



# **DAS WWF ONE PLANET BUSINESS FRAMEWORK**

**Ein Nachhaltigkeitsrahmenwerk für die unternehmerische  
Transformationsplanung und -umsetzung**

# IMPRESSUM

<b>Herausgeberin</b>	WWF Deutschland (Stiftung bürgerlichen Rechts, vertreten durch die Vorständin Meike Rothschädl), Reinhardtstraße 18, D-10117 Berlin
<b>Stand</b>	Mai 2024
<b>Autor:innen</b>	Daniel Metzke und Julia Strahl (WWF Deutschland)
<b>Redaktion</b>	Thomas Köberich (WWF Deutschland)
<b>Koordination</b>	Julia Strahl, Daniel Metzke
<b>Kontakt</b>	Silke Düwel-Rieth (Silke.Duewel-Rieth@wwf.de), Daniel Metzke (Daniel.Metzke@wwf.de)
<b>Gestaltung</b>	Marijke Küsters und Monica Howe, <a href="http://epoqstudio.com">epoqstudio.com</a>

## Zitieren des Rahmenwerks:

Metzke, D. und Strahl, J. (2024): Das WWF One Planet Business Framework: Ein Nachhaltigkeitsrahmenwerk für die unternehmerische Transformationsplanung und -umsetzung. WWF Deutschland

## Bildnachweise

Cover: Bjorn Holland/Getty Images; S. 2: Delia Woehlert, Jo Glinka; S. 4: Kathrin Tschirner/WWF; S. 5: Freepik; S. 7: Ian Llewellyn/Silverback/Netflix; S. 8: Westend61; S. 11: Jeremy Bishop/Unsplash; S. 12: GettyImages; S.15: Paul Teysen/Unsplash; S. 17: GettyImages; S. 19: GettyImages; S. 20: Tobias Rademacher/Unsplash; S. 24: Patrick Perkins/Unsplash; S. 27: Danist/Unsplash; S. 28: GettyImages; S. 32: Jacqueline Lisboa/WWF-Brazil; S. 35: Westend61; S. 36: GettyImages; S. 39: Zang Fengsheng/Unsplash; S. 40: Michel Gunther/WWF; S. 43: Westend61; S. 46: GettyImages; S.49: AdobeStock; S. 50: Sonja Ritter/WWF; S. 51: GettyImages; S. 52: Casper Douma/WWF; S. 54: Troy Enekvist/WWF-Sweden; S.58: GettyImages; S. 59: Andy Rouse/naturepl.com/WWF; S. 60: Kyle LaFerriere/WWF-US; S. 64: Jürgen Freund/WWF; S. 67: Imago; S. 69: Meg Gawler/WWF; S. 70: Jacqueline Lisboa/WWF-Brazil; S. 73: Gavin Lautenbach; S. 75: WWF/Simon Rawles; S.76: AdobeStock; S. 77: GettyImages; S. 80: GettyImages; S. 81: GettyImages; S. 83: GettyImages; S. 86: David Bebber/WWF-UK; S.88: AdobeStock; S. 90: Paul Mckenzie/WWF-HK; S.93: Hu Chen/Unsplash; S. 95: GettyImages; S. 97: GettyImages; S. 99: GettyImages; S. 104: Westend61; S. 105: Westend61; S. 107: Charlotta Järmark/WWF-Sweden; S.109: Eyrie/Unsplash; S.110: Miguel Henriques/Unsplash; S. 114: GettyImages; S. 117: Westend61; S. 118: GettyImages; S. 121: GettyImages; S. 123: GettyImages; S. 124: Wild Wonders of Europe/Diego Lopez/WWF; S. 131: Kari Schnellmann; S. 132: AdobeStock

## Autor:innen



**Daniel Metzke,**  
Senior Manager Sustainable  
Business and Markets,  
WWF Deutschland



**Dr. Julia Strahl,**  
Manager Sustainable  
Business & Markets,  
WWF Deutschland

[www.wwf.de/nachhaltiges-wirtschaften](http://www.wwf.de/nachhaltiges-wirtschaften)  
[www.one-planet-business.de/beratung/#framework](http://www.one-planet-business.de/beratung/#framework)

© 2024, WWF Deutschland, Berlin  
All rights reserved.

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b>	<b>4</b>		
<hr/>			
<b>DANKSAGUNG</b>	<b>6</b>		
<hr/>			
<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>8</b>		
<hr/>			
<b>1. NACHHALTIGKEIT WIRD ZUM IMPERATIV FÜR UNTERNEHMEN</b>	<b>12</b>		
<hr/>			
<b>2. LEITPRINZIPIEN FÜR ECHTE NACHHALTIGKEITS- TRANSFORMATION: GANZHEITLICH, AMBITIONIERT, WIRKUNGSORIENTIERT</b>	<b>24</b>		
<hr/>			
<b>3. DAS WWF ONE PLANET BUSINESS FRAMEWORK – EIN RAHMENWERK FÜR DIE UNTERNEHMERISCHE TRANSFORMATIONSPLANUNG UND -UMSETZUNG</b>	<b>28</b>		
3.1 Aufbau: Themen, Schritte, Hebel	29		
3.2 ACHIEVE: Erreichung von Ergebnissen und Wirkungen für Umwelt und Menschenrechte	35		
3.3 ASSESS: Bewertung wesentlicher Zusammenhänge zu Umwelt und Menschenrechten	51		
3.4 EMBED: Verankerung von Nachhaltigkeit in der Strategie und Arbeitsweise des Unternehmens	76		
3.5 IMPLEMENT: Umsetzung von Maßnahmen in der Wertschöpfungskette und in Landschaften	105		
3.6 ADVOCATE: Mobilisierung von Interessengruppen für systemische Veränderungen	110		
<hr/>			
<b>4. CALL-TO-ACTION</b>	<b>124</b>		
<hr/>			
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>126</b>		
<hr/>			
<b>ANNEX</b>	<b>132</b>		
<hr/>			

# Vorwort



**Heike Vesper,**  
Vorständin Transformation  
Politik und Wirtschaft



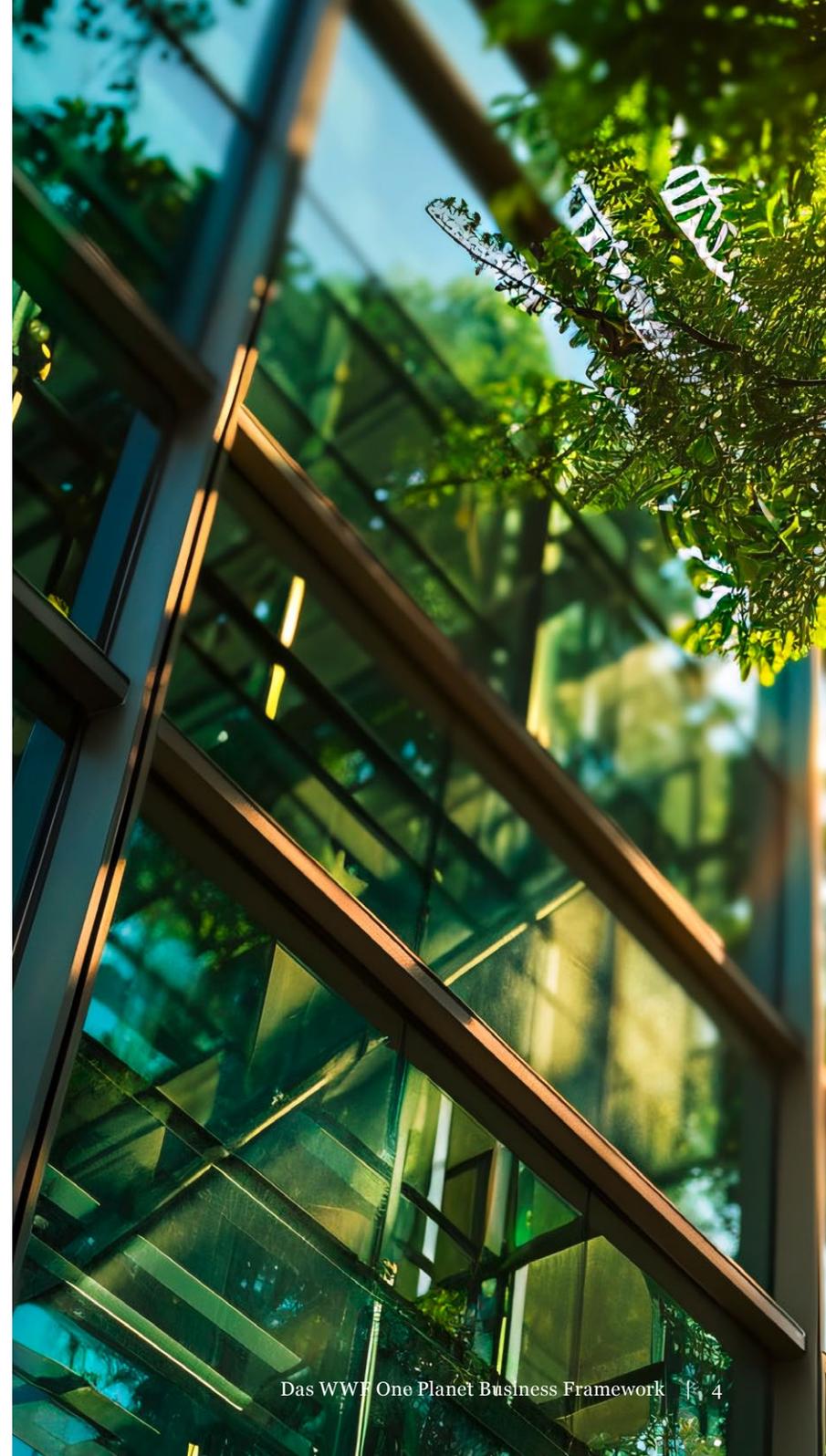
**Silke Düwel-Rieth,**  
Bereichsleitung  
Wirtschaft und Märkte

**Liebe Leserinnen und Leser,**

wenn Unternehmen Entscheidungen treffen, die ihr Geschäftsmodell oder ihre Wertschöpfungskette berühren, gestalten sie die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen. Sie tragen Veränderungen in die Welt, weit über Ländergrenzen hinaus. Das macht Unternehmen zu Schlüsselakteuren, wenn es darum geht, die ökologischen und sozialen Krisen dieser Welt zu lösen.

2023 war das weltweit wärmste Jahr seit Beginn der Wetteraufzeichnung. Längst treffen uns Dürren, Starkregen und Überschwemmungen vor der eigenen Haustür. Nicht weniger besorgniserregend ist der Zustand der Artenvielfalt. Zwischen 1989 und 2014 ist die Zahl der Fluginsekten hierzulande um 76 Prozent zurückgegangen. Als wäre die Klima- und Biodiversitätskrise nicht schon übermächtig, nehmen weltweit die sozialen Herausforderungen zu. Rechtsstaatlichkeit und Menschenrechte sind nach Angaben von Amnesty International so bedroht wie seit Jahrzehnten nicht mehr. Das alles zeigt: Mit unserer Lebensweise und unserem Wirtschaften überschreiten wir sowohl ökologische als auch soziale Belastungsgrenzen.

Angesichts dieser Entwicklungen kann ein „Weiter so“ nicht der Weg sein. Immer mehr setzt sich in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik die Erkenntnis durch, dass wir ein Umdenken und Umlenken brauchen. Lauter wird der Ruf nach sozial-ökologischer Transformation. Der zeichnet sich auch in den jüngsten regulatorischen Entwicklungen ab. Die Zahl der Unternehmen, die über Nachhaltigkeit berichten müssen, war noch nie so groß.



**Beim WWF Deutschland verstehen wir uns als Berater:innen und Brückenbauer:innen – überzeugt davon, dass ein Leben und Wirtschaften im Einklang mit der Natur möglich ist.**

Wir sehen unsere Aufgabe darin, Transformationsbedarf aufzuzeigen und gemeinschaftlich Lösungen zu erarbeiten. Dabei stützen wir uns auf das WWF One Planet Business Framework (OPBF), das wir auf den folgenden Seiten vorstellen. Das OPBF leitet sich aus den planetaren Belastungsgrenzen, gesellschaftlichen Zielen und unternehmerischen Best Practices ab und gibt Unternehmen ein ganzheitliches, ambitioniertes und wirkungsorientiertes Rahmenwerk für nachhaltige Transformation an die Hand. Schon heute dient es Unternehmen unterschiedlicher Sektoren als Bauplan für die Transformationsplanung und -umsetzung.

Unternehmen, die jetzt die Weichen auf nachhaltige Transformation stellen, können in vielerlei Hinsicht profitieren: Sie minimieren nicht nur ihre Risiken, sondern gewinnen an Attraktivität gegenüber Investoren, Arbeitnehmer:innen und Konsument:innen. Sie erhalten die Chance, neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen und zugleich eine lebenswerte Zukunft mitzugestalten, die Wohlstand und Sicherheit für alle verspricht.

**Mit dem OPBF wollen wir beim WWF dazu beitragen, dass sich Unternehmen so weit verändern, wie nötig – dass sie nicht nur „nachhaltiger“, sondern „wirksam nachhaltig“ werden.**

# Danksagung

Die Erarbeitung und Veröffentlichung des umfangreichen und themenübergreifenden OPBF war nur durch die Beteiligung einer Vielzahl von Personen mit unterschiedlicher Expertise möglich. Für ihre Unterstützung wollen wir danken.

Danken möchten wir insbesondere den WWF-Kolleg:innen ...

## **für die inhaltliche Entwicklung:**

- Justus Kammüller (Sustainability Consultant)
- Dr. Sebastian Öttl (Lead Sustainable Business & Climate)
- Johannes Schmiester (Senior Project Manager Water Stewardship)
- Gunnar Heller (Senior Project Manager Biodiversity Stewardship)
- Alexis Morgan (Global Lead Water Stewardship)
- Rylan Dobson (Senior Water Stewardship Manager)
- Rebekah Church (Global Lead Biodiversity Stewardship)
- Annika Hoebbel (Head of One Planet Business Consulting)
- Dr. Dominik Patzelt (Sustainability Consultant Circular Economy)
- Maren Hundhammer (Sustainability Consultant Biodiversity)

## **für die Begutachtung:**

- Silke Düwel-Rieth (Director Sustainable Business & Markets)
- Tom Ohlendorf (Senior Manager Circular Economy focus on Packaging)
- Benjamin Kottmeyer (Project Manager Sustainable Business & Climate)
- Juliane Vatter (Senior Project Manager Water Stewardship)
- Theresa Schiller (Referentin Internationale Wasserressourcen)
- Tobias Kind-Rieper (Global Lead Mining & Metals)
- Laura Griestop (Senior Manager Sustainable Business & Markets)
- Jonas Lackmann (Project Manager Co-Branding)
- Matthias Kopp (Head Sustainable Finance)
- David Knewitz (Senior Advisor Sustainable Finance)
- Dr. Philipp Kanstinger (Referent Seafood Zertifizierung)

**für die Kommunikation:**

- Antje Rosin (Head of Corporate Communications)
- Annika Pforr (Manager Corporate Publishing)
- Jelena Admoni (Pressesprecherin für Unternehmenskooperationen)

Wir möchten uns zudem bei unseren ehemaligen WWF-Kollegen Dominik Brinkmann und Esra Korff, sowie Dr. Martin Granzow (Geschäftsführer Nextra Consulting GmbH) **für die Begleitung der inhaltlichen Entwicklung** des OPBF bedanken.





# Zusammenfassung

Eine tiefgreifende systemische Veränderung ist nötig, eine Transformation unseres Wirtschaftens und Konsumierens, um den ökologischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit begegnen zu können. Voraussetzung dafür ist ein neues Denken, das den Widerständen mit Mut und Gestaltungswillen begegnet und dem am Zusammenwirken von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gelegen ist.

Den Unternehmen kommt bei der Gestaltung der Transformation eine Schlüsselrolle zu. Sie stehen in der Verantwortung, ihre Innovationskraft nun auch in den Dienst einer nachhaltigen Entwicklung zu stellen, von der sie schließlich profitieren werden. Dem gegenüber setzen Unternehmen, die den Transformationspfad nicht gehen wollen, ihre Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel. Denn immer deutlicher zeichnet sich ab: Wen die Transformation schreckt, der verliert unter sich verschärfenden ökologischen Bedingungen den Anschluss an die Trends einer aufbruchbereiten Zivilgesellschaft und geht auf Distanz zum weiter steigenden Nachhaltigkeitsbewusstsein der Konsument:innen. Und doch werden Unternehmen, die all das unbeeindruckt lässt, schließlich von den nationalen und supranationalen Gesetzgebungen eingeholt, in denen der Nachhaltigkeit zum Recht verholfen wird.

So gesehen haben es die Unternehmen selbst in der Hand: Sie können den Wandel proaktiv mitgestalten, indem sie ihre ökologischen und sozialen Risiken substanziell reduzieren und sich als Innovationsführer in einem sich wandelnden Markt etablieren. Oder sie opponieren gegen die Zeichen der Zeit und riskieren, vom Wandel überrollt zu werden.

Viele Unternehmen sind bereits aufgebrochen, manche von ihnen ein beachtliches Stück vorangekommen. Häufig jedoch blieben die erreichten Fortschritte auf dem Weg zur Nachhaltigkeit überschaubar. Tiefgreifende Transformation hat sich dort nicht vollzogen. Die Gründe hierfür sind vielschichtig und zeigen:

**Die Herausforderungen, vor denen Unternehmen stehen, sind komplex. Oft fehlt ein einheitliches Verständnis davon, was nachhaltige Transformation im unternehmerischen Kontext beinhaltet.**

Um Unternehmen eine klare Orientierungshilfe zu geben, was eine nachhaltige Transformation im unternehmerischen Kontext beinhaltet, hat der WWF das One Planet Business Framework (OPBF) entwickelt. Dabei handelt es sich um ein ganzheitliches, ambitioniertes und wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsrahmenwerk zur Planung und Umsetzung von Transformation.

**Unternehmen können den Wandel proaktiv mitgestalten, indem sie ihre ökologischen und sozialen Risiken substanziell reduzieren und sich als Innovationsführer in einem sich wandelnden Markt etablieren.**

Das OPBF unterstützt Unternehmen bei der Beantwortung von drei zentralen Fragen:

### 1. Was ist relevant?

Das OPBF benennt die für eine ganzheitliche Transformationsplanung und -umsetzung relevanten Nachhaltigkeitsbausteine innerhalb der Dachthemen Klima, Biodiversität, Süßwasser und Menschenrechte.

### 2. Wann ist „gut“ gut genug?

Das OPBF definiert konkrete Anforderungen, die es Unternehmen ermöglichen, ihr Handeln an Planetaren Belastungsgrenzen auszurichten und mit gesellschaftlichen Zielen, Pflichten zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und unternehmerischer Best Practice in Einklang zu bringen.

### 3. Wie muss vorgegangen werden?

Das OPBF definiert prozessuale Vorgehensweisen, die zeigen, wie Transformation unter den vier übergeordneten Dachthemen aussehen kann.

Ziel des OPBF ist es, geeignete unternehmerische Nachhaltigkeitsansätze unter einem Dach zu vereinen, die zur Sicherung einer lebenswerten Zukunft essenziell sind. Die Integration der Inhalte in die unternehmerische Praxis schafft Grundlagen für die Einhaltung von Berichtspflichten wie den European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Das OPBF geht über gängige Ansätze für Nachhaltigkeit hinaus, da es messbare Ergebnisse und Wirkungen in den Vordergrund stellt und sämtliche Transformationsschritte daran ausrichtet.

Das OPBF ist ein ganzheitliches, ambitioniertes und wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsrahmenwerk zur Planung und Umsetzung von Transformation.

Viele der beschriebenen Anforderungen orientieren sich an langfristigen Ambitionen, denen sich Unternehmen durch entschlossenes Handeln sukzessive nähern sollten. Die vorliegende Publikation stellt das OPBF sektorübergreifend vor. Sie betrachtet die Kernanforderungen der vier Dachthemen, inklusive Querschnittsthemen wie Ressourcenverbrauch und Kreislaufwirtschaft, entlang von fünf übergreifenden Transformationsschritten:



### 1. ASSESS:

Bewertung wesentlicher Zusammenhänge zwischen dem Unternehmen, der Umwelt und den Menschenrechten



### 2. EMBED:

Verankerung von Nachhaltigkeitspraktiken in der Strategie und Arbeitsweise von Unternehmen



### 3. IMPLEMENT:

Umsetzung von Maßnahmen in der Wertschöpfungskette und in Landschaften



### 4. ADVOCATE:

Mobilisierung von Interessengruppen für systemische Veränderungen



### 5. ACHIEVE:

Erreichung von Ergebnissen und Wirkungen zur Entlastung der Umwelt und Achtung der Menschenrechte

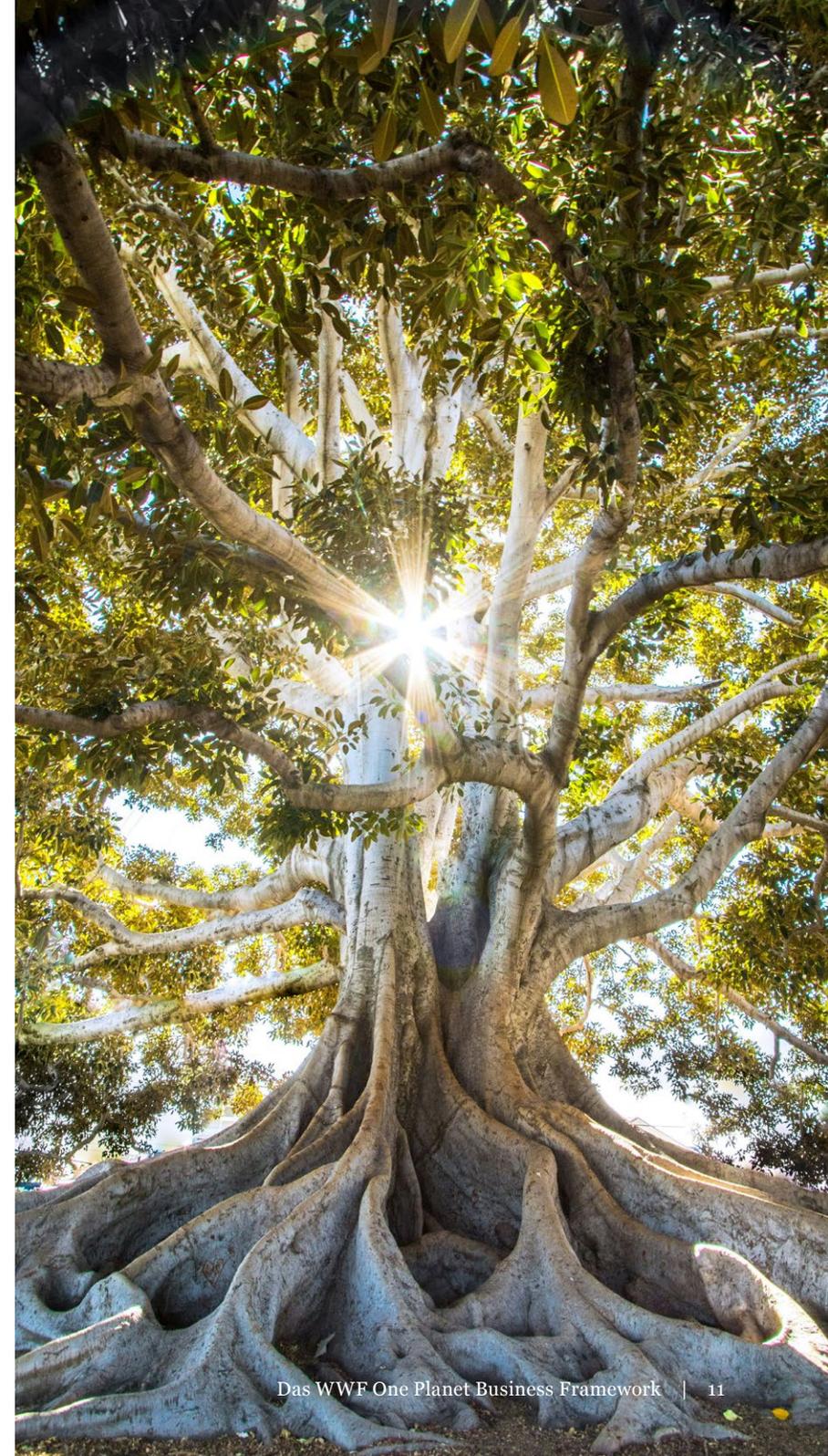
**Wir appellieren an Unternehmen sowie an Beratende, standardsetzende Institutionen, Benchmarking-Initiativen und Gesetzgeber, ein Nachhaltigkeitsmanagement zu fördern, das Transformation vorantreibt.**

Das OPBF richtet sich vor allem an Großunternehmen und größere Mittelständler, bietet jedoch Anreize für sämtliche Unternehmensgrößen. Angesprochen sind Mitarbeitende in verschiedenen Funktionen, darunter Führungskräfte, Teamleiter:innen, Fachexpert:innen und Nachhaltigkeitsmanger:innen.

Künftige Publikationen werden sich eingehender den einzelnen Dachthemen widmen und dabei sektorspezifische Unterschiede beleuchten. Sie werden dort weiter spezifizieren, wo Ambitionen derzeit mehr richtungsweisend als endgültig sind.

Wir appellieren an Unternehmen sowie an Beratende, standardsetzende Institutionen, Benchmarking-Initiativen und Gesetzgeber, ein Nachhaltigkeitsmanagement zu fördern, das Transformation vorantreibt. Mit dem OPBF ist dies möglich. Es ist ein Bauplan für die Entwicklung und Implementierung maßgeschneiderter Transformations-Roadmaps. Mit ihm lässt sich Nachhaltigkeit evaluieren – ganzheitlich, wissenschaftsbasiert und wirkungsorientiert.

**Unternehmen werden ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig nur erhalten können, wenn sie sich entschieden auf einen nachhaltigen Transformationspfad begeben, der ihnen – wie uns allen – Zukunft gibt.**





01.

**Nachhaltigkeit  
wird zum Imperativ  
für Unternehmen**

## Trends der menschlichen Entwicklung führen zu umweltschädlichen Dynamiken

Die Entwicklung und der technologische Fortschritt des Menschen haben das Gesicht der Erde verändert. Sie haben wesentlich dazu beigetragen, das Verhältnis zu unserem Planeten neu zu definieren. Zwischen 1950 und 2010 haben sich die Erdbevölkerung und die globale Nahrungsmittelproduktion verdreifacht (Bauhus et al., 2012; United Nations, 2022), die Primärenergienutzung verfünffacht und das Gesamt-Bruttoinlandsprodukt fast verzehnfacht (Global GDP over the long run, o. J.). Es ist gelungen, Menschen überall auf der Erde mit digitaler Informations- und Kommunikationstechnologie zu vernetzen und ihnen eine immense Fülle an Konsumgütern anzubieten. Das alles hat unseren Umgang mit Rohstoffen verändert, hin zum Prinzip „Produzieren – Nutzen – Wegwerfen“, wodurch wir jedes Jahr weit mehr Ressourcen verbrauchen, als die Erde regenerieren kann.

Allein in den vergangenen fünf Jahren hat die Weltwirtschaft über 500 Gigatonnen an Rohstoffen verbraucht, was 28 Prozent der Materialien entspricht, die die Menschheit seit 1900 konsumiert hat (Tauer & Aechtner, 2023). Diese globalen sozio-ökologischen Trends, die auch als die „große Beschleunigung“ bezeichnet werden, haben umweltschädliche Dynamiken im Erdsystem in Gang gesetzt (Steffen et al., 2015).

Indikatoren dafür, wie sehr wir bereits das Limit überschritten haben, sind nicht nur Ressourcenknappheiten und Umweltverschmutzung, sondern auch die eskalierende Klimakrise und der rapide Verlust an Biodiversität. Durch den drastischen Treibhausgasanstieg, bspw. von atmosphärischem CO<sub>2</sub>

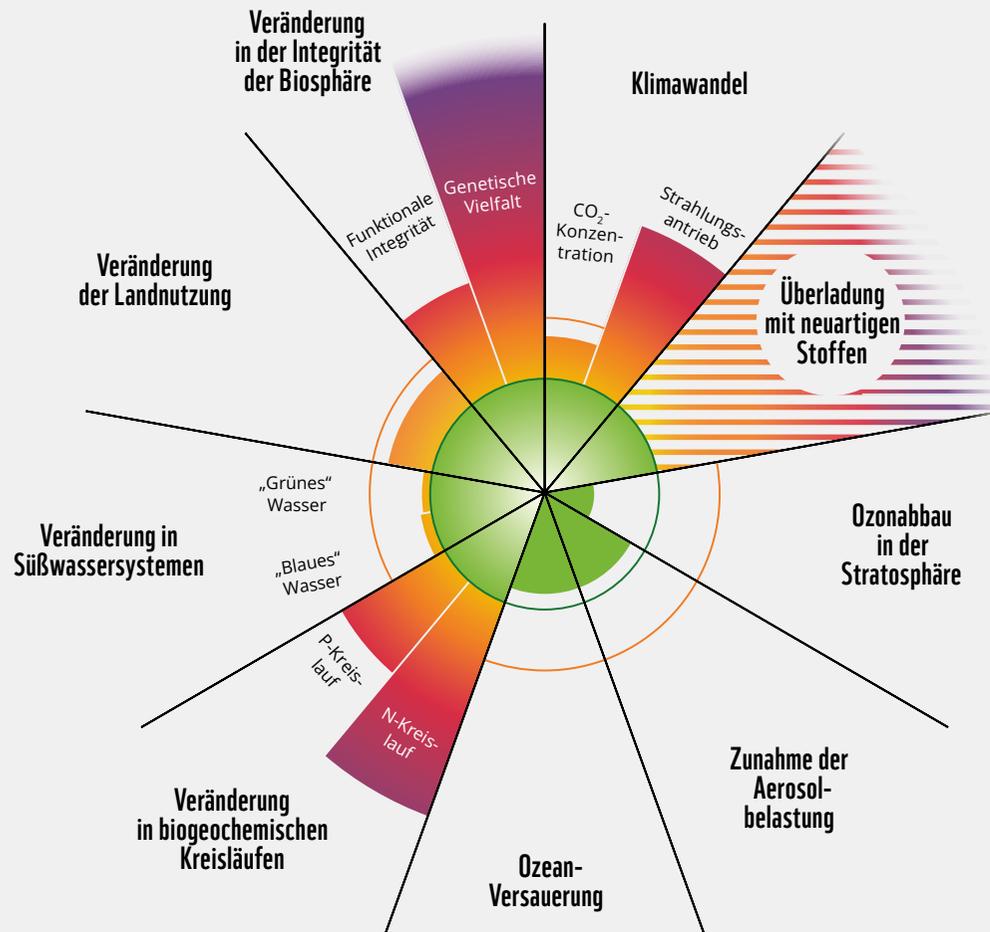
(von 311 ppm in 1950 auf 425 ppm in 2024; Earth's CO<sub>2</sub> Home Page, o. J.), befinden wir uns auf dem Weg zu einer kritischen globalen Erwärmung, die nicht nur die Häufigkeit und Intensität extremer Wetterereignisse erhöht, sondern auch unsere Ökosysteme bedroht, bspw. durch das Abschmelzen der Gletscher, den Anstieg des Meeresspiegels und die Ausbreitung von Wüstengebieten (Lee et al., 2023). Vielleicht am deutlichsten lässt sich der Einfluss des menschlichen Wirkens am Verlust biologischer Vielfalt festmachen. Etwa zwei Millionen Tier- und Pflanzenarten sind durch menschliches Handeln vom Aussterben bedroht (Hochkirch et al., 2023). Der Mensch hat fast die Hälfte der vor 10.000 Jahren existierenden Wälder und Steppen in landwirtschaftliche Flächen umgewandelt (Ritchie & Roser, 2023). Die Bodendegradation hat die Produktivität von 23 Prozent der weltweiten Landfläche verringert (Unnikrishnan et al., 2022). Die Verschmutzung der Meere durch Kunststoff hat sich in weniger als 30 Jahren verzehnfacht (López-Martínez et al., 2021).

## Wir verlassen den sicheren Handlungsraum der Menschheit

Der Mensch ist durch seine Art des Wirtschaftens – vor allem durch zu hohen Rohstoffverbrauch, Überproduktion und -konsum – zu einem der wichtigsten Einflussfaktoren auf die biologischen, geologischen und atmosphärischen Prozesse geworden – und zu deren größter Bedrohung. Aktuelle Publikationen geben einen detaillierten Überblick über die Widerstandsfähigkeit des Planeten und beschreiben, ab wann anthropogene Umweltveränderungen das menschliche Wohlergehen maßgeblich beeinträchtigen (Richardson et al., 2023). Die Wissenschaft hat dazu die Planetaren

Am deutlichsten lässt sich der Einfluss des menschlichen Wirkens am Verlust biologischer Vielfalt festmachen – etwa zwei Millionen Tier- und Pflanzenarten sind vom Aussterben bedroht.

**Abbildung 1:** Der aktuelle Stand der neun Systeme und Prozesse mit den Planetaren Grenzen. Die Länge der „Tortestücke“ repräsentiert den aktuellen Zustand im Verhältnis zu den Planetaren Grenzen (grüne Linie) und zur Hochrisikolinie (orange Linie). Ein weiches Auslaufen der Länge deutet den Unsicherheitsbereich an. Schraffurung bedeutet, dass jenseits der Planetaren Grenzen keine quantitative Bestimmung des aktuellen Zustands möglich ist.



© WWF Deutschland, eigene Darstellung, Quelle: [www.pik-potsdam.de](http://www.pik-potsdam.de)

Grenzen der neun wichtigsten Erdsystemprozesse<sup>1</sup> identifiziert und quantifiziert (Abbildung 1), die einen regulierenden Effekt auf das Klimasystem haben sowie wichtige Ökosystemfunktionen erfüllen. Für jeden Prozess definiert das Konzept Belastungsgrenzen, deren Überschreitung das Risiko erhöht, dass das Erdsystem aus dem Gleichgewicht gerät. Damit verbunden sind schwerwiegende negative Folgen für Natur und Menschheit (Richardson et al., 2023).

Mit jedem Baum, den wir fällen, mit jeder Tonne CO<sub>2</sub>, die wir in die Atmosphäre einbringen, mit jedem Feuchtgebiet, das wir trockenlegen, mit all unserem Ressourcen hunger überschreiten wir die Planetaren Grenzen und erhöhen das Risiko, sogenannte Kippunkte zu erreichen. Mit ihnen würden zerstörerische selbstverstärkende und unkontrollierbare Prozesse in Gang gesetzt, die womöglich irreversibel sind (Lenton et al., 2008). Die Wissenschaft geht davon aus, dass bereits geringfügige Veränderungen von wesentlichen Komponenten des Ökosystems Erde (sogenannte Kippelemente), wie des Amazonas-Regenwaldes, der antarktischen Eisschilde oder der tropischen Korallenriffe, zum Erreichen dieser Kippunkte beitragen. Von der globalen Erwärmung bis zur Biosphärenintegrität und Landnutzungsänderung, von der Entwicklung neuer Chemikalien und Materialien bis zur Veränderung von Stickstoffkreisläufen und Süßwasservorkommen: Sechs von neun Planetaren Grenzen sind bereits überschritten, während der Druck in allen Erdsystemprozessen zunimmt (Richardson et al., 2023).

<sup>1</sup> Erdsystemprozesse beziehen sich auf die physikalischen, chemischen, biologischen und sozialen Komponenten, Prozesse und Wechselwirkungen, die den Zustand und die Veränderungen des Planeten Erde beeinflussen.



## Der globale Wandel stellt uns vor ökologische und soziale Herausforderungen

**Die Länder des globalen Nordens haben historisch gesehen einen viel größeren Anteil an den zur Erderwärmung beitragenden Treibhausgasemissionen als die Länder des globalen Südens.**

Mit den Veränderungen des Erdsystems gehen existenzielle, teils irreversible negative Auswirkungen auf Menschen, Gemeinschaften und Länder einher: von chronischen Krankheiten und Vertreibung über den Verlust von Nahrung, Wasser oder Ernährungssicherheit, den der Lebensgrundlagen oder des Einkommens bis hin zum Verlust von Leben (Rockström et al., 2023). Beispielsweise haben die weitreichende Modifikation natürlicher Lebensräume und der zunehmende Kontakt zwischen Menschen und Wildtierpopulationen zum beschleunigten Entstehen von Zoonosen und damit auch des Coronavirus SARS-CoV-2 beigetragen. Die Covid-19-Pandemie hat bis heute mehr als sieben Millionen Menschenleben gefordert (Worldometer, o. J.) und geschätzte globale Kosten von über zwölf Billionen US-Dollar verursacht (Matters, 2022). Der Klimawandel könnte zudem bis 2050 bis zu 14,5 Millionen Todesfälle nach sich ziehen und die Gesundheitssysteme mit zusätzlichen Kosten in Höhe von 1,1 Billionen US-Dollar belasten (Eitelwein et al., 2024).

Dabei haben die Länder des globalen Nordens historisch gesehen einen viel größeren Anteil an den zur Erderwärmung beitragenden Treibhausgasemissionen als die Länder des globalen Südens. Die ärmsten Länder der Welt wie Niger, Somalia und Zentralafrika haben nicht nur 140-mal kleinere durchschnittliche Pro-Kopf-Emissionen, sondern auch stärker unter den negativen Folgen der Erderwärmung zu leiden (Kurwan, 2023; Ritchie & Roser, 2020). Allein Überschwemmungen könnten Schätzungen zufolge bis 2050 für 8,5 Millionen Tote verantwortlich gemacht werden – nicht nur direkt, sondern auch indirekt durch Ernteschäden, vermehrte Infektionskrankheiten und eine höhere Luftfeuchtigkeit, die zu Atemwegserkrankungen führen kann. Weitere 4,8 Millionen Tote fürchten die Autoren:innen durch Dürren und Hitzewellen, vor allem wegen langfristiger Auswirkungen von sinkender Wasserqualität und weniger fruchtbaren Böden (Eitelwein et al., 2024).

## Die Klimakrise verstärkt bestehende gesellschaftliche Ungleichheiten und Konflikte.

So verstärkt die Klimakrise bestehende gesellschaftliche Ungleichheiten und Konflikte. Die Länder des globalen Nordens tragen daher eine besondere Verantwortung, die Emissionen zu reduzieren und die Länder des globalen Südens bei der Anpassung an die Klimakrise zu unterstützen. Gleiches gilt für unseren Umgang mit Rohstoffen. Das derzeitige Wirtschafts- und Konsumverhalten, vor allem in den Industrieländern, verschlingt jedes Jahr weit mehr Ressourcen, als die Erde regenerieren kann. Würde die Weltbevölkerung so viele Ressourcen verbrauchen wie die Bevölkerung in den EU- und OECD-Ländern, würden mehr als drei Erden benötigt werden (Unicef, 2022).

Zusätzlich verantwortet die globale Wirtschaftsweise, die auf bloßem Wachstum und Marktdynamik basiert, Menschenrechtsverletzungen, vor allem in Entwicklungsländern, wo Umweltschutz und Arbeitsbedingungen oft unter die Räder schlichter Profitinteressen geraten (Ullah et al., 2021). Laut Berichten von Human Rights Watch aus dem Jahr 2020 sind Arbeiter:innen in der Bekleidungsindustrie in Ländern wie Bangladesch und Indien häufig niedrigen Löhnen, langen Arbeitszeiten und gefährlichen Arbeitsbedingungen ausgesetzt. Die International Labour Organization (ILO, 2021) schätzt, dass weltweit etwa 160 Millionen Kinder arbeiten, viele davon unter gefährlichen und ausbeuterischen Bedingungen, um Produktionskosten niedrig zu halten. Darüber hinaus beeinträchtigen große Infrastruktur- und Abbauvorhaben bei der Ressourcenextraktion die Umwelt – und nicht nur die: Sie ziehen zudem die lokalen Gemeinden und deren Lebensraum in Mitleidenschaft, bspw. durch Enteignung von Land oder Vertreibung, häufig unter Missachtung der Rechte von Anrainer:innen und ohne angemessene Kompensation. Unter diesen Bedingungen sind Schätzungen zufolge weltweit bis zu

20 Millionen Menschen jedes Jahr von entwicklungsinduzierter Vertreibung oder Umsiedlung betroffen, die Lebensgrundlagen zerstören (Schäfer, 2019).

## Ökologische und soziale Krisen führen zu unternehmerischen Risiken

Die beschriebenen globalen ökologischen und sozialen Entwicklungen gehen mit einer Vielzahl unternehmerischer Risiken einher. Mehr als 200 der 500 nach Maßstäben von Marktkapitalisierung weltweit größten Unternehmen (G500) schätzen, dass sie der Klimawandel in den kommenden Jahren fast eine Billion USD kosten könnte, wenn sie untätig blieben (CDP, 2019). Ein wesentlicher Teil dieser Kosten („Stranded Assets“) stehen dabei in Zusammenhang mit Transitions- und physischen Risiken. Zugleich ist mehr als die Hälfte des weltweiten Bruttoinlandsprodukts aufgrund der direkten oder indirekten Abhängigkeit der Wirtschaft von der Natur und deren Leistungen potenziell gefährdet (Herwijer et al., 2020). Nach einer neuen Berechnung droht der Weltwirtschaft allein durch die Folgen der Erderwärmung bis Mitte des Jahrhunderts ein Einkommensverlust von rund einem Fünftel (Kotz et al., 2024). Diese Verluste werden durch vielfältige wirtschaftsrelevante Auswirkungen des Klimawandels verursacht, wie beispielsweise Einbußen bei landwirtschaftlichen Erträgen, geringere Arbeitsproduktivität oder Schäden an der Infrastruktur (Kotz et al., 2024). Sozio-ökologische Instabilitäten führen bei Unternehmen schon heute zu zeitweiligen Unterbrechungen der Lieferketten in den Beschaffungsregionen, sorgen für höhere und volatilere Rohstoffpreise oder belasten den unternehmerischen Markenwert nach Einschätzung sensibler werdender Verbraucher:innen.

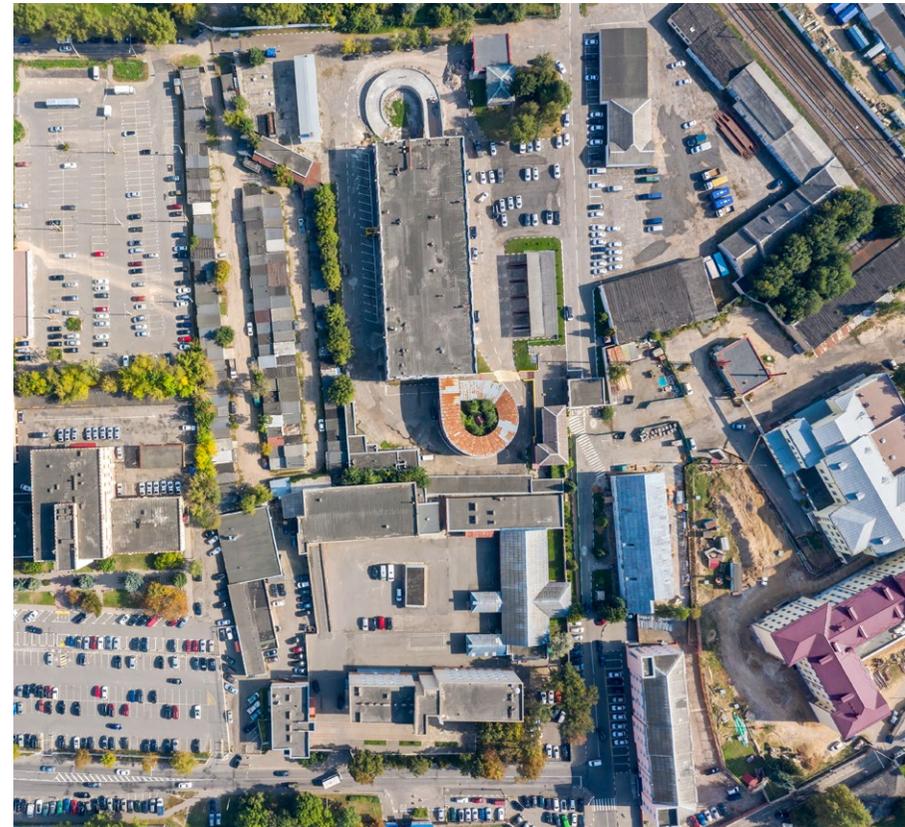
## Unternehmen kommt bei der Nachhaltigkeitstransformation eine Schlüsselrolle zu

Verantwortlich für die Lösung der aktuellen ökologischen und sozialen Krisen sind nicht nur die Staaten, sondern auch Regierungen, Wirtschaft, Finanzsysteme, NGOs, Wissenschaft und Individuen. Dabei spielen Faktoren wie Wirtschaftsordnung, neue Geschäftsmodelle, technologischer Fortschritt, Konsumverhalten, Lebensstile, Bildung, Kultur und Werte eine wesentliche Rolle. Die Bewältigung ökologischer und sozialer Herausforderungen erfordert eine gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Transformation. Beispielsweise lässt sich unser Ressourcenverbrauch durch Kreislaufwirtschaft, ein System, das in Kreisläufen denkt und Rohstoffe verantwortungsvoll nutzt, besser an das Regenerationspotenzial der Erde anpassen (Tauer & Aechtner, 2023; Box 3). Um den notwendigen Wandel herbeizuführen, müssen wir alle entschlossen handeln. Nur so können wir irreversible oder langfristig negative Auswirkungen auf die Umwelt und die Resilienz unserer Gesellschaft abwenden oder zumindest abmildern.

Unternehmen sind  
viele zugleich:  
Verursacher, Betroffene  
und Hoffnungsträger  
für ökologische und  
soziale Krisen.

Unternehmen kommt im Transformationsprozess hin zu einer nachhaltigeren Zukunft eine Schlüsselrolle zu, die nicht nur für den Erhalt von Natur und die Achtung und Förderung von Menschenrechten wichtig sein wird, sondern auch für die Aufrechterhaltung rentabler Geschäftsmodelle. Unternehmen sind vieles zugleich: Verursacher, Betroffene und Hoffnungsträger für ökologische und soziale Krisen. Bspw. trägt die Implementierung transformatorischer Maßnahmen, etwa die Sicherstellung entwaldungsfreier Lieferketten, die Dekarbonisierung des Energiesektors, Wiederaufforstungsprojekte, nachhaltige Stadt- und Infrastruktur-

planung und verpflichtende Klima- und Biodiversitätsziele, maßgeblich zum Schutz von Klima und globaler Biodiversität bei (Hurd et al., 2023). Zuletzt bleibt nicht nur die Chance gewahrt, die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, sondern auch die Möglichkeit, den Wandel aktiv zu gestalten. Der proaktive Ansatz – Handeln jetzt statt später – ist zudem eine Strategie, um Compliance- und Reputationsrisiken zu minimieren, potenziell disruptive Eingriffe in der Zukunft zu vermeiden und sich als Innovationsführer in sich wandelnden Märkten zu etablieren.



## Wachsende Bedeutung, aber mangelnde Integration von Nachhaltigkeit

Viele Unternehmen haben die Notwendigkeit einer wirtschaftlichen Transformation erkannt. Das Thema Nachhaltigkeit erhält mehr Aufmerksamkeit. Das spiegelt sich bspw. in der Einrichtung von Nachhaltigkeitsabteilungen resp. deren Verankerung auf Vorstandsebene wider. Eine Reihe von Unternehmen greifen auf bewährte Ansätze und Methoden zurück, um Wesentlichkeits- und Risikoanalysen durchzuführen, Belastungen und Auswirkungen zu quantifizieren sowie Zielsetzungs- und Lösungsmechanismen wie Science Based Targets und Kreislaufwirtschaft anzuwenden. Zudem gewinnt die Einbindung externer Partner und das Engagement jenseits der Wertschöpfungskette an Bedeutung, beispielsweise in Verbänden und Industrieinitiativen.

Doch es gibt eine „Say-Do Gap“ in der Nachhaltigkeitstransformation. So sank bspw. der Anteil der von der Weltwirtschaft verbrauchten Sekundärmaterialien zur Schließung von Materialkreisläufen trotz der öffentlichen Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit von 9,1 Prozent im Jahr 2018 auf 7,2 Prozent im Jahr 2023 (Circle Economy Foundation, 2024). Beim Thema Klima verpflichteten sich zudem nur acht Prozent aller weltweit gelisteten börsennotierten Unternehmen öffentlich zu einem Netto-Null-Ziel (CDP, 2022). Bei einem Großteil der Unternehmen, die sich ein wissenschaftsbasiertes 1,5-Grad-Ziel gesetzt haben, hapert es an der Umsetzung. Dies zeigt die Diskrepanz zwischen den erklärten Absichten und den tatsächlichen Verpflichtungen im Bereich Klimaschutz.

Beim Thema Klima verpflichteten sich nur 8 Prozent aller weltweit gelisteten börsennotierten Unternehmen öffentlich zu einem Netto-Null-Ziel.  
(Net Zero Report 2024)

Noch nutzen nicht wenige Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit als taktisches Aushängeschild, um ihre Umsätze aufrechtzuerhalten. So werben viele Lebensmittelhersteller in Deutschland mit der Umweltfreundlichkeit ihrer Produkte. Genauere Studien zeigen jedoch, dass solche Aussagen häufig missverständlich, unregelt, ungeprüft oder fachlich umstritten sind (Zühlsdorf et al., 2023).

Auf der anderen Seite finden nicht alle zentralen Nachhaltigkeitsthemen ausreichend Berücksichtigung. So sind jüngsten Studien zufolge 86 Prozent der weltweit befragten Führungskräfte aller Branchen (insgesamt 1812) davon überzeugt, dass die biologische Vielfalt für den Planeten wichtig ist, und 63 Prozent der Meinung, dass sie für ihr Unternehmen wichtig ist. Dennoch verfügen nur ein Drittel oder weniger der befragten Unternehmen über eine Biodiversitätsstrategie (Capgemini, 2023).

Deutsche Unternehmen nennen als größte Hemmnisse der Unternehmenstransformation den Mangel an standardisierten Metriken, Messansätzen, Datenverfügbarkeit, Geldern bzw. Personal, Marktanreizen und Nachfrage von Konsument:innen. Zudem würde anderen Themen (wie z. B. der digitalen Transformation) mehr Bedeutung beigemessen (Biskamp et al., 2023; Reppmann et al., 2024). Während Unternehmen beispielsweise die kurzfristigen Kosten von Maßnahmen einer Nachhaltigkeitstransformation direkt zu spüren bekommen, bleiben langfristige Vorteile – sowohl ökonomischer als auch ökologischer Natur – häufig unbemerkt. Zudem werden die externen Kosten umweltschädigender Geschäftspraktiken selten in die Preise von Produkten und Dienstleistungen einbezogen, was zu Marktverzerrungen führt und nachhaltiges Wirtschaften weniger attraktiv erscheinen lässt.



### Unternehmen sehen sich mit firmeninternen Qualifikationslücken im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement konfrontiert.

Mehr als die Hälfte der in einer internationalen Studie befragten Unternehmen sehen sich mit einer firmeninternen Qualifikationslücke im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement konfrontiert, und 59 Prozent sind der Meinung, dass die Komplexität der biologischen Vielfalt die Messung und Überwachung und damit die Bewertung der Auswirkungen erschwert (Capgemini, 2023).

Zudem neigen die meisten Unternehmen dazu, sich auf ausgesuchte Themen zu konzentrieren, anstatt zu einer integrierten Betrachtung überzugehen. Beispielsweise hat der Schutz der Artenvielfalt für viele branchenführende Unternehmen in Deutschland „höchste Priorität“. Dennoch überwiegt die Handlungsbereitschaft beim Thema Klimawandel (Biskamp et al. 2023).

Anerkannte Rating-Agenturen bescheinigen einer stetig wachsenden Anzahl von Unternehmen eine Vorreiterrolle in der nachhaltigen Entwicklung, obwohl insbesondere die Wirkungsmessung von substanziell zweifelhafter Qualität ist.

### Gesellschaftliche und regulatorische Nachhaltigkeitsanforderungen steigen stark an

Die Umweltkrise und ihre sozialen Folgen verschärfen sich in dem Maße, wie die unternehmerische Nachhaltigkeitstransformation auf sich warten lässt – und rücken dadurch stärker in das Bewusstsein von Politik und Öffentlichkeit (Abbildung 2). Es gibt verschiedene Ansätze, um die Verantwortung für die ökologischen und sozialen Herausforderungen zu definieren, aus denen heraus sich die Nachhaltigkeitsanforderungen an die Wirtschaft erklären.

Die verantwortungsbewussten Staaten der Erde haben sich bereits auf eine Reihe ambitionierter, internationaler Abkommen, Aktionspläne und Erklärungen verständigt. Dazu zählen neben der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (Generalversammlung der Vereinten Nationen, 1948)<sup>2</sup>, die acht Kernübereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) zur Vermeidung, Reduzierung und Wiedergutmachung von Menschenrechtsverletzungen im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Aktivitäten.

<sup>2</sup> Die Allgemeinen Menschenrechte wurden international anerkannt und über die Internationalen Menschenrechtspakte – den Internationalen Pakt über bürgerliche und politische Rechte (IPbPR) und den Internationalen Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (IPwskR) – kodifiziert.

30 Prozent der weltweiten Land-, Süßwasser- und Meeresökosysteme sollen bis 2030 unter Schutz gestellt werden.

(CBD, 2022)



2015 wurden die globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs, United Nations, o. J.) verabschiedet. Mit dem Erreichen der 17 Hauptziele und 169 Unterziele soll bis zum Jahr 2030 auf globaler, nationaler und lokaler Ebene soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit einhergehen. Fast zeitgleich wurde von den Vereinten Nationen das Pariser Abkommen zur Bekämpfung der Erderwärmung verabschiedet, mit dem die globale Erwärmung auf deutlich unter zwei Grad Celsius gegenüber dem vorindustriellen Niveau begrenzt werden soll (United Nations, 2015). Erst 2022 haben sich im erneuerten Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework (GBF) die Verhandlungsstaaten auf ein globales Abkommen für den Erhalt und die nachhaltige Nutzung der Natur geeinigt. Dabei sollen u. a. 30 Prozent der weltweiten Land-, Süßwasser- und Meeresökosysteme bis 2030 unter Schutz gestellt werden (Convention on Biological Diversity, 2022). Zudem wird an einem Global Plastics Treaty gearbeitet, einem internationalen Abkommen zur Regulierung des gesamten Lebenszyklus von Kunststoffen. Das soll bis Ende 2024 finalisiert werden und die Herausforderungen der globalen Kunststoffverschmutzung umfassend beantworten.

Auf regulatorischer Ebene wurden mit dem European Green Deal bereits zahlreiche europäische und nationale Regularien auf den Weg gebracht (Europäische Kommission, o. J.). Das betrifft unter anderem die Bereiche Umwelt, Ressourcen, Energie, Landwirtschaft und Industrie (z. B. Europäisches Klimagesetz, EU-Verpackungsverordnung, EU-Biodiversitätsstrategie, SFDR, EU-Taxonomie, Critical Raw Materials Act, EU-Verordnung für entwaldungsfreie Lieferketten, Green Claims Directive ect.). Darüber hinaus verschärfen sich die Anforderungen an die nachhaltigkeitsbezogenen Berichtspflichten für Unternehmen.

Im Januar 2023 trat die neue Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in Kraft mit einheitlichen, europäischen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung European Sustainability Reporting Standards (ESRS; European Union, 2023). Die CSRD soll bewirken, dass Unternehmen transparenter über Nachhaltigkeit in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung berichten, verbindliche Berichtsstandards einführen und die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf eine Stufe mit der Finanzberichterstattung (SFRD) stellen (European Commission, 2023). Zusätzlich wurde in Deutschland 2023 eine Nationale Wasserstrategie verabschiedet. Eine Nationale Strategie zur Biologischen Vielfalt wird momentan überarbeitet.

Die Unternehmen in Deutschland unterliegen seit 2023 mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfaltspflichten in ihren Lieferketten (LkSG, 2021). In der Neuauflage der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie dienen die Planetaren Grenzen als Rahmen, innerhalb dessen die Umsetzung globaler Nachhaltigkeitsziele gelingen soll (BMUV, 2024). Und noch in diesem Jahr soll die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) auf europäischer Ebene in Kraft treten. Diese EU-Lieferkettenrichtlinie zielt darauf ab, ein hohes Maß an Transparenz zu schaffen und sicherzustellen, dass europäische Unternehmen in ihren globalen Aktivitäten Menschenrechte achten und umweltfreundliche Praktiken anwenden (European Commission, 2022).

Auch Finanzinstitutionen spielen eine wichtige Rolle bei der Anregung und Unterstützung der Realwirtschaft bei der Transformation. Die Deutsche Sustainable-Finance-Strategie bspw. verfolgt das Ziel, dringend notwendige Investitionen

für Klimaschutz und Nachhaltigkeit zu mobilisieren und adressiert zugleich die zunehmenden Klimarisiken für das Finanzsystem (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, o. J.).

Neben den aktuellen regulatorischen Entwicklungen zeigt eine neue Bilanz zum Umwelt- und Klimaschutzprogramm der EU-Kommission, dass Staaten wie Deutschland die gesetzlichen Klimaziele mehrere Jahre in Folge verfehlt haben (Schulz, 2024). Dies führt nicht nur zu verschärften politischen Debatten und Konflikten, sondern auch zu gesellschaftlicher Mobilisierung. Insgesamt ist das Nachhaltigkeitsbewusstsein in Deutschland in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Eine Trendstudie aus dem Jahr 2021 zeigt, dass 89 Prozent der Deutschen von Unternehmen mehr Nachhaltigkeit erwarten und auch bereit sind, dafür zu bezahlen (Rothmund, 2021). Die Zivilgesellschaft und vor allem die junge Generation hat sich in Bewegungen wie Fridays for Future organisiert. Die jungen Menschen erwarten entschlossenes Handeln von Politik und Wirtschaft und setzen sie unter Druck, damit die zu erwartende Folgelast von Klimawandel und Artensterben nachfolgenden Generationen erspart bleibt. Sie fordern zudem die Achtung von Menschenrechten. Sie, die zukünftigen Arbeitnehmer:innen, sind laut einer aktuellen Studie einer der stärksten Treiber unternehmerischer Nachhaltigkeits-transformation (Edinger-Schons et al., 2023).

Grundsätzlich markiert die Integration von Klima- und Naturschutz in die nationale Gesetzgebung sowie deren konsequente Durchsetzung durch die Judikative einen historischen Wendepunkt. So hat bspw. das Bundesverfassungsgericht am 29. April 2021 entschieden, dass das Klimaschutzgesetz vom 12. Dezember 2019

in Teilen mit Grundrechten unvereinbar ist, da hinreichende Maßgaben für die weitere Emissionsreduktion ab dem Jahr 2031 fehlen (Bundesverfassungsgericht, 2021). Das Urteil fand weltweite Beachtung und unterstreicht die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit und Umweltschutz auf globaler Ebene. Und erst kürzlich, am 09. April 2024, wurde die Schweiz als erstes Land vom Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte wegen mangelnden Klimaschutzes und der damit einhergehenden Verletzung von Menschenrechten verurteilt (Tagesschau, 2024). Mit der Einbeziehung von Nachhaltigkeitsthemen in rechtliche Rahmenbedingungen wächst der Handlungsdruck auf die Wirtschaft, aktiv zum Schutz der Umwelt beizutragen und nachhaltige Praktiken zu implementieren.

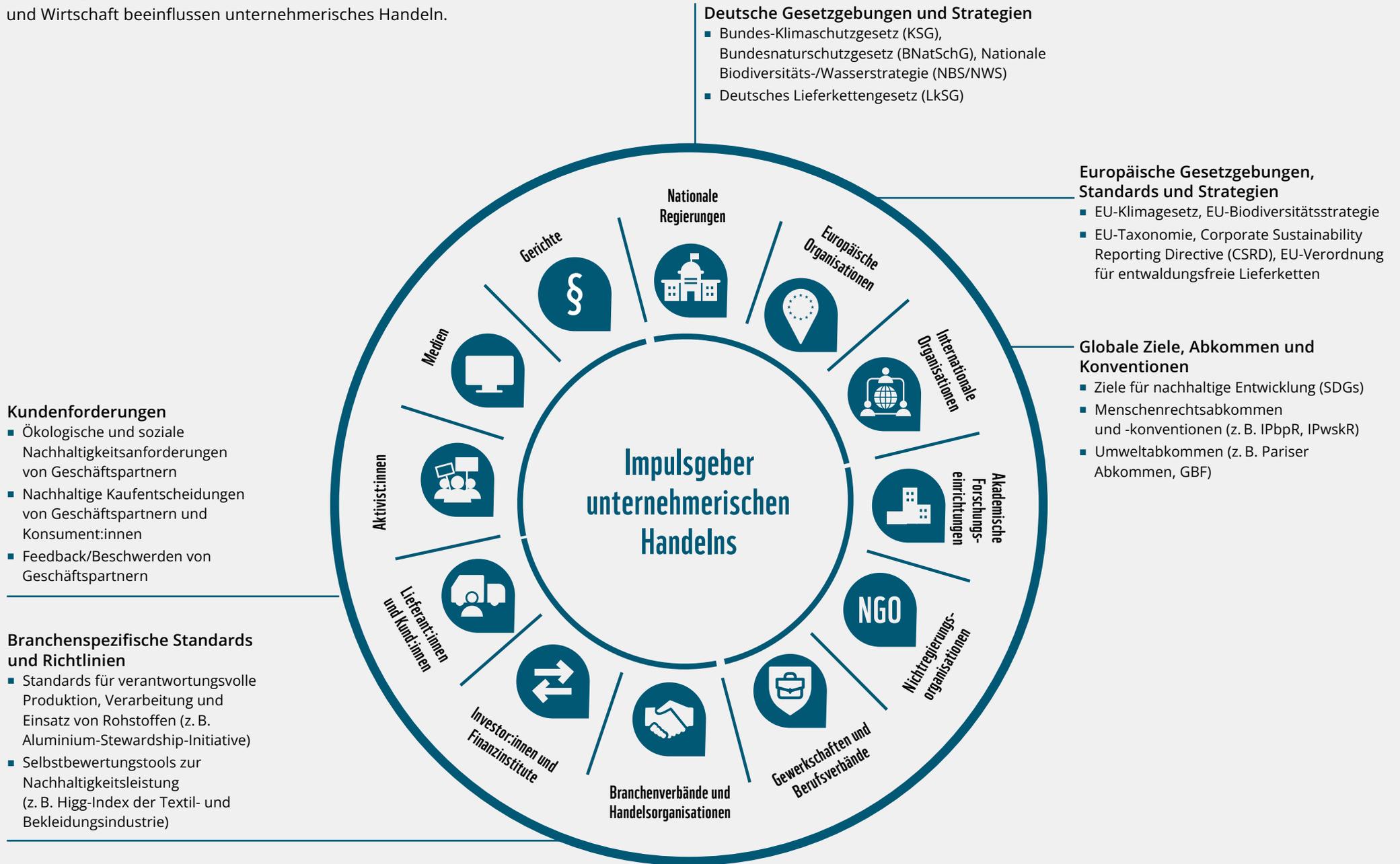
### Es braucht Wegweiser im Nachhaltigkeitsdschungel

In Anlehnung an gesellschaftliche Ziele und regulatorische Anforderungen wurde in den letzten Jahren eine Vielzahl unternehmensspezifischer Nachhaltigkeitsansätze entwickelt. Dazu zählen beispielsweise übergreifende Managementsysteme und Berichtsstandards, spezifische Leitfäden, Tools und Zielsetzungsmechanismen. Sie sollen Unternehmen dabei unterstützen, wirksame Nachhaltigkeitsbeiträge zu leisten und so auf verschiedenen Ebenen zur Gestaltung der Transformation beitragen.

Andererseits gibt es weit weniger Ansätze, die ökologische und soziale Themen ganzheitlich betrachten, die mit einem stringenten Bezug zu wissenschaftlichen Erkenntnissen, gesellschaftlichen Zielen und unternehmerischen Best Practices überzeugen und die Transformation von der Erstanalyse bis hin zur Skalierung

**Die Integration von Klima- und Naturschutz in die nationale Gesetzgebung sowie deren konsequente Durchsetzung durch die Judikative markiert einen historischen Wendepunkt.**

**Abbildung 2:** Unterschiedliche Akteure aus Gesellschaft, Politik und Wirtschaft beeinflussen unternehmerisches Handeln.



- Kundenforderungen**
- Ökologische und soziale Nachhaltigkeitsanforderungen von Geschäftspartnern
  - Nachhaltige Kaufentscheidungen von Geschäftspartnern und Konsument:innen
  - Feedback/Beschwerden von Geschäftspartnern

- Branchenspezifische Standards und Richtlinien**
- Standards für verantwortungsvolle Produktion, Verarbeitung und Einsatz von Rohstoffen (z. B. Aluminium-Stewardship-Initiative)
  - Selbstbewertungstools zur Nachhaltigkeitsleistung (z. B. Higg-Index der Textil- und Bekleidungsindustrie)

Unternehmen fällt es häufig schwer, mit der Geschwindigkeit der sich entwickelnden Ansätze Schritt zu halten und die Zusammenhänge richtig zu interpretieren.

von Ergebnissen und Wirkungen umfassend abbilden. Insgesamt verstellt die Vielzahl entstandener Ansätze den Blick dafür, welche davon für das eigene Unternehmen relevant sind und welche man begründet priorisieren sollte.

Unternehmen fällt es häufig schwer, mit der Geschwindigkeit der sich entwickelnden Ansätze Schritt zu halten und die Zusammenhänge richtig zu interpretieren. Beispielsweise geben deutsche Unternehmen an, dass sie einheitliche Messgrößen und -methoden vermissen, um sich für einen ambitionierteren Schutz der Artenvielfalt einsetzen zu können (Biskamp et al., 2023). Dabei gibt es bereits eine ganze Reihe anerkannter Metriken, die sich Unternehmen zunutze machen können (siehe auch Annex, Tabellen 9 und 10).

Zuletzt sind auch Ansätze entstanden, die eine nachhaltige Transformation nicht hinreichend ermöglichen, ja sogar behindern. Dies kann darin liegen, dass die verwendeten Methoden nicht den spezifischen Eigenheiten der ökologischen und sozialen Themen entsprechen, ungenügend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen oder nicht vergleichbar sind. Damit wächst die Gefahr, dass falsche Anreize gesetzt werden, Unternehmen ihre Ressourcen ineffizient einsetzen und ihre Nachhaltigkeitsbeiträge schließlich zu wünschen übriglassen.

**Unternehmen müssen mit der rasanten Entwicklung unterschiedlicher Nachhaltigkeitsanforderungen, Leitlinien und Managementansätze Schritt halten und den Überblick über geeignete Ansätze behalten, sodass diese in ihrer Anwendung adäquat zur Transformation beitragen.**

## Das One Planet Business Framework bietet Orientierung

Die Etablierung übergeordneter Nachhaltigkeitsrahmenwerke kann Unternehmen dabei unterstützen, sich im Dschungel der Ansätze zurechtzufinden. Das One Planet Business Framework (OPBF) dient genau diesem Zweck. Es wurde vom WWF Deutschland entwickelt, um Unternehmen Orientierung zu bieten, was echte Nachhaltigkeit bedeutet. Es ist ein ganzheitliches, ambitioniertes und wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsrahmenwerk für die Transformationsplanung und -umsetzung.

Es unterscheidet sich von bestehenden Rahmenwerken und Managementansätzen in der Hinsicht, dass es alle relevanten ökologischen und menschenrechtlichen Themen berücksichtigt, geeignete methodische Inhalte und Vorgehensweisen aus anerkannten Nachhaltigkeitsansätzen und praktischen Erfahrungen zusammenträgt sowie Ambitionen für sämtliche Schritte der Transformation formuliert, die sich an Planetaren Belastungsgrenzen, gesellschaftlichen Zielen und unternehmerischen Best Practices orientieren.



**02.**

**Leitprinzipien für echte Nachhaltigkeitstransformation: ganzheitlich, ambitioniert, wirkungsorientiert**

chat

Nachhaltigkeit ist zum wissenschaftlichen, moralischen und regulatorischen Imperativ geworden. Ein umfassendes unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement ist nicht nur dringend erforderlich, sondern auch unumgänglich.

Übergeordnete Nachhaltigkeitsrahmenwerke unterstützen Unternehmen dabei, ihr Nachhaltigkeitsmanagement richtig auszurichten, um zur Transformation wirksam beizutragen. Darüber hinaus bieten sie verschiedenen Akteur:innen Mehrwert: Beratende, standardsetzende Institutionen, Benchmarking-Initiativen, Wirtschaftsprüfer:innen, Investor:innen, Initiativen, ESG-Rating-Agenturen zeigen sie auf, was geeignete Angebote beinhalten müssen, damit sie Transformation fördern statt behindern.

Aus Sicht des WWF müssen übergeordnete Nachhaltigkeitsrahmenwerke in der Lage sein, drei grundlegende Fragen zu adressieren: „Was ist relevant?“, „Wann ist ‚gut‘ gut genug?“ und „Wie muss vorgegangen werden?“.

Basierend auf diesen Fragen wurden drei Leitprinzipien für handlungsleitende Rahmenwerke entwickelt: ganzheitlich, ambitioniert, wirkungsorientiert (Abbildung 3).



### Ganzheitlich:

Ganzheitliche Rahmenwerke berücksichtigen alle relevanten ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsthemen. Sie umfassen alle Schritte der Nachhaltigkeitstransformation, von der Analysephase über die Strategieentwicklung und Maßnahmenumsetzung bis hin zur Wirkungsmessung. Zusätzlich adressieren sie sämtliche Kontroll- und Einflussbereiche von Unternehmen. Dazu gehören der eigene Geschäftsbetrieb, die komplette vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette, die an die Wertschöpfungskette angrenzenden Landschaften und Gemeinschaften sowie übergeordnete Systeme, die sich auf breitere wirtschaftliche und politische Prozesse beziehen.



### Ambitioniert:

Ambitionierte Rahmenwerke orientieren sich an gesellschaftlichen Zielen und wissenschaftlichen Erkenntnissen und übersetzen sie in wirkungsgetriebene Ansätze für Unternehmen. Sie definieren ambitionierte Anforderungen für sämtliche Nachhaltigkeitselemente, die es Unternehmen ermöglichen, ihren Transformationsfortschritt richtig einzuschätzen. Die Anforderungen werden dynamisch weiterentwickelt und angepasst, z. B. an aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse,

**Abbildung 3:** Handlungsleitende Nachhaltigkeitsrahmenwerke sollten auf den drei Leitprinzipien *Ganzheitlich*, *Ambitioniert*, *Wirkungsorientiert* basieren, um die Transformation der Wirtschaft zu fördern.

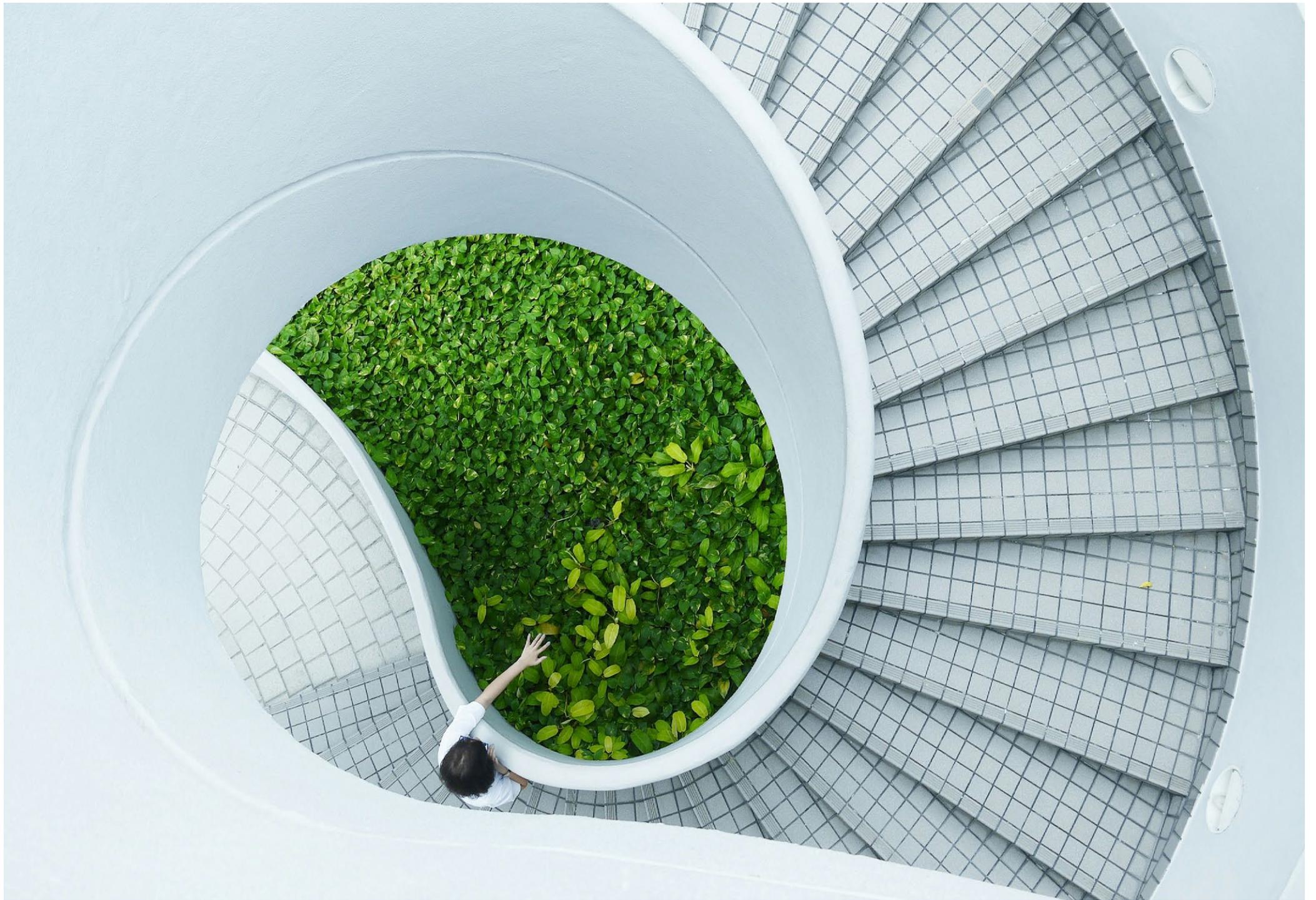


gesellschaftliche Ziele oder unternehmerische Best Practices. Um das Mandat von Nachhaltigkeitsrahmenwerken zu stärken, sollten die Anforderungen aus Dialogen und Partnerschaften mit anderen Stakeholdern hervorgehen.



### **Wirkungsorientiert:**

Wirkungsorientierte Rahmenwerke gehen über die Formulierung von Ambitionen hinaus und legen den Schwerpunkt auf das konkrete Handeln. Sie ermöglichen die Integration von Ansätzen, die speziell auf relevante Nachhaltigkeitsthemen zugeschnitten sind und eine wirkliche Transformation unterstützen. Gleichzeitig richten sie den Fokus auf die tatsächliche Nachhaltigkeitsleistung, gemessen an erreichten Ergebnissen und Wirkungen. Diese Rahmenwerke sind entscheidend, um zu beurteilen, in welchem Maße Unternehmen substantiell zur Nachhaltigkeit beitragen.



**03.**

**Das WWF One Planet  
Business Framework –  
Ein Rahmenwerk für  
die unternehmerische  
Transformationsplanung  
und -umsetzung**



### 3.1 AUFBAU: THEMEN, SCHRITTE, HEBEL

Um Unternehmen bei ihrer bevorstehenden Nachhaltigkeits-  
transformation Orientierung zu bieten, hat der WWF das One  
Planet Business Framework (OPBF) entwickelt. Es wurde unter  
Einbeziehung der in Kapitel 2 definierten Leitprinzipien *ganz-  
heitlich, ambitioniert* und *wirkungsorientiert* ausgearbeitet.

Dieses Kapitel führt ein in den Aufbau sowie die inhaltlichen  
Anforderungen des OPBF. Die Inhalte sind entlang der vier Themen  
Klima, Süßwasser, Biodiversität und Menschenrechte strukturiert.  
Es wird auch auf die Bedeutung von Querschnittsthemen wie  
Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft eingegangen.

Was verstehen wir  
unter einem  
One Planet Business?

Unter einem One Planet Business verstehen wir ein Unternehmen,  
das sein Handeln an Planetaren Belastungsgrenzen ausrichtet und mit  
gesellschaftlichen Zielen und unternehmerischer Best Practice  
in Einklang bringt.

Inhalte und Vorgehensweisen wurden aus anerkannten, vor  
allem ambitionierten Nachhaltigkeitsansätzen verschiedenster  
Organisationen abgeleitet und zusammengetragen (z. B. OECD,  
2018; SBT, o. J.; SBTN, 2023c; TCFD, 2017; The CEO Water  
Mandate, 2013; TNFD, o. J.; United Nations, 2011). Sämtliche  
Anforderungen sind zum jetzigen Zeitpunkt aus einer sektorüber-  
greifenden Sicht formuliert. Künftige Publikationen werden  
sich eingehender einzelnen Themen widmen, sektorspezifische  
Unterschiede näher beleuchten und dort, wo Ambitionen derzeit  
mehr richtungsweisend als endgültig sind, weiter spezifizieren.  
Die formulierten Ergebnisse und Wirkungen spiegeln auf

Langfristigkeit ausgelegte Leitsterne wider, die Unternehmen  
als Kompass für ihre strategische Ausrichtung dienen und denen  
sie sich schrittweise annähern sollten.

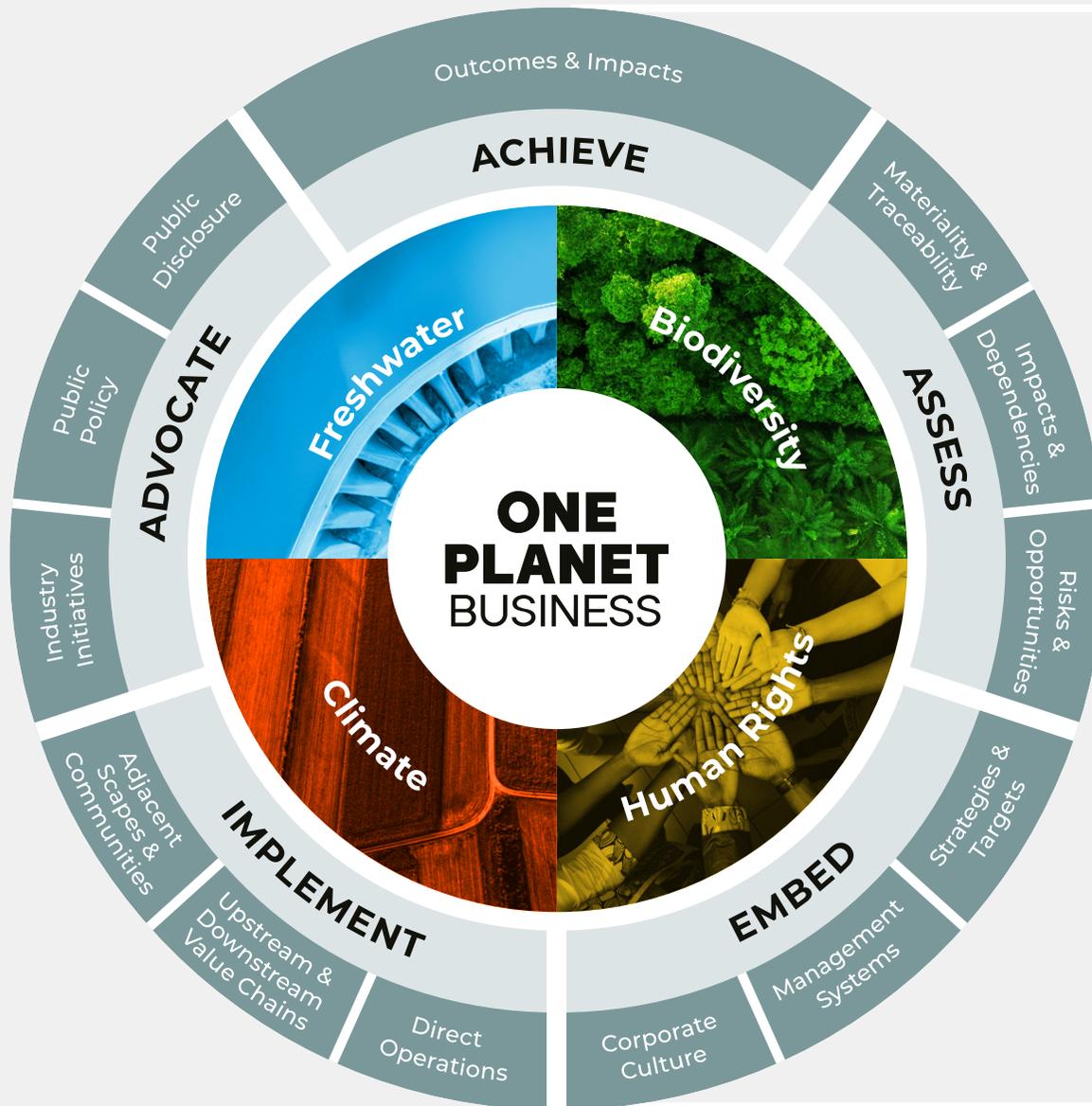
Die Anforderungen richten sich vornehmlich an Großunternehmen  
sowie größere Mittelständler der Realwirtschaft. Finanzdienst-  
leister können das OPBF als Grundlage für die Formulierung von  
Nachhaltigkeitsanforderungen an ihre Kund:innen nutzen.  
Dadurch erhalten sie bessere Daten für fundierte Risikoanalysen,  
Investitionsentscheidungen, die Erfüllung regulatorischer  
Vorgaben sowie zur strategischen Planung.

Das OPBF ist strukturiert in insgesamt vier ökologische und  
soziale Themen, fünf Schritte und 13 Hebel. Abbildung 4  
illustriert diese Struktur. Auf die dort dargestellten Elemente  
wird im Anschluss genauer eingegangen.

#### ESRS Box A: Querverweise zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

Aufgrund der Aktualität der im Januar 2023 in Kraft getretenen  
Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) werden an  
ausgesuchten Stellen die Gemeinsamkeiten zwischen den ESRS und  
dem OPBF erläutert und dargestellt, wie das OPBF als Orientierungs-  
hilfe zur Erfüllung von Berichterstattungspflichten und zur Entwick-  
lung von Transformationsplänen dienen kann (ESRS Box B-F).

**Abbildung 4:** Grafische Darstellung des One Planet Business Framework und seiner Elemente (Themen, Schritte, Hebel)



**Themen**



**Schritte**



**Hebel**



## Themen

Das OPBF unterscheidet vier übergeordnete Themen. Zu diesen gehören die drei ökologischen Themen Klima, Biodiversität und Süßwasser sowie ein übergeordnetes soziales Thema, die Menschenrechte. Im Umweltbereich existieren je nach Nachhaltigkeitsansatz unterschiedliche Abgrenzungen der ökologischen Themen. Während einige Ansätze (z. B. STBN, TNFD) sämtliche Umweltthemen unter dem Begriff „Nature“ subsumieren, unterscheiden andere Ansätze (z. B. CDP, ESRS) zwischen verschiedenen Themen wie beispielsweise Klima, Süßwasser, Verschmutzung, Wald und Biodiversität (European Union, 2023; TNFD, 2023c; Weber et al., 2020; CDP, o. J.). Überschneidungen zwischen den einzelnen Themen lassen sich dabei nie ganz vermeiden und verdeutlichen die wechselseitigen Verflechtungen.

### Ableiten ökologischer Themen von Planetaren Belastungsgrenzen

Handlungsleitend für die Bestimmung der drei übergeordneten Umwelthemen ist das Konzept der Planetaren Belastungsgrenzen.

Die Themen Klimawandel und Biosphärenintegrität gelten als die zwei zentralen Planetaren Belastungsgrenzen. Sie stellen übergreifende globale Systeme dar, innerhalb derer sich alle anderen Erdsystemprozesse vollziehen. Große Veränderungen für eine dieser Belastungsgrenzen würden wahrscheinlich das Erdsystem aus dem Zustand des Holozäns herausbefördern (Steffen, Richardson et al., 2015). Das OPBF greift das hierarchische System der Planetaren Belastungsgrenzen auf und bildet die Themen Klima und Biodiversität grafisch und inhaltlich ab.

Alle anderen Erdsystemprozesse beziehungsweise ökologischen Themen sind bis auf eine Ausnahme (Süßwasserveränderung) unter diesen zwei zentralen Planetaren Belastungsgrenzen subsumiert und ebenso inhaltlich im Framework abgebildet.

Die Planetare Belastungsgrenze zu Süßwasserveränderung ist das dritte ökologische Thema des OPBF, da Süßwasser die für den Menschen und alle anderen Lebewesen kritischste Ressource, das Elixier des Lebens, darstellt. Es sichert unseren Fortbestand als Trinkwasserquelle, ermöglicht die Nahrungsmittelproduktion in der Landwirtschaft und erfüllt elementare Funktionen in der Industrie (UNESCO, o. J.; Worldbank, o. J.). Angesichts erheblicher von Menschen herbeigeführter Belastungen und Auswirkungen ist eine nachhaltige Bewirtschaftung von Süßwasser auf Flussgebietsebene zur Existenzsicherung aktueller und zukünftiger Generationen elementar (Global Water Partnership – GWP, o. J.; UNESCO, o. J.).

Alle drei Umweltthemen bedingen und beeinflussen einander über ein Netzwerk an Interaktionen. Beispielsweise sind die Übernutzung von Süßwasserressourcen und die sich verschärfende Klimakrise jeweils Treiber des Biodiversitätsverlustes (Steffen, Richardson et al., 2015). Die Begrenzung des menschengemachten Klimawandels und die nachhaltige Bewirtschaftung von Süßwasser dient nicht allein der Erholung der Biodiversität, sondern auch dem Erhalt unseres Wohlergehens und unserer Lebensgrundlage.

**Die Begrenzung des menschlichen Klimawandels und die nachhaltige Bewirtschaftung von Süßwasser tragen sowohl zur Erholung der Biodiversität als auch zum Erhalt unseres Wohlergehens und unserer Lebensgrundlage bei.**

## Aus international anerkannten Konventionen und Arbeitsnormen abgeleitete Menschenrechtsthemen

Um eine ganzheitliche Nachhaltigkeitstransformation herbeizuführen, müssen ökologische und soziale Belange gleichermaßen berücksichtigt und integriert betrachtet werden (United Nations, o. J.). Die Verwirklichung grundlegender sozialer Standards wie beispielsweise die Unverletzlichkeit der Person, der Schutz vor Diskriminierung, der Zugang zu Bildung, die Sicherstellung gerechter Arbeitsbedingungen oder der Schutz vor Gewalt und Ausbeutung ist von zentraler Bedeutung für die Etablierung einer gerechten und inklusiven Gesellschaft. Eine gerechte und inklusive Gesellschaft ist widerstandsfähiger gegenüber Umweltkrisen und fördert langfristigen Wohlstand und Stabilität (Hariram et al., 2023; United Nations, o. J.; WHO, 2023).

Das OPBF greift soziale Themen über das Dachthema Menschenrechte auf. Die Inhalte stützen sich auf international anerkannte Menschenrechtskonventionen, darunter die Internationale Menschenrechtscharta (Generalversammlung der Vereinten Nationen, 1948) und die der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation zugrundeliegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit (ILO, 2024).

Um eine ganzheitliche Nachhaltigkeitstransformation herbeizuführen, müssen ökologische und soziale Belange gleichermaßen berücksichtigt werden.

## ESRS Box B: Querverweise zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

Die Aufteilung der vier übergeordneten ökologischen und sozialen Themen des OPBF ist mit denen der ESRS vereinbar. Das OPBF bildet alle ökologischen und sozialen Themen der ESRS-Standards ab.

- ➔ Inhaltlich analog zum OPBF bilden die Themen Klimawandel (ESRS E1), Wasserressourcen (ESRS E3) und Biologische Vielfalt und Ökosysteme (ESRS E4) eigenständige ESRS-Standards.
- ➔ Die Themen Umweltverschmutzung (ESRS E2) und Meeresressourcen (ESRS E3) werden innerhalb der Themenschwerpunkte Süßwasser und Biodiversität des OPBF subsumiert, da sie Treiber für die Verschlechterung der Wasserqualität und den Verlust der Biodiversität darstellen.
- ➔ Die Themen Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft (ESRS E5) werden ebenfalls unter allen ökologischen OPBF-Themen subsumiert, da sie als Querschnittsthemen fungieren und Lösungsansätze für die Einhaltung sämtlicher Planetarer Belastungsgrenzen (wie Klima, Süßwasser und Biodiversität) bieten.
- ➔ Die vier sozialen Standards (ESRS S1 Eigene Belegschaft, S2 Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette, S3 Betroffene Gemeinschaften, S4 Verbraucher und Endnutzer), die sich auf die Achtung und Förderung der Menschenrechte beziehen, sind im OPBF-Thema Menschenrechte abgebildet.
- ➔ Sektorübergreifende Inhalte zur Governance (ESRS G1) wie Unternehmenskultur, Schutz von Hinweisgebern oder Politisches Engagement sind im OPBF in spezifischen Hebeln verankert. Korruption und Bestechung werden als Querschnittsthemen angesehen, die den effektiven Schutz von Menschenrechten beeinflussen. Sektorspezifische Themen, wie Tierrechte, werden in dieser sektorübergreifenden Publikation nicht explizit genannt, sind aber Gegenstand sektorspezifischer Publikationen.

## Schritte

Im Sinne eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements unterscheidet das OPBF fünf Schritte, die die Transformationsplanung und -umsetzung übergreifend strukturieren. Unternehmen, die ihr Handeln an ökologischen Belastungsgrenzen, gesellschaftlichen Zielen und unternehmerischer Best Practice ausrichten wollen, müssen alle fünf Schritte für wesentliche ökologische und soziale Themen durchlaufen. Dabei wird das Nachhaltigkeitsmanagement erfahrungsgemäß eher sukzessive

aufgebaut und verstetigt, weshalb das unternehmerische Engagement entlang der fünf Schritte weniger als einmaliger, sondern vielmehr als iterativer Prozess verstanden werden sollte, der von ständigem Lernen, aber auch von Versuchen und Irrtümern begleitet wird. Unternehmen müssen dabei die Erkenntnisse aus einer Anwendung als Grundlage für Verbesserungen in der darauffolgenden Iteration nutzen.



## Hebel

Unternehmen sind dazu angehalten, alle Hebel in Bewegung zu setzen, um adäquat zum Gelingen der Nachhaltigkeitstransformation beizutragen.

Diesen fünf Schritten sind dreizehn Hebel zugeordnet. Unternehmen sind dazu angehalten, alle Hebel in Bewegung zu setzen, um adäquat zum Gelingen der Nachhaltigkeitstransformation beizutragen. Für jeden Hebel definiert das OPBF konkrete und ambitionierte Anforderungen. Die Zusammensetzung, Anordnung und Inhalte der Hebel speisen sich aus einer Vielzahl bestehender Nachhaltigkeitsansätze, darunter Zielsetzungsmechanismen (z. B. SBTN, 2023c), Berichtsstandards (z. B. European Union, 2023), gesetzliche Sorgfaltspflichten (z. B. LkSG, 2021), Managementstandards (z. B. EMAS, o. J.) und Leitfäden (z. B. The CEO Water Mandate, 2013; Accountability Framework Initiative, o. J.).

Die Abfolge der in Abbildung 4 dargestellten Schritte und Hebel dient zur Systematisierung von Nachhaltigkeit. Sie unterstützt Unternehmen bei der Beantwortung der Frage: „*Was sind relevante Elemente für die Transformationsplanung und -umsetzung?*“ Sie ist jedoch in ihrer Gesamtheit nicht als lineare Prozesslogik zu verstehen. Denn die konkrete Gestaltung der Reihenfolge und Iterationsschleifen zwischen den Hebeln hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zum einen unterscheiden sich die spezifischen Anforderungen einzelner Nachhaltigkeitsthemen, wodurch sich unterschiedliche Herangehensweisen ergeben. Darüber hinaus existieren eine Vielzahl unternehmensspezifischer Kontexte, darunter der aktuelle Nachhaltigkeitsstand von Unternehmen, mitarbeiterbezogene Wissensstände und Fähigkeiten zu Nachhaltigkeit, finanzielle Kapazitäten, externe Anforderungen und Rahmenbedingungen oder auch aktuelle Erfolge und Misserfolge in der Umsetzung von Maßnahmen, die zu variierenden Schrittfolgen führen können.

Zusätzlich sei erwähnt, dass sich einige Inhalte je nach Blickwinkel nicht immer nur einem, sondern mitunter verschiedenen Hebeln zuordnen lassen. Beispielsweise sind Inhalte zur Mobilisierung der auf übergeordneter systemischer Ebene agierenden Akteure wie Wirtschaftsinitiativen und politischen Entscheidungsträger:innen in zwei Hebeln aufgeteilt. Beim Engagement in Wirtschaftsinitiativen sollte immer auch von der Beeinflussung der politischen Positionen entsprechender Initiativen Gebrauch gemacht werden. Die Überschneidung verschiedener Hebel lässt sich nicht immer vollständig aufheben und verdeutlicht die Vernetzung von Nachhaltigkeitsbelangen.

Der Rest des Kapitels führt in die inhaltlichen Anforderungen der 13 Hebel des OPBF ein. Sie unterstützen bei der Beantwortung der Fragen: „*Wie gehe ich bei der Transformationsplanung und -umsetzung vor?*“ und „*Wann ist ‚gut‘ gut genug?*“ Dazu werden Begriffe erläutert, Notwendigkeiten und Spielräume der festgelegten Anforderungen erklärt, unterstützende Ansätze und Praxisbeispiele gegeben sowie Schnittstellen zu bestehenden Ansätzen beschrieben.

**Da der Schritt ACHIEVE die Leitsterne definiert, die festlegen, welche Ergebnisse und Wirkungen ein One Planet Business erreicht, und die restlichen Anforderungen darauf zugeschnitten sind, werden die Inhalte zu diesem Schritt vorangestellt. Ausgehend vom Schritt ACHIEVE folgen die Erklärungen zu den vier weiteren Schritten im Uhrzeigersinn.**

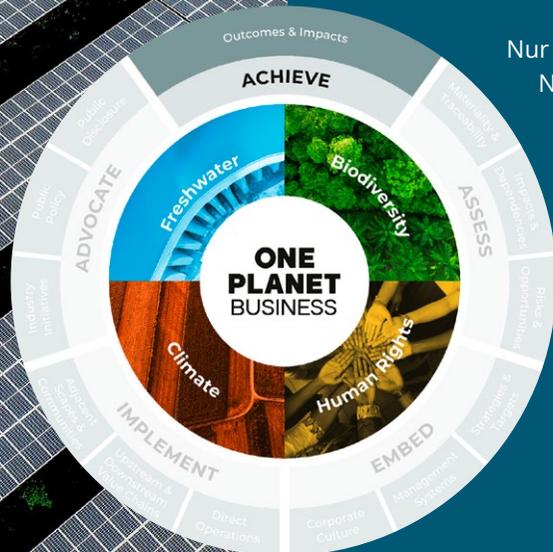


### 3.2 ACHIEVE: ERREICHUNG VON ERGEBNISSEN UND WIRKUNGEN FÜR UMWELT UND MENSCHENRECHTE

Der Schritt **ACHIEVE** (*Erreichen*) ist das Herzstück des OPBF. Er definiert die Benchmark des One Planet Business, um, abgeleitet von wissenschaftlichen Erkenntnissen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeitszielen, signifikante Beiträge zur Erholung der Natur, Achtung der Menschenrechte und zum wirtschaftlichen Wohlstand zu leisten.

Die Anforderungen beziehen sich auf messbare Verbesserungen der Umwelt- und Sozialperformance für wesentliche Segmente der Wertschöpfungskette sowie für Landschaften und Gemeinschaften jenseits der Wertschöpfungskette. Dabei wird zwischen Ergebnissen und Wirkungen unterschieden. Die vier anderen Schritte sind darauf ausgerichtet, die notwendigen Voraussetzungen zu definieren, damit Unternehmen die Anforderungen dieses Schrittes erfüllen können.

Nur ein auf Langfristigkeit ausgelegtes Nachhaltigkeitsmanagement, das auf ambitionierten Zielsetzungen und Strategien gründet und die weitreichende Umsetzung relevanter Maßnahmen vorantreibt, wird zu Ergebnissen und Wirkungen führen, die den Anforderungen des OPBFs entsprechen.



Der Schritt **ACHIEVE** wird durch den Hebel *Outcomes and Impacts* repräsentiert. Er illustriert die zu erreichenden Ergebnisse und Wirkungen, um unternehmerisches Handeln an Planetaren Belastungsgrenzen auszurichten und mit gesellschaftlichen Zielen und unternehmerischen Best Practices in Einklang zu bringen.

Die Anforderungen des Hebels unterscheiden sich sowohl in Bezug auf ihre Verortung entlang der Wirkungskette als auch in Bezug auf die räumliche Ebene, auf der sie ansetzen. Zunächst wird die Logik und Relevanz der beiden Unterscheidungsmerkmale skizziert, bevor sie anschließend anhand konkreter Ambitionen für die jeweiligen Nachhaltigkeitsthemen erläutert werden.

#### Ein One Planet Business erreicht ambitionierte Ergebnisse (Outcomes) und Wirkungen (Impacts)

In Bezug auf die Wirkungskette wird zwischen Anforderungen unterschieden, die Ergebnisse (Outcomes) oder Wirkungen (Impacts) widerspiegeln. Ein One Planet Business erreicht sowohl Ergebnisse als auch Wirkungen.

Im OPBF spiegeln **Ergebnisse** direkte Resultate wider, die sich aus der erfolgreichen Umsetzung zielgerichteter Maßnahmen ergeben. Sie lassen sich klar einzelnen Unternehmen zuordnen. Beispiele hierfür sind die erfolgreiche Reduktion von Treibhausgasemissionen, die Vermeidung von Schadstoffeinträgen in Fließgewässer oder die Reduzierung der mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Menschenrechtsverletzungen infolge eines Lieferantenwechsels. Ergebnisse tragen in vielen Fällen zur Erzielung von Wirkungen bei.

**Wirkungen** sind im OPBF als messbare Effekte auf Mensch und Umwelt definiert, die sowohl durch individuelle unternehmerische Aktivitäten als auch durch die Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern innerhalb und außerhalb der Wertschöpfungskette entstehen können. Im Themenbereich Menschenrechte entstehen messbare Wirkungen beispielsweise durch die Herstellung existenzsichernder Löhne, die Minimierung von Arbeitsplatzunfällen oder die Schaffung von Bildungsangeboten, mit denen Kinderarbeit erfolgreich vermieden wird. Im Süßwasserbereich können messbare Wirkungen auf die Wasserquantität oder -qualität beispielsweise dann entstehen, wenn verschiedenste Akteure im Rahmen von Multi-Stakeholder-Initiativen gemeinsam koordinierte Maßnahmen auf Flussgebietsebene durchführen.

Im Umweltbereich können Sektoren und wirtschaftliche Aktivitäten, die auf lokaler Ebene in einem direkten kausalen Zusammenhang zu Veränderungen des Naturzustands stehen, mit ihren Ergebnissen direkte Wirkungen auf lokale Ökosysteme und Artenvielfalt erzielen. Außerhalb dessen ist die Erfassung von Wirkungen besonders herausfordernd und in vielen Fällen

nicht verlässlich quantifizierbar. Im Klimabereich bedarf es beispielsweise bei der Reduktion von Treibhausgasemissionen einer Vielzahl von Unternehmen, um spürbare Wirkungen auf den CO<sub>2</sub>-Gehalt der Atmosphäre zu erzielen. In industriell genutzten Flussgebieten führt die Reduzierung von Schadstoffeinträgen eines einzelnen Unternehmens in der Regel nicht zu einer unmittelbar verbesserten Wasserqualität.

Im sozialen Bereich hat ein Lieferantenwechsel in der Regel keine positive Wirkungen für Rechteinhaber:innen. Womöglich ergeben sich sogar sekundäre Effekte, durch die sich infolge des mangelnden unternehmerischen Engagements die menschenrechtliche Situation für Rechteinhaber:innen beim betreffenden Lieferanten verschlechtert.

Zur effektiveren Reduzierung unternehmerischer Risiken und zur Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung ist es je nach Nachhaltigkeitsthema erforderlich, sowohl Beiträge in Form von Ergebnissen als auch Wirkungen zu erzielen.

### WAS VERSTEHEN WIR UNTER „ERGEBNISSE“?

Ergebnisse sind im OPBF als direkte Resultate infolge der erfolgreichen Umsetzung von Maßnahmen definiert. Sie lassen sich klar einzelnen Unternehmen zuordnen und tragen in vielen Fällen zur Erzielung von Wirkungen bei.

### WAS VERSTEHEN WIR UNTER „WIRKUNGEN“?

Wirkungen sind im OPBF als messbare Effekte auf Mensch und Umwelt definiert, die sowohl durch individuelle unternehmerische Aktivitäten als auch durch die Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern innerhalb und außerhalb der Wertschöpfungskette entstehen können.

### Ein One Planet Business leistet Beiträge auf globaler und lokaler Ebene

Einige der genannten Nachhaltigkeitsbeiträge setzen auf globaler, andere auf lokaler Ebene an. Ein One Planet Business leistet Beiträge auf beiden Ebenen. Je nach Nachhaltigkeitsthema und Sektorzugehörigkeit liegt der Schwerpunkt mehr auf der globalen und/oder lokalen Ebene.

Die Anforderungen des OPBF leiten sich aus wissenschaftlichen Erkenntnissen, gesellschaftlichen Zielen und unternehmerischen Best Practices ab.

Auf globaler Ebene handelt es sich um Beiträge, die nicht räumlich explizit sind. Das bedeutet, dass entsprechende Beiträge nicht darauf ausgelegt sind, Effekte auf Mensch oder Umwelt an denjenigen Standorten zu erreichen, wo sie entstehen. Die Beiträge zahlen in erster Linie auf globale Problemstellungen ein. Hierzu zählen beispielsweise die Reduktion von Treibhausgasemissionen, die Umstellung auf recycelte Materialien oder die Erhöhung der Langlebigkeit von Produkten. In den genannten Fällen tragen Unternehmen zur Lösung globaler Problemstellungen wie Klimawandel und Ressourcenverbrauch bei.

Auf lokaler Ebene<sup>3</sup> handelt es sich um Beiträge, die auf einer räumlich expliziten Ebene ansetzen. Das bedeutet, dass entsprechende Beiträge darauf ausgerichtet sind, Effekte für Mensch und Umwelt *an* Standorten der Wertschöpfungskette zu erzielen, wo Belastungen und Auswirkungen verursacht werden, sowie in spezifischen Landschaften *außerhalb* der Wertschöpfungskette. Hierzu zählen beispielsweise verringerter Wasserverbrauch oder Landnutzungsintensität an ausgesuchten Standorten,

existenzsichernde Löhne oder die Vermeidung von Kinderarbeit in der Lieferkette. Diese Beiträge zahlen in erster Linie auf lokale Probleme ein und tragen häufig auch zur Bewältigung globaler Herausforderungen bei.

In Tabelle 1 sind die One-Planet-Anforderungen für alle vier Themen des OPBFs dargestellt und nach den oben beschriebenen Unterscheidungsmerkmalen zur Wirkungskette und räumlichen Ebene einsortiert. Die Anforderungen leiten sich aus wissenschaftlichen Erkenntnissen (z. B. IPBES, IPCC; Lee et al., 2023; Watson et al., 2019), gesellschaftlichen Zielen (z. B. Convention on Biological Diversity, 2022; United Nations, o. J.; United Nations, 2015) und unternehmerischen Best Practices (z. B. OECD, 2018; SBT, o. J.; SBTN, 2023c; United Nations, 2011) ab.

Im Anschluss wird genauer auf die themenspezifischen Herleitungen und die Bedeutung der einzelnen Anforderungen eingegangen.

<sup>3</sup> Je nach Fachgebiet liegt dem Begriff „lokal“ eine unterschiedliche räumliche Dimension zugrunde. Wir beziehen uns nicht auf die nationale, transnationale oder kontinentale Dimension, sondern auf die für den unternehmerischen Kontext relevanten kleineren Maßstäbe von Standorten und Landschaften.

**Tabelle 1:** One-Planet-Anforderungen für die Dachthemen Klima, Süßwasser, Biodiversität und Menschenrechte

Nachhaltigkeitsthema	Wirkungskette	Räumliche Ebene	One-Planet-Anforderungen für ACHIEVE
Klima	Ergebnisse	Global*	Erreichen eines wissenschaftsbasierten Net-Zero-Ziels, das mit der Begrenzung der globalen Erwärmung auf 1,5° Grad vereinbar ist
	Je nach Maßnahme: Ergebnisse und/oder Wirkungen	Je nach Maßnahme: global und/oder lokal	Volle CO <sub>2</sub> -Bepreisung aller auf dem Weg zum wissenschaftsbasierten Net-Zero-Ziel weiter anfallenden THG-Emissionen (Scope 1–3), zur Finanzierung direkt und indirekt Klima schützender Projekte jenseits der Wertschöpfungskette
Süßwasser	Ergebnisse	Global	Substanzielle Verringerung aller wesentlichen Belastungen auf Süßwasser entlang der Wertschöpfungskette mittels Aktivitäten, die mit einer Verminderung des Ressourcenverbrauchs verbunden sind
	Je nach Sektor: Ergebnisse und/oder Wirkungen	Lokal	Erreichen skaliertes, kontextualisierter und wissenschaftsbasierter Ziele für alle wesentlichen Belastungen und negativen Auswirkungen auf Süßwasser entlang der Wertschöpfungskette, beginnend mit den Hotspots
	Wirkungen	Lokal	In Zusammenarbeit mit Interessenvertretern – Erreichen positiver Wirkungen für kontextuell relevante, süßwasserbezogene Wirkungsbereiche in Flussgebieten, einschließlich aller Flussgebiete mit hoher strategischer Relevanz entlang der eigenen Geschäftstätigkeiten und Lieferkette
Biodiversität	Ergebnisse	Global	Substanzielle Verringerung wesentlicher Belastungen auf die Biodiversität entlang der Wertschöpfungskette mittels Aktivitäten, die mit einer Verminderung des Ressourcenverbrauchs verbunden sind
	je nach Sektor: Ergebnisse und/oder Wirkungen	Lokal	Erreichen skaliertes, kontextualisierter und wissenschaftsbasierter Ziele für alle wesentlichen Belastungen und negativen Auswirkungen auf Biodiversität entlang der Wertschöpfungskette, beginnend mit den Hotspots
	Wirkungen	Lokal	In Zusammenarbeit mit Interessenvertretern – Erreichen positiver Wirkungen für kontextuell relevante, biodiversitätsbezogene Wirkungsbereiche in Landschaften, einschließlich aller Landschaften mit hoher strategischer Relevanz entlang der eigenen Geschäftstätigkeiten und Lieferkette**
Menschenrechte	Je nach Maßnahme: Ergebnisse und/oder Wirkungen	Je nach Maßnahme: global und/oder lokal	Beendigung bzw. weitgehende Minimierung negativer Auswirkungen auf die Menschenrechte, die das Unternehmen infolge seiner eigenen Aktivitäten verursacht, zu denen es beiträgt oder mit denen es infolge seiner Geschäftsbeziehungen in Verbindung steht  Bei bereits eingetretenen negativen Auswirkungen – Bewertung des Verhältnisses zu den Auswirkungen und Bereitstellung wirksamer Abhilfemaßnahmen für betroffene Rechteinhaber:innen
	Wirkungen	Lokal	In Zusammenarbeit mit Interessenvertretern – Erreichen positiver Wirkungen für Gemeinschaften, einschließlich Gemeinschaften in allen Landschaften mit hohen Risiken für Menschenrechtsverletzungen entlang der eigenen Geschäftstätigkeiten und Lieferkette

\* Für FLAG-Sektoren setzen Science Based Targets auch auf lokaler Ebene an.

\*\* Die Abteilung Land Hub des SBTN hat in seiner Beta-Version zur Festlegung wissenschaftsbasierter Ziele bereits die Einbindung von Landschaften als eine von drei Zielgrößen bestimmt. Entsprechende Wirkungen können daher ebenfalls an dieser Stelle verortet werden.



## Klima

Das im Pariser Klimaschutzabkommen formulierte Ziel, die Erderwärmung auf 1,5 Grad zu begrenzen, erfährt starke wissenschaftliche Unterstützung. Jenseits einer globalen Erderwärmung von 1,5 Grad eskaliert das Risiko zur Überschreitung gefährlicher Klima-Kippunkte (Armstrong McKay et al., 2022). Der IPCC geht davon aus, dass der fortschreitende Ausstoß von Treibhausgasemissionen in naher Zukunft zu einer Erderwärmung von mehr als 1,5 Grad im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter führen wird (Lee et al., 2023). Um die globale Erwärmung möglichst auf 1,5 Grad begrenzen, müssen die weltweiten Treibhausgasemissionen bis 2030 um mindestens 45 Prozent und bis spätestens 2050 auf Netto-Null reduziert werden (Lee et al., 2023). Nur so kann eine Überschreitung mehrerer Klimakippunkte verhindert werden (Armstrong McKay et al., 2022). Selbst bei Überschreitung der 1,5-Grad-Marke zählt jedes Zehntelgrad, um einer weiteren Eskalation von Klimakippunkten sowie massiven wirtschaftlichen Schäden entgegenzuwirken.

**Ungeachtet der Fähigkeit der Weltgemeinschaft, die Erderwärmung auf 1,5 Grad zu begrenzen, ist es für jedes einzelne Unternehmen unerlässlich, seinen Beitrag zu leisten.**

### 1. Ein 1,5-Grad-kompatibles Net Zero Science-Based Target erreichen

Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen den wachsenden physischen und transitorischen Risiken begegnen und Verantwortung beweisen, indem sie ein wissenschaftsbasiertes Net-Zero-Ziel erreichen, das mit einer Begrenzung der globalen Erwärmung auf 1,5 Grad vereinbar ist. Das Ergebnis setzt auf einer globalen Ebene an. Das bedeutet, dass die geografischen Standorte der Emissionsquellen aus naturräumlicher Sicht irrelevant sind. Sie tragen nicht unmittelbar zu einer Verbesserung des Zustands der lokalen Umwelt bei. Dementsprechend werden Maßnahmen zur Verringerung des Ressourcenverbrauchs, im Gegensatz zu lokalen Themen wie Biodiversität und Süßwasser, nicht separat aufgeführt, sondern als Lösungsansatz zum Erreichen des globalen Klimaziels subsumiert. Ungeachtet der Fähigkeit der Weltgemeinschaft, die Erderwärmung auf 1,5 Grad zu begrenzen, ist es für jedes einzelne Unternehmen unerlässlich, seinen wissenschaftsbasierten Beitrag zu leisten (SBT, o. J.).



## **2. Sicherstellen zusätzlicher Klimafinanzierung jenseits der Wertschöpfungskette durch Bepreisung weiter anfallender THG-Emissionen**

Im Sinne der doppelten Zielsetzung des Pariser Abkommens reduzieren Unternehmen nicht nur konsequent ihre THG-Emissionen in der gesamten Wertschöpfungskette entlang eines wissenschaftsbasierten 1,5-Grad-Pfades; sie helfen auch bei der zusätzlichen Finanzierung des globalen Klimaschutzes jenseits der eigenen Wertschöpfungskette.

Den größten finanziellen Beitrag zum globalen Klimaschutz leisten Unternehmen durch die Belegung aller auf dem Weg zu Net Zero anfallenden THG-Emissionen (Scope 1–3) mit einem hohen CO<sub>2</sub>-Preis und einer Investition dieses Budgets in ein Portfolio direkt und indirekt klimaschützender Projekte jenseits ihrer Wertschöpfungskette – mit maximal positiver Wirkung für Mensch, Natur und Klima.

Diese Finanzierung und ihre Ergebnisse werden nicht mit den unternehmenseigenen THG-Emissionen verrechnet, leisten aber einen wichtigen Beitrag zur Schließung der globalen Finanzierungslücke und zum Erreichen von Netto-Null-THG-Emissionen bis 2050.



## Süßwasser und Biodiversität

An dieser Stelle werden die Themen Süßwasser und Biodiversität gemeinsam behandelt, da die übergreifenden Anforderungen identisch strukturiert sind und so Doppelungen vermieden werden.

Für beide Themenbereiche sind laut neuester wissenschaftlicher Publikation die jeweiligen Planetaren Belastungsgrenzen überschritten (Richardson et al., 2023).

In Bezug auf Süßwasser formulieren die Sustainable Development Goals auf gesellschaftlicher Ebene das Ziel, bis 2030 die Verfügbarkeit, gute Qualität und nachhaltige Bewirtschaftung von Süßwasser sicherzustellen, die Trinkwasser- und Sanitärversorgung für alle Menschen zu gewährleisten und Süßwasserökosysteme zu schützen und wiederherzustellen. Der letzte Fortschrittsbericht der Vereinten Nationen (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2021) verdeutlicht, dass die Staatengemeinschaft weit davon entfernt ist, gesteckte Ziele zu erreichen. Tiefgreifendes Handeln ist erforderlich. Viele Süßwassersysteme, die Ökosysteme gedeihen lassen und für die Ernährung einer stetig wachsenden Bevölkerung sorgen, sind unter Stress geraten. Die Ursachen sind vielfältig und reichen von Übernutzung, Verschwendung und Verschmutzung bis hin zu den Einflüssen des Klimawandels. Wir stehen vor einer globalen Wasserkrise, die sich weiter verschärfen wird. Prognosen deuten darauf hin, dass bis 2030 die Nachfrage nach Wasser das Angebot um 40 Prozent übersteigen wird (Hemmingway Jaynes, 2023).

Was die Biodiversität betrifft, so haben Staats- und Regierungschef:innen im Jahr 2022 im Kunming-Montreal-Abkommen eine

globale Vereinbarung für biologische Vielfalt verabschiedet. Ziel der Vereinbarung ist es, den Verlust der biologischen Vielfalt bis zum Jahr 2030 zu stoppen und den Trend umzukehren. Das Biodiversitätsabkommen, das man als Pendant zum 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaschutzabkommens betrachtet, umfasst 23 Unterziele, die Unternehmen teilweise direkt ansprechen (vgl. Ziel 15; Convention on Biological Diversity, 2022). Eine Reihe zusätzlicher Erklärungen, wie die New Yorker Walddeklaration (New York Declaration on Forests, o. J.), flankieren gesellschaftliche Ziele zum Schutz von Biodiversität. Die Verwirklichung der Mission des Kunming-Montreal-Abkommens impliziert eine Wirtschaftsweise, die eine natur-positive Entwicklung auf globaler Ebene ermöglicht.

Unternehmen begegnen ihren zunehmenden Risiken infolge der Biodiversitätskrise und werden ihrer Verantwortung gerecht, indem sie in den Bereichen Süßwasser und Biodiversität entlang der nachfolgend dargestellten drei Säulen Ergebnisse und Wirkungen erzielen.

### 1. Substanzielle Verringerung der Fußabdrücke durch Verringerung des Ressourcenverbrauchs

Darunter fällt eine substanzielle Verringerung der wesentlichen Belastungen auf Süßwasser und Biodiversität entlang der Wertschöpfungskette mittels Aktivitäten, die mit einer Verminderung des Ressourcenverbrauchs verbunden sind. Die Zusammenstellung des Produkt- und Serviceangebots geht mit inhärenten Umweltauswirkungen einher, die sich mit verschiedenen

Maßnahmen minimieren lassen: beispielsweise der Verringerung von Ressourcenströmen, der Substituierung von Materialien, der Förderung der Langlebigkeit von Produkten, der Schließung von Ressourcenkreisläufen, der Erschließung alternativer Geschäftsmodelle oder der Umstellung auf Produkte, die andere Unternehmen befähigen, ihre Belastungen und Auswirkungen auf Süßwasser und Biodiversität substanziell zu reduzieren. Mit der Implementierung der genannten Maßnahmen können Unternehmen Ergebnisse erzielen, die auf einer globalen (nicht räumlich expliziten) Ebene dazu beitragen, systemische Veränderungen zur Einhaltung entsprechender Belastungsgrenzen voranzutreiben. Die genannten Maßnahmen leisten überdies einen wesentlichen Beitrag zum Erreichen wissenschaftsbasierter Klimaziele, werden jedoch dort aufgrund der Irrelevanz lokaler Beiträge nicht explizit herausgestellt.

## 2. Skalieren kontextualisierter und wissenschaftsbasierter Ziele auf lokaler Ebene

Lokal wirksame Beiträge von Unternehmen können die Überschreitung lokaler Belastungsgrenzen durch menschlichen Einfluss verhindern und schwerwiegende Folgen von lokalen Gemeinschaften, Umwelt und Wirtschaft abwenden.

Hier sind die Ergebnisse und Wirkungen darauf ausgerichtet, zur Stabilität von Ökosystemen und zum Erhalt der Artenvielfalt lokal beizutragen, indem Belastungen und negative Auswirkungen auf die Umwelt dort vermieden und reduziert werden, wo sie von Unternehmen verursacht werden. Jedes Ökosystem, aber auch jede Art, hat seine/ihre eigenen Belastungsgrenzen. Im Bereich Süßwasser werden die Belastungsgrenzen von Flussgebieten unter anderem von ihrer geografischen Lage, hydrologischen Beschaffenheit und ihrem Niederschlagsmuster beeinflusst. Um die Überschreitung lokaler Belastungsgrenzen durch menschlichen Einfluss zu verhindern und schwerwiegende Folgen von lokalen Gemeinschaften, Umwelt und Wirtschaft abzuwenden,

ist es erforderlich, dass Unternehmen lokal wirksame Beiträge leisten. Den Beiträgen liegen Zielsetzungen zugrunde, die sich sowohl in ihrem Bezug als auch in ihrem Ambitionsniveau voneinander unterscheiden.

### Bezug der Zielsetzung: Unterscheidung zwischen belastungs- und zustandsbezogenen Zielsetzungen

Auf lokaler Ebene muss zwischen belastungsbezogenen Zielsetzungen (pressure targets) und zustandsbezogenen Zielsetzungen (state targets) unterschieden werden. *Belastungen* beziehen sich beispielsweise auf Aspekte wie Landnutzungswandel, Landnutzungsintensität, Gewinnung natürlicher Ressourcen, Umweltverschmutzung oder das Eindringen gebietsfremder invasiver Arten. *Zustände* hingegen beziehen sich beispielsweise auf die Artenvielfalt und die Ausdehnung, Konnektivität und Integrität von Ökosystemen.

In erster Linie sind sämtliche Zielsetzungen darauf ausgerichtet, Belastungen auf die Biodiversität und Süßwasser zu vermeiden und zu reduzieren. Die Adressierung von Belastungen zahlt direkt oder indirekt auf die Veränderungen von Umweltzuständen ein. Dabei können die Zusammenhänge zwischen der Bewältigung von Belastungen einerseits und der Verbesserung von Umweltzuständen andererseits in einigen unternehmerischen Kontexten gut nachvollzogen werden, während sie an anderen Stellen äußerst herausfordernd und nicht zuverlässig quantifizierbar sind. Aufgrund dieser Unterschiede können sich einige Unternehmen je nach Sektor und wirtschaftlicher Aktivität ausschließlich belastungsbezogene Ziele setzen, ohne auf zustandsbezogene Ziele einzugehen, während andere beide Aspekte berücksichtigen



sollten. Für Sektoren und wirtschaftliche Aktivitäten, die nicht direkt, sondern eher indirekt und kumulativ mit Veränderungen des Naturzustands in Verbindung stehen, lassen sich veränderte Umweltzustände im Ergebnis von Maßnahmen nur schwer nachvollziehen. In solchen Fällen ist es nach aktuellem Stand der Entwicklung nicht erforderlich, zustandsbezogene Zielsetzungen innerhalb der Wertschöpfungskette festzulegen. Im Gegensatz dazu wird von Sektoren und wirtschaftlichen Aktivitäten, die in einem direkten kausalen Zusammenhang zu Veränderungen des Naturzustands stehen, erwartet, dass sie zusätzliche zustandsbezogene Zielsetzungen entwickeln, um die Auswirkungen auf lokale Ökosysteme und Artenvielfalt zu adressieren.

Zu den betroffenen Sektoren zählen unter anderem Forst- und Landwirtschaft, Bergbau, Bauwesen und Infrastruktur, Tourismus und Energieerzeugung. Aktuelle methodische Entwicklungen und Kooperationen verschiedener Initiativen (z. B. SBTN, 2023c; TNFD, o. J.) sind damit befasst, einheitliche Sets an Indikatoren und Metriken festzulegen, um die Robustheit und Vergleichbarkeit von zustandsbezogenen Zielsetzungen zwischen und innerhalb von Sektoren zu erhöhen.

In unternehmerischen Kontexten, in denen das Erreichen belastungsbezogener Ziele nicht unmittelbar mit quantifizierbaren Veränderungen des Naturzustands einhergeht, wird von *Ergebnissen* gesprochen. Dort, wo das Erreichen belastungsbezogener Ziele auch die Erfüllung zustandsbezogener Ziele umfasst, wird von *Wirkungen* auf die Umwelt gesprochen.

### Ambitionsniveaus der Zielsetzung: Unterscheidung zwischen Vermeidungs- und Reduktionszielen

Hinsichtlich des Ambitionsniveaus unternehmerischer Ziele bei den Themen Süßwasser und Biodiversität wird zwischen Vermeidungszielen und Reduktionszielen unterschieden. Abhängig von den für Unternehmen wesentlichen Belastungen und Auswirkungen sowie dem lokalen Kontext sind Beiträge erforderlich, die auf verschiedenen Arten von Ambitionsniveaus beruhen.

**Für die Themen Süßwasser und Biodiversität ist es erforderlich, mehrere an den lokalen Kontext und die lokalen Belastungsgrenzen angepasste Ziele festzulegen und zu erreichen.**

Ausgangspunkt für die Festlegung solcher Ambitionsniveaus sollten gesellschaftliche Ziele, wissenschaftliche Erkenntnisse und unternehmerische Best Practices sein. Ein zentrales Vermeidungsziel betrifft beispielsweise die Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit entlang der Wertschöpfungskette, die mit der New Yorker Walddeklaration (New York Declaration on Forests, o. J.), Science Based Targets for Climate (Anderson et al., 2023), SBTN (Daldoss et al., 2023) und in Teilen der EU-Verordnung zu entwaldungsfreien Lieferketten (LkSG, 2021) fest in maßgeblichen Regularien und unternehmerischen Best-Practice-Methoden verankert ist. In Situationen, in denen sowohl Daten zu den Belastungen auf Ökosysteme und Arten als auch geeignete wissenschaftsbasierte Methoden fehlen, ist es ratsam, Beiträge zu leisten, deren Ambitionsniveau auf dem Vorsorgeprinzip und der Berücksichtigung lokaler Kontexte beruht. Kontextualisierte Zielsetzungen richten sich an den Belastungen und Auswirkungen der an die Wertschöpfungskette angrenzenden Landschaften aus. Eine detaillierte Erklärung erfolgt im Hebel ► *Strategies & Targets*. Generell schließt die Reduktion von Belastungen die Regeneration und Wiederherstellung terrestrischer, aquatischer und mariner Flächen ein.

### Lokale Beiträge ausgehend von Hotspots skalieren

Geht man davon aus, dass Unternehmen in der Regel an einer Vielzahl von Standorten in verschiedenen Ökosystemen tätig sind, in denen jeweils ganz eigene Kontexte und Belastungsgrenzen bestehen, ist es in den Bereichen Süßwasser und Biodiversität erforderlich, mehrere lokal angepasste Ziele festzulegen und zu erreichen. Damit Praktikabilität und Wirkkraft lokaler Beiträge gewährleistet sind, sollte eine Skalierung von Ergebnissen und Wirkungen ausgehend von den größten Hotspots entlang der Wertschöpfungskette erfolgen (SBTN, 2023a). Themenspezifische Definitionen zu Hotspots werden im Hebel ► *Impacts & Dependencies* beschrieben.

In der nachgelagerten Wertschöpfungskette, wo sich lokal auftretende Belastungen und negative Auswirkungen auf Standortebene mitunter nur schwer nachvollziehen lassen, bieten Anpassungen am Produkt- und Servicedesign einen effektiveren Ansatzpunkt zum Schutz von Süßwasserressourcen und Biodiversität.

Multi-Stakeholder-Initiativen, wie beispielsweise das Science Based Targets Network (SBTN), an dem der WWF beteiligt ist, stehen derzeit im methodischen Austausch darüber, welcher Grad der Skalierung von Ergebnissen und Wirkungen auf lokaler Ebene notwendig ist, damit Unternehmen unterschiedlicher Sektoren ihrer Verantwortung in der Wertschöpfungskette gerecht werden. In jedem Fall ist die Erzielung von Ergebnissen und Wirkungen in sämtlichen Hotspots ein zentraler Baustein zur Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistung und sollte mit Entschlossenheit angegangen werden.

### 3. Erzielen positiver Wirkungen jenseits der Wertschöpfungskette in Zusammenarbeit mit Interessenvertretern

Hier entfalten sich positive Wirkungen jenseits der Wertschöpfungskette. Die Wirkungen werden durch die Zusammenarbeit mit anderen Interessenvertretern in den an die Wertschöpfungskette angrenzenden Landschaften oder unabhängig von deren Bezug zur Wertschöpfungskette erreicht. Entsprechende Vorgehensweisen wurden beispielsweise für Süßwasser vom CEO Water Mandate (2013) und für Landnutzung von der Abteilung Land Hub des SBTN (Daldoss et al., 2023) entwickelt. Relevante Interessenvertreter umfassen beispielsweise andere Unternehmen, staatliche und private Organisationen, Nichtregierungsorganisationen, Spender und Hilfsorganisationen, Forschungseinrichtungen, Beratungsdienste und gemeindebasierte Organisationen.

Ein Unternehmen kann seine physischen Wasserrisiken zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit seiner Standorte nur dann signifikant reduzieren, wenn es zusammen mit anderen Akteuren gemeinsam auf Ebene der Flussgebiete positiv zu wirken vermag.

Eine Landschaft ist ein sozio-ökologisches System, das aus natürlichen und/oder vom Menschen veränderten Ökosystemen besteht und von unterschiedlichen ökologischen, historischen, wirtschaftlichen und soziokulturellen Prozessen und Aktivitäten beeinflusst wird (Chatterton et al., 2016). Der Begriff „Landschaften“ inkludiert terrestrische Ökosysteme, aquatische Ökosysteme (Flussgebiete) und marine Ökosysteme (Meereslandschaften). In Abhängigkeit vom Nachhaltigkeitsthema und den damit im Zusammenhang stehenden lokalen Herausforderungen setzen die Beiträge auf klein- oder großräumigeren geografischen Ebenen an. Wichtig ist, dass die Beiträge auf der Einbeziehung der Interessen verschiedenster Interessenvertreter basieren. Die Entfaltung von landschaftsbezogenen Wirkungen trägt in vielfältiger Weise zur Risikominderung und Nutzung von Chancen bei. Gleichzeitig leisten Unternehmen wichtige Beiträge zur

Einhaltung Planetarer Belastungsgrenzen und zur Erreichung gesellschaftlicher Ziele.

An dieser Stelle wird exemplarisch auf die Bedeutung einer Beteiligung an Multi-Stakeholder-Initiativen in den an die Wertschöpfungskette angrenzenden Landschaften eingegangen. Unternehmen werden in der Regel nicht in der Lage sein, die sie betreffenden lokalen Risiken infolge fortschreitender Umweltzerstörung allein zu bewältigen. Die aktive Beteiligung an Multi-Stakeholder-Initiativen trägt maßgeblich dazu bei, lokale Interessenvertreter zu aktivieren und Ziele wie Maßnahmen besser aufeinander abzustimmen. Das vermeidet unkoordiniertes und einseitiges Vorgehen und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass man den Herausforderungen, denen man zusammen gegenübersteht, auch gemeinsam löst und langfristige Wirkungen erzielt werden. Beispielsweise vermag ein produzierendes Unternehmen aus dem Getränkesektor aufgrund seiner hohen Wassereffizienz eine überdurchschnittliche Wassernutzungsleistung im Vergleich zu anderen Unternehmen aufweisen. Allerdings wird es seine physischen Wasserrisiken zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit seiner Standorte nur dann signifikant reduzieren können, wenn es zusammen mit anderen Akteuren eine kritische Masse zu bilden vermag, um gemeinsam auf Ebene der Flussgebiete positiv zu wirken. In diesem Zusammenhang wird von kollektivem Handeln (Collective Action) gesprochen (WWF et al., 2023). Für die Erreichung positiver Effekte müssen Akteure gemeinsam in verschiedenen Wirkungsbereichen aktiv werden. Themenübergreifende Wirkungsbereiche betreffen beispielsweise Good Governance, die nachhaltige Ressourcennutzung sowie den Erhalt, die Regeneration und die Wiederherstellung von Ökosystemen und Artenvielfalt.



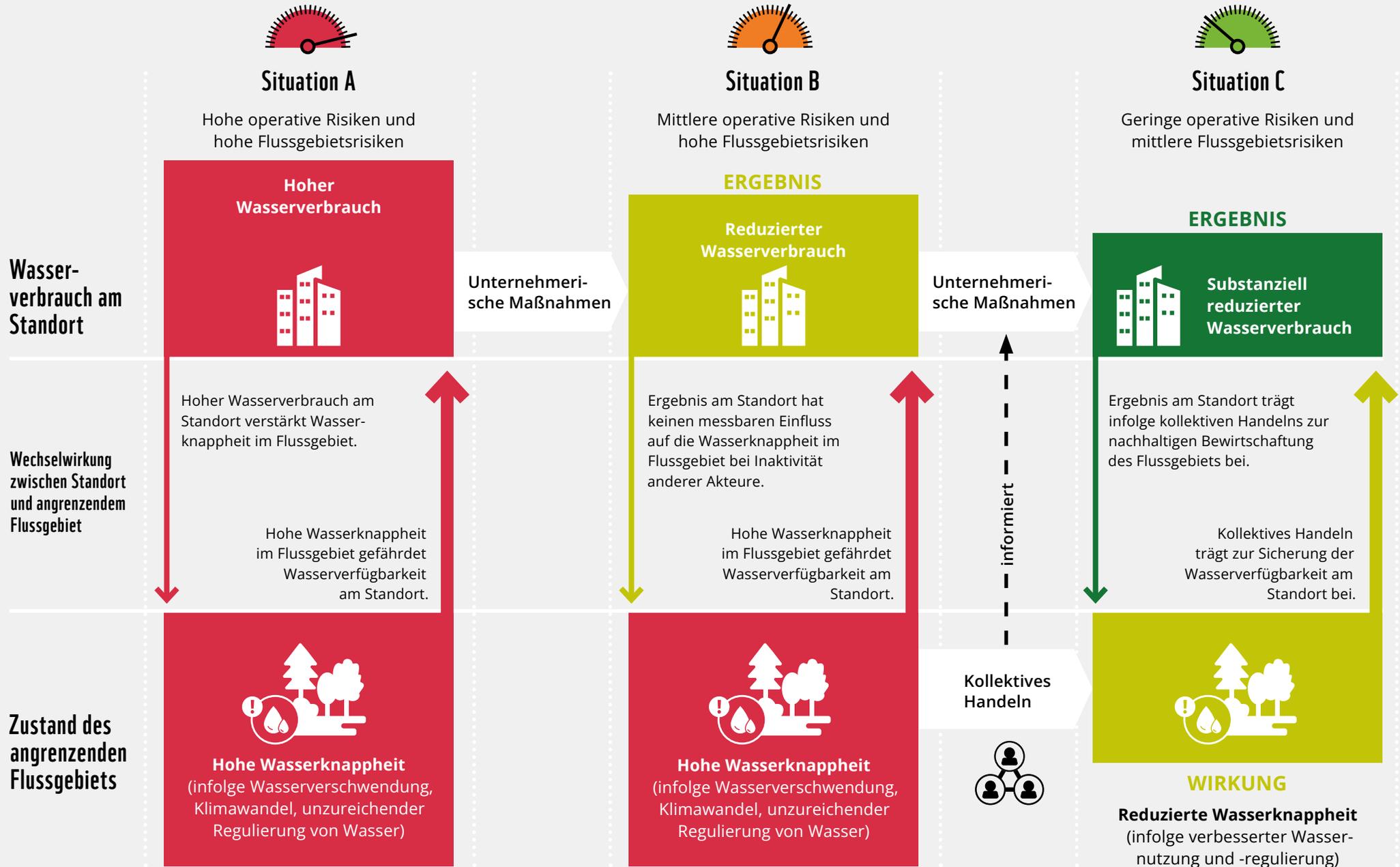
Themenspezifische Wirkungsbereiche können variieren und Überschneidungen zu anderen Themen aufweisen. Beispielsweise sind im Themenbereich Süßwasser fünf Wirkungsbereiche gängig (AWS, 2019), die direkt oder indirekt zum Schutz der Biodiversität sowie der Achtung und Förderung von Menschenrechten beitragen, darunter:

- (1)** Wasserverfügbarkeit
- (2)** Wasserqualität
- (3)** Water Governance
- (4)** Ökosystemschutz
- (5)** Gesundheit, Trinkwasser- und Sanitärversorgung.

Es empfiehlt sich, dass Unternehmen ein besonderes Augenmerk auf Landschaften mit hoher strategischer Relevanz legen. Die Relevanz richtet sich beispielsweise nach Faktoren wie Beschaffungsrisiken infolge des lokalen Naturzustands, dem Anteil unternehmerischer Belastungen und negativer Auswirkungen am Gesamtfußabdruck sowie Entscheidungen hinsichtlich der Lokalität von wissenschaftsbasierten und kontextualisierten Zielen.

Abbildung 5 veranschaulicht exemplarisch am Beispiel von Wasserknappheit, dass standortspezifische Ergebnisse nur begrenzt zur Reduktion unternehmerischer Wasserrisiken beitragen können. Kollektives Handeln ist erforderlich, um Wirkungen auf Flussgebietsebene zu erzielen, die unternehmerische Wasserrisiken entscheidend verringern.

**Abbildung 5:** Rolle kollektiven Handelns zur Reduktion unternehmerischer Wasserrisiken in einem Flussgebiet





## Menschenrechte

Die Anforderungen im Themenbereich Menschenrechte stützen sich auf gesellschaftliche Ziele wie die international anerkannten Menschenrechte, die Sustainable Development Goals und die Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit. Ebenso werden die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen berücksichtigt (United Nations, 2011), um Leitsterne zur Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung zu formulieren.

**Es ist empfehlenswert, dass Unternehmen im Sinne eines effektiven Managements die schwerwiegendsten negativen Menschenrechtsauswirkungen in der Wertschöpfungskette zuerst angehen.**

Es wird Menschenrechte geben, die direkter von den Aktivitäten der Unternehmen betroffen sind (z. B. Arbeitsrechte), und andere, die weniger betroffen sind (z. B. das Recht auf Anerkennung vor dem Gesetz). Dennoch kann keines von vornherein als Thema für die Erfüllung von Sorgfaltspflichten ausgeschlossen werden. Bestimmte Menschenrechte sind in bestimmten Branchen oder Lieferketten besonders gefährdet, z. B. das Recht auf Privatsphäre bei Technologieunternehmen, die Rechte indigener Völker bei Bergbauunternehmen oder die Freiheit von Kinderarbeit in landwirtschaftlichen Unternehmen. Welche Themenbereiche für die Wahrnehmung von Sorgfaltspflichten relevant sind, sollte Gegenstand einer kontinuierlichen Risikobewertung sein. Die Beendigung und Minimierung von Menschenrechtsverletzungen, die das Unternehmen durch seine eigenen Aktivitäten verursacht oder zu denen es beiträgt oder mit denen es infolge seiner Geschäftsbeziehungen verbunden ist, tragen unmittelbar zur Erzielung von Wirkungen bei.

### 1. Beenden von Menschenrechtsverletzungen und Schaffen von Abhilfe, wo negative Auswirkungen entstanden sind

Die Wahrnehmung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten sollte grundsätzlich die gesamte Wertschöpfungskette umfassen. Dabei haben Unternehmen vor allem im eigenen Geschäftsbetrieb und entlang ihrer Lieferkette weitreichende Kontroll- und Einflussmöglichkeiten. Die Verantwortung in der Lieferkette rückt nicht zuletzt durch deutsche und europäische Gesetzgebungen immer stärker in den Fokus.

Um angemessene Beiträge zur Erreichung gesellschaftlicher Ziele zu leisten, sollte es zum unternehmerischen Selbstverständnis gehören, negative Auswirkungen auf die Menschenrechte, die das Unternehmen durch seine eigenen Aktivitäten verursacht, zu denen es beiträgt oder mit denen es infolge seiner Geschäftsbeziehungen in Verbindung steht, zu beenden oder zumindest weitgehend zu minimieren. Berücksichtigt werden sollten dabei sowohl die Menschenrechte von Mitarbeitenden als auch die von umliegenden Gemeinschaften, die von den unternehmerischen Aktivitäten betroffen sind.

Es ist empfehlenswert, dass Unternehmen im Sinne eines effektiven Managements die schwerwiegendsten negativen Menschenrechtsauswirkungen zuerst angehen. Dabei sollte das Vorgehen zur Wahrung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten auf der Grundlage proaktiv durchgeführter Risikoanalysen basieren, statt lediglich anlassbezogen bei substanzieller Kenntnis zu tatsächlichen menschenrechtlichen Verletzungen zu erfolgen. Das unternehmerische Einflussvermögen auf beispielsweise mittel- und unmittelbare Zulieferer kann begrenzt sein, und



Unternehmen sind in vielen Fällen nicht die Verursacher menschenrechtsbezogener Auswirkungen. Dennoch ist es auch in solchen Fällen unerlässlich, Wege zu finden, um Menschenrechtsverletzungen zu vermeiden und weitestgehend zu minimieren.

Im Fall, dass Unternehmen nicht in der Lage sind, ihren Einfluss geltend zu machen und/oder es nicht vermögen, zusammen mit anderen Interessenvertretern die Akteure der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette zum Ergreifen effektiver Maßnahmen zu bewegen, sollte eine Beendigung der Geschäftsbeziehungen als letztes Mittel nicht ausgeschlossen werden. Dieser Schritt kann unmittelbare Ergebnisse in Bezug auf die unternehmenseigene Nachhaltigkeitsleistung erzielen, führt jedoch in vielen Fällen nicht zur Verbesserung der Menschenrechtssituation von Rechteinhaber:innen.

Für einige Menschenrechtsthemen ist eine vollständige Prävention und Beendigung nicht immer möglich. Beispielsweise lauern in der Bauindustrie oder im Bergbau intrinsische Gefahren, die sich selbst im Zuge der Implementierung umfangreicher und effektiver Sicherheitsstandards nicht vollständig vermeiden lassen. Darüber hinaus können trotz aller Implementierung von Richtlinien und Schulungen oder der Etablierung einer vielfältigen, inklusiven Belegschaft spezifische Formen von Diskriminierung im Ergebnis individuellen Verhaltens nie ganz ausgeschlossen werden. Kontinuierliche Bemühungen sind daher nötig, damit sich die Folgen solchen Fehlverhaltens in Grenzen halten. Für bereits eingetretene negative Auswirkungen sollten Unternehmen Verfahren etabliert haben, um diesen entgegenzuwirken oder sie wiedergutzumachen. Die Einrichtung eines effektiven Beschwerde-mechanismus ist ein solches Verfahren. Dessen Zweck besteht darin, Abhilfe zu schaffen. Abhilfemaßnahmen können Entschuldigungen, Rückerstattungen, Folgenbeseitigung oder finanziellen und nicht finanziellen Schadensersatz und Strafmaßnahmen umfassen.



## 2. Gemeinsam mit Interessenvertretern positive Wirkungen gestalten und nachteilige Sekundäreffekte verhindern

Analog zur Umweltdimension erstreckt sich die unternehmerische Verantwortung im sozialen Bereich auch auf die Mitgestaltung von Wirkungen, die über die Wertschöpfungskette hinausgehen. Konkret geht es darum, über die Zusammenarbeit verschiedener Interessenvertreter – wie Unternehmen, staatliche Organisationen, Nichtregierungsorganisationen und gemeindebasierte Organisationen – positive Effekte für Gemeinschaften in Landschaften zu erzielen. Das unternehmerische Engagement kann entweder entlang oder jenseits der an die Wertschöpfungskette angrenzenden Landschaften erfolgen.

Die Notwendigkeit für das unternehmerische Engagement in Landschaften begründet sich dadurch, dass für einige Menschenrechtsthemen eine positive Wirkung nur durch das Zusammenspiel von Ergebnissen inner- und außerhalb der Wertschöpfungskette zu erwarten ist. Beispielsweise kann die Durchsetzung eines „Null-Toleranz-Ansatzes“ zur Bekämpfung von Kinderarbeit entlang der Wertschöpfungskette zu negativen Sekundäreffekten führen. Kinder könnten durch Anweisung ihrer Eltern auf andere Arbeitgeber mit gleichen oder noch gefährlicheren Tätigkeiten ausweichen, um die Einkommenssituation der Familie weiter zu stützen (Peries, 2021). Um im Interesse des Kindes zu handeln, müssen Unternehmen in solchen Fällen gemeinsam mit anderen Akteuren die Hauptursachen für Kinderarbeit ergründen und notwendige Strukturen schaffen, die langfristige, messbare positive Wirkungen auf die Rechte von Kindern erzielen. Geeignete Maßnahmen bestehen beispielsweise im Zugang zu Bildung oder, bei den Eltern, im Schaffen bzw. Anbieten alternativer Einkommensquellen oder in der existenzsichernden Entlohnung (Peries, 2021).



### 3.3 ASSESS: BEWERTUNG WESENTLICHER ZUSAMMENHÄNGE ZU UMWELT UND MENSCHENRECHTEN

Das Ziel des Schrittes ASSESS (*Analysieren*) ist es, dass Unternehmen eine Reihe von Analysen entlang der gesamten Wertschöpfungskette durchführen, um die wesentlichen Zusammenhänge zwischen unternehmerischen Aktivitäten, Mensch und Natur zu verstehen und zu bewerten.

Die drei dem Schritt ASSESS zugeordneten Hebel umfassen sowohl die Identifizierung und Quantifizierung wesentlicher Belastungen, Auswirkungen und Abhängigkeiten als auch die Bewertung von Chancen und Risiken entlang der Wertschöpfungskette und darüber hinaus.

Die Erkenntnisse aus den jeweiligen Analysen versetzen Unternehmen in die Lage, die für ihre jeweiligen Geschäftsmodelle spezifischen Herausforderungen entlang der vier ökologischen und sozialen Themen zu identifizieren und zu priorisieren. Die fachlich fundierte Basis ermöglicht eine Eingrenzung, welche Fragen bei der Ziel- und Strategiesetzung vorrangig berücksichtigt werden sollten.

## MATERIALITY & TRACEABILITY

Der Hebel *Wesentlichkeit und Rückverfolgbarkeit* zielt darauf ab, sowohl wesentliche Belastungen, Auswirkungen und Abhängigkeiten des Unternehmens zu identifizieren, als auch Transparenz darüber zu schaffen, wo diese entlang der Wertschöpfungskette auftreten. Der Hebel verhilft zur Schaffung von Grundlagen für ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement.

## MATERIALITY

Die Bewertung der *Wesentlichkeit* – auch bekannt als Materialität – hat zum Ziel, dass Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette die Relevanz ökologischer Belastungen und negativer Auswirkungen, ihre Abhängigkeit von Ökosystemdienstleistungen sowie die potenziellen und tatsächlichen Auswirkungen auf die Menschenrechte erfassen und die daraus resultierenden Einflüsse auf ihre Geschäftstätigkeiten ermitteln. Methodische Herangehensweisen zur Durchführung von Wesentlichkeitsanalysen werden bereits seit längerer Zeit von freiwilligen Reporting-Standards unterstützt (z. B. Global Reporting Initiative, o. J.; Leitschuh & Braun, 2020). Mit der Verabschiedung der CSRD (European Commission, 2023) wird die umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung ab dem Jahr 2025 für Unternehmen schrittweise zur Pflicht, abhängig von Bilanzsumme, Umsatz und Beschäftigtenzahl. Die qualitativen Anforderungen an eine Materialitätsanalyse sollten jedoch nicht nur den bevorstehenden rechtlichen Anforderungen gerecht werden, sondern auch die Grundlage für ein glaubwürdiges, zielgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement bilden.

### ESRS Box C: Querverweis zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

**Gemeinsamkeiten** zwischen ESRS und OPBF:

- ➔ Abdeckung der gesamten Wertschöpfungskette
- ➔ Einteilung der Belastungs- und Zustandskategorien
- ➔ Rückgriff auf anerkannte methodische Verfahren zur Abschätzung wesentlicher Belastungen und Auswirkungen

**Zusätzliche Orientierungshilfe** des OPBFs für die Umsetzung der ESRS:

- ⬆ daten- und schwellenbasierte Ansätze, die auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen

Aus prozessualer und inhaltlicher Sicht weisen die Anforderungen der ESRS und des OPBFs viele Gemeinsamkeiten auf. Allerdings benennen die ESRS aktuell keine konkreten Herangehensweisen zur Bewertung der ökologisch-sozialen Wesentlichkeit. Das OPBF füllt diese Lücke, indem es sich auf daten- und schwellenwertbasierte Ansätze beruft, die wissenschaftlich fundiert sind. Es bietet damit eine konkrete Orientierungshilfe, wie der Bewertungsprozess im Sinne der ESRS erfolgen kann, um eine qualitativ hochwertige Datensammlung zu ermöglichen, Ermessensspielräume zu verringern und eine Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen zu fördern.

Generell wird im Nachhaltigkeitskontext zwischen der ökologisch-sozialen Wesentlichkeit (impact materiality) und der finanziellen Wesentlichkeit (financial materiality) unterschieden. Die ökologische Materialitätsanalyse hat den Zweck, sowohl wesentliche Belastungen und Auswirkungen des Unternehmens auf die Umwelt als auch Abhängigkeiten von der Umwelt entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu identifizieren. Die soziale Materialitätsanalyse dient dazu, negative Auswirkungen auf die Menschenrechte abzuschätzen, die das Unternehmen direkt verursacht, zu denen es beiträgt und/oder die auf Grund der Geschäftsbeziehungen mit seiner Geschäftstätigkeit, Produkten oder Dienstleistungen mittelbar und unmittelbar verbunden sind.

#### Die Durchführung an fünf Schritten ausrichten

Aus prozessualer Sicht empfehlen sich folgende übergeordnete Schritte zur Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse:

- (1)** Abbildung der gesamten Wertschöpfungskette, inklusive sämtlicher Wertschöpfungskettenstufen
- (2)** Identifizierung der ökonomischen Aktivitäten für die jeweiligen Wertschöpfungskettenstufen
- (3)** Identifizierung und Abschätzung potenzieller und tatsächlicher Belastungen, Abhängigkeiten und Auswirkungen für die jeweiligen ökonomischen Aktivitäten
- (4)** Bewertung der ökologischen und sozialen Wesentlichkeit für die identifizierten potenziellen und tatsächlichen Belastungen, Abhängigkeiten und Auswirkungen
- (5)** Ableitung der finanziellen Wesentlichkeit für ökologisch- und sozial-wesentliche Themen

Effektive Wesentlichkeitsanalysen beachten in der Durchführung einer Reihe von Qualitätskriterien.

**Identifizieren sämtlicher Belastungen und Auswirkungen entlang der Wertschöpfungskette**

Unternehmen, die ihr Handeln an Planetaren Belastungsgrenzen ausrichten und mit gesellschaftlichen Zielen in Einklang bringen wollen, richten ihr Nachhaltigkeitsmanagement zwingend an einer ökologischen und sozialen Materialitätsanalyse aus. Eine effektive ökologisch-soziale Materialitätsanalyse berücksichtigt sämtliche potenziellen und tatsächlichen Belastungen und Auswirkungen. In Anlehnung an die Einteilung des SBTN (2023a), der Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD, 2023c), der ESRS (European Union, 2023) listen Tabelle 2a und 2b übergeordnete Belastungs- und Zustandskategorien auf.

**Etablierte methodische Verfahren für Abschätzungen nutzen**

Zur Abschätzung potenzieller und tatsächlicher Belastungen und Auswirkungen sollten etablierte methodische Verfahren genutzt werden. Dazu zählt zum Beispiel ein in Berichtsstandards (European Union, 2023; Global Reporting Initiative, o. J.) und Nachhaltigkeitsleitlinien (OECD, 2018) weit verbreiteter Ansatz, der die Bedeutung anhand der Schwere und Wahrscheinlichkeit von Auswirkungen bewertet, wobei sich die Schwere aus dem Ausmaß (scale), dem Umfang (scope) und der Unumkehrbarkeit (irremediability) zusammensetzt. Im Umweltbereich gibt es noch andere ähnliche methodische Verfahren wie beispielsweise das vom ENCORE Partnership (ENCORE, o. J.). Das SBTN entwickelte ein auf ENCORE basierendes Tool, das sogenannte Sectoral

**Tabelle 2a:** Ökologische Belastungs- und Zustandskategorien

Belastungen	Belastungskategorien
<b>Nutzung und Nutzungsänderung von Ökosystemen</b>	Landnutzung und Landnutzungsänderung (terrestrisches Ökosystem)
	Nutzung und Veränderung von Süßwasserökosystemen
	Nutzung und Veränderung von Meeresökosystemen
<b>Ressourcennutzung</b>	Wassernutzung
	Sonstige Ressourcennutzung (Mineralien, Tiere usw.)
<b>Klimawandel</b>	Treibhausgasemissionen
<b>Verschmutzung</b>	Nicht treibhauswirksame Luftschadstoffe
	Wasserschadstoffe
	Bodenschadstoffe
	Feststoffabfälle
	Störquellen (Lärm, Licht usw.)
<b>Invasive und andere Arten</b>	Biologische Veränderungen
Zustände	Zustandskategorien
<b>Ökosysteme</b>	Auswirkungen auf Zustände von Ökosystemen (z. B. Integrität)
<b>Artenvielfalt</b>	Auswirkungen auf Zustände von Arten (z. B. Aussterberisiko)
<b>Ökosystemdienstleistungen</b>	Auswirkungen auf Ökosystemdienstleistungen (z. B. Bestäubung)



**Tabelle 2b:** Soziale Zustandskategorien

Zustände	Zustandskategorien
<b>Arbeitsbedingungen (in der Wertschöpfungskette)</b>	Kinderarbeit
	Zwangsarbeit, inklusive Sklaverei und Knechtschaft
	Angemessene Unterbringung
	Schutz der Privatsphäre
	Sichere Beschäftigung
	Arbeitszeiten
	Erholung und Freizeit
	Angemessene Entlohnung, inklusive existenzsichernder Löhne
	Sozialer Dialog
	Vereinigungsfreiheit
	Tarifverhandlungen
	Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
	Sicheres und gesundes Arbeitsumfeld
<b>Gleichbehandlung und Chancengleichheit (in der Wertschöpfungskette)</b>	Gleichstellung der Geschlechter und gleicher Lohn für gleiche Arbeit
	Schulungen und Kompetenzentwicklung
	Beschäftigung und Inklusion von Menschen mit Behinderungen
	Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz
	Vielfalt
<b>Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte von Gemeinschaften (angrenzend an die Wertschöpfungskette)</b>	Angemessene Unterbringung
	Angemessene Ernährung
	Bodenbezogene Auswirkungen
	Wasserbezogene Auswirkungen
	Luftqualitätsbezogene Auswirkungen
	Sicherheitsbezogene Auswirkungen

Zustände	Zustandskategorien
<b>Bürgerrechte und politische Rechte von Gemeinschaften (angrenzend an die Wertschöpfungskette)</b>	Recht auf freie Meinungsäußerung
	Versammlungsfreiheit
	Auswirkungen auf Menschenrechtsverteidiger
<b>Rechte indigener Völker (angrenzend an die Wertschöpfungskette)</b>	Freiwillige und in Kenntnis der Sachlage erteilte vorherige Zustimmung
	Selbstbestimmung
	Kulturelle Rechte
<b>Informationsbezogene Auswirkungen für Verbraucher:innen und/oder Endnutzer:innen</b>	Schutz der Privatsphäre
	Recht auf freie Meinungsäußerung
	Zugang zu (hochwertigen) Informationen
<b>Persönliche Sicherheit von Verbraucher:innen und/oder Endnutzer:innen</b>	Gesundheitsschutz und Sicherheit
	Persönliche Sicherheit
	Kinderschutz
<b>Soziale Inklusion Verbraucher:innen und/oder Endnutzer:innen</b>	Diskriminierung (in Bezug auf Verbraucher:innen und/oder Endnutzer:innen)
	Zugang zu Produkten und Dienstleistungen
	Verantwortungsvolle Vermarktungspraktiken

Materiality Tool (SBTN, 2023a), das für eine Vielzahl von Sektoren die Bedeutung von Umweltbelastungen abschätzt. Das Tool dient Unternehmen als Hilfestellung zur Evaluierung von Umweltbelastungen.

### **Bewerten der Wesentlichkeit stets auf Basis von Daten und wissenschaftsbasierten Schwellenwerten**

Generell sollten Abschätzungen zu Belastungen und Auswirkungen stets auf Grundlage von Daten statt von Meinungen abgeschätzt werden. Heranzuziehen sind dabei vor allem zur Erstanalyse verschiedene Quellen wie Sektor-Berichte, bestehende Online- und Offlinetools sowie Expertenwissen verschiedener Stakeholder. Letztere sollten insbesondere eine Konsultation verschiedener externer Stakeholder einschließen, darunter Lieferanten und Partner, Kund:innen und Verbraucher:innen, Investoren, Nicht-regierungsorganisationen, akademische Institutionen und potenziell betroffene Gruppen. Für den Fall, dass verschiedene Stakeholder ambivalente Signale zur Relevanz bestimmter Belastungs- und Zustandskategorien senden, sollte nach dem Vorsorgeprinzip gehandelt werden.

Die abschließende Bewertung der ökologisch-sozialen Wesentlichkeit baut auf der Abschätzung von Belastungen und Auswirkungen auf. In der Bewertung müssen Schwellenwerte berücksichtigt werden, die bestimmen, wann und aus welchen Gründen ein Nachhaltigkeitsaspekt als wesentlich einzustufen ist oder nicht. Es ist zwingend erforderlich, dass die Bewertung mit wissenschaftlichen Erkenntnissen vereinbar ist. Das SBTN (SBTN, 2023a) hat beispielsweise ein Screeningtool entwickelt, das bei der Bestimmung wesentlicher ökologischer Belastungen unterstützt.

Im Zuge der fortschreitenden Datensammlung wird das Unternehmen neue Erkenntnisse erlangen, was in der Regel eine Verfeinerung und Vervollständigung der ökologischen und sozialen Materialität ermöglicht.

### **Finanzielle Wesentlichkeit nicht als Eingrenzungsmechanismus verstehen**

Die finanzielle Wesentlichkeit, die aktuelle und/oder potenzielle finanzielle Auswirkungen infolge des Einflusses von Nachhaltigkeitsthemen auf das Unternehmen abschätzt, kann aufbauend auf der ökologisch-sozialen Materialitätsanalyse erfolgen. Die finanzielle Wesentlichkeit leitet sich üblicherweise aus den im ersten Schritt als wesentlich identifizierten ökologischen und sozialen Themen ab. Als Priorisierungsmechanismus kann sie dazu dienen zu bestimmen, welche ökologisch und sozial wesentlichen Themen zuerst im Rahmen des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements angegangen werden könnten. Die finanzielle Wesentlichkeit ist jedoch kein Eingrenzungsmechanismus, der die im ersten Schritt als wesentlich identifizierten ökologischen und sozialen Themen in ihrer Relevanz einschränkt. Eine isolierte Betrachtung der finanziellen Wesentlichkeit reicht nicht aus, um unternehmerisches Handeln an Planetaren Belastungsgrenzen auszurichten und mit gesellschaftlichen Zielen in Einklang zu bringen.

Tabelle 3 (abgeändert von Tin et al., 2024) vergleicht die in gängigen Nachhaltigkeitsansätzen festgelegten Anforderungen an eine Wesentlichkeitsanalyse mit denen des OPBFs.

**Eine isolierte Betrachtung der finanziellen Wesentlichkeit reicht nicht aus, um unternehmerisches Handeln an Planetaren Belastungsgrenzen auszurichten und mit gesellschaftlichen Zielen in Einklang zu bringen.**

**Tabelle 3:** Vergleich zwischen OPBF und anderen Nachhaltigkeitsansätzen anhand der Anforderungen an eine Wesentlichkeitsanalyse

	Art des Ansatzes	Freiwillig oder verpflichtend	Definition von Wesentlichkeit	Abdeckung der Wertschöpfungskette	Informationsgrundlage	Bewertungskriterien
OPBF	Rahmenwerk für Nachhaltigkeit	Freiwillig	Ökologische und soziale Wesentlichkeit, optional finanzielle Wesentlichkeit	Gesamte Wertschöpfungskette	Datengetrieben	Flexibel Ökologisch sozial: übereinstimmend mit GRI, ESRS oder SBTN; finanziell: übereinstimmend mit ESRS oder TCFD/TNFD
SBTN	Leitfäden und Methoden für wissenschaftsbasierte Zielsetzung	Freiwillig	Ökologische Wesentlichkeit	Eigener Geschäftsbetrieb und Lieferkette*	Datengetrieben	Schwere, Unumkehrbarkeit, Häufigkeit, Wahrscheinlichkeit, Zeitpunkt
ESRS	Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung	Verpflichtend	Ökologische, soziale und finanzielle Wesentlichkeit	Gesamte Wertschöpfungskette	Nicht spezifiziert	Ökologisch-sozial: übereinstimmend mit GRI; finanziell: Wahrscheinlichkeit und potenzielles Ausmaß
GRI	Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung	Freiwillig	Ökologische und soziale Wesentlichkeit	Weitestgehend gesamte Wertschöpfungskette**	Datengetrieben, stakeholdergetrieben	Schwere und Wahrscheinlichkeit (Schwere: Ausmaß, Umfang, Unumkehrbarkeit)
TNFD	Rahmenwerk für Risikomanagement und Berichterstattung	Freiwillig	Flexibel	Gesamte Wertschöpfungskette	Datengetrieben, stakeholdergetrieben	Finanziell: Ausmaß, Wahrscheinlichkeit, Anfälligkeit, Geschwindigkeit des Eintretens, Schwere der Auswirkungen; ökologisch/sozial: übereinstimmend mit GRI
CDP	Plattform für Offenlegung von Umweltinformationen	Freiwillig	Ökologische und finanzielle Wesentlichkeit	Eigener Geschäftsbetrieb, vor- und (begrenzt) nachgelagerte Wertschöpfungskette	Datengetrieben	Nicht spezifiziert
ISSB	Standards für nachhaltigkeitsbezogene finanzielle Offenlegungen	Freiwillig	Finanzielle Wesentlichkeit	Gesamte Wertschöpfungskette	Nicht spezifiziert	Nicht spezifiziert (unternehmensspezifisch)
Natural Capital Protocol	Leitfaden für Nachhaltigkeit	Freiwillig	Flexibel	Gesamte Wertschöpfungskette	Datengetrieben	Flexibel (Unternehmen können eigene Kriterien wählen)

\*Nachgelagerte Wertschöpfungskette wird in zukünftigen Veröffentlichungen behandelt.

\*\*Nachgelagerte Wertschöpfungskette ist optional bei Biodiversitätsstandard enthalten.

## TRACEABILITY

*Rückverfolgbarkeit* beinhaltet die Fähigkeit, den Weg von Produkten, Teilen oder Materialien, von der Rohstoffherzeugung über die Produktion bis hin zum Verbrauch und zur Entsorgung, nachvollziehen zu können. Sie beinhaltet u. a. die Sammlung und Dokumentation von Informationen zu Wertschöpfungskettenstufen, Bestandteilen und Umwandlungen von Produkten, Produktions- und Vertriebsländern sowie von Standorten unmittelbarer und mittelbarer Zulieferer und Kund:innen.

### **Grundlagen schaffen für Risikobewertungen und Überprüfbarkeit von Nachhaltigkeitsansprüchen**

Die Herstellung von Rückverfolgbarkeit entlang der Wertschöpfungskette ist eine wichtige Säule für ein zielgerichtetes und glaubwürdiges Nachhaltigkeitsmanagement (Global Reporting Initiative, o. J.; OECD, 2023; Razak et al., 2023; UN Global Compact, 2015). Die Datensammlung dient als Grundlage für eine zuverlässige Abschätzung von ökologischen und sozialen Risiken, die für die strategische Ausrichtung des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements so wichtig ist. Darüber hinaus ist die Herstellung von Rückverfolgbarkeit ein zentrales Instrument, das eine Überprüfung von Nachhaltigkeitsansprüchen im Zusammenhang mit Materialien und Produkten möglich macht.

### **Quick Wins beim Erstscreening zur Rückverfolgbarkeit nutzen**

Für erste Mittelungen zu Herkunftsländern von beispielsweise kritischen Rohstoffen in der Lieferkette können Quellen wie diese herangezogen werden: vorhandene Lieferantendaten, Daten von

Zertifizierungssystemen, Sektor-Berichte, Onlinetools sowie das Expertenwissen verschiedener Stakeholder. Screening-Maßnahmen lassen sich in der Regel schnell umsetzen und machen eine erste Bewertung der Rückverfolgbarkeit und Herkunft von Rohstoffen möglich. Im weiteren Verlauf sind jedoch konkrete Lieferantenbefragungen und ggfs. die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren unerlässlich, um zu einer Detailtiefe vorzudringen, die es für ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement in und außerhalb der Wertschöpfungskette braucht.

### **Herausforderungen mit unternehmerischer Entschlossenheit und Kreativität begegnen**

Die Rückverfolgbarkeit von Rohstoffen und Materialien, die tiefer in der Lieferkette verborgen sind, kann sich als herausfordernd erweisen. Dies begründet sich beispielsweise durch die fehlende Hebelwirkung gegenüber Lieferanten oder durch die Komplexität und den Umfang von Lieferketten. Von dergleichen Herausforderungen sollten Unternehmen sich nicht entmutigen lassen, im Gegenteil: Mit unternehmerischer Kreativität und Entschlossenheit finden sich Lösungen. Bei fehlender Hebelwirkung können verschiedene Maßnahmen in Betracht gezogen werden. Eine Möglichkeit besteht in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Wirtschaftsinitiativen, um den Einfluss auf Lieferanten zu erhöhen. Im Falle von komplexen und umfangreichen Lieferketten ist es ratsam, genau dort anzusetzen, wo erhebliche ökologische Belastungen, Auswirkungen und Risiken auftreten oder schwerwiegende potenzielle und tatsächliche Auswirkungen auf die Menschenrechte ermittelt wurden.



Fortgeschrittene regulatorische Entwicklungen motivieren Unternehmen geradezu, Lösungswege zur Rückverfolgbarkeit zu entwickeln und umzusetzen. Beispielsweise legt die EU-Verordnung zu entwaldungsfreien Produkten (Regulation on Deforestation-Free Products – European Commission, o. J.) fest, dass bestimmte Rohstoffe und Erzeugnisse ab dem 30. Dezember 2024 nur dann in den Unionsmarkt ein- oder ausgeführt oder dort bereitgestellt werden dürfen, wenn diese nicht mit Entwaldung und Waldschädigung in Verbindung stehen. Dafür bedarf es beispielsweise der Einholung geografischer Koordinaten für betreffende Grundstücke von Lieferanten und Sub-Lieferanten, um den Gehalt von standortbezogenen Nachhaltigkeitsansprüchen wie Zertifizierungen verifizieren zu können.

#### **Einbeziehen von Daten zu betrieblichen Aktivitäten und zum Nachhaltigkeitsmanagement**

In der Praxis sollten sich Unternehmen bei der Befragung und Einbindung von Lieferanten und Kund:innen nicht auf die Einholung von Daten zur Rückverfolgbarkeit begrenzen, sondern ganzheitlichere Informationen zu betrieblichen Aktivitäten und zum bestehenden Nachhaltigkeitsmanagement von unmittelbaren und mittelbaren Lieferanten und Kund:innen erfassen. Dadurch wird die Basis für den gezielten Aufbau eines effektiven Nachhaltigkeitsmanagements geschaffen.

## **IMPACTS & DEPENDENCIES**

Dieser Hebel bezieht sich auf die konkrete Messung wesentlicher Belastungen, Auswirkungen und Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette.

Es wird zwischen drei verschiedenen Analyseebenen unterschieden:

- 1.** Unternehmensebene
- 2.** Standortebene
- 3.** Produkt-/Dienstleistungsebene

Diese Differenzierung ist eng mit den Anforderungen späterer Zielsetzungen, Strategien und Maßnahmen verknüpft. Alle Analyseebenen sind für die vier Nachhaltigkeitsthemen von Bedeutung.

#### **1. und 2. Basiswerte auf Standort- und Unternehmensebene ermitteln und Datenqualität sukzessive verbessern**

Je nach Nachhaltigkeitsthema variieren die Anforderungen an die Zielsetzungen, was wiederum die Arten der zu sammelnden Daten beeinflusst. Für einige Zielsetzungen mögen sekundäre, beziehungsweise modellierte Daten ausreichend sein, während für andere die Sammlung primärer Daten erforderlich ist.

Es empfiehlt sich im ersten Schritt, auf der Basis von sekundären Daten eine Schätzung wesentlicher Belastungen, Auswirkungen und Abhängigkeiten auf Unternehmensebene durchzuführen.

## ESRS Box D: Querverweis zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

**Gemeinsamkeiten** zwischen ESRS und OPBF:

- ➔ Unterscheidung zwischen drei Analyseebenen (Unternehmens-, Standort- und Produktebene)

**Zusätzliche Orientierungshilfe** des OPBFs für die Umsetzung der ESRS:

- ⬆ strukturierte, wirkungsorientierte Verfahrensweisen für die Ermittlung wesentlicher Belastungen und Auswirkungen
- ⬆ holistische Indikatoren- und Metrikenliste
- ⬆ holistische Kriterien zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Produkten

Aus prozessualer Sicht fordern die ESRS eine Beschreibung des Verfahrens zur Ermittlung wesentlicher Auswirkungen, bieten jedoch über weite Strecken keine inhaltliche Unterstützung, wie geeignete Verfahren aussehen können. Das OPBF schließt diese Lücke, indem es im Sinne einer praktikablen und wirkungsgetriebenen Methodik einen Hotspot-Ansatz vorstellt, der auf der Herangehensweise des SBTNs beruht.

Gleichzeitig bietet das OPBF eine holistische Übersicht zu Indikatoren, Metriken und Produktkriterien, die sowohl als Basis für die Erhebung primärer und sekundärer Daten als auch für Erläuterungen zum Nachhaltigkeitsgrad von Produkten und Dienstleistungen dienen können.

Dort, wo bereits primäre Daten verschiedener Standorte vorhanden sind, können diese bereits zur Präzisierung von Basiswerten herangezogen werden.

Diese Schätzungen unterstützen Unternehmen dabei, Ansatzpunkte zur Ausweitung der Datensammlung zu identifizieren, sei es aufgrund unzureichender Datenlage oder identifizierter Hotspots, die erhöhte Aufmerksamkeit erfordern. Im Klimabereich empfiehlt die Science Based Targets Initiative (SBTi) die Sammlung verbesserter Daten für alle emissionsintensiven Scope-3-Kategorien (SBT, 2021). Für die Themen Süßwasser, Biodiversität und Menschenrechte bedarf es gezielter, weiterführender Analysen, deren Betrachtungsebenen den jeweiligen späteren Zielsetzungen entsprechen. Für standortspezifische Zielsetzungen, deren Erreichung Beiträge auf lokaler Ebene leisten sollen, ist in den meisten Fällen die Sammlung primärer Daten erforderlich. Die Sammlung sekundärer Daten ist häufig unzureichend, da sie mit größeren Unsicherheiten verbunden sein können, die zu Ungenauigkeiten bei den späteren Zielsetzungen führen. In den Themenbereichen Süßwasser und Biodiversität kann sich dies auf die Einhaltung lokaler Belastungsgrenzen auswirken. Im ungünstigsten Fall erreichen Unternehmen zwar ihre Ziele, doch versäumen sie es, den Zustand lokaler Ökosysteme und Arten zu stabilisieren. Auf diese Weise wird es ihnen nicht gelingen, ihre unternehmerischen Risiken vor Ort zu bewältigen.



### **Je nach Nachhaltigkeitsthema, Sektor und wirtschaftlicher Aktivität zwischen Belastungen und negativen Auswirkungen unterscheiden**

Im Umweltbereich müssen Unternehmen Basiswerte für wesentliche Belastungen wie Ressourcenverbrauch, Abfallmengen, Treibhausgasemissionen, Landnutzungswandel oder Wasserverbrauch entlang der Wertschöpfungskette ermitteln. In unterschiedlichen Kontexten werden Belastungen auch als „direkte Treiber“ von Umweltauswirkungen oder als „(Nachhaltigkeits-) Aspekte“ bezeichnet. Für Sektoren und wirtschaftliche Aktivitäten, die darüber hinaus in einem direkten kausalen Zusammenhang zu Veränderungen des Naturzustands stehen, bedarf es zusätzlich der Quantifizierung von direkten Auswirkungen auf lokale Ökosysteme und Artenvielfalt. Zu den Sektoren, die direkte Auswirkungen auf die Umwelt haben, zählen unter anderem Land- u. Forstwirtschaft, Bergbau, Bauwesen und Infrastruktur, Tourismus und Energieerzeugung. Verschiedene Initiativen wie SBTN und TNFD arbeiten derzeit daran, zustandsbezogene Indikatoren und Metriken zu definieren und abzustimmen.

Im Kontext der Menschenrechte ist die Messung tatsächlicher negativer Auswirkungen auf Grundlage von Risikoanalysen der primäre Ansatzpunkt zur Ermittlung spezifischer Ausgangswerte. Angesichts der Tatsache, dass je nach länderspezifischem Kontext und Art der unternehmerischen Aktivitäten verschiedene Schweregrade von Menschenrechtsverletzungen auftreten können, bedarf es auch in diesem Themenbereich räumlich expliziter Analysen, um ein effektives Management zu gewährleisten. Die negativen Auswirkungen sollten anhand anerkannter Due-Diligence-Methoden beurteilt werden. Dazu zählen unter anderem die Einbeziehung

der Schwere der Verletzung (Ausmaß, Umfang, Unumkehrbarkeit), eine Unterscheidung nach dem Verursachungsbeitrag (verursacht, beteiligt, verbunden) sowie die Einbeziehung von Rechteinhabern im Prozess und bei der Bewertung der Schwere der Auswirkungen (Götzmann et al., 2020).

### **Nutzen bestehender, aussagekräftiger Indikatoren und Metriken**

Für die Ermittlung von Basiswerten steht eine Vielzahl aussagekräftiger Indikatoren und Metriken zur Verfügung. **Tabelle 9 und 10 im ► Annex zeigen eine Zusammenstellung sektoragnostischer ökologischer und sozialer Indikatoren und Metriken, die für die Ermittlung von Basiswerten genutzt werden können.** Im Umweltbereich ist es für die Ermittlung der Basiswerte erforderlich, vorab Aktivitätsdaten zu erfassen, die mit den Belastungen und Auswirkungen verbunden sind. Dazu zählen je nach Nachhaltigkeitsthema, Analyseumfang und Zielstellung beispielsweise Energieverbrauch, Produktionsdaten, Transportdaten, Rohstoffverbrauch, Abfall- und Abwasserdaten sowie Informationen über den Erwerb oder Verkauf von Ressourcen, Materialien oder Produkten in Tonnen, Volumina oder monetären Werten.

Auf dem Markt sind zahlreiche weitere Indikatoren und Metriken verfügbar. Für ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement ist es von Bedeutung, dass herangezogene Indikatoren und Metriken bestimmten Qualitätsanforderungen entsprechen. Nicht alle verfügbaren Messgrößen sind zielführend und aussagekräftig. Das SBTN (SBTN, 2023b) listet eine Reihe zentraler Charakteristika zur Hochwertigkeit von Daten und Tools auf.

In den Themenbereichen Süßwasser und Biodiversität bezeichnen Hotspots Standorte, an denen Unternehmen signifikante Belastungen und/oder negative Auswirkungen verursachen und zugleich in angrenzenden Landschaften der Naturzustand stark beeinträchtigt ist oder besonders kritische Lebensräume existieren.

### Fokus auf Hotspots legen bei räumlich expliziten Analysen

Bei den Themen Biodiversität, Süßwasser und Menschenrechte ist es im Sinne eines praktikablen, wirkungsgetriebenen Ansatzes angebracht, sich bei räumlich expliziten Analysen zunächst auf die Hotspots zu konzentrieren. In den Themenbereichen Süßwasser und Biodiversität bezeichnen Hotspots Standorte, an denen Unternehmen signifikante Belastungen und/oder negative Auswirkungen verursachen und zugleich in angrenzenden Landschaften der Naturzustand stark beeinträchtigt ist oder besonders kritische Lebensräume existieren (abgeleitet von SBTN, 2023a; Weber et al., 2020). Dementsprechend ist beispielsweise die Erhebung primärer Wasserentnahmedaten in jenen Flussgebieten sinnvoll, die bereits von Wasserknappheit betroffen sind und in denen der relative Anteil der unternehmensbezogenen Wasserentnahme am Gesamtwasserfußabdruck sehr hoch ist.

Für den Themenbereich Biodiversität bedeutet dies beispielsweise, dass räumlich explizite Basiswerte für bestimmte Bereiche und Standorte entlang der Wertschöpfungskette zunächst dort erhoben werden, wo unternehmerische Aktivitäten innerhalb von oder in unmittelbarer Nähe zu stark degradierten Habitaten oder kritischen Lebensräumen stattfinden und gleichzeitig der relative Anteil des Flächenverbrauchs am Gesamtflächenverbrauch des Unternehmens hoch ist. Als kritische Lebensräume gelten beispielsweise Schutzgebiete, Lebensräume bedrohter Arten oder Schlüsselgebiete der biologischen Vielfalt (Endangered Species, 1973).

Zusätzlich gelten sowohl für Süßwasser als auch für Biodiversität Bereiche und wirtschaftliche Aktivitäten entlang der

Wertschöpfungskette als Hotspots, die sich innerhalb oder in der Nähe von kritischen Habitaten befinden. Eine Publikation zur Identifizierung kritischer Habitats des UNEP-Weltüberwachungszentrums für Naturschutz (Brauneder et al., 2018) gibt Orientierung über den terrestrischen Lebensraum.

Im Themenbereich Menschenrechte entstehen Hotspots dort, wo erhöhte, potenziell nachteilige Menschenrechtsauswirkungen identifiziert wurden oder tatsächlich nachteilige Menschenrechtsauswirkungen auftreten, die als schwerwiegend eingestuft wurden.

Für ökologische Themen liefert das SBTN eine robuste Vorgehensweise, wie entsprechende Hotspots entlang der eigenen Geschäftstätigkeiten und der Lieferkette identifiziert werden können (SBTN, 2023a). Abbildung 6 zeigt eine schematische Darstellung der Zusammenhänge exemplarisch für das Thema Süßwasser. Wird von diesen Herangehensweisen abgewichen, werden unternehmerische Ressourcen womöglich an Standorten gebunden werden, die für das eigene Risikomanagement und den eigenen Fußabdruck wenig relevant sind. Eine integrierte Betrachtung mehrerer ökologischer und sozialer Themen ist hilfreich, um den Blick für die zu priorisierenden Standorte zu schärfen und so den unternehmerischen Ressourcenaufwand für die Ermittlung standortspezifischer Basiswerte einzugrenzen.

Generell kann sich die Datenerhebung bei relevanten unmittelbaren und mittelbaren Zulieferern als zeitintensiv erweisen. Dennoch sollte dies kein Grund sein, von den Bemühungen abzulassen und zusätzlich nach alternativen Lösungen für die Schaffung von Datengrundlagen zu suchen.

**Abbildung 6:** Diese Abbildung zeigt schematisch den Prozess der Identifizierung von möglichen Hotspots (HS) anhand des Verbindens von Daten zu Belastungen und dem Zustand der Natur.

Geografischer Standort + Aktivität (z. B. Landwirtschaft)



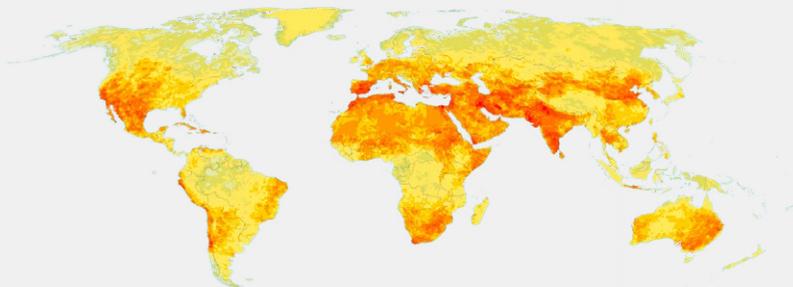
+

Belastung (z. B. Flächennutzung)



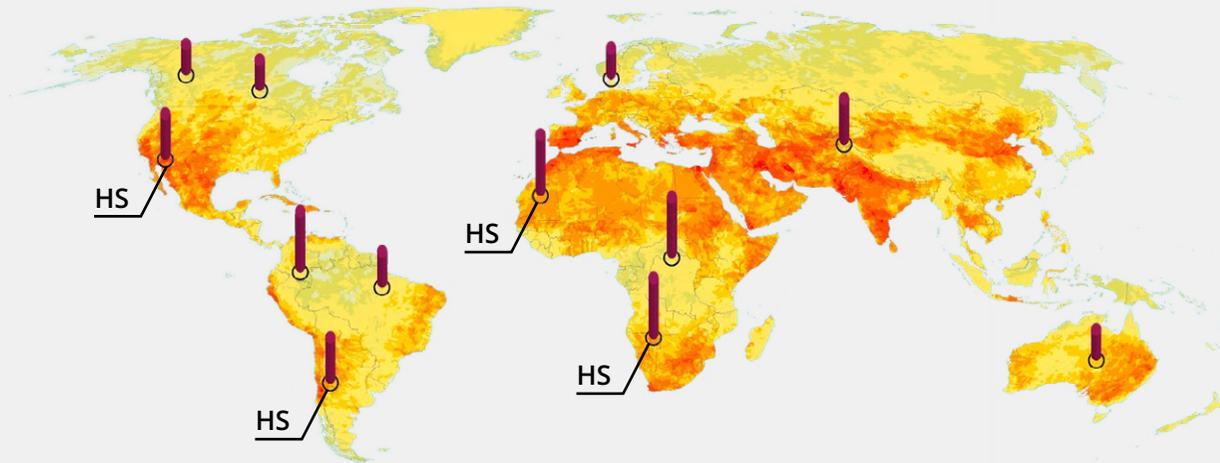
+

Zustand der Natur (z. B. physisches Wasserisiko)



=

Identifizierung von Hotspots



Physische Wasserrisiken



### 3. Nachhaltigkeitsbeiträge von Produkten und Dienstleistungen bewerten

**Tabelle 4:** Kriterien zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Produkten

	Performance-Kriterien	
	Global (nicht räumlich)	Lokal (räumlich explizit)
<b>Produktbilanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Energie- und Materialeffizienz des Produkts</li> <li>■ Emissionsarme Herstellung, Transport/Lagerung und Nutzung</li> <li>■ Wiederverwendbarkeit des Produkts</li> <li>■ Anteil recycelter PCR-Materialien am Produkt</li> <li>■ Anteil hochwertig zertifizierter, nachwachsender Rohstoffe am Produkt</li> <li>■ Langlebigkeit des Produkts</li> <li>■ Aufrüstbarkeit und Reparierbarkeit des Produkts</li> <li>■ Hochgradige Recyclingfähigkeit des Produkts</li> <li>■ Materialien im Produkt, die die Kreislaufwirtschaft behindern</li> <li>■ Anteil anfallender Abfallstoffe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit</li> <li>■ Verantwortungsvolle Flächennutzung (kontextualisierte und wissenschaftsbasierte Ergebnisse zu Flächenverbrauch, Flächennutzungsintensität, Regeneration und Restauration der Biodiversität an Hotspots)</li> <li>■ Verantwortungsvolle Nutzung von Süßwasserressourcen (kontextualisierte und wissenschaftsbasierte Ergebnisse zum Wasserverbrauch und zum Eintrag von Schadstoffen an Hotspots)</li> <li>■ Toxische Wirkungen des Produkts auf Mensch und Umwelt</li> <li>■ Vermeidung der Nutzung von IUCN- und CITES-gelisteten bedrohten Arten</li> <li>■ Achtung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten (potenzielle und tatsächliche adverse Auswirkungen, Fortschritte zur Einhaltung von Sorgfaltspflichten)</li> <li>■ Ökologische und menschenrechtsbezogene Risiken infolge des räumlichen Umfelds</li> <li>■ Nachhaltige Landschaften und Gemeinschaften (Wirkungen auf Landschaften und Gemeinschaften im Rahmen von Multi-Stakeholder-Initiativen)</li> </ul>
<b>Benchmarking zum Marktumfeld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vergleich der Performance zu gleichartigen Produkten</li> <li>■ Vergleich der Performance zu verwandten Produkten innerhalb derselben Produktkategorie</li> <li>■ Vergleich der Performance zu alternativen Produkten im selben Marktsegment</li> </ul>	

Informationen zur Rückverfolgbarkeit von Produkten, Teilen oder Materialien sowie Analysen zu wesentlichen Belastungen und Auswirkungen bilden die Grundlage zur Ermittlung des Nachhaltigkeitsgrads von Produkten und Dienstleistungen. Die Bewertung ermöglicht fundiertere strategische Entscheidungen über die nachhaltige Entwicklung des Produkt- und Serviceportfolios.

Fortgeschrittene Analysen beziehen eine Reihe von Aspekten ein, darunter:

- (a)** alle wesentlichen Belastungs- und Zustandskategorien entlang der Wertschöpfungskette
- (b)** Beiträge auf globaler und lokaler Ebene
- (c)** der Zustand von angrenzenden Landschaften sowie die Menschenrechtssituation in angrenzenden Gemeinschaften
- (d)** ein Benchmarking zum Marktumfeld

Tabelle 4 listet eine Reihe von Performance-Kriterien des WWF auf. Die Tabelle erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll als Orientierung für den Aufbau eines holistischen und ambitionierten Ansatzes zur Bewertung der Nachhaltigkeitsbeiträge von Produkten dienen.

## RISKS & OPPORTUNITIES

Eine sorgfältige Analyse von Risiken und Chancen dient der gezielten Steuerung des Nachhaltigkeitsmanagements. Sie unterstützt Unternehmen dabei, diejenigen Bereiche der Wertschöpfungskette zu identifizieren, die prioritärer Handlungen bedürfen, um potenzielle Schäden abzuwenden, ein umfassendes Verständnis für die Erfüllung ihrer Verantwortung zu entwickeln und Lösungsansätze zu ermitteln.

### ESRS Box E: Querverweis zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

**Gemeinsamkeiten** zwischen ESRS und OPBF:

- ➔ Unterscheidung zwischen physischen, transitorischen und systemischen Risiken
- ➔ zu berücksichtigende Faktoren für fundierte Risikoanalysen

**Zusätzliche Orientierungshilfe** des OPBFs für die Umsetzung der ESRS:

- ⬆ stringente Zuordnung der zu berücksichtigenden Arten von Chancen und Risiken pro Nachhaltigkeitsthema

Obwohl die ESRS zwischen physischen, transitorischen und systemischen Risiken unterscheiden, erfolgt die Unterteilung nicht durchgängig für alle ökologischen Standards. Gleichzeitig variiert je nach Standard die Abdeckung der zu berücksichtigenden Arten von Chancen und Risiken. Das OPBF schafft Stringenz, indem es die in den ESRS eingeschlichenen Inkonsistenzen adressiert und dadurch einen kohärenten Rahmen für die Bewertung und Berichterstattung von Chancen und Risiken bietet.

## RISKS

Im unternehmerischen Kontext bezieht sich der Begriff der *Risikoanalyse* auf den Prozess der Identifizierung und Bewertung potenzieller Gefährdungen für Unternehmen. Diese können sowohl infolge ihrer eigenen Belastungen, Auswirkungen und Abhängigkeiten entstehen als auch durch die Handlungen anderer Akteure innerhalb und außerhalb der Wertschöpfungskette beeinflusst werden. Ökologische und soziale Risiken können sich negativ auf die Nachhaltigkeitsleistung und Wirtschaftlichkeit von Unternehmen auswirken (Whelan & Fink, 2016), weshalb ihnen schon aus Eigeninteresse an einer gründlichen Bestandsaufnahme gelegen sein sollte.

### Risiken entstehen durch Gefahr, Exposition und Vulnerabilität

Damit ein Risiko entsteht, das für ein Unternehmen wesentlich wird, sind drei Faktoren ausschlaggebend (Abbildung 7):

- die **Gefahr**, die Schaden für ein Unternehmen verursachen kann
- die **Exposition** eines Unternehmens gegenüber der Gefahr
- die **Vulnerabilität** (oder Anfälligkeit) eines Unternehmens gegenüber der Gefahr (Church et al., 2022; McCraine et al., 2019)

Beispiel Überschwemmungen: Hochwasser ist eine Gefahr für die operativen Tätigkeiten unternehmerischer Standorte. Wobei die Exposition gegenüber Hochwasserereignissen von Aspekten wie der Nähe unternehmerischer Standorte zu Flüssen oder



**Abbildung 7:** Faktoren für die Entstehung unternehmerischer Risiken



ihrer Geländehöhe im Verhältnis zum Wasserspiegel abhängt. Hingegen wird die Vulnerabilität durch Aspekte wie Hochwasserschutz oder verfügbares Kapital beeinflusst.

**Risiken sind kategorisierbar in physische, transitorische und systemische Risiken**

Etwaige Risiken können in verschiedene Risikokategorien gruppiert werden. Je nach Nachhaltigkeitsthema wird übergreifend zwischen physischen, transitorischen und systemischen Risiken unterschieden, die jeweils in weitere Risikoarten untergliedert werden können. Das OPBF kombiniert die von der Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) und der TNFD empfohlenen Risikokategorien und -arten (TNFD, 2023b). Tabelle 5 beschreibt alle relevanten Risikoarten und markiert ihre Relevanz für das jeweilige Nachhaltigkeitsthema.

**Nutzen ökologischer Risikoanalysen als Priorisierungsmechanismus und Grundlage für strategische Entscheidungen**

Im Umweltbereich erfüllen Risikoanalysen zwei Funktionen: Zum einen unterstützen sie Unternehmen, diejenigen Teile der Wertschöpfungskette zu identifizieren, die im Sinne eines effektiven Nachhaltigkeitsmanagements für weiterführende Analysen zu Wesentlichkeit, Rückverfolgbarkeit, Auswirkungen und Abhängigkeiten priorisiert werden sollten. Zum anderen bieten sie eine solide Entscheidungsgrundlage für den Strategie- und Zielentwicklungsprozess auf Unternehmens- bzw. Gruppenebene.

**Tabelle 5:** Definitionen relevanter Risikoarten pro Risikokategorie. Die den Risikoarten zugeordneten Farbgebungen spiegeln ihre Relevanz für die jeweiligen Dachthemen  Klima,  Süßwasser,  Biodiversität und  Menschenrechte wider.

Risiko-kategorien	Risikoarten	Definitionen
<b>Physische Risiken</b>	Akute Risiken:   	Beziehen sich auf kurzfristige klimatische oder naturbezogene Ereignisse. Zum Beispiel: Extremwetterereignisse, Waldbrände oder Ölverschmutzungen.
	Chronische Risiken:   	Beziehen sich auf längerfristige, graduell ansteigende Veränderungen des Klimas oder des Zustands der Natur. Beispiele sind: globaler Temperatur- oder Meeresspiegelanstieg, Rückgang blütenbestäubender Insekten ...
<b>Transitorische Risiken</b>	Regulatorische Risiken:    	Beziehen sich auf politische Maßnahmen, die entweder Handlungen einschränken, die nachteilige Auswirkungen auf Umwelt und Menschenrechte haben, oder Handlungen fördern, die positive Ergebnisse und Wirkungen auf Umwelt und Menschenrechte haben.
	Marktrisiken:    	Beziehen sich auf veränderte Dynamiken auf den Gesamtmärkten, einschließlich veränderter Verbraucherpräferenzen, die sich aus veränderten physischen, regulatorischen, technologischen und reputationsbezogenen Bedingungen und der Dynamik der Interessengruppen ergeben.
	Technologische Risiken:    	Beziehen sich auf technologische Innovationen, die deutlich geringere Auswirkungen auf Klima und Natur haben und damit einige Teile des bestehenden Wirtschaftssystems verdrängen.
	Reputative Risiken:    	Beziehen sich auf veränderte Wahrnehmungen von Kund:innen und Gemeinschaften hinsichtlich des Beitrags einer Organisation zur Lösung von Umweltproblemen und der Achtung der Menschenrechte.
	Haftungsrisiken:    	Beziehen sich auf die Erhöhung von Eventualverbindlichkeiten einer Organisation. Zum Beispiel, wenn staatliche Akteure Abgaben für das Verfehlen von Klimaschutzziele erheben.
<b>Systemische Risiken</b>	Umweltbezogene Stabilitätsrisiken:   	Beziehen sich auf die Destabilisierung der Umwelt und das Überschreiten von Kipppunkten, die gravierende, klimatische und ökologische Veränderungen auf verschiedenen räumlichen Ebenen nach sich ziehen können.
	Finanzielle Stabilitätsrisiken:   	Beziehen sich auf die Destabilisierung eines gesamten Finanzsystems, infolge der Materialisierung und Kumulierung von physischen und/oder transitorischen Risiken.



Das OPBF unterscheidet vier übergreifende Faktoren, die ausgehend von den oben beschriebenen Risikoarten den Rahmen für eine fundierte ökologische Risikoanalyse bilden (WWF, 2021/2023):

- (1)** räumliches Umfeld
- (2)** operative Tätigkeiten
- (3)** Szenarien und Zeithorizonte
- (4)** finanzielle Folgen (abgeleitet von TCFD, 2017; TNFD, 2023b)

Aussagekräftige Risikoanalysen beziehen dabei stets alle wesentlichen Segmente der Wertschöpfungskette ein.

### **(1) Räumliches Umfeld**

Das räumliche Umfeld bezieht sich auf externe Einflüsse, etwa den Zustand der Natur, gesetzliche Rahmenbedingungen sowie sozioökonomische und politische Kontexte, die signifikant auf die Höhe unternehmerischer Risiken Einfluss nehmen können. Die Ausprägung der Einflüsse können je nach regionalen, nationalen und subnationalen Gegebenheiten sowie Art und Umfang unternehmerischer Abhängigkeiten variieren. Beispielsweise können vermehrte, intensivere oder länger anhaltende Gefahren wie Dürreperioden die Pegelstände und Grundwasserspeicher von Flussgebieten so stark beeinflussen, dass Produktionsprozesse wasserabhängiger Industrien wie Landwirtschaft, Textilverarbeitung oder Kunststoffherstellung unterbrochen werden.

## (2) Operative Tätigkeiten

Der Faktor *Operative Tätigkeiten* berücksichtigt betriebsbedingte Merkmale wie die Relevanz von Standorten für das Unternehmen, standortspezifische oder -unspezifische Expositionen und Vulnerabilitäten gegenüber Gefahren oder bereits eingetretene Vorfälle im Zusammenhang mit ökologischen Belastungen und Auswirkungen. Beispielsweise bestehen für Unternehmen reputative Risiken, wenn sie an einem oder mehreren Standorten besonders umweltschädlich agieren, was lokale Gemeinschaften zu Protesten veranlasst und/oder von lokalen Medien aufgegriffen wird. Generell können standortspezifische Risikoanalysen für Unternehmen, die global aufgestellt sind oder komplexe Lieferketten haben, eine zeitaufwendige Aufgabe darstellen. Es erfordert deshalb ein gezieltes Vorgehen, bei dem ausgehend von der Höhe der Risiken im betrieblichen Umfeld weiterführende Analysen zu Risiken operativer Tätigkeiten durchgeführt werden.

## (3) Szenarien und Zeithorizonte

Qualitativ hochwertige Szenarioanalysen ermöglichen es Unternehmen, eine Bandbreite möglicher zukünftiger Entwicklungen sowie deren Auswirkungen auf das Geschäftsmodell zu erkennen, zu bewerten und die Ergebnisse frühzeitig in die Entwicklung von Geschäftsstrategien einzubeziehen. Eine ganzheitliche Betrachtung untersucht die potenziellen Effekte auf das Unternehmen in verschiedenen Szenarien entlang von kurzen, mittleren und langfristigen Zeithorizonten. Langfristige Zeithorizonte erstrecken sich typischerweise über mehr als zehn Jahre, wobei sie in der Regel bis zum Jahr 2050 reichen sollten.

Dadurch können sich Unternehmen besser auf zukünftige ökologische Herausforderungen und gesellschaftliche Reaktionen vorbereiten.

## (4) Finanzielle Folgen

Die Abschätzung der sich aus den identifizierten Risiken ergebenden finanziellen Folgen unterstützt Unternehmen dabei, den Einfluss ökologischer Aspekte auf ihre Bilanzen zu bewerten. Zu den finanziellen Folgen zählen Aspekte wie erhöhte Kapitalkosten, erhöhte Kreditanforderungen, Wertminderung von Vermögenswerten, erhöhte Versicherungsansprüche oder Veränderungen des unternehmerischen Marktwerts (McCraine et al., 2019).

Mittlerweile gibt es eine Reihe webbasierter Tools am Markt, die Unternehmen bei der Identifizierung und Evaluierung ökologischer Risiken unterstützen und gleich mehrere Risikoarten abdecken. Dazu zählen beispielsweise räumlich explizite Tools wie die Risk Filter Suite für Wasser und Biodiversität des WWF (WWF, o. J.; siehe auch Box 1), Aqueduct vom Weltressourceninstitut (Aqueduct, o. J.), oder das Integrated Biodiversity Assessment Tool der IBAT Alliance (IBAT, o. J.). Aufgrund der unterschiedlichen Herangehensweisen und Umfänge einzelner Tools empfiehlt sich in Abhängigkeit vom unternehmerischen Kontext eine geschickte Kombination mehrerer Tools.

Mittlerweile gibt es eine Reihe webbasierter Tools am Markt, die Unternehmen bei der Identifizierung und Evaluierung ökologischer Risiken unterstützen. Dazu zählt beispielsweise die Risk Filter Suite für Wasser und Biodiversität des WWF.

**Der Kern menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten besteht darin, Risiken mit Bezug auf die Verletzung von Menschenrechten zu managen, die Unternehmen verursachen, zu denen sie beitragen oder mit denen sie direkt verbunden sind.**

### **Ergänzend unternehmerische Risiken infolge menschenrechtlicher Risiken erfassen**

Das OPBF sieht vor, dass Unternehmen solche Risiken, die für sie infolge negativer Auswirkungen auf die Menschenrechte entstehen, entlang der wesentlichen Segmente ihrer Wertschöpfungskette betrachten. Diese Anforderung findet sich auch in sozialen Reporting-Standards wie den ESRS (European Union, 2023). Wie im Umweltbereich braucht es hier eine zusätzliche Abschätzung finanzieller Folgen, die aus den beschriebenen Risikoarten erwachsen. Das versetzt Unternehmen in die Lage, den Einfluss menschenrechtlicher Risiken auf die eigene finanzielle Stabilität zu ermitteln.

Es ist wichtig zu betonen, dass zwar entstehende Risiken für Unternehmen ermittelt werden, der Kern menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten jedoch darin besteht, Risiken mit Bezug auf die Verletzung von Menschenrechten zu managen, die Unternehmen verursachen, zu denen sie beitragen oder mit denen sie direkt verbunden sind.

Der anschließende Prozess der Strategie- und Zielentwicklung sollte einen Fokus auf diejenigen Bereiche der Wertschöpfungskette legen, die in Verbindung mit hohen potenziellen und tatsächlichen Auswirkungen auf die Menschenrechte stehen. Menschenrechtsbezogene Risiken, die nicht die Menschenrechte an sich, sondern das Unternehmen betreffen, sollten von eher untergeordneter Bedeutung sein. Sie können beispielsweise als Priorisierungsmechanismus herangezogen werden, von dem Unternehmen Gebrauch machen, wenn sie bei ähnlich hohen potenziellen und tatsächlichen Menschenrechtsrisiken eine

Entscheidungshilfe benötigen, wo angesichts knapper Ressourcen zuerst gehandelt werden sollte.

Im Hebel ► *Materiality & Traceability* wird beschrieben, wie Unternehmen menschenrechtsbezogene Risiken identifizieren können.



### Box 1: Ein Blick auf die Biodiversitäts- und Wasserrisiken mit der WWF Risk Filter Suite

Die WWF Risk Filter Suite (WWF, o. J.) besteht aus zwei kostenlosen Onlinetools: dem WWF Biodiversity Risk Filter und dem Water Risk Filter. Mit diesen Tools können Unternehmen und Finanzinstitutionen ihre Daten auf eine zentrale und sichere Onlineplattform hochladen, verwalten und ihre Biodiversitäts- und Wasserrisiken datenbasiert bewerten.

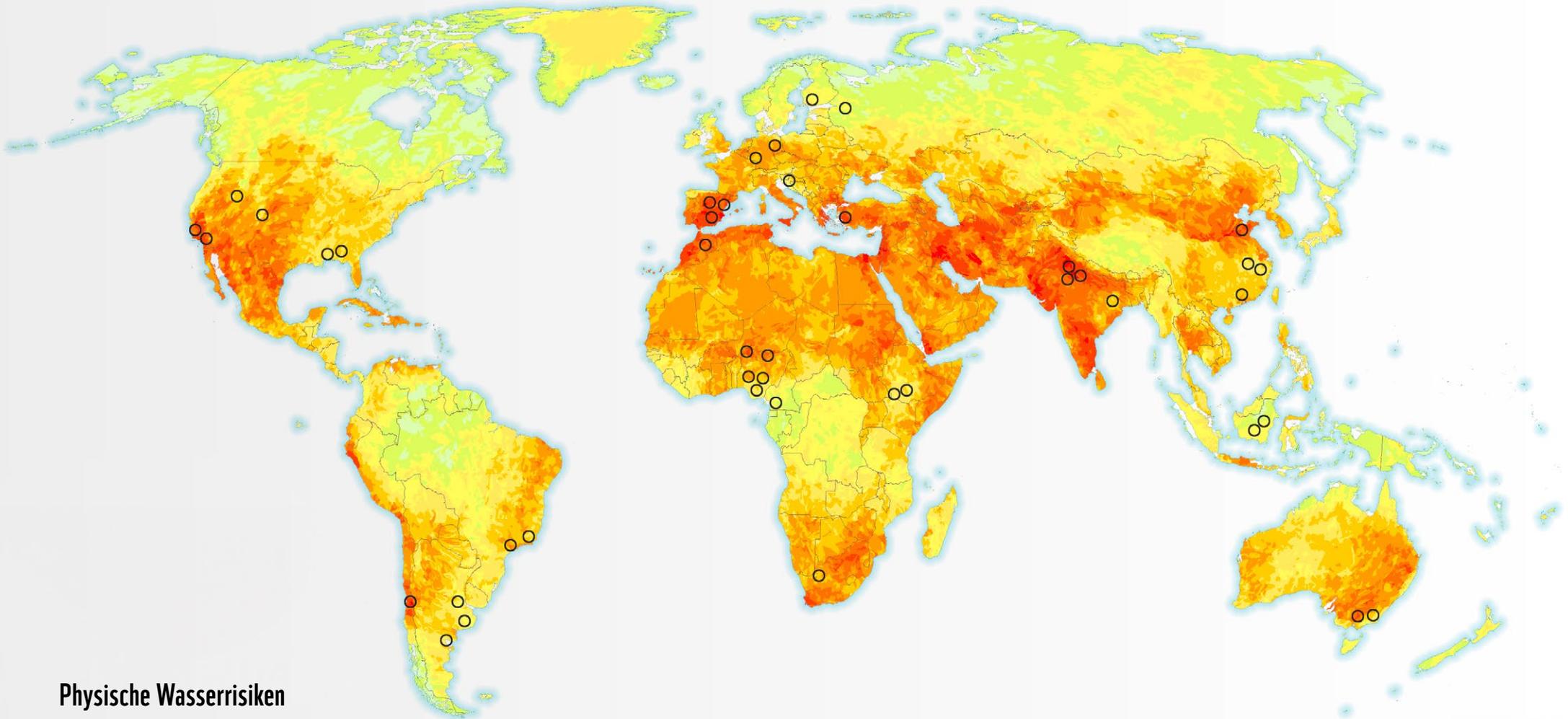
Der WWF Biodiversity Risk Filter und der WWF Water Risk Filter sind Screening- und Priorisierungstools, welche als Ausgangspunkt für Unternehmen dienen, die sich mit den Abhängigkeiten, Auswirkungen und Risiken von Biodiversität und Süßwasser in ihren eigenen Geschäftstätigkeiten und der gesamten Wertschöpfungskette auseinandersetzen wollen. Die Tools sind jeweils in vier Bereiche unterteilt: Inform, Explore, Assess, und Act. Die ersten drei Module des Instruments wurden im Januar 2023 veröffentlicht.

- Das Modul *Inform* bietet Unternehmen einen Überblick über die Auswirkungen und Abhängigkeiten auf Branchenebene.
- Das Modul *Explore* fügt eine räumliche Komponente hinzu, die es Unternehmen ermöglicht, weltweit Gebiete mit hohem Biodiversitäts- bzw. Wasserrisiko zu identifizieren.
- Das Modul *Assess* kombiniert Daten zur Wesentlichkeit auf Branchenebene mit relevanten Biodiversitäts- bzw. Wasserdaten, um eine detailliertere Bewertung von Risiken und Chancen entlang der gesamten geografischen Wertschöpfungskette eines Unternehmens zu ermöglichen. Die zugrunde liegenden Ursachen können untersucht/identifiziert und Hotspots bestimmt werden.
- Das *Act*-Modul, das sich noch in der Entwicklung befindet, wird Unternehmen dabei helfen, Möglichkeiten zu identifizieren, wie sie auf Unternehmensebene reagieren können, um ihre Biodiversitäts- bzw. Wasserrisiken zu minimieren. Das Modul wird Empfehlungen geben, die auf spezifische Gegebenheiten und Standorte zugeschnitten sind.

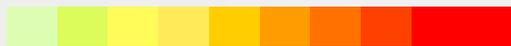
Der WWF stellt die Risk Filter Suite allen Interessierten kostenlos zur Verfügung, damit diese mit Unterstützung dieses Instruments einen transformativen, nachhaltigen Wandel herbeiführen. Unternehmen, die Unterstützung bei der Auswahl von Standorten und Wertschöpfungsketten, bei der Bewertung ihrer Risiken und/oder ein besseres Verständnis der Ergebnisse zur Priorisierung der nächsten Schritte wünschen, bietet der WWF diese Unterstützung im Rahmen einer Partnerschaft an.



**Abbildung 8:** Verteilung der unternehmerischen Standorte (schwarze Kreise) und physischen Flussgebietsrisiken (Rot steht für Risikowerte von 4-5, Orange für 3-4, Gelb für 2-3 und Grün für 0-2) eines exemplarischen Unternehmens



### Physische Wasserrisiken



SEHR  
NIEDRIGES  
RISIKO

SEHR  
HOHES  
RISIKO

## OPPORTUNITIES

Der Begriff *Chancen* bezieht sich auf unternehmerische Aktivitäten, die sowohl für das Unternehmen als auch für die Umwelt und/oder die Menschenrechte positive Ergebnisse oder Wirkungen erwarten lassen.

### **Chancen für Kosteneinsparungen, sowie steigende Markenwerte, Wettbewerbsfähigkeit und gesellschaftliche Wertschätzung**

Chancen können analog zu Risiken in verschiedene Arten unterteilt werden. Zwar variieren die Unterteilungen je nach Referenzquelle an einigen Stellen, sind jedoch in den meisten Fällen ähnlich. Das OPBF orientiert sich dabei an der TCFD (2017) und der TNFD (2023a). Es fügt ihnen weitere Chancen hinzu und strukturiert sie entlang übergeordneter Kategorien. Die übergeordneten Kategorien umfassen Chancen zur Kosteneinsparung, Chancen zur Stärkung des Markenwerts und der Wettbewerbsfähigkeit sowie die daraus resultierende Chancen, die mit einer gesteigerten gesellschaftlichen Wertschätzung für die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens verbunden sind. Obwohl die Unterteilung der Chancen nicht primär für den Bereich Menschenrechte entwickelt wurde, so existieren genügend Parallelen, die eine Übertragung ermöglichen.

Tabelle 6 beschreibt typische Arten von Chancen und markiert deren Relevanz für das jeweilige Nachhaltigkeitsthema (abgeleitet von TCFD, 2017; TNFD, 2023a).

Anhand der Kategorisierung wird deutlich, dass Chancen oft mit dem Risikomanagement im Zusammenhang stehen, insbesondere dann, wenn Unternehmen ökologische und soziale Themen identifiziert haben, die eine hohe Wesentlichkeit aufweisen, aber im Nachhaltigkeitsmanagement noch keine Rolle spielen.

Eine fundierte Opportunitätsanalyse geht allen relevanten Arten von Chancen im Zusammenhang mit dem jeweiligen Nachhaltigkeitsthema auf den Grund. Entsprechend dem Aufbau von Risikoanalysen ist es ratsam, Chancen hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und positiven Auswirkungen zu betrachten, einschließlich finanzieller Vorteile und Break-even-Points, und das über kurz-, mittel- und langfristige Zeiträume hinweg. Aussagekräftige Opportunitätsanalysen beziehen dabei stets alle wesentlichen Segmente der Wertschöpfungskette ein.

Box 2 skizziert exemplarisch den Prozess zur Erfassung und Priorisierung unternehmerischer Opportunitäten, die sich aus einem Engagement in Landschaften und Gemeinschaften jenseits der Wertschöpfungskette ergeben.

**Eine fundierte Opportunitätsanalyse geht allen relevanten Arten von Chancen im Zusammenhang mit dem jeweiligen Nachhaltigkeitsthema auf den Grund.**

**Tabelle 6:** Definitionen relevanter Arten von Chancen pro Kategorie. Die den Arten von Chancen zugeordneten Farben spiegeln deren Relevanz für die jeweiligen Dachthemen ■ Klima, ■ Süßwasser, ■ Biodiversität und ■ Menschenrechte wider.

Kategorien von Chancen	Arten von Chancen	Beschreibung
<b>Kosten-einsparungen</b>	Ressourceneffizienz: <span style="color: orange;">■</span> <span style="color: lightblue;">■</span> <span style="color: green;">■</span>	Bezieht sich auf Möglichkeiten zur Senkung von Betriebskosten durch die Verbesserung der Effizienz von Produktions- und Vertriebsprozessen, Gebäuden, Maschinen/Geräten und Transport/Mobilität.
	Energiequellen: <span style="color: orange;">■</span>	Bezieht sich auf Möglichkeiten zur Senkung von Betriebskosten durch die Umstellung des Energieverbrauchs auf emissionsarme Energiequellen.
<b>Erhöhter Markenwert und gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit</b>	Nachhaltigere Produkte, Dienstleistungen und Marktchancen: <span style="color: orange;">■</span> <span style="color: lightblue;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: yellow;">■</span>	Bezieht sich auf die Einführung nachhaltigerer Praktiken sowie neuer, verantwortungsvoller Produkte und Dienstleistungen, die geeignet sind, den Markenwert und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.
	Landschafts- und gemeinschaftsbezogene Beiträge: <span style="color: orange;">■</span> <span style="color: lightblue;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: yellow;">■</span>	Bezieht sich auf räumlich explizite Aktivitäten jenseits der Wertschöpfungskette, die zum Schutz oder zur Wiederherstellung von Ökosystemen beitragen oder die Menschenrechtssituation verbessern. Ermöglicht starke Narrative, verbesserte lokale Beziehungen, Sicherstellung der Social-License-to-Operate, Sicherung von Ressourcen, Verwandlung von Verbindlichkeiten in Vermögenswerte. In der Zusammenarbeit mit anderen Akteursgruppen auf Landschaftsebene lässt sich mehr positive Wirkung bei geteilten Kosten und Investitionen erreichen.
	Einflussnahme auf Gesetzgebungen: <span style="color: orange;">■</span> <span style="color: lightblue;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: yellow;">■</span>	Bezieht sich auf politische Einflussnahme zur Gestaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen, die faire Marktchancen für den Ausbau nachhaltiger Geschäftspraktiken ermöglichen.
	Engagement in Wirtschaftsinitiativen: <span style="color: orange;">■</span> <span style="color: lightblue;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: yellow;">■</span>	Bezieht sich auf eine aktive Beteiligung in Wirtschaftsinitiativen zur gemeinsamen Erarbeitung von Lösungen, die die Wettbewerbsfähigkeit im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung stärken.
<b>Gesellschaftliche Wertschätzung</b>	Kapitalfluss und Finanzierung: <span style="color: orange;">■</span> <span style="color: lightblue;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: yellow;">■</span>	Bezieht sich auf den verbesserten Zugang zu Kapitalmärkten sowie auf verbesserte Finanzierungsbedingungen, Finanzprodukte oder finanzielle Förderung durch die öffentliche Hand als Konsequenz eines ambitionierten Nachhaltigkeitsmanagements.
	Reputatives Kapital: <span style="color: orange;">■</span> <span style="color: lightblue;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: yellow;">■</span>	Bezieht sich auf den immateriellen Wert, den ein Unternehmen aufgrund seines Vertrauens und seiner Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft genießt. Ein guter Ruf in Bezug auf Nachhaltigkeit kann ein Multiplikator sein zur Steigerung des Markenwerts, von Unternehmensattraktivität als Arbeitgeber und zur Wettbewerbsfähigkeit.



## Box 2: Erfassung und Priorisierung von Chancen in Landschaften und Gemeinschaften

Diese Chance bezieht sich auf räumlich explizite Aktivitäten in Landschaften jenseits der Wertschöpfungskette, die zum Schutz oder zur Wiederherstellung von Ökosystemen beitragen oder die Menschenrechtssituation verbessern können.

Eine Landschaft ist ein sozio-ökologisches System, das aus natürlichen und/oder vom Menschen veränderten Ökosystemen besteht und von unterschiedlichen ökologischen, historischen, wirtschaftlichen und soziokulturellen Prozessen und Aktivitäten beeinflusst wird (Chatterton et al., 2016).

Die Chancen variieren je nachdem, ob das Engagement einen direkten Bezug zur Wertschöpfungskette hat oder nicht. An dieser Stelle soll auf Chancen im Zusammenhang mit kollektivem Handeln in den an die Wertschöpfungskette angrenzenden Landschaften eingegangen werden. Kollektives Handeln (Collective Action) beschreibt ein koordiniertes Handeln zwischen Akteuren mit komplementären Rollen, die Wissen, Ressourcen und/oder Fachkenntnisse bündeln, um gemeinsam Lösungen für geteilte Nachhaltigkeitsherausforderungen zu finden und umzusetzen (abgeleitet von WWF et al., 2023). Es unterstützt Unternehmen, lokale Risiken zu überwinden, die sie allein nicht überwinden können. Dabei können Zielsetzungen und Maßnahmen verschiedener lokaler Interessenvertreter besser aufeinander abgestimmt werden. Ein kooperatives und koordiniertes Vorgehen, bei dem die Kosten und Investitionen geteilt werden, eröffnet die Möglichkeit zur Entfaltung positiver Wirkungen, die über die Potenziale einzelner Unternehmen hinausgehen und die Wettbewerbsfähigkeit aller beteiligten Unternehmen maßgeblich stärken.

Bei der Chancenanalyse sammeln Unternehmen Informationen zur Evaluierung von Potenzialen zur Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern und priorisieren Landschaften, die sie später in ihre Strategieentwicklung einbeziehen. Die Daten werden in der Regel von Nachhaltigkeitsbeauftragten beschafft. Die Vorgehensweise lässt sich wie folgt einteilen:

### 1. Vorauswahl von Landschaften

Im ersten Schritt werden geeignete Landschaften identifiziert, die für ein Engagement infrage kommen. Es empfiehlt sich, sie anhand strategischer Relevanz auszuwählen. Diese ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Eine wichtige Rolle im Umweltbereich spielen dabei Beschaffungsrisiken infolge des lokalen Naturzustands, des Anteils der unternehmerischen Belastungen und Auswirkungen am Gesamtfußabdruck sowie Entscheidungen zur Setzung wissenschaftsbasierter und kontextualisierter Ziele. Bei den Menschenrechten sollten sich die Analysen auf Landschaften und Gemeinschaften fokussieren, in denen entlang der Wertschöpfungskette erhöhte, potenziell nachteilige Menschenrechtsauswirkungen identifiziert wurden oder Menschenrechtsverletzungen tatsächlich auftreten, die als schwerwiegend eingestuft wurden. Empfehlenswert ist eine integrierte Betrachtung ökologischer und menschenrechtlicher Aspekte, um frühzeitig Synergien zu ermitteln. Für Unternehmen mit signifikanten Fußabdrücken in der Lieferkette wird es strategisch relevante Landschaften auch jenseits ihres Kontrollbereichs geben.

Die strategische Relevanz wurde bereits im Hebel ► *Auswirkungen und Abhängigkeiten* und im Kontext der ► *Risikoanalyse* eingeschätzt. Darüber hinaus kann es helfen, wenn Landschaften abgeglichen werden, die sowohl für das eigene Unternehmen als auch für andere Unternehmen des Sektors strategisch relevant sind. Eine entsprechende Vorgehensweise wird im Hebel ► *Wirtschaftsinitiativen* beschrieben.

### 2. Vertiefende Analyse geteilter Herausforderungen, Ursachen und Risiken

Zu diesem Zeitpunkt haben Unternehmen bereits eine Reihe von Informationen über die vorherrschenden Herausforderungen gesammelt, die sie in priorisierten Landschaften zu erwarten haben. Je nach unternehmerischem Kontext können sich die gesammelten Informationen in ihrer Granularität unterscheiden. Gerade global aufgestellte Unternehmen, die sowohl mit eigenem Geschäftsbetrieb

als auch über ihre Zulieferer in diversen Ländern aktiv sind, werden zumeist auf Basis globaler Datensätze priorisieren. Empfehlenswert ist eine vertiefende Charakterisierung der landschaftsspezifischen Herausforderungen, ihrer Ursachen und der damit verbundenen Risiken. Damit lassen sich lokale Zusammenhänge besser durchdringen und potenzielle Fehlinterpretationen vermeiden.

### 3. Erfassung und Charakterisierung bestehender Initiativen in Landschaften

Damit sind nun Voraussetzungen gegeben, über die sich ermitteln lässt, ob bereits Multi-Stakeholder-Initiativen in den priorisierten Landschaften bestehen, die womöglich systemische Herausforderungen adressieren, die auch das eigene Unternehmen betreffen. Die gesammelten Informationen lassen Rückschlüsse zu, inwiefern die Einführung einer neuen Initiative sinnvoll ist. Denn Überschneidungen zwischen Initiativen können ungewollt zu Konflikten führen, Anstrengungen lähmen und die Fähigkeit von Schlüsselakteuren schwächen, Lösungen zu finden.

### 4. Identifizierung und Charakterisierung zentraler Akteure

Im nächsten Schritt bedarf es der Identifizierung und Charakterisierung bereits aktiver oder potenziell interessierter zentraler Akteure für kollektives Handeln in den jeweiligen Landschaften. Das CEO Water Mandate (2013) beschreibt sechs Leitfragen, die Orientierung für eine gezielte Informationssammlung bieten:

- Welche externen Akteure haben direkten Einfluss auf Entscheidungen, die zur Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen erforderlich sind?
- Welche externen Akteure sind in der Lage, die Bewältigung der unternehmerischen Herausforderungen direkt oder indirekt zu unterstützen?

- Welche externen Akteure können Wissen und Ratschläge beisteuern, um die Charakterisierung der Herausforderungen zu verbessern oder das Verständnis von Lösungen zu erweitern?
- Welche externen Akteure werden von den Vorteilen profitieren und welche tragen die Kosten zur Bewältigung geteilter Herausforderungen?
- Welche externen Akteure haben ein Interesse an kollektiven Handlungsprozessen oder deren Ergebnissen und Wirkungen?
- Welche externen Akteure stehen derzeit oder potenziell zukünftig mit dem eigenen Unternehmen oder anderen Akteuren in Konflikt, was zu einer Beeinflussung der verfügbaren Optionen zur Bewältigung von geteilten Herausforderungen führen kann?

*Externe Akteure* haben viele Gesichter: Bei ihnen kann es sich um Unternehmen handeln, um staatliche und private Organisationen, Nichtregierungsorganisationen, Spender:innen und Hilfsorganisationen, Forschungseinrichtungen, Beratungsdienste und gemeindebasierte Organisationen.

### 5. Indirekte Analyse zur Bereitschaft externer Akteure

Falls noch keine Multi-Stakeholder-Initiative in einer priorisierten Landschaft existiert, empfiehlt es sich, vor dem direkten Kontakt mit externen Akteuren deren potenzielle Bereitschaft für kollektives Handeln abzuschätzen (CEO Water Mandate, 2013). Dabei kann auf historische Informationen oder andere indirekte Informationsquellen zurückgegriffen werden.

### 6. Priorisierung von Landschaften

Auf Basis der gesammelten Informationen können Unternehmen eine erste Priorisierung von Landschaften vornehmen, die sie aus strategischen Interessen und wegen günstiger Rahmenbedingungen in ihre Strategieentwicklung einbeziehen möchten.



### 3.4 EMBED: VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IN DER STRATEGIE UND ARBEITSWEISE DES UNTERNEHMENS

Das Ziel des Schrittes EMBED (*Verankern*) ist es, führende Nachhaltigkeitspraktiken in der strategischen Ausrichtung und Arbeitsweise des Unternehmens zu verankern.

Im Kern geht es darum, dass Nachhaltigkeit zum Teil der Unternehmenskultur, individueller Rollen und Verantwortlichkeiten wird, dass Abläufe verstetigt werden und dass basierend auf vorherigen Analysen ambitionierte Nachhaltigkeitsziele und -strategien entwickelt werden.

Dieser Schritt setzt den Kurs für die unternehmerische Nachhaltigkeitsreise. Die Kombination aus weitblickender Ausrichtung und entschlossenem Handeln wird es Unternehmen ermöglichen, eine Resilienz gegenüber aktuellen und zukünftigen ökologischen sowie sozialen Herausforderungen zu entwickeln.

An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass die Darstellungsabfolge der Hebel, sowohl innerhalb dieses Schrittes als auch in Bezug auf andere Schritte, nicht einer stringenten, aufeinander aufbauenden Prozesslogik folgt. Die Abfolge, in der Unternehmen sich den einzelnen Hebeln widmen, hängt ab vom jeweiligen Nachhaltigkeitsthema sowie vom unternehmerischen Kontext.



### STRATEGIES & TARGETS

Der Hebel *Strategien und Ziele* bezieht sich auf die Positionierung zu Nachhaltigkeit und seine Übersetzung in strategische Unternehmensziele und konkrete Maßnahmen. Um angemessene Beiträge zur Lösung ökologischer und sozialer Herausforderungen zu leisten, müssen die Nachhaltigkeitsthemen umfassend in den Strategieprozess integriert werden.

Wirksame Unternehmensstrategien integrieren Nachhaltigkeit auf zwei Ebenen:

1. Unternehmensgesamtstrategie
2. Teilstrategien

Sämtliche Zielsetzungen sind auf unterschiedliche Art und Weise mit den zwei Strategieebenen verzahnt.

## ESRS Box F: Querverweis zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

**Gemeinsamkeiten** zwischen ESRS und OPBF:

- ➔ Vereinbarkeit der strategischen mit den gesellschaftlichen Zielen (bspw. Pariser Klimaabkommen, Kunming-Montreal Abkommen)

**Zusätzliche Orientierungshilfe** des OPBFs für die Umsetzung der ESRS:

- ⬆ Festlegung konkreter Ambitionsniveaus, abgeleitet von wissenschaftlichen Erkenntnissen, gesellschaftlichen Zielen und unternehmerischen Best Practices (bspw.: Net Zero Science-Based Target, Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit, Reduzierung des Ressourcenverbrauchs)
- ⬆ Integration sämtlicher Kontroll- und Einflussbereiche, die im Rahmen der Strategieentwicklung für eine erfolgreiche Adressierung unternehmerischer Belastungen, Auswirkungen und Risiken erforderlich sind (inkl. Landschaften, Wirtschaftsinitiativen und politische Akteure)
- ⬆ prozessuale Vorgehensweisen für die Integration von wesentlichen ökologischen und sozialen Themen bei der Entwicklung von Unternehmensgesamt- und Teilstrategien
- ⬆ stringenter Bezug zu Geschäftsmodellen (und Portfolio) über alle ökologischen und sozialen Themen hinweg (bspw. auch für Süßwasser und marine Ressourcen)

Das OPBF stellt eine Reihe von Orientierungshilfen bereit. Es zeigt, wie und unter welchen Ambitionen die Strategiesetzung unter vollständiger Integration von Nachhaltigkeitsaspekten erfolgen kann. Die Anwendung schafft fundierte Grundlagen für die Berichterstattung gemäß den ESRS.

Weitreichende Strategien decken sämtliche Kontroll- und Einflussbereiche des Unternehmens ab, darunter:

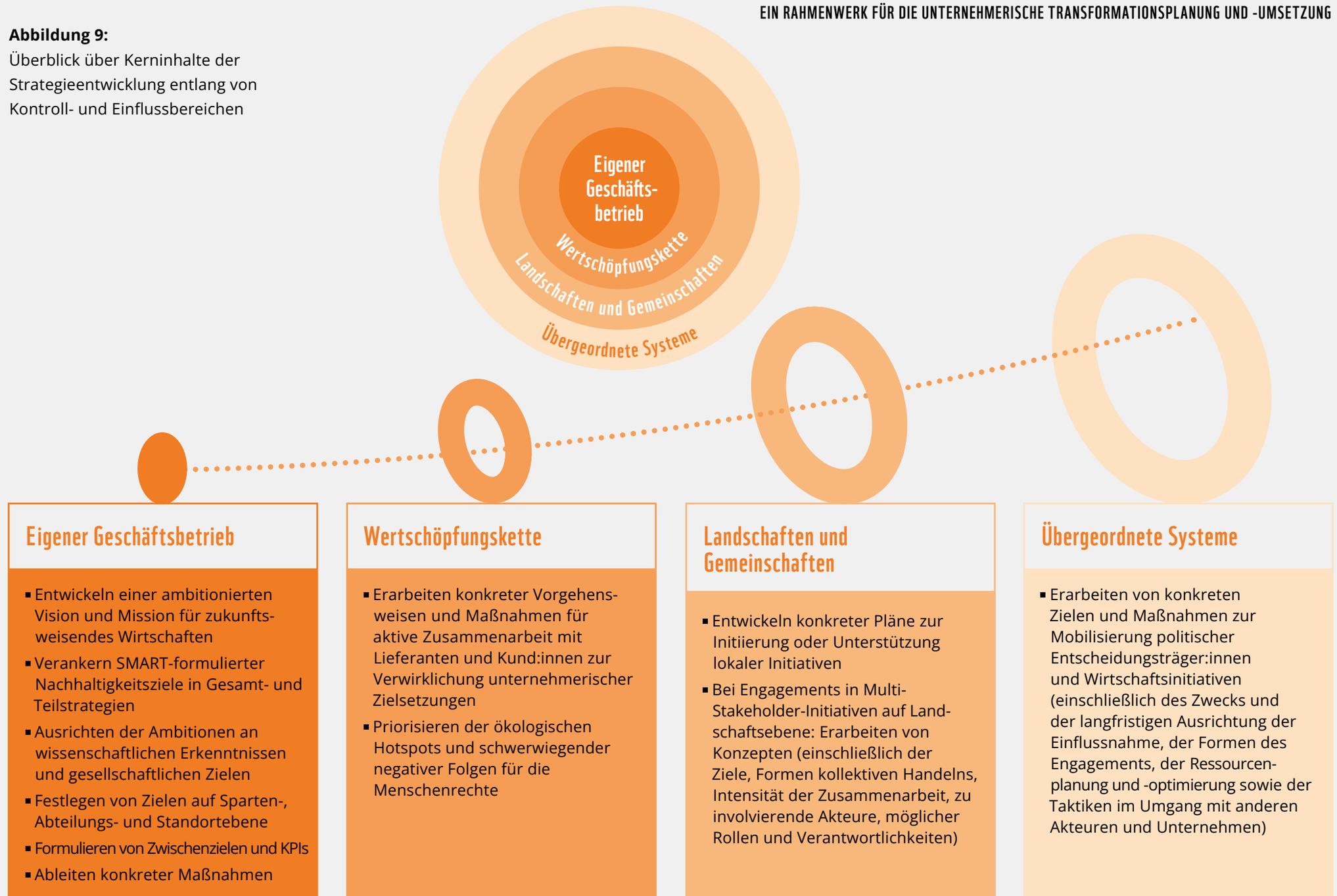
- (1) der eigene Geschäftsbetrieb
- (2) die vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette
- (3) Landschaften und Gemeinschaften
- (4) übergeordnete Systeme

Abbildung 9 gibt diesbezüglich einen Überblick zu Kerninhalten der Strategieentwicklung. Abhängig vom Geschäftskontext können einige Einflussbereiche in der Gesamtstrategie und/oder in den Teilstrategien behandelt werden. In dieser Publikation ist die Strategieentwicklung für Landschaften und Gemeinschaften sowie für übergeordnete Systeme in den Teilstrategien verortet.



**Abbildung 9:**

Überblick über Kerninhalte der Strategieentwicklung entlang von Kontroll- und Einflussbereichen



## 1. Unternehmensgesamtstrategie

Die Unternehmensgesamtstrategie ist untergliedert in Vision und Mission sowie strategische Ziele mit integrierten Nachhaltigkeitszielen.

### **Ambitionierte Vision und Mission für zukunftsweisendes Wirtschaften entwickeln**

Die Festlegung einer Vision und Mission – auch Leitbild genannt – dient dazu, eine klare Richtung und Identität für das Unternehmen zu definieren. Die Vision skizziert das langfristige Zukunftsbild des Unternehmens. Die Mission konkretisiert, wie das Unternehmen dieses Bild verwirklichen möchte. Ambitionierte Leitbilder zielen darauf ab, zukunftsweisende Arten des Wirtschaftens zu entwickeln, sodass umweltfreundliche, faire Produkte und Dienstleistungen, die sich an den ökologischen und sozialen Belastungsgrenzen unseres Planeten orientieren, schließlich die Lebensqualität einer Vielzahl von Akteuren verbessern. Ein präzises, ambitioniertes Leitbild setzt den Rahmen zur Entwicklung strategischer Ziele.

### **SMART-formulierte Nachhaltigkeitsziele in der Gesamtstrategie verankern**

Strategische Ziele beschreiben langfristige, übergeordnete, messbare Meilensteine, die dazu dienen, die Entwicklung des Unternehmens zur Verwirklichung des Leitbildes zu lenken.

Sie legen fest, in welchen Märkten und Geschäftsfeldern das Unternehmen aktiv ist, welche Produkte und Dienstleistungen angeboten werden und wie der Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestritten wird.

Im Zuge voranschreitender Verrechtlichung von Nachhaltigkeit und der steigenden Nachfrage öffentlicher Stakeholder nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen ist es für Unternehmen mittlerweile unverzichtbar geworden, ökologische und soziale Zielsetzungen in ihre strategischen Ziele aufzunehmen. Dabei sind zwei Aspekte zu beachten: Zum einen ist es wichtig, dass Nachhaltigkeitsziele wie konventionelle Ziele zur Entwicklung des Portfolios gemäß dem SMART-Konzept<sup>4</sup> formuliert werden. Zum anderen sollten SMART-formulierte Nachhaltigkeitsziele nicht isoliert *von*, sondern integriert *mit* der Zielentwicklung zur Gestaltung des Produkt- und Serviceportfolios betrachtet werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Nachhaltigkeitsziele nicht angemessen in strategischen Unternehmenszielen berücksichtigt werden, was deren Erreichen gefährdet.

Prinzipiell sollte im Strategieprozess nicht das Einhalten gesetzlicher Mindestanforderungen im Vordergrund stehen, sondern die Ambition, strategische Ziele zu setzen, die mit Planetaren Belastungsgrenzen und der Achtung von Menschenrechten vereinbar sind. Es gilt also, strategische Ziele zu entwickeln, die eine transformative Wirkung entfalten können.

<sup>4</sup> Das SMART-Konzept ist ein Akronym, das für spezifisch (specific), messbar (measurable), erreichbar (achievable), relevant (relevant) und zeitgebunden (time-bound) steht. Es ist eine bewährte Methode zur Formulierung von klar definierten und erreichbaren Zielen.



### **Ausschöpfen von Potenzialen durch Hinterfragen von Geschäftsmodellen und Portfolios sowie Produktdesign und Produktionsweisen**

Zwei Ansatzpunkte helfen, Nachhaltigkeitspotenziale auszuschöpfen. Darunter fällt einerseits eine Analyse von Potenzialen, die sich aus Anpassungen am Geschäftsmodell sowie am Produkt- und Dienstleistungsportfolio ergeben. Die Zusammensetzung der Geschäftsmodelle und des Portfolios kann mitunter erhebliche, inhärente Fußabdrücke aufweisen, die nur bedingt Spielräume zur Reduktion ökologischer Belastungen und Auswirkungen aufweisen. Je nach Geschäftskontext kann es notwendig werden, strategische Ziele zu entwickeln, die eine tiefgreifende Neuausrichtung der Geschäftsmodelle und des Portfolios nötig machen, um substantielle Beiträge für eine nachhaltige Entwicklung leisten zu können.

Auf der anderen Seite geht es um die Analyse von Potenzialen innerhalb bestehender Geschäftsmodelle und den damit im Zusammenhang stehenden Produkten und Dienstleistungen. Anpassungen im Design und in der Art und Weise der Herstellung und Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen bieten Potenziale zur Vermeidung und Verringerung von Belastungen und negativen Auswirkungen entlang des Lebenszyklus. Beispielsweise können Unternehmen sich dazu verpflichten, menschenrechtliche Sorgfaltspflichten einzuhalten, indem sie faire Arbeitsbedingungen oder den Schutz von Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz gewährleisten. Im Umweltbereich lassen sich – abhängig vom Geschäftskontext – Potenziale durch Effizienzsteigerungen, reduzierte Ressourcenströme oder die Umstellung auf ökologische Anbaumethoden erschließen. ► *Tabelle 4* stellt eine Reihe von Nachhaltigkeitskriterien vor, die als Grundlage zur Entwicklung messbarer strategischer Ziele von Produkten herangezogen werden können.

### Box 3: Die Rolle der Kreislaufwirtschaft in der Strategieentwicklung

Mit unserer Art des Wirtschaftens und Konsumierens verschlingen wir jedes Jahr weit mehr Ressourcen, als die Erde regenerieren kann. Das kann auf Dauer nicht gut gehen. Noch können wir diese Abwärtsspirale aufhalten, indem wir unser Verhältnis zu Ressourcen grundlegend ändern. Hierfür müssen wir unser Wirtschaften und Konsumieren einem System zugrunde legen, das sich in Kreisläufen bewegt und so Rohstoffe verantwortungsvoll nutzt – eine umfassende Kreislaufwirtschaft.

Der WWF definiert „Kreislaufwirtschaft“ (Circular Economy) als ein regeneratives System, das, angetrieben durch erneuerbare Energien, das derzeitige lineare Industriemodell ersetzt. In der Kreislaufwirtschaft werden Materialien in der Wirtschaft gehalten, Produkte werden gemeinsam genutzt, während Abfälle und negative Auswirkungen vermieden werden. Sie stellt einen zentralen Lösungsansatz dar, um Planetare Belastungsgrenzen von Klima, Süßwasser und Biodiversität einzuhalten.

Unternehmen sollten kreislaufwirtschaftliche Ansätze in ihre Strategieentwicklung integrieren, um Belastungen und negative Auswirkungen auf die Natur substanziell zu verringern. Je nach Umweltthema können kreislaufwirtschaftliche Ansätze auf ► *globaler* und/oder *lokaler Ebene* ansetzen.

Die zentralen Handlungsstrategien der Kreislaufwirtschaft sind aus Sicht des WWF:

1. **Ressourcenströme verringern**, beispielsweise indem unnötige Produkte vermieden und Materialien effizienter eingesetzt werden
2. **Material substituieren**, beispielsweise durch den Einsatz nachwachsender Rohstoffe sowie technischer Innovationen, wo dies ökologisch und sozial sinnvoll ist

3. **Ressourcenflüsse verlangsamen**, beispielsweise durch längere Nutzung von Produkten, durch Wiederverwendung, Reparatur und langlebiges Design
4. **Produktnutzungen intensivieren**, beispielsweise indem Produkte geteilt bzw. gemeinsam verwendet werden
5. **Ressourcenkreisläufe schließen**, beispielsweise durch hochwertiges Recycling, das sich über technische Lösungen sowie verstärktes Sammeln erreichen lässt

Eine umfassende Transformation hin zu einer erfolgreichen Circular Economy braucht den Schulterschluss von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Wie das in Deutschland bis 2045 gelingen kann, zeigt das WWF-Vorhaben „Modell Deutschland Circular Economy“ (Tauer & Aechtner, 2023).



### **Global ausgerichtete Nachhaltigkeitsziele quantifizieren und in die Gesamtstrategie integrieren**

**Im Sinne der doppelten Zielsetzung des Pariser Klimaabkommens sollten Unternehmen nicht nur konsequent die THG-Emissionen ihrer Wertschöpfungskette reduzieren, sondern auch bei der zusätzlichen Finanzierung des globalen Klimaschutzes jenseits der Wertschöpfungskette unterstützen.**

Nachhaltigkeitszielsetzungen, die nicht auf lokaler, sondern auf globaler Ebene ansetzen, sollten in der Unternehmensgesamtstrategie quantifiziert und in strategische Ziele integriert werden. Ein Beispiel ist der Themenbereich Klima, in dem sich die Setzung wissenschaftsbasierter Ziele durch die von der SBTi (SBT, o. J.) bereitgestellten Methoden als Standard etabliert hat. Dabei entwickeln Unternehmen ein messbares, übergreifendes Klimaziel auf Konzernebene und arbeiten im Idealfall parallel an dessen Bedeutung für die Ausrichtung von Geschäftsmodellen sowie des Produkt- und Dienstleistungsportfolios.

Im Sinne der doppelten Zielsetzung des Pariser Klimaabkommens sollten Unternehmen nicht nur konsequent die THG-Emissionen ihrer Wertschöpfungskette reduzieren, sondern auch bei der zusätzlichen Finanzierung des globalen Klimaschutzes jenseits der Wertschöpfungskette unterstützen. Den größten finanziellen Beitrag zum globalen Klimaschutz leisten Unternehmen durch Belegung aller, auf dem Weg zu Net Zero weiterhin anfallenden THG-Emissionen (Scope 1–3) mit einem hohen CO<sub>2</sub>-Preis und die Investition dieses Budgets in ein Portfolio direkt und indirekt klimaschützender Projekte jenseits ihrer Wertschöpfungskette – mit maximal positiver Wirkung für Mensch, Natur und Klima. Diese Finanzierung und ihre Ergebnisse sollten nicht mit den unternehmenseigenen THG-Emissionen verrechnet werden. Sie leisten aber einen wichtigen Beitrag zur Schließung der globalen Finanzierungslücke und zum Erreichen von Netto-Null-THG-Emissionen bis 2050.

### **Lokal ausgerichtete Nachhaltigkeitsziele in Abhängigkeit vom Thema so weit wie möglich quantifizieren und in die Gesamtstrategie integrieren**

Für Nachhaltigkeitsthemen wie Biodiversität, Süßwasser und Menschenrechte, bei denen Zielsetzungen nicht nur auf globaler, sondern auch auf lokaler Ebene ansetzen, lassen sich in der Unternehmensgesamtstrategie nicht sämtliche Ambitionsniveaus über einen Top-Down-Ansatz quantifizieren. Der mögliche Spezifizierungsgrad hängt sowohl von den Eigenheiten des jeweiligen ökologischen und menschenrechtlichen Themas als auch vom Nachhaltigkeitsstand des jeweiligen Unternehmens ab.

Beispielsweise lassen sich konzernweite Vermeidungsziele wie Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit im Rahmen der Gesamtstrategie festlegen. Auf der anderen Seite sind sowohl wissenschaftsbasierte Ziele zu Wasserquantität und -qualität als auch konkrete Zielsetzungen zu ausgesuchten Menschenrechtsthemen abhängig von lokalen Kontexten und müssen abseits der Unternehmensgesamtstrategie erarbeitet werden. In solchen Fällen bedarf es zumindest Verpflichtungen zu übergeordneten Nachhaltigkeitszielen. Dazu zählen beispielsweise die Respektierung international anerkannter Menschenrechte und Arbeitsnormen sowie die Anwendung und Skalierung kontextualisierter und wissenschaftsbasierter Ziele in den Bereichen Biodiversität und Süßwasser. Falls Unternehmen unabhängig von lokalen Kontexten konkrete Reduktionsziele festgelegt haben, wie beispielsweise eine prozentuale Verringerung des Land- bzw. Wasserfußabdrucks, ist es unerlässlich, dass diese im Rahmen der Teilstrategien kontextualisiert werden. Das bedeutet: Ihre Umsetzung sollte an Standorten erfolgen, die den lokalen Herausforderungen

entsprechen, um die unmittelbare Relevanz von Nachhaltigkeitsbeiträgen zu gewährleisten.

Fortgeschrittene Unternehmen, die bereits eine Reihe lokal-spezifischer, kontextualisierter und/oder wissenschaftsbasierter Ambitionsniveaus erarbeitet haben, können die gewonnenen Erkenntnisse mitunter aggregieren und über einen Bottom-Up-Ansatz in die Gesamtstrategie einfließen lassen.

Im Falle, dass unabhängige Expert:innen auf Landschaftsebene feststellen, dass bestehende Geschäftsmodelle inkompatibel sind mit einer nachhaltigen Entwicklung zur Einhaltung lokaler Belastungsgrenzen, der Renaturierung von Flächen oder der Achtung von Menschenrechten, sollte diese Erkenntnis in zukünftigen strategischen Zielen und Geschäftsmodellen berücksichtigt werden.

### **Rechtliche Grenzwerte zu spezifischen Aktivitäten berücksichtigen**

Rechtliche Bewertungssysteme, wie beispielsweise die EU-Taxonomie, liefern zusätzlich konkrete Grenzwerte, die festlegen, wann wirtschaftliche Aktivitäten, die im Zusammenhang mit dem Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen stehen, als nachhaltig eingestuft werden können. Es gilt jedoch zu beachten, dass Taxonomie-Konformität nicht zwangsläufig mit dem Erreichen wissenschaftsbasierter Zielsetzungen einhergeht. Beispielsweise hat sich die EU-Taxonomie infolge des politischen Aushandlungsprozesses in einigen Bereichen, wie beispielsweise Atomkraft und Erdgas, von wissenschaftlichen Erkenntnissen entfernt und bedarf Anpassung (Krimphoff et al., 2022). In der Regel decken zudem Nachhaltigkeitsanforderungen zu ausgesuchten ökonomischen Aktivitäten oder Segmenten des Produkt- und Dienstleistungsportfolios nur einen Teil der Gesamtbelastungen und negativen Auswirkungen des Unternehmens ab. Für einige Nachhaltigkeitsthemen wie Klima reicht dies nicht, weshalb es zusätzlicher, übergreifender Nachhaltigkeitsziele auf Konzernebene bedarf.

Unternehmen stellen sich dann am besten für die Zukunft auf, wenn sie sich in ihrer Unternehmensgesamtstrategie als Vorreiter einer nachhaltigen Entwicklung positionieren. Dadurch sichern sie langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit und gewährleisten die gesellschaftliche Akzeptanz ihrer Geschäftstätigkeiten (license to operate).



## 2. Teilstrategien

Teilstrategien sind spezifische Strategien, die auf bestimmte Geschäftsbereiche und Abteilungen eines Unternehmens ausgerichtet sind. Sie dienen dazu, die Umsetzung der Gesamtstrategie zu unterstützen, indem sie spezifische Ziele und Maßnahmen festlegen. Die nachfolgenden Inhalte sind nach den genannten vier ► *Kontroll- und Einflussbereichen* strukturiert.

### **Eigener Geschäftsbetrieb und vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette**

Die Herangehensweisen zur Entwicklung wirkungsvoller Teilstrategien entlang der Wertschöpfungskette unterscheiden sich je nach Nachhaltigkeitsthema, Branche und Organisationsaufbau. Im Klimabereich ist es Standardpraxis, dass ein übergeordnetes wissenschaftsbasiertes 1,5-Grad-Ziel, dessen Bedeutung für das Portfolio bereits in der Gesamtstrategie erörtert wurde, über einen Top-Down-Ansatz auf einzelne Sparten, Abteilungen und Standorte heruntergebrochen wird.

### **Differenzierte Vorgehensweisen bei lokal ausgerichteten Nachhaltigkeitszielen berücksichtigen**

Bei den Themen Biodiversität und Süßwasser muss differenzierter vorgegangen werden. Es gibt unternehmens- beziehungsweise konzernweite Ziele, die auf globaler oder lokaler Ebene ansetzen. Diese Ziele können je nach Kontext durch einen Top-Down-Ansatz heruntergebrochen oder den entsprechenden Sparten und Abteilungen zugeordnet werden. Das betrifft beispielsweise die Aspekte Entwaldung und Flächenumwandlung (lokale Ebene)

oder die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs (globale Ebene). Effektive Maßnahmen zur Reduktion des Ressourcenverbrauchs umfassen beispielsweise die Verringerung des Ressourceneinsatzes, die Substituierung von Materialien, die Förderung der Langlebigkeit von Produkten oder die Schließung von Ressourcenkreisläufen. Je nachdem, welchem Sektor Unternehmen zugehören, ist die Entwicklung lokal ausgerichteter Zielsetzungen erforderlich, die die ökologischen Belastungen und Auswirkungen dort vermeiden oder reduzieren, wo sie entstehen. Die Ziele sollten auf Standortebene gesetzt werden und unterschiedliche, dem lokalen Kontext entsprechende Ambitionsniveaus aufweisen. Für welche Sparten und Abteilungen standortspezifische Ziele gesetzt werden müssen, hängt ab von den Ergebnissen der durchgeführten Analysen zu ► *Auswirkungen und Abhängigkeiten* sowie ► *Risiken und Chancen*. Im Sinne der Praktikabilität und Wirkkraft dieser Zielsetzungen sollte eine Skalierung ausgehend von den größten Hotspots entlang der Wertschöpfungskette erfolgen. Der Hebel ► *Auswirkungen und Abhängigkeiten* beschreibt anerkannte Vorgehensweisen zur Identifizierung von Hotspots. Das beschriebene Vorgehen unterscheidet sich vom klassischen Top-Down-Ansatz, bei dem ein einzelnes unternehmens- beziehungsweise konzernweites Ziel auf Sparten und Abteilungen heruntergebrochen wird.

### **Umweltziele an wissenschaftlichen Erkenntnissen ausrichten**

Generell sollten die Ambitionsniveaus ökologischer Zielsetzungen auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren. Verschiedene Initiativen wie die SBTi und das SBTN haben bereits eine Reihe wissenschaftsbasierter Methoden und Zielen entwickelt. Was die Zielsetzungen auf lokaler Ebene betrifft, hat das SBTN beispiels-

weise Ziele zu Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit oder zur Reduzierung des Landfußabdrucks entwickelt (Daldoss et al., 2023). Allerdings befindet sich das SBTN noch in der Entwicklung und hat noch nicht für sämtliche ökologische Belastungen und Auswirkungen geeignete Methoden und Ziele entwickelt. Dies sollte Unternehmen jedoch kurz- und mittelfristig nicht davon abhalten, aktiv zu werden und sich ambitionierte räumlich explizite Ziele zu setzen.

**Umweltziele an wissenschaftlichen Erkenntnissen ausrichten. Kontextualisierte Ziele setzen, wo geeignete wissenschaftsbasierte Methoden fehlen.**

Auch abseits des SBTNs wurden hinreichende unabhängige, wissenschaftliche Erkenntnisse gesammelt, die bei der Erarbeitung von Strategien berücksichtigt werden sollten. Beispielsweise legen Best Practice-Ansätze das Material- und Produktdesign so aus, dass keine toxischen Wirkungen entlang der Wertschöpfungskette auftreten und die Folgenutzung unbeeinträchtigt bleibt. Vermieden werden also Umweltauswirkungen chemischer Substanzen, wie Schwermetalle, synthetische Pestizide und Herbizide, chlorierte Kohlenwasserstoffe, per- und polyfluorierte Chemikalien, Phthalate sowie Kunststoffe. In Bezug auf Kunststoffe sollten Aspekte wie Langlebigkeit, Mehrfachnutzung und Recyclingfähigkeit bereits in der Designphase integriert werden. Das übergeordnete Ziel besteht darin, Kunststoffe hochwertig in Stoffströmen zu führen und ihren Eintrag in die Umwelt zu vermeiden. Dabei sollten Rückkopplungen zur Gesamtstrategie berücksichtigt werden, insbesondere im Hinblick auf die Marktpräsenz und -expansion in Regionen, in denen noch keine oder nur wenig Entsorgung stattfindet. In solchen Fällen ist es wichtig, Entsorgungswege mitzudenken und entsprechend mitzufinanzieren.

### **Kontextualisierte Umweltziele setzen, wo geeignete wissenschaftsbasierte Methoden fehlen**

In Fällen, in denen eine Reduzierung ökologischer Belastungen und Auswirkungen anvisiert wird und für die noch keine geeigneten wissenschaftsbasierten Methoden entwickelt wurden, empfiehlt es sich, zunächst ambitionierte, kontextualisierte Ziele festzulegen und schrittweise zu skalieren.

Kontextualisierte Ziele sind Ziele, die sich an den lokalen Belastungen und Auswirkungen umliegender Landschaften orientieren. Sie sind sowohl für Süßwasser als auch Biodiversität anwendbar. Für Süßwasser bedeutet dies beispielsweise, dass sich Unternehmen Reduktionsziele bei der Wasserentnahme an solchen Standorten setzen, wo die umliegenden Flussgebiete bereits merklich von Wasserknappheit betroffen sind, sei es infolge chronischen Wassermangels oder periodisch auftretender Extremereignisse (Dobson & Morgan, 2021). Im Gegensatz entsprechen Reduktionsziele bei der Wasserentnahme in intakten Flussgebieten nicht den lokalen Belastungen, sind dementsprechend nicht kontextspezifisch und bieten kaum Mehrwert für Mensch und Natur. Im Hinblick auf die Biodiversität bedeuten kontextualisierte Ziele beispielsweise, dass Unternehmen Belastungen und negative Auswirkungen an Standorten vermeiden oder reduzieren, die zum Rückgang bedrohter Arten und zur Degradierung von Ökosystemen führen. Dies umfasst auch geeignete Ziele zur Regeneration und Restauration von Flächen im eigenen Geschäftsbetrieb oder in der Lieferkette, um die Ausdehnung und Integrität<sup>5</sup> von Habitaten zu verbessern.

<sup>5</sup> Der Begriff *Integrität* bezieht sich auf den Grad der Unversehrtheit oder Ungestörtheit von Lebensräumen. Integrität umfasst die Fähigkeit eines Ökosystems, seine Strukturen und Funktionen aufrechtzuerhalten.

Angesichts der Tatsache, dass kontextualisierten Zielen zunächst kein Ambitionsniveau eigen ist, sondern sie vielmehr den Blickwinkel für geeignete Ziele an verschiedenen Standorten verraten, liegt es in der Verantwortung der Unternehmen, eigene Ambitionen zu definieren. Im Sinne von Wirksamkeit und Risikominderung gilt die Empfehlung, dass sich Unternehmen ambitionierte kontextualisierte Ziele setzen. Diese lassen sich zur gegebenen Zeit leichter in wissenschaftsbasierte Ziele überführen.



### **Menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten mit lokal ausgerichteten Zielen gerecht werden**

Bei den Menschenrechten gilt es, konkrete Zielsetzungen auf der Grundlage von Verpflichtungen sowie bereits erkannter potenzieller und tatsächlicher Auswirkungen auf die Menschenrechte zu entwickeln. Analog zu den Themen Biodiversität und Süßwasser bedarf es auch hier der Entwicklung räumlich expliziter Zielsetzungen, die den lokalen Kontexten entsprechen. Gründliche, proaktive Analysen zu potenziellen und tatsächlichen Auswirkungen sind entscheidend für die Formulierung konkreter und wirksamer Maßnahmen. „Gründlich“ bedeutet, dass negative Auswirkungen anhand der im Hebel ► *Auswirkungen und Abhängigkeiten* beschriebenen Due-Diligence-Methoden beurteilt werden. „Proaktiv“ bedeutet, dass Unternehmen den Umfang ihrer Analysen nicht von konkreten Anlässen abhängig machen, sondern aktiv Transparenz zu Menschenrechtsverletzungen in der Wertschöpfungskette herstellen.

Die Ambitionsniveaus räumlich expliziter Zielsetzungen sollten darauf abzielen, menschenrechtliche Auswirkungen, die das Unternehmen durch seine eigene Tätigkeit verursacht oder zu denen es beiträgt oder die infolge seiner Geschäftsbeziehungen mit seiner Geschäftstätigkeit, seinen Produkten oder Dienstleistungen unmittelbar verbunden sind, zu beenden oder weitestgehend zu minimieren. Unternehmen tragen entlang der gesamten Wertschöpfungskette Verantwortung zur Einhaltung von Menschenrechten (United Nations, 2011). Dabei verfügen Unternehmen vor allem entlang des eigenen Geschäftsbetriebs und der Lieferkette über weitreichende Kontroll- und Einflussmöglichkeiten.

Im Sinne eines effektiven Managements empfiehlt es sich, dass in der Strategieentwicklung zunächst die schwerwiegendsten negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte entlang der Wertschöpfungskette priorisiert werden.

**Zur substanziellen Reduzierung unternehmerischer Risiken und zur Wahrnehmung der Verantwortung entlang der gesamten Wertschöpfungskette reicht es nicht aus, Anforderungen lediglich weiterzureichen – vielmehr ist eine aktive Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kund:innen nötig.**

### **Nachhaltigkeitsziele in Zwischenziele herunterbrechen und mit konkreten Maßnahmen hinterlegen**

Abhängig vom Zeithorizont entwickelter Nachhaltigkeitsziele ist eine weitere Unterteilung in kurz-, mittel- und langfristige Zwischenziele beziehungsweise Meilensteine empfehlenswert. Am Ende sollten für sämtliche Zielsetzungen, von der Konzern-ebene bis hin zur Standortebene, KPIs erarbeitet werden, deren Fortschritte bei der Ablauforganisation überwacht, kontrolliert und evaluiert werden können. Ratsam ist, die Erarbeitung geeigneter Maßnahmen bereits in den Prozess der Zielentwicklung einfließen zu lassen. Auf diese Weise können Unternehmen die Umsetzbarkeit ihrer Ziele sicherstellen, potenzielle Hindernisse frühzeitig erkennen und proaktiv beseitigen. Die Art der zu ergreifenden Maßnahmen und die einzubeziehenden Sparten und Abteilungen variieren je nach Unternehmen und Branche und sollten im jeweiligen Kontext erörtert werden.

### **Verschiedene Herangehensweisen entwickeln, um den Einfluss auf Lieferanten und Kund:innen zu erhöhen**

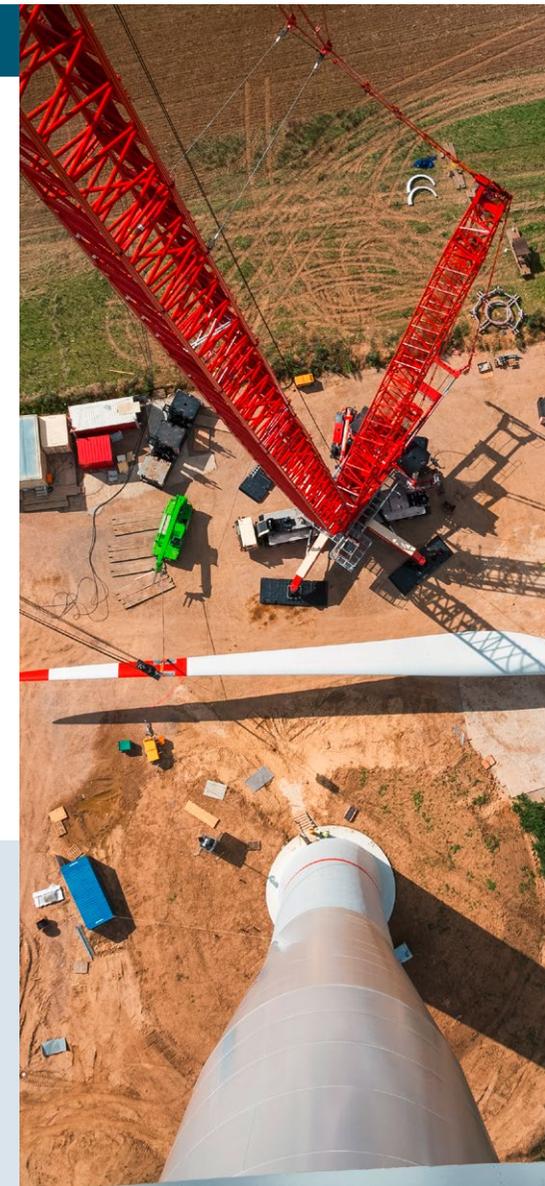
In Fällen, in denen der Großteil von Belastungen und negativen Auswirkungen nicht nur im eigenen Geschäftsbetrieb, sondern auch entlang der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette entsteht, haben Unternehmen je nach Branche unterschiedliche Handlungsspielräume, um auf die Definition ambitionierter

Ziele und Maßnahmen Dritter Einfluss zu nehmen. Unternehmen sollten sich hierzu verschiedener Herangehensweisen bedienen, um ihren Einfluss auf Lieferanten und Kund:innen zu erhöhen. Damit sind nicht nur Maßnahmen gemeint, die sich direkt an Akteure der Wertschöpfungskette richten, sondern auch solche, die beispielsweise durch ein Engagement in Wirtschaftsinitiativen und politische Arbeit auf systemischer Ebene ansetzen, um Einfluss auf Akteure der Wertschöpfungskette zu nehmen.

Zum Zweck der substanziellen Reduzierung unternehmerischer Risiken und der Wahrnehmung der Verantwortung entlang der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette reicht es nicht aus, Anforderungen lediglich weiterzureichen. Vielmehr ist aktive Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kund:innen nötig, um gemeinsam Lösungen für Nachhaltigkeitsherausforderungen zu erarbeiten. Daraus ergeben sich nicht nur weitere Aufgaben, sondern auch eine Vielzahl von Vorteilen, etwa eine stärkere Bindung und Loyalität zu Lieferanten und Kund:innen, höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Marktbedingungen, Steigerung der Innovationsfähigkeit durch gemeinsame Ideenentwicklung, Reduzierung von Missverständnissen und Konflikten, Potenziale für gemeinsame Kostenoptimierung und Ressourcennutzung sowie verbesserte Kapazitäten, Fähigkeiten und Widerstandsfähigkeit von Lieferanten und Kund:innen. Gerade was die Adressierung geografischer Hotspots betrifft, ist es in vielen Branchen im Interesse eigener Wirtschaftlichkeit notwendig, enge Beziehungen zu Lieferanten und Sublieferanten zu pflegen und die Entwicklung räumlich expliziter Ziele und Maßnahmen zu unterstützen. In Anlehnung an eine WWF-Publikation (Dobson et al., 2023) zeigt Tabelle 7 mögliche Maßnahmen in der Lieferkette.

**Tabelle 7:** Klassifizierung von Maßnahmen für die Entwicklung von Teilstrategien in der Lieferkette (nicht erschöpfende Liste)

Kategorien	Maßnahmen
Betriebliche Praktiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bereitstellung formeller und informeller Schulungen und Bildungsangebote zu Nachhaltigkeitsthemen (von allgemeinem bis hin zu technischem Wissen)</li> <li>■ Bereitstellung von nachhaltigkeitsbezogenen Materialien und Informationen (z. B. Zugang zu Best Practice-Anleitungen oder Fallstudien)</li> <li>■ Direkte (oder durch Dritte indirekte) Bereitstellung technischer Unterstützung zu nachhaltigkeitsbezogenen Herausforderungen</li> <li>■ Zugang zu oder direkte Vermittlung von Anbietern, die Produkte oder Dienstleistungen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung bereitstellen können</li> <li>■ Bereitstellung von Materialien und Ressourcen, die ein Bewusstsein für neue Innovationen in der gesamten Lieferkette schaffen</li> <li>■ Einführung von nachhaltigkeitsbezogenen Zertifizierungen, die betriebliche Systeme oder Praktiken verbessern</li> <li>■ Zugang zu nachhaltigkeitsbezogenen Tools (z. B. WWF Risk Filter Suite) und Ressourcen (z. B. Fallstudien oder Leitfäden), die zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung oder zum Ausbau von Kompetenzen genutzt werden können</li> <li>■ Verbesserte Zugänglichkeit zu spezifischen Nachhaltigkeitsdaten für besser informierte Entscheidungen</li> <li>■ Bereitstellung von Geräten oder Technologien zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung</li> <li>■ Entsendung von Mitarbeitenden (in beide Richtungen), mit dem Ziel, das Verständnis und das Bewusstsein für die Bedürfnisse beider Seiten zu verbessern, aber auch, um Wissen und Fähigkeiten auszutauschen</li> <li>■ Bereitstellung von Koordinierungs-, Schulungs- und Bildungsangeboten zu Nachhaltigkeitsthemen für lokale Interessengruppen, zur Beziehungspflege, zur Verbesserung des betrieblichen Umfelds oder zur Erschließung von Möglichkeiten kollektiven Handelns</li> <li>■ Unterstützung bei der Koordinierung von kollektivem Handeln im Namen mehrerer Lieferanten (ermöglicht es Lieferanten, sich an kollektiven Aktionsprojekten zu beteiligen, ohne dass sie Ressourcen für ein direkteres, alltägliches Projektmanagement bereitstellen müssen)</li> <li>■ Durchführung von Projekten in Landschaften im Auftrag von Lieferanten, die speziell auf die Bewältigung lokaler Nachhaltigkeitsherausforderungen ausgerichtet sind</li> </ul>
Mobilisierung von Finanzmitteln	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bereitstellung von Direktkrediten für Lieferanten zur Investition in Nachhaltigkeitsmaßnahmen</li> <li>■ Unterstützung beim Zugang zu spezifischen Fördergeldern (einschließlich öffentlicher Mittel für Projekte) zur Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung oder Lieferantenkapazitäten</li> <li>■ Eintreten für die Aufstockung bestehender Subventionen oder Beibehaltung bestehender Subventionen zur Unterstützung von Lieferanten bei Investitionen in deren Betriebe</li> <li>■ Direktinvestitionen in wichtige Zulieferer zur Förderung der Zusammenarbeit, um die Nachhaltigkeitsleistung zu steigern und die Kapazitäten der Zulieferer zu erhöhen</li> <li>■ Bürgschaften für wichtige Zulieferer bereitstellen, die Finanzmittel für Investitionen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung und Erhöhung der Kapazitäten benötigen</li> </ul>





Kategorien	Maßnahmen
Politische Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eintreten für nachhaltigere Gesetzgebungen und lokale Governance (gemeinsam mit Lieferanten oder im Namen von Lieferanten)</li> <li>■ Eintreten zur Stärkung nachhaltigkeitsbezogener Genehmigungsverfahren und -kriterien (gemeinsam mit Lieferanten oder im Namen von Lieferanten)</li> <li>■ Eintreten zur Stärkung nachhaltigkeitsbezogener Durchsetzungspraktiken und -kapazitäten von Regierungsbehörden (gemeinsam mit Lieferanten oder im Namen von Lieferanten)</li> <li>■ Eintreten zur Stärkung staatlicher Beschaffungsprozesse und/oder zur Erhöhung von Ausgaben für nachhaltigkeitsbezogene Infrastruktur, inkl. zur Lösung geteilter Herausforderungen in Landschaften (gemeinsam mit Lieferanten oder im Namen von Lieferanten)</li> <li>■ Zugang zu oder direkte Vermittlung von NGOs, die Dienstleistungen und Unterstützung anbieten könnten, um sich für eine verbesserte lokale Governance einzusetzen.</li> </ul>
Sektorale Standardisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Übernahme und Förderung ambitionierter, sektoraler Nachhaltigkeitsberichtstandards in der Lieferkette</li> <li>■ Übernahme und Förderung ambitionierter, sektoraler Nachhaltigkeitsstandards in der Lieferkette</li> <li>■ Übernahme und Förderung sektoraler Verpflichtungen in der Lieferkette</li> <li>■ Unterstützung bei der Setzung ambitionierter Ziele</li> <li>■ Ermöglichen von Lieferantenzugang zu branchenspezifischen Ressourcen und Tools zur Berichterstattung</li> </ul>
Beschaffungspraktiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zahlung eines Preisaufschlags für Waren und Dienstleistungen, die auf Grundlage einer im Voraus vereinbarten Reihe von nachhaltigkeitsbezogenen Leistungskennzahlen geliefert werden</li> <li>■ Einrichtung einer öffentlich zugänglichen Plattform zur Anregung des Wettbewerbs nachhaltigkeitsbezogener Ergebnisse und Wirkungen und als Verkaufsargument für Lieferanten gegenüber potenziellen Kund:innen</li> <li>■ Einrichtung eines bevorzugten Lieferantenprogramms, das solchen Lieferanten den bevorzugten Lieferantenstatus verleiht, die bestimmte Standards nachhaltigkeitsbezogener Leistungskennzahlen erfüllen</li> <li>■ Ermöglichen vorteilhafter Vertragsbedingungen für Lieferanten, die sich durch eine fortgeschrittene Nachhaltigkeitsleistung auszeichnen oder über eine robuste Transformationsplanung verfügen</li> <li>■ Prämienzahlung an Lieferanten gemäß vertraglichen Vereinbarungen, die an nachhaltigkeitsbezogene Leistungskennzahlen geknüpft sind (z. B. abgestufte Leistungsniveaus mit steigenden Ansprüchen, wobei jedes Niveau mit höheren Prämien verbunden ist)</li> </ul>



## Landschaften und Gemeinschaften

Eine weitere Teilstrategie umfasst die Entwicklung konkreter Pläne zur Initiierung von oder Zusammenarbeit mit lokalen Initiativen, die positive Wirkungen in Landschaften und Gemeinschaften entfalten sollen. Da Gemeinschaften in Landschaften leben, wird im Folgenden zur Vereinfachung nur den Begriff Landschaften verwendet.

Engagements in Landschaften tragen in vielfältiger Weise zur Risikominderung und Nutzung von Chancen bei. Sie sind gleichermaßen Säule unternehmerischer Verantwortung bei der Berücksichtigung Planetarer Belastungsgrenzen und beim Erreichen gesellschaftlicher Ziele. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihres Bezugs zur Wertschöpfungskette, ihres räumlichen Umfangs in Abhängigkeit vom Nachhaltigkeitsthema sowie ihrer qualitativen Güte hinsichtlich der Einbindung verschiedenster Interessenvertreter.

An dieser Stelle soll exemplarisch auf die Beteiligung an Multi-Stakeholder-Initiativen in den an die Wertschöpfungskette angrenzenden Landschaften eingegangen werden. In ihrer **► Chancanalyse** haben Unternehmen bereits eine Priorisierung von Landschaften vorgenommen, von der aus nun die Entwicklung einer Strategie ausgehen kann. Die Inhalte sind abgeleitet vom CEO Water Mandate (2013).

### **Erarbeiten eines konkreten Konzepts zum Engagement in Landschaften**

Bei der Strategieentwicklung besteht der erste Schritt in der Erarbeitung eines konkreten Konzepts für kollektives Handeln in priorisierten Landschaften. Das Konzept stellt Lösungswege zur Adressierung geteilter Herausforderungen vor und ist Grundlage für den weiteren Austausch mit internen und externen Stakeholdern. Es wird in der Regel von Nachhaltigkeitsbeauftragten erarbeitet und sollte für jede Landschaft folgende Fragen beantworten:

Die Zusammenstellung der richtigen Akteure und Interessenvertretern ist eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg von Multi-Stakeholder-Initiativen.

**(1) Welche Ziele könnten zur Bewältigung geteilter Herausforderungen angestrebt werden?**

Die Definition konkreter Ziele verhilft intern und extern zur Klarheit über den Zweck kollektiven Handelns. Nehmen wir beispielsweise Wasserknappheit infolge verschwenderischer Wassernutzung und häufig auftretender Dürren. Spezifische Ziele zur Adressierung dieser geteilten Herausforderungen könnten darin bestehen, gemeinsam auf eine verantwortungsbewusstere Wassernutzung der wichtigsten Wassernutzer hinzuwirken sowie gemeinsame Investitionen in die Wiederherstellung von Ökosystemen zur Anpassung an den Klimawandel zu fördern. Werden diese Ziele schließlich erreicht, dann hatten die gemeinsam ergriffenen Maßnahmen einen nachweisbar positiven Effekt auf den Zustand der Flussgebiete und hätten die unternehmerischen Wasserrisiken entscheidend minimiert.

**(2) Welche Formen kollektiven Handelns sind vorstellbar, und welche Intensität der Zusammenarbeit wäre dafür erforderlich?** Die Festlegung möglicher Formen des kollektiven Handelns hilft zu verstehen, welche Arten oder Methoden der Zusammenarbeit zur Lösung geteilter Herausforderungen geeignet sind. Nehmen wir das obige Beispiel, so könnte das Unternehmen zusammen mit anderen Akteuren eine Aufklärungskampagne starten, um lokale Gemeinden und die Industrie für Wassereinsparungen zu sensibilisieren. Denkbar wäre zudem die Einrichtung einer Plattform, die den Akteuren des Einzugsgebiets eine bessere gemeinsame Planung von Wasserressourcen ermöglicht. Die gewählte Form des kollektiven Handelns hat Einfluss auf die Intensität der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren.

Während eine Aufklärungskampagne eher informativen Charakter hat, der in der Regel zeitlich begrenzt mit geringem Aufwand umsetzbar ist, erfordert die Beteiligung an einer gemeinsamen Plattform, die der koordinierten Festlegung und Umsetzung von Maßnahmen dient, intensiveren, längerfristigen Einsatz sowohl seitens des betreffenden Unternehmens als auch der anderen beteiligten Akteure.

**(3) Welche Akteure sollten involviert werden, und welche Rollen und Verantwortlichkeiten könnten für sie in Betracht gezogen werden?**

Die Zusammenstellung der richtigen Akteure sowie der richtigen Personen, die die Interessen der Akteure vertreten können, ist eine grundlegende Voraussetzung für den erfolgreichen Aufbau von Multi-Stakeholder-Initiativen. Ihre Beteiligung trägt maßgeblich zur Förderung der Akzeptanz und Wirksamkeit der Initiative bei. Dazu braucht es eine Einschätzung geeigneter Rollen und Verantwortlichkeiten, um die beteiligten Akteure gemäß der Form des kollektiven Handelns effektiv zu organisieren und um vertrauensvolle Beziehungen herzustellen. Die notwendige Vorarbeit zur Identifizierung zentraler Akteure wurde bereits durch die ► *Chancenanalyse* geleistet. Nun sollen bei der Rollendefinition erste Überlegungen zur eigenen Rolle angestellt werden, beispielsweise als Initiator, Koordinator, Umsetzungspartner, Finanzierer oder Förderer von Bewusstsein und Kompetenzentwicklung. Je nach Kontext ist es gegebenenfalls erforderlich, dass das Unternehmen verschiedene Rollen ausfüllt.

Bei ausbleibender interner Zustimmung für ein Engagement in Landschaften empfiehlt es sich, Interesse schrittweise zu kultivieren, um die Bereitschaft für kollektives Handeln zu erhöhen.

In einigen Landschaften mag es bereits Multi-Stakeholder-Initiativen geben, die sich mit den oben beschriebenen Fragen befasst haben. Aber auch in solchen Fällen ist es angeraten, ein unvoreingenommenes Konzept zu erarbeiten, um potenzielle Lücken in der Qualität bestehender Initiativen zu identifizieren. Dies kann beispielsweise den Grad der Einbeziehung verschiedener Stakeholder oder den Umfang der berücksichtigten Nachhaltigkeits Herausforderungen betreffen. Ein späteres Engagement in bestehenden Initiativen könnte womöglich davon abhängen, ob diese sich offen für die Beiträge neuer Mitglieder zeigen. Externe Akteure wie Nichtregierungsorganisationen, Beratungsfirmen oder staatliche Organisationen können bei der Informationssammlung und beim späteren Kontaktieren lokaler Akteure mitwirken.

#### **Interne Bereitschaft und Ressourcen ausloten, Konzept verfeinern**

Im zweiten Schritt kann erörtert werden, ob interne Entscheidungsträger:innen am Aufbau oder an einer Beteiligung entsprechender Initiativen interessiert sind und welche Ressourcen sie zur Verfügung stellen können. Das ausgearbeitete Konzept unterstützt Nachhaltigkeitsbeauftragte bei der fundierten Argumentation zugunsten eines Engagements in Landschaften und erhöht so die Chancen für Genehmigungen. Das Interesse interner Entscheidungsträger:innen hat Einfluss darauf, welche Handlungsoptionen verfügbar sind. Für Nachhaltigkeitsbeauftragte, die erstmalig das Thema vor internen Entscheidungsträger:innen präsentieren, ist es zur Steigerung der Erfolgsaussichten empfehlenswert, den Entscheidungsprozess zum Umfang des Engagements auf ein oder zwei Landschaften zu konzentrieren. In der Regel wird es sich dabei um Landschaften handeln, die sowohl strategisch hoch



relevant sind als auch günstige Rahmenbedingungen für ein Engagement bieten. Am Ende des Strategieprozesses müssen gemeinsam Entscheidungen zum Umfang, zur Form und Intensität des Engagements getroffen und Ressourcen bereitgestellt werden, um dem angestrebten Engagement gerecht werden zu können. Die getroffenen Entscheidungen können unter Umständen eine Anpassung oder Verfeinerung des Konzepts erforderlich machen.

In Situationen, in denen keine interne Zustimmung für ein Engagement in Landschaften zustande kommt, empfiehlt es sich, Interesse schrittweise zu kultivieren, um die Bereitschaft für kollektives Handeln zu erhöhen.

Nach Abschluss des internen Strategieprozesses sehen sich Unternehmen im nächsten Schritt in der Lage, sich in ausgewählten Landschaften mit externen Akteuren in Verbindung zu setzen und den vorbereiteten Ansatz umzusetzen. Der Schritt ► *Implement* gibt weitere Erläuterungen zur Vorgehensweise in der Umsetzungsphase.



## Übergeordnete Systeme

Holistische Teilstrategien werden mit der Festlegung von Zielen und Maßnahmen zur Beeinflussung übergeordneter Systeme jenseits der Wertschöpfungskette und Landschaften vervollständigt. Die erfolgreiche Umsetzung der oben genannten Teilstrategien wird maßgeblich von systemischen Rahmenbedingungen begünstigt oder erschwert. Deshalb ist es so wichtig, dass Unternehmen die Gestaltung solcher Rahmenbedingungen fördern, die eine nachhaltige Transformation ermöglichen anstatt ihr entgegenzuwirken. Zwei zentrale Akteure, die für das Gelingen der nachhaltigen Transformation mobilisiert werden müssen, sind Wirtschaftsinitiativen und politische Entscheidungsträger:innen.

Aussagekräftige Teilstrategien geben Antworten auf verschiedene Fragestellungen, darunter: der Zweck der Einflussnahme, die langfristige Ausrichtung gegenüber den jeweiligen Akteuren, konkrete inhaltliche Ziele und Maßnahmen (inklusive verschiedener Formen

des Engagements), die Ressourcenplanung und -optimierung sowie Taktiken im Umgang mit anderen Akteuren (und Unternehmen).

Bei der Mobilisierung von Wirtschaftsinitiativen sollten verschiedene Zielsetzungen unterschieden werden. Fortschrittliche Teilstrategien beziehen sich vor allem auf die Stärkung des Bewusstseins und der Kompetenzen anderer Akteure zu wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und -praktiken sowie zur Mitwirkung an der Erarbeitung von Lösungen der sektoralen und intersektoralen Transformation.

Mitunter existieren sektorale und intersektorale Wirtschaftsinitiativen, die nicht auf übergeordneter systemischer Ebene, sondern vor allem auf Landschaftsebene agieren. Eine strategische Auseinandersetzung mit solchen Akteuren sollte im Rahmen der Teilstrategie zu Landschaften stattfinden. Auf Landschaftsebene können Wirtschaftsinitiativen eine zentrale Rolle beim Aufbau räumlich expliziter Multi-Stakeholder-Initiativen spielen.

Was die Mobilisierung sektoraler Initiativen betrifft, so beziehen fortschrittliche Unternehmen verschiedene Herangehensweisen in ihre Strategieentwicklung ein, darunter:

- (1) die Entwicklung von Sektor-Standards
- (2) die Schließung von Wissenslücken für ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement zu spezifischen Themen
- (3) die Schaffung eines vorwettbewerblichen Raums zur Bündelung von Ressourcen und Förderung von Synergien
- (4) die Koordinierung und Bündelung gemeinsamer Nachhaltigkeitsinteressen zur Beeinflussung politischer Entscheidungsträger:innen

Letztere überschneidet sich mit der Strategieentwicklung in der politischen Arbeit.

Bei der Mobilisierung politischer Akteure sollten strategische Ziele auf die Schaffung politischer Rahmenbedingungen hinwirken, die ein umwelt- sowie sozialverträgliches Handeln ermöglichen. Hinsichtlich der Formen des Engagements wird zwischen einem direkten und indirekten Engagement unterschieden (UN Global Compact, 2013). Fortschrittliche Teilstrategien berücksichtigen drei Herangehensweisen:

- (1) direkte Beeinflussung durch Lobbyarbeit
- (2) indirekte Beeinflussung durch öffentliche Positionspapiere
- (3) indirekte Beeinflussung über Wirtschaftsinitiativen

Die Hebel zu ► *Wirtschaftsinitiativen* und ► *politischer Arbeit* beschreiben weitere Inhalte zur Mobilisierung von Akteuren auf systemischer Ebene und zur Ausgestaltung der Teilstrategien.

### Mit integrierten Ansätzen Ergebnisse und Wirkungen maximieren

Im OPBF wie auch in anderen Standards und Rahmenwerken gibt es Überschneidungen zwischen den vier Nachhaltigkeitsthemen hinsichtlich der beschriebenen Zielsetzungen. Sowohl der Klimawandel als auch die Übernutzung und Verschmutzung von Süßwasserressourcen sind beispielsweise Treiber für den Biodiversitätsverlust (Steffen, Richardson et al., 2015). Werden also entsprechende Ziele erreicht, so tragen sie indirekt zum Schutz der Biodiversität bei. Auf der anderen Seite sind Ziele zu Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit nicht allein darauf ausgerichtet, die Biodiversität zu schützen, sondern auch aktiv zum Klimaschutz und zur Süßwasserverfügbarkeit beizutragen. Die Überschneidungen zeigen die systematische Verbundenheit zwischen verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen. Eine integrierte Betrachtung mehrerer ökologischer und menschenrechtsbezogener Themen wird Unternehmen dabei unterstützen, Zielkonflikte besser zu verstehen, integrierte Lösungen zu entwickeln, Co-Benefits zu materialisieren und die Beiträge ihrer Ergebnisse und Wirkungen zu maximieren.



## MANAGEMENT SYSTEMS

Im OPBF beziehen sich *Managementsysteme* auf die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen. Ziel ist es, den Aufbau und die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien zu unterstützen.

### 1. Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation ist das hierarchische Gerüst eines Unternehmens. Sie definiert die organisatorischen Einheiten sowie deren Zuständigkeiten, steuert den Informationsfluss zwischen den Einheiten und legt Rechte und Aufgaben von Mitarbeitenden fest.

Für die Integration von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation gibt es keinen universellen Ansatz, der für sämtliche unternehmerischen Kontexte gleichermaßen adäquat wäre. Dennoch existieren eine Reihe von Vorgehensweisen, die die Integration von Nachhaltigkeit in die Aufbauorganisation fördern.

### Formale Verantwortlichkeit zu Nachhaltigkeit auf Vorstandsebene festlegen

An der Spitze der Unternehmensführung, auf Vorstandsebene, muss eine formale Verantwortlichkeit zu Nachhaltigkeit verankert werden, wobei mindestens eine Person explizit für die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens zuständig sein sollte. Mit der Festlegung von Zuständigkeiten in der obersten Führungsebene ist eine Voraussetzung gegeben, die eine Integration von Nachhaltigkeit in die strategische Ausrichtung ermöglicht und zugleich verhindert, dass Nachhaltigkeit als separate Initiative betrachtet wird. Eine fortschrittliche, gelebte Verantwortlichkeit zu Nachhaltigkeit auf Vorstandsebene ist mit einer Vielzahl weiterer positiver Aspekte verbunden. Dazu zählen beispielsweise das Erkennen von Innovationschancen, ein Vertrauenszuwachs gegenüber Interessenvertretern oder das Ausfüllen einer internen Vorbildfunktion, die andere Bereiche und Mitarbeitende in die Nachhaltigkeitsverantwortung nimmt.

**An der Spitze der Unternehmensführung, auf Vorstandsebene, muss eine formale Verantwortlichkeit zu Nachhaltigkeit verankert werden.**

### **Nachhaltigkeitsabteilungen etablieren**

Neben der Unternehmensführung ist die Integration von nachhaltigkeitsbezogenen Zuständigkeiten und Aufgaben in die organisatorischen Einheiten sowie in die Tätigkeiten der dort beschäftigten Mitarbeitenden nötig. Die Etablierung einer Nachhaltigkeitsabteilung ist in der Regel ein wichtiger Baustein dafür: einer Nachhaltigkeitsabteilung, die sich explizit der Nachhaltigkeit widmet und in enger Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen die Integration von Nachhaltigkeitsbelangen im Unternehmen vorantreibt. Je nach Umfang der divisionalen Aufbauorganisation sowie der Zentralität von Aufsichtsfunktionen und Entscheidungen bedarf es mitunter der Einrichtung mehrerer Nachhaltigkeitsabteilungen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen. Damit sich ihr Potenzial entfalten kann, muss sie unternehmensintern dort verankert sein, wo sie tatsächlich transformatorisch wirken kann, wo ihr Befugnisse zugestanden werden und sie alle nötige Unterstützung erfährt.

### **Einrichten eines funktionsübergreifenden Lenkungsteams zur Nachhaltigkeit auf Ebene der Abteilungsleitung**

Um Silodenken, Doppelarbeit, Konfliktpotenziale und fehlende Befugnisse zur Durchsetzung von Nachhaltigkeitsbeiträgen zwischen einzelnen Abteilungen zu vermeiden, empfiehlt es sich, dass Abteilungsleitungen in einem funktionsübergreifenden Lenkungsteam zur Nachhaltigkeit zusammenkommen. Das ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung von Nachhaltigkeitsbelangen sowie die effiziente Entwicklung und Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Zielsetzungen.

### **Nachhaltigkeit in die Aufgabenbeschreibung von Mitarbeitenden integrieren**

Letztlich sollten sich Unternehmen daran machen, Nachhaltigkeitsbelange vollständig in die Aufgabenbeschreibung aller Mitarbeitenden zu integrieren, um das Nachhaltigkeitsbewusstsein und Engagement zu Nachhaltigkeit weitreichend zu fördern. Auf dem Weg dahin ist es hilfreich, Nachhaltigkeits-Champions zu benennen, die die Verantwortlichkeiten für Nachhaltigkeit auf Abteilungsebene vorantreiben.

## **2. Ablauforganisation**

Die Ablauforganisation beschäftigt sich im Allgemeinen mit der Festlegung der innerhalb der Aufbauorganisation stattfindenden Arbeitsprozesse. Sie stellt sicher, dass Arbeitsabläufe effizient gestaltet sind und verschiedene Aufgaben koordiniert und reibungslos ablaufen.

### **Die Basis für eine Verstetigung des Nachhaltigkeitsmanagements legen**

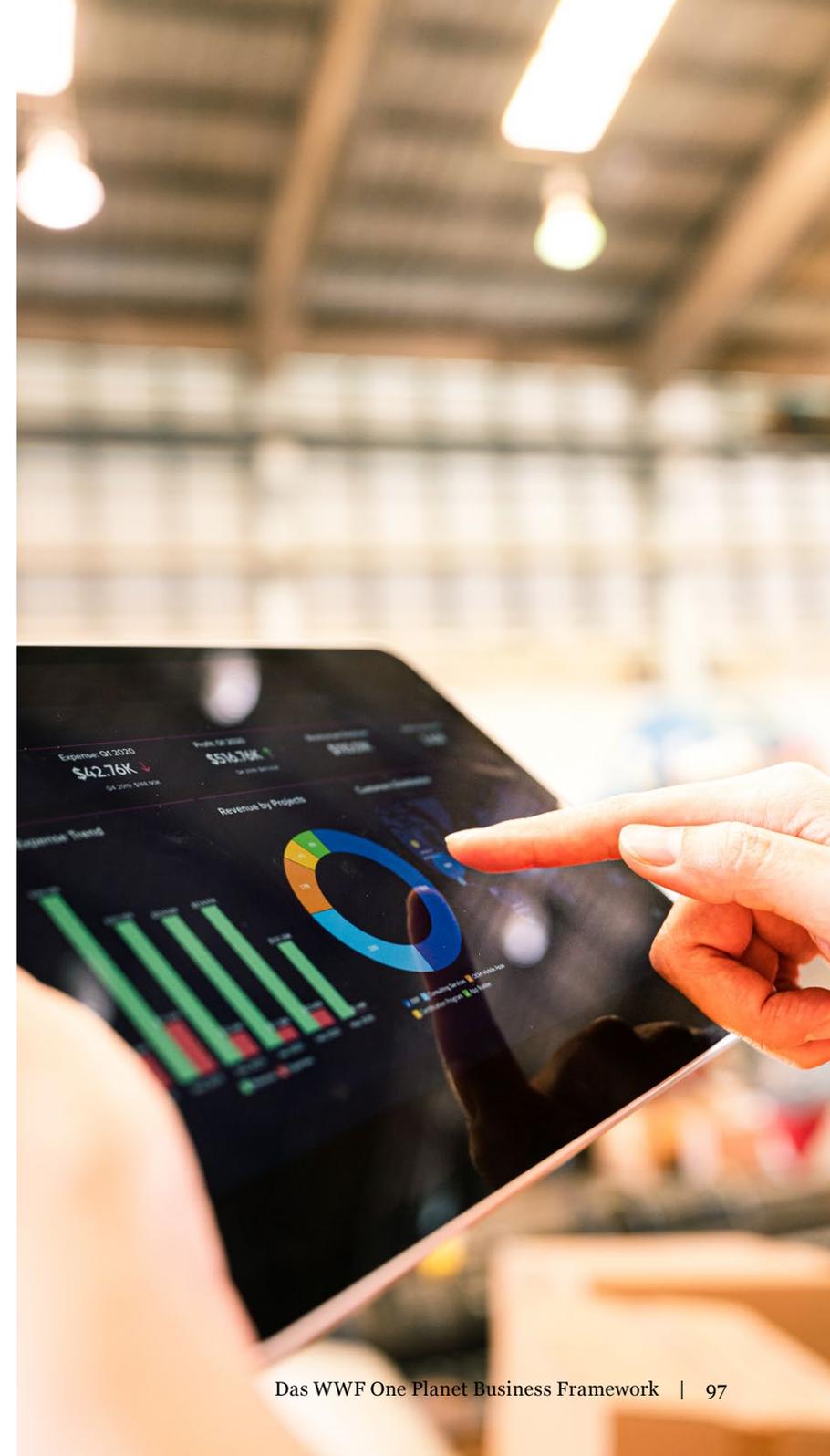
Die Integration ökologischer und sozialer Belange in die bestehende Ablauforganisation bildet die Basis zur Verstetigung eines wirkungsvollen Nachhaltigkeitsmanagements. Dies umfasst die Einführung passender Datenerfassungssysteme zur Strukturierung und Verwaltung von Nachhaltigkeitsdaten sowie die Festlegung konkreter Prozesse und Qualitätsanforderungen zur Datensammlung. Im Kontext von Datenerfassungssystemen bestehen Optionen, die von der Einführung spezifischer CR-Softwarelösungen bis zur nahtlosen Integration der Datenerfassung in bestehende

IT-Systeme reichen. Die Wahl des geeigneten Ansatzes hängt vom unternehmerischen Kontext ab. Unabhängig von der gewählten Methode sollten bestimmte Qualitätskriterien beachtet werden. Das Deutsche Global Compact Netzwerk bietet anhand des Beispiels *Klima* eine einführende Übersicht zu wichtigen Elementen eines langfristig erfolgreichen Datenmanagements (UN Global Compact, 2017).

Bei der Festlegung von Prozessen müssen vorhandene Prozesse um ökologische und soziale Aspekte erweitert und auch ganz neue etabliert werden.

### **Ein kontinuierliches Monitoring-System aufbauen**

Aufbauend auf den Ausführungen in ASSESS bedarf es der Einführung eines kontinuierlichen Monitoring-Systems, das eine kontinuierliche Überwachung beschriebener Nachhaltigkeitsbelange ermöglicht. Gleiches gilt für den Umsetzungsstand der im Schritt IMPLEMENT umgesetzten Maßnahmen und der sich daraus ergebenden Fortschritte zur Zielerreichung. In der Regel erfolgt die Datensammlung im Jahresrhythmus, analog zur Berichterstattung. Ein fortschrittliches Monitoring-System erfasst die Entwicklung nachhaltigkeitsbezogener Daten für sämtliche Analysebausteine entlang aller wesentlichen Segmente der Wertschöpfungskette. Dabei bezieht es alle wesentlichen Belastungen und negativen Auswirkungen, Risikoarten und den Nachhaltigkeitsgrad von Produkten ein.



### Beschwerde- und Abhilfemechanismen einrichten

Nötig ist überdies die Einrichtung von Beschwerde- und Abhilfemechanismen. Diese werden zunehmend durch gesetzliche Vorgaben wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG, 2021) und die CSRD (European Commission, 2023) vorgeschrieben. Beschwerdemechanismen sind Frühwarnsysteme. Sie unterstützen Unternehmen dabei, potenzielle Verstöße gegen Umweltstandards sowie mögliche nachteilige menschenrechtliche Auswirkungen frühzeitig zu erkennen (abgeleitet von Berman et al., 2019). Gleichzeitig ermöglichen sie es, festgestellten Missständen frühzeitig zu begegnen und sie wiedergutzumachen, um Eskalationen vorzubeugen (United Nations, 2011). Beschwerden können betroffene Parteien äußern, darunter beispielsweise Mitarbeitende im eigenen Geschäftsbetrieb oder in der Lieferkette sowie externe Stakeholder wie Gemeinschaften im Umfeld unternehmerischer Standorte. Effektive Beschwerdemechanismen folgen den acht Wirksamkeitskriterien der UN-Leitprinzipien (United Nations, 2011). Insbesondere im Themenbereich Menschenrechte sind angemessen implementierte Beschwerdemechanismen ein integraler Bestandteil von Systemen zur Erfüllung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten entlang der Wertschöpfungskette. Effektive Abhilfemechanismen richten sich an den Anforderungen der Vereinten Nationen aus (United Nations General Assembly, 2017), die unter anderem vier Kriterien zur Wahrung der Effektivität definieren.

Das Ziel sollte sein, finanzielle, ökologische und soziale Aspekte gleichwertig zu überwachen und als Steuerungsinstrument zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu nutzen.

### Bestehende Controlling-Systeme erweitern

Darüber hinaus muss es darum gehen, nachhaltigkeitsbezogene Aspekte in bestehende Controlling-Systeme zu integrieren, um die Effektivität getroffener Maßnahmen zu überprüfen, Abweichungen von Zielen zu identifizieren und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen frühzeitig einzuleiten. Das Monitoring-System liefert die notwendigen Daten, die das Controlling benötigt. Das Controlling nimmt in der Regel eine differenzierte Betrachtung vor, nach relevanten Abteilungen und Sparten, der Unternehmens- beziehungsweise Konzernebene und allen anderen wesentlichen Segmenten der Wertschöpfungskette. Trotz der möglicherweise zügigen Operationalität des auf Nachhaltigkeitsbelange erweiterten Controlling-Systems hängt dessen Reifegrad vom Umfang des eingerichteten Monitoring-Systems ab.

Es muss das Ziel sein, finanzielle, ökologische und soziale Aspekte gleichberechtigt zu überwachen und als Steuerungsinstrument zur Ausrichtung des Unternehmens zu nutzen. Allein auf diese Weise können Unternehmen den zunehmenden ökologischen und sozialen Risiken angemessen begegnen und langfristigen Erfolg gewährleisten.



### **Nachhaltigkeitsbelange in Audit-Prozesse integrieren**

Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in bestehende interne und externe Audit-Prozesse ist ein wichtiges Instrument zur Entwicklung eines effizienten wie effektiven Nachhaltigkeitsmanagements. Im Hinblick auf die Qualitätssicherung nachhaltigkeitsbezogener Aussagen empfiehlt es sich, dass Audits an verschiedenen Stellen ansetzen. So bietet es sich beispielsweise an, die ermittelten ökologischen Basiswerte und die Entwicklung des Fußabdrucks extern überprüfen zu lassen. Was das Risikomanagement betrifft, ist es ratsam, solche Standorte entlang der Wertschöpfungskette zu auditieren, die ein erhöhtes Risiko für die Nichteinhaltung eines ambitionierten Verhaltenskodexes zu ökologischen Standards und der Einhaltung von Menschenrechten darstellen.

### **Robuste Ablauforganisation unterstützt bei Prüfung der Konformität mit neuen Gesetzgebungen**

Generell zählt eine robuste Ablauforganisation, die neben finanziellen Kennzahlen auch soziale und ökologische Belange gleichermaßen berücksichtigt, ein auf den Aufbau eines effektiven Nachhaltigkeitsmanagements. Sie unterstützt zudem Wirtschaftsprüfer dabei, Zweifel auszuräumen hinsichtlich der unternehmerischen Konformität mit neuen Regulierungen wie der CSRD (European Commission, 2023).

## CORPORATE CULTURE

Die *Unternehmenskultur* umfasst die kollektiven Werte, Normen, grundlegenden Überzeugungen und die damit im Zusammenhang stehenden Verhaltensweisen eines Unternehmens (angepasst von Lies, 2018). Sie prägt das Arbeitsumfeld und nimmt dadurch maßgeblichen Einfluss auf das Engagement der Mitarbeitenden, die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und letztendlich dessen Erfolg (Sackmann, 2011).

### **Kultur ist treibende Kraft für wirksame Nachhaltigkeit**

Die Unternehmenskultur ist ein Herzstück der Transformation. Sie sorgt für das Umfeld und die Bedingungen, unter denen Verantwortlichkeit und Zusammenarbeit für mehr Nachhaltigkeit gedeihen können. Sie ebnet den Weg für eine Zukunft, in der Unternehmen als Gestalter zur Einhaltung Planetarer Belastungsgrenzen sowie zur Achtung und Förderung von Menschenrechten auftreten. Als Basis unternehmerischen Handelns überschneidet sich die Unternehmenskultur häufig mit anderen Hebeln und lässt sich von ihnen nicht immer klar abgrenzen.

Verschiedentlich haben sich Wissenschaftler:innen in ihren Studien mit Merkmalen der Organisationsentwicklung auseinandergesetzt. Ihre Arbeiten befassen sich mit unternehmerischen Zielbildern, Werten, Narrativen und Symbolen, unbewussten Denkmustern, Führung und Machtverteilung sowie Kompetenzen und Verhaltensweisen (Alvesson & Berg, 1992; Graham et al., 2022; Kim Jean Lee & Yu, 2004; Kotter, 2014; Li et al., 2021; Schein, 1990; Schwartz & Davis, 1981).

Analog zur Aufbauorganisation, die als Teil der Unternehmenskultur betrachtet werden kann, ist es abwegig, eine allgemeingültige Form der Unternehmenskultur vorzuschreiben, die eine angemessene Integration von Nachhaltigkeit in sämtlichen unternehmerischen und damit verbundenen kulturellen Kontexten gewährleistet. Die nachfolgenden Erläuterungen leiten sich aus dem Zusammenspiel wissenschaftlicher Erkenntnisse (z. B. Sackmann, 2011; Soto et al., 2022; Spiegel et al., 2021) und aus Erfahrungen des WWF in der direkten Unternehmenszusammenarbeit ab. Das OPBF identifiziert drei Kernelemente, die Unternehmen befähigen, ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung in einer sich exponentiell wandelnden Welt gerecht zu werden:

1. Leitbild und Unternehmenswerte
2. Transformationskompetenzen
3. Leistungsindikatoren und Anreizsysteme

Die Reife von Transformationskompetenzen beeinflusst maßgeblich, inwieweit Unternehmen in der Lage sein werden, nachhaltigkeitsbezogene Chancen zu ergreifen und Risiken zu meistern.

## 1. Leitbild und Unternehmenswerte

Die Festlegung eines Leitbilds sowie von Unternehmenswerten mit transformierendem Charakter prägen die übergeordnete Ausrichtung und Haltung des Unternehmens und bilden somit das Fundament für die Unternehmenskultur (Smolicz, 1981). Das Leitbild, auf das bereits im Hebel ► *Strategies & Targets* eingegangen wurde, ist für ein Unternehmen richtungsweisend und identitätsstiftend. Ergänzend markieren Unternehmenswerte ethische Grundsätze und Überzeugungen, von denen sich Mitarbeitende in ihrem Verhalten im Interesse des Unternehmens leiten lassen. Sie spielen eine zentrale Rolle bei der Gestaltung von Organisationskultur und Veränderungsprozessen. Angesichts der identitätsstiftenden und handlungsleitenden Wirkung ist es von grundlegender Bedeutung, den Begriff der Nachhaltigkeit in die Unternehmenswerte zu integrieren. Angesichts des oft breiten und verallgemeinernden Charakters von Unternehmenswerten sowie der potenziellen Gefahr einer Verwässerung ihrer Bedeutung, ist es ratsam, die Werte über qualitative Aspekte zu präzisieren oder zu erweitern. In Bezug auf Nachhaltigkeit differenzieren fortschrittliche Unternehmenswerte zwischen ökologischer und sozialer Verantwortung. Sie streben nach einem Wirtschaften im Einklang von Mensch und Natur und unterstreichen die Relevanz ökologischer, sozialer Grundsätze bei der Entscheidungsfindung. Der Reifegrad einer Unternehmenskultur lässt sich daran erkennen, ob die definierten Werte nicht nur auf dem Papier existieren, sondern im täglichen Geschäft von den Führungskräften und Mitarbeitenden gelebt und durch ihr Verhalten und ihre Entscheidungen verkörpert werden.

## 2. Transformationskompetenzen

Eine auf die Zukunft ausgerichtete Unternehmenskultur, die Unternehmen befähigt, wesentliche Nachhaltigkeitsthemen vollständig zu integrieren und agil auf Veränderungen zu reagieren, legt einen Schwerpunkt auf den Aufbau von Transformationskompetenzen. Mit ihnen werden die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und des Unternehmens beschrieben, sich an Veränderungen anzupassen, Innovationen voranzutreiben und erfolgreich mit den Herausforderungen des sich stetig wandelnden Umfelds umzugehen. Die Bedeutung von Transformationskompetenzen ist so groß wie nie zuvor. Wir leben in der Epoche von Globalisierung, der Digitalisierung vieler Lebensbereiche, der sozialen Netzwerke, aber auch der geopolitischen Instabilität, der Umweltzerstörung und sozialen Disparitäten. Diese Faktoren sorgen für eine dynamische, unvorhersehbare Umgebung, die als VUCA beschrieben wird. VUCA ist ein Akronym für *volatility* (Volatilität), *uncertainty* (Unsicherheit), *complexity* (Komplexität) und *ambiguity* (Mehrdeutigkeit) (Bendel, 2021). Sie zwingt Unternehmen zu Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Autoren wie Pechstein (2021) argumentieren, dass wir weder als Individuen noch als Gesellschaft kulturell darauf vorbereitet sind, mit ständiger Veränderung und exponentiellen Dynamiken umzugehen. Es bedarf, so Pechstein, der Entwicklung einer dynamischen Widerstandsfähigkeit, verbunden mit einem starken Lern- und Reaktionsvermögen. Im unternehmerischen Kontext ist die kontinuierliche Entwicklung von Transformationskompetenzen dazu geeignet, Mitarbeitende zu befähigen, mit einem sich verändernden Umfeld Schritt zu halten. Sie verhelfen überdies zur Entwicklung wirksamer Lösungen, mit denen sich Anpassungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens sicherstellen lassen.

**Tabelle 8:** Übersicht zu individuellen und kollaborativen Transformationskompetenzen

<b>Individuelle Transformationskompetenzen</b>	<b>Wissenskompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analytische Fähigkeiten</li> <li>■ Informationsbewertung</li> <li>■ Informationsverwaltung</li> <li>■ Bewusstsein zu Nachhaltigkeit</li> <li>■ Grundwissen und Fachwissen zu wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen</li> </ul>	<b>Emotionale Kompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selbstreflexion</li> <li>■ Selbstwirksamkeit</li> <li>■ Stressregulierung</li> <li>■ Ambiguitätstoleranz</li> <li>■ Beharrlichkeit</li> <li>■ Resilienz</li> <li>■ Empathie</li> </ul>
	<b>Soziale Kompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kommunikationsfähigkeit</li> <li>■ Motivationsfähigkeit</li> <li>■ Aktivierungsfähigkeit</li> <li>■ Führungsqualitäten</li> <li>■ Vorbildfunktion</li> <li>■ Konfliktlösungsfähigkeit</li> <li>■ Interkulturelle Sensibilität</li> </ul>	<b>Innovationskompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kreativität</li> <li>■ Neugier</li> <li>■ Risikobereitschaft</li> <li>■ Abstraktes Denken</li> <li>■ Problemlösungsfähigkeit</li> </ul>
<b>Kollaborative Transformationskompetenzen</b>	<b>Wissenskompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interne Kommunikation</li> <li>■ Partizipation und Mitbestimmung</li> <li>■ Reflexion und Feedback</li> <li>■ Gemeinsames Lernen (breite Belegschaft)</li> <li>■ Konfliktmanagement und Konsensbildung</li> <li>■ Positive Fehlerkultur</li> <li>■ Vertrauensbildung</li> <li>■ Zeitmanagement und Priorisierung</li> </ul>	<b>Integrative Zusammenarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integrative Zusammenarbeit</li> <li>■ Interdisziplinarität</li> <li>■ Cross-Funktionalität</li> <li>■ Externe Kooperationen</li> </ul>
		<b>Innovationsförderung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Innovationsförderung</li> <li>■ Community of Practice (Expertengruppe)</li> <li>■ Intrapreneurship</li> <li>■ Experimentierkultur</li> </ul>

### Aufbau von individuellen und kollaborativen Transformationskompetenzen

Wir unterscheiden zwischen individuellen und kollaborativen Transformationskompetenzen. Individuelle Transformationskompetenzen beziehen sich auf die Fähigkeiten und Eigenschaften von Einzelpersonen. Sie befähigen Mitarbeitende, sich in einem dynamischen Umfeld anzupassen, persönliches Wachstum zu fördern und Transformation aktiv mitzugestalten. Kollektive Transformationskompetenzen, beziehungsweise Organisationskompetenzen, beziehen sich auf die Fähigkeiten und Prozesse von Gruppen, Teams oder Organisationen, um Veränderungen auf kollektiver Ebene anzugehen und zu bewältigen. Diese Kompetenzen betonen die Zusammenarbeit, den Wissensaustausch und die gemeinschaftliche Arbeit, um zusammen Ziele zu erreichen und Innovationen voranzutreiben. Tabelle 8 bietet abgeleitet von Spiegel et al., 2021 und Soto et al., 2022 eine eigene Übersicht individueller und kollaborativer Transformationskompetenzen, gegliedert nach Kategorien. Die Tabelle erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dient als Orientierung.

Zukunftsgerichtete Unternehmen widmen sich allen Kategorien und schaffen konkrete Möglichkeiten zur Entwicklung von Transformationskompetenzen ihrer Belegschaft. Während einige Transformationskompetenzen strikt auf den Kontext der Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, bezieht sich der überwiegende Teil auf allgemeine Fähigkeiten, die den Erfolg der Transformation hin zu wirksamer Nachhaltigkeit ermöglichen. Im Folgenden werden exemplarisch Anforderungen an Transformationskompetenzen in den Bereichen Wissenskompetenz und effektive Zusammenarbeit beschrieben.

### **Verankern von Nachhaltigkeit als Wissenskompetenz bedarfsgerecht für alle Mitarbeitenden**

Im Kontext der Nachhaltigkeit beziehen sich Wissenskompetenzen auf das unternehmerische Bewusstsein zu Nachhaltigkeit sowie auf das Grund- und Fachwissen zu wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen. Die Bewusstseinsbildung sollte darauf ausgelegt sein, über verschiedene Formate allen Mitarbeitenden systematisch die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Mensch, Umwelt und das Unternehmen näherzubringen. Das gelingt beispielsweise über Schulungen, Expertenvorträge, Kampagnen oder Exkursionen in nachhaltige Projektregionen. Die Entwicklung von Grundwissen bezieht sich auf die systematische Schaffung eines allgemeinen Verständnisses der Mitarbeitenden zu den wesentlichen Nachhaltigkeitsbelastungen und -auswirkungen des Unternehmens sowie den ergriffenen Strategien und Maßnahmen zur Erfüllung der unternehmerischen Verantwortung. Dies bildet die Basis für verschiedene Sekundäreffekte, darunter die Schaffung von Anknüpfungspunkten zur Umsetzung nachhaltiger Praktiken im Arbeitsalltag und eine effektivere Zusammenarbeit zur Erreichung gemeinsamer Nachhaltigkeitsziele. Der Aufbau von Fachkompetenzen trägt wiederum dazu bei, die Komplexität und Interdisziplinarität von Nachhaltigkeitsthemen zu verstehen und Mitarbeitende in die Lage zu versetzen, aktiv zur Unterstützung bei der Transformation des Unternehmens beizutragen. Übergreifend sollte der Aufbau nachhaltigkeitsbezogener Wissenskompetenzen darauf ausgelegt sein, dass Nachhaltigkeit mithilfe zugeschnittener Bildungsangebote sukzessive in die Geschäftspraktiken aller Mitarbeitenden integriert wird.

**Der Aufbau von Fachkompetenzen ermöglicht ein Verständnis von komplexen, interdisziplinären Nachhaltigkeitsthemen und versetzt Mitarbeitende in die Lage, aktiv zur Unternehmenstransformation beizutragen.**

### **Kommunikation als Kompetenz zur Stärkung von Effektivität, Effizienz und Agilität**

Zur Herbeiführung effektiver Zusammenarbeit spielt die interne Kommunikation eine wichtige Rolle. Eine Kombination verschiedener Kommunikationsrichtungen, wie beispielsweise der Top-Down- und Bottom-Up-Kommunikation, trägt bei zur Förderung eines ausgewogenen Kommunikationsklimas im Unternehmen wie auch zur Stärkung von Effektivität, Effizienz und Agilität des Unternehmens.

Die Top-Down-Kommunikation bietet vielfältige Anwendungsmöglichkeiten. Sie ermöglicht es Führungskräften, die Mitarbeitenden über die Ziele und die strategische Ausrichtung in Bezug auf Nachhaltigkeit zu informieren, Werte und Erwartungshaltungen zu vermitteln, Veränderungen in den Managementsystemen zu kommunizieren sowie Erfolge und Misserfolge zu teilen. Auf diese Weise entwickelt die Belegschaft ein gemeinsames Verständnis für die eingeschlagene Richtung, gewinnt Vertrauen, wird angeregt zur Identifikation mit dem Unternehmen und versorgt sich mit Informationen, die es zur Umsetzung des Transformationsprozesses braucht. Wirksame Top-Down-Kommunikation entsteht nicht allein durch das Einrichten von Kommunikationskanälen, sondern auch durch die Art und Weise der Kommunikation und die individuellen Kommunikationskompetenzen der Führungskräfte, um inspirierend auf Mitarbeitende einzuwirken.

Die Bottom-Up-Kommunikation kann sich in Feedback-Mechanismen bewähren. Dadurch erhalten sämtliche Mitarbeitende die Gelegenheit, sich bezüglich der eingeschlagenen Richtung, alltäglicher Herausforderungen sowie Ideen und Lösungen zu

Nachhaltigkeitsthemen aktiv einzubringen. Zudem lädt sie Mitarbeitende dazu ein, sich aktiv an der Entwicklung von Strategien für eine nachhaltigere Ausrichtung des Unternehmens zu beteiligen. Die Förderung von Kompetenzen im Bereich Feedback und Partizipation stärkt in der Regel Vertrauen, Motivation und Engagement der Mitarbeitenden und verbessert die Zusammenarbeit innerhalb von und zwischen Abteilungen.

**Neben Transformationskompetenzen sind nachhaltigkeitsbezogene Leistungsindikatoren (KPIs) und Anreizsysteme probate Mittel, um Individuen und Kollektive zu incentivieren.**

An diesem Punkt wird deutlich, dass die Grenzen zwischen den Kompetenzen keineswegs starr, sondern teilweise fließend verlaufen. Kommunikation ist sowohl Voraussetzung für den Austausch von Feedback als auch für die Partizipation von Teammitgliedern an übergeordneten Prozessen. Ähnlich sind die Formate, mit denen Unternehmen die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden fördern können. Beispielsweise können Leadership-Trainings eine Reihe sozialer und emotionaler Kompetenzen fördern, darunter Kommunikation, Empathie, Konfliktlösung und Motivation.

Die Reife der Transformationskompetenzen beeinflusst maßgeblich, inwieweit Unternehmen in der Lage sein werden, nachhaltigkeitsbezogene Chancen zu ergreifen und Risiken zu meistern.

### 3. Leistungsindikatoren und Anreizsysteme

Abseits der Transformationskompetenzen können auch nachhaltigkeitsbezogene Leistungsindikatoren (KPIs) und Anreizsysteme ein probates Mittel sein, um Individuen und Kollektive zu incentivieren. Damit wird Nachhaltigkeit zu einem auch persönlichen Anliegen. Beispiele hierfür sind nachhaltigkeitsbezogene KPIs für die jährliche Leistungsbeurteilung der Führungsetage, Bonus- oder Beförderungentscheidungen, die auf der individuellen Nachhaltigkeitsleistung der Führungsetage und des mittleren Managements beruhen, sowie Prämien für alle Mitarbeitenden, abhängig von der Gesamtleistung des Unternehmens in Nachhaltigkeitsbelangen. Die Mechanismen tragen dazu bei, das Bewusstsein der Mitarbeitenden für Nachhaltigkeit zu schärfen und eine Kultur des nachhaltigen Handelns zu fördern.



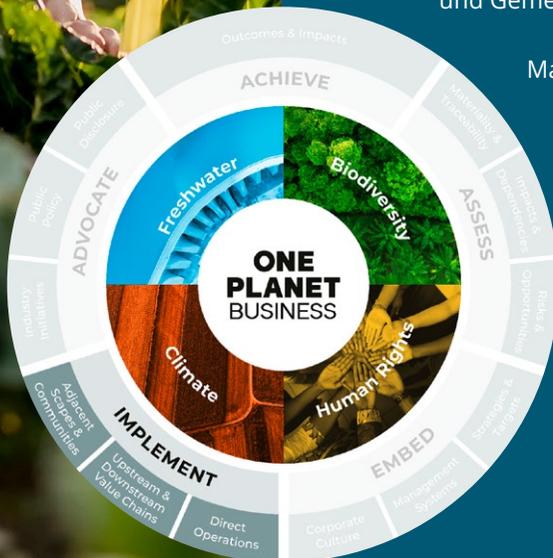


### 3.5 IMPLEMENT: UMSETZUNG VON MASSNAHMEN IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE UND IN LANDSCHAFTEN

Der Schritt IMPLEMENT (*Umsetzen*) bezieht sich auf die Umsetzung der in den Strategien formulierten Maßnahmenpläne. Dieser Schritt umfasst sowohl Maßnahmen in der Wertschöpfungskette als auch Maßnahmen in Landschaften und Gemeinschaften. Er ist ein Kern der transformativen Arbeit. Wirkungsorientierte Strategien dürfen nicht nur in der Theorie überzeugen, sondern müssen sich auch in der Praxis bewähren.

Die Ausführungen zur Umsetzung von Maßnahmen in der Wertschöpfungskette sind kurzgehalten. Sie umfassen Beobachtungen aus der Praxis und Umsetzungshinweise. Vor dem Hintergrund, dass eine Beteiligung an Multi-Stakeholder-Initiativen zusätzliche Anforderungen an die Umsetzung stellen, werden Maßnahmen in Landschaften und Gemeinschaften umfassender behandelt.

Maßnahmen, die darauf abzielen, übergeordnete Systeme wie beispielsweise Wirtschaftsinitiativen zu beeinflussen, werden im Schritt ADVOCATE betrachtet.



### DIRECT OPERATIONS, UPSTREAM AND DOWNSTREAM VALUE CHAINS, ADJACENT SCAPES AND COMMUNITIES

Die drei Hebel *Eigene Geschäftstätigkeiten, Vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette* sowie *Angrenzende Landschaften und Gemeinschaften* beziehen sich auf die Umsetzung der in der Strategieentwicklung definierten Maßnahmen. Um Redundanzen zu vermeiden, werden die drei Hebel aufgrund ihrer inhaltlichen Gemeinsamkeiten nicht separat, sondern gemeinsam betrachtet.

#### 1. und 2. Maßnahmen in der Wertschöpfungskette planmäßig umsetzen, frühzeitig auf Umsetzungslücken reagieren

Die Maßnahmenumsetzung gilt als erfolgreich, wenn sie planmäßig abläuft und die gewünschten Ergebnisse und Wirkungen erzielt. Wie schnell sich Fortschritte zeigen, hängt vom Umfang und den Ambitionen der ergriffenen Maßnahmen ab. Funktionierende **► Managementsysteme** sind nötig, um zum einen die Effektivität umgesetzter Maßnahmen kontinuierlich zu überprüfen und zum anderen frühzeitig auf Umsetzungs- und Effektivitätslücken reagieren zu können. Planabweichungen können unterschiedliche Ursachen haben:

- (a) betriebliche Herausforderungen (z. B. eingeschränkte Ressourcenallokationen, interne Widerstände und mangelnde Kommunikation und Koordination zwischen handelnden Personen)
- (b) externe Einflüsse (z. B. unerwartete Marktveränderungen, politische Entscheidungen, soziale und ökologische Ereignisse)
- (c) langfristige und komplexe Anforderungen (z. B. Ziele zur Veränderung von Zuständen lokaler Ökosysteme)

Letztere kann beispielsweise auf den Primär-Sektor Bergbau zutreffen: Die Maßnahmenumsetzung zur Wiederherstellung von Bergbauflächen nach dem Abbau ist eine komplexe und langwierige Aufgabe. Definierte Zielzustände für die Qualität der Ökosysteme und Artenvielfalt zu erreichen, ist mit zahlreichen Unsicherheiten verbunden. Oftmals ist es erforderlich, Maßnahmen kontinuierlich über längere Zeiträume hinweg anzupassen, um sicherzustellen, dass die Bodenqualität deutlich verbessert wird und eine vielfältige Pflanzenwelt sowie artenreiche Lebensräume entstehen können.

**Zwei Drittel der Unternehmen, die sich zur Abholzung verpflichtet haben, erbringen keine angemessenen Nachweise für die Umsetzung ihrer Verpflichtungen.**

*(Global Canopy, 2024)*

Bei auftretenden Umsetzungs- und Effektivitätslücken sollten Unternehmen frühzeitig reagieren, um die Zielerreichung nicht zu gefährden. Das entspricht bislang noch nicht hinreichend der gelebten Praxis. Beispielsweise haben gemäß einer aktuellen Studie von Global Canopy (Global Canopy, 2024) zwei Drittel der Unternehmen, die sich zur Abholzung verpflichtet haben, keine angemessenen Nachweise für die Umsetzung ihrer Verpflichtungen erbracht. Nur sechs Prozent der Unternehmen können angemessene Nachweise für die Umsetzung sämtlicher Rohstoffe mit einem hohen Entwaldungsrisiko vorweisen. Dadurch kommt die Transformation zu langsam voran. In ► *Kapitel 1* werden zusätzlich Ursachen für die mangelnde Integration von Nachhaltigkeit in unternehmerische Strategien benannt.

Fest steht aber auch: Insofern Unternehmen bereits einen ganzheitlichen, ambitionierten und wirkungsorientierten Ansatz verfolgen, sollten sie Rückschläge als lehrreiche Etappen auf dem Weg zur Transformation betrachten.

### **3. Schrittweise an wirkungsorientierten Initiativen beteiligen oder diese aufbauen**

An dieser Stelle beginnen Unternehmen oder ihre Geschäftspartner auch mit der Umsetzung von Maßnahmen zum Aufbau von oder zur Beteiligung an Multi-Stakeholder-Initiativen in Landschaften und Gemeinschaften. Exemplarisch wird auf den Aufbau von Initiativen in den an die Wertschöpfungskette angrenzenden Landschaften eingegangen.

Auf Basis des im Strategieprozess definierten Konzepts und der bereitgestellten Ressourcen starten Unternehmensverantwortliche die Konsultation mit relevanten externen Stakeholdern in ausgesuchten Landschaften. Relevante Stakeholder sind beispielsweise andere Unternehmen, staatliche und private Organisationen, Nichtregierungsorganisationen, Spender:innen und Hilfsorganisationen, Forschungseinrichtungen, Beratungsdienste und gemeindebasierte Organisationen. Die folgenden Ausführungen stützen sich beispielhaft auf die Vorgehensweisen des CEO Water Mandate (The CEO Water Mandate, 2013).

#### **Schaffen von Klarheit über die Rahmenbedingungen in einem iterativen Prozess**

In Landschaften, in denen noch keine Multi-Stakeholder-Initiativen bestehen, ist es vorrangiges Ziel, die Bereitschaft anderer Stakeholder zur Teilnahme an solchen Initiativen zu wecken. Sobald Bereitschaft zur Teilnahme am kollektiven Handeln besteht, bedarf es vertiefender Dialoge zu den Erwartungen hinsichtlich Zielsetzungen, Rollen, Entscheidungsprozessen sowie Zeit- und Ressourcenaufwänden. Klarheit

über die Rahmenbedingungen sollte durch einen iterativen Prozess zwischen den Teilnehmenden geschaffen werden, um gegenseitiges Verständnis, Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Dabei kann es vorkommen, dass sich sowohl die anfänglichen Dialoge als auch die vertiefenden Gespräche zwischen den interessierten Akteuren nicht so entwickeln wie erwartet, was zu veränderten Vorgehensweisen, Zielsetzungen und Zeitplänen führen kann. Ursächlich dafür sind beispielsweise neue Informationen hinsichtlich vorherrschender Herausforderungen, eine veränderte Zusammensetzung oder spezifische Interessenlagen der Teilnehmenden sowie Veränderungen im institutionellen oder politischen Umfeld. Ein gewisses Maß an Flexibilität ist Voraussetzung für den erfolgreichen Aufbau von Multi-Stakeholder-Initiativen in Landschaften.

### **Festlegen der Form des kollektiven Handelns**

Im Rahmen des iterativen Prozesses bedarf es gemeinsamer Entscheidungen zwischen den beteiligten Akteuren hinsichtlich der gewünschten Form des kollektiven Handelns. Mögliche Formen umfassen:

- Etablierung eines Forums für den Informationsaustausch zwischen Akteuren
- gemeinsame Aufklärungskampagnen zu geteilten Herausforderungen
- Einrichtung eines Finanzierungsprogramms für den Schutz von Ökosystemdienstleistungen
- Bereitstellung von Finanzmitteln und Kapazitäten für lokale Behörden zum Aufbau benötigter Infrastruktur

- Plattformen für eine verbesserte langfristige Planung zur Lösung von geteilten Herausforderungen

Die Form des kollektiven Handelns bestimmt die Intensität der Interaktionen sowie Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse. Das CEO Water Mandate (The CEO Water Mandate, 2013) unterscheidet vier Ebenen kollektiven Handelns, die in Abbildung 10 dargestellt sind. Die Bezeichnungen lassen sich auf andere Nachhaltigkeitsthemen wie beispielsweise Biodiversität übertragen.



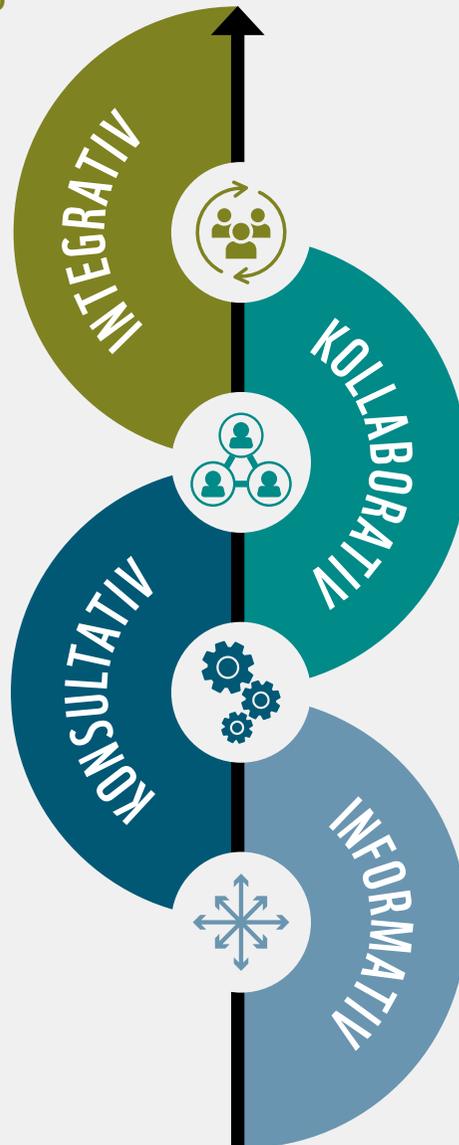
**Abbildung 10:** Differenzierung der vier Ebenen für kollektives Handeln

### Gemeinsame Entscheidungen, Ressourcen und Maßnahmen

- Zusammenführung von Interessen und Ressourcen; gemeinsames Entscheiden, koordinierter Vollzug von Maßnahmen
- Förmliche Einberufung von Akteuren und/oder Verständigung über eine gemeinsame Struktur (z. B.: MoU)
- Erwünschter Konsens zwischen den Parteien

### Gemeinsames Verständnis

- Austausch von Fachwissen und zum Verstehen von Bedürfnissen, Interessen und geteilten Herausforderungen
- Akteure können fundiert und unabhängig entscheiden



### Gemeinsame Ziele

- Festlegen gemeinsamer Ziele und Verantwortlichkeiten zur Umsetzung
- Erwünschter Konsens zwischen den Akteuren
- Formale Rechenschaftspflichten bleiben außen vor

### Informationsaustausch

- Austausch von Informationen für mehr Wissen, Transparenz und Vertrauen zwischen interessierten Akteuren
- Austausch zu individuellen Plänen, Prioritäten, Analysen oder bestimmten Praktiken

Unabhängig davon, welche Form des kollektiven Handelns gewählt wird, bedarf es stets der Einbeziehung und des Konsenses zwischen den beteiligten Akteuren. Eine angemessene Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse beteiligter Akteure ist von entscheidender Bedeutung. Nur so können Maßnahmen effektiv definiert, umgesetzt und die Grundlagen für eine engere Zusammenarbeit geschaffen werden.

Integrative Initiativen, bei denen gemeinsame Ziele und koordinierte Maßnahmen vorgesehen sind, weisen ein hohes Potenzial zur Lösung geteilter Herausforderungen auf. Allerdings erfordern sie sowohl von Unternehmen als auch von allen anderen beteiligten Akteuren einen erhöhten Ressourceneinsatz.

### Durchlaufen verschiedener Transformationsschritte

Für die Schaffung resilienter Landschaften und darin ansässiger Gemeinschaften ist es empfehlenswert, dass integrative Multi-Stakeholder-Initiativen in einem iterativen Prozess verschiedene Transformationsschritte durchlaufen. Diese weisen Gemeinsamkeiten mit den fünf Schritten des OPBFs auf. Analog zum OPBF erfordert dies die Analyse des lokalen Kontexts und die Sammlung lokaler Daten, die Schaffung einer Vertrauenskultur, die Etablierung einer Governance-Struktur, die Festlegung gemeinsamer Strategien und Ziele, den Aufbau von Überwachungsprozessen sowie die Umsetzung von Maßnahmen mit dem Ziel, Wirkungen in Landschaften zu erreichen.

Zu den übergeordneten Wirkungsbereichen integrativer Initiativen zählen beispielsweise verbesserte Regulierungen (Good Governance), nachhaltige Ressourcennutzung sowie der Erhalt,



**Eine langfristige Beteiligung in Multi-Stakeholder-Initiativen mindert unternehmerische Risiken in Landschaften und unterstützt Unternehmen dabei, ihrer Verantwortung zur Lösung lokaler Herausforderungen gerecht zu werden.**

die Regeneration und die Wiederherstellung von Ökosystemen und der Artenvielfalt. In der Praxis richten Initiativen mitunter ihren Fokus auf ein spezifisches Nachhaltigkeitsthema wie beispielsweise Biodiversität aus, wobei stets Synergien mit anderen Themen bestehen und aktiv verfolgt werden sollten. Beispielsweise sind im Themenbereich Süßwasser fünf Wirkungsbereiche gängig (AWS, 2019), die direkt oder indirekt zum Schutz der Biodiversität sowie der Achtung und Förderung von Menschenrechten beitragen, darunter:

- (1)** Wasserverfügbarkeit
- (2)** Wasserqualität
- (3)** Water Governance
- (4)** Ökosystemschutz
- (5)** Gesundheit, Trinkwasser- und Sanitärversorgung

Ein langfristiges Engagement verschiedenster Akteure in Multi-Stakeholder-Initiativen hat das Potenzial, substanzielle Wirkungen für die Umwelt und die Achtung der Menschenrechte zu bewirken. Es wirkt unternehmerischen Risiken in Landschaften entgegen und trägt dazu bei, dass Unternehmen ihrer Verantwortung zur Lösung lokaler Herausforderungen gerecht werden. Zudem kann die Beteiligung an Multi-Stakeholder-Initiativen Unternehmen als Katalysator dienen, um gemeinsam oder unter der Führung bestimmter Akteure Daten zu sammeln, welche die Entwicklung unternehmensspezifischer Zielsetzungen in der Wertschöpfungskette unterstützen. Dazu zählt zum Beispiel die Erhebung ökologischer Daten zur Bestimmung wissenschaftlicher Zielzustände, die lokale Belastungsgrenzen einhalten und als Ausgangspunkt für die Setzung wissenschaftsbasierter Unternehmensziele dienen.



### 3.6 ADVOCATE: MOBILISIERUNG VON INTERESSEGRUPPEN FÜR SYSTEMISCHE VERÄNDERUNGEN

Der Schritt ADVOCATE (*Mobilisieren*) zielt darauf ab, dass Unternehmen auf einer systemischen Ebene, jenseits der Wertschöpfungskette, wichtige Interessengruppen mobilisieren, um einen kollektiven Wandel für eine nachhaltige Entwicklung anzustoßen.

Im Kern geht es darum, dass Unternehmen im eigenen Interesse darauf hinarbeiten, ein Umfeld zu schaffen, das Transformation ermöglicht und nicht hemmt. Die gezielte Beeinflussung von Wirtschaftsinitiativen und politischen Akteuren sowie die umfassende Informationsversorgung aller relevanten Akteure im Zuge der Nachhaltigkeitsbericht-erstattung bilden wichtige Ansatzpunkte, um systemische Veränderungen herbeizuführen.

Angesichts der komplexen Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren sowie den Einflüssen des systemischen Umfelds lässt es sich nicht in allen Fällen rekonstruieren, welcher Beitrag welchem Unternehmen zu verdanken ist. Aufgrund dessen kann zu diesem Zeitpunkt im Folgeschritt ACHIEVE nicht erwartet werden, dass das unternehmerische Engagement zur Mobilisierung von Interessengruppen jenseits der Wertschöpfungskette zwingend zu nachweisbaren Ergebnissen und Wirkungen auf systemischer Ebene führen muss. Der Schwerpunkt liegt auf dem konkreten Handeln im Sinne der nachhaltigen Transformation.



### INDUSTRY INITIATIVES

Der Hebel *Wirtschaftsinitiativen* formuliert Eckpunkte zur Beeinflussung unterschiedlicher Wirtschaftsakteure, beispielsweise Unternehmensverbände, Branchenverbände, Handelskammern, Standardgeber, sektorspezifische und branchenübergreifende Initiativen sowie Multi-Stakeholder Initiativen.

#### Einsatz als Botschafter für Nachhaltigkeit und Beteiligter an der Lösungsfindung

Ziel ist die Unterstützung beim Aufbau eines Umfelds, das eine nachhaltige Entwicklung fördert. Entsprechende Aktivitäten zielen darauf ab, dass Unternehmen als Botschafter für Nachhaltigkeit auftreten, indem sie sich für ein ambitioniertes Nachhaltigkeitsmanagement gegenüber anderen Unternehmen einsetzen und aktiv an Lösungen beteiligen. Botschafter für Nachhaltigkeit vermeiden ambivalente Signale zu spezifischen Nachhaltigkeitsthemen. Sie heben nicht nur ihre eigenen Leistungen hervor, sondern beziehen kritisch Position, nennen unmissverständlich die Herausforderungen beim Namen, als Voraussetzung konstruktiven gemeinsamen Handelns. Denn nur eine Kultur, die auf Aufrichtigkeit und Transparenz gründet, lässt echten Fortschritt erwarten. Jegliches Engagement sollte auf einer formalisierten **► Strategie** beruhen, die darauf abzielt:

1. das Nachhaltigkeitsbewusstsein sowie die Nachhaltigkeitskompetenzen anderer Akteure zu wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und -praktiken zu stärken
2. aktiv an der Erarbeitung von Lösungen für die sektorale und intersektorale Transformation mitzuwirken

## 1. Stärken von Bewusstsein und Kompetenzen

Mit Bewusstseinsbildung soll sich ein Verständnis zu wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen bei anderen Unternehmen und Interessenvertretern einstellen. Sie will zugleich für die Dringlichkeit und den Handlungsbedarf einer nachhaltigen Entwicklung sensibilisieren. Der Kompetenzaufbau dient der Stärkung von Fähigkeiten anderer Unternehmen und Akteure, damit diese befähigt werden, sich effektiver mit Nachhaltigkeitsthemen auseinanderzusetzen und sich an ihnen zu orientieren. Der Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Akteuren fördern beides: Bewusstsein und Kompetenzen.

Inhaltlich sollten Unternehmen an verschiedenen Stellen ansetzen. Sie fördern vor allem das Bewusstsein und die Kompetenzen zu spezifischen Nachhaltigkeitsthemen, Transformationsschritten sowie den damit verbundenen Herausforderungen, vor allem jenen, die für den entsprechenden Sektor und das eigene Unternehmen relevant sind. Dazu gehören beispielsweise Beiträge zu wissenschaftsbasierten und kontextualisierten Umweltzielen, menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten, kollektivem Handeln oder zur Anwendung von Best Practice-Strategien, inklusive neuer Arten des Wirtschaftens und Konsumierens.

Für Bewusstseinsbildung und Kompetenzentwicklung bieten sich neben Schulungen und Informationsveranstaltungen partizipative Ansätze an, etwa Workshops und Round-Table-Gespräche, aber auch die Bereitstellung von Leitfäden und Best Practice-Beispielen sowie Peer-Learning-Initiativen und Networking-Veranstaltungen dienen dem besagten Zweck.

## 2. Sektorale und intersektorale Transformation aktiv fördern

Ein weiteres zentrales Instrument zur Belebung von Engagement in Industrieinitiativen ist die Förderung der sektoralen und intersektoralen Transformation. Sektorale und intersektorale Wirtschaftsinitiativen agieren sowohl in den an die Wertschöpfungskette angrenzenden Landschaften als auch jenseits spezifischer Wertschöpfungsketten auf einer übergeordneten systemischen Ebene ohne klar definierten räumlichen Bezug.

Es ist möglich, dass lokal agierende Wirtschaftsinitiativen im Zuge der Chancenanalyse und der internen Strategieentwicklung als relevante Akteure in den an die Wertschöpfungskette angrenzenden Landschaften zum Aufbau lokal ansässiger Multi-Stakeholder-Initiativen identifiziert werden. In solchen Situationen treten Unternehmen mithilfe ihres erarbeiteten Konzepts in den Dialog mit Schlüsselakteuren entsprechender Wirtschaftsinitiativen. Ziel ist es, sie für eine gemeinsame Beteiligung an Landschaftsprojekten zu gewinnen, um über kollektives Handeln unternehmerische Risiken zu reduzieren und Chancen zu ergreifen. Auf die dazugehörige Umsetzung von Maßnahmen wird ausführlicher im Hebel ► *Angrenzende Landschaften und Gemeinschaften* eingegangen.

Darüber hinaus liegt es im Interesse von Unternehmen, jene sektoralen Wirtschaftsinitiativen zu mobilisieren, die auf einer systemischen Ebene agieren. Die sektorale Zusammenarbeit ermöglicht es, Ressourcen, Fachkenntnisse und Einflussbereiche zu bündeln, um gemeinsam skalierbare Lösungen zu entwickeln, die Potenziale für systemische Veränderungen entfachen. Aus einer effektiven Zusammenarbeit können Hebelkräfte erwachsen,

**Sektor-Standards tragen wirkungsvoll zur Transformation bei, wenn sie inhaltlichen, organisations- und prozessbezogenen Qualitätskriterien genügen.**

aus denen heraus sich eine Kettenreaktion bei anderen Unternehmen und Netzwerken in Bewegung setzt, die regulatorische Standards beeinflusst und so großflächigen Wandel anstößt. Beteiligten Unternehmen eröffnen sich Wettbewerbschancen, von denen sich profitieren lässt und die verhindern, den Anschluss zu verlieren und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu gefährden.

Fortgeschrittene Unternehmen verfolgen verschiedene Herangehensweisen zur Beeinflussung von sektoralen Initiativen, darunter:

- (1)** die Entwicklung von Sektor-Standards
- (2)** die Schließung von Wissenslücken zu spezifischen Themen
- (3)** die gemeinsame Vorbereitung auf kollektives Handeln in Landschaften
- (4)** die Koordinierung und Bündelung gemeinsamer Nachhaltigkeitsinteressen zur Beeinflussung politischer Entscheidungsträger:innen

### **(1) Entwicklung von Sektor-Standards**

Ambitionierte Sektor-Standards bieten echte Unterstützung bei der Definition einheitlicher Bewertungskriterien, wie Ziele, Messgrößen und Best Practices. Sie dienen als Referenzpunkte für die Bewertung und Verbesserung unternehmerischer Nachhaltigkeitsleistung. Darüber hinaus fördern Sektor-Standards die Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen, was den Wettbewerb um nachhaltiges Wirtschaften belebt. Sektor-Standards können in verschiedenen Formen vorliegen, etwa als Richtlinien, Zertifizierungen, Benchmarks oder Leistungsindikatoren.

Damit diese Standards wirkungsvoll zur Transformation beitragen, sollten sie einer Reihe von inhaltlichen, organisations- und prozessbezogenen Qualitätskriterien genügen. Aus inhaltlicher Sicht sind wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden sowie hohe Anforderungen an menschenrechtliche Sorgfaltspflichten Kennzeichen hochwertiger Standards. Je nach Ausrichtung eines Standards kann ein Fokus auf ausgesuchten Nachhaltigkeitsthemen oder auf möglichst ganzheitlicher Berücksichtigung ökologischer und/oder sozialer Themen angemessen sein. In vielen Fällen trägt eine integrierte Betrachtung und Berücksichtigung mehrerer Nachhaltigkeitsthemen dazu bei, potenzielle Zielkonflikte zu identifizieren und ganzheitliche Lösungen zu entwickeln. Dies erhöht die Qualität des Standards und beugt negativen Sekundäreffekten vor. Aus organisations- und prozessbezogener Sicht sind hochwertige Standards unter anderem gekennzeichnet durch:

- (a)** einen partizipativen Entwicklungsprozess unter breiter Beteiligung verschiedener Interessengruppen
- (b)** transparente Governance-Strukturen und Entscheidungsfindung
- (c)** Messbarkeit der Ergebnisse und Wirkungen
- (d)** effektive Implementierung
- (e)** kontinuierliche Überprüfung der Effektivität und gegebenenfalls Anpassung bei Schwachstellen und neuen Erkenntnissen

## (2) Schließung von Wissenslücken zu spezifischen Themen

Ein Engagement in Sektor-Initiativen, das Wissenslücken in puncto nachhaltigkeitsbezogener Strategien und Ziele schließen will, ermöglicht es Unternehmen, gemeinsame Herausforderungen effizienter anzugehen. Die Bündelung von Fachkenntnissen verspricht kooperative Lernprozesse. Als Sekundäreffekte erwartet werden dürfen gesteigerte Glaubwürdigkeit und Legitimität gegenüber anderen Interessengruppen, eine Stärkung der Stimme gegenüber Regierungen und Regulierungsbehörden sowie Wettbewerbsvorteile durch die Positionierung als Vorreiter einer nachhaltigen Entwicklung.

Mit ambitionierten Sektor-Initiativen lassen sich Hindernisse überwinden, die die Verwirklichung ehrgeiziger Ziele erschweren. Dazu gehören beispielsweise die Implementierung wissenschaftsbasierter Klimazielsetzungen, die Entwicklung von Lösungsansätzen für Querschnittsthemen wie Kreislaufwirtschaft sowie die umfassende Wahrnehmung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

## (3) Gemeinsame Vorbereitung auf kollektives Handeln in Landschaften

Auf die Bedeutung kollektiven Handelns sowie individueller Vorgehensweisen zur Evaluierung von Potenzialen in ausgesuchten Landschaften wurde im Hebel ► *Risiken & Chancen* bereits eingegangen.

Wirtschaftsinitiativen sind eine ideale Plattform für Unternehmen desselben Sektors, auf der sich gemeinsame Interessen für kollektives Handeln identifizieren und Möglichkeiten zur

Ressourcenbündelung für die gemeinsame Umsetzung erkunden lassen. Ob gemeinsame Interessen als solche erkannt werden, hängt beispielsweise davon ab, ob es bereits gemeinsames Bewusstsein der Unternehmen für kollektives Handeln zur Lösung geteilter Herausforderungen in den an die Wertschöpfungskette angrenzenden Landschaften gibt. Eine nicht weniger wichtige Rolle spielen die aktuellen inhaltlichen Nachhaltigkeits-schwerpunkte sowie die verfügbaren internen Ressourcen der einzelnen Unternehmen. Für den Fall, dass gemeinsame Interessen nicht als solche erkannt werden, sollten Unternehmen sich damit beschäftigen, ein Bewusstsein zur Bedeutung kollektiven Handelns zur Lösung geteilter Herausforderung zu kultivieren.

Werden hingegen gemeinsame Interessen erkannt, geht es im ersten Schritt darum, Landschaften zu priorisieren, die für mehrere Unternehmen eines Sektors strategische Bedeutung besitzen. Dafür bedarf es der Zusammenarbeit, um Informationen zu standortspezifischen Koordinaten verfügbar zu machen. Damit das Vertrauen untereinander gewahrt bleibt und um fachliche Expertise zu gewinnen, ist es ratsam, externe Drittorganisationen mit der Datenerhebung und -aufbereitung zu betrauen. Beispielsweise führten der WWF und WRAP im Rahmen des Courtauld Commitments, bei dem britische Unternehmen der Lebensmittel- und Getränkeindustrie daran arbeiten, Lebensmittelabfälle, Treibhausgasemissionen und Wasserknappheit zu reduzieren, eine gemeinsame Analyse zur Identifizierung von unternehmerischen Hotspots durch (WRAP, 2021).

Schritte zur Evaluierung günstiger Rahmenbedingungen in entsprechenden Landschaften schließen sich an. Die Vorgehensweisen ähneln denen, die bereits in der ► *Chancenanalyse*



beschrieben wurden. Danach kann die gemeinsame Strategieentwicklung und -umsetzung mit den in priorisierten Landschaften ansässigen Akteur:innen erfolgen. Die Durchführung entsprechender Maßnahmen ist Teil des Hebels  
 ► *Angrenzende Landschaften und Gemeinschaften.*

#### **(4) Koordinierung und Bündelung gemeinsamer Nachhaltigkeitsinteressen zur Beeinflussung politischer Entscheidungsträger:innen**

Wirtschaftsinitiativen verfügen über direkten Einfluss auf politische Entscheidungsträger:innen, und es ist eine ihrer Schlüsselfunktionen, davon Gebrauch zu machen. Entsprechend sollte das unternehmerische Engagement in sektoralen Initiativen darauf abzielen, die politischen Positionen von Wirtschaftsinitiativen zu beeinflussen. Die Bündelung von Nachhaltigkeitsinteressen und ein gemeinsames Auftreten machen es möglich, politische Entscheidungsträger:innen besser zu erreichen und auf eine Weise zu beeinflussen, dass systemische Veränderungen im Sinne der nachhaltigen Transformation herbeigeführt werden. Im Hebel *Politische Arbeit* werden gezielte Herangehensweisen und möglichen Interventionen dargestellt.

#### **Beiträge verstetigen und Führungsrolle anstreben**

Unternehmen übernehmen unabhängig von der Form ihres Engagements in Wirtschaftsinitiativen eine Führungsrolle, wenn sie ihre Beiträge nicht nur sporadisch, sondern regelmäßig und an geeigneter Stelle als aktive Mitglieder einer Lenkungsgruppe zur Gestaltung von Wirtschaftsinitiativen beisteuern.

## PUBLIC POLICY

Der Hebel *Politische Arbeit* zielt auf die direkte und indirekte Beteiligung und Interaktion von Unternehmen in politischen Prozessen und bei Entscheidungen zur Nachhaltigkeitstransformation ab.

### Unterstützen fairer Rahmenbedingungen

**Faire Rahmenbedingungen sind unerlässlich, um Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden, die den Fortschritt hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft behindern könnten.**

Für Unternehmen ist politische Arbeit von großer Bedeutung. Schließlich können politische Entscheidungen erheblichen Einfluss auf ihre Geschäftstätigkeiten nehmen. Im Nachhaltigkeitskontext zielt die politische Arbeit darauf ab, auf die politischen Rahmenbedingungen einzuwirken, damit ein umwelt- sowie sozialverträgliches Handeln möglich wird. Das macht es Unternehmen zugleich möglich, zukünftige regulatorische Risiken im Zusammenhang mit der Transformation von Sektoren zu minimieren, Wettbewerbsvorteile zu nutzen und die Reputation als verantwortungsbewusster Akteur in der Gesellschaft zu stärken. Faire Rahmenbedingungen sind unerlässlich, um zu verhindern, dass Unternehmen, die keinen nachhaltigen Transformationsweg einschlagen, von Wettbewerbsverzerrungen profitieren, die den Fortschritt in Richtung einer nachhaltigeren Wirtschaft behindern.

Nachfolgend werden zentrale Maßnahmen für verantwortungsbewusste politische Arbeit im Sinne der Transformation der Wirtschaft beschrieben. Die genannten Zusammenhänge sind inspiriert von methodischen Ansätzen des UN Global Compact (2013), Influence Map (2024), der Initiative Responsible Climate Lobbying (The Global Standard on Corporate Climate Lobbying, 2022) und des Business for Nature (2024).

Ein Großteil bestehender ausgereifter Ansätze wurde primär für den Themenbereich Klima entwickelt, da das Thema schon lange gesellschaftlich diskutiert wird. Jedoch lassen sich viele der in den methodischen Ansätzen dargestellten Kriterien auf andere Nachhaltigkeitsthemen übertragen.

So wie das Engagement in Wirtschaftsinitiativen sollte auch die politische Arbeit auf einer formalisierten *Strategie* aufbauen. Hinsichtlich der Formen des Engagements wird in der Regel zwischen einem direkten und indirekten Engagement unterschieden. Fortgeschrittene Unternehmen verfolgen drei Herangehensweisen:

1. direkte Beeinflussung durch Lobbyarbeit
2. indirekte Beeinflussung durch öffentliche Positionspapiere
3. indirekte Beeinflussung über Wirtschaftsinitiativen

Im Folgenden werden die erstgenannten Herangehensweisen gemeinsam betrachtet, da die verbundenen Anforderungen eng miteinander verflochten sind.

### 1. und 2. Direkte und indirekte Beeinflussung politischer Entscheidungsträger:innen

Direkte Lobbyarbeit ist eine Form der aktiven Beteiligung von Unternehmen an politischen Prozessen. Sie umfasst unmittelbare Interaktionen mit Regierungsbeamt:innen, politischen Entscheidungsträger:innen und Gesetzgebern. Die Veröffentlichung von Positionspapieren bezieht sich auf Dokumente,

**Fortschrittliche Unternehmen beeinflussen politische Prozesse und Gesetzgebungen, die wesentliche Belastungen und Auswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette betreffen.**

in denen Unternehmen ihre Standpunkte und Empfehlungen zu politischen Themen klar darlegen. Beide Herangehensweisen dienen dazu, unternehmerische Positionen zu vertreten und politische Entscheidungen oder Gesetze zu beeinflussen, die ihre Interessen betreffen. Sie sind von hoher Bedeutung in der Praxis des ambitionierten politischen Engagements, das die Transformation der Wirtschaft im Einklang mit den Planetaren Belastungsgrenzen und gesellschaftlichen Zielen vorantreibt.

### **Einfluss nehmen auf nationale und supranationale Prozesse und Gesetze**

Vorreiter unter den Großunternehmen nehmen sowohl Einfluss auf supranationale als auch auf die teilweise davon abhängenden nationalen politischen Prozesse und Gesetzgebungen. Sie suchen beispielsweise den Austausch mit politischen Akteuren, um auf deutsche und europäische Gesetzgebungen einzuwirken.

Die Veröffentlichung von Positionspapieren wie auch der Austausch mit politischen Entscheidungsträger:innen sollten sich nicht auf das Land des Headquarters beschränken. Vielmehr sollte das länderspezifische Engagement von der Bedeutung der Geschäftstätigkeiten abhängen sowie von der Reife der politischen Regelungen, etwaigen Regelungslücken und der Umsetzungsfähigkeit politischer Gesetze.

### **Vereinbarkeit mit wissenschaftlichen Erkenntnissen, gesellschaftlichen Zielen und Best Practices gewährleisten**

Entscheidend ist, dass die direkte und indirekte politische Einflussnahme auf Positionen beruht, die mit wissenschaftlichen Erkenntnissen, gesellschaftlichen Zielen und Best Practices vereinbar sind. Was die inhaltliche Ausrichtung angeht, so engagieren sich fortgeschrittene Unternehmen zu politischen Prozessen, die sektorübergreifende wie auch sektorspezifische Gesetzgebungen betreffen. Sektorübergreifende Gesetzgebungen umfassen beispielsweise Regelungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie zur unternehmerischen Verantwortung in der Lieferkette oder im Bereich des Klimaschutzes. Sektorspezifische Gesetzgebungen beziehen sich beispielsweise auf Verpackungsgesetze, Erneuerbare-Energien-Gesetze oder Düngeverordnung.

### **Einsatz für eine ganzheitliche Betrachtung von Nachhaltigkeitsbelangen**

Vorreiter beschränken ihre Einflussnahme nicht auf einzelne ökologische und soziale Themen, sondern engagieren sich über verschiedene Themen hinweg und fördern eine integrative Betrachtung dieser. Die Engagements zu Querschnittsthemen – etwa zur Reduzierung des Ressourcenverbrauchs – haben das Potenzial, mehrere Nachhaltigkeitsthemen gleichzeitig zu adressieren.

Fortgeschrittene Unternehmen beschränken ihre Einflussnahme nicht auf Gesetzgebungen, die ihre eigenen Geschäftstätigkeiten betreffen. Sie wirken auch auf politische Prozesse und Gesetzgebungen ein, die wesentliche Belastungen und Auswirkungen in anderen Segmenten der Wertschöpfungskette betreffen.

### Verschiedene Kanäle nutzen, Einflussnahme verstetigen

Unternehmen sind wirksamer, wenn sie sich sowohl verschiedener Aktivitäten bedienen als auch ihre Einflussnahme mit regelmäßigen Beiträgen verstetigen. Beim direkten Lobbying reichen geeignete Aktivitäten vom direkten Austausch mit Regierungsvertretern über die Beteiligung an Wahlkampagnen oder Arbeitsgruppen bis hin zur Organisation von Diskussionsrunden.

### 3. Indirekte Beeinflussung über Wirtschaftsinitiativen

Eine andere indirekte politische Einflussnahme besteht darin, die Positionen von Wirtschaftsinitiativen zu beeinflussen, die direkten Einfluss auf politische Entscheidungsträger:innen ausüben. Die gemeinsame Positionierung zusammen mit Wirtschaftsinitiativen zur Transformation der Wirtschaft stärkt den Einfluss gegenüber politischen Akteuren.

Diese Herangehensweise kann – je nach Blickwinkel – auch im Hebel zur Beeinflussung von Wirtschaftsinitiativen verortet werden. Überschneidungen der Hebel sind unvermeidbar und verdeutlichen die Vernetzung von Nachhaltigkeitsbelangen. Ein zielgerichtetes Engagement baut auf einer sorgfältigen Prüfung aller die Transformation der Wirtschaft betreffenden politischen Positionen und Aktivitäten der Wirtschaftsinitiativen auf. Fortgeschrittene Analysen, deren Ergebnisse in die Strategieentwicklung einfließen sollten, umfassen Aspekte wie:

- (a) eine spezifische Beschreibung politischer Positionen und Aktivitäten von Wirtschaftsinitiativen
- (b) eine Bewertung, inwieweit Positionen und Aktivitäten sich in Übereinstimmung befinden mit wissenschaftlichen Erkenntnissen, gesellschaftlichen Zielen und unternehmerischen Best Practices
- (c) eine Bewertung, inwieweit die Positionen und Aktivitäten der betreffenden Wirtschaftsinitiative mit solchen des Unternehmens übereinstimmen
- (d) eine Identifizierung etwaiger Positionierungslücken zu wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen





Letzterer Aspekt konzentriert sich auf ökologische und soziale Belastungs- und Wirkungskategorien sowie auf Querschnittsthemen wie die Verminderung des Ressourcenverbrauchs, die für entsprechende Sektoren wesentlich sind.

Inhaltlich sollte das Engagement zur Beeinflussung der politischen Positionen von Wirtschaftsinitiativen auf den firmeneigenen Positionspapieren und vertretenen Standpunkten der direkten Lobbyarbeit aufbauen. Ein fortgeschrittenes Engagement berücksichtigt die in den entsprechenden Abschnitten erläuterten Qualitätsmerkmale.

### **Ausschöpfen verschiedener Einflussmöglichkeiten, inklusive Eskalationsschritte**

Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, die politischen Positionen ihrer Wirtschaftsverbände zu beeinflussen. Dazu gehören unter anderem:

- (a)** die Bereitstellung von Ressourcen, Expertisen und Fachwissen
- (b)** die Mobilisierung von und Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedern
- (c)** die Initiierung von Dialogen, Arbeitsgruppen und Diskussionen
- (d)** die direkte Einflussnahme auf Mitglieder des Lenkungsreises

**Eine transparente Kommunikation über sämtliche politischen Aktivitäten und Positionen hinweg ist unerlässlich, um das Vertrauen externer Stakeholder zu gewinnen und zu festigen.**

Für den Fall, dass die Wirtschaftsinitiativen ihre politischen Positionen nicht ausreichend ergänzen oder anpassen, um eine Vereinbarkeit mit wissenschaftlichen Erkenntnissen, gesellschaftlichen Zielen und unternehmerischen Best Practices herzustellen, bedarf es spezifischer und zeitgebundener Eskalationsschritte. Zu den Eskalationsschritten zählen beispielsweise öffentliche Stellungnahmen zu inhaltlichen Differenzen, der Entzug von Finanzmitteln sowie die Aussetzung oder sogar Beendigung der Mitgliedschaft.

#### **Herstellen von Glaubwürdigkeit durch konsistentes Auftreten und Transparenz**

Ungeachtet dessen, ob Unternehmen bereits politische Akteure direkt oder indirekt beeinflussen, müssen sie gegenüber externen Stakeholdern konsistent wie transparent auftreten.

Um Konsistenz zu gewährleisten, vertreten Unternehmen übergreifende Positionen, die für alle regionalen Engagements gelten, aber auch spezifische Positionen, die an die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener regionaler Kontexte angepasst sind. Konsistenz ist dann gegeben, wenn Unternehmen in ihren Standpunkten zur Transformation der Wirtschaft ambivalente Signale vermeiden. Ambivalente Signale entstehen beispielsweise dann, wenn Unternehmen sich als Vorreiter für den Klimaschutz geben, aber zugleich politische Positionen vertreten, die hinderlich für eine zeitige Umsetzung des Pariser Klimaschutzabkommens sind. Gleiches gilt dann, wenn sie natürliche oder juristische Personen wesentlich finanziell begünstigen, deren Positionen nicht mit dem Pariser Klimaschutzabkommen vereinbar sind oder die dessen zeitige Umsetzung gefährden. Diese Beispiele für

Ambivalenz lassen sich auf andere Nachhaltigkeitsthemen übertragen.

Am Ende ist eine transparente Kommunikation über sämtliche politischen Aktivitäten und Positionen hinweg unerlässlich, um das Vertrauen externer Stakeholder zu gewinnen bzw. zu verfestigen. Mit dieser Vorgehensweise lassen sich Zweifel an der Integrität des Unternehmens ausräumen und langfristige negative Folgen für die Reputation des Unternehmens vermeiden.

Seit dem 1. März 2024 sind Unternehmen und andere Interessenvertreter in Deutschland gemäß der in Kraft getretenen Fassung des Lobbyregistergesetzes dazu verpflichtet, sowohl ihre Vorhaben zur direkten Einflussnahme auf politische Entscheidungsträger:innen als auch die damit im Zusammenhang stehenden Positionen transparent zu machen (Gesetz zur Änderung des Lobbyregistergesetzes, 2024).

## PUBLIC DISCLOSURE

Der Hebel *Public Disclosure* bezieht sich auf die öffentliche Nachhaltigkeitsberichterstattung. Darin informieren Unternehmen umfassend über ihre Belastungen und Auswirkungen auf ökologische und soziale Themen sowie über ihre Strategien und Ziele, Maßnahmen und Fortschritte im Hinblick auf ein nachhaltiges Wirtschaften.

### **Stärken von Transparenz, Vertrauen und Wettbewerbsfähigkeit**

Die Berichterstattung erfüllt mehrere wichtige Funktionen. Sie fungiert als Kommunikationsmittel, das Stakeholdern Einblicke in die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen bietet, einen offenen Dialog über Nachhaltigkeitsfragen ermöglicht und Unternehmen befähigt, ihrer Rechenschaftspflicht gegenüber Stakeholdern nachzukommen. Durch die Bereitstellung von verlässlichen und umfassenden Informationen sowie die Darlegung einschlägiger Fortschritte können Unternehmen das Vertrauen ihrer Investoren, Kunden:innen, Mitarbeiter:innen und anderer Stakeholder stärken. Die Positionierung als transparenter und verantwortungsbewusster Akteur kommt zudem der kurz-, mittel- und langfristigen Wettbewerbsfähigkeit zugute.

Die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten erfordert die klare Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie ein reibungsloses Zusammenspiel verschiedener interner Prozesse, die in der Ablauforganisation verankert werden müssen. An dieser Stelle liegt der Fokus weder auf internen Prozessen noch auf der Formulierung vollumfänglicher Anforderungen,

die vorhandene freiwillige und verpflichtende Standards ersetzen sollen. Vielmehr soll es um die inhaltlichen Eckpfeiler gehen, die im Rahmen von oder ergänzend zu bestehenden Berichtstandards Berücksichtigung finden sollten, um den beschriebenen Funktionen der Nachhaltigkeitsberichterstattung gerecht zu werden. Die Inhalte erklären sich aus den Zusammenhängen, die in diesem Kapitel beschrieben und mit bestehenden Berichtstandards verknüpft wurden. Sie sind vor allem für Mitarbeitende relevant, die in verantwortlichen Positionen mit der Steuerung und Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten befasst sind.

### **Einbeziehen aller Kontroll- und Einflussbereiche sowie strategischer Partnerschaften**

Die Berichterstattung sollte im ersten Schritt alle Entitäten umfassen, die die Organisation kontrolliert oder an denen sie beteiligt ist. Dies beinhaltet auch Tochtergesellschaften und strategische Partnerschaften wie Joint Ventures und Beteiligungen einschließlich Minderheitsbeteiligungen. Dabei sollten einerseits Informationen zu allen wesentlichen Segmenten der jeweiligen Wertschöpfungsketten sowie zu angrenzenden Landschaften und Gemeinschaften berücksichtigt werden. Andererseits sollten Informationen zu übergeordneten Bereichen einbezogen werden, die die Beeinflussung von Systemen jenseits der Wertschöpfungskette betreffen, wie z. B. Wirtschaftsinitiativen und politische Arbeit.

Die Bereitstellung verlässlicher und umfassender Informationen sowie die Darstellung relevanter Fortschritte stärken das Vertrauen externer Akteure.



### **Berücksichtigen aller wesentlichen Belastungen und Auswirkungen, Benennen von Begründungen für Ausschlüsse**

Darüber hinaus bedarf es der Berücksichtigung sämtlicher Belastungen und Auswirkungen, die im Zuge der ökologischen und sozialen Materialitätsanalyse als wesentlich eingestuft wurden. Eine zuverlässige Wesentlichkeitsanalyse beruht auf den im Hebel ► *Materiality & Traceability* beschriebenen qualitativen Anforderungen. Im Kern muss die Wesentlichkeitsanalyse daten- und nicht meinungsgetrieben sein. Falls Unternehmen zu dem Schluss gelangen, dass Nachhaltigkeitsthemen oder ausgesuchte Belastungen und Auswirkungen nicht wesentlich sind, sollten sie das, über die aktuellen Verpflichtungen der ESRS hinaus, begründen.

### **Sämtliche Transformationsschritte, inklusive Transformationsplänen, Umsetzungsständen und messbaren Fortschritten einbeziehen**

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung sollte sämtliche Transformationsschritte abdecken – von der Analyse von Belastungen, Auswirkungen und Risiken über die Entwicklung von Strategien und Zielen bis hin zur Umsetzung von Maßnahmen und zur Benennung erreichter Ergebnisse und Wirkungen.

In bestehenden Reporting-Standards finden sich viele inhaltliche Aspekte wieder, die den fünf Schritten und Hebeln des OPBF zuordenbar sind. Allerdings weisen bestehende Reporting-Standards Defizite auf, deren Adressierung es Unternehmen ermöglicht, glaubwürdig als Vorreiter für eine nachhaltige

## Fortschrittliche Unternehmen entwickeln und veröffentlichen Transformationspläne, die ökologische und soziale Themen umfassend und integriert betrachten.

Entwicklung aufzutreten und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Beispielsweise befreien die ESRS Unternehmen explizit von der Verpflichtung, Transformationspläne zur Biodiversität zu veröffentlichen (European Union, 2023). Abgesehen vom Themenbereich Klima sind Transformationspläne in den anderen ökologischen und sozialen Standards erst gar nicht enthalten. Im Gegensatz dazu veröffentlichen fortschrittliche Unternehmen Transformationspläne, die auf einer ganzheitlichen und integrierten Betrachtung ökologischer und sozialer Themen beruhen. Diese Pläne haben zum Ziel, die Entwicklung hin zu einer Übereinstimmung von Geschäftsmodellen und Strategien mit Planetaren Belastungsgrenzen, gesellschaftlichen Zielen und unternehmerischen Best Practice-Methoden zu verdeutlichen. Sie dienen nicht nur der Erfüllung der gesellschaftlichen Verantwortung, sondern unterstützen auch bei der Minderung von Geschäftsrisiken und tragen zur langfristigen Wertschöpfung des Unternehmens bei.

Fortgeschrittene Unternehmen beschreiben nicht nur, welche Maßnahmen sie umsetzen oder bereits umgesetzt haben. Mehr noch: Sie legen den Umsetzungsstand ihrer Maßnahmen dar in Relation zum Geltungsbereich und zu den Ambitionen ihrer Ziele.

Im Sinne der Transparenz sollten Unternehmen zudem deutlich herausstellen, welche messbaren Ergebnisse und Auswirkungen sie im Bereich Umwelt und Menschenrechte erzielt haben. Für den Klimabereich wären damit Auskünfte gemeint wie beispielsweise die Einhaltung wissenschaftsbasierter Emissionsreduktionspfade, im Süßwasserbereich die Erreichung kontextualisierter Ziele, im Biodiversitätsbereich die Herstellung von

Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit oder im Menschenrechtsbereich die Einführung existenzsichernder Löhne. Dabei sollten Erfolge und noch zu gehende Wege in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

### Beachten von Grundsätzen bei der Bereitstellung von Informationen

Unternehmen tragen die Verantwortung, dass die bereitgestellten Informationen qualitativ angemessen und korrekt dargestellt werden. Die Einhaltung zentraler Grundsätze verhilft sowohl Unternehmen als auch Nutzern, die die Nachhaltigkeitsleistung bewerten, fundierte Aussagen über die Nachhaltigkeitsleistung vorzunehmen. Die ESRS definieren in Anlehnung an die GRI-Standards eine Reihe von Grundsätzen, die nicht nur in der Theorie, sondern auch in der praktischen Umsetzung als Qualitätskriterien zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten dienen sollten (European Union, 2023; Global Reporting Initiative, o. J.). Insgesamt wird zwischen fünf Grundsätzen unterschieden, darunter Relevanz, treue Darstellung, Vergleichbarkeit, Prüfbarkeit und Verständlichkeit. In aussagekräftigen Nachhaltigkeitsberichten spiegelt sich die Einhaltung dieser Kriterien klar wider.

### Verzögerungen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung vermeiden

Unternehmen, die im Rahmen der von den ESRS festgelegten Übergangsfristen erst zu einem späteren Zeitpunkt verpflichtet sind, vollumfänglich zu berichten (European Union, 2023), wird dennoch empfohlen, sich bereits jetzt mit allen Berichtsanforderungen auseinanderzusetzen und vollumfänglich zu berichten.





**04.**  
**Call-to-Action**

**Handeln wir jetzt! Dann sind wir morgen noch handlungsfähig. Ökologische und soziale Krisen sind ökonomische Krisen. Langfristig kann unternehmerisches Handeln nur dann erfolgreich sein, wenn es mit den Planetaren Belastungsgrenzen und gesellschaftlichen Zielen vereinbar ist.**

Unternehmen, die jetzt die Weichen für die Nachhaltigkeitstransformation stellen, signalisieren Verantwortung. Sie beteiligen sich aktiv an der Gestaltung des Wandels und stärken so ihre Wettbewerbsfähigkeit. Das Fundament hierfür bilden umfassende wie ambitionierte Transformationspläne. Diese zielen nicht allein darauf ab, rechtlichen Berichtsanforderungen wie den ESRS zu genügen. Sie sind vielmehr darauf ausgelegt, sowohl ökologische Belastungen und Auswirkungen als auch Verletzungen von Menschenrechten zu vermeiden und zu minimieren.

Das OPBF zeigt den Unternehmen Schritt für Schritt, wie sich Transformationspläne entwickeln und umsetzen lassen. Es ist ein auf Langfristigkeit ausgelegter Kompass zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen. Es versteht die Zusammenarbeit mit und die Mobilisierung von externen Akteuren als Schlüssel zum Gelingen nachhaltiger Transformation.

Unternehmen haben jetzt die Chance, in einem sich wandelnden Umfeld voranzugehen, regulatorischen Entwicklungen vorzugreifen und ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Aber: Sie müssen schnell sein. Bekannten Risiken und Auswirkungen sollte entschlossen vorgebeugt werden. Analyse, Strategieentwicklung, Zielsetzung und Umsetzung müssen nicht aufeinander warten. Zukunftsfähige Unternehmen treiben sie zeitgleich voran!

Nur ein solch dynamischer Ansatz macht es möglich, agil auf sich wandelnde Herausforderungen zu reagieren.

Doch im Alleingang geht es nicht. Gesetzgeber, standardsetzende Institutionen, Benchmarking-Initiativen, Nichtregierungsorganisationen und Beratungen müssen die richtigen Rahmenbedingungen schaffen. Das ist ein guter Zeitpunkt, die bestehenden Gesetzgebungen und Herangehensweisen kritisch zu hinterfragen. Enge Zusammenarbeit und abgestimmte Anforderungen sind nötig, damit innovative Lösungen reifen und sich durchsetzen können.

**Jetzt ist die Zeit,  
um den Weg in eine ökologisch nachhaltige,  
sozial gerechte Zukunft zu beschreiten.**

**Gemeinsam machen wir ein lebenswertes Morgen möglich!**

# Literaturverzeichnis

Accountability Framework Initiative (o. J.). Abgerufen 18. Mai 2024, von <https://accountability-framework.org>

Alvesson, M. & Berg, P. O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*. <https://doi.org/10.1515/9783110136074>

Anderson, CM., Bicalho, T., Wallace, E., Letts, T. & Stevenson, M. (2023). *Forest, Land and Agriculture Science-Based Target-Setting Guidance* (2023. Aufl.). Word Wildlife Fund. <https://sciencebased-targets.org/resources/files/SBTiFLAGGuidance.pdf>

Aqueduct (o. J.). *World Resources Institute*. Abgerufen 7. Mai 2024, von [www.wri.org/aqueduct](http://www.wri.org/aqueduct)

Armstrong McKay, D. I., Staal, A., Abrams, J. F. et al. (2022). Exceeding 1.5°C global warming could trigger multiple climate tipping points. *Science*, 377(6611). <https://doi.org/10.1126/science.abn7950>

AWS (2019). *International Water Stewardship Standard* (Version 2.0). Alliance for Water Stewardship. [https://a4ws.org/wp-content/uploads/2019/03/AWS\\_Standard\\_2.0\\_2019\\_Final.pdf](https://a4ws.org/wp-content/uploads/2019/03/AWS_Standard_2.0_2019_Final.pdf)

Bauhus, J., Christen, O., Dabbert, S., Gauly, M. et al. (2012). Ernährungssicherung und nachhaltige Produktivitätssteigerung: Stellungnahme des wissenschaftlichen Beirats für Agrarpolitik beim Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. *Berichte über Landwirtschaft*, 90(1), 5–34. <https://shorturl.at/uhPhc>

Bendel, O. (2021). Definition: Was ist „VUCA“? In *Gabler Wirtschaftslexikon*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-384510>

Berman, C., Rutledge, B. & Goswami, S. (2019). *Access to remedy – Practical guidance for companies*. Ethical Trade Initiative. [www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared\\_resources/Access%20to%20remedy\\_0.pdf](http://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/Access%20to%20remedy_0.pdf)

Biskamp, J., Sorgente, C., Heller, G., von Hoyningen, M., Metzke, D. & Strahl, J. (2023). *Preserving Biodiversity: A Call to Action for German Businesses*. WWF Germany, Bain & Company.

BMUV (2024). *Planetare Belastbarkeitsgrenzen*. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz. [www.bmuv.de/WS4559](http://www.bmuv.de/WS4559)

Brauneder, K. M., Montes, C., Blyth, S., Bennun, L. et al. (2018). Global screening for Critical Habitat in the terrestrial realm. *PLOS ONE*, 13(3), e0193102. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0193102>

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (o. J.). Sustainable-Finance-Strategie der BaFin. *BaFin*. Abgerufen 6. Mai 2024, von [www.bafin.de/DE/DieBaFin/Sustainable\\_Finance\\_Strategie/SF\\_Strategie\\_node.html](http://www.bafin.de/DE/DieBaFin/Sustainable_Finance_Strategie/SF_Strategie_node.html)

Bundesverfassungsgericht (2021, April 29). Verfassungsbeschwerden gegen das Klimaschutzgesetz teilweise erfolgreich. [www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2021/bvg21-031.html](http://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2021/bvg21-031.html)

Business for Nature (2024). *Advocating for Nature: A guide responsible policy engagement*. <https://shorturl.at/S8kIO>

Capgemini (2023). *Biodiversity: Preserving the fabric of life*. [www.capgemini.com/insights/research-library/biodiversity](http://www.capgemini.com/insights/research-library/biodiversity)

CDP (o. J.). *What we do*. Abgerufen 6. Mai 2024, von <https://www.cdp.net/en/info/about-us/what-we-do>

CDP (2019). *World's biggest companies face \$1 trillion in climate change risks*. [www.cdp.net/en/articles/media/worlds-biggest-companies-face-1-trillion-in-climate-change-risks](http://www.cdp.net/en/articles/media/worlds-biggest-companies-face-1-trillion-in-climate-change-risks)

CDP (2022). *Despite growing awareness of climate risks, just 8% of companies in Asia Pacific region have committed to net-zero targets*. [www.cdp.net/en/articles/media/despite-growing-awareness-of-climate-risks-just-8-of-companies-in-asia-pacific-region-have-committed-to-net-zero-targets](http://www.cdp.net/en/articles/media/despite-growing-awareness-of-climate-risks-just-8-of-companies-in-asia-pacific-region-have-committed-to-net-zero-targets)

Chatterton, P., Ledecq, T. & Dudley, N. (2016). *Landscape Elements – Steps to achieve Integrated Landscape Management*. World Wide Fund for Nature. [https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/final\\_wwf\\_landscape\\_elements\\_09\\_11\\_i\\_1.pdf](https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/final_wwf_landscape_elements_09_11_i_1.pdf)

Church, R., Walsh, M., Engel, K., Vaupel, M. (2022). *A Biodiversity Guide for Business*. (2022). WWF Deutschland. [https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/wwf\\_a\\_biodiversity\\_guide\\_for\\_business\\_final\\_for\\_distribution\\_23052022.pdf](https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/wwf_a_biodiversity_guide_for_business_final_for_distribution_23052022.pdf)

Circle Economy Foundation (2024). *The Circularity Gap Report*. [www.circularity-gap.world/2024](http://www.circularity-gap.world/2024)

Convention on Biological Diversity (o. J.). The Biodiversity Plan For Live on Earth. Abgerufen 6. Mai 2024, von [www.cbd.int/gbf](http://www.cbd.int/gbf)

Convention on Biological Diversity (19. Dezember 2022). *Nations Adopt Four Goals, 23 Targets for 2030 In Landmark UN Biodiversity Agreement*. <https://shorturl.at/cmKRE>

Daldoss, M., Beatty, C. R., Passaro, A., Waite, R. et al. (2023). *Science Based Targets For Land – Step 3: Measure, Set & Disclose (Version 0.3)*. Science Based Targets Network. <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/wp-content/uploads/2023/05/Technical-Guidance-2023-Step3-Land-v0.3.pdf>

Dobson, R. & Morgan, A. (2021). *Contextual Water Targets – A practical guide to setting contextual corporate- and site-level water targets*. WWF International. [https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/wwf\\_contextual\\_water\\_targets\\_hr.pdf](https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/wwf_contextual_water_targets_hr.pdf)

Dobson, R., Morgan, A. & Watt, J. (2023). *Collaborating with key suppliers to advance water stewardship*. WWF International. [https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/advancing-water-stewardship-through-supplier-collaboration\\_hr.pdf](https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/advancing-water-stewardship-through-supplier-collaboration_hr.pdf)

Earth's CO<sub>2</sub> Home Page (o. J.). Abgerufen 6. Mai 2024, von <https://co2.earth>

- Edinger-Schons, L.-M., Kunzlmann, J., Reppmann, M. & Putzhammer, F. (2023). *Sustainability Transformation Monitor* 2023. <https://doi.org/10.11586/2023003>
- Eitelwein, O., Fricker, R., Green, A. & Racloz, V. (2024). *Quantifying the Impact of Climate Change on Human Health* (Januar 2024). World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Quantifying\\_the\\_Impact\\_of\\_Climate\\_Change\\_on\\_Human\\_Health\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Quantifying_the_Impact_of_Climate_Change_on_Human_Health_2024.pdf)
- EMAS (o. J.). Abgerufen 18. Mai 2024, von [www.emas.de](http://www.emas.de)
- ENCORE (o. J.). ENCORE. Abgerufen 7. Mai 2024, von <https://encorenature.org/en>
- ENDANGERED SPECIES (1973). 16 USC Ch35 (1973). <https://shorturl.at/1t09Q>
- Europäische Kommission (o. J.). *Der Europäische Grüne Deal – Erster klimaneutraler Kontinent werden*. Abgerufen 17. Mai 2024, von [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_de](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de)
- European Commission (o. J.). *EU taxonomy for sustainable activities. What the EU is doing to create an EU-wide classification system for sustainable activities*. Abgerufen 20. Mai 2024, von [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en)
- European Commission (2022). *Corporate sustainability due diligence*. [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en)
- European Commission (2023). *Implementing and delegated acts – CSRD*. [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)
- European Union (2023). *European Sustainability Reporting Standards*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32023R2772>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2021). *Progress on change in water-use efficiency: Global status and acceleration needs for SDG indicator 6.4.1, 2021*. Food & Agriculture Org. [https://www.unwater.org/sites/default/files/app/uploads/2021/08/SDG6\\_Indicator\\_Report\\_641\\_Progress-on-Water-Use-Efficiency\\_2021\\_ENGLISH\\_pages-1.pdf](https://www.unwater.org/sites/default/files/app/uploads/2021/08/SDG6_Indicator_Report_641_Progress-on-Water-Use-Efficiency_2021_ENGLISH_pages-1.pdf)
- Franken, L. (2020). *Menschenrechte messbar machen – Eine umfassende Zusammenstellung quantitativer Menschenrechtsindikatoren für Unternehmen*. Econsense. [https://econsense.de/wp-content/uploads/2020/09/2020\\_econsense\\_Menschenrechtsindikatoren\\_Diskussionspapier.pdf](https://econsense.de/wp-content/uploads/2020/09/2020_econsense_Menschenrechtsindikatoren_Diskussionspapier.pdf)
- Generalversammlung der Vereinten Nationen (1948). *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte*. <https://unric.org/de/wp-content/uploads/sites/4/2019/12/UDHR-dt.pdf>
- Gesetz zur Änderung des Lobbyregistergesetzes (2024). [www.lobbyregister.bundestag.de/informationen-und-hilfe/informationen-zur-neuen-rechtslage-ab-dem-1-maerz-2024-955618](http://www.lobbyregister.bundestag.de/informationen-und-hilfe/informationen-zur-neuen-rechtslage-ab-dem-1-maerz-2024-955618)
- Global Canopy. (2024). *A decade of deforestation data—Annual Report 2024*. [https://forest500.org/wp-content/uploads/2024/02/Forest500\\_Annual-Report-2024\\_Final.pdf](https://forest500.org/wp-content/uploads/2024/02/Forest500_Annual-Report-2024_Final.pdf)
- Global GDP over the long run (o. J.). Our World in Data. Abgerufen 6. Mai 2024, von <https://ourworldindata.org/grapher/global-gdp-over-the-long-run?time=1940..latest>
- Global Reporting Initiative (o. J.). *Continuous improvement*. (GRI Standards) Abgerufen 15. Mai 2024, von <https://www.globalreporting.org/standards>
- Global Water Partnership – GWP (o. J.). Abgerufen 6. Mai 2024, von [www.gwp.org](http://www.gwp.org)
- Götzmann, N., Bansal, T., Wrzoncki, E., Bloch Veiberg, C., Tedaldi, J. & Hovsgaard, R. (2020). *Human Rights Impact Assessment – Guidance and toolbox*. The Danish Institute for Human Rights. [https://www.humanrights.dk/sites/humanrights.dk/files/media/dokumenter/udgivelser/hria\\_toolbox\\_2020/eng/dihr\\_hria\\_guidance\\_and\\_toolbox\\_2020\\_eng.pdf](https://www.humanrights.dk/sites/humanrights.dk/files/media/dokumenter/udgivelser/hria_toolbox_2020/eng/dihr_hria_guidance_and_toolbox_2020_eng.pdf)
- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R. & Rajgopal, S. (2022). *Corporate culture: Evidence from the field*. *Journal of Financial Economics*, 146(2), 552–593. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008>
- Hariram, N. P., Mekha, K. B., Suganthan, V. & Sudhakar, K. (2023). *Sustainability: An Integrated Socio-Economic-Environmental Model to Address Sustainable Development and Sustainability*. *Sustainability*, 15(13), 10682. <https://doi.org/10.3390/su151310682>
- Hemingway Jaynes, C. (22. März 2023). *Global freshwater demand will exceed supply 40% by 2030, experts warn*. *Nature and Biodiversity*. [www.weforum.org/agenda/2023/03/global-freshwater-demand-will-exceed-supply-40-by-2030-experts-warn](http://www.weforum.org/agenda/2023/03/global-freshwater-demand-will-exceed-supply-40-by-2030-experts-warn)
- Herwijer, C., Evison, W., Mariam, S., Khatri, A., Albani, M., Semov, A. & Long, E. (2020). *Nature Risk Rising: Why the Crisis Engulfing Nature Matters for Business and the Economy* (Januar 2020). World Economic Forum. [www.weforum.org/publications/nature-risk-rising-why-the-crisis-engulfing-nature-matters-for-business-and-the-economy](http://www.weforum.org/publications/nature-risk-rising-why-the-crisis-engulfing-nature-matters-for-business-and-the-economy)
- Hochkirch, A., Bilz, M., Ferreira, C. C., Danielczak, A. et al. (2023). *A multi-taxon analysis of European Red Lists reveals major threats to biodiversity*. *PLOS ONE*, 18(11), e0293083. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293083>
- Hurd, J., Schwab, N. & Khatri, A. (19. April 2023). *Biodiversity: 5 'nature-positive' trends to watch out for*. World Economic Forum. [www.weforum.org/agenda/2023/04/five-nature-trends-to-watch-out-for-davos-2023](http://www.weforum.org/agenda/2023/04/five-nature-trends-to-watch-out-for-davos-2023)
- IBAT (o. J.). *Integrated Biodiversity Assessment Tool*. Abgerufen 7. Mai 2024, von [www.ibat-alliance.org](http://www.ibat-alliance.org)
- ILO (2021). *Weltweite Kinderarbeit steigt auf 160 Millionen*. International Labour Organization. [www.ilo.org/de/resource/news/weltweite-kinderarbeit-steigt-auf-160-millionen](http://www.ilo.org/de/resource/news/weltweite-kinderarbeit-steigt-auf-160-millionen)
- ILO (28. Januar 2024). *ILO Kernarbeitsnormen*. <https://www.ilo.org/de/regions-and-countries/europe-and-central-asia/internationale-arbeitsorganisation-vertretung-deutschland/ilo-arbeits-und-sozialstandards/ilo-kernarbeitsnormen>

- Influence Map (2024). *Automakers and Climate Policy Advocacy: A Global Analysis – How automaker lobbying threatens the global transition to electric vehicles*. [https://influencemap.org/site//data/000/028/Automaker\\_Climate-Lobbying\\_05-24.pdf](https://influencemap.org/site//data/000/028/Automaker_Climate-Lobbying_05-24.pdf)
- Kähkönen, N., Hagbrink, I., Peacock, B. & Jones, J. (2024). *Destination Zero – A deep dive into the global state of corporate climate action*. <https://go.southpole.com/destination-zero-report-en>
- Kim Jean Lee, S. & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340–359. <https://doi.org/10.1108/02683940410537927>
- Kotter, J. P. (2014). *Corporate culture and performance*. New York.
- Kotz, M., Levermann, A. & Wenz, L. (2024). The economic commitment of climate change. *Nature*, 628(8008), 551–557. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07219-0>
- Kurwan, J. (2023, März 17). *Klimagerechtigkeit*. bpb.de. [www.bpb.de/themen/klimawandel/dossier-klimawandel/515255/klimagerechtigkeit](http://www.bpb.de/themen/klimawandel/dossier-klimawandel/515255/klimagerechtigkeit)
- Lee, H., Calvin, K., Dasgupta, D., Krinner, G. et al. (2023). *IPCC, 2023: Climate Change 2023: Synthesis Report, Summary for Policymakers. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (Hrsg.)]. IPCC, Genf*. [Monographie]. <https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647.001>
- Leitschuh, H. & Braun, S. (2020). *Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex*. Rat für Nachhaltige Entwicklung c/o Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. [www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/01/DNK\\_Leitfaden\\_BITV\\_DE\\_190226\\_1.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/01/DNK_Leitfaden_BITV_DE_190226_1.pdf)
- Lenton, T. M., Held, H., Kriegler, E., Hall, J. W., Lucht, W., Rahmstorf, S. & Schellnhuber, H. J. (2008). Tipping elements in the Earth's climate system. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105(6), 1786–1793. <https://doi.org/10.1073/pnas.0705414105>
- Li, K., Mai, F., Shen, R. & Yan, X. (2021). Measuring Corporate Culture Using Machine Learning. *The Review of Financial Studies*, 34(7), 3265–3315. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa079>
- Lies, J. (2018). Unternehmenskultur. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-272870>
- LkSG (2021). *Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten*. [www.gesetze-im-internet.de/lksg/LkSG.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/lksg/LkSG.pdf)
- López-Martínez, S., Morales-Caselles, C., Kadar, J. & Rivas, M. L. (2021). Overview of global status of plastic presence in marine vertebrates. *Global Change Biology*, 27(4), 728–737. <https://doi.org/10.1111/gcb.15416>
- Matters, M. (20. Januar 2022). IMF sees cost of COVID pandemic rising beyond \$12.5 trillion estimate. *Reuters*. [www.reuters.com/business/imf-sees-cost-covid-pandemic-rising-beyond-125-trillion-estimate-2022-01-20](http://www.reuters.com/business/imf-sees-cost-covid-pandemic-rising-beyond-125-trillion-estimate-2022-01-20)
- McCraine, S., Anderson, C., Weber, C. & Shaw, R. (2019). *The Nature of Risk – A framework for understanding nature-related risk to business*. World Wildlife Fund. [www.panda.org/wwf\\_news/?352751/The-Nature-of-Risk](http://www.panda.org/wwf_news/?352751/The-Nature-of-Risk)
- New York Declaration on Forests* (o. J.). Abgerufen 7. Mai 2024, von <https://forestdeclaration.org/about/new-york-declaration-on-forests>
- OECD (2018). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. <https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>
- OECD (2023). *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen zu verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln*. OECD. <https://doi.org/10.1787/abd4d37b-de>
- Pechstein, A. (2020). Weil Gleiches vom Gleichen nicht mehr funktioniert: Wie die Synthese aus nutzerzentrierten und agilen Ansätzen, bio-inspirierter Innovation und System Thinking Organisationen dabei hilft, die Zukunft aktiv zu gestalten. Vahlen, Franz.
- Peries, M. G. (2021). *Tool for Investors on Integrating Children's Rights Into ESG Assessment*. UNICEF's Child Rights and Business Unit. [www.unicef.ca/sites/default/files/2021-04/Tool-for-Investors-on-Integrating-Childrens-Rights-Into-ESG-Assessment.pdf](http://www.unicef.ca/sites/default/files/2021-04/Tool-for-Investors-on-Integrating-Childrens-Rights-Into-ESG-Assessment.pdf)
- Razak, G. M., Hendry, L. C. & Stevenson, M. (2023). Supply chain traceability: A review of the benefits and its relationship with supply chain resilience. *Production Planning & Control*, 34(11), 1114–1134. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1983661>
- Regulation on Deforestation-free products – European Commission* (o. J.). Abgerufen 7. Mai 2024, von [https://environment.ec.europa.eu/topics/forests/deforestation/regulation-deforestation-free-products\\_en](https://environment.ec.europa.eu/topics/forests/deforestation/regulation-deforestation-free-products_en)
- Reppmann, M., Edinger Schons, L.-M., Kunzmann, J., Jeromin, K. & Putzhammer, F. (2024). *Sustainability Transformation Monitor 2024*. <https://doi.org/10.11586/2024010>
- Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J. et al. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 9(37). <https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458>
- Ritchie, H. & Roser, M. (2020). CO<sub>2</sub> emissions. *Our World in Data*. <https://ourworldindata.org/co2-emissions>
- Ritchie, H. & Roser, M. (2023). Deforestation and Forest Loss. *Our World in Data*. <https://ourworldindata.org/deforestation>
- Rockström, J., Gupta, J., Qin, D., Lade, S. J. et al. (2023). Safe and just Earth system boundaries. *Nature*, 619(7968), 102–111. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06083-8>
- Rothmund, J. (2021, Mai). Nachhaltigkeit im Fokus. *rothmund insights*. <https://rothmund-insights.de/blogbeitrag-nachhaltigkeit-im-fokus>
- Sackmann, S. A., Bertelsmann Stiftung (2011). *Success Factor: Developing corporate culture for high performance and long-term competitiveness, Six Best Practices* (2. Aufl.). Gütersloh.
- SBT (o. J.). Abgerufen 18. Mai 2024, von <https://sciencebasedtargets.org>

- SBT (2021). *SBTi Corporate Manual (Version 2.0). Science Based Targets*. <https://sciencebasedtargets.org/resources/files/Legacy-SBTi-Corporate-Manual-V2.0.pdf>
- SBTN (2023a). Step 1. Assess. *Science Based Targets Network*. <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/how-it-works/assess>
- SBTN (2023b). SBTN Data and Tool Criteria. *Science Based Targets Network*. <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/wp-content/uploads/2023/05/Data-and-tool-criteria-v1.docx.pdf>
- SBTN (2023c). <https://sciencebasedtargetsnetwork.org>
- Schäfer, D. (2019). Entwicklungspolitisch verursachter Vertreibung begegnen: Möglichkeiten und Grenzen institutioneller Rechenschaftspflicht am Beispiel des Inspection Panels der Weltbank. *PERIPHERIE – Politik • Ökonomie • Kultur*, 39(2–2019), 166–187. <https://doi.org/10.3224/peripherie.v39i2.03>
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture: What it is and How to change it. In P. Evans, Y. Doz & A. Laurent (Hrsg.), *Human Resource Management in International Firms*, 56–82. Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-11255-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-349-11255-5_4)
- Schulz, S. C. (6. Februar 2024). Europas großes Klimapaket: Wie grün ist die EU nach vier Jahren Green Deal? *RedaktionsNetzwerk Deutschland*. [www.rnd.de/politik/klimapaket-der-eu-wie-gruen-ist-europa-nach-vier-jahren-green-deal-OIMHMI7XSN-DY5LM6BB2SHBBZ5Y.html](http://www.rnd.de/politik/klimapaket-der-eu-wie-gruen-ist-europa-nach-vier-jahren-green-deal-OIMHMI7XSN-DY5LM6BB2SHBBZ5Y.html)
- Schwartz, H. & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30–48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Smolicz, J. (1981). Core values and cultural identity. *Ethnic and Racial Studies*, 4(1), 75–90. <https://doi.org/10.1080/01419870.1981.9993325>
- Soto, C. J., Napolitano, C. M., Sewell, M. N., Yoon, H. J. & Roberts, B. W. (2022). An integrative framework for conceptualizing and assessing social, emotional, and behavioral skills: The BESSI. *Journal of Personality and Social Psychology*, 123(1), 192–222. <https://doi.org/10.1037/pspp0000401>
- Spiegel, P., Pechstein, A., Ternès, A. & Grüneberg, A. (Hrsg.). (2021). *Future Skills: 30 zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können*. München.
- Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O. & Ludwig, C. (2015). The trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration. *The Anthropocene Review*, 2(1), 81–98. <https://doi.org/10.1177/2053019614564785>
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., et al. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223), 1259855. <https://doi.org/10.1126/science.1259855>
- Tagesschau (2024, April 9). Erste Klimaklage in Straßburg erfolgreich. *tagesschau.de*. [www.tagesschau.de/ausland/europa/klimaklagen-schweiz-100.html](http://www.tagesschau.de/ausland/europa/klimaklagen-schweiz-100.html)
- Tauer, R. & Aechtner, J. (Juni 2023). *Modell Deutschland Circular Economy: Eine umfassende Circular Economy für Deutschland 2045 zum Schutz von Klima und Biodiversität*. WWF Deutschland. [www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Unternehmen/WWF-Modell-Deutschland-Circular-Economy-Broschue.pdf](http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Unternehmen/WWF-Modell-Deutschland-Circular-Economy-Broschue.pdf)
- TCFD (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures – Final report*. Taskforce on Climate-Related Financial Disclosures. <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>
- The CEO Water Mandate (2013). *The CEO Water Mandate – Guide to Water -Related Collective Action*. The Global Compact. [https://ceowatermandate.org/wp-content/uploads/2019/07/Water\\_Guide\\_Collective\\_Action.pdf](https://ceowatermandate.org/wp-content/uploads/2019/07/Water_Guide_Collective_Action.pdf)
- The Danish Institute for Human Rights (o. J.). Human rights indicators for business. *The Danish Institute for Human Rights*. Abgerufen 21. Mai 2024, von [www.humanrights.dk/tools/human-rights-indicators-business](http://www.humanrights.dk/tools/human-rights-indicators-business)
- The Global Standard on Corporate Climate Lobbying (Hrsg.) (2022). *Responsible climate lobbying. Appendix: Global Standard on responsible Corporate Climate Lobbying*. [https://climate-lobbying.com/wp-content/uploads/2022/03/2022\\_global-standard-responsible-climate-lobbying\\_APPENDIX.pdf](https://climate-lobbying.com/wp-content/uploads/2022/03/2022_global-standard-responsible-climate-lobbying_APPENDIX.pdf)
- Tin, Y. K. F., Butt, H., Calhoun, E., Cierna, A. & Brooks, S. (2024). *Accountability for Nature: Comparison of Nature-related Assessment and Disclosure Frameworks and Standards*. UNEP-Finance Initiative. [www.unepfi.org/publications/accountability-for-nature-comparison-of-nature-related-assessment-and-disclosure-frameworks-and-standards](http://www.unepfi.org/publications/accountability-for-nature-comparison-of-nature-related-assessment-and-disclosure-frameworks-and-standards)
- TNFD (o. J.). *Getting started with the TNFD Recommendations – A practical guide and suite of resources to help organisations get started with the adoption of the TNFD Recommendations*. TNFD Global. Abgerufen 18. Mai 2024, von <https://tnfd.global/recommendations-of-the-tnfd/getting-started-with-tnfd>
- TNFD (2023a). *Recommendations of the Taskforce on Nature-related Financial Disclosures*. Taskforce on Nature-related Financial Disclosure. TNFD Global. [https://tnfd.global/wp-content/uploads/2023/08/Recommendations\\_of\\_the\\_Taskforce\\_on\\_Nature-related\\_Financial\\_Disclosures\\_September\\_2023.pdf](https://tnfd.global/wp-content/uploads/2023/08/Recommendations_of_the_Taskforce_on_Nature-related_Financial_Disclosures_September_2023.pdf)
- TNFD (2023b). *TNFD nature-related risk and opportunity registers*. Taskforce on Nature-Related Financial Disclosure. TNFD Global. <https://tnfd.global/toolkit-worksheet/tnfd-nature-related-risk-and-opportunity-registers/>
- TNFD (2023c). *Guidance on the identification and assessment of nature-related issues: The LEAP approach – TNFD*. TNFD Global. <https://tnfd.global/publication/additional-guidance-on-assessment-of-nature-related-issues-the-leap-approach>
- Ullah, S., Adams, K., Adams, D. & Attah-Boakye, R. (2021). Multinational corporations and human rights violations in emerging economies: Does commitment to social and environmental responsibility matter? *Journal of Environmental Management*, 280, 111689. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111689>
- UNESCO (o. J.). *United Nations World Water Development Report*. Abgerufen 6. Mai 2024, von [www.unesco.org/reports/wwdr/en](http://www.unesco.org/reports/wwdr/en)
- UN Global Compact (2013). *Guide for responsible corporate engagement in climate policy – A caring for climate report*. <https://shorturl.at/HA29F>

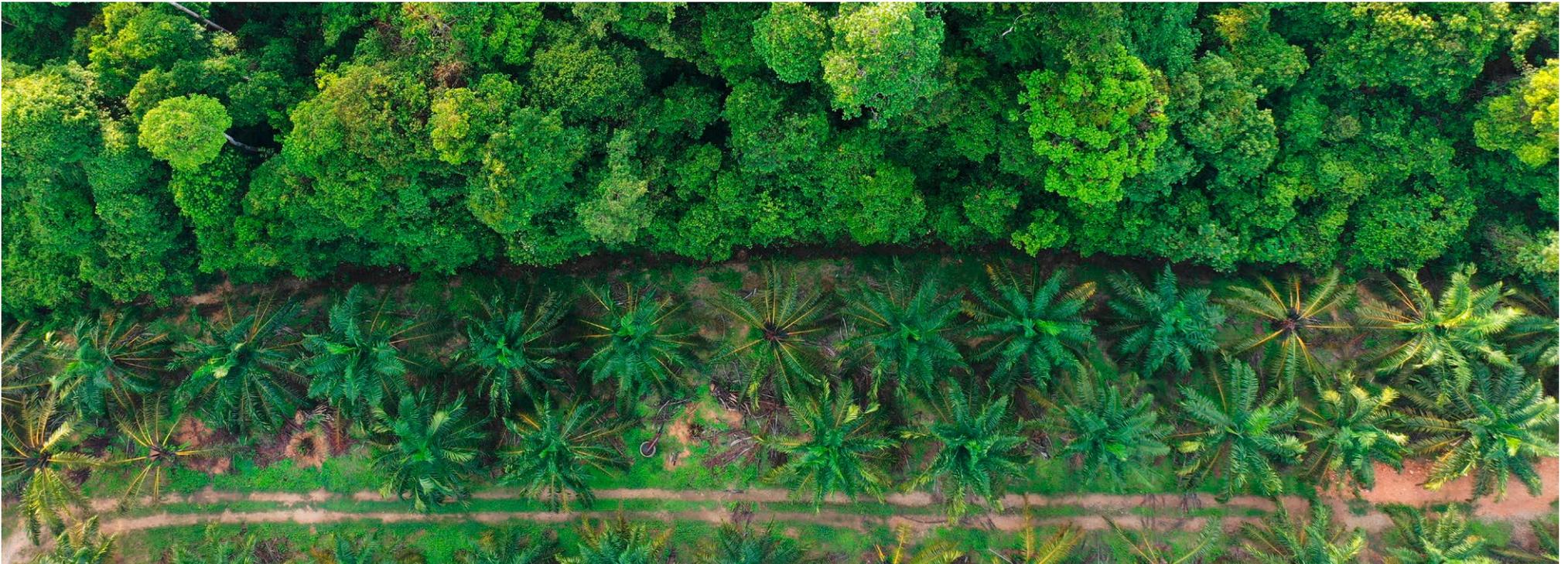
- UN Global Compact (2015). *Supply Chain Sustainability – A practical guide for continuous improvement* (2. Aufl.). [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues/doc%2Fsupply\\_chain%2FSupplyChainRep\\_spread.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues/doc%2Fsupply_chain%2FSupplyChainRep_spread.pdf)
- UN Global Compact (2017). *Corporate Climate Action – A step-by-step guide for companies*. Global Compact Network Germany. [www.globalcompact.de/migrated\\_files/wAssets/docs/Um-weltschutz/Publikationen/GIZ-DGCN-Brschr-ENG-screen.pdf](http://www.globalcompact.de/migrated_files/wAssets/docs/Um-weltschutz/Publikationen/GIZ-DGCN-Brschr-ENG-screen.pdf)
- Unicef (24. Mai 2022). Unicef Bericht: Deutschland verbraucht fast drei Erden. *goClimate*. [www.goclimat.de/artikel/unicef-bericht-deutschland-verbraucht-fast-drei-erden](http://www.goclimat.de/artikel/unicef-bericht-deutschland-verbraucht-fast-drei-erden)
- United Nations (o. J.). *Sustainable Development Goals*. Abgerufen 6. Mai 2024, von <https://sdgs.un.org/goals>
- United Nations (2015). *Übereinkommen von Paris*. [www.bmuv.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/Klimaschutz/paris\\_abkommen\\_bf.pdf](http://www.bmuv.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Klimaschutz/paris_abkommen_bf.pdf)
- United Nations (2011). *Guiding principles on business and human rights – Implementing the United Nations „Protect, Respect and Remedy“ Framework*. [www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_en.pdf](http://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf)
- United Nations (2022). *World Population Prospects 2022*. *United Nations*. <https://population.un.org/wpp>
- United Nations General Assembly (18. Juli 2017). *Human rights and transnational corporations and other business enterprises*. [https://gbhr.org/images/docs/UNWG\\_report\\_to\\_UN\\_General\\_Assembly\\_on\\_Access\\_to\\_Remedy\\_2017.pdf](https://gbhr.org/images/docs/UNWG_report_to_UN_General_Assembly_on_Access_to_Remedy_2017.pdf)
- Unnikrishnan, S., Baskaran-Makanju, S., Iny, A., Mitchell, C. & Westerlund, M. (2. November 2022). *Four Futures for the Global Food System*. *BCG Global*. [www.bcg.com/publications/2022/four-scenarios-for-the-future-of-the-global-food-system](http://www.bcg.com/publications/2022/four-scenarios-for-the-future-of-the-global-food-system)
- Watson, R., Baste, I., Lagigauderie, A., Leadley, P., Pascual, U., Baptiste, B., Demissew, S., Dziba, L., Erpul, G., Fazel, A. et al. (2019). *Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*. 22–47. [www.ipbes.net/global-assessment](http://www.ipbes.net/global-assessment)
- Weber, C., McCraine, S., McGlyn, J., Stevenson, M., Vionnet, S., Collins, P., Hole, D., Pollard, E., Starkey, M., Viana, L., Beatty, C., Mitchell, R., Temple, H., Crowley, H. & Lammerant, J. (2020). *Science-based Targets for Nature – Initial Guidance for Business*. Science Based Targets Network. <https://sciencebasedtargetsnetwork.org/wp-content/uploads/2020/11/Science-Based-Targets-for-Nature-Initial-Guidance-for-Business.pdf>
- Whelan, T. & Fink, C. (21. Oktober 2016). *The Comprehensive Business Case for Sustainability*. *Harvard Business Review*. [hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability](http://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability)
- WHO (2023). *Transforming the health and social equity landscape: Promoting socially just and inclusive growth to improve resilience, solidarity and peace*. <https://iris.who.int/handle/10665/370945>
- Worldbank (o. J.). *Water – As the world’s largest multilateral source of financing for water in developing countries, the World Bank is committed to Water for People and Planet*. *worldbank.org*. Abgerufen 18. Mai 2024, von [www.worldbank.org/en/topic/water](http://www.worldbank.org/en/topic/water)
- Worldometer (o. J.). *Coronavirus Death Toll*. *worldometers.info*. Abgerufen 17. Mai 2024, von [www.worldometers.info/coronavirus/coronavirus-death-toll](http://www.worldometers.info/coronavirus/coronavirus-death-toll)
- WRAP (2021). *A roadmap towards water security for food and drink supply*. [www.wrap.ngo/sites/default/files/2021-12/WRAP-A-Roadmap-Towards-Water-Security-for-Food-and-Drink-Supply.pdf](http://www.wrap.ngo/sites/default/files/2021-12/WRAP-A-Roadmap-Towards-Water-Security-for-Food-and-Drink-Supply.pdf)
- WWF (o. J.) *WWF Risk Filter Suite – Home*. Abgerufen 7. Mai 2024, von <https://riskfilter.org>
- WWF et al. (2023). *Unpacking Collective Action in Water Stewardship—Shared solutions for shared water challenges*. Stockholm Water Week 2023 Draft. Stockholm. <https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/unpacking-collective-action-in-water-stewardship--stockholm-2023-version-.pdf>
- WWF (2021/2023). *WWF Water Risk Filter – Methodology documentation*. [https://cdn.kettufy.io/prod-fra-1.kettufy.io/documents/riskfilter.org/WaterRiskFilter\\_Methodology.pdf](https://cdn.kettufy.io/prod-fra-1.kettufy.io/documents/riskfilter.org/WaterRiskFilter_Methodology.pdf)
- Zühlsdorf, A., Kühl, A., Radda, D. & Spiller, A. (2023). *Grüne Marketingclaims auf Lebensmittel: Verbraucherstudie zum Verständnis von umwelt- und klimabezogenen Werbeaussagen*. [www.vzbv.de/sites/default/files/2023-03/22-01-15\\_Gr%C3%BCne-Marketingclaims.pdf](http://www.vzbv.de/sites/default/files/2023-03/22-01-15_Gr%C3%BCne-Marketingclaims.pdf)



# Annex

Die Einteilung der Indikatoren erfolgt nach den im Hebel *Materiality & Traceability* beschriebenen Belastungs- und Zustandskategorien. Die Inhalte zu ökologischen Themen (Tabelle 9) wurden aus den Leitfäden des SBTN (2023a), und der TNFD (2023c) abgeleitet sowie aus Expertenwissen des WWF Deutschland zusammengetragen. Alle ökologischen Belastungs- und Zustandskategorien haben einen Bezug zum Thema Biodiversität. Ein Teil der Kategorien bezieht sich zusätzlich auf die Themen Klima und Süßwasser. Die Inhalte zu Menschenrechten (Tabelle 10) wurden aus den Leitfäden von econsense (Franken, 2020), des Danish Institute for Human Rights (The Danish Institute for Human Rights, o. J.) und der ESRS (European Union, 2023) zusammengetragen und abgeleitet.

Die jeweiligen Tabellen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dienen als Orientierung.



**Tabelle 9:** ökologische Indikatoren und Metriken zur Messung von Belastungen und Auswirkungen (Zustände)

Belastung/Zustand	Kategorie	Indikator	Metrik
Klimawandel	Treibhausgasemissionen	Treibhausgasemissionen	CO <sub>2</sub> e je Scope (in Tonnen); getrennt bilanziert für fossile und landbasierte Emissionen;
			CO <sub>2</sub> e je Produkteinheit (in Tonnen CO <sub>2</sub> Einheiten/Tonnen Produkt, z. B. Zement oder Stahl) ODER Tonnen CO <sub>2</sub> Einheiten/Euro Wertschöpfung
Nutzung und Nutzungsänderung von Ökosystemen	Nutzung von Ökosystemen	Räumlicher Fußabdruck	Gesamter räumlicher Fussabdruck (Hektar) als Summe von: <ul style="list-style-type: none"> <li>der Organisation lizenzierten/kontrollierten/verwalteten Gesamtfläche (Hektar)</li> <li>der gestörten/fragmentierten Fläche insgesamt (Hektar)</li> <li>der gesamten rehabilitierten/restaurierten Fläche (Hektar)</li> </ul>
		Landnutzungsintensität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Landnutzungsintensität (Tonnen oder Liter Output/Quadratkilometer). Dies ist je nach Sektor unterschiedlich, z. B. der Ernteertrag (Tonnen/Quadratkilometer) für den Agrarsektor.</li> </ul>
	Nutzungsänderung von Ökosystemen	Ausmaß des Land-/Süßwasser-/Ozeannutzungswandels	Ausmaß des Land-/Süßwasser-/Ozeannutzungswandels (Hektar) nach: <ul style="list-style-type: none"> <li>Art des Ökosystems<sup>1</sup></li> <li>Art der wirtschaftlichen Tätigkeit</li> </ul>
			Ausmaß des erhaltenen oder wiederhergestellten Land-/Süßwasser-/Ozean-Ökosystems (Hektar), aufgeteilt in: <ul style="list-style-type: none"> <li>freiwillig</li> <li>erforderlich durch Gesetze oder Vorschriften</li> </ul>
Verschmutzung	Bodenschadstoffe und -nährstoffe	In den Boden freigesetzte Schadstoffe, aufgeschlüsselt nach Art	In den Boden freigesetzte Schadstoffe (in Tonnen) nach Art, unter Bezugnahme auf die sektorspezifischen Leitlinien für Schadstoffarten und Nährstoffe (in Kilogramm N und P)
		Bodenbezogene schädliche Einwirkungen	Anzahl der Vorfälle mit bodenbezogenen schädlichen Auswirkungen nach Organisation und Standort
	Wasserschadstoffe und -nährstoffe	In Wasser freigesetzte Schadstoffe, aufgeschlüsselt nach Art	Ins Süßwasser/in Ozeane freigesetzte Schadstoffe (in Tonnen) nach Art (z. B. durch die Nutzung von Antifouling, Anoden, Medikamenten und Zusätzen Aquakultur etc.), unter Bezugnahme auf die sektorspezifischen Leitlinien für Schadstoffarten und Nährstoffe (in Kilogramm N und P)

Belastung/Zustand	Kategorie	Indikator	Metrik
Verschmutzung	Wasserschadstoffe und -nährstoffe	Abgeleitete Abwässer	<p>Abgeleitete Wassermenge (Kubikmeter), aufgeteilt in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ gesamt</li> <li>■ Süßwasser</li> <li>■ Sonstiges<sup>1)</sup></li> </ul> <p>einschließlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Primärdaten (point sources): Volumen Abwassereinleitung pro Monat (in Millionen Liter); Masse von Schadstoffen aufgeschlüsselt nach Art des Schadstoffs, unter Bezugnahme auf sektorspezifische Leitlinien für Arten von Schadstoffen, und Masse von Nährstoffen (Schadstoffeinträgen) pro Volumen (z. B. in Milligramm P/L)</li> <li>■ Sekundärdaten (nonpoint sources): Schadstoffbelastung aufgeschlüsselt nach Art des Schadstoffs, unter Bezugnahme auf sektorspezifische Leitlinien für Arten von Schadstoffen, und Nährstoffbelastung pro Hektar pro Monat (falls basierend auf lokal entwickelten Modellen), oder Volumen Abwassereinleitung pro Jahr (in Millionen Liter) (wenn sie auf dem Fußabdruck des Grauwassers basiert)</li> <li>■ Temperatur des eingeleiteten Wassers</li> </ul>
		Behandelte, wiederverwendete/rezyklierte oder vermiedene Abwässer	Menge des behandelten, wiederverwendeten oder recycelten Abwassers (Kubikmeter). Verringerung des Abwasservolumens im Vergleich zum Ausgangswert aufgrund technologischer oder verfahrenstechnischer Änderungen (Kubikmeter)
		Vorfälle mit wasserbezogenen schädlichen Auswirkungen	Anzahl der Vorfälle mit wasserbezogenen schädlichen Auswirkungen nach Organisation und Standort
		An Bestimmungsorte eingeleitetes Abwasser	Abgeleitete Wassermenge (insgesamt, Süßwasser, Sonstige) an Bestimmungsorte (z. B. Oberflächenwasser, brackiges Oberflächenwasser, Grundwasser, Meerwasser, Bestimmungsorte von Dritten)
	Feststoffabfälle	Minimierter, wiederverwendeter oder recycelter Abfall	Verringerung des Abfallaufkommens im Vergleich zum Ausgangswert infolge technologischer oder verfahrenstechnischer Änderungen (in Tonnen)
		Abfallerzeugung und -entsorgung	<p>Gewicht der erzeugten gefährlichen und nicht gefährlichen Abfälle nach Art (Tonnen), unter Bezugnahme auf die sektorspezifischen Leitlinien für Abfallarten</p> <p>Gewicht der entsorgten gefährlichen und nicht gefährlichen Abfälle (Tonnen), aufgeteilt in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ verbrannte Abfälle (mit und ohne energetische Verwertung)</li> <li>■ deponierte Abfälle</li> <li>■ andere Entsorgungsmethoden</li> </ul> <p>Gewicht der gefährlichen und nicht gefährlichen Abfälle (Tonnen), die nicht auf Deponien abgelagert werden, aufgeteilt in Abfälle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ wiederverwendet</li> <li>■ recycelt</li> <li>■ andere Verwertungsverfahren</li> </ul>

Belastung/Zustand	Kategorie	Indikator	Metrik
Verschmutzung	Feststoffabfälle	Verschmutzung durch Kunststoff	Kunststoff-Fußabdruck, gemessen am Gesamtgewicht (Tonnen) der verwendeten oder verkauften Kunststoffe (Polymere, Gebrauchsgüter und Verpackungen), aufgeschlüsselt nach dem Rohstoffgehalt. <sup>iii</sup> Bei Kunststoffverpackungen der prozentuale Anteil an Kunststoffen, der <ul style="list-style-type: none"> <li>■ wiederverwendbar;</li> <li>■ technisch recycelbar ist.</li> </ul>
	Nicht treibhauswirksame Luftschadstoffe	Nicht treibhauswirksame Luftschadstoffe	Nicht-THG-Luftschadstoffe (Tonnen) nach Art: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Feinstaub (PM<sub>2,5</sub> und/oder PM<sub>10</sub>)</li> <li>■ Stickstoffoxide (NO<sub>2</sub>, NO und NO<sub>3</sub>)</li> <li>■ flüchtige organische Verbindungen (VOC oder NMVOC)</li> <li>■ Schwefeloxide (SO<sub>2</sub>, SO, SO<sub>3</sub>, SOX)</li> <li>■ Ammoniak (NH<sub>3</sub>)</li> </ul>
	Störquellen	Licht- und Lärmbelastung	Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Außenbeleuchtung (Lumen/ha) und durchschnittliche Betriebszeiten der Beleuchtung</li> <li>■ Prozentsatz der Beleuchtungskörper, die hohe Lichtbelastung erzeugen (bspw. mehr als 60 W und 3000K), und jener, die vollständig abgeschaltet oder abgeschirmt sind oder weniger als 60 W haben</li> <li>■ Lärmkategorie (Dezibel; z. B. Unterscheidung zwischen Impulsschall oder Dauerschall)</li> <li>■ durchschnittlicher Lärmpegel (Dezibel) am Standort während der lautesten Tageszeit und eine Stunde vor und nach Sonnenaufgang und Sonnenuntergang; Entfernung (Meter) zum nächsten Lebensraum</li> </ul>
Ressourcennutzung und -förderung	Wassernutzung	Wasserentnahme und -verbrauch in Gebieten mit Wasserknappheit	Wasserentnahme und -verbrauch <sup>iv</sup> (Kubikmeter) aus Gebieten mit Wasserknappheit, einschließlich Identifizierung der Wasserquelle <sup>v</sup>
		Gesamtwasserverbrauch und -entnahme	Gesamtvolumen (Kubikmeter) der Wasserentnahme und des Wasserverbrauchs pro Zeiteinheit (bspw. Monat) <sup>iv</sup> , einschließlich Identifizierung der Wasserquelle <sup>v</sup>
		Förderung des Wasserrückhalts (inkl. Grundwasseranreicherung)	Wassermenge (Kubikmeter), die der Umwelt durch Programme zur Förderung des Wasserrückhalts und/oder Grundwasseranreicherung zusätzlich bereitgestellt wird (aufgeteilt in insgesamt und in Gebiete mit Wasserknappheit)
		Reduziertes, wiederverwendetes oder recyceltes Wasser	Gesamtmenge (Kubikmeter) oder Prozentsatz des reduzierten, wiederverwendeten oder recycelten Wassers (insgesamt, Süßwasser, Andere)
		Eingedämmte Wasserverluste	Volumen (Kubikmeter) des eingedämmten Wasserverlustes
		Wasserverbrauch und -entnahme nach Quellen	Volumen des Wasserverbrauchs und der Wasserentnahme (insgesamt, Süßwasser, Sonstige) nach Quellen (z. B. Oberflächenwasser, Grundwasser, Meerwasser, Produktionswasser, Fremdwasser)

Belastung/Zustand	Kategorie	Indikator	Metrik
Ressourcennutzung und -förderung	Sonstige Ressourcennutzung	Menge an risikoreichen natürlichen Rohstoffen, die vom Land/aus dem Meer/aus dem Süßwasser stammen	Menge (Tonnen) der risikobehafteten natürlichen Rohstoffe <sup>vi</sup> , die vom Land/Ozean/Flusswasser stammen, aufgeschlüsselt nach Arten, einschließlich des Anteils an den gesamten natürlichen Rohstoffen. Menge (Tonnen) der risikobehafteten natürlichen Rohstoffe <sup>vi</sup> , die im Rahmen eines Plans zur nachhaltigen Bewirtschaftung oder eines Zertifizierungsprogramms beschafft wurden, einschließlich des Anteils an den gesamten risikobehafteten natürlichen Rohstoffen
		Für die Produktion von natürlichen Rohstoffen genutzte Fläche	Von der Organisation lizenzierte, kontrollierte und/oder verwaltete Fläche (Quadratkilometer), die für die Produktion von natürlichen Rohstoffen aus Land-/Ozean-/Süßwasser-Ökosystemen genutzt wird, aufgeschlüsselt nach Art des Ökosystems
		Nutzung von Wildtieren (Arten)	Menge der wildlebenden Arten (Tonnen und/oder Anzahl einzelner Exemplare, aufgeschlüsselt nach Arten), die zu kommerziellen Zwecken aus natürlichen Lebensräumen entnommen werden (aufgeschlüsselt nach Fangmethode und genauer Herkunft <sup>vii</sup> )
Invasive und andere Arten	Biologische Veränderungen	Maßnahmen gegen die unbeabsichtigte Einschleppung von invasiven gebietsfremden Arten (IAS)	Anteil der Tätigkeiten mit hohem Risiko, die im Rahmen geeigneter Maßnahmen zur Verhinderung der unbeabsichtigten Einschleppung von invasiven Arten durchgeführt werden bzw. der Tätigkeiten mit geringem Risiko
		Anzahl/Ausmaß der nicht zweckmäßig eingeführten Arten, Sorten oder Stämme	Anzahl/Ausmaß der unbeabsichtigt eingeführten Arten, Sorten oder Stämme auf Flächen in Land-/Ozean-/Süßwasser-Ökosystemen, die sich in prioritären Gebieten befinden, dort betrieben, genutzt oder finanziert werden (Absolut, Vorhandensein/Fehlen und/oder Anzahl der entfernten Arten)
		Anzahl/Ausmaß der unbeabsichtigt getöteten Arten	Anzahl/Ausmaß der unbeabsichtigt getöteten Nicht-Zielarten auf Flächen, die in Land-/Ozean-/Süßwasser-Ökosystemen betrieben, genutzt oder finanziert werden (Absolut und/oder Anzahl der entfernten Arten)
Platzhalter: Ökosysteme	Platzhalter: Auswirkungen auf Zustände von Ökosystemen (z. B. Integrität)	Indikatoren sind aktuell in Erarbeitung und Abstimmung mit Wissenspartnern	Zu diesem Zeitpunkt liegen keine sektorübergreifenden oder sektoragnostischen Empfehlungen vor.
Platzhalter: Artenvielfalt	Platzhalter: Auswirkungen auf Zustände von Arten (z. B. Aussterberisiko)	Indikatoren sind aktuell in Erarbeitung und Abstimmung mit Wissenspartnern	Zu diesem Zeitpunkt liegen keine sektorübergreifenden oder sektoragnostischen Empfehlungen vor.
Platzhalter: Ökosystemdienstleistungen	Platzhalter: Auswirkungen auf Ökosystemdienstleistungen (z. B. Bestäubung)	Indikatoren sind aktuell in Erarbeitung und Abstimmung mit Wissenspartnern	Zu diesem Zeitpunkt liegen keine sektorübergreifenden oder sektoragnostischen Empfehlungen vor.

<sup>i</sup> Bei der Angabe von Ökosystemtypen wird auf die Globale Ökosystemtypologie der IUCN verwiesen.

<sup>ii</sup> Süßwasser: ( $\leq 1.000$  mg/L insgesamt gelöste Feststoffe). Andere: ( $> 1.000$  mg/L Total gelöste Feststoffe). Referenz: GRI (2018) GRI 303-4 Water discharge.

<sup>iii</sup> Rohstoffgehalt: % neuer Rohstoff aus fossilen Brennstoffen; % rezyklierter Post-Verbraucher-Rohstoff; % rezyklierter Post-Industrie-Rohstoff; % neuer erneuerbarer Rohstoff.

<sup>iv</sup> Der Wasserverbrauch ist gleich der Wasserentnahme abzüglich der Wasserabgabe. Referenz: GRI (2018) GRI 303-5.

<sup>v</sup> Oberflächenwasser; Grundwasser; Meerwasser; Produktionswasser; Wasser von dritter Seite. Verweis: GRI (2018) GRI 303-3.

<sup>vi</sup> Die Nutzer sollten sich auf die SBTN-Liste (High Impact Commodity List) beziehen und angeben, welcher Anteil dieser Waren bedrohte und in CITES aufgeführte Arten sind.

<sup>vii</sup> Fangmethoden: International Standard Statistical Classification of Fishing Gear (FAO 2013). Herkunft: Fangort, FAO Areal und Subdivision/bzw. Land, falls in Nationalen Gewässern gefangen.

**Tabelle 10:** Menschenrechtliche Indikatoren und Metriken zur Messung potenzieller und tatsächlicher Auswirkungen (Zustände) sowie zur Bewertung von Fortschritten

Belastung/Zustand	Kategorie	Metrik
Arbeitsbedingungen (in der Wert- schöpfungskette)	Kinderarbeit	Anzahl der Betriebsstätten und Geschäftspartner:innen, bei denen von einem erheblichen (potenziellen) Risiko von Kinderarbeit auszugehen ist
		Anzahl der Fälle, bei denen Kinder unter dem Mindestalter von 15 Jahren arbeiten
	Zwangsarbeit, inklusive Sklaverei und Knechtschaft	Anzahl der Betriebsstätten und Geschäftspartner:innen, bei denen von einem erheblichen (potenziellen) Risiko von Zwangsarbeit und (moderner) Sklaverei auszugehen ist
		Anzahl der Fälle von Zwangsarbeit
	Angemessene Unterbringung	Falls den Beschäftigten Wohnraum zur Verfügung gestellt wird: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ durchschnittliche Kosten für Miete, Strom, Wasser im Vergleich zum lokalen Standard</li> <li>■ Größe des Zimmers/Appartements pro Person</li> <li>■ Anzahl der Tage bis zur Beendigung des Wohnungsvertrags bei Kündigung des Arbeitsvertrags</li> </ul>
	Sichere Beschäftigung	Anteil der Arbeitnehmenden in prekären Beschäftigungsverhältnissen (z. B. Kurzzeit-, befristete, Gelegenheits- und Saisonarbeitnehmende)
	Arbeitszeiten	Anzahl Arbeitstage, an denen die tägliche und wöchentliche Höchstarbeitszeit überschritten wurde (10 Stunden pro Tag, 48 Stunden pro Woche oder weniger, wenn dies durch nationale Gesetze vorgeschrieben ist)
		Anzahl der Verstöße gegen gesetzlich vorgeschriebene Ruhezeiten zwischen zwei Arbeitstagen oder Schichten
	Erholung und Freizeit	Prozentsatz der Arbeitnehmenden, die Anspruch auf einen angemessen bezahlten Mindesturlaub von mindestens drei Wochen pro Jahr haben (bzw. einen längeren Urlaub, wenn dies nach nationalem Recht vorgeschrieben ist)
		Prozentsatz der Arbeitnehmenden, deren Urlaubsgeld dem normalen oder durchschnittlichen Arbeitsentgelt entspricht und den Gegenwert der normalerweise in Naturalien gezahlten Vergütung umfasst
Angemessene Entlohnung, inklusive existenzsichernder Löhne	Prozentsatz der Beschäftigten, die einen existenzsichernden Lohn erhalten	
Sozialer Dialog	Prozentsatz der Niederlassungen, die Arbeitnehmervertretende regelmäßig unterrichten und anhören und vor endgültigen Entscheidungen über beschäftigungsbezogene Fragen konsultieren	
Vereinigungsfreiheit	Prozentsatz der Beschäftigten in Niederlassungen mit Arbeitnehmervertretenden	
Tarifverhandlungen	Anteil der Beschäftigten, für die formalisierte Strukturen der Arbeitnehmervertretung und/oder Kollektivvereinbarungen über Arbeitsbedingungen gelten	
	Anzahl der Fälle, in denen Gewerkschaftsvertretenden der Zugang zum Arbeitsplatz/zur Dokumentation der Arbeitsbedingungen verweigert wurde	

Belastung/Zustand	Kategorie	Metrik
Arbeitsbedingungen (in der Wertschöpfungskette)	Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	Prozentualer Anteil der Beschäftigten, die Anspruch auf Urlaub aus familiären Gründen haben und davon Gebrauch machen
		Prozentualer Anteil der Beschäftigten, die Zugang zu Tagesbetreuungseinrichtungen haben
		Prozentualer Anteil der Beschäftigten, die flexible Arbeitszeiten haben
	Sicheres und gesundes Arbeitsumfeld	Prozentsatz der Arbeitnehmenden mit geeigneter persönlicher Schutzausrüstung (PSA) nach Geschlecht
		Anzahl und Häufigkeit von Zwischenfällen, Unfällen und Todesfällen am Arbeitsplatz (aufgeschlüsselt nach Schweregrad und Arbeitstätigkeit)
		Prozentsatz der Arbeitnehmenden, die angeben, dass sie bei Bedarf Zugang zu Gesundheitsdiensten haben (vor allem im Zusammenhang mit gefährlichen Stoffen oder Bedingungen)
		Prozentsatz der Einrichtungen mit ausreichendem Zugang zu sicherem Trinkwasser, effektiver Sanitärversorgung und schützender Hygiene (WASH) für alle Beschäftigten
Gleichbehandlung und Chancengleichheit (in der Wertschöpfungskette)	Gleichstellung der Geschlechter und gleicher Lohn für gleiche Arbeit	Prozentsatz von Frauen in Führungspositionen und in der Belegschaft
		Verhältnis des Grundgehalts und der Vergütung von Frauen zum Grundgehalt und der Vergütung von Männern für jede Angestelltenkategorie, aufgeschlüsselt nach wichtigen Betriebsstätten
	Schulungen und Kompetenzentwicklung	Prozentsatz der Beschäftigten, die regelmäßig Schulungen erhalten
		Prozentsatz der Beschäftigten mit regelmäßigen Entwicklungsüberprüfungen
		Teilnahmequote der Beschäftigten an Bildungsprogrammen und Schulungen in den letzten 12 Monaten, nach Geschlecht und Angestelltenkategorie
	Beschäftigung und Inklusion von Menschen mit Behinderungen	Prozentsatz der Beschäftigten mit Behinderungen
		Prozentsatz der barrierefreien Räumlichkeiten, Unterlagen und Websites für Menschen mit Behinderungen
	Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz	Häufigkeit von Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz
Vielfalt	Prozentsatz der Beschäftigten aus unterrepräsentierten Gruppen an der eigenen Belegschaft und der obersten Führungsebene	
Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte von Gemeinschaften (angrenzend an die Wertschöpfungskette)	Angemessene Unterbringung	Anzahl der Umsiedlungen aufgrund unternehmerischer Aktivitäten
		Prozentsatz umgesiedelter Personen, die Zugang zu gleichwertiger oder besserer Wohnunterkunft haben

Belastung/Zustand	Kategorie	Metrik
Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte von Gemeinschaften (angrenzend an die Wertschöpfungskette)	Angemessene Ernährung	Anzahl der Fälle, in denen die Beschaffung von Lebensmitteln zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Verfügbarkeit von Nahrungsmitteln für die lokale Bevölkerung oder zu überhöhten Preisen geführt haben
	Boden-, wasser- oder luftqualitätsbezogene Auswirkungen	Anzahl der Fälle, in denen boden-, wasser- oder luftqualitätsbezogene Belastungen nachteilige Auswirkungen auf lokale Gemeinschaften haben
Bürgerrechte und politische Rechte von Gemeinschaften (angrenzend an die Wertschöpfungskette)	Auswirkungen auf Menschenrechtsverteidiger:innen	Anzahl der gewalttätigen Übergriffe auf Menschenrechtsverteidiger:innen an Betriebsstätten
Rechte indigener Völker (angrenzend an die Wertschöpfungskette)	Freiwillige und in Kenntnis der Sachlage erteilte vorherige Zustimmung	Prozentsatz der Landerschließungsprozesse, die auf der Grundlage von FPIC-Beteiligung mit lokalen Gemeinschaften beschlossen wurden
	Selbstbestimmung und kulturelle Rechte	Prozentsatz der Landerschließungsprozesse, in denen indigene Völker gerecht an den Vorteilen der Erschließung natürlicher Ressourcen beteiligt werden  Prozentsatz der Landerschließungsprozesse, in denen indigene Völker für Schäden, die durch die Landnutzung oder den Abbau von Ressourcen durch das Unternehmen entstehen, vollständig und fair entschädigt werden
Informationsbezogene Auswirkungen für Verbraucher:innen und/oder Endnutzer:innen	Schutz der Privatsphäre	Prozentualer Anteil von Verstößen gegen die Datensicherheit, die personenbezogene Daten von Kund:innen betreffen
Persönliche Sicherheit von Verbraucher:innen und/oder Endnutzer:innen	Gesundheitsschutz und Sicherheit	Anzahl und Art von Reklamationen und Rückrufaktionen im Zusammenhang mit Sicherheit und gesundheitlichen Auswirkungen von Produkten
		Anzahl der Vorfälle, bei denen Verbraucher:innen gesundheitliche Probleme oder Verletzungen durch die Nutzung eines Produkts erlitten haben
(Übergreifend) Beschwerde- und Abhilfemechanismus	Beschwerdemechanismus	Prozentsatz der Beschäftigten und externen Akteur:innen, die dem Beschwerdemechanismus des Unternehmens vertrauen
	Abhilfemechanismus	Gesamtbetrag der Geldbußen, Sanktionen und Schadenersatzzahlungen im Zusammenhang mit schwerwiegenden Menschenrechtsverletzungen sowie einen Abgleich mit dem aussagekräftigsten Betrag, der in den Abschlüssen angegeben ist
	Abhilfemechanismus	Prozentualer Anteil der Fälle von Menschenrechtsverletzungen innerhalb des Unternehmens, bei denen die Betroffenen Zugang zu Abhilfe hatten

<sup>1</sup>FPIC steht für *Free, Prior and Informed Consent*, zu Deutsch *freie, vorherige und informierte Zustimmung*.



Mehr WWF-Wissen  
in unserer App.  
Jetzt herunterladen!



iOS



Android



Auch zugänglich  
über einen Browser



**Unser Ziel**

Wir wollen die weltweite Zerstörung der Natur und Umwelt stoppen und eine Zukunft gestalten, in der Mensch und Natur in Einklang miteinander leben.

**Unterstützen Sie den WWF**

IBAN: DE06 5502 0500 0222 2222 22

**WWF Deutschland**

Reinhardtstr. 18 | 10117 Berlin

Tel.: +49 30 311777-700

[info@wwf.de](mailto:info@wwf.de) | [wwf.de](http://wwf.de)