

Das Projekt „ESG und Nachhaltigkeit“ – ein kurzer Leitfaden

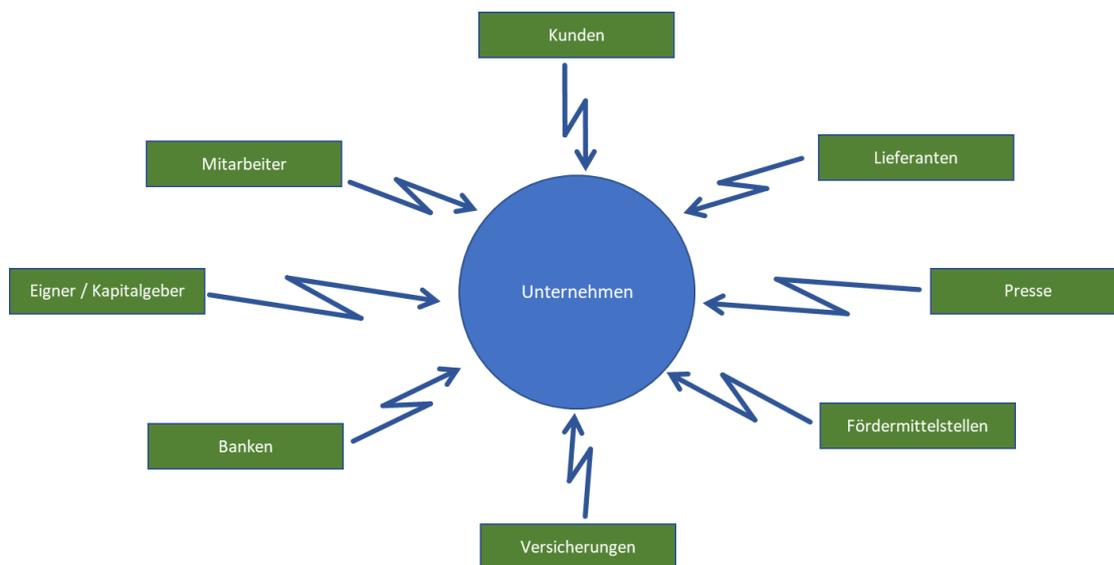
1 Chancen des aktiven ESG-Nachhaltigkeitsmanagements

Viele Unternehmer empfinden das Thema ESG als zusätzlichen bürokratischen Aufwand ohne Mehrwert. Diese Sichtweise ist nicht objektivierbar. Bei einem aktiven Umsetzen der ESG-Inhalte können für das Unternehmen viele Vorteile generiert werden, so zum Beispiel:

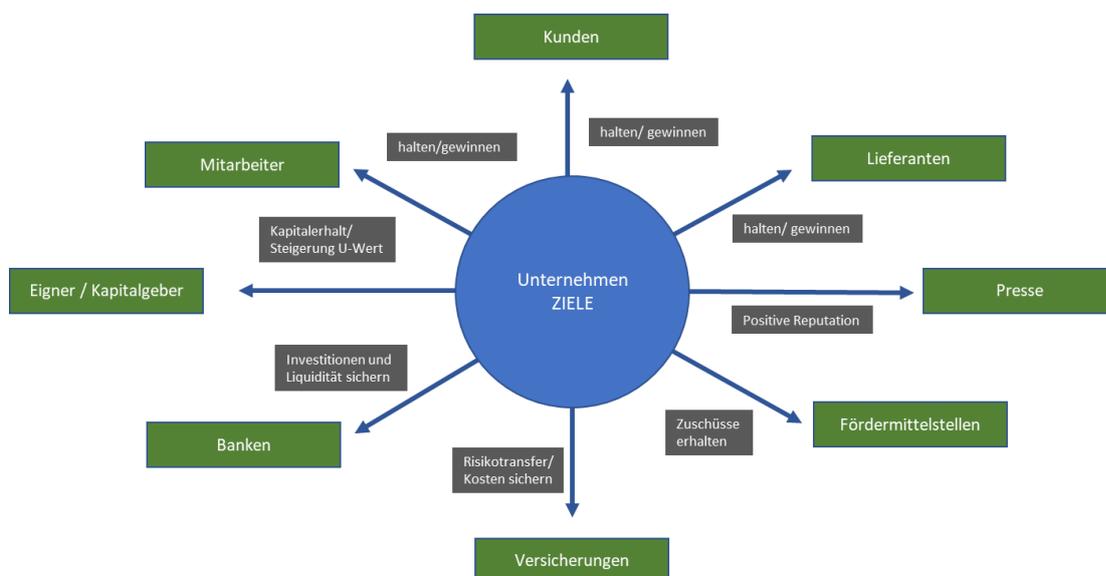
- ✓ Vermeidung von Kosten z.B. Energiekosten, Fluktuationskosten, Produktivitätsverluste etc.
- ✓ Starke Kundenbindung & leichtere Neukundengewinnung
- ✓ Stärkere Mitarbeiterbindung & leichtere Rekrutierung von Facharbeitskräften
- ✓ Steigerung der Produktivität, Prozessoptimierung
- ✓ Erhöhung der Resilienz
- ✓ Optimierung Risikomanagement, Risiken erkennen und moderieren/vermeiden
- ✓ Steigerung des Unternehmenswerts
- ✓ Reputationsgewinn oder Vermeidung Reputationsverlust
- ✓ Zuschüsse/staatliche Investitionsförderungen erhalten
- ✓ Zuschüsse/ staatliche Beratungsförderungen erhalten
- ✓ Leichtere Kapitaleinwerbung und Zinsvorteile
- ✓ Reduzierung der Risikokosten und Versicherungsprämien
- ✓ Energiesicherheit u.v.m.

2 Stakeholder

Ihre Stakeholder betrachten den ESG-Nachhaltigkeitsprozess sehr genau:



Ihre Ziele im Bereich ESG-Nachhaltigkeit könnten/sollten sein:



3 Der Start in das Nachhaltigkeitsprojekt – Tipps und Anregungen



1 CO2 Footprint ermitteln

Ihr CO2 Footprint wird von vielen Stakeholder nachgefragt und gilt als eine der wichtigsten Kennzahlen der Nachhaltigkeit. Die Messung der Scope 1 und Scope 2 ist relativ einfach. Komplizierter ist die Erfassung der Scope 3 Emissionen. Hier sollten Sie bei der Erstermittlung ggf. externe Hilfe in Anspruch nehmen und die notwendigen Datenpunkte für eine einfache Erfassung in der Zukunft standardisieren.

2 Startschuss: Materialitätsanalyse

Idealtypisch starten Sie mit einer Stakeholder- und Materialitätsanalyse (auch Wesentlichkeitsanalyse genannt). Hierbei definieren Sie, welche Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, NGOs, Shareholder etc.) Sie haben und welche Nachhaltigkeitsthemen aus Sicht des Unternehmens und dieser Stakeholder für das Unternehmen bedeutend sind. Durch diese Vorarbeit legen Sie einen strategischen Fokus auf den eigentlichen Impact Ihres Unternehmens in punkto Ökologie und soziale Themen. Ebenso betrachten Sie welche Risiken grundsätzlich für das eigene Geschäftsmodell vorliegen. Lange Zeit war die Materialitätsanalyse freiwillig und ohne regulatorische Vorgaben. Mittlerweile ist durch die EU ein klarer Rahmen der Berichterstattung erkennbar (EFRAG¹, Entwurf 11/2022), der voraussichtlich im dritten Quartal 2023 in nationales Recht übersetzt wird (ESRS²). Inhalt: Das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit wird klar reglementiert und gewinnt deutlich mehr an Aufmerksamkeit und Tiefgang:

Inside-Out-Betrachtung



Beschreibung der kurz-, mittel- oder langfristigen, direkten oder indirekten (durch Geschäftsbeziehungen), möglichen oder tatsächlichen, positiven und negativen Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft

¹ EFRAG European Financial Reporting Advisory Group

² ESRS European Sustainability Reporting Standards

Outside-In-Betrachtung



Wesentliche tatsächliche oder mögliche finanzielle Auswirkungen auf die Entwicklung, den Erfolg und die Lage des Unternehmens, die durch die Finanzberichterstattung zum Berichtszeitpunkt nicht oder noch nicht vollständig erfasst werden

Dieses Projekt erfordert ein Höchstmaß an Fachexpertise und Kommunikationsgeschick. Sie sparen Zeit, wenn Sie sich auch hier im Vorfeld extern beraten lassen.

3 Ambitionsniveau der Organisation definieren

Hier sollten Sie die Frage klären: Möchten Sie mit Ihrem Unternehmen Vorreiter sein oder nur grundlegende Anforderungen erfüllen? Dementsprechend richten Sie sich und ihre Organisation an diesen Zielen aus.

4 Regulatorik berücksichtigen

Wichtig ist, genau zu verstehen, von welcher ESG-Regulatorik Ihr Unternehmen betroffen ist. In Frage kommen z.B. das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) und die Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD):

- Vom LkSG sind ab 2023 Unternehmen mit mindestens 3.000 Mitarbeitern, ab 2024 Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern im Inland betroffen.
- Die CSRD³ ist anzuwenden, wenn Sie 2 der 3 Kriterien erfüllen: Bilanzsumme von mehr als 20 Mio. EUR, Nettoerlöse von mehr als 40 Mio. EUR oder mehr als 250 Mitarbeiter.
- Eine indirekte Berichtspflicht besteht, wenn Ihre Kunden danach fragen (Bsp.: OEM vom Tier 1 etc.) oder z.B. Ihre Bank die Kreditentscheidung um eine ESG-Befragung ergänzen will.



³ CSRD Corporate Sustainability Reporting Directive

5 Netzwerk aufbauen

Damit Ihr Nachhaltigkeitsprojekt insgesamt gelingen kann ist es unbedingt notwendig, das unternehmenseigene Netzwerk aufzubauen. Wer muss bei der Strategiedefinition und Umsetzung beteiligt sein, wen betreffen die

Themen? Eine gute Beziehungsebene und ein Verständnis der Interessenslagen sind wichtig, um einen breiten Konsens und einen positiven Spirit im Sinne des Projektes sicherzustellen.

6 ESG-Rating anfordern

Zur Standortbestimmung sollten Sie ein Benchmarking zur Branche anfordern. Dieses erhalten Sie schnell, kostengünstig und mit staatlichen Zuschüssen, zeitnah vom Steinbeis Beratungszentrum ESG und Nachhaltigkeit.

Ansprechpartner: Enrico Moretti, Mobil 0171/ 885 2562.

ESG Rating						
IBIS World / Steinbeis SBZ						
Branche:	Maschinenbau		Mustermann XY GmbH		Veränderung	
	28		2021	abgeleitetes Rating	absolut	in %
Eviromental	2021	IBIS World Rating	2021	abgeleitetes Rating	absolut	in %
Einsatz für den Umweltschutz	7,00	4,20	4,90	4,04	-0,16	-3,81%
Energieeffizienz	3,00		3,60			
Treibhausgasemissionen	5,00		6,50			
Abfallerzeugung	2,00		1,60			
Wasserverbrauch	4,00		3,60			
Social	2021		IBIS World Rating			
Gerechte Arbeitsbedingungen	3,00	4,60	3,30	4,62	0,02	0,43%
Risiken entlang der Wertschöpfungskette	4,00		4,70			
Arbeitssicherheit	5,00		5,50			
Lohngerechtigkeit	5,00		4,50			
Zusammensetzung der Belegschaft	6,00		5,10			
Governance	2021		IBIS World Rating			
Korruption	5,00	5,20	5,10	4,84	-0,36	-6,99%
Öffentliche Kontroversen (Reputation)	5,00		5,25			
Nachhaltigkeitsmanagement	5,00		4,33			
Regulierung Umwelt, Arbeitnehmer, Nachhaltigkeit	7,00		6,30			
Kollusion / Kartelle	4,00		3,70			
	IBIS World Rating		4,67			

ESG-Rating
weißes Blatt = besser als die Branche
schwarzes Blatt = schlechter als die Branche

Landmaschinen Mustermann GmbH
www.mustermann.de

Firmen-Rating: 4,5 (+), Stand 26.8.2023
Benchmark:
Branchenrating: 4,6 - 28 Maschinenbau

Rating: von 1 bis 9 (beste Note 1)

Steinbeis-ESG-Rating

7 Rechtzeitig starten

Hier ein Time-Table als Anregung.

KMU groß				
Ablauf	Themenbereich	Empfehlung	Pflicht	Bemerkungen
Schritt 1	Start Nachhaltigkeitprojekt	30.09.23	-	Bestimmung Nachhaltigkeitmanagement, Beginn Projektarbeit, Konzeption, Fahrplan, Bestimmung der Projektziele, Einberufung Projektgruppe
Schritt 2	CO2 Footprint, Erfassung Scope 1,2,3	30.09.23	31.12.24	Einer der wichtigsten Indikatoren für das Nachhaltigkeitsprojekt, wird von Stakeholdern oft erfragt (indirekte Berichtspflicht)
Schritt 3	ESG Rating	15.10.23	-	Benchmark zur Branche als Orientierungshilfe, Start des Projektes
Schritt 4	Erfassung der wichtigsten Nachhaltigkeitskennzahlen (KPI's)	31.12.23	31.12.24	Führen durch Kennzahlen, Monetarisierung der KPI's, Berechnung von Szenarien, Planung/Controllingbasis, Gestaltung CO2-Footprint
Schritt 5	Bestimmung der Doppelten Materialität	31.12.23	31.12.24	Wesentlichkeitsanalyse, Chancen erkennen, Risiken vermeiden, Kommunikationsbasis, Vorbereitung der CSRD-Berichtspflicht
Schritt 6	Nachhaltigkeitsbericht (freiwillig)	31.12.23	-	Reputationsgewinn gegenüber MA, KDN, Presse, NGO's, Bank etc.
Schritt 7	CSRD Nachhaltigkeitsbericht (ESRS)	31.12.24	31.03.26	Regulatorik: in 2026 für das Jahr 2025, als Anhang zur Bilanz

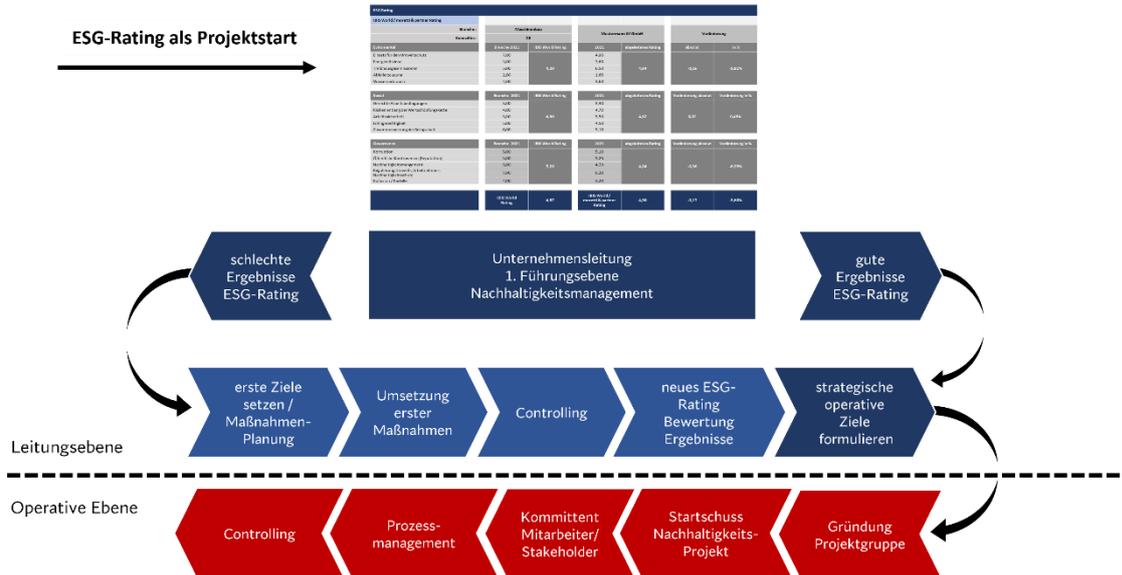
8 Fördermittel nutzen

Für den ESG-Transformationsprozess stehen umfangreiche Fördermittelprogramme zur Verfügung (>800). Wir empfehlen Ihnen, mögliche Beratungshilfen und mögliche Investitionshilfen von uns überprüfen zu lassen.

9 Start des Nachhaltigkeitsprojektes mit dem ESG-Rating

Das ESG-Rating verschafft Ihnen als Leader einen wichtigen Wissensvorsprung. Dieser ist vor allem beim Start in Ihr Nachhaltigkeitsprojekt wichtig, damit Sie im Driverseat bleiben und die Entwicklung aktiv steuern können.

Das ESG-Rating – Startschuss in das Nachhaltigkeitsprojekt



4 Nachhaltigkeitsmanagement- was Sie sonst noch benötigen



1 Commitment des Managements einholen

Hier sollten Sie sicherstellen, dass das Management hinter dem Thema steht und es auch aktiv und glaubwürdig vorantreibt. Auch gegen Widerstände in der Organisation! Je nach Größe des Unternehmens ist ein Entscheidungsgremium/Nachhaltigkeitsgremium wichtig, das relevante Entscheidungen trifft, mitträgt und in der Umsetzung unterstützt.

2 Verantwortlichkeiten definieren

Die eigentliche Umsetzung und Projektverantwortung sollten Sie in die Hände eines Nachhaltigkeitsteams legen, das die relevante Fachexpertise und weitere Skills mitbringt. Zudem braucht es Experten bzw. Kollegen im Bereich Controlling/Accounting, Einkauf, HR, Gebäudemanagement etc.. Überwiegend wahrscheinlich gibt es eben keinen Fachbereich, der ohne Bezug zum Nachhaltigkeitsprojekt besteht.

3 Nachhaltigkeitsdenken verankern

Nachhaltigkeitskriterien und -ziele sollten Sie in die wichtigsten Prozesse des Unternehmens integrieren: Planungsprozesse, Einkaufsprozesse oder andere bereichsspezifische Prozesse. Daneben sollten Sie diese Ziele auch in die individuellen Ziele des Managements integrieren und ggf. bonusrelevant gestalten. Zudem sollten die Maßnahmen durch einen aktiven Controllingprozess flankiert werden, um den Fortschritt regelmäßig zu messen und zu überprüfen.

4 Reporting beginnen und standardisieren

Durch einen aktiven Controllingprozess sollten Sie in kurzer Zeit aus den vielen Datenpunkten eine Standardisierung der wichtigsten Kennzahlen erhalten, so dass Sie stets auf ein aktuelles Reporting zurückgreifen können. Somit ist das Führen durch Kennzahlen durch Sie leicht möglich.

5 Unternehmenskultur anpassen

Nicht selten sind die Mitarbeiter positiv zum Thema Nachhaltigkeit eingestellt. Dennoch sollten Sie die Unternehmenskultur überprüfen und ggf. um das Thema Nachhaltigkeit ergänzen. Nachhaltigkeit ist nicht nur einfache Veränderung im Sinne des Changemanagements, sondern eine Transformation – also ein langfristiger Prozess mit vielen, sich gegenseitig beeinflussenden Initiativen.

5 Mitarbeitereinbindung als Erfolgsfaktor der Umsetzung



Nicht selten sind die Mitarbeiter positiv zum Thema Nachhaltigkeit eingestellt. Die Transformation zu einem nachhaltigen Unternehmen ist jedoch ein langfristiger Prozess mit vielen, sich gegenseitig beeinflussenden Initiativen. Dies gelingt nur, wenn die Mitarbeiter in die Transformation eingebunden werden und motiviert werden, den Wandel mitzugestalten.

6 NachhaltigkeitsmanagerIn: Welche Kompetenzen werden benötigt?



Das reine Fachwissen ist eine Basisanforderung. Darüber hinaus sind vielfältige Persönlichkeitskompetenzen gefragt, wie z.B.

- Beharrlichkeit/Geduld (insbesondere dauerhafte, aktive Zielverfolgung trotz Widerständen und Hindernissen),
- Glaubwürdigkeit (v. a. durch Kompetenzen und Authentizität) und
- *Kommunikationsfähigkeit* (insbesondere Kontaktfähigkeit, Offenheit, Redegewandtheit).

In den Top 10 der erforderlichen Kompetenzen für einen Sustainable Manager finden sich laut einer Studie:

- systemisches/ganzheitliches Denken,
- fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen,
- Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit,
- Beziehungsmanagement,
- unternehmerisches/strategisches Denken,
- Innovationsfreudigkeit und
- Gestaltungswille.



7a Steinbeis Beratungszentrum ESG und Nachhaltigkeit

Das Steinbeis Beratungszentrum ESG und Nachhaltigkeit ist ein Beratungsunternehmen, das Unternehmen in deren Nachhaltigkeitsbestrebungen entgeltlich begleitet und unterstützt.

Der Mehrwert für Kunden liegt im Wissenstransfer, in der Zeitersparnis und in der qualitativen betriebswirtschaftlichen Beratung sowie in der Beratung und Ausschöpfung von Fördermitteln.

Siehe nächste Seite

Enrico M. Moretti

8.8.2023

Leiter Steinbeis Beratungszentrum

ESG und Nachhaltigkeit

Wir schaffen Lösungen für eine nachhaltige, sozial verträgliche und erfolgreiche Unternehmenskultur

7b Steinbeis Beratungszentrum ESG und Nachhaltigkeit - ESG-Module

Untersuchungsgegenstand	CCF Corporate Carbon Footprint	Quick-Check	Kurzgutachten	Basismodul Controlling	Bank-Gutachten	CSRD-Start Wesentlichkeit	CSRD-Gutachten	Klimawandel-Risiken	Wunsch-Module
Einsatzzweck	Erfassung Scope 1 bis 3	Start ESG Projekt Branchen-Check	Kommunikation Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter ...	Bewertung von Chancen+Risiken	Kreditierung Fördermittel	Doppelte Materialität, Stakeholderbefragung	Publizitätspflicht PR-Arbeit	Entwicklung Risikostrategie	individuelles Ziel
ESG Branchen-Rating (IBIS World)		✓	✓	✓	✓		✓		(✓)
ESG Rating Zielunternehmen (Benchmark)		✓	✓	✓	✓		✓		(✓)
15 Kennzahlen (je 5 E,S,G)			✓		✓				(✓)
30 Kennzahlen				✓					(✓)
Monetarisierung von 7 oder mehr KPI's				✓	(✓)			✓	(✓)
Kurzbericht		✓	✓	✓	✓				(✓)
DNK Bericht (CRSD)							✓		(✓)
Klimawandelrisiken				✓	✓		✓	✓	(✓)
Erstellung CO2 Footprint	✓						✓		(✓)
Doppelte Materialität (Outside-In/Inside-Out)						✓	✓		(✓)
Führen mit ESG Kennzahlen *									(✓) *
ESG Planung und Controlling *									(✓) *
Begleitung Projektarbeit *									(✓) *
Kommunikation nach innen und außen *									(✓) *
Fördermittelrecherche*					✓				(✓) *