

Best Practice Days

Paderborn – 9. Oktober 2024

Nachhaltig Vordenken!

Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit

Grenzen der Nachhaltigkeit



Grenzen der Nachhaltigkeit

Themen:

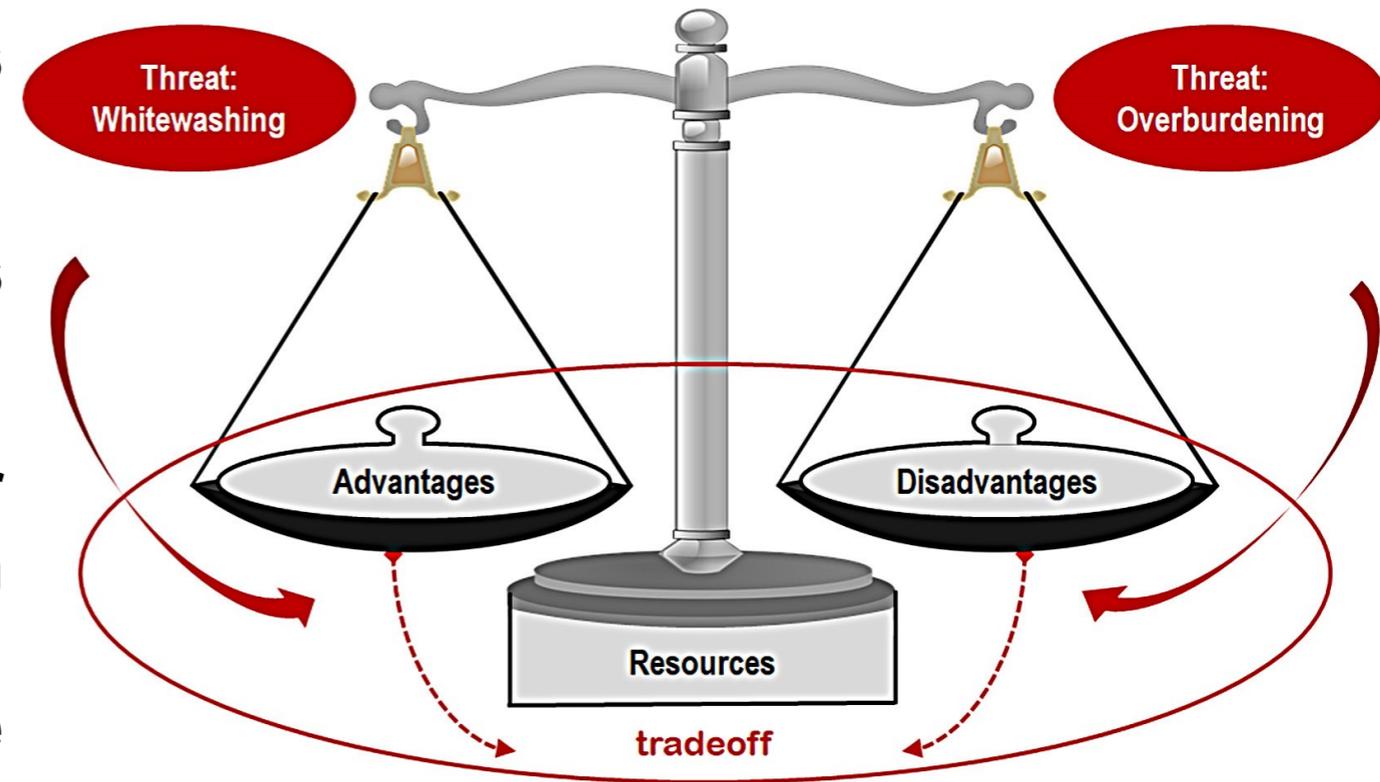
- **Nachhaltigkeit**
- **Nutzen**
- **Hilfsmittel**
- **Bestimmung von Grenzen**
 - **Wesentlichkeitsanalyse und doppelte Wesentlichkeit (nur für die Berichterstattung?)**
 - **Relevanz und Signifikanz**
 - **Priorisierte Signifikanz**
- **Fazit**



Nachhaltigkeit

- Spannungsfeld zwischen Vorteilen und Nachteilen, das durch die Ressourcen des Unternehmens begrenzt wird.
- Die Gefahr des rufschädigenden Beschönigens steht gegen die Gefahr der Überforderung.

Wettbewerbsfähig kann das Unternehmen nur bleiben, wenn es den Spagat schafft, in angemessener Weise das Spannungsfeld zu überbrücken. Dazu muss es die Vorteile nachhaltigen Wirtschaftens kennen und seine eigenen Grenzen sachgerecht ermitteln.





Nachhaltigkeit – ein prominentes Schlagwort 1

Nachhaltigkeit ist ein Schlagwort in der Unternehmenssteuerung und der Politik, das mit jeder sogenannten Krise prominenter wird – insbesondere Umweltkrisen wie dem Klimawandel.

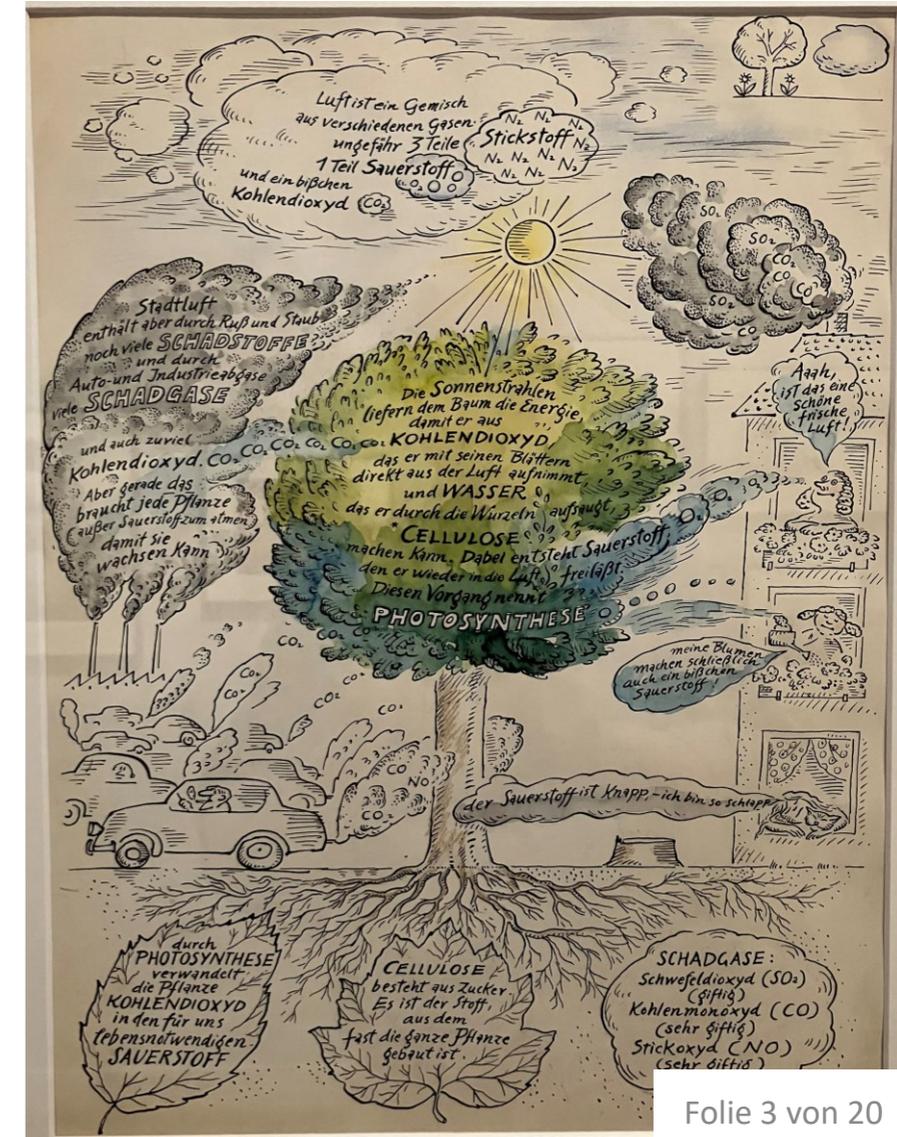


Für Zentraleuropa kommt nachhaltiges Wirtschaften aus der Forstwirtschaft des Partikularismus des 13. – 19. Jahrhunderts

Marie Marcks, Deutsches Museum für Karikatur und Zeichenkunst
Wilhelm Busch, Hannover

◀ 1981, Waldbegehung

50er Jahre, Ein Baum gibt uns mehr als Holz ▶



Nachhaltigkeit – ein prominentes Schlagwort 2



Nachhaltigkeit ist alter Wein in neuen Schläuchen, aber »good practice« ist verlorengelangen und der Gier und Ignoranz gewichen.



UN Agenda for Sustainable Development vom 25. September 2015 ➔ 17 Nachhaltige Entwicklungsziele mit 169 Unterzielen

Best Practice Days 9. Oktober 2024



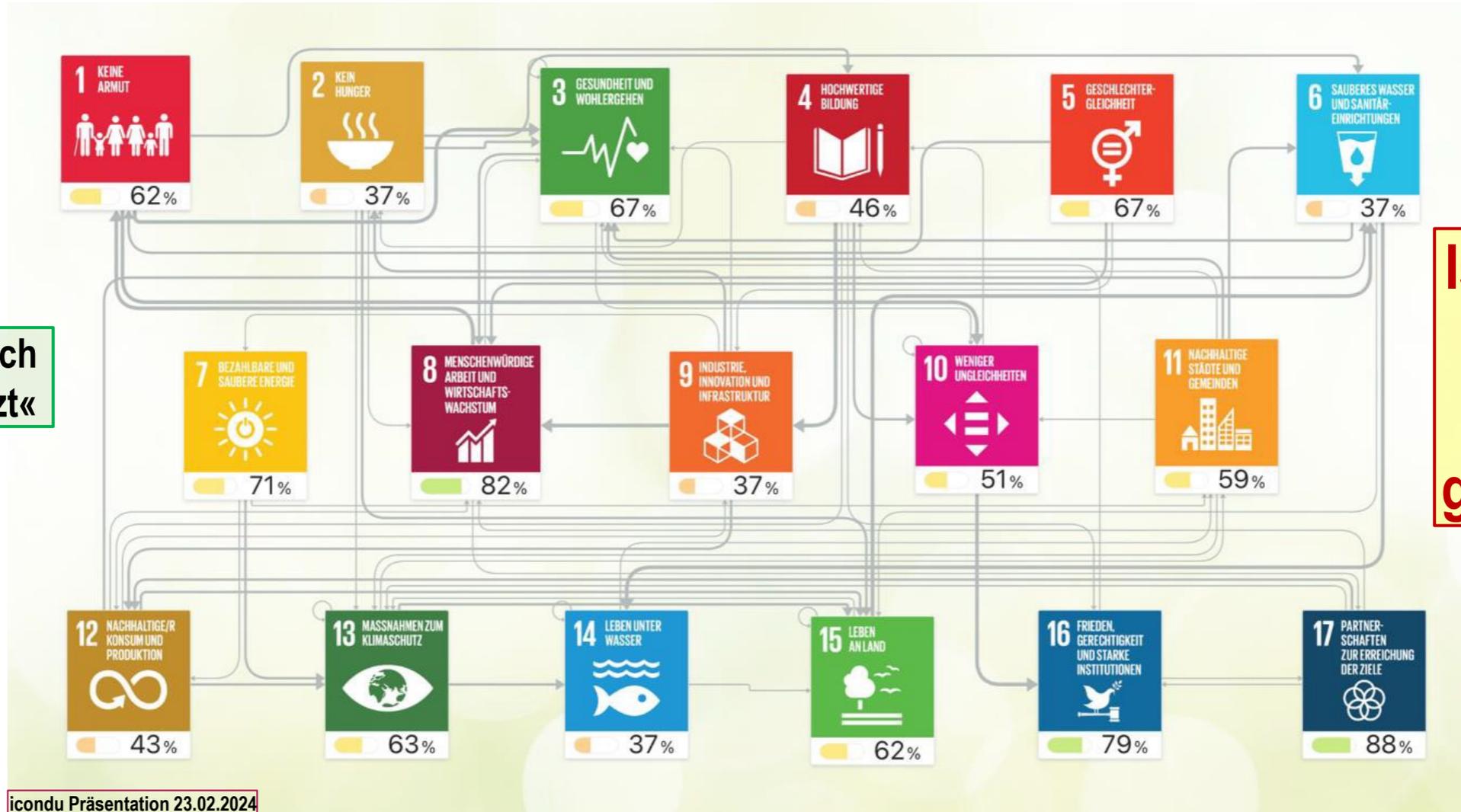
Der Nachhaltigkeits-Pionier

Für Gerhard Brauer, Geschäftsführer des Ruppertsberger Winzervereins, ist klar: „Wir sehen es als unsere Verantwortung an, die Nachhaltigkeit des Naturprodukts Wein in all seinen Facetten zu verbessern.“ Als erste Winzergenossenschaft in Rheinland-Pfalz wurden die Ruppertsberger Winzer nachhaltig Fair'n-Green-zertifiziert, und damit wieder einmal ihrer Vorreiter-Rolle gerecht. Konsequenterweise gibt es den Ruppertsberger Grauburgunder in der klimafreundlichen Bag-in-Box: Mit weniger und leichter Verpackung ist der CO₂-Fußabdruck geringer.

Und das bei gewohnt großer Gaumenfreude! Probieren Sie den zart-fruchtigen und saftigen Grauburgunder jetzt im Depot!



Nachhaltigkeit – Blüten der Beratungsindustrie 1



»Ganzheitlich und vernetzt«

Ist dieses Diagramm KMU geeignet?



Nachhaltigkeit – Blüten der Beratungsindustrie 2



Ist dieser Ansatz KMU geeignet?

80 Felder!

Daniel Obst, Agentur für Nachhaltigkeit 2020
[\(https://2020.de/blog/das-reifegradmodell-unternehmerischer-nachhaltigkeit/\)](https://2020.de/blog/das-reifegradmodell-unternehmerischer-nachhaltigkeit/):

Die Idee

Im Mai 2021 kam mir eine Idee: Ein Modell, das unternehmerische Nachhaltigkeit ganzheitlich erfasst und sichtbar macht. Das Unternehmen für jeden Aspekt von Nachhaltigkeit klar definierte Kriterien an die Hand gibt. Und das sie von den Basics bis zum Idealzustand begleitet. Der Startschuss für das Reifegradmodell.

Reifegradmodell – was ist das?

Das Reifegradmodell basiert auf den 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der UN. In jedem SDG können Unternehmen Level von 1 bis 5 durchlaufen – natürlich auf der Basis messbarer Kriterien. Die Level für jedes SDG folgen dabei immer einer stringenten Logik, die Orientierung gibt und durch die man sich Stück für Stück verbessert, Kurzform:

- Level 1: Grundlagen für Veränderung schaffen, z. B. Mitarbeitende aufklären, Kompetenzen entwickeln, Regeln und Standards etablieren
- Level 2: Interne Veränderungen umsetzen, z. B. Richtlinien (weiter)entwickeln, Prozesse optimieren, Messbarkeit herstellen
- Level 3: Geschäftsbetrieb anpassen und Transparenz schaffen, z. B. Produkte weiterentwickeln, Berichterstattung etablieren
- Level 4: Verantwortung für die Lieferkette übernehmen, z. B. eigene Bildungsangebote öffnen und Partner:innen zu mehr Nachhaltigkeit ermutigen
- Level 5: Systemische Veränderungen angehen, z. B. Wissen weitergeben und sich öffentlich für das Ziel einsetzen



Nachhaltigkeit – Definitionen

➔ UN SDG Impact Standards – Glossary:

Sustainable Development

Meeting the social, environmental and economic needs of the present without comprising the ability of future generations to meet their needs (e.g. climate change, inequality and human rights, biodiversity loss, deforestation, waste and pollution).

➔ ISO Normen (OBP – Beispiele):

Sustainability

state of the global system, including environmental, social and economic aspects, in which the needs of the present are met without compromising the ability of future generations to meet their own needs

Note 1 to entry: The environmental, social and economic aspects interact, are interdependent and are often referred to as the three dimensions of sustainability.

Note 2 to entry: Sustainability is the goal of sustainable development (3.2)

Sustainable Development

development that meets the environmental, social and economic needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs

Note 1 to entry: Derived from the Brundtland Report (Our Common Future, October 1987 by United Nations in Oxford University Press)



Von der Definition zum Nutzen

Den Bedarf der Gegenwart decken, ohne den Bedarf der Zukunft zu schmälern – Beispiele:

- Nur so viel Holz einschlagen, wie nachwächst ➤ Erhalt von Ressourcen und Umwelt
- Statt des Einsatzes von Pestiziden natürliche Schädlingseindämmung ➤ Gesundheit
- Begrenzung des CO₂ Fußabdrucks ➤ bessere Lebensqualität und Gesundheit, Rufsteigerung
- Vermeidung von Müll (insbesondere Plastikmüll, der sich “auf immer” in den Meeren sammelt)
- Kreislaufwirtschaft ➤ Erhalt und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

“Erweiterung” durch die 17 Nachhaltigkeitsziele; Beispiele:

- Bekämpfung von Armut, Hunger und Krankheiten; Wasser sauber halten
- Gute Bildung und Ausbildung, faire und gleiche Arbeitsbedingungen,
- Bezahlbare und saubere Energie, Klimaneutralität

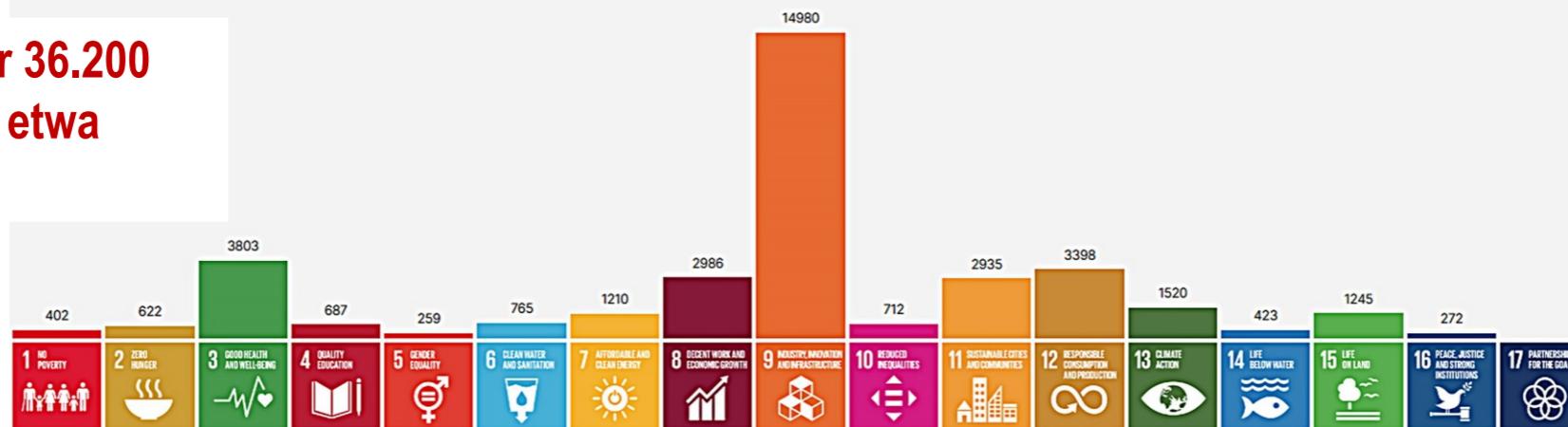


Nutzen

Die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN werden durch 126 Unterziele (Targets) und 43 mehr oder weniger konkrete Aufgaben (Tasks) – zusammen Σ 169 – erläutert. Die ISO (International Standardization Organisation) hat es sich zum Ziel gesetzt, die Nachhaltigkeitsziele zu unterstützen. Sie behauptet, dass ihre Normen die drei Säulen der nachhaltigen Entwicklung unterstützen:

- ★ economic sustainability (by facilitating trade, improving infrastructure and supporting sustainable business practices)
- ★ social sustainability (by improving health and well-being covering aspects of social welfare, social inclusion and accessibility)
- ★ environmental sustainability (by helping businesses and countries manage their environmental impact)

ISO contributes to all of the SDGs. Here you can see the number of ISO standards that are directly applicable to each Goal.



Das sind aufaddiert über 36.200 behauptete Beiträge bei etwa 25.350 Normen



Nutzendefinition

Den Nutzen für die Wettbewerbsfähigkeit – besser: den wirtschaftlichen Erfolg – muss jedes Unternehmen für sich selbst herausfinden, definieren und kommunizieren – insbesondere in der eigenen Belegschaft (Bewusstseinsbildung & Entwicklung der Unternehmenskultur). – wie? (Beispiele)

- **Brainstorming in Abteilungs– oder Teamsitzungen, Erarbeitung von Informationsmaterial**
- **darüber regelmäßig reden (Erfahrungen austauschen – z.B. in Abteilungs– oder Teamsitzungen)**
- **Regeln aufstellen in Geschäftsanweisungen und Prozessen sowie Kontrolle der Einhaltung (z.B.)**
 - **im Tagesgeschäft durch die Führungskräfte aller Ebenen**
 - **im Nachgang durch die Interne Revision**
 - **Mitarbeiterbefragungen**



Hilfsmittel

UNDP – Normen:

- **SDG Impact Standards – Enterprises**
- **Standards Guidance for SDG Impact Standards for Enterprises**
- **SDG Impact Standards – Glossary**

DIN und ISO – Normen:

- **DIN EN ISO 26000 (*Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung*)**
- **ISO 53001 (*Management Systems for UN Sustainable development goals – Requirements*) | ◀ noch in Bearbeitung**
- **Alle Normen, für die ISO die Unterstützung der nachhaltigen Entwicklungsziele behauptet (zum Beispiel):**

ISO 9001 - Qualitätsmanagement


 This standard contributes to the following Sustainable Development Goals

1 9 12 14

ISO 14001 – Umweltmanagement


 This standard contributes to the following Sustainable Development Goals

1 2 3 4 6 7 8 9 12 13 14 15

ISO 31000 - Risikomanagement


 This standard contributes to the following Sustainable Development Goals

3 5 8 9 10 11 16

ISO 45001 – OHS Management


 This standard contributes to the following Sustainable Development Goals

3 8 9 11 14 15 16

ISO 50001 – Energy Management


 This standard contributes to the following Sustainable Development Goals

7 11 12 13



Bestimmung von Grenzen 1

Wettbewerbsfähig kann ein Unternehmen nur bleiben, wenn es den Spagat schafft, in angemessener Weise das eingangs dargestellte Spannungsfeld zwischen Vor- und Nachteilen in den Grenzen der eigenen Ressourcen zu überbrücken.

Wer die Grenzen der eigenen Ressourcen nicht beachtet, verletzt die eine Seite der Nachhaltigkeit:
»den Bedarf der Gegenwart zu decken«

Die SDG Impact Standards der UNDP bieten zu der Bestimmung der Grenzen keine Hilfe an.

Die DIN EN ISO 26000 beschreibt, gefolgt von Empfehlungen für konkrete Maßnahmen, in Abschnitt 6.5.4 Empfehlungen für die nachhaltige Nutzung von Ressourcen im Zusammenhang mit

- der Energieeffizienz
- der Wasserreinhaltung, Wassernutzung und dem Zugang zu Wasser
- der Effizienz bei der Materialverwaltung
- dem minimierten Ressourcenbedarf eines Produktes



Wesentlichkeitsanalyse

Die Wesentlichkeitsanalyse ist eine Entwicklung aus Europa und den OECD-Staaten im Zusammenhang mit den Berichtserstattungspflichten (CSRD).

Unternehmen in der EU ab bestimmten Größenordnungen müssen über ihre IROs (impacts, risks and opportunities), die wesentlich für ihr Geschäft, ihre Wertschöpfungskette in Bezug auf 10 ESRS-Normen aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Führung Bericht legen. Wesentlich sind signifikante oder relevante Nachhaltigkeitsthemen für die Unternehmen und Ihre Interessierten Parteien und die Unternehmen müssen darlegen, wie sie die Wesentlichkeit bewertet und die IROs identifiziert haben.

Der klassische Materialitätsansatz ist dabei die sogenannte “financial materiality” oder “outside in materiality”, die die Wertschöpfung des Unternehmens betrifft. Die Einflüsse können sowohl positiver als auch negativer Art sein. Etwas ist wesentlich, wenn ein signifikanter Schwellenwert (ein Wert bei dem wirtschaftliche Entscheidungen vermutlich beeinflusst werden) überschritten wird.



Doppelte Wesentlichkeit

Inzwischen wurde der “outside in” Ansatz der financial materiality mit dem Blickwinkel auf Risiken und Chancen ergänzt um den “inside out” Ansatz der sogenannten “impact Materiality” bei der danach gefragt wird, welche Auswirkungen das Unternehmen und seine Aktivitäten auf die Umwelt und die Gesellschaft hat (»impacts«).

Die doppelte Materialitätsbewertung soll zentral für die Ressourcen-Allokation sein zur Erreichung von CSRD-Compliance. Es soll sichergestellt werden, dass die Berichterstattung sich auf die wichtigsten Themen für das Unternehmen und die sogenannten interessierten Parteien (Stakeholder) konzentriert.

Die Identifikation und der Austausch mit den relevanten interessierten Parteien ist daher der erste und ausschlaggebende Schritt in der Wesentlichkeitsbewertung, um die Auswirkungen des Unternehmens auf Menschen und Umwelt zu verstehen. Letztlich geht es um Priorisierung der Bedeutung von Auswirkungen (»impacts«).



Bewertung von Relevanz und Signifikanz

Die Bewertung von Relevanz und Signifikanz sollte in den ersten Entwürfen der ISO 53001 von der Identifizierung der relevanten interessierten Parteien (Stakeholder) ausgehen. Dabei ist es wichtig sein, nicht nur die bereits bekannten interessierten Parteien zu erfassen, sondern herauszufinden, wer tatsächlich die Auswirkungen von Aktivitäten eines Unternehmens zu spüren bekommt.

Mit den relevanten interessierten Parteien solle ein Dialog stattfinden, um ihre Bedarfe und Erwartungen zu identifizieren. Diese seien zu priorisieren, um die relevanten Nachhaltigkeitsziele zu identifizieren. Danach sei die Bedeutung der Auswirkungen auf die Ziele zu bewerten und zu fragen ob das Wohl der interessierten Parteien beeinflusst werde. Das könne auch durch Schäden an dem Planeten, der Umwelt, der Gesellschaft oder für zukünftige Generationen erfolgen.

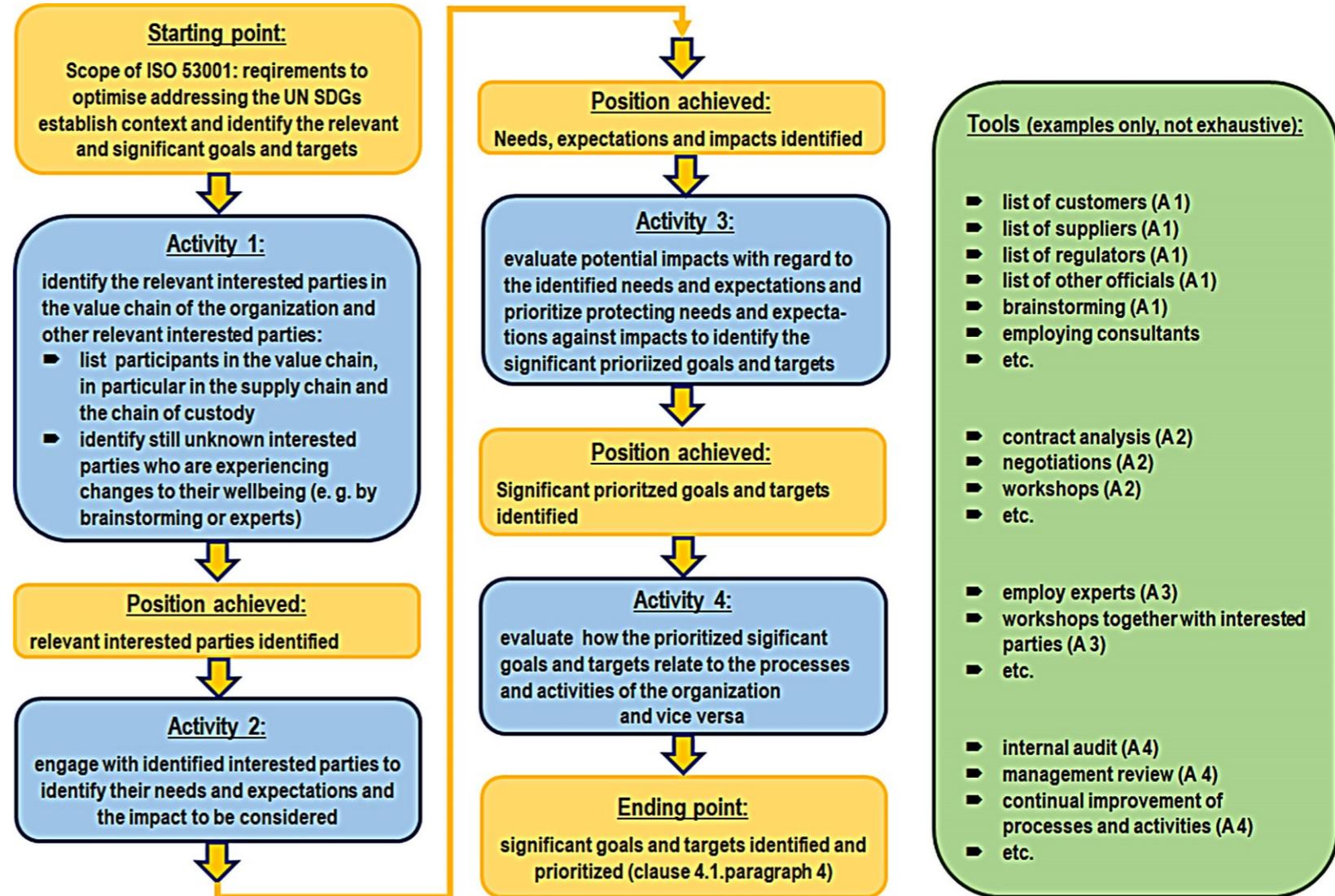
Schlussendlich solle bewertet werden, in welchem Bezug die relevanten und signifikanten Ziele zu den Prozessen und Aktivitäten des Unternehmens stehen.



Der Prozess zur Bewertung der priorisierten Signifikanz kann auf nur vier Schritte reduziert werden:

EPK zur Bewertung der priorisierten Signifikanz im ISO/PC 343 erarbeitet

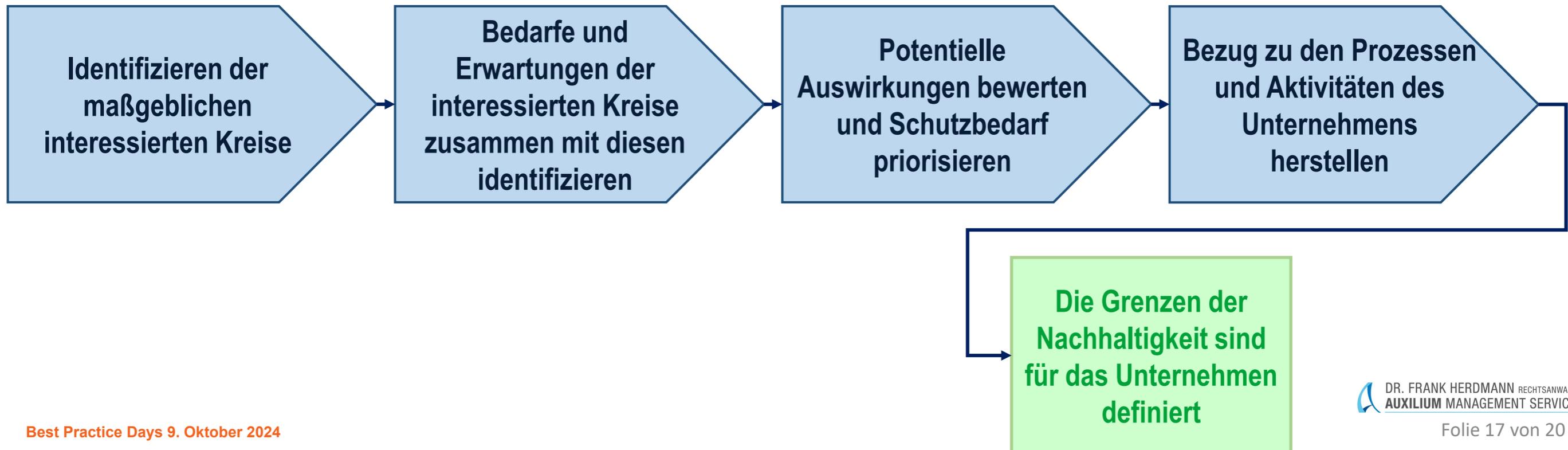
Priorisierte Signifikanz





Fazit

Für die Erarbeitung angemessener »Grenzen der Nachhaltigkeit« gibt es unterschiedliche Ansätze mit verschiedenen Abstraktionsgraden. Für kleine und mittelständische Unternehmen wird **derzeit** die »Bewertung der priorisierten Signifikanz« empfohlen, die mit Bordmitteln in nur vier Prozessschritten durchgeführt werden kann:





Bestimmung von Grenzen 2

Der aktuelle Entwurf der ISO 53001 macht zur Bestimmung relevanter Einflüsse und ihrer Priorisierung Ausführung in seinen Abschnitten 4 (“Context of the Organization” = interner und externer Zusammenhang der Organisation – im Unterabschnitt 4.2.2), 6 (“Planning” = Planung – im Unterabschnitt 6.2.2) und 8 (“Operation” = Betrieb – im Unterabschnitt 8.2.4).

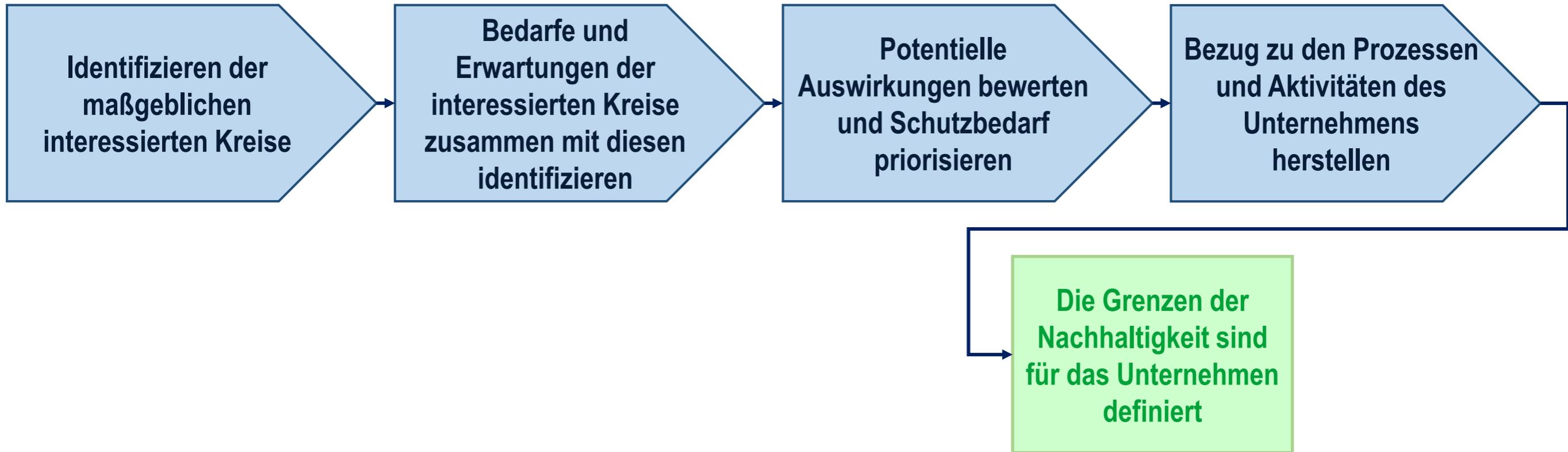
In der vorangegangenen Diskussion waren »Materialitätsanalyse«, »doppelte Materialität«, »Bewertung von Relevanz und Signifikanz« sowie »Priorisierung der Signifikanz« die Schlagworte in diesem Zusammenhang. Im neuen Entwurf geht es um die relative Tragweite der Einflüsse, ihren Stellenwert für Stakeholder und die Setzung von Prioritäten.

Das Unternehmen soll zwischen den Optionen wählen, um seine ambitionierten Ziele zu erreichen.

Hier sind noch viele Fragen offen (wie z. B. die Bedeutung der “ambitionierten Ziele”), so dass eine Prognose, ob hier wirklich ein Hilfsmittel zur Bestimmung der Grenzen der Nachhaltigkeit mit der Norm geboten werden wird, noch nicht möglich ist.



Fragen



Haben Sie Fragen?



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Der Referent:

Frank Herdmann war nach seinem Studium der Rechtswissenschaft an der Christiana Albertina in Kiel und seinem Referendariat mit der Zulassung zum Rechtsanwalt, seiner Promotion mit einem Thema aus der Rechtsgeschichte (Montesquieurezeption in Deutschland) und einer mehrjährigen Tätigkeit in der Rechtsabteilung einer Bank Geschäftsführer kleinerer und mittelgroßer Unternehmen, die in der Exportfinanzierung durch Kompensationsgeschäfte und in der Immobilienwirtschaft (Verwaltung, Vermittlung und Projektentwicklung) tätig waren. Heute berät er die Geschäftsleitungen und Führungskräfte von Unternehmen bei der Unternehmenssteuerung und ist in der Normung für den DIN und international für die ISO unterwegs. Er ist Autor zahlreicher Fachpublikationen.

In der Normung liegt sein Schwerpunkt in der Unternehmenssteuerung (integrierte Managementsysteme), dem Risikomanagement (nach ISO 31000), der Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit (Business Continuity nach ISO 22301), der Unternehmenssicherheit (Security Management nach ISO 28000) und der Nachhaltigkeit. Bei dem letzten Thema vertritt er zusammen mit anderen Experten den DIN im ISO/PC 343, das an der Entwicklung der ISO 53001 Management Systems for UN Sustainable development goals – Requirements arbeitet. In der DGQ leitet er ein kleines Team, das an einem Impulspapier über die Grenzen der Nachhaltigkeit arbeitet.

Kontaktdaten:

 DR. FRANK HERDMANN RECHTSANWALT
AUXILIUM MANAGEMENT SERVICE
 Gluckweg 10 | 12247 Berlin
 Tel.: +49 30 771 90 321
 Fax: +49 30 771 90 322
auxilium@herdmann.de
[www.https//herdmann.de](https://herdmann.de)

