

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort .....   | 15        |
| Das bietet dieses Buch .....  | 17        |
| <b>Teil 1: Sustainability als Chance .....</b>  | <b>19</b> |
| <b>1 Denkanstöße aus der Praxis .....</b>   | <b>23</b> |
| 1.1 Argumente: Warum Sustainability von Vorteil ist .....                             | 23        |
| 1.2 Reframing: Negativ besetzte Themen positiv auffassen .....                        | 23        |
| <b>2 Zuständigkeiten: Wer verantwortet die nachhaltige Unternehmensführung? .....</b> | <b>27</b> |
| 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        |
| <b>3 Überzeugen: Rede zum Start in die nachhaltige Unternehmensführung .....</b>      | <b>33</b> |
| <b>4 Überblick: Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit .....</b>                         | <b>37</b> |
| <b>5 Glossar: Nachhaltige Unternehmensführung .....</b>                               | <b>39</b> |
| <b>6 Analyse: Was zahlt bereits ein aufs Nachhaltigkeitsmanagement? .....</b>         | <b>43</b> |
| <b>Teil 2: Drei Schnelleinstiege in die Nachhaltigkeit .....</b>                      | <b>45</b> |
| <b>7 Schnelleinstieg 1: Nachhaltigkeitsrating durchführen und kommunizieren .....</b> | <b>49</b> |
| 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         |
| <b>8</b>   | <b>Schnelleinstieg 2: Nachhaltigkeitsbericht – tue Gutes und rede darüber .....</b>                   | <b>63</b>  |
| 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         |
| <b>9</b>   | <b>Schnelleinstieg 3: Über die nachhaltige Beschaffung zur nachhaltigen Unternehmensführung .....</b> | <b>87</b>  |
| 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        |
| <b>Teil 3: Roadmap für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement .....</b> |   | <b>111</b> |
| <b>10</b>  | <b>Überblick: Die Roadmap für euer Projekt – mit Bild .....</b>                                       | <b>115</b> |
| <b>11</b>  | <b>Etappe 1: Nachhaltigkeit verstehen, Akteure und Spielregeln kennen .....</b>                       | <b>119</b> |
| 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        |
| <b>12</b> | <b>Etappe 2: Gesellschaftliche Verantwortung anerkennen .....</b>                                 | <b>135</b> |
| 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        |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| <b>13</b> | <b>Etappe 3: Ecosystem und Stakeholder verstehen</b>                               | 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    | Gemeinnützige 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 |
| <b>14</b> | <b>Etappe 4: Nachhaltigkeitsgrundsätze, Unternehmenskultur und Werte festlegen</b> | 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. Grundsatzzerklärung 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 |
| <b>15</b> | <b>Etappe 5: NH-Kernthemen &amp; Handlungsfelder identifizieren</b>                | 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: Konsumentenanliegen (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        |
| <b>16</b> | <b>Etappe 6: Wesentliche Themen priorisieren .....</b>  | <b>201</b> |
| 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        |
| <b>17</b> | <b>Etappe 7: Leitbild, Nachhaltigkeitsstrategie und Nachhaltigkeitsziele festlegen .....</b>                              | <b>229</b> |
| 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        |
| <b>18</b> | <b>Etappe 8: Nachhaltigkeit in Managementsystem&amp; Prozessen umsetzen .....</b>              | <b>237</b> |
| 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<br>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        |
| <b>19</b> | <b>Etappe 9: Nachhaltigkeitsleistung messen und verbessern .....</b>                           | <b>249</b> |
| 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-Wertereflection als moderiertes, individuelles Journaling<br>oder Teamgespräch ..... | 254        |
| 19.4      | Warnhinweis zur Etappe 9 .....   | 255        |
| 19.5      | »Wer macht was warum«-Tabelle zur Etappe 9 .....   | 256        |
| <b>20</b> | <b>Etappe 10: Zur Nachhaltigkeit berichten und kommunizieren .....</b>                         | <b>257</b> |
| 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     | <b>Zum Abschluss noch ein paar Hinweise .....</b>           | <b>267</b> |
|        | <b>Stichwortverzeichnis .....</b>                           | <b>269</b> |