

## Nachhaltigkeit: Mehr als Compliance – der Schlüssel zu einer zukunftsfähigen Unternehmensstrategie.

Die Verantwortung für die CSRD-Berichterstattung liegt bei den Unternehmen. Für diejenigen, die bereits für das Geschäftsjahr 2024 berichten müssen, sowie für die Mehrheit der großen Unternehmen, die ab dem Geschäftsjahr 2025 dazu verpflichtet sind, laufen die Vorbereitungen auf Hochtouren und erfordern erhebliche Anstrengungen.

In den letzten Monaten lag der Schwerpunkt darauf, wie die Einhaltung der Vorgaben sichergestellt werden kann und welche Lösungen die Berichterstattung erleichtern könnten – oft unter Bezugnahme auf gängige KI-basierte „Wunderlösungen“.

Während die Vorbereitung auf die CSRD-Berichterstattung zweifellos wichtig ist und großen Aufwand erfordert, sollte die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften nicht mit echter Nachhaltigkeit verwechselt werden.

Compliance bedeutet, dass ein Unternehmen die geltenden Vorschriften und Gesetze einhält, einschließlich nationaler Gesetze, regulatorischer Anforderungen und interner Unternehmensrichtlinien.

Nachhaltigkeit hingegen wird von den Vereinten Nationen definiert als: „Die Bedürfnisse der heutigen Generation zu befriedigen, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen.“

Die Sicherstellung des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens umfasst auch die Erhaltung der Ressourcen, die sowohl für den aktuellen als auch zukünftigen Betrieb notwendig sind.



Abbildung 1: Sustainability. Source Image: Freepik.

Nachhaltigkeit im Unternehmen bedeutet, so zu handeln, dass die notwendigen Ressourcen sowohl für die Gegenwart als auch für zukünftige Generationen gesichert werden, während gleichzeitig der langfristige Erfolg des Unternehmens gefördert wird.

Wenn wir Nachhaltigkeit nicht als eine separate Aufgabe betrachten, sondern als einen integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie, können wir uns darauf konzentrieren, was unser Unternehmen langfristig erfolgreich macht, anstatt nur darauf, was wir berichten müssen. Vorschriften wie die CSRD können dann als Orientierungshilfe für die strategische Ausrichtung des Unternehmens dienen.

Ein Beispiel hierfür sind die Treibhausgasemissionen (THG). Unter der CSRD sind Unternehmen verpflichtet, ihre Emissionen in den Bereichen Scope 1, Scope 2 und Scope 3 zu erfassen und einen Plan zur Reduktion dieser Emissionen vorzulegen.

Zur Erinnerung: THG-Emissionen werden in drei Kategorien eingeteilt:

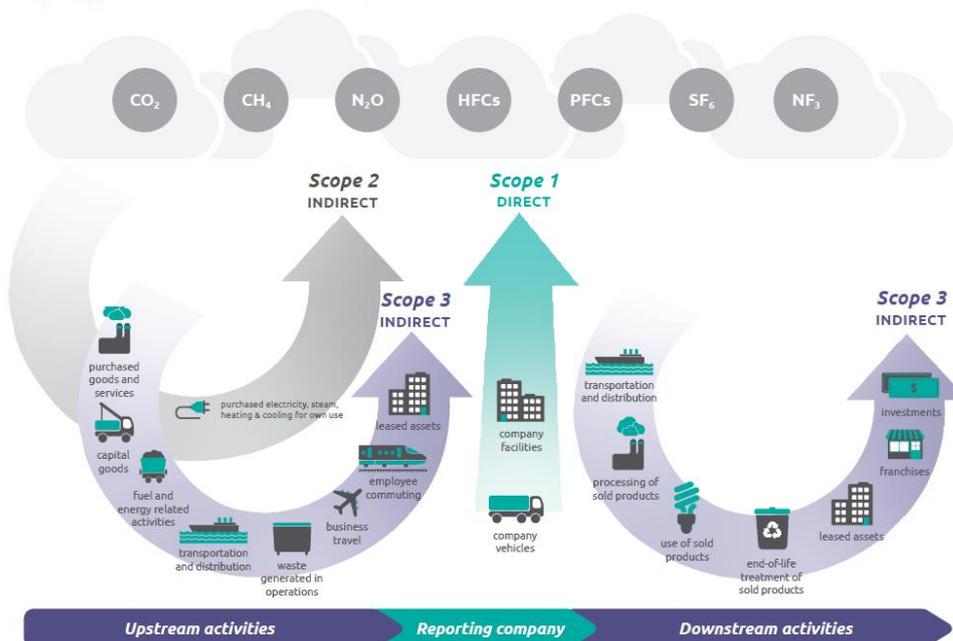
**Scope 1:** Alle Emissionen, für die das Unternehmen direkt verantwortlich ist. Dazu zählen beispielsweise die durch das Unternehmen selbst erzeugte Wärme und Energie sowie die Emissionen aus unternehmenseigenen Fahrzeugen.

**Scope 2:** Indirekte Emissionen, die durch den Bezug von Wärme und Energie entstehen.

**Scope 3:** Alle weiteren indirekten Emissionen, die nicht unter Scope 2 fallen und die sowohl in den vorgelagerten als auch nachgelagerten Prozessen anfallen.

Die erstmalige Berechnung der THG-Emissionen stellt für jedes Unternehmen eine komplexe Herausforderung dar.

Figure [1] Overview of GHG Protocol scopes and emissions across the value chain



Source: Figure 1.1 of Scope 3 Standard.

Abbildung 2: Scope 1 2 and 3 emissions. Source: Figure 1.1 Scope 3 Standard.



Es umfasst die Abbildung der gesamten Unternehmensstruktur, beginnend bei der Beschaffung von Materialien und Dienstleistungen von Lieferanten bis hin zur Produktion und Lieferung von Produkten und Dienstleistungen an die Kunden. Dieser Prozess schließt auch die Betrachtung der Nutzung dieser Produkte und Dienstleistungen sowie deren Entsorgung am Ende ihres Lebenszyklus ein.

Jeder dieser Schritte verursacht Emissionen – und jede Emission steht mit Kosten in Verbindung. Es wäre eine verpasste Chance, wenn diese Bemühungen lediglich für Berichterstattungszwecke genutzt würden. Aus unternehmerischer Sicht bedeutet die Reduktion von Emissionen, die Effizienz der Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu optimieren.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Das sollte es, denn unabhängig von der angewandten Methode – ob Six Sigma, Kaizen, Lean Management oder eine andere – ist die Effizienzsteigerung und Abfallreduktion ein grundlegendes Element erfolgreicher Unternehmensführung.

Bei der Offenlegung der THG-Intensität in Bezug auf den Nettoumsatz, wie in Absatz 53 gefordert, berechnet das Unternehmen das Verhältnis der THG-Intensität mit folgender Formel:

$$\text{emission intensity} = \frac{\text{Total GHG emissions (t CO}_2\text{eq)}}{\text{Net revenue (Monetary unit)}}$$

Werfen wir einen genaueren Blick auf die verschiedenen Scopes:

Für direkte Emissionen (Scope 1) ist das Unternehmen selbst verantwortlich und muss daher auch die Maßnahmen zur Reduktion dieser Emissionen tragen. Im Rahmen des Green Deals können Unternehmen zum Beispiel subventionierte Finanzierungen in Anspruch nehmen für:

- ✓ die Installation von Photovoltaik-Anlagen vor Ort, um den Strombezug zu verringern,
- ✓ den Austausch von fossilen Heizsystemen gegen effizientere, moderne Alternativen.

Ein weiterer Vorteil der Reduktion der Energieabhängigkeit ist die verbesserte Prognose der Energiekosten für die Zukunft.

Eine Übersicht über die verschiedenen subventionierten Programme in Deutschland finden Sie unter:

<http://www.foerderdatenbank.de>

Für indirekte Scope-2-Emissionen können Unternehmen ihre THG-Bilanz verbessern, indem sie beispielsweise zu einem Anbieter von erneuerbarer Energie wechseln. Ein solcher Wechsel führt oft zu unmittelbaren Einsparungen. Wie im untenstehenden Diagramm dargestellt, sind die Kosten für Strom aus erneuerbaren Energien bereits heute niedriger als die für Strom aus fossilen Brennstoffen – ein Trend, der sich in den kommenden Jahren voraussichtlich noch verstärken wird.



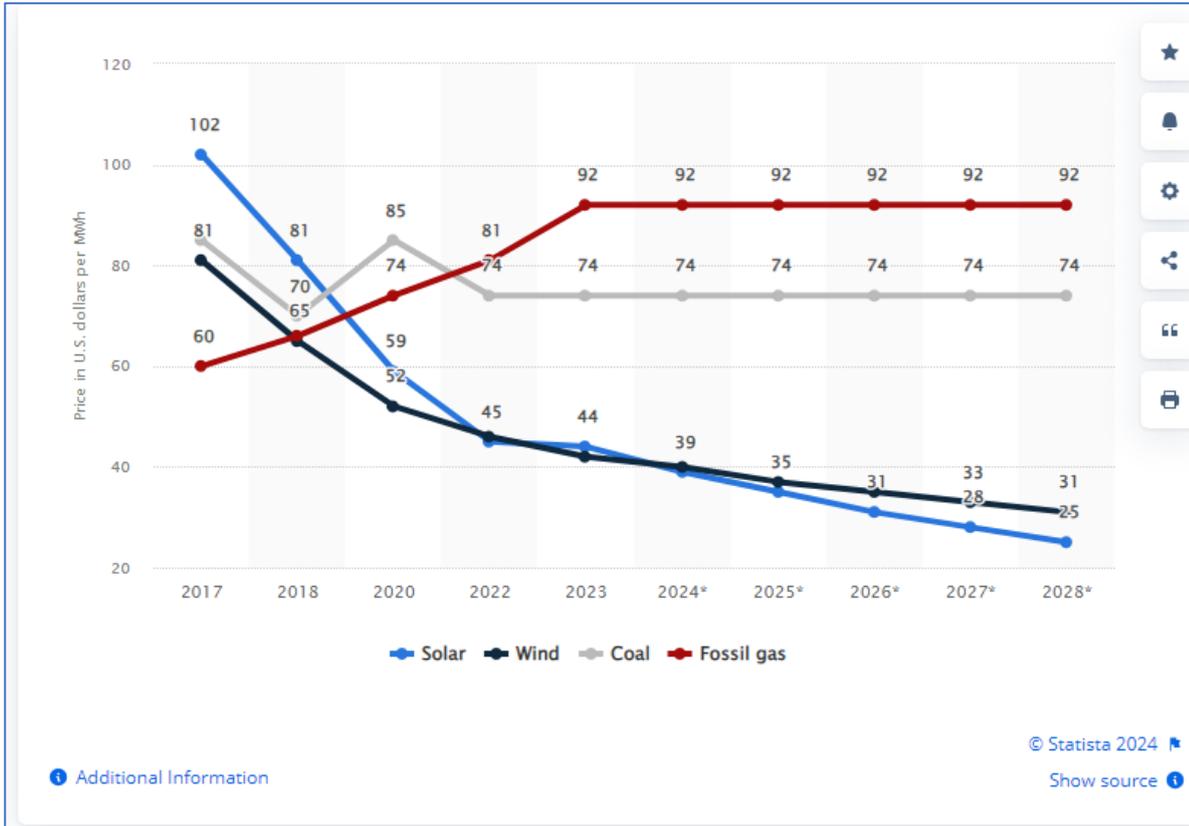


Abbildung 3: Cost of renewable energy versus fossil fuels worldwide from 2017 to 2023 with a forecast for 2028, by energy type: (\$/MWh). Source: Statista 2024.

### Richten wir nun den Blick auf die potenziellen Vorteile der Reduzierung von Scope-3-Emissionen.

Für viele Unternehmen machen diese den größten Teil ihrer Gesamtemissionen aus, sodass ihre Reduzierung das größte Potenzial bietet.

Warum haben Unternehmen jedoch gezögert, sich mit diesen Emissionen auseinanderzusetzen, bevor die CSRD ihre Berechnung und Berichterstattung verpflichtend machte? Ein Hauptgrund liegt darin, dass es für das berichtende Unternehmen objektiv schwierig ist, viele der für die Schätzung erforderlichen Daten zu erlangen. Der Prozess erfordert oft die Befragung von Lieferanten, das Abschätzen des Kundenverhaltens sowie den Rückgriff auf Datenbanken und Modellierungsverfahren.

Ein weiterer Grund ist, dass die Reduzierung von indirekten Scope-3-Emissionen, anders als bei Scope 1 und 2, in der Regel ein gemeinschaftliches Transformationsprojekt zwischen dem Unternehmen und mindestens einem weiteren Partner – sei es ein Lieferant oder ein Kunde – voraussetzt.

Betrachten wir beispielsweise die Emissionen im Logistikbereich. Für produzierende Unternehmen machen diese einen erheblichen Teil der Scope-3-Emissionen aus, und deren Reduktion erfordert einen komplexen strategischen Ansatz. Eine solche Strategie könnte den Umstieg auf emissionsärmere Transportmittel wie Züge und Schiffe beinhalten, was wiederum längere Lieferzeiten, alternative Logistikzentren und Anpassungen des Beschaffungsmodells erfordert.





Abbildung 4: Transport –Source Image: Freepik

Nach der Implementierung zeigt sich, dass ein Modell, das auf emissionsärmeren Transportoptionen basiert, häufig nicht nur umweltfreundlicher, sondern auch wirtschaftlich vorteilhaft ist.

In den letzten fünf Jahren haben wir hautnah erlebt, was es bedeutet, in einer VUCA-Welt (volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig) zu agieren, insbesondere in der globalen Logistik. Dies hat dazu geführt, dass Regierungen die Produktion kritischer Komponenten wie Mikrochips näher an den Heimatmarkt verlagern.

Gleichzeitig haben viele Unternehmen begonnen, die Vorteile der Beschaffung von Lösungen in der Nähe des Heimatmarktes neu zu bewerten – ein Trend, der als Nearshoring und Onshoring bekannt ist und im Gegensatz zum Offshoring-Trend der letzten Jahrzehnte steht.

Obwohl die Hauptgründe für Nearshoring und Onshoring nicht primär die Reduktion von THG-Emissionen oder Kosten sind, ist es unbestreitbar, dass Unternehmen, die ihre Lieferketten strategisch neu ausrichten, von folgenden Vorteilen profitieren können:

- ✓ Geringere Transportkosten
- ✓ Eine widerstandsfähigere Lieferkette
- ✓ Höhere Geschwindigkeit und verbesserte Kommunikation in zeitkritischen Situationen
- ✓ Verbesserte Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern

Hier sind zwei Artikel, die näher auf das Thema Nearshoring eingehen:



1. [Rewiring electronics and technology supply chains for a resilient future | Maersk](<https://www.maersk.com/news/articles/2023/09/20/rewiring-electronics-and-technology-supply-chains-for-a-resilient-future>)

2. [Navigating Nearshoring: An Evolution in Resilient Manufacturing | Sustainable Brands](<https://sustainablebrands.com/read/supply-chain/nearshoring-evolution-resilient-manufacturing>)

Für nicht produzierende Unternehmen, wie Beratungsfirmen und andere Dienstleister, ist eine der Hauptquellen für THG-Emissionen die Reisetätigkeit, sowohl im Geschäftsverkehr als auch für das Pendeln zwischen Wohnort und Büro.

Durch die Pandemie haben wir die Bedeutung einer gut durchdachten Strategie für die Balance zwischen Heim- und Büroarbeit sowie zwischen persönlichen und virtuellen Treffen erkannt. Dabei sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- ✓ Das Verlegen von Mitarbeitenden ins Homeoffice verbessert nicht nur die Work-Life-Balance, sondern kann dem Unternehmen auch ermöglichen, Mietkosten für Büros zu senken. Zudem trägt es zur Reduktion der Emissionen sowohl in der Kategorie der Mietgebäude als auch bei den Mitarbeiterreisen bei.
- ✓ Andererseits fördern persönliche Treffen den Teamzusammenhalt und das emotionale Wohlbefinden der Mitarbeitenden, indem sie Abwechslung zum Alltag bieten. Viele Familien verfügen außerdem nicht über den Platz, um eine vollständige Remote-Arbeit langfristig umzusetzen.
- ✓ Bei Reisen und virtuellen Treffen gilt ein ähnliches Prinzip: Auch wenn virtuelle Meetings mittlerweile einen Reifegrad erreicht haben, der persönliche Treffen oft unnötig macht, ist es unbestritten, dass persönliche Begegnungen, insbesondere zu Projektbeginn und bei wichtigen Meilensteinen, eine Interaktion ermöglichen, die der langfristigen Arbeitsbeziehung zugutekommt.

Die Fähigkeit eines Unternehmens, solche Strategien erfolgreich umzusetzen und zu kommunizieren, wird zukünftig einen Wettbewerbsvorteil bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung darstellen.



## Autor

Mein beruflicher Hintergrund liegt im Projektmanagement und in der Strategieentwicklung in der Kunststoffindustrie. Ich bin in den Bereich Nachhaltigkeit gewechselt, um Unternehmen dabei zu unterstützen, profitabel auf nachhaltige Geschäftsmodelle umzusteigen.

Als Nachhaltigkeitsberater liegt mein Fokus darauf, die CSRD mit etablierten Rahmenwerken wie GRI und ISSB in Einklang zu bringen und dabei bestehende Unternehmensprozesse sowie Nachhaltigkeitsdaten effizient zu nutzen, um zwei Hauptziele zu erreichen:

- ✓ Die Berichterstattungslast zu verringern
- ✓ Den Kundennutzen zu maximieren, indem Nachhaltigkeit fest in die Unternehmensstrategie integriert wird.

**Nicola Cont**  
**Cont Sustainability Consulting**  
Mozartstrasse 68a - 85521 Ottobrunn  
Tel: +49 172 794 2648  
E-Mail: [info@Cont-sustainabilityconsulting.com](mailto:info@Cont-sustainabilityconsulting.com)  
Web: <https://cont-sustainabilityconsulting.com>



## Partner und Übersetzer

Meine Leidenschaft gilt dem Handel in all seinen Facetten, egal ob E-Commerce, Einzel- oder Großhandel. Besonders faszinieren mich Projekte zu den Themenstellungen:

- ✓ Unternehmensstrategie, Leadership & Nachfolge
- ✓ Controlling & Rechnungswesen, Organisation & Nachhaltigkeit
- ✓ Prozess & Digitalisierung: Zeitwirtschaft, ERP- & Shop-Systeme.

**Stephan Lichtenstein**  
**LICHTENSTEIN Handelsberatung**  
Tel: +49 171 871 4013  
E-Mail: [sli@li-handelsberatung.de](mailto:sli@li-handelsberatung.de)  
Web: [www.li-handelsberatung.de](http://www.li-handelsberatung.de)

