

Bachelorarbeit gemäß § 17 der Allgemeinen Prüfungsordnung vom 01.09.2020
im Bachelorstudiengang Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenspraxis

Erstkorrektor: Prof. Dr. Tobias Engel
Zweitkorrektor: Prof. Dr. Jürgen Grinninger

Verfasser: Amélie Schulz (Matrikel-Nr.: 293986)

Thema erhalten: 14.06.2024
Arbeit abgeliefert: 05.09.2024

Abstract

Die Forschungsarbeit befasst sich mit den Fragen, wie der Begriff der Nachhaltigkeit definiert werden kann, welche ISO-Normen für Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit von Relevanz sind und welchem Ziel diese Normen folgen. Die dritte Forschungsfrage zielt auf die Erstellung eines sog. Big Pictures ab, welches die Kerninhalte und Zusammenhänge von Normen, Gesetzen und Richtlinien im Kontext der Nachhaltigkeit erfasst.

Im Bereich der Nachhaltigkeit existiert bereits eine Vielzahl von Gesetzen, Normen und Richtlinien, die Unternehmen bei der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenspraxis begleiten, unterstützen und teilweise verpflichten. Dennoch sehen sich zahlreiche Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, die Anforderungen in die Praxis umzusetzen, da die Regelungen häufig von hoher Komplexität geprägt sind und die Anforderungen nicht immer klar und leicht verständlich formuliert sind.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, aufzuzeigen, mit welchen Anforderungen Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit konfrontiert werden sowie einen Leitfaden zu erstellen, der Unternehmen als Orientierungshilfe für die Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen dient.

Die Erstellung der Modelle erfolgt auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche sowie unter Anwendung der Methodik der Referenzmodellierung. Dazu zählt ein Reifegradmodell, das die Bemühungen von Unternehmen zur Integration von Nachhaltigkeit in fünf Stufen einteilt und diesen Stufen spezifische Normen zuweist. Außerdem das zuvor beschriebene Big Picture sowie eine Darstellung potenzieller Zielkonflikte, die bei verstärkten Nachhaltigkeitsmaßnahmen auftreten können. Die Arbeit liefert somit einen klar strukturierten Leitfaden, der Unternehmen bei der effektiven Umsetzung von Nachhaltigkeit in ihre Geschäftsprozesse unterstützt. Es ist zu erwarten, dass die Komplexität der Nachhaltigkeitsanforderungen weiter zunimmt. Daher besteht zukünftig ein Bedarf an Forschung insbesondere hinsichtlich der kontinuierlichen Anpassung der Modelle an neue gesetzliche und normative Entwicklungen sowie der Untersuchung branchenspezifischer Herausforderungen bei der Integration von Nachhaltigkeit.

Schlüsselworte: Nachhaltigkeit, Normung Gesetze, Richtlinien, Unternehmenspraxis

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	7
2 Theoretische Grundlagen	9
2.1 Definition Nachhaltigkeit.....	9
2.2 Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext	11
2.3 Definition Reifegradmodell	12
3 Forschungsmethodik Referenzmodellierung.....	14
4 Resultate	15
4.1 ISO Normen	15
4.1.1 ISO 14000	15
4.1.2 ISO 26000.....	21
4.1.3 ISO 20400.....	22
4.1.4 ISO 31000	25
4.2 Analyse bestehender Gesetze und Richtlinien	26
4.2.1 SDG	26
4.2.2 Pariser Klimaabkommen	26
4.2.3 ESG.....	27
4.2.4 Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz	27
4.2.5 GRI	29
4.2.6 Deutscher Nachhaltigkeitskodex.....	29
5 Diskussion.....	31
5.1 Detaillierte Beschreibung des Big Pictures.....	32
5.2 Einordnung der Normen in ein Reifegradmodell.....	36
5.3 Potentielle Zielkonflikte bei der Implementierung und Anwendung der ISO-Normen.....	41
6 Limitation und zukünftige Forschung	44
7 Fazit.....	45
Literaturverzeichnis	47
Anhang	51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: UMS Input und Output Faktoren	16
Abbildung 2: UMS Einflussfaktoren.....	17
Abbildung 3: 5 Stufen Modell zur Nachhaltigkeitsintegration in den Beschaffungsprozess	24
Abbildung 4: Grundsätze für effektives Risikomanagement	25
Abbildung 5: Big Picture	32
Abbildung 6: Big Picture - SDG Ebene	33
Abbildung 7: Big Picture - ESG Ebene.....	34
Abbildung 8: Big Picture - LkSG Ebene	35
Abbildung 9: Reifegradmodell.....	36
Abbildung 10: Reifegradmodell mit Normen	39
Abbildung 11: Zielkonflikte	43
Abbildung 12: Einordnung der Normen im TBL-Kontext	52
Abbildung 13: Überblick zu den Themengebieten von ISO 14000	53
Abbildung 14: Inhalt und Kontext von ISO 26000	54
Abbildung 15: Kernthemen und Handlungsfelder ISO 26000	55
Abbildung 16: Sammlung erster Zusammenhänge	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenhänge und Einflüsse von SDGs auf ISO-Normen.....61

Tabelle 2: Zusammenhänge und Einflüssen von ESG auf ISO-Normen 63

Tabelle 3: Zusammenhänge und Einflüsse von LkSG auf ISO-Normen..... 64

Abkürzungsverzeichnis

...

BMWK.....	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
CEN	Europäisches Komitee für Normung
CENELEC	Europäisches Komitee für elektrotechnische Normung
CMM	Capability Maturity Model
CSDD	Corporate Sustainability Due Diligence
CSR.....	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DIN.....	Deutsches Institut für Normung
DNK.....	Deutscher Nachhaltigkeitskodex, Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EFTA.....	Europäische Freihandelsassoziation
EN	Europäische Norm
ESG	Environmental, Social and Corporate Governance
ETSI	Europäisches Institut für Telekommunikationsnormen
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	Internationale Organisation für Normung
KIM	Kölner Integrationsmodell
KMU.....	Kleine und mittlere Unternehmen
LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
OECD.....	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PDCA.....	Plan-Do-Check-Act
SDG	Sustainable Development Goal
SEI	Software Engineering Institute
TBL.....	Tripple Bottom Line
UMS.....	Umweltmanagementsystem

1 Einleitung

In den vergangenen Jahrzehnten hat die Bedeutung der Nachhaltigkeit sowohl im akademischen als auch im gesellschaftlichen Diskurs erheblich an Relevanz gewonnen. Diese Entwicklung ist eine direkte Reaktion auf die zunehmenden globalen Herausforderungen, wie den Klimawandel, die Verknappung natürlicher Ressourcen und die wachsende soziale Ungleichheit (ISO, 2021b, p. 62). Unternehmen stehen in diesem Kontext besonders im Fokus, da ihre Aktivitäten maßgeblich die ökologische und soziale Bilanz beeinflussen. Folglich wird die Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien in Unternehmensstrategien zunehmend nicht mehr als freiwillige Maßnahme, sondern als notwendige Voraussetzung für die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und gesellschaftlichen Akzeptanz betrachtet (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014, pp. 42-56).

Die Relevanz einer nachhaltigen Unternehmensführung wird durch verschiedene Faktoren betont. Zum einen verpflichten rechtliche Vorgaben und internationale Abkommen Unternehmen vermehrt dazu, ihre Umwelt- und Sozialpraktiken kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen, wie dies beispielsweise durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder das Pariser Klimaabkommen gefordert wird. Zum anderen haben gestiegene Erwartungen von Konsument und Investor, die verstärkt auf nachhaltige Produkte und verantwortungsbewusste Geschäftspraktiken Wert legen, die Bedeutung dieses Themas weiter erhöht. Darüber hinaus treiben technologische Entwicklungen in Bereichen wie erneuerbare Energien, Kreislaufwirtschaft und nachhaltige Produktion Unternehmen dazu, ihre Geschäftsmodelle grundlegend neu auszurichten, um langfristige Wettbewerbsvorteile zu realisieren und gleichzeitig einen positiven gesellschaftlichen Beitrag zu leisten (Polman & Winston, 2021, p. 126).

Gleichwohl stellt die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen für viele Unternehmen eine signifikante Herausforderung dar, insbesondere im Hinblick auf die Komplexität und Vielfalt der gesetzlichen Anforderungen, Normen und Richtlinien sowie deren branchenspezifische Anwendung. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die relevanten Standards zu identifizieren und in ihre betrieblichen Abläufe zu integrieren. Ohne ein kohärentes, praxisorientiertes Rahmenwerk bleiben Bemühungen zur Umsetzung nachhaltiger Praktiken oftmals unstrukturiert und fragmentiert, was die Erreichung langfristiger Nachhaltigkeitsziele erheblich erschweren kann (Bocken et al., 2014, pp. 42-56).

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, die Inhalte relevanter Normen, Richtlinien und Gesetze im Bereich der Nachhaltigkeit verständlich aufzubereiten und in einen kohärenten Zusammenhang zu stellen. Dabei wird untersucht, wie Nachhaltigkeit im allgemeinen und unternehmerischen Kontext definiert werden kann, welche spezifischen ISO-Normen für die Nachhaltigkeit von Unternehmen von Bedeutung sind, und welchen Zielen diese Normen folgen. Darüber hinaus wird ein umfassendes „Big Picture“ entwickelt, das die wesentlichen Inhalte, Zusammenhänge und Wechselwirkungen dieser Normen, Gesetze und Richtlinien abbildet. Das Big Picture soll es Unternehmen erleichtern, die vielfältigen Anforderungen systematisch zu erfassen und erfolgreich in ihre betrieblichen Prozesse zu integrieren. Basierend auf der Forschungsmethodik Referenzmodellierung wird im Rahmen dieser Arbeit ein Reifegradmodell entwickelt, welches Nachhaltigkeitsbemühungen von Unternehmen in fünf Reifestufen unterteilt und diesen

Stufen entsprechende Normen zuordnet. Das Modell dient Unternehmen, genau wie das Big Picture, als Orientierungshilfe bei der sukzessiven Implementierung von Normen in die Unternehmenspraxis. Zwar ist, wie beschrieben, die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensabläufe unerlässlich, jedoch können bei der Umsetzung von Gesetzen, Richtlinien und Normen potenzielle Zielkonflikte auftreten. Die vorliegende Arbeit enthält eine Darstellung und Analyse von potenziellen Zielkonflikten und warnt Unternehmen vor redundanten oder sogar widersprüchlichen Maßnahmen. Zusammenfassend besteht das übergeordnete Ziel der Arbeit darin, das Bewusstsein für die Bedeutung der Nachhaltigkeit zu schärfen und Unternehmen bei der erfolgreichen Implementierung in ihre Geschäftsstrategien zu unterstützen.

2 Theoretische Grundlagen

Im Folgenden werden die theoretischen Grundlagen dargelegt, welche als Basis für das Verständnis und die Einordnung der Forschungsfragen dienen. Zunächst wird eine Definition von Nachhaltigkeit erarbeitet und ein Rahmen für die Integration von Nachhaltigkeit in Unternehmen geschaffen sowie die damit verbundenen Herausforderungen herausgestellt. Anschließend erfolgt eine Erläuterung der relevanten ISO- und DIN-Normen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden die theoretischen Grundlagen eines Reifegradmodells ausgearbeitet. Im fünften Kapitel wird ein Reifegradmodell entwickelt und angewendet, um den Fortschritt bei der Integration von Nachhaltigkeit durch den Einsatz von Normen messbar zu machen.

2.1 Definition Nachhaltigkeit

Das **Konzept der Nachhaltigkeit** wird als eine Entwicklung **definiert**, „die den Bedürfnissen der gegenwärtigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeit künftiger Generationen zu beeinträchtigen, ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen“ (World commission on environment and development, 1987, p. 15). Auf Grundlage dieser bis heute wegweisenden und allgemein gehaltenen Nachhaltigkeitsdefinition der Brundtland-Kommission aus dem Jahr 1987 haben verschiedene Stakeholdergruppen eigene, auf ihre spezifische Situationen und Anliegen zugeschnittene Konzepte entwickelt (Hardtke & Kleinfeld, 2010, p. 17). So wird beispielsweise in der Wirtschaft das Nachhaltigkeitsprinzip als das Streben nach einer langfristig erfolgreichen Unternehmensführung verstanden, welche durch die gleichrangige Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Bedürfnisse der gegenwärtigen Stakeholdergruppen erreicht werden soll (Hardtke & Kleinfeld, 2010, p. 17).

Das Grundprinzip der Nachhaltigkeit wird häufig auf Basis des Drei-Säulen-Modells „Tripple Bottom Line“ (TBL) konkretisiert (Freiberg & Bruckner, 2022, p. 345). Der Ansatz stellt eine Balance zwischen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Unternehmensleistung dar (Elkington, 2002, p. 74ff.) und sieht alle dieser drei Zieldimensionen als gleichrangig für unternehmerisches Entscheiden und Handeln an (Brühl, 2018, p. 29).

Im Wesentlichen verfolgt der Ansatz das Ziel, wirtschaftlichen Erfolg mit Umwelt- und Sozialverträglichkeit in Einklang zu bringen (Corsten & Roth, 2012, p. 1). Nachhaltigkeit im Sinne dieser drei Säulen ist heute ein zentrales Leitprinzip für politisches und wirtschaftliches Handeln und wurde in die internationalen, europäischen und nationalen Nachhaltigkeitsstrategien integriert (Kolev & Neligan, 2021, p. 24).

Andere Akteure hingegen betonen die Notwendigkeit, einem dieser Bereiche Priorität einzuräumen, um eine nachhaltige Entwicklung gemäß der Brundtland-Definition sicherzustellen. Alle Konzepte haben jedoch den gleichzeitigen Blick auf Gegenwart und Zukunft gemeinsam (Hardtke & Kleinfeld, 2010, p. 17f.).

Die Prinzipien der Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung gewinnen in der **Unternehmensführung** zunehmend an **Bedeutung**. Sie nehmen eine zentrale Rolle im politischen und gesellschaftlichen Diskurs ein und sind mittlerweile auch entscheidende Faktoren bei Investitionsentscheidungen (Bernard-Rau, Schnerring, & Busch, 2022, p. VII). Der Erfolg von Organisationen und deren gesellschaftliche Akzeptanz hängen zunehmend davon ab, inwiefern sie den Erwartungen ihres sozialen Umfelds sowie den ökologische Anforderungen gerecht werden und die Glaubwürdigkeit ihrer Kommunikation in diesem

Bereich sicherstellen können (Hardtke & Kleinfeld, 2010, p. 17). Der Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) bezeichnet die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Brühl, 2018, p. 13). CSR schließt die Verantwortung gegenüber verschiedenen Stakeholdern mit ein, wie beispielsweise Kunden, Mitarbeitern und den Gemeinden, in denen das Unternehmen aktiv ist. Ebenso umfasst es die Verpflichtung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft (Bernard-Rau et al., 2022, p. 23). Im heutigen Geschäftsalltag ist diese Verantwortung permanent präsent. Unternehmen engagieren sich beispielsweise bei verschiedenen Sozial- und Umweltprojekten, unterstützen Spenden- und Sponsoringaktionen und setzen hohe Standards bei Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen für ihre Mitarbeiter (Hardtke & Kleinfeld, 2010, p. 13). Unternehmen, die eine CSR-Strategie verfolgen, demonstrieren ihr Engagement, indem sie neben ihrer wirtschaftlichen auch ökologische und soziale Ziele anstreben (Brühl, 2018, p. 13). Darüber hinaus zielt die Umsetzung von CSR-Programmen und -Maßnahmen darauf ab, die negativen Folgen der Unternehmensaktivitäten zu begrenzen und abzuschwächen (Bernard-Rau et al., 2022, p. 23). Seit 2017 wurden Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, ergänzend zu der bereits bestehenden Pflicht zur Veröffentlichung von Finanzdaten, ebenfalls zur Veröffentlichung von nicht-finanziellen Daten verpflichtet, welche die sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeiten widerspiegeln (Bernard-Rau et al., 2022, p. 24). Während kleine und mittlere Unternehmen (KMU) von dieser Berichterstattungspflicht anfänglich nur indirekt betroffen waren, beispielsweise, sofern sie Teil der Lieferkette eines großen Unternehmens sind, werden sie nun zunehmend ebenfalls zur Berichterstattung verpflichtet (Bernard-Rau et al., 2022, p. 25).

Die CSR-Richtlinien und -Standards bilden nationale und internationale Richtlinien, die Unternehmen und Organisationen als Leitfaden dienen, um sich verantwortungsvoll gegenüber der Gesellschaft zu verhalten (Bernard-Rau et al., 2022, p. 25). Zu den weltweit wichtigsten Standards gehören unter anderem die UN-Leitprinzipien, die UN Sustainable Development Goals (SDG) die Global Reporting Initiative (GRI), der Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK), das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) sowie die Norm ISO 26000. Diejenigen Rahmenwerke, die Relevanz für die Ausarbeitung dieser Arbeit haben, werden in den folgenden Kapiteln näher behandelt.

Die **Integration von Nachhaltigkeitsmaßnahmen** in Unternehmensabläufe ist mit zahlreichen **Herausforderungen** verbunden. Eine der wesentlichen Schwierigkeiten liegt in der Implementierung nachhaltiger Praktiken im Lieferkettenmanagement. Unternehmen müssen ökonomische, ökologische und soziale Aspekte berücksichtigen, um Transparenz und Nachhaltigkeit entlang der gesamten Lieferkette zu gewährleisten. Die Komplexität und der Umfang der Emissionen, welche durch die Lieferkette verursacht werden, stellen zentrale Problempunkte dar, die sowohl das einzelne Unternehmen als auch die gesamte Wertschöpfungskette betreffen. Studien belegen, dass bis zu 80% der gesamten Emissionen aus der Lieferkette stammen können. Dies macht eine umfassende und integrative Herangehensweise erforderlich (Zimon, Tyan, & Sroufe, 2019, pp. 1-3). Ein weiteres wesentliches Hindernis stellt die Nachhaltigkeitsberichterstattung dar. Unternehmen stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen, darunter die Rechenschaftspflicht gegenüber Stakeholdern, Fragen der Zuverlässigkeit und Standardisierung sowie das Streben nach Legitimität. Die dynamische Geschäftsumgebung und sich wandelnde gesetzliche Anforderungen erhöhen die Komplexität des Managements dieser Berichte. Die

ESG-Berichterstattung beispielsweise bedingt eine kontinuierliche Adaption und Erweiterung der traditionellen Rechnungslegungssysteme, um den umfassenden Anforderungen Genüge zu leisten und spielt eine zunehmend bedeutsame Rolle in der Unternehmenskommunikation (Bosi, Lajuni, Wellfren, & Lim, 2022, pp. 1-10). Zusätzlich erfordert die Implementierung nachhaltiger Praktiken in Unternehmen in der Regel spezifische Rahmenwerke und Modelle, um effektiv zu sein. Diese Modelle legen den Fokus auf die Relevanz eines anpassungsfähigen und integrativen Ansatzes, welcher sowohl ökonomische als auch nicht-ökonomische Faktoren berücksichtigt (Zimon et al., 2019, pp. 10-12).

Es existieren verschiedene Strategien, wie Unternehmen Nachhaltigkeitseffekte und Geschäftserfolge erzielen können. Eine Möglichkeit besteht darin, nachhaltigen Nutzen zu bestehenden Produkten oder Dienstleistungen hinzuzufügen, wobei der Kunde mit seinem Kauf bewusst eine Entscheidung zugunsten dieser nachhaltig erweiterten Angebote trifft. Alternativ können Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsvorteile auf neue Märkte ausdehnen oder neue Märkte schaffen, wobei sie unter Umständen Kunden dazu bewegen müssen, ihr Verhalten nach dem Kauf zu ändern, um Nachhaltigkeitsvorteile zu realisieren. Jede dieser Strategien erfordert eine gezielte und durchdachte Umsetzung, um sowohl ökonomische als auch ökologische Ziele zu erreichen (Challagalla & Dalsace, 2022).

2.2 Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext

Bei der Implementierung von Nachhaltigkeit setzen Unternehmen auf anerkannte Normen, welche eine standardisierte Praxis sowie die Einhaltung internationaler Standards gewährleisten. Die Normen stellen ein zentrales Instrument zur Förderung nachhaltiger Geschäftspraktiken dar. Die Entwicklung dieser Normen erfolgt durch nationale, europäische und internationale Organisationen.

Die **Internationale Organisation für Normung** (ISO) ist eine unabhängige Nichtregierungsorganisation, die 1947 gegründet wurde (American National Standards Institute, 2024). Sie ist ein weltweiter Zusammenschluss nationaler Normungsorganisationen aus insgesamt 160 Ländern. Experten aus der ganzen Welt formen technische Komitees und tauschen sich über die beste Vorgehensweise in den verschiedensten Bereichen wie Qualitätssicherung, Sicherheit, Effizienz und Umweltschutz aus (ISO, 2024a). Das Ziel der Organisation besteht darin, Standards zu schaffen, die den globalen Handel mit Waren und Dienstleistungen vereinfachen und die Kooperation in geistigen, technischen und wirtschaftlichen Bereichen unterstützen (American National Standards Institute, 2024).

Eine Abgrenzung der Begriffe EN (Europäische Norm), DIN (Deutsches Institut für Normung) und ISO schafft ein allgemeines Verständnis für den Anwendungskontext und den geographischen Geltungsbereich dieser Organisationen und dient so als Grundlage für die weitere Arbeit.

Das Europäische Komitee für Normung (CEN) ist eine private, nicht profitorientierte Organisation, die die nationalen Normungsinstitute aus 34 europäischen Ländern vereint. Es ist neben dem Europäischen Komitee für Elektrotechnik (CENELEC) und dem Europäischen Institut für Telekommunikation (ETSI) eine der drei von der Europäischen Union und der Europäischen Freihandelsassoziation (EFTA) anerkannten europäischen Normungsorganisationen. Ihre Tätigkeit besteht darin, auf europäischer Ebene freiwillige Normen zu entwickeln und zu verabschieden. Ziel der Organisation ist es unter anderem

die Rolle der europäischen Wirtschaft in der globalen Wirtschaft zu fördern (CEN-CENELEC Management, 2024b). CEN hat ein Abkommen über die technische Zusammenarbeit mit ISO geschlossen (CEN-CENELEC Management, 2024c).

Das Deutsche Institut für Normung (DIN) ist die zentrale unabhängige Instanz für Normung in Deutschland. Es repräsentiert die deutschen Interessen in der europäischen Normung bei CEN und in der internationalen Normung bei ISO.

Heute basieren etwa 85% aller Normungsprojekte auf einem europäischen oder internationalen Kontext, was bedeutet, dass DIN-Normen größtenteils durch ISO- oder EN-Normen abgelöst werden. Grund dafür ist, dass internationale Normen eine gemeinsame technische Sprache zwischen Handelspartnern darstellen und damit den Welthandel fördern können. DIN-Normen werden weiterhin für Produkte erstellt, für die es bislang keine ISO- oder EN-Normen gibt (DIN, 2024a). Sobald eine fertiggestellte EN-Norm von Deutschland übernommen wurde, trägt diese die Bezeichnung „DIN EN“.

„DIN-EN-ISO-Normen“ sind Normen, die von der internationalen Normungsorganisation ISO erarbeitet, dann von Europa übernommen und als Europa-Norm von Deutschland pflichtgemäß anerkannt wurden (DIN, 2024b).

2.3 Definition Reifegradmodell

Reifegradmodelle sind ein wesentliches Instrument für das Management moderner Organisationen. Sie ermöglichen die systematische Erfassung und Bewertung der Fähigkeiten einer Organisation in Bezug auf bestimmte Prozesse, Technologien oder andere relevante Bereiche. Ein Reifegradmodell dient dabei als strukturierter Rahmen, der die Entwicklung von einer ersten, ansatzweisen Fähigkeit zu einem optimierten, zielkonformen Zustand konzeptualisiert und messbar macht (Schumacher, Erol, & Sihn, 2016, pp. 161-166).

In der Praxis bieten Reifegradmodelle einen mehrstufigen Entwicklungsplan, der Organisationen eine klare Orientierung gibt, wie sie von einem aktuellen Zustand zu einem angestrebten, verbesserten Zustand gelangen können. Jede Stufe des Modells definiert spezifische Anforderungen und Fähigkeiten, die erreicht werden müssen, um zur nächsten Stufe zu gelangen (Pöppelbuß & Röglinger, 2011, p. 7). Dieser strukturierte Aufbau hilft Organisationen, ihre aktuellen Fähigkeiten objektiv zu bewerten und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung zu ergreifen (Zaher, Rosni, & Mohd, 2019, p. 158). Seit Gibson und Nolan in den 1970er Jahren erstmals ein Konzept für Reifegradmodelle vorstellten, sind zahlreiche Varianten in Theorie und Praxis entstanden. Breite Anerkennung erlangte das Konzept der Reifegradmodelle jedoch erst gegen Ende der 1980er Jahre, als das Software Engineering Institute (SEI) das sogenannte Capability Maturity Model (CMM) einführte (Gibson & Nolan, 1974; Paulk, Curtis, Chrissis, & Weber, 1993, pp. 24-44). Dieses Reifegradmodell fokussierte sich auf die Verbesserung von Softwareentwicklungsprozessen und basierte auf der Annahme, dass eine Erhöhung der Prozessreife die Fähigkeiten der Organisation und damit den Erfolg von Softwareentwicklungsprojekten positiv beeinflusst (Paulk et al., 1993, pp. 18-20). Heute verbessern Reifegradmodelle nicht nur Softwareentwicklungsprozesse, sondern decken ein breites Spektrum von Anwendungsbereichen ab. Sie helfen Organisationen, Risiken zu minimieren, die Effizienz zu steigern und letztlich die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Diese Modelle fungieren somit als eine Art

Kompass, der Organisationen nicht nur ihre aktuelle Position anzeigt, sondern auch den Weg zu einer besseren zukünftigen Position weist (Paulk et al., 1993, p. 24).

3 Forschungsmethodik Referenzmodellierung

Die Referenzmodellierung ist ein essenzielles Konzept in der Systemgestaltung, das darauf abzielt, vereinfachte und optimierte Abbildungen komplexer Systeme zu erstellen. Diese Abbildungen, vielfach als Idealkonzepte bezeichnet, basieren auf induktiven Ansätzen, welche auf konkreten Beobachtungen aufbauen, oder auf deduktiven Ansätzen aus bestehenden Theorien und Modellen. Das Ziel der Referenzmodellierung besteht in der Vertiefung bestehender Erkenntnisse sowie der Generierung von Gestaltungsvorlagen (Wilde & Hess, 2007, p. 282).

Ein Modell wird als Referenzmodell bezeichnet, wenn es eine allgemeine Anwendbarkeit aufweist und somit als Grundlage für die Entwicklung spezialisierter Modelle genutzt wird (Leimeister, 2021, p. 222). Referenzmodelle müssen einen normativen Empfehlungscharakter besitzen, was bedeutet, dass sie als Maßstab dienen, um Modelle, die denselben Sachverhalt abbilden, miteinander zu vergleichen (Leimeister, 2021, p. 222). Ein Referenzmodell dient daher als Vorlage für die Modellierung spezifischer Sachverhalte und wird entwickelt, um in verschiedenen, aber vergleichbaren Anwendungsszenarien wiederverwendet zu werden (Leimeister, 2021, p. 222).

Die Wiederverwendung von bereits vorhandenem Wissen bildet den Kern der Referenzmodellierung. Ziel dieser Methode ist es, Informationsmodelle effizient neu zu gestalten oder anzupassen. Die Nutzung bestehender Modelle ermöglicht es Organisationen, das darin enthaltene Wissen optimal einzusetzen, um neue und angepasste Lösungen zu entwickeln. Die wesentliche Aufgabe der Anwender von Referenzmodellen besteht in der Anpassung und Verfeinerung der Modelle, um sie für spezifische betriebliche Anforderungen zu optimieren (Krcmar, 2015, p. 31ff.). Die Idee des Referenzmodells geht auf das Kölner Integrationsmodell (KIM) der frühen siebziger Jahre zurück. Dieses Modell sollte als Grund- bzw. Idealmodell den Sollzustand eines Informationssystems beschreiben und für dessen Gestaltung herangezogen werden (Benker, Jürck, & Wolf, 2016, pp. 45-67).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Referenzmodellierung durch die Entwicklung allgemeiner, wiederverwendbarer Modelle nicht nur theoretische Erkenntnisse vertieft, sondern auch praktische Anwendungen erleichtert und verbessert. Diese Modelle können in verschiedenen Kontexten, wie etwa bei Führungsinformationssystemen effektiv eingesetzt werden (Holten, 1999, p. 112ff.). Infolgedessen stellen Referenzmodelle eine wertvolle Grundlage für die Gestaltung und Optimierung betrieblicher Prozesse dar (Nikodemus, 2005, p. 226).

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird die Forschungsmethodik eingesetzt, um komplexe Zusammenhänge, Wechselwirkungen und potenzielle Zielkonflikte anschaulich darzustellen.

4 Resultate

Im vierten Kapitel werden die relevanten Normen und Gesetze sowie deren Anforderung und Anwendbarkeit detailliert beschrieben. Auf Grundlage dieses Kapitels erfolgt in Kapitel 5 die Entwicklung eines Big Pictures zu Zusammenhängen zwischen Normen und Richtlinien, eines Nachhaltigkeitsreifegradmodells sowie einer Übersicht zu potenziellen Zielkonflikten. Folglich werden die (1) ISO-Normen 14001, 14004, 14005, 14090, 14091, 14020, 14021, 14024, 14040, 26000, 20400 und 31000 beschrieben, um die wesentlichen Aspekte der drei Säulen der Nachhaltigkeit abzudecken. Daraufhin werden die (2) SDG's beschrieben, gefolgt von dem (3) Pariser Klimaabkommen, den (4) ESG-Kriterien, dem (5) Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz sowie (6) der Global Reporting Initiative. Diese bestehenden Gesetze und Richtlinien werden hinsichtlich deren Praxisrelevanz sowie Einfluss auf Nachhaltigkeit untersucht und bewertet.

4.1 ISO Normen

4.1.1 ISO 14000

Die ISO 14000-Normenreihe stellt eine Familie von Standards im Bereich Umweltmanagement dar, welche Organisationen dabei unterstützt, ihre negativen Umweltauswirkungen zu minimieren, gesetzliche und andere Anforderungen zu erfüllen sowie kontinuierliche Verbesserungen in diesen Bereichen zu erzielen. Die Standards bieten einen systematischen Ansatz für das Umweltmanagement, der es Unternehmen ermöglicht, ihre Umweltleistung durch effizientere Ressourcennutzung und Abfallreduktion zu optimieren. Der bekannteste Standard dieser Familie ist die ISO 14001, welche die Kriterien für ein Umweltmanagementsystem, kurz UMS, festlegt und als Grundlage für die Implementierung und Bewertung von Umweltmanagementpraktiken dient.

4.1.1.1 ISO 14001

Die ISO 14001 ist eine international anerkannte Norm für UMS, die erstmals im Jahr 1996 veröffentlicht und seitdem kontinuierlich aktualisiert wurde. Dies erfolgte, um den sich verändernden Umweltbedingungen und steigenden Erwartungen an Unternehmen gerecht zu werden. Die aktuelle Version, ISO 14001:2015, legt Kriterien fest, um die Interaktionen einer Organisation mit ihrer Umwelt bewusst zu steuern. Dabei werden sowohl die Auswirkungen von Umweltfaktoren auf die Organisation als auch die Auswirkungen der Organisation auf die Umwelt berücksichtigt (ISO, 2015, p. 15).

Ein UMS zielt darauf ab, die Umweltleistung zu optimieren, verbindliche Verpflichtungen zu erfüllen und spezifische Umweltziele zu erreichen (ISO, 2015, p. 15). Das Modell basiert auf dem PDCA-Modell (Plan-Do-Check-Act), welches Ziele und Prozesse definiert, deren Umsetzung, Überwachung und Messung ermöglicht sowie Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung umfasst (ISO, 2015, p. 16). Die Entwicklung und Wirksamkeit eines UMS erfordern Ressourcen, externe Risiken und Chancen, Kompetenzen sowie spezifische Ziele und interne Kommunikationsstrukturen. Zu den wichtigsten Einflussfaktoren zählen interessierte Parteien, Umweltaspekte, Risiken und Chancen sowie mögliche Notfallsituationen. Die Implementierung eines UMS ermöglicht es Unternehmen, ihre Umweltauflagen zu erfüllen, ihre Umweltleistung zu verbessern und festgelegte Umweltziele zu erreichen. Dies unterstützt und stärkt ihre langfristige Lebensfähigkeit. (siehe Abbildung 1)

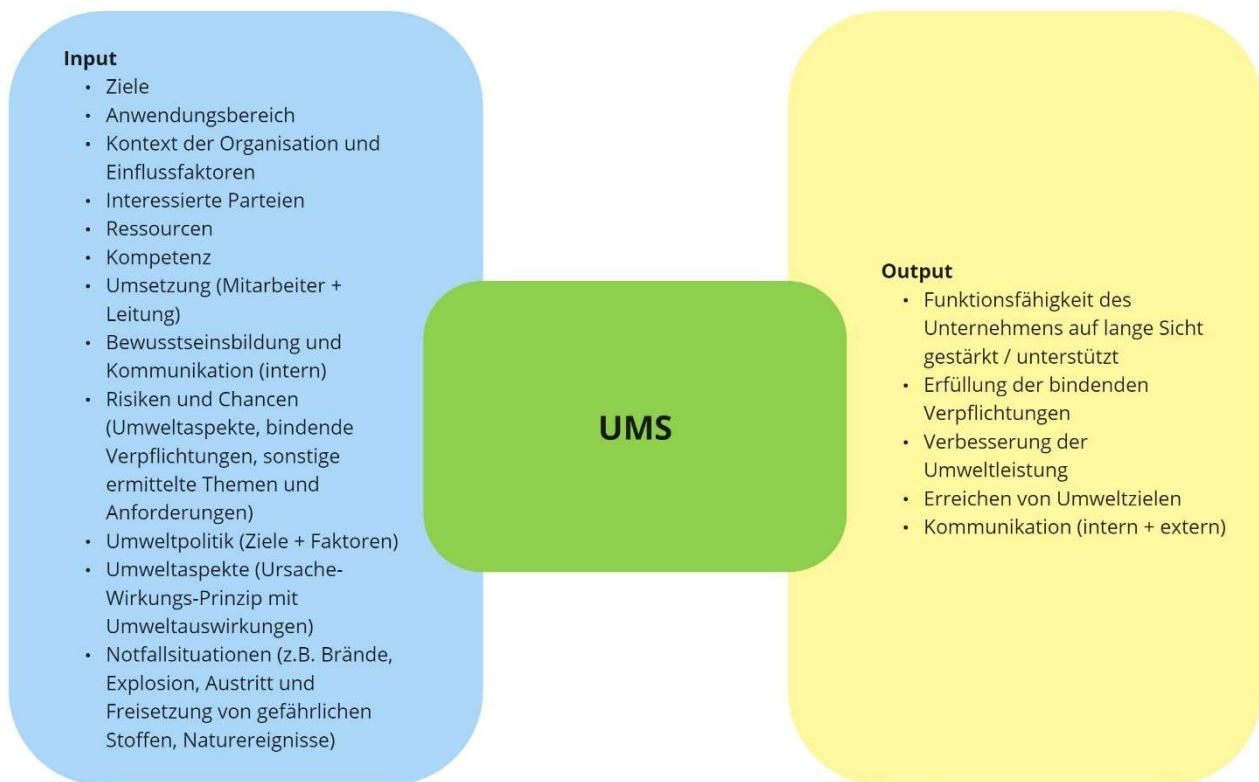


Abbildung 1: UMS Input und Output Faktoren

Quelle: eigene Darstellung

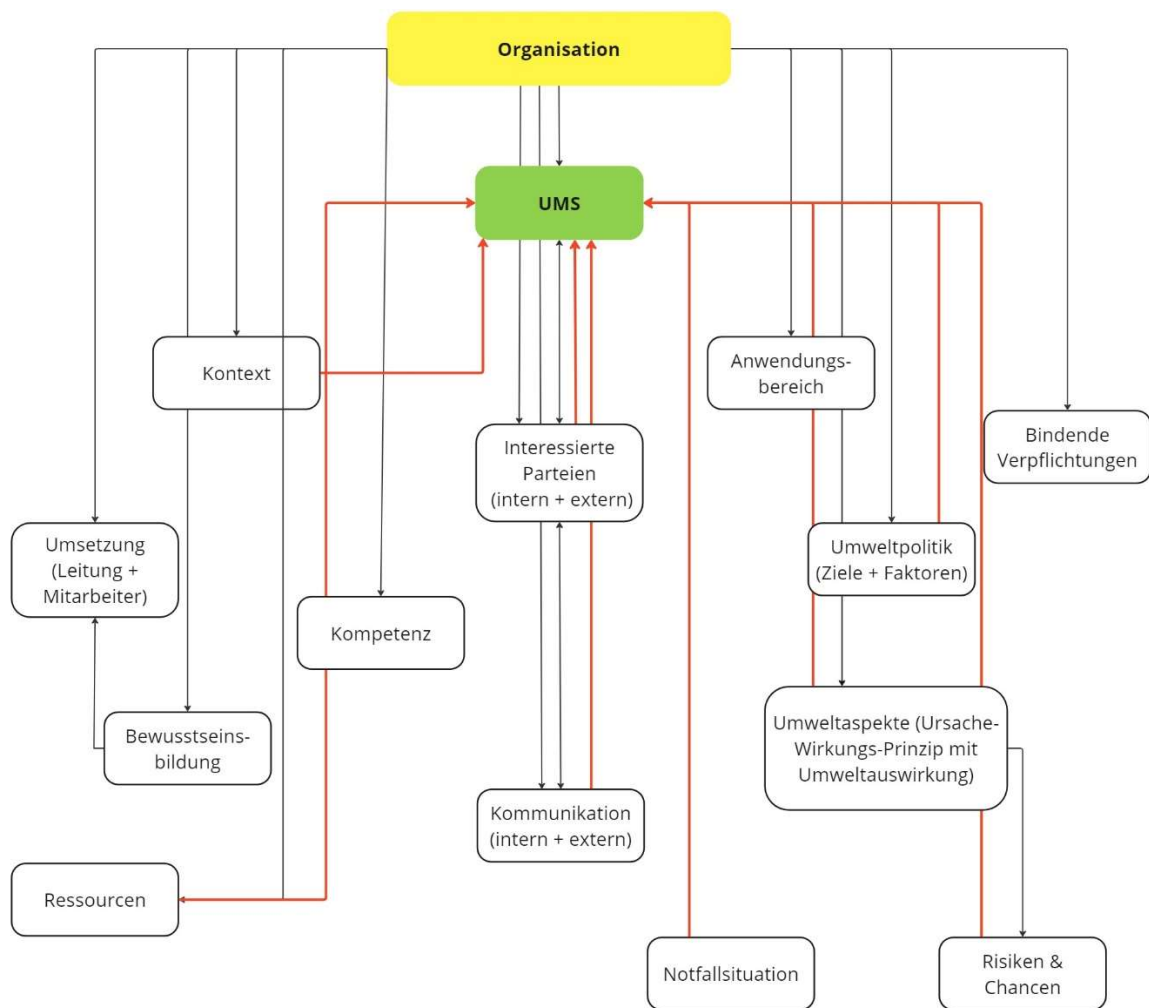
4.1.1.2 ISO 14004

Die ISO 14004 und die ISO 14005 konkretisieren die generellen Anforderungen der ISO 14001 an Umweltmanagementsysteme. Sie dienen somit als Leitfaden bei der Implementierung entsprechender Systeme.

Die ISO 14004 fungiert als Handlungsrahmen für die Implementierung, Aufrechterhaltung und Verbesserung eines UMS gemäß den Vorgaben der ISO 14001. Das Ziel besteht darin, Organisationen Richtlinien für einen gemeinsamen Handlungsrahmen bereitzustellen, um ein System zur Unterstützung eines verbesserten Umweltmanagements aufzubauen, zu implementieren, aufrechtzuerhalten und kontinuierlich zu verbessern (ISO, 2016b, p. 9). Der Anwendungsbereich eines UMS ist für jede Organisation einzigartig und umfasst physische, funktionale und organisatorische Grenzen. Diese werden als sachliche und repräsentative Beschreibung der Betriebsabläufe innerhalb der Grenzen des UMS definiert. Um erfolgreich zu sein, müssen alle relevanten Tätigkeiten, Produkte, Dienstleistungen oder Einrichtungen, die wesentliche Umweltraspekte haben oder haben könnten, einbezogen werden (ISO, 2016b, p. 33f.).

Die Norm beinhaltet zudem „Kästen zur praktischen Hilfe“, welche Modelle eines UMS, die Integration in Geschäftsprozesse sowie weitere relevante Themen umfassen und die Umsetzung unterstützen. Des Weiteren beinhaltet die Norm eine detaillierte Beschreibung der Umsetzung des UMS sowie eine Erörterung des Themas der Überwachung und Messung nach und während der Integration des Systems. Diesbezüglich ist die Festlegung von Umweltleistungskennzahlen zu nennen, welche objektive, nachweisbare und reproduzier-

bare Ergebnisse liefern können (ISO, 2016b, p. 68f.). Nachfolgende Abbildung 2 zeigt Zusammenhänge und Beeinflussung zwischen Organisation, UMS und Input-Faktoren.



Legende:

Schwarzer Pfeil: Einfluss von Organisation auf Faktoren

Roter Pfeil: Einfluss von Input-Faktoren auf UMS

Abbildung 2: UMS Einflussfaktoren

Quelle: eigene Darstellung

4.1.1.3 ISO 14005

Die ISO 14005 fungiert in ähnlicher Weise wie die ISO 14004 als Leitfaden für die Entwicklung eines UMS im Rahmen der Anforderungen der ISO 14001. Sie bietet schrittweise Anleitungen zur Implementierung, Pflege und Verbesserung eines effektiven UMS, basierend auf dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung, das auch in anderen Normen wie der ISO 14001 zu finden ist. Im Gegensatz zur ISO 14004 stellt die ISO 14005 einen phasenweisen Ansatz zum Aufbau und zur Verwirklichung eines UMS dar. Der Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, dass er Organisationen die Möglichkeit bietet, ihr UMS schrittweise zu entwickeln, basierend auf verschiedenen Ausgangspunkten, beispielsweise anhand des Reifegrads (ISO, 2020, pp. 7,22). Die vollständige, zeitgleiche Umsetzung eines UMS in der gesamten Organisation kann insbesondere für KMUs eine Herausforderung darstellen. Daher ermöglicht der phasenweise Ansatz eine leichte Bewertung, ob sich der zeitliche und finanzielle Aufwand lohnt, sowie eine hohe Flexibilität in der Umsetzung, die sich an

das eigene Tempo und die verfügbaren Ressourcen anpassen lässt. Der Ansatz umfasst mehrere Phasen, wobei jede neue Phase auf der vorhergehenden aufbaut, um einen gewünschten Reifegrad des UMS zu erreichen. Jede Phase durchläuft die gleichen sechs Stufen: Die sechs Phasen des phasenweisen Ansatzes umfassen die folgenden Elemente: Planung, Unterstützung, Betrieb, Bewertung der Leistung, Verbesserung und Führung. Der strukturierte Prozess ermöglicht der Organisation eine schrittweise Optimierung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems (ISO, 2020, p. 22). Die Realisierung jeder abgeschlossenen Phase bedingt einen höheren Reifegrad des UMS, sodass die Organisation die Komplexität und die Anforderungen des Systems in ihrem eigenen Tempo und entsprechend den verfügbaren Ressourcen bewältigen kann (ISO, 2019, p. 8).

4.1.1.4 ISO 14090

Die Norm 14090 bietet einen umfassenden Rahmen für die Anpassung an den Klimawandel. Sie definiert Grundsätze, Anforderungen und Leitlinien zur Entwicklung und Implementierung von Anpassungsstrategien, zur Integration von Klimaanpassungsmaßnahmen in bestehende Managementsysteme sowie zur Berichterstattung und Überwachung der Fortschritte. Die Intention der Norm besteht in der Stärkung der Resilienz und Nachhaltigkeit von Organisationen gegenüber den Auswirkungen des Klimawandels (ISO, 2019, p. 6). Des Weiteren zielt die Norm darauf ab, Organisationen einen konsistenten, strukturierten und pragmatischen Ansatz zur Minimierung der durch den Klimawandel verursachten Schäden bereitzustellen (ISO, 2019, p. 6).

Die wesentlichen Grundsätze für den Anpassungsprozess umfassen die Unterstützung der Umsetzung durch die Organisation auf allen Ebenen, die Flexibilität bei der Überprüfung, Anpassung und Anwendung sowie die Integration der Anpassungsmaßnahmen in die Prozesse und Verfahren innerhalb des Unternehmens (ISO, 2019, p. 12f.). Im Rahmen der Überwachung und Bewertung der Anpassungsplanung ist es für Organisationen unerlässlich, die Anpassung an die Folgen des Klimawandels in Richtlinien, Strategien und Pläne zu integrieren. Des Weiteren sind sie dazu verpflichtet, die Anpassungsfähigkeit an die Folgen des Klimawandels zu dokumentieren, Risikobewertungen und Vulnerabilitätsbewertungen durchzuführen sowie Unsicherheiten und Chancen zu identifizieren, die sich aus dem Klimawandel ergeben könnten (ISO, 2019, pp. 18-20). Unter der ISO 14090 steht die Norm 14091, beide Normen gehören zu einer sich entwickelnden Familie von Normen zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels.

4.1.1.5 ISO 14091

Die Norm 14091 bietet einen umfassenden Leitfaden zur Bewertung und Vorbereitung auf die Auswirkungen und Risiken, die durch den Klimawandel entstehen. Die Norm beschreibt Methoden zur Identifikation und Analyse von Klimarisiken, zur Bewertung der Anfälligkeit von Systemen und zur Bestimmung der potenziellen Auswirkungen auf Organisationen. Das primäre Ziel der Norm besteht in der Unterstützung von Organisationen bei der Entwicklung effektiver Anpassungsstrategien, um ihre Resilienz gegenüber klimatischen Veränderungen zu erhöhen und eine nachhaltige Entscheidungsfindung zu fördern (ISO, 2021a, p. 6). Die Durchführung von Risikobewertungen zielt darauf ab, Organisationen für die Identifikation und Priorisierung von Risiken zu sensibilisieren (ISO, 2021a, p. 12). Die Ergebnisse der Risikobewertungen sollten folglich in die Managementprozesse der Organisation integriert werden. Sie stellen die Grundlage für die Planung, Verbreitung und

Umsetzung von Strategien und Maßnahmen zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels dar (ISO, 2021a, p. 25). Die Norm ISO 14091 kann als eine spezialisierte Erweiterung der Norm ISO 31000 betrachtet werden, da sich beide mit der Thematik der Risikobewertung beschäftigen.

Umweltkennzeichnung und -deklaration

Die ISO-Serie umfasst eine Vielzahl von Normen, die sich mit Umweltkennzeichnungen und -deklaration befassen. Dazu gehören die ISO 14021, welche sich mit selbstdeklarierten Umweltaussagen (Typ II Umweltkennzeichnung) befasst, die ISO 14024, welche Prinzipien und Verfahren für Typ I Umweltkennzeichnungen (umweltbezogene Kennzeichnungen mit mehreren Kriterien, basierend auf einer Lebenszykluserwartung) festlegt, sowie die ISO 14024, welche Umweltproduktdeklarationen (Typ III Umweltkennzeichnung) behandelt. Die genannten Normen dienen der Unterstützung von Unternehmen bei der transparenten und glaubwürdigen Kommunikation von Informationen über die ökologischen Aspekte ihrer Produkte oder Dienstleistungen.

4.1.1.6 ISO 14020

Die Norm 14020 definiert die Grundsätze für die Entwicklung und Anwendung von Umweltkennzeichnungen und -deklarationen. Diese Umweltkennzeichnungen und -deklarationen liefern Informationen über Produkte oder Dienstleistungen hinsichtlich ihrer gesamten Umwelteigenschaften in Bezug auf bestimmte Umweltaspekte (ISO, 2002, p. 3). Die Norm beinhaltet allgemeine Grundsätze, die für sämtliche Umweltkennzeichnungen und -deklarationen Gültigkeit besitzen. Diese umfassen unter anderem die Anforderung, dass Kennzeichnungen und Deklarationen präzise, überprüfbar, zutreffend und nicht irreführend sein müssen. Des Weiteren dürfen die Verfahren und Anforderungen an Umweltkennzeichnungen und -deklarationen weder mit dem Ziel noch mit der Wirkung von Hemmnissen für den internationalen Handel erarbeitet werden (ISO, 2002, pp. 4-7). Das übergeordnete Ziel von Umweltkennzeichnungen und -deklarationen besteht in der Unterstützung des Angebots und der Nachfrage nach weniger umweltbelastenden Produkten durch die Mitteilung überprüfbarer, genauer und nicht irreführender Angaben zu Umweltaspekten. Dies soll das Potential marktgetriebener kontinuierlicher Umweltverbesserungen anregen (ISO, 2002, p. 4). Darüber hinaus erhoffen sich Anbieter von Produkten und Dienstleistungen, dass Umweltkennzeichnungen oder -deklarationen die Kaufentscheidung von Kunden zugunsten ihrer Produkte oder Dienstleistungen wirksam beeinflussen und dadurch einen erhöhten Marktanteil erzielen (ISO, 2002, p. 3).

4.1.1.7 ISO 14021

Die ISO 14021 definiert die Umweltkennzeichnung Typ II als selbstdeklarierte Umweltbehauptungen, die von Herstellern, Importeuren, Vertreibern oder Einzelhändler gemacht werden. Die Norm zielt darauf ab, die Anwendung von umweltbezogenen Anbietererklärungen zu harmonisieren, um eine einheitliche und transparente Kommunikation von Umweltvorteilen zu gewährleisten. Zu den wesentlichen Vorteilen dieser Harmonisierung zählen die Förderung von Marktkräften zur Anregung von Umweltverbesserungen sowie weitere positive Effekte, wie die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und das Vertrauen der Verbraucher in Umweltangaben (ISO, 2016a, p. 15). Die ISO 14021 definiert spezifische Anforderungen an umweltbezogene Anbietererklärungen, die sich auf die Verwen-

dung von Erklärungen, Symbolen und grafischen Darstellungen für Produkte beziehen (ISO, 2016a, p. 9). Die Anforderungen sollen sicherstellen, dass die Umweltangaben präzise, überprüfbar und für den Verbraucher leicht verständlich sind. Dies umfasst klare Definitionen der verwendeten Begriffe sowie eine genaue Beschreibung der umweltbezogenen Vorteile, die ein Produkt bietet. Darüber hinaus beschreibt die ISO 14021 allgemeine Verfahrensweisen für die Bewertung und Überprüfung von umweltbezogenen Anbietererklärungen, sowie Methoden zur Selbstüberprüfung durch die Anbieter. Diese Verfahrensweisen und Maßnahmen sind essenziell, um die Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit der Umweltangaben sicherzustellen und gleichzeitig die Wirkung der deklarierten Umweltvorteile nachvollziehbar zu machen (ISO, 2016a, p. 9). Die Umweltkennzeichnung Typ II unterscheidet sich durch die Selbstdeklaration durch den Anbieter maßgeblich von Typ I. Während Typ I eine Zertifizierung durch unabhängige Dritte erfordert liegt die Verantwortung für die Richtigkeit und Überprüfbarkeit der Angaben bei Typ II voll und ganz beim Anbieter.

4.1.1.8 ISO 14024

Die ISO 14024 definiert den Rahmen für Typ-I-Umweltkennzeichnungsprogramme, deren Zielsetzung in der Verringerung der Umweltauswirkungen von Produkten besteht. Wie im vorherigen Abschnitt erwähnt erfolgt eine Zertifizierung der Umweltzeichen bei Typ I gemäß ISO 14024 durch unabhängige Dritte. Produkte, die ein Umweltzeichen erhalten, müssen vorab festgelegte Kriterien erfüllen und sich durch eine geringere Umweltbelastung innerhalb ihrer Produktkategorien auszeichnen (ISO, 2018, p. 12). Die Norm unterstreicht die Relevanz der Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus eines Produkts bei der Festlegung der Umweltkriterien (ISO, 2018, p. 13). Ebenso ist die Berücksichtigung der Gebrauchstauglichkeit und Leistungsfähigkeit der Produkte erforderlich. Die Einhaltung der Kriterien muss durch die zuständige Umweltzeichenvergabestelle überprüfbar sein (ISO, 2018, p. 14f.). Das Verfahren der Typ-I-Umweltkennzeichnung umfasst fünf wesentliche Schritte: Zunächst erfolgt eine Konsultation mit interessierten Kreisen, anschließend werden Produktkategorien ausgewählt, woraufhin Umweltkriterien entwickelt und angepasst werden. Im Anschluss werden Produkteigenschaften identifiziert und schließlich Fertigungsverfahren und administrative Programme festgelegt (ISO, 2018, p. 18).

Die Umweltzeichenvergabestelle ist dafür zuständig, Lizenzen zur Nutzung des Umweltzeichens zu vergeben. Die Erteilung einer Lizenz ist an die Einhaltung der allgemeinen Programmregeln sowie die Erfüllung der spezifischen Umweltkriterien geknüpft (ISO, 2018, p. 26). Die Auswahl der Produktkategorien erfolgt anhand von Machbarkeitsstudien, welche dazu dienen, Kategorien mit hoher Marktakzeptanz zu identifizieren (ISO, 2018, p. 19). Mithilfe dieser Vorgehensweise fördert die Norm umweltfreundlichere Produkte, um die Umweltauswirkungen von Produkten effektiv zu reduzieren.

4.1.1.9 ISO 14040

Die ISO 14040 ist eine Norm der Familie der Umweltmanagementnormen und befasst sich spezifisch mit den Grundsätzen und Rahmenbedingungen der Ökobilanz. Die ISO 14040 bietet eine methodische Grundlage zur Bewertung der Umweltauswirkungen von Produkten über ihren gesamten Lebenszyklus. Sie unterstützt Unternehmen dabei, die ökologischen Aspekte ihrer Produkte systematisch zu erfassen, von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung. Da die Norm weder eine detaillierte Beschreibung der Methodik der Ökobi-

lanz enthält, noch spezifische Methoden für die einzelnen Phasen der Ökobilanz festlegt, ist sie nicht für vertragliche oder regulative Zwecke, für Zulassung oder Zertifizierung vorgesehen (ISO, 2021c, p. 9).

Die Ökobilanz stellt eine Methode dar, welche dazu beiträgt, Umweltauswirkungen besser zu verstehen und zu berücksichtigen (ISO, 2021c, p. 7). Sie kann dazu beitragen, Möglichkeiten zur Verbesserung der Umwelteigenschaften von Produkten aufzuzeigen, relevante Indikatoren für die Umwelteigenschaften einschließlich Messmethoden auszuwählen sowie Umweltaspekte und potenzielle Umweltauswirkungen während des gesamten Lebenszyklus eines Produkts zu berücksichtigen (ISO, 2021c, p. 7). Üblicherweise berücksichtigt die Ökobilanz keine ökonomischen oder sozialen Aspekte eines Produktes, sondern ausschließlich seine Umweltaspekte und potentielle Umweltauswirkungen (ISO, 2021c, p. 7). Die Norm umfasst sieben Grundsätze einer Ökobilanz, die grundlegend sind und als Anleitung für Entscheidungen dienen sollten (ISO, 2021c, p. 15f.). Die (1) Lebenswegbetrachtung umfasst die Analyse des gesamten Lebenszyklus eines Produkts, von der Rohstoffgewinnung bis zur Anwendung. Die (2) Umwelterorientierung fokussiert auf die Analyse von Umweltaspekten und -wirkungen, die mit einem Produktsystem assoziiert sind. Der (3) relative Ansatz und funktionelle Einheit basiert auf der Verwendung einer funktionellen Einheit, welche die zu untersuchenden Aspekte definiert. Der (4) iterative Ansatz umfasst die Anwendung einer iterativen Methode, bei der die Ergebnisse der einzelnen Phasen einer Ökobilanz in den anderen Phasen Verwendung finden. Die (5) Transparenz beschreibt die Offenlegung aller relevanten Informationen und Methoden. Die (6) Ganzheitlichkeit beschreibt die Berücksichtigung aller Attribute und Aspekte der natürlichen Umwelt, menschlicher Gesundheit und Ressourcen. Der letzte Grundsatz, die (7) Priorität des wissenschaftlichen Ansatzes legt fest, dass Entscheidungen innerhalb einer Ökobilanz vorzugsweise auf naturwissenschaftlichen Erkenntnissen oder, wenn dies nicht möglich ist, auf anderen wissenschaftlichen Ansätzen, basieren.

Die ISO 14040 stellt somit eine essentielle Grundlage für die Durchführung und Bewertung von Ökobilanzen bereit, indem sie klar definierte Grundsätze und Rahmenbedingungen definiert, ohne jedoch detaillierte methodische Anweisungen zu liefern.

4.1.2 ISO 26000

Die Norm ISO 26000 beschreibt „gesellschaftliche Verantwortung“ als die moralische Verpflichtung des Einzelnen, zum Wohl der Gesellschaft beizutragen (Hardtke & Kleinfeld, 2010, p. 16). Sie bietet Richtlinien zu den wesentlichen Prinzipien der gesellschaftlichen Verantwortung, zur Anerkennung dieser Verantwortung, zur Beteiligung von Stakeholdern sowie zu den zentralen Themen und Handlungsfeldern (ISO, 2021b, p. 8). Das Ziel besteht darin, das Verständnis für gesellschaftliche Verantwortung zu verbessern und Organisationen dazu zu motivieren, verstärkt Verantwortung für das Gemeinwohl zu übernehmen (ISO, 2021b, p. 8). Ein entscheidendes Merkmal ist die Bereitschaft einer Organisation, soziale und ökologische Aspekte in ihre Entscheidungsfindung zu integrieren und Verantwortung für die Folgen ihrer Entscheidungen gegenüber Gesellschaft und Umwelt zu tragen (ISO, 2021b, p. 20). Dies steht in engem Zusammenhang mit der nachhaltigen Entwicklung, zu der die Organisation durch ihre gesellschaftliche Verantwortung beitragen soll (ISO, 2021b, p. 23). Der Standard beschreibt zwei Ansätze zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung.

Der erste Ansatz bezieht sich auf die Auswirkungen der gesellschaftlichen Verantwortung, wobei die Organisationen die Beziehungen zwischen sich selbst, der Gesellschaft und den Stakeholdern verstehen müssen. Dazu ist es notwendig, die Kernthemen und die Handlungsfelder, die für die jeweilige Organisation relevant sind, zu erkennen. Der Einflussbereich der Organisation umfasst alle Entscheidungen und Aktivitäten, über die sie Kontrolle hat, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Wertschöpfungskette (ISO, 2021b, pp. 29-31). Der zweite Ansatz betont die Identifizierung und Einbeziehung von Stakeholdern. Stakeholder sind Organisationen oder Einzelpersonen, die ein Interesse an den Entscheidungen der Organisation haben. Die Einbeziehung dieser Gruppen beinhaltet einen Dialog zwischen der Organisation und den Stakeholdern, um deren Erwartungen zu berücksichtigen. Diese Erwartungen spiegeln sich in Gesetzen, sozialen und kulturellen Normen sowie bewährten Praktiken wider (ISO, 2021b, pp. 32-34). Die Norm umfasst darüber hinaus sieben Kernthemen, die für jede Art von Organisation relevant sind, auch wenn nicht alle Einzelaspekte universell anwendbar sind (ISO, 2021b, p. 8). Diese Kernthemen beziehen sich auf die wahrscheinlichsten wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen. Sie umfassen die Aspekte Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie die Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft (siehe Anhang 1.4) (ISO, 2021b, p. 30). Die Kernthemen und ihre Handlungsfelder dienen als Leitfaden zur Integration gesellschaftlicher Verantwortung. Sie fördern Transparenz und Verantwortlichkeit, stärken das Vertrauen der Stakeholder und verbessern die Unternehmensreputation. Zudem helfen sie, Risiken zu mindern und unterstützen eine nachhaltige Entwicklung, indem sie wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte berücksichtigen. Dies ermöglicht die Umsetzung international anerkannter Best Practices und glaubwürdiger Maßnahmen.

4.1.3 ISO 20400

Die ISO 20400 ist eine Norm zur nachhaltigen Beschaffung, welche Organisationen dabei unterstützt, ihre Beschaffungspraktiken umweltfreundlich und sozial verantwortlich zu gestalten (DIN, 2021, p. 9). Der Grund, warum Organisationen nachhaltige Beschaffungsprozesse implementieren, variiert je nach Art der Organisation und ihrem Umfeld. Die Norm bietet jedoch allen Organisationen unter anderem die Möglichkeit, eine verbesserte Kommunikation zwischen Einkäufern, Lieferanten und Anspruchsgruppen zu etablieren sowie den Organisationsnutzen durch die Förderung von Innovationen zu maximieren (DIN, 2021, p. 26). Der Begriff der nachhaltigen Beschaffung bezeichnet eine Beschaffung, welche im Hinblick auf den gesamten Lebensweg die positivsten, umweltbezogenen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen hat und die Minimierung negativer Auswirkungen anstrebt (DIN, 2021, p. 23). Die Norm empfiehlt die Analyse der treibenden Faktoren für nachhaltige Beschaffung, um operative und strategische Nachhaltigkeitsziele für die Lieferkette festzulegen. Zu den treibenden Faktoren können beispielsweise Kundenanforderungen und -erwartungen, Wettbewerbsvorteile durch nachhaltigen Mehrwert sowie geförderte Innovation durch den Einsatz nachhaltiger Beschaffung gezählt werden (DIN, 2021, p. 26f.). Die ISO 20400 präsentiert 12 Grundsätze der nachhaltigen Beschaffung, darunter Rechenschaftspflicht, Transparenz, ethisches Verhalten und den Fokus auf Bedürfnisse (DIN, 2021, pp. 23-25). Darüber hinaus beschreibt die Norm fünf zentrale Überlegungen für eine nachhaltige Beschaffung. (1) Das Management von Risiken stellt sicher,

dass nachhaltigkeitsbezogene Auswirkungen angemessen gesteuert und Ressourcen effizient genutzt werden (DIN, 2021, p. 29). (2) Organisationen können negative Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit, die durch Beschaffungspraktiken und Lieferantenaktivitäten entstehen, durch gebührende Sorgfalt bewältigen (DIN, 2021, p. 29f.). (3) Durch das Setzen von Prioritäten können Organisationen ihre Anstrengungen auf das Risikomanagement fokussieren und dadurch zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung beitragen (DIN, 2021, p. 30). (4) Organisationen sollte ihre Fähigkeiten nutzen, das Verhalten von Lieferanten und anderen Anspruchsgruppen in Richtung Nachhaltigkeit zu beeinflussen (DIN, 2021, p. 31). (5) Schließlich sollten sie vermeiden, sich durch ihre Beschaffungsmaßnahmen an unrechtmäßigen Handlungen anderer Organisationen zu beteiligen (DIN, 2021, p. 32).

Die Integration der Nachhaltigkeit in den Beschaffungsprozess erfolgt gemäß ISO 20400 in fünf Stufen (siehe Abbildung 3). Die Norm zeigt auf, wie Verfahren der nachhaltigen Beschaffung in alle Phasen des Prozesses eingebunden werden können.

(1) Planung:

Die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Bezugsquellenstrategie ermöglicht es Organisationen, erhebliche Nachhaltigkeitsrisiken bei Waren, Dienstleistungen und Lieferantenpraktiken anzugehen, Stakeholder-Kooperationen zu initiieren und Lieferantenkriterien festzulegen (DIN, 2021, p. 60). Des Weiteren umfasst dies eine Lebenszykluskostenanalyse von Produkten oder Dienstleistungen sowie eine Marktanalyse zur Bewertung, inwiefern der Beschaffungsmarkt die Nachhaltigkeitsbedürfnisse der Organisation auf gleichem oder höherem Niveau erfüllen kann (DIN, 2021, p. 65f.).

(2) Integration von Nachhaltigkeitsanforderungen in die Spezifikation

Dieser Punkt umfasst die Festlegung und Dokumentation von Nachhaltigkeitskriterien (DIN, 2021, p. 70). Darüber hinaus umfasst es die Auswahl und Definition von Anforderungen, wobei physische oder beschreibende Anforderungen, die spezifische Merkmale von Waren oder Dienstleistungen festlegen, berücksichtigt werden. Leistungsanforderungen definieren die Standards, die von Waren zu erfüllen sind, während funktionelle Anforderungen geplante Funktionen, die von den gewünschten Waren zu erfüllen sind, definieren. In der Regel wird eine Kombination aus Leistungsanforderungen und funktionellen Anforderungen präferiert, da es Lieferanten dazu befähigt, die effizienteste technische Lösung für die erforderliche Leistung und Funktion vorzuschlagen (DIN, 2021, p. 73).

(3) Auswahl von Lieferanten

Es wird empfohlen, die Fähigkeiten der Lieferanten, zu den nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen und Erwartungen beizutragen, zu bewerten (DIN, 2021, p. 77). In der Vorauswahl kann es ausreichen, Nachweise zur Einhaltung der Menschenrechte sowie zu ethischen Handels-, Arbeits- und Umweltpraktiken zu verlangen, was im Kontext der SDGs steht. Im weiteren Verlauf können Audits, Besuche vor Ort und andere Verfahren zur Konformitätsprüfung durchgeführt werden (DIN, 2021, p. 79).

(4) Management des Vertrags

Im Rahmen der Vertragsdurchführung ist es aus Sicht eines nachhaltigen Betriebs von entscheidender Bedeutung, dass die relevanten internen Anspruchsgruppen das Bewusstsein für nachhaltige Elemente und dazugehörige Leistungsvorgaben entwickeln, um die

Umsetzung der vertraglich vereinbarten Nachhaltigkeitsverpflichtungen sicherzustellen (DIN, 2021, p. 88).

(5) Überprüfung und Lehren aus dem Vertrag

Die Organisation sollte regelmäßig Überprüfungen durchführen, um aus der Vertragspraxis zu lernen und eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung zu erreichen. Dies kann zu einer Optimierung der Nachhaltigkeitsleistung führen (DIN, 2021, p. 94).

Ein letzter wichtiger Aspekt der Norm ist die Empfehlung der Berücksichtigung der 7 Kernthemen und 37 Handlungsfelder bei der Entwicklung der nachhaltigen Beschaffungspolitik. Diese Empfehlung weist auf den Zusammenhang der ISO 20400 mit der ISO 26000 hin (DIN, 2021, p. 25f.).

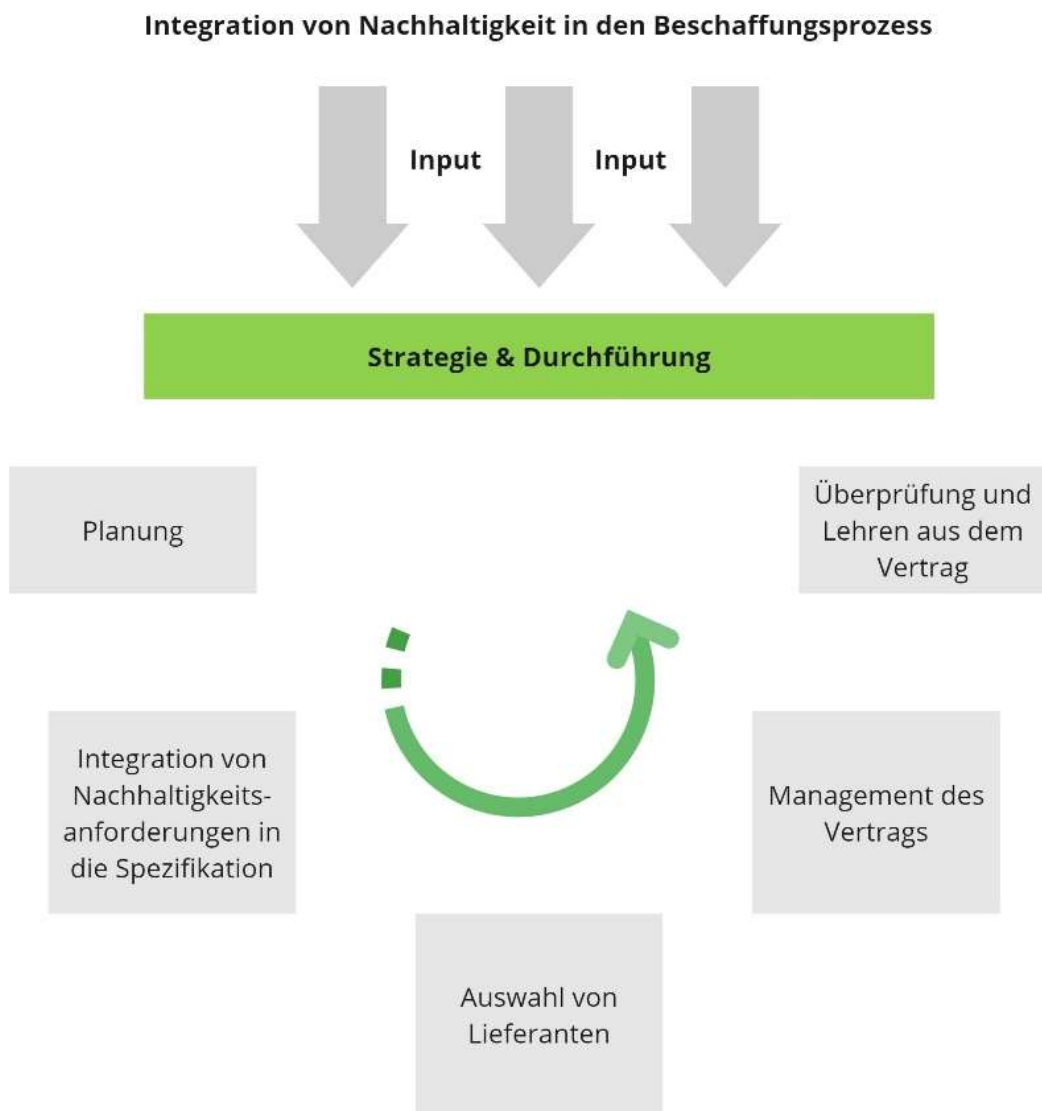


Abbildung 3: 5 Stufen Modell zur Nachhaltigkeitsintegration in den Beschaffungsprozess

Quelle: eigene Darstellung

4.1.4 ISO 31000

Die ISO 31000 stellt eine wesentliche Leitlinie für Unternehmen dar, um Risikomanagement in ihrer Praxis zu implementieren. Die Norm fördert das Ziel, die Unternehmensleistung zu steigern, Innovationsprozesse zu fördern und das Erreichen von Zielen zu unterstützen (DIN, 2018, p. 9). Die Integration des Risikomanagements ist ein dynamischer und iterativer Prozess, dessen Erfolg maßgeblich von der Berücksichtigung der spezifischen Strukturen und des Kontextes der jeweiligen Organisation abhängt. Die Anpassung an die Bedürfnisse und die jeweilige Kultur der Organisation stellen daher wesentliche Faktoren für den Erfolg dar (DIN, 2018, p. 13).

Effektives Risikomanagement erfordert die Beachtung von acht Grundsätzen, die in nachfolgender Abbildung zu sehen sind (DIN, 2018, p. 9f.). Diese Grundsätze betonen die Notwendigkeit der Integration des Risikomanagements in sämtliche Aktivitäten der Organisation sowie die Sicherstellung eines strukturierten, umfassenden Vorgehens, das an den externen und internen Kontext der Organisation angepasst ist. Des Weiteren ist die Einbindung der Anspruchsgruppen von entscheidender Bedeutung, da sich Risiken verändern, entwickeln und sogar verschwinden können, sobald sich der Kontext der Organisation wandelt. Das Risikomanagement basiert auf historischen und aktuellen Daten sowie Zukunftsprognosen. Dabei sind das menschliche Verhalten und kulturelle Aspekte von erheblicher Relevanz für alle Bereiche des Managements und benötigen eine kontinuierliche Verbesserung auf der Grundlage von Lernen und Erfahrung (siehe Abbildung 4).

Ein Risikomanagement-Rahmenwerk soll Organisationen dabei unterstützen, das Risikomanagement in ihre wesentlichen Tätigkeiten und Funktionen zu integrieren (DIN, 2018, p. 11). Die Entwicklung dieses Rahmenwerks erfolgt in fünf Schritten: Integration, Gestaltung, Implementierung, Bewertung und Verbesserung des Risikomanagements innerhalb der gesamten Organisation (DIN, 2018, pp. 11-15). Bei sorgfältiger Planung gewährleistet das Rahmenwerk, dass der Risikomanagementprozess in sämtliche Aktivitäten der Organisation eingebunden wird und, dass Veränderungen im externen und internen Kontext angemessen berücksichtigt werden (DIN, 2018, p. 15).



Abbildung 4: Grundsätze für effektives Risikomanagement

Quelle: eigene Darstellung

4.2 Analyse bestehender Gesetze und Richtlinien

Die Gesetze und Richtlinien zu den SDGs, ESG und dem LkSG stehen in einem engen inhaltlichen Zusammenhang. Die Struktur der nachfolgenden Unterkapitel wurde bewusst so gestaltet, dass zunächst die SDGs thematisiert werden, da diese allgemeine Ziele und einen globalen Rahmen für nachhaltige Entwicklung vorgeben. Im Anschluss daran werden ESG und LkSG behandelt, da diese spezifischere regulatorische Rahmenwerke darstellen. Daraufhin folgen weitere Rahmenwerke.

4.2.1 SDG

Am 25. September 2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen bei einem Gipfeltreffen in New York offiziell die „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2024a). Es handelt sich um das erste internationale Abkommen, in dem die Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung explizit mit der Bekämpfung der Armut sowie mit der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Entwicklung verknüpft werden (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2024a). Die Agenda legt 17 weltweite Ziele für nachhaltige Entwicklung fest, die als „Sustainable Development Goals“ bezeichnet werden und in einem 15-Jahre-Aktionsplan umgesetzt werden sollen (Bernard-Rau et al., 2022, p. 77). Primäres Anliegen dieser Agenda ist es, Ziele als Leitlinien für alle Staaten der internationalen Gemeinschaft zu formulieren (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2024a). Diese Ziele sollen für alle Menschen weltweit ein Leben in Würde gewährleisten, den Frieden fördern und eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung vorantreiben. Die Umsetzung ambitionierter Ziele in konkrete Maßnahmen stellt eine komplexe Herausforderung dar. In diesem Kontext sind freiwillige, auf Konsens basierende Normen von zentraler Bedeutung. Sie schaffen einheitliche und klare Verhaltensregeln, die die Verbreitung bewährter Praktiken und Innovationen erleichtern und stellen Lösungen für die Erreichung der SDGs bereit (CEN-CENELEC Management, 2024a; ISO, 2024b). Die ISO entwickelt derzeit die Norm ISO 53001, deren Veröffentlichung für das Jahr 2025 vorgesehen ist. Die Norm verfolgt das Ziel, Unternehmen ein systematisches Management- und Zertifizierungsframework bereitzustellen, welches es ihnen ermöglicht, ihren Beitrag zur Erreichung der SDGs effektiv, effizient und messbar zu gestalten. Durch die Implementierung von ISO 53001 soll die Nachhaltigkeitsleistung von Organisationen erweitert, die Erfüllung von Compliance-Verpflichtungen sichergestellt und das Vertrauen der Stakeholder in die Zukunftsfähigkeit der Organisation gestärkt werden (Siethoff, 2024).

4.2.2 Pariser Klimaabkommen

Auf der UN-Klimakonferenz in Paris einigten sich im Dezember 2015 insgesamt 197 Staaten auf das Pariser Klimaabkommen. Dieses Abkommen, das am 4. November 2016 in Kraft trat, steht im Einklang mit der kürzlich verabschiedeten Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Es verpflichtet Länder, Maßnahmen zur Eindämmung des Klimawandels zu ergreifen und die Weltwirtschaft klimafreundlich umzugestalten (BMWK, 2024). Zu den wichtigsten Zielen des Pariser Abkommens gehört, die globale Erwärmung zu begrenzen und an die Folgen des Klimawandels anzupassen. Die Vertragsstaaten verfolgen dar-

über hinaus das Ziel, den globalen Temperaturanstieg im Vergleich zum vorindustriellen Niveau auf deutlich unter 2 Grad Celsius zu begrenzen und bemühen sich, die Erwärmung auf 1,5 Grad Celsius zu reduzieren. Zur Erreichung dieses Ziels ist es notwendig, die Treibhausgasemissionen zu verringern und die Anpassungsfähigkeit an den Klimawandel zu stärken. Ein weiteres Ziel ist es, die Finanzströme im Einklang mit den Zielen zur Bekämpfung des Klimawandels auszurichten (BMWK, 2024; Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2024b). Zur Unterstützung der Umsetzung des Pariser Klimaabkommens verabschiedete die Europäische Union im Jahr 2019 den Europäischen Green Deal. Dieser stellt eine neue Wachstumsstrategie dar und umfasst eine Reihe von politischen Maßnahmen und operativen Rahmenbedingungen mit dem zentralen Ziel, die EU-Wirtschaft bis 2050 in eine ressourceneffiziente und klimaneutrale Wirtschaft zu transformieren (Bernard-Rau et al., 2022, p. 38).

4.2.3 ESG

ESG steht für “Environmental, Social and Corporate Governance”. Es handelt sich dabei um ein Rahmenwerk zur Bewertung der Nachhaltigkeitspraktiken von Unternehmen unter Berücksichtigung ökologischer, sozialer und unternehmensführungsbezogener Kriterien (Bernard-Rau et al., 2022, p. 36). Das Hauptziel der Kriterien besteht darin, die soziale Leistung eines Unternehmens im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements zu erfassen und zu beurteilen (Bernard-Rau et al., 2022, p. 35). Die ökologische Dimension von ESG befasst sich mit den Auswirkungen eines Unternehmens auf die natürliche Umwelt und umfasst Aspekte, wie Emissionen, Ökoeffizienz, Klimawandel und Emissionsreduzierung (Kai Ming Au, Yang, Wang, Chen, & Zheng, 2023, p. 3). Die soziale Dimension analysiert, wie ein Unternehmen die Beziehung zu seinen Stakeholdern gestaltet und handhabt (Kai Ming Au et al., 2023, p. 3). Dazu gehören unter anderem Themen, wie Stakeholder-Dialog, Datenschutz, Lieferkette und Arbeitnehmerrechte (Bernard-Rau et al., 2022, p. 36). Die Governance-Dimension bewertet die Führungsstrukturen eines Unternehmens, seine Managementpraktiken, Unternehmensethik und die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (Bernard-Rau et al., 2022, p. 36). Die ESG-Kriterien stellen eine spezifischere Weiterentwicklung des CSR-Konzepts dar, welches die Förderung von Unternehmensverantwortung und ethischem Handeln fokussiert (Dathe, Dathe, Dathe, & Helmold, 2022, p. 136). ESG zielt darauf ab, diese Bemühungen durch präzise und messbare Kriterien zu evaluieren. Es baut auf den Grundlagen von CSR auf, indem es nicht nur die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens anerkennt, sondern auch systematisch bewertet, wie effektiv diese Verantwortung umgesetzt wird (Dathe et al., 2022, p. 136). Auch mit den SDGs stehen die ESG-Kriterien in engem Zusammenhang. Die Kriterien helfen Unternehmen, ihre Beiträge zu den SDGs zu bewerten und zu verbessern. Unternehmen, die hohe ESG-Standards einhalten, tragen oft zu mehreren SDGs bei.

4.2.4 Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz

Zur Verbesserung der Einhaltung von Menschenrechten und Umweltstandards in globalen Lieferketten hat der Deutsche Bundestag das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verabschiedet, das am 1. Januar 2023 in Kraft getreten ist. Mit dem Gesetz sollen grundlegende Menschenrechtsstandards, wie das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, sowie zentrale Umweltstandards, wie das Verbot der Verunreinigung von Trinkwasser gestärkt werden

(Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2023, p. 1). Das LkSG definiert klare und umsetzbare Anforderungen an die wie unter anderen zuvor genannten Sorgfaltspflichten von Unternehmen und schafft Rechtssicherheit für Betriebe und betroffene Stakeholder. Die Bestimmungen richten sich an in Deutschland ansässige oder dort über eine Zweigniederlassung vertretene Unternehmen, wobei zunächst Firmen mit mindestens 3000 in Deutschland beschäftigten Arbeitnehmern ab 2023 und ab 2024 solche mit mindestens 1000 Beschäftigten betroffen sind (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2023, p. 1). Ausländische Zulieferer sind nicht unmittelbar von den Bestimmungen dieses Gesetzes betroffen. Bei bestehenden oder geplanten Geschäftsbeziehungen mit großen deutschen Unternehmen sollten die Vertragspartner jedoch darauf vorbereitet sein, dass Informationen angefordert werden, die die Einhaltung von Menschenrechten und Umweltstandards in der Lieferkette betreffen (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2023, p. 2).

Zu den wesentlichen Regelungen des Gesetzes gehören die Einhaltung und Integration eines Risikomanagementsystems in die betrieblichen Prozesse. Darüber hinaus ist die Durchführung von Risikoanalysen vorgeschrieben, um zu prüfen, ob unternehmerisches Handeln Menschenrechte oder Umweltstandards verletzen könnte, einschließlich der Bewertung und Priorisierung dieser Risiken. Unternehmen können sich hierbei an der ISO 31000 orientieren, die Leitlinien für die Entwicklung und Anwendung eines effektiven Risikomanagementsystems bereitstellt. Ein weiterer zentraler Bestandteil des Gesetzes ist die Ergreifung von Präventions- und Abhilfemaßnahmen zur Vermeidung von Verstößen gegen menschenrechtliche und umweltbezogene Pflichten innerhalb der Lieferketten. Außerdem sollte zusätzlich ein Verfahren zur Einreichung von Beschwerden etabliert werden, über das auf Risiken in der Lieferkette aufmerksam gemacht werden kann. Die regelmäßige Erstellung von Jahresberichten zur Einhaltung der Sorgfaltspflichten ist eine wichtige Aufgabe. Dabei ist sicherzustellen, dass die Sorgfaltspflichten den eigenen Geschäftsbereich sowie unmittelbare Zulieferer umfassen (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2023, p. 2). Die Erfüllung der Sorgfaltspflichten gemäß den VN-Leitprinzipien, den OECD-Leitsätzen und dem LkSG bietet Unternehmen, die mit vom LkSG betroffenen Unternehmen kooperieren, einen Vorteil, da sie dadurch besser auf zukünftige internationale Entwicklungen vorbereitet sind.

Neben einer Vielzahl nationaler Regelungen befinden sich auch eine EU-Lieferkettenrichtlinie (Directive on Corporate Sustainability Due Diligence (CSDD)) sowie internationale Rahmenwerke in der Diskussion. Für exportorientierte Unternehmen ist es folglich empfehlenswert, sich frühzeitig auf die Erfüllung der Sorgfaltspflichten vorzubereiten (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2023, p. 5). Das LkSG trägt zur Erreichung der SDGs bei, indem es Unternehmen zwingt, menschenrechtliche und umweltbezogene Standards in ihren Lieferketten zu beachten. Beispielsweise unterstützen Maßnahmen gegen Kinderarbeit und für faire Arbeitsbedingungen das SDG 8 (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum) sowie das SDG 12 (Nachhaltige/r Konsum und Produktion). Außerdem steht es im Zusammenhang zu den zuvor beschriebenen ESG-Kriterien, da Unternehmen, wenn sie ihren Sorgfaltspflichten des LkSG nachkommen, systematisch Risiken in Bezug auf Umwelt, Soziales und Unternehmensführung managen müssen und so oft automatisch ihre ESG-Bewertungen verbessern.

4.2.5 GRI

Die Global Reporting Initiative ist eine weltweit anerkannte Nichtregierungsorganisation, die seit ihrer Gründung 1997 einen umfassenden Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt hat (GRI, 2024a; Woods, 2003, p. 60).

Dieses Rahmenwerk basiert auf Indikatoren, Leitlinien und Standards, die ein breites Spektrum ökologischer, sozialer und ökonomischer Themen abdecken (Bernard-Rau et al., 2022, p. 44). Das Hauptziel der GRI besteht darin, Unternehmen weltweit bei ihren CSR-Maßnahmen zu unterstützen, indem sie Transparenz in der Berichterstattung über nicht-finanzielle Leistungen fördern und die kontinuierliche Verbesserung der Nachhaltigkeitspraktiken vorantreiben. Die GRI bietet Richtlinien und Standards, die es Unternehmen ermöglichen, ihre sozialen, ökologischen und ökonomischen Auswirkungen umfassend und transparent darzustellen (Bernard-Rau et al., 2022, p. 44). Der Berichtsrahmen der GRI wird in Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessensgruppen entwickelt, darunter Unternehmen, Regierungen, Arbeitnehmergruppen und Experten, was die Glaubwürdigkeit und Relevanz der Richtlinien gewährleistet (Wilburn & Wilburn, 2013, p. 65). Heutzutage werden die GRI-Standards weltweit von Unternehmen zur Messung und Offenlegung relevanter Informationen in ihren Nachhaltigkeits-, CSR- und integrierten Berichten verwendet (Wilburn & Wilburn, 2013, p. 65). Die Standards sind in drei Hauptkategorien unterteilt: Ökonomie (GRI 200), Ökologie (GRI 300) und Soziales (GRI 400) (Global Reporting Initiative, 2023). Diese Struktur unterstützt das Ziel, einen umfassenden Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, der die Auswirkungen der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit auf die eigene Organisation detailliert darstellt (Soziales, 2017). Zur Förderung und Optimierung der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten gemäß den GRI-Standards bietet die Organisation Zertifizierungskurse an. Zusätzlich stehen Expertenberatungen zur Verfügung, bei denen Feedback zu spezifischen Aspekten des Nachhaltigkeits- oder Jahresberichts gegeben wird (GRI, 2024b). Trotz einiger Vorteile, wie z.B. die Verbesserung der Unternehmensreputation und der Kommunikation mit den Stakeholdern, stehen Unternehmen bei der Umsetzung der GRI-Standards vor Herausforderungen. KMUs verfügen oft nur über begrenzte Ressourcen und haben häufig noch ein eher geringeres Verständnis für das Thema Nachhaltigkeit. Bei größeren Unternehmen ist das Thema Nachhaltigkeit oft schon stärker verankert. Dennoch stoßen auch sie auf Schwierigkeiten. Beispielsweise sind große Unternehmen mit komplexen Eigentumsstrukturen und globalen, diversifizierten Lieferketten konfrontiert, die eine umfangreiche Datenerhebung und -koordination erfordern. Ein strengerer Prüfungsprozess für GRI-Berichte könnte die Glaubwürdigkeit der Berichte weiter erhöhen und sicherstellen, dass die Unternehmen die GRI-Kriterien einhalten. Dies würde auch dazu beitragen, die Bemühungen und Ressourcen, die in die Nachhaltigkeitsberichterstattung investiert werden, in die richtige Richtung zu lenken. Die GRI leistet einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, indem sie Unternehmen weltweit dabei unterstützt, ihre ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen verantwortungsvoll und transparent zu managen.

4.2.6 Deutscher Nachhaltigkeitskodex

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) stellt ein freiwilliges Rahmenwerk für die Nachhaltigkeitsberichterstattung dar, das speziell auf die Bedürfnisse des deutschen Mark-

tes zugeschnitten ist. Es dient Unternehmen und Organisationen als Leitfaden, um ihre ökologischen, sozialen und ökonomischen Leistungen systematisch und transparent zu dokumentieren. Der DNK fördert durch eine strukturierte Darstellung der Nachhaltigkeitsaktivitäten die Transparenz der Unternehmenspraxis (DNK, 2024). Die Struktur des DNK basiert auf 20 Kriterien, welche in fünf Hauptbereiche gegliedert sind: Strategie, Prozessmanagement, Maßnahmen, Überprüfung und Bericht. Die genannten Kategorien ermöglichen eine umfassende Analyse und Darstellung der nachhaltigen Praktiken eines Unternehmens, indem sie von der Formulierung der Nachhaltigkeitsstrategie über die Implementierung und Kontrolle bis hin zur abschließenden Berichterstattung alle relevanten Aspekte abdecken. Der strukturierte Ansatz dient Unternehmen dazu, ihre Nachhaltigkeitsleistung in einer klar nachvollziehbaren und verständlichen Weise zu kommunizieren sowie kontinuierlich zu optimieren (DNK, 2024).

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) fördert die Weiterentwicklung des DNK mit einem Betrag von insgesamt 20 Millionen Euro. Damit sollen die neuen Nachhaltigkeitsstandards der CSRD implementiert werden. Ab dem Jahr 2025 werden insbesondere KMUs durch umfassende Unterstützungsangebote entlastet, sodass der Aufwand für die Nachhaltigkeitsberichterstattung reduziert wird. Die DNK-Plattform wird um eine neue interaktive Webanwendung erweitert, welche eine vereinfachte digitale Berichterstattung ermöglicht. Die Reduktion der Komplexität der Berichterstattung sowie die Gewährleistung einer umfassenden, kostenfreien Unterstützung stellen die Ziele dieser Maßnahmen dar. Während die GRI-Standards eine internationale Perspektive einnehmen, stellt der DNK eine lokal angepasste Lösung dar und fokussiert sich auf den deutschen Kontext. Die Fokussierung auf örtliche Begebenheiten macht den DNK zu einem wichtigen Instrument für Unternehmen, die eine Verbesserung ihrer Nachhaltigkeitspraktiken sowohl auf globaler Ebene als auch in spezifischen nationalen Kontexten anstreben (DNK, 2024; Leimeister, 2021, p. 224).

5 Diskussion

Dieses Kapitels basiert auf den in Kapitel 4 erarbeiteten Inhalten und enthält die Entwicklung eines umfassenden Big Pictures, welches die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Normen und Gesetzen darstellt. Zudem wird ein Nachhaltigkeits-Reifegradmodell erstellt, das je Reifestufe unterschiedliche Normen zugeordnet hat und Unternehmen eine Orientierungshilfe für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen bietet. Darüber hinaus werden potenzielle Zielkonflikte aufgezeigt, die im Rahmen der Nachhaltigkeitsimplementierung auftreten können.

Big Picture

Die Erstellung eines Big Pictures basiert auf einer intensiven Auseinandersetzung mit den in dieser Arbeit betrachteten Normen sowie den Zielen der SDGs, ESG-Kriterien und des LkSG. Ziel ist die visuelle Darstellung der Zusammenhänge und Wechselwirkungen dieser relevanten Standards und Richtlinien, um einen umfassenden Überblick zu schaffen. Das vorliegende Big Picture dient Unternehmen als Orientierungshilfe und zielt darauf ab, die Anwendung der Normen und Prinzipien in ihrer strategischen Ausrichtung und operativen Umsetzung zu erleichtern.

Im Rahmen des Big Pictures sind bewusst alle, der in Kapitel 4 erläuterten Normen, mit einbezogen, um einen umfassenden Überblick über die bestehenden Zusammenhänge zu ermöglichen. Auch die Kernthemen der ISO 26000 finden Berücksichtigung, da sie, obwohl sie keine Unternormen darstellen, eine hohe Relevanz und viele Zusammenhänge zu verschiedenen Gesetzen und Richtlinien besitzen. Zuerst erfolgt die Beschreibung der Zusammenhänge von SDGs zu den Normen. Im Anschluss werden auch die Zusammenhänge zu ESG und LkSG beleuchtet. Die drei Konzepte stehen in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander. Sie fördern und verstärken sich gegenseitig, indem sie Unternehmen dazu motivieren, nachhaltige Praktiken zu implementieren, ihre Lieferketten zu überwachen und so zur nachhaltigen globalen Entwicklung beizutragen.

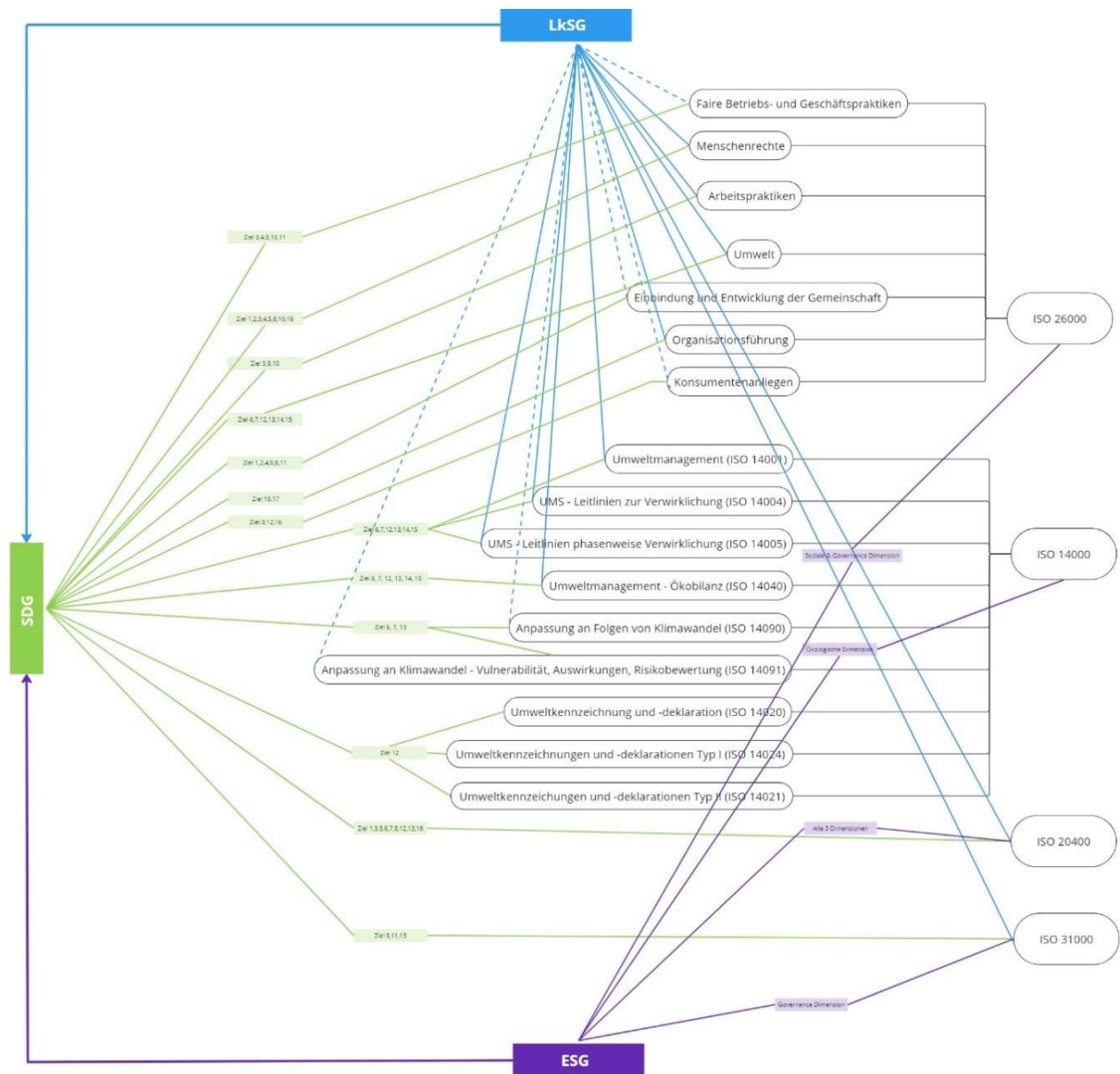


Abbildung 5: Big Picture

Quelle: eigene Darstellung

5.1 Detaillierte Beschreibung des Big Pictures

Zusammenhänge und Einflüsse der Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) auf ISO-Normen

Die Verbindungen zwischen den SDGs und bestimmten ISO-Normen sind ein wesentlicher Bestandteil der Förderung von Nachhaltigkeit und verantwortungsvollen Praktiken in verschiedenen Bereichen. Grundsätzlich kann man von einer wechselseitigen Beeinflussung zwischen Normen und SDGs reden. Während SDGs die Entwicklung und Anpassung von Normen beeinflussen, indem sie Rahmenbedingungen und Prioritäten setzen, können Normen wiederum die Erreichung der SDGs beeinflussen, indem sie praktische Werkzeuge und Prozesse zur Umsetzung der Ziele bereitstellen. Der Ausschnitt des Big Pictures zeigt die spezifischen Zusammenhänge der SDGs zu relevanten ISO-Normen. Darüber hinaus enthält jede Verbindung eine Auflistung der betroffenen Ziele, die im Zusammenhang mit den jeweiligen Normen stehen. Eine explizite Erläuterung der einzelnen Verbindungen

kann im Anhang 2.1 nachgelesen werden. In der Tabelle sind die relevanten ISO-Normen systematisch aufgeführt und die entsprechenden SDGs zugeordnet sowie die bestehenden Zusammenhänge ausführlich beschrieben. Da diverse Normen durch mehrere SDGs beeinflusst werden wurde die Ordnung nach Normen vorgenommen.

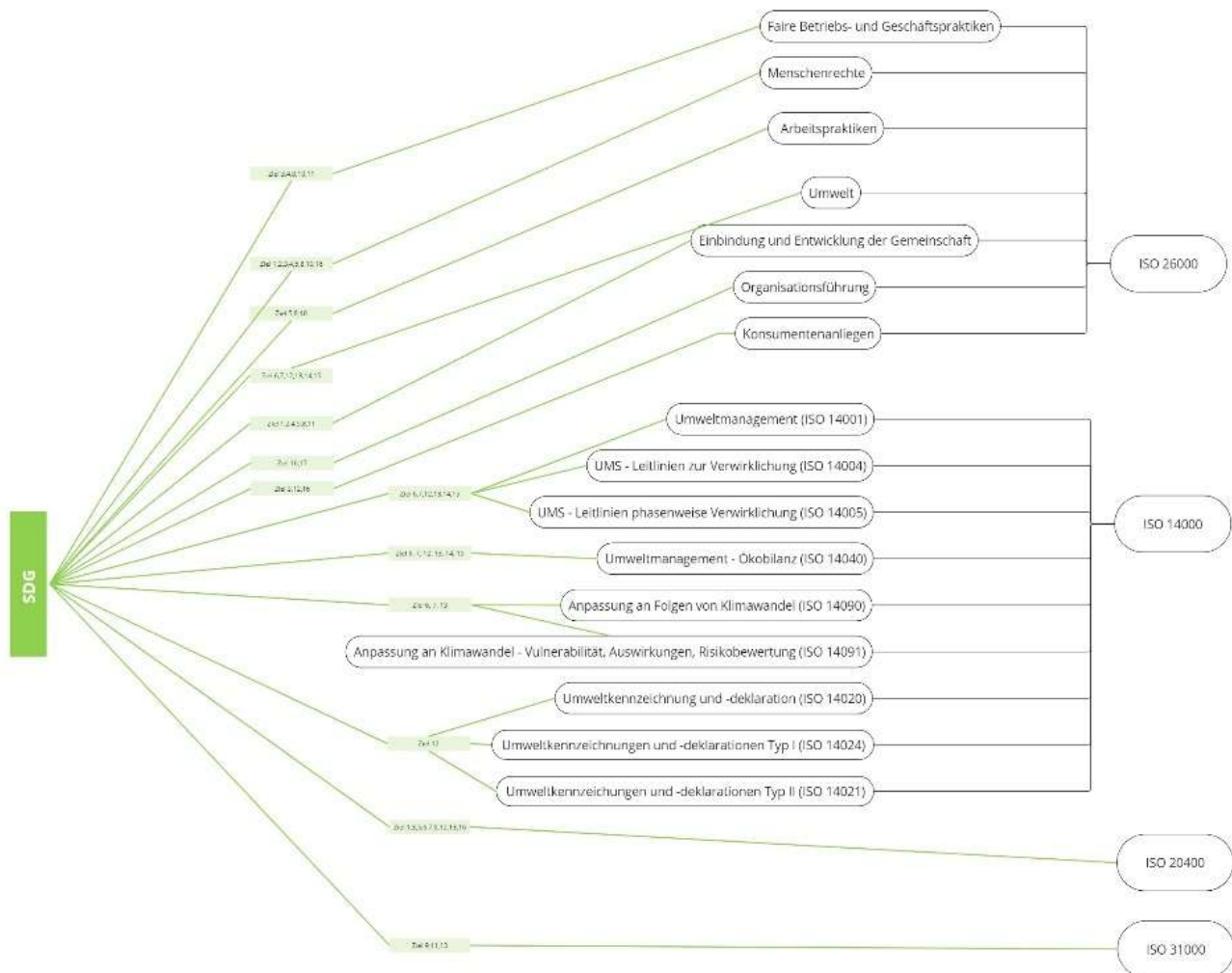


Abbildung 6: Big Picture - SDG Ebene

Quelle: eigene Darstellung

Zusammenhänge und Einflüsse der ESG-Kriterien auf ISO-Normen

Die Bewertung der Nachhaltigkeit einer Organisation erfolgt maßgeblich anhand der ESG-Kriterien. Diese Kriterien haben Einfluss auf die Entwicklung und Anpassung von Normen in verschiedenen Bereichen, indem sie die Bedürfnisse und Erwartungen von Stakeholdern hinsichtlich Nachhaltigkeit konkretisieren. Normen wiederum unterstützen die Implementierung von ESG-Kriterien in der Praxis, indem sie klare Richtlinien zur Bewertung und Berichterstattung von nachhaltigen Praktiken bieten. Nachfolgend ist ein Ausschnitt des Big Pictures, nur mit der ESG-Ebene, angefügt. Im Anhang 2.2 werden die spezifischen Verbindungen und Einflüsse der Normen auf die ESG-Kriterien detailliert beschrieben. Wie zuvor in Kapitel 4.2.3 erläutert steht ESG für Environmental, Social und Governance, es handelt sich also um Kriterien der Umwelt, des Sozialen und der Unternehmensführung.

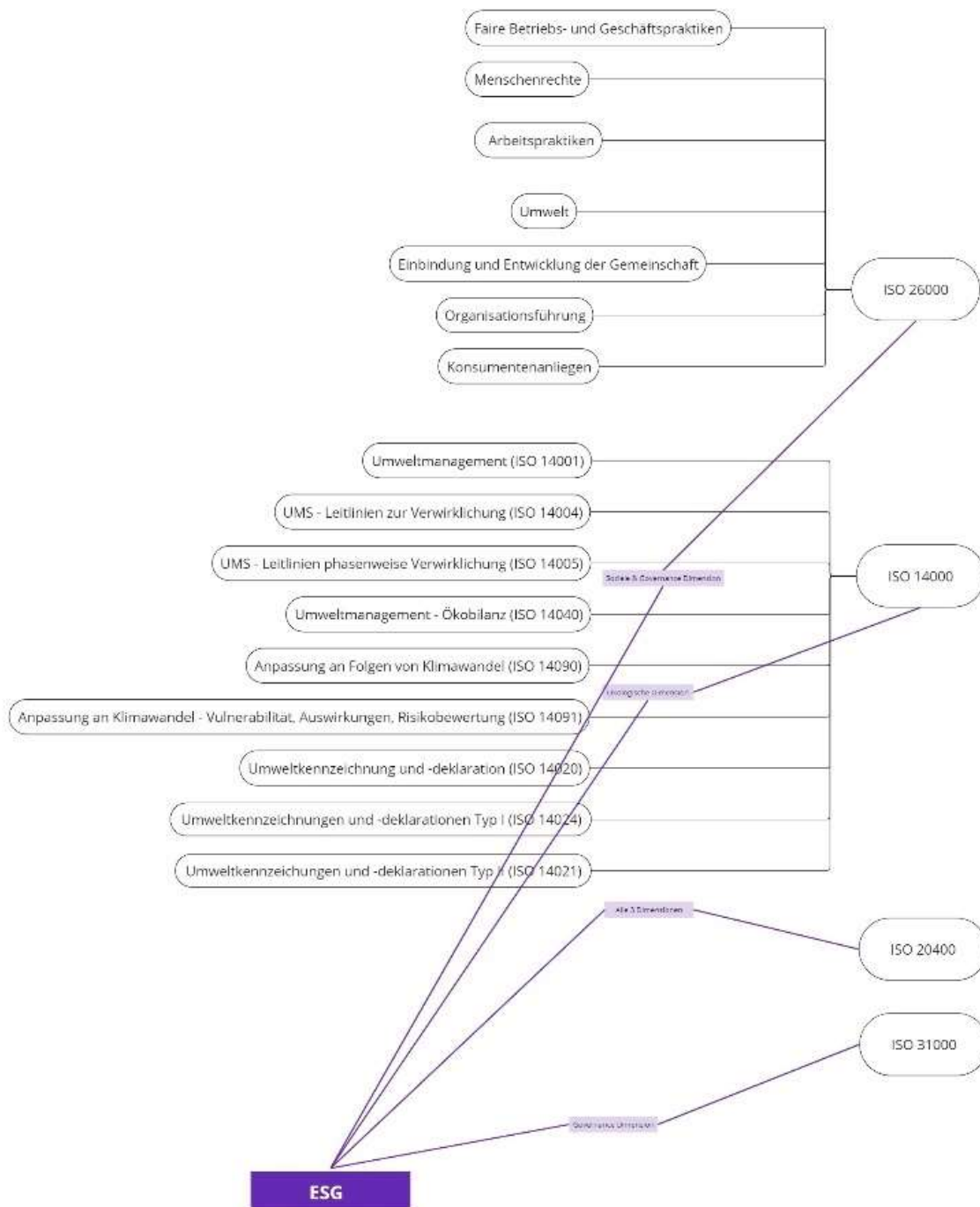


Abbildung 7: Big Picture - ESG Ebene

Quelle: eigene Darstellung

Zusammenhänge und Einflüsse des LkSG auf ISO-Normen

Das Ziel des LkSG besteht in der Verpflichtung von Unternehmen zur Erfüllung ihrer menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfaltspflichten entlang ihrer Lieferketten. Das Gesetz verlangt von Unternehmen, potenzielle Risiken in ihren Lieferketten zu identifizieren, zu bewerten und Maßnahmen zu ergreifen, um diese Risiken zu vermeiden oder zu minimieren. In Zusammenhang mit dem LkSG sind verschiedene internationale Normen von Relevanz, welche Unternehmen Leitlinien und Standards zur Implementierung und Aufrechterhaltung umwelt- und sozialverträglicher Geschäftspraktiken bereitstellen. Zu den relevanten Normen zählen beispielsweise die ISO 14001 für Umweltmanagement so-

wie die ISO 26000 für gesellschaftliche Verantwortung. Die genannten Normen bieten bewährte Verfahren und Rahmenwerke, welche Unternehmen bei der Erfüllung der Anforderungen des LkSG unterstützen. Das Ziel dieses Kapitels liegt in der Untersuchung der Beiträge der genannten Normen zur Erfüllung der Vorgaben des LkSG sowie in der Analyse der Wechselwirkungen zwischen den Normen und dem Gesetz. Die Untersuchung belegt, dass eine integrierte Anwendung dieser Normen und des LkSG zu einer nachhaltigeren und verantwortungsvolleren Unternehmensführung führt. Die nachfolgende Abbildung 8 präsentiert einen Ausschnitt des „Big Pictures“, welches die Verbindungen des LkSG darstellt. Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Zusammenhänge findet sich im Anhang 2.3.

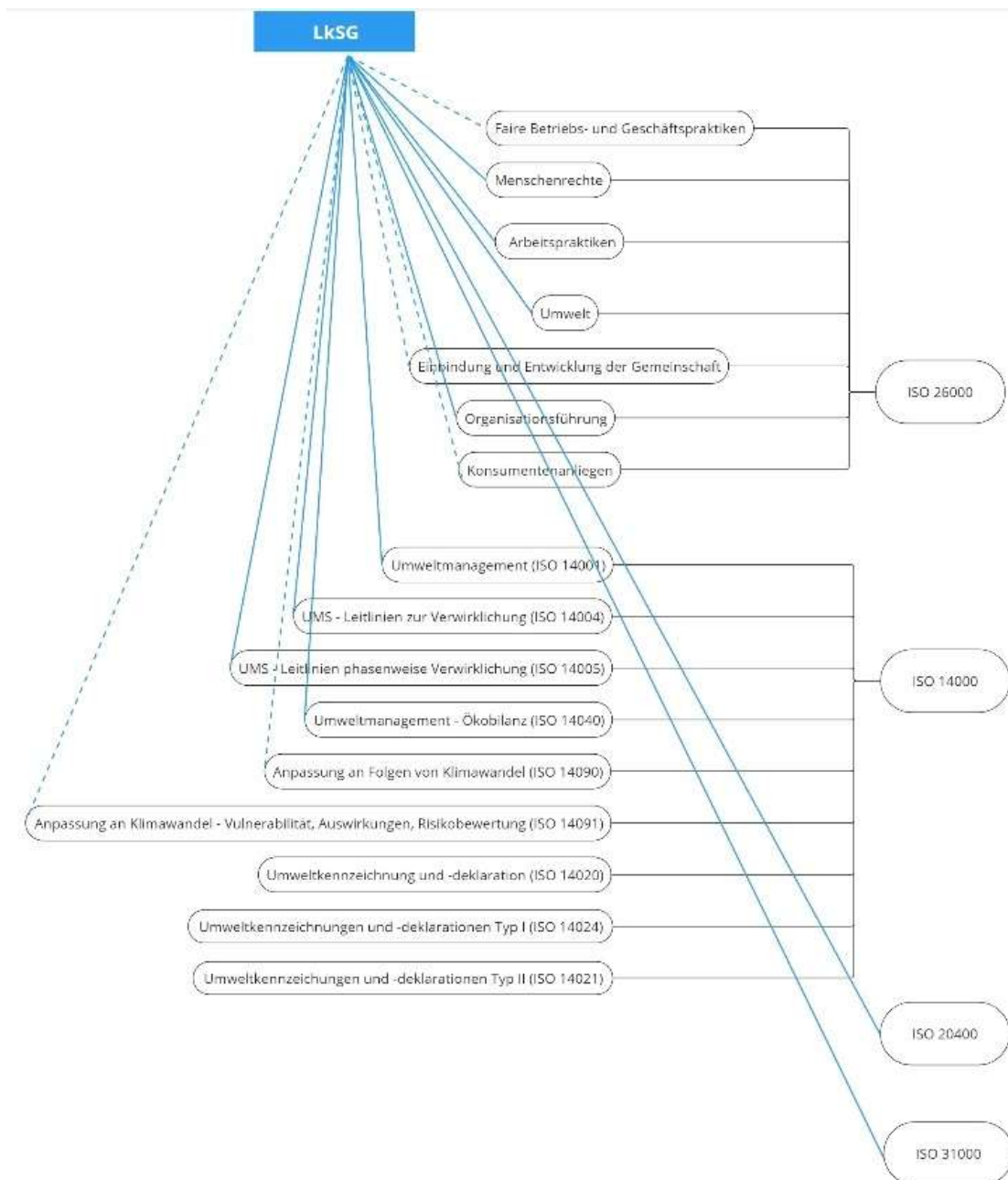


Abbildung 8: Big Picture - LkSG Ebene

Quelle: eigene Darstellung

5.2 Einordnung der Normen in ein Reifegradmodell

Ausgangspunkt für die Erstellung eines Reifegradmodells ist eine intensive Auseinandersetzung mit den im Rahmen dieser Bachelorarbeit betrachteten Standards sowie der Forschungsmethode der Referenzmodellierung. Das Ziel des Reifegradmodells ist es, die besagten Normen einem multidimensionalen Reifegradmodell bestehend aus fünf Reifestufen zuzuordnen. Dabei wird der Fokus bewusst auf die 4 relevantesten Normen, die im Rahmen dieser Bachelorarbeit behandelt wurden, gesetzt. In diesem Modell beginnen die Stufen bei der grundlegenden Compliance und erstrecken sich bis zur höchsten Stufe, die durch Vorreiterrolle, Innovator und Integrator gekennzeichnet ist. Die Zuordnung der Standards zu den jeweiligen Stufen basiert auf der Intensität des Interesses und des Engagements des Unternehmens hinsichtlich der Umsetzung von Nachhaltigkeitspraktiken. Darüber hinaus wird berücksichtigt, in welchem Umfang die Standards die Anwendung der Nachhaltigkeitsaspekte positiv beeinflussen können und welcher Aufwand mit ihrer Umsetzung verbunden ist.

Im ersten Schritt wird ein klassisches Reifegradmodell mit fünf aufeinander aufbauenden Stufen erstellt.

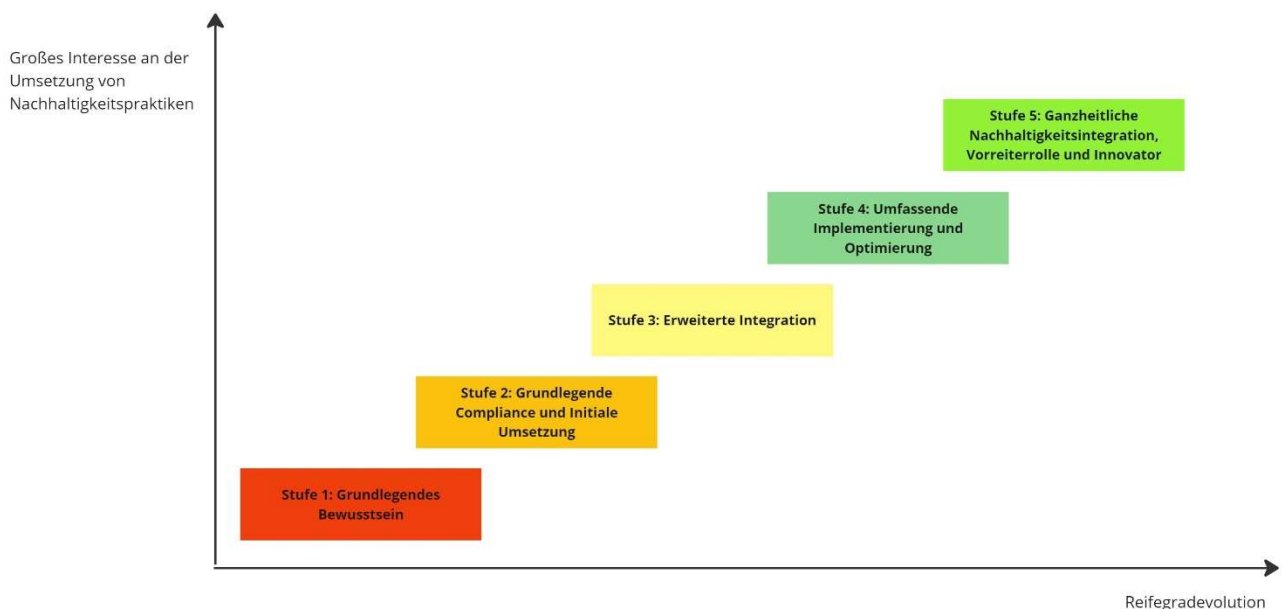


Abbildung 9: Reifegradmodell

Quelle: eigene Darstellung

Ein Reifegradmodell für Nachhaltigkeit in Unternehmen zielt grundsätzlich darauf ab, die Bemühungen und Fortschritte von Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit zu evaluieren und zu optimieren. Unternehmen können durch ihre Bestrebungen und Erfahrungen einen maßgeblichen Beitrag zur Förderung der Nachhaltigkeit leisten, was sich in ihrem jeweiligen Nachhaltigkeitsreifegrad widerspiegelt. Es muss jedoch erwähnt werden, dass Unternehmen nicht strikt in eine einzige Kategorie eingeordnet werden können. Ein Unternehmen mit niedrigem Reifegrad kann in bestimmten Bereichen Innovationen vorweisen, während selbst anerkannte Spitzenreiter in einigen Aspekten Schwachstellen aufweisen können. Um Nachhaltigkeit in der Organisation zu verankern, müssen Führungskräfte auf allen Reifegradstufen über die Kompetenz verfügen, Netzwerke aufzubauen und über

die organisatorische Reife hinweg zu kooperieren. Gleichzeitig müssen sie in der Lage sein, innerhalb der bestehenden Unternehmenskultur zu agieren und diese anzupassen, um eine verstärkte Handlungsbereitschaft zu fördern. Veränderungen, unabhängig von der Art der Organisation, benötigen Mut, Kooperationsbereitschaft, Unternehmensgeist, Optimismus und Offenheit für alternative Sichtweisen. Das Erreichen der fünften Reifegradstufe sollte das ultimative Ziel sein, zum Wohle des Unternehmens und der Gesellschaft. Die spezifischen Prioritäten und Ziele sind jedoch von der jeweiligen Reifegradstufe des Unternehmens abhängig (Winston, Polman, & Seabright, 2023).

Die Stufe 1, „Grundlegendes Bewusstsein“, zeichnet sich durch ein rudimentäres Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit aus. Unternehmen auf dieser Stufe haben zwar bereits von der Notwendigkeit nachhaltigen Handelns gehört, verfügen jedoch über keinerlei Wissen zur praktischen Umsetzung entsprechender Maßnahmen. Bislang wurden keine konkreten Schritte in Richtung Nachhaltigkeit unternommen, und das Verständnis für die Bedeutung und die Anforderungen nachhaltigen Wirtschaftens variiert stark zwischen den Unternehmen. Ein umfassendes Bewusstsein für die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Nachhaltigkeit ist darüber hinaus noch nicht zwingend in jedem Unternehmen verankert.

Die Stufe 2, „Grundlegende Compliance und initiale Umsetzung“, bezeichnet den Beginn der Implementierung nachhaltiger Praktiken in Unternehmen. In dieser Phase orientieren sich Unternehmen an gesetzlichen Vorschriften und branchenspezifischen Richtlinien, ohne darüber hinausgehende Maßnahmen zur Integration von Nachhaltigkeit zu ergreifen. Diese Ebene verbindet die Einhaltung von Vorschriften mit ersten Maßnahmen, beispielsweise der Einführung eines Risikomanagementsystems. Zwar sind die durchgeführten Konsequenzen lediglich auf gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen begrenzt, dennoch befassen sich einige Führungskräfte bereits aktiv mit Umwelt- und Sozialfragen und sind davon überzeugt, dass Unternehmen eine größere Rolle im Bereich der Nachhaltigkeit spielen müssen (Winston et al., 2023). Das Hauptziel dieser Stufe besteht in der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenspraxis, der Identifikation relevanter Themen für die Unternehmensleistung sowie der Reaktion auf wachsende Anforderungen von Investoren, Kunden und Regulierungsbehörden.

Die Stufe 3, „Erweiterte Integration“, repräsentiert einen fortgeschrittenen Entwicklungsstand, bei dem Unternehmen nicht nur nachhaltige Praktiken umsetzen, sondern aktiv darauf hinarbeiten, diese in ihre Geschäftsprozesse zu integrieren. Die Integration umfasst beispielsweise die Implementierung von Umweltmanagementstandards in die Unternehmensstrategie, die Einbeziehung sozialer Verantwortlichkeiten in die Lieferkettenprozesse sowie die Entwicklung von Mechanismen zur Messung und Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung. Unternehmen auf dieser Stufe haben eine von einer defensiven Haltung geprägten Vorgehensweise überwunden und streben eine Verbesserung ihrer Nachhaltigkeitsleistung in mehreren Dimensionen an. Führungskräfte erkennen die Dringlichkeit von Herausforderungen wie dem Klimawandel an und sind sich der Erwartungshaltung von Stakeholdern hinsichtlich der Bewältigung dieser Risiken bewusst. Erfasste ESG-Daten sowie eine vertiefte Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit sollen in zentrale Geschäftsprozesse, wie die Finanzplanung und das Lieferkettenmanagement, einfließen. Unternehmen bemühen sich zudem, ihre Nachhaltigkeitsbemühungen in ihren Kommunikations- und Berichterstattungspraktiken darzulegen (Winston et al., 2023). Ziel dieser Stufe

ist es, Nachhaltigkeit als festen Bestandteil der Organisation zu verankern, um langfristig positive Effekte auf Mensch, Umwelt und Wirtschaft zu erzielen.

Die Stufe 4, „Umfassende Implementierung und Optimierung“, repräsentiert einen fortgeschrittenen Entwicklungsstand, bei dem Unternehmen nachhaltige Praktiken nicht nur implementieren, sondern kontinuierlich alle ihre Prozesse und Strategien optimieren, um eine maximale Nachhaltigkeitswirkung zu erzielen. Im Gegensatz zu Stufe 3, in der Nachhaltigkeit lediglich in einzelne Prozesse integriert wird, erfolgt auf Stufe 4 eine vollumfängliche Integration in sämtliche Geschäftsabläufe. Unternehmen auf dieser Stufe sind bestrebt, innovative Ansätze zu finden, um ihre Umweltauswirkungen weiter zu minimieren, ihre soziale Verantwortung zu stärken und ihre wirtschaftliche Nachhaltigkeit zu fördern. Dies kann beispielsweise die Einführung von Technologien zur Steigerung der Energieeffizienz oder die Optimierung der Lieferkettenlogistik zur Reduzierung von Emissionen umfassen. Unternehmen in dieser Stufe weisen häufig Erfahrungen im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf und können durch Transparenz das Vertrauen der Stakeholder weiter stärken. Sie setzen sich intensiv für nachhaltige Exzellenz ein, um langfristige positive Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft zu erreichen.

Die Stufe 5, „Ganzheitliche Nachhaltigkeitsintegration, Vorreiterrolle und Innovator“, stellt den höchsten Entwicklungsgrad dar, bei dem Unternehmen Nachhaltigkeit vollständig in ihre gesamte Strategie integriert haben. Auf dieser Stufe zeichnen sich Unternehmen durch die erfolgreiche Implementierung nachhaltiger Praktiken aus und übernehmen die Rolle des Innovators, indem sie sowohl intern als auch extern an der Entwicklung von Nachhaltigkeitsrichtlinien und -maßnahmen beteiligt sind. Unternehmen in dieser Stufe erfüllen sämtliche Ziele für nachhaltige Entwicklung und setzen Standards für ihre Branche, indem sie sich aktiv für soziale, ökologische und wirtschaftliche Verantwortung engagieren. Sie demonstrieren ein herausragendes Engagement sowie exzellente Führungsfähigkeiten auf höchstem Niveau der Nachhaltigkeit und leisten als Vorreiter nicht nur einen signifikanten Beitrag zu ihrem eigenen Erfolg, sondern fördern auch positive Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Auch wenn selbst die größten Unternehmen nicht alle globalen Herausforderungen alleine lösen können, ist eine Zusammenarbeit mit anderen Institutionen möglich, um die Nachhaltigkeitsreife weiter zu steigern und relevante, nachhaltige Lösungen anzubieten, die zu enormen Veränderungen führen können.

Auf Basis des in Kapitel 4 dargelegten Wissensstandes hinsichtlich der Normen und des zuvor erstellten Reifegradmodells erfolgt eine Zuordnung der jeweiligen Standards zu den unterschiedlichen Reifegraden. Die Abbildung 10 visualisiert die Zuordnung der Normen zu den jeweiligen Reifestufen durch eine abgestufte Farbgebung. Die Möglichkeit der partiellen Umsetzung von Normen führt zu einer nicht immer eindeutigen Abgrenzung der Reifestufen. Daher ist die Zuordnung von Normen zu spezifischen Reifestufen nicht immer strikt und es können Überschneidungen auftreten. Die nachfolgende Beschreibung der Reifestufen berücksichtigt sowohl die teilweise als auch die vollständige Erfüllung der Normen.

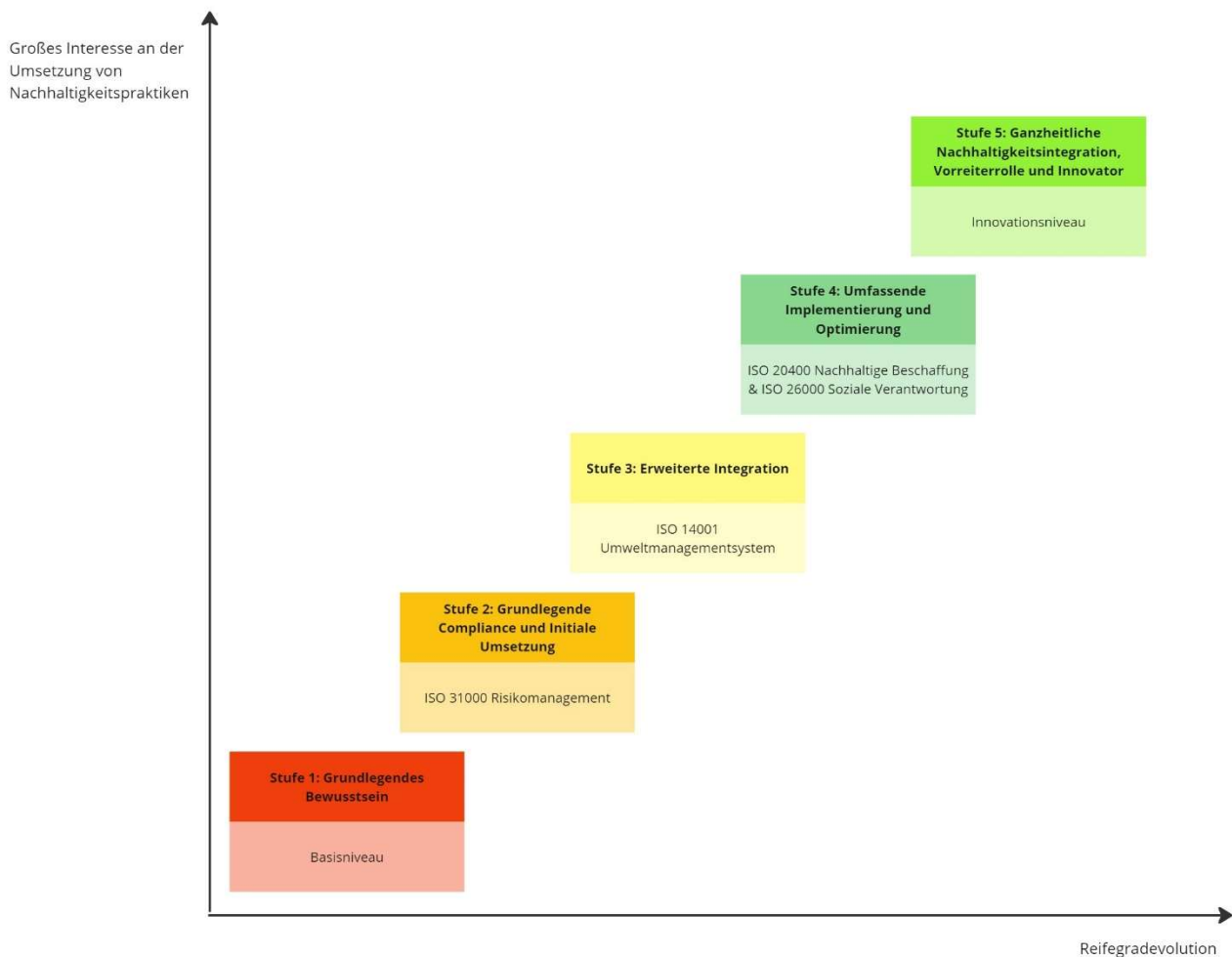


Abbildung 10: Reifegradmodell mit Normen

Quelle: eigene Darstellung

Stufe 1 „Grundlegendes Bewusstsein“ zu „Basisniveau“

Da in der ersten Stufe, wie zuvor beschrieben, Unternehmen noch keine Maßnahmen im Sinne der Nachhaltigkeit umgesetzt oder in ihre Abläufe integriert haben und somit keine Normen oder Standards in Bezug auf Nachhaltigkeit erfüllt werden, wird dieser Stufe keine spezifische Norm zugeordnet. Die erste Reifegradstufe wird folglich lediglich als Basisniveau betrachtet, welches den Ausgangspunkt für weitere Entwicklungen und Fortschritte in Richtung einer nachhaltigen Unternehmensführung darstellt.

Stufe 2 „Grundlegende Compliance und Initiale Umsetzung“ zu ISO 31000 „Risikomanagement“

Die zweite Reifegradstufe, „Grundlegende Compliance und initiale Umsetzung“, stellt einen wichtigen Schritt auf dem Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung dar. In dieser Phase implementieren zahlreiche Unternehmen ein umfassendes Risikomanagement, das den ersten Schritt zur nachhaltigen Absicherung und strategischen Steuerung ihrer Geschäftsaktivitäten darstellt. Der Standard ISO 31000 bietet einen leicht verständlichen Rahmen, der es Unternehmen ermöglicht, Risiken systematisch zu identifizieren und zu managen. Obwohl damit eine wesentliche Grundlage geschaffen wird, bleibt der Bezug zur Nachhaltigkeit zunächst begrenzt, was die Zuordnung zur Reifegradstufe 2 rechtfertigt. Unternehmen beginnen mit der Festlegung grundlegender Risikomanagementprinzipien,

die eine solide Basis für das Verständnis und die Umsetzung von Risikomanagementpraktiken darstellen. Die Implementierung von Risikomanagement in Unternehmen gewährleistet die Identifikation und das Management von Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen.

Stufe 3 „Erweiterte Integration“ zu ISO 14001 „Umweltmanagementsystem“

Das Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 erfordert spezifische Maßnahmen zur Identifizierung und Kontrolle von Umweltaspekten. Der Umsetzungsaufwand ist höher als bei ISO 31000, da spezifische Umweltmaßnahmen und -berichte erforderlich sind. Die Bedeutung für die ökologische Nachhaltigkeit ist direkt und erheblich. Darüber hinaus umfasst die Stufe 3 eine anfängliche Umsetzung der ISO 20400, also Bemühungen im Bereich nachhaltiger Beschaffung. Beispielsweise beginnen Unternehmen, wie zuvor erwähnt, mit der Einbeziehung sozialer Verantwortlichkeiten in die Lieferkettenprozesse. An dieser Stelle überlappt die Norm zwei Reifestufen, wobei eine vollständige Umsetzung der ISO 20400 erst in der vierten Stufe des Reifegradmodells erreicht wird. Aus diesem Grund ist die Norm im Modell der vierten Stufe zugeordnet.

Stufe 4 „Umfassende Implementierung und Optimierung“ zu ISO 20400 „Nachhaltige Beschaffung“ und ISO 26000 „Gesellschaftliche Verantwortung“

Die Norm für nachhaltige Beschaffung ist im Vergleich zu ISO 14001 komplexer und zielt auf die Etablierung nachhaltiger Beschaffungsprozesse ab, die eine tiefgreifendere Integration in die Lieferkettenprozesse und die Einbindung der Lieferanten erfordern. Aufgrund der Auswirkungen auf alle drei Säulen der Nachhaltigkeit – sozial, ökonomisch und ökologisch – strebt die nachhaltige Beschaffung einen ausgewogenen Ansatz an. Die Norm beeinflusst also maßgeblich die Gesamtleistung des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit und wird daher in diesem Reifegradmodell der ISO 14001 übergeordnet.

Für Unternehmen, die bereits über fortgeschrittene Umwelt- und Risikomanagementsysteme verfügen, erweitert sich der Fokus auf die gesellschaftliche Verantwortung, sowohl innerhalb der Beschaffung, als auch darüber hinaus. Die ISO 26000 bietet umfassende Leitlinien zur Umsetzung von nachhaltigen und verantwortungsvollen Geschäftspraktiken, die über das Umweltmanagement hinausgehen und auch soziale und ethische Aspekte berücksichtigen. Die Implementierung erfordert eine gründliche Analyse und Anpassung zahlreicher Unternehmensprozesse sowie eine intensive Einbindung der Stakeholder. Obwohl dies einen beträchtlichen Aufwand darstellt, ist diese Norm für eine nachhaltige Unternehmensführung von hoher Relevanz. Die Ausweitung der Bemühungen auf umfassende gesellschaftliche Verantwortung fördert nachhaltige und sozial verantwortliche Geschäftspraktiken.

Eine weitere Norm, die für die Stufe 4 in Betracht gezogen werden könnte, ist eine erweiterte Anwendung von ISO 31000. Unternehmen optimieren ihre bestehenden Risikomanagementprozesse und integrieren diese vollständig in alle Geschäftsbereiche. Die erweiterte Anwendung der ISO 31000 führt zu einer stärkeren Verankerung des Risikomanagements in der Unternehmensstrategie.

Stufe 5 „Vorreiterrolle, Innovator und Integrator“

Die Stufe 5, „Führung und Vorreiterrolle“, stellt den höchsten Reifegrad im Modell für nachhaltige Lieferkettennetzwerke dar. Die Erreichung dieser Stufe zeichnet sich durch eine umfassende Integration aller relevanten Normen und Standards aus, gepaart mit aktivem Engagement in der kontinuierlichen Optimierung der Nachhaltigkeitspraktiken. Aus

diesem Grund wird im Modell der Begriff „Innovationsniveau“ verwendet. Unternehmen in dieser Stufe übernehmen eine führende Rolle bei der Gestaltung und Entwicklung von Nachhaltigkeitsrichtlinien und -standards. Führungskräfte in diesen Unternehmen setzen Maßstäbe, indem sie nicht nur intern vorbildlich agieren, sondern auch aktiv an der Entwicklung neuer ISO-Normen und an Partnerschaften mit Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen zur Förderung nachhaltiger Praktiken teilnehmen. Sie veröffentlichen Best-Practice-Richtlinien und tragen somit zur Weiterentwicklung der gesamten Branche bei. Das Engagement für Nachhaltigkeitsinitiativen sowie die Entwicklung branchenweiter Standards führt dazu, dass Unternehmen auf der Stufe 5 auf dem höchsten Niveau der Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Verantwortung agieren. Sie nehmen eine Vorreiterrolle ein und gestalten aktiv die Zukunft nachhaltiger Geschäftsprozesse. Dies stärkt nicht nur ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit, sondern hat auch einen positiven Einfluss auf die gesamte Branche und die Gesellschaft.

5.3 Potentielle Zielkonflikte bei der Implementierung und Anwendung der ISO-Normen

Das Reifegradmodell, welches die Implementierung von Normen entlang verschiedener Reifestufen darstellt, kann bei der schrittweisen Umsetzung potenzielle Zielkonflikte aufweisen. Diese Zielkonflikte resultieren in erster Linie aus den unterschiedlichen Schwerpunkten, Anforderungen und Methodologien der jeweiligen Normen. Um eine erfolgreiche Implementierung und Integration der Normen entlang der verschiedenen Reifestufen zu gewährleisten, ist eine sorgfältige Planung sowie ein effektives Veränderungsmanagement unabdingbar. Im Folgenden werden mögliche Konflikte für jede Stufe des Modells erörtert.

In der **ersten Reifestufe** erfolgt eine Sensibilisierung für Nachhaltigkeitspraktiken, wobei der Fokus auf dem grundlegenden Bewusstsein liegt. Unternehmen beginnen, sich mit den elementaren Konzepten vertraut zu machen. In diesem Kontext können Konflikte auftreten. Einerseits könnten Unternehmen auf Schwierigkeiten stoßen, die erforderlichen **Ressourcen bereitzustellen**, um die folgenden Reifestufen zu erreichen. Andererseits kann es zu **internen Widerständen** kommen, da die Bedeutung und die Vorteile von Nachhaltigkeitspraktiken möglicherweise noch nicht vollständig erkannt und akzeptiert werden.

In der **zweiten Phase** beginnen Unternehmen damit, Nachhaltigkeitspraktiken erstmals in die Praxis umzusetzen. Diese Bemühungen beschränken sich jedoch auf die Umsetzung verpflichtender Maßnahmen, welche die gesetzlichen Anforderungen erfüllen. Die Einführung eines Risikomanagementsystems gemäß ISO 31000 erfordert eine Transformation der Unternehmenskultur, was zu **internen Widerständen** führen könnte. Des Weiteren kann die Implementierung eines neuen Risikomanagementsystems mit **erheblichen Kosten und Zeitaufwand** verbunden sein, was zu Konflikten mit den bestehenden Unternehmensprioritäten führen kann.

In der **dritten Reifestufe** führen Unternehmen eine erweiterte Integration durch, indem sie ein UMS nach der Norm ISO 14001 in ihre Ablauforganisation einführen und umsetzen. Die Erweiterung des Geltungsbereichs, also in diesem Fall des UMS auf alle Unternehmensbereiche, kann **zusätzliche Ressourcen und Fachwissen** erfordern, was zu Konflikten mit anderen **Unternehmenszielen** führen kann. Außerdem können **regulatorische Anforderungen**, zum Beispiel Unterschiede zwischen den Anforderungen der

ISO 14001 und den gesetzlichen Vorgaben des LkSG zu Zielkonflikten führen. Unternehmen, die die Normen der Reifestufen 2 und 3 implementieren, müssen Risikobewertungen in verschiedenen Bereichen durchführen. Die ISO 31000 bietet umfassende Leitlinien für das Risikomanagement, welche die Identifizierung, Bewertung und Behandlung von Risiken enthält. Die ISO 14001 verlangt ebenfalls eine Risikobewertung, jedoch speziell im Kontext von Umweltaspekten und -auswirkungen. Dies kann zu **doppelten und redundanten** Aufwand führen. Die Prozesse und Methoden für die **Risikobewertung** könnten jedoch harmonisiert werden, um Effizienzgewinne zu erzielen. Ein weiterer potenzieller Konflikt besteht in der **unterschiedlichen Priorisierung von Risiken**. Die Normen ISO 31000 und ISO 14001 können zu Zielkonflikten führen, wenn Umweltaspekte und andere Risikofaktoren nicht gleichgewichtig behandelt werden. Diese Unterschiede in der Priorisierung können dazu führen, dass bestimmte Umweltaspekte entweder überbewertet oder vernachlässigt werden, was die Gesamteffektivität des Risikomanagements beeinträchtigen kann.

In der **vierten Phase** erfolgt eine umfassende Implementierung und Optimierung durch Unternehmen, welche sowohl die ISO 20400 für nachhaltige Beschaffung als auch die ISO 26000 für gesellschaftliche Verantwortung in ihre Geschäftspraktiken integrieren. Die Integration nachhaltiger Beschaffungspraktiken gemäß ISO 20400 und sozialer Verantwortung gemäß ISO 26000 erfordert eine umfassende **Überprüfung** und Anpassung der **Lieferketten**, was mit erheblicher **Komplexität** und hohen **Kosten** verbunden ist. Die Umsetzung dieser Anforderungen kann zu **Konflikten mit bestehenden Lieferanten** führen, insbesondere wenn diese nicht in der Lage sind, die neuen Standards zu erfüllen. Bei der Implementierung, der beiden der Stufe 4 zugeordneten Normen, kann Redundanz auftreten, da beide Normen eine **Bewertung der Lieferanten** erfordern, was zu doppeltem Aufwand führen kann. Ein integrierter Ansatz zur Lieferantenbewertung könnte hier Abhilfe schaffen. Des Weiteren können Redundanzen bei der Implementierung der Normen ISO 14001 und ISO 26000 entstehen. Die Anforderungen an die Dokumentation und **Berichterstattung** der beiden Normen können sich überschneiden, was einen zusätzlichen Aufwand zur Folge hat. Eine gemeinsame Berichterstattungsstruktur könnte hier zu einer effizienteren Vorgehensweise führen. Auch im Rahmen der **Lieferantenauswahl** können Widersprüche identifiziert werden. Die Kriterien für die Auswahl von Lieferanten könnten sich bei ISO 20400 und ISO 26000 widersprechen, beispielsweise wenn ein Lieferant hervorragende Umweltstandards erfüllt, jedoch nicht alle sozialen Verantwortungsaspekte abdeckt. Ein weiterer potenzieller Widerspruch kann bei der Implementierung von ISO 31000 und ISO 14001 auftreten. Während ISO 31000 einen umfassenden **Risikomanagementansatz** verfolgt, der alle Arten von Risiken integriert, fokussiert sich ISO 14001 ausschließlich auf Umweltmanagement und kann folglich eine andere Methodik oder Terminologie verwenden. Unterschiedliche Managementansätze und Terminologien können zu Verwirrung und Inkonsistenzen in der Umsetzung führen.

Die **fünfte** und höchste **Reifestufe** umfasst Unternehmen, die eine vollständige Nachhaltigkeitsintegration erreicht haben, indem sie alle relevanten Normen implementieren und sich als Vorreiter und Innovator positionieren. Unternehmen dieser Stufe sind einem signifikanten Innovationsdruck ausgesetzt, da sie kontinuierlich innovative Leistung erbringen müssen, um ihre Führungsposition zu behaupten. Dies kann mit erheblichen finanziellen und personellen Belastungen einhergehen. Eine weitere Herausforderung stellt die Er-

füllung der Erwartungen sämtlicher Interessensgruppen dar, insbesondere wenn diese unterschiedliche Prioritäten und Vorstellungen in Bezug auf Nachhaltigkeit aufweisen. Ein weiteres Konfliktpotenzial resultiert aus regulatorischen Veränderungen. Unternehmen müssen über die Fähigkeit verfügen, auf regulatorische Änderungen zeitnah zu reagieren, was in einem komplexen und innovativen Umfeld eine besondere Herausforderung darstellt. Die nachfolgende Abbildung 11 veranschaulicht das Zusammenspiel der zuvor beschriebenen potenziellen Zielkonflikte zwischen den Normen. Zusätzlich zeigt es, wie die drei Säulen der Nachhaltigkeit – erweitert um eine vierte Säule, Gesellschaft – auf das gesamte Bild einwirken.

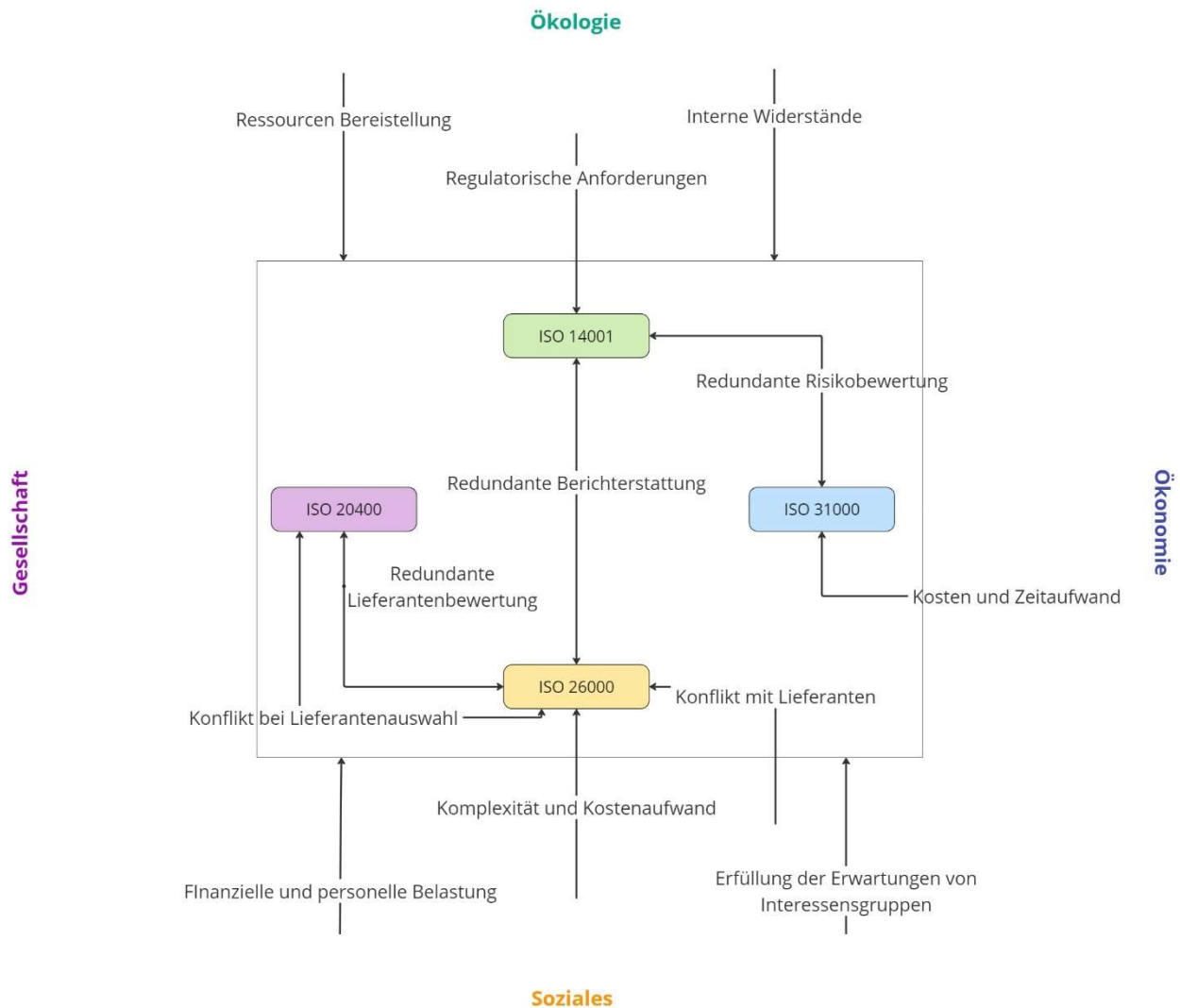


Abbildung 11: Zielkonflikte

Quelle: eigene Darstellung

6 Limitation und zukünftige Forschung

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurde der Fokus bewusst auf die relevantesten Normen im Bereich der Nachhaltigkeit gelegt, wobei eine Eingrenzung auf die wesentlichen Standards erfolgte. Diese bewusste Eingrenzung ermöglicht eine tiefgehende Analyse der ausgewählten Standards. Es gibt jedoch eine Vielzahl weiterer Normen, wie etwa die ISO 50001 für Energiemanagement oder die ISO 14064 für Treibhausgase, die ebenfalls in die Betrachtung einbezogen werden könnten, um eine spezifischere und umfassendere Bewertung der unternehmensinternen und -externen Nachhaltigkeitspraktiken zu ermöglichen. Eine Erweiterung der Analyse auf eine breitere Normenbasis könnte somit zu detaillierteren Erkenntnissen führen.

In Bezug auf das im Rahmen dieser Arbeit erstellte Big Picture der Nachhaltigkeit ist eine kontinuierliche Überprüfung der Inhalte der betrachteten Normen von entscheidender Bedeutung. Gesetzliche Veränderungen und Anpassungen von Richtlinien können sowohl bestehende Zusammenhänge beeinflussen als auch neue entstehen lassen. Vor diesem Hintergrund ist eine fortlaufende Evaluierung und gegebenenfalls eine Anpassung der Zusammenhänge und damit des Big Pictures unerlässlich. Mithilfe einer kontinuierlichen Überprüfung kann das Big Picture als Orientierungshilfe dienen und eine optimale Umsetzung und Integration der Normen in unternehmerische Prozesse sichergestellt werden.

Auch für das in dieser Arbeit entwickelte Reifegradmodell sind zukünftige Anpassungen zu erwarten. Die fortschreitende Bedeutung und Etablierung von Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft führt zu einer kontinuierlichen Verschärfung der Anforderungen an Unternehmen. Dies könnte eine Auswirkung auf die Kriterien für die einzelnen Reifegradstufen haben. Während die Stufe 5 als höchstes Ziel unverändert bleibt, wird es eine Verlagerung der spezifischen Anforderungen innerhalb der einzelnen Stufen geben. Ein Beispiel hierfür ist, dass Unternehmen in der aktuellen Stufe 1 lediglich ein grundlegendes Bewusstsein für Nachhaltigkeit besitzen, ohne konkrete Maßnahmen zu ergreifen. Zukünftig ist zu erwarten, dass sich dieses Verhältnis zugunsten eines umfassenderen Bewusstseins verschieben wird. In Stufe 1 würde zwar weiterhin keine umfassende praktische Umsetzung erfolgen, jedoch könnte eine erste Integration der ISO 31000 bereits denkbar sein, was eine Verschiebung von Inhalten der derzeitigen Stufe 2 in Stufe 1 bedeuten würde.

Des Weiteren könnten die im Rahmen dieser Arbeit identifizierten Zielkonflikte einer dynamischen Veränderung unterliegen. Veränderungen von externen und internen Faktoren sowie die bereits zuvor beschriebene zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit könnten zu einer Verschiebung dieser Konflikte führen. Daher ist eine kontinuierliche Beobachtung der Zielkonflikte erforderlich, um Unternehmen eine adäquate Reaktion auf diese Entwicklungen zu ermöglichen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die in dieser Arbeit aufgezeigten Limitationen und die Perspektiven für zukünftige Entwicklungen wesentlich sind. Dazu gehören die Erweiterung um zusätzliche Normen bei Bedarf, die Anpassung des Big Pictures und des Reifegradmodells sowie die fortlaufende Beobachtung von Zielkonflikten. Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist von entscheidender Bedeutung, um den dynamischen Entwicklungen im Bereich der Nachhaltigkeit gerecht zu werden und eine zukunftsorientierte Unternehmenspraxis sicherzustellen.

7 Fazit

Die vorliegende Arbeit befasst sich eingehend mit dem Themenfeld der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie. Dabei wird die wesentliche Bedeutung von ISO-Normen, gesetzlichen Rahmenwerken und weiteren Standards untersucht. In einem zunehmend globalisierten und ressourcenbeschränkten Umfeld ist Nachhaltigkeit nicht länger nur ein ethisches Gebot, sondern eine strategische Notwendigkeit, die über den langfristigen Erfolg und die gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen entscheidet.

In der Beantwortung der ersten Forschungsfrage wird Nachhaltigkeit sowohl im allgemeinen als auch im unternehmerischen Kontext definiert. Der Begriff der Nachhaltigkeit wird allgemein als eine Entwicklung verstanden, die den Bedürfnissen der Gegenwart entspricht, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden (World commission on environment and development, 1987, p. 15). Diese Definition geht auf die Brundtland-Kommission zurück und hat weltweit Anerkennung gefunden. Im unternehmerischen Kontext wird Nachhaltigkeit durch das „Triple Bottom Line“-Modell konkretisiert, das die gleichwertige Verfolgung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele fordert. In diesem Zusammenhang stellt Nachhaltigkeit keinen optionalen Zusatz dar, sondern ist ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie, der notwendig ist, um im Wettbewerb zu bestehen und gesellschaftliche Akzeptanz langfristig zu sichern.

Für Unternehmen sind spezifische ISO-Normen von zentraler Bedeutung, darunter ISO 14001, ISO 26000, ISO 20400 und ISO 31000. Die genannten Normen ermöglichen eine strukturierte Herangehensweise an Umweltmanagement, soziale Verantwortung, nachhaltige Beschaffung und Risikomanagement. Sie tragen dazu bei, dass Nachhaltigkeit in allen Unternehmensprozessen verankert wird, indem sie konkrete Handlungsanweisungen und Beispiele liefern. Da darüber hinaus jedoch zahlreiche branchenspezifische Normen existieren, ist eine regelmäßige Evaluierung der Relevanz dieser Normen sowie eine kontinuierliche Anpassung ihrer Anwendung an die spezifischen Anforderungen des Unternehmens unerlässlich.

Das in dieser Arbeit entwickelte Big Picture bietet eine wertvolle Übersicht, um die Komplexität der Nachhaltigkeitsanforderungen besser zu verstehen und gezielt zu managen. Es veranschaulicht die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Normen, Gesetzen und Richtlinien und zeigt, wie diese systematisch integriert werden können. Das Ziel besteht nicht in der Implementierung jedes Details, sondern in der Nachvollziehbarkeit der Zusammenhänge und Konsequenzen der einzelnen Normen und Richtlinien, um das große Ganze stets im Blick zu behalten.

Das Reifegradmodell bietet in diesem Zusammenhang eine praxisnahe Orientierung, die Unternehmen hilft, den Grad der Nachhaltigkeitsintegration zu messen und gezielte Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung zu geben. In Anbetracht der dynamischen Veränderungen und der wachsenden Anforderungen an die Nachhaltigkeit wird es zukünftig erforderlich sein, das Modell anzupassen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Arbeit ist die Identifizierung und Analyse potenzieller Zielkonflikte, die bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien auftreten können. Konflikte dieser Art resultieren aus der gleichzeitigen oder nacheinander erfolgenden Implementierung von Normen. Dies kann zu Redundanzen oder widersprüchlichen Anforderun-

gen führen. Daher ist es unerlässlich, diese Zielkonflikte kontinuierlich zu beobachten und die Unternehmensstrategien entsprechend anzupassen, um langfristig nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten. Es ist wichtig zu betonen, dass nicht alle Zielkonflikte per se als negativ zu betrachten sind. In zahlreichen Fällen handelt es sich lediglich um Überschneidungen, die mit einem klaren Bewusstsein und einem gezielten Management vermieden werden können.

Abschließend zeigt die Arbeit, dass die Komplexität der Normen, Richtlinien und Gesetze zur Nachhaltigkeit zunächst abschreckend wirken kann, durch eine fundierte Auseinandersetzung mit den Inhalten kann jedoch ein tiefes Verständnis und eine praktikable Herangehensweise entwickelt werden. Diese Arbeit soll Unternehmen ermutigen, den Schritt zu wagen und Nachhaltigkeit schrittweise in ihre Praxis zu integrieren. Die Relevanz des Themas wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Jede Einzelperson trägt die Verantwortung, die Welt, die sie zukünftigen Generationen übergibt, nachhaltig zu gestalten. Wie Brundtland treffend formuliert: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der Gegenwart entspricht, ohne die Möglichkeit zukünftiger Generationen zu beeinträchtigen, ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen.“ (World commission on environment and development, 1987). Auf dieser Grundlage gilt es, den Weg für eine zukunftsfähige Unternehmenspraxis zu ebnen und in gemeinschaftlichem Handeln eine nachhaltige Zukunft zu sichern.

Literaturverzeichnis

- American National Standards Institute. (2024). What is ISO? Retrieved from <https://ansi.org/iso/us-representation-in-iso/introduction#>
- Benker, T., Jürck, C., & Wolf, M. (2016). *Geschäftsprozessorientierte Systementwicklung* (1 ed.): Springer Vieweg Wiesbaden.
- Bernard-Rau, B., Schnerring, G., & Busch, T. (2022). *Gabler Kompakt-Lexikon Corporate Social Responsibility*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- BMW. (2024). Abkommen von Paris. Retrieved from <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Industrie/klimaschutz-abkommen-von-paris.html>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. doi:10.1016/j.jclepro.2013.11.039
- Bosi, M. K., Lajuni, N., Wellfren, A. C., & Lim, T. S. (2022). Sustainability Reporting through Environmental, Social, and Governance: A Bibliometric Review. *Sustainability*, 14(19). doi:10.3390/su141912071
- Brühl, R. (2018). *Corporate Social Responsibility: Eine Ethik der gesellschaftlichen Verantwortung und ihre Umsetzung* (1 ed.). München: Verlag C.H.Beck.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (2023). *Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*. Retrieved from <https://www.bmz.de/resource/blob/154772/lieferkettengesetz-faktenpapier-partnerlaender-deu-bf.pdf>
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (2024a). Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Retrieved from <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/agenda-2030-13994>
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (2024b). Klimaabkommen von Paris. Retrieved from <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/klimaabkommen-von-paris-14602>
- CEN-CENELEC Management. (2024a). CEN and CENELEC Journey towards the UN Sustainable Development Goals (SDGs). Retrieved from <https://www.cencenelec.eu/european-standardization/sustainable-development-goals-sdgs/>
- CEN-CENELEC Management. (2024b). European Standardization - CEN and CENELEC. Retrieved from <https://www.cencenelec.eu/european-standardization/cen-and-cenelec/>
- CEN-CENELEC Management. (2024c). The Vienna Agreement - CEN Cooperation with ISO. Retrieved from <https://www.cencenelec.eu/about-cen/cen-and-iso-cooperation/>
- Challagalla, G., & Dalsace, F. (2022). Moving the Needle on Sustainability. *Harvard Business Review*,. Retrieved from <https://hbr.org/2022/11/moving-the-needle-on-sustainability>
- Corsten, H., & Roth, S. H. (2012). *Nachhaltigkeit - Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dathe, T., Dathe, R., Dathe, I., & Helmold, M. (2022). *Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainability and Environmental Social Governance (ESG)*: Springer.
- DIN. (2018). *Risikomanagement - Leitlinien (ISO 31000:2018)*. Berlin.
- DIN. (2021). *Nachhaltiges Beschaffungswesen - Leitfaden (ISO 20400:2021-02)*. Berlin.
- DIN. (2024a). DIN - kurz erklärt. Retrieved from <https://www.din.de/de/ueber-normen-und-standards/basiswissen>
- DIN. (2024b). Internationale Normung. Retrieved from <https://www.din.de/de/din-und-seine-partner/din-in-der-welt/internationale-normung>

- DNK. (2024). Deutscher Nachhaltigkeitskodex - Mehr als ein Berichtsstandards. Retrieved from <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>
- Elkington, J. (2002). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Freiberg, J., & Bruckner, A. (2022). *Corporate sustainability: Kompass für die Nachhaltigkeitsberichterstattung* (Vol. 1).
- Gibson, C., & Nolan, R. (1974). Managing the Four Stages of EDP Growth. *Harvard Business Review*, 52.
- Global Reporting Initiative. (2023). The global leader for impact reporting. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/>
- GRI. (2024a). Our mission and history. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>
- GRI. (2024b). Reporting support. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/reporting-support/>
- Hardtke, A., & Kleinfeld, A. H. (2010). *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen - von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung* (Vol. 1). Wiesbaden: Gabler.
- Holten, R. (1999). Fachkonzeptuelle Spezifikation von Führungsinformationssystemen. In R. Holten (Ed.), *Entwicklung von Führungsinformationssystemen: Ein methodenorientierter Ansatz* (pp. 71-117). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- ISO. (2002). *Umweltkennzeichnungen und -deklarationen - Allgemeine Grundsätze (ISO 14020:2001)*. Berlin.
- ISO. (2015). *Umweltmanagementsysteme - Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (ISO 14001:2015)*. Berlin.
- ISO. (2016a). *Umweltkennzeichnungen und -deklarationen - Umweltbezogene Anbietererklärungen (Umweltkennzeichnung Typ II) (DIN EN ISO 14021:2016)*. Berlin.
- ISO. (2016b). *Umweltmanagementsysteme - Allgemeine Leitlinien zur Verwirklichung (DIN EN ISO 14004:2016)*. Berlin.
- ISO. (2018). *Umweltkennzeichnungen und -deklarationen - Umweltkennzeichnung Typ I - Grundsätze und Verfahren (ISO 14024:2018)*. Berlin.
- ISO. (2019). *Anpassung an die Folgen des Klimawandels - Grundsätze, Anforderungen und Leitlinien (DIN EN ISO 14090:2019)*. Berlin.
- ISO. (2020). *Umweltmanagementsysteme - Leitlinien für einen flexiblen Ansatz zur phasenweisen Verwirklichung (ISO 14005:2019)*. Berlin.
- ISO. (2021a). *Anpassung an den Klimawandel - Vulnerabilität, Auswirkungen und Risikobewertung (DIN EN ISO 14091:2021)*. Berlin.
- ISO. (2021b). *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (DIN EN ISO 26000:2021-04)*. Berlin.
- ISO. (2021c). *Umweltmanagement - Ökobilanz - Grundsätze und Rahmenbedingungen (DIN EN ISO 14040:2006 + A1:2020)*. Berlin.
- ISO. (2024a). Standards. Retrieved from <https://www.iso.org/standards.html>
- ISO. (2024b). Sustainable Development Goals. Retrieved from <https://www.iso.org/sdgs.html>
- Kai Ming Au, A., Yang, Y.-F., Wang, H., Chen, R.-H., & Zheng, L. J. (2023). Mapping the Landscape of ESG Strategies: A Bibliometric Review and Recommendations for Future Research,. *Special Issue ESG Strategies, Consumer Behaviour and Community Participation in the Digital Age*, 26. doi:<https://www.mdpi.com/2071-1050/15/24/16592>
- Kolev, G. V., & Neligan, A. (2021). *Nachhaltigkeit in Lieferketten: Eine ökonomische Bewertung von Gesetzesvorschlägen*. Retrieved from

- <https://www.proquest.com/working-papers/nachhaltigkeit-lieferketten-eine-ökonomische/docview/2587640550/se-2?accountid=15918>
- Krcmar, H. (2015). *Informationsmanagement*: Springer Gabler Berlin, Heidelberg.
- Leimeister, J. M. (2021). Geschäftsprozessmanagement und Anwendungssysteme. In J. M. Leimeister (Ed.), *Einführung in die Wirtschaftsinformatik* (pp. 207-271). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Nikodemus, P. (2005). *Wissensmanagement und Innovation - Referenzmodellierung zur Prozessoptimierung im Business-to-Business-Marketing* (Vol. 1). Göttingen: Cuvillier Verl.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). *Capability Maturity Model for Software, Version 1.1*. Retrieved from https://insights.sei.cmu.edu/documents/1092/1993_005_001_16211.pdf
- Polman, P., & Winston, A. (2021). The Net Positive Manifesto *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2021/09/the-net-positive-manifesto>
- Pöppelbuß, J., & Röglinger, M. (2011). *What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management*. https://www.researchgate.net/publication/221409904_What_makes_a_useful_maturity_model_A_framework_of_general_design_principles_for_maturity_models_and_its_demonstration_in_business_process_management
- Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. (2016). A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises. *Procedia Cirp*, 52. doi:10.1016/j.procir.2016.07.040
- Siethoff, P. (2024). ISO 53001: Mit diesem Standard können Unternehmen künftig SDGs umsetzen. Retrieved from <https://www.how-green-works.de/standards-und-regulierung/news/norm-in-arbeit-iso-53001-so-koennen-unternehmen-ihren-beitrag-zu-den-sdgs-kuenftig-tracken-287#:~:text=ISO%2053001%3A%20Mit%20diesem%20Standard%20k%C3%B6nnen%20Unternehmen%20k%C3%BCnftig%20SDGs%20umsetzen,von%20Paul%20Siethoff&text=Ab%202025%20k%C3%B6nnen%20Unternehmen%20ihre,Goals%20oder%20Vereinten%20Nationen%20zertifizieren.>
- Soziales, B. f. A. u. (2017, 24.11.2017). Neue GRI-Standards ab jetzt in deutscher Sprache verfügbar. Retrieved from <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Aktuelles/Meldungen/2017/neue-gri-standards-ab-jetzt-in-deutscher-sprache-verf%C3%BCgbar.html>
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2013). Using Global Reporting Initiative indicators for CSR programs. *Journal of Global Responsibility*, 4(1), 62-75. doi:<https://doi.org/10.1108/20412561311324078>
- Wilde, T., & Hess, T. (2007). Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik. *WIRTSCHAFTSINFORMATIK*, 49(4), 280-287. doi:10.1007/s11576-007-0064-z
- Winston, A., Polman, P., & Seabright, J. (2023). Middle Management Is the Key to Sustainability. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2023/11/middle-management-is-the-key-to-sustainability>
- Woods, M. (2003). The global reporting initiative: Certified Public Accountant. *The CPA Journal*, 73(6), 60. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/global-reporting-initiative/docview/212288493/se-2?accountid=15918>
- World commission on environment and development. (1987). *Our Common Future - Report of the world commission on environment and development*. Retrieved from <https://www.are.admin.ch/are/de/home/medien-und-publikationen/publikationen/nachhaltige-entwicklung/brundtland-report.html>
- Zaher, A. A.-S., Rosni, A., & Mohd, H. H. (2019). *A Review on Big Data Maturity Models*. Paper presented at the IEEE Jordan International Joint Conference on Electrical Engineering and Information Technology (JEEIT),.

- Zimon, D., Tyan, J., & Sroufe, R. (2019). Implementing Sustainable Supply Chain Management: Reactive, Cooperative, and Dynamic Models. *Sustainability*, 11, 7227. doi:10.3390/su11247227

Anhang

Anhang 1: Ergänzende Darstellungen zu den Normen	52
Anhang 1.1: Einordnung der Normen im TBL-Kontext	52
Anhang 1.2: Themengebiete der ISO-Familie 14000	53
Anhang 1.3: Überblick zum Inhalt und Kontext von ISO 26000	54
Anhang 1.4: Kernthemen und Handlungsfelder von ISO 26000.....	55
Anhang 1.5: Sammlung erster Zusammenhänge.....	56
Anhang 2: Big Picture	57
Anhang 2.1: Zusammenhänge und Einflüsse der Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) auf ISO-Normen	57
Anhang 2.2: Zusammenhänge und Einflüsse der ESG Kriterien auf ISO-Normen.....	61
Tabelle 2: Zusammenhänge und Einflüssen von ESG auf ISO-Normen	63
Anhang 2.3: Zusammenhänge und Einflüsse des LkSG auf ISO-Normen	63

Anhang 1: Ergänzende Darstellungen zu den Normen

Anhang 1.1: Einordnung der Normen im TBL-Kontext

		Ökologie	Ökonomie	Soziales
ISO 14000 - Unternormen	ISO 14001	X		
	ISO 14004	X		
	ISO 14005	X		
	ISO 14090	X		
	ISO 14091	X		
	ISO 14020	X		
	ISO 14021	X		
	ISO 14024	X		
	ISO 14040	X		
ISO 26000 - 7 Kernthememen	Organisationsführung		X	X
	Menschenrechte			X
	Arbeitspraktiken		X	X
	Umwelt	X		
	Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken		X	X
	Konsumentenangelegenheiten		X	X
	Einbindung und Entwicklung der		X	X
	ISO 20400	X	X	X
	ISO 31000		X	

Abbildung 12: Einordnung der Normen im TBL-Kontext

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 1.2: Themengebiete der ISO-Familie 14000

Überblick zu den Themengebieten von ISO 14000

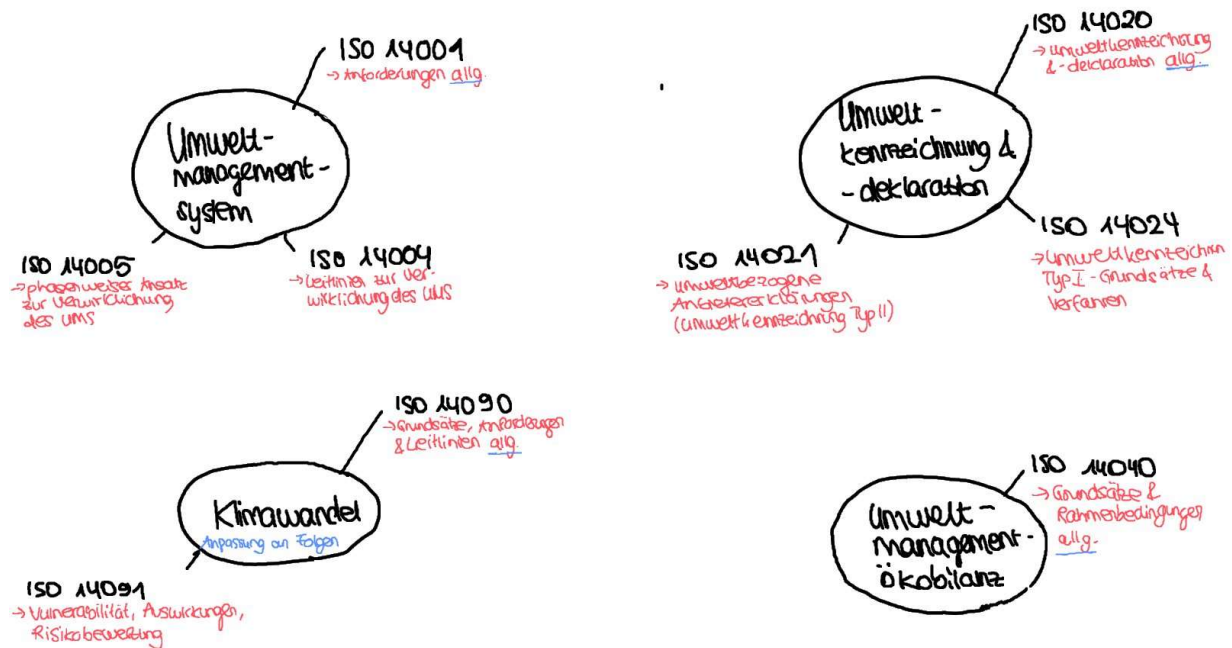


Abbildung 13: Überblick zu den Themengebieten von ISO 14000

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 1.3: Überblick zum Inhalt und Kontext von ISO 26000

Überblick zum Inhalt & Kontext von ISO 26000

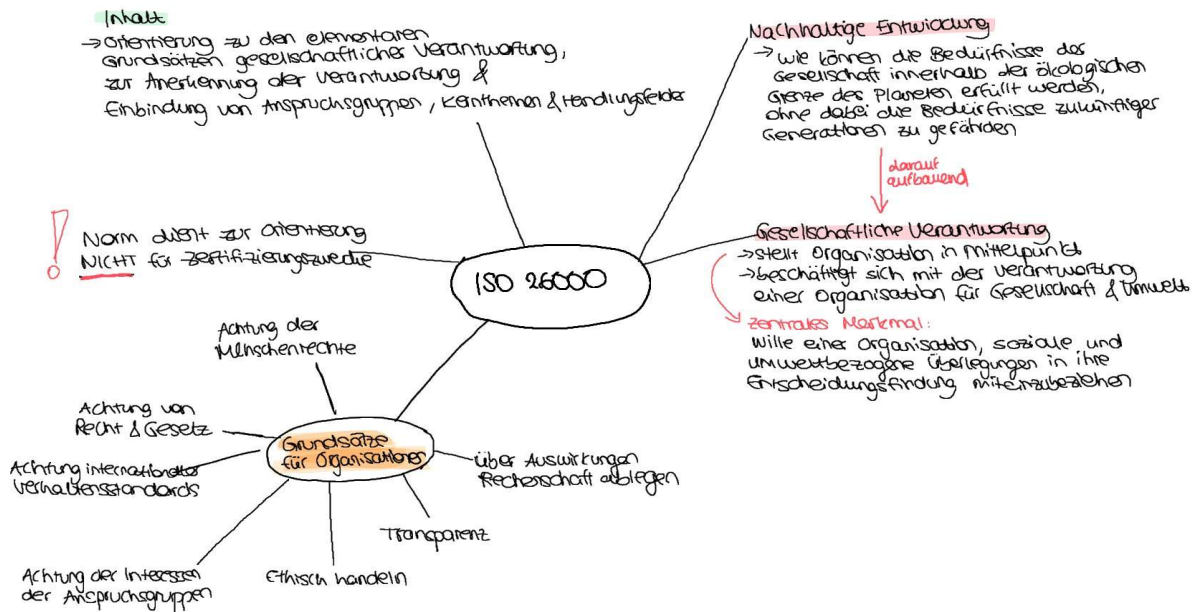


Abbildung 14: Inhalt und Kontext von ISO 26000

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 1.4: Kernthemen und Handlungsfelder von ISO 26000

ISO 26000 → Kernthemen und Handlungsfelder

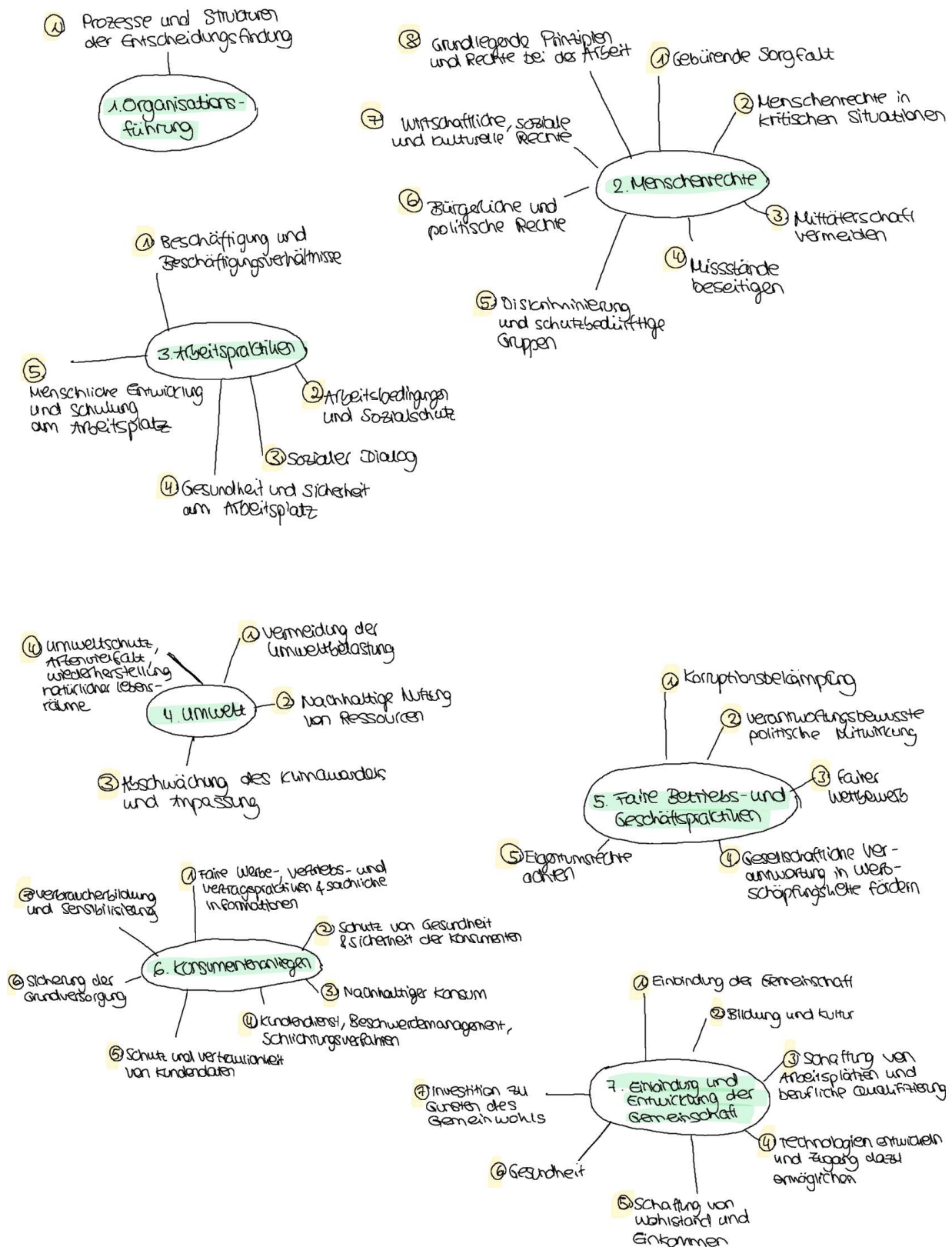


Abbildung 15: Kernthemen und Handlungsfelder ISO 26000

Quelle: eigene Darstellung

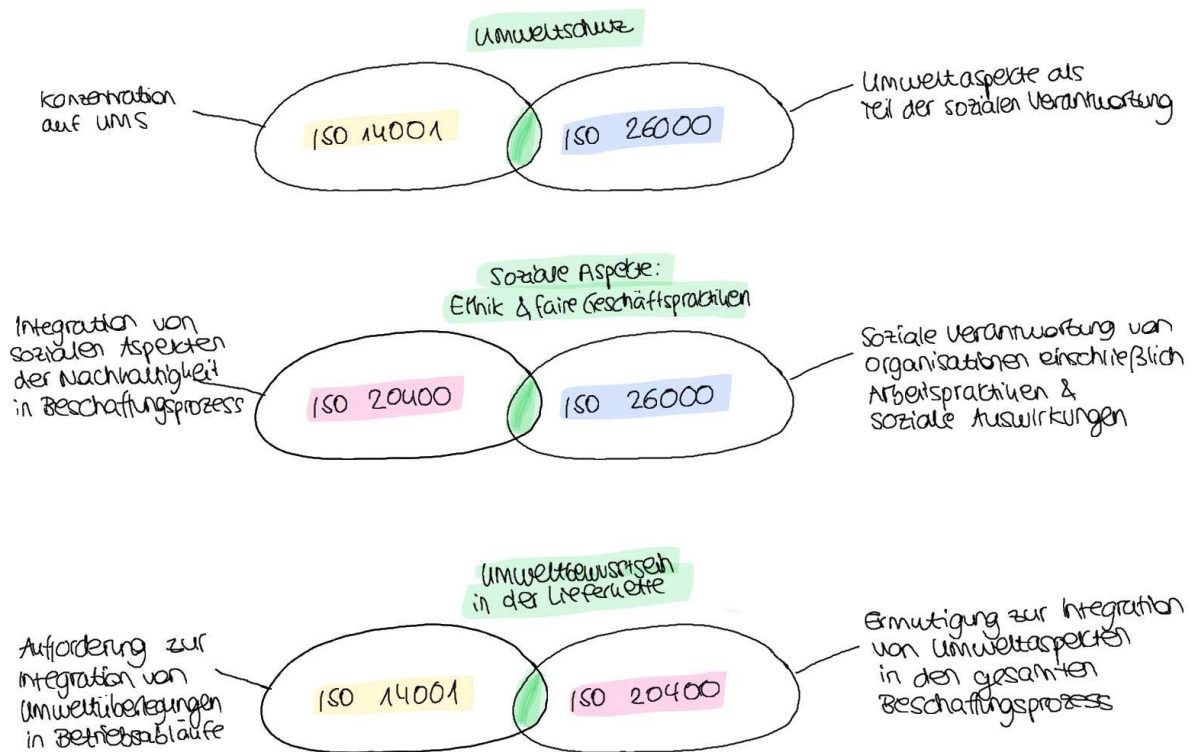
Anhang 1.5: Sammlung erster Zusammenhänge

Abbildung 16: Sammlung erster Zusammenhänge

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 2: Big Picture

In diesem Abschnitt werden die spezifischen Zusammenhänge und Einflüsse der SDGs, ESG-Kriterien und des LkSG auf relevante ISO-Normen erläutert. Die Analyse ist so strukturiert, dass zunächst die relevanten ISO-Normen erwähnt werden, gefolgt von der Zuordnung der jeweiligen Gesetze und Rahmenwerke und anschließender detaillierter Beschreibung der Zusammenhänge und Einflüsse. Die nachfolgenden Tabelle ergänzen das übergeordnete Bild in Kapitel 5 und gewährleisten somit ein ganzheitliches Verständnis über die Wechselwirkungen und Synergien zwischen den verschiedenen Regelwerken und Standards sowie Unterstützung bei der strategischen Ausrichtung und Entscheidungsfindung von Unternehmen.

Anhang 2.1: Zusammenhänge und Einflüsse der Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) auf ISO-Normen

Norm	SDG	Beschreibung Zusammenhang & Einfluss
ISO 14001 - Umweltmanagementsystem	Ziel 6 „Sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen“	➔ Die Norm fördert nachhaltige Wasserbewirtschaftungspraktiken, die für die Erreichung des Ziels 6 unerlässlich sind.
	Ziel 7 „Bezahlbare und saubere Energie“	➔ Die Norm fördert die Energieeffizienz und den Einsatz erneuerbarer Energiequellen und steht damit im Einklang mit SDG 7.
	Ziel 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“	➔ Durch die Förderung nachhaltiger Praktiken in Produktion und Verbrauch unterstützt ISO 14001 das SDG 12.
	Ziel 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“	➔ Die Norm zielt darauf ab, die Treibhausgasemissionen zu verringern und die Klimaresilienz zu verbessern, was ein zentrales Anliegen von SDG 13 ist.
	Ziel 14 „Leben unter Wasser“	➔ Der Standard umfasst Praktiken zum Schutz der Meeresumwelt und unterstützt damit SDG 14.
	Ziel 15 „Leben an Land“	➔ Die ISO 14001-Norm trägt zur Erhaltung und nachhaltigen Bewirtschaftung von Ökosystemen auf dem Lande bei und steht damit im Einklang mit dem SDG 15.
ISO 14020/21/24 – Umweltkennzeichnung und -deklaration	Ziel 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“	➔ ISO 14020 wird beeinflusst von Ziel 12 zur Förderung der Kennzeichnung nachhaltiger Produkte.
		➔ ISO 14021 unterstützt das Ziel 12 durch die Förderung selbst deklarerter Umweltansprüche.
		➔ ISO 14024: Förderung eines verantwortungsvollen Konsums durch die Umweltkennzeichnung durch Dritte.
ISO 14040 - Umweltmanagement – Ökobilanz	Ziel 6 „Sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen“	➔ Bewertet die Auswirkungen der Wassernutzung.
	Ziel 7 „Bezahlbare und saubere Energie“	➔ Bewertet die Auswirkungen des Energieverbrauchs und der Energieerzeugung.
	Ziel 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“	➔ Fördert nachhaltige Praktiken im Lebenszyklus.

	Ziel 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“	→ Umfasst Beiträge zum Klimawandel.
	Ziel 14 „Leben unter Wasser“	→ Bewertung der Auswirkungen auf die Meeresumwelt.
	Ziel 15 „Leben an Land“	→ Bewertung der Auswirkungen auf die landschaftliche Umwelt.
ISO 14090 – Anpassung an die Folgen des Klimawandels	Ziel 6 „Sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen“	→ Bewältigung von Schwachstellen und Entwicklung von Anpassungsstrategien im Zusammenhang mit Wasserressourcen im Kontext des Klimawandels.
	Ziel 7 „Bezahlbare und saubere Energie“	→ Entwicklung von Anpassungsstrategien zur Abschwächung der Auswirkungen des Klimawandels auf Energiesysteme.
	Ziel 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“	→ Entwicklung von Anpassungsstrategien an die Auswirkungen des Klimawandels und zur Verbesserung der Widerstandsfähigkeit.
ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung	Ziel 1 „Keine Armut“	→ Gewährleistung des Kernthemas Menschenrechte trägt zur Armutsbekämpfung bei. → Kernthema Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft trägt zum Ziel 1 bei, also reduziert Armut, indem Gemeinschaftsentwicklung und wirtschaftliche Möglichkeiten unterstützt werden.
	Ziel 2 „Kein Hunger“	→ Kernthema Menschenrechte schließt das Recht auf angemessene Nahrung ein, trägt zur Beseitigung des Hungers bei und gewährleistet die Ernährungssicherheit. → Kernthema Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft trägt zum Ziel 2 bei durch Unterstützung von Gemeinschaftsinitiativen zur Verbesserung der Ernährungssicherheit und Förderung nachhaltiger landwirtschaftlicher Praktiken.
	Ziel 3 „Gesundheit und Wohlergehen“	→ Kernthema Menschenrechte unterstützt das Recht auf Gesundheit, also den Zugang zu medizinischer Versorgung und gesunden Lebensbedingungen. → Kernthema Konsumenteninteressen umfasst die Gewährleistung eines gesunden Lebens und Förderung des Wohlbefindens durch Produktsicherheit und Information. → Kernthema Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken steht in Zusammenhang zu einem gesunden Leben und einem geförderten Wohlbefinden von Menschen am Arbeitsplatz.
	Ziel 4 „Hochwertige Bildung“	→ Kernthema Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken: durch die Bereitstellung von Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter werden deren Fähigkeiten und Karriereaussichten verbessert, was zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung beiträgt. → Kernthema Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft: Unterstützung von Bildungsprogrammen und -infrastrukturen in Gemeinden fördert Lernen, Wissen und Fähigkeiten, die es für eine nachhaltige Entwicklung benötigt. → Kernthema Menschenrechte: alle Men-

		schen sollten Zugang zu Bildung haben.
	Ziel 5 „Geschlechts- gleichheit“	➔ Kernthema Menschenrechte: alle Menschen sollten unabhängig von ihrem Geschlecht die gleichen Rechte haben. ➔ Kernthema Arbeitspraktiken: die Umsetzung von Maßnahmen zur Lohngleichheit und Antidiskriminierung am Arbeitsplatz fördert die Geschlechter Gleichstellung. ➔ Kernthema Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft kann bspw. die Unterstützung von Initiativen, welche Frauen und Mädchen in Gemeinschaften stärken, enthalten und so zur Schaffung einer gerechteren Gesellschaft beitragen.
	Ziel 6 „Sauberes Wasser und Sanitär Einrichtungen“	➔ Kernthema Umwelt : eine verantwortungsvolle Bewirtschaftung von Wasserressourcen gewährleistet einen nachhaltigen Zugang zu sauberem Wasser und sanitären Einrichtungen.
	Ziel 7 „Bezahlbare und saubere Energie“	➔ Kernthema Umwelt : die Förderung der Energieeffizienz und der Einsatz erneuerbarer Energiequellen verringert die Umweltbelastung.
	Ziel 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“	➔ Kernthema Menschenrechte: Die Gewährleistung einer fairen Behandlung und sicherer Arbeitsbedingungen fördert wirtschaftliche Stabilität und Wachstum. ➔ Kernthema Arbeitspraktiken: angemessene Arbeitsbedingungen, faire Löhne und Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung fördern das Wirtschaftswachstum und verringern Arbeitslosigkeit. ➔ Kernthema Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken: ethische Geschäftspraktiken fördern ein stabiles und integratives wirtschaftliches Umfeld. ➔ Kernthema Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft: Investitionen in lokale Wirtschaftsentwicklungsprojekte schaffen Arbeitsplätze und stimulieren das Wirtschaftswachstum in Gemeinden.
	Ziel 10 „Weniger Ungleichheiten“	➔ Kernthema Menschenrechte: Förderung der Chancengleichheit und Beseitigung von Diskriminierung tragen dazu bei, soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten zu verringern. ➔ Kernthema Arbeitspraktiken: Gewährleistung von fairer Behandlung und Chancengleichheit am Arbeitsplatz verringert Einkommens- und Chancenunterschiede. ➔ Kernthema Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken trägt in der Umsetzung dazu bei, wirtschaftliche Ungleichheiten zu minimieren. ➔ Kernthema Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft: Unterstützung von Initiativen zur Beseitigung von sozialer und wirtschaftlicher Ungleichheiten innerhalb von Gemeinschaften fördert den sozialen Zusammenhalt und die Gerechtigkeit.
	Ziel 11 „Nachhaltige	➔ Kernthema Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft : Förderung einer

	Städte und Gemeinden“	nachhaltigen Stadtentwicklung trägt dazu bei, integrative, sichere, widerstandsfähige und nachhaltige Gemeinschaften zu schaffen.
	Ziel 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“	→ Kernthema Umwelt: Förderung nachhaltiger Produktions- und Konsummuster gewährleistet ökologische Nachhaltigkeit. → Kernthema Konsumentinnen- und Konsumentenangelegenheiten: Angebot nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen fördert einen verantwortungsvollen Konsum.
	Ziel 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“	→ Kernthema Umwelt : Verringern der Treibhausgasemissionen und die Stärkung der Klimaresilienz tragen zur Bekämpfung des Klimawandels bei
	Ziel 14 „Leben unter Wasser“	→ Kernthema Umwelt : Schutz der Meeresökosysteme gewährleistet die nachhaltige Nutzung der Ozeane und der Meeress Ressourcen.
	Ziel 15 „Leben an Land“	→ Kernthema Umwelt : Durch die Förderung der nachhaltigen Nutzung von Landökosystemen und die Erhaltung der biologischen Vielfalt werden Land und Wälder geschützt.
	Ziel 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“	→ Kernthema Organisation und Organisationsführung: Förderung transparenter und rechenschaftspflichtiger Regierungsstrukturen trägt zu Frieden und Gerechtigkeit bei. → Kernthema Menschenrechte: Gewährleistung des Zugangs zur Justiz und die Förderung integrativer Gesellschaften unterstützen die nachhaltige Entwicklung. → Kernthema faire Betriebs- und Geschäftspraktiken: Anti-Korruptionsmaßnahmen und fairer Wettbewerb stärken die Institutionen. → Kernthema Konsumentinnen- und Konsumentenangelegenheiten: Faire und transparente Informations- und Schlichtungsverfahren gewährleisten die Rechte der Verbraucher.
	Ziel 17 „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“	→ Kernthema Organisation und Organisationsführung : Förderung von Zusammenarbeit und Partnerschaften stärkt die Mittel zur Erreichung nachhaltiger Entwicklungsziele.
ISO 20400 – nachhaltige Beschaffung	Ziel 1 „Keine Armut“	→ Die Norm fördert die soziale Verantwortung, indem sie die Auswahl von Lieferanten unterstützt, die faire Löhne zahlen und wirtschaftliche Möglichkeiten für benachteiligte Gemeinschaften fördern, was zu einer Linderung der Armut beiträgt.
	Ziel 3 „Gesundheit und Wohlergehen“	→ Die Norm stellt sicher, dass Gesundheits- und Sicherheitskriterien bei Beschaffungsentscheidungen von großer Bedeutung sind.
	Ziel 5 „Geschlechtergleichheit“	→ Die Norm fördert die Gleichstellung der Geschlechter, indem sie eine faire Behandlung aller Geschlechter innerhalb der Lieferkette sicherstellt.
	Ziel 6 „Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen“	→ Der Standard leitet Organisationen dazu an, Lieferanten zu bevorzugen, die nachhaltige Wassermanagementpraktiken anwenden →

	gen“	durch bestimmte Maßnahmen, wie die Berücksichtigung des Wasserverbrauchs unterstützen Organisationen die nachhaltige Bewirtschaftung der Wasserressourcen.
	Ziel 7 „Bezahlbare und saubere Energie“	➔ Die Norm fördert die Beschaffung energieeffizienter Produkte und Dienstleistungen und die Auswahl von Lieferanten, die erneuerbare Energiequellen nutzen.
	Ziel 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“	➔ Der Standard fördert menschenwürdige Arbeit, indem er die Auswahl von Lieferanten unterstützt, die sichere Arbeitsbedingungen und faire Löhne bieten.
	Ziel 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“	➔ Die Norm legt den Schwerpunkt auf nachhaltigen Konsum und nachhaltige Produktion, indem sie Organisationen anleitet, Lieferanten mit nachhaltigen Produktionsmethoden auszuwählen.
	Ziel 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“	➔ Der Standard hebt hervor, wie wichtig die Berücksichtigung des CO ₂ -Fußabdrucks und der Auswirkungen auf das Klima für Beschaffungsentscheidungen ist.
	Ziel 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“	➔ Die Norm fördert ethische Beschaffungspraktiken, einschließlich Transparenz, Korruptionsbekämpfung und fairen Umgang.
ISO 31000 - Risikomanagement	Ziele, die durch effektives Risikomanagement gemäß ISO 31000 gefördert werden können	➔ ISO 31000 ist in seiner Anwendung sehr breit gefächert und kann prinzipiell alle Arten von Risiken in einer Organisation abdecken, einschließlich finanzieller, rechtlicher, technologischer, und Umweltrisiken. Daher kann ISO 31000 indirekt viele der SDGs unterstützen. Einige der spezifischeren Ziele, die durch effektives Risikomanagement gemäß ISO 31000 gefördert werden könnten, umfassen Ziele 9, 11, 13
	Ziel 9 „Industrie, Innovation und Infrastruktur“	➔ Die Norm unterstützt belastbare und innovative industrielle Praktiken, indem sie Organisationen hilft, Risiken im Zusammenhang mit der Infrastruktur und technologischen Fortschritten zu erkennen.
	Ziel 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinden“	➔ Die Norm bietet Organisationen eine Anleitung zum Umgang mit Risiken im Zusammenhang mit der Stadtentwicklung und der Sicherheit von Gemeinden.
	Ziel 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“	➔ Der Standard hilft Organisationen bei der Bewältigung von Risiken, die mit dem Klimawandel verbunden sind, z.B. extreme Wetterereignisse.

Tabelle 1: Zusammenhänge und Einflüsse von SDGs auf ISO-Normen

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 2.2: Zusammenhänge und Einflüsse der ESG Kriterien auf ISO-Normen

Norm	ESG Dimension	Beschreibung
ISO 14000 – Umweltmanagement (einschließlich ISO 14001, 14004, 14005, 14006,	Environmental Dimension	➔ Die Normen-Reihe ISO 14000 umfassen verschiedene Normen, die das Umweltmanagementsystem einer Organi-

14020, 14021, 14024, 14031, 14090)		sation betreffen. Die beschriebenen Maßnahmen und Bestandteile sind wesentlich für die Umweltkomponente (E) der ESG.
ISO 26000 – Gesellschaftliche Verantwortung		
Kernthema „Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken“	Governance Dimension	➔ Förderung ethischer Geschäftspraktiken, Bekämpfung von Korruption, Vermeidung von Interessenskonflikten etc. stellen wesentliche Elemente der Governance-Komponente (G) der ESG dar.
Kernthema „Menschenrechte“	Social Dimension	➔ Förderung der Achtung der Menschenrechte, Schutz der Arbeitnehmerrechte sowie Förderung von sozialer Gerechtigkeit sind alles relevante Aspekte für die soziale Komponente (S) der ESG.
Kernthema „Arbeitspraktiken“	Social Dimension	➔ Gewährleistung fairer Arbeitsbedingungen, Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz können der sozialen Komponente (S) zugeordnet werden.
Kernthema „Umwelt“	Environmental Dimension	➔ Maßnahmen zum Schutz und zur Schonung der Umwelt stehen im Zusammenhang zu Umweltkomponente (E).
Kernthema „Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft“	Social & Governance Dimension	➔ Förderung der lokalen Gemeinschaftsentwicklung steht sowohl im Zusammenhang mit der Sozialen wie auch der Governance Komponente (S,G).
Kernthema „Organisation und Organisationsführung“	Governance Dimension	➔ Implementierung transparenter und ethischer Managementpraktiken, Förderung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung sowie von Transparenz und Rechenschaftspflicht und andere Praktiken, durch die die Governance Dimension (G) zur Förderung einer verantwortungsvollen Organisationsführung beiträgt, wie sie in diesem Kernthema definiert ist.
Kernthema „Konsumentinnen- und Konsumentenangelegenheiten“	Environmental & Social Dimension	➔ Schutz der Verbraucherrechte sowie die Förderung nachhaltigen Konsums stellen Maßnahmen dar, die sowohl die soziale (S) als auch die Umweltkomponente (E) der ESG unterstützen.
ISO 20400 – Nachhaltige Beschaffung	Environmental, Governance & Social Dimension	➔ Die Förderung nachhaltiger Lieferketten und ethischer Beschaffungspraktiken stellt einen Beitrag zur Unterstützung der Umweltkomponente (E), der sozialen Komponente (S) sowie der Governance-Komponente (G) der ESG dar.
ISO 31000 – Risikomanagement	Environmental, Governance & Social Dimension	➔ Förderung eines systematischen Ansatzes

ment	nance & Social Dimension	zes zur Identifizierung, Bewertung und Steuerung von Risiken trägt zur Governance-Komponente (G) der ESG bei. Die Berücksichtigung von Umwelt- und sozialen Risiken in den Geschäftsprozessen führt zu einer Stärkung der Umweltkomponente (E) sowie der sozialen Komponente (S).
------	--------------------------	---

Tabelle 2: Zusammenhänge und Einflüssen von ESG auf ISO-Normen

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 2.3: Zusammenhänge und Einflüsse des LkSG auf ISO-Normen

Norm	LkSG	Beschreibung
ISO 14001 – Umweltmanagementsystem		➔ Die Implementierung eines UMS, welches ISO 14001 fordert, unterstützt Unternehmen dabei, die umweltbezogene Sorgfaltspflichten des LkSG zu erfüllen. ➔ Sowohl ISO 14001 als auch LkSG verlangen von Unternehmen eine umfassende Dokumentation und Berichterstattung.
ISO 14020/21/24 – Umweltkennzeichnung und -deklaration		➔ Förderung transparenter Umweltinformation, indem die ISO-Normen Anforderungen an die Kommunikation von Umweltkennzeichnungen und -deklarationen festlegen, was Unternehmen wiederum bei der Erfüllung der Sorgfaltspflichten des LkSG unterstützt.
ISO 14040 – Umweltmanagement - Ökobilanz		➔ Umfassende Umweltbewertung entlang der Lieferkette: ISO 14040 stellt Rahmen für die Durchführung von Ökobilanzen bereit, die eine ganzheitliche Bewertung der Umweltauswirkungen eines Produkts über dessen gesamten Lebenszyklus ermöglichen. ➔ Resultierend durch die Anwendung der Norm auch Unterstützung bei der Entscheidungsfindung und Risikominderung bzgl. der Minimierung von Auswirkungen ihrer Lieferkette.
ISO 14090,91 – Anpassung an die Folgen des Klimawandels		➔ Förderung der Klimarisikoanalyse in der Lieferkette durch ISO 14090, was Unternehmen hilft, klimabezogene Risiken in der Lieferkette frühzeitig zu erkennen und Anpassungsstrategien zu entwickeln.
ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung		
Kernthema „Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken“		➔ Indirekt fördert das Gesetz faire Geschäftspraktiken, indem es Transparenz und Rechenschaftspflicht in Lieferketten verstärkt.
Kernthema „Menschenrechte“		➔ Gesetz zielt auf die Verbesserung der Einhaltung der Menschenrechte ab. ➔ Unternehmen sind verpflichtet, Risikoanalysen durchzuführen und Maßnahmen zur Verhinderung von Menschenrechtsverletzungen in ihren Lieferketten zu ergreifen.
Kernthema „Arbeitspraktiken“		➔ Gesetz beinhaltet Aspekte, die die Arbeitsbedingungen

ken“		entlang der Lieferkette beeinflussen z.B. Sicherstellung sicherer Arbeitsbedingungen und Verhinderung von Zwangs- und Kinderarbeit.
Kernthema „Umwelt“		➔ LkSG adressiert auch Umweltstandards, wie das Verbot der Verunreinigung von Trinkwasser und den korrekten Umgang mit gefährlichen Stoffen wie Quecksilber.
Kernthema „Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft“		➔ Indirekter Einfluss, die die Entwicklung der Gemeinschaften, in denen die Lieferanten operieren, durch Einhaltung von Menschenrechte und Umweltstandards gefördert werden.
Kernthema „Organisation und Organisationsführung“		➔ LkSG verlangt von Unternehmen, Sorgfaltspflichten in ihre Geschäftsprozesse zu integrieren, was die Organisationsführung betrifft.
Kernthema „Konsumentinnen- und Konsumentenangelegenheiten“		➔ Indirekter Einfluss: LkSG kann Auswirkungen auf Konsumentenangelegenheiten haben, indem es sicherstellt, dass die Produkte, die die Verbraucher kaufen, unter Einhaltung ethischer Standards hergestellt werden.
ISO 20400 – nachhaltige Beschaffung		➔ Eng verknüpfte Zielsetzung und gute Ergänzung in der Praxis. ➔ Beide sind auf die Verbesserung der Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung in den Lieferketten von Unternehmen ausgerichtet. ➔ ISO 20400 kann Unternehmen unterstützen, die Anforderungen des LkSG zu erfüllen, indem sie klare Richtlinien zur Einbeziehung von Nachhaltigkeitskriterien in Beschaffungsentscheidungen bietet.
ISO 31000 - Risikomanagement		➔ Stehen ebenfalls in direktem Zusammenhang, da beide darauf abzielen, die Risikobewertung und -steuerung in Unternehmensprozessen zu verbessern. ➔ Iso 31000 bietet methodische Herangehensweisen, um Risiken systematisch zu erkennen und zu bewerten, die Norm ist für die Einhaltung des LkSG unerlässlich. ➔ Außerdem unterstützt die Norm Unternehmen unter anderem in den Bereichen Compliance und Berichterstattung, den Anforderungen des LkSG gerecht zu werden.

Tabelle 3: Zusammenhänge und Einflüsse von LkSG auf ISO-Normen

Quelle: eigene Darstellung

Big Picture:

