

Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie

Einführung

Warum brauchen Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie?

Die nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens gelingt nur, wenn diese proaktiv gesteuert wird. Eine Nachhaltigkeitsstrategie dient einer solchen **Steuerung**, gibt den **Rahmen der Aktivitäten** vor und unterstützt dabei langfristig erfolgreich und zukunftsfähig zu sein. **Nachhaltigkeitsrisiken** können frühzeitig identifiziert und abgefedert werden. Gleichzeitig wird die **Wettbewerbsfähigkeit** gestärkt und das **Vertrauen** sowie die **Reputation** im Markt verbessert. Durch die zunehmenden Anforderungen von Kapitalmärkten, KundInnen und dem Wettbewerb um

Talente wird der Druck auf Unternehmen erhöht. Eine gut integrierte Nachhaltigkeitsstrategie hilft, **Synergien** zwischen diesen Anforderungen zu schaffen und Herausforderungen zu adressieren. Zudem unterstützt sie Unternehmen dabei, den wachsenden **regulatorischen Anforderungen** gerecht zu werden, die u.a. durch die neuen EU-Rahmenwerke wie die Corporate Sustainability Reporting Directive oder auch Corporate Sustainability Due Diligence Directive aufkommen.

Grundlage

Was sind die ersten Schritte auf dem Weg zu einer Nachhaltigkeitsstrategie?

Die Grundlage für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist ein guter Überblick über den **Ist-Zustand** des Unternehmens. Eine umfassende **Analyse des Status-Quo (1)** ermöglicht die bestehenden Nachhaltigkeitsaktivitäten einzuordnen sowie die nachhaltige Ausrichtung übergeordneter **strategischer Leitlinien** zu untersuchen.

Im Anschluss an die Status-Quo-Analyse kann das **Ambitionsniveau (2)** festgelegt werden. Unternehmen können sich entscheiden, ob sie lediglich regulatorische Anforderungen bedienen, oder ambitionierte Nachhaltigkeitsziele verfolgen möchten. Die Wahl des Ambitionsniveaus bestimmt die inhaltliche Ausgestaltung der Strategie inkl. **Ziele und Maßnahmen, den Zeithorizont** und letztlich auch den Aufbau und die Abläufe der **Governance-Strukturen**.

Bevor es jedoch an die inhaltliche Ausgestaltung geht, muss eine Übersicht über die **wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen** erstellt werden, mit welchen sich das Unternehmen prioritär auseinandersetzen möchte und sollte: die **Wesentlichkeitsanalyse (3)**. Basierend

darauf erfolgt ein Abgleich mit dem Ist-Zustand, Lücken werden identifiziert und Handlungsbedarfe abgeleitet (**Fit-Gap-Analyse (4)**). Diese ersten Schritte bilden die Basis für die inhaltliche Entwicklung.

Nachhaltigkeit betrifft das ganze Unternehmen in der thematischen Ausrichtung und in den Prozessen. Eine **Nachhaltigkeitsstrategie** sollte somit Hand in Hand mit der **Unternehmensstrategie** gehen und im besten Fall in diese integriert werden.

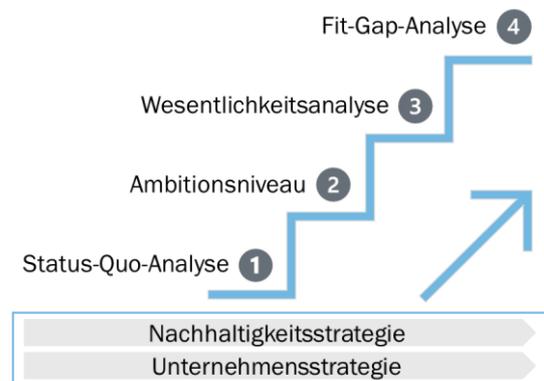


Abb. 1: Fundament einer Nachhaltigkeitsstrategie © Prognos AG



Ausgestaltung

Wie wird eine Nachhaltigkeitsstrategie inhaltlich entwickelt?

Das Ambitionsniveau bestimmt zum einen über den strukturellen Aufbau der Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens und zum anderen über die inhaltliche Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens. Diese kann ambitioniert oder realistisch ausfallen, was sich konkret in den gesetzten Nachhaltigkeitszielen und Maßnahmen widerspiegelt.

Ziele (5) legen die Ambition des Unternehmens in einzelnen Themenbereichen der Nachhaltigkeit fest. Sie sollten klar definiert und durch hinterlegte KPIs messbar und damit überprüfbar sein. Weiterhin sollten sie klar terminiert sein, um zu dem gesetzten Zeitpunkt ein Resümee ziehen zu können. Je nach Zielerreichungsgrad kann ein Ziel als abgeschlossen gesehen, angepasst oder ersetzt werden.

Maßnahmen (6) sind wiederum konkrete Handlungen und Prozesse, die Unternehmensabläufe nachhaltiger gestalten. Jede Maßnahmen zählt auf eine oder

mehrere Zielerreichungen ein und braucht dafür klar zugeordnete Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Es ist eine Frage der **Governance**, wie diese Aufgaben und Verantwortlichkeiten über die unterschiedlichen Akteure innerhalb eines Unternehmens verteilt werden.

Eine vorab abgesteckte **Roadmap (7)** plant die einzelnen Schritte bei der Umsetzung der Maßnahmen und definiert dabei die wichtigsten Meilensteine für die Zielerreichung. Die Roadmap hilft dabei, einen Überblick über die Schritte bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie zu bewahren und legt Zeithorizonte fest.

Das **Monitoring (8)** von sowohl Zielen als auch Maßnahmen dient der laufenden Überprüfung auf Fortschritte und ggf. Anpassung an sich verändernde Umstände. Ein geeignetes System hierfür sollte das Unternehmen frühzeitig entwickeln.

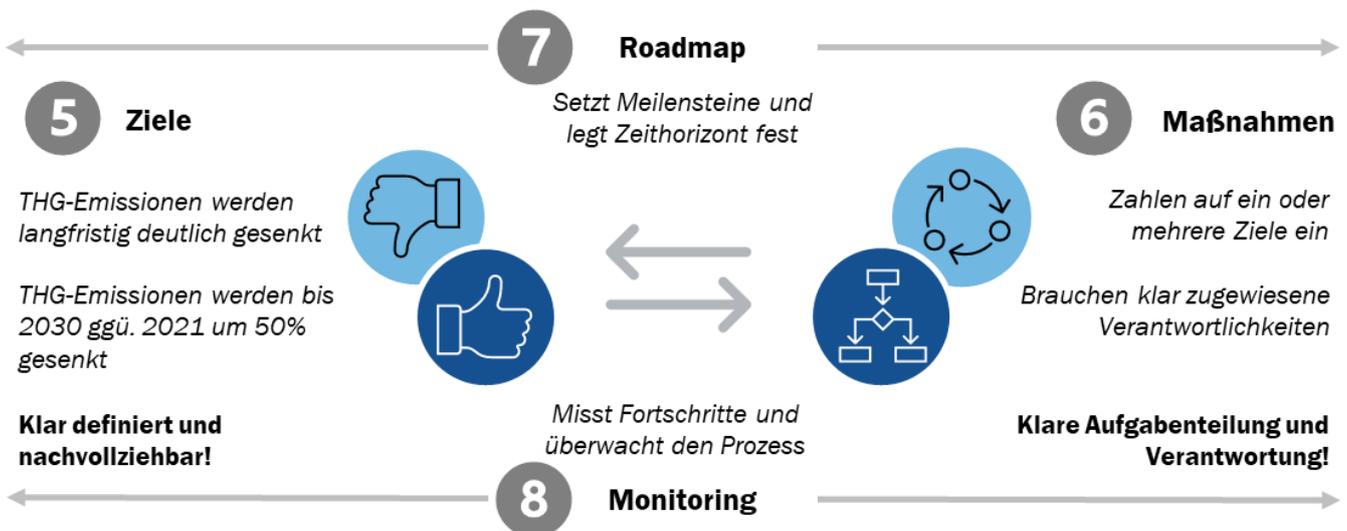


Abb. 2: Inhaltlicher Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie



© iStock - DNY59

Governance

Wie wird Nachhaltigkeit erfolgreich gesteuert?

Die Implementierung und Umsetzung der NH-Strategie braucht eine koordinierte Steuerung. Diese wird im Rahmen der **Sustainable Governance** vollzogen. Governance lässt sich in zwei Bereiche unterteilen.

Die **Aufbauorganisation** entscheidet über den strukturellen Aufbau der Governance-Strukturen im Unternehmen. Sie kann zentral oder dezentral ausgerichtet sein. In zentralisierten Modellen werden die Nachhaltigkeitsaktivitäten direkt durch die Geschäftsführung und ein Nachhaltigkeitskomitee gelenkt. In dezentraleren Modellen gibt die Geschäftsführung lediglich den Rahmen vor und die einzelnen Fachabteilungen übernehmen themenspezifische Aufgaben. Die Aktivitäten werden

unmittelbar in die Unternehmensprozesse integriert.

Die **Prozessorganisation** definiert, wie die Nachhaltigkeitsprozesse, also die Zielsetzung und die Umsetzung der Maßnahmen vollzogen werden. Ihre Kernaufgabe ist es, Rollen und Verantwortlichkeiten für die Abläufe klar zu definieren.

Gleich welche Form der Sustainable Governance das Unternehmen wählt, sie sollte in jedem Fall im Einklang mit der **Unternehmenskultur** stehen. Ebenso wichtig ist es, dass die Geschäftsführung hinter der Strategie steht und die Steuerung nicht nur vorgibt, sondern auch vorlebt (**Tone from the top**).

Kommunikation

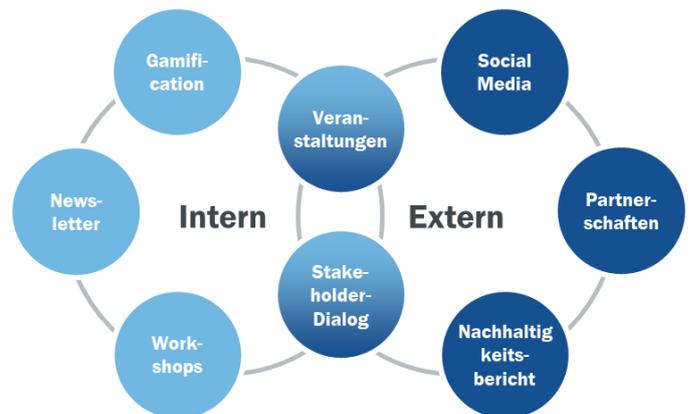
Wie gelingt eine nachhaltige Sichtbarkeit?

Eine effektive Nachhaltigkeitsstrategie erfordert eine klare Kommunikation nach innen und außen.

Intern können Formate wie **Newsletter**, **Workshops** und **Gamification-Ansätze** genutzt werden, um das Bewusstsein und die Unterstützung für Nachhaltigkeitsinitiativen zu fördern. Dies stärkt das Engagement, die Identifikation und das Wissen der Mitarbeitenden um die Unternehmensziele.

Extern ist es wichtig, transparent und authentisch über Fortschritte und Herausforderungen zu berichten. **Nachhaltigkeitsberichterstattung** nach geltenden Standards, **Nutzung sozialer Medien** und **das Engagement in Netzwerken** bzw. **Eingehen von Partnerschaften** sind hierbei zentrale Elemente. Eine authentische Kommunikation fördert Reputation, Glaubwürdigkeit und Attraktivität des Unternehmens.

Der **Dialog mit relevanten Stakeholdern** ist intern wie extern entscheidend, um die Bedürfnisse und Erwartungen aller Interessengruppen zu verstehen und in die Nachhaltigkeitsaktivitäten einzubeziehen. Interne und externe **Veranstaltungen sowie Diskussionsformate** sind dabei hilfreich.



© Prognos AG

Abb. 3: Formen interner und externer Kommunikation



Erfolgsfaktoren

In sechs Schritten zur erfolgreichen Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie

Fokussierung!

Die Nachhaltigkeitsstrategie muss sich auf die wesentlichen Themen konzentrieren



Klare Ziele & konkrete Maßnahmen!

Die Umsetzung der Strategie hängt entscheidend vom Konkretisierungsgrad ab



Monitoring!

ESG-Daten sollten auf einer Stufe mit Finanzdaten gesehen und regelmäßig erfasst werden



Steuerung!

Nachhaltigkeit muss von der Unternehmensführung gelebt werden, Fachabteilungen müssen einbezogen werden



Kommunikation!

Eine Nachhaltigkeitsstrategie braucht Sichtbarkeit durch transparente und klare Kommunikation



Langfristig sollten Unternehmen keine Nachhaltigkeitsstrategie, sondern eine **nachhaltige Unternehmensstrategie** anstreben!



Nachhaltigkeitsberatung – analytisch fundiert, faktenbasiert und individuell zugeschnitten.

Das **Center Sustainability** begleitet Unternehmen u.a. bei:

-  Nachhaltigkeitsregulatorik
-  Nachhaltigkeitsstrategien
-  Lieferkettenmanagement
-  Klimamanagement



Myrna Sandhövel

Head of Center Sustainability

 myrna.sandhoevel@prognos.com

 +49 89 95 41 586-718



Claudia Münch

Principal Center Sustainability

 claudia.muench@prognos.com

 +49 30 52 00 59-265



[Center Sustainability | Prognos](#)

Dieses Whitepaper dient ausschließlich Informationszwecken und stellt keine finanzielle, rechtliche oder sonstige professionelle Beratung dar. Für die hierin enthaltenen Informationen kann keine Vollständigkeit gewährt werden. Die Inhalte entsprechen dem aktuellen Kenntnisstand, die Aktualität der Informationen ist von den Lesern selbstständig zu überprüfen.

Jegliche Haftung der Prognos AG und ihrer verbundenen Unternehmen wird ausgeschlossen.

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – nicht kommerzielle Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz: [CC BY-NC-SA 4.0](#).

Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie – falls gekennzeichnet – einzelne Bilder und Visualisierungen.

© Prognos AG 2024.