



Erleben,
was verbindet.

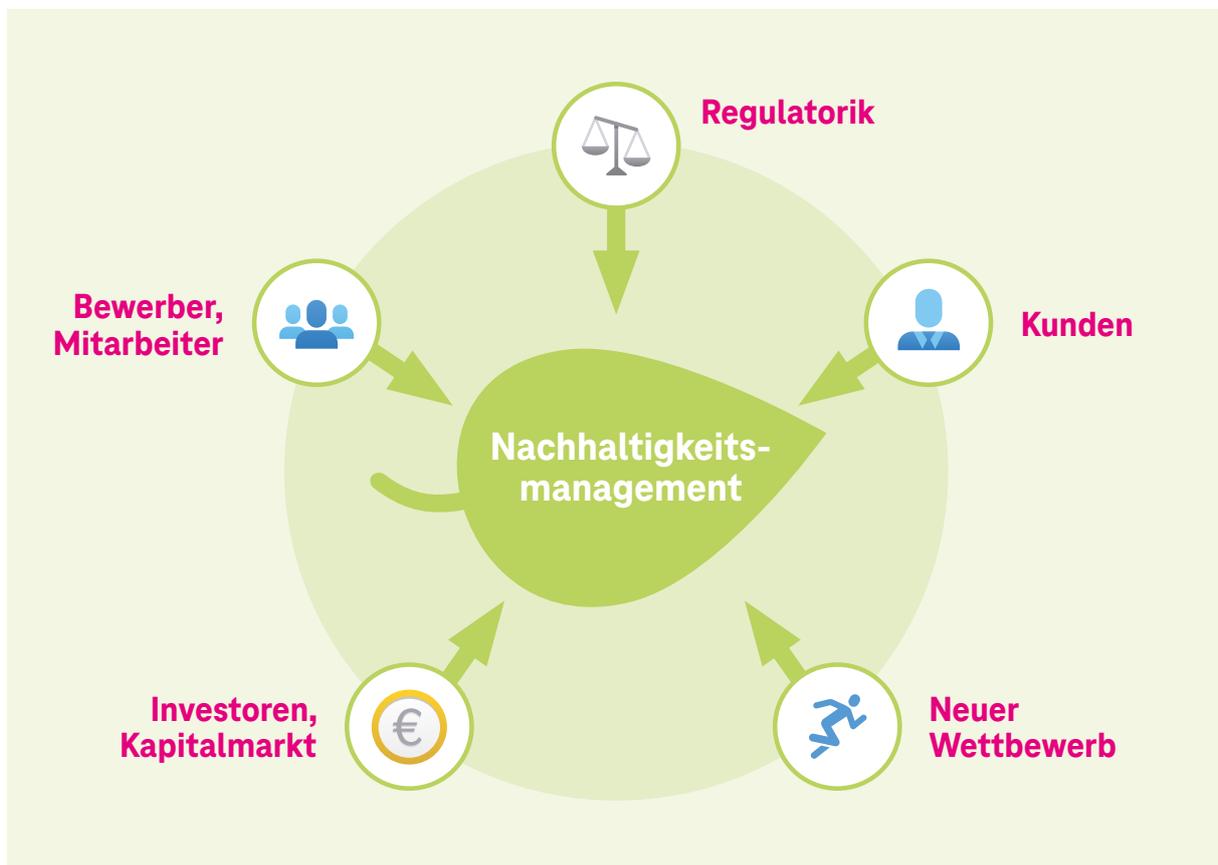
Praxisleitfaden Nachhaltigkeitsmanagement

ESG-Reporting mit smarten Tools erfolgreich gestalten



Inhalt

1	Nachhaltigkeit wird zur Pflicht. Warum Unternehmen jetzt handeln müssen	3
2	Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis – was sind die wichtigsten Aufgaben?	5
3	Best Practice für die nachhaltige Transformation – Beispiele aus vier Branchen	8
4	Praxistipp: Schritt für Schritt zum Nachhaltigkeitsmanagement	12
5	Die richtige Software für das Nachhaltigkeitsmanagement	14
6	Nachhaltigkeit: Erfolg mit kontinuierlichem Verbesserungsprozess	17
7	Die 10 wichtigsten Fachbegriffe für Nachhaltigkeitsmanager	18



1

Nachhaltigkeit wird zur Pflicht. Warum Unternehmen jetzt handeln müssen

Lesedauer: 3 Minuten

HERAUSFORDERUNG: 150 Bio. USD Investitionsbedarf für Nachhaltigkeit in den nächsten 30 Jahren. (Quelle ¹)	TRANSFORMATION: 3x schneller als bisher transformieren, um Klimaziele zu erreichen. (Quelle ²)
CHANCE: 4,5 Bio. USD zusätzliche Wirtschaftsleistung durch die Kreislaufwirtschaft bis 2030. (Quelle ²)	HANDLUNGSBEDARF: 15 Monate dauern ESG-Transformationsprojekte vom Start bis zum ersten Bericht. (Quelle: KPMG)

Bei der Diskussion über → **Nachhaltigkeit** in Unternehmen herrscht eine nahezu babylonische Sprachverwirrung, Fachbegriffe und Abkürzungen erschweren das Verständnis. So umfasst Nachhaltigkeit nicht nur Emissionsenkung, sondern auch soziale Verantwortung und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Diese Kriterien werden mit dem Kürzel ESG (Environmental, Social, Governance; Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) zusammengefasst.

In diesem Leitfaden stellen wir die Hauptlinien des Nachhaltigkeitsmanagements vor. Alle wichtigen Fachbegriffe sind in einem Glossar am Ende des Leitfadens aufgeführt. Doch zunächst beantworten wir die Frage, warum sich Unternehmen mit Nachhaltigkeitsmanagement beschäftigen sollten. Wir haben fünf treibende Kräfte identifiziert:



Regulatorik

Nachhaltigkeit wird zur Pflicht. Die → „EU Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD“ erweitert die Berichtspflichten für die meisten Unternehmen ab 250 Mitarbeitern um Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange. Laut einer Telekom-Untersuchung sehen drei Viertel (74 %) der Unternehmen die Regulierung als entscheidenden Treiber der Nachhaltigkeit.



Kunden

Kunden bevorzugen nachhaltige Produkte und Services. Vor allem jüngere Konsumenten drängen darauf. Das gilt auch für B2B: Einkäufer prüfen Nachhaltigkeit bei Listung und Beauftragung. 64 Prozent der Unternehmen haben dies als wichtigen Treiber genannt.



Bewerber und Mitarbeiter

Ohne glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie droht Personalmangel. Denn in 58 Prozent der Unternehmen fordern neue und bestehende Mitarbeiter ein nachhaltiges Agieren, etwa durch Mobilitätskonzepte. Zudem bewerten sie die Einhaltung der sozialen Aspekte der → **ESG-Kriterien** hoch.



Investoren und Kapitalmarkt

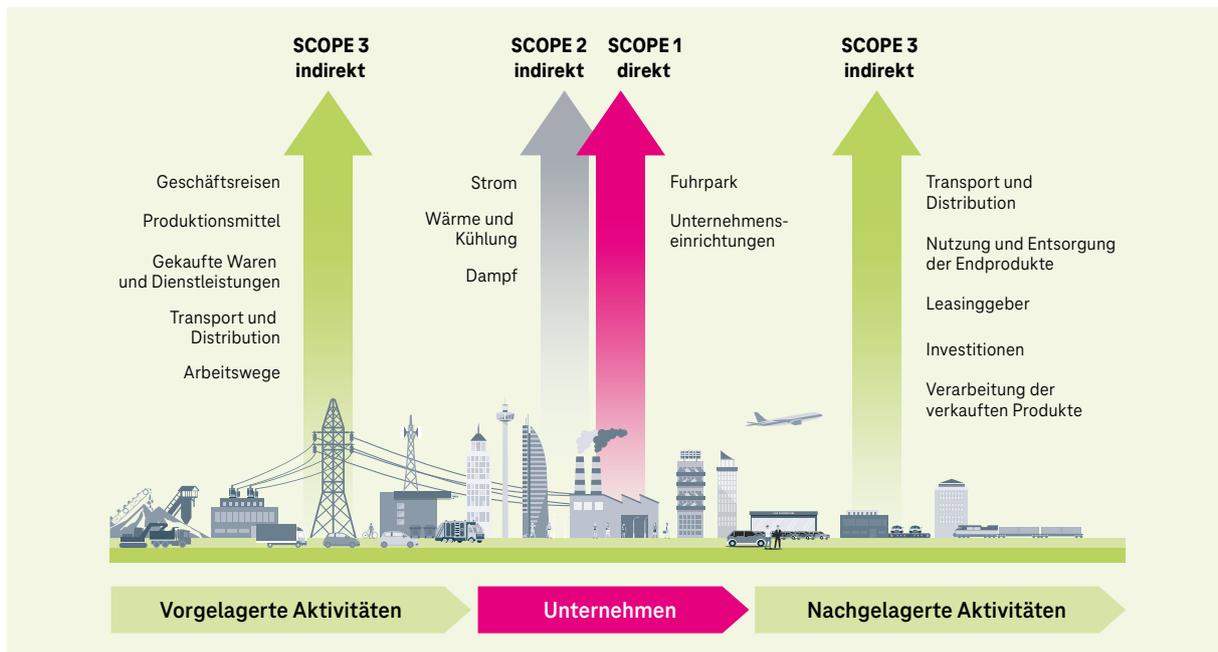
Nachhaltige Investments entwickeln sich dynamisch. Drei Viertel der Anleger bevorzugen ESG-orientierte Anlagen. Der größte Handlungsdruck entsteht durch institutionelle Anleger, die ihren Aktivitäten ESG-Ratings entsprechend der → **EU-Taxonomie** oder dem → **GHG-Protocol** zugrunde legen. Bei schlechten Ergebnissen drohen erschwelter Fremdkapitalzugang und schlechtere Konditionen.



Neuer Wettbewerb

Twin Transformer sind zukunftsfähiger: Unternehmen mit einer Doppelstrategie sind Vorreiter sowohl bei der Digitalisierung als auch bei der Nachhaltigkeit. Durch diese Kombination entstehen neue Wertschöpfungsquellen und eine deutlich bessere Geschäftsentwicklung.

Die Berichtspflichten sind komplex und nicht trivial



Scope 3 ist die größte Herausforderung für die Unternehmen. – [Quelle⁴](#)

Durch die neue Richtlinie **EU-CSRD⁵** werden sich der Anwendungsbereich und die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen tiefgreifend ändern. Bestimmte Unternehmen von öffentlichem Interesse in Deutschland müssen bereits seit einigen Jahren über ihre Nachhaltigkeit Bericht erstatten. Dies regelt das seit 2017 geltende Corporate Social Responsibility-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG). Mit der Ausweitung der Berichtspflicht steigt die Zahl der betroffenen Unternehmen Schätzungen zufolge deutschlandweit von rund 500 auf 15.000. Die Berichtsanforderungen der CSRD werden für Geschäftsjahre beginnend ab dem 1. Januar 2024 zunächst für einen eingeschränkten Kreis von Unternehmen gelten, der dann sukzessive erweitert wird:

- für Geschäftsjahre beginnend ab dem 1. Januar 2024: Unternehmen von öffentlichem Interesse mit mehr als 500 Mitarbeiter*innen,
- für Geschäftsjahre beginnend ab dem 1. Januar 2025: alle anderen bilanzrechtlich großen Unternehmen,
- für Geschäftsjahre beginnend ab dem 1. Januar 2026: kapitalmarktorientierte KMU, sofern sie nicht von der Möglichkeit des Aufschubs bis 2028 Gebrauch machen.

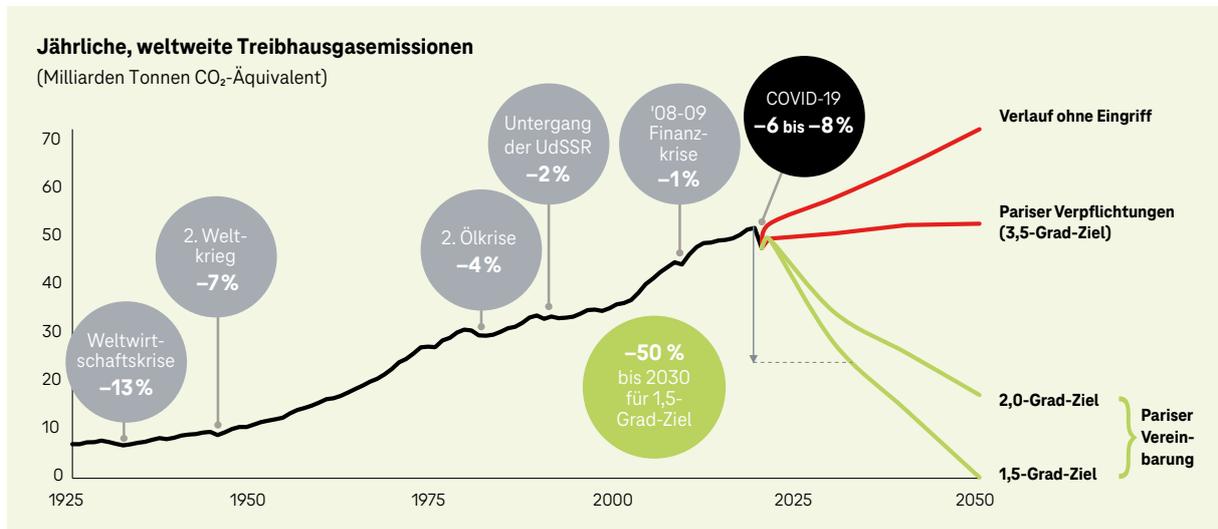
Eine zentrale Neuerung ist die Einführung einheitlicher Standards, die aktuell durch die EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) unter Einbeziehung von Stakeholdern und Expert*innen entwickelt werden. Außerdem muss der Nachhaltigkeitsbericht künftig der sogenannten doppelten Wesentlichkeit entsprechen, extern geprüft werden und Bestandteil des allgemeinen Lageberichts sein. Das zeigt den hohen Stellenwert der Nachhaltigkeitsberichterstattung, die sukzessive denselben Stellenwert wie die klassische finanzielle Berichterstattung erhalten soll. Zudem muss er in digitaler Form im ESEF-Datenformat bei den Behörden eingereicht werden. Eine Transparenz über die Nachhaltigkeitsbilanz eines Unternehmens wird damit essenziell. Digitale Lösungen zum Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting erleichtern die Erfüllung der Berichtspflicht.

Parallel zur neuen Richtlinie hat die EU auch eine eigene **Taxonomie⁷** eingeführt, die Kriterien für ökologisch nachhaltiges Wirtschaften festlegt. Ziel dieser Taxonomie ist es, Kapitalflüsse in ökologisch nachhaltige Aktivitäten zu lenken. Banken und andere institutionelle Anleger werden in Zukunft diese EU-Taxonomie für ihre Aktivitäten zugrunde legen. Sie muss zudem in der CSR-Berichterstattung beachtet werden.

Dekarbonisierung und nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens haben eine grundlegende Schwierigkeit: Die Unternehmen müssen nach dem **GHG-Protocol⁸** nicht nur Scope 1 (Direkte Emissionen), sondern auch Scope 2 (Indirekte Emissionen von Versorgern) und Scope 3 (Indirekte Emissionen in der Wertschöpfungs-/Lieferkette) berücksichtigen. Vor allem Scope 3 ist nicht leicht zu ermitteln, da es auch um soziale Aspekte wie Vermeiden von Kinderarbeit geht. ([Quelle⁹](#))

2 Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis – was sind die wichtigsten Aufgaben?

Lesedauer: 4 Minuten



Das 1,5-Grad-Ziel ist ohne drastische Maßnahmen nicht zu schaffen. – [Quelle¹⁰](#)

Um das Pariser Klimaschutzabkommen einzuhalten, müssen die Unternehmen bis 2030 pro Jahr insgesamt 5,7 Billionen Dollar in Nachhaltigkeit investieren – und den Nutzen im Jahresbericht nachweisen. Dafür sind Steuerungssysteme notwendig, die teilweise noch zu entwickeln sind.

„Unternehmen müssen aus den richtigen Gründen die richtigen Dinge auf die richtige Art und Weise tun.“



STEFFEN MÜLLER
SALESFORCE

Eine neue Sicht auf das Unternehmen erreichen

- **Leitbild:** Nachhaltigkeit führt zu einer neuen Sicht auf das Unternehmen und einem veränderten Leitbild. Wichtig ist die Entscheidung, ob das ESG-Management defensiv oder offensiv sein soll.
- **Handlungsfelder:** Die UN-Nachhaltigkeitsziele (→ **Sustainable Development Goals**) helfen bei der Bestimmung der Handlungsfelder und der Ausrichtung der einzelnen Initiativen.
- **Roadmap:** Die Nachhaltigkeitsziele lassen sich nicht alle gleichzeitig und in gleichem Maße erreichen. Deshalb müssen Unternehmen Prioritäten setzen.

Kennzahlen definieren, Transparenz erreichen

- **Kennzahlen:** Jedes Ziel muss in Kennzahlen (KPIs) übersetzt werden. Die Unternehmen müssen auch hier priorisieren und auswählen.
- **Transparenz:** Messen der Kennzahlen bewirkt Transparenz und eine Chance zur Verbesserung. Wichtig ist dabei nicht nur der Blick in den Rückspiegel: Unternehmen sollten mit steigendem Reifegrad auch prognosefähig werden.
- **Steuerungsinstrumente:** Spezifische ESG-Steuerungssysteme sind noch selten. Eine → **Wesentlichkeitsanalyse** hilft, finanzielle und nicht-finanzielle Berichterstattung zusammenzuführen.

Aus Daten Wissen schaffen

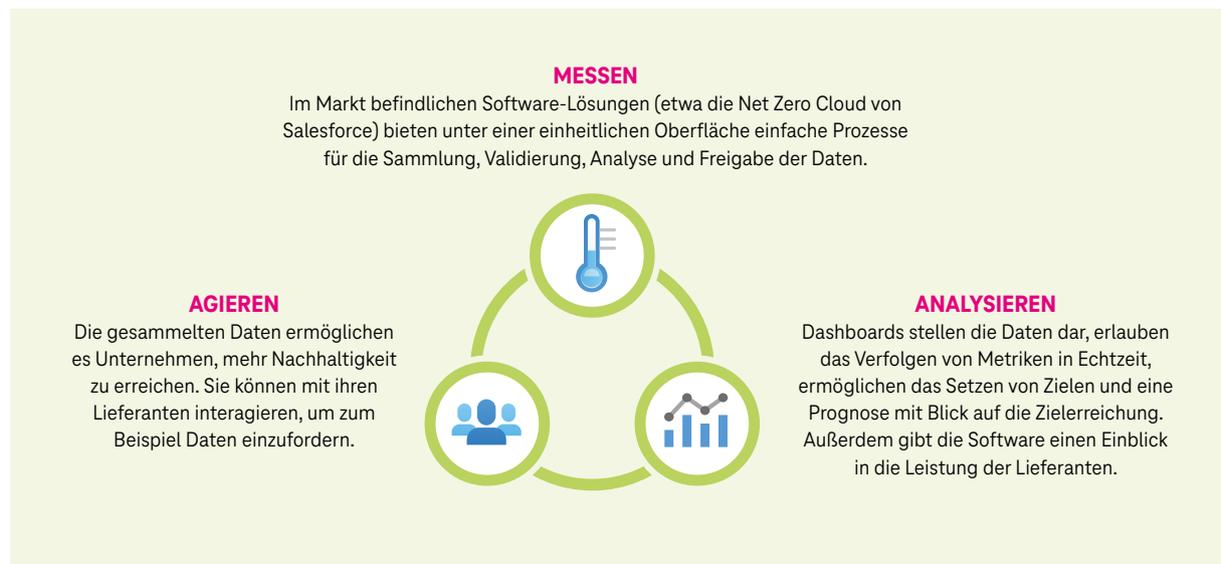
- **Messen:** Im Markt befindliche Software-Lösungen bieten unter einer einheitlichen Oberfläche einfache Prozesse für die Sammlung, Validierung, Analyse und Freigabe der Daten.
- **Analysieren:** Dashboards stellen die Daten dar, erlauben das Verfolgen von Metriken in Echtzeit, ermöglichen das Setzen von Zielen und eine Prognose mit Blick auf die Zielerreichung. Außerdem gibt die Software einen Einblick in die Leistung der Lieferanten.
- **Agieren:** Die gesammelten Daten ermöglichen es Unternehmen, mehr Nachhaltigkeit zu erreichen. Sie können mit ihren Lieferanten interagieren, um zum Beispiel Daten einzufordern.

Die Herausforderungen bei der CO₂-Bilanzierung

- **Daten zusammenführen:** Oft sind die Daten in separaten Systemen, etwa Stromrechnungen auf Papier, Einkaufsdaten in Excel und andere Infos in E-Mails. Diese Daten müssen sinnvoll konsolidiert und in Beziehung gesetzt werden, um nützliche Informationen zu erzeugen.
- **Prozesse automatisieren:** Manuelle Datenkonsolidierung und Qualitätssicherung sind aufwendig. Deshalb sollten die entsprechenden Prozesse automatisiert sein. Zudem ist es sinnvoll, hochwertige externe Datenquellen zu nutzen, etwa das [Carbon Disclosure Project](#)¹¹ (CDP).
- **In der Wertschöpfungskette kollaborieren:** Etwa 80 Prozent der CO₂-Emissionen fallen in der Lieferkette an. Um hier aktiv zu werden, müssen sich Unternehmen eng mit den Lieferanten abstimmen. In einer vielstufigen Lieferkette sind eine durchdachte Strategie und ein geeigneter Toolmix ausschlaggebend für die erfolgreiche Zusammenarbeit.

Der Nutzen von Nachhaltigkeitsmanagement-Software

- **Zuverlässige Analysen der Nachhaltigkeit** erfordern Software. ESG-Lösungen sorgen dafür, dass alle Nachhaltigkeitsaspekte – Umwelt, Soziales und nachhaltige Unternehmensführung – gesteuert werden können.
- **Maßnahmen sollten datengestützt sein.** Unternehmen bieten den Aufsichtsbehörden damit eine klare Momentaufnahme und stärken das Vertrauen bei Kunden, Mitarbeitenden und Investoren.
- **Führungskräfte können schneller entscheiden,** da Datenvisualisierungen und Dashboards ein besseres Verständnis bewirken und eine genaue Bewertung der Nachhaltigkeit des Unternehmens erlauben.



Nachhaltigkeitsberichterstattung zum Erfolg bringen

Die internen Stakeholder einbinden und einen klaren Fokus behalten, sind für [Florian Holl¹²](#), Mitgründer Verso GmbH, zwei Kernpunkte für das softwaregestützte Nachhaltigkeitsmanagement. Sein Unternehmen bietet eine ganzheitliche ESG-Lösung und Beratungsdienstleistungen an.



Was sind die wichtigsten Aufgaben bei der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements?

Im ersten Schritt muss die Geschäftsführung einen Verantwortlichen ernennen, der das Unternehmen mit der ESG-Brille betrachtet: Was sind wichtige Handlungsfelder? Welche Daten und KPIs gibt es? Die Ergebnisse der Analyse fließen in eine Roadmap. Allerdings: Die Unternehmen sollten auf dem Weg zur → **Klimaneutralität** realistisch bleiben und erreichbare Meilensteine definieren. Denn die Herausforderung bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist eine valide Datenbasis sowie die Verwaltung der Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen an einem zentralen Ort. Das gibt Antworten auf grundlegende Fragen: Welche Unternehmenseinheiten können welche Daten beitragen? Wo gibt es noch Lücken? Dafür muss der Nachhaltigkeitsmanager im Unternehmen ein Datenbewusstsein schaffen und die Datensilos abbauen.

Wie kann Software bei diesen Aufgaben helfen, vor allem in mittelständischen Unternehmen?

Im Mittelstand ist es angesichts begrenzter Ressourcen wichtig, von Beginn an eine leicht zu implementierende Software einzusetzen und damit transparente und effiziente Prozesse zu haben. Nun entsteht in den Unternehmen eine höhere Transparenz, die bei der Erfüllung der Nachhaltigkeitsziele hilft. Das wappnet das Unter-

nehmen auch für zukünftige Audits. Zudem bedeutet Software höhere Datenqualität und eine niedrigere Fehlerquote. Automatisierung bewirkt, dass Daten während des normalen Geschäftsbetriebs in die Lösung für Nachhaltigkeitsmanagement einfließt. Dadurch haben Unternehmen jederzeit Einblick in den aktuellen Status der Nachhaltigkeit – wie das bei Finanzen und Produktionsdaten längst der Fall ist.

Welche weiteren Herausforderungen haben die Unternehmen?

Wichtig ist ein Blick auf die interne und externe Kooperation. Die Mitarbeitenden müssen den Sinn des Nachhaltigkeitsmanagements verstehen und unterstützen. Wer die Aufklärungsarbeit im Inneren vernachlässigt, bewirkt Reibungsverluste und unnötige Verzögerungen. Durch Zusammenschlüsse zum Beispiel in der Lieferkette verbessert sich der Wirkungsgrad. In aller Regel lassen sich WIN-WIN-Situationen entwickeln, die alle Beteiligten ihrem Nachhaltigkeitsziel näherbringen. Besonders wichtig: Nachhaltigkeit kann ein Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb sein. Dazu gehört neben der Kommunikation auf der Website besonders die Weitergabe aller Informationen an Vertrieb, Geschäftsführung, Investor Relations und Recruiting. Hier gilt: Tue Gutes und rede darüber.

3

Best Practice für die nachhaltige Transformation – Beispiele aus vier Branchen⁹

Lesedauer: 4:30 Minuten



Phoenix Contact: Experte für nachhaltige Transformation (Industrie)

Phoenix Contact, Weltmarktführer für Elektrotechnik, Elektronik und Automation, war früh Vorreiter bei der digitalen Transformation und dem Aufbau der Industrie 4.0. Besonderen Wert legt das Unternehmen auf eine wertschätzende Unternehmenskultur, die alle Mitarbeiter bei der Digitalisierung mitnimmt. Das Unternehmen versetzt sie in internen Ausbildungen in die Lage, ihre Fähigkeiten und ihre Erfahrung auch in der neuen Arbeitswelt einsetzen zu können.

Bei [CSR und Nachhaltigkeit](#)¹⁴ ist das Unternehmen bereits sehr früh aufgebrochen. Es hat Energieeffizienz verwirklicht, nachhaltige Technologien entwickelt und einen Markt dafür aufgebaut. Green Technologies gehören inzwischen ganz selbstverständlich zum Produktportfolio des Herstellers.

So bietet Phoenix Contact IoT-Lösungen an, die in verschiedenen Nachhaltigkeitsmaßnahmen genutzt werden können, aber auch von Unternehmen selbst eingesetzt werden – etwa beim internen Gebäudemanagement, das Komfortmerkmale und Energie automatisch steuert.

„Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind die globalen Herausforderungen unserer Zeit. Mit Innovationen und technologischen Lösungen wollen wir unseren Beitrag dazu leisten, die Zukunft lebenswert zu gestalten.“



FRANK STÜHRENBERG
CEO, [PHOENIX CONTACT](#)¹⁴



Fiege: Nachhaltige Logistik aus Überzeugung und Tradition (Logistik)

Das Logistikunternehmen Fiege ist ein Familienunternehmen in fünfter Generation und nimmt mit einer eigenen [Nachhaltigkeitsstrategie](#)¹⁶ seine soziale und ökologische Verantwortung wahr, unter anderem mit der Unterstützung sozialer und ökologischer Projekte. Das ist nicht alles: Das Unternehmen hat bereits Anfang der 1990er-Jahre die „Ökologistik“ entwickelt.

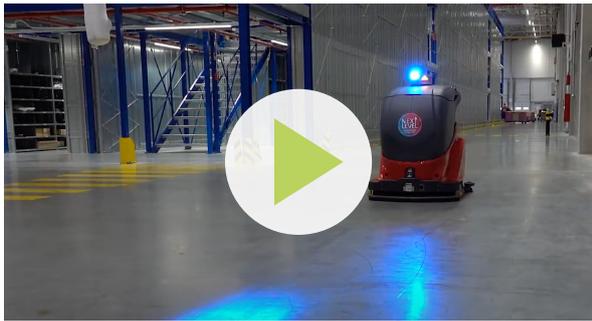
Fiege stärkt die Nachhaltigkeit bereits beim Bau seiner hochmodernen Logistikanlagen, die ressourcenschonend und energetisch optimiert gebaut und betrieben werden. So nutzt das Unternehmen Fotovoltaik, beispielsweise auf dem Dach des 8.000 Quadratmeter großen Logistikzentrums in Greven, das pro Jahr etwa 650 MWh Strom produziert – so viel wie 160 Vier-Personen-Haushalte verbrauchen.

In seinem Kerngeschäftsbereich hat das Unternehmen die sogenannte Grüne Logistik entwickelt. Es bedient sich dabei unterschiedlicher digitaler Technologien und optimiert damit Flächennutzung, bündelt Sendungen, vermeidet Leerfahrten und steigert die Effizienz der Transporte. Zudem können die Kunden für ihre jeweiligen Aufträge zusätzlich eine CO₂-Kompensation auswählen. Dafür kooperiert Fiege mit einer Vielzahl an Klimaschutzprojekten, denen die Kompensation zufließt.

„Wir arbeiten an einer Gesamtvision, unter der wir alle unsere Aktivitäten in diesem Bereich bündeln. Dabei denken wir das Thema ökologisch, ökonomisch und sozial.“



MARTIN RADEMAKER
VORSTAND, [FIEGE](#)¹⁷



18

Dussmann: Nachhaltiges und digitales Gebäudemanagement (Service)

Der größte Geschäftsbereich des Familienunternehmens Dussmann ist das Immobilien- und Gebäudemanagement. Weitere Engagements sind Seniorenpflege, Betriebskindergärten und technischer Anlagenbau, unter anderem von Kühlsystemen und Förderanlagen. Seit einiger Zeit verfolgt das Unternehmen in allen Bereichen eine [Nachhaltigkeitsstrategie](#)¹⁹, die ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichrangig berücksichtigt.

Es fokussiert sich im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit auf die Minimierung des Ressourcenverbrauchs, den Einsatz umweltschonender Produkte sowie die Reduktion der Verpackungsmaterialien. Dies gilt sowohl für die eigenen Betriebsmittel als auch für die Ressourcen der Kunden. Das Unternehmen achtet besonders darauf, dass alle Services vor allem im Bereich der Gebäudetechnik einen großen positiven Einfluss auf die Nachhaltigkeit haben.

Das Unternehmen nutzt oder entwickelt im Hinblick auf ressourcenschonende Reinigungsverfahren energiesparende Gebäudetechnik und ein insgesamt nachhaltiges Gebäudemanagement. Möglichst effiziente Services und ein verbessertes Abfallmanagement durch Digitalisierung erzielen ökologische Einsparpotenziale – zum Beispiel die digitale Steuerung des Gebäudebetriebs oder autonome Roboter als Reinigungsstrups.

„Nachhaltige Unternehmensführung ist für uns keine zusätzliche oder gar nachgelagerte Aktivität, sondern es ist unsere Art, das Kerngeschäft zu betreiben.“



DANIEL KREBEL
HEAD OF GROUP QHSE, [DUSSMANN](#)²⁰



21

dm: Digitales Materialmanagement für Kreislaufwirtschaft (Handel)

Für die Geschäftsführung der dm Drogeriemärkte sind Kreislaufwirtschaft, Ökologie und soziale Verantwortung wichtige Themen in ihrer Strategie. dm achtet traditionell auf gute Arbeitsbedingungen und hat bereits sehr früh Bioprodukte in sein Portfolio aufgenommen. Inzwischen bietet es in diesem Segment eine große Vielfalt.

Verschiedene Initiativen im Bereich [Nachhaltigkeit](#)²² zeigen, dass es dem Unternehmen ernst ist. Es experimentiert mit Abfüllstationen für Wasch- und Reinigungsmittel sowie für ausgewählte Kosmetika, bietet zu den Hausmarken Plastikmüll verringernde Nachfüllpacks und kennzeichnet dort den (hohen) Anteil von Rezyklaten.

Die Handelskette nutzt digitale Technologien etwa für ein kontinuierliches Qualitätsmanagement mit regelmäßigen, eigenen Produkttests. Ein smartes Materialmanagement sorgt dafür, dass beispielsweise vorwiegend Produktverpackungen eingesetzt werden, die ausschließlich aus Rezyklaten bestehen. Auch die Warenverteilung, Lagerlogistik und Lieferketten sind mit digitalen Verfahren wie Predictive Analytics so organisiert, dass Transporte maximal effizient und nachhaltig sind.

„Die dialogische Unternehmenskultur ist die Voraussetzung dafür, dass sich jeder bei dm mit seinen Ideen und Fähigkeiten einbringen kann.“



CHRISTOPH WERNER
VORSITZENDER DER GESCHÄFTS-
FÜHRUNG, [DM](#)²³

Mit smarten Apps Mitarbeiter zur Nachhaltigkeit motivieren

Indirekte Emissionen von Unternehmen sind nur schwer zu erfassen, etwa die Mitarbeitermobilität, sagen [Nicole Fischer](#)²⁴, Head of Mobile Experience, und [René Hofmann](#)²⁵, Project Manager bei T-Systems MMS. Besser geeignet ist der [Einsatz einer Plattform](#)²⁶, die Mobilitätsdaten auswertet.



Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen, wenn sie Nachhaltigkeit erreichen wollen?

Nicole Fischer: Einsparungen bei den indirekten Emissionen – insbesondere Scope 3 – gehören zu den schwierigsten Nachhaltigkeitszielen. Vor allem die Mitarbeitermobilität ist ein guter Ansatzpunkt für Verbesserungen. Dazu gehören Reisen von Mitarbeitenden aus geschäftlichem Anlass, aber auch die Fahrtwege zur Arbeit.

René Hofmann: Wenn ein Unternehmen möglichst schnell seine Nachhaltigkeitsziele erreichen will, ist der Aufbau eines Mobilitätsmanagements sinnvoll. Im ersten Schritt sollten sie bei allen Mitarbeitenden ein Nachhaltigkeitsbewusstsein schaffen. Denn ohne diese Awareness können keine sinnvollen Maßnahmen umgesetzt werden. Der nächste Schritt ist der Aufbau einer Mobilitätsplattform, die alle Emissionen der Mitarbeitermobilität abbildet.

Wie funktioniert eine digitale Plattform zum Mobilitätsmanagement?

René Hofmann: Bisher sind für die Erfassung der Mitarbeitermobilität aufwändige Befragungen notwendig. Mit einer Plattform wie Ecoshift²⁷ gelingt dies besser. Hier geben alle Mitarbeitenden ihre Mobilitätsdaten ein. In der letzten Ausbaustufe geschieht dies automatisch über eine App. Sie zeichnet alle täglichen Wege auf und

sendet sie anonymisiert an die Plattform. Die Auswertung der Daten erfolgt ebenfalls anonymisiert, da nicht das persönliche Verhalten bewertet wird. Auf einem Dashboard sieht das Management nur die aggregierten Emissionen. Die Mitarbeitenden sehen ihren persönlichen CO₂-Fußabdruck. Durch ihre aktive Mitwirkung stärken sie ihr Bewusstsein für Nachhaltigkeit. In der Folge entsteht ein echtes Umdenken.

Wie kann eine Mobilitäts-Plattform dabei helfen, CO₂-Emissionen zu verringern und Nachhaltigkeitsziele zu erreichen?

Nicole Fischer: Hier sind drei Einsatzbereiche wichtig: Erstens erfasst die Plattform die Arbeitswege mit privat genutzten Fahrzeugen oder dem Dienstwagen. Zweitens registriert sie dienstliche Wege, etwa Fahrten von Beratern oder Vertrieblern. Und drittens zeichnet sie den Footprint einer Firmenflotte, also beispielsweise von Lieferwagen oder Servicefahrzeugen. Wichtig ist dabei, dass die Datenauswertung auch zu Maßnahmen führt, die Mitarbeitende bei der Verringerung ihres CO₂-Fußabdrucks unterstützt. Eine Möglichkeit ist beispielsweise die Förderung des Umstiegs auf den ÖPNV oder das Fahrrad. Auch die Einführung von E-Mobilität in der eigenen Flotte oder ein nachhaltiges Flottenmanagement helfen, die Anzahl der Fahrten und die Länge der Strecken zu optimieren.

4

Praxistipp: Schritt für Schritt zum Nachhaltigkeitsmanagement

Lesedauer: 3 Minuten

Nachhaltigkeitsmanagement ist eine komplexe Aufgabe, die schrittweise eingeführt werden muss. Es reicht nicht aus, nur eine Software einzuführen und dann zu hoffen, dass die Nachhaltigkeit von allein kommt. Die Unternehmen brauchen eine Strategie, passende Prozesse und zuletzt eine leistungsfähige Technologie.

„Anfangs gibt es meist nur beschränkte Ressourcen. Wichtig ist ein klarer Fokus auf die Nachhaltigkeitsziele und keine Zeit mit Vorbereitungen zu verschwenden.“



FLORIAN HOLL
VERSO

Die drei Zutaten für erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement

Strategie: Ein Zielbild definieren und erreichen

- **Die Strategie konkretisieren.** Mit einer → **Wesentlichkeitsanalyse** vier bis fünf Handlungsfelder identifizieren: Was möchte das Unternehmen bis wann erreichen? Klarer Fokus auf die Ergebnisse.
- **Die Mitarbeiter mitnehmen** – Nachhaltigkeit anhand von konkreten Projekten erfahrbar machen. Change-Prozesse bestehen nicht gegen den Widerstand der Belegschaft. Daher das „Warum“, das „Was“ und das „Wie“ kommunizieren.
- **Erreichbare Ziele definieren** und den Reifegrad beachten. Beim „Race to Zero“ nicht zu ambitioniert sein.

Prozesse: Die Ziele strukturiert und effizient erreichen

- **Mit einem kleinen Team starten** und nur die wichtigsten Stakeholder einbinden.
- **Lieferkette genau analysieren** und Kooperationen zum gemeinsamen Erreichen der Ziele aufbauen.
- **Externe Hilfe ist wichtig**, denn Dienstleister beschleunigen mit ihren Erfahrungen das Aufsetzen der Prozesse.

Technologie und Daten: Die richtigen Werkzeuge einsetzen

- **Zuerst eine Bestandsaufnahme:** Welche Daten existieren, welche helfen beim Erreichen der Ziele?
- **Eine digitale Datenplattform** ist das zentrale Werkzeug. Es hilft dabei, Daten zu integrieren und Prozesse zu implementieren. Damit wird das ESG-Reporting für alle Stakeholder nutzbar.
- **Automatisierte Abläufe** verringern manuelle Fehler und erhöhen die Qualität.



Kein Greenwashing, ehrliche Kommunikation ist gefragt

Kunden sollten in die Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens eingebunden werden, betonen die KPMG-Berater*innen **Simone Schatto**²⁸ und **Jörg Schwarz**²⁹ verantwortlich für Value-Chain-Transformation-Themen.

In unserem Interview weist er darauf hin, dass Unternehmen und Kunden davon profitieren können, dies aber nicht in einem Schritt geht.



ESG-Reporting ist bald verpflichtend. Was sind die Erfolgsfaktoren für das Nachhaltigkeitsmanagement?

Sehr wichtig ist, nicht nur die gesetzlichen Vorgaben zu erfüllen, sondern die Kundenbeziehungen zu stärken und sich für und gemeinsam mit Kunden als nachhaltig zu positionieren. Damit ist keine Werbung gemeint. Unternehmen könnten zukünftig beispielsweise die CO₂-Emissionen oder sogar die CO₂-Einsparung für jedes Produkt angeben. Eine weitere Möglichkeit ist die Nutzung von Remote-Support und Fernwartung durch den Heizungshersteller in einfacheren Fällen. Und sollte die Anwesenheit eines Technikers trotzdem nötig sein, können Unternehmen eine Routenoptimierung hinsichtlich der CO₂-Emissionen nutzen. Durch solche Maßnahmen wird das Nachhaltigkeitsmanagement vom reinen Reporting gelöst und in die Wertschöpfung getragen.

Gibt es denn auch Stolpersteine? Welche Schwierigkeiten sollten Unternehmen vermeiden?

In der Beratungspraxis merke ich, dass einige Unternehmen über ihre eigenen Ansprüche stolpern. Sie messen bislang noch wenige Kennzahlen – häufig manuell –, wollen aber mit Beginn eines ESG-Projekts direkt von null auf 100 Prozent springen. Das ist vom Scheitern bedroht. Einen 100-prozentigen Reifegrad erreicht man nicht in einem Schritt. Die Unternehmen sollten zunächst mit einer Basis-Lösung zufrieden sein

und sich dann kontinuierlich verbessern. Ein weiterer Stolperstein sind die sozialen Kriterien in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Das ist im Moment so gut wie gar nicht in Zahlen zu fassen. So ist der Nachweis von Kinderarbeit fast unmöglich und es ist noch immer schwer zu ermitteln, ob ein bestimmter Lieferant nachhaltiger arbeitet als ein anderer.

Und was sollten Unternehmen bei der Umsetzung ihres Projektes vermeiden?

Greenwashing. Das ist ein No-Go. Die Unternehmen sollten immer offen und ehrlich kommunizieren, auch wenn sich Umweltprojekte nicht leicht verwirklichen lassen. Das setzt voraus, dass zukünftig mehr KPIs entlang der Wertschöpfungskette gemessen und gemanaged werden können. Dies lässt sich dann nicht mehr manuell durchführen, sondern erfordert den Einsatz von Software. Zunächst ist es hier wichtig, die fachlichen Ziele und Anforderungen zu definieren, sich konkrete Anwendungsfälle zu überlegen und diese dann als Basis für eine technische Implementierung heranzuziehen. Wichtig ist auch, dass relevante Stakeholder im Unternehmen involviert sind, aber auch eine erste Akzeptanz von Kunden zum Beispiel im Rahmen von Pilotprojekten sichtbar wird.

5

Die richtige Software für das Nachhaltigkeitsmanagement

Lesedauer: 3 Minuten

ESG-Reporting-Tools	Nachhaltigkeitsmanagement-Tools	Spezialanbieter zu dedizierten Nachhaltigkeitsthemen
Lösungen mit Fokus auf Erstellung gesetzeskonformer Nachhaltigkeitsberichte: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verso ▪ We-Sustain ▪ Envoria ▪ Quentic und andere.	Lösungen mit Fokus auf Reduzierung von Umweltauswirkungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Salesforce Net Zero Cloud ▪ Microsoft Sustainability Manager ▪ SAP Cloud for Sustainable Enterprises 	Carbonmanagement-Software wie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planetly ▪ klima.metrix Mobilitätsmanagement-Software wie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecoshift Supply Chain-Software wie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sustainable ▪ Shopfloor ▪ ServiceNow

Das ESG-Reporting ist noch in der Steinzeit. Oft machen das Praktikanten, die Daten in Excel eintippen. Wer mit Daten Wissen erzeugen will, der sollte dies mit einer modernen, automatisierungsfähigen Software machen.

„Unternehmen müssen bei der Auswahl der Software darauf achten, dass der Leistungsumfang zu ihrer Branche passt. Wichtig ist auch ein integriertes ESG-Know-how, auf dem sie aufsetzen können.“



CHRISTIAN KAMMER
EXPERTE FÜR VALUE CHAIN TRANSFORMATION, KPMG

Auswahlkriterien für Nachhaltigkeitsmanagement-Software

Für die Auswahl einer geeigneten Software sollten neben Funktionsumfang und Integration in die bestehende IT vor allem einige organisatorische Kriterien berücksichtigt werden:

- **Ziele:** Entscheidend ist, was ein Unternehmen erreichen will. Geht es nur um den CO₂-Fußabdruck? Oder ist ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement gefragt, mit dem die ganze Wertschöpfungskette erfasst werden soll?
- **Ressourcen:** Ein wichtiges Kriterium ist die Kapazität der Ressourcen: Haben die Mitarbeiter genügend Zeit, gibt es eine hinreichende finanzielle Ausstattung, welche anderen Ressourcen sind notwendig?
- **Reifegrad:** Die Software muss zum Reifegrad des Nachhaltigkeitsmanagements passen. Zudem sollten die Anbieter einen angepassten Support leisten und bei Bedarf eine umfassende Beratung bieten.
- **Experimente:** Bei der Einführung der Software ist ein exploratives Vorgehen empfehlenswert. Best Practices und Case Studies helfen dabei.
- **Anwenderfreundlichkeit:** Die Anwenderfreundlichkeit der Software ist entscheidend. Das Thema ist für die Mitarbeiter häufig sehr neu, deshalb sollte die Benutzeroberfläche übersichtlich sein und viele Hilfen bieten.
- **Viele Daten, große Teams:** Bei großen Datenbeständen und kopfstarken Teams ist es lohnenswert, die ESG-Lösungen der Marktführer für Business-Software in die nähere Auswahl zu nehmen.
- **Einfach machen:** Einfach loslegen und schnell erste Ergebnisse erzielen, ist immer ein guter Tipp. Dafür sollte die Software inklusive Schulung nach zwei bis sechs Wochen startklar sein. Cloud-Lösungen (SaaS, Software as a Service) sind hier im Vorteil.

Nachhaltigkeit wird zu einem zentralen Unternehmenswert

Nachhaltigkeitsmanagement ist eine Chance, denn es erhöht den Markenwert, stärkt die Kundenbindung und verbessert die Arbeitgeberattraktivität – so die feste Überzeugung von [Steffen Müller³⁰](#), Berater für ClimateTech und Sustainable Transformation bei Salesforce. Eine wichtige Voraussetzung ist jedoch, das ESG-Reporting automatisiert mit Software umzusetzen. In unserem Interview beschreibt er, welche Vorteile die Net Zero Cloud von Salesforce bietet.



Eine Sorge von Unternehmen ist die Integration von Daten, ohne die ein Nachhaltigkeitsmanagement nicht möglich ist. Wie sieht das bei der Net Zero Cloud aus?

Unsere Lösung überbrückt jegliches Datensilo und wird zu einer Single Source of Truth für Nachhaltigkeit. Die offenen APIs, die Integration der Daten und fertige Adapter beschleunigen den Start enorm. Anschließend sind die Nachhaltigkeitsdaten auch für die Geschäftsprozesse verfügbar, etwa Vertrieb, Service oder Marketing. Damit wird das Nachhaltigkeitsmanagement mit dem Kerngeschäft des Unternehmens verzahnt. So haben wir für einen Finanzdienstleister das ERP-System, unterschiedliche IoT-Daten und Rechnungsdaten zusammengeführt und für das ESG-Reporting nutzbar gemacht.

Wie erleichtert die Net Zero Cloud die CO₂-Bilanzierung der Lieferkette?

Sie bringt die Unternehmen näher mit ihren Lieferanten zusammen, sodass sie gemeinsam Nachhaltigkeitsziele erreichen können. Supplier Engagement ist ein wichtiger Aspekt unserer Lösung. Emissionsdaten können zwischen Unternehmen leicht ausgetauscht werden. Eingebaute Collaboration-Tools erlauben die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden, sodass sie ihre Aufgaben besser verwalten und dokumentieren können.

Unternehmen können damit beispielsweise den CO₂-Fußabdruck von Produkten im Vertrieb, Prozessen im Service und den Erfolg der Nachhaltigkeitsmaßnahmen messen.

Welche Innovationen bietet die Net Zero Cloud den Unternehmen?

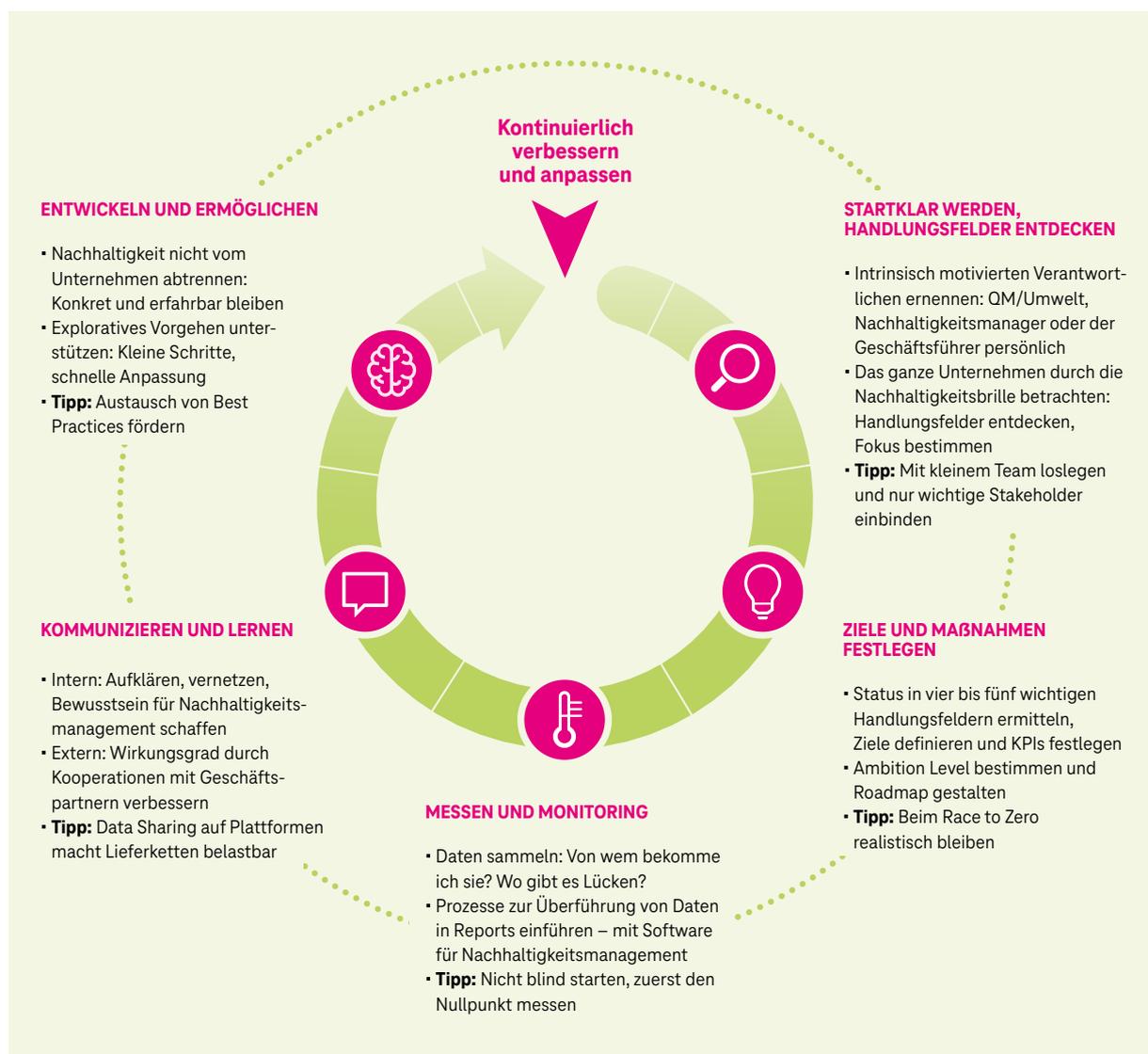
Nachhaltigkeit wird zu einem zentralen Unternehmenswert. Wir alle tragen dafür Verantwortung, unser Geschäft ressourcenschonend aufzusetzen. Deshalb investieren wir mit großem Aufwand in unsere Lösung und liefern pro Jahr drei große Releases mit Produktinnovationen. Unsere Software bietet eine große Funktionsvielfalt, unter anderem für die Integration bestehender Lösungen, die Zusammenarbeit, Prognosen für Emissionsentwicklung und Benchmarking. Zudem können Unternehmen mit der Net Zero Cloud neue Mehrwertdienste aus unserem Partner-Ökosystem einsetzen.

Das bietet die Net Zero Cloud

- **Zieldefinition und Planung:** Die Definition von Nachhaltigkeitszielen und ihre Erfolgsmessung über die Zeit ermöglichen mit künstlicher Intelligenz auch die Prognose von künftigen Emissionen.
- **Zusammenarbeit mit Lieferanten:** Die Software kann Emissionsdaten von Lieferanten erheben und Scorecards anlegen, um gemeinsam an der kontinuierlichen Emissionsreduktion zu arbeiten.
- **Workflows und Automation** erlauben es, Prozesse im Carbon Accounting zu automatisieren, sodass Mitarbeitende zu jeder Zeit wissen, was zu tun ist.
- **Integrationsfähigkeit:** Es gibt vorgefertigte Schnittstellen zu externen Systemen und Datenformaten inklusive des Erfassens von Papierunterlagen.
- **Schließen von Datenlücken und Benchmarking:** Mit Extrapolation oder externen Benchmark-Daten lassen sich Lücken in der Datenbasis füllen.

6

Nachhaltigkeit: Erfolg mit kontinuierlichem Verbesserungsprozess



Quelle: [mind digital](#)³⁷

7

Die 10 wichtigsten Fachbegriffe für Nachhaltigkeitsmanager

CO₂-Bilanz

Eine CO₂-Bilanz misst den Gesamtbetrag von CO₂-Emissionen, die direkt und indirekt durch Aktivitäten von Personen und Unternehmen und den Lebenszyklus von Produkten verursacht werden.

 <https://youtu.be/3Cy6JbPsgMI>

CSR-Directive

Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU-Kommission erweitert die Anforderungen und den Anwenderkreis der Nachhaltigkeitsberichterstattung ab Geschäftsjahr 2024 sukzessive.

 <https://youtu.be/p1qBqt5UKYQ>

ESG

Das Kürzel ESG steht für „Environment, Social, Governance“ (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) und umfasst einen Katalog aus Kriterien, die nachhaltige Unternehmen berücksichtigen müssen.

 <https://youtu.be/ztxoKKmopio>

EU-Taxonomie

Parallel zur CSRD hat die EU eine **Taxonomie** eingeführt, die Kriterien für ökologisch nachhaltiges Wirtschaften und Investieren festlegt.

 <https://youtu.be/uOShrSggBCo>

Green House Gas Protocol: Scope 1, 2, 3

Das **Greenhouse Gas Protocol** (GHG Protocol) ist ein anerkannter Standard für die **Bilanzierung** von Emissionen. Er unterscheidet drei Bereiche (Scopes):

Scope 1: Direkte Emissionen im Unternehmen selbst, etwa durch Heizung oder Fuhrpark.

Scope 2: Indirekte Emissionen durch Energielieferanten, zum Beispiel Strom oder Fernwärme.

Scope 3: Indirekte Emissionen aus vor- und nachgelagerten Aktivitäten, u. a. in der Lieferkette.

Insgesamt gibt es **15 Kategorien** für Scope 3, etwa eingekaufte Waren und Dienstleistungen, Geschäftsreisen mit öffentlichen oder gemieteten Verkehrsmitteln oder Pendeln der Arbeitnehmer zwischen Wohnung und Arbeitsstelle.

 <https://youtu.be/Aa5rG6qD95U>

Klimaneutralität

Klimaneutralität ist das Gleichgewicht zwischen der Emission von Kohlenstoff in Treibhausgasen (THG) bzw. Greenhouse Gases (GHG) und der Aufnahme aus der Atmosphäre in sogenannten Senken. Die europäischen Klimaziele beziehen sich auf „Netto-Null-Emissionen“: Ein Zustand der Wirtschaft, in dem nur die von der Natur aufnehmbaren THG ausgestoßen werden.

 <https://youtu.be/1qe06AMgY6I>

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein Handlungsprinzip zur Ressourcennutzung, bei dem eine dauerhafte Bedürfnisbefriedigung durch die Bewahrung der natürlichen Regenerationsfähigkeit der beteiligten Systeme gewährleistet werden soll.

 <https://youtu.be/IX0zflQyf9Q>

UN Sustainable Development Goals

Die Vereinten Nationen haben 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung definiert. Sie umfassen neben Umwelt und Ressourcen auch weitere Aspekte – beispielsweise Bildung, Geschlechtergleichheit, Arbeitsschutz und mehr.

 <https://youtu.be/arANz7bRxCA>

Verantwortungsvolle Unternehmensführung

Nachhaltigkeit in Unternehmen geht weit über die Senkung von CO₂-Emissionen hinaus. Dazu gehören auch die Achtung der Menschenrechte, würdige Arbeitsbedingungen, die Einhaltung von Umweltstandards sowie der Verzicht auf Korruption und Täuschung von Konsumenten.

 <https://youtu.be/XjiJOFpHsS4>

Wesentlichkeitsanalyse

Eine Wesentlichkeitsanalyse zeigt, welche zentralen Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte in einem Unternehmen am einfachsten gesteuert werden können. Sie ergibt eine Matrix der relevanten Themen und Arbeitsfelder für das Unternehmen und die Stakeholder.

 <https://youtu.be/FHAACAkaJLk>

Quellenverzeichnis

- ¹ <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-Time-for-Climate-Action.pdf>
- ² <https://newsroom.accenture.com/news/the-circular-economy-could-unlock-4-5-trillion-of-economic-growth-finds-new-book-by-accenture.htm>
- ³ https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2021/2021-09-10%20net-zero%20deutschland/210910_mckinsey_net-zero%20deutschland.pdf
- ⁴ <https://ghgprotocol.org/blog/you-too-can-master-value-chain-emissions>
- ⁵ <https://home.kpmg/de/de/home/themen/uebersicht/kpmg-impact/corporate-sustainability-reporting-directive.html>
- ⁶ <https://home.kpmg/de/de/home/themen/2020/09/esef-elektronische-unternehmensberichterstattung.html>
- ⁷ <https://home.kpmg/de/de/home/themen/2021/07/sustainable-finance-eu-taxonomie.html>
- ⁸ <https://ghgprotocol.org/>
- ⁹ <https://www.smarter-service.com/downloads/trendbook-nachhaltigkeit-mit-digitalisierung/>
- ¹⁰ <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-Time-for-Climate-Action.pdf>
- ¹¹ <https://www.cdp.net/en/>
- ¹² <https://www.linkedin.com/in/florianholl/>
- ¹³ <https://youtu.be/0mJbO6bsxyQ>
- ¹⁴ <https://www.phoenixcontact.com/de-de/ueber-uns/was-uns-antreibt/unternehmerische-verantwortung>
- ¹⁵ <https://youtu.be/Yw2nZ3W711U>
- ¹⁶ <https://www.fiege.com/de/group/nachhaltigkeit/>
- ¹⁷ <https://news.fiege.com/de/seit-einem-vierteljahrhundert-pionier-fur-okologistik/>
- ¹⁸ <https://youtu.be/QE84StmeNug>
- ¹⁹ <https://www.dussmanngroup.com/verantwortung/nachhaltigkeit/>
- ²⁰ <https://www.dussmanngroup.com/jahresbericht/nachhaltigkeit/>
- ²¹ <https://youtu.be/L5Phng1uWTM>
- ²² <https://www.dm.de/unternehmen/nachhaltigkeitsbericht>
- ²³ <https://www.dm.de/unternehmen/nachhaltigkeitsbericht/werteorientierte-unternehmenskultur>
- ²⁴ <https://www.linkedin.com/in/nicole-fischer27/>
- ²⁵ <https://www.linkedin.com/in/rene-hofmann-023990a4/>
- ²⁶ <https://youtu.be/YRKPqeERn4o>
- ²⁷ <https://www.t-systems-mms.com/angebote/new-work/unsere-nachhaltigkeitsplattform.html>
- ²⁸ <https://www.linkedin.com/in/simone-schatto-9a440916/>
- ²⁹ jschwarz@kpmg.com
- ³⁰ <https://www.linkedin.com/in/muellersteffen/>
- ³¹ <https://www.mind-digital.com/>



Erleben,
was verbindet.

Ihr Ansprechpartner

Redaktion

mind digital
Am Striebruch 38
40668 Meerbusch

Autoren

Ingo Steinhaus
Bernhard Steimel

Grafik

MÜLLER MÖLLER BRUSS
Werbeagentur GmbH

Stand

07/2022

