



GOVERNANCE-LEITLINIEN FÜR NACHHALTIGKEIT VON MITTELSTANDSUNTERNEHMEN

(die ‚Leitlinien‘)

GRUSSWORT

Es ist die größte Herausforderung unseres Jahrhunderts: Die nachhaltige Transformation. Denn sie erfordert umfassende Veränderungen – und dies in allen Bereichen unseres Lebens. Wir müssen zu einer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung finden, die im Einklang mit den Grenzen unseres Planeten steht und die gleichzeitig ein hohes Maß an Lebensqualität für alle Menschen auf der Welt gewährleistet.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie ihr Handeln, aber auch ihre Strukturen und Prozesse anpassen müssen. Sie sind gefordert, die Auswirkungen jeder ihrer wirtschaftlichen Entscheidungen auf ökologische und gesellschaftliche Bedürfnisse zu hinterfragen. Dies kann die Produktentwicklung und -gestaltung genauso betreffen wie die Beschaffung, die Produktion, die Verpackung, die Arbeitssicherheit und vieles mehr.

Dies ist eine überaus komplexe Aufgabe, bei der schnell Übersicht und Orientierung verlorengehen und falsche Prioritäten gesetzt werden können. Vor allem kleine Unternehmen stehen hier regelmäßig vor großen Herausforderungen. Denn in aller Regel verfügen sie nur über sehr begrenzte Ressourcen, um sich ausgiebig mit den Chancen und Risiken nachhaltigkeitsrelevanter Themen für ihr Geschäftsmodell zu beschäftigen.

Umso wertvoller sind daher Initiativen, die diese Komplexität reduzieren helfen. Hierzu zählen zweifellos die hier vorliegenden Governance-Leitlinien für Nachhaltigkeit von Mittelstandsunternehmen. Sie zeigen anhand von 14 Grundsätzen auf, worauf beim Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements zu achten ist. Erläuterungen und Best-Practice-Beispiele verdeutlichen, wie diese Grundsätze im Unternehmen implementiert werden können.

Wir bei der Dussmann Group wären dankbar gewesen, wenn wir uns beim Aufbau unseres Nachhaltigkeitsmanagement auf derartige Leitlinien hätten stützen können. Sie hätten uns viele Überlegungen und Diskussionen erspart. Daher begrüßen wir die Initiative sehr und empfehlen jedem mittelständischen Unternehmen, sich bei der Entwicklung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie an diesen Grundsätzen zu orientieren.

Dass sich die Expertenkommission auf 14 zentrale Grundsätze beschränkt hat, ist aus unserer Sicht der richtige Ansatz. Denn wir haben die Erfahrung gemacht, dass es beim Thema Nachhaltigkeit zielführender ist, sich stets auf das Wesentliche zu konzentrieren und die relevanten Themenbereiche sukzessive, dafür aber sorgfältig anzugehen. Diesen Ansatz haben wir in den vergangenen Jahren stringent verfolgt und sind so unter anderem durch die Rating-Agentur EcoVadis ausgezeichnet worden. Mit der Platin-Auszeichnung unserer Nachhaltigkeitsstrategie zählt die Dussmann Group heute zu dem besten ein

Prozent aller weltweit analysierten Unternehmen.

Neben der Definition smarter Nachhaltigkeitsziele und klarer Verantwortlichkeiten zählen wir zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren außerdem eine systematische Nachhaltigkeitsberichterstattung. Daher geben wir seit 2018 jedes Jahr eine Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) ab. Mit dieser Erklärung informieren wir nicht nur unsere externen Stakeholder über unsere Fortschritte. Wir stärken auch das Bewusstsein unserer Mitarbeitenden für Nachhaltigkeit, motivieren sie zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele und vermitteln, was für uns wesentlich ist.

Auch hierfür stellen die entwickelten Leitlinien die richtige Grundlage zur Verfügung. Sie berücksichtigen nicht nur gesetzliche Anforderungen und die sich immer stärker herausbildenden Berichtsstandards. Sie sind auch auf das Umfeld und die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen zugeschnitten und berücksichtigen die Vielfalt unterschiedlichster Geschäftsmodelle. Wir bei der Dussmann Group sind daher davon überzeugt: Ziehen mittelständische Unternehmen diese Grundsätze zum Aufbau ihres Nachhaltigkeitsmanagements heran, wird es ihnen gelingen, die Grundlage für eine wirkungsvolle Nachhaltigkeitsstrategie zu legen – und so zur nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft beizutragen.

Wolf-Dieter Adlhoch

Vorsitzender des Vorstands der Dussmann Group

GELEITWORT

Nachhaltigkeit als unternehmerische Herausforderung für den Mittelstand

Der richtige Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit, häufig auch ESG (Environment, Social und Governance) genannt, stellt gerade mittelständische Unternehmen vor große Herausforderungen. Insbesondere die Erfüllung der neuen Regulierungsmaßnahmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wird intensive Arbeiten mit hohen Kosten verursachen. Zwar stehen viele mittelständische Unternehmen einer nachhaltigen und werteorientierten Unternehmensführung offen gegenüber. Dennoch stellt sich für sie die Herausforderung des Umgangs mit den neuen regulatorischen und gesellschaftlichen Fragen, damit Produktivität und Effizienz im Sinne der Zukunftsfähigkeit gewährleistet werden.

Die Orientierung an bestehenden Standards oder Kodizes, die meist für börsennotierte Konzerne entwickelt wurden, ist hierfür häufig ungeeignet. Die große Spannweite und individuellen Besonderheiten mittelständischer Unternehmen erfordern vielmehr, diese spezifischen Eigenschaften als besondere Stärke für eine nachhaltige Geschäftsführung in den Mittelpunkt von Handlungsempfehlungen zu stellen. Die im Juli 2022 ins Leben gerufene Expertenkommission hat sich dieser Prämisse verpflichtet und legt einen praxisnahen, anwendungsorientierten Governance-Leitfaden für Nachhaltigkeit im Mittelstand vor. Dabei ist es selbstverständlich, dass jedes Unternehmen selbst entscheiden muss, ob und welche der Empfehlungen umgesetzt werden sollen: Nachhaltigkeit bleibt eine unternehmerische Entscheidung, auch im haftungsrechtlichen Sinne.

Die nachfolgenden ‚Leitlinien‘ sollen diesbezüglich Impulse und Hilfestellung gleichermaßen sein: Sie sollen Denkanstöße zur Beantwortung der Frage geben, ob und wie sich das Thema Nachhaltigkeit in Prozessen und Kontrollstrukturen im Sinne des Unternehmensinteresses, der Produktivität und Resilienz verankern lässt. Anhand konkreter Beispiele wird die Vielfältigkeit gespiegelt, die die Umsetzung nachhaltiger Strategien in der Unternehmensführung erlaubt. Insbesondere das Thema der Wesentlichkeit, das in der finalen Version der neuen europäischen Nachhaltigkeits-Berichterstattungspflichten weite Spielräume zulässt, nimmt daher in den Leitlinien eine wichtige Rolle ein.

Um die großen Unterschiede mittelständischer Unternehmen in Bezug auf Größe, Rechtsform, Eigentümerstruktur, internationale Ausrichtung oder Branchenzugehörigkeit und die sich daraus ergebenden individuellen Herausforderungen in unseren Leitfaden einfließen zu lassen, bildet die Expertenkommission ein weites Personenspektrum ab. Neben wissenschaftlicher Fundierung und Neutralität ist Expertise aus dem Mittelstand, ergänzt um die Perspektive von Governance- und Prüfungsexperten, aus dem Finanzsektor

sowie von juristischer Seite, vertreten. Entsprechend der Struktur des Leitfadens wurden vier Arbeitskreise gebildet: Präambel, Kapitel 1: Geschäftsleitung, Kapitel 2: Aufsichtsgremium und Kapitel 3: Berichterstattung.

Aufgabe des Leitungsgremiums war es, die Arbeitsergebnisse inhaltlich konsistent zusammenzufügen und die Anwendbarkeit und Praxisnähe des Leitfadens zu verfolgen. Wir hoffen, dass die Leitlinien die große Expertise und Professionalität, gepaart mit der hohen Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft aller Mitglieder deutlich machen.

Die Leitlinien sollen fortlaufend überprüft, bei Bedarf angepasst und überarbeitet werden. Zudem werden auf der Internetseite der Expertenkommission weiteres Informationsmaterial und Arbeitshilfen zur Verfügung gestellt, um mittelständischen Unternehmen die Umsetzung der Grundsätze zu erleichtern. Weiterführende Literaturhinweise sowie digitale Tools, beispielsweise zur Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse, sind vorgesehen. Auch die in den Leitlinien genannten Anwendungsbeispiele sollen auf der Internetseite noch ergänzt und erweitert werden. Gerne erhalten wir zweckdienliche Beispiele – aus Ihrer Unternehmenspraxis – sowie Hinweise, an welcher Stelle und zu welchem Thema noch Beispiele oder unterstützende Hilfsmittel benötigt werden. Sie erreichen die Geschäftsstelle unter cgi@fs.de

In diesem Sinne wünschen wir eine interessante Lektüre unserer Leitlinien, hoffen auf eine effektive Umsetzung und freuen uns auf die weitere Arbeit.

Herzlichen Dank für Ihr Interesse.

Frankfurt a. M./Gießen im Februar 2023

—

Prof. Dr. Julia Redenius-Hövermann, LL.M.

Vorsitzende

—

Prof. Dr. Christina E. Bannier

stv. Vorsitzende

PRÄAMBEL

Unternehmen stehen in den nächsten Jahrzehnten vor erheblichen Herausforderungen: Namentlich Ressourcenknappheit, Klimawandel und demographischer Wandel beeinflussen maßgeblich den Unternehmenserfolg und führen zu substantiellen Risiken für die Unternehmenstätigkeit und den Unternehmenswert. Es liegt daher im eigenen Interesse der Unternehmen, dafür zu sorgen, dass sie aktiv zur Vermeidung und Eliminierung solcher Risiken beitragen. Gleichzeitig wird von ihnen erwartet, dass sie auch potentielle Chancen aus dieser Transformation identifizieren und sich dementsprechend nachhaltig aufstellen.

Die vorliegenden Leitlinien haben zum Ziel, Geschäftsleitungen, Aufsichts- und Beiräten sowie Gesellschaftern/Aktionären von Mittelstandsunternehmen vor dem Hintergrund dieses Wandlungsprozesses eine praxisnahe Orientierung für ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmensführung zu geben. Als fundierte und neutrale Grundlage sollen sie es den Unternehmen erleichtern, sich mit den Nachhaltigkeitsthemen bzw. ESG-Themen in der Unternehmensführung zu befassen und Ziele für die zukünftige nachhaltige Ausrichtung ihrer Unternehmen zu setzen, die sie im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit umsetzen können. Damit erlauben die Leitlinien zum einen die Überprüfung der bereits erfolgten Anstrengungen für eine zukunftsfähige Ausrichtung des Unternehmens. Zum anderen dienen sie neben der Verminderung von Risiken insbesondere dazu, die mit einer nachhaltigen Governance verbundenen Chancen zu nutzen, wie z.B.:

- eine bessere Positionierung im Wettbewerb
- ein besserer Zugang zu Finanzierungen
- eine bevorzugte Gewinnung von Fachkräften
- die effiziente Umsetzung von regulatorischen Vorgaben.

Die Leitlinien sollen nicht die gesetzlichen Regelungen wiedergeben, sondern enthalten Empfehlungen für relevante Maßnahmen zur nachhaltigen Strukturierung und Organisation des Unternehmens. Größe und Komplexität des jeweiligen Unternehmens sind hierbei angemessen zu berücksichtigen. Als nachhaltig wird dabei eine Unternehmenstätigkeit verstanden, die auch ökologische und soziale Ziele ausreichend berücksichtigt und Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können. Damit bieten die Leitlinien den Unternehmen Orientierung für die Identifizierung und Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsziele und die Möglichkeit, den Fortschritt zu deren Erreichung ihren Kunden, Geschäftspartnern, der Öffentlichkeit und anderen relevanten Stakeholdern deutlich zu machen. Es bietet sich dazu an, im Rahmen der Unternehmenskommunikation folgenden oder einen vergleichbaren Hinweis aufzunehmen:

„Zur Erreichung unserer Nachhaltigkeitsziele streben wir die Umsetzung der ‚Governance-Leitlinien für Nachhaltigkeit von Mittelstandsunternehmen‘ an und haben dabei folgende Empfehlungen umgesetzt: ...“

Die im Folgenden zusammengestellten Grundsätze werden jeweils individuell erläutert und mit Best-Practice-Beispielen¹ versehen. Insbesondere diese Beispiele können als Grundlage für die eigene Umsetzung dienen.

¹ Die Beispiele beruhen auf öffentlich zugänglichen Informationen oder dem Einverständnis der genannten Unternehmen.

KAPITEL 1: GESCHÄFTSLEITUNG

(Vorstand/Geschäftsführung)

Grundsatz 1

Die Geschäftsleitung führt das Unternehmen im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben, der unternehmensinternen Regelungen und der definierten normativen Werte. Dabei sollen auch Aspekte der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit handlungsleitend berücksichtigt werden.

Erläuterungen

Kunden, Lieferanten, Banken, Investoren sowie Mitarbeiter sehen die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Unternehmenstätigkeit zunehmend als relevant und teils bereits als selbstverständlich an. Eine klare Verankerung solcher Aspekte in der Unternehmensführung dient daher der Sicherung von gesellschaftlicher Akzeptanz und Glaubwürdigkeit. Die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes kann dabei helfen, anhand normativer Werte die Art und Weise, wie das Unternehmen seine Ziele kurz-, mittel- und langfristig erreichen will, nach innen und außen deutlich zu machen. Dazu gehören insbesondere auch der Aufbau und die kontinuierliche Förderung einer Unternehmenskultur im Zusammenwirken von Führungskräften und Beschäftigten, die die ökologischen und sozialen Auswirkungen des eigenen Handelns berücksichtigen sollten.

Im Einklang mit dem Unternehmensleitbild ist die Festlegung eines Ambitionsniveaus hinsichtlich der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten – über die regulatorischen Verpflichtungen hinaus – zu empfehlen. Unternehmen können sich beispielsweise als „Umsetzer“ oder als „Vorreiter“ positionieren. Der „Umsetzer“ orientiert sich an der Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben und an den Erfordernissen, die sich aus der Positionierung der wesentlichen Wettbewerber ergeben. Der „Vorreiter“ strebt dagegen eine stärkere Nachhaltigkeitspositionierung im Vergleich zu den Wettbewerbern an. Ein anspruchsvolleres Ambitionsniveau kann dazu beitragen, auch einen finanziellen Mehrwert aus dieser Ausrichtung der Unternehmensführung zu erzielen.

Best-Practice-Beispiele

1. Das Unternehmensleitbild der LAUDA DR. R. WOBSE GMBH & Co. KG legt besonderen Wert auf die Faktoren Nachhaltigkeit, hohes Umweltbewusstsein und langfristige Entscheidungen. Das Unternehmen hat sich zur Herstellung langlebiger Produkte im Sinne eines Umwelt- und Ressourcenschutzes verpflichtet. Für weitergehende Informationen siehe ➔ www.lauda.de/de/info/unternehmen/leitbild.

2. Das Unternehmensleitbild der HEAG Holding AG gliedert sich in die Handlungsfelder Ökologie, Soziales & Gesellschaft sowie Governance & Transparenz. Im Bereich Soziales & Gesellschaft verpflichtet sich die HEAG beispielsweise zu einer modernen Daseinsvorsorge: „Mittels der Stadtwirtschaftsstrategie erbringt die HEAG zeitgemäße Dienstleistungen der Daseinsvorsorge und entwickelt damit die Stadt und die Region weiter. Digitalisierung und Innovation sind wesentliche Treiber.“ Als verantwortungsvoller Arbeitgeber „setzt [sie] sich für ein vertrauensvolles Arbeitsklima ein. Die HEAG fördert Vielfalt und Engagement ebenso wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.“ Im Bereich Ökologie formuliert sie beispielsweise hinsichtlich Klimaschutz: „Die HEAG ist klimaneutral. Unsere Beteiligungen werden bis spätestens 2035 klimaneutral.“ Als ein Beispiel für ihr Leitbild im Bereich Governance & Transparenz weist sie hinsichtlich der Verantwortung für die Lieferkette auf Folgendes hin: „Die HEAG macht die nachhaltige Entwicklung im Stadtkonzern sichtbar. Die HEAG minimiert negative Auswirkungen auf Menschen und Umwelt in ihren Lieferketten.“

KAPITEL 1: GESCHÄFTSLEITUNG

— (Vorstand / Geschäftsführung)

Grundsatz 2

Zur Identifizierung der für das Unternehmen relevanten Nachhaltigkeitsthemen soll die Geschäftsleitung eine Wesentlichkeitsanalyse durchführen.

Erläuterungen

Eine Wesentlichkeitsanalyse (auch Materialitätsanalyse) erlaubt es, die Komplexität des facettenreichen Themas Nachhaltigkeit zu reduzieren und sich auf eine kleinere Anzahl an Nachhaltigkeitsaspekten zu fokussieren. Die Wesentlichkeitsanalyse dient der Identifizierung der für das Unternehmen relevanten Nachhaltigkeitsbereiche über die individuelle Wertschöpfungskette hinweg.

Wesentlichkeit wird dabei üblicherweise sowohl aus einer Outside-In- wie aus einer Inside-Out-Perspektive definiert („doppelte Wesentlichkeit“): „Wesentlich [...] sind sowohl diejenigen Unternehmensaktivitäten, die eine entscheidende negative oder positive Auswirkung auf Nachhaltigkeitsaspekte haben, als auch Nachhaltigkeitsaspekte, die sich in besonderem Maße auf die Unternehmensaktivitäten auswirken. Zusätzlich können Themen auch dann wesentlich sein, wenn sie für die Entscheidungsfindung von Stakeholdern eine besondere Bedeutung haben oder deren Verhältnis [zum] Unternehmen prägen“ (vgl. www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de).

Die Wesentlichkeitsanalyse kann anhand einer qualitativen und/oder quantitativen Befragung der wesentlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) des Unternehmens erfolgen. In der Praxis hat sich bewährt, zunächst ein fachbereichsübergreifendes Projektteam zu bilden, das die bestehende interne Einschätzung der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit bezogen auf verschiedene Themenfelder aus den Bereichen Umwelt, Soziales/Gesellschaftliches und Governance zusammenträgt. Zur Einholung der externen Perspektive kann eine Interviewreihe mit Vertretern der relevantesten Anspruchsgruppen oder auch eine schriftliche Befragung durchgeführt werden.

Um möglichst viele Stakeholder im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse zu erreichen, empfiehlt es sich, den Dialog mit den verschiedenen Anspruchsgruppen möglichst breit anzulegen und daher neben der Geschäftsleitung auch das Aufsichtsgremium (oder dessen Vorsitzende/n) einzubinden. Wenn alle Meinungen und Einschätzungen gesammelt worden sind, werden diese übereinandergelegt und ausgewertet. Das Ergebnis kann dann z.B. in Form einer Matrix visualisiert werden, in der die Einschätzung der Einflüsse auf und durch die Geschäftstätigkeit auf die ESG-Themen aus interner und externer Sicht dargestellt wird.

Siehe auch Grundsatz 10 zur Bedeutung der Wesentlichkeitsanalyse für die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach innen und außen.

Best-Practice-Beispiele

1. Die Unternehmensführung der HUGO BOSS AG hat im Jahr 2019 mit den relevanten Stakeholdern eine erste Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Diese wird jährlich evaluiert und aktualisiert. Sie ist die Grundlage für die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens. Die Ergebnisse dieser Analyse lassen sich anhand einer Wesentlichkeitsmatrix darstellen. HUGO BOSS untergliedert die betrachteten Aspekte dabei nach Umweltverantwortung, sozialer Verantwortung und wirtschaftlicher Verantwortung.

Wesentlichkeitsmatrix

Bedeutung für Stakeholder	hoch	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klimaschutz in Verwaltung, Vertrieb und Logistik 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Klimaschutz in der Produktion (inkl. eigener Produktion) ■ Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in der Produktion (inkl. eigener Produktion) ■ Menschenrechte und Arbeitsstandards in der Produktion (inkl. eigener Produktion)
	mittel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menschenrechte und Arbeitsstandards in Verwaltung, Vertrieb und Logistik ■ Produktsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abfallreduktion und Circularity in der Produktion (inkl. eigener Produktion) ■ Abfallreduktion und Circularity in Verwaltung, Vertrieb und Logistik ■ Tierwohl ■ Circularity bei Produkten ■ Arbeitgeberattraktivität ■ Datenschutz und Informationssicherheit ■ Governance und Compliance ■ Vermeidung von Korruption und wettbewerbswidrigem Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ressourcenschonung und Schutz der Biodiversität bei Produkten
	niedrig	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gesellschaftliches Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verantwortungsvoller Umgang mit Chemikalien in der Produktion (inkl. eigener Produktion) ■ Reduktion des Wasserverbrauchs in der Produktion (inkl. eigener Produktion) ■ Kundenbefähigung und Gesundheit in Verwaltung, Vertrieb und Logistik ■ Ethisch korrekte Entrichtung von Unternehmenssteuern 	
		niedrig	mittel	hoch
		Auswirkungen des Unternehmens		

- Umweltverantwortung
- Soziale Verantwortung
- Wirtschaftliche Verantwortung

Besonders wesentliche Themen – sowohl aus Stakeholdersicht als auch im Hinblick auf die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf sie – sind in den grau hinterlegten Quadranten platziert. Je dunkler die Färbung, desto wesentlicher die Bedeutung.

Kombinierte Wesentlichkeitsmatrix nach GRI und CSR-RUG.

Wesentlichkeitsanalyse der Hugo Boss AG, 2023, zuletzt abgerufen am 15. Februar 2023: <https://group.hugoboss.com/de/verantwortung/we-vision-strategie/wesentlichkeitsanalyse>.

2. Die Wesentlichkeitsanalyse der LAUDA DR. R. WOBSEY GMBH & Co. KG ist die Grundlage für die Integration von Nachhaltigkeitsthemen in den Unternehmensalltag. Wie aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich, äußern die befragten Stakeholder Themen als besonders relevant, die auch aus Unternehmenssicht wesentlich sind. Besonders hohe Priorität aus Sicht sowohl der Stakeholder wie auch des Unternehmens selbst haben hier beispielsweise das Energiemanagement in der Produktion, die Produktqualität oder auch Aspekte der ökologischen und sozialen Gerechtigkeit in der Lieferkette.



3. Weiterführende Beispiele für eine Wesentlichkeitsanalyse finden Sie im Leitfaden der IHK Darmstadt Rhein-Main-Neckar unter <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/5626414/6d764947fac3a84cdf86b56778d6421c/leitfaden-verantwortung-data.pdf>.

KAPITEL 1: GESCHÄFTSLEITUNG

— (Vorstand / Geschäftsführung)

Grundsatz 3

Die Geschäftsleitung soll unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse eine Nachhaltigkeitsstrategie erarbeiten. Diese Strategie soll auch quantitative und/oder qualitative Nachhaltigkeitsziele umfassen.

Erläuterungen

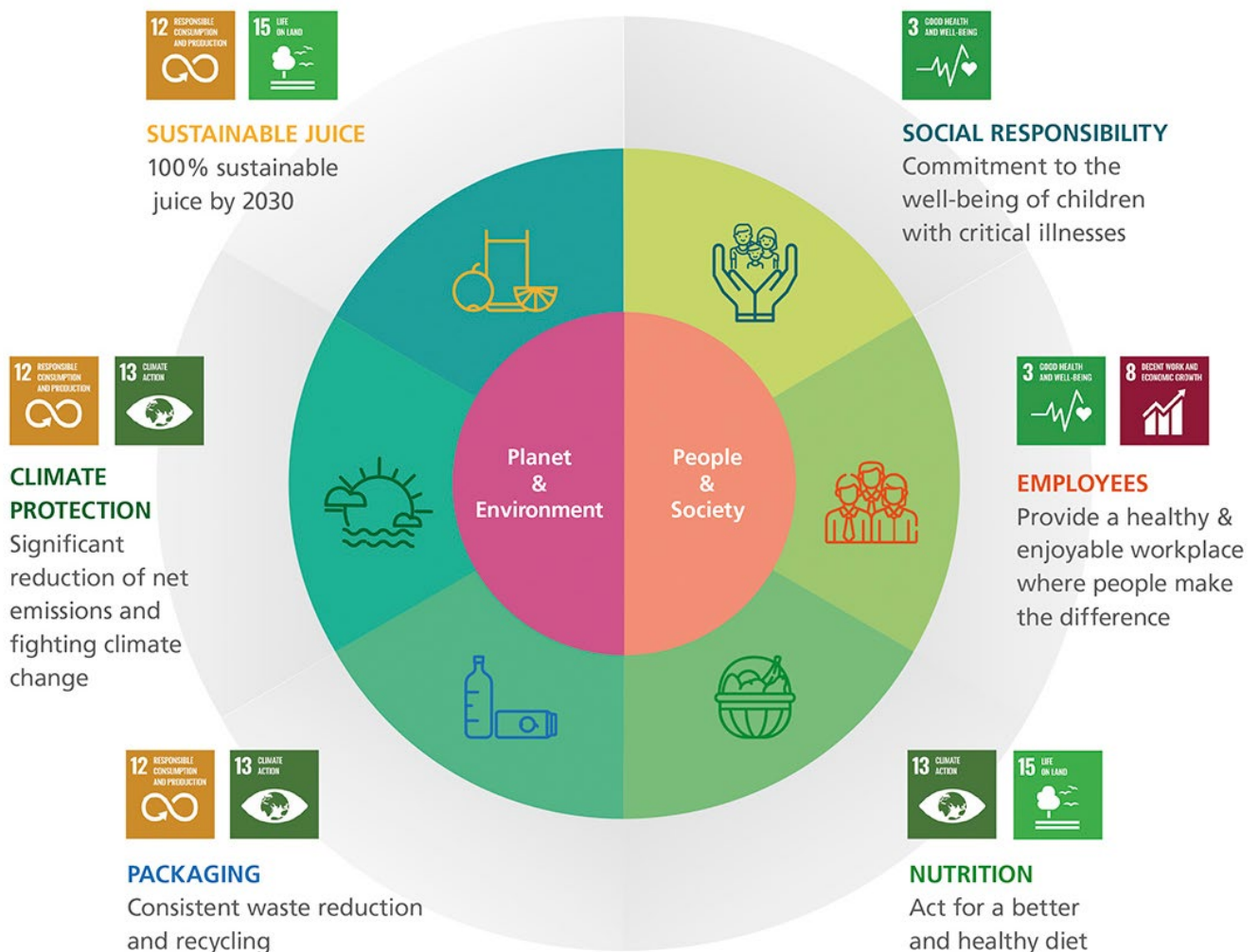
Die Wesentlichkeitsanalyse erlaubt es, aus dem breit gefächerten Spektrum an Nachhaltigkeitsaspekten die für das individuelle Unternehmen relevanten Themen herauszufiltern und in der Strategie zu priorisieren. Da sich die Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen (u.a. auch branchenabhängig) dynamisch entwickelt, sollte die Bedeutung und Gewichtung der Nachhaltigkeitsthemen sowie das damit verfolgte Ambitionsniveau in der Strategie kontinuierlich kontrolliert und gegebenenfalls weiterentwickelt werden.

Die Herleitung von nachhaltigkeitsbezogenen strategischen Zielen sollte die Kerngeschäftsfelder, Geschäftsmodelle und Kernprodukte des Unternehmens berücksichtigen. Im Rahmen der strategischen Umsetzung bietet sich eine Verankerung mit Hilfe eines Nachhaltigkeitskodexes an (wie z.B. DNK – www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de). Auch weitere Rahmenwerke oder Standards wie EMAS (www.emas.de), SASB (www.sasb.org), GRI (www.globalreporting.org), CDP (www.cdp.net), die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (sdgs.un.org/goals) oder der UN Global Compact (www.globalcompact.de) können als Orientierung dienen. Zudem kann die Geschäftsleitung auf bestehende Qualitätsstandards wie ISO 9001 und ISO 14001 Bezug nehmen.

Zudem kann auch eine strategische Steuerung mittels individueller Richtlinien in Betracht gezogen werden. In Bezug auf umweltbezogene Nachhaltigkeitsziele können Klimaschutz und Umgang mit Klimafolgen, Energieeinsparung und Energieeffizienz, Umwelt und Biodiversität, Ressourcenschutz sowie entsprechende Überlegungen in der Lieferkette berücksichtigt werden, in Bezug auf soziale Nachhaltigkeitsziele Themen wie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Personalentwicklung und Weiterbildung, faire Entlohnung, Tarifbindung und Mitbestimmung, betriebliche Altersversorgung, Diversität und Chancengleichheit, Spenden und Sponsoring sowie Datenschutz. Des Weiteren könnten allgemeine Governance-Themen wie Geschäftsethik und Compliance (insbesondere Anti-Korruption) und Whistleblowing mittels Richtlinien adressiert werden.

Best-Practice-Beispiele







Die Nachhaltigkeitsstrategie der Eckes Granini GmbH & Co. KG formuliert folgende strategische Kernziele: nachhaltige Saftproduktion, Klimaschutz, konsequente Abfallreduktion und Recycling, Beitrag zu einer gesunden und bewussten Ernährung, gesunder Arbeitsplatz sowie soziale Verantwortung. Eine quantitative Konkretisierung ist beispielsweise das Ziel, 100 Prozent der Säfte bis 2030 auf der Basis von nachhaltiger Landwirtschaft herzustellen. Wie der folgenden Abbildung zu entnehmen ist, werden die nachhaltigkeitsbezogenen Ziele zudem mit den UN Sustainable Development Goals (SDGs) verknüpft. Diese wurden im Jahr 2015 ursprünglich für die Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen von Staaten formuliert, breiten aber mit über 17 Dimensionen ein weites Spektrum an Nachhaltigkeitsaspekten aus, das mittlerweile auch von vielen Unternehmen zur Herleitung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie genutzt wird (➔ www.eckes-granini.com/en/sustainability/).



Aus den strategischen Nachhaltigkeitszielen leitet die Eckes Granini GmbH & Co. KG die in der folgenden Abbildung dargestellten Leistungsindikatoren ab. Die hier genannten Key Performance Indicators (KPIs) finden u.a. auch Eingang in das Vergütungssystem von Führungskräften und Beschäftigten und dienen so ganz unmittelbar der strategischen Umsetzung und anschließenden Steuerung. Aus dem Ziel, eine ausgewogene Ernährung und einen gesunden Lebensstil der Kunden zu fördern, wird beispielsweise als Leistungsindikator die „Zuckerreduktion in den Produkten von Eckes Granini“ abgeleitet. Das Ziel, ressourceneffiziente Verpackungsoptionen anzubieten, mündet in den Leistungsindikator „Anteil recycelbarer PET-Flaschen“. Während diese KPIs quantitativ messbar sind, stellt der Leistungsindikator „Verhaltenskodex“ im Bereich der Mitarbeiterziele ein qualitatives Ziel dar.



FOR A HEALTHY AND ENJOYABLE LIFE – WITH RESPECT AND RESPONSIBILITY FOR PEOPLE AND PLANET

 Sustainable Juice	 Climate Protection	 Packaging	 Social Responsibility	 Employees	 Nutrition
COMMITMENT					
By 2030 at the latest, we will produce and distribute 100 % sustainable juice only	We aim for zero greenhouse gas emissions and take action to combat climate change	We offer everyone the opportunity to choose a resource efficient packaging option	We will collect over €100 million to support the well-being of children by 2025 and help to strengthen community life	We provide a healthy and enjoyable workplace where people make the difference	We enable consumers to achieve a balanced diet and healthy lifestyle
ACTIVITIES					
<ul style="list-style-type: none"> - 75 % use of sustainably grown and processed fruits and vegetables by 2025 - Implementation of "100 % sustainably grown" label - Member of Sustainable Juice Covenant (SJC/IDH) - Member of Sustainable Agriculture Initiative Platform (SAI Platform) - Sustainability trainings for smallholder orange farmers in cooperation with Solidaridad Brasil - Supplier assessment by Ecovadis 	<ul style="list-style-type: none"> - Certification of all Eckes-Granini locations as "climate-neutral organizations" by the end of 2021 - All local organizations with plants certified according to EMAS - Active sustainability program and audits for all our top transport partners 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% of our PET bottles are recyclable - Increase of rPET proportion per bottle to min 50 % by 2025 - Reduction of packaging weight by 10 % by 2025 - Investments in the development of innovative, sustainable packaging alternatives 	<ul style="list-style-type: none"> - Partner and main sponsor of the international charity cycling initiative Team Rynkeby - Funding and commitment to regional and local initiatives and associations in the direct vicinity of our locations 	<ul style="list-style-type: none"> - Purpose - Leadership Culture and dialogue - Code of Conduct - Health programs & well-being initiatives - Corporate Volunteering 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 % sugar reduction already achieved across all product lines, aim for additional 5 % by 2025 - 20 % of all recipes will have additional health-promoting benefits by 2025 - Development of new, calorie-reduced products without added sugar - Transparent consumer information about ingredients and health value of fruit juices

Eckes Granini GmbH & Co. KG, 2023.

KAPITEL 1: GESCHÄFTSLEITUNG

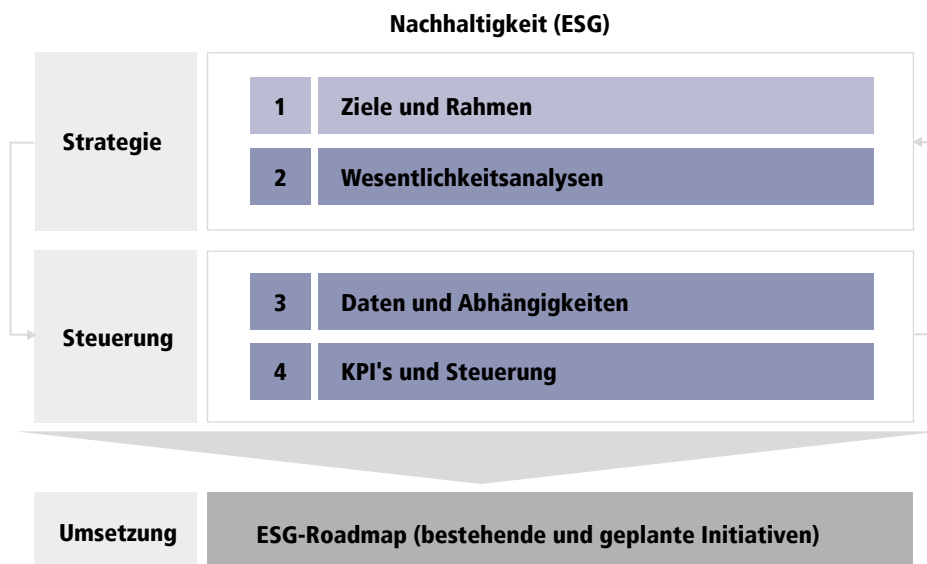
— (Vorstand / Geschäftsführung)

Grundsatz 4

Die Geschäftsleitung soll dem Aufsichtsgremium regelmäßig, zeitnah und umfassend über nachhaltigkeitsrelevante Entwicklungen berichten. Die Berichterstattung soll qualitative und quantitative Leistungsindikatoren zu den relevanten Nachhaltigkeitsthemen umfassen.

Erläuterungen

Zur effektiven Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ist die Sammlung von relevanten Daten und ihr Eingang in zielbezogene Leistungsindikatoren unabdingbar. Die folgende Abbildung verdeutlicht dabei den Zusammenhang zwischen der Herleitung einer nachhaltigkeitsbezogenen Strategie (Grundsatz 3) auf Basis einer Wesentlichkeitsanalyse (Grundsatz 2) und ihrer Steuerung anhand von mittels Daten operationalisierten Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPIs):



Darstellung: Balgheim Consult & Lehmann Executive Advisory

Um die strategische Umsetzung in den Kontrollorganen des Unternehmens nachvollziehen zu können, ist die regelmäßige Information von Aufsichtsgremium und Gesellschafterversammlung notwendig. Diese Berichterstattung umfasst auch die mit Nachhaltigkeitsthemen verbundene Risikolage, das Risikomanagement und das Compliancemanagement. Insbesondere für (potenzielle) Schadenfälle und Complianceverstöße mit (potenziell) erheblicher Bedeutung für das Geschäft, die finanziellen Erträge oder die Reputation des Unternehmens, sollte eine umgehende (Ad-hoc-)Berichterstattung durch die Geschäftsleitung erfolgen.

Die Basis einer effektiven internen Berichtsstruktur ist eine geeignete Aufbau- und Ablaufstruktur für den Umgang mit Nachhaltigkeitsdaten. Diese kann durch geeignete Softwaretools gesteuert werden. Insbesondere sollten dabei auch Maßnahmen zur Stärkung der IT-Sicherheit ergriffen werden, um mögliche Schäden (neben ökonomischen auch solche mit Umwelt- und Sozialbezug) zu verhindern bzw. ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und Wirkung zu reduzieren.

Für weitere Hinweise wird auf Grundsatz 12 verwiesen.

Best-Practice-Beispiele

Die Geschäftsleitung erstattet dem Aufsichtsgremium auf Basis eines festgelegten Berichtsformats mindestens halbjährlich Bericht über

- den Stand der Verwirklichung/Erreichung unternehmerischer Nachhaltigkeitsziele (interne KPIs, externe Ratings etc.) und diesbezüglich erwartete positive/negative Entwicklungen und nächste Schritte;
- die konkrete Chancen- und Risikolage des Unternehmens (inkl. relevanter Compliance- und Nachhaltigkeitsrisiken) und hieraus abgeleitete Mitigierungsstrategien und -maßnahmen;
- (eingetretene und potenziell) bedeutende Vor- und Schadensfälle (inkl. Complianceverstöße) und deren Remediation; sowie
- Status, Angemessenheit und Wirksamkeit der beim Unternehmen eingerichteten internen Kontroll-, Risiko- und Compliancemanagementsysteme, inkl. der Einbeziehung relevanter Nachhaltigkeitsaspekte.

Ein Beispiel für die Form der Berichterstattung mittels Leistungsindikatoren ist das folgende Nachhaltigkeitsdashboard. Hier wird, wenn möglich und sinnvoll, im zeitlichen Ablauf, beispielsweise über mehrere Quartale hinweg, die Entwicklung der wesentlichen KPIs für das Aufsichtsgremium in einer Überblicksdarstellung zusammengefasst. So können unmittelbar ein günstiger oder ungünstiger Trend erkannt und darauf aufbauend weitergehende Maßnahmen abgeleitet werden. Insbesondere kann so eine hohe Sensibilität für die Entstehung von Risiken im Nachhaltigkeitsbereich geweckt werden mit der Chance, durch entsprechende Aktivitäten frühzeitig kontrollierend einzugreifen.



KAPITEL 1: GESCHÄFTSLEITUNG

— (Vorstand / Geschäftsführung)

Grundsatz 5

Die Geschäftsleitung soll eine oder mehrere verantwortliche Personen für Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen benennen.

Erläuterungen

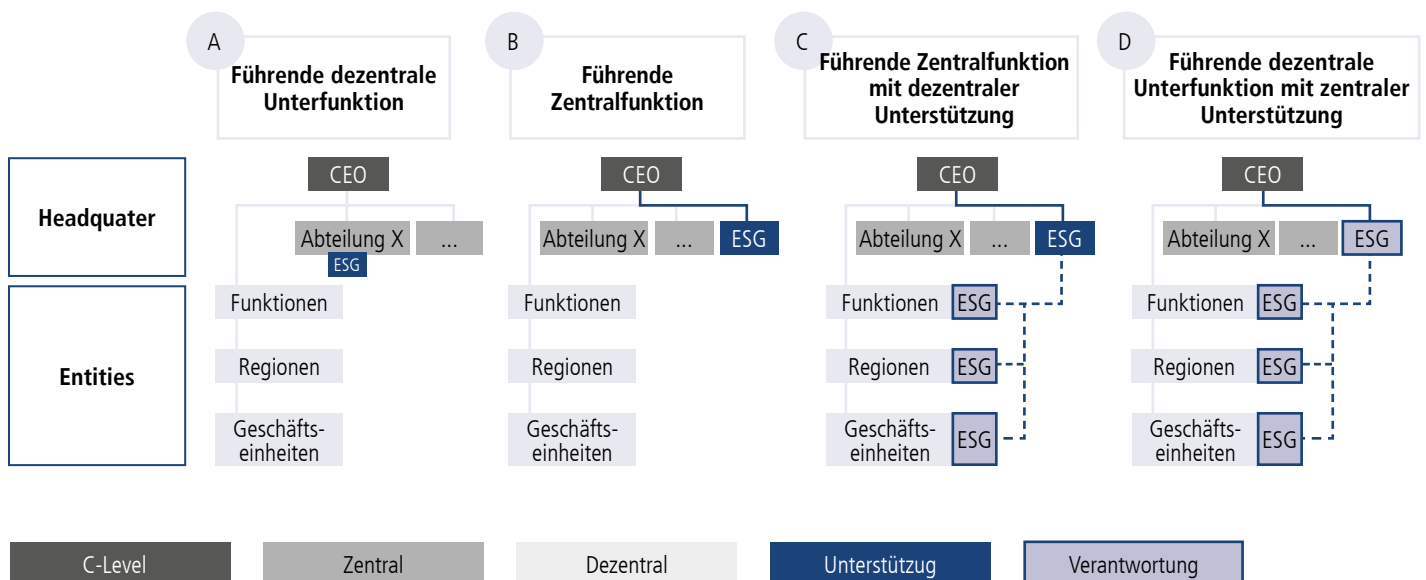
Die Benennung einer verantwortlichen Person, beispielsweise als Chief Sustainability Officer, ist von zentraler Bedeutung für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen. Je nach Größe des Unternehmens, dem formulierten Ambitionsniveau der Nachhaltigkeitspositionierung sowie seiner Exposition gegenüber Nachhaltigkeitsrisiken, sollten hier eine oder auch mehrere Personen benannt werden, um die Verantwortlichkeiten zu zentralisieren und so klare Zuständigkeiten zu schaffen.

Die Relevanz der Nachhaltigkeitsverantwortung soll sich darin widerspiegeln, dass die benannte Person entweder Mitglied der Geschäftsleitung ist oder zumindest unmittelbar an diese berichtet. So ist ein direkter Informationskanal sichergestellt, der für eine effiziente Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und das Erreichen der darin enthaltenen Ziele, aber vor allem auch für ein effektives Management von Nachhaltigkeitsrisiken unabdingbar ist.

Best-Practice-Beispiele

1. Nach Deloitte (2022) lassen sich vier alternative Governancemodelle für eine organisatorische Einbindung einer oder eines Nachhaltigkeitsverantwortlichen finden. Das Thema Nachhaltigkeit kann entweder in einer zentralen Unterfunktion gebündelt und, neben anderen Funktionen, einer Leitungsperson zugewiesen werden (Variante A) oder als ausschließliche Funktion auf Gruppenebene zugewiesen werden, mit direkter Berichtslinie an die Geschäftsleitung (Variante B). Alternativ könnte die oder der Nachhaltigkeitsverantwortliche dezentral durch die Divisionen/Regionen etc. unterstützt werden, wobei entweder wiederum eine Bündelung auf Gruppenebene mit Berichtslinie an die Geschäftsleitung erfolgt (Variante C) oder eine stärkere Verantwortung auch hinsichtlich der internen Kommunikation bei den dezentralen Einheiten verbleibt (Variante D).

Für Unternehmen, die sich bisher noch wenig mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt haben, empfiehlt sich eine Zentralisierung, um die Umsetzung des Themas schnell voranzutreiben. Häufig wird der Nachhaltigkeitsbereich direkt beim Vorstandsvorsitzenden (zur Stärkung der Strategieaspekte) oder beim Finanzvorstand (zur Unterstützung der Berichterstattung) angehängt. Eine stärker dezentrale Struktur bietet sich dagegen für Unternehmen an, die bereits erste Schritte in der Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie gegangen sind und nun sicherstellen wollen, dass das Thema in den Divisionen oder Regionen individuell umgesetzt wird.



Deloitte, 2023.

2. Eine Stellenbeschreibung für einen Sustainability Officer liefert das Beispiel der Döhler GmbH und macht so den Aufgabenbereich der oder des Nachhaltigkeitsverantwortlichen auszugswise deutlich:

Wesentliche Aufgaben

Aufbauen und Entwickeln eines qualifizierten und motivierten Teams. Fachliches und disziplinarisches Führen, Beurteilen und Entwickeln der direkt unterstellten Mitarbeiter. Entscheiden über personelle Einzelmaßnahmen in Abstimmung mit HR. Sicherstellen bestmöglicher Personalführung der indirekt in der Linie und fachlich in der Gruppenorganisation unterstellten Mitarbeiter.

Planen der personellen, sachlichen und finanziellen Ressourcen. Einhalten des genehmigten Budgets sowie Einleiten geeigneter Maßnahmen bei drohenden und festgestellten Abweichungen in Abstimmung mit der Führungskraft. Sicherstellen der Einhaltung freigegebener Budgets.

Entwickeln und Pflegen einer gruppenweiten Politik zur Corporate Responsibility (CR) und Integrieren in die Döhler-Business-Strategie.

Sicherstellen der Anwendung der CR-Politik durch Planung, Koordination und Durchführung geeigneter Nachhaltigkeitsprogramme und -projekte (z.B. mit Key Kunden, zu Umwelt/Ressourcenoptimierung, im Einkauf, mit HR, im R&D-Bereich und bei der Weiterentwicklung der Standards).

Sicherstellen geeigneter Maßnahmen zur Integration einer nachhaltigen Entwicklung in Kernprozesse und Entscheidungsfindungsprozesse.

Koordinieren und Unterstützen einer kontinuierlichen internen und externen CR- und Nachhaltigkeitskommunikation und Weiterentwickeln des Bewusstseins für das Thema Nachhaltigkeit

Einleiten von Maßnahmen bei Gefährdung der Erreichbarkeit von Nachhaltigkeitszielen.

Entwickeln und Koordinieren von Nachhaltigkeitsinitiativen mit Lieferanten, Kunden und weiteren externen Interessengruppen. Ausrichten und Festlegen mit externen Interessengruppen (stakeholder dialogue).

Sicherstellen der Koordination und Unterstützung bei Zertifizierungs- und Kundenaudits sowie bei internen Audits und Lieferantenaudits im Nachhaltigkeitsbereich in Abstimmung mit den Werken und relevanten Fachbereichen sowie Festlegen von Zertifizierungs- und Auditrichtlinien im Nachhaltigkeitsbereich.

Unterstützen der Responsible Sourcing Strategy (Value Chain Management, wie beispielsweise nachhaltige Rohstoffverfügbarkeiten/-knappheiten, qualitative Nachhaltigkeitsanforderungen an Produkte und Lieferanten in Form von Einzelmaßnahmen oder allgemein gültigen Richtlinien).

Döhler GmbH, 2023.

KAPITEL 2: AUF SICHTSGREMIUM

(Aufsichtsrat / Beirat / Gesellschafterversammlung)

Grundsatz 6

Das Aufsichtsgremium soll bei der Überwachung und Beratung der Geschäftsleitung im Rahmen des Unternehmensinteresses insbesondere die Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Rechtmäßigkeit und Zweckmäßigkeit des Handelns der Geschäftsleitung sowie die Verfolgung einer mit dem Geschäftszweck des Unternehmens im Einklang stehenden sowie an wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Zielen nachhaltig ausgerichteten Strategie berücksichtigen.

Erläuterungen

Das Aufsichtsgremium soll die Geschäftsleitung bei der Entwicklung, Umsetzung und kontinuierlichen Anpassung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie beraten und begleiten. Gemeinsam mit der Geschäftsleitung soll das Aufsichtsgremium an der Festlegung von an Nachhaltigkeit orientierten Werten und Zielen für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens mitwirken und über deren effektive Umsetzung wachen. Das Aufsichtsgremium soll strategischer „Sparringspartner“ der Geschäftsleitung sein.

Zur Sicherstellung einer effektiven und vertrauensvollen Zusammenarbeit bietet es sich an, dass das Aufsichtsgremium gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine Informations- und Berichtsordnung abstimmt, welche Inhalt, Umfang, Detailgrad sowie die Fristigkeit der Information und Berichterstattung durch die Geschäftsleitung festlegt (siehe auch Grundsatz 4). Dabei sollen die einer regelmäßigen und relevanten Berichterstattung zugrunde liegenden Prozesse und Vorgaben die Größe und Komplexität des Unternehmens angemessen berücksichtigen. Regelmäßige Sitzungen des Aufsichtsgremiums sollen dessen Mitgliedern die Möglichkeit geben, sich im effektiven und offenen Diskurs untereinander, mit der Geschäftsleitung sowie bei Bedarf mit hinzugezogenen externen Experten einen umfassenden Eindruck und ein unabhängiges Meinungsbild von der nachhaltigen Führung und Geschäftsentwicklung des Unternehmens zu verschaffen. Hierfür soll das Aufsichtsgremium eine angemessene Anzahl regelmäßiger Sitzungen (mindestens viermal pro Jahr) festlegen. Der Sitzungskalender des Aufsichtsgremiums soll explizit die regelmäßige Befassung mit Nachhaltigkeitsthemen und der konkreten Risiko-, Compliance- und Kontrollsituation des Unternehmens vorsehen. Mindestens ein Sitzungstermin jährlich soll für umfangreiche Strategiediskussionen, die auch die Nachhaltigkeitsstrategie beinhalten, vorgesehen werden, möglichst in Präsenz.

Die Sitzungen des Aufsichtsgremiums sollen zeitlich ausreichend Gelegenheit zur offenen Diskussion relevanter Themen bieten, bei Bedarf auch unter unmittelbarer Einbindung von (unternehmensinternen oder externen) Experten/Fachabteilungen. Das Aufsichtsgremium soll regelmäßig und in ausreichendem Umfang auch ohne die Geschäftsleitung tagen. Für Mitglieder des Aufsichtsgremiums soll auch Gelegenheit zu unmittelbarem Austausch mit den und Berichterstattung durch die Leiter(n) der für die Risikomanagement-, Compliance- und Kontrollsysteme des Unternehmens zuständigen Bereiche bestehen.

Zur angemessenen Vorbereitung auf die Sitzungen des Aufsichtsgremiums soll für die Einladungsfristen ein angemessener Zeitraum (mindestens zwei Wochen) gewählt werden.

Best-Practice-Beispiele

In der Praxis haben sich klar abzugrenzende Themenschwerpunkte für die einzelnen Sitzungen bewährt. Ein Sitzungskalender für vier regelmäßige Sitzungen könnte beispielhaft wie folgt aussehen:

1. Quartal: Risikomanagement und Compliance (inkl. Nachhaltigkeitsreporting)
2. Quartal: Personal
3. Quartal: Strategie (inkl. Nachhaltigkeitsstrategie)
4. Quartal: Budget

Relevante, in den Sitzungskalender bzw. in die jeweilige Tagesordnung aufzunehmende Nachhaltigkeitsthemen könnten insbesondere sein: Beschaffungsprozess, Produktion und Logistik, Mobilität, Lieferketten (auch im Zusammenhang mit Menschenrechten), Dekarbonisierung und CO₂-Neutralität, Technologie und Innovation, Ressourcennutzung, Kreislaufwirtschaft, nachhaltige Finanzierung, Hinweisgeberschutz und -system, Unternehmenskultur, Diversität und Gesundheit im Unternehmen, Nachhaltigkeitsmanagement (Steuerung, Organisation, Messung und Bewertung).

KAPITEL 2: AUFSICHTSGREMIUM

— (Aufsichtsrat / Beirat / Gesellschafterversammlung)

Grundsatz 7

In seiner Gesamtheit soll das Aufsichtsgremium über die für die Erfüllung seiner Aufgaben notwendigen Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten verfügen. Dazu zählt auch relevante Nachhaltigkeitskompetenz.

Die Mitgliedschaft im Aufsichtsgremium bedingt auch die Aneignung notwendiger Kenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf die für das Unternehmen relevanten Nachhaltigkeitsfragen.

Erläuterungen

Zu den notwendigen Gesamtkompetenzen des Aufsichtsgremiums zählen Kenntnisse und Erfahrungen hinsichtlich Unternehmensführung, Geschäftsmodell und Finanzierung des Unternehmens, Strategieentwicklung, Rechnungslegung und Abschlussprüfung, Personalfragen sowie Nachhaltigkeit.

Das Aufsichtsgremium soll regelmäßig (z.B. einmal jährlich) die im Gremium erforderlichen Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten, auch im Hinblick auf Nachhaltigkeitsfragen, festlegen und eine Abweichungsanalyse des Ist-Zustands durchführen. Im Falle negativer Abweichungen des Ist-Profiles vom Soll-Profil sollen geeignete Schritte festgelegt werden. Dies beinhaltet die Teilnahme an geeigneten Aus- und Fortbildungsmaßnahmen. Hierdurch entstehende Kosten sollen vom Unternehmen in angemessenem Umfang übernommen werden.

Der oder die Vorsitzende des Aufsichtsgremiums soll über Erfahrungen in Aufsichtsgremien von Unternehmen zumindest vergleichbarer Größe und Komplexität verfügen.

Alle Mitglieder des Aufsichtsgremiums sollen an den Sitzungen des Aufsichtsgremiums und ggf. seiner Ausschüsse teilnehmen und eine ausreichende Vorbereitung auf Sitzungen sicherstellen. Durch Mandate in anderen Gremien soll die Tätigkeit im Aufsichtsgremium der Gesellschaft nicht unangemessen beeinträchtigt werden.

Best-Practice-Beispiele

Für die Überprüfung der notwendigen Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten erstellt das Aufsichtsgremium ein Anforderungs- oder Kompetenzprofil.

1. Der Aufsichtsrat eines deutschen Unternehmens im Luftverkehrssektor muss in seiner Gesamtheit mit dem Sektor vertraut sein. Außerdem sollen mehrere Mitglieder des Aufsichtsrats folgende Anforderungen erfüllen:

- Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung (Financial Expert), interne Kontrollverfahren sowie Kapitalmarkt;
- Erfahrung in der Führung oder Überwachung vergleichbarer Organisationen;
- Erfahrung im Bereich Marketing, Vertrieb, Kunden;
- Erfahrung im Bereich Personal, Organisation;
- Erfahrung im Bereich Politik, Verbandsarbeit oder Wissenschaft;
- Erfahrung im Bereich Digitalisierung;
- Erfahrung im Bereich Nachhaltigkeit;
- Erfahrung im Bereich Recht und Compliance.

Darüber hinaus ist bei der Zusammensetzung unter Beachtung der vorstehenden Voraussetzungen eine angemessene Internationalität, beispielsweise durch Beteiligung von Mitgliedern mit langjähriger Erfahrung aus einer Geschäftstätigkeit außerhalb Deutschlands, anzustreben.

2. Kompetenzbereiche und Anforderungsprofil für den Beirat eines Unternehmens im IT-Sektor:

Kompetenzbereich	Anforderungsprofil
Innovation, Forschung & Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfahrung und Sachverstand im Bereich Forschung und Entwicklung im Software- und IT-Sektor, einschließlich Anwendungsentwicklung ▪ Kenntnisse über Softwareentwicklung und strukturierte Innovationsprozesse
Softwareindustrie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundierte Branchenerfahrung im Software- und IT-Sektor sowohl im Bereich der Entwicklung wie des Vertriebs ▪ Kenntnisse über die Schlüsselmärkte und Wettbewerber ▪ Grundlegendes Kunden-, Partner-Channel- und Ecosystem-Verständnis ▪ Knowhow in Bezug auf Softwareprodukte, einschließlich der Cloud-Infrastruktur-Kenntnisse ▪ Erfahrung mit dem Endkundenmarkt (B2C)
Finanz- & Rechnungswesen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kenntnisse und Erfahrungen auf den Gebieten Rechnungslegung und Abschlussprüfung, einschließlich Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung ▪ Kenntnisse in den Bereichen Unternehmensplanung, Unternehmensfinanzierung und in Kapitalmarktthemen ▪ Erfahrung mit betriebswirtschaftlichen Prozessen und deren Optimierung
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfahrung mit unternehmerischer Strategieentwicklung und Strategieumsetzung sowie mit Change-Management-Prozessen ▪ Erfahrung mit M&A-Prozessen ▪ Grundlegendes Produktstrategie- und Marketingverständnis
Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfahrung und Kenntnisse im Bereich internationaler Personalplanung und Personalführung, insbesondere im Bereich Führungskräfteakquisition und -entwicklung (Nachfolgeplanung)
Aufsicht, Kontrolle & Corporate Governance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfahrung in der Aufsichts- und Gremienarbeit sowie im Management von großen Organisationen ▪ Kenntnisse auf dem Gebiet der unternehmensspezifischen Organisation und ihrer Prozesse ▪ Kenntnisse auf dem Gebiet der einschlägigen gesetzlichen Standards sowie der Compliance- und Corporate-Governance-Standards ▪ Erfahrung im Krisenmanagement ▪ Gesellschaftspolitische Kenntnisse
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachverstand im Bereich nachhaltiger Unternehmensführung, Environmental Social Governance (ESG) und Corporate Social Responsibility (CSR)
Persönliche Voraussetzungen jedes Aufsichtsratsmitglieds	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrität und ethisches Handeln ▪ Unternehmerisches bzw. betriebliches Verständnis ▪ Leistungsbereitschaft ▪ Sozialkompetenz ▪ Verhandlungs- und Argumentationsstärke ▪ Analytische Fähigkeiten und Weitblick ▪ Offenheit für innovatives Denken und neue Ideen

KAPITEL 2: AUFSICHTSGREMIUM

— (Aufsichtsrat / Beirat / Gesellschafterversammlung)

Grundsatz 8

Das Aufsichtsgremium soll ein Anforderungsprofil für die Geschäftsleitung insgesamt und für deren einzelne Mitglieder erstellen, das notwendige Kompetenzen und Erfahrungen umfasst und insbesondere das Geschäftsmodell sowie die Strategie des Unternehmens und relevante Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt.

Das Aufsichtsgremium soll gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine Nachfolgeplanung erstellen und diese regelmäßig aktualisieren.

Erläuterungen

Das Anforderungsprofil für die Geschäftsleitung soll regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Zu den notwendigen Gesamtkompetenzen der Geschäftsleitung zählen auch Kenntnisse und Erfahrungen hinsichtlich der Nachhaltigkeit(-strategie).

Das Aufsichtsgremium soll bei der Nachfolgeplanung sowohl interne als auch externe Kandidaten einbeziehen. Hierbei soll in ausreichendem Maße auf Diversität geachtet werden. Diversität soll unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft gefördert werden (vgl. ▶ www.charta-der-vielfalt.de). Dazu kann auch beitragen, dass das Aufsichtsorgan für Diversität in der Geschäftsleitung Zielgrößen festlegt, die über den aktuellen Status quo hinausgehen.

Den Mitgliedern des Aufsichtsgremiums soll regelmäßig Gelegenheit gegeben werden, interne Kandidaten für die Geschäftsleitung kennenzulernen.

Best-Practice-Beispiele

Nachfolgeplanung Input-Formular

Stelleninformationen			
Zu besetzende Stelle	CFO		
Beschreibung Vorstandsbereich	Finance, IT, Einkauf		
Derzeitiger Stelleninhaber	Max Mustermann		
Letzte Neubesetzung	XX.XX.XXXX		

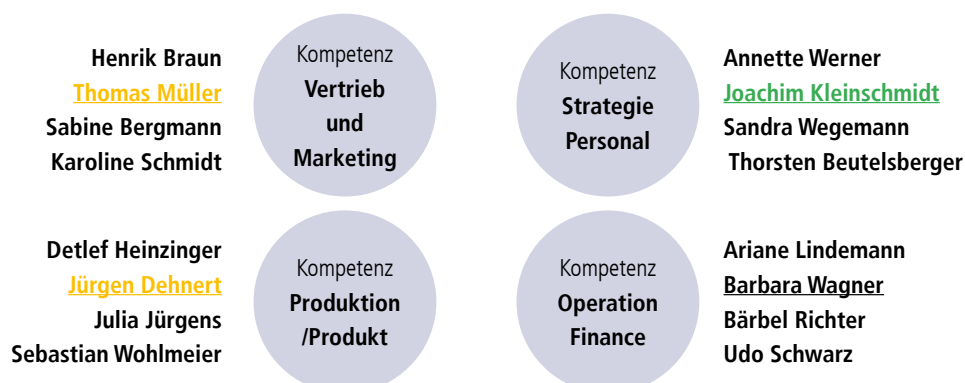
Anzahl der Kandidaten	
Interim	1
Ready now	1
Ready future	0

Stammdaten der Nachfolgekandidaten						
Name	Vorname	Aktuelle Position	Vorstandsressort / Unternehmen	Nachfolgekategorie	„Herkunft“ Mitarbeiter	Kommentare
Mustermann	Erica	Head of Finance	Finance	Ready future	Intern	...
Doe	John	Head of Tax	Finance	Interim	Intern	...
				Ready now	Extern	
				Ready future		

Resilienz der Wissensverteilung: Team Vorstand

Kernkompetenzen, Risiken und Nachwuchs

- Namen sind die Wissensvertreter nach dem Vorstand
- Risiken (gelb) Wegfall einzeln zu verkraften, in Kombination schwierig; (Grün) sehr schwierig -> Nachfolge fördern und aufbauen
- Potentielle Vorstandsnachfolge/Ergänzung sind unterstrichen (siehe auch Personalentwicklungsplanung High Potentials über Zeiträume)



KAPITEL 2: AUFSICHTSGREMIUM

— (Aufsichtsrat / Beirat / Gesellschafterversammlung)

Grundsatz 9

Bei der Festlegung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung sollen auch die unternehmensrelevanten Nachhaltigkeitsziele angemessen berücksichtigt werden.

Erläuterungen

Das Aufsichtsgremium soll zur Beurteilung der Angemessenheit der Vergütung der Geschäftsleitung regelmäßig einen Marktvergleich mit Unternehmen ähnlicher Größe und Komplexität durchführen. Besonderheiten der jeweiligen Branche, die Vergütung im übrigen Unternehmen und die internationale Wettbewerbssituation sollen ebenfalls berücksichtigt werden. Insbesondere die variable Vergütung soll vorrangig auf die langfristige Entwicklung der Gesellschaft durch mehrjährige Bemessungszeiträume ausgerichtet sein. Die die variable Vergütung bestimmenden Ziele sollen aus der Strategie der Gesellschaft, dem mehrjährigen Unternehmenserfolg und der Erfüllung von unternehmensrelevanten Nachhaltigkeitszielen abgeleitet werden.

Typische und zu empfehlende Bestandteile der Vergütung einer Geschäftsleitung sind neben dem Grundgehalt und angemessenen Nebenleistungen:

- eine an jährlichen Zielen ausgerichtete kurzfristige variable Vergütung, z.B. in Form eines Jahresbonus;
- eine an mehrjährigen Zielen oder der Unternehmenswertentwicklung über einen mehrjährigen Zeitraum ausgerichtete langfristige variable Vergütung;
- ggf. eine Zusage zur betrieblichen Altersversorgung. Eine solche soll definierte Beiträge des Unternehmens zur Altersversorgung vorsehen, nicht dagegen ein bestimmtes Altersversorgungsniveau (in Euro oder als Prozentsatz des Aktivgehalts).

Das Aufsichtsgremium soll darauf hinwirken, dass die Erfüllung der Unternehmensstrategie und darin enthaltene Nachhaltigkeitsziele sinnvoll mit der variablen Vergütung der Geschäftsleitung verknüpft wird.

Für eine sinnvolle Verankerung von Nachhaltigkeitszielen in der Geschäftsleitervergütung sollen folgende Empfehlungen beachtet werden:

- Nachhaltigkeitsziele sollen unternehmensspezifisch und relevant sein;
- Nachhaltigkeitsziele sollen signifikant gewichtet sein;
- Nachhaltigkeitsziele sollen vorrangig langfristig ausgerichtet sein;
- Nachhaltigkeitsziele sollen nachvollziehbar messbar sein;
- Nachhaltigkeitszielsetzungen sollen anspruchsvoll sein und transparent offengelegt werden;
- Die Bedeutung der Nachhaltigkeitsziele soll anhand des Geschäftsmodells hergeleitet werden.

Best-Practice-Beispiele

1. Der Aufsichtsrat eines Werkstoffherstellers sieht im Rahmen des Vergütungssystems 2022 als Teil der kurzfristigen variablen Vergütung insbesondere die Treibhausgasemissionen als relevante Kennzahl an, um das Nachhaltigkeitsleitbild des Unternehmens, sich vollständig auf Kreislaufwirtschaft und nachhaltiges Wachstum auszurichten, zu unterstützen. Für die Jahre 2022 bis 2024 wurde daher ein Maximalwert für Treibhausgasemissionen der Emissionsstufen Scope 1 und Scope 2 festgelegt. Wird dieser Wert erreicht, beträgt die Bonusauszahlung 100 Prozent. Ab 2023 kann der Aufsichtsrat zudem die Nachhaltigkeitskomponente in der kurzfristigen variablen Vergütung um weitere Kriterien wie den Anteil von verkauften Produkten am Portfolio, die mindestens 25 Prozent alternative Rohstoffe enthalten und damit die Kreislaufwirtschaft weiter vorantreiben, ergänzen.

Auch die langfristige variable Vergütung wurde um eine Nachhaltigkeitskomponente erweitert. Der Aufsichtsrat kann auch hier im Rahmen des bestehenden Vergütungssystems die Nachhaltigkeitskomponente um weitere Kriterien aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung ergänzen.

2. Der Aufsichtsrat eines Sportartikelherstellers knüpft die Vergütung des Vorstandes unmittelbar an das Erreichen der Nachhaltigkeitsstrategie: So sollen bis 2025 90 Prozent der angebotenen Artikel auf nachhaltige Weise hergestellt werden. Für das Geschäftsjahr 2021 setzt der Aufsichtsrat daher einen Zielwert von 8 Prozentpunkten für die Steigerung des Anteils von nachhaltigen Artikeln am Angebot für eine 100-Prozent-Zielerreichung im Rahmen dieser Komponente der Vorstandsvergütung fest.

KAPITEL 3: UNTERNEHMENSPROZESSE UND BERICHTERSTATTUNG

Grundsatz 10

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung soll sich an den gesetzlichen Anforderungen sowie den relevanten Stakeholdererwartungen und somit an den wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen für das Unternehmen orientieren.

Erläuterungen

Die gesetzlichen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung nehmen zu. Dabei werden die Pflichtangaben umfangreicher und die Berichterstattung nähert sich immer mehr den hohen Qualitätsanforderungen der Finanzberichterstattung an.

Im Zuge der Berichterstattung kommt der Identifikation wesentlicher Themen eine entscheidende Bedeutung zu. Diese sollte grundsätzlich unter Einbeziehung der als relevant identifizierten Interessengruppen erfolgen. Durch die Kombination einer vom Unternehmensumfeld nach innen (Outside-In) sowie einer von innen auf das Unternehmensumfeld (Inside-Out) gerichteten Perspektive ergibt sich ein vollständiger und systematischer Überblick über die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen für das jeweilige Unternehmen. Diese Wesentlichkeitsanalyse (siehe auch Grundsatz 2) dient als Basis für die Ableitung steuerungsorientierter Managementkonzepte, als zentraler Mechanismus des Nachhaltigkeitsmanagements sowie der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eine wichtige Herausforderung dabei ist, den Prozess der Wesentlichkeitsanalyse hinreichend transparent und objektiv zu gestalten, damit z.B. intern vorgenommene Gewichtungen das Ergebnis nicht ungewollt verfälschen.

Da die Systematik und das konkrete Vorgehen zur Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse bisher nicht gesetzlich bzw. in den gängigen Rahmenwerken geregelt sind, können seitens der Unternehmen gewisse Freiheitsgrade genutzt werden. Dies stellt insbesondere für mittelständische Unternehmen eine Chance dar, einen pragmatischen und zu dem jeweiligen Unternehmen passenden Ansatz zu finden. Herauszustellen ist, dass die Wesentlichkeitsanalyse sowohl von der Branche als auch von der individuellen Strategie des Unternehmens beeinflusst wird.

Im Hinblick auf die Nachvollziehbarkeit und ggf. Prüfungsfähigkeit der Wesentlichkeitsanalyse sollte diese adäquat dokumentiert werden. Beispielsweise sollten die Auswahl der internen und externen Anspruchsgruppen, die Art und Weise der Informationsgewinnung und Auswertung inkl. vorgenommener Gewichtungen der als relevant identifizierten Nachhaltigkeitsaspekte transparent erfasst werden. Auch auf eine angemessene Berücksichtigung der Arbeitnehmervertretung ist bei der Berichterstellung hinzuwirken.

Best-Practice-Beispiele

1. Ein städtisches Entsorgungsunternehmen hat im Rahmen seiner ersten Wesentlichkeitsanalyse einen eintägigen Workshop durchgeführt, der von dem Lenkungskreis Nachhaltigkeit organisiert wurde. Der Lenkungskreis setzt sich aus den Bereichsleitungen aller Geschäfts- und Fachbereiche (insbesondere Kommunikation, Nachhaltigkeit/Betriebliches Umweltmanagement, Personal, Finanzen/Controlling, Recht, Einkauf, Operations inkl. Fuhrpark und Gebäudemanagement) sowie einem Geschäftsleiter zusammen. Organisiert und moderiert von einer Fachagentur wurde der Workshop in Form eines Runden Tisches durchgeführt. Vorbereitet von der Agentur wurden auf Grundlage eines einfachen Bewertungssystems strukturiert alle in den Standards der Global Reporting Initiative behandelten Themen durch die Teilnehmenden diskutiert und bewertet. Um die externe Perspektive zu beleuchten, wurden mehrere Telefoninterviews mit vorab definierten relevanten Schlüsselstakeholdern (insbesondere Kunden, Lieferanten, Lokalpolitik, Gewerkschaften) geführt und von einer Agentur ausgewertet. Darüber hinaus wurde ein erweiterter Kreis an relevanten Anspruchsgruppen mittels eines per E-Mail versandten Fragebogens konsultiert. In einem zweiten Workshop wurden die Ergebnisse von der Agentur vorgestellt und mit dem Lenkungskreis diskutiert. Aus den Ergebnissen konnten dann bereits erste Zielsetzungen und Managementansätze definiert werden.

2. Für eine Beteiligungsgesellschaft mit einem auch internationalen Portfolio an vollkonsolidierten Unternehmen stellt die Einführung eines gruppenweiten Nachhaltigkeitsmanagements mit entsprechender Berichterstattung eine große Herausforderung dar, um den unterschiedlichen Ausgangssituationen der Einzelunternehmen im Hinblick auf den Entwicklungsstand des jeweiligen Nachhaltigkeitsmanagements sowie der Heterogenität der Datenerhebungsprozesse Rechnung zu tragen. Darüber hinaus erschwert die kontinuierliche Fluktuation im Konsolidierungskreis die kontinuierliche Berichterstattung. In diesem Fall ist insbesondere die gruppenweite Wesentlichkeitsanalyse eine Herausforderung. Hier führt nur ein mehrstufiger Analyseprozess zum Ziel, um einerseits die konzernweite Perspektive und andererseits die regionale bzw. branchenspezifische Perspektive adäquat einzubeziehen. Im Anschluss an die Wesentlichkeitsanalyse können Managementkonzepte erarbeitet werden, die zwar konzernweite Ziele verfolgen, aber gleichsam die Spezifika der Beteiligungsgesellschaften einbeziehen. Ausgehend von den Managementkonzepten kann dann die konzernweite Berichterstattung gestützt auf die konzernweite Datenerhebung aufgebaut werden.

KAPITEL 3: UNTERNEHMENSPROZESSE UND BERICHTERSTATTUNG

Grundsatz 11

Damit Nachhaltigkeitsberichterstattung als Katalysator fungieren kann, um das Nachhaltigkeitsmanagement zu professionalisieren, sollen die strategischen Ansätze, die Governance-Strukturen sowie die Datenerhebung und das Controlling in die regulären Managementsysteme, Unternehmensprozesse und Kontrollkonzepte integriert werden.

Erläuterungen

Bei der Einführung und Entwicklung von Berichtsstrukturen und -prozessen soll eine integrative Herangehensweise angestrebt werden. Durch die Integration von Datenerhebungsprozessen und Kontrollkonzepten für die Nachhaltigkeitsinhalte in die bereits etablierte Prozesslandschaft können Effizienzgewinne erlangt und Ressourcen gespart werden, da keine parallelen Strukturen (z.B. ein „separates Nachhaltigkeitscontrolling“) aufgebaut und ggf. Systeme übergreifend genutzt werden.

Um den primären Fokus des Nachhaltigkeitsmanagements auf die effiziente Steuerung von wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen legen zu können, ist ein integrativer Ansatz zu empfehlen. Beispielsweise sollten die Identifikation, Bewertung und ggf. Mitigation von Nachhaltigkeitsrisiken in das bestehende Risikomanagement integriert werden. Da die Nachhaltigkeitsrisiken in der Regel einen längerfristigen Betrachtungshorizont haben, bedarf es unter Umständen gewisser Anpassungen der Systematik. Für ein wirksames Management sollen aber Risiken und Chancen gemeinsam sowie ihre Interdependenzen untereinander betrachtet werden.

Voraussetzung für eine effiziente Integration ist, dass die Nachhaltigkeitsdimension von Beginn an auf Augenhöhe mit der finanziellen Dimension verstanden wird. Zudem schafft eine integrative Herangehensweise eine wichtige Voraussetzung dafür, eine einheitliche und ggf. prüfungssichere Datenqualität über beide Dimensionen hinweg sicherstellen zu können. Da in vielen Unternehmen die erforderlichen Daten nicht unmittelbar und mit der erforderlichen Aktualität zu Beginn vorliegen, sollte die Umsetzung schrittweise erfolgen.

Best-Practice-Beispiele

1. Im Zuge der anstehenden verpflichtenden Berichterstattung im Lagebericht stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, Nachhaltigkeitsinformationen deutlich früher als bisher qualitätsgesichert bereitstellen zu müssen. Ein gangbarer Weg ist dabei, die Datenerhebung so weit wie möglich zu formalisieren und über bestehende Systeme zu organisieren. Beispielsweise können Softwarelösungen um zusätzliche Eingabemasken oder um zusätzliche Module erweitert werden. Viele Softwarehäuser bieten beispielsweise Lösungen an, die entsprechend in die Systemlandschaft integrierbar sind. Eine Excel-basierte Datenerhebung ist hoch fehleranfällig und nicht empfehlenswert, zumal perspektivisch eine verpflichtende externe Prüfung mit hinreichender Sicherheit im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive auf EU-Ebene (CSRD) vorgesehen ist.

2. Unternehmen, die bereits ein systematisches Risikomanagement nutzen, haben die Möglichkeit, die gesetzlich geforderte Identifikation, Bewertung und ggf. Mitigation von nichtfinanziellen Risiken in die bestehende Systematik aufzunehmen. Die Herausforderung besteht dabei oftmals darin, die eher langfristigen Betrachtungshorizonte der nichtfinanziellen Risiken mit der bisher eher kurz- bis mittelfristigen Betrachtung zu vereinbaren. Dennoch birgt die Kombination beider Dimensionen in einem Management die Chance, Synergien zu heben und gleichermaßen die Abdeckung und damit Effektivität des Managements sowie die Aussagekraft der Risikoberichterstattung zu erhöhen. Neben Risiken können so auch potenzielle Chancen identifiziert werden. Auch kann das Risikomanagement bei einer Berichterstattung gemäß EU-Taxonomie bei der Do-Not-Significantly-Harm-Bewertung in Form von Szenarioanalysen unterstützen.

KAPITEL 3: UNTERNEHMENSPROZESSE UND BERICHTERSTATTUNG

Grundsatz 12

Professionelles Nachhaltigkeitsmanagement soll einen konsistenten Abgleich von strategischen Nachhaltigkeitszielen mit verlässlicher quantitativer und qualitativer Erfolgsüberprüfung (Performancemessung über Leistungsindikatoren) vorsehen.

Erläuterungen

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung hat bereits mit dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz in 2017 einen grundlegenden Wandel angestoßen, das Nachhaltigkeitsmanagement konsequenter wesentlichkeits- und steuerungsorientiert in Form der Managementkonzepte zu verstehen. Die momentane Novellierung der gesetzlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung hin zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wird diesen Anspruch noch deutlich verstärken und unter anderem auch einen Fokus auf die Governance-Strukturen richten. Mit der EU-Taxonomie wird umso mehr die Verschmelzung der finanziellen und Nachhaltigkeitsberichterstattung in Form der Angabe von quantitativen Daten wie taxonomiefähigen/-konformen Umsatzerlösen, CapEx und Opex vorangetrieben.

Die Nachhaltigkeitsinformationen fließen immer stärker in die Entscheidungsfindung und Bewertung von Investoren, Kapitalgebern oder Versicherungen ein. Somit kommt der professionellen Berichterstattung wesentlicher, qualitätsgesicherter und über die Jahre vergleichbarer Nachhaltigkeitsinformationen (qualitativ wie quantitativ) eine immer größere Bedeutung zu. In Kombination mit einer freiwilligen bzw. zukünftig gemäß CSRD verpflichtenden externen Prüfung der Nachhaltigkeitsberichte wird eine verlässliche Bewertungsgrundlage zur Einschätzung der Nachhaltigkeitsperformance der Unternehmen geschaffen. Die Prüfungspflicht sieht für nach CSRD berichtspflichtige Unternehmen zukünftig eine Prüfung mit begrenzter Sicherheit vor. Das bedeutet, dass die Nachhaltigkeitsberichte einem kritischen Review gemäß den geltenden gesetzlichen Vorschriften unterzogen werden. Ab voraussichtlich 2028 wird die Prüfung mit hinreichender Sicherheit zur Pflicht. Eine derartige Prüfung ist vom Vorgehen und dem Umfang her mit der bekannten Jahresabschlussprüfung vergleichbar. Dies trägt zur Glaubwürdigkeit und Belastbarkeit der Berichterstattung bei, die Externen eine fundierte Einschätzung der Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen ermöglicht.

Momentan besteht, für berichtspflichtige wie noch nicht berichtspflichtige Unternehmen, die Möglichkeit, sich insbesondere bei der Definition von Nachhaltigkeitskriterien, -zielen und Leistungsindikatoren an anerkannten Rahmenwerken zu orientieren (siehe Grundsatz 3). Dabei können sich Unternehmen an den für sie hilfreichen Empfehlungen und Kriterien orientieren, müssen diese aber nicht zwingend voll erfüllen. Beispielsweise können die Umweltindikatoren der GRI zur Erfolgsmessung und Berichterstattung der Scope 1, 2 und 3 Emissionen gemäß GHG-Protocol auf freiwilliger Basis genutzt werden. Das schafft insbesondere für Unternehmen, die erstmals zu ihrem Nachhaltigkeitsmanagement berichten, individuellen Gestaltungsspielraum und legt die Basis für eine erste Nullmessung, die dann in den kommenden Jahren sukzessiv weiter ausdifferenziert werden kann. So können Schritt für Schritt auch bisherige Aktivitäten z.B. im betrieblichen Umweltschutz aufgegriffen und in das Nachhaltigkeitsmanagement eingebettet werden. Auf diese Weise startet jedes Unternehmen von seinem jeweiligen Ausgangspunkt und gemäß dem gewählten Ambitionsniveau seine individuelle „Nachhaltigkeitsreise“.

Best-Practice-Beispiele

1. Bisher nicht berichtspflichtige Unternehmen werden zunehmend von Kunden oder auch Investoren angehalten, bereits heute eine gesetzeskonforme Berichterstattung auf freiwilliger Basis zu erstellen. Im Fall von Investoren kann dies z.B. aus den Anforderungen aus Artikel 9 der Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) resultieren, um einen vollständigen Überblick über im Sinne der EU-Taxonomie „grüne“ Geschäftsaktivitäten der Assets bereitstellen zu können. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, sich sehr frühzeitig mit den Anforderungen und den relevanten Stakeholdern dazu auszutauschen.
2. KMUs werden zunehmend von ihren Banken zur Nachhaltigkeitsberichterstattung kontaktiert. Dies erfolgt unter anderem aufgrund der gesetzlichen Vorgaben – nicht zuletzt wegen der Verpflichtung der Banken, über die Green Asset Ratio (= Anteil taxonomiekonformes Geschäft) zu berichten. Darüber hinaus war und ist für die kreditmäßige Beurteilung durch die Bank der Nachweis eines langfristigen, nachhaltigen Geschäftsmodells eine wichtige Voraussetzung. Dies schließt die ESG-Perspektive mit ein. Hier ist auch der Brückenschlag zum Risikomanagement zu sehen.
3. Viele intrinsisch motivierte eigentümergeführte mittelständische Unternehmen engagieren sich schon sehr lange für betrieblichen Umweltschutz, Mitarbeiterbelange und lokale Unterstützung von z.B. Kultureinrichtungen, Schulen oder Kindergärten. Oft streben diese Unternehmen im Zuge einer Nachfolgeregelung in der Geschäftsleitung eine Systematisierung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten an, wenn die neue Geschäftsleitung aus anderen Unternehmen entsprechende Erfahrungen mitbringt. Darin liegen oftmals verborgene Chancen, die durch neue Perspektiven und Impulse gehoben werden können.

KAPITEL 3: UNTERNEHMENSPROZESSE UND BERICHTERSTATTUNG

Grundsatz 13

Unternehmen sollen die Entwicklung einer professionellen Nachhaltigkeitsberichterstattung und entsprechender Prozesse zu einer Steigerung der Attraktivität auch der administrativen Funktion als Arbeitgeber mit Nachhaltigkeitsperspektive nutzen.

Erläuterungen

Die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Gewinne erwirtschaften und wie ihre Geschäftsmodelle die Herausforderungen und Chancen der Nachhaltigkeitstransformation aufgreifen, spielt auch für die Beschäftigten und potenzielle neue Fachkräfte eine immer größere Rolle.

Für die jüngste Generation der Berufseinsteiger haben sich die Vorstellungen von Karriere, persönlichen Zielen, Lebensweise und Konsum zum Teil grundlegend geändert. Diese Generation stellt daher auch gänzlich andere Erwartungen an ihren Arbeitgeber. In Zeiten des demographisch bedingten und stetig zunehmenden Fachkräftemangels bekommen diese Erwartungen immer mehr Gewicht.

Eine professionelle und authentische Nachhaltigkeitskommunikation, gestützt auf eine idealerweise extern geprüfte Nachhaltigkeitsberichterstattung, schafft Vertrauen – insbesondere auch gegenüber potenziellen Kandidaten, die zunehmend Wert auf Arbeitgeber legen, die sich ernsthaft mit einer nachhaltigen Ausrichtung ihrer Geschäftstätigkeit auseinandersetzen.

Auf die bestehenden Beschäftigten treffen diese Punkte vielfach ebenfalls zu, denn in dem sich verschärfenden Werben um Fachkräfte steigt auch die Wechselbereitschaft. Es wird daher immer herausfordernder, Leistungsträger im Unternehmen zu halten. Auch hier spielen Nachhaltigkeitsthemen eine große Rolle. Was Menschen in ihrer Arbeit motiviert und sich mit dem Arbeitgeber identifizieren lässt, erfährt eine Wandlung: Neue Arten der Zusammenarbeit, mehr Selbstbestimmtheit, flexiblere Arbeitszeitmodelle, nonterritoriales Arbeiten, Schaffung von Strukturen und Entlohnungsmodellen, die niemanden benachteiligen, sind nur einige der Themen. Allen Unternehmen ist deshalb zu empfehlen, diese Trends ernst zu nehmen und in ihr Nachhaltigkeitsmanagement aufzunehmen. Dabei kann z.B. auch die Weiterentwicklung der angestrebten Unternehmenskultur ein Treiber sein, um ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen bzw. zu erhalten. Die Herausforderung dabei ist zudem, nach außen einen transparenten und glaubwürdigen Einblick in das Unternehmen zu geben, der über gestaltete Karrierewebsites und Imagefilme hinausgeht. Hier kann die professionelle Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung eine große Chance darstellen.

Best-Practice-Beispiele

1. In Bewerbungsgesprächen sehen sich viele Unternehmen immer herausfordernderen Fragen gegenübergestellt. Job-Kandidaten interessieren sich für Wertvorstellungen, Unternehmenskultur und einen selbstreflektierten Umgang mit Auswirkungen der Geschäftstätigkeit. Motivation ergibt sich häufiger aus dem empfundenen Sinn bzw. gesellschaftlichen Beitrag, der sich aus der Tätigkeit ergibt. Gleichzeitig wenden sich manche Bewerber von vermeintlich veralteten Geschäftsmodellen oder nicht mehr zeitgemäßer Wirtschaftsweise ab. Unternehmen sollten sich dieses Wandels bewusst sein und sich sehr grundsätzlich z.B. im Zuge des Nachhaltigkeitsmanagements damit auseinandersetzen.
2. In manchen Unternehmen werden gänzlich neue Wege gegangen, indem z.B. Gehaltshöhen transparent kommuniziert werden oder die Anzahl der Urlaubstage teamintern festgelegt wird. Altbekannte Hierarchiestufen verschwinden und entwickeln sich hin zu einer projektorientierten Matrixstruktur mit deutlich demokratischeren Entscheidungswegen.

KAPITEL 3: UNTERNEHMENSPROZESSE UND BERICHTERSTATTUNG

Grundsatz 14

Unternehmen sollen sich bewusst machen, dass eine individuell aufgesetzte Nachhaltigkeitsberichterstattung auch die notwendigen Daten bereitstellt, um die Transparenzanforderungen von Geschäftskunden zu bedienen und als Zulieferer den Zugang zu Aufträgen sichert.

Erläuterungen

Die Anforderungen an Unternehmen hinsichtlich einer breiteren Berichterstattung nehmen immer weiter zu – rechtlich und durch die Erwartungen der Stakeholder. Gerade große Unternehmen, die am Kapitalmarkt gelistet sind, im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehen oder von regulatorischen Anforderungen wie dem deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (zukünftig auch der EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive) betroffen sind, verstärken ihre Bemühungen zur Transparenz in der Lieferkette.

Dies gilt aber zunehmend auch im nicht kapitalmarktorientierten Mittelstand und wird unter anderem daran deutlich, dass Unternehmen immer häufiger ihre Zulieferer mit eigenen Fragebögen zur deren Nachhaltigkeitsmanagement, -KPI und -leistungen befragen oder auch fordern, sich an entsprechenden Brancheninitiativen zu beteiligen. Oft zieht dies auch ein Audit durch eine Drittpartei nach sich.

Im Rahmen des Lieferkettenmanagements werden Leistungskriterien zur Nachhaltigkeit immer häufiger ein Bestandteil der Lieferantenbewertung und -auswahl. Einige Unternehmen haben bereits Ausschlusskriterien definiert, falls ein möglicher Geschäftspartner eine entsprechende Nachhaltigkeitsleistung nicht erbringen kann.

Die Verfügbarkeit und Kommunikation von Nachhaltigkeitsinformationen und entsprechenden Leitungen wird damit zu einem bedeutenden Faktor, um weiterhin Aufträge in global vernetzten Lieferketten zu erhalten. Nachhaltigkeit hat absolute Geschäftsrelevanz.

Best-Practice-Beispiele

Bereits in der Vergangenheit wurden Unternehmen z.B. von größeren Kunden über regelmäßige Fragebögen zu ihrer Nachhaltigkeitsleistung befragt. Nun sieht man immer häufiger, dass Unternehmen Geschäftspartner, die bisher nicht berichtspflichtig sind, dazu anhalten, auf freiwilliger Basis gesetzeskonforme Nachhaltigkeitsberichte zu veröffentlichen. Dieser „Kaskadeneffekt“ hat mit der EU-Taxonomie an Geschwindigkeit zugenommen, um z.B. Investoren zu befähigen, über ihre Green-Asset-Ratio zu berichten. Der Effekt wird sich voraussichtlich mit Blick auf das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz sowie die CSRD noch verstärken.

Viele Unternehmen haben bereits Grundzüge eines Lieferkettenmanagements etabliert. Eine wichtige Säule dessen ist häufig ein Supplier Code of Conduct. Ähnlich einem internen Verhaltenskodex werden darüber Lieferanten und Geschäftspartner zur Einhaltung gewisser Mindeststandards vertraglich verpflichtet.

In Kombination mit einer vorgeschalteten Risikobewertung kann dies als erste Ebene des Lieferkettenmanagements und damit zur Erfüllung der zukünftigen gesetzlichen Anforderungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes fungieren. Dazu führen immer mehr Unternehmen Lieferantenselbstbewertungssysteme ein, um einen grundlegenden Überblick über mögliche Risiken zu erhalten. Darauf aufbauend können dann risikobasierte, selbst durchgeführte oder extern beauftragte Lieferantenaudits einen genaueren Einblick geben. Dabei identifizierten Lücken oder sogar Verstößen können dann gemeinsam mit den Geschäftspartnern über Korrekturmaßnahmenpläne begegnet werden.

EXPERTENKOMMISSION

Gesamtvorsitz:

Prof. Dr. Julia Redenius-Hövermann, LL.M.

Professorin für Bürgerliches Recht und Unternehmensrecht,
Direktorin Corporate Governance Institute,
Frankfurt School of Finance & Management

Mitglieder:

Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend

Vorsitzender des Arbeitskreises 'Geschäftsleitung'

Vorstandsvorsitzender,
HEAG Holding AG

Matthias Appel

Partner/Wirtschaftsprüfer, Steuerberater,
BakerTilly

Thomas Balgheim

Unternehmensberater,
BalgheimConsult GmbH

Carsten Bellartz

Rechtsanwalt und Head of Legal Affairs,
Döhler Group

Dr. Jan Dörrwächter

Vorsitzender des Arbeitskreises 'Aufsichtsgremium'

Partner/Rechtsanwalt,
hkp///Group

Dr. Mario Englert

Geschäftsführer,
LAUDA DR. R. WOBSE GMBH & Co. KG

Christian Heller

Geschäftsführer,
Value Balancing Alliance e.V. und Mitglied des Sustainable-Finance-Beirats

Stv. Vorsitz:

Prof. Dr. Christina E. Bannier

Professorin für Banking and Finance,
Direktorin Sustainable Governance Lab,
Justus-Liebig-Universität Gießen

Timo Herold

Partner, Audit, Corporate Governance Services – Compliance,
KPMG AG

Prof. Dr. Christina Hoon

Professorin für Betriebswirtschaftslehre,
Universität Bielefeld

Klaus F. Jaenecke

Vorsitzender des Vorstands,
ArMiD e. V. – Aufsichtsräte in Deutschland und Multi-Aufsichtsrat

Dr. Mark Jehle

Senior Vice President Finance,
Merz Pharma GmbH

Kristina Jeromin

Geschäftsführerin, Green and Sustainable Finance Cluster Germany e.V. und
Mitglied des Sustainable-Finance-Beirats

Prof. Dr. Ulrich Klüh

Professor für Volkswirtschaftslehre,
Hochschule Darmstadt

Prof. Dr. Christoph Kumpan, LL.M.

Vorsitzender des Arbeitskreises 'Präambel'

Professor für Bürgerliches Recht, Unternehmensrecht und Kapitalmarktrecht
und Direktor des Notarrechtlichen Zentrums Familienunternehmen,
Bucerius Law School

Bettina Laurick

Vorsitzende des Arbeitskreises `Geschäftsleitung`

Unternehmensberaterin, Regionalvorständin,
FiDAR e. V. und Multi-Aufsichtsrätin

Dr. Carsten Lehr

Stv. Vorstandsvorsitzender,
EFIS AG

Prof. Dr. Dieter Leuring

Partner/Rechtsanwalt,
Flick Gocke Schaumburg

Robert Lippmann

Hauptgeschäftsführer,
IHK Darmstadt Rhein Main Neckar

Doreen Nowotne

Senior Advisor und Multi-Aufsichtsrätin

Dr. Arno Probst

Vorsitzender des Arbeitskreises `Berichterstattung`

Partner/Wirtschaftsprüfer, Audit & Assurance, Lead Center for Corporate Governance,
Deloitte

Meinhard Remberg

Generalbevollmächtigter,
SMS GmbH

Martin Seimetz

Managing Director, Leiter Risk & Resource Management Firmenkundensegment,
Commerzbank AG

Dr. Sebastian Sick

Rechtsanwalt und Referatsleiter Unternehmensrecht und Corporate Governance,
Hans-Böckler-Stiftung

Prof. Christian Strenger

Vorsitzender des Arbeitskreises `Aufsichtsgremium`

Direktor Corporate Governance Institute,
Frankfurt School of Finance & Management und Multi-Aufsichtsrat

Berthold Welling

Rechtsanwalt und Geschäftsführer,
Verband der Chemischen Industrie e.V.

Nicole Willms

Partnerin/Rechtsanwältin,
Pohlmann & Company

**Corporate Governance Institute
Frankfurt School of Finance & Management gGmbH**

Adickesallee 32–34
60322 Frankfurt am Main

E-mail: cgi@fs.de

www.frankfurt-school.de/cgi

Herausgeber: Prof. Dr. Julia Redenius-Hövermann und Prof. Dr. Christina E. Banner

Stand: März 2023