

 LEITFADEN ZUR ERSTELLUNG  
EINES NACHHALTIGKEITSBERICHTS  
FÜR DIE CONSULTINGBRANCHE

# DER BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATUNGEN BDU E.V.

In regelmäßigen Marktstudien erarbeitet der BDU wichtige Zahlen und Fakten zur Entwicklung des allgemeinen Unternehmens- und Personalberatermarktes und wichtiger Beratungsfelder. Spezialstudien, zum Beispiel zu den Themen Vergütung, Honorare oder Key Performance Indicators bilden die Grundlage für den Vergleich der Marktteilnehmer untereinander. Mit Panelbefragungen werden Einschätzungen zu aktuellen Themen mit Relevanz in komprimierter Form erhoben und veröffentlicht.

Ein ganz zentrales Anliegen des Verbandes ist es, durch vielfältig angelegte Qualitätsinitiativen zur ständigen Verbesserung der wirtschaftsnahen Dienstleistung beizutragen. Grundsätze, Leitfäden oder Standards dienen sowohl Mitgliedsunternehmen, aber auch den übrigen Beratungen als Maßstab ihrer Tätigkeit. Beispiele hierfür sind insbesondere die BDU-Berufsgrundsätze für Unternehmens- und Personalberater. Es kommen die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP), die Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB) oder die Standards ordnungsgemäßer Nachfolgeberatung hinzu. Alle Ausarbeitungen bieten auch den Klienten oder Kandidaten eine verlässliche Orientierung.

Der BDU bietet eine Reihe von unterschiedlichen Netzwerkformaten – Fachverbände, Branchenkongresse, Fachkongresse, Thinktanks, CEO-Treffen u.v.m. – an, die entweder in festen oder agilen Organisationsstrukturen den offenen, fachlichen Informations- und Gedankenaustausch ermöglichen. Je nach Intention und Intensität entstehen hieraus Themendossiers oder weiterführende Initiativen, wie Messebeteiligungen oder Themenpublikationen. Speziell in den nach Beratungsschwerpunkten/Branchen differenzierten Fachverbänden und Arbeitskreisen können die Mitglieder ihr Berater-Know-how weiterentwickeln und Netzwerke bis hin zu Kooperationen bilden. Zwei etablierte Branchenkongresse – der „Deutsche Beratertag“ für die Managementberater und der „Deutsche Personalberatertag“ für die Personalberater – sowie die ebenfalls jährlich durchgeführte Fachkonferenz Sanierung – unterstreichen den Anspruch des Verbandes, Verbesserungen der Beratungskompetenz auch bei Nichtmitgliedern zu erreichen. Dies gilt auch für das umfangreiche und auf die Bedarfe der Branche zugeschnittene Seminarangebot.

Der BDU vertritt die Interessen seiner Mitglieder aktiv in nationalen und internationalen Organisationen. Er ist Mitglied im Bundesverband der Freien Berufe (BFB) und in einem Netzwerk von Verbänden aus der Kreativwirtschaft. Im europäischen Dachverband FEACO – European Federation of Management Consultancies Associations – mit Sitz in Brüssel sowie in der weltweiten Vereinigung zur Qualitätssicherung in der Unternehmensberatung, dem International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), setzt sich der deutsche Branchenverband dafür ein, Beratungsleistungen auf hohem Niveau und mit anspruchsvollen Standards weltweit vergleichbar zu machen.

Parallel engagiert sich der BDU auf europäischer Ebene im Dachverband European Confederation of Search & Selection Associations (ECSSA) auch für die Berufsgruppe der Personalberater, die auf die Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften spezialisiert sind. Gemeinsam mit anderen Personalberaterverbänden – zum Beispiel aus Belgien, Frankreich, Italien, Spanien und Großbritannien – wurden im Laufe der letzten Jahre eine Reihe von Initiativen umgesetzt. So können sich unter anderem die Personalberater von Mitgliedsunternehmen der jeweiligen nationalen Verbände – damit auch die des BDU in Deutschland – zum „Certified Executive Recruitment Consultant CERC“ zertifizieren lassen.

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V. sind aktuell rund 700 Unternehmen aus der Management-, Personal- sowie IT-Beratungsbranche organisiert.

Mit diesen Mitgliedsunternehmen vertritt der Verband etwa 19.000 Berater in Deutschland. Damit zählt der BDU weltweit zu den drei führenden Wirtschafts- und Berufsverbänden der Consultingwirtschaft.

Dabei fußt die Arbeit des Verbandes auf zwei Säulen: Einerseits vertritt er die rechtlichen, politischen und medialen Interessen der Gesamtbranche, zum anderen bietet er seinen Mitgliedern Services wie Benchmarks, Networking, fachliche Weiterbildung und einen Qualitätsnachweis gegenüber den Endkunden. Er versteht sich dabei als unabhängiger, neutraler Zusammenschluss von besonders qualifizierten Marktteilnehmern.

EIN BESONDERER DANK GEHT AN DIE  
MITVERFASSER DIESES LEITFADENS AUS DEN  
FOLGENDEN MITGLIEDSUNTERNEHMEN:

**DETECON**  
CONSULTING

**GMC<sup>2</sup>**



HR Beratung Simon

— ANXΩ —  
MANAGEMENT CONSULTING

**mobilité**  
Unternehmensberatung

**OPTIQUUM**  
Unternehmensberatung 

  
**TEAMWILLE**

  
SELLINGPOINT  
CONSULT

Außerdem danken wir allen Mitgliedsunternehmen und Sparringspartnern, die sich im Laufe der Erstellung dieses Leitfadens durch Gespräche, Feedback und Diskussionen mit eingebracht haben!

## **Nachhaltigkeit und Unternehmensberatung – passt das zusammen?**

Auf der einen Seite ein Prinzip, das bedeutet, Bedürfnisse der Gegenwart so zu befriedigen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht eingeschränkt werden. Auf der anderen Seite eine Branche, die im Ruf steht, vor allem durch viele Flugreisen, schnelles Essen auf die Hand und Kaffeebecher in der Hand aufzufallen. Ja, it`s a match!

Denn die Mitgliedsunternehmen des BDU sind sich nicht nur ihrer unternehmerischen, sondern auch ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung bewusst. Sie möchten ihren Beitrag dazu leisten, diese Verpflichtung sicherzustellen.

So ist die Erbringung wissensbasierter Consultingtätigkeiten ein relevanter Hebel für mehr Nachhaltigkeit in der Wirtschaft. Unternehmen profitieren durch die Beauftragung von Unternehmensberatungen von einer unabhängigen Sichtweise und einem umfassenden Know-how-Transfer. So können Beratungsprojekte dazu beitragen, die Geschäftsmodelle oder Prozesse in Unternehmen zukunftsfähig, wirtschaftlich, sozialverträglich und ressourcenschonend aufzustellen und sich rechtzeitig erfolgreich auf neue Herausforderungen – und dazu zählen auch Transformationsaufgaben wie der klimaschonende Umbau der deutschen Wirtschaft – einzustellen. Nachhaltigkeit in Beratungsprojekten fokussiert sich beispielsweise auf Bereiche wie Dekarbonisierung, Erneuerbare Energien, Umwelt- und Sozialauswirkungen der eigenen Lieferkette, Sustainable Finance im Banking-Bereich, Sustainable IT oder nachhaltiges Personalmanagement.

Das Engagement vieler Unternehmensberatungen orientiert sich dabei an dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Dies ist ein Transparenzstandard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und stellt für Unternehmen jeder Größe und Rechtsform ein etabliertes Instrument zur Reflexion der eigenen unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung und zur strategischen Weiterentwicklung dar. Die standardisierte Berichterstattung entlang von 20 Kriterien dient bereits einer Vielzahl von Unternehmen als Hilfestellung bei der Erarbeitung von Berichten und wird auch hier herangezogen. Welche Kriterien einschlägig sind und zu welchen Maßnahmen führen, ist so vielseitig wie die Beratungsbranche selbst.

Unternehmensberatungen tragen die Prinzipien der Nachhaltigkeit in die Welt, sie möchten sie aber auch selbst – als Unternehmen – leben. Deshalb hat der BDU diesen Leitfaden erarbeitet. Er soll mehr Klarheit für die Unternehmensberatungen schaffen, indem er sie dabei unterstützt, Nachhaltigkeitsziele in die eigene Unternehmensstrategie zu integrieren, konkrete Maßnahmen abzuleiten und eine Struktur für das anschließende Reporting vorzugeben.

Mein besonderer Dank gilt den beteiligten Mitgliedsunternehmen und Mitarbeitenden aus der BDU-Geschäftsstelle, die detailreich und mit viel Verve diesen Leitfaden erarbeitet haben. Für dieses Engagement bedanke ich mich!

**Ich wünsche Ihnen eine ansprechende Lektüre!**

Ihr Ralf Strehlau  
Präsident des BDU





# INHALT

<b>1. EXECUTIVE SUMMARY</b>	6
<b>2. EINLEITUNG</b>	7
2.1. Warum die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit lohnenswert ist	7
2.2. Gesetzliche Anforderungen an die Berichterstattung	9
2.3. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK)	10
2.4. Die Consultingbranche	
2.4.1. Der Beitrag zur nachhaltigen Transformation der Wirtschaft	13
2.4.2. Nachhaltigkeit in Beratungsunternehmen	15
<b>3. ANWENDUNG DES LEITFADENS IN DER PRAXIS</b>	17
3.1. Zu diesem Leitfaden	17
3.2. Die 20 Kriterien des DNK	17
3.3. Ihr Weg zum Nachhaltigkeitsbericht	18
3.4. Der Prüfprozess durch das DNK-Büro	20
<b>4. DIE 20 KRITERIEN DES DNK</b>	21
4.1. Strategie	21
4.1.1. Kriterium 1: Strategische Analyse und Maßnahmen	21
4.1.2. Kriterium 2: Wesentlichkeit	24
4.1.3. Kriterium 3: Ziele	28
4.1.4. Kriterium 4: Tiefe der Wertschöpfungskette	30
4.2. Prozessmanagement	32
4.2.1. Kriterium 5: Verantwortung	33
4.2.2. Kriterium 6: Regeln und Prozesse	34
4.2.3. Kriterium 7: Kontrolle	36
4.2.4. Kriterium 8: Anreizsysteme	40
4.2.5. Kriterium 9: Beteiligung von Anspruchsgruppen	42
4.2.6. Kriterium 10: Innovations- und Produktmanagement	45
4.3. Umwelt	48
4.3.1. Kriterium 11: Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen	48
4.3.2. Kriterium 12: Ressourcenmanagement	49
4.3.3. Kriterium 13: Klimarelevante Emissionen	51
4.4. Gesellschaft	55
4.4.1. Kriterium 14: Arbeitnehmerrechte	56
4.4.2. Kriterium 15: Chancengerechtigkeit	59
4.4.3. Kriterium 16: Qualifizierung	63
4.4.4. Kriterium 17: Menschenrechte	65
4.4.5. Kriterium 18: Gemeinwesen	67
4.4.6. Kriterium 19: Politische Einflussnahme	69
4.4.7. Kriterium 20: Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten	70
<b>5. ANHANG</b>	73
5.1. Beratungsunternehmen in der DNK-Datenbank	73
5.2. Maßnahmensammlung mit Nachhaltigkeitsbezug zur Inspiration	73



# 1. EXECUTIVE SUMMARY

Das Thema Nachhaltigkeit ist allgegenwärtig und es finden sich zahlreiche Definitionen, was sich dahinter verbirgt. Im Allgemeinen bedeutet Nachhaltigkeit, verantwortungsvoll in den Handlungsfeldern Ökologie, Ökonomie und Soziales zu agieren.

In Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte nehmen regulatorische Anforderungen sowohl international als auch national seit Jahren zu. Daraus ergeben sich für Unternehmen und Institutionen verschiedene Handlungsverpflichtungen. Eine neue europäische Richtlinie, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), sieht zum Beispiel vor, dass Nachhaltigkeitsinformationen in den Lagebericht aufgenommen und Auskünfte zu Liefer- und Wertschöpfungsketten samt ihren vor- und nachgelagerten Tätigkeiten gegeben werden.

Unabhängig von einer etwaigen Berichterstattungspflicht wirkt die Kommunikation des Nachhaltigkeitsbewusstseins und -bestrebens in Form eines Nachhaltigkeitsberichts positiv nach innen und außen: Intern trägt die intensive Auseinandersetzung bei der Berichterstellung zur Bewusstseinsbildung, zur Strukturierung und Evaluierung von Nachhaltigkeitsaktivitäten sowie zur Auseinandersetzung mit Risikofaktoren bei. Nach außen vermittelt die Berichterstattung durch die Transparenz eine gewisse Vertrauens- und Glaubwürdigkeit.

Im Vergleich zur Industrie erzeugen Dienstleistungsunternehmen keine umfangreichen physischen Warenströme, sodass der Verbrauch natürlicher Ressourcen sowie die vor- und nachgelagerte Lieferkette im Vergleich zum produzierenden Gewerbe geringer ausfällt. Dennoch gibt es zahlreiche Ansatzpunkte für Unternehmensberatungen ihre eigene Betriebsführung in allen Dimensionen nachhaltig auszurichten. Unerlässlich ist für ein gelingendes Nachhaltigkeitsmanagement das Commitment der Unternehmensführung, damit nachhaltige Aspekte bei strategischen Unternehmensentscheidungen berücksichtigt und benötigte personelle, zeitliche sowie finanzielle Mittel zur Umsetzung gewährleistet werden.

Für Unternehmensberatungen liegen die primären Aktivitäten der Wertschöpfung in der Entwicklung von Beratungsleistungen, in Marketing und Vertrieb sowie in der Abwicklung von Projekten im Kundenauftrag. Die häufig zentralen Themen liegen daher oft in den Bereichen Diversität, Chancengerechtigkeit, Arbeitgeberattraktivität und Qualifizierung, Compliance sowie im Bereich klimarelevanter Emissionen durch Mobilität und Energieverbrauch durch IT-Infrastruktur.

Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung gibt es verschiedene Transparenzstandards. Einer davon ist der deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), welcher vom Rat für nachhaltige Entwicklung im Rahmen eines Multi-Stakeholder-Dialogs entwickelt wurde. Der DNK umfasst 20 Kriterien, welche in die Bereiche Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft untergliedert sind und sich in die übergeordneten Kategorien „Nachhaltigkeitskonzept“ und „Nachhaltigkeitsaspekte“ einordnen lassen.

## 2. EINLEITUNG

Der Leitfaden gibt einen Überblick über die zu behandelnden Kriterien, Leistungsindikatoren und den Prüfprozess des DNK-Büros. Eine Erweiterung der Vorgaben des DNK zur Erfüllung der zukünftigen Vorgaben der CSRD inkl. der aktuell in Entwicklung befindlichen European Sustainability Reporting Standards (ESRS) ist für das kommende Jahr 2024 geplant. Das Fundament einer Berichterstattung bilden Stakeholder-, Wesentlichkeits- und Risikoanalysen. Zu betrachten sind dabei einerseits das eigene Geschäftsmodell und das Unternehmensumfeld sowie andererseits die Märkte und Lieferketten, in denen beispielsweise beratene Kunden und Kundinnen agieren.

Unternehmensberatungen müssen sich in doppelter Hinsicht mit den drei Nachhaltigkeitsdimensionen auseinandersetzen. Zum einen in Bezug auf ihre eigene Betriebsführung, zum anderen in ihrer Rolle als Multiplikator im Rahmen der nachhaltigen Transformation der Wirtschaft. In den einführenden Kapiteln des Branchenleitfadens werden daher zunächst beide Sichtweisen skizziert, bevor anschließend die einzelnen Kriterien aus Betriebsführungsperspektive fokussiert und durch Leitfragen sowie durch Praxisbeispiele und mögliche Maßnahmen veranschaulicht werden.

### 2.1. Warum die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit lohnenswert ist

Das Thema Nachhaltigkeit ist allgegenwärtig und es zirkulieren zahlreiche Definitionen, was sich dahinter verbirgt und welche Handlungsverpflichtungen sich daraus ableiten. Eine allgemeingültige Definition gibt es nicht, sodass bei Unternehmen bzw. Personen, die sich der Thematik erstmals annehmen, teilweise zunächst Verunsicherung entstehen kann.

Im Allgemeinen bedeutet Nachhaltigkeit, verantwortungsvoll in den Handlungsfeldern Ökologie, Ökonomie und Soziales zu handeln. Ziel dieser Anstrengungen ist es, einen Beitrag zur Erhaltung des Planeten für zukünftige Generationen zu leisten und das gesellschaftliche Miteinander zu fördern.

Die Verpflichtung zu nachhaltigem Handeln leitet sich aus internationalen Normen wie dem Pariser Klimaabkommen ab, das auch von Deutschland ratifiziert wurde und nun in unterschiedlichen Verordnungen konkretisiert und operationalisiert wird. Privatpersonen werden im Vergleich zur Wirtschaft nicht unmittelbar in die Pflicht genommen. Es wird jedoch postuliert, dass individuelle Entscheidungen und Verhaltensweisen globale Auswirkungen haben.

Aus unternehmerischer Perspektive lohnt es sich aus verschiedenen Gründen, Nachhaltigkeit als integralen Teil der Unternehmensstrategie zu verstehen. Die Finanzwirtschaft integriert beispielsweise kurz- bis mittelfristig Nachhaltigkeitskriterien in die Risikoanalyse, sodass die Zinshöhe auch davon abhängt, wie nachhaltig ein Unternehmen handelt. Nachhaltig agierende Unternehmensberatungen werden zudem von einem Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern und Mitbewerberinnen profitieren.

Neben der intrinsischen Motivation, sich mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, besteht auch eine extern motivierte Notwendigkeit: Sollte ein Beratungsunternehmen bislang nicht die Kriterien erfüllen, die zur Berichterstattung

In Anlehnung an den DNK hat der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V. mit einer Arbeitsgruppe einen Branchenleitfaden entwickelt, der Beratungsunternehmen mit dem Ziel der Berichterstattung dabei unterstützt, die eigenen Aktivitäten mit Bezug zur Nachhaltigkeit zu erfassen, zu strukturieren, entsprechende Ziele in die Unternehmensstrategie zu integrieren und konkrete Maßnahmen abzuleiten.



verpflichten, müssen sie gegebenenfalls als Dienstleistungsunternehmen für Beratungsleistungen Daten an ihre Auftraggeber und Auftraggeberinnen, die bereits berichtspflichtig sind, liefern. Sie werden somit indirekt berichtspflichtig, weil sie auf entsprechende Informationsgesuche eingehen müssen, um Auftragsverluste oder gar den Abbruch bestehender Geschäftsbeziehungen zu vermeiden.

Es ist davon auszugehen, dass die Befolgung von Nachhaltigkeitskriterien bei Ausschreibungen und anschließenden Beauftragungen zukünftig noch stärkere Beachtung finden wird. Die öffentliche Hand ist z. B. über § 13 Klimaschutzgesetz bereits dazu verpflichtet, bei der Mandatsvergabe in Ausschreibungs- und Vergabeverfahren ESG-Kriterien zu berücksichtigen.

Im Hinblick auf die Gewinnung neuer qualifizierter Mitarbeitender ist die systematische Auseinandersetzung mit der eigenen unternehmerischen Verantwortung ebenfalls geboten: Angebote zur Gesundheitsvorsorge, flexible Arbeitsmodelle, die die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie ermöglichen, Weiterqualifizierungsmaßnahmen sowie ein klares Bekenntnis zu Gleichstellung und Diversität sind nur einige Beispiele, die Bewerber und Bewerberinnen bei ihrer Entscheidung für ein Unternehmen beeinflussen. Viele Unternehmen setzen bereits eine Vielzahl an Maßnahmen um, ohne diese bewusst mit Nachhaltigkeit in Verbindung zu bringen. Durch eine strukturierte Auseinandersetzung und den Dialog mit relevanten Anspruchsgruppen, erhalten entsprechende Maßnahmen Sichtbarkeit, wodurch gleichzeitig die Bindung an Ihr Unternehmen gesteigert wird.

Die Kommunikation des Nachhaltigkeitsbewusstseins und -bestrebens eines Unternehmens in Form eines Nachhaltigkeitsberichtes wirkt positiv nach innen und außen: Intern trägt die intensive Auseinandersetzung bei der Erstellung des Berichtes zur Bewusstseinsbildung, zur Darstellung und Evaluierung von Nachhaltigkeitsaktivitäten sowie zur Auseinandersetzung mit Risikofaktoren bei. Die positive Wirkung nach außen wird nicht nur durch die Bereitstellung entsprechender Nachhaltigkeitsinformationen erzielt, sondern auch durch die Einbeziehung von Anspruchsgruppen in den Entstehungsprozess verstärkt.

## IHR WEG ZUM NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

- Gemeinsames Nachhaltigkeitsverständnis
- Stakeholder- und Wesentlichkeitsanalyse
- Ableitung von Fokusthemen und Zielen
- Auswahl von Leistungsindikatoren
- Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie
- Definition von Verantwortlichkeiten
- Integration in unternehmerische Prozesse
- Datenerhebung, -konsolidierung, -validierung
- Nachhaltigkeitskommunikation/Berichterstattung

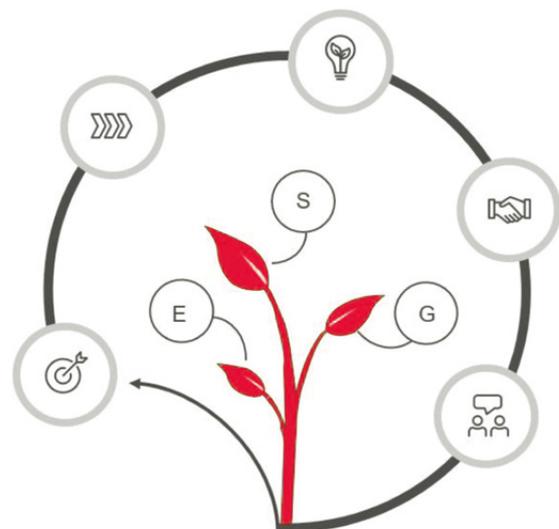


Abbildung 1: Leitplanken auf dem Weg zu einem umfassenden Nachhaltigkeitsmanagement

Ein Nachhaltigkeitsbericht verdeutlicht die ernsthafte Auseinandersetzung mit der Thematik und signalisiert die Bereitschaft eines Unternehmens, diese öffentlich zu diskutieren, sich daran messen zu lassen und darauf zu reagieren. Damit steigern Sie das Vertrauen in das Unternehmen und stärken die Reputation. Um sich nicht dem Vorwurf des Greenwashings auszusetzen, ist es wichtig, Nachhaltigkeit immer in seinen drei Dimensionen zu betrachten.

Dieser Leitfaden soll mehr Klarheit für die Beratungsbranche schaffen und Beratungsunternehmen dabei unterstützen, die Nachhaltigkeitsziele in die Unternehmensstrategie zu integrieren, konkrete Maßnahmen abzuleiten und eine Struktur für das anschließende Reporting vorzugeben.

## 2.2. Gesetzliche Anforderungen an die Berichterstattung

Eine am 28. November 2022 vom Europäischen Ministerrat gebilligte und am 16. Dezember 2022 im Amtsblatt veröffentlichte neue europäische Richtlinie, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), verpflichtet Unternehmen zukünftig dazu, in ihrem (Konzern-)Lagebericht bekannt zu machen, wie sich ihr Geschäftsmodell auf die Nachhaltigkeit des Unternehmens auswirkt und wie externe Nachhaltigkeitsfaktoren (etwa Klimawandel oder Menschenrechtsfragen) ihre Tätigkeiten beeinflussen. Die Schwerpunkte liegen in Anti-Korruptions-Aspekten sowie der Einhaltung von Menschenrechten, der Kontrolle der Auswirkungen auf Umwelt- und Sozialaspekte sowie die Belange von Arbeitnehmenden in der Lieferkette.

Die Richtlinie löst die bisher geltende Non-Financial Reporting Directive (NFRD) ab und gilt grundsätzlich für alle großen Unternehmen, für alle an geregelten Märkten notierten Unternehmen mit Ausnahme von Kleinstunternehmen sowie für börsennotierte kleine und mittelständische Unternehmen.

### GROSSE UNTERNEHMEN

- Unabhängig von einer Kapitalmarktorientierung
- Unternehmen gelten ab Überschreitung von zwei der drei folgenden Merkmalen als groß (Richtlinie 2013/34/EU)
  1. 250 Beschäftigte im Jahresdurchschnitt
  2. Bilanzsumme von über 20 Mio. €
  3. Umsatz von über 40 Mio. €

### KLEINE / MITTLERE UNTERNEHMEN

- Mit Kapitalmarktorientierung
- Unternehmen gelten ab Überschreitung von zwei der drei folgenden Merkmalen als klein (Richtlinie 2013/34/EU)
  1. 10 Beschäftigte im Jahresdurchschnitt
  2. 350.000 € Bilanzsumme
  3. 700.000 € Nettoumsatzerlöse

### NICHTEUROPÄISCHE UNTERNEHMEN

- Bei einem erzielten Nettoumsatz von mehr als 150 Mio. € in der EU und
- mindestens einer Tochtergesellschaft oder Zweigniederlassung in der EU

Unternehmen, die bereits der NFRD unterliegen, müssen 2025 ihren ersten Bericht veröffentlichen. 2026 folgen die ersten Berichte von großen Unternehmen, die aktuell nicht der NFRD unterliegen. Für börsennotierte KMU gilt 2027 mit einer Opt-Out-Möglichkeit bis 2028.

Die Richtlinie sieht vor, dass die vor- und nachgelagerte Unternehmenstätigkeit entlang der gesamten Liefer- und Wertschöpfungskette in den Blick genommen und Auskünfte zu Zuliefer- und Dienstleistungsunternehmen gegeben werden. Dies hat zur Folge, dass auch KMU, die selbst nicht berichtspflichtig sind, indirekt betroffen sein können, z. B. als Dienstleistungsunternehmen für ein berichtspflichtiges Unternehmen oder als Geld beantragendes Unternehmen bei einem Finanzinstitut. Indirekte Betroffenheit meint, dass die berichtspflichtigen Unternehmen bei ihren Zuliefer- und Dienstleistungsunternehmen sowie Geschäftspartnern und Geschäftspartnerinnen gezielt Informationen zu Verbrauchsdaten und anderen Nachhaltigkeitsaspekten einholen, um ihre umfassende Berichtspflicht erfüllen zu können. Ohne die Informationen aus der Wertschöpfungskette fehlen berichtspflichtigen Unternehmen z. B. Angaben zur Erfassung ihrer Scope 3-Emissionen. Können Beratungsunternehmen die Informationen nicht bereitstellen, drohen ihnen negative Konsequenzen bis hin zum Abbruch einer Geschäftsbeziehung. Daher ist es für jedes Unternehmen, unabhängig seiner Größe, empfehlenswert, sich bereits jetzt vorzubereiten, entsprechende Daten zu erheben und Maßnahmen zu ergreifen.

In Bezug auf die CSRD erarbeitet die European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) für 41 Sektoren spezifische Berichtsvorgaben, die European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Entsprechende Entwürfe sollen der Europäischen Kommission im November 2023 übergeben werden. Damit die Berichtsvorgaben durch die EFRAG auch für KMU angemessen und handhabbar gestaltet werden, haben der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) und der Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee e. V. (DRSC) am 21.12.2022 gemeinsam ein Eckpunktepapier mit Vorschlägen an die EFRAG übergeben.

### 2.3. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK)

Der DNK ist ein Transparenzstandard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, welcher 2010 im Rahmen eines Multi-Stakeholder-Dialogs unter der Leitung des RNE entwickelt wurde. Er kombiniert unterschiedliche Berichtsanforderungen in einem Format, indem er z. B. die Anforderungen nach der EU-Taxonomie-Verordnung zu nachhaltigen Wirtschaftsaktivitäten oder den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte integriert. Er stellt für Unternehmen und Organisationen jeder Größe und Rechtsform sowie unabhängig vom Unternehmenssitz ein Instrument zur Reflexion der eigenen unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung und zur strategischen Weiterentwicklung dar. Außerdem dient die standardisierte Berichterstattung entlang von 20 Kriterien bereits einer Vielzahl von Unternehmen als Hilfestellung bei der Erfüllung bestehender Berichtspflichten nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG).

Mit Blick auf zunehmende Berichtspflichten durch die neue CSRD ist eine Erweiterung des DNK zur Erfüllung der Vorgaben der CSRD inkl. der ESRS ist geplant. Ziel ist es, dass weiterhin alle Unternehmen den DNK nutzen können – unabhängig davon, ob sie freiwillig berichten oder berichtspflichtig sind: Unternehmen jeder Größe und Rechtsform sollen auch in Zukunft mit dem DNK zu ihren Nachhaltigkeitsbemühungen berichten können. Diese Anpassung soll im Jahr 2023 und 2024 stattfinden. Die grundsätzliche Passfähigkeit zwischen CSRD und DNK wird bereits durch ein Gutachten von Prof. Dr. Kerstin Lopatta, Universität Hamburg, bestätigt. Somit ist der DNK weiterhin ein gutes Unterstützungsinstrument zur Berichterstattung.

In einem Nachhaltigkeitsbericht in Anlehnung an den DNK beschreiben Sie, wie Ihr Unternehmen die einzelnen Kriterien erfüllt (comply) oder erklären plausibel, warum zu einem Kriterium ggf. nicht berichtet werden kann oder dieses für Sie nicht relevant ist (explain). Die empfohlene Textlänge pro Kriterium umfasst 500 bis 3000 Zeichen. Dabei geht es nicht um eine perfekte Lösung, sondern um die Auseinandersetzung Ihres Unternehmens mit den einzelnen Aspekten.

## 2.4. Die Consultingbranche

„Unternehmensberatung ist eine professionelle Tätigkeit zur externen und unabhängigen Analyse und Bewertung von Problemen von Auftraggebern, Erarbeitung von individuellen Lösungen sowie projektbezogener Begleitung der Umsetzung, mit dem Ziel, Werte zu schaffen sowie notwendige Veränderungen bei Auftraggebern zu fördern. Sie beruht auf einer vertraglichen Grundlage zwischen Auftraggebern und Beratungsunternehmen“, so definiert der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen e.V. (BDU) die Dienstleistung einer Consultingfirma.

Das Spektrum an Beratungsleistungen ist sehr vielfältig, sodass sich die meisten Consultingfirmen auf ein oder wenige Beratungsfelder spezialisiert haben. Dazu gehören bspw.: Gründungsberatung, Prozessberatung, Organisationsberatung, Strategieberatung, Nachfolgeberatung, Sanierungsberatung oder Personalberatung. Neben einer Spezialisierung auf bestimmte Beratungssegmente ist auch eine Fokussierung auf bestimmte Kundenbranchen möglich, z. B. Konsumgüterindustrie, Fahrzeugbau, Maschinenbau, Finanzdienstleister, Chemie, Gesundheitswesen.

Der Consultingbranche gehören nach Schätzungen des BDU rund 26.500 Unternehmen mit rund 220.000 festangestellten Mitarbeitenden an. Davon sind rund 47.000 Personen im Backoffice und 173.000 als Berater oder Beraterin tätig. Der Frauenanteil innerhalb der Branche liegt unter Berücksichtigung von Tätigkeiten im Backoffice bei 35 Prozent.

Im Jahr 2022 erwirtschaftete die deutsche Consultingwirtschaft einen Umsatz von 43,7 Mrd. Euro. Das sind 15 Prozent mehr als im Jahr zuvor. Dieses Wachstum, das knapp 5 Prozent über den Prognosen für 2022 liegt, folgt einem Aufwärtstrend, der vor der COVID-19-Pandemie zu beobachten war. Zugleich verdeutlicht es, dass die Beratungsbranche eine Schlüsselindustrie für die nationale Transformation und Zukunftsfähigkeit darstellt. Innerhalb der letzten zehn Jahre hat sich der Gesamtmarkt nahezu verdoppelt. In den vergangenen 20 Jahren ist das Marktvolumen von 12,3 Mrd. Euro sogar um 350 Prozent gestiegen. Im Jahr 2022 waren es insbesondere Projekte im Bereich Nachhaltigkeit, IT-Datenschutz & Datensicherheit sowie Business Development und Innovation, die zu dieser Entwicklung maßgeblich beitrugen.

Das stetige Wachstum liegt unter anderem darin begründet, dass disruptive Prozesse und Veränderungen im Wirtschaftsgeschehen regelmäßig zu einem Anpassungsdruck und somit zu einem erhöhten Beratungsbedarf führen. Aktuelle Beispiele sind Lieferketten, eingeschränkte Absatzmärkte durch Export-Stopps, die Notwendigkeit zur Erschließung neuer Absatzmärkte, die nachhaltige Transformation der Energie- und Wasserwirtschaft oder die großen Herausforderungen der Healthcare-Branche: Demografische Entwicklung der Gesellschaft, Anpassung von Prozessen an neue Technologien, Fachkräftemangel, Kostenexplosion und nicht zuletzt Engpässe bei der Arzneimittelversorgung. All dies führt zu dem enormen Bedarf an externer Beratungsexpertise.

Darüber hinaus entwickelt sich durch die ganzheitlichen Anforderungen an Wirtschaft und Industrie zur Nachhaltigkeit ein weiterer Wachstumstreiber für

die Consulting-Nachfrage, auch Digitalisierungsthemen bleiben auf der Agenda der Kunden infolge von technologischen Weiterentwicklungen und Innovationen weit oben. Gerade in Anbetracht der steigenden Komplexität der Welt ist fachlicher Rat von außen wichtiger denn je.

Für Beratungsunternehmen wird es jedoch zunehmend schwieriger, trotz deutlich höherer Grundgehälter, das angestrebte Wachstum durch Einstellung weiterer Senior-, aber vor allem zusätzlicher Juniorconsultants, zu erzielen. Eine weitere große Herausforderung für die Branche liegt in der seit einigen Jahren angestrebten deutlichen Erhöhung des Frauenanteils insbesondere in der Geschäftsleitung und auf Senior-Level. Ist dies in den letzten Jahren noch gut gelungen, stagnierte der Anteil im Jahr 2022 trotz des seit der Corona-Zeit zunehmend verändernden arbeitnehmerfreundlicheren Arbeitsumfelds.

Die Arbeitsformen im Consulting sind durch die Corona-Pandemie verstärkt flexibler geworden. Die Zunahme von Remotearbeit hat in den meisten Unternehmen zu einem veränderten Arbeitsumfeld geführt. Es hat sich gezeigt, dass im Projektgeschäft einiges sehr gut remote realisiert werden kann, wenngleich es Beratungsanlässe gibt, die einen sehr empathischen, vertrauensvollen Rahmen benötigen und daher in Präsenz schneller zu einem konstruktiven Ergebnis geführt werden. Dies setzt bei Consultants ein umfassendes Anforderungsprofil voraus – einen Mix aus Digitalisierungsskills, Industrierwissen sowie sozialen und kommunikativen Kompetenzen.

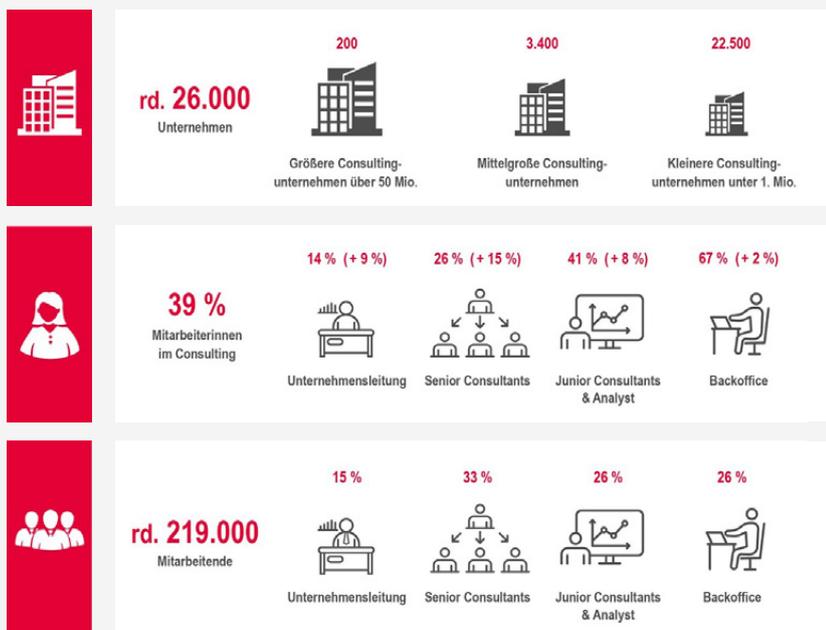


Abbildung 3: Marktzahlen zur Consultingbranche

Quelle: Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2022“,  
 BDU Prozentwerte = %-Anteil in Hierarchiestufe,  
 Angaben in Klammern = prozentuale Veränderung zum Vorjahr

### 2.4.1. Der Beitrag zur nachhaltigen Transformation der Wirtschaft

Die Erbringung wissensbasierter Beratungstätigkeiten ist ein wichtiger Hebel für mehr Nachhaltigkeit in der Wirtschaft, denn sie bietet die Chance, branchenübergreifend mit Kunden und Kundinnen gemeinsam einen wichtigen Beitrag für Nachhaltigkeit zu leisten. Unternehmen profitieren durch die Beauftragung von Unternehmensberatungen von einer unabhängigen Sichtweise und einem umfassenden Know-how-Transfer.

So können Beratungsprojekte dazu beitragen, die Geschäftsmodelle oder Prozesse in Unternehmen zukunftsfähig, wirtschaftlich, sozialverträglich und ressourcenschonend aufzustellen und sich rechtzeitig erfolgreich auf neue Herausforderungen einzustellen, um langfristig im Wettbewerb zu bestehen. Nachhaltigkeit in Beratungsprojekten beschränkt sich nicht auf Bereiche wie Compliance- und Risk-Management, Dekarbonisierung, Erneuerbare Energien, Umwelt- und Sozialauswirkungen der eigenen Lieferkette, Sustainable Finance im Banking-Bereich, Sustainable IT oder nachhaltiges Personalmanagement.

Das Thema ESG (Environment, Social, Governance) ist in den letzten Jahren zunehmend in den Beratungsfokus gerückt, weil sich immer mehr Unternehmen ihrer unternehmerischen Sozialverantwortung bewusstwerden. Sei es aus eigener Überzeugung, oder weil dies zunehmend von Kunden, Investoren, Regulierungsbehörden und der Gesellschaft als Ganzes erwartet wird. Die Integration von ESG-Faktoren in Entscheidungen von Unternehmen kann zudem eine Chance sein, um Risiken zu mindern und langfristige Werte zu schaffen, sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft.



Abbildung 4:

Wahrgenommener Einfluss der Beratungsbranche auf die SDGs (von unten nach oben aufsteigend)

In einer Branchenbefragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberatungen e.V. wurden Beratungsunternehmen unabhängig von ihrer Unternehmensgröße gefragt, welche der 17 Sustainable Development Goals der vereinten Nationen (SDGs) durch Consulting am ehesten positiv beeinflusst werden können. Die Bewertung der Einflussmöglichkeiten durch die befragten Unternehmen auf die einzelnen SDGs ist in der nachfolgenden Abbildung pyramidal dargestellt und nimmt von unten nach oben sowie von rechts nach links zu. Der größte Einfluss wird im Hinblick auf Ziel 9 gesehen, wonach Consulting zu intelligenten Innovationen, modernen Infrastrukturen und einer leistungsfähigen Industrie beiträgt.

Es gibt eine Vielzahl möglicher Ansatzpunkte, um Nachhaltigkeit als Querschnittsfokus in Beratungsprojekten zu verankern und die Auswirkungen eines Projekts auf Umwelt, Menschen und Biodiversität einzuschätzen. Ein standardisiertes Verfahren gibt es allerdings nicht, da die Vorgehensweise immer auch vom Beratungsanlass und der Branche des beratenen Unternehmens abhängt. Für Zielkonflikte, die sich in Projekten aus dem Dreiklang der Nachhaltigkeit aus Ökologie, Ökonomie und Sozialem ergeben, gilt es für die Beratungsunternehmen den Kunden und Kundinnen, verschiedene Lösungsansätze mit ihren Vor- und Nachteilen aufzuzeigen.

Ein positiver Beitrag zur nachhaltigen Transformation der Wirtschaft entsteht jedoch nicht nur durch gezielte Nachhaltigkeitsberatung, sondern auch durch die Sensibilisierung von Kunden und Kundinnen durch einen offenen Austausch. Beratungsunternehmen, die selbst über ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsbewusstsein verfügen und sich nachweislich ihrer Verantwortung angenommen haben, können ihre Erfahrung und ihr Wissen in Gespräche einfließen lassen, unabhängig vom eigentlichen Projektauftrag. Dies beginnt bereits im Prozess der Projektanbahnung. Im Zuge der Angebotserstellung kann der Stellenwert von Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen erläutert und somit ein vorgeschlagener Remoteanteil oder die Reiserichtlinie legitimiert werden.

Je nach Beratungsanlass können im Auftragsklärungsgespräch gezielt Informationen zu relevanten Nachhaltigkeitsaspekten eingeholt werden, die im Projektverlauf im Blick gehalten werden. Durch den lockeren Austausch abseits des eigentlichen Projekts können beratene Unternehmen dazu animiert werden, eigene Initiativen zu mehr Nachhaltigkeit anzustoßen und umzusetzen.

Weitere Möglichkeiten, um zu mehr Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft beizutragen, stellen soziale Projekte, Freiräume für individuelles Engagement der Mitarbeitenden sowie Probono-Consulting dar. Dabei werden z. B. Non-Profit-Organisationen, Social-Start-ups oder andere Einrichtungen, die einen Beitrag für die Gesellschaft leisten, bei strategischen, operativen und administrativen Herausforderungen unentgeltlich unterstützt.

## 2.4.2. Nachhaltigkeit in Beratungsunternehmen

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass jedes Beratungsunternehmen seine eigene Wesentlichkeits- und Risikoanalyse durchführen muss, da einige Aspekte durch die jeweiligen Kundensegmente und Beratungsschwerpunkte beeinflusst werden.

Zu betrachten sind dabei einerseits das Geschäftsmodell des jeweiligen Beratungsunternehmens sowie andererseits die Lieferketten, in denen die beratenen Unternehmen agieren. Trends, regulatorische Anforderungen und weitere Herausforderungen, denen die jeweiligen Kundenbranchen gegenüberstehen, können sich auf Beratungsmandate auswirken. Für Beratungsunternehmen ist die Auseinandersetzung mit den von ihnen beratenen Branchen auch aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten unerlässlich, denn unter Umständen können Unternehmensberatungen Mitverantwortung für negative Auswirkungen tragen, die durch von ihnen beratene Unternehmen ausgelöst werden. Auf der anderen Seite haben sie aber die Chance, einen positiven Wandel zu begünstigen, indem sie als Multiplikator nationaler und globaler Nachhaltigkeitsziele auftreten.

Durch sich wandelnde Märkte und neue regulatorische Anforderungen haben Beratungsunternehmen kontinuierlich die Chance, durch veränderte Beratungsbedarfe auf der Seite ihrer Kunden und Kundinnen das eigene Dienstleistungs- und Produktportfolio weiterzuentwickeln.

Als Dienstleistungsunternehmen erzeugen Unternehmensberatungen im Vergleich zum produzierenden Gewerbe keine umfangreichen physischen Warenströme, sodass der Verbrauch natürlicher Ressourcen sowie die vor- und nachgelagerte Lieferkette im Vergleich zum produzierenden Gewerbe geringer ausfällt. Dennoch gibt es zahlreiche Ansatzpunkte für Beratungsunternehmen ihre eigene Betriebsführung in allen Dimensionen nachhaltig auszurichten.

Im Bereich der ökologischen Dimension sind vor allem klimarelevante Emissionen und Energieverbrauch durch Mobilität und IT-Infrastruktur, die Beschaffung und der Einsatz von Moderationsmaterial und Arbeitsausstattung zu benennen. Hierzu zählen neben der technischen Ausstattung und dem Datenmanagement auch der Papiereinsatz z. B. in Form von Flipcharts, Metaplanwänden, Post-its, sonstigen Notizblättern und Ausdrucken sowie Schreibutensilien, z. B. in Form von Whiteboardmarkern, Textmarkern oder Kugelschreibern. Ebenso wichtig wie die Verwendung umweltfreundlicher und sozialverträglicher Produkte ist eine umweltfreundliche (Abfall-) Entsorgung, gerade in Bezug auf technische Altgeräte.

In der sozialen Dimension sind besonders die Themen Geschlechtergleichheit, Chancengerechtigkeit, Qualifizierung und faire Arbeitsbedingungen von Bedeutung. Gerade um die Beratungsbranche und die Rahmenbedingungen des Beratungsberufs ranken sich viele Klischees und Mutmaßungen, die teilweise dazu führen, dass qualifizierte Nachwuchskräfte oder potenzielle Quereinsteigende trotz eines inhaltlichen Interesses von einem Einstieg ins Consulting absehen. Häufig wird die Branche mit exorbitanten Gehältern, unzählbaren Überstunden, einem extrem hohen Dienstreiseaufkommen, welches ein „Leben aus dem Koffer“ mit sich bringt, sowie mit einem stark

ausgeprägten Leistungs- und Wettbewerbsdenken unter den Beschäftigten in Verbindung gebracht. Diese Assoziationen tragen auch zu der Annahme bei, dass der Beratungsberuf nicht kompatibel mit einem ausgewogenen Familienleben sei. Dies mag einer der Gründe sein, weshalb der Frauenanteil auf Leitungsebene den ausgegebenen Zielen in Bezug auf Geschlechtergleichheit noch etwas hinterherhinkt. Um diesen und ähnlichen Annahmen entgegenzuwirken, bedarf es authentischer Einblicke in Beratungsunternehmen, ihre Kulturen und die Beratungspraxis. Da es in Projektspitzen tatsächlich zu einer höheren Arbeitslast kommen kann, gilt es, die Arbeitsbelastung von Beschäftigten im Rahmen der Projektbesetzung im Blick zu halten und auch im Allgemeinen die Gesundheit der Arbeitnehmenden zu fördern. Neben der Gesundheit sind auch die fachlichen und sozialen Kompetenzen essentiell. Gerade im Consulting ist lebenslanges Lernen keine Floskel, sondern eine zwingende Notwendigkeit.

In der ökonomischen Dimension geht es um die Sicherung der wirtschaftlichen Stabilität sowie im Bereich Governance um die Umsetzung und Einhaltung regulatorischer Anforderungen. Hierzu zählen neben gesetzlich Vorgaben auch interne Richtlinien. Außerdem geht es für Beratungsunternehmen um die Gestaltung und Weiterentwicklung des eignen Beratungsportfolios, Maßnahmen zum Aufbau und zur Pflege langfristiger Beziehungen zu Kunden und Kundinnen sowie zu Geschäftspartnern und Geschäftspartnerinnen und sonstigen Anspruchsgruppen.

In Anlehnung an die SDGs ist eine Auswahl relevanter Themenfelder für die interne Betriebsführung mit beispielhaften Ansatzpunkten in der folgenden Grafik dargestellt.

Das folgende Kapitel erläutert die Anwendung des Leitfadens und gibt einen Überblick über die zu behandelnden Kriterien, Leistungsindikatoren und den Prüfprozess des DNK-Büro.

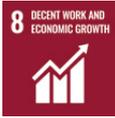
	<p>Einhaltung ArbSchG Ergonomie am Arbeitsplatz Gesunde Ernährung, Bewegung und mentale Fitness</p>		<p>Weiterbildungen Praktika, Duale Studienplätze Werkstudenten- und Traineeestellen Hochschulkooperationen Seminare, Workshops &amp; Co.</p>
	<p>Equal Pay Flexible Arbeitszeitmodelle Führung in Teilzeit Shared Leadership Paritätische Projektbesetzung</p>		<p>Arbeitgeberattraktivität Sichere Arbeitsverhältnisse Arbeitsschutz-/sicherheit Zukunftsfähigkeit des Unternehmens Lieferkettensorgfaltsgesetz</p>
	<p>Faire Gehaltsstrukturen Sensibilisierung für Diversitätsthemen Chancengleichheit bei Personal- einstellungen, Beförderungen und in der Projektbesetzung</p>		<p>Reduzierung der CO2 Emissionen Nutzung des ÖPNV Kompensation unvermeidbarer Emissionen</p>

Abbildung 5: Beispiele für intern relevante SDGs

# 3. ANWENDUNG DES LEITFADENS IN DER PRAXIS

## 3.1. Zu diesem Leitfaden

Es handelt sich um ausgewählte Beispiele ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Einige der aufgeführten Maßnahmen werden von vielen Unternehmen unlängst als Selbstverständlichkeiten betrachtet und bereits umgesetzt, ohne dass sie bewusst mit Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht werden. Daher kann der Leitfaden auch zur Strukturierung der eigenen Aktivitäten herangezogen werden.

Der Leitfaden basiert im Wesentlichen auf Materialien des RNE und enthält an vielen Stellen den Originalwortlaut. In Anlehnung an die Entwicklungen zur Berichterstattung auf EU-Ebene ist perspektivisch eine Anpassung des Leitfadens absehbar.

## 3.2. Die 20 Kriterien des DNK

Der DNK beinhaltet 20 Kriterien, welche in vier Bereiche untergliedert sind. Diese lassen sich in die übergeordneten Kategorien „Nachhaltigkeitskonzept“ und „Nachhaltigkeitsaspekte“ einordnen.

Neben qualitativen Ausführungen zu den einzelnen Kriterien sind Auskünfte zu vordefinierten Leistungsindikatoren zu geben. Der Begriff Leistungsindikator bezieht sich hier auf Messgrößen, die die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens in qualitativer oder quantitativer Form messen. Die Indikatoren können sowohl im internen Controlling und Management verwendet werden als auch bei der externen Kommunikation. Dazu werden zwei Indikatoren-Sets angeboten, von denen eines ausgewählt werden kann. Eines enthält ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren aus dem Berichtsrahmen der Global Reporting Initiative (GRI). Das andere besteht aus Indikatoren der European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS). Jedes Indikatoren-Set setzt einen unterschiedlichen Schwerpunkt bei der Messung der KPIs und sollte nach Strategie und Ausrichtung des Unternehmens gewählt werden. Die Auswahl des Indikatoren-Sets wird über die gesamte Entsprechenserklärung beibehalten. Es ist darüber hinaus möglich, freiwillig weitere Indikatoren zu ergänzen. Die Definition und die Berechnung der Indikatoren werden in den jeweils zugrundeliegenden Standards erläutert. Über die Indikatoren wird eine Vergleichbarkeit der Unternehmen geschaffen.

## DNK-KRITERIEN

### NACHHALTIGKEITSKONZEPT

#### Strategie

- 1 | Strategische Analyse & Maßnahmen
- 2 | Wesentlichkeit
- 3 | Ziele
- 4 | Tiefe der Wertschöpfungskette

#### Prozessmanagement

- 5 | Verantwortung
- 6 | Regeln und Prozesse
- 7 | Kontrolle
- 8 | Anreizsysteme
- 9 | Beteiligung von Anspruchsgruppen
- 10 | Innovations- und Produktmanagement

### NACHHALTIGKEITSASPEKTE

#### Umwelt

- 11 | Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen
- 12 | Ressourcenmanagement
- 13 | Klimarelevante Emissionen

#### Gesellschaft

- 14 | Arbeitnehmerrechte
- 15 | Chancengerechtigkeit
- 16 | Qualifizierung
- 17 | Menschenrechte
- 18 | Gemeinwesen
- 19 | Politische Einflussnahme
- 20 | Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten

	DNK-Kriterien	GRI-SRS-Indikatoren	EFFAS-Indikatoren
<b>Strategie</b>	01. Strategische Analyse und Maßnahmen		
	02. Wesentlichkeit		
	03. Ziele		
	04. Tiefe der Wertschöpfungskette		
<b>Prozessmanagement</b>	05. Verantwortung	GRI-SRS-102-16	EFFAS S06-01
	06. Regeln und Prozesse		EFFAS S06-02
	07. Kontrolle		
	08. Anreizsysteme	GRI-SRS-102-35 GRI-SRS-102-38	
	09. Beteiligung von Anspruchsgruppen	GRI-SRS-102-44	
	10. Innovations- und Produktmanagement	G4-FS11	EFFAS E13-01 EFFAS V04-12
<b>Umwelt</b>	11. Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen	GRI-SRS-301-1 GRI-SRS-302-1 GRI-SRS-302-4 GRI-SRS-303-3 GRI-SRS-306-2	EFFAS E04-01 EFFAS E05-01 EFFAS E01-01
	12. Ressourcenmanagement		
	13. Klimarelevante Emissionen	GRI-SRS-305-1 GRI-SRS-305-2 GRI-SRS-305-3 GRI-SRS-305-5	EFFAS E02-01
	14. Arbeitnehmerrechte	GRI-SRS-403-9	EFFAS S03-01
<b>Gesellschaft</b>	15. Chancengerechtigkeit	GRI-SRS-403-10	EFFAS S10-01
	16. Qualifizierung	GRI-SRS-403-4 GRI-SRS-404-1 GRI-SRS-405-1 GRI-SRS-406-1	EFFAS S10-02 EFFAS S02-02
	17. Menschenrechte	GRI SRS-412-3 GRI SRS-412-1 GRI SRS-414-1 GRI SRS-414-2	EFFAS S07-02 II
	18. Gemeinwesen	GRI-SRS-201-1	
	19. Politische Einflussnahme	GRI-SRS-415-1	EFFAS G01-01
	20. Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten	GRI-SRS-205-1 GRI-SRS-205-3 GRI-SRS-419-1	EFFAS V01-01 EFFAS V02-01

**Tabelle 1:** Gesamtübersicht der möglichen Leistungsindikatoren in Verbindung mit den DNK-Kriterien

### 3.3. Ihr Weg zum Nachhaltigkeitsbericht

Der durchschnittliche Zeitaufwand zur Erstellung variiert stark, liegt jedoch laut einer Befragung des DNK-Büros unter berichtenden Unternehmen im Schnitt bei etwa 21 Tagen. Bereits ab dem zweiten Bericht stellen sich Lern- und Synergieeffekte ein, die den zeitlichen Aufwand reduzieren können.

1. Holen Sie sich zunächst das Commitment der Geschäftsführung ein, denn die Auseinandersetzung mit den einzelnen Kriterien und die eigentliche Berichterstellung erfordern, insbesondere beim ersten Bericht, nicht zu unterschätzende zeitliche Ressourcen
2. Registrieren Sie sich in der DNK-Datenbank
3. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Anforderungen des DNK

4. Identifizieren Sie Abteilungen bzw. Akteurinnen und Akteure, die Nachhaltigkeitsinformationen beitragen können (z. B. Controlling, HR, Recht/Compliance, Einkauf, Vertrieb, Umweltbeauftragte)
5. Sollten Sie sich entscheiden, eine Arbeitsgruppe aufzubauen, ist eine durchmischte Besetzung mit Vertreterinnen und Vertretern aller relevanten Abteilungen/Organisationseinheiten erfahrungsgemäß besonders zielführend
6. Starten Sie mit einer moderierten Kick-off-Veranstaltung, an der sowohl Vertreter und Vertreterinnen des Managements als auch Mitarbeitende teilnehmen und führen Sie, falls noch nicht geschehen, eine Stakeholder- und Wesentlichkeitsanalyse durch
7. Sammeln Sie die für den Bericht notwendigen Informationen. Nachdem Sie festgelegt haben, nach welchem der beiden Indikatoren-Sets Sie vorgehen möchten, können den einzelnen Kriterien entnehmen, welche quantitativen Messgrößen heranzuziehen sind.
8. Schreiben Sie die Texte für Ihre DNK-Erklärung und fokussieren Sie sich stets auf das wirklich Wichtige. Vermeiden Sie die Darstellung von zu vielen Randthemen.
9. Durchlaufen Sie den DNK-Prüfprozess
10. Kommunizieren Sie Ihren Nachhaltigkeitsbericht nach Freigabe auf Ihrer Website, in sozialen Medien, in Pressemitteilungen oder in Ihrem Geschäftsbericht



### 3.4. Der Prüfprozess durch das DNK-Büro

**Einreichen:** Speichern bzw. übertragen Sie Ihre Texte in die DNK-Datenbank. Ob alle Felder ausgefüllt sind, können Sie unter „Status Ihres Profils“ einsehen. Dort finden Sie auch den Button „Einreichen“. Nachdem Sie Ihre DNK-Erklärung eingereicht haben, erhält das DNK-Team automatisch eine Benachrichtigung, die Durchsicht auf formale Vollständigkeit folgt im Anschluss. Währenddessen ist eine Bearbeitung der Texte Ihrerseits nicht möglich.

**Durchsicht und Feedback:** Innerhalb von drei Wochen nach Einreichung Ihrer DNK-Erklärung erhalten Sie Rückmeldung aus dem DNK-Büro. Über die abgeschlossene Prüfung informiert das Team Sie per E-Mail. Das Feedback können Sie direkt in der Datenbank einsehen. Eine inhaltliche Bewertung, Beratung oder Prüfung auf Rechtskonformität der eingereichten Textteile ist nicht Bestandteil der Durchsicht auf formale Vollständigkeit durch das DNK-Büro.

**Überarbeitung:** Bearbeiten Sie alle Aspekte, die in der Statusübersicht rot markiert sind. Klicken Sie für weitere Informationen auf „Details“, um sich die ggf. hinterlegten Anmerkungen des DNK-Teams anzeigen zu lassen. Wir empfehlen Ihnen, mindestens eine Feedbackschleife in Ihrer Zeitplanung zu berücksichtigen. Änderungen, die Sie nach dem Feedback an Ihren Texten vorgenommen haben, werden dem DNK-Team bei erneuter Einreichung in der Datenbank automatisch angezeigt.

Dritte in die Prüfung der DNK-Erklärung einbeziehen: Unternehmen, die Wirtschaftsprüfende in die Prüfung der Erklärungen einbeziehen, können dies über die DNK-Datenbank machen. Entsprechende Prüfberechtigungen für Dritte können dort freigeschaltet werden, sodass Externe in den beschriebenen Prüfprozess einbezogen werden können.

**Freigabe:** Sobald alle Angaben formal vollständig und die Häkchen in der Statusübersicht alle grün sind (entweder comply oder explain), erhalten Sie die Freigabe zur Veröffentlichung Ihrer DNK-Erklärung. Bis zur Veröffentlichung ist diese nur für Sie einsehbar. Ob ein Berichtsinhalt mit comply oder explain bewertet wurde, ist auch nach der Veröffentlichung der DNK-Erklärung in der Datenbank nur für Sie einsehbar. Sie haben die Möglichkeit, über eine entsprechende Datenbankeinstellung unter „Status Ihres Profils“ die Veröffentlichung in der DNK-Datenbank nach der Freigabe durch das DNK-Büro selbst vorzunehmen oder nach der finalen Durchsicht direkt durch das DNK-Team zu veranlassen. Nach der Veröffentlichung erhalten Sie die DNK-Anwendersignets.

**Bitte beachten Sie, dass es sich nicht um eine Zertifizierung handelt. Dennoch handelt es sich bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts nicht um eine Nebensächlichkeit. Es ist wichtig, den zuständigen Personen ausreichend (zeitliche) Ressourcen zur Verfügung zu stellen.**

In den folgenden Kapiteln werden die Kriterien des DNK vorgestellt und Sie können anhand von Fragen die Kriterien für Ihr Unternehmen erarbeiten, um daraus den Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen.



# 4. DIE 20 KRITERIEN DES DNK

## 4.1. Strategie

Die Kriterien dieses Bereichs sind die Grundlage des Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Hier geht es um die Basis des nachhaltigen Wirtschaftens: Kennen Sie die Herausforderungen, Chancen und Risiken, die mit Ihren zentralen Aktivitäten in Bezug auf Nachhaltigkeit verknüpft sind? Hat sich Ihr Unternehmen Ziele gesetzt, um soziale und ökologische Herausforderungen proaktiv anzugehen?

### 4.1.1. Kriterium 1: Strategische Analyse und Maßnahmen

Legen Sie offen, ob Ihr Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt. Erläutern Sie, welche konkreten Maßnahmen ergriffen werden, um im Einklang mit den wesentlichen und anerkannten branchenspezifischen, nationalen und internationalen Standards zu operieren.



**Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

- Verfolgt Ihr Unternehmen eine eigenständige Nachhaltigkeitsstrategie mit Zielen und Plänen zur Zielerreichung oder ist sie in die Unternehmensstrategie eingebunden?
- Welche zentralen Handlungsfelder umfasst Ihre Nachhaltigkeitsstrategie bzw. in welchen Feldern werden bereits Maßnahmen umgesetzt?
- Auf welche nachhaltigkeitsrelevanten Standards und Zielsetzungen stützt sich Ihr Unternehmen in der Nachhaltigkeitsstrategie?
- Sind ggf. Initiativen zur Änderung von Strategie und Geschäftsmodell(en) im Sinne der Nachhaltigkeit geplant? Falls ja, welche?

### Internationale Standards für nachhaltiges Wirtschaften:

- Leitsätze für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)
- Zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen (UN Global Compact)
- Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen (NAP)
- Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)
- ISO 26000 zur gesellschaftlichen Verantwortung
- ISO 14001 zum Umweltmanagement
- Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI)
- Leitlinien der Europäischen Vereinigung von Finanzanalysten (EFFAS)
- 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen

## NACHHALTIGKEITSKONZEPT

### Strategie

- 1 | Strategische Analyse & Maßnahmen
- 2 | Wesentlichkeit
- 3 | Ziele
- 4 | Tiefe der Wertschöpfungskette

### Prozessmanagement

- 5 | Verantwortung
- 6 | Regeln und Prozesse
- 7 | Kontrolle
- 8 | Anreizsysteme
- 9 | Beteiligung von Anspruchsgruppen
- 10 | Innovations- und Produktmanagement

## NACHHALTIGKEITSASPEKTE

### Umwelt

- 11 | Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen
- 12 | Ressourcenmanagement
- 13 | Klimarelevante Emissionen

### Gesellschaft

- 14 | Arbeitnehmerrechte
- 15 | Chancengerechtigkeit
- 16 | Qualifizierung
- 17 | Menschenrechte
- 18 | Gemeinwesen
- 19 | Politische Einflussnahme
- 20 | Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten

Unternehmen, die bereits am UN Global Compact teilnehmen, können die DNK-Erklärung auch als Fortschrittsmitteilung (COP bzw. Communication on Progress) nutzen. Um die Mindestanforderungen des Global Compact zu erfüllen, sollte die DNK-Erklärung zusätzlich eine Erklärung der Geschäftsführung zum fortdauernden Engagement des Unternehmens im Global Compact und zu weiteren Anstrengungen zur Umsetzung und Förderung der zehn Prinzipien enthalten. Weitere Informationen zum Deutschen Global Compact Netzwerk finden Sie unter [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de).

Das Commitment der Unternehmensführung muss gewährleistet sein, damit nachhaltige Aspekte bei strategischen Unternehmensentscheidungen berücksichtigt und benötigte personelle, zeitliche und finanzielle Mittel zur Umsetzung gewährleistet werden.

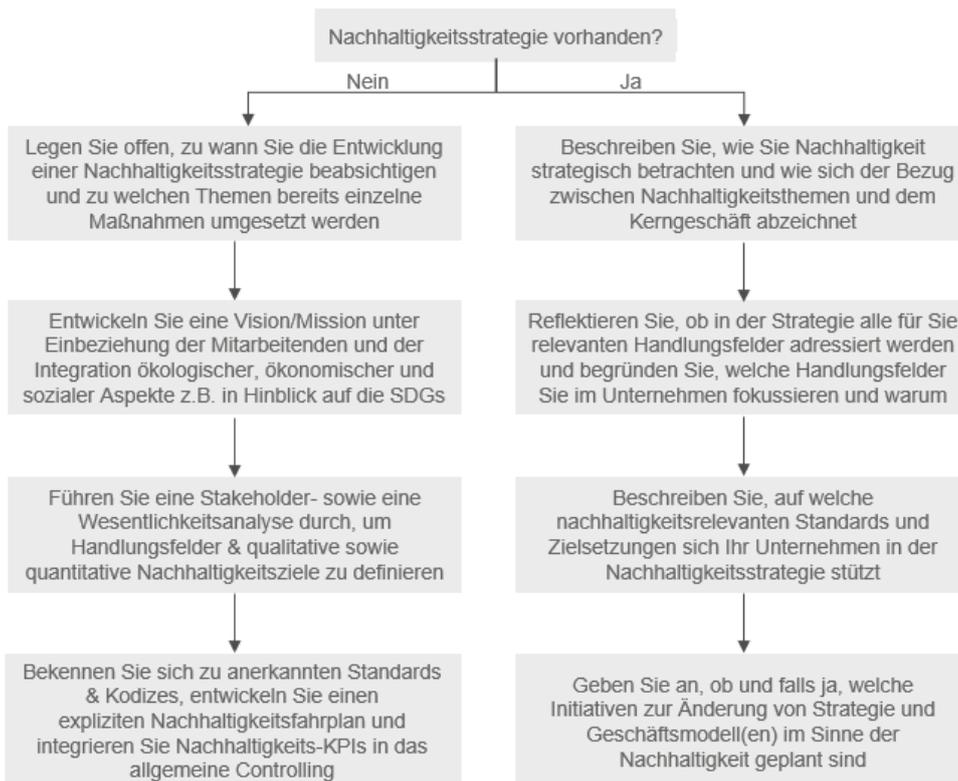


Abbildung 7: Anleitung zur Erstellung oder Überprüfung einer Nachhaltigkeitsstrategie

## Mögliche Maßnahmen

- Überprüfung, inwiefern Beratungsprojekte und die Strukturen bei Kunden und Kundinnen mit Nachhaltigkeitsaspekten und Klimazielen im Einklang stehen. Austarieren von Zielkonflikten
- Durchführung von Stakeholder-, Wesentlichkeits- und Risikoanalysen zur Bestimmung wirklich relevanter Handlungsfelder (Kriterien 2 und 9)
- Entwicklung eines expliziten Nachhaltigkeitsfahrplans mit qualitativen und quantitativen Zielen unter Einbezug von Management und Mitarbeitenden verschiedener Funktionen
- Benennung von Nachhaltigkeitsverantwortlichen und Verteilung operativer Verantwortlichkeiten (Kriterium 5)
- Bekennung zu internationalen Standards und Kodizes
- Förderung eines unternehmensweiten NH-Mindsets durch Information und Einbindung
- Integration von Nachhaltigkeits-KPIs in das allgemeine Controlling (Kriterium 7)



### Das schreiben andere

„GxP-CC hat sich zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur verpflichtet und die Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf der Grundlage der NSF/ANSI 391.1-2019 General Sustainability Assessment Criteria For Professional Services ausgerichtet. Mit unserem Nachhaltigkeitsmanagement verfolgen wir in vier Handlungsfeldern, die wir mit Kennzahlen hinterlegt haben:

1. Ökologie
2. Soziales
3. Ökonomie
4. Supply Chain

Dies wurde von der Geschäftsleitung und den Unternehmensgründern festgelegt und im Zuge der PRAISE Kommunikation (unsere Unternehmensziele) allen Mitarbeitern beim jährlichen Kick-off-Meeting mitgeteilt. Mitarbeiter, die neu hinzukommen erhalten im Rahmen des On-boardings die Informationen. Darüber hinaus werden die einzelnen Handlungsfelder im Quartalsmeeting mit dem Management besprochen. Für das Jahr 2020 wurden die Punkte in die Strategie von GxP-CC mit aufgenommen, dokumentiert und nachverfolgt.“

Quelle: GxP-CC via DNK 2020

### 4.1.2. Kriterium 2: Wesentlichkeit

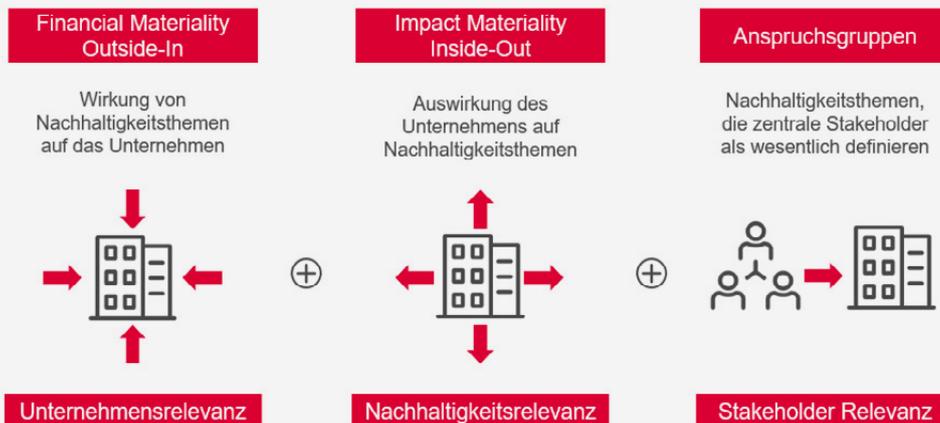
Die Wesentlichkeitsanalyse bildet das Fundament der Berichterstattung und ist daher für alle berichtenden Unternehmen verpflichtend.

Der Grundsatz der Wesentlichkeit (auch: Materialität) stammt aus der anglo-amerikanischen Rechnungslegung. Er besagt, dass beim Jahresabschluss alle Tatbestände offengelegt werden müssen, die wesentlich (engl.: material) sind, weil sie Einfluss auf das Jahresergebnis haben. In der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird das Prinzip der Wesentlichkeit auf soziale und ökologische Bereiche ausgeweitet.

Einen allgemeingültigen Prozess zur Bestimmung wesentlicher Themen, der für alle Unternehmen gleichermaßen passend ist, gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss daher für sich entscheiden, welche Methode zum eigenen Kerngeschäft passt und die wichtigsten Elemente (Geschäftstätigkeit und -beziehungen sowie die wichtigsten Produkte oder Dienstleistungen) integriert. Generell ist jedoch eine systematische Herangehensweise empfehlenswert, die folgende Schritte umfasst:

1. Umfeldanalyse zur Vorauswahl potenziell wesentlicher Themen
2. Bestimmung relevanter Stakeholder(-gruppen)  
(Kriterium 9 „Beteiligung von Anspruchsgruppen“)
3. Abfrage interner und externer Stakeholder nach deren Einschätzungen

Wesentlichkeit meint einerseits die Aktivitäten einer Unternehmensberatung, die eine entscheidende negative oder positive Auswirkung auf ökologische, soziale, unternehmerische Nachhaltigkeitsaspekte haben (Inside-Out-Auswirkungen des Unternehmens auf Nachhaltigkeitsthemen = Nachhaltigkeitsrelevanz).



Auswirkungen können sowohl positiv als auch negativ, faktisch oder potenziell, direkt oder indirekt, kurz oder langfristig, beabsichtigt oder unbeabsichtigt sein. Zu betrachten sind Chancen und Risiken.

Abbildung 8: Wesentlichkeitsperspektiven, die in die Wesentlichkeitsanalyse einfließen müssen

Andererseits bezieht sich Wesentlichkeit auf die Nachhaltigkeitsaspekte, die sich in besonderem Maße auf ein Beratungsunternehmen auswirken (Outside-In-Wirkungen von Nachhaltigkeitsthemen auf das Unternehmen = Unternehmensrelevanz). Mit Blick auf diese beiden Perspektiven spricht man von doppelter Wesentlichkeit.

Hinzu kommt die Perspektive der Anspruchsgruppen, welche alle Informationen umfasst, die eine wesentliche Bedeutung für die zentralen Stakeholder und ihre Entscheidungen haben (Stakeholderrelevanz), z. B. hinsichtlich Arbeitgeberwahl, Auftragsvergabe, Kreditvergabe etc.

Führen Sie eine umfangreiche Wesentlichkeitsanalyse für Ihr Beratungsunternehmen durch und dokumentieren Sie sowohl die Vorgehensweise des Analyseprozesses als auch die Ergebnisse. Zu den relevanten Abteilungen und Funktionen innerhalb des Beratungsunternehmens, die bei der Wesentlichkeitsbestimmung behilflich sein können, gehören Kommunikation, Personalwesen, Rechts- und Compliance-Abteilungen oder -Funktionen, Marketing und Vertrieb, Beschaffung und Produktentwicklung. Geben Sie zudem den nächsten geplanten Zeitpunkt für die Überprüfung bzw. einer Neuanalyse der Wesentlichkeit an.

Die Wesentlichkeitsanalyse sollte so dokumentiert und dargestellt werden, dass die interessierten Parteien gut nachvollziehen können, wie die Ergebnisse ermittelt wurden. Wichtig ist auch, dass positive und negative Auswirkungen sowie Chancen und Risiken betrachtet werden.

Eine Risikoanalyse ist somit ein weiterer wichtiger Bestandteil und gleichzeitig die Grundlage für ein wirksames Risikomanagement. Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) hat eine Handreichung zum Thema „Risikoanalyse“ veröffentlicht, welche die Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) unterstützen soll. Für jedes potenzielle Risiko muss eine Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit, des Schweregrades und der individuellen strategischen Bedeutung stattfinden.



### **Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

- Was sind die ökologischen, sozioökonomischen und politischen Besonderheiten des Umfelds, in denen Ihr Unternehmen tätig ist?
- Inside-Out-Perspektive: Welche wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen werden durch Ihre Geschäftstätigkeit, Geschäftsbeziehungen sowie Dienstleistungen beeinflusst? Welche positiven und negativen Auswirkungen gibt es? Beziehen Sie Ihre Beratungsthemen und Kundenbranchen in die Betrachtung mit ein. Auf welche Nachhaltigkeitsthemen können Sie z. B. über Ihr Beratungsportfolio auf Kundenseite einwirken? Welche SDGs können Sie intern beeinflussen?
- Outside-In-Perspektive: Welche wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen wirken auf Ihre Geschäftstätigkeit, Geschäftsbeziehungen sowie Dienstleistungen ein? Berücksichtigen Sie hier z. B. regulatorische und andere Anforderungen, mit denen Ihre Kunden und Kundinnen konfrontiert sind, die sich möglicherweise auf Ihre Beratungsmandate auswirken.

- Stakeholderperspektive: Welche Nachhaltigkeitsthemen werden von zentralen Stakeholdern als wesentlich betrachtet bzw. beeinflussen deren Entscheidungen, z. B. in Hinblick auf Arbeitgeberwahl, Auftragsvergabe, etc.?
- Welche Chancen und Risiken sowie Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für Ihr Nachhaltigkeitsmanagement? Wird z. B. der Aufbau und Ausbau von Beratungsangeboten ermöglicht?



### Das schreiben andere

„Im vergangenen Jahr haben wir eine erste strukturierte Wesentlichkeitsanalyse gemäß GRI-Vorgaben durchgeführt. Diese zeigt die zentralen Handlungsfelder für das Horváth Nachhaltigkeitsengagement. Die identifizierten ökologischen, sozialen und ökonomischen Handlungsfelder berücksichtigen wir in besonderem Maße in unserem strategischen Nachhaltigkeitsmanagement: Compliance und Datenschutz, New Work sowie Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden, Qualifikation unserer Mitarbeitenden, Arbeitssicherheit und Gesundheit, Qualität sowie Zufriedenheit unserer Kunden, Reduktion und vollständige Kompensation von klimaschädlichen Emissionen. Durch das aktive Management dieser und weiterer Themen wollen wir negative Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit reduzieren und positive Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten.“

Quelle: HORVÁTH via DNK 2021

## Step by Step zur Wesentlichkeitsbestimmung

Dokumentieren Sie den Analyseprozess so, dass Leser und Leserinnen nachvollziehen können, wie Sie zu den Ergebnissen der Wesentlichkeitsbeurteilung gekommen sind. Geben Sie auch den Zeitpunkt der nächsten geplanten Analyse an. Diese sollte regelmäßig circa alle 2-5 Jahre erfolgen. Sollten sich zwischenzeitlich entscheidende Änderungen ergeben, z. B. bei Änderung der Unternehmensstrategie, der Lieferkette oder anderer Nachhaltigkeitsthemen, ist ebenfalls eine neue Wesentlichkeitsanalyse zu erstellen. Gehen Sie für die Wesentlichkeitsbestimmung wie folgt vor:

### 1. Überprüfung der zukünftig obligatorischen ESRS Kriterien

Nehmen Sie in einem ersten Schritt eine Übersicht über relevante Nachhaltigkeitsthemen als Grundlage für Ihre Betrachtung. Die derzeit in Bearbeitung befindlichen EU-Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS) schreiben folgenden Nachhaltigkeitsaspekten für alle Unternehmen eine Wesentlichkeit zu und sehen somit eine grundsätzliche Berichtspflicht vor. Unternehmen können jedoch auf Basis von Kriterien oder Schwellenwerten begründen, dass einzelne Themen oder Teilaspekte davon für sie nicht wesentlich sind.

[E1 Klimawandel](#)

[E2 Umweltverschmutzung](#)

[E3 Wasser und marine Ressourcen](#)

[E4 Biodiversität und Ökosysteme](#)

[E5 Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft](#)

[S1 Eigene Mitarbeitende](#)

[S2 Beschäftigte in der Wertschöpfungskette](#)

[S3 Betroffene Gemeinschaften](#)

[S4 Konsument/-innen und Endnutzer/-innen](#)

[G1 Geschäftsgebaren](#)

## **2. Sammlung und Identifikation weiterer ggf. relevanter Themen durch:**

Erweitern Sie Ihre Betrachtung. Orientieren Sie sich dazu an internationalen, wissenschaftlich anerkannten Themenlisten, aus denen sich Aspekte ableiten lassen, die möglicherweise für Ihr Unternehmen wesentlich sind.

- 17 SDGs, DNK-Kriterien, GRI-Standard, Scopes des Greenhouse Gas Protocols
- Trends und Entwicklungen am Markt mit Vergangenheits- und Zukunftsorientierung
- PESTEL-Analyse
- Hot-Spot Analyse entlang der Wertschöpfungskette
- Befragungen interner und externer Anspruchsgruppen

## **3. Erste Bewertung und Ergänzung der in Schritt 1 gesammelten Themen durch:**

Interne Befragungen, Workshops, Arbeitsgruppen, Externe Befragungen oder Interviews mit verschiedenen Anspruchsgruppen

## **4. Auswertung und Zusammenführung der internen und externen Bewertungen**

Erstellung einer Übersicht der gesammelten Themen, z. B. Tabelle o. Wesentlichkeitsmatrix

## 5. Priorisierung der Themen und Diskussion auf oberster Führungsebene

Festlegung der relevanten und zu priorisierenden Handlungsfelder zur Ableitung von Leistungsindikatoren, Verantwortlichkeiten, Zielen, Maßnahmen

### 4.1.3. Kriterium 3: Ziele

Legen Sie offen, welche qualitativen und/oder quantitativen sowie zeitlich definierten Nachhaltigkeitsziele in Ihrem Unternehmen gesetzt und operationalisiert werden und wie und durch wen deren Erreichungsgrad kontrolliert wird.



**Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

- Welche mittel- und langfristigen Nachhaltigkeitsziele setzt sich Ihr Unternehmen?
- Welche Ziele werden mit besonders hoher Priorität behandelt? Wie und warum sind Sie zu dieser Priorisierung gekommen?
- Wie und durch wen wird die Erreichung der strategischen Nachhaltigkeitsziele kontrolliert?
- Beziehen Sie sich bei Ihren Nachhaltigkeitszielen auf die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (SDGs)? Falls ja, wie?
- Falls noch keine Ziele bestehen: Wie wollen Sie den Prozess gestalten, um Nachhaltigkeitsziele zu entwickeln und zu wann sollen die Ziele definiert werden?

**Tip:** Die Wesentlichkeitsanalyse geht der Zieldefinition voraus. Durch die Bestimmung wesentlicher Dimensionen wird die Zielsetzung erleichtert und

### Mögliche Maßnahmen

- Ableitung von Zielen zu den identifizierten Handlungsfeldern der Wesentlichkeitsanalyse
- Festlegung von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen
- Differenzierung monetärer, sozialer und ökologischer Ziele
- Austarieren von Zielkonflikten auf Managementebene
- Erarbeitung und Operationalisierung von Zielen durch Einbindung von Mitarbeitenden

- Bekanntgabe und Veröffentlichung der Zieleetzungen intern/extern
- Integration von Zielvorgaben in Leitlinien oder Richtlinien
- Nutzung relevanter KPIs und Leistungsindikatoren (Kriterium 7)
- Etablierung eines nachhaltigen Ressourcenmanagements (Kriterien 12-13)
  - Reduktionsziele, z. B. in Bezug auf Energie oder
  - Emissionen um einen Prozentsatz X im Vergleich zum Vorjahr oder Beschränkung der absoluten Häufigkeit von Flügen
  - Kompensationsziele, z. B. X Prozent der unvermeidbaren reisebedingten Emissionen werden durch den Zukauf von Klimazertifikaten ausgeglichen
  - Steigerungsziele, z. B. Erhöhung des Diversitätsanteils um X Prozent
  - Erhaltungsziele, z. B. Aktuelle Net Promoter Score Bewertung beibehalten
  - Beschaffungsziele in Bezug auf Nachhaltigkeitslabel, Regionalität, Effizienzklasse, etc.



### Das schreiben andere

„Wesentlicher Baustein der Unternehmensstrategie ist die Verbesserung der Nachhaltigkeit, bei unseren Kunden und in den Unternehmen der Horváth-Gruppe. Zu diesem Zweck haben wir uns konkrete Ziele gesetzt, die positiv auf ausgesuchte UN Sustainable Development Goals einwirken. Die Erreichung der Ziele wird vom CSR-Team überwacht und direkt an den Vorstand berichtet. Die Priorisierung der Ziele orientiert sich an den Ergebnissen unserer Wesentlichkeitsanalyse:

Die Zufriedenheit, Qualifikation und Gesundheit unserer Mitarbeitenden ist unser zentraler Erfolgsfaktor. Die Zufriedenheit der Belegschaft soll bis 2030 kontinuierlich erhöht bzw. auf dem aktuell bereits hohen Niveau gehalten werden. Wir wollen mindestens einen Wert von 9 (Skala von 1 – 10) in unserer jährlichen Mitarbeitenden-Befragungen erreichen. Hierzu sollen u.a. qualitativ hochwertige Fort- und Weiterbildungen beitragen. Durch unser neues Diversity-Konzept soll der Frauenanteil in der Beratung bis 2030 auf mindestens 33% erhöht werden. Unsere Qualifikationsmaßnahmen sowie die Sicherstellung der Chancengleichheit in unserem Unternehmen tragen zu Ziel 4 und Ziel 5 der Sustainable Development Goals, „Hochwertige Bildung“ sowie „Geschlechtergleichheit“ bei.

Für uns stehen zufriedene Kunden an erster Stelle. Die Zufriedenheit unserer Kunden soll weiterhin auf hohem Niveau gehalten werden. Wir messen diese kontinuierlich gemäß Net Promoter Score. Dabei haben wir uns als Ziel gesetzt, in jedem Projekt mindestens mit 9 von 10 Punkten bewertet zu

werden. Durch zufriedene Kunden sichern wir die wirtschaftliche Stabilität unseres eigenen Unternehmens. Durch diesen Beitrag und die Absicherung der Zukunftssicherung von Kunden-Unternehmen tragen wir zu Ziel 9 der Sustainable Development Goals „Industrie, Innovation und Infrastruktur“ bei.

Quelle: HORVÁTH via DNK 2021

#### 4.1.4. Kriterium 4: Tiefe der Wertschöpfungskette

Geben Sie an, welche Bedeutung Aspekte der Nachhaltigkeit für die Wertschöpfung haben und bis zu welcher Tiefe der Wertschöpfungskette Nachhaltigkeitskriterien von Ihnen überprüft werden.



**Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

- Welche Stufen durchlaufen Ihre Dienstleistungen in der Wertschöpfungskette?
- Welche Nachhaltigkeitsaspekte sind für die Wertschöpfungsstufen von Bedeutung?
- Bis zu welcher Tiefe der Wertschöpfungskette überprüfen Sie Nachhaltigkeitskriterien?
- Sind soziale und ökologische Probleme einzelner Stufen oder durch die von Ihnen beratenen Branchen bekannt? Wie werden diese angegangen?
- Kommuniziert Ihr Unternehmen mit Geschäftspartnern und -partnerinnen über mögliche Probleme und erarbeitet mit diesen Lösungen? Falls ja, in welcher Form?
- Wird mit Subunternehmern oder Freelancern zusammengearbeitet? Sind die Arbeitsbedingungen und Vergütungsstrukturen von diesen angemessen sowie regulatorische Anforderungen erfüllt?

#### Wertschöpfungskette Unternehmensberatung

Für Beratungsunternehmen liegen die primären Aktivitäten der Wertschöpfung in der Entwicklung von Beratungsleistungen, im Marketing und Vertrieb sowie in der Abwicklung von Projekten im Kundenauftrag. Dabei stellt das Humankapital die wichtigste Ressource dar. So sind bei der Besetzung von Projekten zum Beispiel gesundheitliche Aspekte (Arbeitsbelastung durch Projektauslastung), vielfältige Teamzusammensetzungen, Chancengerechtigkeit und Qualifizierungsaspekte zu berücksichtigen, sodass Mitarbeitende in ihrer Entwicklung gefordert und gefördert werden.

Der Einsatz natürlicher Ressourcen ist überschaubar. Die reisebedingten Emissionen stellen oft die größte Umweltwirkung dar. Der Energieverbrauch der IT-Infrastruktur ist ebenfalls nicht zu unterschätzen, gerade in sehr großen Beratungsunternehmen kommen hohe Werte durch Provider, Hardware,

Backups, SharePoint etc. zusammen. Hinsichtlich der Verbrauchswerte technischer Geräte und Programme sowie in Bezug auf den Rohstoffabbau für die Herstellung der Produkte bestehen jedoch Abhängigkeiten von Herstellern und deren Infrastruktur, sodass die Beratungsunternehmen nur sehr bedingt, z. B. durch die Auswahl von nachhaltigkeitsorientierten Anbietern, Einfluss nehmen können. Die Beschaffung fokussiert sich überwiegend auf Büroausstattung, Arbeitsmittel, Moderationsmaterialien, Papier, Verpflegung von Mitarbeitenden durch Obst, Snacks und Getränke. Dabei kann auf Regionalität, Auffüll-/Wiederverwendbarkeit, Langlebigkeit, Recyclingbarkeit, Energieeffizienz und auf entsprechende Umweltsiegel geachtet werden.

### Mögliche Maßnahmen

- Skizzierung der eigenen Wertschöpfungskette mit den wesentlichen Aktivitäten und Überprüfung der einzelnen Aktivitäten, ob und wie diese nachhaltiger gestalten werden können
- Anwendung von Verpflichtungserklärungen („Code of Conduct“) und Auditierungsverfahren
- Aufstellung von Kriterien, die Subunternehmen/Freelancer erfüllen müssen
- Integration von NH-Kriterien in die Beschaffungs- und Mobilitätsrichtlinien (Kriterien 11-13)



Abbildung 9: Beispiel für die Wertschöpfungskette einer Unternehmensberatung mit NH-Aspekten

- Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Zuge von Teamveranstaltungen, Events zur Akquise und anderen Veranstaltungsformaten
- Erarbeitung von Ansätzen zur Steuerung der Arbeitsbelastung und Work-Life-Balance



### Das schreiben andere

„Die Hauptstufen der Wertschöpfungskette bei der B.A.U.M. Consult GmbH umfassen die Akquiseaktivitäten, die Angebotserstellung, die Projektvorbereitung und Projektimplementierung sowie der Nachkontakt zum Kunden. Wesentliches Ziel aller primären Tätigkeiten ist die Steigerung der Nachhaltigkeit durch eine ganzheitliche Beratung beim Kunden. Zudem informieren wir den Kunden direkt über unsere eigene ökologische Beschaffung (z.B. Naturstrom AG, Memo AG). Im Bereich der sozialen Herausforderungen unseres Wertschöpfungsprozesses haben wir dabei dreierlei Herausforderungen identifiziert. Die Mitarbeiterbelastung ist ein zentrales Thema. Durch flexible Arbeitszeit- und Zeitausgleichsmodelle sowie Angebote zur Flexibilisierung des Arbeitsortes (Mobiles Arbeiten) werden Belastungsspitzen entzerrt und so die Work-Life-Balance der einzelnen Mitarbeiter unterstützt. Weitere kritische Bereiche sind die Mobilität mit dem Pkw und die Beschaffung von technischen Geräten (EDV). Sowohl Automobilbranche als auch der IT-Sektor weisen in der Zulieferkette sozialkritische Aspekte auf, z.B. bei der Gewinnung metallischer Rohstoffe. (...)“

Quelle: B.A.U.M. Consult via DNK 2018

## 4.2. Prozessmanagement

Mit den folgenden sechs Kriterien beschreiben Sie, wie Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen effizient und systematisch gemanagt wird. Dies reicht von den Fragen „Wer ist verantwortlich? Gibt es Regeln und Prozesse, mit denen die Arbeit gesteuert wird?“ über „Gibt es Kennzahlen, anhand derer Fortschritte und Entwicklungen erkennbar gemacht werden?“ bis hin zu „Hat mein Unternehmen bei der Verbesserung der Dienstleistungen die Anforderungen der Nachhaltigkeit im Blick?“.

### Leistungsindikatoren für die Kriterien 5 bis 7

- GRI SRS-102-16: Werte, Grundsätze, Standards und Verhaltensnormen der Organisation
- EFFAS S06-01: Anteil aller Lieferanten und Partner innerhalb der Lieferkette, die bezüglich der Einhaltung von ESG-Kriterien bewertet wurden
- EFFAS S06-02: Anteil aller Lieferanten und Partner innerhalb der Lieferkette, die bezüglich der Einhaltung von ESG-Kriterien auditiert wurde

### 4.2.1. Kriterium 5: Verantwortung

Legen Sie die Verantwortlichkeiten in der Unternehmensführung für Nachhaltigkeit offen.



**Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

- Wie ist die zentrale Verantwortung für Nachhaltigkeitsthemen auf operativer und auf Führungsebene zugeteilt? Wer trägt die Verantwortung für die Strategie, Kontrolle und Analyse?

#### Tipp:

- Auf der obersten Führungsebene sollte mindestens eine Person ganzheitlich verantwortlich sein. Sie sollte sicherstellen, dass nachhaltige Aspekte bei strategischen Unternehmensentscheidungen berücksichtigt und benötigte personelle, zeitliche und finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden.
- Die operative Verantwortung für einzelne Nachhaltigkeitsthemen kann auf Funktionen, Bereiche, Teams oder damit beauftragte Personen übertragen werden. Diese sollten die Geschäftsführung und den Vorstand bei der Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie unterstützen, Projekte und Maßnahmen initiieren und koordinieren sowie regelmäßig über den Status berichten.
- Alle Mitarbeitenden sollten für Nachhaltigkeitsthemen sensibilisiert und über ein betriebliches Vorschlagswesen, themenbezogene Workshops oder Schulungen einbezogen und somit ebenfalls in die Verantwortung genommen werden.

#### Mögliche Maßnahmen

- Verankerung der Gesamtverantwortung im Top-Management
- Etablierung eines festen Steuerungskreises der obersten Führungsebene
- Einrichtung einer Stelle als „Nachhaltigkeitsbeauftragte/r“ oder „Nachhaltigkeitsmanager/in“ mit Befugnissen und Ressourcen
- Gründung interner Gremien/Arbeitsgruppen zur Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen
- Einsatz dezentraler Verantwortlicher auf operativer Ebene, z. B. nach Funktionsbereichen
- Erstellung/Überarbeitung eines Nachhaltigkeitsleitbilds und Richtlinien durch Mitarbeitende (Selbst-)Verpflichtung der Mitarbeitenden zu einem internen Nachhaltigkeitskodex

## NACHHALTIGKEITSKONZEPT

### Strategie

- 1 | Strategische Analyse & Maßnahmen
- 2 | Wesentlichkeit
- 3 | Ziele
- 4 | Tiefe der Wertschöpfungskette

### Prozessmanagement

- 5 | Verantwortung
- 6 | Regeln und Prozesse
- 7 | Kontrolle
- 8 | Anreizsysteme
- 9 | Beteiligung von Anspruchsgruppen
- 10 | Innovations- und Produktmanagement

## NACHHALTIGKEITSASPEKTE

### Umwelt

- 11 | Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen
- 12 | Ressourcenmanagement
- 13 | Klimarelevante Emissionen

### Gesellschaft

- 14 | Arbeitnehmerrechte
- 15 | Chancengerechtigkeit
- 16 | Qualifizierung
- 17 | Menschenrechte
- 18 | Gemeinwesen
- 19 | Politische Einflussnahme
- 20 | Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten

- Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die individuellen Zielvereinbarungen (Kriterium 8)
- Einbindung aller Mitarbeitenden durch die Einrichtung eines betrieblichen Vorschlagwesens



### Das schreiben andere

„Nachhaltigkeit ist bei der BwConsulting eine wesentliche Aufgabe, der sich verschiedene Rollen gemeinsam stellen. Über eine Governance definieren wir unsere Aufgaben, Prozesse, Rollen für Handelnde sowie Gremien. Auf der strategischen Ebene verantwortet unsere Geschäftsführung als Sponsorin die nachhaltige Entwicklung der Organisation. Für jedes der definierten Fokusthemen wurden einzelne Fokusthemen-Verantwortliche festgelegt. Sie verantworten die Planung und Umsetzung der Aktivitäten in einem Fokusthema und stimmen sich mit den koordinierenden Verantwortlichkeiten regelmäßig in einem Koordinierungskreis ab. Über das „Netzwerk Nachhaltigkeit“ wird der Austausch zwischen relevanten Handelnden in der BwConsulting sichergestellt. Das Netzwerk besteht seit 2019 und bietet Mitarbeitenden die Möglichkeit, nachhaltige Ideen einzubringen und deren Umsetzung anzustoßen. Zudem gibt es themenspezifische Netzwerke, wie beispielsweise die LGBTIQ\*-Initiative queer&friends, das Netzwerk Agilität, eine Multigruppe als Sprachrohr für allgemeine Themen in der Organisation oder ein Round-Table zur Gesundheit.“

Quelle: BwConsulting via DNK 2021

#### 4.2.2. Kriterium 6: Regeln und Prozesse

Legen Sie offen, wie die Nachhaltigkeitsstrategie durch Regeln und Prozesse im operativen Geschäft implementiert wird, damit sie im Tagesgeschäft umgesetzt werden kann.



#### Stellen Sie sich dazu folgende Fragen:

- Wie wird die Nachhaltigkeitsstrategie durch interne Regeln und Prozesse im operativen Geschäft implementiert?
- Welche Ihrer internen Regeln, Prozesse, Standards beinhalten Nachhaltigkeitsvorgaben/-ziele?

## Hilfsmittel

- Nutzen Sie (falls vorhanden) ein bestehendes Qualitätsmanagementsystem oder eine bestehende Zertifizierung, um die bestehenden Prozesse zu nutzen oder zu optimieren
- Stellen Sie Nachhaltigkeitsaspekte in den Prozessen sowie Prozesse zur Nachhaltigkeit mittels BPM-Tools (z. B. ARIS, ADONIS) oder als Mindmap dar
- Greifen Sie auf Ihre Überlegungen zur Nachhaltigkeit entlang der Wertschöpfungskette zurück und überlegen Sie zu jeder Stufe, welche nachhaltige Wertschöpfung festgehalten werden kann
- Führen Sie zur Erhebung oder Erarbeitung von Regeln und Prozessen Workshops mit Beschäftigten verschiedener Funktionen (Management, Consultants, Backoffice) durch

## Mögliche Maßnahmen

- Standardisiertes, fortlaufendes Nachhaltigkeitscontrolling: Messen, Überwachen, Berichten
- Vorgabe von Richtlinien & Checklisten (z. B. Reisen, Beschaffung, Homeoffice...)
- Aufnahme der Richtlinien und Prozessbeschreibungen in das Wissensmanagementsystem
- Einführung einer Plattform zum Austausch und zur Information bzgl. Nachhaltigkeitsthemen
- Verfolgen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) durch Nachhaltigkeitszirkel
- Wettbewerbe oder Thematisierung im betrieblichen Verbesserungs-/Vorschlagswesen
- Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Angebotserstellung und Beratung von Kunden und Kundinnen
- Offene Kommunikation der eigenen Reiserichtlinie und Nachhaltigkeitsziele gegenüber Kunden und Kundinnen
- Anbringung von Infotafeln an relevanten Orten z. B. zur richtigen Mülltrennung, Druckverhalten, richtiges Heiz-/Lüftungsverhalten, Saisonkalender für Obst/Gemüse



## Das schreiben andere

„Das CSR-Team steuert die thematische Implementierung der verabschiedeten Nachhaltigkeitsmaßnahmen und die operative Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Durch die direkte Anbindung an den Vorstand werden Fortschritte und Herausforderungen kontinuierlich besprochen und Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Um sicherzustellen, dass unsere Nachhaltigkeitsgrundsätze in all unseren Gesellschaften, an all unseren Standorten und von all unseren Mitarbeitenden gleichermaßen umgesetzt werden, sind unsere Richtlinien auch für unsere Landesgesellschaften bindend.

- Unser Verhaltenskodex (Code of Conduct) fixiert unsere Wertvorstellungen und dient in unserer täglichen Arbeit als Kompass für unsere Mitarbeitenden.
- Unsere Compliance-Richtlinie stellt die Einhaltung aller relevanten gesetzlichen, rechtlichen und internen Regelungen sicher.
- Unsere Datenschutzrichtlinie trägt Sorge, dass alle gesetzlichen Regelungen eingehalten und die uns anvertrauten Daten und Informationen bestmöglich geschützt werden.
- Unsere IT-Sicherheitsrichtlinie regelt den sicheren Umgang mit unseren mobilen Endgeräten.
- Richtlinien zur Qualifikation und Entwicklung unserer Mitarbeitenden regeln die Durchführung von Trainings je Hierarchiestufe.
- Unsere „Green Car Policy“ stellt die Bevorzugung hybrider oder elektrischer Fahrzeuge sicher.
- Unser Konzept „New Normal“ bietet unseren Mitarbeitenden Orientierung, in welchem Umfang virtuelle Meetings genutzt und auf physische Dienstreisen verzichtet werden kann.
- Unsere „Green Catering Guideline“ regelt die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Auswahl von Lieferanten und Produkten.“

Quelle: HÖVARTH via DNK 2021

### 4.2.3. Kriterium 7: Kontrolle

Legen Sie offen, wie und welche Leistungsindikatoren zur Nachhaltigkeit in der regelmäßigen internen Planung und Kontrolle genutzt werden. Beschreiben Sie, wie geeignete Prozesse die Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit und Konsistenz der Daten zur internen Steuerung und externen Kommunikation sichern.



### Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:

- Welche Leistungsindikatoren erheben Sie zur Steuerung und Kontrolle Ihrer NH-Ziele?
- Wie gewährleisten Sie die Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit und Konsistenz der Daten?
- Welche Daten sind Mess-, Berechnungs- und welches sind Schätzwerte?

### Zusätzliche Leitfragen:

- Wie häufig erheben Sie die Daten für Ihre Leistungsindikatoren?
- Wo werden die gewonnenen Daten gesammelt, wie aufbereitet und entsprechend geteilt?
- Gibt es ein internes Medium zur regelmäßigen Besprechung der Leistungsindikatoren?

ÖKONOMISCH 	SOZIAL 	ÖKOLOGISCH 
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gewinnentwicklung</li><li>▪ Renditeentwicklung</li><li>▪ Kundenzufriedenheit</li><li>▪ Net Promoter Score (NPS)</li><li>▪ Einhaltung der Preisgestaltung</li><li>▪ Einhaltung der Projektlaufzeiten</li><li>▪ Kosteneinsparungen</li><li>▪ Beiträge zur regionalen Wertschöpfung</li><li>▪ Anzahl der Lieferanten, die im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit überprüft wurden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mitarbeitendenzufriedenheit</li><li>▪ Mitarbeitendenengagement</li><li>▪ Anteil der Neueinstellungen durch Mitarbeitendenempfehlungen</li><li>▪ Geschlechterverhältnis</li><li>▪ Frauenanteil je Hierarchiestufe</li><li>▪ Gender Pay Gap</li><li>▪ Verteilung Diversitätsmerkmale</li><li>▪ Altersstruktur</li><li>▪ Anzahl / Kosten Weiterbildungstage</li><li>▪ Fluktuationsrate</li><li>▪ Durchschnittliche Krankheitstage</li><li>▪ Ausgaben f. soziales Engagement</li><li>▪ Anzahl Beschwerden/ Diskriminierungsfälle</li><li>▪ Schulungen mit Nachhaltigkeitsbezug</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Energieverbrauch, kWh / Jahr</li><li>▪ Energieverbrauch in Büros, kWh / m2</li><li>▪ Eingesparte Energie im Jahresvergleich, %</li><li>▪ Anteil wiederauffüllbarer Materialien, %</li><li>▪ Anteil recycelter Materialien, %</li><li>▪ Wasserverbrauch, l</li><li>▪ Materialverbrauch, z.B. Papier in t</li><li>▪ CO2-Emissionen durch IT-Infrastruktur</li><li>▪ CO2-Emissionen nach Transportmitteln</li><li>▪ Einsparung von Emissionen/Ressourcen</li><li>▪ Anteil regionaler Produkte</li><li>▪ Anteil Produkte mit Umweltkennzeichnung</li><li>▪ Einhaltung der Ressourcenzuweisung</li></ul>

Abbildung 10: Beispiele für Leistungsindikatoren, zugeordnet zu NH-Dimensionen. Diese Auflistung dient der Orientierung und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit

### Weitere Beispiele und Hilfestellungen sind zu finden unter

- ▶ [KMU Kompass Sorgfalts-Kompass | Praxishilfe 4 | Phase 4: Kennzahlen-Set](#)
- ▶ [Umweltbundesamt Praxisleitfaden Umweltkennzahlen](#)

Bei Leistungsindikatoren handelt es sich um klar definierte Kriterien und Kennzahlen, die dazu dienen, Nachhaltigkeit in allen Bereichen eines Unternehmens mit messbaren Werten zu versehen. Sie tragen dazu bei, die zentralen Strategien, Maßnahmen und Fortschritte transparent darzustellen und sowohl Fort- als auch Rückschritte in der Entwicklung zu erkennen.

Wie in der Einführung erwähnt, stellt der DNK zwei Indikatoren-Sets zur Verfügung, aus denen im Zuge der Berichterstattung eines ausgewählt werden kann. Dabei handelt es sich um ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren aus den Berichtsrahmen der Global Reporting Initiative (GRI) und der European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS). Möglicherweise werden die dort aufgeführten Indikatoren in Ihrem Unternehmen anders zusammengefasst oder mit anderen Kennzahlen kombiniert, sodass Sie über die im DNK genutzten Leistungsindikatoren hinaus die Möglichkeit haben, relevante Kennzahlen zur Kontrolle Ihres Fortschritts im Nachhaltigkeitsbereich freiwillig zu ergänzen.

Es gilt, den Prozess der Informationssammlung rechtzeitig anzustoßen und zu koordinieren. Zur Datensammlung eignen sich Fragebögen, Interviews, Exceltabellen, sonstige interne Softwarelösungen, Datensysteme sowie manuell erfasste Daten etwa aus Rechnungsbelegen. Kennzahlen in Bezug auf Mitarbeitende können z. B. bei der Personalabteilung erfragt werden.

### **8-Punkte-Maßnahmenplan zum Umgang mit Leistungsindikatoren:**

1. Abgleich der eigenen Nachhaltigkeitsziele mit größeren Nachhaltigkeits-Frameworks, wie den 17 Entwicklungszielen der UN (SDGs), dem DIN ISO 26000 Leitfaden oder der DIN ISO 14001, um Handlungsfelder der Nachhaltigkeit zu verstehen und daraus Leistungsindikatoren abzuleiten. Zuordnung der eigenen Ziele zu einzelnen Entwicklungszielen bzw. Handlungsfeldern sowie ggf. Ableitung weiterer Ziele (Kriterium 3)
2. Zuordnung der (in Kriterium 3) gesetzten Nachhaltigkeitsziele in drei Handlungsfelder (ökologisch, sozial, ökonomisch). Eine weitere Sortierung nach Unterthemen (z. B. ökologisch: CO<sub>2</sub>-Emissionen per Verkehrsmittel, Ressourcenverbrauch, Papier, Wasser, Abfall; sozial: Chancengerechtigkeit, Gesundheit, Qualifizierung etc.) hilft zu zeigen, welche Bereiche bereits durch Ziele und Maßnahmen abgedeckt sind bzw. wo Nachholbedarf besteht
3. Etwaige Zielkonflikte zwischen den gesetzten Nachhaltigkeitszielen mit weiteren Unternehmenszielen austarieren: Wer immer die schnellste oder günstigste Reiseform wählt, reist nicht immer am umweltverträglichsten. Es kann ein Leistungsverhältnis angestrebt werden
4. Festlegen, welche Leistungsindikatoren zur Messung der internen Performance, zum externen Benchmarking oder beides dienen sollen und welche Implikationen daraus entstehen

5. Identifikation von verschiedenen Instrumenten zur Datenerhebung und ihre konsequente Einführung, z. B. Controlling-Tools, wie z. B. eine Sustainable Balanced Scorecard zur internen Erfassung und Überprüfung der Daten
6. Benennung von Verantwortlichen in Abteilungen/Teams: Einerseits sollen sie zusammen in Workshops potenzielle Methoden zur Erhebung der Leistungsindikatoren erarbeiten und andererseits die Messung und die Erhebungsqualität sicherstellen (Kriterium 5), d. h. gleichbleibende Erhebungsmethodik, um Vergleichbarkeit im Jahresvergleich sicherzustellen
7. Benchmark mit anderen Branchenangehörigen (z. B. mit Angaben aus deren NH-Berichten)
8. Bereitstellung eines regelmäßigen Kurzberichts über die kontinuierliche Entwicklung



### Das schreiben andere

„Zur Steuerung und Kontrolle der Nachhaltigkeitsziele werden unterschiedliche Leistungsindikatoren herangezogen; Indikatoren, die ausgewiesen werden, sind in den einzelnen Kriterien aufgeführt (dies trifft v.a. die Kriterien 11 bis 13). Erfasst werden die Indikatoren u. a. durch die Buchhaltung und Fuhrparkmanagement. Dort, wo es nicht möglich ist, die Indikatoren direkt aus der Software oder Belegen zu erfassen, wurden Prozesse/ Berechnungen geschaffen, mit deren Hilfe Annäherungswerte zu erhalten. Die Verfahren sind dokumentiert und die Berechnungen nachvollziehbar, so dass die Leistungsindikatoren valide, nachvollziehbar und konsistent sind.“

Quelle: microfin via DNK 2021

„Wir erheben bereits die wichtigsten sozialen und ökologischen Leistungsindikatoren. In Zukunft soll unser Kennzahlensystem über alle Standorte hinweg vereinheitlicht und ausgeweitet werden. In der sozialen Nachhaltigkeitsdimension erheben wir in unserer zentralen Personalabteilung monatlich Kennzahlen zum Frauenanteil bei Horváth. Zudem nutzen wir Kennzahlen zum Weiterbildungs-Invest, um Fortschritte im Bereich Qualifikation und Vielfalt zu überwachen. Darüber hinaus ist unsere jährliche Messung der Mitarbeitenden-Zufriedenheit eine wichtige Kenngröße zur Validierung unserer Maßnahmen. Die Erfassung dieser Kennzahlen folgt einer klar definierten Verfahrensbeschreibung, um eine hohe Qualität und Vergleichbarkeit der Daten zu erreichen.“

Um unsere Fortschritte bei der Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen zu überwachen, berechnen wir für die Horváth & Partner GmbH und ihre internationalen Standorte jährlich eine Klimabilanz nach den Vorgaben des Greenhouse Gas Protocols. Dabei werden wir von einem externen Beratungsunternehmen unterstützt, das die Qualität der Daten und die korrekte Berechnung der CO<sub>2</sub>-Emissionen sicherstellt. Um unsere weltweiten Gesellschaften zu Verbesserungen im Umweltschutz zu motivieren, bilden wir im Intranet den Status Quo aller Standorte ab, um sich z.B. hinsichtlich Mülltrennung, regionaler Beschaffung, sauberer Energie und umweltfreundlicher Mobilität vergleichen zu können.

In der ökonomischen Nachhaltigkeitsdimension steht für uns die Zufriedenheit unserer Kunden an erster Stelle. Hierzu erheben und überwachen wir kontinuierlich Kennzahlen zur Zufriedenheit mit unseren Dienstleistungen. Die einheitlichen Vorgaben unseres Erhebungstools sichern eine hohe Qualität und Vergleichbarkeit der Ergebnisse.“

Quelle: HÖVARTH via DNK 2021

#### 4.2.4. Kriterium 8: Anreizsysteme

Legen Sie offen, wie sich die Zielvereinbarungen und Vergütungen für Führungskräfte und Mitarbeitende am Erreichen von Nachhaltigkeitszielen und an der langfristigen Wertschöpfung orientieren. Berichten Sie, inwiefern die Erreichung dieser Ziele Teil der Evaluation der obersten Führungsebene durch ein Kontrollorgan (Aufsichtsrat/Beirat) ist.



**Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

- Gibt es ein Vergütungssystem oder ein anderes, nichtmonetäres Anreizsystem für Mitarbeitende und Führungskräfte, in das Nachhaltigkeitsziele integriert sind? Falls nicht, ist dessen Einführung geplant?
- Wie und durch wen wird die Erreichung der mit den Mitarbeitenden und der Geschäftsleitung vereinbarten Ziele kontrolliert?
- Sind Nachhaltigkeitsziele bereits Bestandteil der Evaluation der obersten Führungsebene (Vorstand/Geschäftsführung) durch das Kontrollorgan (Aufsichtsrat/Beirat o.Ä.)? Falls ja, welche?

#### Zusätzliche Leitfragen:

- Setzt Ihr Unternehmen auf individual-, gruppen- oder organisationsweite Anreize?
- Haben Sie bereits eine interne Evaluation vorgenommen, ob und inwiefern sich eine ideelle oder monetäre Anreizgestaltung lohnt?
- Sind die Nachhaltigkeitsziele eigenständig zu erreichen, operationalisiert und fair gestellt?
- Welche Gründe könnte es für eine Ablehnung einer Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die individuellen Zielvereinbarungen geben und welche Argumente sprechen dennoch dafür?

Anreizsysteme sollen die Motivation von Führungskräften und Mitarbeitenden für das Nachhaltigkeitsengagement fördern, z. B. durch Boni, Auszeichnungen oder andere Belohnungen (Freistellung, Weiterbildungen, etc.).

Es sind quantitative wie auch qualitative Kriterien möglich – sie müssen jedoch mit den Nachhaltigkeitszielen verknüpft sein, z. B. Einsparungen von Ressourcen, Verringerung von Emissionen, Einsparungen im Finanzhaushalt, Erhöhung der Diversität in der Belegschaft, Verringerung von Krankheitstagen.

## Leistungsindikatoren für das Kriterium 8

- GRI SRS-102-35: Vergütungspolitik
- GRI SRS-102-38: Verhältnis der Jahresgesamtvergütung

### Mögliche Maßnahmen

- Transparente Einbindung von Nachhaltigkeitsengagement in das Performance Management
- Dezidierte Ausweisung von Nachhaltigkeitsboni, -prämien, -preisen für nachhaltiges Engagement z. B. im unternehmenseigenen Intranet, via Rundmail an die Belegschaft, etc.
- Eine prozentuale Verzielung der monetären Bonusvergütung gemessen am Zielerreichungsgrad der Nachhaltigkeitsziele
- Durchführung eines Nachhaltigkeitswettbewerbs zu einem bestimmten Nachhaltigkeitsoberthema im Kontext der Firma verbunden mit einem Preisgeld, welches intern für eine gemeinsame Teamaktivität investiert werden kann oder als Spende an eine gemeinnützige Organisation nach Wahl ausgezahlt wird
- Gamification-Ansatz für „gute Taten“ in Form eines Punktesystems, das live verfolgt werden kann
- Mögliche Anmeldung zu einem internen Nachhaltigkeitswettbewerb als Tandem aus zwei Personen, um gemeinsam als Team Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und somit zusätzlichen Ansporn zu schaffen
- Interne Ausschreibungen für das Entwickeln von internen Nachhaltigkeitsideen für das Unternehmen, bei dem sich allein oder als Team beworben werden kann. Die finalen Gewinner erhalten entsprechende Ressourcen zur Umsetzung
- Vierteljährlicher Austausch darüber, inwiefern eine Umsetzung der gesetzten Ziele im täglichen Geschäft möglich ist und welche Maßnahmen die Zielerreichung weiter begünstigen würden
- Open-Innovation-Ansatz in Form von einem Austausch mit anderen Unternehmen im eigenen Umfeld bzw. Ökosystem, um gegenseitig Ideen zu teilen, Maßnahmen gemeinsam zu entwickeln und so attraktivere Anreize durch Schwarmintelligenz zu schaffen.



### Das schreiben andere

„Das Vergütungssystem der All for One Group enthält die Möglichkeit Nachhaltigkeitsziele für einzelne Vorstandsmitglieder festzulegen. Über das im zurückliegenden Berichtsjahr 2020/21 vom Aufsichtsrat ausgearbeitete neue Vergütungssystem für den Vorstand berichten wir im Abschnitt »Vergütungspolitik« (vgl. Angaben zu GRI SRS 102-35). Dieses Vergütungssystem sieht vor, dass Nachhaltigkeitsziele in der Vergütung berücksichtigt werden können, konkrete Nachhaltigkeitsziele für die Vergütung des Vorstands wurden vom Aufsichtsrat bis dato jedoch noch nicht gefasst. Auch das Vergütungssystem für unsere Mitarbeiter befindet sich im Umbruch. Durch die schrittweise Einführung eines OKR basierten Management Systems (Objectives and Key Results) sollen die Mitarbeiter vermehrt in die Steuerung unserer Zielerreichung einbezogen werden. Die Ergänzung um ein nicht monetäres System sieht auch die Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen vor. Jedoch wurden auch hier bis dato keine konkreten Nachhaltigkeitsziele gefasst. (...) Zu Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen in unserer Firmenwagenflotte werden frei konfigurierbare Fahrzeuge auf ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoß hin beurteilt. Im Portfolio führen wir zunehmend auch Elektroautos und Hybridfahrzeuge. Überschreiten die Fahrzeuge vorgegebene Referenzwerte, so reduziert sich der Budgetrahmen für den Fahrer, wohingegen geringere CO<sub>2</sub>-Ausstöße mit einem höheren Budgetrahmen subventioniert werden. Damit werden Anreize gesetzt, Fahrzeuge mit einem geringen CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu wählen. (...)

Quelle: All for One Group via DNK 2022

#### 4.2.5. Kriterium 9: Beteiligung von Anspruchsgruppen

Legen Sie offen, wie gesellschaftliche und wirtschaftlich relevante Anspruchsgruppen identifiziert und in den Nachhaltigkeitsprozess integriert werden. Berichten Sie, ob und wie ein kontinuierlicher Dialog mit ihnen gepflegt und die Ergebnisse in den Nachhaltigkeitsprozess integriert werden.



#### Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:

- Wurden die für das Unternehmen wichtigsten Anspruchsgruppen identifiziert? Falls ja, mit welcher Methode?
- Wer sind die wichtigsten Anspruchsgruppen?
- Wie gestalten Sie den Dialog mit Stakeholdern und wie fließen die Ergebnisse daraus in die Weiterentwicklung Ihres Nachhaltigkeitsmanagements ein?
- Wie können Ihre Anspruchsgruppen, die aus ihrer Sicht wichtigen Themen, an das Unternehmen adressieren?

■ GRI SRS-102-44: Wichtige Themen und hervorgebrachte Anliegen

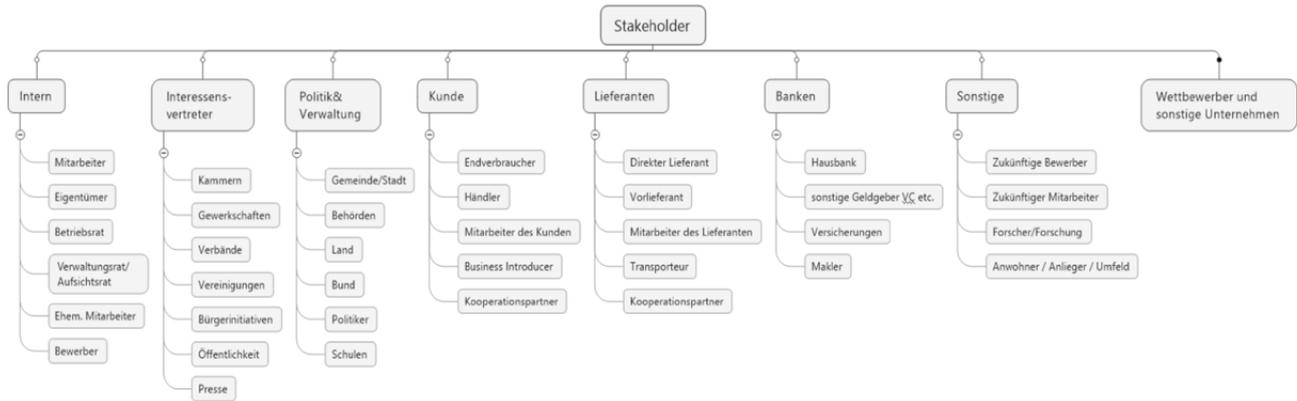


Abbildung 11: Übersicht möglicher Stakeholdergruppen

**Durchführung einer Stakeholderanalyse:**

1. Identifizierung und Kategorisierung möglicher Anspruchsgruppen
2. Ermittlung und Überprüfung der Stakeholderinteressen durch Online-Befragungen, Auswertung von Bewertungsportalen und Beiträgen in den sozialen Medien, bilaterale Gespräche mit einzelnen Stakeholdern oder Multistakeholderdialoge mit Vertretern und Vertreterinnen unterschiedlicher Gruppen. Zur Abfrage interner und externer Stakeholdereinschätzungen können folgende Fragen gestellt werden:
  - Wie gut ist das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen verankert? → Strategische Aufstellung
  - Welchen Einfluss hat die Geschäftstätigkeit des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft und an welchen Stellen Ihrer Wertschöpfungskette entsteht dieser Einfluss? → Impact-Betrachtung
  - Welche Themen im Nachhaltigkeitskontext sind für den zukünftigen Geschäftserfolg Ihres Unternehmens besonders wichtig? → Chancen und Risiken
  - Wie gut ist die Performance des Unternehmens hinsichtlich dieser Themenbereiche? → Identifikation wahrgenommener Schwachstellen
3. Erstellung einer Übersicht der wichtigsten internen und externen Anspruchsgruppen

4. Relevanzbewertung der Interessen und Anliegen der einzelnen Gruppen
5. Entwicklung von Kommunikationsstrategien für die einzelnen Anspruchsgruppen
6. Regelmäßige Informationsbereitstellung für die Anspruchsgruppen über diverse Kanäle

#### **Tipp:**

Eine Unterkategorie auf der Unternehmenswebseite unter der Rubrik „Wir über uns“ eignet sich, um auf das Nachhaltigkeitsengagement des Beratungsunternehmens hinzuweisen. Dort kann das Nachhaltigkeitsverständnis aufgeführt, Maßnahmen beschrieben und auf den Nachhaltigkeitsbericht sowie einen etwaigen CO2-Bericht verwiesen werden. Wichtig ist jedoch eine transparente und ganzheitliche Darstellung, um Greenwashing zu vermeiden.



#### **Das schreiben andere**

„Es gibt eine Reihe an Anspruchsgruppen, welche die Organisation HR-Beratung Simon tangieren. Diese wären beispielsweise Gewerkschaften, Betriebsräte der Kunden im Hinblick auf das Beratungsthema Zeitarbeit (ethische Betrachtung) oder Maßnahmen hinsichtlich Unternehmenskultur. Dieser Austausch ist nicht nur aufgrund von Mitbestimmungsaspekten beim Kunden wichtig, es schärft die Sichtweise zum Thema und dient auch immer wieder der Ausrichtung des eigenen ethischen Kompasses. Weitere Anspruchsgruppen sind u. a. Organisationen wie Verbände (z. B. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater oder Interessenverband deutscher Zeitarbeitsunternehmen etc.). Im Rahmen einer Stakeholderanalyse wurden alle möglichen Stakeholder erfasst und hinsichtlich Erwartungen, Interessen, Einfluss und Bedeutung bewertet. Als wesentliche Stakeholder wurden die freien Mitarbeiter, Kunden und projektbezogenen Dienstleister (meist Personaldienstleister) identifiziert. Eine intern durchgeführte Stakeholderbefragung ergab, dass Nachhaltigkeitsthemen, welche das Unternehmen direkt betreffen, vorhanden und von Bedeutung sind. Deshalb betrachtet es die HR-Beratung Simon als wichtig an, die Bereiche, die unmittelbar das Unternehmen und die Leistungserbringung betreffen, zu bearbeiten. Die Dialoge in Form von Befragungen und Gesprächen/Austausch werden regelmäßig vorgenommen. Die danach erfolgende Auswertung der Erkenntnisse und die Berücksichtigung im Strategiefindungsprozess ist wesentlich für die Ausrichtung des Unternehmens“.

Quelle: HR-Beratung Simon via DNK 2020

Stakeholdergruppe	Erwartung	Kommunikationskanäle
Geschäftsführung	Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Wachstum, Weiterempfehlung	Geschäftsberichte, Management-Reviews, Versammlungen
Mitarbeitende	Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildung, persönliche Entwicklung, moderne Arbeitsbedingungen, faire Vergütungs-/Beförderungsmodelle, Diversität und Inklusion, Arbeitsschutz, gutes Arbeitsklima, Chancengerechtigkeit	Personalgespräche, Intranet, interne Newsletter, Meetings, Workshops, Bewertungsportale wie Glassdoor, oder Kununu, Vorschlagwesen, Reviews zur Bewertung der Projektarbeit
Werkstudierende/ Praktikanten/ Praktikantinnen	Einblicke in die Beratungspraxis, Mitarbeit an Projekten, konstruktives Feedback, faire Vergütung, Netzwerkaufbau, Wertschätzung, Arbeitsschutz, gutes Arbeitsklima	Hochschulveranstaltungen, Karrieremessen, soziale Medien, Unternehmenswebseite, Mentoring-System, Betreuung von Abschlussarbeiten
Potenzielle Mitarbeitende	Transparente, wertschätzende Bewerbungsprozesse, Feedback, Datenschutz, Diversität und Inklusion, Chancengerechtigkeit und Fairness	Kommunikation per Mail, Telefon und berufliche Netzwerke, Bewerbungsgespräche, soziale Medien, Unternehmenswebseite, Kununu
Kunden/Kundinnen	Innovationen, Qualität, Termintreue, Erreichbarkeit, Verschwiegenheit, Vertrauen, Transparente Preisgestaltung, Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Aspekten	Kundenbefragungen, Messeauftritte, Bewertung während und am Ende des Auftrags, soziale Medien, Informations- und Austauschveranstaltungen, Newsletter
Potenzielle Kunden/ Kundinnen	Innovationen, Qualität, Termintreue, Transparente Preisgestaltung, Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Aspekten	Unternehmenswebseite, Newsletter, Informations- und Austauschveranstaltungen, Messen, Ausschreibungen
Geschäftspartner/ -partnerinnen	Vertrauen, Verlässlichkeit, ökologisches und soziales Engagement	Kooperationsverträge, Gesprächstermine, Gemeinsame Projektarbeit
Lieferunternehmen (Waren & Dienstleistungen)	Fristgerechte Rechnungsbegleichung, Vertrauen, Zufriedenheit, faire Geschäftspraktiken, faire Auditierung	Audits, Code of Conduct, Anfragen, Bestellprozesse
Öffentlichkeit	Positiver Beitrag zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung, Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland, faire Geschäftspraktiken	Unternehmenswebseite, Soziale Medien, Presse

**Tabelle 2** Illustrative Angaben zur Erwartung von verschiedenen Interessensgruppen und möglichen Kommunikationskanälen.

#### 4.2.6. Kriterium 10: Innovations- und Produktmanagement

Legen Sie offen, wie Ihr Unternehmen durch geeignete Prozesse dazu beiträgt, dass Innovationen die Nachhaltigkeit bei der eigenen Ressourcennutzung und bei Kunden und Kundinnen verbessern.



**Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

- Welche Auswirkungen haben Ihre wesentlichen Dienstleistungen sowohl in der Erbringung als auch nach Projektabschluss auf soziale und ökologische Aspekte der Nachhaltigkeit? Wie ermitteln Sie diese Auswirkungen?
- Wie wird in Ihrem Unternehmen die Nachhaltigkeitsleistung durch Innovationsprozesse gefördert?

- Welche Wirkung können die Innovationsprozesse entlang der Wertschöpfungskette im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung haben? Wie binden Sie Kunden, Kundinnen, Geschäftspartner, Geschäftspartnerinnen und andere Akteure entlang der Wertschöpfungskette in Innovationsprozesse ein?

Dienstleistungen können auf eine Art und Weise erstellt werden, die im Einklang mit einer nachhaltigen Entwicklung steht. Zusätzlich kann eine Dienstleistung die Kundschaft auf ihrem eigenen Weg zu mehr Nachhaltigkeit unterstützen, z. B. durch eine nachhaltigkeitsorientierte Beratungsleistung.

Als Einstieg sind zunächst die sozialen und ökologischen Wirkungen der eigenen Produkte und Dienstleistungen zu bewerten. Können diese durch Innovationen und Prozessveränderungen nachhaltiger gestaltet werden? Hier ist vor allem der Austausch mit den relevantesten Stakeholdergruppen von Bedeutung!

Häufig werden Innovationen durch kundenseitige Projekt- und Bedarfsanfragen, Kenntnisse von Experten und Expertinnen oder Marktbeobachtungen ausgelöst. Es gilt zukünftige Herausforderungen möglichst früh zu antizipieren. Wie kann das Innovationspotenzial ausgeschöpft und gesteigert werden?

#### Leistungsindikatoren für das Kriterium 10

- G4 FS11: Finanzanlagen
- EFFAS E13-01: Verbesserung der Energieeffizienz der eigenen Produkte im Vorjahresvergleich
- EFFAS V04-12: Gesamtinvestitionen (CapEx) in Forschung für ESG-relevante Bereiche des Geschäftsmodells, z. B. ökologisches Design, ökoeffiziente Produktionsprozesse, Verringerung des Einflusses auf Biodiversität, Verbesserung der Gesundheits- und Sicherheitsbedingungen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Partner und Partnerinnen der Lieferkette, Entwicklung von ESG-Chancen der Produkte, u. a. in Geldeinheiten bewertet, z. B. als Prozent des Umsatzes

#### Mögliche Maßnahmen

- Digitalisierung/innovative Beratungsmethoden und -ansätze mit weniger Reiseaufwand
- Erweiterung des eigenen Leistungsportfolios um Beratungsthemen mit Nachhaltigkeitsbezug
- Initiierung und Begleitung von Innovationen bei Kunden und Kundinnen durch die Beratungsprojekte
- Aufbau spezieller Kooperationen mit Bildungseinrichtungen/Hochschulen/Verbänden
- Durchführung von Innovationszirkeln mit Kunden und Kundinnen, Mitarbeitenden, Dienstleistungsunternehmen



## Das schreiben andere

„Durch unsere Beratungsprodukte - unter anderem bei großen, weltweit tätigen Konzernen - haben wir einen direkten Einfluss auf deren Geschäftstätigkeit in den Bereichen der Finanz-, Versicherungs- und Energiewirtschaft. Unsere Berater:innen sind im Sinne des Schutzes des Kunden vor etwaigen (Reputations-)Schäden dazu angehalten, in ihrer Arbeit stets alle potentiellen Stakeholder des Kunden zu beachten, so dass auch soziale und ökologische Aspekte der Nachhaltigkeit in der Entwicklung des gewünschten Ergebnisses Beachtung finden. Dieser Einfluss ist oft jedoch sehr komplex und tief in die Geschäftstätigkeit von uns und unseren Kunden verwoben, so dass eine eindeutige Auswirkung nur mit überdurchschnittlich hohem Aufwand ermittelt werden könnte. In sogenannten „Competence Centern“ (CC), welche pro Business Unit thematisch gegliedert sind, werden in der plenum AG neue Produkte von unseren Berater:innen entwickelt. Hierfür werden Trends identifiziert und analysiert und basierend darauf mögliche Beratungsstrategien für unsere Kunden konzipiert. (...)“

Quelle: Plenum AG via DNK 2021

### 4.3. Umwelt

Die Fragen in diesem Abschnitt konzentrieren sich auf die ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit: Haben Sie im Unternehmen einen Überblick darüber, welche natürlichen Ressourcen Sie in welchem Umfang beanspruchen? Haben Sie sich Ziele zur Reduzierung dieser gesetzt? Bilanzieren Sie Ihre Treibhausgase und haben Reduktionsziele formuliert?

#### Leistungsindikatoren für die Kriterien 11 und 12

- GRI SRS-301-1: Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen
- GRI SRS-302-1: Energieverbrauch innerhalb der Organisation
- GRI SRS-302-4: Verringerung des Energieverbrauchs
- GRI SRS-303-3: Wasserentnahme
- GRI SRS-306-2: Abfall nach Art und Entsorgungsmethode
- EFFAS E04-01: Gesamtgewicht des Abfalls
- EFFAS E05-01: Anteil des gesamten Abfalls, der recycelt wird
- EFFAS E01-01: Gesamter Energieverbrauch

#### 4.3.1. Kriterium 11: Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen

Legen Sie offen, in welchem Umfang natürliche Ressourcen für die Geschäftstätigkeit in Anspruch genommen werden. Infrage kommen hier Materialien sowie der Input und Output von Wasser, Boden, Abfall, Energie, Fläche, Biodiversität sowie Emissionen für den Lebenszyklus von Dienstleistungen.



#### Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:

- Welche natürlichen Ressourcen werden im Rahmen der Tätigkeit Ihres Unternehmens wesentlich genutzt oder durch Ihre Tätigkeiten beeinflusst?
- In welchem Umfang werden die natürlichen Ressourcen für die Geschäftstätigkeit genutzt? Bitte nutzen Sie geeignete Maßeinheiten und erstellen Sie eine Rangfolge der wichtigsten Ressourcen auf.

Beratungsunternehmen haben im Vergleich zur Industrie einen geringen physischen Materialfluss. Im Wesentlichen beanspruchen sie zur Erbringung ihrer Dienstleistungen Energie, z. B. durch den Einsatz technischer Geräte, Rechenzentruminfrastruktur, Geschäftsstellenbetrieb und ggf. die Versorgung von Elektro- und Hybridfahrzeugen.

### NACHHALTIGKEITSKONZEPT

#### Strategie

- 1 | Strategische Analyse & Maßnahmen
- 2 | Wesentlichkeit
- 3 | Ziele
- 4 | Tiefe der Wertschöpfungskette

#### Prozessmanagement

- 5 | Verantwortung
- 6 | Regeln und Prozesse
- 7 | Kontrolle
- 8 | Anreizsysteme
- 9 | Beteiligung von Anspruchsgruppen
- 10 | Innovations- und Produktmanagement

### NACHHALTIGKEITSASPEKTE

#### Umwelt

- 11 | Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen
- 12 | Ressourcenmanagement
- 13 | Klimarelevante Emissionen

#### Gesellschaft

- 14 | Arbeitnehmerrechte
- 15 | Chancengerechtigkeit
- 16 | Qualifizierung
- 17 | Menschenrechte
- 18 | Gemeinwesen
- 19 | Politische Einflussnahme
- 20 | Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten

Zudem sind wesentliche Faktoren, die sich auf den Ressourcenverbrauch auswirken: Geschäftsreisen, Hotelübernachtungen, Arbeitsmaterialien (v. a. Papier, Moderationsmaterial). Hinsichtlich des Abfallaufkommens sind v. a. technische Altgeräte relevant. Auf den Verbrauch von Boden, Fläche und Biodiversität haben sie i.d.R. keinen nennenswerten Einfluss.



### Das schreiben andere

- „Durch unsere Unternehmensaktivitäten nutzen wir in erster Linie die Ressourcen Strom, Heizenergie, Papier und fossile Kraftstoffe. Der Hauptaspekt unseres Ressourcenverbrauchs sind die durch Dienstreisen und Vor-Ort-Termine verursachten Kraftstoffverbräuche.“

Quelle: CMC SUSTAINABILITY GMBH via DNK 2020

- „Der Einfluss unserer Dienstleistungen und damit auch die Risiken für die natürlichen Ressourcen und Ökosysteme ist sehr gering, da wir ausschließlich immaterielle Leistungen (Beratung) erbringen und nur mittelbar an Dienstleistungen und Produkten unserer Auftraggebenden beteiligt sind. Wesentliche Vorprodukte für unsere Leistungen gibt es nicht. Dennoch messen wir, soweit möglich, unsere Inanspruchnahme an natürlichen Ressourcen. Dies erfolgt im Wesentlichen bei der jährlichen Messung unserer CO<sub>2</sub>-Emissionen im Rahmen unserer Zertifizierung zur Klimaneutralität sowie bei der jährlichen Erstellung des DNK Berichts“.

Quelle: d-fine via DNK 2020

### 4.3.2. Kriterium 12: Ressourcenmanagement

Legen Sie offen, welche qualitativen und quantitativen Ziele sich Ihr Unternehmen für seine Ressourceneffizienz, insbesondere den Einsatz erneuerbarer Energien und die Verringerung der Inanspruchnahme von Ökosystemdienstleistungen, gesetzt hat, welche Maßnahmen und Strategien es hierzu verfolgt, wie diese erfüllt wurden bzw. in Zukunft erfüllt werden sollen und wo es Risiken sieht.



### Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:

- Welche Zielsetzungen haben Sie für die Ressourceneffizienz und die ökologischen Aspekte Ihrer Unternehmenstätigkeit? Für welchen Zeitpunkt planen Sie die Zielerreichung?
- Welche Strategien und konkreten Maßnahmen haben Sie, um diese Ziele zu erreichen?
- Wurden Ihre bisherigen Ziele erreicht? Falls ja, in welchem Maße? Falls nein, welche Ziele wurden nicht erreicht und warum?
- Welche wesentlichen Risiken ergeben sich aus Ihrer Geschäftstätigkeit, aus Ihren Geschäftsbeziehungen und aus Ihren Dienstleistungen? Welche negativen Auswirkungen können diese auf natürliche Ressourcen und Ökosysteme haben?

## Mögliche Maßnahmen

- Aufbau eines Monitoring-/Controlling-Systems für den Ressourcenverbrauch (Papier, Toner, Hardware, Strom, etc.),
- Definition konkreter, umsetzbarer Ziele, z. B. in Bezug auf:
  - die Verbrauchswerte von Wasser, Papier und Energie, z. B. im nächsten Jahr wird 1/3 weniger Papier verwendet, der Energieverbrauch um X Prozent gesenkt
  - die Energieeffizienz, Einsatzdauer und die Entsorgung von technischen Geräten
  - die Bezugsquelle der Stromanbieter (Ökostrom, erneuerbare Energien)
  - die Umweltverträglichkeit eingekaufter Produkte (Siegel/Regionalität/Fairtrade/Bio)
  - die Ökobilanz von Hardware
  - die klimarelevanten Emissionen (Kriterium 13)
- Altgeräte: Falls möglich, defekte technische Geräte reparieren lassen und Neuanschaffungen mit Blick auf die Produktlebenszyklen sowie die Energieeffizienzklassen tätigen, Nutzungsdauer der Arbeitsgeräte und Hardware sowie Gründe für Neuanschaffungen dokumentieren. Verkauf gebrauchter Hardware z. B. an das gemeinnützige IT-Unternehmen „AfB social & green IT“ (AfB steht für Arbeit für Menschen mit Behinderung)
- Sensibilisierung der Mitarbeitenden, um ressourcenschonendes Verhalten zu fördern: Mülltrennung im Büro, wiederverwendbare Verpackungen z. B. für Lunch und Getränke, Laptops und Bildschirme nach Arbeitsschluss vollständig herunterfahren, sinnvolles Heiz-/Lüftungsverhalten, Alternativen zum Pendeln mit dem Auto etc.
- Diskussion im Team/Führungsteam: Wie wird mit Mandaten umgegangen, die eine (potenziell) negative Auswirkung auf natürliche Ressourcen und Ökosysteme haben?

Stellen Sie bei der Entsorgung oder dem Verkauf von elektronischen Altgeräten und Datenträgern die Einhaltung von Datenschutz-Vorschriften durch zertifizierte Datenvernichtung (BSI-konform) sicher.



### Was schreiben andere?

„(...) Ein Management weiterer Ressourcen findet im Rahmen der Reviews des DNK-Berichts statt. Hierzu bewerten wir den Verbrauch und dessen Änderung an Materialien, Wasser und Abfall. Wir haben in den vergangenen Jahren zahlreiche Maßnahmen zur Reduzierung von Ressourcen ergriffen: Zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen nutzen wir überwiegend die Bahn statt Flugzeug und Automobil. Zudem konnten wir Dienstreisen generell reduzieren (durch vermehrtes Home Office, e-Learning). Als eine Ressource mit Einspar-

möglichkeiten haben wir Papier identifiziert. Im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung unserer Büros können bzw. konnten bereits Einsparungen im Verbrauch erzielt werden. Um unser Vorhaben „papierloses Büro“ weiter auszubauen, haben wir in 2020 qualifizierte, elektronische Unterschriften mittels DocuSign® eingeführt. Dies hat dazu geführt, dass unser Papierverbrauch in 2020 um weitere 46% gesunken ist (von 342.973 auf 158.216 Seiten)“

Quelle: d-fine via DNK 2019

### 4.3.3. Kriterium 13: Klimarelevante Emissionen

Legen Sie die Treibhausgas (THG)-Emissionen entsprechend dem Greenhouse Gas (GHG) Protocol oder darauf basierenden Standards offen und geben Sie selbst gesetzte Ziele zur Reduktion der Emissionen an.



**Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

- Was sind Ihre wichtigsten Emissionsquellen und was sind die größten Herausforderungen bezüglich klimarelevanter Emissionen für Ihr Unternehmen?
- Welche Zielsetzungen verfolgen Sie hinsichtlich klimarelevanter Emissionen und der Nutzung erneuerbarer Energien und zu welchem Zeitpunkt sollen diese erreicht sein?
- Durch welche Strategien und konkreten Maßnahmen verfolgt Ihr Unternehmen diese Ziele?
- Wurden Ihre bisherigen Ziele erreicht? Falls ja, in welchem Maße? Falls nein, welche Ziele wurden nicht erreicht und warum nicht?
- Welche Bezugsgrößen ziehen Sie für die Berechnung heran, insbesondere für das Basisjahr bei Reduktionsberechnungen? Für welche Teile des Unternehmens gelten die Berechnungen, welche Emissionsfaktoren und welches Regime verwenden Sie (z. B. Carbon Disclosure project, GHG Protocol)?

#### Leistungsindikatoren für das Kriterium 13

- GRI SRS-305-1: Direkte THG-Emissionen (Scope 1)
- GRI SRS-305-2: Indirekte energiebezogene THG-Emissionen (Scope 2)
- GRI SRS-305-3: Sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3)
- GRI SRS-305-5: Senkung der THG-Emissionen
- EFFAS E02-01: Gesamte THG-Emissionen (Scope 1, 2, 3)

Die reisebedingten Emissionen stellen für die meisten Beratungsunternehmen den größten Hebel und gleichzeitig die größte Herausforderung dar. Der persönliche Kontakt zu Kunden und Kundinnen sowie die Mehrwerte durch Präsenz lässt sich nicht gänzlich durch virtuelle Formate ersetzen. Ein gewisser Grad an Reiseaufwand ist daher unvermeidbar. Je nach Beratungsegment und Strukturen der Kunden und Kundinnen ist mehr oder weniger Präsenz von Nöten. Ob auf emissionsärmere Transportmittel als das Auto zurückgegriffen werden kann, hängt u. a. von der Erreichbarkeit des Kundenstandorts mit öffentlichen Verkehrsmitteln ab. Ein weiterer großer Hebel bezieht sich auf das Pendeln der Mitarbeitenden zum Arbeitsort bzw. auf die Homeoffice-Quote. Seit der Corona-Pandemie ist auch im Consulting der Homeoffice-Anteil stark gestiegen. Gerade große Unternehmen, deren Mitarbeitende nicht jeden Tag in das Büro pendeln müssen, haben ein enormes CO<sub>2</sub>-Einsparpotenzial.

Die wichtigsten Emissionsquellen sind bestehen für die meisten Beratungsunternehmen in den Sektoren:

**Scope 1:** Fuhrpark, Kälte-/Klimaanlagen

**Scope 2:** Wärme, Strom

**Scope 3:** Geschäftsfahrten und -flüge, Pendeln der Mitarbeitenden, Papier, Druckerzeugnisse

Nach dem GHG-Protocol ist eine Erfassung der Scopes 1 und 2 verpflichtend. Zur Bestimmung weiterer relevanter Scope 3-Kategorien können folgende Wesentlichkeitskriterien dienen:

- Erwartete Menge an Emissionen
- Datenerhebungs-/Transaktionskosten
- Kontrolle/Beeinflussbarkeit der Emissionsquellen
- Vermeidungspotenzial
- Bezug zum Kerngeschäft
- Erwartungen der Stakeholder
- Datenqualität (hoch: Messwerte, mittel: Berechnungswerte, niedrig: Schätzwerte)

Obligatorisch		Optional	
Direkte Emissionen Scope 1	Indirekte Emissionen Scope 2	Vorgelagerte Emissionen Scope3	Nachgelagerte Emissionen Scope 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aus stationärer Verbrennung jeder Art von Brennstoffen</li> <li>▪ Aus mobiler Verbrennung von Brennstoffen in Transportgeräten des eigenen Fuhrparks</li> <li>▪ Direkte Emissionen sowie direkter Entzug aus Industrieprozessen</li> <li>▪ Durch Freisetzen flüchtiger THG in anthropogenen Systemen</li> <li>▪ Direkte Emissionen und direkter Entzug durch Flächennutzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durch die Verbrennung fossiler Brennstoffe zur Wärme-, Dampf- oder Stromerzeugung bei Energiedienstleistungsunternehmen</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eingekaufte Waren und Dienstleistungen</li> <li>2. Investitionsgüter</li> <li>3. Brennstoff- und energiebezogene Aktivitäten</li> <li>4. Vorgelagerter Transport und Vertrieb</li> <li>5. Im Betrieb anfallender Abfall</li> <li>6. Geschäftsreisen</li> <li>7. Anfahrtswege der Mitarbeitenden</li> <li>8. Geleaste Vermögenswerte</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Nachgelagerter Transport und Vertrieb</li> <li>10. Verarbeitung verkaufter Produkte</li> <li>11. Verwendung verkaufter Produkte</li> <li>12. End-of-Life Behandlung verkaufter Produkte</li> <li>13. Geleaste Vermögenswerte</li> <li>14. Konzessionen</li> <li>15. Investitionen</li> </ol>

**Abbildung 11:** Scope-Kategorien nach GHG-Protocol.  
Die für Beratungsunternehmen oft am relevantesten Aspekte sind rot gekennzeichnet.

CO2-Rechner helfen bei der Erfassung des CO2-Fußabdrucks. Für einen Einstieg und die Ermittlung eines ersten Status Quo in Scope 1 und 2 sowie ausgewählte Scope 3 Kategorien bieten sich zum Beispiel folgende Tools an:

### CO2-Rechner für Unternehmen von Klimaktiv

- Kostenfreie Testversion verfügbar unter: [www.ccf.co2ckpit.de](http://www.ccf.co2ckpit.de) zur
- Eingeschränkter Berechnungsumfang (für den Einstieg aber ausreichend)
- Berechnung der CO2-Emissionen durch:
- Scope 1: Fuhrpark, Kälte-/Klimaanlagen
- Scope 2: Wärme, Strom
- Scope 3: Geschäftsfahrten, Geschäftsflüge, Anfahrtswege, Papier, Druck-erzeugnisse
- Keine Registrierung erforderlich

### CO2-Rechner der Effizienz Agentur NRW

- Kostenfreier CO2-Rechner „EcoCockpit“ verfügbar unter: [ecocockpit](#) – CO2-Bilanzierung für Unternehmen
- Registrierung erforderlich, dafür umfassende Bilanzierung möglich
- Sollte der Standort Ihres Unternehmens in Hessen, Thüringen oder Baden-Württemberg liegen, empfehlen wir eine Registrierung ebenda. Für alle anderen Bundesländer wird das Tool der Effizienz-Agentur NRW empfohlen.

- Scope 1: Geschäftsreisen mit firmeneigenen Fahrzeugen, technische Gase (z. B. Kühlmittel)
- Scope 2: Energie aus externen Quellen
- Scope 3: Geschäftsreisen mit externen Transportmitteln, Anfahrtswege, Papier...

### **Mögliche Maßnahmen**

- Liste mit CO2-sparenden Maßnahmen für alle Mitarbeitenden zugänglich machen und Anreize zur Einhaltung schaffen.
- Emissionsausstoß bei Anbietern und Anbieterinnen erfragen: Strom, Server, Cloud, Rechenzentren, digitales Kommunikationsverhalten (z. B. Emails, Online-Meetings, Betrieb der Unternehmenswebseite) und ggf. Anbieter optimieren
- Dokumentation der Dienstreisen mit zurückgelegter Strecke, genutztem Verkehrsmittel und dem Kraftstoffverbrauch sowie ggf. getätigten CO2-Kompensationsmaßnahmen
- Zusammenlegung mehrerer Business-Termine am Zielort oder entlang der Strecke bzw. Durchführung von „Dreiecksfahrten“
- Verpflichtung zur Nutzung der Bahn bis zu einer gewissen Zeitdauer oder Distanz der Reise oder Ersatz durch klimaneutrale Verkehrsmittel
- Berücksichtigung von CO2-Effizienzklassen bei der Fahrzeugauswahl durch Vorgabe von CO2-Obergrenzen in den Beschaffungs-/Konfigurationsrichtlinien
- Verwendung von Leichtlaufreifen für geringeren Abrieb und geringeren Kraftverbrauch
- Erhöhung des Anteils an Elektrofahrzeugen (bilanziell günstiger, trotz Batterie & Strombezug)
- Einrichtung von Pool-Fahrzeugen statt Abschluss einzelner Firmenwagenverträge
- Sensibilisierung und Einbeziehung von Kunden und Kundinnen, d. h. eigene Nachhaltigkeitsziele und Reiserichtlinie an Kunden und Kundinnen kommunizieren Angebot einer „CO2-freundlichen Projektdurchführung“ machen, an der sich Kunden und Kundinnen beteiligen können z. B. durch Aufpreis zur Deckung projektbezogener Kompensationskosten, Akzeptanz eines begrenzten Kontingents an Präsenztagen
- Analyse des Energieverbrauchs und des Einsparpotenzials durch ein Energieaudit
- Bezug von 100 Prozent Ökostrom oder Strom aus erneuerbaren Energien

- Nutzung von Bahn.business als Geschäftskunde (100 Prozent Ökostrom im Nah- und Fernverkehr)
- Angebot von Jobtickets des regionalen Verkehrsverbunds oder Gewährung von finanziellen Zuschüssen zu ÖPNV-Abos
- Angebot von Leasingfahrrädern, ggf. per Gehaltsumwandlung
- Aufbau einer firmeneigenen Fahrradflotte mit Fahrradverleih
- Löschen von Duplikaten, temporären Dateien und anderen unwichtigen Daten, um Rechenzentrumsressourcen zu schonen



### Das schreiben andere

„In einer Unternehmensberatung gibt es keinen „Produktionsprozess“ der energie- bzw. emissionsintensiv ist. Der Energieverbrauch und die Emissionen konzentrieren sich auf folgende Aspekte:

- Heizung für die Büroräume und den Warmwasserverbrauch
- Strom für die Büroräume und Bürotätigkeiten
- Mobilität/Reisen und Übernachtungen
- Anschaffungen von Gerätschaften und Verbrauchsmaterialien im Büro

Weitere Informationen zu den Emissionsquellen finden sich auch in Kriterium 11 und 12 in diesem Bericht. Als Basisjahr soll das Jahr 2019 gelten (ohne Coroneinflüsse) (...) Bis 2025 wird eine Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks um 80 %, bis 2035 eine Reduzierung um 95 % im Vergleich zum Basisjahr angestrebt. Das Berichtsjahr 2020 ist pandemiebedingt nur eingeschränkt aussagefähig. Aufgrund der Verhaltensänderung und geplanter Maßnahmen ist die HR-Beratung zuversichtlich, die Reduktionsziele zu erreichen.“

Quelle: HR-Beratung Simon via DNK 2020

## 4.4. Gesellschaft

Die sieben Kriterien dieses Abschnitts behandeln die sozialen Themen der Nachhaltigkeit, die für Ihr Unternehmen bedeutsam sind: beginnend mit den Fragen danach, ob es grundlegende Rechte von Arbeitnehmenden achtet, wie es mit den Themen Chancengerechtigkeit, Gesundheit oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgeht und wie es angesichts demografischer Veränderungen mithilft, dass die Belegschaft beschäftigungsfähig ist und bleibt. Weiterhin sind Menschenrechte in der Lieferkette bedeutsam – genauso wie die Rolle Ihres Unternehmens in der Region sowie ob und wie es versucht, auf politische Entscheidungen Einfluss zu nehmen oder gegen Korruption und Bestechung vorzugehen.

### Leistungsindikatoren für die Kriterien 14 bis 16

- GRI SRS-403-9 (a + b): Arbeitsbedingte Verletzungen
- GRI SRS-403-10 (a + b): Arbeitsbedingte Erkrankungen
- GRI SRS-403-4: Mitarbeiterendenbeteiligung, Konsultation und Kommunikation zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- GRI SRS-404-1: Durchschnittliche Stundenzahl für Aus-/Weiterbildung pro Jahr pro Angestellten
- GRI SRS-405-1: Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten
- GRI SRS-406-1: Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Abhilfemaßnahmen
- EFFAS S03-01: Altersstruktur und -verteilung (Anzahl VZÄ nach Altersgruppen)
- EFFAS S10-01: Anteil weiblicher VZÄ an der Gesamtmitarbeiterzahl
- EFFAS S10-02: Anteil weiblicher VZÄ in Führungspositionen im Verhältnis zu gesamten VZÄ in Führungspositionen
- EFFAS S02-02: Durchschnittliche Ausgaben für Weiterbildung pro VZÄ pro Jahr

### 4.4.1. Kriterium 14: Arbeitnehmerrechte

Berichten Sie, wie Ihr Unternehmen national und international anerkannte Standards zu Rechten von Arbeitnehmenden einhält und wie es die Beteiligung der Mitarbeitenden im Unternehmen und am Nachhaltigkeitsmanagement fördert, welche Ziele es sich hierbei setzt, welche Ergebnisse bisher erzielt wurden und wo es Risiken sieht.

## NACHHALTIGKEITSKONZEPT

### Strategie

- 1 | Strategische Analyse & Maßnahmen
- 2 | Wesentlichkeit
- 3 | Ziele
- 4 | Tiefe der Wertschöpfungskette

### Prozessmanagement

- 5 | Verantwortung
- 6 | Regeln und Prozesse
- 7 | Kontrolle
- 8 | Anreizsysteme
- 9 | Beteiligung von Anspruchsgruppen
- 10 | Innovations- und Produktmanagement

## NACHHALTIGKEITSASPEKTE

### Umwelt

- 11 | Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen
- 12 | Ressourcenmanagement
- 13 | Klimarelevante Emissionen

### Gesellschaft

- 14 | Arbeitnehmerrechte
- 15 | Chancengerechtigkeit
- 16 | Qualifizierung
- 17 | Menschenrechte
- 18 | Gemeinwesen
- 19 | Politische Einflussnahme
- 20 | Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten



### **Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

- Was sind die Zielsetzungen und der geplante Zeitpunkt der Zielerreichung für die Einhaltung von Rechten für Arbeitnehmende? (u. a. nationale und internationale Standards, Achtung der Rechte der Beschäftigten auf Informationen, Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit)?
- Welche Strategien und konkrete Maßnahmen zur Achtung der Rechte von Arbeitnehmenden und zur Beteiligung von Mitarbeitenden gibt es über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus?
- Wie wird die Beteiligung der Beschäftigten am Nachhaltigkeitsmanagement gefördert?
- Ist das Unternehmen international tätig? Falls ja: Werden deutsche Standards im Ausland umgesetzt? Welche internationalen Regeln werden eingehalten?
- Welche wesentlichen Risiken gibt es, die sich aus Ihrer Geschäftstätigkeit, aus Ihren Geschäftsbeziehungen und aus Ihren Dienstleistungen ergeben, die wahrscheinlich negative Auswirkungen auf die Rechte von Arbeitnehmenden haben?

### **Mögliche Maßnahmen**

- Öffentliches Commitment zu national/international anerkannten Standards wie ILO
- Beitritt zum UN Global Compact und Anwendung der dort aufgeführten Menschenrechte
- Stärkung einer wertschätzenden, respektvollen sowie offenen Unternehmens- und Feedbackkultur
- Formulierung und Veröffentlichung eines für alle verpflichtenden Code of Conducts
- Einrichtung einer Beschwerdestelle bei Fällen von Diskriminierung/Belästigung jeglicher Art
- Unabhängige Überwachung der Rechte von Arbeitnehmenden durch ein übergreifendes Team
- Beteiligung von Mitarbeitenden über den gesetzlichen Rahmen hinaus, z. B. finanzieller Art oder Einbeziehung in relevante unternehmerische Entscheidungen
- Regelmäßige Befragungen unter Mitarbeitenden, u. a. zur Zufriedenheit und Arbeitsbelastung
- Durchführung regelmäßiger Personalgespräche
- Screening von Dienstleistungsunternehmen und produzierenden Unternehmen



## Das schreiben andere

„Die Beachtung der Arbeitnehmerrechte stellt für uns einen wesentlichen Bestandteil unserer Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung dar. In unseren Angeboten gehen wir deutlich über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus, denn uns ist bewusst, dass nur wertgeschätzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dauerhaft für uns arbeiten möchten. Nur so lässt sich unser Ziel, unsere hochqualifizierten Angestellten möglichst langfristig an d-fine zu binden, verwirklichen. Wir haben daher in den vergangenen Jahren zahlreiche Ziele zu Arbeitnehmerrechten erfolgreich umgesetzt, u. a. vergünstigte Konditionen für Fitnessclubs, Unterstützung über den pme Familienservice bei der Suche nach geeigneter Kinderbetreuung, Pflegeleistungen und Notfallbetreuung sowie Gruppenverträge zur betrieblichen Altersversorgung und Absicherung der Berufsunfähigkeit, an welchen alle Angestellten durch Gehaltsumwandlung teilnehmen können. Unsere Beschäftigten haben die Möglichkeit, aus verschiedenen Arbeits- und Auszeit-Modellen zu wählen und sie können an einem vielfältigen Weiterbildungs- und Schulungsprogramm teilnehmen, welches neben inhaltlicher Fortbildung auch den Erwerb von allgemein anerkannten Abschlüssen wie M.Sc., CFA oder Aktuar umfasst. (...)“

Quelle: d-fine via DNK 2020

### Hilfestellungen:

- Das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland
- Informationen zum Arbeitsrecht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales
- Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)
- Arbeitssicherheit + Gesundheitsschutz bei der DGUV

#### 4.4.2. Kriterium 15: Chancengerechtigkeit

Legen Sie offen, wie Ihr Unternehmen national und international Prozesse implementiert und welche Ziele es hat, um Chancengerechtigkeit und Vielfalt (Diversity), Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Mitbestimmung, Integration von Migranten und Migrantinnen sowie Menschen mit Behinderung, angemessene Bezahlung sowie Vereinbarung von Familie und Beruf zu fördern, und wie es diese umsetzt.



**Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

- Was sind die Zielsetzungen und der geplante Zeitpunkt der Zielerreichung für Chancengerechtigkeit und Vielfalt im Unternehmen, angemessene Bezahlung aller Mitarbeitenden, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Integration?
- Welche Strategien und konkreten Maßnahmen zu o.g. Aspekten verfolgt Ihr Unternehmen?
- In welchem Maße wurden bisherige Ziele erreicht? Wenn nicht, warum nicht?

#### Mögliche Maßnahmen

##### Chancengerechtigkeit und Vielfalt

- Erstellung eines Leitbildes/Kodex zur Chancengleichheit und Vielfalt im Unternehmen
- Einrichtung einer Beschwerdestelle nach §13 des AGG und einer Stelle für Gleichstellungsfragen
- Förderung generations- und kulturübergreifender Zusammenarbeit
- Einstellung von Quereinsteigenden
- Unterstützung von sozialen Aktionen wie „Joblinge“
- Unterzeichnung der Charta der Vielfalt
- Verankerung einer Zielquote weiblicher Mitarbeitender
- Einstellung und Unterstützung von Personen aller Vielfaltsdimensionen
- Einsatz von Storytelling, Role Models und Kampagnen in den sozialen Medien zur Demonstration der Vielfaltsdimensionen im Unternehmen
- Anwendung einer gendersensiblen Sprache und Bilderwelt
- Anwendung von leichter Sprache, Gebärdensprache und barrierefreier Publikationen

- Sicherstellung der Chancengleichheit bei Personaleinstellungen
- Transparenz, Objektivität und Fairness in Beförderungsprozessen und Gehaltsmodellen
- Verankerung von Parität und Diversity in Projektbesetzungen
- Ermöglichung eines flexiblen Wiedereinstiegs nach temporären Auszeiten
- Unconscious Bias-Trainings für alle Hierarchieebenen
- Förderung interner u. externer Netzwerke und Initiativen für Mitarbeitende mit diversen Hintergründen (LGBTQ, Geschlecht, ethnische Herkunft, Menschen mit Behinderungen)

### **Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz**

- Einhaltung relevanter Standards:
  - Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV),
  - Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG),
  - Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV)
  - DIN EN ISO 9241 (Ergonomie Mensch-System-Interaktion)
  - DIN EN ISO 10075 (Ergonomie psychische Arbeitsbelastung)
  - Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen
- Schulung der Mitarbeitenden zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Externe Überprüfung der Umsetzung zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (DGUV)
- Etablierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Erhebung der Arbeitsbelastung in Projektspitzen
- Förderung einer gesunden, ausgewogenen Ernährung, Bewegung und mentalen Fitness
- Informationsbereitstellung „Fit am Arbeitsplatz“; „gesunde Ernährung 2go“
- Angebot freiwilliger Gesundheitsleistungen durch externe Anbieter und Anbieterinnen, z. B. Seh-/Hör-/Fitnesstests, Gripeschutzimpfungen, Massagen
- Aufstellung von Grünpflanzen in den Büros
- Angebot einer betrieblichen und privaten Unfallversicherung

- Gutscheine für/Bereitstellung von externen Beratungen/Coachings, z. B. Konfliktbewältigung, Selbst-/Zeit-/Stressmanagement etc.
- Förderung von Fahrsicherheitstrainings
- Abschluss von Gruppenverträgen für Sportclub-Mitgliedschaften
- Förderung der körperlichen Fitness durch Sponsoring/Teilnahme an Sportveranstaltungen

### **Mitbestimmung**

- Einrichtung eines betrieblichen Vorschlagwesens
- Jahresauftakt- und Quartalsmeetings mit Austauschplattform zur transparenten Kommunikation
- Durchführung regelmäßiger Team-/Projektmeetings, die der Transparenz über geplante, laufende und kürzlich beendete Projekte dienen
- Durchführung gemeinsamer Strategieworkshops
- Durchführung regelmäßiger Zufriedenheitsbefragungen
- Stärkung des Teamzusammenhalts, z. B. durch Team-Events
- Gemeinsames Feiern von Projekt- und Unternehmenserfolgen
- Gewährung eines steuerfreien Sachbezugs oder Corporate Benefits

### **Angemessene Bezahlung**

- Anwendung eines einheitlichen und transparenten Gehaltsmodells

### **Vereinbarung von Familie und Beruf**

- Angebot flexibler Arbeitsmodelle: mobiles Arbeiten, Homeoffice, weniger Reisetätigkeit
- Angebot verschiedener Arbeitszeitmodelle
- Angebot von Shared Leadership Modellen oder Führung in Teilzeit
- Unterstützung durch Vermittlung von Kinderbetreuung, Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger
- Ermöglichung eines flexiblen Wiedereinstiegs nach temporären Auszeiten



## Das schreiben andere

„Chancengerechtigkeit und Vielfalt wird in der All for One Group gelebt und ist fest in unserem Unternehmenswert »Serious Sustainability verankert. Wir handeln mit langfristiger Wirkung im Hinblick auf Mitarbeiterentwicklung, Chancengleichheit, Umwelt, Kundenbeziehungen und Unternehmenswert.« (WE ARE ONE (all-for-one.com)). Für uns ist es selbstverständlich, dass alle Mitarbeiter in der All for One Group ungeachtet ihrer ethnischen oder sozialen Herkunft, ihres Alters, ihres Geschlechts, ihrer Hautfarbe, ihrer Religion oder politischen Einstellung die gleichen Chancen haben. Diversität fördert, wenn sie richtig eingesetzt und gesteuert wird, Innovationen, Kreativität, Kundenbindung und die Anpassungsfähigkeit auf sich schnell ändernde Märkte. All diese Themen sind für die All for One Group als ganzheitlicher IT-Dienstleister überlebenswichtig und tragen daher zum Geschäftserfolg bei. Entsprechend wurde das Thema auch bereits in der Wesentlichkeitsanalyse 2020/21 als besonders relevant identifiziert.(...) Wir freuen uns außerdem über die Mitarbeiternetzwerke women@allforone und die Rainbow Community, in denen sich Mitarbeiter innerhalb der All for One Group zusammenschließen, um ihre Interessen gemeinsam zu vertreten. Die Initiativen arbeiten aktiv gegen Stereotype an, ermöglichen einen wertvollen Erfahrungsaustausch und eröffnen der All for One Group neue Entwicklungsperspektiven. Insbesondere die Rainbow Community sorgt dabei für einen sicheren Raum für die LGBTQ+-Community und sensibilisiert für gelebte Chancengerechtigkeit. Die wertvolle Arbeit wird daher von People & Culture, dem Betriebsrat und auch vom Vorstand gefördert. (...)“

Quelle: All for One Group via DNK 2022

### Hilfestellungen

- Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und der AGG-Wegweiser
- Die Gleichbehandlungsrichtlinien der Europäischen Union
- AGG-Schulung
- Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen
- Charta der Vielfalt
- Arbeitgeberkodex des BDU

### 4.4.3. Kriterium 16: Qualifizierung

Legen Sie offen, welche Ziele sich Ihr Unternehmen gesetzt und welche Maßnahmen es ergriffen hat, um die Beschäftigungsfähigkeit, d. h. die Fähigkeit zur Teilhabe an der Arbeits- und Berufswelt aller Mitarbeitenden zu fördern und im Hinblick auf die demografische Entwicklung anzupassen und wo es diesbezüglich Risiken sieht.



**Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

- Was sind die Zielsetzungen und der geplante Zeitpunkt der Zielerreichung für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeitenden, insbesondere bezogen auf (Weiter-)Bildung, Gesundheitsmanagement, Digitalisierung und Umgang mit Herausforderungen des demografischen Wandels?
- Welche Strategien und konkreten Maßnahmen verfolgt Ihr Unternehmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeitenden?
- In welchem Maße wurden bisherige Ziele erreicht? Wenn nicht, warum?
- Was sind die wesentlichen Risiken, die sich aus Ihrer Geschäftstätigkeit, aus Ihren Geschäftsbeziehungen und aus Ihren Dienstleistungen ergeben und wahrscheinlich negative Auswirkungen auf Qualifizierungsaspekte haben?

Beratungsunternehmen und ihre Beschäftigten sind aufgrund der kurzen Halbwertszeit von Wissen gezwungen, sich kontinuierlich weiterzubilden, um ihre Kunden und Kundinnen bestmöglich beraten zu können. Sie müssen ihr Wissen daher stets aktuell halten, um einen Wissensvorsprung gegenüber ihren Kunden und Kundinnen sowie möglichen Wettbewerbern und Mitbewerberinnen zu haben. Aus diesem Grund hat Qualifizierung eine enorm hohe Relevanz für Beratungsunternehmen, die durch die überdurchschnittlich hohen Weiterbildungsbudgets im Vergleich zur Gesamtwirtschaft untermauert wird.

#### Mögliche Maßnahmen:

##### Weiterbildung

- Transparente Lernpfade sowie Schulungs- und Weiterbildungskataloge im Intranet
- Implementierung einer digitalen Lernplattform zur eigenverantwortlichen Weiterbildung
- Unbürokratische Genehmigung von Bildungsurlaub und Sonderurlaub
- Förderung von (berufsbegleitenden) Promotions- und Weiterbildungsvorhaben finanzieller oder zeitlicher Art

- Festlegung von Weiterbildungs-/Entwicklungsmaßnahmen im Dialog mit Betroffenen
- Etablierung strukturierter On- und Offboarding-Prozesse im Sinne der Wissensweitergabe

### **Gesundheit**

- Erhebung der KPIs: Anzahl der Krankheitstage, ggf. Stressempfindung
- Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (Schulungen, Gefährdungsbeurteilungen, Prävention z. B. durch alters-/bedarfsgerechte Ausstattung der Arbeitsplätze)
- Angebot von Beratungs- und Coachingdienstleistungen für Arbeitnehmende, z. B. Konfliktbewältigung, Stressmanagement, Unterstützung in allen Lebenslagen

### **Digitalisierung**

- Erarbeitung und Umsetzung einer Strategie für Arbeitswelt 2.0 (mobiles Arbeiten, Mobilität, hybride Zusammenarbeit, Selbstführung, Digitalisierung, Remote Leadership)

### **Demografie**

- Etablierung generationsübergreifender Mentoring-Programme
- Zusammensetzung heterogener Projektteams
- Angebote für Ausbildung, duales Studium, Traineeprogramme
- Vergabe von Praktika und Werkstudierendenstellen
- Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten
- Aufbau von Hochschulkooperationen
- Umsetzung eines strategischen Wissensmanagementsystems
- Einführung von Altersteilzeitmodellen
- Aufbau frühzeitiger Nachfolgeregelungen



## Das schreiben andere

„Wie in der Beratungsbranche üblich ist das Qualifikationsniveau, die Beschäftigungsfähigkeit und digitale Affinität der Belegschaft durchgängig sehr hoch. Zudem sorgen die Anforderungen im Markt und von unseren Kunden dafür, dass die Nachfrage nach unseren Dienstleistungen per Definition kein Risiko für die Qualifizierung unserer Mitarbeitenden darstellt, sondern vielmehr eine stete Notwendigkeit und Chance der Weiterentwicklung bietet. Als Investition in die Exzellenz, das Wissen, den Fortschritt und die Beratungskompetenz unserer Mitarbeitenden bietet d-fine daher ein umfangreiches Curriculum mit zahlreichen obligatorischen und fakultativen Standardschulungen und Fortbildungsprogrammen für die verschiedenen Karrierestufen, ergänzt um individuelle Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen, um dieses hohe Niveau zu sichern und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dabei übernimmt d-fine die gesamte Administration, zahlt alle Gebühren und Reisekosten und gewährt für die meisten Trainings/Programme bezahlten Urlaub.“

Quelle: d-fine via DNK 2020

### 4.4.4. Kriterium 17: Menschenrechte

Abhängig von Geschäftsmodell, Unternehmensgröße, Position in der Liefer- und Wertschöpfungskette oder vom geographischen Kontext stellen sich ganz unterschiedliche Herausforderungen bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten ein.

Legen Sie offen, welche Maßnahmen, Strategien und Zielsetzungen für Ihr Unternehmen und seine Lieferkette ergriffen werden, um zu erreichen, dass Menschenrechte weltweit geachtet und Zwangs- sowie Kinderarbeit und jegliche Form der Ausbeutung verhindert werden. Hierbei ist auch auf Ergebnisse der Maßnahmen und etwaige Risiken einzugehen.



### Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:

- Was sind die Zielsetzungen und der geplante Zeitpunkt der Zielerreichung für die Einhaltung von Menschenrechten bezogen auf das eigene Unternehmen, etwaige Tochtergesellschaften sowie zuliefernde Betriebe und Dienstleistungsunternehmen?
- Welche Strategien und konkreten Maßnahmen gibt es für o.g. Aspekte?
- In welchem Maße wurden bisherige Ziele erreicht? Wenn nicht, warum?
- Was sind wesentliche Risiken, die sich aus Ihrer Geschäftstätigkeit, aus Ihren Geschäftsbeziehungen und aus Ihren Dienstleistungen ergeben, die wahrscheinlich negative Auswirkungen auf Menschenrechte haben?

## Leistungsindikatoren für das Kriterium 17

- GRI SRS-412-3: Erhebliche Investitionsvereinbarungen und -verträge, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder auf Menschenrechtsaspekte geprüft wurden
- GRI SRS-412-1: Betriebsstätten, an denen eine Prüfung bezüglich der Einhaltung der Menschenrechte oder eine menschenrechtliche Folgenabschätzung durchgeführt wurde
- GRI SRS-414-1: Neue Lieferanten und Lieferantinnen, die anhand von sozialen Kriterien bewertet wurden
- GRI SRS-414-2: Negative soziale Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen
- EFFAS S07-02 II: Prozentsätze aller Einrichtungen, die nach SA 8000 zertifiziert sind

## Mögliche Maßnahmen:

- Formulierung und Veröffentlichung eines unternehmensweiten Code of Conduct
- Verpflichtung zur Einhaltung eines offiziellen Menschenrechtskodex
- Implementierung von Menschenrechtsklauseln in Verträge und Vereinbarungen
- Etablierung eines Prozesses und Kriterien zur Überprüfung, Bewertung und Auswahl von Liefer- und Kooperationsunternehmen
- Screening von liefernden Unternehmen, ob sie bzgl. der Einhaltung von Menschenrechten zertifiziert sind oder sich selbst mittels einer Erklärung dazu verpflichten



### Das schreiben andere

„Als Beratungsunternehmen konzentriert sich die Beschaffungsfrage und somit die Lieferkette auf Büro- und IT Ausstattung, Mobilitätsaspekte und Verbrauchsmaterialien. Kritisch sind vor allem Beschaffungen von IT-Komponenten oder andere Gegenstände aus Fernost. Derzeit sieht die HR-Beratung Simon keine Möglichkeit, hier sicher zu stellen, dass Menschenrechte und Arbeitnehmerrechte eingehalten werden. Der IT-Dienstleister der HR-Beratung Simon ist aber angehalten, Informationen, die auf eine Nichteinhaltung der oben genannten Rechte hindeuten, in der Beschaffung von Komponenten zu berücksichtigen. Bei anderen Gegenständen recherchiert die HR-Beratung Simon selbst nach entsprechenden Informationen (...)"

Quelle: HR-Beratung Simon via DNK 2020

## Hilfestellungen

- Das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland
- Allgemeine Erklärung der Menschenrechte
- Sozialpakt
- Zivilpakt
- Frauen- und Kinderrechtskonvention
- Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)
- Leitfaden zur Achtung von Menschenrechten für Unternehmen
- Leitsätze der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) für multinationale Unternehmen

### 4.4.5. Kriterium 18: Gemeinwesen

Legen Sie offen, wie Ihr Unternehmen zum Gemeinwesen in den Regionen beiträgt, in denen es wesentliche Geschäftstätigkeiten ausübt.



**Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

Welche Strategien und konkrete Maßnahmen gibt es, durch die Ihr Unternehmen zum Gemeinwesen beiträgt, insbesondere indem es sich über das Kerngeschäft hinaus für soziale, ökologische, kulturelle und wirtschaftliche Themen in Kommunen oder Regionen einsetzt und den Dialog mit Personen, Institutionen und Verbänden auf kommunaler und regionaler Ebene sucht?

### Leistungsindikator für das Kriterium 18

- GRI SRS-201-1: Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert

### Mögliche Maßnahmen

- Grafische Umsetzung in Form von Mindmaps oder Wirkungsnetzen, die den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit, Gemeinwohl sowie den Zielen des Unternehmens aufzeigen
- Teilnahme an Round-Table-Gesprächen zu regionalen Nachhaltigkeitsthemen
- Beteiligung an lokalen oder regionalen Aktionen, z. B. Baumpflanzungen, Müllsammelaktionen
- Spenden und Hands-On-Aktivitäten für lokale, soziale, ökologische oder kulturelle Projekte

- Gezielte Förderung von Kindern und Jugendlichen, z. B. Sportvereine, Jugendtreffs, Bildung
- Förderung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeitenden durch Freistellung
- Durchführung von Pro-Bono-Beratungsleistungen für gemeinnützige Organisationen
- Durchführung von Volunteering Days in regionalen Einrichtungen
- Organisation von Geld- und/oder Sachspenden für gute Zwecke
- Einrichtung der Möglichkeit, Nachkommabetrag des Einkommens zu spenden
- Erstellung und Publikation einer Gemeinwohl-Bilanz



### Das schreiben andere

„microfin engagiert sich in sozialen und ökologischen Themen. Das Team der microfin ist sich seiner Verantwortung und seiner Privilegien bewusst und möchte als Beispiel vorangehen und nachfolgenden Generationen ähnlich gute Bedingungen ermöglichen. Zu den konkreten Aktionen zählen u. a.

- Weihnachtsspenden an unterschiedliche, sorgfältig ausgesuchte Organisationen mit dem Ziel regionale und internationale Hilfe, sowie Förderung der Demokratie. (2020: Gemeinsam für Bad Homburg, Ärzte ohne Grenzen e.V., Fritz Bauer Institut, usw.)
- DKMS-Registrierungsaktion des microfin-Teams
- Teilnahme an Berufsorientierungstage an Schulen in Abschlussjahrgängen
- Kooperationen mit Hochschulen (z.B. Betreuung von Semesterarbeiten, Vorlesungszyklen, Beschäftigung studentischer Mitarbeiter)
- Unterstützung des BDU bei der Initiative Verbandswald: 500 Bäume von microfin-Kolleginnen und Kollegen“

Quelle: microfin via DNK 2021

#### 4.4.6. Kriterium 19: Politische Einflussnahme

Legen Sie alle wesentlichen Eingaben bei Gesetzgebungsverfahren, alle Einträge in Lobbylisten, alle wesentlichen Zahlungen von Mitgliedsbeiträgen, alle Zuwendungen an Regierungen sowie alle Spenden an Parteien und Politiker und Politikerinnen nach Ländern differenziert offen.



**Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

- Welche aktuellen Gesetzgebungsverfahren sind für das Unternehmen relevant?
- Übt Ihr Unternehmen bzw. Ihr Branchenverband politisch Einfluss aus? Zusätzlich bei Parteispenden: An welche politischen Parteien und ggf. in welcher Höhe hat Ihr Unternehmen im vergangenen Jahr gespendet?
- Nach welchen Kriterien wird entschieden, wofür sich Ihr Unternehmen politisch engagiert?
- Ist Ihr Unternehmen Mitglied in politisch aktiven Organisationen? Falls ja, in welchen?

#### Leistungsindikatoren für das Kriterium 19

- GRI SRS-415-1: Parteispenden
- EFFAS G01-01: Zahlungen an politische Parteien in Prozent vom Gesamtumsatz

#### Mögliche Maßnahmen

- Beitritt und Beteiligung in (branchenspezifischen) Interessensverbänden und Stärkung dieser
- Positionierung über Paper, Stellungnahmen und Dialoge
- Erstellung eines Kriterienkataloges, ob und wofür sich das Unternehmen politisch engagiert
- Evaluation parteipolitischer Programme (lokal, regional sowie überregional)
- Bereitstellung von Gemeingütern, um Governance-Infrastruktur zu stärken
- Finanzielle Unterstützung von gezielten Projekten statt direkter und indirekter Parteispenden

## Nachweismöglichkeiten

- Lobbyisten, in denen Vertreter oder Vertreterinnen Ihres Unternehmens eingetragen sind
- Auflistung aller wesentlichen Mitgliedsbeiträge
- Zuwendungs-/Spendenbescheinigungen
- Offenlegung von Mitgliedschaften und Aktivitäten in politisch aktiven Organisationen
- Offenlegung vom monetären Gesamtwert der direkten und indirekten Parteispenden in Form von finanziellen Beiträgen und Sachzuwendungen nach Land und Empfänger oder Empfängerin
- Offenlegung von Mitgliedschaften und Aktivitäten in Nichtregierungsorganisationen (NGOs)



## Das schreiben andere

- „microfin tritt per se nicht politisch aktiv auf und hat keine Eingaben zu Gesetzgebungsverfahren, Einträge an Lobbyisten oder Zahlungen an Parteien oder Politiker. Auflistung aller Mitgliedschaften von microfin:

Quelle: microfin via DNK 2021

- „UNITY verhält sich objektiv. UNITY ist politisch neutral eingestellt. UNITY nimmt keine direkten politischen Einflussnahmen wahr. Wir leisten keine Spenden an Parteien, Politiker oder Kandidaten. Des Weiteren sind wir in keinem Lobbyverzeichnis enthalten oder Mitglied in politisch aktiven Organisationen. In unserer Projektarbeit führen wir Gespräche z.B. mit Verbänden, mit Ministerien (Bund, Land, EU), um die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Projektentwicklung und -durchführung im Interesse unserer Kunden zu klären und den Standort Deutschland zu gestalten“.

Quelle: UNITY via DNK 2019

### 4.4.7. Kriterium 20: Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten

Legen Sie offen, welche Maßnahmen, Standards, Systeme und Prozesse zur Vermeidung von rechtswidrigem Verhalten und insbesondere von Korruption existieren, wie sie geprüft werden, welche Ergebnisse hierzu vorliegen und wo Risiken liegen. Stellen Sie dar, wie Korruption und andere Gesetzesverstöße im Unternehmen verhindert, aufgedeckt und sanktioniert werden.



### **Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:**

- Welche Strategien, konkrete Maßnahmen, Standards, Systeme und Prozesse zur Vermeidung von rechtswidrigem Verhalten und insbesondere Korruption hat Ihr Unternehmen? Wie wird deren Umsetzung überprüft?
- Wie werden Korruption und andere Gesetzesverstöße im Unternehmen verhindert, aufgedeckt und sanktioniert?
- Wer ist in Ihrem Unternehmen für das Thema Compliance verantwortlich und wie ist die Geschäftsführung eingebunden?
- Wie werden Führungskräfte und Beschäftigte für diese Themen sensibilisiert?
- In welchem Maße wurden bisherige Ziele erreicht? Wenn nicht, warum?
- Was sind die wesentlichen Risiken, die sich aus Ihrer Geschäftstätigkeit, aus Ihren Geschäftsbeziehungen und aus Ihren Produkten und Dienstleistungen ergeben, die wahrscheinlich negative Auswirkungen auf die Bekämpfung von Korruption und Bestechung haben?

Gesetzeskonformes Verhalten bezieht sich auf die Vermeidung von Korruption und Kartellabsprachen und die Einhaltung von gesetzlichen Regelungen, z. B. zu Daten-, Umwelt- oder Arbeitsschutz (Compliance).

Richtlinienkonformes Verhalten bezeichnet die Einhaltung selbst gesetzter Verhaltensmaxime einer Organisation in Form von Verhaltenskodizes usw. (Integrity).

#### **Leistungsindikatoren für das Kriterium 20**

- GRI SRS-205-1: Betriebsstätten, die auf Korruptionsrisiken geprüft wurden
- GRI SRS-205-3: Bestätigte Korruptionsvorfälle und ergriffene Maßnahmen
- GRI SRS-419-1: Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften im wirtschaftlichen Bereich
- EFFAS V01-01: Ausgaben und Strafen nach Klagen und Prozessen wegen wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- und Monopolverstößen
- EFFAS V02-01: Prozent vom Umsatz in Regionen mit einem Transparency International Corruption Index unter 60

## Mögliche Maßnahmen

- Verankerung der Verantwortlichkeit für Compliance in der Geschäftsleitung
- Identifizierung und Bewertung von Risiken (Due-Diligence-Prozesse)
- Einrichtung der internen Revision zur Überprüfung der Unternehmensprozesse durch Audits
- Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte zu Compliance-Themen
- Einführung von Verhaltensanweisungen für Geschenke, Einladungen und Spenden
- Schriftliche Verpflichtungserklärung zur Einhaltung der rechtlichen und sonstigen Vorgaben
- Öffentliche Bekennung zu Standards wie dem UN Global Compact
- Öffentliche Ablehnung der Korruption sowie deren Anstiftung, Beihilfe, Duldung
- Einrichtung einer Meldestelle, an die sich Personen bei Verdachtsmomenten vertrauensvoll wenden können, ohne Sanktionen befürchten zu müssen
- Datenschutzkonzept inkl. einer datenschutzbeauftragten Person und der Veröffentlichung einer internen und externen Datenschutzerklärung



## Das schreiben andere

„Compliance-Richtlinie, Verhaltensrichtlinie und die Einhaltung aller gesetzlichen Regeln sind zentrale Grundsätze unseres Verständnisses von guter Unternehmensführung. Sie werden auf höchster Ebene von unserem CFO gesteuert und überwacht. Die Inhalte der Richtlinien sind allen Mitarbeitenden bekannt gemacht worden.“

Quelle: Horváth via DNK 2020

„Wir orientieren uns u. a. an den Berufsgrundsätzen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V. Diese beinhalten unter anderem folgende Punkte. Aufträge, die rechtswidrige oder unlautere Handlungen erfordern, werden abgelehnt.“

Der Berater / die Beraterin führt die Beratung unvoreingenommen und objektiv durch; dies schließt insbesondere Gefälligkeitsgutachten aus. Sie nehmen von dritten für sich oder anderen keine finanziellen oder materiellen Zuwendungen – etwa Provisionen – an, die die Unabhängigkeit gefährden und Auftraggebenden nicht bekannt sind“

Quelle: Mustertext BDU

# 5. ANHANG

## 5.1. Beratungsunternehmen in der DNK-Datenbank

Nutzen Sie die DNK-Datenbank und deren Vergleichsfunktion als Wissenspool, um sich von anderen DNK-Anwendern und Anwenderinnen Anregungen für das eigene Nachhaltigkeitsmanagement zu holen. Die folgende Liste ist nicht abschließend.

[All for One Group SE](#)  
([deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de))

[B.A.U.M. Consult GmbH Hamm](#)  
([deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de))

[BwConsulting GmbH](#)  
([deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de))

[CMC Sustainability GmbH](#)  
([deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de))

[d-fine](#) ([deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de))

[GxP-CC](#) ([deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de))

[Horváth](#) ([deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de))

[HR-Beratung Simon](#)  
([deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de))

[MES Menschen Entwicklung Systeme GmbH](#) ([deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de))

[microfin Unternehmensberatung GmbH](#)  
([deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de))

[plenum AG](#) ([deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de))

[UNITY AG](#) ([deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de))

## 5.2. Maßnahmensammlung mit Nachhaltigkeitsbezug zur Inspiration

Diese Maßnahmenliste orientiert sich an den 20 Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex und richtet sich an Dienstleistungsunternehmen mit dem Ziel, die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten in der eigenen Betriebsführung zu erleichtern und aufzuzeigen, was alles zu dem facettenreichen Begriff „Nachhaltigkeit“ zählt. In diesem Dokument wird Nachhaltigkeit stellenweise mit „NH“ abgekürzt. Einige der aufgeführten Maßnahmen werden von vielen Unternehmen unlängst als Selbstverständlichkeiten betrachtet und bereits umgesetzt, ohne dass sie bewusst mit Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht werden. Anhand der Liste wird es Ihnen leichtfallen, Ihre bereits umgesetzten Maßnahmen strukturiert zu erfassen und neue Impulse zu gewinnen. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dient der Orientierung und Inspiration.

# STRATEGIE

## Kriterium 01

Strategische Analyse  
und Maßnahmen

- Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsstandards
- Durchführung von Stakeholder- & Wesentlichkeitsanalysen
- Festlegung wirklich relevanter Handlungsfelder
- Erhebung des Status Quo (Umfragen, CO2-Bilanzierung)
- Entwicklung von qualitativer und quantitativer Ziele
- Integration von Nachhaltigkeits-KPIs in das allg. Controlling
- Erstellung eines Nachhaltigkeitsfahrplans (Roadmap)
- Benennung von Verantwortlichen im Top-Management
- Verteilung operativer Verantwortlichkeiten
- Bekennung zu internationalen Standards & Kodizes
- Aufbau eines unternehmensweiten Nachhaltigkeits-Mindsets

## Kriterium 02 Wesentlichkeit

- Berücksichtigung der Inside-Out- und Outside-In-Perspektive
- Befragungen und Gespräche mit relevanten Stakeholdern
- Durchführung einer PESTEL-Analyse
- Hot-Spot Analyse entlang der Wertschöpfungskette
- Bewertung der Scope 3 Kategorien des GHG-Protocols
- Durchführung einer Risikoanalyse
- Bewertung potenzieller Handlungsfelder
- Erstellung einer Wesentlichkeitsmatrix

Intern relevante Themen liegen oft in den Bereichen Diversität, Chancengerechtigkeit, klimarelevante Emissionen und Energieverbrauch durch Mobilität und IT-Infrastruktur, Beschaffung, Compliance, Arbeitgeberattraktivität sowie Qualifizierung.

### **Kriterium 03** Ziele

- Festlegung von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen
- Differenzierung monetärer, sozialer und ökologischer Ziele
- Austarieren von Zielkonflikten auf Managementebene
- Formulierung dynamischer Zielsetzungen
- Operationalisierung der Ziele
- Veröffentlichung der Ziele intern / extern
- Integration von Zielvorgaben in Leitlinien oder Richtlinien
- Etablierung eines nachhaltigen Ressourcenmanagements:
  - Reduktionsziele, Kompensationsziele, Steigerungsziele, Erhaltungsziele, Beschaffungsziele usw.

### **Kriterium 04** Tiefe der Wertschöpfungskette

- Skizzierung der eigenen Wertschöpfungskette
- Erstellung und Verwendung eines „Code of Conduct“
- Integration von Nachhaltigkeit in Auftragsklärung & Angebotserstellung
- Überprüfung von freien Mitarbeitenden und Dienstleistern
- Überprüfung der Beschaffungs- und Mobilitätsrichtlinie
- Durchführung nachhaltiger Veranstaltungsorganisationen
- Sensibilisierung von Kunden- und Dienstleistungsunternehmen
- Hinterfragen der eigenen Kundenstrukturen unter Betrachtung ihrer Lieferketten

Für Beratungsunternehmen liegen die primären Aktivitäten der Wertschöpfung in der Entwicklung von Beratungsleistungen, in Marketing und Vertrieb sowie in der Abwicklung von Projekten im Kundenauftrag. Das Humankapital stellt die wichtigste Ressource dar. So sind bei der Besetzung von Projekten zum Beispiel gesundheitliche Aspekte (Arbeitsbelastung), diverse Teamzusammensetzungen, Chancengerechtigkeit und Qualifizierungsaspekte zu berücksichtigen.

# PROZESSMANAGEMENT

## Kriterium 05 Verantwortung

- Verankerung der Verantwortlichkeit im Top-Management zur Freigabe benötigter personeller, zeitlicher & finanzieller Mittel für Nachhaltigkeitsthemen
- Einrichtung einer Stelle als „Nachhaltigkeitsbeauftragte/r“ o. „Nachhaltigkeitsmanager/in“ mit Befugnissen & Ressourcen
- Etablierung eines festen Steuerungskreises der obersten Führungsebene
- Gründung interner Gremien, Arbeitskreise, Funktionen
- Vergabe operativer Verantwortlichkeiten nach Bereichen
- Sensibilisierung und Einbeziehung aller Mitarbeitenden
- Verpflichtung aller zu einem internen Nachhaltigkeitskodex
- Einrichtung eines betrieblichen Vorschlagwesens
- Alle Mitarbeitenden mit in die Verantwortung nehmen

## Kriterium 06 Regeln & Prozesse

- Nachhaltigkeitscontrolling: Messen, Überwachen, Berichten
- Richtlinien (z.B. Compliance, Reisen, Beschaffung, ...)
- Einführung einer internen Austauschplattform für Nachhaltigkeitsthemen
- Durchführung & Teilnahme an Nachhaltigkeitswettbewerben
- Infoschilder im Büro an relevanten Orten oder im Intranet; z.B. zur Mülltrennung, Heiz-/Lüftungsverhalten, Druckverhalten, Saisonkalender für Obst/Gemüse
- Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in Kundengespräche
- Prozessbeschreibungen & Checklisten für Kundengespräche

## **Kriterium 7** Kontrolle

- Einsatz von standardisierten Leistungsindikatoren/KPIs
- Anwendung einer standardisierten Erhebungsmethodik
- Verfolgung der kontinuierlichen Entwicklung der KPIs
- Differenzierung Mess-, Berechnungs- und Schätzwerte

### **Beispiele für KPIs**

- Zufriedenheit der Mitarbeitenden
- Fluktuationsquote
- Krankheitsquote
- Geschlechterverhältnis unter den Mitarbeitenden
- Frauenanteil je Hierarchiestufe
- Gender Pay Gap
- Verteilung Diversitätsmerkmale
- Anteil Nationalitäten unter den Mitarbeitenden
- Altersstruktur unter den Mitarbeitenden
- Ausgaben für PE-Maßnahmen
- Anzahl/Kosten Weiterbildungstage
- Ausgaben soziales Engagement
- Anzahl Beschwerden/Diskriminierungsfälle
- Energieverbrauch
- Wasserverbrauch
- Materialverbrauch
- Papierverbrauch
- CO<sub>2</sub>-Emissionen
- CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der Unternehmens-Website
- Abfallmenge

- Anteil genutzter wiederauffüllbarer/recycelter Materialien
- Anteil eingekaufter regionaler Produkte
- Anteil eingekaufter Produkte mit Umweltkennzeichnung
- Anzahl aufgewendeter Stunden für pro bono Beratung

**Kriterium 08**  
Anreizsysteme

- Anwendung eines einheitlichen Gehaltsmodells
- Transparente Einbindung von Nachhaltigkeitsengagement in das allgemeine Performance Management
- Verankerung von NH-Zielen in Zielvereinbarungen
- Mitarbeitende wenn möglich nach Interessen in Projekten einsetzen
- Nachhaltigkeitswettbewerb mit einem Preisgeld, das für ein Teamevent investiert werden kann oder als Spende an eine gemeinnützige Organisation nach Wahl ausgezahlt wird
- Interne Ausschreibung für die Entwicklung von Nachhaltigkeitsideen für das Unternehmen, bei dem sich allein oder als Team beworben werden kann. Als Gewinn winken die benötigten Ressourcen zur Umsetzung der Idee.
- Open Innovation Ansatz in Form von einem Austausch mit anderen Unternehmen, um gegenseitig Ideen zu teilen und Maßnahmen gemeinsam zu entwickeln
- Erhöhung von Budgetrahmen, wenn umweltfreundliche Rahmenbedingungen getroffen werden

**Kriterium 09**  
Beteiligung von  
Anspruchsgruppen

- Relevanzbewertung verschiedener Anspruchsgruppen
- Ermittlung der Interessen durch Gespräche und Befragungen
- Bewertung der jeweiligen Interessen und Anliegen
- Ableitung von Handlungsfeldern und Maßnahmen
- Entwicklung zielgruppengerechter Kommunikationsstrategien
- Information und Kommunikation über diverse Kanäle
- Versand von Newslettern & Co.
- Durchführung von Feedbackgesprächen/ Zufriedenheitsbefragungen
- Beobachtung und Reaktion auf Kundenbewertungen via Google
- Etablierung eines strategischen Kooperationsmanagements
- Durchführung von Multi-Stakeholder-Dialogen

**Kriterium 10**  
Innovations- &  
Produktmanagement

- Kreation innovativer Beratungsmethoden und -ansätze
- Erweiterung des eigenen Leistungsportfolios
- Begleitung von nachhaltigen Innovationen auf Kundenseite
- Durchführung von Innovationszirkeln nach dem Open Innovation Ansatz

# UMWELT

## Kriterium 11

Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen

- Beratungsunternehmen beanspruchen zur Erbringung ihrer Dienstleistungen vor allem Energie, z.B. durch den Einsatz technischer Geräte, Rechenzentruminfrastruktur, Geschäftsstellenbetrieb und ggf. die Versorgung von Elektro- und Hybridfahrzeugen.
- Zudem sind wesentliche Faktoren, die sich auf den Ressourcenverbrauch auswirken: Geschäftsreisen, Hotelübernachtungen, Arbeitsmaterialien (v.a. Papier), ggf. Leitungswasser

## Kriterium 12

Ressourcenmanagement

- Aufbau eines Monitoring-/Controlling-Systems für den Ressourcenverbrauch
- Definition konkreter, umsetzbarer Ziele, z.B. in Bezug auf:
  - die Verbrauchswerte von Wasser, Papier und Energie, z.B. im nächsten Jahr wird 1/3 weniger Papier verwendet
  - die CO<sub>2</sub>-Emissionen, z.B. reisebedingter CO<sub>2</sub>-Ausstoß
  - die Energieeffizienz, Einsatzdauer und die Entsorgung von tech. Geräten
  - die Umweltverträglichkeit von eingekauften Produkten
  - die Ökobilanz von Hardware

Papier

- Archivierung von Dokumenten in digitalen Akten (Gewährleistung des Datenschutzes durch Zuteilung von Zugriffsrechten)
- Digitalisierung von Ausgangsrechnungen
- Digitalisierung von HR-Prozessen, z.B. Urlaubsanträge, Reisekostenabrechnung
- Bereitstellung von Präsentationen & Co. rein digital
- Hinterfragung der Notwendigkeit von Ausdrucken und Kopien
- Druck vorrangig doppelseitig und in Graustufen
- Darstellung mehrerer Dokumentenseiten auf einer Druckseite
- Verringerung von Schriftgrößen, Entfernung von Grafiken o.ä. vor dem Druckvorgang
- Nutzung von Fehldrucken als Schmier-/Notizpapier
- Verwendung von umweltverträglichem Papier

## Wasser

- Einsatz von Wasserspendersystemen mit Gläsern und Karaffen
- Austrinken angebrochener Wasserflaschen vor Neuöffnung
- Bedarfsgerechte oder kannenweise Zubereitung von Teewasser
- Pflanzenwässerung mit abgestandenem Wasser
- Einrichtung von Wasserhähnen mit Bewegungssensoren
- Einrichtung von Durchflussbegrenzern an Wasserhähnen
- Spülmaschinennutzung statt per Hand zu spülen

## Energie

- Analyse des Verbrauchs und Einsparpotenzials durch ein Energieaudit
- Bezug 100% Ökostrom/Strom aus erneuerbaren Energien
- Einsatz einer sensorgesteuerten Temperatur-, Rollladen- und Lichtsteuerung
- Bedarfsgerechtes und energiebewusstes Lüftungs- und Heizverhalten: (Stoß-) Lüften mehrmals täglich bei abgedrehter Heizung, Dauerlüften unterlassen
- Ruhezustand des Computers bei vorübergehendem Verlassen des Platzes
- Vollständiges Herunterfahren und Ausschalten des Computers bei Arbeitsschluss
- Ausschalten von Druckern/Multifunktionsgeräten bei Arbeitsschluss
- Laufenlassen der Spülmaschine im Energiesparmodus (wenn sie voll ist)
- Verwendung von Steckdosenleisten mit Kippschaltern zum Vollständigen Abschalten
- Treppensteigen statt Aufzugnutzung

## Sonderabfall

- Verkauf gestellter Notebooks und Handys nach der betrieblichen Einsatzdauer an die Beschäftigten zur Privatnutzung
- Verkauf gebrauchter Hardware an das gemeinnützige IT-Unternehmen „AfB social & green IT“ (AfB steht für Arbeit für Menschen mit Behinderung)
- Spenden alter Handys, z.B. an Zoos, die dafür Geld erhalten
- Nutzung einer Sammelbox zur Entsorgung von alten (inkl. privat genutzten) Batterien, Powerbanks und Ladekabeln
- Abgabe von Elektroaltgeräten, Kartonagen, Tintenpatronen aus Tintenstrahldruckern, Tonerkartuschen, Resttonbehälter aus Laserdruckern an Recyclinghöfe
- Spenden gebrauchter Büromöbel über WeiterGeben.org

**Sicherstellung des Datenschutzes bei Entsorgung oder Verkauf von elektronischen Altgeräten und Datenträgern durch zertifizierte Datenvernichtung, BSI-konform.**

## Abfall

- Informationsbereitstellung zur richtigen Abfalltrennung
- Abfallstationen für Plastik, Papier, Bio, Restmüll und Glas
- Vermeidung des durch Take-away-Produkte und Coffee-to-go-Becher verursachten Abfalls, indem das Mitbringen und Aufwärmen von selbst zubereiteten Speisen ermöglicht wird
- Schenkung gebrandeter Thermobecher an Mitarbeitende
- Ersatz von Kapselkaffeemaschinen durch Vollautomaten
- Bezug von Getränken aus Mehrwegflaschen statt aus Einwegflaschen, Dosen oder Kartons
- Wiederverwendung von Verpackungsmaterial
- Spenden leerer Schreibwaren (Kugelschreiber, Filzstifte, Fineliner, Füller, Druckbleistifte, Marker (Whiteboard, Text, Permanent)) an Sammelstellen (z.B. Kindergärten), welche diese an die Organisation TerraCycle weiterleiten und dafür einen kleinen Geldbetrag erhalten

## Einkauf allgemein

- Überprüfung der Lieferunternehmen/Produkthersteller auf Umweltzertifikate, Einhaltung der Menschenrechte etc.
- Bevorzugung lokaler Zulieferer und unabhängiger Händler
- Sollte eine Bestellung bei Amazon notwendig sein, über den Link [www.smile.amazon.de](http://www.smile.amazon.de) auf die Seite zugreifen, damit ein Teil der Einkaufssumme ohne Extrakosten an eine gemeinnützige Organisation gespendet wird
- Über [www.schulengel.de](http://www.schulengel.de) lassen sich auch Shops finden, die Spenden an gemeinnützige Organisationen abführen
- Bezug von Produkten aus Behindertenwerkstätten
- Auswahl nachhaltiger Werbeartikel mit wahren Nutzen

## Einkauf IT

- Berücksichtigung u.a. Aspekte des Energieverbrauchs in der Nutzungsphase sowie die Langlebigkeit und Reparaturmöglichkeit
- Auswahl von Rechenzentrumsbetreibern/Providern, deren Stromversorgung überwiegend auf Basis von regenerativen Energiequellen basiert

## Einkauf Büromaterial

- Einkauf in Großbestellungen statt in vielen Kleinlieferungen
- Bezug umweltverträglicher, fair produzierter, langlebiger, nachfüllbarer Artikel, z.B. nachfüllbare Flipchart-Marker
- Bei Büromaterialien, Hygieneartikeln und Reinigungsmitteln auf eine entsprechende Umweltkennzeichnung achten, z.B. Papier mit dem „Blauen Engel“
- Bürobedarf & Co. über die Memo AG bestellen, einem ökologischen Versandhandelsunternehmen, welches ausschließlich umweltfreundliche Produkte mit entsprechendem Label/Siegel vertreibt und zum Versand ein Mehrweg-Versandsystem in Form einer aus recyceltem Plastik bestehenden „memo Box“ entwickelt hat, die zurückgeschickt und wiedereingesetzt wird: [www.memo.de](http://www.memo.de)

## Einkauf Lebensmittel

- Verzicht auf Einmal-Verpackungen (z.B. bei Zuckersticks, Kondensmilch), stattdessen größere Packungen kaufen und in adäquate Behältnisse umfüllen
- Berücksichtigung einer bedarfsgerechten Bestellmenge
- Regionale und saisonale Produkte bevorzugen/Einkauf im Bio Onlineshop für krummes Obst und Gemüse unter [www.etepetete-bio.de](http://www.etepetete-bio.de)
- Kauf von Getränken in Glasflaschen statt in Kunststoffflaschen

## Veranstaltungen

- Siehe auch BDU-Checkliste für nachhaltige Veranstaltungsorganisation
- Auswahl von Tagungsorten mit guter ÖPNV Anbindung
- Auswahl von Hotels mit ausgewiesener NH-Strategie
- Einplanung von Barrierefreiheit (Tagungsräume & Toiletten)
- Gestaltung anreisefreundlicher Start-/Endzeiten
- Durchführung digitaler Marketingmaßnahmen
- Weitgehender Verzicht auf Print-/Postwerbung
- Digitale Bereitstellung der Tagungsunterlagen
- Einplanung von Diversität und Meinungsvielfalt bei Beteiligten
- Abfrage von Unverträglichkeiten im Voraus, falls Catering geplant wird
- Ermöglichung vegetarischer/veganer/laktosefreier Ernährung
- Förderung von Fahrgemeinschaften zum und vom Veranstaltungsort
- Einsatz langfristig nutzbarer Brandingartikel/Roll-Ups/Namensschildstecker etc.

## **Kriterium 13** Klimarelevante Emissionen

- Durchführung einer jährlichen CO2-Bilanzierung
- Berücksichtigung Scope 1, Scope 2, und in Scope 3 mind. Kategorie 6 (Geschäftsreisen) und 7 (Anfahrtswege d. Mitarbeitenden)
- Ableitung von konkreten Reduktionszielen
- Bereitstellung einer Liste mit CO2-sparenden Maßnahmen
- Auswahl von seriösen Kompensationsanbietern

## Einbezug von Kunden

- Sensibilisierung und Einbeziehung der Kunden, d.h. eigene Nachhaltigkeitsziele und Reiserichtlinie an Kunden kommunizieren
- Angebot CO2-neutraler Beratungsprojekte unter Einbindung von Kunden, z.B. Aufpreis zur Deckung projektbezogener Kompensationskosten, begrenztes Kontingent an Präsenztagen
- Vorlage von zwei Angeboten: eines mit hohem remote Anteil, eines mit mehr Präsenz (Kostenaufschlag als Umweltpauschale)

## Firmenwagen

- Fahrzeugauswahl unter Berücksichtigung v. CO2-Effizienzklassen, Vorgabe von CO2-Obergrenzen in Konfigurationsrichtlinien
- Erhöhung des Anteils an Elektrofahrzeugen (CO2-bilanziell günstiger, trotz Batterieherstellung & Strombezug)
- Einrichtung von Pool-Fahrzeugen mit E-Antrieb statt Abschluss einzelner Firmenwagenverträge
- Verwendung von Leichtlaufreifen für geringeren Abrieb und geringeren Kraftverbrauch
- Angebot von Mobilitätspauschalen statt Firmenwagen
- Einrichtung einer Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge

## Anfahrten der Mitarbeitenden

- Ausstattung aller Beschäftigten mit BahnCards
- Angebot von Jobtickets des Verkehrsverbunds, falls möglich
- Gewährung von finanziellen Zuschüssen zu ÖPNV-Abos
- Motivation der Beschäftigten mit Rad/ÖPNV ins Büro zu kommen
- Angebot von Leasingfahrrädern, ggf. per Gehaltsumwandlung
- Aufbau einer firmeneigenen Fahrradflotte mit Fahrradverleih

## Geschäftsreisen

- Das Erfordernis einer Geschäftsreise im Einzelfall prüfen
- Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Reiserichtlinie
- Priorisierung der Bahn und öffentlichen Verkehrsmittel, z.B. Verpflichtung zur Nutzung bis zu einer gewissen Zeitdauer/Distanz
- Nutzung von Bahn.business als Geschäftskunde (100% Ökostrom)
- Ausstattung alle Beschäftigten mit BahnCards
- Bevorzugung von Taxiunternehmen mit E-Fahrzeugen
- Buchung klima-/umweltfreundlicher Hotels
- Zusammenlegung mehrerer Business-Termine am Zielort oder entlang der Strecke bzw. Durchführung von „Dreiecksfahrten“
- Angebot und Förderung von Car-Sharing-Modellen
- Berechnung/Vergleich der CO2-Emissionen verschiedener Transportmittel über den „UmweltMobilCheck“ der Deutschen Bahn
- Angebot klimaneutraler Tankarten von DKV CARD CLIMATE, über die verursachte CO2-Emissionen zu 100 % kompensiert werden

## Remote Work

- Zur Erhöhung der Arbeitsortflexibilität, zur Vermeidung von Fahrten und zur besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben an X Tagen pro Woche die Möglichkeit, mobil zu arbeiten anbieten, sofern dem keine Projektgründe entgegenstehen.

## IT

- Prüfung der Ökobilanz von Hardware
- Erfragen des Emissionsausstoßes bei verschiedenen Anbietern: Server, Cloud, digitales Kommunikationsverhalten (z.B. Emails, Online-Meetings, Betrieb der Unternehmenswebseite)

# GESELLSCHAFT

## Kriterium 14

### Arbeitnehmerrechte

- Anwendung eines für alle verpflichtenden Code of Conducts
- Leben einer wertschätzenden, respektvollen, offenen Unternehmens- und Feedbackkultur, die frei von Diskriminierung, Belästigung oder Missbrauch jeglicher Art ist
- Beteiligung von Mitarbeitenden über den gesetzlichen Rahmen hinaus, z. B. finanzieller Art oder Einbeziehung in relevante unternehmerische Entscheidungen
- Regelmäßige Befragungen unter Mitarbeitenden, u.a. zur Zufriedenheit und Arbeitsbelastung
- Regelmäßige, standardisierte Mitarbeitenden-Gespräche
- Öffentliches Commitment zu national/international anerkannten Standards wie ILO z. B. durch Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes und kritische Auseinandersetzung mit möglichen Risiken für Arbeitnehmende
- Beitritt zum UN Global Compact
- Einrichtung einer internen Beschwerdestelle
- Unabhängige Überwachung der Arbeitnehmerrechte durch übergreifendes Team
- Etablierung eines Überprüfungsverfahrens/Screenings von Dienstleistungsunternehmen und Produktherstellern bzgl. der Einhaltung von Arbeitnehmerrechten

## Kriterium 15

### Chancengerechtigkeit

Der DNK berücksichtigt unter diesem Kriterium die Aspekte: Chancengerechtigkeit und Vielfalt (Diversity), Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Mitbestimmung, Integration von Personen mit Migrationshintergrund und Menschen mit Behinderung, angemessene Bezahlung sowie Vereinbarkeit von Familie

## Mitbestimmung

- Jahresauftakt- und Quartalsmeetings mit Austauschplattform zur transparenten Kommunikation, auch von Unternehmenszahlen
- Durchführung regelmäßiger Team-/Projektmeetings, die der Transparenz über geplante, laufende und kürzlich beendete Projekte dienen
- Durchführung gemeinsamer Strategieworkshops
- Durchführung regelmäßiger Zufriedenheitsbefragungen
- Einrichtung eines betrieblichen Vorschlagwesens
- Stärkung des Teamzusammenhalts, z.B. durch Team-Events
- Gemeinsames Feiern von Projekterfolgen
- Gewährung eines steuerfreien Sachbezugs oder Corporate Benefits

## Arbeitszeit/Ort

- Angebot flexibler Arbeitszeitmöglichkeiten für alle Mitarbeitenden
- Teilzeitmodelle mit stunden-, tage- oder monatsweiser Freistellung
- Werbung bei Kunden für Akzeptanz flexibler Arbeitsmodelle
- Gewährung Gleitzeitstunden flexibel auf- und abzubauen
- Gewährung von Freizeitausgleich für angesammelte Überstunden
- Ermöglichung, Zeitguthaben für Sabbaticals anzusammeln
- Angebot individueller Arbeitsmodelle mit reduzierten/ohne Reisen
- Ermöglichung der Arbeit aus dem Homeoffice
- Ermöglichung von Workation

## Demografie

- Nachwuchsförderung durch Angebote für Ausbildung, duales Studium, Traineeprogramme, Vergabe von Praktika und Werkstudierendenstellen, Betreuung von Bachelor-/Masterarbeiten
- Aufbau von Hochschulkooperationen
- Umsetzung eines strategischen Wissensmanagementsystems
- Etablierung generationsübergreifender Mentoring-Programme
- Zusammensetzung altersheterogener Projektteams
- Einführung von Altersteilzeitmodellen
- Aufbau frühzeitiger Nachfolgeregelungen

## Vielfalt

- Erstellung eines Leitbildes/Kodex zur Vielfalt im Unternehmen
- Einrichtung einer Beschwerdestelle nach §13 des AGG
- Förderung Generations- und kulturübergreifender Zusammenarbeit
- Einstellung von Quereinsteigenden
- Unterstützung von sozialen Aktionen wie Joblinge
- Die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt
- Verankerung einer Zielquote weiblicher Mitarbeitender
- Integration von Personen mit Migrationshintergrund
- Anwendung einer Diversity sensiblen Sprache und Bilderwelt
- Sicherstellung der Chancengleichheit bei Personaleinstellungen
- Transparenz, Objektivität und Fairness in Beförderungsprozessen
- Verankerung von Parität und Diversity im Staffing-Prozess
- Paritätische Besetzung von Projektleitungs-Rollen
- Ermöglichung eines flexiblen Wiedereinstiegs nach Mutterschutz, Elternzeit, Sabbatical, Pflegezeit naher Angehöriger o.Ä.
- Anwendung eines einheitlichen, transparenten Gehaltmodells
- Sicherstellung und regelmäßige Überprüfung von Equal Pay
- Angebot Shared Leadership/diverse Doppelspitze/Teilzeitführung
- Unconscious Bias Trainings für alle Hierarchieebenen
- Organisation von Veranstaltungen mit Role Models für Diversity
- Förderung interner u. externer Netzwerke und Initiativen für Mitarbeitende mit diversen Hintergründen (Frauen, LGBTQI, ethnische Herkunft, Menschen mit Behinderungen, versch. Generationen...)
- Etablierung einer Stelle für Gleichstellungsfragen
- Unterstützung bei der Vermittlung von Kinder-/Elternbetreuung
- Angebot betrieblicher Altersvorsorge

- Einhaltung relevanter Standards:
  - Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV),
  - Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG),
  - Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV)
  - DIN EN ISO 9241 (Ergonomie Mensch-System-Interaktion)
  - DIN EN ISO 10075 (Ergonomie psychische Arbeitsbelastung)
  - Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen
- Schulung der Mitarbeitenden zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie externe Überprüfung der Umsetzung (DGUV)
- Etablierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Erhebung der Arbeitsbelastung in Projektspitzen
- Förderung einer gesunden, ausgewogenen Ernährung, Bewegung und mentalen Fitness der Mitarbeitenden
- Durchführung von Gesundheitstagen mit Vorträgen und Praxiseinheiten, z.B. „Fit am Arbeitsplatz“; „gesunde Ernährung 2go“
- Angebot von Yoga-Express-Pausen oder Entspannungsübungen
- Angebot freiwilliger Gesundheitsleistungen durch externe Anbieter, z.B. Seh-/Hör-/Fittestests, Gripeschutzimpfungen, Massagen
- Bereitstellung von kostenfreien Getränken und gesunden Snacks
- Aufstellung von Grünpflanzen in den Büros
- Teilnahme an Firmenläufen oder Sportturnieren als Team
- Angebot einer betrieblichen und privaten Unfallversicherung
- Gutscheine für / Bereitstellung von externen Beratungen und Coachings z.B. Konfliktbewältigung, Stressmanagement etc. z.B. [www.meineap.de/de/](http://www.meineap.de/de/), [www.familienservice.de/](http://www.familienservice.de/), [www.fitcompany.de/](http://www.fitcompany.de/)
- Förderung von Fahrsicherheitstrainings
- Abschluss von Gruppenverträgen für Sportclub-Mitgliedschaften

## **Kriterium 16** Qualifizierung

- Förderung berufsbegleitender Aufbaustudiengänge/Promotionen
- Etablierung strukturierter Onboarding-Prozesse inkl. Benennung von Bezugspersonen für organisatorische Belange, Tätigkeiten und soziale Integration
- Ermöglichung von Job-Rotation: Wechsel von Tätigkeiten innerhalb eines Teams/einer Abteilung oder im Unternehmen
- Beschreibung und Veröffentlichung der verschiedenen Karrierepfade samt zugehöriger Anforderungen in Form einer Checkliste
- Unterstützung individueller Karriereziele (Mentoring/Coaching)
- Ermittlung und Festlegung von Weiterbildungs-/Entwicklungsmaßnahmen im Dialog mit den jeweils betreffenden Personen
- Vereinbarung individueller fachlicher und kompetenzbasierter Ziele
- Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen mit hohem Praxisbezug
- Forcierung fachlicher und persönlicher Entwicklung im Einklang
- Unterstützung privat initiiertes Weiterbildungen finanziell oder zeitlich
- Vereinbarung individueller Wachstums-/Entwicklungsziele
- Organisation kollegialer Inhouse-Trainings (Wissensweitergabe)
- Übernahme der Kosten für einen Zugang bei LinkedIn-Learning
- Implementierung einer digitalen Lernplattform zur eigenverantwortlichen Weiterbildung; Bereitstellung von Schulungskatalogen
- Unbürokratische Genehmigung von Bildungs-/Sonderurlaub

## **Kriterium 17** Menschenrechte

- Formulierung und Veröffentlichung eines Code of Conduct
- Implementierung von Menschenrechtsklauseln in Verträge
- Etablierung eines Prozesses und Kriterien zur Überprüfung, Bewertung und Auswahl von Lieferant\*innen und Kooperationspartner\*innen
- Screening von liefernden Unternehmen, ob sie bzgl. der Einhaltung von Menschenrechten zertifiziert sind oder sich selbst mittels einer Erklärung dazu verpflichten
- Einbindung der Kodizes in das Onboarding neuer Mitarbeitender

**Kriterium 18**  
Gemeinwohl

- Teilnahme an regionalen Roundtablen zu NH-Themen
- Spenden für lokale soziale, ökologische oder kulturelle Projekte
- Organisation von Geld- und/oder Sachspenden für gute Zwecke
- Hands-On-Aktivitäten bei lokalen/regionalen Aktionen, z.B. Baumpflanzungen, Müllsammeln oder Volunteering Days in regionalen Einrichtungen
- Unterstützung humanitärer Projekte weltweit oder Stiftungen
- Gezielte Förderung/Bildungsangebote für Kinder & Jugendliche
- Übernahme einer Patenschaft für Studienfonds oder Stipendien
- Förderung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeitenden
- Durchführung von Pro-Bono-Beratungsleistungen, z.B. für NGOs
- Erstellung und Publikation einer Gemeinwohl-Bilanz
- Einrichtung der Möglichkeit, Nachkommabetrag des Einkommens zu spenden

**Kriterium 19**  
politische  
Einflussnahme

- Mitgliedschaften und Beteiligung in Interessensverbänden
- Stärkung branchenspezifischer Interessen
- Positionierung über Positionspapiere, Stellungnahmen und Dialoge
- Erstellung eines Kriterienkataloges nach dem entschieden wird, ob und wofür sich das Unternehmen politisch engagiert
- Finanzielle Unterstützung von gezielten Projekten, die dem Gemeinwohl dienen, statt direkter und indirekter Parteispenden

**Kriterium 20**  
gesetzes- &  
richtlinienkonformes Verhalten

- Regelmäßige Identifizierung und Bewertung von Risiken (Due-Diligence-Prozesse)
- Einrichtung der internen Revision zur Überprüfung der Unternehmensprozesse
- Schulung und Sensibilisierung von Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen
- Vorgabe von Verhaltensstandards für Geschenke, Einladungen und Spenden
- Öffentliche Bekennung zu Standards wie dem UN Global Compact
- Öffentliche Ablehnung der Korruption sowie deren Anstiftung, Beihilfe, Duldung
- Einrichtung einer Meldestelle, an die sich Personen bei Verdachtsmomenten vertrauensvoll wenden können, ohne Sanktionen befürchten zu müssen
- Datenschutzkonzept inkl. Benennung eines/einer Datenschutzbeauftragten
- Umsetzung eines angemessenen Compliance-Management-Systems



## BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATUNGEN (BDU) E. V.

Joseph-Schumpeter-Allee 29  
53227 Bonn  
T +49 (0)228 9161-0  
F +49 (0)228 9161-26  
info@bdu.de

Düsseldorfer Straße 38  
10707 Berlin  
T +49 (0)30 8931070  
F +49 (0)30 8928474  
berlin@bdu.de

82, rue de la Loi  
B-1040 Brüssel  
T +32 2 400 21 78  
F +32 2 400 21 79  
europe@bdu.de

[WWW.BDU.DE](http://WWW.BDU.DE)

