

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Das bietet dieses Buch	17
Teil 1: Sustainability als Chance	19
1 Denkanstöße aus der Praxis	23
1.1 Argumente: Warum Sustainability von Vorteil ist	23
1.2 Reframing: Negativ besetzte Themen positiv auffassen	23
2 Zuständigkeiten: Wer verantwortet die nachhaltige Unternehmensführung?	27
2.1 Kernteam und Beauftragte	27
2.2 Teamarbeit Nachhaltigkeit	28
2.3 Vertrieb	29
2.4 Beschaffung/Einkauf	29
2.5 Personal/HR	30
2.6 Managementsysteme/Prozesse	30
2.7 Kommunikation/Marketing	30
2.8 Geschäftsleitung	31
3 Überzeugen: Rede zum Start in die nachhaltige Unternehmensführung	33
4 Überblick: Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit	37
5 Glossar: Nachhaltige Unternehmensführung	39
6 Analyse: Was zahlt bereits ein aufs Nachhaltigkeitsmanagement?	43
Teil 2: Drei Schnelleinstiege in die Nachhaltigkeit	45
7 Schnelleinstieg 1: Nachhaltigkeitsrating durchführen und kommunizieren	49
7.1 Woher kommt der Impuls?	49
7.2 Vorgehensweise	50
7.2.1 Schritt 1: Rating auswählen	50
7.2.2 Schritt 2: Bewertungskriterien verstehen	54
7.2.3 Schritt 3: Ratings zur Gap-Analyse verwenden	55
7.2.4 Schritt 4: Ziele und Maßnahmen definieren	56
7.2.5 Schritt 5: Rating vorbereiten, Fragebogen ausfüllen	58

7.2.6	Schritt 6: Ratingergebnis erhalten und verstehen	59
7.2.7	Schritt 7: Verbesserungsmaßnahmen identifizieren und umsetzen	59
7.3	Beispiel: EcoVadis	60
7.4	Praxistipp: Werkzeuge	62
8	Schnelleinstieg 2: Nachhaltigkeitsbericht – tue Gutes und rede darüber	63
8.1	Woher kommt der Impuls? Was ist das Motiv? Was ist das Ziel?	63
8.2	Vorgehensweise	64
8.2.1	Schritt 1: Geeigneten Berichtsstandard auswählen	65
8.2.2	Schritt 2: Berichtskriterien verstehen	70
8.2.3	Schritt 3: Wesentliche Themen definieren	75
8.2.4	Schritt 4: Daten und Information sammeln	79
8.2.5	Schritt 5: Mut zur Lücke – »Comply or Explain«	81
8.2.6	Schritt 6: Bericht schreiben und veröffentlichen	83
8.3	Beispiele finden	85
8.4	Praxistipp: Werkzeuge	85
9	Schnelleinstieg 3: Über die nachhaltige Beschaffung zur nachhaltigen Unternehmensführung	87
9.1	Woher kommt der Impuls? Was ist das Motiv? Was ist das Ziel?	87
9.1.1	Was ist nachhaltige Beschaffung? Produktlebenszyklus	87
9.1.2	Der Unterschied zwischen Liefer- und Wertschöpfungsketten	89
9.1.3	Vorteile einer nachhaltigen Beschaffung	91
9.2	Vorgehensweise	93
9.2.1	Was wird für eine nachhaltige Beschaffung verlangt und wie werden Gaps sichtbar?	93
9.2.2	Schritt 1: Lieferketten abbilden	93
9.2.3	Schritt 2: Auswirkungen erfassen und bewerten	94
9.2.4	Schritt 3: Lücken analysieren und Handlungsfelder ableiten	99
9.2.5	Schritt 4: Interne Strukturen und Prozesse aufbauen und anpassen	101
9.2.6	Schritt 5: Lieferantenmanagement	103
9.2.7	Schritt 6: Berichten	106
9.3	Beispiele und Inspirationen	108
9.4	Praxistipp: Werkzeuge	109
	Teil 3: Roadmap für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement	111
10	Überblick: Die Roadmap für euer Projekt – mit Bild	115
11	Etappe 1: Nachhaltigkeit verstehen, Akteure und Spielregeln kennen	119
11.1	Definitionen, Information, Kontext	119
11.1.1	Nachhaltigkeit (Sustainability)	119
11.1.2	Mutter Erde, Göttin Gaia, der Blaue Planet	120

11.1.3	Biosphäre und Ökosysteme	121
11.1.4	Anerkennung der gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR)	121
11.1.5	Wie geht nachhaltig wirtschaften?	122
11.1.6	Ökosystem und Ecosystem	122
11.1.7	Umwelt und Umfeld	122
11.1.8	Systematik und System	123
11.1.9	Resilienz	123
11.1.10	Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development)	124
11.1.11	Planetare Grenzen (Planetary Boundaries)	124
11.1.12	Wie kann man Nachhaltigkeit managen?	125
11.1.13	Wer führt, wer managt Nachhaltigkeit?	126
11.1.14	Nachhaltigkeit als Aufgabe, die Spaß macht	127
11.2	Akteure und Beiträge zu Etappe 1	128
11.2.1	Meta: Wissenschaft	129
11.2.2	Meta: Vereinte Nationen	129
11.2.3	Meta: Gemeinnützige Organisationen (Non-Profit)	130
11.2.4	Meta: UN Global Compact	130
11.3	Unsere Werkzeuge zu Etappe 1	131
11.3.1	E1-A. Verortung in der Nachhaltigkeitslandschaft	131
11.3.2	E1-B. Die eigene Organisation für die Reise durch die Nachhaltigkeitslandschaft vorbereiten	131
11.4	Warnhinweise zu Etappe 1	132
11.5	»Wer macht was warum«-Tabelle zu Etappe 1	133
12	Etappe 2: Gesellschaftliche Verantwortung anerkennen	135
12.1	Information zu Etappe 2	135
12.1.1	Definitionen	135
12.2	Akteure und Beiträge zu Etappe 2	139
12.2.1	Meso: Supranationaler Konsens und nationale Gesetzgebung	139
12.2.2	Mikro: Unternehmen – Wohlstand schaffen, Umwelt schützen, Gemeinschaft fördern	139
12.2.3	Mikro: Die Unternehmensleitung ist verantwortlich	140
12.2.4	Wir sind dabei – UN Global Compact	140
12.3	Unsere Werkzeuge zu Etappe 2	141
12.3.1	E2-A. Checkliste zum Begriff der Unternehmensführung	141
12.3.2	E2-B. Blitzlicht für die Projektplanung zur nachhaltigen Unternehmensführung	142
12.4	Warnhinweise zu Etappe 2	143
12.5	»Wer macht was warum«-Tabelle zu Etappe 2	144

- 13 Etappe 3: Ecosystem und Stakeholder verstehen 145**
- 13.1 Information zu Etappe 3 Ecosystem und Stakeholder verstehen 145
 - 13.1.1 Ecosystem-Erkundung 145
 - 13.1.2 Stakeholder-Engagement 146
 - 13.1.3 Ecosystem-Erkundung, Stakeholder-Engagement, Umfeldanalyse 147
- 13.2 Akteure und Beiträge zu Etappe 3 148
 - 13.2.1 Unternehmensleitung, Prozessmanagement 148
 - 13.2.2 Gemeinnützig Handelnde und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) 148
- 13.3 Unsere Werkzeuge für die Etappe 3 149
 - 13.3.1 E3-A. Workshop-Konzept zur Erkundung und Erstellung des Ecosystems 149
 - 13.3.2 E3-B. Workshop-Konzept zur Stakeholder-Analyse 155
- 13.4 Warnhinweise zu Etappe 3 161
- 13.5 »Wer macht was warum«-Tabelle zu Etappe 3 162

- 14 Etappe 4: Nachhaltigkeitsgrundsätze, Unternehmenskultur und Werte festlegen 165**
- 14.1 Information zur Etappe 4 165
 - 14.1.1 Grundsätze der gesellschaftlichen Verantwortung nach ISO 26000 165
 - 14.1.2 Anerkennung der Rechenschaftspflicht 167
 - 14.1.3 Ethisches Verhalten 167
 - 14.1.4 Achtung der Interessen von Stakeholdern 168
 - 14.1.5 Achtung der Rechtsstaatlichkeit 168
 - 14.1.6 Achtung internationaler Verhaltensstandards 169
 - 14.1.7 Achtung der Menschenrechte 169
 - 14.1.8 Kultur, Werte, Überzeugungen 170
- 14.2 Akteure und Beiträge zu Etappe 4 172
 - 14.2.1 Meta: ISO 26000 172
 - 14.2.2 Meso: Deutsche Gesetze 173
 - 14.2.3 Mikro: Unternehmen in Deutschland 173
- 14.3 Unsere Werkzeuge zu Etappe 4 173
 - 14.3.1 E4-A. Grundsatzerklärung zur Nachhaltigkeit 173
 - 14.3.2 E4-B. Fragebogen zu den Grundsätzen der Nachhaltigkeit (ISO 26000) 176
- 14.4 Warnhinweis zur Etappe 4 177
- 14.5 »Wer macht was warum«-Tabelle zur Etappe 4 178

- 15 Etappe 5: NH-Kernthemen & Handlungsfelder identifizieren 179**
- 15.1 Informationen zur Etappe 5 179
 - 15.1.1 Kernthema 1: Organisationsführung (ISO 26000 6.2) 180
 - 15.1.2 Kernthema 2: Menschenrechte (ISO 26000 6.3) 180
 - 15.1.3 Kernthema 3: Arbeitspraktiken (ISO 26000 6.4) 181
 - 15.1.4 Kernthema 4: Umwelt (ISO 26000 6.5) 181
 - 15.1.5 Kernthema 5: Betriebs- und Geschäftspraktiken (ISO 26000 6.6) 182

15.1.6	Kernthema 6: Konsumenten Anliegen (ISO 26000 6.7)	182
15.1.7	Kernthema 7: Einbeziehung der Gemeinschaft (ISO 26000 6.8)	182
15.2	Akteure und Beiträge zur Etappe 5	182
15.2.1	Unternehmensführung: Governance-System update	182
15.3	Unsere Werkzeuge zur Etappe 5	185
15.3.1	E5-A. Ein Workshop-Konzept: Die UN Sustainable Development Goals für das eigene Unternehmen definieren	185
15.3.2	E5-B. Ein Workshop-Konzept zum Erstellen eines Produktlebenszyklus	188
15.3.3	E5-C. Fragebogen Stärken und Potenziale zu den Kernthemen (ISO 26000)	196
15.4	Warnhinweise zur Etappe 5	198
15.5	»Wer macht was warum«-Tabelle zur Etappe 5	199
16	Etappe 6: Wesentliche Themen priorisieren	201
16.1	Informationen zur Etappe 6	201
16.1.1	Relevanz	202
16.1.2	Wesentlichkeit	202
16.1.3	Materialität	203
16.1.4	Worum geht es bei der »Wesentlichkeit« überhaupt?	203
16.1.5	Der Weg von der Wesentlichkeitsanalyse zur Strategie	204
16.1.6	Woher kommen überhaupt die CSRD, die Ausweitung der Nachhaltigkeitsberichtspflicht und die doppelte Wesentlichkeit?	205
16.1.7	Das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit – Erklärung	206
16.2	Akteure und Beiträge zur Etappe 6	214
16.2.1	Die Rolle der Stakeholder bei der Wesentlichkeit	214
16.2.2	Die Unternehmensführung/Entscheidungsträger:innen	214
16.2.3	Das Nachhaltigkeitsteam	214
16.3	Unsere Werkzeuge zur Etappe 6	215
16.3.1	E6-A. Workshop-Konzept Wesentlichkeitsanalyse	215
16.3.2	E6-B. Nachhaltigkeit im Chancen- und Risikomanagement integrieren	223
16.4	Warnhinweise zur Etappe 6	227
16.5	»Wer macht was warum«-Tabelle zur Etappe 6	228
17	Etappe 7: Leitbild, Nachhaltigkeitsstrategie und Nachhaltigkeitsziele festlegen	229
17.1	Informationen zur Etappe 7	229
17.1.1	Das Leitbild als Pulsgeber für nachhaltige Strategiearbeit	229
17.2	Akteure und Beiträge zur Etappe 7	231
17.2.1	Strategisch arbeiten – Tagesgeschäft der Unternehmensleitung	231
17.2.2	Arbeit strategisch ausrichten – Tagesgeschäft vieler Stakeholder	231
17.3	Unsere Werkzeuge zur Etappe 7	232
17.3.1	E7-A. Definitionen für die strategische Perlenkette	232
17.3.2	E7-B. Kohärenzreflexion	233

17.4 Warnhinweise zur Etappe 7 234

17.5 »Wer macht was warum«-Tabelle zur Etappe 7 235

18 Etappe 8: Nachhaltigkeit in Managementsystem & Prozessen umsetzen 237

18.1 Informationen zur Etappe 8 237

18.1.1 Definition Managementsysteme 237

18.1.2 Wie ihr Managementsysteme erfolgreich nutzen könnt 238

18.1.3 Prozessmanagement 239

18.1.4 Wie Nachhaltigkeit Teil eurer Unternehmens DNA wird 240

18.2 Akteure und Beiträge zur Etappe 8 241

18.3 Unsere Werkzeuge für Etappe 8 241

18.3.1 E8-A. SanityCheck-Unternehmensführung – Geschäftsprozesse. Leben wir unseren Purpose? 241

18.3.2 E8-B. Beispiel einer ganzheitlichen Prozesslandschaft 242

18.3.3 E8-C. Fragebogen zu Nachhaltigkeitsorientierung im Prozessmanagement 242

18.3.4 E8-D. Digitalisierung und Prozessmanagement – Impulsfragen 244

18.4 Warnhinweise zur Etappe 8 245

18.5 »Wer macht was warum«-Tabelle zur Etappe 8 246

19 Etappe 9: Nachhaltigkeitsleistung messen und verbessern 249

19.1 Informationen zur Etappe 9 249

19.1.1 Was ist wichtig bei Nachhaltigkeitszielen 249

19.1.2 Wie Leistungsmessung Double Loop Learning fördert 250

19.2 Akteure und Beiträge zur Etappe 9 250

19.3 Unsere Werkzeuge für Etappe 9 251

19.3.1 E9-A. Tabelle: Verknüpfung SDGs mit eigenen Nachhaltigkeitszielen 251

19.3.2 E9-B. SDG-Wertereflexion als moderiertes, individuelles Journaling oder Teamgespräch 254

19.4 Warnhinweis zur Etappe 9 255

19.5 »Wer macht was warum«-Tabelle zur Etappe 9 256

20 Etappe 10: Zur Nachhaltigkeit berichten und kommunizieren 257

20.1 Informationen zur Etappe 10 257

20.1.1 Die Pflicht zum Bericht 257

20.1.2 Über Nachhaltigkeit berichten 258

20.1.3 Die Kür der Kommunikation 261

20.2 Akteure und Beiträge zur Etappe 10 262

20.2.1 Das berichtende Unternehmen 262

20.2.2 Professionelle Hilfe 262

20.2.3 IHK, Berufs- und Branchenverbände 263

20.3	Unsere Werkzeuge für Etappe 10	263
20.3.1	E10-A. FAQs zur Berichtspflicht aus unseren Seminaren	263
20.4	Warnhinweise zur Etappe 10	265
20.5	»Wer macht was warum«-Tabelle zur Etappe 10	266
21	Zum Abschluss noch ein paar Hinweise	267
	Stichwortverzeichnis	269