

HAUFE



# Unternehmerische Nachhaltigkeit intelligent gestalten

Leitfaden für Strategie und Umsetzung

# Inhalt

<b>Die Zukunft gehört den Nachhaltigen</b>	<b>2</b>
<b>Status quo: Wo stehen Sie?</b>	<b>4</b>
Bestandsaufnahme: ungeschönt und ehrlich	4
ESG: Drei Buchstaben, die alles verändern können	5
<b>Kollektive Intelligenz: Der Schlüssel zum Stakeholder-Engagement</b>	<b>6</b>
Die Wegbegleiter identifizieren ...	6
... und wirkungsvoll einbinden	7
<b>Wesentlichkeitsanalyse: Den Fokus schärfen</b>	<b>8</b>
Doppelte Wesentlichkeit: Klarheit für die Nachhaltigkeitsstrategie	8
Chancen jenseits der Berichterstattung	9
SDGs: Vom globalen zum lokalen Handeln	10
<b>Mehrwert Nachhaltigkeitsziele: Weil es sich wirklich lohnt</b>	<b>11</b>
<b>Mission Zukunft: Der Fahrplan zur nachhaltigen Transformation</b>	<b>12</b>
Konkrete Schritte der Nachhaltigkeitsreise	13

# Die Zukunft gehört den Nachhaltigen

Unternehmerische Nachhaltigkeit. Zwei Wörter, die in der Geschäftswelt oft Stirnrünzeln verursachen. „Nachhaltigkeit ist nichts für uns, zu teuer, zu kompliziert, wo anfangen.“ Aber was verbirgt sich denn hinter den großen Wörtern? Die Antwort ist einfacher, als Sie vielleicht denken. Unternehmerische Nachhaltigkeit ist kein Hexenwerk. Und sie ist für alle überlebenswichtig. Für große Konzerne, für den Mittelstand, für die kleine Bäckerei um die Ecke. Es braucht nicht immer einen Haufen Geld. Nur den Willen, etwas zu ändern. Proaktives Handeln wird belohnt. Sind Sie bereit? Genau hier und jetzt zeigen wir Ihnen Schritt für Schritt, wie und warum nachhaltige Unternehmen innovativer, effizienter und letztendlich erfolgreicher sind. Die Zukunft gehört den Nachhaltigen – werden Sie einer von ihnen. Dieser Leitfaden dient Ihnen als Wegweiser durch die Nachhaltigkeitsinitiativen.



# Status quo: Wo stehen Sie?

Wo steht das Unternehmen eigentlich? Diese Frage wird oft ignoriert. Ohne Klarheit über den aktuellen Standpunkt bleibt die Reise zur nachhaltigen Zukunft aber ungewiss. Sie kennen sicher das Zitat von Mark Twain „wer nicht weiß, wohin er will, der darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt“. Soll heißen, wer etwas erreichen oder optimieren will, muss seinen Status Quo und seine Ziele kennen.

## Bestandsaufnahme: ungeschönt und ehrlich

Also, Karten auf den Tisch, bitte. Bestandsaufnahme ist mehr als nur ein Blick in den Spiegel. Sie zeigt, was alles funktioniert aber auch wo der Schuh drückt. Welche Initiativen haben echten Impact? Was waren/sind bloße Luftblasen? Für Geschäftsführung und Nachhaltigkeitsbeauftragte ist es von zentraler Bedeutung, die gegenwärtige Situation des Unternehmens präzise zu erfassen und die Meinungen, Erwartungen und Bedürfnisse aller relevanten Stakeholder zu verstehen. Ein ehrlicher Blick auf die bisherigen Nachhaltigkeitsmaßnahmen bildet das Fundament für die zukünftige Strategie. Es geht darum, welche Initiativen bereits umgesetzt wurden. Wie diese sich auf das Unternehmen, die Mitarbeitenden und die Umwelt auswirken. Überraschungen sind garantiert. Erneuerbare Energien führen vielleicht schon zu signifikanten Einsparungen. Eine moderne Recyclingpolitik konnte das Abfallaufkommen drastisch reduzieren. Doch sicherlich ist nicht alles von Erfolg gekrönt. Einige Maßnahmen verpuffen. Und was sagen Ihre Mitarbeitenden? Sind sie (noch) motiviert oder schon genervt von ständigen Änderungen? Ganz wichtig ist es, auch Rückschläge zu dokumentieren. Denn aus diesen lassen sich neue Chancen ableiten. Je mehr Aussagen Sie zum aktuellen Status quo Ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen machen können, desto besser lassen sich daraus nachhaltigere Strategien entwickeln und Verbesserungspotenziale identifizieren: Ihr Sprungbrett für den nächsten Schritt in Richtung Nachhaltigkeitsstrategie.



## ESG: Drei Buchstaben, die alles verändern können

ESG – nur drei Buchstaben und doch werden sie als der Schlüssel zur Transformation gesehen. Dieser 360-Grad-Ansatz zielt auf eine nachhaltige Unternehmensstrategie ab, in der die drei Felder **Environmental** (Umwelt), **Social** (Soziales) und **Governance** (Unternehmensführung), kurz **ESG**, gleichermaßen berücksichtigt werden:

- **Environmental:** Der ökologische Fußabdruck muss schrumpfen. Wie? Effiziente und innovative Produktionsmethoden helfen.
- **Social:** Mitarbeitende sind das Herzstück im Unternehmen. Ihre Förderung und der Gemeinschaftsbeitrag sind Chancen, keine Pflichten! Ein Beispiel: Freiwillige Schulungen bei denen Mitarbeitende lernen, wachsen und wieder etwas zurück geben.
- **Governance:** Ethik in der Führung. Kein leeres Wort, sondern ein Vorteil. Was bedeutet das? Zum Beispiel transparentere Prozesse.

Die Integration dieser Aspekte schafft einen Mehrwert und eröffnet eine umfassende Perspektive auf die Unternehmensstrategie. Da drängt sich die Frage auf: Was, wenn ESG die treibende Kraft der Strategie wäre – weit über finanzielle Kennzahlen hinaus? Nichtsdestotrotz sprechen Daten eine klare Sprache. Daher empfiehlt es sich, für nicht vorhandene und benötigte Daten, entsprechende KPIs zu entwickeln. Eine nachhaltige und langfristige Datengrundlage soll auf einer soliden Basis stehen und deshalb nicht auf die lange Bank geschoben werden. Ein zeitiger Anfang lohnt sich und macht sich bezahlt. Wir alle wissen, die Reise zur Nachhaltigkeit ist kein Sprint sondern eher ein Marathon, der Ausdauer verlangt. Jeder Schritt zählt. Bestandsaufnahme und ESG sind nicht nur Bausteine, sie sind der Motor der Transformation.

# Kollektive Intelligenz: Der Schlüssel zum Stakeholder-Engagement

Nach der Bestandsaufnahme und der Festlegung der strategischen Ausrichtung ist es Zeit, die Inputgeber abzuholen und einzubinden, die maßgeblich zum Erfolg der Nachhaltigkeitsbemühungen beitragen werden: Ihre Stakeholder.

## Die Wegbegleiter identifizieren ...

Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit sind viele Begleiter:innen gefragt: Von Mitarbeitenden über Kunden und Kundinnen bis hin zu Lieferanten und der lokalen Gemeinschaft – ihre Perspektiven und Erwartungen sind wertvolle Inputs auf dieser Reise.

### Stakeholder

### Einfluss

---

Mitarbeitende

Interne Einblicke und Akzeptanz sind entscheidend

---

Management

Schlüsselrolle bei der Festlegung der Nachhaltigkeitsstrategie

---

Betriebsrat

Nachhaltigkeit im Einklang mit den Interessen der Mitarbeitenden

---

Kunden und Kundinnen

Ihre Erwartungen prägen die Nachfrage und strategische Ausrichtung

---

Lieferanten

Partner für nachhaltige Praktiken und Materialien

---

Investoren

Fokus auf langfristige Wertsteigerung und Nachhaltigkeit

---

Gemeinschaft und  
Öffentlichkeit

Einfluss auf soziale und ökologische Reputation

---

Regierungsbehörden

Regulatorische Anforderungen und Richtliniengeber

---

Nichtregierungs-  
organisationen (NGOs)

Vertreter gesellschaftlicher Interessen und Herausforderungen

---

## ... und wirkungsvoll einbinden

Die Integration von Stakeholdern kann auf vielfältige und dynamische Weise erfolgen.



**Umfragen** sind ein gutes Mittel, um gezielt Meinungen zu sammeln und frische Ideen zu fördern. Eine weitere Grundlage für strategische Entscheidungen.



**Persönliche Interviews** bieten tiefere Einblicke in individuelle Sichtweisen und helfen dabei, spezifische Bedürfnisse zu verstehen.



**Workshops** eröffnen kreative Räume, in denen innovative Lösungen entwickelt werden.



**Fokusgruppen** bieten eine Plattform für den moderierten Austausch von Gedanken und unterschiedliche Ansichten.



**Online-Plattformen und soziale Medien** öffnen den Dialog und erreichen recht leicht eine breite Öffentlichkeit, was sowohl für die Sammlung von Feedback als auch für die Förderung von Transparenz nützlich ist.

Mit diesen interaktiven Ansätzen wird Nachhaltigkeit lebendig in der Unternehmenskultur verankert und ein positives Klima geschaffen, wo jeder seinen Beitrag leisten kann. Entscheiden Sie, welches Format zu welcher Stakeholdergruppe am besten passt.

# Wesentlichkeitsanalyse: Den Fokus schärfen

Die Erwartungen Ihrer Stakeholder im Gepäck, kommt nun der entscheidende nächste Schritt: die Wesentlichkeitsanalyse. Diese Analyse ermöglicht es, Ressourcen gezielt einzusetzen und wirklich auf die Themen zu konzentrieren, die für das Unternehmen und die Stakeholder von größter Bedeutung sind. Jetzt geht es darum, Klarheit zu gewinnen und Prioritäten zu setzen, um sowohl die unternehmerischen als auch die gesellschaftlichen Ziele zu erreichen.

## Doppelte Wesentlichkeit: Klarheit für die Nachhaltigkeitsstrategie

Mit der doppelten Wesentlichkeitsanalyse an der Hand setzen Sie klare Zeichen für Ihre strategische Ausrichtung. Sie vereint zwei entscheidende Blickwinkel und legt dabei den Fokus auf die wirklich relevanten Aspekte:

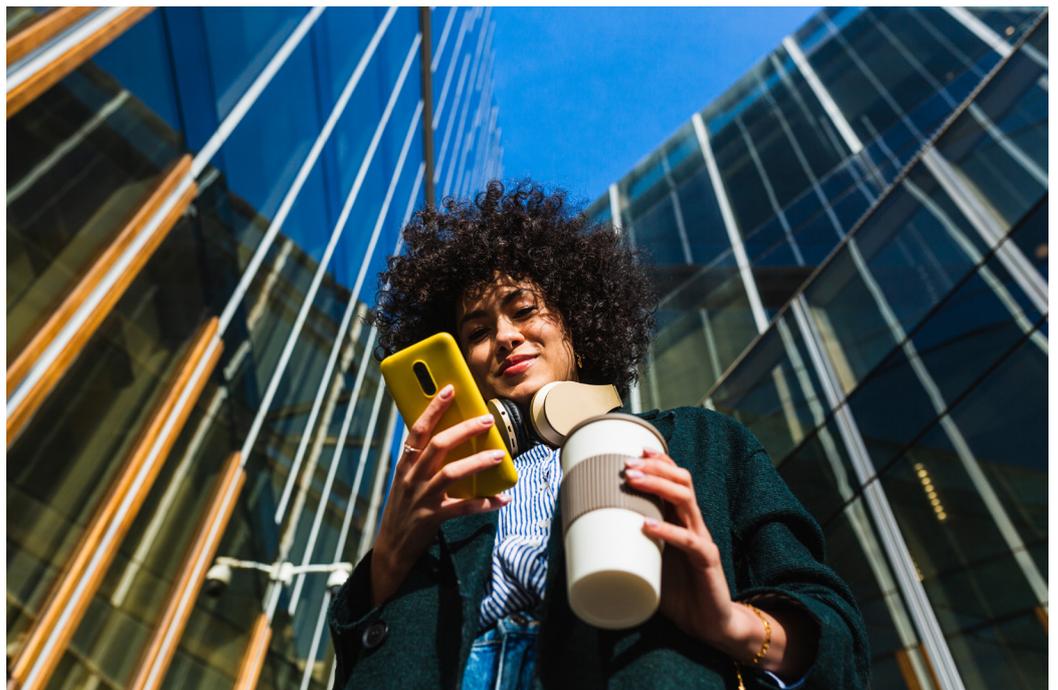
- 1. Auswirkungen des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft (Inside-out):** Diese Analyse schaut genau hin und fragt, wie die eigenen Geschäftstätigkeiten Umwelt und Menschen beeinflussen. Es gilt, die eigenen Handlungen zu verstehen und in Richtung Nachhaltigkeit zu verändern. Hier hilft der ESG Ansatz für den Rundumblick.
- 2. Nachhaltigkeitsaspekte und ihre Auswirkungen auf den Geschäftserfolg (Outside-in):** Der Blick von „außen nach innen“ untersucht die Chancen und Herausforderungen, die Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen und seine Performance bringt. Von Umweltvorschriften bis zur Ressourceneffizienz – ungeahnte Möglichkeiten tun sich hier auf, wie z. B. nachhaltige Praktiken zu Kosteneinsparungen, einem besseren Markenimage und der Erschließung neuer Märkte.

Ein Nachhaltigkeitsthema erfüllt das Kriterium der **doppelten Wesentlichkeit**, wenn es entweder aus der einen oder aus beiden Perspektiven wesentlich ist. Gemeinsam schaffen diese beiden Blickwinkel eine Strategie, die vielleicht die (Um)Welt ein bisschen besser macht, und gleichzeitig das Unternehmen auf Kurs hält. Wirtschaftliches Wachstum und Nachhaltigkeit schließen sich nicht aus.

# Chancen jenseits der Berichterstattung

Die Wesentlichkeitsanalyse ist ein Werkzeug mit überraschendem Potenzial. Wer denkt, es ginge nur um Berichterstattung, der irrt gewaltig. Tatsächlich schlummern hier Chancen, die das gesamte Unternehmen voranbringen können:

- › Nehmen wir das **Risikomanagement**: Die Analyse funktioniert wie ein Seismograph für Geschäftsrisiken. Sie erspürt Gefahren, lange bevor sie an die Oberfläche kommen. So können Unternehmen frühzeitig gegensteuern und bleiben auch in stürmischen Zeiten auf Kurs.
- › Oder denken Sie an **Innovation**: Die Wesentlichkeitsanalyse kann ein echter Ideengeber sein. Sie deckt Bereiche auf, in denen neue Ansätze gefragt sind. Manchmal braucht es nur diesen kleinen Anstoß, und schon sprudeln die kreativen Lösungen.
- › **Effizienz** ist ein weiterer Pluspunkt. Wie mit einer Lupe betrachtet man Prozesse und Ressourcennutzung. Oft zeigen sich dabei Einsparpotenziale, die vorher im Verborgenen lagen. Das schont nicht nur die Umwelt, sondern auch den Geldbeutel.
- › Nicht zu vergessen: die **Beziehungen zu Stakeholdern**. Die Analyse hilft, deren Erwartungen besser zu verstehen. Das schafft Vertrauen und öffnet Türen für fruchtbare Zusammenarbeit.
- › Zu guter Letzt geht es um die große Linie: Wohin steuert das Unternehmen? Die Wesentlichkeitsanalyse schärft den Blick für die **strategische Ausrichtung**. Sie hilft, Kurs zu halten – in Richtung einer nachhaltigen und erfolgreichen Zukunft.



# SDGs: Vom globalen zum lokalen Handeln

Die Vereinten Nationen haben mit den 17 Sustainable Development Goals (SDGs) einen Wegweiser geschaffen, der Unternehmen hilft, ihren Kurs in Richtung Nachhaltigkeit zu setzen. Diese Ziele sind ehrgeizig und vielfältig. Sie reichen von der Armutsbekämpfung über Klimaschutz bis hin zu Bildungs- und Gesundheitsförderung. Kurz gesagt, die SDGs verbinden das, was vor unserer Haustür passiert, mit den großen Herausforderungen unserer Zeit. Für Unternehmen sind die SDGs eine Art Ideengeber. Sie regen dazu an, neue Wege zu gehen, mögliche Stolpersteine frühzeitig zu erkennen und der eigenen Marke mehr Verantwortung im Sinne der Nachhaltigkeit zu verleihen. Das große Ziel: Wer die SDGs in seine Unternehmensstrategie einbaut, gestaltet nicht nur die eigene Zukunft nachhaltiger, er wird Teil einer weltweiten Bewegung, die Schritt für Schritt positive Veränderungen herbei führt. Somit bieten sie Unternehmen die Chance, über den Tellerrand zu blicken und gleichzeitig ganz konkret vor Ort etwas zu bewirken. Sie sind der Brückenschlag zwischen den großen Zielen für unseren Planeten und dem täglichen Geschäft. Im direkten Wettbewerbsvergleich zeigen Firmen in ihren Nachhaltigkeitsbemühungen, dass sie nicht nur Gewinne im Blick haben, sondern auch die Welt um sie herum.



Abbildung: Die 17 Nachhaltigkeitsziele (SDGs)

# Mehrwert Nachhaltigkeitsziele: Weil es sich wirklich lohnt

Die Ableitung von Nachhaltigkeitszielen aus den gewonnenen Erkenntnissen der Wesentlichkeitsanalyse bringt viele Vorteile mit sich. Diese übertreffen meist den Beitrag zum Umwelt- und Gesellschaftsschutz und haben direkte positive Auswirkungen auf Ihr Unternehmen, die oft über das Offensichtliche hinausgehen.

## Image und Reputation: Der gute Ruf als Wettbewerbsvorteil

Ein authentisches Engagement für Nachhaltigkeit hebt das Unternehmen im Markt hervor und kann zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal werden. Der GFK Nachhaltigkeitsindex misst z. B. wie Nachhaltigkeitsaspekte das Kaufverhalten von Konsumenten beeinflussen. Eine Studie von Nielsen hat gezeigt, dass mittlerweile 74 Prozent der Deutschen auf Langlebigkeit von Produkten achten. Das wirkt sich auch auf den Kauf von größeren Anschaffungen aus. Laut aktuellem GFK Nachhaltigkeitsindex sind wieder mehr Menschen bereit, für nachhaltige Anschaffungen mehr Geld auszugeben<sup>[1]</sup>.

## Innovationskraft: Neue Horizonte erschließen

Nachhaltigkeit ist der Katalysator für Innovation. Sie fordert heraus, bestehende Prozesse zu hinterfragen und neue Lösungen zu entwickeln. Vorreiter bei der Entwicklung zukunftsweisender Produkte und Dienstleistungen sind oft die Unternehmen, die Nachhaltigkeit bereits in ihre Strategie integriert haben. Ein weiterer Pluspunkt in Sachen Wettbewerbsfähigkeit.

## Kosteneffizienz und Resilienz: Langfristig profitieren

Signifikante Kosteneinsparungen durch nachhaltige Praktiken, das geht wirklich. Eine Analyse von den weltweit größten Unternehmen durch das Carbon Disclosure Project ergab, dass Initiativen zur Emissionsreduzierung im Durchschnitt nicht mit wirtschaftlichen Nachteilen verbunden sind, sondern vielmehr die interne Rendite steigern konnten. Zudem machen nachhaltige Geschäftsmodelle widerstandsfähiger und resilienter gegenüber zukünftigen Herausforderungen wie Ressourcenknappheit, Klimaveränderungen oder strengeren Regulierungen.

---

[1] <https://nielseniq.com/global/de/news-center/2024/preisbereitschaft-fur-nachhaltigen-konsum-steigt>



# Mission Zukunft: Der Fahrplan zur nachhaltigen Transformation

Die vorgestellten Schritte – von der Bestandsaufnahme über das Stakeholder-Engagement, die Wesentlichkeitsanalyse, schließlich das Festzurren der **Nachhaltigkeitsstrategie** und die Ableitung der **Nachhaltigkeitsziele** – bilden das Fundament für eine erfolgreiche nachhaltige Transformation Ihres Unternehmens. Die damit verbundenen Vorteile machen deutlich, dass Nachhaltigkeit nicht nur eine ethische Verpflichtung erfüllt sondern auch eine ökonomische Chance darstellt.

Um im Bild des Marathon zu enden: Die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensphilosophie und das konsequente Dranbleiben gleichen einer Langstrecke, keinem Sprint. Aber jeder Schritt auf der Strecke bringt das Unternehmen näher an eine zukunftsfähige, resiliente und erfolgreiche Zukunft. Es braucht eine:n, der:die den Startschuss gibt, viele Teilnehmende, die mitlaufen und genügend Unterstützer:innen, die immer wieder motivieren und wertvollen Input geben (Stakeholder), wie die Wasserlieferanten an der Marathonstrecke.

# Konkrete Schritte der Nachhaltigkeitsreise

Bestandsaufnahme aktueller Nachhaltigkeitsmaßnahmen

---

Sowohl Erfolge als auch Rückschläge festhalten

---

ESG Ansatz: Alle Aspekte einbeziehen

---

Datengrundlage schaffen

---

Identifikation und Engagement der wichtigsten Stakeholder

---

Nutzung der SDGs als Inspiration für Nachhaltigkeitsziele

---

Identifikation relevanter Themen: doppelte Wesentlichkeitsanalyse

---

Priorisierung und Fokussierung auf die wichtigsten Aspekte

---

Strategieentwicklung u. Zieldefinition: Festlegung konkreter, messbarer Nachhaltigkeitsziele

---

Maßnahmenplanung, Konkretisierung der notwendigen Aktionen

---

Ressourcenverteilung: Personal, Budget und Zeit

---

Umsetzung der geplanten Maßnahmen

---

Fortschrittmessung: Regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung anhand KPIs

---

Berichterstattung: Transparente Kommunikation der Ergebnisse an Stakeholder

---

Anpassung der Strategie, Optimierung basierend auf den Erkenntnissen

---

## Fazit:

Die Zukunft gehört den Unternehmen, die jetzt handeln. Die mutig vorangehen und Verantwortung übernehmen. Für ihre Mitarbeitende, für die Umwelt, für die Gesellschaft. Und letztendlich für ihren eigenen langfristigen Erfolg. Natürlich wird es Herausforderungen geben, Hindernisse, Rückschläge. Aber wann war Unternehmertum je ein Spaziergang? Die Frage ist nicht, ob Sie sich Nachhaltigkeit leisten können. Die Frage ist, ob Sie es sich leisten können, nicht nachhaltig zu sein. Fangen Sie mit dem ersten Schritt jetzt an.



## Sie gehören zu den Mutigen und wollen direkt anfangen?

Auf [www.haufe.de/corporate-sustainability](http://www.haufe.de/corporate-sustainability) finden Sie vielfältige Unterstützung. Ob Sie nach einer Software suchen, die Sie bei der Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse Schritt für Schritt unterstützt, Fachinformationen zum Thema brauchen oder Weiterbildungsangebote für Ihre Mitarbeitende auswählen wollen – Sie werden das passende für Ihre Bedürfnisse finden!

Mehr Infos

## Mit intelligenten Schritten Großes bewirken

Unsere Arbeitswelt ist in Bewegung. Sie entwickelt sich weiter. Jeden Tag. Für alle, die in diesem Wandel souverän und vorausschauend agieren wollen, setzen wir bei Haufe seit Jahren verlässlich neue Standards. Unsere Verbindung von praxisrelevantem Wissen und Lösungen ermöglicht unseren Kunden und Kundinnen, ihren Arbeitsalltag sicher zu navigieren – und immer den richtigen nächsten Schritt zu gehen.

Aus dieser Grundphilosophie resultiert unser Portfolio für Corporate Sustainability. Wir sind mit unseren (digitalen) Lösungen Wegbereiter für die Erreichung unternehmerischer und organisatorischer Nachhaltigkeits-Ziele – mit verlässlicher & aktueller Fach-Expertise und rechtssicheren & effizienten Software-Lösungen.

[haufe.de/corporate-sustainability](https://haufe.de/corporate-sustainability)