrumenten der Geschäftsmodellentwicklung. Sie helfen nicht weiter. Ein Unternehmen ist Teil der Wirtschaft, der Gesellschaft und des ökologischen Gesamtgefüges. Um die Chance zu erhöhen, weniger Schaden im ökologischen und sozialen Gefüge anzurichten, musst du die größeren Systeme berücksichtigen.

**4 Stakeholder-Integration**

Wen interessiert, was du tust, und wen sollte es interessieren? Kunden und Kundinnen, Geschäftspartner und Investor:innen sind die zentralen Stakeholder. Auch indirekt betroffene Stakeholder verdienen ein offenes Ohr: Was denkt die Politik oder die Nachbarschaft und wie kannst du Spannungsfelder identifizieren und auflösen?



## Innovation Challenge – von Impact Start-ups lernen

### So bringt man nachhaltige Geschäftsmodelle zum Erfolg

Die größten Unternehmen sind nicht immer die innovativsten. Kleine Unternehmen und Start-ups sind schneller und dynamischer. Ideen kommen, werden geprüft und auch schnell wieder verworfen, wenn sie nicht funktionieren. Stell dich der Innovation Challenge und lerne im Workshop der Haufe Akademie, was es heißt, von Impact Start-ups zu lernen.

**Jetzt informieren!**

## Checkliste: Nächste Schritte

Um zu wissen, wie der nächste Schritt aussieht, solltest du wissen, wo du stehst und wo es hingehen soll. Die nachfolgenden Fragen sollen dich unterstützen deine aktuelle Position bzw. die deines Unternehmens zu bestimmen. Du selbst kannst entscheiden, ob du die nachfolgenden Fragen als **relevant** oder **nicht relevant** einstuft, mit einem klaren **Ja** oder **Nein** beantwortest:

	Ja	Nein
<b>Strategie und Führung</b>	1. Enthält deine aktuelle Unternehmensstrategie Aussagen zu deinem ökologischen und sozialen Engagement?	
	2. Wissen die Führungskräfte, was sie tun müssen, um die Nachhaltigkeitsziele umzusetzen?	
	3. Wird den Mitarbeitenden ein nachhaltiges Engagement vorgelebt?	
	4. Ermutigst du Mitarbeitende und Führungskräfte regelmäßig, Ideen und Vorschläge mit nachhaltigen Aspekten zur Produktentwicklung einzubringen?	
	5. Gibt es schon ein Team, das sich dem Nachhaltigkeitsmanagement befasst?	
<b>Operative Umsetzung und Kommunikation</b>	6. Planung, Controlling und Steuerung – Wissen alle beteiligten Mitarbeitenden und Führungskräfte welche Aufgabe sie haben, um nachhaltige Prozesse voranzutreiben?	
	7. Gibt es Kennzahlen und werden sie kommuniziert?	
	8. Informierst du die Stakeholder über Absichten, Ziele und den Status quo der Nachhaltigkeitsbemühungen?	
	9. Hast du dich schon mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung befasst?	
	10. Sind die Lieferketten nachhaltig gestaltet?	
	11. Kannst du Aussagen zur Nutzung erneuerbarer Energien oder zum ökologischen Fußabdruck treffen?	

Ja Nein

## Innovation und Entwicklung

12. Werden bei Innovationsprozessen die 17 Sustainable Development Goals berücksichtigt?

---

13. Ist die nächste Qualifizierungsmaßnahme für Mitarbeitende zu Nachhaltigkeitsthemen schon geplant?

---

14. Führt dein Unternehmen regelmäßige Analysen durch, um die Umweltauswirkungen seiner Produkte über den gesamten Lebenszyklus hinweg zu bewerten und zu minimieren?

---

15. Beteiligt sich dein Unternehmen an kollaborativen Projekten mit anderen Organisationen, Universitäten oder Forschungseinrichtungen, um nachhaltige Innovationen voranzutreiben?

---

16. Hast du Kunden und Kundinnen bedacht?  
Wie können sie das Produkt verbessern und weiterentwickeln?

---




## Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie

### Strategie-, Prozess-, People- und Innovationsmanagement nachhaltig ausrichten


Die Fragen sind zwar schon relevant, aber einen Haken konntest du nicht überall setzen? Oder vielleicht siehst du schon die Idee eines brillanten Geschäftsmodells vor deinem inneren Auge, aber kannst es noch nicht ganz greifen? Dann ist das Blending Learning der Haufe Akademie zur Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie genau das Richtige für dich. Einen leichten Einstieg garantiert das Webinar und in Präsenz geht es an den finalen Schliff deiner Idee.

[Jetzt informieren!](#)

## Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist die führende Anbieterin für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Organisationen im deutschsprachigen Raum. Sie berät Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Business-Zielen des Unternehmens. Im Bereich Digitales Lernen bietet die Haufe Akademie ein umfangreiches E-Learning-Portfolio und ist Spezialistin für Lernplattformen, deren individuelle Entwicklung und Einführung im Unternehmen.

## Kontakt

 +49 761 595339-00

 [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)

 [haufe-akademie.de/nachhaltigkeit](https://haufe-akademie.de/nachhaltigkeit)



**INNER DEVELOPMENT GOALS**  
Transformational Skills for Sustainable Development

## Nachhaltigkeit implementieren und (er)leben

### In Partnerschaft mit den Inner Development Goals

Die Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs) der United Nations gelingt, wenn wir Menschen dazu fähig sind, das richtige dafür zu tun – wenn wir über die wichtigen Kompetenzen dafür verfügen. Das ist die Überzeugung der Non-Profit Initiative Inner Development Goals (IDGs). Die Haufe Akademie ist Partnerin der IDGs, denn wir haben die gleiche Haltung und ein gemeinsames Ziel: Unsere nachhaltige und sichere Zukunft.

## Weiterlesen auf

 [haufe-akademie.de/idg](https://haufe-akademie.de/idg)

**HAUFE.**  
AKADEMIE

