



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung



Berichtspflicht  
Strategie  
Organisation



**Nachhaltigkeit  
im Unternehmen**

# Nachhaltigkeitsreporting

## Über die Berichtspflicht ab 2025 zum Erfolgsfaktor

### Die EU-Nachhaltigkeitsberichtspflicht

Seit der Veröffentlichung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) durch die EU ist klar:

Die neue Berichtspflicht nach den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) betrifft ca. 15.000 Familienunternehmen und den Mittelstand in Deutschland ab dem Geschäftsjahr 2025, da sie mindestens 2 von den 3 folgenden Kriterien erfüllen:

- Nettoumsatzerlöse min. 50 Mio. €
- Bilanzsumme min. 25 Mio. €
- Anzahl der Mitarbeitenden min. 250

Auf die Unternehmen kommt somit ein wesentlicher Aufwand für die Berichterstattung zu, der jedoch auch als Chance und Ausgangspunkt für ein umfassendes, den Unternehmenszielen dienliches Nachhaltigkeitsmanagement, gesehen werden sollte.

### Aus der Pflicht eine Tugend machen: Verzahnung von Berichtspflicht, Strategie und Organisation

Die Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ist sinnvollerweise konsequent im Dreiklang mit Strategie und Organisation zu betrachten.

Und dies aus gutem Grund: Die Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie ermöglicht die **Schaffung von Wettbewerbsvorteilen** in einem sich immer weiter Richtung Nachhaltigkeit verändernden Marktumfeld.

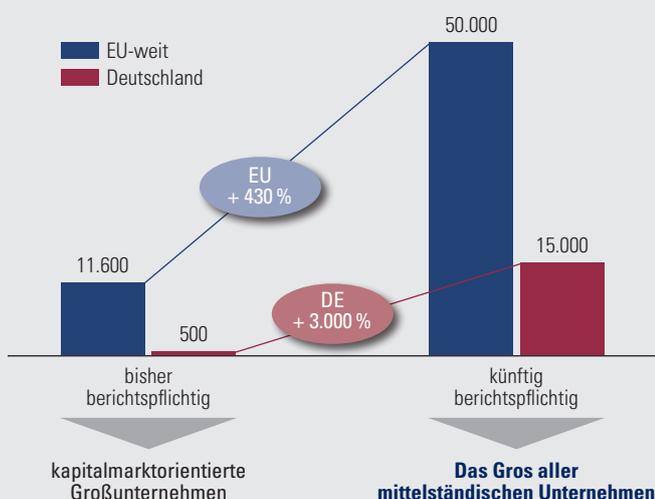
Eine effektive Nachhaltigkeitsstrategie lenkt den Fokus exakt auf die Themengebiete, in denen das Unternehmen großen Einfluss auf Nachhaltigkeitsaspekte über die eigene Wertschöpfung hat oder von diesen im eigenen Wirtschaften betroffen ist.

Die Identifizierung dieser Themen wird im Rahmen einer sog. **Wesentlichkeitsanalyse** unter Einbezug aller relevanten Stakeholder des Unternehmens realisiert. Die Wesentlichkeitsanalyse ist somit der Ausgangspunkt, sowohl für die Berichterstattung als auch für die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie.

Auf dieser Basis können Gesellschafter und Geschäftsführung **Ziele definieren und entsprechende Initiativen und Maßnahmen** zur Erreichung dieser Ziele initiieren.

Im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements erfolgt dann die **Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und die Verankerung in der Organisation** mit Hilfe eines Target Operating Models (TOM).

### Berichtspflichtige Unternehmen nach CSRD



### Doppelte Wesentlichkeit als Berichtsprinzip

	Bewertungskriterien
<b>Impact Materialität (inside-out)</b> Positive und negative Auswirkungen (Impacts) auf Nachhaltigkeitsaspekte (Umwelt & Menschen) entlang der gesamten Wertschöpfungskette	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Jetzige oder künftige Impacts?</li><li>■ Ort des Impacts in Wertschöpfungskette</li><li>■ Zeithorizont: kurz-, mittel- und langfristig</li><li>■ Bewertung nach: Schwere, Ausmaß, Umkehrbarkeit und Wahrscheinlichkeit</li></ul>
<b>Finanzielle Materialität (outside-in)</b> Auswirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten auf Geschäftsmodell & Geschäftsstrategie	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Chance oder Risiko?</li><li>■ Jetzt oder künftig?</li><li>■ Zeithorizont: kurz-, mittel- und langfristig</li><li>■ Bewertung nach: Verfügbarkeit von Ressourcen und Abhängigkeit von wesentlichen Stakeholdern</li></ul>

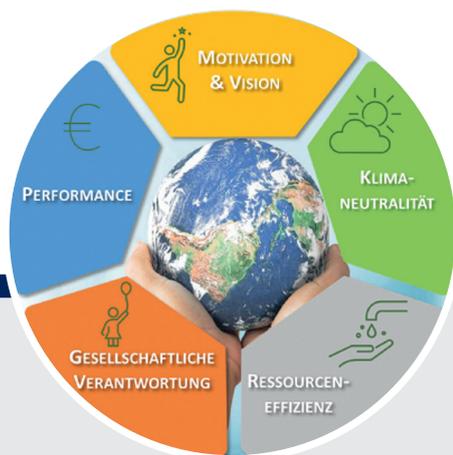
# Nachhaltigkeitsstrategie

## Wettbewerbsvorteile in den Märkten von morgen

### Ein ganzheitlicher Ansatz für Nachhaltigkeit im Unternehmen

Ist ein Jahresabschluss eine Unternehmensstrategie? Sicher nicht. Also wird auch kein Nachhaltigkeitsreporting die unternehmerische Willensbildung und Definition einer Nachhaltigkeitsstrategie für Unternehmen ersetzen.

Damit die Nachhaltigkeitsstrategie nicht ausschließlich auf EU-Regulierungen basiert, braucht es als **Aufsatzpunkt** die unternehmerische Motivation & Vision für das eigene Unternehmen. Daraus können dann **Ziele** in **4 konkreten Gestaltungsdimensionen** erarbeitet und definiert werden. Branchen- und unternehmensspezifisch sind Ziele und wirtschaftliche Konsequenzen dabei so zu gestalten, dass Unternehmen mit einem **nachhaltigen Geschäftsmodell** tragfähig, robust und zukunftsfähig bleiben.



#### Dimension 1

Nicht jeder muss „Nachhaltigkeits-Champion“ sein. „Sufficiently Compliant“ mit dem Fokus auf das Notwendige ist eine ebenso legitime sowie gemäß den regulatorischen Vorgaben entsprechend, eine anspruchsvolle Zielsetzung. Zentral sind der unternehmerische Ambitionsgrad und die Chancen im Markt und Wettbewerb.

#### Dimension 2

Wie sieht der Pfad zur Klimaneutralität für das eigene Unternehmen aus? Was ist der aktuelle Status in den verschiedenen Scopes und welche Ziele zur Vermeidung, Reduzierung und möglichen Kompensation von Treibhausgasemissionen sind sinnvollerweise festzulegen?

#### Dimension 3

Mit der konsequenten Ressourcenschonung, der Nutzung erneuerbarer Energien oder nachwachsenden Rohstoffe und Kreislaufwirtschaft können Wettbewerbsvorteile erzielt und neue Märkte adressiert werden. Daher sind zugehörige Ziele zentraler Bestandteil in einer Nachhaltigkeitsstrategie. Die regulatorisch geforderte Vermeidung von Umweltverschmutzung sowie die Erhaltung von Biodiversität und Ökosystemen wird dann zugleich gewährleistet.

#### Dimension 4

Soziales Engagement, verantwortungsvolle und flexible Arbeitsverhältnisse sowie Diversität und Verantwortung entlang der Lieferkette bis hin zum Tierwohl sind Themen, die im Wesens Kern von Familienunternehmen verankert sind. Ziele und deren Erreichung werden daher meist schon langfristig im Unternehmen gelebt.

#### Dimension 5

Wirtschaftlicher Erfolg ist die Grundlage für unternehmerisches Handeln. Es schafft die Freiheitsgrade und finanziellen Mittel, um diese für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens und für Nachhaltigkeit einzusetzen. Daher ist es die zentrale Frage, wie der Aufwand aus Veränderungen und der Regulatorik getragen oder besser in Wettbewerbsvorteile und Gewinne umgemünzt werden kann.

# Nachhaltigkeitsmanagement

Aufwandsminimal und effektiv in der Organisation verankern

**Nachhaltigkeit ist kein zeitlich befristetes Phänomen**, dem man mit einer Projektorganisation begegnet. Und auch eine Stabstelle bietet meist keine ausreichende Wirksamkeit in die Organisation und kommt schnell an eigene Ressourcengrenzen als „Edelprojektleiter“ für alles was „Nachhaltigkeit“ heißt.

Um Nachhaltigkeitsmanagement effektiv und effizient in der Organisation zu verankern, nutzt W&P ein jeweils **maßgeschneidertes Target Operating Model (TOM)**, das die folgenden Aspekte berücksichtigt:

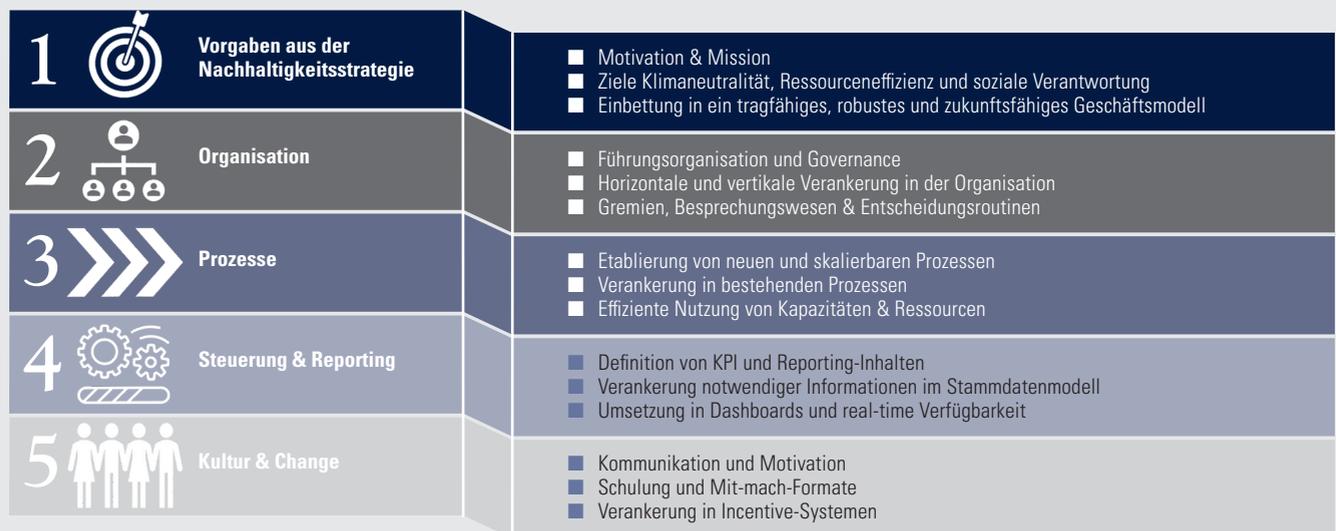
- 1.** Welche **konkreten Ziele und Gestaltungsfelder** definiert die Nachhaltigkeitsstrategie?
- 2.** Wie spiegeln sich diese Ziele in der Organisation wider? Welche **Rollen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen** wird es geben und wie sieht ein effizientes **Besprechungs-wesen** dazu aus?

**3.** Welche **Anpassungen in den Prozessen** sind erforderlich? Gerade in funktionalen Prozessen wie Einkauf, Logistik und Produktion ist der Bedarf an Daten und Informationen zur Steuerung zu berücksichtigen.

**4.** Welche **KPIs zur Steuerung** der Zielerreichung und zum Reporting sind zu definieren? Wo liegen die dafür relevanten Informationen, wer gewährleistet **valide Daten und Datenverfügbarkeit** in der Organisation?

**5.** Wie wird die Nachhaltigkeitsstrategie nach innen kommuniziert und geschult und mit welchem Mindset?

Das W&P-TOM zum Nachhaltigkeitsmanagement



## Resümee – Nachhaltigkeit nutzt in turbulenten Zeiten

Nachhaltigkeit treibt Veränderungen und damit immer auch Chancen im Markt und im Wettbewerb. Nachhaltiges Denken und Handeln schafft Differenzierung, kann Wettbewerbsvorteile generieren und ist wesentlich im Recruiting über eine attraktive Arbeitgebermarke. Daher ist gut beraten, wer die Pflicht und den Aufwand zum Reporting dazu nutzt, die Nachhaltigkeitsstrategie und die passende Organisation mit auf die Agenda zu nehmen.



# Ihr Nutzen ist konkret

Pragmatisch und zielorientiert

## Nachhaltigkeitsreporting

- ▶ **Schritt 1:**  
**Transparenz zu Anforderungen an das Nachhaltigkeits-Reporting**  
Aufstellung aller relevanten regulatorischen Vorgaben mit Stakeholder-Einbindung und Analyse von Wettbewerbsaktivitäten, Zusammenstellung der verpflichtenden Vorgaben, faktischen Anforderungen sowie Differenzierungschancen
- ▶ **Schritt 2:**  
**Definition der wesentlichen und zu berichtenden ESRS-Themen**  
Wesentlichkeitsanalyse für das ESRS-konforme Reporting, Definition von Zielen bzw. Entwicklungspfaden für die wesentlichen Themen, Ableitung der notwendigen Informationsbedarfe und -quellen für das Reporting
- ▶ **Schritt 3:**  
**Erstellung der Berichtsinhalte**

## Nachhaltigkeitsstrategie

- ▶ **Schritt 1:**  
**Inside-out und outside-in-Analyse**  
Transparenz und aktueller Status zu laufenden Initiativen und zu externen Rahmenbedingungen und Druckpunkten sowie Chancen/Risiken im Markt- und Wettbewerbsumfeld, inkl. Zertifikate
- ▶ **Schritt 2:**  
**Konzeption der Nachhaltigkeitsstrategie in den 5 Gestaltungsdimensionen**  
Definition von Ziele und Prioritäten in den Dimensionen, Ausarbeitung

von Stoßrichtungen und Initiativen zur Zielerreichung über Alternativen und deren Bewertung

- ▶ **Schritt 3:**  
**Implementierungs- und Umsetzungs-Roadmap**

## Nachhaltigkeitsmanagement

- ▶ **Schritt 1:**  
**Organisationsstatus und Anforderungen**  
Status und Benchmark der aktuellen Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements, Ableitung organisatorischer/prozessualer Anforderungen aus Nachhaltigkeitsstrategie und Regulatorik an das TOM
- ▶ **Schritt 2:**  
**TOM-Design**  
Konzeption der Strukturorganisation zur Integration in die Bestandsorganisation, Definition der Führungs- und Ablaufstruktur mit Rollen und Verantwortlichkeiten, Verankerung von Nachhaltigkeitsanforderungen in Prozessen und Workflows, Definition von Informationen/KPI für Reporting und Strategieumsetzung mit Datenverfügbarkeit/-verantwortlichkeit, Change und Schulungs-Programm)
- ▶ **Schritt 3:**  
**Implementierungs- und Umsetzungs-Roadmap**

### Return on Consult



*Schnelle und effiziente Reportingfähigkeit gemäß ESRS*



*Einsparungen und Kostensenkungen mit einer nachhaltigen und ressourceneffizienten Wertschöpfung*



*Nachhaltige Innovationen und Neuprodukte für attraktive Zielgruppen*



*Profilierung der Unternehmensmarke im Markt und für Mitarbeitende, jenseits von Greenwashing*



*Andockbares New Business z. B. mittels Kreislaufwirtschaft*

*In einem unverbindlichen Erstgespräch stimmen wir Ihre Schwerpunkte ab und erstellen Ihnen ein maßgeschneidertes Angebot – mit unternehmerischer Perspektive, frei von Ideologie oder überbordendem Formalismus.*



**Dr. Timo Renz**  
Managing Partner

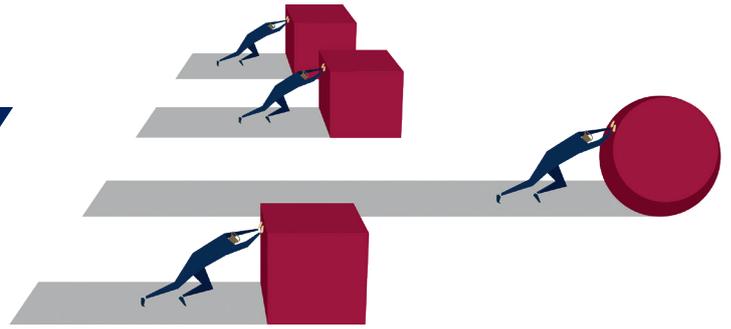
Telefon: +49 160 745 18 78  
E-Mail: renz@wieselhuber.de



**Dr. Stephan Hundertmark**  
Partner

Telefon: +49 160 745 18 72  
E-Mail: hundertmark@wieselhuber.de

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

Mit Büros in München, Düsseldorf, Hamburg und Stuttgart bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de