

Nachhaltigkeits- reporting für kleine und mittlere Unternehmen



Titelbild: Quelle Pixabay, Montage Westfälische Hochschule

Über die Autoren



Prof. Dr. Christian Kruse (im Bild r.)
Wirtschaftsinformatik

Prof. Dr. Urs Pietschmann (im Bild l.)
Betriebswirtschaftslehre,
insbes. Controlling u. Wirtschaftsprüfung

Max Kumpf
Unternehmensrechnung, M.A.

Jonas Wesseling
Dienstleistungsmanagement, M.A.

Kaum ein Thema wird derzeit so intensiv und mitunter auch kontrovers diskutiert wie das der Nachhaltigkeit. Für Unternehmen werden Fragestellungen zum nachhaltigen, möglichst CO₂-neutralen Wirtschaften durch die sich stetig verändernden regulatorischen Rahmenbedingungen immer wichtiger. Und auch Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen nehmen sich immer stärker dieses Themas an.

An der Westfälischen Hochschule ist vor zwei Jahren eine interdisziplinär zusammengesetzte Forschungsgruppe unter Leitung von Prof. Dr. Christian Kruse und Prof. Dr. Urs Pietschmann entstanden, die dieses Thema in Forschung und Lehre sowie Projekten mit der regionalen Wirtschaft am Standort Bocholt bearbeitet. Mitgewirkt haben an der Studie unsere wissenschaftlichen und studentischen Mitarbeitenden Dr. Daniela Becks, Max Kumpf (M.A.), Melissa Lepping (B.A.), Jonas Wesseling (M.A.) und Agnes Widera (B.Sc.), denen unser ausdrücklicher Dank gilt.

Prof. Dr. Christian Kruse lehrt seit 1998 an der Westfälischen Hochschule im Fachbereich Wirtschaft und Informationstechnik im Fachgebiet, Wirtschaftsinformatik.

Seine Lehr- und Forschungsinhalte behandeln Themen der digitalen Transformation, der IT-gestützten Prozessoptimierung und -automation sowie des Informationsmanagements. Zuvor war er zunächst für eine Unternehmensberatung und anschließend für ein führendes deutsches Finanzinstitut im Bereich der Informationstechnologie tätig. Er promovierte an der Universität des Saarlandes im Bereich des Geschäftsprozessmanagements.

Prof. Dr. Urs Pietschmann ist 2019 für das Fachgebiet Controlling und Wirtschaftsprüfung an den Fachbereich Wirtschaft und Informationstechnik berufen worden. In seinen Veranstaltungen und Forschungsprojekten bearbeitet er Methoden der Unternehmensplanung, -steuerung und -kontrolle, um Entscheidungen in Unternehmen unterstützen zu können. Zuvor war er unter anderem in einem großen industriellen Unternehmen für das Produktionscontrolling zuständig. Er promovierte an der Ruhr-Universität Bochum im Bereich Unternehmensforschung und Rechnungswesen.

Die vom UN-Generalsekretär Antonio Guterres zum Jahr 2020 ausgerufene „decade of action“ zeichnet auf globaler Ebene einen Transformationspfad vor, den es angesichts immer größer werdender ökologischer und sozialer Herausforderungen zu beschreiten gilt.¹ Gefordert wird, dass sich Unternehmen nicht unter Beibehaltung ihrer bestehenden Geschäftsmodelle sozial gerechter und ökologischer organisieren. Vielmehr muss es darum gehen, die Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund der sozialen und ökologischen Erfordernisse grundsätzlich neu auszurichten.

Vor diesem Hintergrund gewinnt das Nachhaltigkeitsreporting eine zunehmend größere Bedeutung – nicht nur als Berichtswesen im engeren Sinn, sondern als umfassendes Managementinstrument zur ganzheitlichen Planung, Umsetzung und Steuerung von Nachhaltigkeitsaktivitäten.

Nachhaltigkeitsreporting umfasst den Prozess der Erfassung, Bewertung, Dokumentation und Steuerung von Nachhaltigkeitsleistungen in Unternehmen oder Organisationen. Dazu zählen ökologische, soziale und ökonomische Elemente nachhaltiger Unternehmensführung im Kontext von Environmental, Social und Governance (ESG). Berichtet werden damit Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft sowie Maßnahmen zur Minimierung oder Verbesserung negativer Aspekte. Ein Nachhaltigkeitsreport dient dazu, den Stakeholdern eines Unternehmens oder einer Organisation einen transparenten Einblick in die Nachhaltigkeitspraktiken und -ergebnisse zu geben. Basierend auf diesen Berichten gilt es, die Nachhaltigkeitsleistung kontinuierlich zu verbessern.

Die Entwicklungsschritte des Nachhaltigkeitsreportings lassen sich von den frühen 1980er Jahren bis in die jüngste Gegenwart in verschiedenen Phasen nachvollziehen. Hinsichtlich des aktuellen Entwicklungsstands zum Nachhaltigkeitsreporting konstatiert LENZEN², dass

1. es verbindlicher wird – aufgrund des Vordringens von Regeln und Gesetzen auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene,
2. es komplizierter wird – aufgrund neuer, internationaler Akteure, die über die Lieferkettensammenhänge auf die Unternehmenstätigkeit einwirken,
3. unmittelbare Wirksamkeit nachgewiesen werden muss – aufgrund des Zwangs zu kontinuierlicher Verbesserung.³

Ausgangspunkt für die vorliegende Studie ist die Überlegung, dass der Transformationsprozess hin zum nachhaltigen Wirtschaften zwingend auf Erkenntnissen der digitalen Transformation und der kennzahlenbasierten Unternehmenssteuerung aufbauen sollte. Hierdurch gibt es thematische Überschneidungen mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung, zu der zukünftig immer mehr, auch kleinere und mittlere, Unternehmen (KMU) aufgrund regulatorischer Vorgaben oder Anforderungen aus der Lieferkette gezwungen sein werden. Doch während große Unternehmen eher über die notwendigen personellen, finanziellen und technischen Voraussetzungen für eine anforderungsgerechte Nachhaltigkeitsberichterstattung verfügen, mangelt es kleinen und mittleren Unternehmen oft daran.

¹ Vgl. Guterres (2019)

² Vgl. Lenzen (2021), S. 8–11

³ Vgl. Lenzen (2021), S. 8–11

Gleichwohl sind sie schon jetzt auf mehrfache Weise davon betroffen. Einerseits zeichnet sich aufgrund der bereits erlassenen Regeln ab, dass sie früher oder später eine gesetzliche Berichtspflicht erfüllen müssen. Zum anderen – und dies wird faktisch in vielen Fällen früher und mit stärkeren Auswirkungen eintreten – kommt es in den bestehenden Lieferketten zu einem „trickle-down-Effekt“, über den große Kunden, die ihrerseits einer detaillierten Berichtspflicht unterliegen, ihren kleineren Zulieferunternehmen eine faktische Berichtspflicht auferlegen. Hinzu kommt, dass auch die Finanzunternehmen bei ihrer Kreditvergabe an Nachhaltigkeitsziele gebunden sein werden.

Haben kleine und mittlere Unternehmen besondere Herausforderungen und bisher wenig Erfahrung im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung? Fehlen effiziente Strukturen und Prozesse hierfür?

Um diese Fragen mit einem engen regionalen Fokus auf die Region westliches Münsterland zu beantworten, hat die Forschungsgruppe in Zusammenarbeit mit der IHK Nord Westfalen im Frühjahr 2023 eine empirische Erhebung zum Stand der Nachhaltigkeitsberichterstattung in KMU durchgeführt. An einer leitfadengestützten Onlinebefragung haben insgesamt 179 Unternehmen teilgenommen. Die Studie wurde von der Otto-Spaleck-Stiftung durch eine Spende und von der IHK Nord Westfalen durch den Versand des Fragebogens technisch unterstützt.

Dabei wurden hinsichtlich der digitalen Nachhaltigkeitsberichterstattung die folgenden Ziele verfolgt:

1. Erhebung des Status Quo
2. Identifikation zentraler Handlungsfelder
3. Ableitung von KMU-geeigneten Handlungsmaßnahmen
4. Identifikation von Ansatzpunkten zur digitalen Unterstützung

Der nachfolgende Bericht fasst die wesentlichen Ergebnisse der Befragung zusammen. Zudem wird ein Konzept eines digital gestützten Nachhaltigkeitsreportings entwickelt, das konkrete Einsatzpotenziale neuer Informationstechnologien aufzeigt. Ziel ist es, den in der Studie zu Tage getretenen spezifischen Herausforderungen von KMU bei der Erstellung und kontinuierlichen Pflege von Nachhaltigkeitsberichten besonders gerecht zu werden.

Das Team der westfälischen Hochschule wünscht Freude und spannende Erkenntnisse durch die Lektüre des vorliegenden Berichts.

Prof. Dr. Christian Kruse &
Prof. Dr. Urs Pietschmann

Ziel und Motivation

Nach Meinung des Zukunftsinstituts ist Nachhaltigkeit der Megatrend mit der derzeit höchsten Relevanz, der im kollektiven Bewusstsein der Gesellschaft angekommen ist. Er stellt sowohl die Politik als auch die Wirtschaft im internationalen Kontext vor neue Herausforderungen.¹

Spätestens seit dem 2019 beschlossenen Green Deal der EU, der die Klimaneutralität des Kontinents bis 2050 anstrebt, werden auch in der europäischen Politik permanent neue Verordnungen und Gesetze zur Bekämpfung des Klimawandels erlassen. Nicht zuletzt erregte die Verabschiedung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) großes Aufsehen, da die bestehenden Anforderungen an die Berichterstattung nichtfinanzieller Informationen rund um die Bereiche Environment, Social und Governance (ESG) nicht nur für Großunternehmen steigen, sondern erstmals auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) direkt betroffen sein werden.⁴

Zusätzlich wachsen die Informationsbedarfe im Kontext von ESG seitens der Stakeholder, Investoren und Kunden. Unternehmen sind gefordert, diverse qualitative und quantitative Informationen kurzfristig aufzubereiten, um die Informationsbedarfe zu decken und den regulatorischen Anforderungen zu entsprechen.⁶ Nachhaltigkeitsberichterstat-

tung verfolgt in diesem Kontext die Ziele, über die Nachhaltigkeitsleistungen eines Unternehmens zu berichten, diese bewertbar zu machen und im Sinne des Regelkreisgedankens des Controllings zu steuern.

Im Zuge dieser Studie wurden vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen aus dem westlichen Münsterland zum aktuellen Stand ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung befragt. Dabei wurden sowohl die auf die Unternehmen eingehenden ESG-Anforderungen, etwaig genutzte Rahmenwerke der Berichterstattung, die innerbetriebliche Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements und die Erwartungen der Unternehmen betrachtet.

Bocholt, im Dezember 2023

⁴ Vgl. Papasabbas (2019)

⁵ Vgl. Zülch (2021), S. 452

⁶ Vgl. Berg (2022), S. 18

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	10
Ziel und Motivation	6
Ausgangssituation	12
Methodisches Vorgehen	15
3.1. Befragungsdesign	15
3.2. Qualitative Befragung – Experteninterviews	16
3.3. Fragebogenerstellung und Pretest	17
3.4. Quantitative Befragung	18
Ergebnisse der Befragung	19
4.1. Vorläufige Erkenntnisse aus der qualitativen Befragung	19
4.2. Quantitative Befragung: Charakterisierung der befragten Unternehmen	25
4.2.1. KMU-Klassifikation	25
4.2.2. Sektoren & Wirtschaftszweige	26
4.2.3. Gesellschaftsformen	27
4.2.4. Einbindung Konzernstruktur	30
4.2.5. Kunden (Branchen)	32
4.3. Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements	33
4.3.1. Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit	33
4.3.2. Einbindung des Controllings	34
4.3.3. Mit Nachhaltigkeit befasste Abteilungen	35
4.3.4. Kernkompetenz der Mitarbeiter	36
4.3.5. Ausbau der Kompetenzen	37

Inhaltsverzeichnis

4.4.	Status Quo der Nachhaltigkeitsberichterstattung	38
4.4.1.	Systeme zur Berichterstellung	38
4.4.2.	Berichtsstandards	40
4.4.3.	Reportinganforderungen	42
4.4.4.	Kennzahlen (Anzahl und Nennung)	43
4.5.	Nachhaltigkeitsstrategie & -erwartungen	46
4.5.1.	Strategie	46
4.5.2.	Budgetierung	47
4.5.3.	Zielformulierung	50
4.5.4.	Zeitliche Planung	52
4.5.5.	Anreizsysteme	53
4.5.6.	Ergebniserwartung	54
4.5.7.	Schwierigkeiten	55
	Zusammenfassung	56
	Ausblick auf weitere Projektüberlegungen – Nachhaltigkeitstoolbox	58
	Literaturverzeichnis	62
	Anhang	65

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht der verbindlichen Einführung der CSRD-Richtlinien	12
--	-----------

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: SDGs der Vereinten Nationen (deutsche Übersetzung)	12
Abb. 2: Befragungsdesign	15
Abb. 3: Rücklaufstatistik der quantitativen Befragung	18
Abb. 4: Abgeleitete Erkenntnisse aus qualitativer Befragung	19
Abb. 5: Größe der teilnehmenden Unternehmen	25
Abb. 6: Wirtschaftssektoren der teilnehmenden Unternehmen	26
Abb. 7: Top 5 Wirtschaftszweige der der teilnehmenden Unternehmen	26
Abb. 8: Gesellschaftsformen der teilnehmenden Unternehmen	27
Abb. 9: Konzernzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen	30
Abb. 10: Kundenseitige Branchenabhängigkeiten	32
Abb. 11: Befassung mit Nachhaltigkeitsthemen	33
Abb. 12: Einbindung des Controllings in Nachhaltigkeitsthemen	34
Abb. 13: Zuständigkeit für Nachhaltigkeitsthemen	33
Abb. 14: Kompetenzen im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagement	36
Abb. 15: Kompetenzausbau im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagement	37
Abb. 16: Genutzte Berichtserstellungssoftware	39
Abb. 17: Bekannte, genutzte und als wichtig erachtete Standards	40
Abb. 18: Entscheidungsgründe für einen Berichtsstandard	41
Abb. 19: Ursprung der Anforderungen an das Reporting	42
Abb. 20: Anzahl erfasster Nachhaltigkeitskennzahlen	43
Abb. 21: Wichtigste Kennzahl nach Nachhaltigkeitsdimension	44
Abb. 22: Vorhandensein einer Nachhaltigkeitsstrategie	46
Abb. 23: Budgetierung von Nachhaltigkeitsthemen	47
Abb. 24: Zielformulierungen zu Nachhaltigkeitsthemen	50
Abb. 25: Zeitliche Planung der Nachhaltigkeitsberichterstattung	52

Abbildungsverzeichnis

Abb. 26: Nutzung von Anreizsystemen	53
Abb. 27: Ergebniserwartung durch Nachhaltigkeitsreporting	54
Abb. 28: Erwartete Schwierigkeiten durch Nachhaltigkeitsberichterstattung	55
Abb. 29: Schematische Abfolge bei Vision zur digitalen Unterstützung	60

Abkürzungsverzeichnis

CSR	- Corporate Social Responsibility
CSRD	- Corporate Sustainability Reporting Directive
DNK	- Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EFFAS	- European Federation of Financial Analysts Societies
ESG	- Environment, Social, Governance
GRI	- Global Reporting Initiative
IHK	- Industrie- und Handelskammer
KMU	- Kleine und mittlere Unternehmen
LkSG	- Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
MDGs	- Millennium Development Goals
RNE	- Rat für Nachhaltige Entwicklung
SDGs	- Sustainable Development Goals
UN	- Vereinte Nationen (United Nations)

Ausgangssituation – Nachhaltigkeitsreporting 2023

Der Ursprung des Nachhaltigkeitskonzepts wird häufig auf die im 18. Jahrhundert formulierte *Sylvicultura Oeconomica*⁷, eine Nachhaltigkeitsüberlegung aus der Forstwirtschaft, zurückgeführt. Demnach sollen natürliche Ressourcen nur in solcher Menge verbraucht werden, die durch Regeneration im gleichen Zeitumfang wiederhergestellt werden können.⁸ In den letzten Jahrzehnten wurde dieses ressourcenökonomische Prinzip angesichts immer stärker werdender negativer Umweltauswirkungen des rücksichtslosen Strebens nach ökonomischem Profit verstärkt aufgegriffen und ausgeweitet, sodass es in zahlreiche betriebliche und private Bereiche Einzug hielt.⁹

Angesichts der verfügbaren natürlichen Ressourcen lebt die Menschheit bereits seit circa fünfzig Jahren im ökologischen Defizit, da der Verbrauch der natürlichen Ressourcen deren Regenerationsfähigkeit übersteigt. Das Global Footprint Network berechnet auf dieser Basis jährlich den Tag, an dem die rechnerisch für ein Jahr zur Verfügung stehenden Ressourcen aufgebraucht sind. Weltweit liegt dieser Tag 2023 am 02. August, für Deutschland allerdings bereits am 04. Mai. Die Bundesrepublik bräuchte also derzeit rund drei Erden, um ihren Ressourcenbedarf zu decken, was das Erfordernis des nachhaltigeren Wirtschaftens gerade für Deutschland umso stärker hervorhebt.¹⁰

Heute wird die nachhaltige Entwicklung als gleichwertige Berücksichtigung ökologischer, ökonomischer und sozialer Ansprüche der Gesellschaft (Triple Bottom Line) klassifiziert.¹¹ Dabei sind sowohl der Gedanke der intra- als auch der intergenerationalen Gerechtigkeit entsprechend dem von der UN beauftragten Brundtlandbericht wichtige Leitlinien.¹²

Am 25.09.2015 wurde im Rahmen des UN-Nachhaltigkeitsgipfels die Agenda-2030 verabschiedet. Diese beinhaltet die in Abb. 1 dargestellten, sogenannten 17 Sustainable Development Goals (SDGs) und 169 Unterziele.¹³

⁷ Vgl. Carlowitz (1713)

⁸ Vgl. Eisele (2021), S. 3

⁹ Vgl. Grunwald/Kopf Müller (2022), S. 22

¹⁰ Vgl. Global Footprint Network (2023)

¹¹ Vgl. Haber (2013), S. 87–88

¹² Vgl. Engellien et al. (2023), S. 7

¹³ Vgl. UN (2015), S. 3–4

Abb. 1: SDGs der Vereinten Nationen (deutsche Übersetzung)



Die SDGs sollen für alle Länder ein globales und universell anwendbares Zielsystem für eine nachhaltige Entwicklung bilden. Sie binden gleichberechtigt ökologische, ökonomische und soziale Ansprüche der Gesellschaft ein.¹⁶

Allerdings fungieren sie eher als gesamtgesellschaftliches Rahmenwerk. Einen unmittelbaren Einfluss auf Unternehmen können erst nachgelagerte Regularien und Berichtsstandards mit dem Übertrag dieser Zielvorgaben in operativ messbare Indikatoren für Unternehmen erwirken. Demzufolge

wurden durch nationale und supranationale Institutionen Anforderungen in Form von Verpflichtungserklärungen, Verordnungen, Gesetzen und freiwilligen Bekenntnissen zur Einhaltung spezifischer Standards verfasst und zeitnah weitere Nachhaltigkeitsrahmenwerke verabschiedet.¹⁷

Beispielhaft dafür steht die am 05. Januar 2023 in Kraft getretene CSRD, welche den Geltungsbereich der bestehenden regulatorischen Vorgaben zur verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung für europäische Unternehmen auf KMU ausweitet.

Tab. 1: Übersicht der verbindlichen Einführung der CSRD-Richtlinien¹⁸

Ab dem	Berichtspflichtig hinzukommend
01.01.2024	Unternehmen, die bereits der Richtlinie <i>Non-Financial Reporting Directive</i> unterliegen, welche durch die CSRD abgelöst wird
01.01.2025	Unternehmen unabhängig von der Kapitalmarktorientierung, die mindestens zwei der folgenden Kriterien erfüllen: <ul style="list-style-type: none"> • 250 Mitarbeitende • 20 Mio. € Bilanzsumme • 40 Mio. € Jahresumsatz
01.01.2026	Kapitalmarktorientierte KMU (bei Opt-Out: Start erst ab 01.01.2028)
01.01.2028	Außereuropäische Unternehmen mit mindestens einer EU-Tochtergesellschaft oder Zweigniederlassung und einem Nettoumsatz von mehr als 150 Mio. € in der EU.

EU-Mitgliedsstaaten sind verpflichtet, die CSRD-Richtlinie bis zum 06. Juli 2024 gemäß eines Vier-Stufen-Konzepts in ihr nationales Recht zu überführen. Für kapitalmarktorientierte kleine und mittlere Unternehmen ist eine Opt-Out-Regelung bis zum 01. Januar 2028 vorgesehen.¹⁹

Gänzlich von der Berichtspflicht ausgenommen sind Kleinstunternehmen, die mindestens zwei der drei nachfolgenden Kriterien unterschreiten:²⁰

- 10 Mitarbeitende
- 350.000 € Bilanzsumme
- 700.000 € Nettoerlöse

¹⁴ Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2023)

¹⁵ Vgl. Kropp (2019), S. 9

¹⁶ Vgl. Haber (2013), S. 87–88

¹⁷ Vgl. Wendenburg (2022), S. 22

¹⁸ Vgl. Lanfermann/Baumüller (2023), S. 161–162

¹⁹ Vgl. Lanfermann/Baumüller (2023), S. 161–162

²⁰ Vgl. Dresler-Lenz et al. (2023), S. 22

Neben der Anzahl betroffener Unternehmen steigt auch der Umfang der verpflichteten Nachhaltigkeitsberichterstattung. Durch Informationsbedarfe, die über die Lieferkette entstehen, sind mittelbar auch viele gesetzlich nicht berichtspflichtige Unternehmen in hohem Maße betroffen. Vom Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) betroffene Großunternehmen, die in Lieferbeziehungen zu KMU stehen, verlangen ebenso Nachhaltigkeitsinformationen wie Investoren und Kunden.²¹

Bisher befinden sich einheitliche Standards für substantielle Informationen und Leistungsindikatoren, über die es zu berichten gilt, allerdings noch in der Entwicklung, sodass Unternehmen vor der Entscheidung stehen, welche bereits verfügbaren, freiwillig nutzbaren Berichtsstandards Orientierung bieten und für sie zugleich praktikabel sind.²²

Die meistgenutzten Standards in deutschen Unternehmen sind die der Global Reporting Initiative (GRI), European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS) und des Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK).²³

Der von den UN mitentwickelte GRI-Katalog, der 2000 veröffentlicht wurde, besteht aus drei Standards (GRI 1-3) für universelle Berichtsaspekte und 33 weiteren Standards für die Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales, die um weitere branchenspezifische Standards erweitert werden.²⁴ Derzeit ist der GRI der wichtigste und meistgenutzte Standard weltweit, wengleich er aufgrund seines Umfangs und seiner Komplexität eine Herausforderung für KMU darstellt.²⁵

Der Katalog der EFFAS enthält ESG-KPIs und ist vor allem innerhalb der EU bekannt. Er berücksichtigt zusätzlich zu ESG die langfristige Unternehmensprofitabilität als vierte Dimension. Ebenso wie der GRI ist das EFFAS-Rahmenwerk mit über 200 Kriterien

recht umfangreich, allerdings können die Anwender zwischen verschiedenen Detaillierungsgraden wählen.²⁶

Ein dritter Berichtsstandard ist der 2010 vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) entwickelte DNK. Er bietet Unternehmen in Deutschland einen Leitfaden mit 20 Kriterien und zugehörigen KPIs, die auf den Kriterien der GRI und EFFAS basieren. Der DNK ist aufgrund seiner vereinfachten Struktur und geringeren Komplexität insbesondere unter KMU beliebt.²⁷ Durch seinen limitierten Anwendungsbereich im deutschsprachigen Raum kann er im Gegensatz zum GRI allerdings kaum für internationale Vergleiche herangezogen werden.²⁸

Angesichts den noch fehlenden gesetzlichen Weisungen zur Orientierung an einem Standard und dem hohen Ressourcenaufwendungen, die eine Umsetzung und Entsprechung von einigen Standards mit sich bringen, mangelt es insbesondere in KMU an Planungssicherheit zu eingeleiteten Implementierungsprozessen.²⁹ Um den Stakeholdern gerecht zu werden, einen auch branchenunabhängigen Unternehmensvergleich zu ermöglichen und die eigenen Informationsbedarfe klar zu definieren, ist die Wahl eines Standards jedoch von Vorteil.³⁰

²¹ Vgl. Adler et al. (2023), S. 245

²² Vgl. Braun/Senger (2022), S. 124

²³ Vgl. DRSC (Januar 2021), S. 77

²⁴ Vgl. Global Reporting Initiative (04.01.2021), S. 6

²⁵ Vgl. Erchinger et al. (2022), S. 25

²⁶ Vgl. Erchinger et al. (2022), S. 11

²⁷ Vgl. RNE (2023)

²⁸ Vgl. Brockhoff et al. (Juli 2020), S. 95

²⁹ Vgl. Burkhardt (22.05.2023)

³⁰ Vgl. Thurm (2022), S. 194

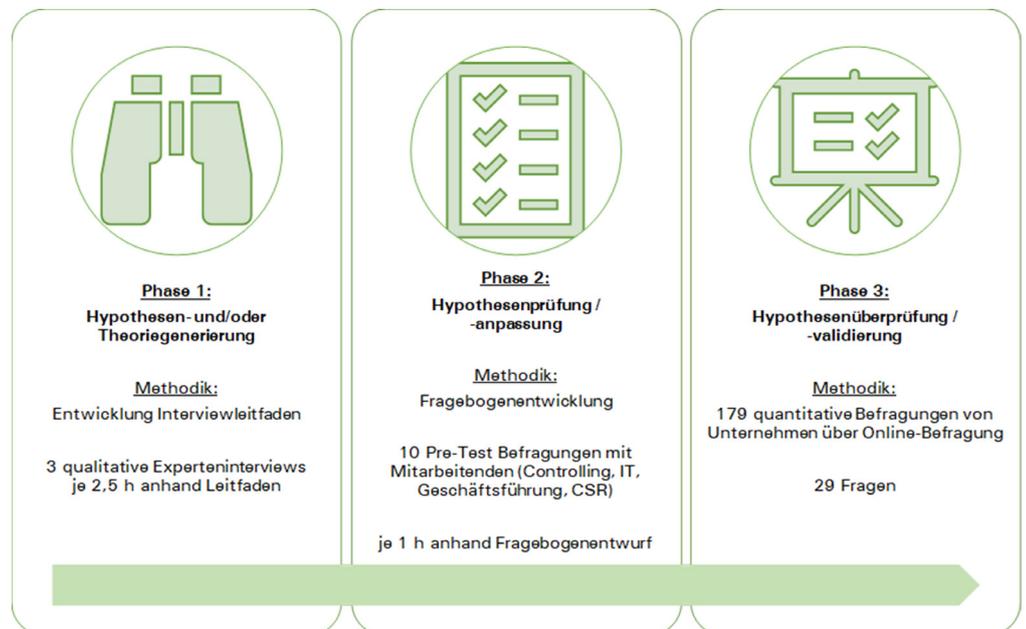
Methodisches Vorgehen

3.1. Befragungsdesign

Das Forschungsprojekt greift im Sinne der Mixed Methods Methodik auf qualitative und quantitative Befragungen zurück.³¹ Qualitative und quantitative Forschung können grundsätzlich anhand der Begriffe „Entdecken“ und „Überprüfen“ abgegrenzt werden. Der Anwendung qualitativer Forschung liegt eine Kenntnis oder Vermutung konkreter Sachverhalte nicht vor. Sie ist auf die Entdeckung von Neuem sowie die Entwicklung empirisch begründeter Theorien ausgerichtet. Die quantitative Forschung basiert dagegen auf konkreten Hypothesen, welche es zu überprüfen gilt.³² In der vorliegenden Studie entstammen diese aus einer vorangegangenen qualitativen Befragung.

Das in Abb. 2 dargestellte Befragungsdesign verdeutlicht die angewandte Methodik. Zunächst wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit drei regionalen Referenzunternehmen der Metall-, Textil- und Logistikbranche durchgeführt. Auf dieser Basis wurde ein Fragebogen entwickelt und nach einer Pre-Test-Phase zur quantitativen Befragung genutzt.

Abb. 2: Befragungsdesign



³¹ Vgl. Kelle (2014), S. 153

³² Vgl. Brüsemeister (2008), S. 19

3.2. Qualitative Befragung – Experteninterviews

Ausgangspunkt der ersten Projektphase war eine Literaturrecherche, um Begrifflichkeiten im Kontext Nachhaltigkeitsmanagement, CSR (Corporate Social Responsibility) und ESG zu erheben und zu definieren. Zudem wurde untersucht, welche regulatorischen Anforderungen und Berichtspflichten im Kontext Nachhaltigkeit bereits heute bestehen oder geplant sind und welche Berichtsstandards Unternehmen nutzen können, um diesen gerecht zu werden.

Parallel dazu erfolgte eine Sichtung und Evaluation bestehender Softwarelösungen für das digitale Nachhaltigkeitsreporting.

Im weiteren Verlauf wurden Veröffentlichungen über die Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen in KMU des westlichen Münsterlandes ausgewertet, um einen ersten Eindruck des Status Quo zu erhalten.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse und Informationen erfolgte die Erstellung zweier Interviewleitfaden für eine semi-strukturierte Befragung. Zur thematischen Abgrenzung wurden zwei Hauptkategorien gebildet und in jeweils einen Fragebogen umgesetzt. Eine Hauptkategorie bildeten die Reportinganforderungen (betriebswirtschaftlicher Fokus)³³, die andere die Datenerhebung (informationstechnischer Fokus)³⁴. Die Leitfaden wurden so konzipiert, dass auf anfangs allgemeine Sachfragen im weiteren Verlauf spezifische Detailfragen folgen.³⁵

Die Durchführung fand im Format eines ergebnisoffenen Interviews statt. Der Interviewleitfaden diente als Orientierung und zur Fokussierung und musste nur an wenigen Stellen zur Abfrage von Details herangezogen werden, da sich die meisten Informationen bereits aus den freien Berichten der Befragten ergaben.

Diese flexible Handhabung führte zwar zu einer vom Leitfaden abweichenden Themenreihenfolge, ermöglichte aber ein zusammenhängendes Gespräch, das mit einem Gesamtumfang von jeweils 120 bis 180 Minuten wertvolle Einblicke und Detailinformationen liefern konnte. Im Anschluss wurden die unter Einverständnis der Befragten aufgezeichneten Experteninterviews transkribiert und ausgewertet.

³³ Vgl. Anhang A.

³⁴ Vgl. Anhang B.

³⁵ Vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr (2014), S. 121–122

3.3. Fragebogenerstellung und Pretest

Auf Basis der Ergebnisse der qualitativen Befragungen wurde in Anlehnung an den Leitfaden ein erster Fragebogenentwurf entwickelt. Der Entwurf, welcher als Grundlage für die geplante Massenbefragung diente, bestand aus 58 Fragen, welche in einer Bearbeitungszeit von circa 30 Minuten beantwortet werden konnten. Der Entwurf des Fragebogens orientierte sich an den beiden Hauptkategorien des Leitfadens (Reporting und Datenverarbeitung) und den jeweiligen Unterkategorien.

Ein Pretest der Massenbefragung wurde mit zehn relevanten regionalen Unternehmen bereits online-gestützt durchgeführt. Nach einer Marktsichtung und einer Analyse alternativer Befragungssoftware fiel die Entscheidung auf das Befragungstool SoSci

Survey.³⁶ In den Pretest-Gesprächen mit jeweils bis zu drei Mitarbeitenden der Unternehmen wurden sowohl die Antworten der Unternehmen auf die vorliegenden Fragen als auch Anmerkungen in Bezug auf die Anzahl und Auswahl der Fragen und ihrer Formulierungen festgehalten, mit dem Ziel, den Fragebogen im Verlauf der Gespräche sukzessive zu verbessern. Im Wesentlichen wurden Struktur und Inhalte beibehalten. Es erfolgten kleinere Anpassungen wie beispielsweise eine Ergänzung von Informationstexten im Fragebogen, um Begriffe vordefinieren zu können. Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wurde in den Unternehmen teils auf seine ökologischen Aspekte reduziert, sodass die Ergänzung einer Definition zur Erläuterung des dreidimensionalen Begriffes sinnvoll erschien.

³⁶ Vgl. Leiner (2023). Die Software SoSci Survey entstand 2003 am Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung der Ludwig-Maximilians-Universität München und wurde im Austausch mit Wissenschaftlern und Praxis seitdem stetig überarbeitet. Im Jahr 2014 wurde das Projekt in die neu gegründete SoSci Survey GmbH überführt, welche den Betrieb der Software übernimmt, um den gestiegenen Anforderungen an Zuverlässigkeit und Datenschutz für Online-Befragungen gerecht werden zu können. Ein weiteres Positivmerkmal der SoSci Survey GmbH liegt in der DSGVO-konformen Datenspeicherung auf einem unternehmenseigenen Server in Deutschland.

3.4. Quantitative Befragung

Aufgrund der positiven Rückmeldungen aus den Pretest-Gesprächen wurde der Kontakt mit der Industrie- und Handelskammer (IHK) Nord Westfalen aufgenommen. Hierbei wurde das Ziel verfolgt, den entwickelten Fragebogen in eine quantitative Massenerhebung zu überführen. In Abstimmung mit der IHK wurde der Schwerpunkt der Befragung auf die betriebswirtschaftlichen Kategorien gelegt.

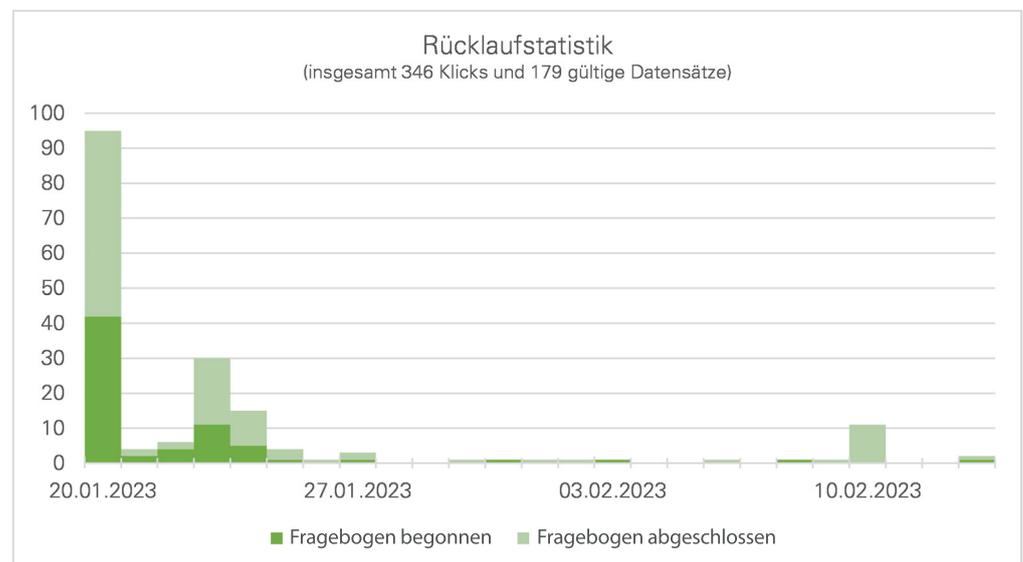
Eine tiefere Analyse informationstechnischer Aspekte soll in einem etwaigen Folgeprojekt durchgeführt werden. Über den Adressdatenbestand der IHK wurden in der quantitativen Befragung insgesamt 1.971 Unternehmen kontaktiert und um die Teilnahme an der Befragung gebeten.

Die Online-Befragung wurde im Zeitraum vom 20. Januar 2023 bis zum 15. Februar 2023 durchgeführt.

In diesem Zeitraum wurde der Fragebogen 346-mal aufgerufen und 179-mal begonnen (vgl. Abb. 3). Bis zum 15. Februar 2023 haben 109 Unternehmen die Befragung vollständig abgeschlossen. Anzumerken ist, dass auch Ergebnisse von Unternehmen, die den Fragebogen vor dem Abschluss abgebrochen haben, in die Auswertung mit eingeflossen sind.

In den nachfolgenden Ausführungen sind teils Umrechnungen in %-Werte erfolgt. Aufgrund von Rundungsdifferenzen ist es möglich, dass nicht immer 100 % summierend geführt wird. Auch waren teils Mehrfachnennungen möglich. Dies ist dann in der Fragenbeschreibung angegeben und kann ebenso dazu führen, dass die Summe der Einzelwerte größer als 100 % ist.

Abb. 3: Rücklaufstatistik der quantitativen Befragung



Ergebnisse der Befragung

4.1. Vorläufige Erkenntnisse aus der qualitativen Befragung

Aus den leitfadengestützten Experteninterviews sowie den Antworten aus den durchgeführten Pretests ließen sich bereits erste Erkenntnisse ableiten, die hier in Abb. 4 aufgeführt sind:

Abb. 4: Abgeleitete Erkenntnisse aus qualitativer Befragung³⁷



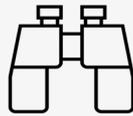
Nachhaltigkeit als Zusatzaufgabe

- Nachhaltigkeitsthemen spielen immer häufiger eine Rolle im Unternehmensalltag und werden als zusätzliche Aufgabe abteilungsübergreifend bearbeitet
- Know-how für Nachhaltigkeitsthemen soll durch Weiterbildungen geschaffen werden



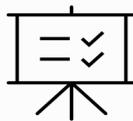
Geringe Nutzung von Reporting Standards

- Standards sind bekannt, aber wenig etabliert
- Entscheidend sind Kompatibilität mit anderen Vorgaben und leichte Handhabung



Nachhaltigkeitsreporting in Planung

- 50 % erstellen derzeit einen Nachhaltigkeitsbericht
- 80 % planen die Etablierung eines Nachhaltigkeitsreportings in den nächsten 3 Jahren
- Umsetzungsanforderungen durch die Eigentümer / die Geschäftsleitung
- Identifikation von Einsparungspotenzialen wird erwartet



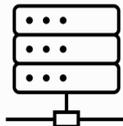
Nachhaltigkeitsziele formulieren und durchsetzen

- Ziele werden in allen Bereichen der drei Nachhaltigkeitssäulen formuliert
- Keine Nutzung von strategischen Instrumenten zur Strategieentwicklung
- Keine Nutzung von Steuerungsinstrumenten zur Zielerreichung



Heterogene Softwarelandschaft als Datenquellen

- Sehr heterogener Softwareeinsatz und wenige automatisierte Schnittstellen
- < 5 Produkte im Kontext Nachhaltigkeit genutzt (Datenquelle & -verarbeitung)



Fehlende Standardisierung in der Datenaufbereitung

- Datenverfügbarkeit trotz Unsicherheit als „gut“ eingeschätzt (ökologische Daten am ehesten problematisch)
- Daten liegen oftmals unstrukturiert vor
- Stark auf Mitwirkung der Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden angewiesen



Kaum Automatisierung in der Datenbereitstellung

- Aufbereitung und Speicherung mit MS Excel als Hauptwerkzeug
- Hoher manueller Aufwand, kaum Automatisierung
- Skepsis über Kosten-Nutzen-Verhältnis von CSR-Software

³⁷ Eigene Darstellung.



Vorläufige Erkenntnisse aus der qualitativen Befragung



Nicht überraschend ist festzuhalten, dass Nachhaltigkeitsthemen immer häufiger eine Rolle im Unternehmensalltag einnehmen. Zumeist werden Nachhaltigkeitsthemen in den kundenorientierten Abteilungen (insbesondere Marketing, Vertrieb und Customer Relationship Management), dem Controlling und CSR-Abteilungen sowie in der Geschäftsleitung als Zusatzaufgabe bearbeitet. Aus diesem Grund sollen Mitarbeitende durch Weiterbildungen zukünftig ihr Wissen im Bereich der Nachhaltigkeit erweitern können.

Obwohl fast jedes der befragten Unternehmen über eine Controllingabteilung oder Controllingverantwortliche in Festanstellung verfügt, werden diese in die Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen bisher meist nur zur Datenbereitstellung miteinbezogen. Die Datenaufbereitung sowie die Steuerung von Nachhaltigkeitsleistungen seitens des Controllings spielen bisher nur eine untergeordnete Rolle. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Themen entweder in gesonderten, auf die Nachhaltigkeit inhaltlich ausgerichteten Bereichen bearbeitet werden oder auch darauf, dass der Stand

der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den befragten kleinen und mittleren Unternehmen bisher noch nicht sehr ausgeprägt ist.

Darüber hinaus ergab die qualitative Analyse, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt lediglich die Hälfte der befragten Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt. Diese Berichte orientieren sich jedoch nur bei zwei Unternehmen an Reporting Standards – dem UN Global Compact sowie der GRI Sustainability Reporting Standard. Zukünftig planen die befragten Unternehmen die Verwendung des deutschen Nachhaltigkeitskodex, dem UN Global Compact sowie dem GRI Sustainability Reporting Standard. Offensichtlich warten die Unternehmen auf richtungweisende Angaben des Gesetzgebers.

Umsetzungsanforderungen für ein Nachhaltigkeitsreporting verspüren die befragten Unternehmen am ehesten durch die Eigentümer bzw. die Geschäftsführung, durch gesetzliche Bestimmungen, gefolgt von den Mitarbeitenden, den Kunden sowie den Lieferanten. Durch die Einführung eines Nachhaltigkeitsreportings erwarten die befrag-



ten Unternehmen eine Verbesserung ihrer Energiebilanz, die Identifikation von Einsparungspotenzialen, die Schaffung eines Wettbewerbsvorteils, die Verbesserung des CO₂-Fußabdrucks sowie die Erfüllung von gesetzlichen Kriterien. Hierzu planen 80 % der befragten Unternehmen innerhalb der nächsten 3 Jahre ein umfassendes Nachhaltigkeitsreporting aufzusetzen.

Zur Identifikation sowie zur Steuerung von Nachhaltigkeitszielen finden derzeit Performance-Measurement-Instrumente wenig Anwendung. Jedoch werden im Bereich aller drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Sozial) Ziele in den befragten Unternehmen formuliert.

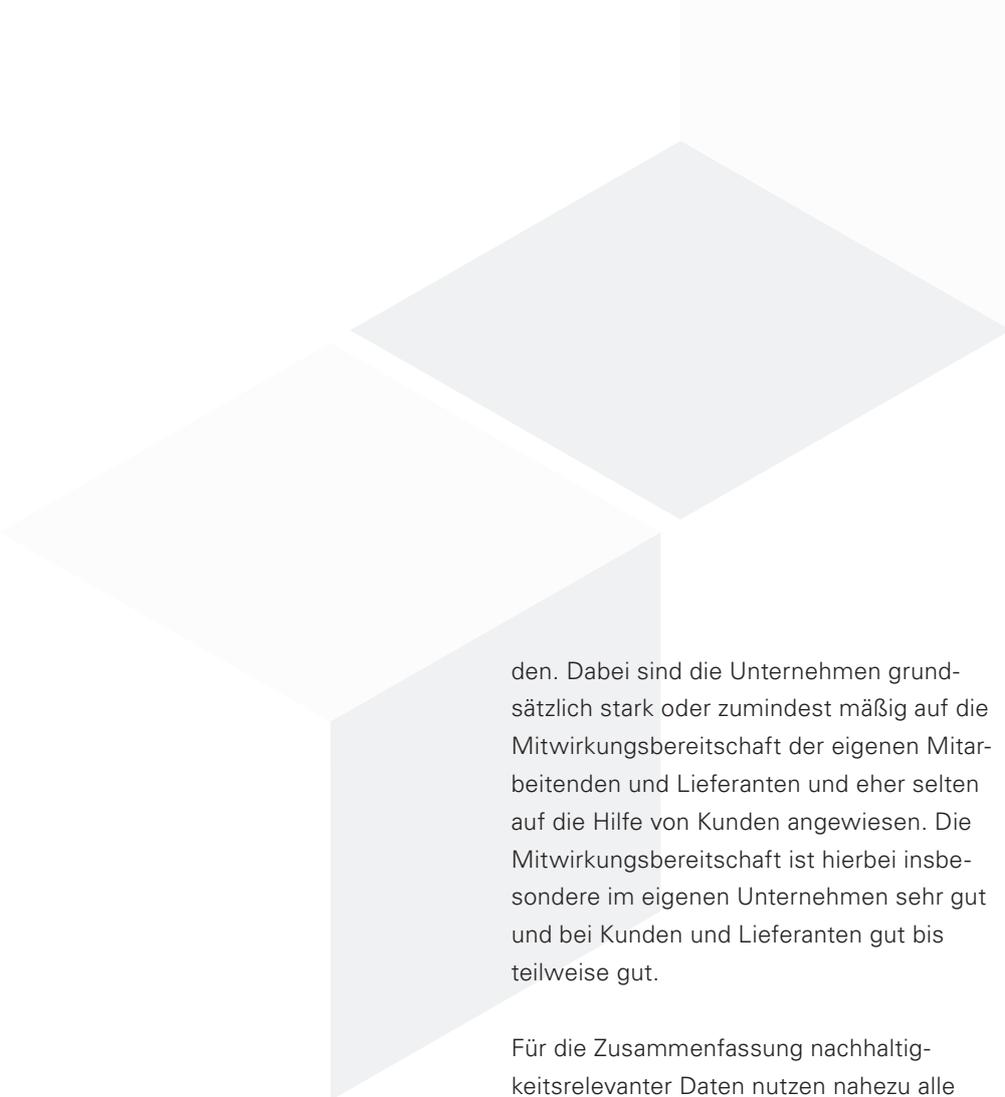
Hinsichtlich der digitalen Unterstützung der Datenbereitstellung und -auswertung lassen sich aus den Experteninterviews und dem Pretest weitere Erkenntnisse gewinnen.

Die Anzahl der für die Generierung von Nachhaltigkeitsinformationen als Datenquelle oder Werkzeug relevanten Softwareprodukte liegt bei keinem der befragten

Unternehmen höher als fünf, wobei gleichzeitig eine hohe Anzahl an heterogener Software in den Unternehmen eingesetzt wird. Zurückzuführen ist dieser geringe Anteil nachhaltigkeitsrelevanter Software möglicherweise auf die vorherrschende Unsicherheit in Bezug auf Berichtsanforderungen und die damit einhergehenden Datenerfordernisse.

Interessanterweise sind die Unternehmen dennoch recht zuversichtlich, was ihre eigene Datenverfügbarkeit anbelangt. So wird diese insgesamt eher als gut bis sehr gut eingestuft, wobei das Ermitteln ökologischer Informationen eher Probleme bereitet als die Untersuchung in Bezug auf soziale oder ökonomische Aspekte.

Als Datenquellen nannten die Unternehmen neben der genutzten ERP- und Finanzbuchhaltungssoftware vor allem manuell ermittelte Informationen aus Rechnungen, Zählerablesungen oder Befragungen, die ihnen überwiegend in unstrukturierter Form (E-Mail-Text oder nicht-standardisierte / wechselnde Dateiformate) übermittelt wer-



den. Dabei sind die Unternehmen grundsätzlich stark oder zumindest mäßig auf die Mitwirkungsbereitschaft der eigenen Mitarbeitenden und Lieferanten und eher selten auf die Hilfe von Kunden angewiesen. Die Mitwirkungsbereitschaft ist hierbei insbesondere im eigenen Unternehmen sehr gut und bei Kunden und Lieferanten gut bis teilweise gut.

Für die Zusammenfassung nachhaltigkeitsrelevanter Daten nutzen nahezu alle Unternehmen vorrangig Microsoft Excel. Die Daten werden, sofern bereits Berichte erstellt werden, manuell in den Bericht übertragen. Lediglich zwei der befragten Unternehmen nutzen eine dedizierte CSR-Software. Automatisierungen sind, wenn überhaupt, nur teilweise etabliert. Plausibilitätsprüfungen erfolgen weitgehend manuell. In Bezug auf fortgeschrittene digitale Technologien sind KMU grundsätzlich interessiert und nutzen diese vereinzelt auch in geringem Umfang, jedoch nicht im Nach-

haltigkeitskontext. Allerdings fehlen für eine umfangreiche Ausschöpfung der Potenziale die Detailkenntnis und Ressourcen.

Zusammenfassend lässt sich aus den ersten beiden Befragungsschritten ableiten, dass das Thema Nachhaltigkeit in den befragten Unternehmen zwar an Bedeutung gewinnt, bisher aber oftmals als zusätzliche Aufgabe angesehen und nur vereinzelt als Querschnittsfunktion behandelt wird. Unternehmen, die Nachhaltigkeit grundsätzlich abteilungsübergreifend in ihren unternehmerischen Aktivitäten einbinden, haben eine bessere Kenntnis über die eigenen Daten, sind dadurch auskunftsfähiger und haben gleichzeitig eher konkrete Vorstellungen über die Potenziale zur Weiterentwicklung in diesem Kontext. Weitere Untersuchungen müssen zeigen, ob sich diese Ansätze bestätigen lassen und ob eine professionellere Behandlung von Nachhaltigkeitsthemen mit dem Einsatz entsprechender Software-Lösungen einen Mehrwert für KMU bietet.



4.2. Quantitative Befragung: Charakterisierung der befragten Unternehmen

4.2.1. KMU-Klassifikation

Auf Basis des Adressbestands der IHK Nord Westfalen konnte eine Stichprobe im Umfang von 179 Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen erreicht werden. Die Analyse der erhobenen Daten erfolgte auf Basis einer Abgrenzung der Unternehmensgröße, klassifiziert nach der Anzahl der Beschäftigten und dem Jahresumsatz. Dabei wurden die Unternehmen in...

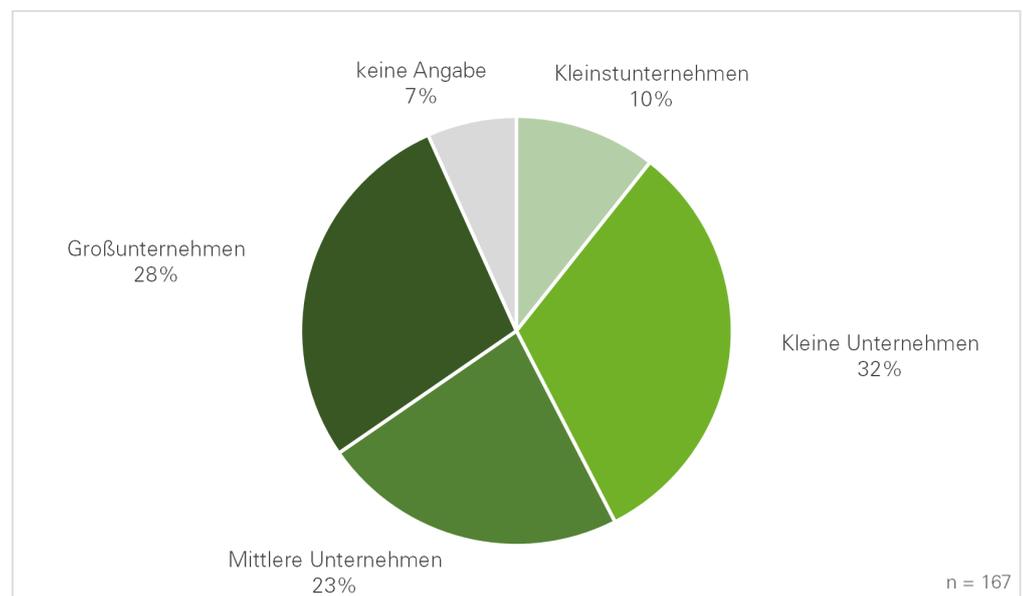
Kleinstunternehmen	(bis 9 Beschäftigte und bis 2 Mio. € Umsatz pro Jahr)
Kleine Unternehmen	(bis 49 Beschäftigte oder bis 10 Mio. € Umsatz pro Jahr)
Mittlere Unternehmen	(bis 249 Beschäftigte oder bis 50 Mio. € Umsatz pro Jahr)
Großunternehmen	(mehr als 249 Beschäftigte und mehr als 50 Mio. € Umsatz pro Jahr)

...klassifiziert.³⁸

Hieraus ergab sich die folgende Häufigkeitsverteilung in Bezug auf die Unternehmensgröße: 10 % Kleinstunternehmen, 32 % kleine Unternehmen, 23 % mittlere Unternehmen, 28 % Großunternehmen und

7 % Unternehmen ohne Angabe. Anhand der Ergebnisse kann festgehalten werden, dass knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) darstellen.

Abb. 5: Größe der teilnehmenden Unternehmen



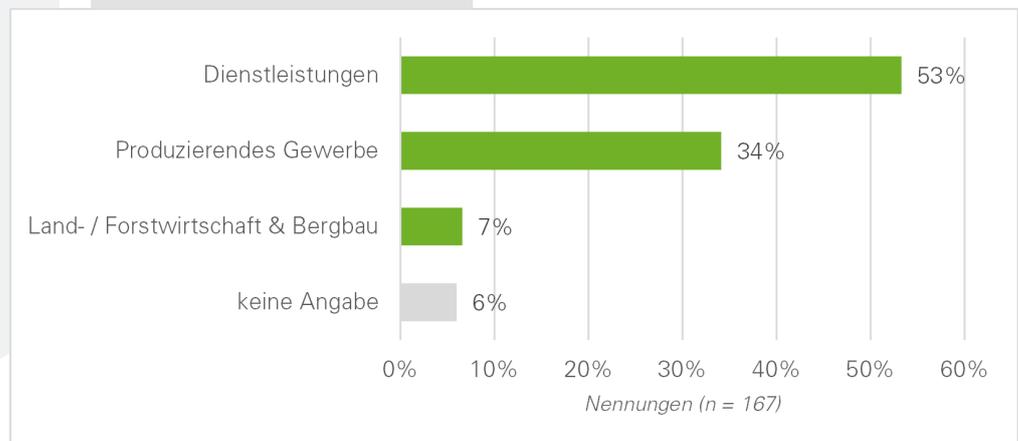
³⁸ Vgl. EU 2003/361/EG

4.2.2. Sektoren & Wirtschaftszweige

Abhängig von der Branche, in der ein Unternehmen tätig ist, unterscheidet sich das gesellschaftliche Informationsbedürfnis für Nachhaltigkeit. Dementsprechend existieren in einigen Branchen zusätzlich zu den allgemeingültigen Vorgaben auch branchenspezifische Standards, sodass das Thema innerhalb dieser schon länger präsent ist.³⁹

Hinsichtlich der Kategorisierung nach Wirtschaftssektoren (primärer, sekundärer und tertiärer Sektor) zeigt sich, dass die Dienstleistungsbranche (tertiärer Sektor) in der Stichprobe dominiert und auch der sekundäre Sektor in der Stichprobe gut vertreten ist.

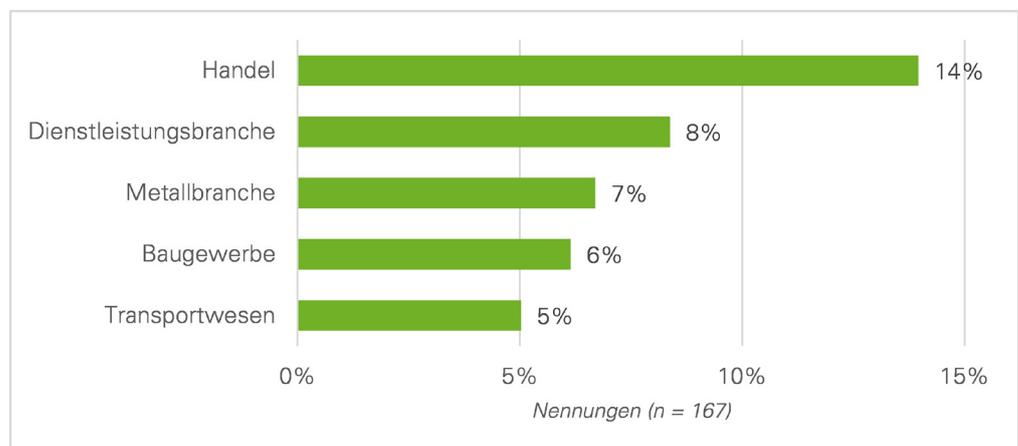
Abb. 6: Wirtschaftssektoren der teilnehmenden Unternehmen



Die genauere Aufschlüsselung zeigt, dass Befragungsergebnisse von Unternehmen aus mehr als 32 Wirtschaftszweigen generiert werden konnten. Somit kann der Kreis

der Teilnehmenden in dieser Hinsicht als sehr heterogen beschrieben werden. Die fünf meistgenannten Wirtschaftszweige sind in Abb. 7 aufgeführt.

Abb. 7: Top 5 Wirtschaftszweige der teilnehmenden Unternehmen



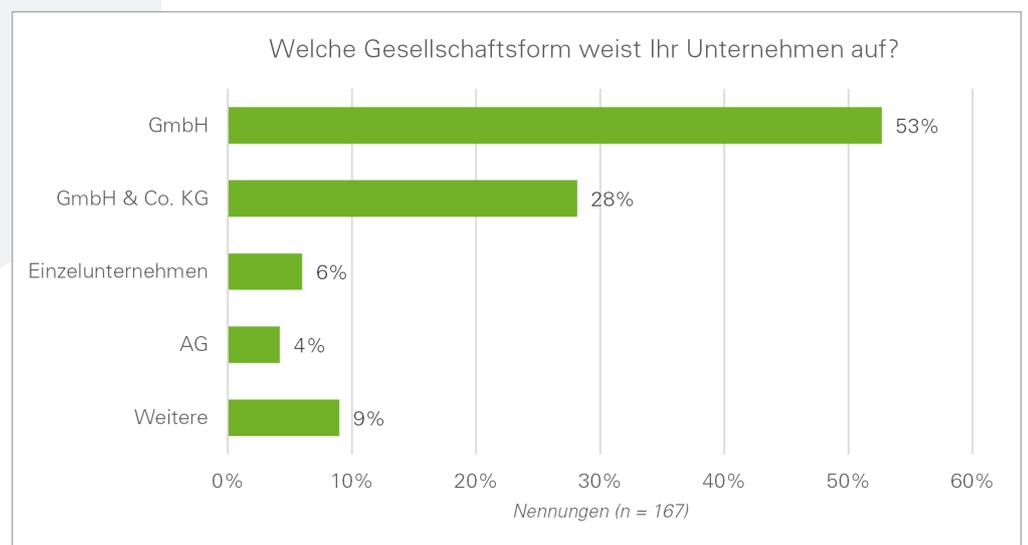
³⁹ Vgl. Gaupp, S. 18

4.2.3. Gesellschaftsformen

Da die direkte Berichtspflicht nur für kapitalmarktorientierte Unternehmen gilt, wurde auch die Gesellschaftsform abgefragt.⁴⁰ Hierbei zeigt sich, dass vorrangig Kapitalgesellschaften an der Befragung teilgenommen haben. Dabei ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) in der

Stichprobe am häufigsten vertreten. Unter den in Abb. 8 in der Kategorie „Weitere“ zusammengefassten Unternehmen finden sich in absteigender Häufigkeit die Gesellschaftsformen: Anstalt des öffentlichen Rechts / Kommunalbetrieb, OHG, eG, SE, KG, und GbR.

Abb. 8: Gesellschaftsformen der teilnehmenden Unternehmen



⁴⁰ Vgl. Lanfermann/Baumüller (2023), S. 161–162

SUSTAINABILITY





SUSTAINABILITY



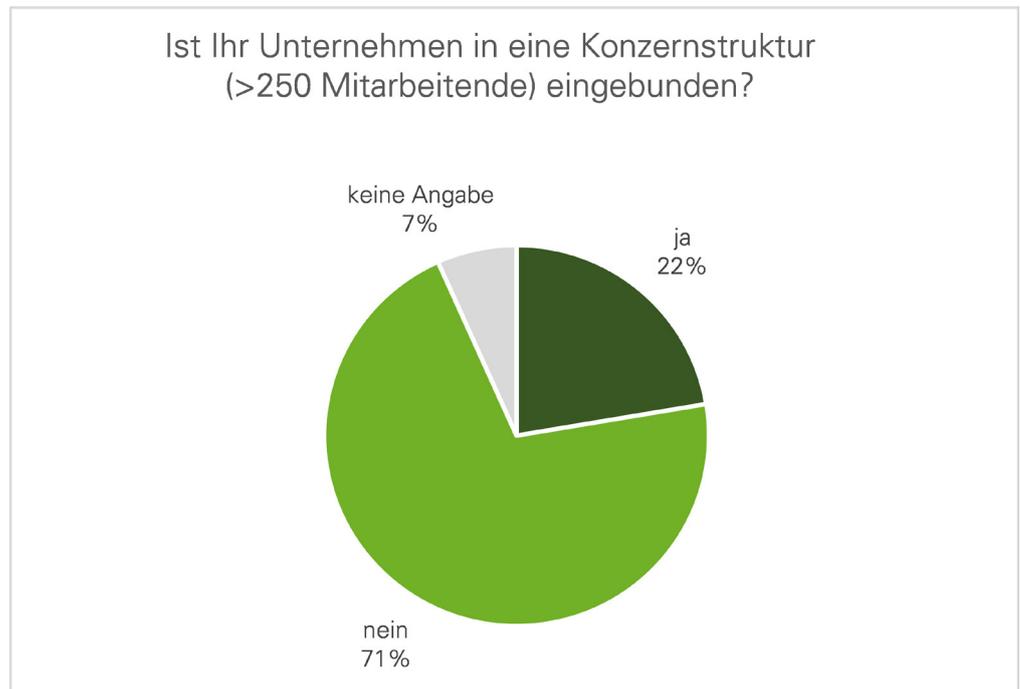
**Nachhaltigkeit: Der Schlüssel
zum langfristigen Erfolg – für
Unternehmen mit Weitblick und
Verantwortungsbewusstsein.**

4.2.4. Einbindung Konzernstruktur

Des Weiteren wurden die Unternehmen bezüglich ihrer Einbindung in eine Konzernstruktur befragt, da Muttergesellschaften in diesem Fall auch nachhaltigkeitsrelevante Aspekte von KMU-Tochterunternehmen

abfragen müssen.⁴¹ Dabei ergab sich, dass die Mehrheit der Unternehmen (71 %) nicht Teil einer Konzernstruktur ist. Vierzig Unternehmen sind dagegen in eine Konzernstruktur eingebunden.

Abb. 9: Konzernzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen



⁴¹ Vgl. Lanfermann/Baumüller (2023), S. 163



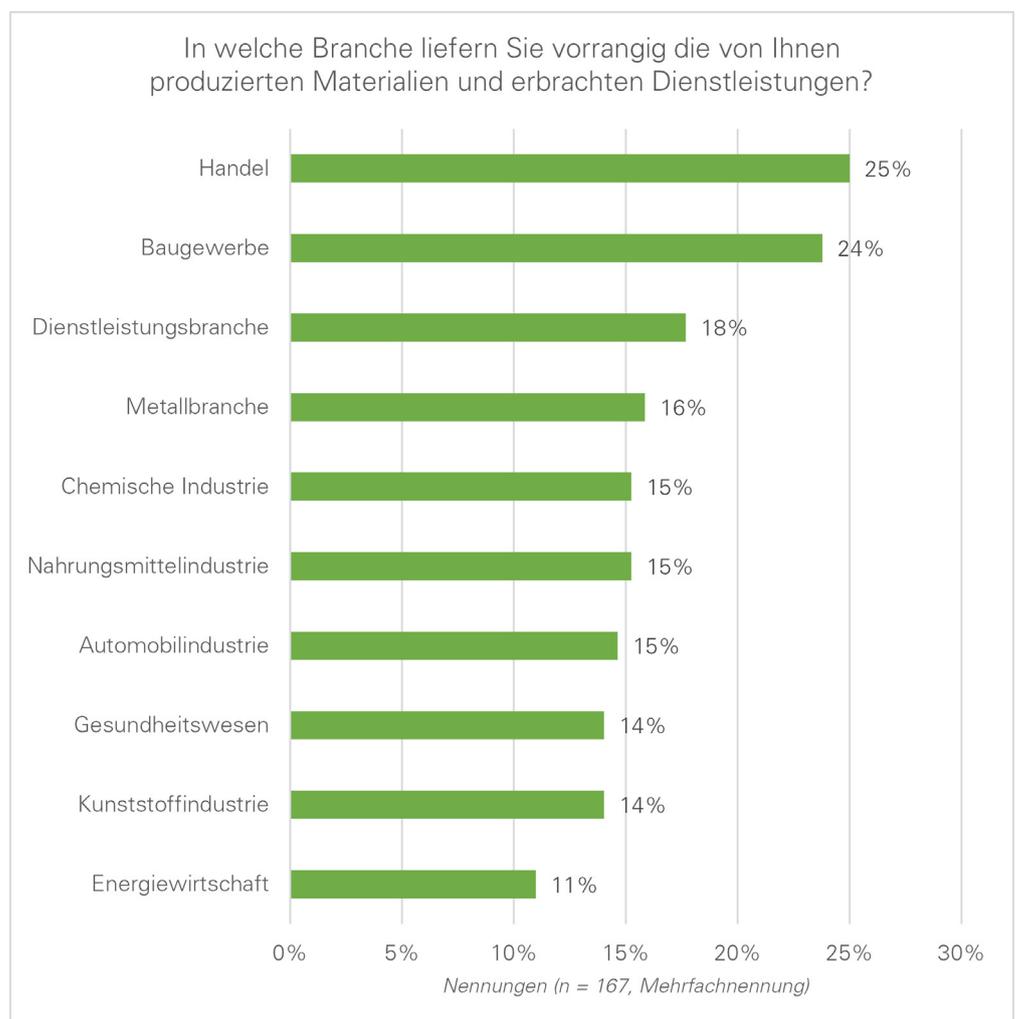
Nachhaltigkeit neu denken:
Etwa eine schrittweise Umrüstung der Fahrzeugflotte auf einen elektrisch betriebenen Fuhrpark bei gleichzeitiger Nutzung von Solaranlagen auf den eigenen Firmendächern - eine nachhaltige Investition, die sich rechnen kann.

4.2.5. Kunden (Branchen)

Ausgehend von der Überlegung, dass Kunden als Stakeholder einen maßgeblichen Einfluss auf Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen haben, wurden die Unternehmen dahingehend befragt, in welche Branche sie vorrangig ihre Produkte / Dienstleistungen liefern / erbringen. Von den mehr als

vierzig ausgewählten Wirtschaftszweigen, in die die befragten Unternehmen vorrangig liefern, dominieren der Handel (genannt von 25 % der Unternehmen) und das Baugewerbe (knapp 24 %), gefolgt von der Dienstleistungsbranche (18 %) und der Metallbranche (16 %).

Abb. 10: Kundenseitige Branchenabhängigkeiten



4.3. Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements

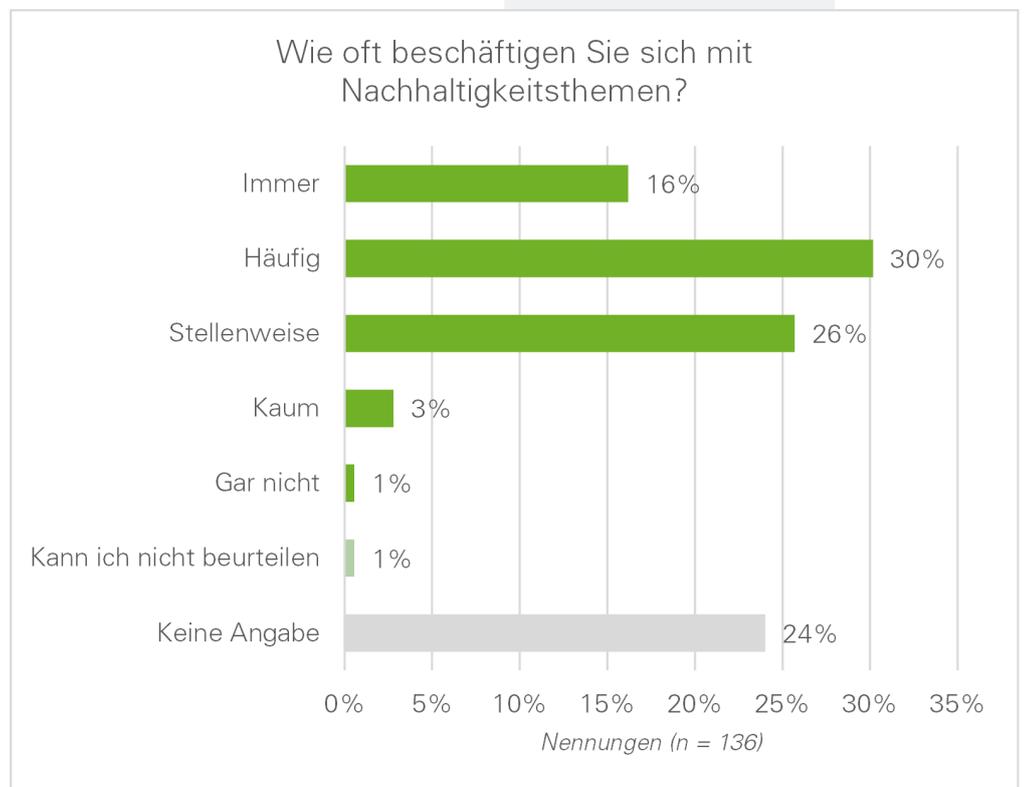
4.3.1. Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit

„Nachhaltigkeit ist als Thema in den Unternehmen angekommen“

Das Thema Nachhaltigkeit scheint in den Unternehmen angekommen zu sein. Die Befragung ergab, dass sich 16 % Unternehmen permanent und gut 30 % häufig mit Themen der Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Ein Viertel der Unternehmen beschäftigen sich stellenweise mit Nachhaltigkeits-

fragen. Weniger als 3 % der Unternehmen behandeln Themen der Nachhaltigkeit kaum und nur ein einziges Unternehmen (0,6 %) gibt an, keinerlei Bemühungen in diesem Themenbereich zu unternehmen.

Abb. 11: Befassung mit Nachhaltigkeitsthemen



4.3.2. Einbindung des Controllings

„Controller unterstützen vielfach das Nachhaltigkeitsmanagement, in erster Linie zur Datenbereitstellung und -aufbereitung“

Weiterführend wurde untersucht, inwiefern das Controlling in die Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen eingebunden ist. Die Auswertung der Antworten ergab, dass das Controlling in knapp der Hälfte der antwortenden Unternehmen zur Datenbereitstellung einbezogen wird, während 36 % der Unternehmen das Controlling zur Datenaufbereitung nutzen. 14 % der Unternehmen gaben an, das Controlling zur Steuerung von Größen einzusetzen.

Das Controlling scheint in den meisten Unternehmen primär eine Unterstützung für nachhaltigkeitsbezogene Aufgaben darzustellen. Gerade in die Datenbereitstellung ist es häufig integriert.

In einem Fünftel der Unternehmen gibt es keine Überschneidungen zwischen den Aufgabenbereichen des Controllings und dem betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement.

Abb. 12: Einbindung des Controllings in Nachhaltigkeitsthemen



4.3.3. Mit Nachhaltigkeit befasste Abteilungen

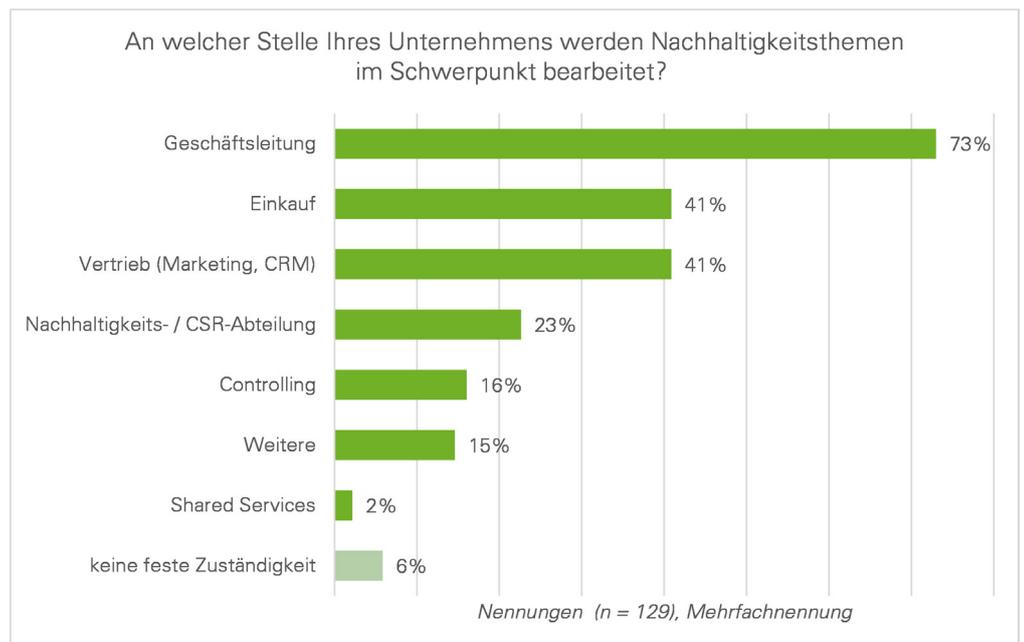
„Nachhaltigkeit ist bislang vor allem Chefsache und nur selten Querschnittsfunktion“

Ein weiteres Untersuchungsmerkmal im Rahmen der Befragung bestand darin, an welcher Stelle im Unternehmen Themen der Nachhaltigkeit vorrangig bearbeitet werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass ESG-Themen überwiegend von der Geschäftsführung (73 %), dem Einkauf (41 %) und dem Vertrieb (41 %) bearbeitet werden. Wenngleich einige Unternehmen Nachhaltigkeit in meh-

ren Unternehmensbereichen bearbeiten, scheint das Thema vielerorts noch nicht als Querschnittsfunktion verankert, sondern in erster Linie durch strategische Überlegungen in der Geschäftsführung oder in konkreten Anwendungsfällen (wie bspw. in der Beschaffung) aufzutreten. Nachhaltigkeit ist also (wie in Großunternehmen⁴²) auch in kleineren Unternehmen bisher vermehrt „Chefsache“ und nur selten im operativen Tagesgeschäft verankert.

Abb. 13: Zuständigkeit für Nachhaltigkeitsthemen



⁴² Vgl. Pietralla/Tomkos (Januar 2023), S. 21

4.3.4. Kernkompetenz der Mitarbeitenden

„Das Nachhaltigkeitsmanagement liegt in der Hand der Betriebswirte“

Im Rahmen der Befragung hatten die Unternehmen die Möglichkeit, die Kernkompetenzen im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagement anzugeben. Es zeigt sich, dass die Mitarbeitenden im Nachhaltigkeitsmanagement zumeist betriebswirtschaftliche Kompetenzen aufweisen, zum Teil auch spezifisches Controllingwissen.

Einige mit dem Nachhaltigkeitsmanagement beschäftigte Mitarbeitende haben technische Kernkompetenzen aus dem Ingenieurwesen und nur wenige einen IT-Hintergrund vorzuweisen.

Abb. 14: Kompetenzen im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagement



4.3.5. Ausbau der Kompetenzen

„Es besteht großer Bedarf an Aus- und Weiterbildung im Bereich Nachhaltigkeit.“

Ausgehend von der Frage nach den vorherrschenden betrieblichen Kompetenzen für das Nachhaltigkeitsmanagement wurde erfragt, welche Pläne die Unternehmen hinsichtlich des Ausbaus der Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements verfolgen.

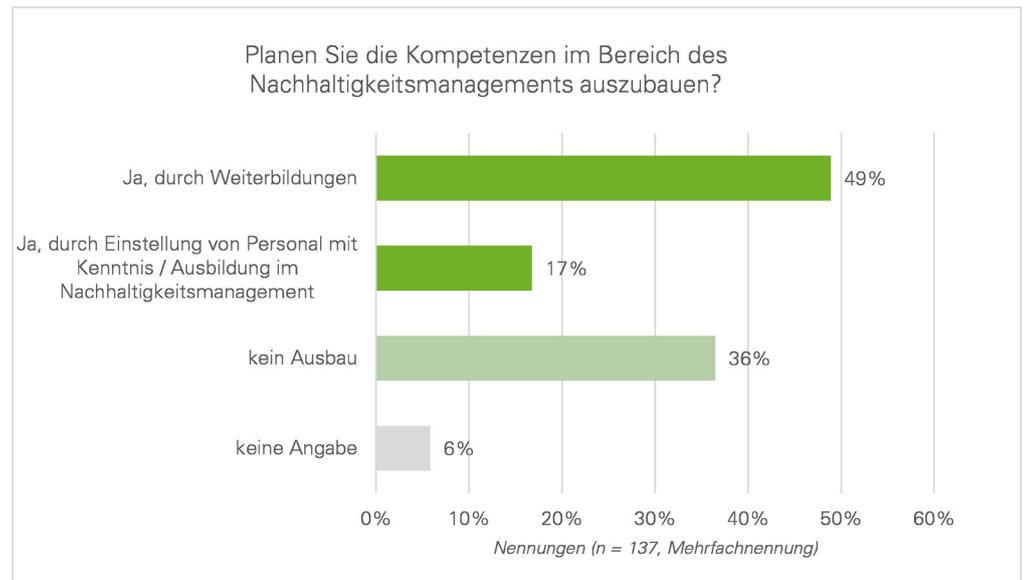
Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen (49 %) beabsichtigt, die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements durch Weiterbildungen zu erweitern.

Immerhin knapp 17 % der Unternehmen planen die Einstellung von Personal mit entsprechender Fachkenntnis.

Hier zeichnet sich deutlich ein Bedarf an Weiterbildungsangeboten für Bildungsanbieter, Verbände und Banken sowie auch Hochschulen ab.

Im Gegensatz dazu haben 36 % der befragten Unternehmen derzeit keine Pläne zur Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeitenden.

Abb. 15: Kompetenz-ausbau im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements





4.4. Status Quo der Nachhaltigkeitsberichterstattung

4.4.1. Systeme zur Berichterstellung

„Bekannte Business Intelligence Software spielt bislang kaum eine Rolle für die Nachhaltigkeitsberichterstattung“

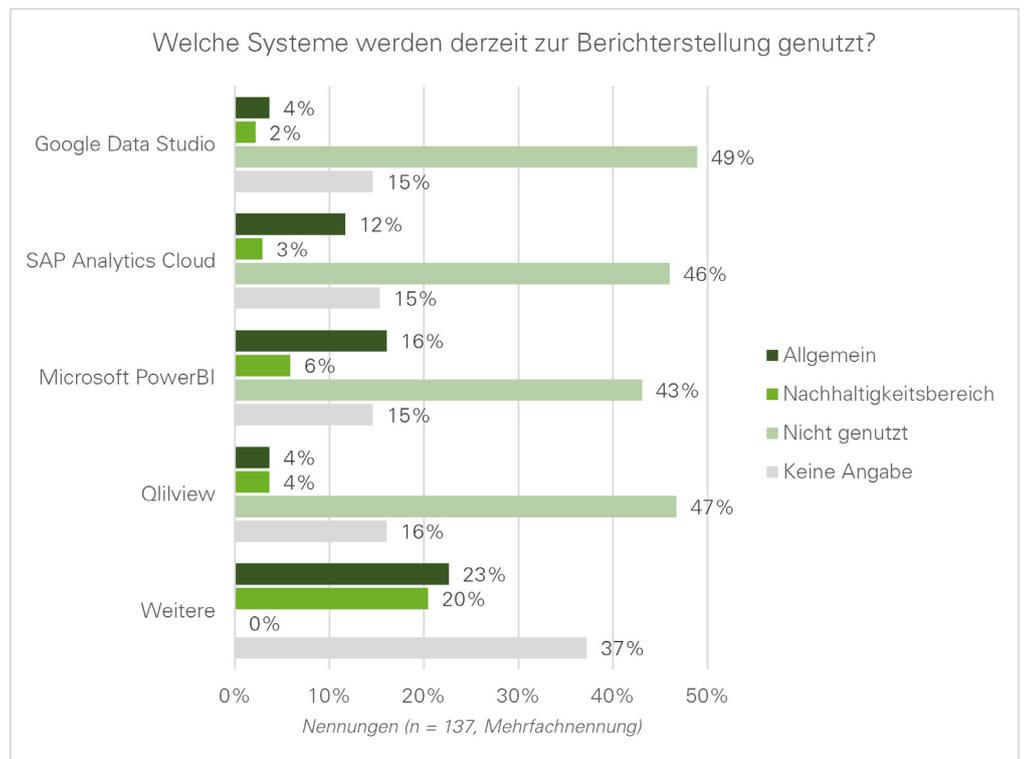
Um Erkenntnisse über die Softwarenutzung zur Berichterstellung zu gewinnen, wurde nach den derzeit genutzten Systemen gefragt. Hierbei waren gängige BI-Systeme wie das Google Data Studio, Qlikview, SAP Analytics Cloud, MS Power BI vorgegeben, die auch vereinzelt von Unternehmen genutzt werden. Wenngleich sich MS Power BI (16 %) und SAP Analytics Cloud (12 %) in einigen Unternehmen für die allgemeine Berichterstellung etabliert haben, so werden diese nur selten im Nachhaltigkeitsbe-

reich genutzt (6 % bzw. 3 %). Qlikview wird von 4 % der Befragten genannt und wird in diesen Fällen sowohl für allgemeine als auch für Nachhaltigkeitszwecke eingesetzt.

Grundsätzlich kann allerdings gesagt werden, dass nur wenige Unternehmen das gleiche System nutzen und es diverse andere Softwareprodukte gibt, die zum Einsatz kommen, wenn überhaupt Berichterstellungssoftware eingesetzt wird.



Abb. 16: Genutzte Berichtserstellungsoftware



4.4.2. Berichtsstandards

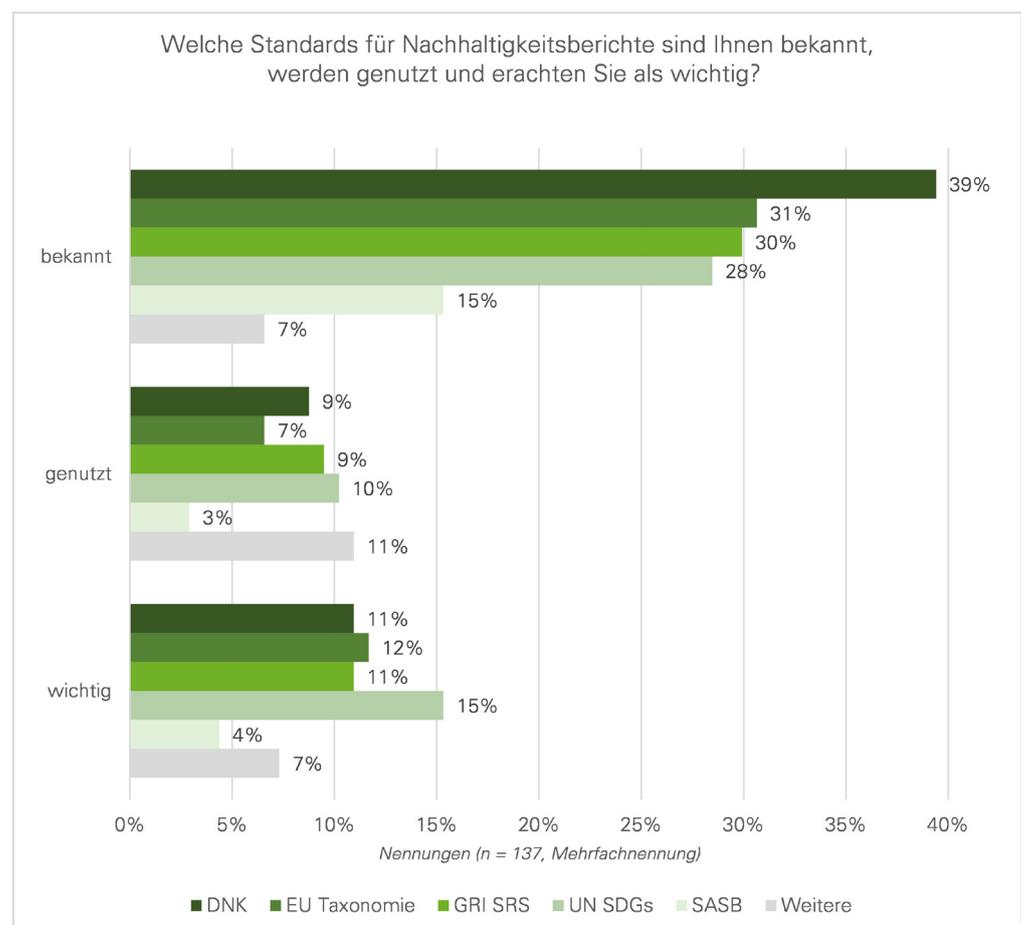
„Berichtsstandards haben sich noch nicht in der Breite durchgesetzt und werden vor allem in der Hoffnung zur Entsprechung mit bestehenden und erwarteten Anforderungen ausgewählt.“

Zur konkreten Ausgestaltung eines Nachhaltigkeitsberichts gibt es verschiedene nationale und internationale Standards. Demzufolge wurden die Unternehmen zu Reporting-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung befragt, die sie nutzen, kennen und als wichtig erachten. Die Ergebnisse zeigen, dass der DNK von den meisten Unternehmen als bekanntester Standard angesehen wird, gefolgt von der EU-Taxonomie, dem GRI und den UN

SDGs. Das Rahmenwerk des Sustainability Accounting Standards Board (SASB) ist weit weniger bekannt.

Auch wenn der Bekanntheitsgrad der meisten Standards hoch ist, nutzen nur wenige Unternehmen explizit einen Standard zur Berichterstellung. Vermeintlich lassen die fehlende gesetzliche Verpflichtung und Unklarheit über die Kompatibilität mit den sich derzeit in der Entwicklung befindlichen

Abb. 17: Bekannte, genutzte und als wichtig erachtete Standards



Rahmenwerken des Gesetzgebers die Unternehmen zögern, Ressourcen in die Entwicklung von Berichten zu investieren, die sich an den bestehenden Standards orientieren.

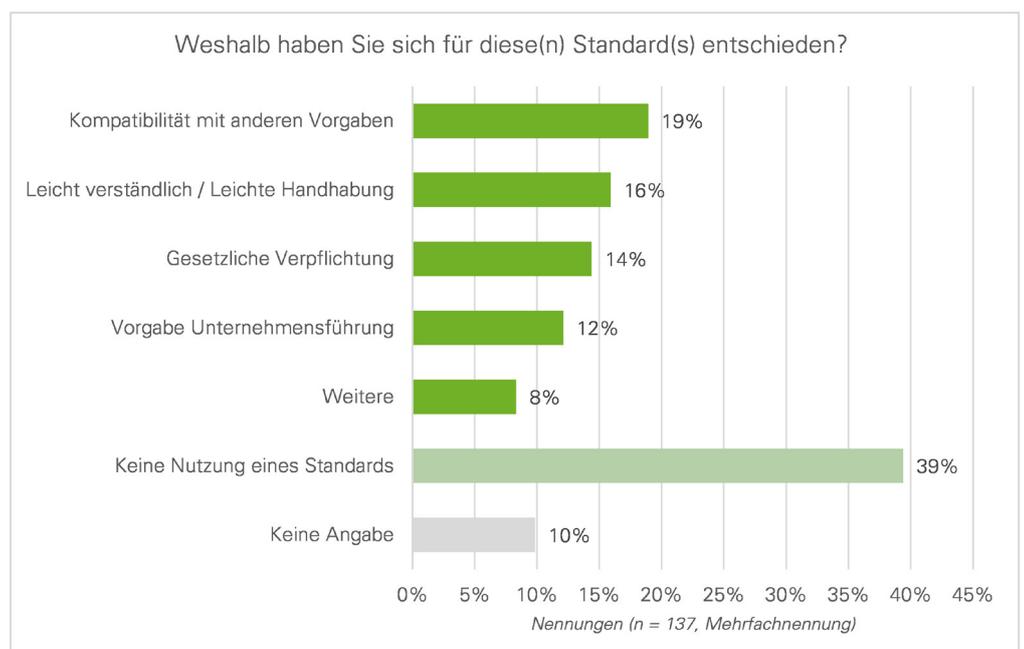
Neben den UN SDGs, GRI und DNK nutzen Unternehmen vereinzelt das SASB oder direkt die EU-Taxonomie sowie weitere nicht aufgeführte mitunter branchenspezifische Standards zur Orientierung.

Dementsprechend fällt auch die Bewertung der Relevanz der Rahmenwerke gegenüber dem Bekanntheitsgrad gering aus. 15 % der Befragten bewerteten zumindest die UN SDGs als wichtig. Mit jeweils rund 11 % werden vereinzelt auch DNK, EU-Taxonomie und GRI als relevant betrachtet. Andere Rahmenwerke sind für die Unternehmen nur selten relevant.

Ein weiteres Ziel der Untersuchung war es, die Faktoren zu ermitteln, die bei der Entscheidung für einen bestimmten Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung eine Rolle spielen.

Deutlich wird, dass die Wahl eines Standards vor allem aufgrund der Kompatibilität mit anderen Vorgaben (von 19 % genannt) und in Folge gesetzlicher Verpflichtungen zur Berichterstattung (14 %) gewählt wird. Von den wenigen Unternehmen, die einen Standard als Orientierung nutzen, tun diese es weniger aus Überzeugung für diesen spezifischen Standard, sondern vor allem in der Erwartung, anderen Vorgaben damit entsprechen zu können. Weiterhin spielen auch die Verständlichkeit und Handhabung des Standards eine Rolle (16 %). In 12 % der Betriebe wird der zu nutzende Standard durch die Unternehmensführung vorgegeben.

Abb. 18: Entscheidungsgründe für einen Berichtsstandard



4.4.3. Reporting- anforderungen

„Die Motivation für Nachhaltigkeitsbestrebungen kommt in den meisten Fällen extrinsisch durch Gesetzgeber und Kunden zustande.“

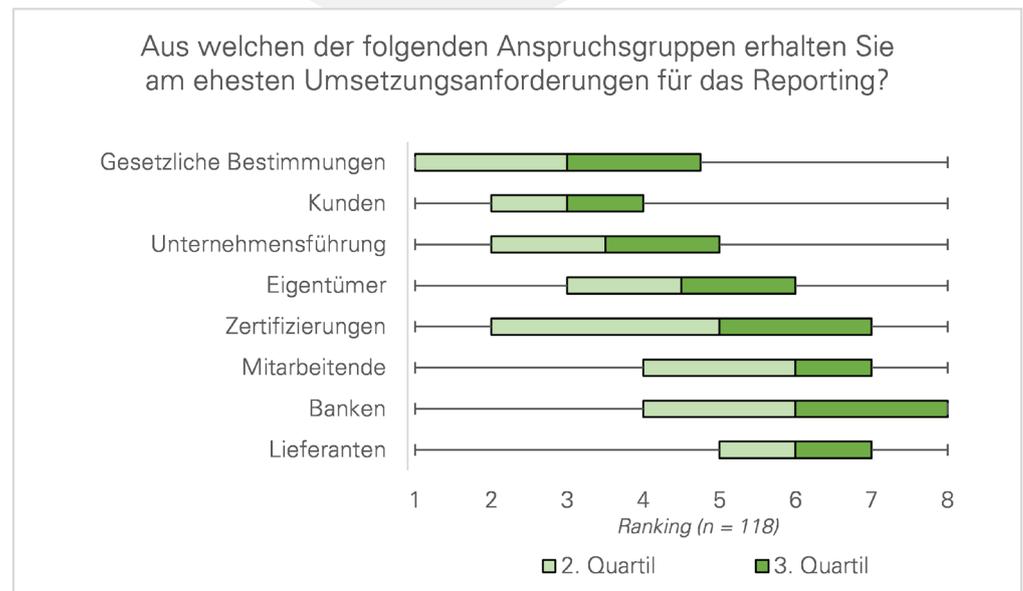
In Ergänzung zur Frage nach genutzten Reporting-Standards wurden die Unternehmen um die Bildung einer Rangordnung gebeten, um zu bewerten, aus welchen der vordefinierten Anspruchsgruppen am ehesten Umsetzungsanforderungen für ihr Nachhaltigkeitsreporting resultieren. Wengleich die Bewertung recht heterogen ausfällt, ist zu erkennen, dass gesetzliche Bestimmungen in der Tendenz am bedeutendsten sind (im Mittel Rang 3,1). 33 % der Befragten stufen diese auf Rang 1 ein. Lieferanten werden im Mittel auf Rang 6 angeordnet und sind dadurch am wenigsten relevant für die Anforderungen an das Reporting.

Auch Banken werden als wenig relevant eingestuft. Bei 36 % der Befragten wurden diese auf Rang 8 eingestuft. Dieses

Ergebnis ist insofern überraschend, als dass die EU-Taxonomie von Kreditinstituten die Erhebung von Nachhaltigkeitsinformationen im Kontext ihrer vergebenen Finanzierungen fordert, sodass diese Informationsbedarfe perspektivisch von den Banken an ihre Kunden und damit auch an KMU weitergegeben werden müssten.⁴³

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Kunden nahezu ebenso bedeutende Anspruchsteller in Bezug auf ESG-Informationen darstellen, wie der Gesetzgeber. Die über die EU-Taxonomie erwarteten Anforderungen von Kreditinstituten finden sich bislang nicht in den Ergebnissen wieder.

Abb. 19: Ursprung der Anforderungen an das Reporting



⁴³ Vgl. Löher et al. (2022), S. 8–9

4.4.4. Kennzahlen (Anzahl und Nennung)

„Die meisten Unternehmen erheben bereits einige Kennzahlen, nur wenige haben allerdings ein umfassendes Kennzahlensystem.“

Kennzahlen sind häufig ein eminenter Bestandteil von Nachhaltigkeitsberichten. Dementsprechend wurde im Rahmen der Befragung die Anzahl der aufbereiteten Kennzahlen je Nachhaltigkeitsbereich erfragt.

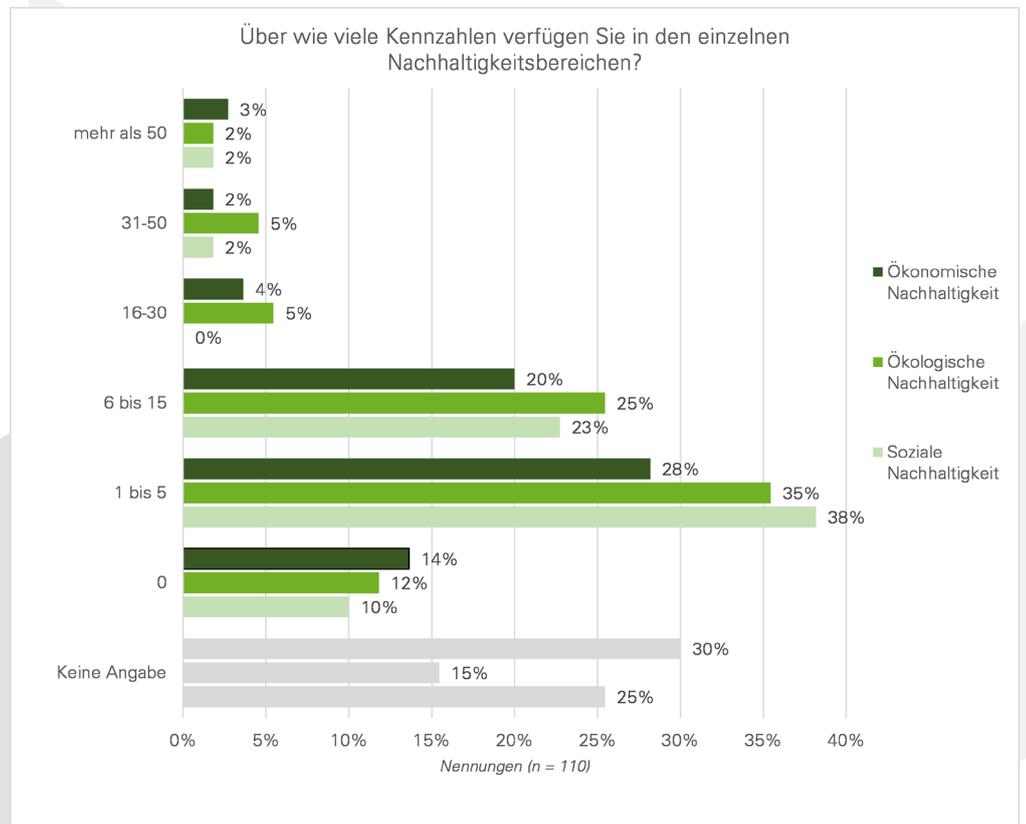
In den meisten Unternehmen werden eine bis fünf Kennzahlen, jeweils im Bereich der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit ermittelt. 20 bis 25 % der Unternehmen ermitteln 6 bis 15 Kennzahlen je Bereich.

Einige wenige (jeweils 1 bis 6 % der Nennungen) ermitteln zwischen 16-30, 31-50 oder sogar mehr als 50 Kennzahlen, wohingegen von 10 bis 14 % der befrag-

ten Unternehmen angegeben wurde, dass im jeweiligen Nachhaltigkeitsbereich keine Kennzahlen ermittelt werden. Der Vergleich der Kennzahlen je Nachhaltigkeitsbereich unter den Unternehmen, die bis zu 15 Kennzahlen ermitteln, deutet an, dass tendenziell etwas mehr Kennzahlen im Bereich der ökologischen oder sozialen Nachhaltigkeit gegenüber der ökonomischen Nachhaltigkeit berechnet werden.

Gegenüber den bei GRI oder EFFAS und damit mittelbar auch im DNK erforderlichen Anzahl an Indikatoren von bis zu mehr als 200 ist die Entwicklung des Berichtswesen unter den meisten befragten Unternehmen noch im Anfangsstadium.

Abb. 20: Anzahl erfasster Nachhaltigkeitskennzahlen



In Folge der Befragung zur Anzahl der ermittelten Kennzahlen waren die Unternehmen gebeten, die wichtigste Kennzahl aus dem jeweiligen Bereich zu nennen. Hierbei konnten die befragten Unternehmen jeweils eine ökonomische, ökologische und soziale Kennzahl benennen.

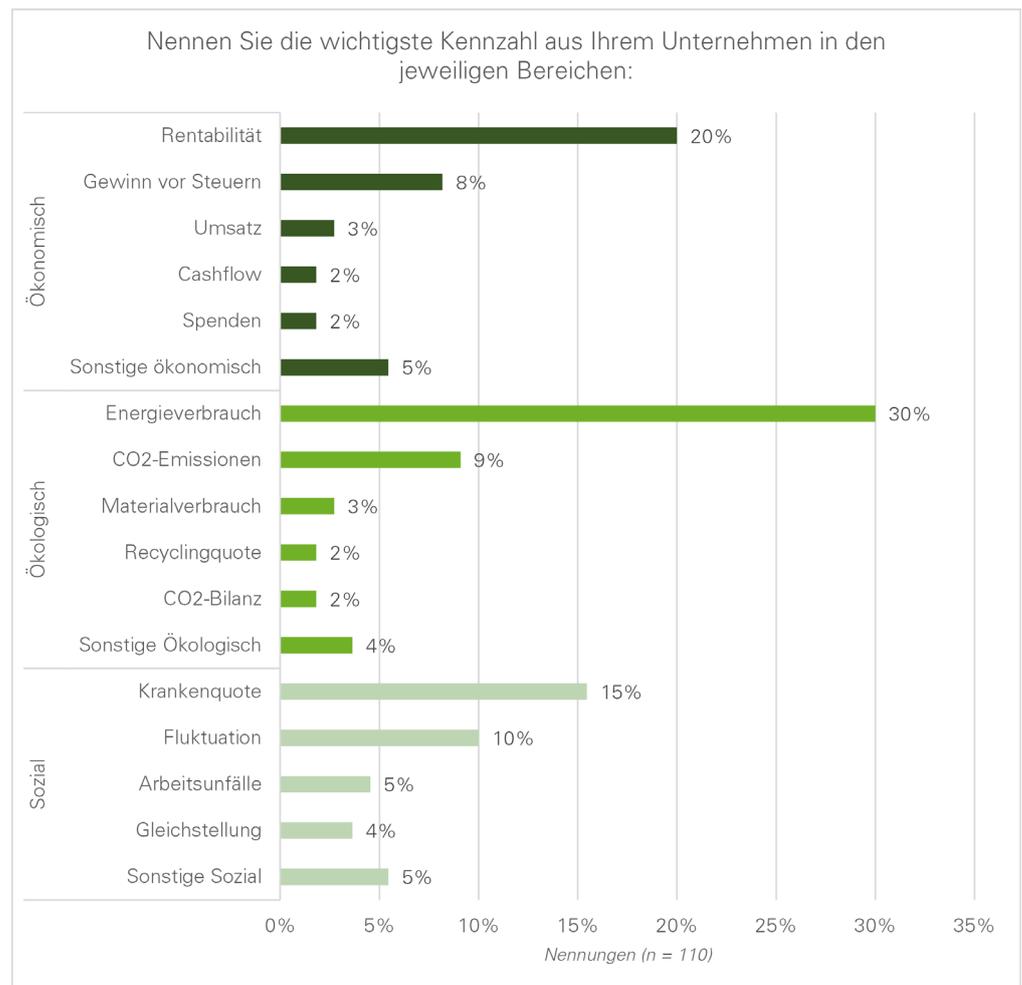
Die Top 3 im Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeit sind hierbei Rentabilität (20 %), Gewinn vor Steuern (8 %), und Umsatz (3 %). Interessanterweise finden sich hier also nur klassische betriebswirtschaftliche

Größen und keine Indikatoren aus dem Bereich der Corporate Governance.

Im ökologischen Bereich wird der Energieverbrauch (30 %) mit einigem Abstand als wichtigster Indikator gesehen, gefolgt von den CO₂-Emissionen (9 %) und dem Materialverbrauch (3 %).

Unter den sozialen Kennzahlen werden unter anderem die Krankenquote (15 %), Fluktuation (10 %) und Arbeitsunfälle (5 %) genannt.

Abb. 21: Wichtigste Kennzahl nach Nachhaltigkeitsdimension





**Nachhaltigkeitsstrategien
und die Erwartungen von
Unternehmen**

4.5. Nachhaltigkeitsstrategie & Nachhaltigkeitserwartungen

4.5.1. Strategie

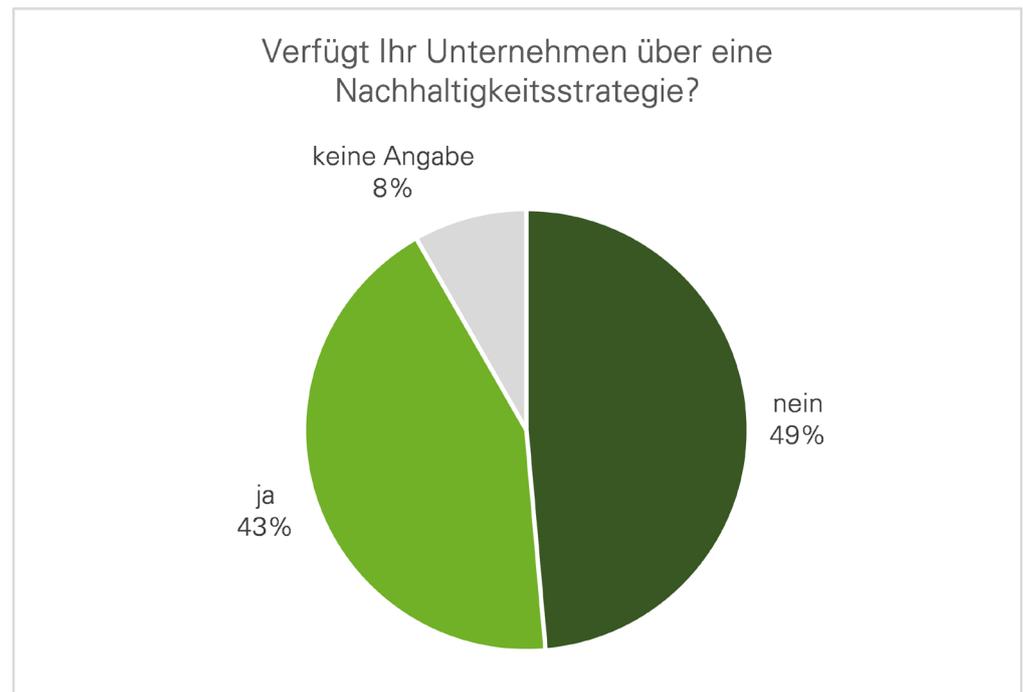
„In vielen Unternehmen fehlt eine definierte Strategie zur Nachhaltigkeit.“

Im Rahmen der Studie wurde ein weiteres Augenmerk auf das Vorhandensein einer Nachhaltigkeitsstrategie in den befragten Unternehmen gelegt. Die Auswertung ergibt, dass knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (49 %) derzeit keine Nachhaltigkeitsstrategie in ihrem Unternehmen implementiert haben. Dem gegenüber stehen 43 % Unternehmen mit einer Nachhaltigkeitsstrategie.

Unternehmen noch im Anfangsstadium befindet oder noch gar keine Befassung in diesem Kontext stattgefunden hat, verlangen doch sowohl die Berichtsstandards als auch die internationale Normung⁴⁴ die Etablierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Womöglich bedarf es in dieser frühen Phase noch strategischer Beratung zur Unterstützung der Unternehmen.

Schlussfolgernd kann auch aus diesem Ergebnis abgeleitet werden, dass sich das Nachhaltigkeitsreporting in den meisten

Abb. 22: Vorhandensein einer Nachhaltigkeitsstrategie



⁴⁴ Vgl. Franz et al. (November 2011), S. 28

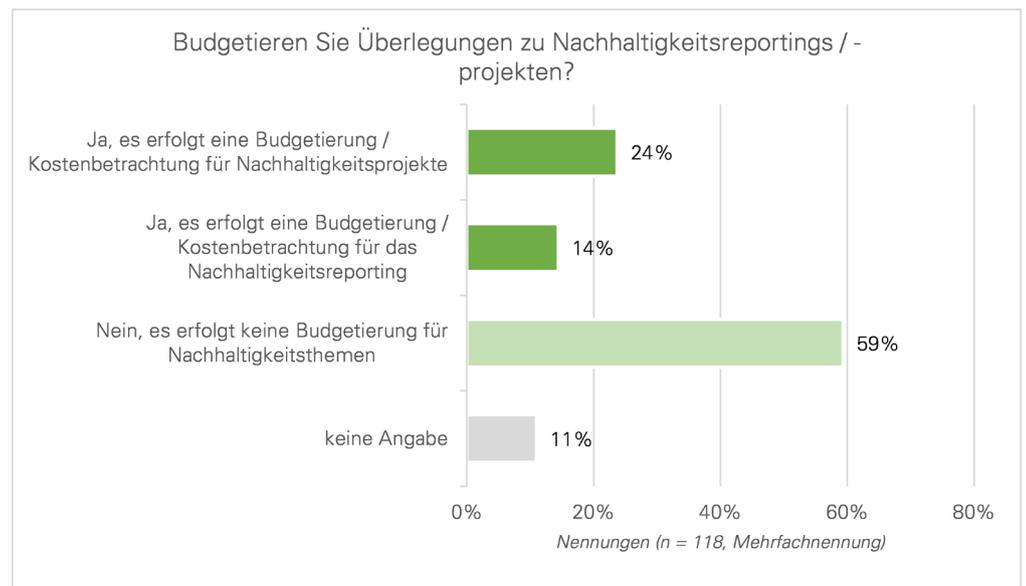
4.5.2. Budgetierung

„Nachhaltigkeit fließt bislang selten in die Finanzplanung ein.“

Ein weiterer wichtiger Aspekt dieser Studie war die Untersuchung der Budgetierungspraktiken in Bezug auf Nachhaltigkeitsprojekte und -reporting in den befragten Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen mit knapp 60 % derzeit keine Budgetierung für Nachhaltigkeitsthemen durchführt. 24 % der Unternehmen geben an, Budgetierungen und Kostenanalysen für Nachhaltigkeitsprojekte durchzuführen, während 14 % Budgets für das Nachhaltigkeitsreporting berücksichtigen.

Angesichts der in einem großen Anteil der Unternehmen fehlenden Nachhaltigkeitsstrategie ist dies nicht verwunderlich, wenngleich die Anzahl von Unternehmen, die nicht budgetieren noch höher ausfällt als die Anzahl derer ohne Nachhaltigkeitsstrategie. Dies lässt den Rückschluss zu, dass auch eingeführte Nachhaltigkeitsstrategien unter Umständen nicht vollumfänglich ausgestaltet sind und es einer Professionalisierung des Nachhaltigkeitsmanagements unter Beachtung der eingesetzten Ressourcen bedarf.

Abb. 23: Budgetierung von Nachhaltigkeitsthemen







Nachhaltigkeitsstrategien als Zukunftsinvestition für Unternehmen, die sich auszahlen – auch für kommende Generationen

4.5.3. Zielformulierung

„Viele Unternehmen setzen sich qualitative und quantitative Nachhaltigkeitsziele.“

Zielformulierungen sind entscheidend, um eine Strategie für die unternehmerische Nachhaltigkeit zu operationalisieren und eine Fortschrittskontrolle zu ermöglichen.

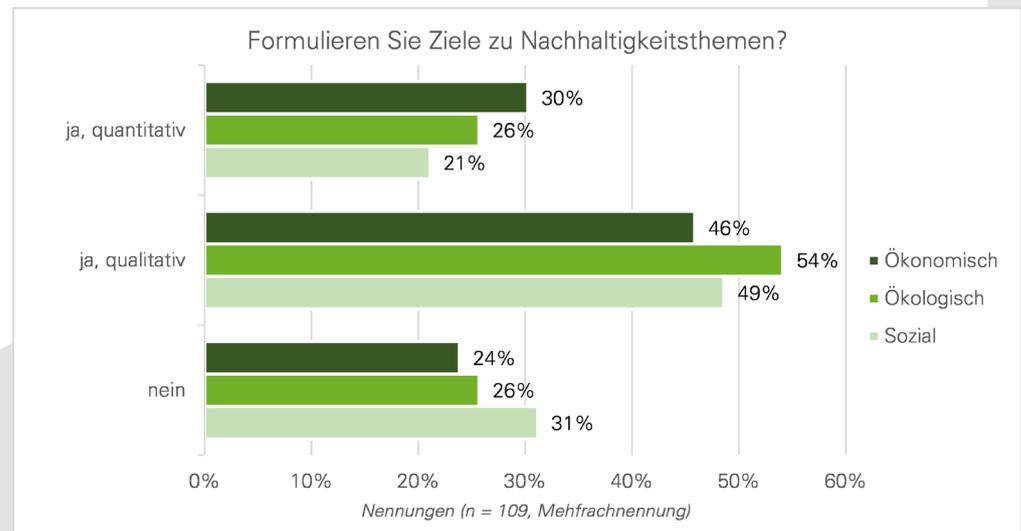
Während 30 % der Unternehmen quantitative und 46 % qualitative Ziele im Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeit formulieren, bleibt dies in 24 % der Unternehmen aus.

26 % der Befragungsteilnehmer geben an, quantitative Ziele zur ökologischen Nachhaltigkeit zu formulieren, mehr als 50 % formulieren qualitative Ziele hierzu. Keine Ziele zur Ökologie formulieren 26 % der Unternehmen.

Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit finden in 21% quantitative und in 49 % qualitative Zielüberlegungen statt. Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit ist zudem am häufigsten das Ausbleiben von Zielformulierungen benannt (31 %).

Die Untersuchung zeigt, dass in den meisten Unternehmen bereits Ziele in den verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen formuliert werden. Diese sind vorrangig qualitativer aber zahlreich auch quantitativer Art. Dennoch ist dem nicht unwesentlichen Anteil der Unternehmen, die keine Zielformulierung durchführen, dies im Sinne der Operationalisierung ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen unbedingt zu empfehlen.

Abb. 24: Zielformulierungen zu Nachhaltigkeitsthemen





„Nachhaltigkeit dreht sich weniger um Perfektion, sondern vor allem ums Dranbleiben“ –
Lukas Wester, Produktionsleiter
Schmidt + Clemens

4.5.4. Zeitliche Planung

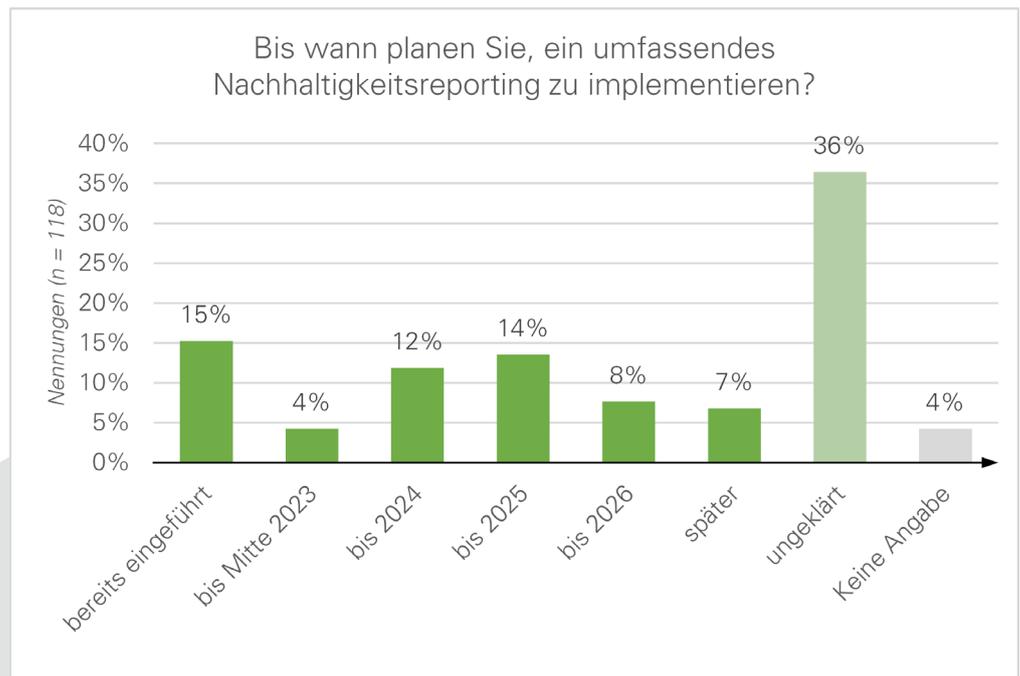
„Der Beratungsbedarf im Kontext Nachhaltigkeit bleibt für die kommenden Jahre bestehen.“

Im Rahmen der Befragung wurde nach den geplanten Zeitpunkten für die Implementierung eines umfassenden Nachhaltigkeitsreportings in den befragten Unternehmen des Westmünsterlandes gefragt. Es wurde festgestellt, dass 15 % der Unternehmen dieses bereits eingeführt haben. Für das laufende Jahr 2023 planen 4 % die Implementierung eines solchen Reportings, während 12 % dies bis zum Jahr 2024 umsetzen wollen. 14 % der Unternehmen haben eine Implementierung bis zum Jahr 2025 geplant, während 8 % dies bis 2026 vollziehen möchten. Weniger als 7 % Unterneh-

men geben an, eine Implementierung erst nach dem Jahr 2026 in Erwägung zu ziehen und in den meisten Unternehmen ist der Einführungszeitpunkt noch unklar (36 %).

Insgesamt scheint die große Mehrheit die Nachhaltigkeitsberichterstattung im eigenen Betrieb derzeit mit dem Thema beschäftigt. Da die Umsetzung noch unterschiedlich weit fortgeschritten ist, kann für die derzeitige Situation und die nächsten Jahre ein fortwährend bestehender Beratungsbedarf vermutet werden.

Abb. 25: Zeitliche Planung der Nachhaltigkeitsberichterstattung⁴⁵



⁴⁵ Kategorie „ungeklärt“ war im Fragebogen als „bislang wurden keine (zeitlichen) Überlegungen durchgeführt“

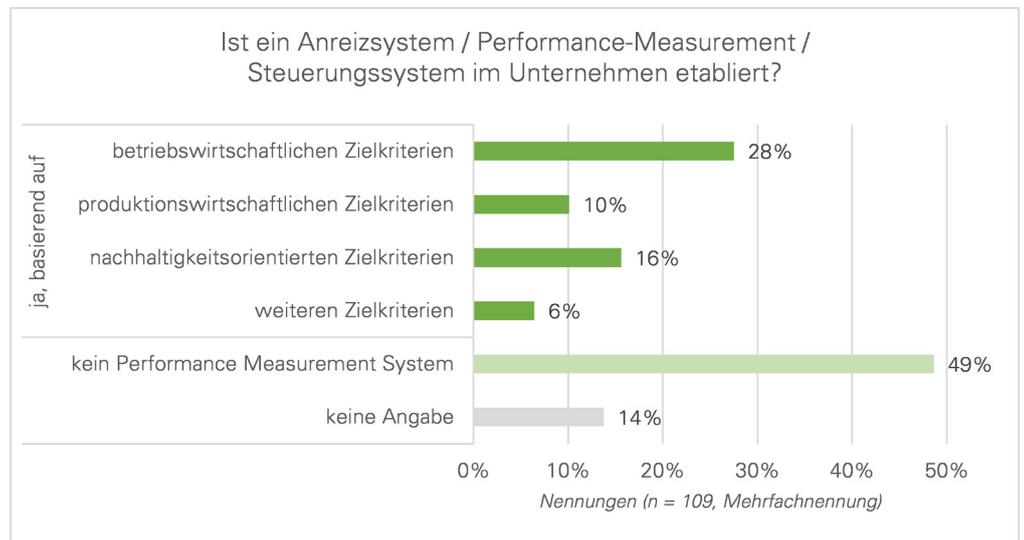
4.5.5. Anreizsysteme

„Im Gegensatz zu DAX-Konzernen nutzen KMU selten Anreizsysteme im Nachhaltigkeitsmanagement“

Bei der Befragung der Unternehmen des Westmünsterlandes wurde auch untersucht, ob ein Anreizsystem, Performance-Measurement- oder Steuerungssystem existiert. Die Ergebnisse zeigen, dass der Großteil der Unternehmen (49 %) kein Performance-Measurement-System in ihrem Unternehmen implementiert hat. Hingegen nutzen 28 % der Unternehmen ein solches System, basierend auf betriebswirtschaftlichen Zielkriterien, 16 % ausgerichtet auf nachhaltigkeitsorientierten Zielkriterien und rund ein Zehntel basierend auf produktionswirtschaftlichen Zielkriterien. Weitere 6 % der Unternehmen nutzen ein System auf Basis von anderen, nicht aufgeführten Zielkriterien.

Anreizsysteme werden demnach nur von einer Minderheit der Unternehmen genutzt und wurden bislang nicht in die Zielvereinbarungen von Führungskräften etabliert. In Anbetracht der Tatsache, dass seit 2023 alle 40 DAX-Unternehmen ihre Vorstandsvergütung an ESG-Kriterien knüpfen, könnte sich bei entsprechenden Regelungen auch in kleineren Unternehmen über die finanzielle Motivation eine Verstärkung der Nachhaltigkeitsbestrebungen ergeben, die die Geschäftsführung allerdings aktiv vorantreiben muss.⁴⁶

Abb. 26: Nutzung von Anreizsystemen



⁴⁶ Vgl. Herzog (30.05.2023)

4.5.6. Ergebniserwartung

„Als Ergebnis erwarten Unternehmen von der Nachhaltigkeitsberichterstattung vor allem die Entsprechung mit gesetzlichen Kriterien.“

Die Motivation zur Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie und Nachhaltigkeitsberichten dürfte maßgeblich von den erwarteten Ergebnissen dieser abhängen. Die Befragten wurden somit gebeten, sechs potenziell erwartbare Ergebnisse in eine Reihenfolge zu bringen. Hierbei stellte sich heraus, dass die Erfüllung gesetzlicher Kriterien am häufigsten erwartet wird, über 43 % der Befragten verordneten dies auf Rang 1, dies hat ein mittleres Ranking von 2,66 zufolge.

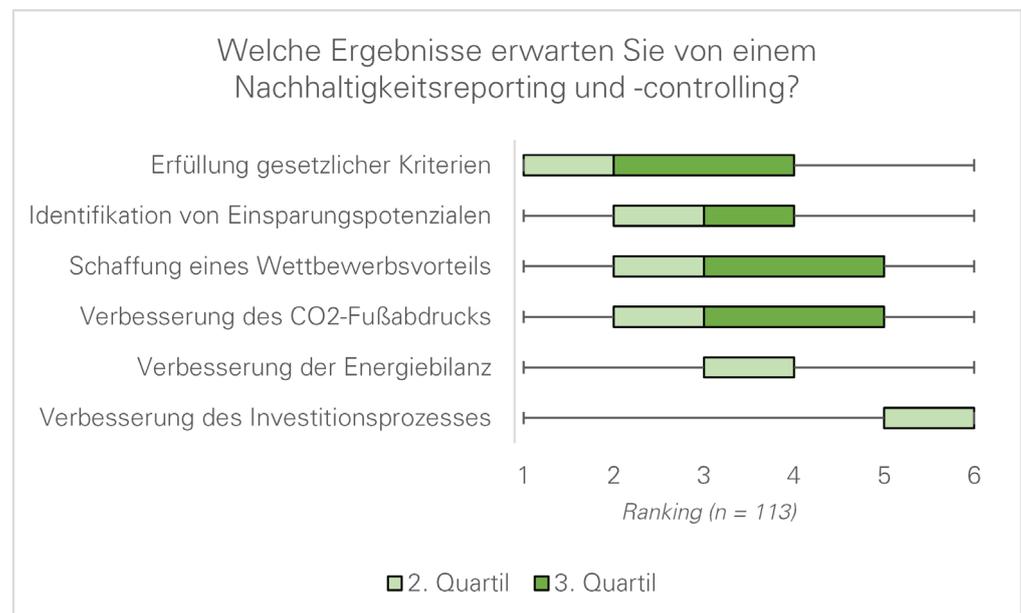
Die Identifikation von Einsparungspotenzialen, die Schaffung eines Wettbewerbsvorteils, die Verbesserung des CO₂-Fußabdrucks und die Verbesserung der

Energiebilanz werden nachfolgend als ähnlich stark erwartbar eingestuft.

Die Verbesserung des Investitionsprozesses erwarten die Befragungsteilnehmer am seltensten. Knapp 55 % stufen dieses Kriterium auf Rang 6 ein und sorgen für ein mittleres Ranking von 5,2.

Die Auswertung zeigt, dass die Motivation vor allem extrinsisch durch die gesetzlichen Vorgaben zustande kommt. Unternehmen sehen bislang keine positiven Auswirkungen auf den Investitionsprozess.

Abb. 27: Ergebniserwartung durch Nachhaltigkeitsreporting



4.5.7. Schwierigkeiten

„Ihre begrenzten Ressourcen und die Bereitstellung der erforderlichen Daten bereiten den Unternehmen im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung die größten Sorgen“

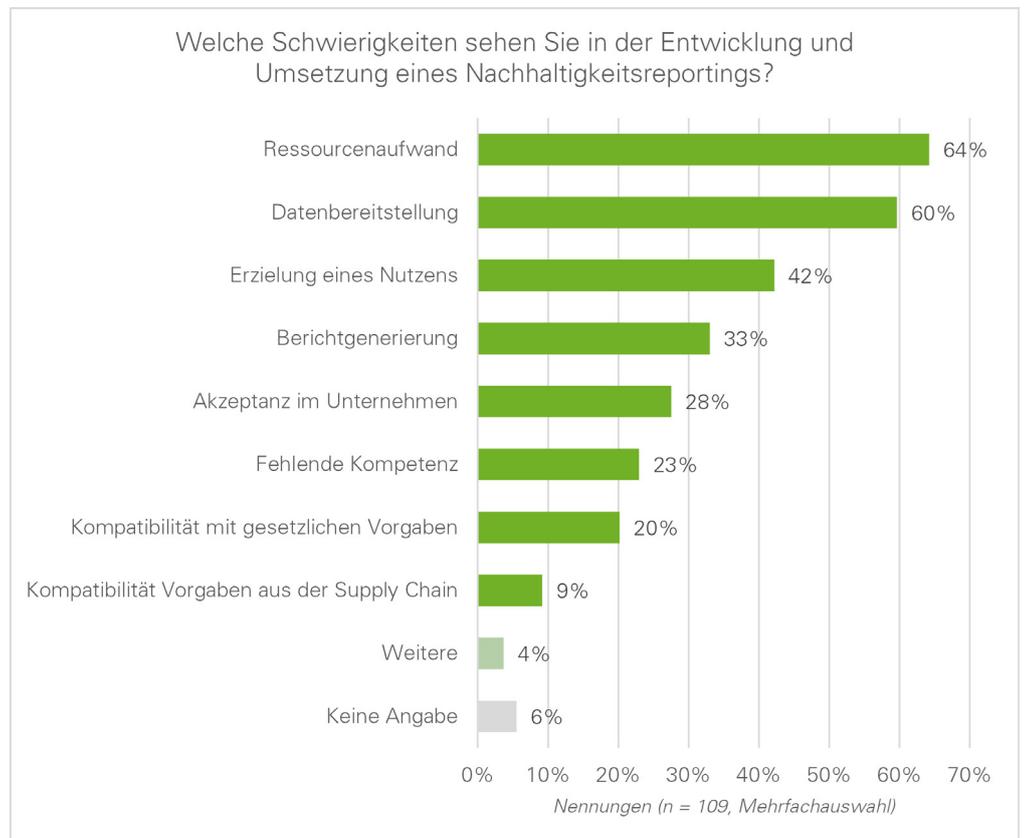
Am Ende des Fragebogens wurden die Teilnehmer um eine Einschätzung gebeten, welche Schwierigkeiten mit der Entwicklung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitsreportings einhergehen.

Etwa 64 % der befragten Unternehmen sehen den Ressourcenaufwand als größte Herausforderung. 60 % der Befragten rechnen zudem mit Schwierigkeiten bei der Datenbereitstellung und 42 % zweifeln den Nutzen der Nachhaltigkeitsberichterstattung an. Schwierigkeiten bei der Kompatibilität der eigenen Berichterstattung mit den Vorgaben aus der Supply Chain erwarten nur knapp 10 % der Befragten.

Den Unternehmen machen vor allem der erforderliche Ressourcenaufwand und der Datenbereitstellungsprozess Sorgen. Die nur langsam fortschreitende Digitalisierung und der Mangel an Personal und Fachkenntnissen dürften dies zusätzlich erschweren. Ein großer Teil der Unternehmen zweifelt sogar den Nutzen des Nachhaltigkeitsreportings insgesamt an.

Der Gesetzgeber sollte an dieser Stelle Aufklärung leisten und die eigenen Vorgaben reflektieren, um die bisher zumeist extrinsisch motivierten Bemühungen durch Überzeugung in den Unternehmen und auch der Belegschaft zu beschleunigen.

Abb. 28: Erwartete Schwierigkeiten durch Nachhaltigkeitsberichterstattung



Zusammenfassung

Die vorliegende Befragung zum Nachhaltigkeitsreporting in Unternehmen im Westmünsterland zeigt, dass sich viele Unternehmen noch in einer frühen Phase des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements befinden und keine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie implementiert haben. Dies legt nahe, dass eine strategische Beratung für Unternehmen in diesem Bereich von großer Bedeutung ist. Während externe Berater eine Option darstellen, gibt es auch andere Möglichkeiten, wie Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsbemühungen vorantreiben können.

Eine Alternative zur externen Beratung besteht darin, internes Wissen und Fachkenntnisse im Unternehmen zu fördern. Dies kann durch gezielte Fortbildungen und Schulungen erreicht werden, die den Mitarbeitern das erforderliche Verständnis für Nachhaltigkeitsprinzipien und -strategien vermitteln. Durch den Aufbau eines internen Kompetenzteams mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Funktionen können Unternehmen langfristig ihre Fähigkeiten in Bezug auf Nachhaltigkeitsmanagement ausbauen und Nachhaltigkeit als Querschnittsthema effizient in die betrieblichen Abläufe integrieren.

Auch sollten Unternehmen verstärkt in Kooperationen mit Hochschulen, Bildungseinrichtungen und Branchenverbänden investieren. Durch solche Partnerschaften können Unternehmen von Expertenwissen und Forschungsergebnissen profitieren, die ihnen dabei helfen, ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Kooperationen bieten auch die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs und der Identifizierung von Best Practices in der Branche, solange von gesetzlicher Seite keine klaren Vorgaben (insbesondere zur Auswahl der Indikatoren) bestehen.

Die gezielte Einstellung von Fachpersonal ist gerade für mittlere und große Unternehmen eine weitere Möglichkeit, ihre Nachhaltigkeitsbemühungen voranzutreiben. Durch die Schaffung von Positionen im Nachhaltigkeitsmanagement, einer CSR-Beauftragung, oder auch klaren Verantwortungszuweisungen in kleineren Betrieben können Unternehmen internes Fachwissen aufbauen und ihre Nachhaltigkeitsstrategie aktiv vorantreiben. Diese Mitarbeitenden können als interne Ansprechpartner dienen und bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen unterstützen.

Darüber hinaus offenbart die Studie, dass Datenbereitstellung und Informationsbeschaffung im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsberichterstattung eine besondere Herausforderung für Unternehmen darstellen. Die Erfassung, Analyse und Kommunikation von Nachhaltigkeitsdaten erfordern oft eine umfangreiche Sammlung von Informationen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens, wie z.B. Produktion, Lieferkette, Energieverbrauch und soziale Auswirkungen, deren effiziente Bearbeitung nur mit digitaler Unterstützung möglich wird. Insbesondere KMU stehen hier vor der Herausforderung, dass ihnen oft die Ressourcen und das technologische Know-how fehlen, um die erforderlichen Daten effizient zu erfassen und zu verwalten. Die mangelnde Digitalisierung und der begrenzte Zugang zu geeigneten Tools und Systemen erschweren die Datenerhebung und -verarbeitung zusätzlich. Hier ist Unterstützung von außen erforderlich, um die Unternehmen zu unterstützen und ihnen die notwendigen Instrumente und Schulungen zur Verfügung zu stellen.



Die Erkenntnisse und Handlungsoptionen stellen wichtige Empfehlungen für kleine und mittelständische Unternehmen, Bildungseinrichtungen und den Gesetzgeber dar:

- Kleine und mittlere Unternehmen sollten die verschiedenen Möglichkeiten abwägen und je nach ihren Ressourcen und Zielen entscheiden, ob sie auf externe Beratung, interne Fortbildungen, Kooperationen oder die Einstellung von Fachpersonal setzen. Die Wahl sollte dabei stets auf eine langfristige und nachhaltige Strategie ausgerichtet sein.
- Bildungseinrichtungen sind in Entsprechung dieser Erkenntnisse gefordert, Nachhaltigkeitsthemen und die Potenziale digitaler Lösungen stärker in ihre Lehrpläne zu integrieren und Studierende auf die Anforderungen der Arbeitswelt vorzubereiten. Durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen können praxisnahe Einblicke und Erfahrungen vermittelt und Synergien auf beiden Seiten genutzt werden.
- Der Gesetzgeber sollte Unternehmen über die Bedeutung des Nachhaltigkeitsreportings informieren und Anreize schaffen, um Unternehmen zur Einführung von Nachhaltigkeitsstrategien zu motivieren. Gleichzeitig sollten die Vorgaben für das Nachhaltigkeitsreporting überprüft und mögliche Hürden beseitigt werden, um die Umsetzung auch unter Beachtung der begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen in KMU zu ermöglichen und eine intrinsische Motivation zu Nachhaltigkeitsbestrebungen innerhalb der Unternehmen zu fördern.

Ausblick auf weitere Projektüberlegungen – Nachhaltigkeitstoolbox

Die Ergebnisse der Befragung liefern wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich der Anforderungen, des aktuellen Stands und der zukünftigen Erwartungen im Bereich des Informationsmanagements und der Datenbereitstellung von Nachhaltigkeitsdaten in KMU. Für die praktische Umsetzung lassen sich direkte Konsequenzen ableiten, die in erster Linie darauf zurückzuführen sind, dass der Informationsbedarf sowohl interner als auch externer Stakeholder stetig wächst. Um diesen wachsenden Anforderungen gerecht zu werden und die große Anzahl an erforderlichen Informationen sammeln und aufbereiten zu können, benötigen die Unternehmen digitale Unterstützung im Bereich des Informationsmanagements, insbesondere in Bezug auf die Nachhaltigkeitsdatenbereitstellung. Bisweilen wird die digitale Unterstützung in der Datenaufbereitung sogar als unbedingtes Erfordernis im Nachhaltigkeitskontext betrachtet, was das folgende Zitat verdeutlicht: *„There is no ESG without digital. If we need intelligence, we need data and process learning. Without digital, the cost of gathering data and con-*

necting it to other sources is impossible to manage.”⁴⁷

Insbesondere für große Unternehmen steht bereits eine große Auswahl an dedizierten Softwarelösungen bereit, die sich in der Praxis allerdings für KMU oft als nicht praktikabel erweisen, da sie entweder nicht ausreichend an deren Besonderheiten angepasst sind oder mit hohen Investitionskosten verbunden sind. Es kommt erschwerend hinzu, dass speziell für kleinere Unternehmen der thematische Einstieg selbst bereits eine Herausforderung darstellt und die notwendige Fach- und Informationskompetenz nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist.

Eine der Konsequenzen ist die Notwendigkeit einer niedrigschwelligen softwaretechnischen Unterstützung. Ein einfach verständliches Assistenzsystem könnte KMU dabei helfen, den Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erleichtern und das Verständnis für Berichtsstandards zu verbessern. Durch ein standardisiertes Vorgehen könnte eine klare Struktur für die Berichter-

⁴⁷ Martín/Sánchez-Ortiz (2023), S. 122



stattung geschaffen werden, was wiederum die Konsistenz und Vergleichbarkeit der Daten gewährleistet. Darüber hinaus ließen sich auf diese Art die Berichtsprozesse rationalisieren und der manuelle Aufwand reduzieren. Es ist wichtig, dass entsprechende Softwarelösungen benutzerfreundlich sind und sich flexibel an die unterschiedlichen Anforderungen der KMU anpassen lassen. Eine nahtlose Integration in bestehende Systeme sollte ohne größere personelle und finanzielle Aufwände möglich sein.

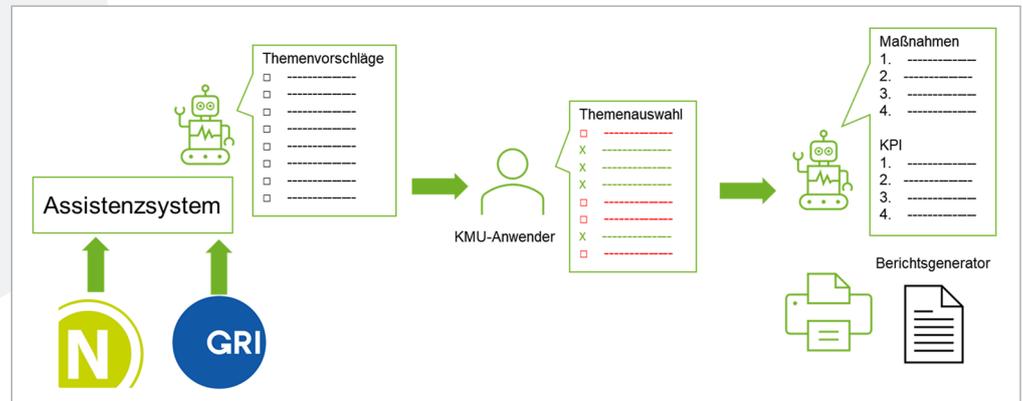
Neben dem Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist es ebenso wichtig, Unternehmen über konkrete Maßnahmen in verschiedenen Nachhaltigkeitsbereichen aufzuklären. Dadurch können bestehende Projekte in den Kontext eingeordnet und zukünftige Bestrebungen geplant werden. Die Empfehlung unternehmensspezifischer Nachhaltigkeitskennzahlen könnte den Betrieben zudem dabei helfen, regulatorischen Vorgaben gerecht zu werden und entsprechende Datenbereitstellungsprozesse aufzubauen. Eine virtuelle Assistenz für die betriebliche Nachhaltigkeitsberichterstattung könnte nicht nur bei Entscheidungen unterstützen, sondern auch dazu beitragen, das Fachwissen im Unternehmen weiterzuentwickeln.

Von besonderer Bedeutung sind somit Hilfestellungen und Funktionalitäten, die den Aufwand bei der Berichterstellung reduzieren können und gleichzeitig den Erwerb von Informationskompetenzen nachhaltig fördern.

Ausgehend von den Erkenntnissen der Befragung, wurden im Rahmen des Projekts folgende Überlegungen zu Unterstützungsmöglichkeiten, speziell für KMU, abgeleitet, die künftig in ein (zunächst prototypisches) Assistenzsystem (schematisch abgebildet in Abb. 29) überführt werden sollen:

- Unterstützung bei der Ermittlung der für das eigene Unternehmen wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen, d.h. Unterstützung der Wesentlichkeitsanalyse wie sie in mehreren Rahmenwerken (bspw. DNK, GRI) gefordert ist
- Empfehlung von Maßnahmen und Kennzahlen im Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele
- Hilfestellung bei der Ausformulierung und Gestaltung des Nachhaltigkeitsberichts (strukturierte Informationserfassung, Berichtsgenerator mit einheitlichem Format und Aufbau)

Abb. 29: Schematische Abfolge bei Vision zur digitalen Unterstützung



Zur weiteren Analyse und Erlangung eines verbesserten Verständnisses für die Potenziale digitaler Unterstützung ist eine weitere Unternehmensbefragung mit dem Fokus auf wirtschaftsinformatische Aspekte geplant. Dabei werden Untersuchungen innerhalb der folgenden Kategorien erfolgen:

- a) Einsatz digitaler Systeme im Unternehmen
- b) Datenaufbereitungsprozesse im Unternehmen
- c) Bedeutung von ESG-Software



Literaturverzeichnis

– von A-Z

Adler, Markus; Müller, Stefan; Duscher, Irina (2023): Nachhaltigkeitsberichterstattung im Mittelstand: Verpflichtung, Ausgestaltungsanforderungen und Umsetzungsunterstützung, in: Der Betrieb, No. 5/2023, 2023, S. 242–249.

Berg, Stefan (2022): Jagd auf die CSR-Daten: Warum das Nachhaltigkeitsreporting eine schnelle Anpassung der internen Prozesse erfordert, in: GoingPublic Magazin, No. SI, 2022, S. 18–19.

Braun, Sabine; Senger, Elisabeth (2022): Nachhaltigkeitsreporting 4.0, in: Schwager, Bernhard (Hrsg.): CSR und Nachhaltigkeitsstandards, Berlin, Heidelberg 2022, S. 119–132.

Brockhoff, Dorothea; Engelhardt, Gudrun; Yabroudi, Hanna; Karg, Ludwig; Aschenbrenner, Anja; Felber, Christian (2020): Publizitätspflicht zur Nachhaltigkeit: Entwicklung eines Anforderungskatalogs für einen universellen Standard (PuNa-Studie), online verfügbar unter https://www.rifs-potsdam.de/sites/default/files/2020-09/Studie_PuNa_Endfassung_IASS_Study_final.pdf, abgerufen am 05.05.2023.

Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung: Ein Überblick, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2008.

Burkhardt, Kathinka (2023): Nachhaltigkeit: Wie Mittelständler mit den Anforderungen der ESG-Vorschriften umgehen können, in: Handelsblatt, (22.05.2023), online verfügbar unter <https://amp2-handelsblatt-com.cdn.ampproject.org/c/s/amp2.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/nachhaltigkeit-wie-mittelstaendler-mit-den-anforderungen-der-esg-vorschriften-umgehen-koennen/29163334.html>, zuletzt geprüft am 23.05.2023.

Carlowitz, Hannß Carl von (1713): Sylvicultura Oeconomica: Hausswirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht, Leipzig 1713.

Dresler-Lenz, Meike; Görtz, Christopher; Kühn Lürer Wojek, Heuking (2023): Neue Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung: Warum kapitalmarktorientierte KMU trotz Opt-out Option bis 2028 schon jetzt handeln müssen, Law Corner, in: BondGuide, Vol. 2023, No. 03, 2023, S. 22–23.

DRSC (Hrsg.) (2021): CSR-Studie: Abschlussbericht zur vom BMJV beauftragten Horizontalstudie sowie zu Handlungsempfehlungen für die Überarbeitung der CSR-Richtlinie, online verfügbar unter https://www.drsc.de/app/uploads/2021/06/210128_CSR-Studie_final.pdf, abgerufen am 29.03.2023.

Eisele, Olaf (2021): Nachhaltigkeitsmanagement - Handbuch Für Die Unternehmenspraxis: Gestaltung und Umsetzung Von Nachhaltigkeit in Kleinen und Mittleren Betrieben, Berlin, Heidelberg 2021.

Engelien, Andrea; Kämmler-Burrak, Andrea; Kruck, Flavia; Sattler, Peter (2023): Nachhaltigkeit im Unternehmen: So gelingt der Einstieg, 1. Auflage 2023, Freiburg 2023.

Erchinger, Rebekka; Koch, Rosemarie; Schlemminger, Ralf B. (2022): ESG(E)-Kriterien - die Schlüssel zum Aufbau einer nachhaltigen Unternehmensführung, Wiesbaden 2022.

Franz, Peter; Kleinfeld, Annette; Thorns, Matthias; Vitt, Judith (2011): Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“: Ein Überblick, online verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a395-csr-din-26000.html>, abgerufen am 31.05.2023.

Gaupp, Marcel: 20220502-lbbw-corporatesd-blickpunk-nachhaltiger-umbau_aers1cwh6e_m.

Global Footprint Network (Hrsg.) (2023): German Overshoot Day 2023: 4.Mai, online verfügbar unter <https://www.overshootday.org/newsroom/press-release-german-overshoot-day-2023-de/>, zuletzt aktualisiert am 05.04.2023, abgerufen am 05.07.2023.

Global Reporting Initiative (Hrsg.) (2021): GRI-Standards: Download all GRI Standards, Deutsche Fassung, online verfügbar unter <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/?g=f8c776fb-ead5-414b-aae7-25b347d6dae8&id=14901>, zuletzt aktualisiert am 04.01.2021, abgerufen am 12.09.2022.

Grunwald, Armin; Kopfmüller, Jürgen (2022): Nachhaltigkeit, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt, New York 2022.

Guterres, António (2019): Remarks to High-Level Political Forum on Sustainable Development, online verfügbar unter <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2019-09-24/remarks-high-level-political-sustainable-development-forum>, zuletzt aktualisiert am 24.09.2019, abgerufen am 21.06.2023.

Haber, Wolfgang (2013): Nachhaltige Entwicklung zwischen Notwendigkeit, Tugend und Illusion, in: Die Erfindung der Nachhaltigkeit: Leben, Werk und Wirkung des Hans Carl von Carlowitz, München 2013, S. 83–110.

Herzog, Christoph (2023): Gehaltsfrage Nachhaltigkeit: Vorstandsvergütung und ESG-Kriterien, in: Haufe, (30.05.2023), online verfügbar unter https://www.haufe.de/sustainability/strategie/nachhaltigkeit-wird-fuer-dax-vorstaende-zur-gehaltsfrage_575772_595568.html, zuletzt geprüft am 31.05.2023.

Kelle, Udo (2014): Mixed Methods, in: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2014, S. 153–166.

Kropp, Ariane (2019): Grundlagen der nachhaltigen Entwicklung: Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Umsetzung, Wiesbaden 2019.

Lanfermann, Georg; Baumüller, Josef (2023): Anwendungsfragen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung im Konzern nach der CSRD: Teil 1: (Kapitalmarktorientierte) KMU im Konzern, Nachhaltigkeitsberichterstattung; Bilanzrecht/Rechnungslegung, in: Der Konzern, No. 4, 2023, S. 159–164.

Leiner, Dominik (2023): Informationen über SoSci Survey, online verfügbar unter <https://www.sos-cisurvey.de/de/about>, zuletzt aktualisiert am 24.05.2023, abgerufen am 24.05.2023.

Lenzen, Elmer (2021): Die Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: UmweltDialog, 15. Jg., 2021, S. 6–17.

Löher, Jonas; Rieger-Fels, Markus; Nielen, Sebastian; Schröder, Christian (2022): Die Förderung nachhaltiger Finanzierung durch die EU: Auswirkungen auf den Mittelstand, online verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/266487>, abgerufen am 13.06.2023.

Martín, Luis; Sánchez-Ortiz, Noelia (2023): To be digital or not to be, that is the ESG question, in: Boletín de Estudios Económicos, Vol. 77, No. 233, 2023, S. 109–124.

Papasabbas, Lena (2019): Der wichtigste Megatrend unserer Zeit, online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/der-wichtigste-megatrend-unserer-zeit/>, zuletzt aktualisiert am 20.02.2023, abgerufen am 24.05.2023.

Pietralla, Jens-Thomas; Tomkos, Thomas (2023): DAX-Vorstandsstudie 2023, Auszug, online verfügbar unter <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/dax-40-board-study-2023-german>, abgerufen am 31.05.2023.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (2023): Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt: Globale Nachhaltigkeitsstrategie, online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-erklaert-232174>, zuletzt aktualisiert am 23.05.2023, abgerufen am 23.05.2023.

Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch, 4., erweiterte Auflage, München 2014.

RNE (Hrsg.) (2023): Deutscher Nachhaltigkeitskodex: Über den DNK, online verfügbar unter <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/DNK-Overview>, abgerufen am 17.04.2023.

Thurm, Ralph (2022): Nachhaltigkeitsstandards – welchen Beitrag leisten sie derzeit zur Erzielung von tatsächlicher Nachhaltigkeit?, in: Schwager, Bernhard (Hrsg.): CSR und Nachhaltigkeitsstandards: Normung und Standards im Nachhaltigkeitskontext, Berlin, Heidelberg 2022, S. 193–216.

UN (Hrsg.) (2015): Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, online verfügbar unter <https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981>, abgerufen am 03.05.2023.

Wendenburg, Helge (2022): Normung im Kontext Nachhaltigkeit, in: Schwager, Bernhard (Hrsg.): CSR und Nachhaltigkeitsstandards, Berlin, Heidelberg 2022, S. 17–30.

Zülch, Henning (2021): Der neue Entwurf zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) - Wie gut sind die DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen vorbereitet?, Rechnungslegung und Investor Relations, in: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung (KoR), No. 10, 2021, S. 452–456.

Anhang A

Interviewleitfaden

Reportinganforderungen

Anhang A: Interviewleitfaden

Reportinganforderungen, Seite 1



Westfälische Hochschule

Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen
University of Applied Sciences

Digitales Nachhaltigkeitsreporting
Projektgruppe Prof. Dr. Kruse, Prof. Dr. Pietschmann

Interviewleitfaden

Reportinganforderungen

1 Reporting (60 Minuten)

1.1 Status Quo des Reporting (10 Minuten)

1.1.1 Einordnung des Unternehmens

Zur Einordnung benötigen wir ein paar Informationen Ihres Unternehmens:

Unternehmen	
Anzahl der Mitarbeitenden	
Umsatz	
Branche	
In welchem Umfang besteht Abhängigkeit von anderen Branchen (kundenseitig)	
In welchem Umfang besteht Abhängigkeit von anderen Branchen (lieferantenseitig)	

1.1.2 An welcher Stelle des Unternehmens werden Nachhaltigkeitsthemen im Schwerpunkt bearbeitet?

1.1.3 Inwieweit ist das Controlling hier eingebunden, etwa zur Datenbereitstellung, -aufbereitung oder Steuerung von Größen?

1.1.4 Welche Systeme werden derzeit zur Berichterstattung verwendet, zum Beispiel Qlikview, SAP Analytics Cloud? Ist es angedacht, dass auch Controllingfragen hieraus bearbeitet werden?

1.1.5 Nach welchen Kriterien werden Berichte derzeit erstellt? Nutzen Sie Standards wie z.B. GRI, UN Global Compact, etc.? Ist es angedacht, dass solche Standards verwendet werden?

1.1.6 Weshalb haben Sie sich für diese Kriterien oder Standards entschieden?

1.1.7 Welche konkreten Themen der Nachhaltigkeit werden bereits im Bereich des Reportings erfasst? (Ökonomie, Ökologie und Soziales)?

1.1.8 Welche weiteren Themen sind für die nähere Zukunft im Nachhaltigkeitsreporting angedacht?

1.1.9 Nach welchen Kriterien haben Sie die Themen ausgewählt?

1.1.10 Wie viele Berichte sind für das Nachhaltigkeitsreporting vorgesehen?

1.2 Anforderungen an Nachhaltigkeitsreporting (15 Minuten)

- 1.2.1 Woher kommen vorrangig die Umsetzungsanforderungen für ein Nachhaltigkeitsreporting?
 - 1.2.1.1 Was sind aus Ihrer Sicht die vorrangigen gesetzlicher Bestimmungen?
 - 1.2.1.2 Welche unternehmensinternen Anforderungen wurden auf Ebene der Unternehmensführung oder Eigentümers gestellt?
 - 1.2.1.3 In welchem Umfang haben Mitarbeitende Anforderungen zur Erhebung oder Steuerung von Nachhaltigkeit in Unternehmensprozessen formuliert?
 - 1.2.1.4 In welchem Umfang gibt es Anforderungen die sich aus der Kundenseite ergeben?
 - 1.2.1.5 Welche weiteren Anforderungen gibt es aus der vollständigen Supply-Chain-Betrachtung?
 - 1.2.1.6 Welche weiteren Anforderungen gibt es?
- 1.2.2 Welche zeitlichen Anforderungen gibt es zur Gestaltung eines Nachhaltigkeitsreportings?
- 1.2.3 Gibt es für die Berichterstattung oder für die Durchführung von Nachhaltigkeitsprojekten Budget- / Kostenüberlegungen?
- 1.2.4 Wie würden Sie aus dem Controlling eine methodische Umsetzung setzen? Etwa hinsichtlich der Datenbereitstellung, -automatisierung oder auch Formulierung und Steuerung von Plan- / Zielgrößen?
- 1.2.5 Welche Ergebnisse erwarten Sie von einem Nachhaltigkeitsreporting? (Bspw. Verbesserung / Einsparung der Energie, CO2-Fußabdruck verbessern etc...?)

1.3 Nachhaltigkeitskategorien (15 Minuten)

- 1.3.1 Nachhaltigkeit baut auf den drei Stufen Ökonomie, Ökologie und Soziales auf. Welchen Handlungsbedarf sehen Sie in diesen Ebenen für Ihr Unternehmen?
- 1.3.2 Warum sind einzelne oder alle dieser Stufen für die Unternehmensführung, für Mitarbeitende, für Kunden und Lieferanten besonders bedeutend?
- 1.3.3 Nehmen Sie bitte eine Gewichtung dieser drei Säulen der Nachhaltigkeit im Gesamtkontext vor.
- 1.3.4 Um eine prototypische Umsetzung zu realisieren wollen wir Motive und Bedeutungen von Nachhaltigkeitskennzahlen aus Ihrer Sicht besser verstehen.
 - 1.3.4.1 Welche Kennzahlen sind für Sie im Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeit besonders wichtig, was sind Gründe /Motive dafür? (Bspw. Rentabilität, Cashflow, Kundenzufriedenheit etc.)



- 1.3.4.2 Welche Kennzahlen sind für Sie im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit besonders wichtig, was sind Gründe / Motive dafür? (Bspw. Wasser- oder Stromverbrauch pro Mitarbeiter ; Abfallaufkommen ; Wiederverwertungsrate etc.)
- 1.3.4.3 Welche Kennzahlen sind für Sie im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit besonders wichtig? (Bspw. Fluktuationsquote, Krankheitsquote, Gleichstellung, Unfallzahlen, Frauenquote etc.)
- 1.3.4.4 Welche weiteren Kennzahlenebenen sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig?

1.4 Ziele, Nachhaltigkeitssteuerung (15 Minuten)

- 1.4.1 Welche strategischen Instrumente würden Sie zur Zielidentifikation nutzen?
 - 1.4.1.1 Ist ein Performance-Measurement im Unternehmen etabliert?
 - 1.4.1.2 In welchem Umfang werden Unternehmensziele (z.B. jährlich) neu gesteckt?
 - 1.4.1.3 Welche Nachhaltigkeitskriterien fließen in diese Zielformulierung ein?
 - 1.4.1.4 Wie wird sichergestellt, dass diese Ziele im Zeitverlauf erreicht werden können? Gibt es ein Anreizsystem?
- 1.4.2 Wie werden Zielgrößen bisher formuliert? Gibt es Änderungsüberlegungen? (Zeitliche oder Wertziele, Besonderheiten für verschiedene Zielkriterien)
- 1.4.3 Wie sollten Zielgrößen Ihrer Meinung nach kontrolliert werden? Welche Methoden können dabei zum Einsatz kommen?
- 1.4.4 Setzen Sie eine Balanced Scorecard ein oder könnten Sie sich vorstellen Elemente der Balanced Scorecard zur Erreichung strategische Ziele im Bereich der Nachhaltigkeit einzusetzen?
- 1.4.5 Wie sollen Zielgrößen Ihrer Meinung nach aktualisiert werden? (Zeitliche Aspekte, Umwelteinflüsse, etc.)

1.5 Wie schätzen Sie den zukünftigen Bedarf von speziellen Bildungsangeboten im Bereich des Nachhaltigkeitmanagements ein? Was würden Sie sich hierzu wünschen? (Sowohl Ausbildung als auch Weiterbildung)

1.6 Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Aspekte, die im Rahmen dieses Interviews offengeblieben sind? (5 Minuten)

Anhang B

Interviewleitfaden

Datenerhebung

Anhang B: Interview-
leitfaden

Datenerhebung,
Seite 1



**Westfälische
Hochschule**
Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen
University of Applied Sciences

Digitales Nachhaltigkeitsreporting
Projektgruppe Prof. Dr. Kruse, Prof. Dr. Pietschmann

Datum: _____ Unternehmen: _____

Leitfaden – Qualitatives Interview (Phase 1)

Datenerhebung für Nachhaltigkeitsreporting (55min)

1 Status Quo der Datenverarbeitung (5 min)

1.1 Software

- 1.1.1 Welche Software-Produkte sind essenziell in Ihrem Unternehmen?
- 1.1.2 Welche Software nutzen Sie zurzeit in Ihrem Unternehmen für Datenerfassung / Datenverarbeitung / Reporting im Kontext Nachhaltigkeit?
- 1.1.3 Nutzen Sie eine spezielle Software als Nachhaltigkeitsmanagementsystem?

1.2 Kompetenzen

- 1.2.1 Welche Abteilungen befassen sich mit welchen Aspekten der Datenbereitstellung für das Nachhaltigkeitsreporting?
- 1.2.2 Welche IT-Qualifikationen weisen die Mitarbeiter dort vor?

2 Prozesse der Datenerhebung und -bereitstellung (30min)

2.1 Datenverfügbarkeit (5min)

- 2.1.1 Wie beurteilen Sie die Verfügbarkeit von Daten in Ihrem Unternehmen im Kontext ... Nachhaltigkeit?
 - i. ökonomischer
 - ii. ökologischer
 - iii. sozialer
- 2.1.2 Welche Schwierigkeiten begegnen Ihnen im Kontext der Datenverfügbarkeit bzw. welche erwarten Sie?

2.2 Datenquellen (5min)

- 2.2.1 Welche Datenquellen werden herangezogen?
 - i. intern / extern
 - ii. quantitativ / qualitativ
 - iii. (semi-) automatisch / manuell erfasst

2.3 Datenklassifikation (5min)

- 2.3.1 Auf welchen Ebenen / in welchen Kategorien klassifizieren / erheben Sie Daten vorwiegend?
 - i. Abteilung / Gebäude / Standort / ...
 - ii. Business Units / Leistungsabhängig
 - iii. Physikalisch / monetär?
 - iv. Nach Ursprungs- / Zielsystem?
 - v. ...

Interviewleitfaden Datenerhebung

Seite 1



2.4 Datenintegration (7min)

2.4.1 Externe Datenquellen

2.4.1.1 Wie werden Daten aus Systemen externer Dienstleister
(Lieferanten, Versorger) integriert? (automatisch oder
manuell)

2.4.1.2 Wer betreut die Schnittstelle zwischen den Systemen?

2.4.1.3 Beruht dies auf definierten Standards?

2.4.2 Interne Datenquellen

2.4.2.1 Wie werden Daten aus heterogenen Anwendungen
innerhalb des Unternehmens integriert? (automatisch oder
manuell)

2.4.2.2 Wer betreut die Schnittstelle zwischen den Systemen?

2.4.3 Speicher / Pipelining

2.4.3.1 In welcher Form speichern Sie die zur Verfügung
stehenden Daten?

- i. Zentral / dezentral
- ii. Strukturiert / unstrukturiert
- iii. ETL vs. ELT (Data Lake vs. Warehouse)



2.5 Datenhomogenisierung (8min)

- 2.5.1 In welchem Umfang erheben Sie neben strukturierten Daten auch semi- (xml, json) oder unstrukturierte (nicht über SQL verarbeitbare) Daten mit einer Relevanz für das Nachhaltigkeitsreporting?
- 2.5.2 Auf welche Art machen Sie zum jetzigen Zeitpunkt semi- bzw. unstrukturierte Daten für das Reporting nutzbar? (*automatisch / manuell (nachbearbeitet)*)
- 2.5.3 Entsteht in Ihrem Unternehmen eine homogene Datenbasis für das Nachhaltigkeitsreporting?
2.5.3.1 Wenn ja, wie wird diese erzeugt?
2.5.3.2 Wenn nein, wie bewerkstelligen Sie dann die Zusammenführung der unterschiedlichen Daten?
- 2.5.4 Haben Sie Prozesse / Standards eingerichtet, um die Qualität von Nachhaltigkeitsdaten zu überprüfen? (*Dokumentation der Erhebung, Plausibilisierung anhand von Belegen, Vermeidung von Doppelerfassungen...*)
- 2.5.5 Wie begegnen Sie im Rahmen der Datenhomogenisierung den folgenden Faktoren (5V)
- i. Vielfalt an Datentypen (*Variety*) – *bereits abgefragt*
 - ii. Geschwindigkeit der Datengenerierung und Anforderung der schnellen Bereitstellung (*Velocity*)
 - iii. Sichtbarkeit von Roh-, Meta- und aufbereiteten Daten für Mitarbeiter (*Visibility*) → Background zu einzelnen Daten – interessant für Validierung
 - iv. stetige Veränderungen in den Anforderungen (*Volatility*)
 - v. exponentielle Steigerung der Datenmenge (*Volume*)



3 Ziele für die Datenbereitstellung (10min)

- 3.1 Welchen Anspruchsgruppen (intern & extern) werden ihrem Unternehmen in welchem Format Daten im Kontext Nachhaltigkeit zur Verfügung gestellt?
- 3.2 Welche Entwicklungen erwarten Sie in Ihrem Unternehmen im Kontext der Datenbereitstellung?
- 3.3 Bestehen in Ihrem Unternehmen Überlegungen zur Einführung fortgeschrittener Technologie? (beispielsweise)
 - i. Industrie 4.0 / IoT
 - ii. Intelligent Document Processing (OCR / DMS)
 - iii. Prozessautomatisierung (RPA)
 - iv. Big Data Analyse / Künstliche Intelligenz
 - v. ...
- 3.4 In welchem Umfang nutzen Sie innerhalb des Unternehmens eigene Lösungen im Bereich Low-Code oder (Anpassungs-) Programmierung zur Datenerhebung/ -bereitstellung?
- 3.5 Planen Sie die Kompetenz für die Datenverarbeitung im eigenen Unternehmen auszubauen?
- 3.6 In welchem Umfang ziehen Sie die Unterstützung durch IT-Dienstleister in Betracht?
- 3.7 Was erachten Sie als die größte Herausforderung im Kontext der Datenerhebung?
 - 3.7.1 Ist diese eher technisch oder organisatorisch bedingt?
 - 3.7.2 Wie planen Sie dieser Herausforderung zu begegnen?
- 3.8 Inwieweit stellen Sie bei Investitionen im Kontext Nachhaltigkeit die Messbarkeit der Auswirkungen dieser sicher?
- 3.9 Gibt es weitere Aspekte, die aus Ihrer Sicht im Rahmen des Interviews noch offengeblieben sind?
 - 3.9.1 Dezierte Bildungsangebote für Data Scientists im Kontext Nachhaltigkeitsreporting?

Herausgeber //

Westfälische Hochschule
Standort Bocholt
Münsterstraße 265
46397 Bocholt

Verantwortlich //

Prof. Dr. Christian Kruse und
Prof. Dr. Urs Pietschmann

Layout und Satz //

Westfälische Hochschule

Fotos //

Westfälische Hochschule,
Pixabay und Canva

ISSN-Nr. //

ISSN 2942-7754