~~nachhaltigkeits~~STRATEGIE

Was der ESG-Hype für Familienunternehmen bedeutet und warum wir aufhören sollten, von einer Nachhaltigkeitsstrategie zu sprechen.

- Arbeitspapier für den Mittelstand -

Autor:

Peter Renner

Geschäftsführender Gesellschafter
Sustevia GmbH

Sustevia

1. Auflage

September 2025

Inhalt

Vorwort ... 3
1. Der notwendige Schritt zurück ... 4
2. Kann man Erfolg definieren? ... 6
3. Rahmenbedingungen lassen sich nicht „lösen“ ... 12
4. Neues Spiel, neues Glück ... 15
5. Nachhaltigkeitsstrategie? Gibt es nicht! ... 21
6. Die sechs Schritte der ESG-Integration ... 24
    Schritt 1: Eigen- und Umfeldanalyse ... 26
    Schritt 2: Wesentlichkeitsbetrachtung ... 28
    Schritt 3: ESG-Integration in das Unternehmensleitbild ... 30
    Schritt 4: ESG-Integration in das Umsetzungsprogramm ... 32
    Schritt 5: ESG-Cockpit ... 34
    Schritt 6: ESG-Kommunikation ... 35
7. Die vier Bausteine des Nachhaltigkeitsmanagements ... 36
Über den Autor ... 39
Impressum & Kontakt ... 40
Anhang I – Kernaussagen im Überblick ... 41
Anhang II – Nachhaltigkeitsaspekte im Überblick ... 43

Hinweis zur geschlechtsneutralen Sprache:

Zur besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit werden in diesem Dokument teilweise geschlechtsspezifische Begriffe verwendet. Wo möglich, wurde eine geschlechtsneutrale Formulierung angestrebt. Alle Personenbezeichnungen sind grundsätzlich geschlechtsneutral zu verstehen und schließen alle Geschlechter gleichermaßen ein.

Vorwort

Dieses Arbeitspapier richtet sich an Gesellschafter und Geschäftsführer, an Aufsichtsräte und Beiräte sowie an Führungskräfte und Nachhaltigkeitsverantwortliche. Kurzum: an alle Menschen, die Verantwortung in unseren starken Familienunternehmen tragen. Es wendet sich damit an den Mittelstand und an jene, die bereit sind, sich mit den Fragen von Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen: sei es aus Interesse, aus Überzeugung oder aus Notwendigkeit.

Es versteht sich als Angebot. Nicht als fertige Antwort oder endgültige Wahrheit, sondern als Einladung, über das eigene Unternehmen nachzudenken. Die folgenden Ausführungen sollen Denkanstöße geben, die Sie auf Ihre Situation übertragen und aus Ihrer Perspektive interpretieren.

Nicht zuletzt sind Familienunternehmen die tragende Säule der deutschen Wirtschaft. Und sie sind in vielerlei Hinsicht nachhaltiger, als es ihnen oft zugeschrieben wird. Wer Verantwortung für Familie und Unternehmen verbindet, denkt automatisch in Generationen. Und wer in Generationen denkt, denkt langfristig und vorausschauend. Genau dieses langfristige Denken und Handeln ist der eigentliche Inbegriff von Nachhaltigkeit.

Dennoch wird Nachhaltigkeit in der öffentlichen Diskussion häufig verzerrt dargestellt: mal als abstrakte Vision, mal als bürokratische Last, mal als reiner Kostenfaktor. Dieses Arbeitspapier will mit einigen Missverständnissen aufräumen und bewusst Gegenthesen formulieren. Ziel ist es, Nachhaltigkeit dort zu verorten, wo sie ihren wirklichen Wert entfaltet: im Geschäftskontext von Unternehmen.

Mein Anliegen ist es, damit einen Diskussionsraum zu öffnen. Wie sollten Familienunternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit umgehen? Welche Chancen ergeben sich daraus, welche Risiken gilt es zu beachten? Ich freue mich, wenn Sie beim Lesen zustimmen, widersprechen oder ergänzen und so Ihre eigene Sicht auf das Thema schärfen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre und vielleicht den ein oder anderen Gedanken, der über das Lesen hinaus Wirkung entfaltet.

1. Der notwendige Schritt zurück

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ ist längst ein fester Bestandteil unserer Debatten über Wirtschaft und Gesellschaft. Doch je häufiger er verwendet wird, desto deutlicher zeigt sich, wie unterschiedlich er verstanden und gefüllt wird. Politiker, Unternehmen, Investoren und NGOs sprechen darüber und doch scheint jeder etwas anderes damit zu meinen. Für die einen ist Nachhaltigkeit ein moralischer Imperativ, eine Haltung, die „gute“ Unternehmen auszeichnet. Für andere ist sie ein Kostenfaktor, ein bürokratisches Hemmnis, das Innovation und Wettbewerbsfähigkeit bremst. Wieder andere sehen darin ein Modewort, das mehr verschleiert als erklärt.

Diese Vielfalt an Zuschreibungen macht den Begriff schwer greifbar. Nachhaltigkeit ist zum Sammelbecken geworden. Ein Container, in dem sich Ideologien, Erwartungen, Chancen und Risiken überlagern. Wer „Nachhaltigkeit“ hört, denkt vielleicht an Umweltschutz oder Klimapolitik, andere an soziale Verantwortung, wieder andere an Berichtspflichten und Ratings. Eindeutigkeit sieht anders aus.

Ein Blick in die gängigen Definitionen verdeutlicht die Spannweite. Im politischen und supranationalen Diskurs spricht man traditionell von den „drei Säulen der Nachhaltigkeit“: Ökonomie, Ökologie und Soziales. Sie sollen gemeinsam sicherstellen, dass Entwicklung nicht nur kurzfristigen Gewinn verfolgt, sondern auch Umwelt und Gesellschaft berücksichtigt.

In der Unternehmens- und Finanzwelt hingegen hat sich vorrangig die ESG-Logik etabliert: E für „Environmental“, S für „Social“ und G für „Governance“. Dahinter steht der Anspruch, Unternehmen nicht nur nach finanziellen Kennzahlen zu bewerten, sondern auch nach ihrem Umgang mit Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung. In seinem Buch „ESG – Made in Germany“ formuliert es Dr. Felix A. Zimmermann wie folgt: [1]

Im Ergebnis können die Begriffe Nachhaltigkeit und ESG vereinfacht als zwei Seiten derselben Medaille „Zukunftsfester Umbau der Wirtschaft“ verstanden werden.

Nachhaltigkeit wird in der Praxis nicht nur unterschiedlich definiert, sondern auch sehr verschieden interpretiert. Oft denkt man bei Nachhaltigkeit zuerst an eine Einteilung in „gute“ und „schlechte“ Unternehmen – je nachdem, wie grün, sozial oder verantwortungsvoll sie handeln. Eine andere Sichtweise hingegen versteht Nachhaltigkeit weniger als moralische Bewertung, sondern vielmehr als Frage von Risiken und Chancen. Entscheidend ist dann, wie gut ein Unternehmen ökologische und soziale Entwicklungen

[1] Vgl. Felix A. Zimmermann: ESG – MADE IN GERMANY, Verlag Herder, 2023

erkennt, wie konsequent es mit Risiken umgeht und welche Chancen es daraus für seine Zukunft ableitet.

Vielleicht haben Sie sich selbst schon einmal mit nachhaltigen Anlagemöglichkeiten beschäftigt und sind dabei auf Unternehmen gestoßen, die auf den ersten Blick kaum nachhaltig wirken und dennoch mit sehr guten ESG-Ratings ausgezeichnet wurden. In diesem Fall liegt der Grund selten in ökologischer oder sozialer Vorbildlichkeit, sondern vielmehr in einem professionellen Umgang mit ESG-Risiken.

Nachhaltigkeit bemisst sich nicht allein daran, wie grün oder sozial ein Unternehmen erscheint, sondern ebenso daran, wie gut es mit Veränderung umgehen kann.

Das macht deutlich: Nachhaltigkeit ist kein klar umrissener Begriff, sondern ein facettenreiches Konzept, das je nach Perspektive ganz unterschiedliche Bewertungen hervorbringt. Für die Praxis bedeutet das zweierlei. Erstens: Nachhaltigkeit ist ein breites, komplexes und schwer einzuordnendes Feld. Zweitens:

Unternehmen müssen den Begriff Nachhaltigkeit immer auf ihren eigenen Kontext herunterbrechen, statt sich von Schlagworten oder externen Debatten treiben zu lassen.

Genau hier möchte dieses Arbeitspapier ansetzen. Statt gleich mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“ zu starten, soll zunächst der Kontext geschaffen werden. Worum geht es im Kern Ihres Unternehmens? Wie definieren wir Erfolg, welche Faktoren tragen ihn und welche Rolle spielen dabei die Aspekte Ihrer Unternehmensstrategie? Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, kann Nachhaltigkeit sinnvoll eingeordnet werden: nicht als Schlagwort oder äußere Pflicht, sondern als logische Folge unternehmerischen Handelns.

Um diese Grundlage zu schaffen, orientieren wir uns im nächsten Kapitel an den „Universalprinzipien des Erfolgs“ von Prof. Dr. Arnold Weissman. [2] Sie schärfen den Blick für das, worauf es wirklich ankommt, und geben uns das nötige Fundament, um Nachhaltigkeit später im richtigen Kontext zu verorten.

[2] Vgl. Prof. Dr. Arnold Weissman, Die Universalprinzipien des Erfolgs, WeissmanGruppe

2. Kann man Erfolg definieren?

Es scheint naheliegend, dass Unternehmen auf Dauer nur dann am Markt bestehen können, wenn sie in gewisser Weise erfolgreich sind. Doch was konkret ist Erfolg eigentlich? Wenn wir von Unternehmenserfolg sprechen, denken wir fast automatisch an Gewinn, Umsatz oder Marktanteile. Diese Größen sind vertraut, klar messbar und für viele Führungskräfte der naheliegende Ausdruck dessen, was unternehmerische Leistung bedeutet. Doch bei genauerem Hinsehen stellt sich eine Frage: Reicht das wirklich aus, um Erfolg zu definieren? Oder erzählen diese Zahlen nur die Geschichte der Gegenwart, nicht die der Zukunft?

Gerade für Familienunternehmen ist diese Frage entscheidend. Ihr Horizont endet nicht beim nächsten Quartal, sondern reicht weit darüber hinaus, oft über Generationen hinweg. Gesellschafter und Geschäftsführer tragen Verantwortung für ein Lebenswerk, das nicht allein in Jahresabschlüssen aufgeht. Erfolg bedeutet mehr als ein gutes Geschäftsjahr. Er soll Gewissheit schaffen, dass das Unternehmen auch in zehn, zwanzig oder fünfzig Jahren noch stark und relevant ist.

Wenn wir diesen Gedanken konsequent weiterführen, müssten wir uns dann nicht auch von den üblichen Erfolgsparametern wie Gewinn, Umsatz oder Marktanteile als Definition für Erfolg lösen? Gewinne bleiben unverzichtbar, allein schon, weil sie von unseren Handelsgesetzen vorgeben sind. Doch sie sind kein Ziel an sich, sondern vielmehr Mittel zum Zweck. Sie schaffen die Basis für Investitionen, Innovationen und Stabilität. Wachstum kann wertvoll sein, wenn es die Substanz stärkt – gefährlich jedoch, wenn es Strukturen überlastet oder Abhängigkeiten schafft. Marktanteile mögen beeindrucken, aber sie sind flüchtig: Was heute Stärke signalisiert, kann morgen schon bedeutungslos sein. Oder kennen Sie heute noch jemanden mit einem Mobiltelefon von Nokia?

Lassen Sie uns daher einmal die Perspektive wechseln. Statt Gewinn, Wachstum oder Marktanteil ins Zentrum zu rücken, lohnt es sich, den eigentlichen Zweck unternehmerischen Handelns in den Blick zu nehmen: die Sicherung der Zukunftsfähigkeit. In dieser Perspektive ordnet sich alles einer einzigen Frage unter: Trägt unser Handeln dazu bei, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern? Oder besser noch: sie zu steigern.

Wer beginnt, sich diese Frage ernsthaft zu stellen, erlebt einen Perspektivenwechsel. Manche kurzfristigen Erfolge erscheinen plötzlich weniger bedeutend, wenn sie die Zukunft gefährden. Manche Investitionen gewinnen an Gewicht, weil sie die Resilienz stärken, auch wenn ihr unmittelbarer Ertrag gering ist. Plötzlich wird sichtbar, dass wahrer Erfolg nicht darin liegt, den Augenblick zu gewinnen, sondern die Zukunft zu gestalten.

Für Familienunternehmen ist dies eine besondere Chance. Ihre Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt gibt ihnen die Freiheit, langfristig zu denken. Denn was bedeutet es wirklich, ein Unternehmen erfolgreich zu führen? Bedeutet es, möglichst eindrucksvolle Quartalszahlen vorzulegen? Oder nicht vielmehr, ein Fundament zu schaffen, das auch kommende Generationen trägt?

So verstanden, ist Erfolg kein Zustand, den man einmal erreicht und festhält. Erfolg ist ein Prozess, eine ständige Arbeit an der eigenen Zukunft. Und zugleich ist er Ausdruck von Sinn und Zweck unternehmerischen Handelns. Denn am Ende geht es nicht nur darum, zu überleben, sondern darum, einen bleibenden Beitrag zu leisten – für Kunden, Mitarbeitende, Gesellschaft und die eigene Familie.

In Anlehnung an Weissman lässt sich Erfolg somit in einer einfachen Formel zusammenfassen:

Unternehmenserfolg = langfristig gesteigerte Überlebensfähigkeit

Wenn wir diese Erfolgsdefinition annehmen und nun in das operative Unternehmensgeschehen übersetzen, zeigt sich, dass sich die langfristig gesteigerte Überlebensfähigkeit vor allem in einem ausgewogenen Verhältnis von Wachstum, Rendite und Risiko widerspiegelt. Diese drei Dimensionen sind keine Gegensätze, sondern bedingen einander.

Wachstum eröffnet Chancen, neue Märkte und die notwendige Innovationskraft, die ein Unternehmen lebendig hält. Rendite liefert die finanziellen Mittel, um diese Chancen auch nutzen zu können. Sie schafft die Basis für Investitionen genauso wie für Stabilität in turbulenten Zeiten. Und die bewusste Steuerung von Risiken sorgt dafür, dass das Unternehmen nicht auf unsicherem Fundament steht, sondern widerstandsfähig bleibt und seine Substanz bewahrt.

Gerät dieses Verhältnis jedoch aus dem Gleichgewicht, steht die Überlebensfähigkeit unmittelbar auf dem Spiel. Ein Übermaß an Wachstum verschlingt Kapital, überfordert die Organisation und macht abhängig von einer Dynamik, die sich nicht dauerhaft aufrechterhalten lässt. Eine einseitige Fixierung auf Rendite mag kurzfristig glänzen, doch sie führt zwangsläufig zu Substanzverlust: Zukunftsinvestitionen bleiben aus, Innovation wird vernachlässigt, und das Unternehmen lebt von seiner Substanz, bis sie erschöpft ist. Und wer Risiken um jeden Preis vermeiden will, blockiert die notwendige Weiterentwicklung. Er mag sich für sicher halten, doch in Wahrheit verliert er Schritt für Schritt den Anschluss an den Markt, bis Wettbewerber vorbeiziehen und das eigene Geschäftsmodell an Bedeutung verliert.

Gerade im klugen Ausbalancieren dieser drei Größen liegt die eigentliche Kunst. Wie auf einer Waage darf keine Seite dauerhaft schwerer wiegen als die andere, sonst kippt das Ganze. Es ist diese Balance, die über bloßes Bestehen hinausführt und echte Zukunftsfähigkeit ermöglicht:

Ob ein Unternehmen langfristig überlebensfähig ist, zeigt sich in der richtigen Balance aus Wachstum, Rendite und Risiko.

Über die Balance aus Wachstum, Rendite und Risiko lässt sich also der Unternehmenserfolg im Sinne langfristig gesteigerter Überlebensfähigkeit herunterbrechen und messbar machen. Nichtsdestotrotz ist Erfolg immer das Resultat unseres Handelns. Rendite, Wachstum und Risiko beschreiben, wie Erfolg sichtbar wird, doch sie erklären nicht, wie er entsteht. Um die Grundlage unternehmerischen Erfolgs zu verstehen, müssen wir tiefer blicken.

Im Kern ist die Daseinsberechtigung eines Unternehmens das Lösen von Problemen. Kunden treten mit Bedürfnissen, Erwartungen und Wünschen an uns heran und ein Unternehmen bleibt nur relevant, wenn es dafür Lösungen anbietet, die überzeugender, verlässlicher oder attraktiver sind als die der Konkurrenz. Nachhaltiger Erfolg bedeutet deshalb, diesen Auftrag immer wieder neu einzulösen. Nach Weissman lautet die entscheidende Frage: Welche Probleme wollen wir morgen besser lösen als heute? Wie gelingt es uns, mit unseren Leistungen die Lebensqualität unserer Kunden zu steigern – indem wir im B2C ihr Leben einfacher, sicherer oder angenehmer machen oder im B2B ihre Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit stärken?

Wer die eigene Überlebensfähigkeit sichern will, muss zugleich einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit seiner Kunden leisten. Erfolg erwächst nicht aus Selbstgenügsamkeit, sondern daraus, echten Nutzen zu stiften und andere dabei erfolgreicher zu machen. Genau deshalb gehört die Mission, also der konkrete Beitrag des Unternehmens, ins Zentrum jeder Unternehmensstrategie.

Und dieser Gedanke lässt sich unmittelbar auf alle Anspruchsgruppen übertragen. Um die Probleme seiner Kunden zu lösen, ist ein Unternehmen angewiesen auf Mitarbeitende, Lieferanten und viele weitere Geschäftspartner. Mitarbeitende haben Bedürfnisse, die ein Unternehmen ernst nehmen und beantworten muss, wenn es zukunftsfähig bleiben will. Ein sicherer Arbeitsplatz, ein angemessenes Einkommen und attraktive Entwicklungsmöglichkeiten sind keine Nebensächlichkeiten, sondern Teil desselben Auftrags: gesteigerte Lebensqualität am Arbeitsplatz. Wer es schafft, dass Mitarbeitende in diesem Sinne stärker werden, leistet ebenso einen Beitrag zu deren Zukunftsfähigkeit wie zur eigenen. Gleiches gilt für Lieferanten und Geschäftspartner, die auf Verlässlichkeit, faire Konditionen und Vertrauen angewiesen sind, um gemeinsam Wertschöpfung zu gestalten. Und auch die Gesellschaft stellt Anforderungen: Nachhaltigkeit, Verantwortung und die Bereitschaft, mehr zu sein als ein reiner Profitmaximierer.

Weil Ressourcen stets begrenzt sind, erfordert all dies Konzentration. Also die Fokussierung auf die zentralen Probleme. Kein Unternehmen kann alles gleich gut, und wer versucht, sich auf allen Feldern zugleich zu beweisen, verliert seine Kraft. Wer dagegen das zentrale Problem klar erkennt und seine Energie darauf bündelt, schafft die Grundlage für Stärke. Dazu gehört auch, Ballast konsequent loszulassen: Aktivitäten, Prozesse oder

Projekte, die keinen echten Beitrag zur Wertschöpfung leisten, binden Kräfte und schwächen den Fokus. Wer sie bewusst streicht, schafft Raum für das Wesentliche. Konzentration bedeutet in diesem Sinne, die eigenen Kernkompetenzen ins Zentrum zu stellen: jene besonderen Fähigkeiten, die das Unternehmen einzigartig machen, sei es technisches Know-how, innovative Prozesse oder eine Kultur, die Menschen begeistert. Sie sind die Grundlage dafür, die zentralen Probleme besser zu lösen als andere: sei es in Form eines überlegenen Produkts, einer verlässlichen Dienstleistung oder eines Services, der Vertrauen stiftet und Bindung schafft.

In vielen Fällen können Kunden, Mitarbeitende oder Geschäftspartner gar nicht einschätzen, ob ein Unternehmen wirklich das hält, was es verspricht. Die Leistungsfähigkeit lässt sich oft nicht sofort überprüfen. Produkte sind komplex, Dienstleistungen schwer vergleichbar, und die Ergebnisse zeigen sich manchmal erst nach Monaten oder Jahren. An die Stelle objektiver Gewissheit tritt deshalb etwas anderes: Vertrauen. Dieses Vertrauen entsteht nicht durch Ankündigungen, sondern dadurch, dass Kompetenz sichtbar und erfahrbar wird. Menschen müssen spüren, dass ein Unternehmen tatsächlich in der Lage ist, ihre Probleme zu lösen. Darin liegt einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren: gelebte und wahrnehmbare Kompetenz.

Sie zeigt sich in vielen kleinen Momenten: in der Qualität eines Produkts, in der Verlässlichkeit eines Services oder im Auftreten der Mitarbeitenden im direkten Kundenkontakt. Aus diesen Erfahrungen wächst Vertrauen, und Vertrauen wird zur eigentlichen Grundlage langfristiger Beziehungen. Genau deshalb kommt der Marke eines Unternehmens eine so große Bedeutung zu. Eine Marke, so argumentiert Weissman, ist im Kern nichts anderes als ein Symbol für dieses Vertrauen. Ein immaterielles Konto, auf das bei jedem Kundenkontakt eingezahlt oder von dem abgebucht wird. Je mehr positive Erfahrungen sich dort ansammeln, desto stärker wird das Kapital an Glaubwürdigkeit und desto nachhaltiger der Wettbewerbsvorteil.

Führen wir diese Überlegungen einmal zusammen, dann liegen die Erfolgsfaktoren darin, sich konsequent auf die Lösung zentraler Probleme zu konzentrieren. Wer seine Kernkompetenzen in diesem Sinn einsetzt, schafft Lösungen, die besser sind als die der Konkurrenz und damit einen echten Unterschied machen. Wird diese Fähigkeit sichtbar und erfahrbar, entsteht Vertrauen, und Vertrauen ist die Grundlage jeder langfristigen Beziehung. In dieser Verbindung von Problemlösung, Konzentration und sichtbarer Kompetenz liegt der eigentliche Erfolgsfaktor: ein Kreislauf, der die Überlebensfähigkeit stärkt und unternehmerischen Erfolg auf Dauer sichert.

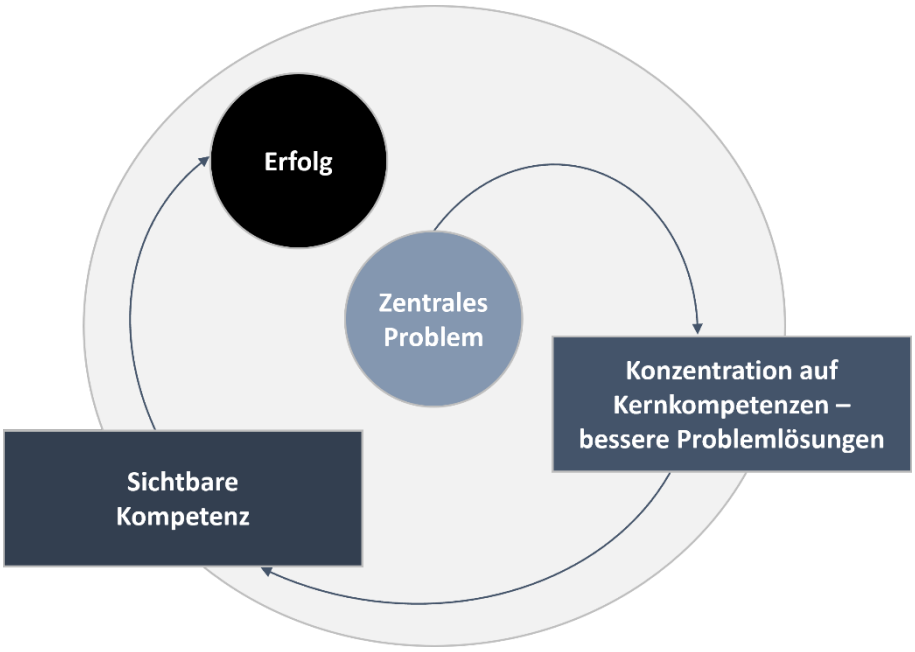

Abbildung 1 - Die kybernetische Erfolgsspirale nach Weissman

In seiner Argumentation zieht Weissman eine Parallele zur Kybernetik, der Lehre von sich selbst steuernden Regelkreisen. Der Begriff stammt aus dem Griechischen und bedeutet so viel wie „Steuermannskunst“. Als Metapher dient die Spirale: Sie kann sich zu einem positiven Schwungrad entwickeln, das ein Unternehmen trägt und vorantreibt, oder zu einem Teufelskreis, der es nach unten zieht. Übertragen auf Familienunternehmen schlussfolgert Weissman somit:

Wer zentrale Kundenprobleme sichtbar besser löst als andere, der löst einen kybernetischen Kreislauf aus, mit dem er seinen Erfolg nicht verhindern kann.

Wenn wir also Unternehmenserfolg als langfristig gesteigerte Überlebensfähigkeit begreifen, in der Balance aus Wachstum, Rendite und Risiko und seine Ursachen im sichtbar besseren Lösen zentraler Probleme verorten, stellt sich unweigerlich die nächste Frage: Wie gelingt es, diese Einsichten in der Praxis umzusetzen? Klarheit über die Ziele ist Grundlage, reicht allein aber nicht aus. Sie muss in den Alltag hineinwirken, in konkrete Maßnahmen übersetzt werden und eine Dynamik entfalten, welche die Zukunft tatsächlich gestaltet. Genau diese Übersetzungsleistung herzustellen, ist Aufgabe der Unternehmensstrategie.

Strategien können unterschiedlich aufgebaut sein, doch eines haben sie immer gemeinsam: Sie sind das Bindeglied zwischen dem langfristigen Zielbild und dem täglichen

Handeln. Typischerweise wird ein Leitbild im Horizont von fünf bis zehn Jahren formuliert, welches dann in mittelfristige Handlungsfelder und Planungen von zwei bis drei Jahren heruntergebrochen und schließlich in konkrete Umsetzungsmaßnahmen für das nächste Jahr oder Quartal übersetzt wird.

Eine gute Strategie verbindet damit konsequent Zukunft und Gegenwart. Sie beantwortet die entscheidende Frage: Was müssen wir heute tun, um morgen erfolgreich zu sein? Gleichzeitig muss sie Kontinuität und Flexibilität in Einklang bringen. Langfristige Ziele dürfen nicht aus dem Blick geraten, doch zugleich muss die Strategie anpassungsfähig bleiben, wenn sich Rahmenbedingungen ändern. Sie muss regelmäßig überprüft werden: Welche Annahmen sind heute noch tragfähig, welche haben sich überholt, und wie reagieren wir darauf, ohne das übergeordnete Ziel aus den Augen zu verlieren?

Viele Unternehmen scheitern nicht an fehlenden Ideen oder Visionen, sondern daran, sich darauf zu konzentrieren und ihre langfristigen Ziele in konkrete Maßnahmen zu übersetzen. Eine wirksame Strategie bietet dafür eine klare Zeitlogik: Sie verbindet den langfristigen Horizont mit überprüfbaren Zwischenschritten und kurzfristigen Maßnahmen. So schafft sie Orientierung, Verbindlichkeit und Handlungsfähigkeit.

Die Unternehmensstrategie ist die Brücke zwischen dem langfristigen Zielbild und dem täglichen Handeln.

3. Rahmenbedingungen lassen sich nicht „lösen“

„In turbulenten Zeiten ist nicht der Wind entscheidend, sondern die Richtung, in die man steuert,“ schrieb Seneca bereits vor fast zweitausend Jahren. Kaum ein Satz beschreibt treffender die Situation, in der sich Unternehmen heute befinden. Denn Erfolg und Strategie hängen nicht allein von inneren Entscheidungen ab, sondern werden maßgeblich von äußeren Einflüssen geprägt. Unternehmen existieren nicht im luftleeren Raum. Sie sind immer Teil eines Geflechts aus Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt: ein System, das komplex, unberechenbar und oft chaotisch ist. Genau dort werden die Spielregeln bestimmt, nach denen Unternehmen bestehen oder scheitern. Und genau darin liegt ihre größte Herausforderung: Sie können ihr Umfeld nicht beherrschen, aber sie müssen lernen, darin zu bestehen.

Oft wird unsere Zeit als VUCA-Welt beschrieben. Der Begriff stammt ursprünglich aus dem Militär und steht für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Vielschichtigkeit) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Mit anderen Worten: eine Welt, in der Stabilität zur Ausnahme geworden ist und Planbarkeit an ihre Grenzen stößt.

Wir erleben das in ganz unterschiedlichen Facetten. Plötzliche Verwerfungen wie die Corona-Pandemie sind Sinnbilder für Volatilität. Politische Entscheidungen wie der Brexit führten zu monatelanger Unsicherheit, in der kaum jemand den Ausgang vorhersagen konnte. Technologische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz oder Blockchain stehen beispielhaft für die Komplexität unserer Zeit, weil sie ganze Branchen verändern, ohne dass ihre Folgen heute schon klar überschaubar wären. Und Ambiguität schließlich zeigt sich dort, wo Entwicklungen widersprüchliche Deutungen zulassen: etwa, wenn Klimaschutz zugleich als Kostenfaktor und als größtes Geschäftsfeld der Zukunft betrachtet wird.

In unserem Umfeld ist Wandel kein Ausnahmezustand, sondern die einzige Konstante.

Märkte, Branchen und Rahmenbedingungen können sich innerhalb weniger Jahre grundlegend verschieben. Kaum eine Branche kann sich davor verschließen. Führungskräfte stehen deshalb vor einer entscheidenden Aufgabe: Sie müssen lernen, den Wandel anzunehmen. Nicht, indem sie sich Illusionen hingeben oder am Status quo festhalten, sondern indem sie Realitäten akzeptieren, Entwicklungen antizipieren und ihr Unternehmen aktiv darauf ausrichten. Wer Wandel nur als Bedrohung sieht, verpasst die Chancen, die darin liegen. Wer ihn aber als Möglichkeit begreift, kann Wettbewerbsvorteile aufbauen.

Die Schwierigkeit dabei: auf die Veränderung von Rahmenbedingungen haben Unternehmen keinen Einfluss. Ob es um globale Handelsgesetze, technologische Revolutionen oder gesellschaftliche Wertewandel geht: sie entziehen sich der Kontrolle einzelner Unternehmen. Digitalisierung etwa rollte nicht über die Märkte, weil ein einzelner Akteur sie forciert hätte, sondern weil sie eine weltweite Entwicklung war, die ganze Systeme neu ordnete. Dasselbe gilt für geopolitische Spannungen, die Lieferketten sprengen können, oder für Nachhaltigkeitsauflagen, die auf einmal aus Brüssel oder Berlin kommen.

Rahmenbedingungen lassen sich nicht „lösen", wie ein Problem. Man kann ihnen auch nicht entkommen. Der einzige Umgang besteht darin, sich an sie anzupassen.

Die Wirtschaftsgeschichte liefert eindrückliche Beispiele dafür, was passiert, wenn Anpassung zu spät kommt. Nokia etwa dominierte noch Mitte der 2000er-Jahre den weltweiten Mobiltelefonmarkt, verschlief jedoch den Schritt ins Smartphone-Zeitalter und verlor seine Führungsrolle innerhalb weniger Jahre. Quelle, einst das Vorzeigeunternehmen der deutschen Wirtschaftswunderjahre, hielt zu lange am klassischen Kataloggeschäft fest und musste 2009 abgewickelt werden, während Amazon und andere Online-Händler den Markt übernahmen. Blockbuster, das weltgrößte Videoverleih-Unternehmen, unterschätzte die aufkommende Streaming-Revolution und belächelte Netflix. Bis es selbst von der Bildfläche verschwand. Pan Am, jahrzehntelang die glamouröseste Fluggesellschaft der Welt, konnte sich weder gegen steigende Ölpreise noch gegen die Deregulierung im Luftverkehr behaupten. Und Schlecker, einst die größte Drogeriemarktkette Europas, brach unter der Last von veralteten Strukturen und einem unzeitgemäßen Geschäftsmodell zusammen. Diese Geschichten sind warnende Beispiele dafür, dass Größe, Tradition oder Marktanteile nichts nützen, wenn die Anpassungsfähigkeit fehlt.

In seiner Evolutionstheorie hat Darwin diesen Mechanismus mit seinem Satz „Survival of the fittest" längst beschrieben. Gemeint ist nicht das Überleben der Stärksten, sondern das Überleben derjenigen, die sich am besten an veränderte Bedingungen anpassen können. Für Unternehmen heißt das: Erfolg hat weniger mit Größe oder Macht zu tun, sondern mit der Fähigkeit, Veränderungen frühzeitig zu erkennen, vorauszudenken und die eigene Organisation entsprechend weiterzuentwickeln. Stillstand oder das starre Festhalten an bestehenden Strukturen wird in einem dynamischen Umfeld zur existenziellen Bedrohung. Damit schließt sich der Bogen zu unserem Ausgangspunkt: Erfolg bedeutet langfristig gesteigerte Überlebensfähigkeit. Doch diese Überlebensfähigkeit wird nicht ausschließlich im Inneren eines Unternehmens entschieden, sondern im Wechselspiel mit seinem Umfeld, das sich permanent wandelt.

Sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen ist keine Option unter vielen, sondern die grundlegende Voraussetzung dafür, dass Unternehmen überleben.

Hinter scheinbar kleinen Veränderungen verbergen sich nicht selten tiefgreifende Bewegungen. Globalisierung hat Märkte geöffnet, internationale Wertschöpfungsketten geschaffen und zugleich den Wettbewerb verschärft. Digitalisierung hat ganze Branchen neu geordnet und die Erwartungen von Kunden in einer Weise verschoben, die vor wenigen Jahren noch unvorstellbar schien. Solche Entwicklungen sind keine Begleiterscheinungen, sondern globale Kräfte, die die Spielregeln von Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend verändern. Sie entscheiden, welche Strukturen tragfähig sind, und welche Geschäftsmodelle verschwinden.

In diese tektonischen Verschiebungen reiht sich eine weitere Entwicklung ein, die mindestens ebenso durchschlagend ist: Nachhaltigkeit! Sie ist längst kein Schlagwort mehr für „gute Unternehmen“, sondern eine Rahmenbedingung, die Wirtschaft und Gesellschaft tiefgreifend verändert. Wie auch die Globalisierung oder Digitalisierung entscheidet Nachhaltigkeit darüber, welche Produkte und Dienstleistungen künftig gefragt sind, wohin Kapital fließt, und welche regulatorischen Vorgaben gelten. Wer diese Entwicklung ignoriert, verliert über kurz oder lang den Zugang zu Märkten, Investoren und Kunden. Wer sie aktiv annimmt, erschließt neue Geschäftsfelder, gewinnt Vertrauen und sichert seine Relevanz. Nachhaltigkeit ist damit längst keine Frage des guten Willens mehr. Sie ist eine neue Realität, die Unternehmen dazu zwingt, Strategien, Prozesse und Wertschöpfung neu auszurichten, sich anzupassen.

Nachhaltigkeit steht für veränderte Rahmenbedingungen und damit für neue Spielregeln.

4. Neues Spiel, neues Glück

Veränderte Rahmenbedingungen haben eine bemerkenswerte Eigenschaft: Sie können vermeintliche Erfolgsprinzipien ins Gegenteil verkehren. Was gestern noch Stärke war, kann morgen zur Schwäche werden. Man stelle sich den Fußball ohne Abseitsregel vor: Taktiken, die jahrzehntelang über Sieg und Niederlage entschieden haben, wären auf einen Schlag nutzlos. Spielerrollen müssten neu gedacht, Systeme neu entworfen werden. Das Spiel selbst wäre ein anderes.

Genauso verhält es sich in der Wirtschaft. Auch hier verschieben sich die Spielregeln: manchmal schleichend und kaum merklich, manchmal abrupt und mit voller Wucht. Entwicklungen im Kontext von Nachhaltigkeit und ESG besitzen das Potenzial, beides zugleich zu sein. Um diese Dynamik greifbarer zu machen, möchte ich im Folgenden die Themen Energiekrise, Energiewende und Regulatorik beleuchten. Sie stehen stellvertretend für viele andere Nachhaltigkeitstrends, die die Rahmenbedingungen unseres Handelns bereits heute verändern und deren Einfluss in Zukunft noch sehr viel stärker spürbar sein wird.

Natürlich wirken diese Entwicklungen nicht auf jede Branche oder jedes Unternehmen in gleicher Weise. Umso entscheidender ist es, die für das eigene Unternehmen relevanten Veränderungen frühzeitig zu erkennen, um sich aktiv darauf einstellen zu können. Das „neue Spiel“ allein anhand von drei Beispielen beschreiben zu wollen, greift natürlich viel zu kurz. Deshalb sollen sie lediglich die zugrunde liegende Logik verdeutlichen: Erfolg wird in Zukunft noch stärker davon abhängen, wie gut es gelingt, sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen.

Lassen Sie uns mit einer der aktuellsten Entwicklungen im ESG-Kontext einsteigen: Die Energiekrise der Jahre 2021 bis 2023 wirkte wie ein Brennglas. Innerhalb kürzester Zeit schossen Gas- und Strompreise in ungeahnte Höhen, ganze Branchen gerieten ins Wanken. Was lange als Stärke galt, verwandelte sich in eine Achillesferse.

Denn anders als viele Nachbarländer ist Deutschland bis heute stark industriell geprägt: Rund ein Fünftel der Wirtschaftsleistung entsteht in Fabrikhallen, Maschinenparks und Co. Solange Energie billig war, sicherte das Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit. Doch als die Preise explodierten, wurde industrielle Stärke zur Bürde. Energieintensive Branchen wie Stahl, Chemie oder Glas traf es besonders hart.

Was als Schock in den Jahresabschlüssen vieler Unternehmen auftauchte, war im Kern das Ergebnis einer einseitigen Abhängigkeit: Über Jahrzehnte hatte sich Deutschland auf billiges russisches Gas verlassen. Ein stillschweigender Deal der Politik: günstige Energie als Standortvorteil im Tausch gegen Exporterfolge. Mit Nord Stream 1 und 2 wurde diese Strategie sogar noch zementiert, obwohl internationale Partner seit Jahren warnten.

Solange das Gas zuverlässig floss, schien dieses Modell stabil. Doch mit dem Angriff Russlands auf die Ukraine und der schrittweisen Drosselung der Lieferungen brach eine tragende Säule des deutschen Wirtschaftsmodells zusammen. Plötzlich explodierten die Beschaffungskosten, Strompreise schossen nach oben, Prozesswärme wurde zur Engstelle. Selbst robuste Unternehmen gerieten ins Wanken: Mittelständler wie Walther-Glas mussten Insolvenz anmelden, Konzerne wie BASF verlagerten ganze Produktionsteile ins Ausland.

Noch gravierender ist der Dominoeffekt für eine exportabhängige Wirtschaft. Deutschland lebt von Auslandsmärkten. Steigende Energiekosten verteuern die Produktion und schwächen zugleich die Wettbewerbsfähigkeit im globalen Vergleich. Aufträge wandern dorthin, wo Energie günstiger ist, Investitionen folgen. Wettbewerber im Ausland bauen ihre Marktposition aus und drängen in Felder vor, die früher deutsche Stärke waren.

Damit wird sichtbar, wie eng Industrie, Energie und Export miteinander verflochten sind. Der hohe Industrieanteil macht Deutschland besonders anfällig, die Abhängigkeit von russischem Gas hat die Krise verschärft, und die Exportorientierung multipliziert die Effekte auf den Weltmärkten. Was wie eine vorübergehende Schockwelle aussah, entpuppt sich als tektonische Verschiebung.

Für Unternehmen bedeutete das: Energie ist auf einmal keine Konstante mehr, sondern eine strategische Variable. Abhängigkeiten müssen reduziert, Energiebezug und Prozesswärme neu gedacht und Kostensensitivitäten in Portfolios, Preisen und Verträgen aktiv gesteuert werden. Wer sich vorbereitet oder schnell reagiert, etwa durch Effizienzprogramme, langfristige Stromverträge, die Elektrifizierung von Prozessen oder eine Diversifizierung der Standorte, kann solche Risiken abschwächen und vielleicht sogar Wettbewerbsvorteile ziehen. Wer dagegen hofft, dass die alten Zeiten zurückkehren, riskiert, vom Markt verdrängt zu werden.

Während die Energiekrise in erster Linie durch den russischen Angriff auf die Ukraine und den Ausfall billiger Gaslieferungen ausgelöst wurde, handelt es sich bei der Energiewende um einen langfristigen, tiefgreifenden Umbau unseres Energiesystems. Dessen bisherige Charakteristik war die zentrale Organisation und Grundlastfähigkeit: Die Versorgung beruhte überwiegend auf wenigen großen Erzeugern, bspw. Kohle-, Gas- und Atomkraftwerke, die nach dem Prinzip der Grundlastversorgung arbeiteten. Diese Kraftwerkslogik setzt auf kontinuierlich laufende Großanlagen, die den konstanten Mindestbedarf an Energie decken und bei steigender Nachfrage durch zusätzliche Kapazitäten ergänzt werden. Über Jahrzehnte hat dieses zentral ausgerichtete Modell zuverlässig funktioniert und Versorgungssicherheit gewährleistet.

Warum also der Umbau? Zwei Gründe dominieren. Zum einen hat sich Deutschland zu ambitionierten Klimazielen verpflichtet: Bis 2045 soll das Land klimaneutral werden, was

zwangsläufig dazu führt, dass das Energiesystem vermehrt auf regenerative Energien setzen muss. Zum anderen sprechen zunehmend auch ökonomische Argumente für den Systemwechsel. Die Erzeugung von Strom aus Wind und Sonne ist heute bereits günstiger als fossile Alternativen. Hinzu kommt, dass sich nicht nur Wind- und Solartechnologien, sondern auch Speicherlösungen und weitere Schlüsseltechnologien in rasantem Tempo weiterentwickeln und damit ihre wirtschaftliche Bedeutung kontinuierlich steigt.

In unserem neuen System rückt die Energieerzeugung näher an die Orte des Verbrauchs: auf Dächer, in Gewerbeparks, an Standorte mit Wind- und Sonnenvorteilen. Sogenannte „Prosumer", zugleich Erzeuger und Konsumenten von Energie, werden zur Regel, nicht zur Ausnahme. Immer mehr Prozesse werden elektrifiziert: das Elektroauto und die Wärmepumpe sind hierfür beste Beispiele. Diese Entwicklung erfordert nicht nur einen massiven Ausbau von Netzen und Speichern, sondern auch die Digitalisierung der Steuerung: Smart-Meter, dynamische Tarife und vernetztes Lastmanagement sind der Klebstoff, der dieses neue System in Echtzeit zusammenhält.

Wo das alte Energiemodell auf Zentralismus und Grundlast vertraute, setzt das neue auf Dezentralität und Flexibilität: abhängig von Sonne und Wind. Wir erleben gerade den radikalsten Umbau unseres Energiesystems seit der industriellen Revolution. Und die Folgen dieser Transformation spüren Unternehmen unmittelbar: in ihren Prozessen, in Investitionsentscheidungen und in der Art, wie Wertschöpfung künftig organisiert wird.

Wie jeder tiefgreifende Wandel verläuft auch dieser Umbau nicht geradlinig. Wenn sich aus wenigen Oligopolen in der Energieerzeugung ein offener, dezentraler Markt mit zunehmendem Wettbewerb entwickelt, ruft das zwangsläufig Widerstände hervor. Je größer die Investitionen und Umstellungen, desto heftiger und emotionaler (und teilweise auch irrationaler) wird debattiert. Häufig zum Leidwesen unserer Wirtschaft und unseres Mittelstands – denn gerade hier wäre politische Klarheit eine erfrischende Abwechslung. Unabhängig davon bleibt eines aber sicher: Die Energiewende, insbesondere in Verbindung mit Wärme und Mobilität, ist keine kosmetische Korrektur des Altbekannten, sondern ein fundamentaler Systemwechsel. Sie verändert die Spielregeln und wird neue Rahmenbedingungen für Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle vorgeben.

Nachhaltigkeit und ESG sind untrennbar mit Politik verknüpft, was sich nicht zuletzt in den hitzigen Debatten rund um die Energiewende zeigt. Doch es geht nicht nur um inhaltliche Weichenstellungen, sondern auch um regulatorische Eingriffe. Bereits 2015 einigten sich 195 Staaten auf die Ziele des Pariser Klimaabkommens, darunter auch die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union. Die EU übersetzte diese internationalen Vorgaben in eigene Ziele und entwickelte daraus den Europäischen Green Deal. Im Zentrum steht die ambitionierte Absicht, Europa bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent der Welt zu machen.

Bei der Formulierung dieses Ziels wurde schnell deutlich: Öffentliche Mittel allein würden bei weitem nicht ausreichen, um die Transformation zu finanzieren. Deshalb hat man den sogenannten Sustainable Finance Action Plan (SFAP) ins Leben gerufen: ein Maßnahmenpaket, das Finanzinstitute wie Banken oder Versicherungen über verschiedene Vorgaben dazu anhält, private Kapitalströme verstärkt in nachhaltige Unternehmen, Projekte und Kredite zu lenken. Auf diese Weise sollten neben öffentlichen Mitteln auch vermehrt private Gelder mobilisiert und gezielt in die nachhaltige Transformation gelenkt werden.

Doch damit Finanzinstitute fundierte Entscheidungen treffen können, brauchen sie eine belastbare Grundlage. Genau hier setzte die EU mit der Einführung von Transparenzpflichten für Unternehmen an. Anfang 2023 wurde in diesem Zusammenhang die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verabschiedet. Sie verpflichtet Unternehmen, ihre Nachhaltigkeitsleistung ebenso umfassend und prüfbar darzustellen wie ihre Finanzkennzahlen.

Das Raffinierte (manche würden sagen: das Perfide) an diesem Regulierungssystem liegt in seiner Wirkung: Es erhöht den ESG-Druck systematisch entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Hintergrund der CSRD ist es, Transparenz für Banken und andere Kapitalgeber zu schaffen. So können sie die ESG-Performance von Unternehmen besser einschätzen und im Zweifel Gegenmaßnahmen einfordern, um ihren eigenen Vorgaben aus dem SFAP gerecht zu werden. Diesen Druck geben die Unternehmen weiter: an Zulieferer, Kunden und Geschäftspartner. ESG-Anfragen, die Ihre Kunden an Sie stellen, entstehen daher nicht zwangsläufig aus deren intrinsischer Motivation, sondern oft schlicht, weil sie selbst unter Druck stehen.

Die CSRD ist sicherlich eine der bedeutendsten Neuerungen im Rahmen des European Green Deal, doch sie ist bei Weitem nicht die einzige. Weitere europäische Vorgaben sowie nationale Richtlinien ergänzen dieses Regelwerk. Ein dichtes Geflecht aus bestehenden, überarbeiteten und noch in der Entwicklung befindlichen Regularien.

Zwar wird derzeit über mögliche Vereinfachungen diskutiert, insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen (Stichwort „Omnibus“). Dennoch bleibt der Druck spürbar, vor allem dort, wo große Konzerne ihre Anforderungen systematisch an kleinere, mittelständische Geschäftspartner weiterreichen. ESG-Anfragen von Kunden, Banken oder anderen Stakeholdern zu bearbeiten, ist häufig mit erheblichem Aufwand verbunden. Nicht selten werden dafür eigene Stellen oder Abteilungen geschaffen. Wenn mir Unternehmer berichten, wie hoch dieser Aufwand sei, stelle ich gerne die rhetorische und zum Teil auch nicht ganz ernst gemeinte Gegenfrage: „Sie müssen die Anfragen Ihrer Kunden und Banken ja nicht beantworten. Warum tun Sie es trotzdem?“

Die Antworten darauf fallen unterschiedlich aus, doch im Kern läuft es immer auf dasselbe Muster hinaus: Der Kunde, die Bank oder der Investor stellt die Anfrage, weil er oder sie selbst unter Druck steht. Gebe ich als Unternehmen keine Auskunft, mein Wettbewerber aber schon, dann löse ich die Probleme meines Kunden oder anderer Stakeholder schlechter und verliere über kurz oder lang an Relevanz. Schlussendlich ist Regulatorik sicher niemandes Lieblingsthema, doch der Umgang damit sollte aus diesen Gründen

klar definiert sein: Was ist reine Pflichterfüllung und wo liegt die Kür im Kontext dieser neuen Rahmenbedingung?

Verstehen wir Nachhaltigkeit als veränderte Rahmenbedingung, wird sofort klar, wie zwingend es ist, ihre Folgen für das eigene Unternehmen ernsthaft zu durchdenken.

Diese Entwicklungen greifen tief in Märkte, Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle ein. Sie verändern das vertraute Spielfeld grundlegend. Und es geht nicht um abstrakte Zukunftsszenarien, sondern um realen Wandel, der längst eingesetzt hat und nicht mehr verschwinden wird. Wer seine Taktik nicht an die neuen Spielregeln anpasst, gerät früher oder später ins Hintertreffen. Schlichtweg deshalb, weil die Probleme von Kunden und anderen Anspruchsgruppen unter veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr besser gelöst werden können.

Die energieintensive Industrie gerät unter Druck, weil explodierende Energiekosten ihre Preise nach oben treiben und Wettbewerber günstiger anbieten können. Bauunternehmen büßen an Effizienz ein, wenn Projekte in einer Hitzewelle stillstehen, weil Asphalt langsamer verhärtet. Produktionsstandorte geraten ins Stocken, wenn die einzige Zufahrtsstraße nach Starkregen unpassierbar wird. Immobilienunternehmen verlieren Vermögenswerte, wenn unsanierte Bestände massiv an Wert einbüßen. Banken vergeben günstigere Kredite an Wettbewerber, die ebendiese ESG-Risiken im Griff haben. Die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen wird untersagt, weil ESG-Kriterien nicht eingehalten werden. Mitarbeitende und junge Talente wechseln dorthin, wo auf das Nachhaltigkeitsbewusstsein ihrer Generation eingegangen wird. Mit steigendem Nachhaltigkeitsbewusstsein meiden Verbraucher auf einmal Produkte mit hohem CO_2-Fußabdruck oder boykottieren Marken, die in Skandale verwickelt sind. Nicht zuletzt gehen Zukunftsmärkte, wie die Elektromobilität, an andere, die neue Geschäftsmodelle schneller und entschlossener besetzen.

In solchen Situationen verwandelt sich das kybernetische Schwungrad in einen Teufelskreis: Aus Dynamik wird Stillstand, aus Stillstand Rückschritt, bis ein Unternehmen an Relevanz verliert und schließlich vom Markt verschwindet. Gewiss sind diese Szenarien zugespitzt und je nach Branche unterschiedlich ausgeprägt. Doch ich bin überzeugt, dass auch Sie in Ihrem eigenen Unternehmensumfeld ähnliche Entwicklungen beobachten – vielleicht weniger drastisch, aber spürbar genug, um ein Muster zu erkennen.

Unabhängig davon, wie man zum Begriff „Nachhaltigkeit“ steht oder ob man jede Entwicklung in diesem Zusammenhang gutheißt: Den Veränderungen, die „Nachhaltigkeit“ mit sich bringt, können wir uns nicht entziehen.

Wir müssen uns damit beschäftigen. Genau deshalb möchte ich im Folgenden einen Ansatz vorschlagen, wie Unternehmen damit umgehen und sich anpassen können. Doch bevor wir diesen Weg einschlagen, sollten wir uns von einem letzten irreführenden Begriff lösen: der sogenannten „Nachhaltigkeitsstrategie“.

5. Nachhaltigkeitsstrategie? Gibt es nicht!

Eingangs sind wir bereits darauf eingegangen, dass die Unternehmensstrategie das zentrale Instrument ist, um Zukunft und Gegenwart miteinander zu verbinden. Ihre Aufgabe ist es, langfristige Ziele festzulegen, sie zeitlich und inhaltlich herunterzubrechen und so Orientierung für das tägliche Handeln zu schaffen.

Im Kern lässt sich jede Strategie in vier Bereiche gliedern. Ausgangspunkt ist der **Status Quo**: Wo stehen wir heute? Diese Bestandsaufnahme ist meist gut greifbar, lässt sich mit Analysen strukturieren und macht heutige Stärken, Schwächen und Kernkompetenzen in Geschäftsmodell, Prozessen und Organisation sichtbar.

Darauf folgt der Blick nach außen: das Umfeld. Kein Unternehmen agiert im luftleeren Raum. Märkte, Trends, neue Technologien und gesellschaftliche Entwicklungen bilden die **Rahmenbedingungen**, die es zu beobachten und zu bewerten gilt. Wie bereits gezeigt, entscheidet die Fähigkeit zur Anpassung an diese Veränderungen über die Überlebensfähigkeit.

Schlussendlich prägen die Rahmenbedingungen und der Status Quo maßgeblich den dritten Bereich: die langfristige Zielsetzung. Langfristigen Erfolg haben wir zuvor als „gesteigerte Überlebensfähigkeit“ definiert. Die langfristige Zielsetzung wird typischerweise als **Unternehmensleitbild** bezeichnet und beschreibt, wie genau das Unternehmen seine Überlebensfähigkeit in Zukunft sichern und ausbauen will. Es beschreibt ein attraktives Bild der Zukunft. Dabei gibt es keine Blaupause. Jedes Unternehmen, jede Branche wird hier zu einer eigenen, individuellen Antwort kommen.

Der vierte Bereich ist schließlich die Übersetzung in die Praxis: das Herunterbrechen des Leitbilds in eine Mittel- und Kurzfrist. Hierunter verstehen wir die Operationalisierung entlang eines **Umsetzungsprogramms** mit Maßnahmen, Prozessen, Planungen, Budgets etc. In diesem Bereich wird definiert, was heute zu tun ist, damit das Unternehmen auch morgen Bestand hat.

Nahezu jede Unternehmensstrategie folgt diesen vier Grundbereichen. Weissman beispielsweise hat diese Logik in das sogenannte 7-3-1-Prinzip übersetzt. Am Anfang stehen der Status quo des Unternehmens sowie Trends, also sich verändernde Rahmenbedingungen, denen es kurz-, mittel- und langfristig ausgesetzt ist. Aus ihnen leitet sich das langfristige Ziel- bzw. Leitbild für einen Zeithorizont von sieben Jahren ab. Dieses wird auf eine mittelfristige Perspektive von drei Jahren heruntergebrochen und schließlich in einen operativen Planungshorizont von einem Jahr übersetzt.

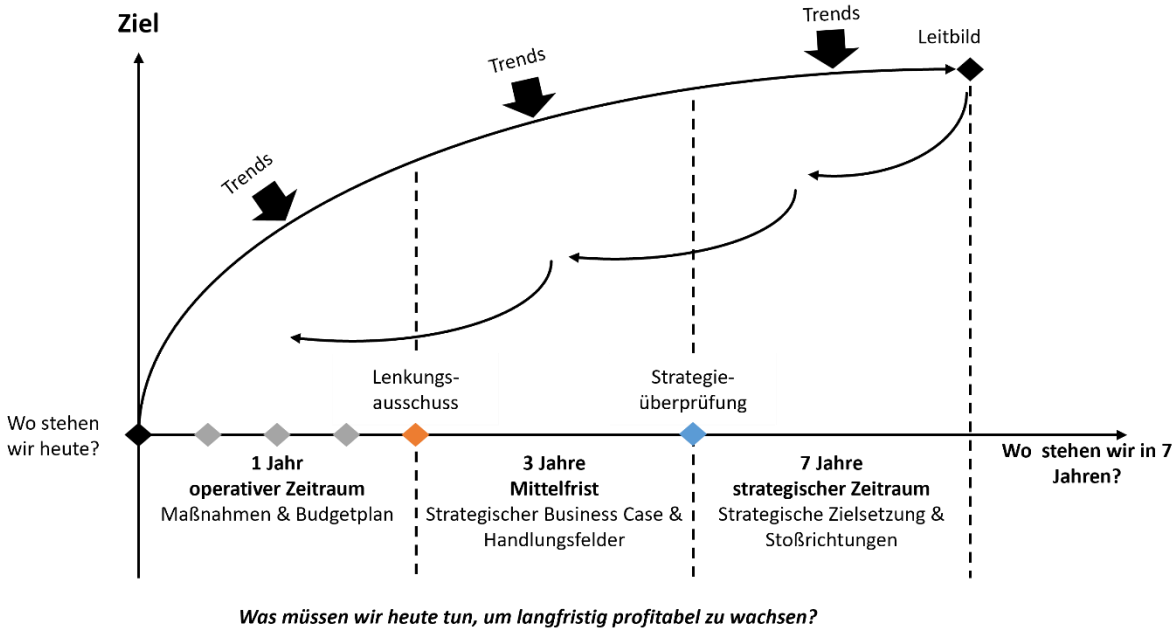

Abbildung 2 - Das 7-3-1-System nach Weissman

Dazu kommt: Auf den Status Quo und die äußeren Rahmenbedingungen hat ein Unternehmen keinen Einfluss (mehr), sie sind als gegeben zu akzeptieren. Gerade deshalb bedeutet Strategiearbeit, darauf aufbauend Orientierung zu schaffen: durch ein Leitbild als langfristiges Zielbild und durch ein Umsetzungsprogramm als Brücke ins operative Tagesgeschäft. Beides muss regelmäßig überprüft und an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden. So wird deutlich, dass alle vier Bereiche eng miteinander verzahnt sind und dass Strategie kein starres Konstrukt ist, sondern ein lebendiger Prozess, der sich ständig weiterentwickelt.

Die Unternehmensstrategie ruht auf vier Säulen: Dem Status Quo und den Rahmenbedingungen sowie dem langfristigen Zielbild und dessen Umsetzungsprogramm. Status Quo und Rahmenbedingungen sind gegeben, Zielbild und Umsetzung müssen aktiv gesteuert werden.

Wenn wir nun Nachhaltigkeit beziehungsweise ESG in dieses Konstrukt einordnen, wird deutlich: Nachhaltigkeit ist keine eigene Strategie. Sie verändert vielmehr die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Strategien entwickelt und umgesetzt werden. ESG ist damit ein externer Faktor, den Unternehmen in ihrer Strategie zu berücksichtigen haben. Es geht eben nicht darum, das gesamte Unternehmen auf Nachhaltigkeit auszurichten. Entscheidend ist vielmehr, Risiken abzuwehren und Chancen zu nutzen, die sich aus den

veränderten Rahmenbedingungen ergeben. Das kann bedeuten, Leitbilder oder Umsetzungsprogramme so anzupassen, dass sie den veränderten Rahmenbedingungen gerecht werden. Spätestens dann, wenn Nachhaltigkeit spürbaren Einfluss auf das Unternehmen ausübt, wird Anpassung zur Pflicht.

Eine eigenständige Nachhaltigkeits- oder ESG-Strategie gibt es nicht: Entscheidend ist die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Unternehmensstrategie aus ESG-Perspektive.

In unseren Projekten haben wir uns deshalb bewusst vom Begriff „Nachhaltigkeitsstrategie“ verabschiedet. Stattdessen geht es um die Überprüfung der Unternehmensstrategie aus ESG-Perspektive. Unser Ansatz richtet sich primär auf Anpassung: auf das Sichern und Steigern langfristiger Überlebensfähigkeit durch aktiven Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen. Wir nennen das: die sechs Schritte der ESG-Integration. Gemeint ist nichts anderes als die Integration der ESG-Perspektive in die Unternehmensstrategie.

6. Die sechs Schritte der ESG-Integration

Jede wirksame ESG-Integration braucht eine solide Grundlage: die Unternehmensstrategie. Sie ist das Fundament, auf dem aufbauend entschieden wird, wie sich ein Unternehmen in einem veränderten Umfeld behaupten kann. Aufgabe ist es nun, diese Strategie gezielt an die neuen Rahmenbedingungen von Umwelt, Gesellschaft und Governance anzupassen. Dafür haben wir eine sechs-stufige Methodik entwickelt, die systematisch die Entwicklungen der ESG-Welt aufgreift und in den unternehmerischen Kontext übersetzt.

Diese Methodik ist bewusst branchenunabhängig gestaltet. Sie kann nicht nur von Unternehmen verschiedener Branchen und Größen angewendet werden, sondern ebenso von Kommunen, Stiftungen, Vereinen oder anderen Organisationen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Entscheidend ist dabei weniger das „Ob“, sondern das „Wie“: Wie lassen sich die relevanten ESG-Entwicklungen identifizieren und in eine bestehende Strategie integrieren?

Die sechs Schritte der ESG-Integration bilden eine branchenunabhängige Methodik, die auf der bestehenden Unternehmensstrategie aufsetzt und die Entwicklungen der ESG-Welt systematisch integriert.

Wie eingangs erwähnt, sind die Begriffe Nachhaltigkeit und ESG nicht eindeutig belegt und auch inhaltlich nicht klar abgegrenzt. Um hier Orientierung zu schaffen, strukturieren wir die ESG-Welt daher entlang sogenannter Nachhaltigkeitsaspekte. Ein Nachhaltigkeitsaspekt beschreibt jeweils ein Thema oder Unterthema aus den Bereichen Umwelt, Soziales oder Governance. In der Summe ergeben sie das „ESG-Spielfeld“ (vgl. Anhang II – Nachhaltigkeitsaspekte im Überblick).

Die ESG-Welt gliedert sich in Themen und Unterthemen, sogenannte Nachhaltigkeitsaspekte. Ihre Gesamtheit beschreibt das „ESG-Spielfeld“.

Sicher ist nicht jeder Nachhaltigkeitsaspekt für jedes Unternehmen gleich relevant. Für ein landwirtschaftliches Unternehmen ist Biodiversität überlebenswichtig, während sie für ein reines Dienstleistungsunternehmen nur am Rande Bedeutung hat. Die zentrale Aufgabe besteht daher darin, das ESG-Spielfeld erst zu analysieren und anschließend zu

verengen, um die Nachhaltigkeitsaspekte zu identifizieren, die für das eigene Geschäftsmodell wesentlich sind. Erst diese Fokussierung macht es möglich, klare Anpassungsschritte abzuleiten und damit ESG nicht als abstrakten Trend zu behandeln, sondern als handfeste Leitlinie für unternehmerische Entscheidungen.

Schritt 1: Eigen- und Umfeldanalyse

Der erste Schritt besteht darin, das ESG-Spielfeld systematisch zu erkunden. Grundlage dafür ist die Liste der Nachhaltigkeitsaspekte, die aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden: Eigensituation und Umfeld.

Die Eigensituationsanalyse beschäftigt sich damit, welche Stärken oder Schwächen das eigene Unternehmen entlang der jeweiligen Nachhaltigkeitsaspekte hat. Ziel ist es, die aktuelle ESG-Performance einzuordnen und die eigenen Stärken und Schwächen sichtbar zu machen. Gewissermaßen bestimmen wir mit der Eigensituationsanalyse also den Status quo. Im ESG-Kontext versteht man darunter in der Regel die negativen oder positiven Auswirkungen eines Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft. Ein hoher Energieverbrauch wäre beispielsweise eine Schwäche, also eine negative Auswirkung auf die Umwelt. Diese Betrachtung wird auch „Inside-out"-Perspektive genannt, weil die negativen oder positiven Auswirkungen des Unternehmens („inside") auf Umwelt und Gesellschaft („out") untersucht werden.

Die zweite Perspektive ist die Umfeldanalyse. Sie deckt systematisch Trends, Technologien und Entwicklungen entlang der Nachhaltigkeitsaspekte auf und analysiert deren Einfluss auf Geschäftsmodell und Strategie. Entlang der Umfeldanalyse werden also die Risiken und Chancen identifiziert, die veränderte Rahmenbedingungen mit sich bringen. Zukünftig steigende CO_2-Preise stellen ein Risiko für Unternehmen dar, deren Geschäftsmodell auf CO_2-intensiven Vorprodukten basiert – beispielsweise in der Stahlverarbeitung. Ergebnis der Umfeldanalyse ist eine Übersicht an Risiken und Chancen, die durch ESG-Entwicklungen für das eigene Unternehmen entstehen. Diese Sichtweise wird „Outside-in"-Perspektive genannt, da sie untersucht, wie externe Entwicklungen („outside") auf das Unternehmen („in") wirken.

Für beide Perspektiven nutzen wir bewährte Methoden: Klimaszenario- und LEAP-Analysen erfassen Umweltaspekte strukturiert; PESTEL und Porter's Five Forces helfen, zusätzlich soziale und Governance-Themen sowie Marktmechaniken zu beleuchten. Sinnvoll ist zudem auch die Einbindung von Stakeholdern in den Prozess: Welche ESG-Anforderungen stellen Kunden, Banken oder Geschäftspartner? Welche Zertifizierungen, Kennzahlen oder Nachweise erwarten sie? Wie reagiert der Wettbewerb auf ESG-Entwicklungen?

Welche Methodiken Sie schlussendlich auch verwenden: Wichtig ist, dass Sie in diesem ersten Schritt jeden Stein einmal umdrehen und das ESG-Spielfeld aus beiden Perspektiven systematisch untersuchen. Übrigens umfasst das neben den eigenen Aktivitäten auch die Analyse der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten. Nicht selten verbergen sich auch hier Auswirkungen, Risiken oder Chancen, die man als Unternehmen auf dem Schirm haben sollte, auch wenn sie vermeintlich außerhalb des eigenen Einflussbereichs liegen.

Ein Logistikunternehmen beispielsweise, das mit dieselbetriebenen Fahrzeugen Supermärkte in Innenstädten beliefert, verursacht Stickoxide und Feinstaub durch Abgase und Reifenabrieb, hat also eine negative Auswirkung im Nachhaltigkeitsaspekt „Luftverschmutzung". Gleichzeitig kann dieses Thema ein Risiko bergen: Kämen Fahrverbote oder

strengere Grenzwerte, wie es bei PKWs schon der Fall ist, könnte das Unternehmen seine Innenstadtziele nicht mehr anfahren oder müsste in teure Umstellungen der Flotte investieren.

Das Ergebnis dieses ersten Schrittes ist schlussendlich eine entlang der Nachhaltigkeitsaspekte strukturierte Liste an negativen und positiven Auswirkungen („inside-out“, Eigensituation) sowie Risiken und Chancen („outside-in“, Umfeld). Diese Übersicht bildet die Grundlage, um das Spielfeld im zweiten Schritt auf die wirklich wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte zu verdichten.

Schritt 2: Wesentlichkeitsbetrachtung

Nachdem im ersten Schritt das gesamte ESG-Spielfeld erkundet wurde, folgt nun die Fokussierung. Ziel des zweiten Schrittes ist die sogenannte Wesentlichkeitsbetrachtung: Die Vielzahl an Nachhaltigkeitsaspekten mit den dahinterliegenden Auswirkungen, Risiken und Chancen wird auf diejenigen eingegrenzt, die für das Unternehmen tatsächlich wesentlich sind.

Konkret bedeutet das: Die im ersten Schritt gesammelten Auswirkungen, Risiken und Chancen je Nachhaltigkeitsaspekt werden systematisch bewertet. Wie gravierend sind die negativen oder positiven Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft? Wie groß ist der Effekt und wie wahrscheinlich sind die Risiken und Chancen für das eigene Unternehmen? Jedes Unternehmen sollte dafür ein passendes Bewertungsschema entwickeln. Häufig ist es sinnvoll, die Logik an bestehende Systeme, beispielsweise aus dem Risikomanagement, anzulehnen. Ein Nachhaltigkeitsaspekt gilt dann als wesentlich, wenn er entweder wesentliche Auswirkungen hat oder mit erheblichen Risiken und Chancen verbunden ist.

Die ersten beiden Schritte zusammengenommen bilden die sogenannte „doppelte Wesentlichkeitsanalyse“. Wie im ersten Schritt beschrieben, betrachtet sie die Nachhaltigkeitsaspekte aus zwei Richtungen: „Inside-out“ beschreibt die negativen oder positiven Auswirkungen, die das Unternehmen auf Umwelt und Gesellschaft hat. „Outside-in“ umfasst die Risiken und Chancen, die von außen auf das Unternehmen wirken und schlussendlich die finanzielle Performance eines Unternehmens beeinflussen können. Im Rahmen der Bewertung spricht man daher auch von der Wesentlichkeit der Auswirkungen bzw. der finanziellen Wesentlichkeit von Risiken und Chancen.

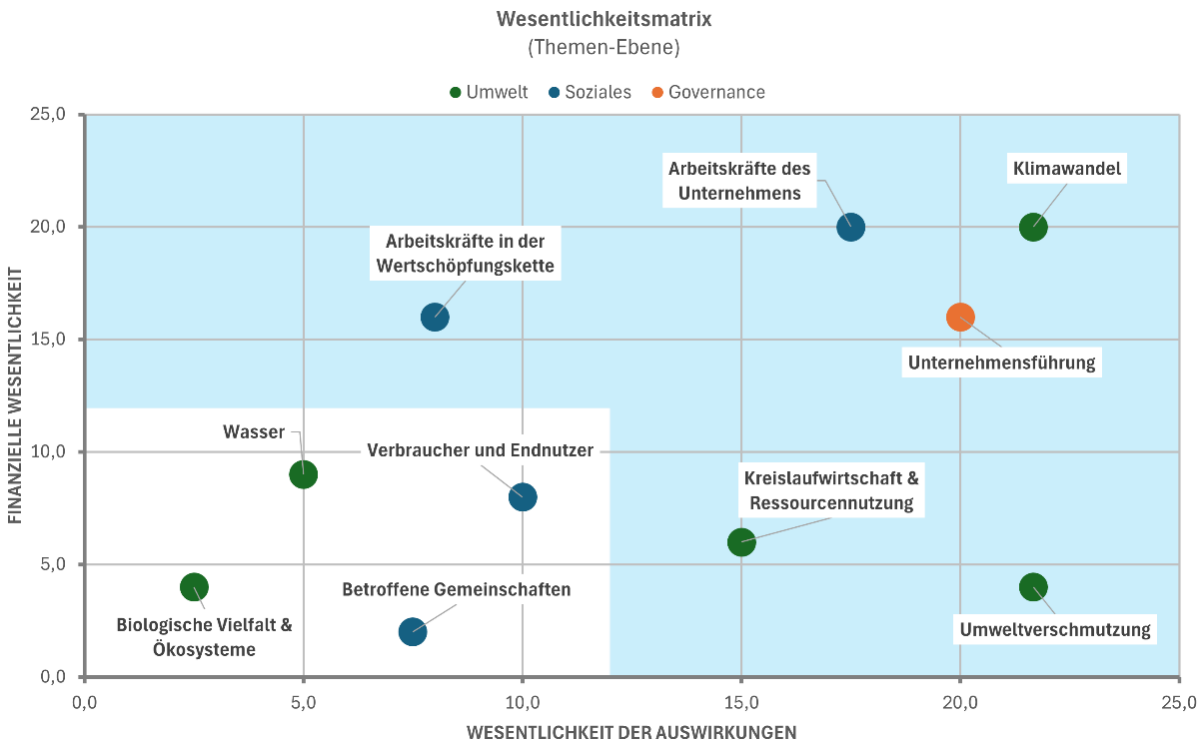

Abbildung 3 - Exemplarische Wesentlichkeitsmatrix

Aus der Bewertung in diesen beiden Dimensionen entsteht im zweiten Schritt eine Wesentlichkeitsmatrix, welche die Grundlage zur Priorisierung legt. Die Nachhaltigkeitsaspekte im rechten oberen Quadranten sind strategisch besonders wichtig: Sie vereinen wesentliche Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft mit zentralen Risiken und Chancen für das Unternehmen. Wer hier aktiv wird, erzielt Win-Win-Effekte: Das Unternehmen leistet einen Beitrag für Umwelt und Gesellschaft und stärkt zugleich die eigene Zukunftsfähigkeit, indem es Risiken abwehrt oder Chancen nutzt.

Von fast ebenso hoher Priorität ist der linke obere Quadrant: Nachhaltigkeitsaspekte, die zwar weniger Auswirkungen nach außen entfalten, aber erhebliche Risiken oder Chancen für das Unternehmen bergen. Diese können über Wettbewerbsfähigkeit und Überlebensfähigkeit entscheiden und sollten daher ebenfalls in den weiteren Schritten berücksichtigt werden.

Aus rein unternehmerischer Perspektive stehen die Aspekte im rechten unteren Quadranten weniger im Fokus. Sie betreffen zwar wesentliche Auswirkungen, sind für die unmittelbare Stabilität des Unternehmens jedoch weniger relevant. Dennoch kann es sinnvoll sein, auch hier aktiv zu werden. Einfach aus Überzeugung, aber beispielsweise auch aus Reputationsgründen, zur Einhaltung von Regulatorik oder um gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen. Aspekte im linken unteren Quadranten dagegen sind weder auswirkungstief noch risiko- oder chancenreich und sollten in der Regel depriorisiert werden.

Schritt 3: ESG-Integration in das Unternehmensleitbild

Nach den ersten beiden Schritten wissen wir, welche Nachhaltigkeitsaspekte im Mittelpunkt stehen, und welche wesentlichen Auswirkungen, Chancen und Risiken dahinterliegen. Durch die Eigen- und Umfeldanalyse kennen wir auch die zugrundeliegenden Entwicklungen oder Gegebenheiten hinter den wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen.

Die nächsten Schritte bestehen nun darin, diese Erkenntnisse ins Unternehmensleitbild und in das Umsetzungsprogramm zu übersetzen. Die zentrale Frage lautet: Was bleibt bestehen und was sollte künftig verändert oder sogar aufgegeben werden?

Das Unternehmensleitbild beschreibt das langfristige Zielbild, also ein attraktives Bild der Zukunft. Es fungiert als Nordstern: Es gibt Orientierung für Mitarbeitende, prägt Entscheidungen und lenkt Investitionen.

Für manche Branchen sind ESG-Entwicklungen so gravierend, dass sie Anpassungen im Leitbild unvermeidlich machen. Über die Automobilindustrie haben wir oben schon gesprochen: Leitbilder wie „Vorsprung durch Technik“ oder „Aus Liebe zum Automobil“ greifen zu kurz, wenn sie sich ausschließlich auf den Verbrennungsmotor beziehen. Die Kombination aus Digitalisierung und Nachhaltigkeit verändert hier gerade eine ganze Branche und damit auch die mittelständisch geprägten Wertschöpfungsketten.

Besonders gefordert sind Unternehmen, deren Geschäftsmodelle insgesamt unter Druck geraten – etwa, weil sie auf fossilen Energien oder intransparenten, globalen Lieferketten beruhen. Bei der ESG-Integration ins Leitbild sollten Sie sich deshalb eine Schlüsselfrage stellen: Bedrohen die wesentlichen Auswirkungen, Risiken oder Chancen (einzeln oder in Kombination) langfristig unser Geschäftsmodell als Ganzes? Lässt sich diese Frage nicht eindeutig verneinen, spricht vieles dafür, Geschäftsmodell und Leitbild kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls neu auszurichten.

Ein Blick in die Praxis zeigt, wie Unternehmen ihr Leitbild konsequent an ESG-Entwicklungen ausrichten und damit neue Wege einschlagen. Rügenwalder Mühle hat ihr traditionelles Selbstverständnis als Fleisch- und Wurstproduzent grundlegend erweitert: Heute steht im Leitbild die klare Ausrichtung auf pflanzliche Alternativen, die inzwischen mehr als die Hälfte des Umsatzes ausmachen. Damit hat das Unternehmen nicht nur ein neues Geschäftsfeld erschlossen, sondern sein Leitbild so transformiert, dass Gesundheit, Tierwohl und Klimaschutz einen zentralen Stellenwert einnehmen. Auch VAUDE verdeutlicht, wie tief ESG in einem Unternehmensleitbild verankert sein kann. Der Outdoor-Ausrüster hat Nachhaltigkeit als Kern seines Selbstverständnisses formuliert und mit Initiativen wie dem „Green Shape“-Label unter Beweis gestellt.

Beide Unternehmen handeln dabei sicherlich nicht allein aus Idealismus. Auch sie müssen Gewinne erzielen und langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Die Integration von ESG in das Leitbild ist daher Ergebnis einer klaren Abwägung: Sie folgt den wesentlichen Risiken und Chancen, die Nachhaltigkeit für ihre Branchen mit sich bringt und verwandelt diese in die Grundlage für eine zukunftsfähige Unternehmensausrichtung.

Rügenwalder Mühle oder VAUDE sind nur stellvertretende Beispiele dafür, wie eine ESG-Transformation auf höchster Ebene funktionieren kann. Beide Unternehmen agieren im beziehungsweise nahe am B2C-Sektor, einem Bereich, in dem der Druck durch ESG-Anforderungen erfahrungsgemäß stärker ausgeprägt ist. Für die meisten Unternehmen ist eine derart grundlegende Neuausrichtung jedoch weder notwendig noch sinnvoll. Vielmehr geht es darum, das bestehende strategische Umsetzungsprogramm auf dem Weg zum langfristigen Zielbild an die ESG-Entwicklungen anzupassen.

Schritt 4: ESG-Integration in das Umsetzungsprogramm

Was bedeutet es nun konkret, die Unternehmensstrategie bzw. das Umsetzungsprogramm an die wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte und deren wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen anzupassen? Zunächst einmal heißt das nicht, immer neue Maßnahmen aufzusetzen oder ein zusätzliches Nachhaltigkeitsprogramm zu starten. Im Gegenteil: erst einmal sollte Ballast abgeworfen werden.

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren vermehrt Nachhaltigkeitsinitiativen gestartet. In der Praxis beobachten wir aber, dass diesen Initiativen häufig die strategische Grundlage fehlt: die Umstellung auf eine E-Flotte, teure Zertifizierungen, komplexe Software-Tools oder die Finanzierung von Aufforstungsprojekten. Vieles davon ist zweifellos gut gemeint und leistet meist auch einen konkreten Beitrag für Umwelt oder Gesellschaft. Doch wenn diese Aktivitäten weder mit den wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen verknüpft sind, noch einen wirtschaftlichen Nutzen entfalten, fallen sie spätestens der nächsten Krise zum Opfer. Nachhaltigkeit darf nicht in einer reinen „Kostenschublade“ landen, sondern muss integraler Bestandteil einer tragfähigen Strategie sein.

Deshalb gilt es zuallererst, bestehende Nachhaltigkeitsmaßnahmen kritisch zu prüfen: Welche zahlen tatsächlich auf die wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen ein und welche laufen ins Leere? Alles, was keinen klaren Beitrag leistet, sollte gestrichen oder zumindest kritisch überprüft werden.

ESG-Integration bedeutet nicht mehr Komplexität, sondern in erster Linie Klarheit und Fokussierung. Nicht zuletzt liegt in der Konzentration, also in der Fokussierung auf das Wesentliche, einer der eingangs erwähnten Erfolgsfaktoren. So banal es klingt: Das einfache Weglassen, kann zu interessanten „Quick-Wins“ führen, die sich unmittelbar auf die Kostenstruktur und die operative Effizienz auswirken.

Anschließend wird das gesamte Umsetzungsprogramm – also über die reinen Nachhaltigkeitsinitiativen hinaus – mit den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse abgeglichen. Diese systematische Prüfung bezeichnen wir als ESG-GAP-Analyse. Sie zeigt, wo die Strategie aus ESG-Perspektive bereits robust aufgestellt ist, aber auch, wo Risiken noch nicht ausreichend berücksichtigt oder Chancen nicht konsequent genutzt werden. Die zentralen Fragen lauten: Deckt meine Unternehmensstrategie die wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte ab? Haben wir ausreichend Maßnahmen definiert, um wesentliche Risiken abzuwehren? Werden die wesentlichen Chancen adressiert? Welche Lücken bestehen noch? Erst dieser Abgleich macht sichtbar, wie tief ESG bereits in die Strategie integriert ist, oder eben auch nicht.

Wo Lücken bestehen, gilt es, das Umsetzungsprogramm gezielt um ESG-Maßnahmen zu ergänzen. Diese Ergänzungen sollten nicht isoliert erfolgen, sondern passgenau in die bestehenden Bemühungen integriert werden. Nur so entsteht ein konsistentes Programm, das wirtschaftlich sinnvoll ist und gleichzeitig den wesentlichen ESG-Aspekten gerecht wird.

Das Ergebnis ist eine klare und geschärfte Strategie, die auf das Wesentliche fokussiert bleibt und gleichzeitig die neuen ESG-Rahmenbedingungen berücksichtigt. Nachhaltigkeit ist damit kein Zusatzthema, sondern Teil der Logik unternehmerischen Erfolgs. Jede Prozessoptimierung, jede Effizienzsteigerung, jede kluge Investition kann zugleich als wirtschaftliche Maßnahme und als ESG-Maßnahme verstanden werden. Die Grenzen verschwimmen.

Schlussendlich ist Nachhaltigkeit kein abgegrenztes Themenfeld, sondern integraler Bestandteil eines jeden Geschäftsmodells. Genauso wie „Strom“ oder das „Internet“, wird Nachhaltigkeit zukünftig so selbstverständlich sein, dass wir gar nicht mehr explizit darüber nachdenken werden. Bis dahin aber braucht es ein aktives Management und bewusste Anpassung. Eine vergleichbare Entwicklung erleben wir übrigens im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI): Noch müssen die Möglichkeiten und Gefahren für das eigene Unternehmen aktiv gesteuert werden. In einigen Jahren wird die Nutzung von KI vermutlich ebenso selbstverständlich sein, wie eben die Nutzung von Strom oder des Internets.

Schritt 5: ESG-Cockpit

So wie das Finanzcontrolling seit Jahrzehnten als unverzichtbare Steuerungszentrale für Ergebnis und Liquidität dient, braucht es heute ein Pendant für die Nachhaltigkeit: das ESG-Cockpit. Es ist der Ort, an dem alle relevanten Informationen zusammenlaufen, verdichtet werden und damit zur Grundlage fundierter Entscheidungen werden.

Im ESG-Cockpit werden die wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte in konkrete Kennzahlen übersetzt. Es zeigt, wo das Unternehmen aktuell steht, welche Ziele es sich gesetzt hat und wie sich die Entwicklung im Zeitverlauf gestaltet. Fortschritte werden sichtbar, Rückstände frühzeitig erkannt und Abweichungen nicht erst dann offensichtlich, wenn sie bereits in Geschäftszahlen oder Reputationsrisiken durchschlagen.

Als methodische Basis können etablierte ESG-Berichtsstandards wie die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) oder andere freiwillige Standards dienen. Sie liefern ein Set an bewährten Kennzahlen, die Vergleichbarkeit schaffen und Orientierung geben. Gleichzeitig bleibt es notwendig, diese Kennzahlen um unternehmensspezifische Größen zu ergänzen, damit das Cockpit die Besonderheiten des eigenen Geschäftsmodells, der eigenen Branche und Wertschöpfungskette abbildet.

Darüber hinaus sollten die Prozesse des ESG-Controllings bestmöglich auf die bestehenden Finanzprozesse abgestimmt werden. Berichtszeiträume, Taktung der Soll-Ist-Abgleiche und Verantwortlichkeiten sollten so gestaltet sein, dass ESG-Kennzahlen im gleichen Rhythmus wie Finanzkennzahlen erfasst, geprüft und gesteuert werden. Dadurch wird ESG-Controlling nicht zu einem parallelen System, sondern zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenssteuerung, eingebettet in die gewohnten Prozesse der Planung, Berichterstattung und Kontrolle. Nicht zuletzt sollten ESG-Initiativen ihren Beitrag zu Wachstum, Rendite und Risiko leisten – Kennzahlen, die typischerweise im Finanzcontrolling gesteuert werden.

Damit wird das ESG-Cockpit zu weit mehr als einem reinen Reporting-Werkzeug. Es ist die zentrale Steuerungslogik, die Ambition und Realität zusammenführt, Risiken frühzeitig sichtbar macht und Chancen greifbar werden lässt. Es bildet die Grundlage für die konsequente Nachverfolgung der ESG-Bemühungen, dient aber ebenso als Fundament für die Beantwortung von Kundenanfragen, für die Nachhaltigkeitskommunikation und für die Erfüllung regulatorischer Berichtspflichten.

Schritt 6: ESG-Kommunikation

Ein wirkungsvolles ESG-Management endet nicht bei der internen Steuerung, sondern braucht eine klare und glaubwürdige Kommunikation. Denn Nachhaltigkeit entfaltet ihre volle Wirkung erst dann, wenn Anspruch, Fortschritt und Ergebnisse auch nach außen sichtbar werden: gegenüber Kunden, Kapitalgebern, Mitarbeitenden, Geschäftspartnern, der Öffentlichkeit und weiteren Stakeholdern.

Die Basis dafür bildet das ESG-Cockpit. Es liefert die Daten, mit denen sich die Einhaltung regulatorischer Anforderungen, die Umsetzung strategischer Ziele und die Erfolge einzelner Maßnahmen transparent darstellen lassen. Damit wird das Controlling automatisch zum Fundament jeder ESG-Kommunikation: Was im Cockpit erfasst und gemessen wird, kann konsistent und überprüfbar berichtet werden.

Kommunikation im ESG-Bereich hat dabei stets zwei Dimensionen: Zum einen die Pflicht, also die Erfüllung gesetzlicher Berichtspflichten wie der CSRD oder die Beantwortung standardisierter Anfragen von Banken, Investoren und Geschäftspartnern. Zum anderen die Kür, die gezielte und strategisch ausgerichtete Kommunikation gegenüber den Stakeholdern, die für das Unternehmen besonders wichtig sind. Sie reicht von der Positionierung in Ausschreibungen über die Darstellung in Nachhaltigkeitsberichten bis hin zur Arbeitgeberkommunikation im Recruiting.

Entscheidend ist, dass ESG-Kommunikation weder zu Schönfärberei noch zu einer reinen Compliance-Übung verkommt. Glaubwürdigkeit entsteht durch Konsistenz. Nur wenn Daten, Maßnahmen und Botschaften übereinstimmen, entwickelt Kommunikation Wirkung. Sie schafft Vertrauen, reduziert Risiken und kann sogar zu einem Wettbewerbsvorteil werden.

ESG-Kommunikation ist damit weit mehr als die Erfüllung einer Pflicht. Richtig aufgesetzt, wird sie zu einem strategischen Instrument, das Transparenz schafft, Dialog ermöglicht und die Positionierung des Unternehmens stärkt. Und zugleich gilt: Transparenz selbst ist ein inhärenter Wert von Nachhaltigkeit. Ohne Offenheit über Fortschritte, Herausforderungen und Grenzen verliert Nachhaltigkeit an Substanz. Interne wie externe ESG-Kommunikation sind daher nicht nur Mittel zum Zweck, sondern integraler Bestandteil von Nachhaltigkeit selbst. Aus diesem Grund liegen Bewertungen darüber, wie transparent Unternehmen mit ihrer ESG-Performance umgehen, auch vielen ESG-Ratings zugrunde.

7. Die vier Bausteine des Nachhaltigkeitsmanagements

Die beschriebenen sechs Schritte bilden nicht nur die Grundlage zur ESG-Integration in die Unternehmensstrategie, sondern legen ebenso den Grundstein für ein professionelles Nachhaltigkeitsmanagement. Sie sollten zunächst einmalig durchlaufen und anschließend als jährlicher Prozess fest im Unternehmen verankert werden. Damit ESG-Management wirksam ist, müssen dessen Prozesse eng mit den bestehenden Strategie- und Finanzprozessen verzahnt sein. Dazu gehört insbesondere die jährliche Überprüfung der Wesentlichkeitsanalyse, die Fortschreibung von Strategie und Cockpit sowie der kritische Abgleich zwischen Zielsetzung und Zielerreichung. Auch die ESG-Kommunikation, etwa in Form des Nachhaltigkeitsberichts, sollte jährlich aktualisiert werden.

Um von den sechs Schritten der ESG-Integration zu einem Prozess- und Organisationsmodell für das Nachhaltigkeitsmanagement zu gelangen, lassen sie sich in vier Kernbausteine verdichten. Diese Bausteine bilden zugleich den Rahmen für die Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen.

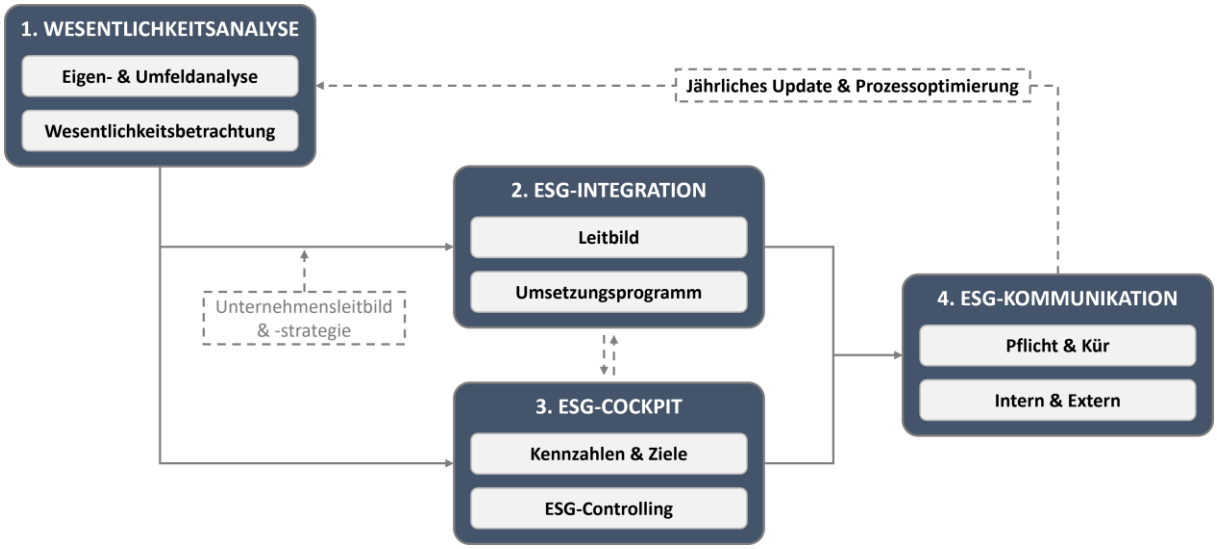

Abbildung 4 - Vier Kernbausteine des Nachhaltigkeitsmanagement

Die ersten beiden Schritte beschreiben die (doppelte) Wesentlichkeitsanalyse. Einmal aufgesetzt, ist sie regelmäßig, idealerweise jährlich, zu aktualisieren. Insbesondere die Querverbindung zum Risikomanagement sollte hierbei berücksichtigt werden. Denn nichts anderes als (ESG-)Risikomanagement stellt die „Outside-In“-Perspektive dar.

Die Schritte drei und vier ergeben die ESG-Integration in Leitbild und Umsetzungsprogramm. In diesem inhaltlich-strategischen Teil werden die grundlegenden Weichen gestellt: strategische Stoßrichtungen, Budgets und Investitionen. Nach Verabschiedung der Strategie fungiert dieser Bereich als Schnittstelle zwischen den strategischen Entscheidungen und der operativen Umsetzung, die je nach Inhalt in den Fachbereichen stattfindet.

Das ESG-Cockpit beschreib den dritten Baustein des Nachhaltigkeitsmanagement. Dieses liegt typischerweise im Verantwortungsbereich der Finanzabteilung beziehungsweise des Controllings. In der Praxis entstehen hier häufig Parallelstrukturen zwischen Finanz- und ESG-Controlling. Aufgrund der inhaltlichen Nähe und teilweise überschneidender Kennzahlen ist jedoch eine enge Verzahnung sinnvoll. Eine Abkopplung vom Finanzcontrolling ist in der Regel nicht zielführend, auch wenn die konkrete organisatorische Verortung immer an die individuelle Unternehmensstruktur angepasst werden sollte.

Die ESG-Kommunikation geht schlussendlich in den vierten Baustein des Nachhaltigkeitsmanagements über. Sie umfasst typischerweise die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts sowie weitere interne und externe Formate. Gleichzeitig geht sie weit über das reine Reporting hinaus, etwa wenn der Vertrieb oder der Kundenservice ESG-Informationen für die Beantwortung von Anfragen benötigt.

Damit wird deutlich: Das Nachhaltigkeitsmanagement ist als Querschnittsfunktion über alle Unternehmensbereiche hinweg zu verstehen. Es übernimmt vor allem steuernde und konzeptionelle Aufgaben. Die konkrete organisatorische Verortung des Nachhaltigkeitsmanagements ist individuell zu bestimmen und an die Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens anzupassen. Entscheidend ist neben der formalen Position im Organisationschart vor allem, dass das Nachhaltigkeitsmanagement mit ausreichend Kompetenzen und Handlungsfreiheit ausgestattet ist, damit es bereichsübergreifend wirksam agieren und auf die Fachbereiche zugreifen kann.

Grundsätzlich kann das Nachhaltigkeitsmanagement auch vollständig in bestehenden Fach- und Querschnittsfunktionen aufgehen: das ESG-Cockpit in der Finanzabteilung, die ESG-Kommunikation im Marketing, die strategische Arbeit in der Geschäftsführung, die Umsetzung im PMO usw. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass gerade in der Anfangsphase eine dedizierte, steuernde Instanz hilfreich ist, um Struktur zu schaffen, Prioritäten zu setzen und die Koordination sicherzustellen.

Entlang der vier organisatorischen Bausteine ergibt sich ein klarer Ordnungsrahmen für ein professionelles Nachhaltigkeitsmanagement.

Auf dieser Grundlage lässt sich der gesamte Prozess noch einmal in seiner Logik zusammenfassen: Wir haben einen Weg skizziert vom Erkunden des ESG-Spielfelds über die Anpassung von strategischen Leitlinien und Umsetzungsprogrammen bis hin zur Verankerung in Kennzahlen und der transparenten Kommunikation nach innen und außen. All das zeigt, dass Nachhaltigkeit kein Nebenschauplatz ist, sondern Teil moderner Unternehmensführung: eingebettet in dieselben Steuerungslogiken wie Finanzen, Strategie und Vertrieb. Ich bin überzeugt: Wer diesen Prozess konsequent durchläuft, schafft Klarheit

über Risiken, erkennt neue Chancen und trägt zweifellos einen wichtigen Teil zur Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens bei.

ESG allein entscheidet in den wenigsten Fällen über das Schicksal eines Unternehmens – doch es kann zweifellos einen wichtigen Teil dazu beitragen.

Letztlich geht es immer um dasselbe Ziel: den langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens, verstanden als gesteigerte Überlebensfähigkeit. Nachhaltigkeit ist dabei kein Selbstzweck, sondern Ausdruck der Fähigkeit, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Und diese Rahmenbedingungen verändern sich schon heute spürbar. Wer diese Veränderungen ignoriert, läuft Gefahr, überholt zu werden. Wer sie aktiv gestaltet, gewinnt an Resilienz und sichert seine Wettbewerbsfähigkeit.

Bitte verstehen Sie dieses Arbeitspapier nicht als endgültige Antwort: Im Vorwort habe ich betont, dass ich einen Diskussionsraum öffnen möchte. Einen Raum, in dem wir Erfahrungen teilen, Fragen stellen und Perspektiven weiterdenken können. Denn Nachhaltigkeit lebt von Dialog, von kritischem Austausch und von der Bereitschaft, unterschiedliche Sichtweisen zusammenzubringen. Deshalb mein Angebot an Sie: Bringen Sie Ihre Sichtweisen, Zweifel und Ideen ein. Lassen Sie uns gemeinsam den Kurs bestimmen.

Ich freue mich drauf!

Über den Autor

Peter Renner studierte Wirtschaftswissenschaften an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg mit den Schwerpunkten Unternehmensführung sowie Finance, Audit, Controlling & Taxation (FACT).

Erste internationale Erfahrung sammelte er ab 2014 bei Siemens, wo er im Business Development und im Business Performance Controlling an Standorten in Deutschland und den USA tätig war.

2017 zog es ihn aus dem Konzernumfeld in den Mittelstand: ein Umfeld, das ihn bis heute prägt. Bei der auf Familienunternehmen spezialisierten Beratung Weissman & Cie. GmbH begleitete er Mittelständler unterschiedlichster Branchen in Fragen der Strategie- und Organisationentwicklung. Hier entwickelte sich auch seine besondere Nähe zu Familienunternehmen, deren langfristiges Denken und generationenübergreifendes Handeln ihn bis heute fasziniert.

Seit 2021 widmet sich Peter Renner mit voller Aufmerksamkeit den Themen Nachhaltigkeit und ESG. Als geschäftsführender Gesellschafter der Sustevia GmbH unterstützt er mittelständische Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum und darüber hinaus bei der Einordnung, Umsetzung und strategischen Integration von Nachhaltigkeit. Dabei verfolgt er gemeinsam mit seinem Team eine klare Mission: die komplexe ESG-Welt mit ihren vielfältigen Anforderungen, Regulierungen und Trends verständlich und praxisnah herunterzubrechen und daraus konkrete, umsetzbare Handlungsoptionen für Familienunternehmen abzuleiten.

Peter Renner

Geschäftsführender Gesellschafter
Sustevia GmbH

Impressum & Kontakt

Herausgeber:

Sustevia GmbH

Rauentaler Str. 22/1
76437 Rastatt
Deutschland

https://sustevia.de/

Ansprechpartner:

Peter Renner

M: peter.renner@sustevia.de
T: +49 155 62059631

Veröffentlichungsdatum: **September 2025**

Disclaimer

Die Inhalte dieses Arbeitspapiers wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Dennoch wird keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität der bereitgestellten Informationen übernommen. Das Arbeitspapier dient ausschließlich der Information und Reflexion. Es stellt keine rechtliche, steuerliche, finanzielle oder sonstige verbindliche Beratung dar.

Aussagen zu möglichen zukünftigen Entwicklungen beruhen auf Annahmen und Einschätzungen zum Zeitpunkt der Erstellung. Diese unterliegen naturgemäß Unsicherheiten und Risiken, sodass tatsächliche Entwicklungen erheblich von den hier formulierten Annahmen abweichen können.

Für Inhalte Dritter und externe Links wird keine Verantwortung übernommen. Die Verantwortung für den Inhalt verlinkter Seiten liegt ausschließlich bei den jeweiligen Anbietern.

Alle Rechte an Texten, Abbildungen und sonstigen Inhalten dieses Arbeitspapiers liegen, soweit nicht anders gekennzeichnet, bei Sustevia GmbH. Jegliche Vervielfältigung oder Nutzung ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung gestattet.

Anhang I – Kernaussagen im Überblick

1. Der notwendige Schritt zurück

Im Ergebnis können die Begriffe Nachhaltigkeit und ESG vereinfacht als zwei Seiten derselben Medaille „Zukunftsfester Umbau der Wirtschaft“ verstanden werden.

Nachhaltigkeit bemisst sich nicht allein daran, wie grün oder sozial ein Unternehmen erscheint, sondern ebenso daran, wie gut es mit Veränderung umgehen kann.

Unternehmen müssen den Begriff Nachhaltigkeit immer auf ihren eigenen Kontext herunterbrechen, statt sich von Schlagworten oder externen Debatten treiben zu lassen.

2. Kann man Erfolg definieren?

Unternehmenserfolg = langfristig gesteigerte Überlebensfähigkeit

Ob ein Unternehmen langfristig überlebensfähig ist, zeigt sich in der richtigen Balance aus Wachstum, Rendite und Risiko.

Wer zentrale Kundenprobleme sichtbar besser löst als andere, der löst einen kybernetischen Kreislauf aus, mit dem er seinen Erfolg nicht verhindern kann.

Die Unternehmensstrategie ist die Brücke zwischen dem langfristigen Zielbild und dem täglichen Handeln.

3. Rahmenbedingungen lassen sich nicht „lösen“

In unserem Umfeld ist Wandel kein Ausnahmezustand, sondern die einzige Konstante.

Rahmenbedingungen lassen sich nicht „lösen“, wie ein Problem. Man kann ihnen auch nicht entkommen. Der einzige Umgang besteht darin, sich an sie anzupassen.

Sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen ist keine Option unter vielen, sondern die grundlegende Voraussetzung dafür, dass Unternehmen überleben.

Nachhaltigkeit steht für veränderte Rahmenbedingungen und damit für neue Spielregeln.

4. Neues Spiel, neues Glück

Verstehen wir Nachhaltigkeit als veränderte Rahmenbedingung, wird sofort klar, wie zwingend es ist, ihre Folgen für das eigene Unternehmen ernsthaft zu durchdenken.

Unabhängig davon, wie man zum Begriff „Nachhaltigkeit“ steht oder ob man jede Entwicklung in diesem Zusammenhang gutheißt: Den Veränderungen, die „Nachhaltigkeit“ mit sich bringt, können wir uns nicht entziehen.

5. Nachhaltigkeitsstrategie? Gibt es nicht!

Die Unternehmensstrategie ruht auf vier Säulen: Dem Status Quo und den Rahmenbedingungen sowie dem langfristigen Zielbild und dessen Umsetzungsprogramm. Status Quo und Rahmenbedingungen sind gegeben, Zielbild und Umsetzung müssen aktiv gesteuert werden.

Eine eigenständige Nachhaltigkeits- oder ESG-Strategie gibt es nicht: Entscheidend ist die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Unternehmensstrategie aus ESG-Perspektive.

6. Die sechs Schritte der ESG-Integration

Die sechs Schritte der ESG-Integration bilden eine branchenunabhängige Methodik, die auf der bestehenden Unternehmensstrategie aufsetzt und die Entwicklungen der ESG-Welt systematisch integriert.

Die ESG-Welt gliedert sich in Themen und Unterthemen, sogenannte Nachhaltigkeitsaspekte. Ihre Gesamtheit beschreibt das „ESG-Spielfeld“.

- Schritt 1: Eigen- und Umfeldanalyse
- Schritt 2: Wesentlichkeitsbetrachtung
- Schritt 3: ESG-Integration in das Unternehmensleitbild
- Schritt 4: ESG-Integration in das Umsetzungsprogramm
- Schritt 5: ESG-Cockpit
- Schritt 6: ESG-Kommunikation

7. Die vier Bausteine des Nachhaltigkeitsmanagements

Entlang der vier organisatorischen Bausteine ergibt sich ein klarer Ordnungsrahmen für ein professionelles Nachhaltigkeitsmanagement.

ESG allein entscheidet in den wenigsten Fällen über das Schicksal eines Unternehmens – doch es kann zweifellos einen wichtigen Teil dazu beitragen.

Anhang II – Nachhaltigkeitsaspekte im Überblick

In der folgenden Tabelle finden Sie die Nachhaltigkeitsaspekte im Überblick, entlang derer wir die „ESG-Welt“ inhaltlich strukturieren. Ein Nachhaltigkeitsaspekt beschreibt jeweils ein Thema oder Unterthema aus den Bereichen Umwelt, Soziales oder Governance. In der Summe ergeben sie das „ESG-Spielfeld“. Bei dieser Liste handelt es sich um ein unterstützendes Instrument, um die „ESG-Welt“ möglichst ganzheitlich abzudecken. Bei der Anwendung der Nachhaltigkeitsaspekte, sollte jedes Unternehmen zusätzlich die eigenen konkreten Umstände berücksichtigen.

Thema	**Unterthema**
Klimawandel	Klimaschutz
	Anpassung an den Klimawandel
	Energie
Umweltverschmutzung	Luftverschmutzung
	Wasserverschmutzung
	Bodenverschmutzung
	Besorgniserregende Stoffe, einschließlich besonders besorgniserregender Stoffe
	Mikroplastik
Wasser	Wasserentnahme
	Wasserverbrauch
	Ableitung von Wasser
	Speicherung von Wasser
Biologische Vielfalt & Ökosysteme	Direkte Ursachen des Biodiversitätsverlusts und Wandels der Ökosysteme (Veränderungen terrestrischer und mariner Lebensräume, invasive Arten)
	Zustand der Arten
	Umfang und Zustand terrestrischer und mariner Ökosysteme
	Ökosystemdienstleistungen
Kreislaufwirtschaft & Ressourcennutzung	Ressourcenzuflüsse
	Ressourcenabflüsse im Zusammenhang mit Produkten und Dienstleistungen
	Ressourcenabflüsse (Abfälle)

Arbeitskräfte des Unternehmens	Arbeitsbedingungen (angemessene Entlohnung, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, Arbeitszeit, sichere Beschäftigung, sozialer Schutz)
	Sozialer Dialog, Vereinigungsfreiheit, Betriebsräte, Anhörung und Mitbestimmung, und Tarifverhandlungen
	Gesundheitsschutz und Sicherheit
	Weiterbildung und Kompetenzentwicklung
	Vielfalt und Gleichbehandlung (Gleichstellung der Geschlechter, gleicher Lohn für gleiche Arbeit, Beschäftigung und Inklusion von Menschen mit Behinderungen, Nichtdiskriminierung, Verhinderung von Belästigung)
	Sonstige arbeitsbezogene Menschenrechte (Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Datenschutz und angemessene Unterbringung, Wasser- und Sanitäreinrichtungen)
Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette	Arbeitsbedingungen (angemessene Entlohnung, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, Arbeitszeit, sichere Beschäftigung, sozialer Schutz)
	Sozialer Dialog, Vereinigungsfreiheit, Betriebsräte, Anhörung und Mitbestimmung, und Tarifverhandlungen
	Gesundheitsschutz und Sicherheit
	Weiterbildung und Kompetenzentwicklung
	Vielfalt und Gleichbehandlung (Gleichstellung der Geschlechter, gleicher Lohn für gleiche Arbeit, Beschäftigung und Inklusion von Menschen mit Behinderungen, Nichtdiskriminierung, Verhinderung von Belästigung)
	Sonstige arbeitsbezogene Menschenrechte (Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Datenschutz und angemessene Unterbringung, Wasser- und Sanitäreinrichtungen)
Betroffene Gemeinschaften	Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte von Gemeinschaften (bodenbezogene Auswirkungen, sicherheitsbezogene Auswirkungen, angemessene Unterbringung und Ernährung, Wasser- und Sanitäreinrichtungen)
	Bürgerrechte und politische Rechte von Gemeinschaften (Meinungsfreiheit, Versammlungsfreiheit, Auswirkungen auf Menschenrechtsverteidiger)
	Rechte indigener Völker (freiwillige und in Kenntnis der Sachlage erteilte vorherige Zustimmung, Selbstbestimmung, kulturelle Rechte)
Verbraucher und Endnutzer	Informationsbezogene Auswirkungen für Verbraucher und/oder Endnutzer (Datenschutz, Zugang zu Informationen, Meinungsfreiheit)

	Persönliche Sicherheit von Verbrauchern und/oder Endnutzern (Gesundheitsschutz und Sicherheit, Kinderschutz, persönliche Sicherheit)
	Soziale Inklusion von Verbrauchern und/oder Endnutzern (Zugang zu Produkten und Dienstleistungen, verantwortliche Vermarktungspraktiken, Nichtdiskriminierung)
Unternehmensführung	Unternehmenskultur (einschließlich Korruptions- und Bestechungsbekämpfung, Schutz von Hinweisgebern (Whistleblowers) und Tierschutz)
	Politischer Einfluss und Lobbytätigkeiten
	Management der Beziehungen zu Lieferanten, einschließlich (unlauterer) Zahlungspraktiken