



CAP|MAR|CON

NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

Die zehn wichtigsten Aufgaben



Corporate Responsibility
als vielschichtige Aufgabe

Nachhaltiges Wirtschaften ist das Handeln, das sich um das Interessengleichgewicht aller am Geschäftsprozeß Beteiligten und aller vom Geschäftsprozess Betroffenen bemüht.

Hans Carl von Carlowitz, einst Oberberghauptmann am kursächsischen Hof zu Freiberg, prägte im Jahr 1713 erstmals den Begriff Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Umwelt. Grund war die damals um sich greifende Waldvernichtung. Nach Carlowitz sollte nur noch so viel Holz geschlagen werden, wie durch planmäßige Aufforstung nachwachsen kann. So betreibt nachhaltige Forstwirtschaft, wer nach 30 Jahren ein Waldgebiet in dem Zustand übergeben kann, in dem er es übernommen hat.

Im Laufe des 20. Jahrhunderts wurde Nachhaltigkeit über klassische Umweltthemen hinaus auf das gesamte wirtschaftliche Leben übertragen. Mit der englischen Übersetzung Sustainability definierten die Vereinten Nationen (UN) den Begriff Sustainable Development, eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse und Wünsche der heutigen Generationen befriedigt, ohne die Befriedigung der Bedürfnisse und Wünsche der künftigen Generationen zu riskieren.

Nachhaltigkeit bedeutet für Unternehmen also einen sorgsamen Umgang mit Rohstoffen, ein umweltschonendes und rücksichtsvolles Handeln, einen fairen Umgang mit Mitarbeitern, Lieferanten und Mitarbeitern. Nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen vermeidet eine wissentliche Benachteiligung Dritter. Synonyme sind Anständigkeit, Gerechtigkeit, Fairness, Verhalten des „ehrbaren Kaufmanns“. Bei Unternehmen hat sich auch die Bezeichnung Corporate Social Responsibility (CSR) oder Corporate Responsibility (CR) etabliert, welche den Beitrag der Wirtschaft zur Nachhaltigkeit beschreibt, der im Idealfall über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht.

Nachhaltigkeitsmanagement: Die zehn wichtigsten Aufgaben

Werte definieren, Status Quo ermitteln, Struktur geben, Entwicklungen offenlegen: Nachhaltigkeit geschieht nicht „so nebenbei“, Nachhaltigkeit bedeutet Kreativität, anfangs merkliche Mehrarbeit, schließlich Beharrlichkeit in der Umsetzung und Nachverfolgung. Nachhaltiges Wirtschaften verlangt die objektive Bestandsaufnahme und das Erarbeiten von Konzepten, Zielen, Strategien, Maßnahmen. Hinzu kommt die entsprechende Transparenz. Dabei werden sowohl die externen Anforderungen als auch die unternehmensindividuellen Erfordernisse berücksichtigt.

1 Die Philosophie

Unternehmen beschreiben einen nachhaltigen Idealzustand und das angestrebte Nachhaltigkeitsniveau, sie nennen Bereiche mit besonders verantwortungsbewußtem Handeln.

3 Die Bestandsanalyse

Unternehmen ermitteln ihre gegenwärtige Nachhaltigkeitsleistung, sammeln dafür relevante Daten und Informationen, prüfen deren Qualität und stellen die Aktualität fest.

5 Die Ziele

Unternehmen definieren Nachhaltigkeitsziele: meßbare Werte oder konkrete Zustände, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums nachprüfbar zu erreichen sind.

7 Die Ressourcen

Unternehmen bringen den Umfang des Nachhaltigkeitsmanagements und die zur Verfügung stehenden personellen wie finanziellen Ressourcen in Übereinstimmung.

9 Die Kontrolle

Unternehmen installieren eine Organisation, um die Wirkung der Maßnahmen zu kontrollieren, um an die Verantwortlichen zu berichten und um Fehlentwicklungen zu sanktionieren.

2 Das Konzept

Unternehmen formulieren Grundsätze der Nachhaltigkeit: Maximen und Leitplanken des nachhaltigen Handelns, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Organisation, Strukturen.

4 Die Wirkungsanalyse

Unternehmen werten Daten aus, ermitteln Verbesserungsmöglichkeiten, stellen die Erfüllung inhaltlicher und formaler Anforderungen seitens des Gesetzgebers und der Marktteilnehmer sicher.

6 Die Strategie

Unternehmen beschreiben ihre Vorgehensweise zum Erreichen der Ziele: effektive und möglichst effiziente Umsetzung der gesteckten Ziele mit den verfügbaren Mitteln.

8 Die Maßnahmen

Unternehmen initiieren konkrete Aktionen zur Umsetzung der entwickelten Strategie: Handlungen und Entscheidungen im operativen Geschäft zum Erreichen der gewünschten Ziele.

10 Die Transparenz

Unternehmen erstatten Bericht über ergriffene Maßnahmen und die Entwicklung ihrer Nachhaltigkeitsleistung. Zertifizierungen oder ESG-Ratings können die Darstellung bestätigen.

Aufgabe 1

Diskussion und Formulierung einer individuellen Nachhaltigkeitsphilosophie

Am Anfang jeder überzeugenden und erfolgreichen Nachhaltigkeitspolitik stehen die Diskussion im Unternehmen und die Diskussion mit für das Unternehmen wichtigen Interessengruppen. Aus den Ergebnissen dieser Diskussionen entsteht die Philosophie des Unternehmens, sie beschreibt dessen individuelle Vorstellung von Nachhaltigkeit, definiert Werte, Vorstellungen, Prioritäten und Aktionsfelder, nennt nachhaltige Alleinstellungsmerkmale.

Mit der Nachhaltigkeitsphilosophie legen Unternehmen dar, was für sie Nachhaltigkeit im Idealfall bedeutet, das heißt welche Aspekte über gesetzliche Anforderungen hinaus im jeweiligen Falle besonders wichtig sind und welches Niveau letztlich für das Unternehmen erstrebenswert ist. Damit gibt die Philosophie allen Interessengruppen einen wichtigen Hinweis darauf, wohin die Reise des Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit gehen soll.

Die eigene Haltung erklären.

- Was bedeutet Nachhaltigkeit für das Unternehmen?
- Was sind die konkreten Vorstellungen von nachhaltigem Handeln im Unternehmen?
- Welche Leistung, welcher Aufwand soll für ein „Mehr an Nachhaltigkeit“ erbracht werden?

Die individuelle Nachhaltigkeitswelt skizzieren.

- Welches Nachhaltigkeitsniveau möchte ein Unternehmen erreichen, wie sieht eine nachhaltige Welt idealerweise aus?
 - Welche Nachhaltigkeitsleistung soll über welchen Zeitraum vom Unternehmen erbracht werden?
 - Was sind wesentliche Bereiche, in denen ein Unternehmen im Hinblick auf nachhaltiges Handeln entscheidenden Einfluß nehmen kann und will?
-

Aufgabe 2

Entwurf eines umfassenden Nachhaltigkeitskonzeptes

Um die Nachhaltigkeitsphilosophie handhabbar zu machen und um die Vorstellungen tatsächlich Realität werden zu lassen, braucht Handeln Struktur. Dem dient das Konzept eines Unternehmens, das alle wichtigen Komponenten erfaßt und bestmöglich aufeinander abstimmt (Nachhaltigkeitsmanagement). Das Konzept operationalisiert Vorgänge und bringt Ansprüche und Möglichkeiten in Einklang.

Im Rahmen der Konzepterstellung werden sowohl Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit im Unternehmen als auch Kontrollen und Berichtswege als auch Veröffentlichungswege beschrieben. Schließlich umfaßt das Konzept die Entwicklung einer eigenen Nachhaltigkeitskultur.

Die Anforderungen definieren.

- Über welche Kompetenzen, welche Qualifikationen muß das Nachhaltigkeitsmanagement verfügen?
- Welchen Anforderungen muß jede Entscheidung im Nachhaltigkeitsmanagement genügen?
- Wie sehen Entscheidungsprozesse aus, werden für jedes Handlungsfeld Ziele gesetzt und dokumentiert?

Die Organisation und die Strukturen aufbauen.

- Wie wird das Nachhaltigkeitsmanagement in die Unternehmensorganisation eingebunden?
- Wer ist für Messung, Datenerhebung, Auswertung und Planung, Umsetzung, Kontrolle zuständig?
- Welche Berichtswege werden festgelegt?
- Welchen Abteilungen, welchen Personen im Unternehmen wird das Nachhaltigkeitsmanagement mit welchen Zuständigkeiten, Aufgaben und Kompetenzen übertragen?
- Wer trägt für das Nachhaltigkeitsmanagement oder Teilbereiche davon die Verantwortung, wer hat welche Entscheidungsbefugnisse?

Die Nachhaltigkeitskultur entwickeln.

- Welche Sensibilisierung für Nachhaltigkeit und welche Einstellung zum Thema Nachhaltigkeit in der gesamten Belegschaft (von der obersten bis zur untersten Ebene) soll wie erreicht werden?
-

Aufgabe 3

Durchführung einer Bestandsaufnahme

Die Bestandsanalyse ermittelt den Unternehmenszustand und die Unternehmensleistung in Sachen Nachhaltigkeit mit der Erfassung aller relevanten Daten und Informationen. Dabei wird auch beschrieben, welche Quellen bei der Erfassung genutzt werden, woher die Daten mit welcher Qualität stammen, mit welcher Methode erfaßt beziehungsweise mit welcher Systematik Daten und Informationen aufbereitet werden und mit welcher zeitlichen Verzögerung zum beschriebenen Geschehen die Daten zur Verfügung stehen.

Die Bestandsanalyse ermittelt auch, welche Meinungen am Markt über die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens vorherrschen oder was die diesbezüglichen Wünsche und Forderungen der Interessengruppen sind. Hinzu kommt erstens eine Untersuchung der Wertschöpfungs- und Lieferketten des Unternehmens, das heißt der vorgelagerten Nachhaltigkeitsleistung und der nachhaltigen Wirkung der eigenen Produkte beim Kunden. Hinzu kommt zweitens eine Lebenszyklusanalyse der eigenen Produkte und deren Eignung für die Kreislaufwirtschaft.

Die Ermittlung der aktuellen Nachhaltigkeitsleistung.

- Welche Zahlen, Daten, Fakten müssen im individuellen Falle erfaßt werden?
- Wo lassen sich die relevanten Informationen finden, welche Stelle ermittelt und dokumentiert was und wie?
- Welche Daten können/müssen wo, zu welchem Zeitpunkt und wie erhoben werden, wie viele Tage nach Ende des Meßzeitraums stehen die Daten zur Verfügung?
- Wie lassen sich Datenerfassungsprozesse am besten standardisieren und automatisieren?

Die Meinung des Marktes feststellen.

- Welche Interessengruppen (Stakeholder) sind für das Unternehmen relevant und wichtig?
- Welche externen Stimmungs- und Meinungsbilder bestehen hinsichtlich des Unternehmens?
- Welche Anliegen, Wünsche, Forderungen tragen Interessengruppen an das Unternehmen heran?

Die Wertschöpfungskette erkunden.

- Was sind die wichtigen und eventuell kritischen Stationen von Wertschöpfungs- und Lieferketten?
- Welche Mechanismen wurden installiert zur kontinuierlichen Überwachung dieser Ketten?

Den Produktlebenszyklus analysieren.

- Welche Nachhaltigkeitseffekte lösen Produkte von der Entstehung über die Nutzung bis hin zur finalen Verwertung oder Weiternutzung aus?
 - Welches Nachhaltigkeitsprofil haben die Produkte des Unternehmens unter dem Gesichtspunkt der Eignung für eine funktionierende Kreislaufwirtschaft?
-

Aufgabe 4

Auswertung und Erfüllung der regulatorischen Anforderungen

Die Wirkungsanalyse liefert durch Auswertung der gesammelten Informationen Erkenntnisse, welche Entscheidungsregeln, Strukturen, Abläufe und Produktkonzepte an welchen Stellen wie zu ändern sind, um die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens zu verbessern. Die Auswertung gibt Hinweise, ob ein Unternehmen alle gesetzlichen Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllt: bestehen angemessene Corporate Governance und Konformität mit der EU-Taxonomie? Wird die Sorgfaltspflicht in der Lieferkette eingehalten? Wird mit ausreichender Transparenz über die Nachhaltigkeitsleistung öffentlich berichtet?

Die Auswertung gibt Aufschluß, welche Nachhaltigkeitsaspekte für das Unternehmen wesentlich beziehungsweise materiell sind. Die sogenannte Wesentlichkeitsanalyse, die Europäische Union (EU) spricht von „Doppelter Wesentlichkeit“, ermittelt, welche Nachhaltigkeitsaspekte aufgrund Wirkung und finanzieller Bedeutung für das Unternehmen Vorrang haben.

Die Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung.

- Wie nachhaltig wird gewirtschaftet, wie nachhaltig soll gewirtschaftet werden?
- Bestehen nachhaltige Alleinstellungsmerkmale?
- Wo und wie kann das Unternehmen mit vertretbarem Aufwand nachhaltiger werden?

Die Wesentlichkeit feststellen.

- Welche Aktivitäten und Informationen sind im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit wesentlich/materiell hinsichtlich der Wirkung auf Umwelt und/oder Unternehmen sowie hinsichtlich der finanziellen Auswirkung?

Nachhaltige Themenfelder

- Wie groß ist die Bedeutung des Themas und der entsprechenden Aktivitäten für die Umwelt und die Zivilgesellschaft (inside-out)?
- Wie groß ist die Bedeutung des Themas und der entsprechenden Ereignisse für den Geschäftsverlauf (outside-in)?
- Wie groß ist die Bedeutung des Themas und der entsprechenden Ereignisse (tatsächlich wie potentiell) für die Unternehmensfinanzen?
- Wie groß ist die Bedeutung des Themas und der entsprechenden Ereignisse für die Erwartungen und Entscheidungen der Stakeholder?

Aufgabe 5

Definition individueller Ziele

Das Ziel eines Unternehmens beschreibt einen zu erreichenden Wert oder Zustand, der eindeutig beschrieben, gemessen und kontrolliert werden kann, mit Angabe eines bestimmten Zeitraums, innerhalb dessen der Wert oder Zustand erreicht werden soll. Ein Nachhaltigkeitsziel ist beispielsweise „die Verringerung der Scope 1/2/3-Emissionen um 50% in den Jahren 2020 bis 203“ oder „die Erhöhung des Anteils regenerativer Energien am gesamten Energieverbrauch um 30% im Jahresdurchschnitt in den Jahren 2023 bis 2026“.

Ein Nachhaltigkeitsziel ist beispielsweise nicht „ein maßgeblicher Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels“ oder „eine Erhöhung der Arbeitssicherheit“ oder „eine Senkung der Treibhausgasemissionen um die Hälfte“. Diese Zielbeschreibungen sind zu unbestimmt, um als wirkliches Ziel gelten zu können. Die Erreichung oder der exakte Zielwert sind viel zu vage.

Nachhaltige Ziele, auch im Hinblick auf längere Zeiträume, sollten in den Bereichen Energieeffizienz und Treibhausgasemissionen, Material-, Abfall- und Kreislaufwirtschaft, in den Bereichen Arbeitssicherheit und Gesundheit, Qualifizierung und Fortbildung gesetzt werden. Die Bereiche Compliance und Corporate Governance eignen sich weniger zur Zielsetzung, weil hier Optimierungsmöglichkeiten unverzüglich genutzt werden sollten.

Die sinnvollen Ziele festsetzen.

- Welche inhaltlichen Ziele sind vor dem Hintergrund der formulierten Nachhaltigkeitsphilosophie sinnvoll und erforderlich, um den gewünschten Idealzustand schließlich zu erreichen?
 - Welche Zeiträume sind zur Zielerreichung realistisch?
 - Welche Ziele sind mit den zur Verfügung stehenden Mitteln tatsächlich erreichbar?
 - Welche Ziele stehen zwar nicht im Mittelpunkt des Nachhaltigkeitsmanagements, können aber wegen eines positiven Wahrnehmungseffektes zusätzlich verfolgt werden?
-

Aufgabe 6

Entwicklung der Strategie zur Zielerreichung

Die Strategie eines Unternehmens legt die Vorgehensweise fest, ein definiertes Ziel mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu erreichen. Im Nachhaltigkeitsmanagement wird eine Strategie definiert als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensorientierung (Maßnahmenkombination) des Unternehmens und relevanter Teilbereiche gegenüber der Umwelt zur Erreichung der formulierten Ziele. Keine Strategie ist hingegen die Auswahl von Maßnahmen mit Nachhaltigkeitsbezug, die ein Unternehmen quantitativ und/oder qualitativ ohne Zielorientierung trifft.

Die Strategie koordiniert Maßnahmen, damit diese effektiv sind, das heißt tatsächlich in dem gewünschten Maße wirken, und damit diese effizient sind, das heißt die gewünschte Wirkung mit einem möglichst geringen Einsatz von Ressourcen erreicht wird. Die Strategie ist der Plan, Entscheidungen und Handlungen in der richtigen Folge und im richtigen Umfang ablaufen zu lassen, um das angestrebte Ziel innerhalb des festgelegten Zeitraums zu erreichen. Leider ist „Strategie“ im zeitgeistigen Sprachgebrauch mittlerweile zu einem jener Wörter geworden, die ungeachtet ihrer ursprünglichen Bedeutung gern auf eine x-beliebige, nichtssagende Weise verwendet werden.

Die Strategie entwickeln.

- Welche Maßnahmen sind erforderlich, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?
 - Welche Ressourcen stehen zur Erreichung eines bestimmten Zieles zur Verfügung?
 - In welcher Reihenfolge und in welcher Stärke müssen die Maßnahmen veranlaßt werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?
 - Wie lassen sich erforderliche Maßnahmen und vorhandene Ressourcen ohne Beeinträchtigung der Erfolgsaussichten in Einklang bringen?
-

Aufgabe 7

Schaffung ausreichender Voraussetzungen

Mit den ausreichenden Voraussetzungen stellt das Unternehmen sicher, daß angemessene Strukturen bestehen und ausreichend Mittel zur Verfügung stehen, um das verabschiedete Nachhaltigkeitskonzept erfolgreich umsetzen zu können. Die Ressourcen umfassen sowohl die personelle als auch die finanzielle Ausstattung der Nachhaltigkeitsorganisation.

Nachhaltigkeit ist nicht umsonst zu haben. Langfristig bringt nachhaltiges Wirtschaften auch finanzielle Vorteile. Zunächst einmal sind mit Nachhaltigkeit zusätzliche Arbeitsleistungen, Investitionen und/oder Ausgaben verbunden. Allein die erstmalige Datenerfassung und die Anlage notwendiger Strukturen kosten Zeit und Geld. Ohne diesen Aufwand ist erfolgreiches nachhaltiges Wirtschaften und vor allem das Erfüllen regulatorischer Anforderungen praktisch nicht möglich.

Eine Alibi-Abteilung, die das Vorhandensein eines Nachhaltigkeitsmanagements nur vortäuschen soll, wird eventuell in sie gesetzte Erwartungen nie erfüllen können.

Die Bedingungen für ein erfolgreiches Arbeiten erfüllen.

- Ist das dem Nachhaltigkeitsmanagement zur Verfügung gestellte Budget ausreichend, um die beabsichtigten Aktivitäten erfolgreich ausführen zu können?
 - Sind die Positionen des Nachhaltigkeitsmanagements organisatorisch, das heißt hierarchisch und kompetenzmäßig, so in die Unternehmensorganisation eingebunden, daß die übertragenen Aufgaben erfüllt werden können?
 - Können die auf den jeweiligen Positionen des Nachhaltigkeitsmanagements eingesetzten Personen aufgrund ihrer fachlichen Eignung die erwarteten Leistungen erbringen und das anfallende Arbeitspensum bewältigen?
-

Aufgabe 8

Bestimmung der geeigneten Umsetzungsmaßnahmen

Entscheidungen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung sollten nicht von Zeitgeist und nachhaltigen Modetrends geleitet werden. Dies geht zwar schnell und unkompliziert, führt aber in den allermeisten Fällen nicht zu den gewünschten Ergebnissen. Vielmehr sollten Nachhaltigkeitsmaßnahmen unter Einbeziehung aller relevanten Kriterien getroffen werden, um das beste Aufwand-Wirkung-Verhältnis zu erreichen.

Beispielsweise wird beim Austausch von Beleuchtungskörpern nicht die vollständige Neonleuchte (einschließlich des umgebenden Gehäuses), sondern nur die Lampe (Lichtquelle) gegen LED-Lampen ausgetauscht – und auch nur dann, wenn eine Leuchtstoffröhre ausgefallen ist. Elektrisch angetriebene Kraftfahrzeuge werden nur bei Jahresfahrleistung von über 100.000 Kilometer angeschafft, weil Energiebedarf und CO₂-Emissionen bei der Herstellung von E-Autos (zusätzlich zum Einsatz kritischer Materialien) deutlich höher sind als bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren. Gleiches gilt für kleine Photovoltaik-Anlagen, bei denen der zur Herstellung nötige Energiebedarf größer ist als die später von der Anlage während ihrer Lebenszeit gelieferte Energiemenge.

Maßnahmen im Nachhaltigkeitsmanagement liegen meist Entscheidungen zugrunde, die zu längerfristigen Verpflichtungen oder zu Anpassungen operativer Prozesse führen. Möglich sind produktbezogene Veränderungen (zum Beispiel Austausch von Herstellungsmaterialien), organisatorische Veränderungen (Verschiebung von Einkaufszuständigkeiten), personelle Veränderungen (Ernennung eines für Nachhaltigkeit zuständigen Geschäftsführungsmitglieds) oder Veränderungen mit finanzieller Wirkung (Einkauf von regenerativen Energien statt Energien aus fossilen Rohstoffen).

Die Maßnahmen durchführen.

- Welche Maßnahmen sind grundsätzlich geeignet, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?
 - Welche dieser Maßnahmen weisen das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis auf?
 - Welche dieser Maßnahmen besitzen die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit?
 - Welche Positionen im Unternehmen müssen an der Umsetzung einer Maßnahme beteiligt sein?
 - Welche Positionen im Unternehmen kontrollieren die Wirksamkeit einer Maßnahme?
-

Aufgabe 9

Laufende Erfassung und Kontrolle

Die Wirksamkeit jeder Maßnahme im Nachhaltigkeitsmanagement muß meßbar sein – und damit auch die Qualität der Strategieumsetzung sowie der Fortschritt bei der Zielerreichung. Die Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements enden daher nicht mit der Initiierung von Maßnahmen. Ebenso wichtig ist, geeignete Kontrollmechanismen zu etablieren und korrespondierende Berichtswege anlegen. Diese Überwachungsfunktion kann vom Nachhaltigkeitsmanagement selbst wahrgenommen werden oder vom Controlling des Unternehmens.

Eine zusätzliche Möglichkeit, die Nachhaltigkeitsleistung zu beurteilen und Veränderungen zu dokumentieren, ist die Beauftragung einer externen Nachhaltigkeitsbewertung (ESG-Rating) durch spezialisierte Agenturen; die objektive Sichtweise kann helfen, aus verschiedenen Gründen entstandene Schwachstellen im Unternehmen aufzuspüren und zu beseitigen oder positive Entwicklungen nachvollziehbar zu bescheinigen.

Die Überwachung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

- Welche Kontrollmechanismen sind nach Art und Umfang am besten geeignet, die Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens zu überwachen?
- Welche Berichtswege sind festzulegen, um den Verantwortungs- und Entscheidungsträgern ein aktuelles und aussagekräftiges Bild von der Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens zu liefern?
- Welche Sanktionswege sind am besten geeignet, Fehlentwicklungen möglichst schnell und möglichst wirksam kontrollieren zu können?
- Wie läßt sich Nachhaltigkeit effektiv in das Risiko-Management-System des Unternehmens einbetten?

Das ESG-Rating nutzen.

- Welches Ergebnis bei einer externen Nachhaltigkeitsbewertung (ESG-Rating) würde gegenwärtig erreicht?
 - Was läßt sich kurz- und mittelfristig verändern, um ein besseres ESG-Rating zu erhalten?
 - Wo liegt das größte Optimierungspotential?
 - Welcher Rating-Anbieter ist im individuellen Falle am sinnvollsten auszuwählen?
-

Aufgabe 10

Transparenz mit umfassender Berichterstattung

Die Berichterstattung eines Unternehmens stellt dessen Nachhaltigkeitsleistung wahrheitsgetreu und nachvollziehbar dar. Wegen der mittlerweile weitreichenden gesetzlichen Verpflichtung, in zentralen und in wesentlichen Nachhaltigkeitsfeldern objektiv, verständlich und standardisiert Auskunft über die Unternehmenstätigkeiten zu geben, sind Inhalte und Strukturen in großem Umfang vorgegeben.

Nichtsdestotrotz besteht ein noch immer nicht unerheblicher Qualitäts- und Gestaltungsspielraum. Dies betrifft einerseits die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Angaben, andererseits die Wahl der über die Verpflichtungen hinausgehenden Inhalte. Denn gesetzliche Standards, obwohl umfassend, können nur allgemeine Standards formulieren und nicht auf individuelle Besonderheiten eingehen, die ein Unternehmen möglicherweise in Sachen Nachhaltigkeit besonders machen. Diese Besonderheiten gilt es aber, im Rahmen der Berichterstattung aufzuzeigen.

Den Berichts- und Kommunikationsrahmen aufbauen.

- Wie wird ein umfassendes und effizientes ESG-Berichtswesens aufgebaut?
- Wie wird angemessen über die Nachhaltigkeitsleistung berichtet und veröffentlicht?

Das redaktionelle Konzept erarbeiten.

- Welche Standards sind einzuhalten?
- Welche Bedeutung haben GRI, CDP, ISSB, DNK, EPRA, ESRS, TCFD, UNGC, NFE, CSR-RUG, NFRD, CSRD, CSDDD, SFRD oder EU-Taxonomie für die Berichterstattung eines Unternehmens?
- Wie werden aussagekräftige und standardgemäße Berichte zur Nachhaltigkeitsleistung erstellt?
- Welche Themen sollen und müssen im Bericht in welchem Umfang berichtet werden?
- Welche Struktur, welche Gliederung ist für die möglichst überzeugende Präsentation der Themen geeignet?
- Wie läßt sich das, was man sagen möchte, am verständlichsten und überzeugendsten ausdrücken?

Die Nachhaltigkeitsleistung in der Außendarstellung nutzen.

- Was ist eine zielgruppengerechte Berichterstattung?
 - Wie werden Markterwartungen bedient?
 - Wie wird Gesetzeskonformität erfüllt?
-

Über CAPMARCON

CAPMARCON, gegründet im Jahr 2005, ist eine auf Nachhaltigkeitsmanagement, Grüne Unternehmensfinanzierung und nachhaltige Kommunikation spezialisierte Beratungsgesellschaft.

Kompetenz ist die Entwicklung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitskonzepten sowie die Umsetzung und die Optimierung von ESG-Ratings. Kompetenz ist auch das Arrangement von Finanztransaktionen und die Strukturierung von Green Financing. Korrespondierende Leistungen sind umfangreiche Kommunikationsansätze für erfolgreiche Finanzmarktauftritte und überzeugende Präsentationen vor Financiers.

Die langjährige Erfahrung der Mitarbeiter macht die Beratungsleistung aus. CAPMARCON verfügt über hohe Strukturierungskompetenz und kann komplexe Sachverhalte klar, nachvollziehbar, plausibel und überzeugend darstellen. Dies resultiert aus Tätigkeiten der Mitarbeiter bei Investmentbanken, Kreditinstituten, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Agenturen und renommierten Wirtschaftszeitungen.

CAPMARCON ist unabhängig von Kapitalgebern, Agenturen und Dienstleistern und hat ein leistungsfähiges Netzwerk mit Kontakten zu den jeweils besten Adressen im Markt aufgebaut. Die Erfahrungen aus dem operativen Geschäft und den analytischen Tätigkeiten haben einen umfangreichen Wissensfundus geschaffen. Daraus entstehen zahlreiche Publikationen, Beiträge oder Vorträge.

CAPMARCON GmbH	Karlstraße 3-5
Unternehmensberatung	76133 Karlsruhe
Telephon	+49 (0) 721 989 22 313
Telefax	+49 (0) 721 989 22 314
E-Mail	post@capmarcon.com
Website	www.capmarcon.de
Regelmäßige Veröffentlichungen	CAPMARCON Capital, ISSN 2366-9772



Nachhaltig. Finanzieren. Kommunizieren.

CAPMARCON entwickelt entscheidende Erfolgskomponenten unternehmerischen Handelns.

Kontakt

CAPMARCON GmbH

Karlstraße 3-5, 76133 Karlsruhe

Telefon 0721 989 22 313

E-Mail post@capmarcon.com