

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Betriebswirtschaft
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Nachhaltigkeitscontrolling und Stakeholder-Bindung:
Strategien zur Integration der Erwartungen von Interessengruppen
In die Unternehmenssteuerung**

Erstkorrektor: Prof. Dr. Hänichen
Zweitkorrektor: Prof. Dr. Gutiérrez

Verfasserin: Melissa Üstüner (Matrikel-Nr. 297426)

Thema erhalten: 08.07.2025
Arbeit abgegeben: 08.11.2025

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Hinweis zur Genderschreibweise	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1. Einleitung	1
1.1. Hintergrund und Bedeutung des Themas	1
1.2. Problemstellung.....	2
1.3. Aufbau der Arbeit	3
2. Grundlagen.....	4
2.1. Nachhaltigkeit	4
2.2. Controlling.....	7
2.3. Nachhaltigkeitscontrolling.....	9
2.4. Generelle Bedeutung der Stakeholder	12
3. Nachhaltigkeitscontrolling als Steuerungsinstrument.....	15
3.1. Langfristige Sicherung der Unternehmensentwicklung.....	15
3.2. Verbesserung der Umwelt- und Sozialbilanz.....	17
3.3. Instrumente des Nachhaltigkeitscontrolling.....	21
3.3.1. Nachhaltigkeitskennzahlen	21
3.3.2. Balanced Scorecard.....	25
3.4. Arten von Nachhaltigkeitsstrategien	30
3.4.1. Compliance-Strategie	30
3.4.2. Effizienzstrategie	32
4. Nachhaltigkeitscontrolling und Stakeholder-Management	34
4.1. Bedeutung der Stakeholder.....	34
4.1.1. Rolle der Stakeholder im Nachhaltigkeitscontrolling	34
4.1.2. Stakeholder-Erwartungen und deren Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen	37
4.1.3. Stakeholder-Dialog.....	40
4.2. Herausforderungen des Stakeholder-Engagement.....	43
4.3. Strategien zur Integration von Stakeholder-Erwartungen	46
4.3.1. Nachhaltigkeitsberichterstattung	46
4.3.2. Stakeholder-Kommunikation	49
4.4. Erfolgreiche Stakeholder-Engagement-Strategien in Unternehmen..	52

5. Kritische Reflexion und Ausblick.....	56
5.1. Erfolgskriterien und Wirkung des Stakeholder-Engagements	56
5.2. Strukturelle und systemimmanente Grenzen des Stakeholder-Engagements	59
5.3. Zukunftsperspektiven	62
6. Fazit	67
Literaturverzeichnis	VII
Eidesstaatliche Erklärung	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Hinweis zur Genderschreibweise

Die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich gleichermaßen auf weibliche, männliche und diverse Personen. Auf eine Doppelnennung gegenderte Bezeichnung wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Integration der Umweltaspekte in die BSC-Standardperspektive.....	26
Abbildung 2: Erweiterung der BSC-Standardperspektive um eine Umweltperspektive	26
Abbildung 3: Erstellung einer eigenständigen Umweltperspektive.....	27
Abbildung 4: Prognose-Ist-Vergleich.....	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: IOOI-Methode zur CO₂e-Reduktion beim Strombezug (Scope 2) 18

Tabelle 2: Finanz- und ESG-Kennzahlen im Vergleich BSC-Ansatz 28

Abkürzungsverzeichnis

BSC.....	Balanced Scorecard
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
ESG.....	Environmental, Social und Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
GHG-Protocol.....	Greenhouse Gas Protocol
GRI.....	Global Reporting Initiative
ILO	Internationalen Arbeitsorganisation
IOOI	Input-Output-Outcome-Impact
KPI	Key Performance Indicator
LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
LTIFR.....	Lost Time Injury Frequency Rate
M&A	Mergers & Acquisitions
PCF	Product Carbon Footprint
PDCA	Plan-Do-Check-Act
RFID.....	Radio Frequency Identification
SBSC.....	Sustainability Balanced Scorecard
SBTi	Science Based Targets initiative
Scope 1-3.....	Emissionskategorien nach GHG Protocol
SDG	Sustainable Development Goals
SROI	Social Return on Investment
TBL	Triple Bottom Line
THG	Treibhausgas
YoY	Year-over-Year

1. Einleitung

1.1. Hintergrund und Bedeutung des Themas

Heutzutage befinden sich die Unternehmen in einem Spannungsfeld aus ökologischen Grenzen, wirtschaftlichem Wettbewerbsdruck und wachsender gesellschaftlicher Erwartungen an verantwortungsvollem Handeln. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Themen wie Klimawandel, Ressourcenknappheit und soziale Ungleichheiten gelten nicht nur als Zukunftsrisiken, sondern wirken sich bereits in Wertschöpfungsketten, Absatzmärkten und Finanzierungsbedingungen aus. Dadurch sind rechtliche Zulassungen und gesellschaftliche Akzeptanz heute enger, denn je an nachhaltige Wertschöpfung gebunden. Nachhaltigkeit ist dabei kein reines Kommunikationsthema, sondern Teil der Unternehmenssteuerung. Statt einzelner Projekte braucht es heute einheitliche Zielsysteme, verlässliche Kennzahlen und regelmäßige Planungs- und Überprüfungsprozesse.

Parallel vollzieht sich ein Führungswandel. Die klassische, einseitig am Shareholder-Value orientierte Perspektive greift zu kurz, wenn die Wertschöpfung unter den Bedingungen hoher Transparenz, komplexer Regulierung und vielfältiger Interessen langfristig stabil bleiben soll. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, die legitimen Erwartungen ihrer Stakeholder – von Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten bis hin zu Gesellschaft, Politik und Kapitalmarkt – systematisch zu erfassen, zu priorisieren und in Entscheidungen zu überführen. Wer Erwartungen früh erkennt und gezielt darauf eingeht, reduziert Risiken, erschließt Innovationspotenziale und festigt Vertrauen.

Unter diesen Rahmenbedingungen übernimmt das Nachhaltigkeitscontrolling eine zentrale Rolle als strategisches Steuerungsinstrument des Unternehmens. Das klassische Controlling wird um ökologische und soziale Aspekte erweitert und verbindet strategische Ziele mit operativer Umsetzung. Im Kern umfasst das Nachhaltigkeitscontrolling die Entwicklung von Kennzahlen und Zielen sowie deren Verknüpfung mit Planung, Budgetierung, Reporting und Abweichungsmanagement. Die Methoden und der Anspruch des

Nachhaltigkeitscontrollings zielen darauf ab, Ursache-Wirkungs-Beziehungen transparent zu machen, die Datenqualität zu sichern und Lernschleifen für eine kontinuierliche Verbesserung zu etablieren. Nachhaltigkeitscontrolling ist damit also nicht nur eine Erweiterung des Berichtswesens, sondern unterstützt auch die Entscheidungsunterstützung.

In Summe kennzeichnet diese Ausgangslage die Relevanz des Themas: Nachhaltige Unternehmensführung gelingt dort am besten, wo Stakeholder-Impulse nicht nebenherlaufen, sondern in die zentrale Steuerungslogik integriert sind.

1.2. Problemstellung

Obwohl Nachhaltigkeit in vielen Unternehmen breit anerkannt wird, werden die Stakeholder-Beiträge im Controlling oft nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt. Dialoge, Materialitätsanalysen und Berichte werden zwar durchgeführt, aber die Übersetzung in sowohl klare Ziele, priorisierte Kennzahlen als auch in Budgets und Verantwortlichkeiten bricht an Schnittstellen ab. Die Prozesskette von Erwartungen über Ziele und Maßnahmen bis hin zu Monitoring und Rückmeldungen kommt aufgrund fehlender Prozesse nicht zuverlässig zum Tragen. Das erhöht die Gefahr von Zielkonflikten zwischen kurz- und langfristigen Prioritäten und begünstigt Reputations- und Compliance-Risiken.

Die zentrale Lücke ist damit folgendes: Erstens mangelt es an einer systematischen, prioritätsgeleiteten Einbindung von Stakeholdern in die Kernprozesse der Planung, Budgetierung und Performance-Reviews. Zweitens ist unklar, wie die gewonnenen Signale methodisch robust in den Regelkreis der Unternehmenssteuerung einzubinden sind. Genau hier setzt diese Arbeit an.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich die zentrale Fragestellung dieser Arbeit:

Wie können Unternehmen durch gezieltes Stakeholder-Engagement im Nachhaltigkeitscontrolling die Erwartungen ihrer Interessengruppen erfassen und strategisch in die Unternehmenssteuerung integrieren, um nachhaltige Ziele zu erreichen?

Die Beantwortung erfordert einen praxistauglichen Integrationspfad, der Erwartungen verlässlich erhebt und priorisiert in Ziele und Kennzahlen überführt, Maßnahmen und Ressourcen zuordnet und schließlich über Monitoring und Rückmeldungen verbesserungsfähig macht. Aus dieser Problemstellung ergibt sich die Zielsetzung, einen konsistenten Rahmen zu entwickeln, der das Stakeholder-Engagement steuerungswirksam macht und damit die bestehende Forschungslücke schließt.

1.3. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit folgt einer klaren Argumentationslinie, die auf die Beantwortung der Forschungsfrage ausgerichtet ist.

Kapitel 2 schafft zunächst das theoretisch-konzeptionelle Fundament. Es grenzt Controlling gegenüber dem Rechnungswesen ab und erläutert dessen Rolle in der Unternehmensführung und entwickelt darauf aufbauend das Verständnis von Nachhaltigkeitscontrolling als Erweiterung klassischer Steuerung. Zudem wird näher auf die generelle Bedeutung von Stakeholdern eingegangen: Wer sind die relevanten Gruppen, warum sind ihre Erwartungen entscheidungsrelevant und wie lassen sich diese inhaltlich bündeln und priorisieren?

Kapitel 3 betrachtet Nachhaltigkeitscontrolling in seiner Funktion als strategisches Steuerungsinstrument. Hierbei steht im Mittelpunkt die Übersetzung von Nachhaltigkeitsansprüchen in konsistente Ziel- und Kennzahlensysteme sowie deren Koppelung an Planung, Budgetierung, Reporting und Abweichungssteuerung.

Kapitel 4 widmet sich dem Stakeholder-Engagement als operative Schnittstelle. Es zeigt, wie Unternehmen relevante Gruppen identifizieren, Erwartungen strukturiert erheben und priorisieren und mit geeigneten Beteiligungsformaten bearbeiten können. Im Fokus steht die Frage, wie die Ergebnisse dieser Prozesse in die Steuerungslogik integriert werden können: Wie wird aus einem Anspruch ein Ziel, aus einem Ziel eine Kennzahl, aus einer Kennzahl eine Maßnahme und wie werden Fortschritte nachvollziehbar zurückgespiegelt?

Kapitel 5 erläutert strukturelle und systemimmanente Grenzen sowie die daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen. Es werden unter anderem Daten- und Kompetenzengpässe, Zielkonflikte, Messprobleme behandelt sowie auf Fragen der Governance und Anreizsysteme eingegangen. Daraus werden konkrete Leitlinien formuliert: Wie können die Integration, Transparenz und Systematik gestärkt und das Risiko von Greenwashing¹ im Stakeholder-Dialog reduziert werden.

Kapitel 6 schließt mit der Beantwortung der Forschungsfrage ab, reflektiert die theoretischen und praktischen Implikationen und skizziert Weiterentwicklungsoptionen.

2. Grundlagen

2.1. Nachhaltigkeit

Aus der Forschungsfrage heraus ist Nachhaltigkeit keine Erweiterung des Berichtswesens oder einzelner Controlling-Instrumente, sondern ein normatives und strategisches Leitbild für die Unternehmenssteuerung. Ausgangspunkt ist das weithin anerkannte Verständnis nachhaltiger Entwicklung. Daraus folgt, dass die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt werden sollen, ohne dabei die Chancen künftiger Generationen zu beeinträchtigen.² In der deutschsprachigen Managementliteratur wird dieses Leitbild historisch und systematisch eingeordnet. Beginnend mit Carlowitz' Forstprinzip von 1713 über die wegweisende Studie „The Limits to Growth“ von 1972 bis hin zum heutigen Nachhaltigkeitsmanagement als Orientierungsmaßstab für Wirtschaft und Gesellschaft.³

¹ Anmerkung der Verfasserin: „Greenwashing“ bezeichnet die irreführende Darstellung ökologischer oder sozialer Leistungen als nachhaltig bzw. verantwortungsvoll, ohne hinreichende sachliche Grundlage.

² Vgl. World Commission on Environment and Development (WCED) (WCED 1987, 1987), S. 41–43 eigene Übersetzung.

³ Vgl. Wördenweber (Nachhaltigkeitsmanagement, 2017), S. 3.

Hierbei ist der zentrale Ordnungsrahmen das Drei-Säulen-Modell (Triple Bottom Line). Es zielt auf die gleichwertige Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Dimensionen und hat seit den 1990er Jahren im Zuge der UN-Konferenzen an Bekanntheit gewonnen.⁴

1. Die ökonomische Dimension steht für die langfristige Wertschaffung, welche die Liquiditätssicherung, Cashflows, Wettbewerbsfähigkeit umfasst.
2. In der ökologischen Dimension geht es um die Ressourcenschonung, Emissions- und Wirkungsreduktion über den Lebenszyklus.
3. Die soziale Dimension umfasst menschenwürdige Arbeits- und Lebensverhältnisse sowie gesellschaftliche Teilhabe.

Für die Unternehmenssteuerung bedeutet dies, dass Kennzahlen- und Planungssysteme so gestaltet sein müssen, dass ökonomische, ökologische und soziale Ziele konsistent abgeleitet, gemessen und berichtet werden können.⁵

Im Laufe der Zeit haben sich zur Strukturierung der betrieblichen Nachhaltigkeitspraxis verschiedene Leitkonzepte herausgebildet. Besonders relevant sind hierbei die drei Ansätze CSR, ESG und TBL als Ordnungsrahmen.

Im Folgenden werden diese näher erklärt.

1. Corporate Social Responsibility (CSR): CSR thematisiert die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und ist inhaltlich breit gefasst. Ein Beispiel hierfür wäre die internationale Norm ISO 26000, welches 2010 von der international Organization for Standardization als Leitfaden veröffentlicht wurde. Dieser internationale Leitfaden konkretisiert CSR in sieben Kernbereiche gesellschaftlicher Verantwortung (u. a. Organisationsführung, Arbeitspraktiken, Umwelt,

⁴ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 6.

⁵ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 33–34.

faire Betriebs-/Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft).⁶

2. Environmental, Social, Governance (ESG): Der ESG-Ansatz bildet Nachhaltigkeit in prüf- und investierbaren Kriterien ab und verbindet sie mit dem Controlling- und Kapitalmarktlogiken. ESG macht Nachhaltigkeitsaspekte für Steuerung und Kapitalmarkt operationalisierbar. Konkrete Offenlegungs- und Prüfraum werden in Kap. 3.2 behandelt.⁷
3. Triple Bottom Line (TBL): Das TBL erweitert die traditionelle, eindimensionale Erfolgslogik um die soziale und ökologische Wertschöpfung und fordert zudem eine dreidimensionale Ergebnisrechnung. Für das Controlling bedeutet das, dass Umwelt- und Sozialgrößen systematisch in Planungs-, Bewertungs- und Reportingsysteme integriert werden müssen.⁸

Damit wird Nachhaltigkeit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor, der die Wettbewerbs- und Handlungsfähigkeit von Unternehmen am Markt mitbestimmt. Ohne gesellschaftliche Akzeptanz, regulatorische Konformität und glaubwürdige Transparenz verliert ein Unternehmen seine Handlungsfähigkeit und seinen Zugang zu Märkten. In der Fachdebatte zum Controlling wird insbesondere die Wettbewerbsfähigkeit, regulatorische Anforderungen, etwa im Rahmen der europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung, sowie der Druck seitens der Stakeholder als zentraler Treiber hervorgehoben. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Kennzahlensysteme, Planungs- und Berichtsprozesse im Sinne der Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln.⁹

Ein weiterer Bezugsrahmen bildet die Agenda 2030 der Vereinten Nationen. Sie gibt mit ihren 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) die globalen Leitlinien

⁶ Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. 61–62.

⁷ Vgl. Horváth u.a. (Controlling, 2024), S. 330–331.

⁸ Vgl. Gleich und Bartels (Nachhaltigkeitscontrolling, 2012), S. 5–6.

⁹ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 16–25.

vor.¹⁰ Für Unternehmen ergeben sich daraus zwei Perspektiven. Zum einen dienen die SDGs als Orientierung, um zentrale Themen wie Klima, Ressourcen, Arbeit, Innovation und Lieferketten zu erkennen. Zum anderen verbinden sie die Zielsetzungen mit der Kennzahlenlogik, indem ESG-Indikatoren auf die SDGs abgestimmt werden können. Praktisch bedeutet dies, Nachhaltigkeit normativ in Mission, Leitbild und Grundsätzen der Unternehmensführung zu verankern. Darüber hinaus sind die wesentlichen Themen aus Stakeholder-Dialogen strategisch abzuleiten, in Zielsysteme zu überführen und mit passenden ESG-Indikatoren zu hinterlegen. Ergänzend werden ökologische und soziale Leistungen neben den finanziellen KPIs (Key Performance Indicator) geplant, bewertet und regelmäßig berichtet.¹¹

Es lässt sich also festhalten, dass Nachhaltigkeit im Sinne des Drei-Säulen-Modells der inhaltliche Kern ist.¹² Die CSR liefert Prinzipien und Verantwortungslogik und das ESG übersetzt diese in steuerungsfähige Indikatoren.

2.2. Controlling

Controlling ist eine Führungsunterstützungsfunktion, deren Hauptaufgabe darin liegt, Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung zielorientiert zu koordinieren. Es dient somit als Orientierungsrahmen des Führungssystems. Controller entwickeln und nutzen die Instrumente, die erforderlich sind, um Ziele in konsistente Pläne und Maßnahmen zu übersetzen und Abweichungen frühzeitig zu erkennen.

Aus dieser Praxis lassen sich folgende Ziele und Aufgaben ableiten. Zunächst die Sicherung einer entscheidungsrelevanten und zukunftsgerichteten Informationsbasis. Des Weiteren die Mitwirkung an der Strategieformulierung und -umsetzung. Schließlich die Koordination operativer Planungs-, Budget- und Reportingprozesse. Dazu zählen etwa Budgetierung, internes Berichtswesen,

¹⁰ Vgl. (Agenda 2030, 2023).

¹¹ Vgl. Wördenweber (Nachhaltigkeitsmanagement, 2017), S. 17–18, 23–24, 33–34.

¹² Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 6.

Kosten- und Erlösrechnung sowie die Mitwirkung an Planungsprozessen.¹³ Im Controlling werden entscheidungsrelevante Informationen gesammelt, analysiert und bewertet und anschließend der Unternehmensführung bereitgestellt. Zugleich prüft das Controlling, ob Strategien und Maßnahmen wirtschaftlich sinnvoll und tragbar sind.¹⁴

Die Werkzeuge des Controllings sind breit und lassen sich in drei Bereiche zuordnen. Für die Informationsversorgung dienen u. a. Kosten- und Leistungsrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, Investitionsrechnungen, Cash-Flow- und Kennzahlensysteme. Für Planung und Kontrolle kommen Balanced Scorecard, Szenariotechnik, Sensitivitäts- und Portfolioanalysen, Benchmarking oder Zero-Base-Budgeting zum Einsatz. Ergänzend kommen datenanalytische Verfahren (deskriptiv, prädiktiv, präskriptiv) zum Einsatz. Dazu gehören zum Beispiel Regressionsmodelle, Zeitreihen- und Optimierungsmodelle.¹⁵ Eine detaillierte Darstellung einzelner Controlling-Werkzeuge erfolgt nicht, da sie den Umfang der Bachelorarbeit überschreiten. Die Balanced Scorecard (BSC) ist in Bezug auf die Nachhaltigkeitscontrolling ein wichtiges Instrument, denn es steht dabei exemplarisch für die Brücke zwischen Strategie und operativer Umsetzung. Sie bieten nicht nur ein Kennzahlensystem, sondern auch ein Führungssystem mit Kennzahlenunterstützung. Ihr Zweck ist die Strategie-Operationalisierung und das Herunterbrechen von Zielen.¹⁶

Die Abgrenzung zum Rechnungswesen verdeutlicht, dass dieses als betriebswirtschaftliche Informationsversorgung eine zentrale Rolle einnimmt. Es erfasst überwiegend mengen- und wertmäßige, ökonomisch relevante Sachverhalte vergangener, gegenwärtiger und in Form von Planrechnungen auch künftiger Perioden und richtet sich sowohl an interne als auch externe Adressaten. Von großer Bedeutung für das Controlling ist das interne Rechnungswesen, da dessen Output (Kosten-/Leistungs-, Ergebnis-, Liquiditätsinformationen) die Grundlage für Planungs-, Steuerungs- und

¹³ Vgl. Horváth u.a. (Controlling, 2024), S. 111–112.

¹⁴ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 8–9.

¹⁵ Vgl. Sesler und Georg (Innovatives Controlling, 2020), S. 27–28.

¹⁶ Vgl. Preißner (Balanced Scorecard, 2019), S. 33–34.

Kontrollprozesse bildet.¹⁷ Es lässt sich festhalten, dass das Rechnungswesen Daten liefert, und das Controlling diese in Steuerungsimpulse übersetzt.

Die Bedeutung des Controllings liegt somit in seiner Funktion als Entscheidungs- und Steuerungsunterstützung.¹⁸ In der Umsetzung zur nachhaltigen Unternehmenssteuerung bilden die Strategie und das KPI- und Steuerungskonzept dabei den übergeordneten Rahmen. Darunter fallen die zu erneuernden Bereiche Planung, Budget, Forecast, Management Reporting, Investitions- und Kostencontrolling sowie Datenmanagement.¹⁹

In dieser Arbeit wird Controlling als eine Funktion verstanden, die zukunftsgerichtet und koordinierend die Entscheidungs- und Steuerungsprozesse unterstützt. Es verbindet Daten, Planung und Reporting, legt Ziele sowie Verantwortlichkeiten fest und stärkt so die Entscheidungsqualität und Zielerreichung in finanzieller und auch in nicht-finanzieller Hinsicht.

2.3. Nachhaltigkeitscontrolling

Nachhaltigkeitscontrolling bezeichnet die Erweiterung des klassischen Controllings um ökologische und soziale Aspekte. Es stellt Informations- und Entscheidungsgrundlagen für das Management über alle drei Dimensionen (TBL) bereit. Damit trägt es dazu bei, Strategien zu entwickeln, Ziele festzulegen und ihre Umsetzung im Unternehmensalltag zu steuern und nachzuvollziehen.²⁰

Die Verbindung zwischen Nachhaltigkeit und Controlling entsteht erstens über den inhaltlichen Rahmen. Nachhaltigkeit verändert das Zielsystem eines Unternehmens und damit die Bewertungs- und Messlogik des Controllings. Daraus folgen Anpassungen in sämtlichen Controllingprozessen, insbesondere in den Bereichen in strategischer Planung, Investitionscontrolling, Management

¹⁷ Vgl. Horváth u.a. (Controlling, 2024), S. 269–273.

¹⁸ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 17.

¹⁹ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 32–33.

²⁰ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 16–20.

Reporting sowie Datenmanagement.²¹ Zweitens erfolgt die Integration über geeignete Steuerungskonzepte und KPIs. Ausgehend von einer Nachhaltigkeitsstrategie werden ökologische und soziale Ziele operationalisiert, in Kennzahlen übersetzt und anschließend in die Unternehmenssteuerung eingebunden. Die Grundsätze des Nachhaltigkeitscontrollings orientieren sich an der Triple Bottom Line.²² Drittens müssen Unternehmen Nachhaltigkeits- und Controllingfunktionen organisatorisch integrieren und ihre Rollen eindeutig klären, damit Verantwortlichkeiten, Datenanforderungen und Berichtsprozesse konsistent bleiben.²³

Im Folgendem Abschnitt werden Zielbildung, Messung, Steuerung und Kommunikation im Nachhaltigkeitscontrolling näher erläutert.

Beginnend mit der Zielbildung. Der Ausgangspunkt bildet die Ausrichtung auf nachhaltige Prinzipien (Vision/Mission) und dem Stakeholder-Dialog, aus welchem wesentliche Themen abgeleitet und priorisiert werden (Wesentlichkeit). Diese Themen werden in strategische Ziele überführt und mit geeigneten Indikatoren hinterlegt. Das Herunterbrechen der KPIs verbindet hierbei Strategie und operative Zielsysteme.²⁴

Im Anschluss folgt die Messung. Für die Messbarkeit stehen neben klassischen ökonomischen Größen spezifische ökologische und soziale Kennzahlen sowie Indikatorsysteme zur Verfügung, zum Beispiel CO₂-Intensität, Ressourceneffizienz, Arbeitssicherheit, Mitarbeiterzufriedenheit.²⁵ Wellbrock hebt zusätzlich Messkonzepte wie Ökoeffizienzanalyse (Lebenszyklusbezug), Social-Return-on-Investment (SROI) sowie verdichtete Spitzenkennzahlen wie Sustainable Value hervor.²⁶ Dennoch gelten für die Auswahl und Qualitätssicherung die allgemeinen KPI-Kriterien wie Relevanz, Nachvollziehbarkeit, Verantwortlichkeit und die Abbildung des Fortschritts.

²¹ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 52–53, 61, 67, 71.

²² Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 33, 40–41.

²³ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 76–78, 84–85.

²⁴ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 19–21; 28.

²⁵ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 48–50.

²⁶ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 34–36, 40.

Die Messung liefert die notwendigen Informationen, die für wirksame Steuerungsprozesse erforderlich sind. Diese umfassen auf operativer Ebene unter anderem die Planung von Maßnahmen, Budgets und Ressourcen sowie die Analyse von Abweichungen und die Priorisierung von Plänen. Auf strategischer Ebene beinhalten dies Szenario-Arbeiten, Portfolio-Entscheidungen und die Operationalisierung nachhaltiger Zielsetzungen im Planungs- und Steuerungssystem. Das Investitions- und Kostencontrolling werden um ökologische und soziale Wirkungen erweitert. Dadurch verschiebt sich der Bewertungsrahmen von rein finanziellen Effekten hin zu integrierten Nutzen-Kosten-Abwägungen. Ein weiterer Bestandteil ist die Kommunikation. Das Nachhaltigkeitscontrolling übernimmt die interne und externe Kommunikation. Intern erfolgt dies über Management-Reporting und KPI-Dashboards, extern über Nachhaltigkeitsberichte und zielgruppenspezifische Offenlegung.²⁷ Die damit verbundenen Herausforderungen des Stakeholder-Engagements werden in Kapitel 4.2. vertieft.

Daten bilden in diesem Zusammenhang eine Schwierigkeit, da viele Unternehmen noch Defizite bei Verfügbarkeit, Qualität und Integration nachhaltigkeitsrelevanter Informationen aufweisen. Fortschritte beim Aufbau integrierter Systemlandschaften sind entscheidend, um Nachhaltigkeitsaspekte stärker in operativen Prozessen und Instrumenten einzubinden. Damit wachsen die Anforderungen an die Kompetenzen im Controlling.²⁸

Im Ergebnis wird deutlich, dass Nachhaltigkeitscontrolling das Leitbild der Nachhaltigkeit mit der realen Steuerungspraxis verbindet. Es übersetzt Stakeholder- und Wesentlichkeitsanforderungen in Ziele, macht deren Erreichung messbar, steuert Ressourcen entlang integrierter Finanz-, Umwelt- und Sozialgrößen und sichert darüber hinaus die interne wie externe Kommunikation der Ergebnisse. Seine Brückenfunktion zeigt sich methodisch in (S)BSC und KPI-Herunterbrechung, sowie organisatorisch über Rollen, Prozesse und Dateninfrastrukturen.

²⁷ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 52–71.

²⁸ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 31–32.

2.4. Generelle Bedeutung der Stakeholder

Unter Stakeholdern werden alle Personen und Organisationen verstanden, die berechtigtes Interesse am Unternehmen haben oder von dessen Handeln betroffen sind und zugleich Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben können. Zur besseren Einordnung unterscheidet man zwischen internen und externen Stakeholdern. Zu den internen zählen Eigentümer, Management, Beschäftigte, während externe Stakeholder etwa Kunden, Lieferanten, Finanzmarktakteure, Politik/Regulierung, NGOs, Medien, Nachbarschaft umfassen. Darüber hinaus differenziert man zwischen primäre Stakeholder, also wertschöpfungs- und bestandskritische Gruppen z. B. Aktionäre/Investoren, Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten und den sekundären Stakeholdern wie Politik, Gemeinden, Zivilgesellschaft. Diese Unterscheidung bildet den Ausgangspunkt für die Auswahl relevanter Dialogpartner und die Priorisierung von Erwartungen im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse.²⁹

Im Anschluss daran werden die Einflussmöglichkeiten der Stakeholder auf das Unternehmen dargestellt:

- Kapitalmarkt und Finanzierung: Investoren und Kreditgeber berücksichtigen Nachhaltigkeitskriterien in ihren Bewertungen und Konditionen. Eine gute Nachhaltigkeitsleistung verbessert den Zugang zu Kapital und senkt die Kapitalkosten. Auch bei Immobilientransaktionen und Unternehmensfusionen und -übernahmen (M&A) werden ESG-Aspekte zunehmend zu entscheidenden Kriterien.³⁰
- Markt und Kunden: Im B2C gewinnen nachhaltige Angebote zunehmend an Bedeutung für Kaufentscheidungen. Im B2B hingegen fordern Geschäftskunden entlang der Lieferkette verlässliche

²⁹ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 21–22.

³⁰ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 25–26.

Nachhaltigkeitsnachweise. Nur so profitiert das Ansehen eines Unternehmens von glaubwürdiger Nachhaltigkeitskommunikation.³¹

- **Arbeitsmarkt:** Die Attraktivität als Arbeitgeber und die Bindung talentierter Fachkräfte hängen immer mehr vom Nachhaltigkeitsprofil, der Unternehmenskultur und der Sinnhaftigkeit der Arbeit ab.³²
- **Regulierung und Politik:** Die Offenlegungs- und Sorgfaltspflichten (z. B. CSRD/ESRS) werden vom Gesetzgeber und den Aufsichtsbehörden bestimmt. Diese Anforderungen verbinden externe Berichtspflichten mit internen Steuerungssystemen und machen die Perspektiven der Stakeholder zum Beurteilungsmaßstab.³³
- **Öffentlichkeit und Medien:** Die Wahrnehmung und der öffentliche Druck entstehen heutzutage über Social Media. Die Ursache dafür ist, dass Stakeholder das Unternehmen nach außen repräsentieren und sowohl positive als auch negative Erfahrungen verstärken.³⁴ Dadurch verschieben sich die Machtverhältnisse in Richtung Transparenz und Reaktionsfähigkeit.
- **Formalisierte Dialoge:** Stakeholder-Befragungen, Panels und Dialogveranstaltungen dienen dazu, Themen, Erwartungen und Kritik zu identifizieren, die anschließend in Strategie, Kennzahlen und Berichte integriert werden. Dies lässt sich am Unternehmen Volkswagen verdeutlichen: Es zeigt, dass die institutionalisierte Einbindung (Stakeholder-Panel, regelmäßige Befragungen) das Management, Reporting und das Vertrauen verbessert hat.³⁵
- **Reporting als Hebel:** Die Erfolgsfaktoren des Management-Reportings verdeutlichen die Anforderungen der Stakeholder und zeigen, dass eng interne Steuerungskennzahlen mit externen Berichtsgrößen verflochten sind. Hierbei bestimmen Wesentlichkeitsanalysen und

³¹ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 26.

³² Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 25.

³³ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 43–46.

³⁴ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 20–21.

³⁵ Vgl. Würdenweber (Nachhaltigkeitsmanagement, 2017), S. 334–335, 340.

Stakeholder-Dialoge, welche KPIs für die Unternehmenssteuerung besonders relevant sind.³⁶

- Messbare Resonanz: Auch immaterielle Stakeholder Wirkungen sind quantifizierbar zum Beispiel über die Nutzungsintensität von Medieninhalten oder anhand von Response-Kennzahlen. Solche Größen lassen sich mit finanziellen Kennzahlen kombinieren und in kunden- und reputationsbezogene Steuerung übersetzen.³⁷

Insgesamt zeigt sich, dass ohne die Erfüllung legitimer Stakeholder-Erwartungen Unternehmen den Verlust der gesellschaftlichen Akzeptanz, Zugang zu Ressourcen und strategischen Optionen riskieren.

Warum Stakeholder heute deutlich an Bedeutung gewonnen haben, lässt sich auf mehrere Entwicklungen zurückführen. Ein wesentlicher Faktor ist der rechtliche Rahmen, welches die Stakeholderperspektive fest im Unternehmenskontext verankert. Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) führt das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit ein, dass sowohl die Outside-in-Perspektive (finanzielle Relevanz) als auch die Inside-out-Perspektive (Auswirkungen auf Umwelt/Gesellschaft) umfasst.³⁸ Damit wird die Stakeholder-Sicht ein verbindlicher Teil der Berichts- und Steuerungslogik.³⁹

Zudem wächst der gesellschaftliche Erwartungsdruck. Der Vertrauensverlust in Unternehmen hat die Debatte über den gesellschaftlichen Nutzen von Geschäftstätigkeit verschärft. Nach Porter und Kramer entsteht ökonomischer Wert, wenn Unternehmen gleichzeitig gesellschaftlichen Nutzen schaffen. Dies wird erzielt durch eine Neuausrichtung von Produkten und Märkten, eine höhere Effizienz entlang der Wertkette.⁴⁰

³⁶ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 62–63.

³⁷ Vgl. Krause (Controlling-Kennzahlen, 2016), S. 175–179.

³⁸ Vgl. Ponstein (Klimaschutz in Unternehmen, 2025), S. 63–64.

³⁹ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 46.

⁴⁰ Vgl. Porter und Kramer (Creating Shared Value, 2011), S. 6–7.

3. Nachhaltigkeitscontrolling als Steuerungsinstrument

3.1. Langfristige Sicherung der Unternehmensentwicklung

Nachhaltigkeit ist heutzutage ein wichtiger Zusatz der Kernsteuerung. Der Triple-Bottom-Line-Ansatz (Ökonomie, Ökologie, Soziales) beschreibt, dass Unternehmen nur dann dauerhaft erfolgreich sind, wenn sie finanzielle, ökologische und soziale Ziele messbar in das Controlling integrieren. Genau hier setzt das Nachhaltigkeitscontrolling an. Nachhaltigkeit findet ihren Ausdruck in den grundlegenden Leitbildern wie Vision und Mission. Auf strategischer Ebene wird sie in konkrete Handlungsfelder übersetzt und auf operativer Ebene mithilfe von Kennzahlen gesteuert. Dadurch wird die Effektivität und Effizienz erhöht und schafft damit einen deutlichen Wettbewerbsvorteil.⁴¹

Um die gewünschte Wirkung der Nachhaltigkeit zu erzielen, braucht es ein Instrument, das Nachhaltigkeitsgrößen, wie etwa die in Kapitel 2.2. aufgeführten Messgrößen, sichtbar macht. Hier setzt das Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) an. Sie überträgt die Strategie von den Treibern bis hin zu den Zielen im Finanzbereich und schafft so eine einheitliche Verbindung zwischen Zielen und Kennzahlen.⁴² Auch aus Marktperspektive fungiert Nachhaltigkeit als Impulsgeber für Innovation und Wachstum. Das Konzept aus dem Artikel „Creating Shared Value“ zeigt, wie Unternehmen durch die Neugestaltung von Produkten und Wertschöpfungsketten gleichzeitig gesellschaftliche Bedürfnisse und Unternehmensrendite berücksichtigen.⁴³ Ein weiteres Beispiel liefert der Geschäftsbericht von DHL. Die DHL Group verknüpft Dekarbonisierung (z. B. Zuwachs der Anzahl der E-Fahrzeuge 2024: rund 39.000) mit operativer Leistungsstärke und stabilen Cashflows. Es zeigt, dass der ökologische Hebel und die Performance zusammen einhergehen können.⁴⁴

⁴¹ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 7–11, 19–20.

⁴² Vgl. Colsman (Nachhaltigkeitscontrolling, 2016), S. 66–67.

⁴³ Vgl. Porter und Kramer (Creating Shared Value, 2011), S. 4–5.

⁴⁴ Vgl. DHL Group (DHL Geschäftsbericht, 2024), S. 75.

Ferner ist Nachhaltigkeit ein strukturierter, planvoll aufgebauter Schutz vor Risiken. Verschiedene Anforderungen wie zum Beispiel die ESRS/CSRD-Berichterstattung verlangen robuste Daten- und Steuerungsprozesse. Unternehmen, die Nachhaltigkeit in die Planungs- und Berichtssysteme integrieren, reduzieren Non-Compliance-Risiken, erleichtern die Abschlussprüfung nicht-finanzieller Angaben und verbessern ihre Kapitalmarktfähigkeit.⁴⁵ Dabei wirkt Nachhaltigkeitscontrolling hier als eine Schnittstellenfunktion. Es stimmt Planung, Kontrolle und Informationsversorgung aufeinander ab und verbindet diese mit internem Kontrollsystem, Risikomanagement und Aspekten der Nachhaltigkeit.⁴⁶

Allerdings gehen damit auch die Risiken für den Ruf des Unternehmens einher. Fälle wie Abgasmanipulationen oder schlechte Arbeitsbedingungen zeigen, wie schnell fehlende Nachhaltigkeitssteuerung zu massiven Vertrauensverlust und sinkendem Unternehmenswert führen kann. Hierbei kann Nachhaltigkeitscontrolling dabei helfen, das Ansehen eines Unternehmens zu schützen. Durch Stakeholdern-Dialog, Wesentlichkeitsanalysen und eindeutige Kennzahlen für Umwelt und Soziales lassen sich Reputationsrisiken verringern und die Stabilität in Krisenzeiten stärken.⁴⁷ Schließlich reduziert Ressourceneffizienz sowohl Kosten als auch die Umweltbelastung.⁴⁸

Langfristige Unternehmensentwicklung braucht Verlässlichkeit gegenüber dem Kapitalmarkt, Kunden und Mitarbeitenden. Dies erfolgt durch Nachhaltigkeitssteuerung, da sie Datenqualität erhöht, Fortschritte nachweisbar macht und Glaubwürdigkeit schafft. Dazu werden beispielsweise Unfallraten, Mitarbeiterengagement oder Dekarbonisierungseffekte betrachtet.⁴⁹

⁴⁵ Vgl. DHL Group (DHL Geschäftsbericht, 2024), S. 56–57, 127–131.

⁴⁶ Vgl. Horváth u.a. (Controlling, 2024), S. 507–508, 518–519.

⁴⁷ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 36–40.

⁴⁸ Vgl. Reichert (Lean & Green: Best Practice, 2025), S. 23–24, 60–64, 97–99.

⁴⁹ Vgl. DHL Group (DHL Geschäftsbericht, 2024), S. 3.

Die Sustainability Balanced Scorecard stellt die Schnittstelle zwischen Strategie und Tagesgeschäft dar. Sie verbindet Gestaltungsfaktoren der Nachhaltigkeit (z. B. Qualifikation, Lieferkettentransparenz) mit Prozessen, Wirkungen auf Kunden und Stakeholdern sowie finanziellen Ergebnissen. So stellt sie sicher, dass heutige Maßnahmen langfristig Stabilität und Wert schaffen.⁵⁰ Die methodische Ausgestaltung folgt in Kapitel 3.3.2.

3.2. Verbesserung der Umwelt- und Sozialbilanz

Die Verbesserung der Umwelt- und Sozialbilanz beginnt mit der gezielten Steuerung wichtiger ökologischer und sozialer Kennzahlen. Darauf folgt die Umsetzung messbarer Fortschritte durch klare Ziele und passende Maßnahmen. Ein weiterer wichtiger Schritt ist die offene Kommunikation der Ergebnisse gegenüber der Öffentlichkeit und den Investoren.

Im Nachhaltigkeitscontrolling wird dabei zwischen den ökologische KPIs z. B. Energie- und Wasserverbrauch, Abfall und den soziale KPIs z. B. Arbeitsunfälle unterschieden.⁵¹ Für die Darstellung eignet sich eine Erweiterung der klassischen Steuerungslogik um die Triple Bottom Line und die IOOI-Wirkungskette. IOOI ist ein wirkungsorientiertes Modell. Dieses Modell beschreibt die Abläufe von Input, Output, Outcome und Impact. Das Ziel ist es, einen Zusammenhang zwischen Zielen, eingesetzten Mitteln und erzielten Wirkungen herzustellen. Das IOOI-Modell ersetzt keine KPI-Systeme, sondern verknüpft Ressourcen, Maßnahmen und nachweisbare Wirkungen so, dass Planung, Messung, Reporting und Budgetierung besser aufeinander abgestimmt sind.⁵²

⁵⁰ Vgl. Colsman (Nachhaltigkeitscontrolling, 2016), S. 66–68; Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 29–30.

⁵¹ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 35–39.

⁵² Vgl. Colsman (Nachhaltigkeitscontrolling, 2016), S. 71–74.

Tabelle 1: IOOI-Methode zur CO₂e-Reduktion beim Strombezug (Scope 2)

Ebene	Kurzer Inhalt	Ziel/KPI	Datenquelle
Input	Umstellung auf zertifizierten Grünstrom, Vertragsumstellung, Messgeräte	Budget freigegeben; Liefervertrag abgeschlossen	Einkauf, Energiemanagement
Output	Anteil Grünstrom am Strommix	≥ 95 % Grünstrom-Anteil	Stromlieferant, Zählerdaten
Outcome	Senkung standortbezogener Emissionen	Scope-2-Emissionen (marktbezogen) z. B. -40 % ggü. 2024	Treibhausgas-Bilanz (THG-Bilanz), Emissionsfaktoren
Impact	Netto-Beitrag zur Klimazielerreichung	Reduktion absoluter Emissionen (tCO ₂ e) im Konzernpfad	geprüfter GHG-Protocol (dt. Treibhausgasprotokoll)

Quelle: Eigene Darstellung, Layout in Anlehnung an Colman, 2016, S. 71

Hierbei sind typische ökologische Kennzahlen beispielsweise absolute und spezifische CO₂e-Emissionen (Scopes 1–3), Energieintensitäten und Recyclingquoten. Dabei umfasst Scope 1 die direkten Treibhausgasemissionen, Scope 2 die indirekte Treibhausgasemissionen und Scope 3 alle indirekten Treibhausgasemissionen entlang der Wertschöpfungskette, die in vielen Branchen den größten Anteil ausmachen.⁵³ Soziale Kennzahlen umfassen u. a. Unfälle mit Ausfallzeit je 1 Mio. Arbeitsstunden, Gleichbehandlung/Diversität und Frauenanteile in Führungsfunktionen.⁵⁴ Die Sustainability Balanced Scorecard hilft, ökologische und soziale Ziele mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen. Sie macht sichtbar, wie einzelne Maßnahmen zusammenwirken, und ermöglicht eine gezielte Steuerung der Ergebnisse.

⁵³ Vgl. Gleich und Bartels (Nachhaltigkeitscontrolling, 2012), S. 187.

⁵⁴ Vgl. Wördenweber (Nachhaltigkeitsmanagement, 2017), S. 254–256.

Messbare Verbesserungen entstehen durch eine Ausgangsbasis, SMART-Ziele (spezifisch, messbar, erreichbar, relevant, terminiert), Handlungsmaßnahmen und eine Soll-Ist-Kontrolle.⁵⁵ Im Folgenden werden einige Beispiele genannt:

- CO₂-Bilanzierung und Carbon Accounting: Unternehmen erfassen Emissionen entlang der Wertschöpfung (Scopes 1–3), ermitteln Problemfelder (z. B. energieintensive Prozesse, Vorprodukte) und hinterlegen technische und operative Hebel (Effizienz, Energieträgerwechsel, Logistik-Optimierung) mit Zielpfaden.⁵⁶
- CO₂-Fußabdruck eines Produkts (Product Carbon Footprint, PCF): Auf Produktebene macht der PCF sichtbar, wo die größten Emissionen entstehen. So können gezielt Maßnahmen ergriffen werden, zum Beispiel durch eine veränderte Materialauswahl, effizientere Produktionsprozesse oder optimierte Transportwege.⁵⁷
- Ressourcen- und Kostenhebel: Instrumente wie Materialflusskostenrechnung weisen Material-/Energieverluste als Kosten aus und verbinden ökologische Verbesserungen mit der Kostensenkung.⁵⁸
- Soziale Verbesserungen: Hierbei werden Zielquoten für zum Beispiel Diversität und Chancengleichheit festgelegt. Dabei wird die Wirkung über regelmäßige Berichte und Rahmenverträge geprüft.⁵⁹

Transparenz gegenüber Öffentlichkeit und Investoren trägt zur Verbesserung der Umwelt- und Sozialbilanz bei, wenn sie an interne Steuerung gekoppelt ist. Glaubwürdigkeit entsteht vor allem dann, wenn die Berichterstattung auf anerkannten Standards beruht und eine unabhängige Prüfung möglich ist. In der Praxis zeigt sich beispielsweise durch:

⁵⁵ Vgl. Krause (Controlling-Kennzahlen, 2016), S. XIV; Vgl. Gleich und Bartels (Nachhaltigkeitscontrolling, 2012), S. 98.

⁵⁶ Vgl. Gleich und Bartels (Nachhaltigkeitscontrolling, 2012), S. 222–225.

⁵⁷ Vgl. Gleich und Bartels (Nachhaltigkeitscontrolling, 2012), S. 195–198.

⁵⁸ Vgl. Gleich und Bartels (Nachhaltigkeitscontrolling, 2012), S. 39–40.

⁵⁹ Vgl. Wördenweber (Nachhaltigkeitsmanagement, 2017), S. 118–122.

- Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Die CSRD bildet als EU-Richtlinie die Grundlage der Berichtspflichten und verweist verbindlich auf die ESRS, denn sie definieren Inhalte, Pflichtangaben und Prüfungstiefe.⁶⁰
- European Sustainability Reporting Standards (ESRS): Die ESRS (Standards) sind in der EU verbindliche Standards zur Offenlegung für CSRD-pflichtige Unternehmen.⁶¹
- Global Reporting Initiative (GRI): Die GRI (Standards) ist ein international anerkanntes System für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Obwohl die Anwendung der Standards freiwillig ist, wird es von vielen Unternehmen weltweit genutzt. Die GRI ist mit dem ESRS abgestimmt, wobei die ESRS verbindliche Vorgaben für CSRD-pflichtige Unternehmen darstellen.⁶² Da einheitliche, verpflichtende Kennzahlensets bisher nicht bestehen, orientieren sich in der Praxis insbesondere Großunternehmen an die GRI-Standards. KMU dahingegen greifen häufig auf den DNK und die ISO 14031 für Umweltkennzahlen zurück. Die ESG-Kennzahlen werden sowohl zur internen Steuerung als auch zur externen Kommunikation, etwa gegenüber dem Kapitalmarkt, genutzt. Zunehmend werden diese auch an die Ziele der nachhaltigen Entwicklung (SDGs) ausgerichtet.⁶³
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK): Der DNK als freiwilliges Rahmenwerk strukturiert Inhalte, Indikatoren und Prozessanforderungen und erhöht somit die Vergleichbarkeit.⁶⁴ In Deutschland beschreibt er die CSR-Anforderungen anhand von über 20 Kriterien und Leistungsindikatoren. Damit dient der CSR primär als management- und stakeholderorientierter Handlungsrahmen.⁶⁵

⁶⁰ Vgl. valantic GmbH (CSRD Nachhaltigkeit, 2025).

⁶¹ Vgl. European Financial Reporting Advisory Group (Draft ESRS 1 General requirements, 2022), S. 5.

⁶² Vgl. Global Reporting Initiative (GRI Standards, 2025).

⁶³ Vgl. Horváth u.a. (Controlling, 2024), S. 330–331.

⁶⁴ Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Deutscher Nachhaltigkeitskodex, 2025).

⁶⁵ Vgl. Würdenweber (Nachhaltigkeitsmanagement, 2017), S. 17–19, 49–50, 264.

- Management-Dashboards: Integrierte Berichte bündeln finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene KPIs in einem gemeinsamen Berichtssystem. Durch regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche und Forecasts unterstützen sie sowohl die Unternehmenssteuerung als auch die Kommunikation nach außen.⁶⁶

Diese Standards sorgen dafür, dass Daten verlässlicher und besser vergleichbar werden. Klare Ziele, passende Maßnahmen, regelmäßige Reports und Abweichungsanalysen ermöglichen eine fortlaufende Anpassung und Verbesserung der Steuerung. Externe Prüfungen schaffen zusätzliches Vertrauen. Schließlich führt das Zusammenspiel dieser Bausteine zu mehr Glaubwürdigkeit, größerer Resilienz und einem messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg.

3.3. Instrumente des Nachhaltigkeitscontrolling

3.3.1. Nachhaltigkeitskennzahlen

Zielsetzung dieses Abschnittes ist es darzustellen, wie geeignete KPIs entwickelt und ausgewählt werden und welche typischen Nachhaltigkeitskennzahlen sich bewährt haben.

Nachhaltigkeitskennzahlen verdichten qualitative und quantitative Sachverhalte zu entscheidungsrelevanten Größen. Hierbei werden Einzel- und Verhältniszahlen genutzt. Dabei erhöhen die Verhältniszahlen die Aussagekraft, weil sie Bezug zum Input, Output oder Kapital herstellen (z. B. Emissionen je Produkt, Unfallrate je Mio. Arbeitsstunden). Damit diese KPIs steuerungsfähig sind, sollten sie die SMART-Kriterien erfüllen: spezifisch, messbar, erreichbar, relevant, terminiert.⁶⁷

Die Auswahl folgt idealerweise einem dreistufigen Vorgehen:

⁶⁶ Vgl. Horváth u.a. (Controlling, 2024), S. 353 f.

⁶⁷ Vgl. Krause (Controlling-Kennzahlen, 2016), S. XIV.

Zunächst werden strategische Vorgaben aus Mission und Strategie sowie Ergebnisse aus dem Stakeholder-Dialog abgeleitet, da diese die strategischen Handlungsfelder und die Richtungen für Kennzahlen vorgeben.⁶⁸ Dabei kann die Erstellung der Wesentlichkeitsmatrix helfen, die für das Unternehmen und die Anspruchsgruppen wichtigsten Themen zu priorisieren.⁶⁹

Im nächsten Schritt wird die Strategie operationalisiert und in das System überführt. Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden mit der BSC bzw. SBSC modelliert und durch einen konsistenten Kennzahlensatz je Perspektive (Finanzen, Kunden/Markt, interne Prozesse, Lernen und People sowie ökologische und soziale Dimensionen) hinterlegt.⁷⁰

Zum Schluss wird die Messbarkeit entlang der IOOI-Wirkungskette hergestellt. Dabei werden Input – Output – Outcome – Impact über konsistente KPI-Ketten verknüpft, sodass Aktivitäten, Ergebnisse und Wirkungen messbar und prüfbar aufeinander abgebildet sind.⁷¹

Im Folgenden werden Praxisbeispiele und standardtypische Kennzahlen dargestellt. Für jede Kennzahl werden Definition, Berechnungsformel und ein Praxisbezug erläutert:

CO₂-Ausstoß (Treibhausgase)

- Definition: THG-Emissionen (CO₂e) nach GRI, Scopes 1–3. Diese können in absoluten oder relativen Kennzahlen wiedergegeben werden. Scope 1 umfasst die direkten Emissionen aus unternehmenseigenen Tätigkeiten. Scope 2 sind die indirekten Emissionen, die bei der Erzeugung eingekaufter Energie entstehen. Scope 3 sind alle weiteren Emissionen, die in den vor- und

⁶⁸ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 23.

⁶⁹ Vgl. Wördenweber (Nachhaltigkeitsmanagement, 2017), S. 52–54.

⁷⁰ Vgl. Wellbrock u.a. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020), S. 14–15, 30–31.

⁷¹ Vgl. Wördenweber (Nachhaltigkeitsmanagement, 2017), S. 202–205.

nachgelagerten Stufen der Wertkette aufkommen. Die Erfassung wird in Masseinheiten angegeben, beispielsweise nach Tonnen CO₂e).⁷²

- Formel für Scope 1 und 2: Summe der Mengen an CO₂e (absolut), t CO₂e/Sendung oder Umsatz (relativ).⁷³
- Praxis: DHL Group weist 2024 logistikbezogene THG-Emissionen in Höhe von 33,77 Mio. t CO₂e getrennt aus.⁷⁴

Unfallhäufigkeitsrate / LTIFR:

- Definition: Die Lost Time Injury Frequency Rate ist die Unfallhäufigkeitsrate von Betriebsunfällen pro 1 Mio. Arbeitsstunden.
- Ergänzungen: In Deutschland ist ein Arbeits-/Betriebsunfall meldepflichtig, wenn die verletzte Person infolge des Ereignisses mehr als drei Kalendertrage arbeitsunfähig ist oder der Unfall tödlich verläuft.⁷⁵
- Formel: „Zahl der (meldepflichtigen) Betriebsunfälle im Betrachtungszeitraum * 1 Mio. / Zahl der geleisteten Arbeitsstunden im Betrachtungszeitraum“.⁷⁶
- Praxis: DHL Group berichtet 2024 eine LTIFR von 14,5.⁷⁷

Gleichbehandlungsquote:

- Definition: Prozentuale Differenz bei einem bestimmten Merkmal.
- Ergänzungen: Unter Merkmale wird der Anteil bestimmter Beschäftigtengruppen verstanden, beispielsweise von Auszubildenden, Führungskräften, schwerbehinderten Personen, Teilzeitbeschäftigten oder Frauen und Männern.⁷⁸

⁷² Vgl. Krause (Controlling-Kennzahlen, 2016), S. 287–293.

⁷³ Vgl. Krause (Controlling-Kennzahlen, 2016), S. 287, 290.

⁷⁴ Vgl. DHL Group (DHL Geschäftsbericht, 2024), S. 3.

⁷⁵ Vgl. Krause (Controlling-Kennzahlen, 2016), S. 337–338.

⁷⁶ Krause (Controlling-Kennzahlen, 2016), S. 338.

⁷⁷ Vgl. DHL Group (DHL Geschäftsbericht, 2024), S. 3.

⁷⁸ Vgl. Krause (Controlling-Kennzahlen, 2016), S. 314–315.

- Formel: „Zahl der Beschäftigten, für die ein bestimmtes Merkmal gilt * 100 / Zahl aller Beschäftigten im Unternehmen“⁷⁹.
- Praxis: Laut DHL Group beträgt 2024 der Frauenanteil im mittleren und oberen Management 28,4 %.⁸⁰

Lieferketten-KPIs

- Definition: Diese KPI kann unter anderem den Anteil risikobewerteter Lieferanten (%), Auditrate (%), Fehlaus- bzw. anlieferungsquote (%), Retourenquote (%) sein.⁸¹
- Formel: „Anteil überprüfter neuer Lieferanten nach ökologischen Kriterien (%) = Zahl der nach ökologischen Kriterien überprüften neuen Lieferanten * 100 / Gesamtzahl neuer Lieferanten“⁸²
- Praxis: DHL verwendet die Kennzahl „Anteil überprüfter Hochrisiko-Lieferanten“. Sie misst den Umfang der Kontrollen zur Einhaltung der im Lieferantenkodex festgelegten Standards in der vorgelagerten Wertschöpfung. Geprüft werden sowohl bestehende als auch potenzielle Lieferanten, sofern sie nach den festgelegten Kriterien als hochrisikobehaftet eingestuft gelten. 2024 wurden über 6.000 solcher Lieferanten überprüft (2023: > 4.000).⁸³

Hochwertige Nachhaltigkeits-KPIs entstehen nicht aus einer langen Liste, sondern aus einer klaren Strategie- und Wirkungslogik, robusten Datenprozessen und klaren SMART-Definitionen. Unternehmen steigern ihre Effizienz, wenn sie ihre Kennzahlensysteme an die SBSC oder IOOI ausrichten, Standards sauber abbilden und Kennzahlen sichtbar in Planung, Steuerung, Vergütung und Bericht integrieren.

⁷⁹ Krause (Controlling-Kennzahlen, 2016), S. 315.

⁸⁰ Vgl. DHL Group (DHL Geschäftsbericht, 2024), S. 3.

⁸¹ Vgl. Krause (Controlling-Kennzahlen, 2016), S. 251, 254–255; Vgl. Wördenweber (Nachhaltigkeitsmanagement, 2017), S. 239.

⁸² Wördenweber (Nachhaltigkeitsmanagement, 2017), S. 239.

⁸³ Vgl. DHL Group (DHL Geschäftsbericht, 2024), S. 114.

3.3.2. Balanced Scorecard

Im weiteren Verlauf wird die Funktion des Nachhaltigkeitscontrollings anhand der Balanced Scorecard als zentrales Instrument der strategischen Steuerung verdeutlicht. Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein etabliertes Instrument für Unternehmensstrategie und zur operativen Steuerung. Mit der Erweiterung der klassischen Balanced Scorecard zur Sustainability Balanced Scorecard entfaltet sie ihre besondere Stärke. Zu Beginn verbindet die SBSC finanzielle und nicht-finanzielle Werttreiber in einem Wirkungszusammenhang, sodass ökologische und soziale Ziele mess- und steuerbar werden. Im Anschluss wird dies anhand praktischer Anwendungen verdeutlicht. Schließlich wird herausgearbeitet, welchen Nutzen die BSC für die Integration von ESG-Zielen in Steuerungssysteme stiftet.

Die Balanced Scorecard strukturiert Strategien nach Perspektiven und macht ihre Zusammenhänge über Strategy-Maps sichtbar. Eine Strategy-Map ist eine einseitige, verdichtete Darstellung der Unternehmensstrategie. Sie zeigt die wesentlichen Zusammenhänge in den (ggf. um Nachhaltigkeit erweiterten) BSC-Perspektiven und richtet Ziele, Kennzahlen sowie Initiativen widerspruchsfrei aufeinander aus.⁸⁴ Der Kerngedanke ist, dass die Vorlaufindikatoren wie Prozess- und Kompetenzkennzahlen mittel- bis langfristig auf Ergebnisgrößen wie Kundennutzen und Finanzerfolg wirken.⁸⁵ Für die Nachhaltigkeitssteuerung wird dieses Grundprinzip beibehalten und um ESG-relevante Ziele erweitert. Dies geschieht entweder durch eine zusätzliche Nachhaltigkeitsperspektive oder durch die Integration von ESG-Zielen in alle vier Perspektiven (Kunden, Finanzen, Prozesse, Lernen und Entwicklung).⁸⁶

Diese Perspektive ist wichtig, weil sie zwei weit verbreitete Missverständnisse adressiert. Zum einen ist die BSC kein starres Modell, sondern lässt sich beliebig an die jeweilige Unternehmensstrategie anpassen. Zum anderen handelt es sich bei der BSC nicht nur um ein reines Berichtswerkzeug, sondern auch ein

⁸⁴ Vgl. Horváth u.a. (Controlling, 2024), S. 120.

⁸⁵ Vgl. Preißner (Balanced Scorecard, 2019), S. 18–21.

⁸⁶ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 53–55.

Managementinstrument. Sie macht strategische Wirkungszusammenhänge sichtbar und wird kontinuierlich anhand realer Ergebnisse überprüft und weiterentwickelt.⁸⁷

Damit ist die BSC grundsätzlich flexibel und eröffnet die Möglichkeit, ihre Struktur individuell zu erweitern. Für die Einbindung von Umweltaspekten können verschiedene Ansätze eingesetzt werden:

Eine Möglichkeit hierfür wäre die Einbettung der Umweltaspekte in die bestehenden Perspektiven (grün hinterlegt, siehe Abb. 1).

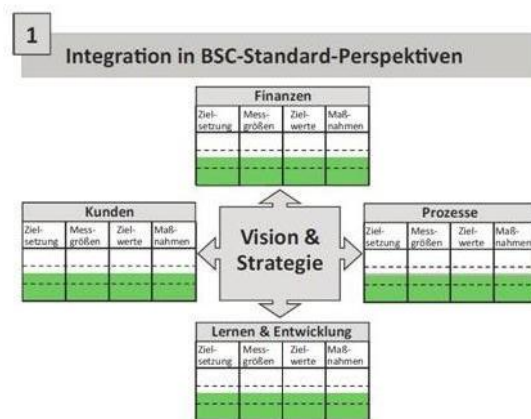


Abbildung 1: Integration der Umweltaspekte in die BSC-Standardperspektive
Quelle: Losbichler u. a., 2023, S. 55

Daneben gibt es die Option, die BSC um eine zusätzliche Perspektive zu ergänzen, die ökologische Themen bündelt (grün hinterlegt, siehe Abb. 2).

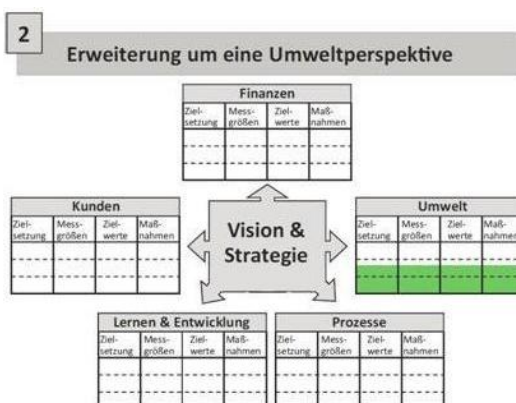


Abbildung 2: Erweiterung der BSC-Standardperspektive um eine Umweltperspektive
Quelle: Losbichler u. a., 2023, S. 55

⁸⁷ Vgl. Gleich und Bartels (Nachhaltigkeitscontrolling, 2012), S. 100–101.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Umweltaspekte in einer eigenständigen Umwelt-BSC zu bündeln, die parallel zur klassischen BSC geführt wird (grün hinterlegt, siehe Abb. 3).

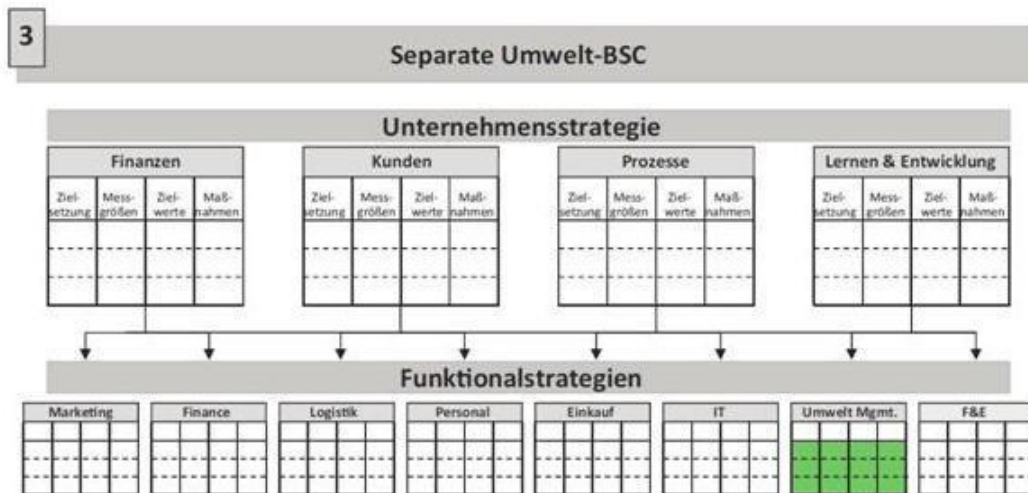


Abbildung 3: Erstellung einer eigenständigen Umweltperspektive
Quelle: Losbichler u. a., 2023, S. 55

In der Gestaltung einer Sustainability Balanced Scorecard stellt sich die Frage, ob Unternehmen Nachhaltigkeit quer über alle Perspektiven abbilden oder eine zusätzliche Nachhaltigkeitsperspektive eingeführt werden sollte. Einerseits können Umwelt- und Sozialziele in bestehende Perspektiven eingebettet werden, z. B. CO₂-Intensität in die Prozessperspektive, Arbeitssicherheit in die Lern-/Entwicklungsperspektive. Andererseits kann es sinnvoll sein, separate Nachhaltigkeitserspektiven zu führen, um Wechselwirkungen zwischen ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielgrößen transparenter darzustellen und Prioritäten zu setzen.⁸⁸

Für Nachhaltigkeit bedeutet das, dass Kennzahlen wie beispielsweise CO₂-Intensität (tCO₂e/Output), Unfallraten, Lieferanten-Compliance oder Diversitätsquoten nicht bloß berichtet, sondern wirksam in die Unternehmenssteuerung eingebunden werden. An dieser Schnittstelle liefert die SBSC zusätzliche Transparenz etwa darüber, wie regulatorische Anforderungen,

⁸⁸ Vgl. Gleich und Bartels (Nachhaltigkeitscontrolling, 2012), S. 86–88.

Förderregime und Stakeholder-Erwartungen finanzielle Zielgrößen beeinflussen.⁸⁹

Zur besseren Veranschaulichung wird die DHL Group als Praxisbeispiel herangezogen. Die DHL Group berichtet sowohl von Finanz- als auch ESG-Kennzahlen. Im Geschäftsbericht werden Finanz-KPIs unmittelbar neben ESG-KPIs geführt. Ein Vergleich der Kennzahlen von 2023 zu 2024 zeigt deutlich Effizienzgewinne: Der Energieverbrauch wurde von 35.056 GWh auf 32.473 GWh gesenkt (-7,4 %), während der Anteil erneuerbarer Energien gleichzeitig von 3.064 GWh auf 3.332 GWh stieg (+8,7 %). Die realisierten Dekarbonisierungseffekte nahmen um rund 17 % zu (von 1.355 kt CO₂e auf 1.584 kt CO₂e), obwohl die absoluten logistikbezogenen Emissionen nur leicht anstiegen (+ 1,5 %, von 33,27 Mio. t CO₂e auf 33,77 Mio. t CO₂e).⁹⁰

Tabelle 2: Finanz- und ESG-Kennzahlen im Vergleich BSC-Ansatz

Kategorie	Kennzahl	2023	2024	Veränderungsrate ggü. Vorjahr (YoY, %)
Finanz-KPIs	Umsatz	81,758 Mrd. €	84,186 Mrd. €	+ 3,0 %
	EBIT	6,343 Mrd. €	5,886 Mrd. €	- 7,2 %
ESG-KPIs	Logistikbezogene THG-Emissionen in CO ₂ e	33,27 Mio. t	33,77 Mio. t	+ 1,5 %
	realisierte Dekarbonisierungseffekte	1.335 kt CO ₂ e	1.584 kt CO ₂ e	+ 17 %
	Energieverbrauch (Scopes 1 und 2)	35.056 GWh	32.473 GWh	- 7,4 %
	Anteil erneuerbarer Energien	3.064 GWh	3.332 GWh	+ 8,7 %
	Frauenanteil im mittleren und oberen Management	27,2 %	28,40 %	+ 4,4 % bzw. + 1,2 Prozentpunkte
	Unfallrate (LTIFR)	15,6	14,5	- 7,1 %

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an DHL Group – Geschäftsbericht, 2024, S. 3

⁸⁹ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 49–50.

⁹⁰ Vgl. DHL Group (DHL Geschäftsbericht, 2024), S. 3.

Dies lässt sich unmittelbar auf eine SBSC übertragen, indem Ziele, Kennzahlen, Zielwerte und Initiativen miteinander verknüpft werden. Ein Beispiel ist das Ziel, die logistikbezogenen THG-Emissionen bis 2030 unter 29 Mio. t CO₂e zu bringen und den Frauenanteil im mittleren und oberen Management bis 2025 auf mindestens 30 % zu bringen.⁹¹

	Ziele 2024 ¹	Ergebnisse 2024	Prognose 2025
EBIT	Konzern: Zwischen 6,0 MRD € und 6,6 MRD € DHL-Unternehmensbereiche: Über 5,7 MRD € Post & Paket Deutschland: Über 0,8 MRD € Group Functions: Rund -0,45 MRD €	Konzern: 5,9 MRD € DHL-Unternehmensbereiche: 5,5 MRD € Post & Paket Deutschland: 0,8 MRD € Group Functions: -0,44 MRD €	Konzern: ≥ 6,0 MRD € DHL-Unternehmensbereiche: ≥ 5,5 MRD € Post & Paket Deutschland: Rund 1,0 MRD € Group Functions: Rund -0,4 MRD €
EAC	Leichter Rückgang	2,2 MRD € (Vorjahr: 2,9 MRD €)	Mindestens gleichbleibend
Free Cashflow	Rund 3,0 MRD € ²	3,0 MRD € ² , 2,9 MRD € ³	Rund 3,0 MRD € ²
Investitionen (Capex) ⁴	3,0 MRD € bis 3,6 MRD €	3,1 MRD €	3,0 MRD € bis 3,3 MRD €
Ausschüttung als Dividende	40 % bis 60 % des Nettogewinns	Vorschlag: 64,0 % des Nettogewinns	40 % bis 60 % des Nettogewinns
Logistikbezogene THG-Emissionen ⁵	34,9 MIO t CO ₂ e	33,77 MIO t CO ₂ e	34,7 MIO t CO ₂ e
Realisierte Dekarbonisierungseffekte	1,5 MIO t CO ₂ e	1.584 kt CO ₂ e	2.000 kt CO ₂ e
Mitarbeiterengagement ⁶	> 80 %	82 %	≥ 80 %
Frauenanteil im Management ⁷	28,8 %	28,4 %	≥ 30 %
Unfallrate (LTIFR) pro 1 MIO Arbeitsstunden ⁸	≤ 16,5	14,5	≤ 15,5
Anteil gültiger Schulungszertifikate Compliance-Schulungen ⁷	98 %	99,1 %	≥ 98 %
Cybersicherheits-Rating	≥ 690 Punkte	750 Punkte	≥ 710 Punkte

1 Wie am 6. März 2024 veröffentlicht; die Prognose wurde unterjährig angepasst.

2 Ohne Akquisitionen und Desinvestitionen.

3 Inklusive Akquisitionen und Desinvestitionen.

4 Investitionen für erworbene Vermögenswerte.

5 Darin sind die Scope-3-Emissionen der GHG-Protocol-Kategorien 3 „Kraftstoff- und energiebezogene Aktivitäten“, 4 „Eingekaufte Transportleistungen“ und 6 „Geschäftsreisen“ berücksichtigt.

6 Stellt das aggregierte und gewichtete Ergebnis von fünf Aussagen in der jährlichen konzernweiten Befragung der Beschäftigten dar.

7 Im mittleren und oberen Management.

8 Arbeitsunfälle mit mindestens einem Arbeitstag Ausfall nach dem Unfalltag (Lost Time Injury Frequency Rate, LTIFR).

Abbildung 4: Prognose-Ist-Vergleich

Quelle: DHL Group – Geschäftsbericht, 2024, S. 34

Im Ergebnis lassen sich mehrere Nutzenpotenziale identifizieren, die sich aus dieser Integration ableiten lassen.

- Übersetzung der ESG-Strategie in operatives Handeln: Nachhaltigkeitsziele werden mit konkreten Kennzahlen und Zielwerten hinterlegt. Klassische Controlling-Prozesse wie Planung, Budgetierung und Reporting werden um ESG-Kennzahlen ergänzt.⁹²
- Vermeidung unerkannter Zielkonflikte: Die Strategy-Map schafft Transparenz über Zielabwägungen (Trade-offs) zwischen

⁹¹ Vgl. DHL Group (DHL Nachhaltiges Wachstum, 2024), S. 9.

⁹² Vgl. Preißner (Balanced Scorecard, 2019), S. 59–61.

ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen und ermöglicht so besser durchdachte Entscheidungen.⁹³

- Bessere Messbarkeit und Vergleichbarkeit: Durch den Einsatz standardisierter ESG-Kennzahlen werden Daten konsistent erhoben und ermöglichen einen Vergleich mit Ziel- und Referenzwerten.⁹⁴
- Förderung von Innovations und Wachstum: Die Balanced Scorecard integriert kundenrelevante Nachhaltigkeitsaspekte in die Kundenperspektive und macht dadurch neue Markt- und Wachstumsfelder sichtbar.⁹⁵
- Stärkung von Governance und Compliance: Klar definierte ESG-Ziele in der SBSC unterstützen das interne Kontrollsystem und das Risikomanagement und schaffen damit einen stabilen Steuerungs- und Regelungsrahmen des Unternehmens.⁹⁶

Damit Governance-Strukturen nicht nur formal etabliert, sondern auch wirksam umgesetzt werden, ist eine sorgfältig ausgearbeitete Compliance-Strategie erforderlich. Im folgenden Kapitel wird dies näher untersucht.

3.4. Arten von Nachhaltigkeitsstrategien

3.4.1. Compliance-Strategie

Eine Compliance-Strategie im Nachhaltigkeitsmanagement setzt zunächst die rechtskonforme Ausrichtung aller Prozesse und das Erfüllen gesetzlicher Mindestanforderungen um. Hierzu führen Unternehmen konzernübergreifend Mindeststandards ein, schulen Mitarbeitende und können so Haftungs-, Sanktions- und Reputationsrisiken minimieren. Die DHL Group betont die konsequente Einhaltung der Gesetze und interner Richtlinien. Das Ziel ist, dass mindestens 98 % der Führungskräfte ein gültiges Compliance-Schulungszertifikate besitzen.⁹⁷ Damit erfüllt Compliance nicht nur gesetzliche

⁹³ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 58–59.

⁹⁴ Vgl. Losbichler u.a. (Transformationsprozess, 2023), S. 125.

⁹⁵ Vgl. Horváth u.a. (Controlling, 2024), S. 122 (Abb. 2.50).

⁹⁶ Vgl. Gleich und Bartels (Nachhaltigkeitscontrolling, 2012), S. 49.

⁹⁷ Vgl. DHL Group (DHL Nachhaltiges Wachstum, 2024), S. 90–91.

Pflichten, sondern entspricht auch Stakeholder-Erwartungen. Behörden, Investoren und Kunden fordern die Einhaltung klarer Standards. So wird Compliance zu einem wichtigen Vertrauensfaktor und zur Grundlage glaubwürdiger Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

Diese Grundlage wird im Wesentlichen durch zwei aktuelle Regelwerke geprägt. Zum einen über die EU-Taxonomie (Verordnung (EU) 2020/852). Sie ist ein System zur Klassifizierung und Bestimmung ökologisch nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten. Auf diese Weise soll Transparenz geschaffen, Greenwashing verhindert und Kapitalflüsse in Richtung nachhaltiger Investitionen gelenkt werden.⁹⁸ Dabei bilden die Mindestschutzanforderungen nach Art. 18 der EU-Taxonomie (Verordnung (EU) 2020/852) eine Verbindung zur Compliance. Der Grund dafür ist, dass Unternehmen die Vorgaben der Leitsätze der OECD, der UN-Leitprinzipien sowie der Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) einhalten müssen. Ökologische Kriterien allein genügen hierfür nicht.⁹⁹ Über die CSRD werden Taxonomie-Angaben verpflichtend und gelten künftig für deutlich mehr Unternehmen. Ab dem Geschäftsjahr 2025 müssen Unternehmen in ihrem Lagebericht darlegen, inwieweit sie mit der EU-Taxonomie übereinstimmen.¹⁰⁰

Zum anderen über das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG). Seit dem 1. Januar 2023 müssen Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten die Vorgaben einhalten. Ab 2024 gilt dies auch für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten.¹⁰¹ Das Gesetz verlangt, dass Unternehmen ein Risikomanagement und Beschwerdeverfahren errichten, Grundsaterklärungen abgeben, Präventionsmaßnahmen ergreifen, Abhilfemaßnahmen umsetzen und Dokumentations- und Berichtspflichten erfüllen müssen. Bei Verstößen drohen Bußgelder und der Ausschluss von öffentlichen Aufträgen.¹⁰² Ein Praxisbeispiel

⁹⁸ Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz (EU-Taxonomie-Verordnung, 18.10.2025).

⁹⁹ Vgl. Schönauer und Aschauer (Artikel 18 der EU-Taxonomie, 2023).

¹⁰⁰ Vgl. Haufe Akademie (CSRD & EU-Taxonomie, 2025).

¹⁰¹ Vgl. Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA LkSG, 18.10.2025).

¹⁰² Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Vergaberechtsausschluss nach § 22 LkSG, 2023).

verdeutlicht, wie die gesetzlichen Anforderungen umgesetzt werden. DHL hat ein konzernweites LkSG-Gremium eingerichtet, das die Funktion des Menschenrechtsbeauftragten übernimmt.¹⁰³

Somit wird erkennbar, dass Compliance das tragende Fundament einer Nachhaltigkeitsstrategie ist. Durch sie wird Pflichterfüllung gesichert und zugleich Stakeholder-Erwartungen erfüllt und die notwendige Glaubwürdigkeit aufgebaut.

3.4.2. Effizienzstrategie

Die Effizienzstrategie setzt darauf, Energie- und Materialverbrauch durch technische Innovationen und optimierte Prozesse zu senken. Das Ziel ist es, Umweltbelastungen zu verringern und gleichzeitig die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern.¹⁰⁴ Im Folgenden wird die Effizienzstrategie am Beispiel des Unternehmens Henkel veranschaulicht. Henkel, ein deutscher Konzern für Klebstoffe, Dichtstoffe und Beschichtungen, setzt darauf, mit weniger Ressourcen mehr zu erreichen. Er verknüpft Effizienzkriterien in Entwicklung und operative Prozesse. Zudem strebt das Unternehmen an, seine Scope-1- und Scope-2-THG-Emissionen bis 2030 um 42 % (gegenüber 2021) zu reduzieren. Außerdem soll die Arbeitssicherheit bis 2025 um 60 % steigen (gegenüber 2010), also gemessen an der Verringerung der meldepflichtigen Unfälle pro eine Million Arbeitsstunden (LTIFR).¹⁰⁵

Der zentrale Vorteil liegt in ökonomisch-ökologischen Synergien. Einsparungen in Ressourcen reduzieren Kosten für Material und Energie und tragen zugleich zur Entlastung von Klima und Umwelt bei. Aus der Praxis wird deutlich, dass gezieltes Ressourcenmanagement oft 2–5 % der Gesamtkosten einspart. Viele Maßnahmen amortisieren sich bereits nach ein bis zwei Jahren und teilweise konnten die Betriebskosten um bis zu 8 % und Materialkosten um bis zu 20 %

¹⁰³ Vgl. DHL Group (DHL Nachhaltiges Wachstum, 2024), S. 59.

¹⁰⁴ Vgl. Beys (Effizienzstrategie, 2015).

¹⁰⁵ Vgl. Henkel AG & Co. KGaA (Nachhaltigkeitsstrategie, 2025).

gedrückt wurden.¹⁰⁶ Ermöglicht werden Effizienzsprünge durch Innovation und Prozessoptimierung. Begründen lässt sich dies dadurch, dass Investitionen in F&E (z. B. energieeffiziente Anlagen, verbrauchsärmere Produkte, recyclingfreundliche Materialien) und Digitalisierung (z. B. smartes Energiemanagement) den unnötigen Ressourcenverbrauch in Produktion und Verwaltung reduzieren.¹⁰⁷ Hierbei setzen Unternehmen auf messbare Zielwerte wie zum Beispiel Energie pro Output-Einheit und steuern diese über Kennzahlen.¹⁰⁸

Gleichzeitig setzt die Effizienzstrategie einen Rahmen für Stakeholder-Erwartungen. Maßgeblich dafür sind die finanzielle Entlastung für Investitionen, die gestärkte Wettbewerbsfähigkeit und eine verbesserte Umweltbilanz. Damit steht Effizienz für den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Nachhaltigkeit. Sie zeigt, dass sich ökonomische und ökologische Zielsetzungen miteinander verbinden lassen.¹⁰⁹ Trotzdem ist es wichtig, mögliche Rebound-Effekte zu vermeiden. Eine tragfähige Gesamtstrategie erfordert daher Maßnahmen zur Steuerung von Nachfrage und Nutzung. Unter Rebound-Effekt versteht man, dass Effizienzgewinne oft teilweise wieder neutralisiert werden. Das geschieht, wenn das eingesparte Geld zu einer stärkeren Nutzung führt oder für anderen Konsum verwendet wird.¹¹⁰

¹⁰⁶ Vgl. Beys (Ressourcenschonung, 2015).

¹⁰⁷ Vgl. O.V. (Digitalisierung und Energieeffizienz, 2020), S. 15–16, 21–22.

¹⁰⁸ Vgl. econ solutions GmbH (Kennzahlen im Energiemanagement, 19.10.2025).

¹⁰⁹ Vgl. Organisation for Economic Co-operation and Development (Resource efficiency and circular economy, 19.10.2025).

¹¹⁰ Vgl. Umweltbundesamtes (Rebound-Effekte, 2019).

4. Nachhaltigkeitscontrolling und Stakeholder-Management

4.1. Bedeutung der Stakeholder

4.1.1. Rolle der Stakeholder im Nachhaltigkeitscontrolling

Nachhaltige Unternehmensführung ist ohne ein klares Verständnis der Erwartungen zentraler Anspruchsgruppen kaum möglich. Stakeholder-Dialoge und -Berichte wurden gerade deshalb in den letzten Jahren zu einer Notwendigkeit für rechtmäßige, vorausschauende Unternehmenssteuerung. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich neue Perspektiven eröffnen und das strategische Denken geschärft wird. Zudem bringt es konkrete Vorteile mit sich, wie zum Beispiel die Effizienz über Arbeitgeberattraktivität bis Risikofrüherkennung.¹¹¹ Auf Makroebene verstehen Unternehmen dies als Ausdruck des Stakeholder-Kapitalismus. Sie richten Governance, Strategie, Reporting und Partnerschaften systematisch an den Wertbeiträgen und Erwartungen aller Stakeholder, nicht nur der Shareholder.¹¹²

Zwei Gründe zeigen, warum die Einbindung von Stakeholder-Erwartungen im Nachhaltigkeitscontrolling unverzichtbar ist. Erstens bieten sie Chancen: Gemeinsame Strategien steigern Effizienz und Akzeptanz, weil sie von Beginn an auf gegenseitigem Verständnis beruhen und sich dadurch leichter umsetzen lassen. Zweitens schaffen sie Legitimität und Vertrauen. Künkel u. a. betonen, dass nur ein konstruktiver, ergebnisorientierter Dialog und eine wertebasierte Zusammenarbeit die kollektive Handlungsfähigkeit stärken. So wird der Dialog selbst zu einem zentralen Element glaubwürdiger und wirksamer Führung.¹¹³

Lang verdeutlicht dies in seiner Meso-Mikro-Makro-Analyse am Beispiel von Volkswagen: Die strategischen Handlungsräume eines Unternehmens werden wesentlich durch die Wahrnehmungen und Zuschreibungen nicht-marktlicher Stakeholder geprägt und mitbestimmt.¹¹⁴ In Planungskontexten z. B. Krankenhausneubau zeigt die Praxis, dass strukturiertes Stakeholder-

¹¹¹ Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. V–VI.

¹¹² Vgl. Samans (Sustainable enterprise value creation, 2022), S. 63–65.

¹¹³ Vgl. Künkel u.a. (Stakeholder-Dialoge, 2019), S. 7–10.

¹¹⁴ Vgl. Lang (Stakeholder Engagement Analyse, 2021), S. 1–6.

Management für Qualität, Akzeptanz und Implementation von Entscheidungen zentral ist.¹¹⁵

Für die Steuerung bedeutet das, dass Erwartungen innerhalb eines Controlling-Regelkreises systematisch erhoben, bewertet, priorisiert und in Ziele bzw. KPIs überführt werden müssen. Im Folgenden wird auf die Abfolge dieser Schritte näher eingegangen:

1. Erheben und Verdichten (Wesentlichkeit): Hierbei liefern Dialogformate (Befragungen, Roundtables, Workshops, digitale Plattformen) qualitativen und quantitativen Input.¹¹⁶ Diese Ergebnisse fließen in ein Themen-/Erwartungsportfolio.
2. Priorisieren und Ziele ableiten: Aus den priorisierten Erwartungen werden nun konkrete Steuerungsziele abgeleitet. Optimalerweise als SMART-Ziele mit Zeitbezug und Kennzahlenbezug.
3. Kennzahlen und Messsysteme (KPI-Design): Erwartungen werden steuerbar, wenn sie in messbare KPI übersetzt werden z. B. CO₂-Intensität, Lieferanten-Auditquote, Arbeitssicherheitskennzahlen. Pelster zeigt am Beispiel digitaler Transformation, dass es auf Nachhaltigkeit übertragbar ist und externe Adressaten entscheidungsnützliche, konsistente und aufbereitete Informationen erwarten. Für das Controlling bedeutet das, dass KPI, Datenquellen, Verantwortlichkeiten und Prüfprozessen dauerhaft in die Unternehmenssteuerung einfließen müssen und nicht nur im Jahresbericht berücksichtigt werden.¹¹⁷
4. Budgetierung und Maßnahmen: Priorisierte Stakeholder-Erwartungen fließen in Maßnahmenportfolios und Budgets ein. So können Unternehmen ihre Maßnahmen gezielt an gemeinsam akzeptierten

¹¹⁵ Vgl. Schmid und Tokarski (Raumplanungsprozesse, 2025), S. 17.

¹¹⁶ Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. 53–54; Vgl. Künkel u.a. (Stakeholder-Dialoge, 2019), S. 21–24.

¹¹⁷ Vgl. Pelster (Unternehmensberichterstattung, 2024), S. 215.

Zielen ausrichten, diese gegenüber Stakeholdern nachvollziehbar begründen und potenzielle Konflikte frühzeitig erkennen.¹¹⁸

5. Monitoring, Abweichungsanalyse, Korrektur: Das Controlling schließt den PDCA-Kreis (Plan-Do-Check-Act), auch bekannt als Deming-Zyklus. Dieser umfasst regelbasiertes Monitoring, Abweichungsanalysen und eine adaptive Steuerung. Der Dialog mit Stakeholdern dient als Rückmeldung und Qualitätsprüfung für die Unternehmenssteuerung. Dabei wird geprüft, ob die festgelegten Ziele weiterhin stimmig sind und ob die umgesetzten Maßnahmen ihre beabsichtigte Wirkung noch entfalten.¹¹⁹
6. Verzahnung mit Reporting und Governance: Das Reporting schafft Struktur, indem es Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen systematisiert. Das Controlling wiederum liefert die verlässlichen Daten und Lernprozesse. Hentze und Thies beschreiben Nachhaltigkeit als eine Art Kompass, der Orientierung bietet. Sie zeigt, wie sich ökologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Ziele miteinander verbinden lassen und dabei auch mittel- bis langfristige Vorteile für Unternehmen schafft.¹²⁰ Samans und Nelson betonen in diesem Zusammenhang die Rolle der Unternehmensleitung. Aufsichtsräte und Geschäftsführungen müssen sicherstellen, dass Stakeholder-Themen auch in der Kontrolle und in den Anreizsystemen berücksichtigt werden, indem zum Beispiel variable Vergütungen an ESG-Ziele gekoppelt werden. Nur so entfaltet das Controlling seine volle Wirkung.¹²¹

Insgesamt zeigt sich, dass systematisch erhobene, priorisierte und in Kennzahlen übersetzte Stakeholder-Erwartungen die Grundlage für wirksames Nachhaltigkeitscontrolling bilden. Sie sichern somit die Rechtmäßigkeit, Transparenz und strategische Steuerungsfähigkeit.

¹¹⁸ Vgl. Künkel u.a. (Stakeholder-Dialoge, 2019), S. 54–55, 137–138.

¹¹⁹ Vgl. DNV SE (PDCA-Zyklus, 19.10.2025).

¹²⁰ Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. 29.

¹²¹ Vgl. Samans (Sustainable enterprise value creation, 2022), S. 63–65.

4.1.2. Stakeholder-Erwartungen und deren Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Erwartungen der Stakeholder nicht nur erfasst, sondern auch in die unternehmerische Entscheidungsfindung integriert werden müssen. Im Folgenden wird daher näher auf die Rolle dieser Erwartungen und deren Einfluss auf Unternehmensentscheidungen eingegangen. Darauf aufbauend folgt eine detaillierte Betrachtung. Zunächst werden die typischen Anforderungen von Stakeholdern erläutert. Anschließend folgt die Darstellung der Methodik des Stakeholder-Mappings. Abschließend werden die Chancen und Risiken analysiert, die entstehen, wenn Unternehmen diese Erwartungen nicht ausreichend berücksichtigen.

Beginnend werden die typischen Anforderungen behandelt. NGOs fordern vor allem Transparenz, glaubwürdige Zielpfade und echte Teilhabe. In Stakeholder-Dialogen erwarten sie frühzeitige Einbindung, klare Responsivität auf wesentliche Themen sowie nachvollziehbare Rückmeldungen im Sinne der AA1000-Prinzipien (Inklusivität, Wesentlichkeit und Reaktionsfähigkeit). Idealerweise werden diese Erwartungen durch robuste Prozesse und eine externe Prüfung belegt.¹²² Zugleich warnen NGOs vor der Gefahr rein instrumenteller Dialoge. Eine selektive oder oberflächliche Beteiligung wird häufig als unehrlich oder sogar unrechtmäßig wahrgenommen und kann das Vertrauen in die Dialogprozesse erheblich schwächen.¹²³ Mitarbeitende fordern klare Nachhaltigkeitsziele sowie Beteiligung an der Transformation. Nachhaltigkeit dient hier als Treiber für Kulturwandel, Effizienz, Bindung und Produktivität.¹²⁴ Kunden erwarten zunehmend verlässliche Informationen über Umwelt- und Sozialwirkungen sowie über die Produktsicherheit. Diese sollen nicht nur in der Werbung, sondern auch in den Unternehmensberichten als Entscheidungsgrundlage erscheinen. Externe Adressaten möchten nachvollziehen können, wer worüber, wann und auf welche Weise berichtet.

¹²² Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. 132.

¹²³ Vgl. Lang (Stakeholder Engagement Analyse, 2021), S. 186.

¹²⁴ Vgl. O.V. (Sustainability als Wettbewerbsvorteil, 2022), S. 62–62, 70–72.

Besonders wichtig sind dabei die Informationen zu Chancen, Risiken und den Fortschritt der nachhaltigen Transformation.¹²⁵

Als Nächstes wird das Stakeholder-Mapping vorgestellt. Da die Erwartungen der Anspruchsgruppen stark variieren, besteht ohne klare Priorisierung das Risiko, unüberlegt zu handeln und Ressourcen ineffizient einzusetzen. Eine praktikable Lösung bietet ein zweistufiges Mapping.

Im ersten Schritt erfolgt die Identifikation und Strukturierung relevanter Stakeholder-Gruppen. Der AA1000 Stakeholder Engagement Standard empfiehlt für die Identifikation die Kriterien wie Dependency, Responsibility, Tension, Influence und Diverse Perspectives. Diese sollen eine systematische Erfassung ermöglichen und sicherstellen, dass keine relevanten Anspruchsgruppen übersehen werden.¹²⁶

Im zweiten Schritt folgt die Priorisierung. Neben gängigen Matrixverfahren (z. B. Power-Interest) bietet das Stakeholder-Salience-Modell von Mitchell et al. (1997) eine differenzierte Methodik. Es bewertet Stakeholder nach den Attributen Macht, Legitimität und Dringlichkeit. Je mehr dieser Attribute vorliegen, desto wichtiger ist der Stakeholder und desto höher seine Priorität. Die Anwendung dieser Kriterien zeigt beispielsweise, dass politische Akteure durch Regelsetzungen und Förderprogramme erheblichen Einfluss ausüben. Verkehrsverbände hingegen verfügen über legitime und dringliche Anliegen, wirken jedoch eher über indirekte Wege.¹²⁷

Die Wesentlichkeitsbestimmung verbindet das Stakeholder-Mapping mit thematischen Schwerpunkten. Die Ergebnisse strukturierter Befragungen fließen in die Wesentlichkeitsanalyse (auch Materialitätsanalyse genannt) ein. Sie dienen dazu, Berichts- und Steuerungsinhalte zu priorisieren und die strategische Ausrichtung von Maßnahmen gezielt abzuleiten.¹²⁸ Die Materialitätsanalyse bezeichnet die systematische Auswahl und Priorisierung

¹²⁵ Vgl. Pelster (Unternehmensberichterstattung, 2024), S. 223–224.

¹²⁶ Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. 23–24.

¹²⁷ Vgl. Czeck (Einflusswirkungen, 2023), S. 191–193.

¹²⁸ Vgl. Bray (Stakeholder Mapping, 2023).

von Nachhaltigkeitsthemen, die für Unternehmen und Stakeholder gleichermaßen relevant sind, und dient als Grundlage für Steuerung und Berichterstattung.¹²⁹

Anschließend wird untersucht, welche Chancen und Risiken entstehen, wenn Stakeholder-Erwartungen nicht ausreichend berücksichtigt werden und wie sich dies auf Strategie, Maßnahmen und Kommunikation auswirkt.

Zunächst zu den Chancen: Ein qualitativ hochwertiges Stakeholder-Engagement erweitert das Wissensfundament des Unternehmens, stärkt die Legitimität seines Handelns und verbessert die Qualität strategischer wie operativer Entscheidungen. Eine regelmäßige Berichterstattung wirkt dabei als interner Steuerungsimpuls. Sie unterstützt Veränderungsprozesse und verknüpft Verantwortung unmittelbar mit Ziel- und Maßnahmenplänen.¹³⁰

Neben diesen Chancen bestehen auch potenzielle Risiken, die betrachtet werden müssen: Werden Stakeholder-Erwartungen ignoriert oder Dialoge lediglich formal abgewickelt, gefährden Unternehmen ihre Rechtssicherheit und ihre Reputation. Sie riskieren Boykotte oder staatliche Eingriffe und treffen unter Umständen schlechtere Entscheidungen, weil wichtige Frühwarnsignale unentdeckt bleiben.¹³¹ Auch fehllaufende Kommunikation (zu spät, zu vage) untergräbt Vertrauen. Transparenz stellt dabei einen zentralen Faktor für Glaubwürdigkeit dar. Informationen sollten zielgruppengerecht aufbereitet und in stabilen, verlässlichen Prozessen bereitgestellt werden.¹³²

Aus der Abwägung von Chancen und Risiken ergeben sich unmittelbare strategische Auswirkungen für das Unternehmen:

- Zielsystem und KPI-Set: Erwartungen fließen in strategische Nachhaltigkeitsziele und deren Kennzahlen z. B. Emissionspfade,

¹²⁹ Vgl. Wies (Wesentlichkeitsanalyse, 2024).

¹³⁰ Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. 33–34.

¹³¹ Vgl. Lang (Stakeholder Engagement Analyse, 2021), S. 185–186.

¹³² Vgl. Künkel u.a. (Stakeholder-Dialoge, 2019), S. 79–81.

Lieferketten-KPIs. Verbindliche Zielvorgaben erhöhen die Wirksamkeit im Alltag.¹³³

- Maßnahmenportfolios: Stakeholder-Erwartungen schlagen sich direkt in Investitions- und Strategieplänen nieder, etwa im Ausbau von E-Flotten oder der Entwicklung interoperabler Mobilitätsplattformen.¹³⁴
- Risikomanagement: Stakeholder-Signale werden nach ihrer Bedeutung und Dringlichkeit bewertet und fließen dann in die Auswahl wesentlicher Themen ein. Zudem erhöhen externe Prüfverfahren nach AA1000AS (2008) die Verlässlichkeit der Berichterstattung.¹³⁵
- Kommunikation und Reporting: Klare Begründungen für die Zielsetzung, Messung des Fortschritts und Umgang mit Feedback sind dabei entscheidend. Die Berichterstattung z. B. Lagebericht/CSR wirkt nach außen als Vertrauensbrücke und nach innen als Impulsgeber für Umsetzung.¹³⁶

Nachhaltigkeitscontrolling steuert einen Kreislauf von den Erwartungen der Stakeholder über deren Priorisierung und Übersetzung in Ziele und Kennzahlen bis hin zu Maßnahmen, Budgets, Monitoring und Rückkopplung in Strategie und Kommunikation. Bricht dieser Kreislauf an einer Stelle, etwa durch fehlende Priorisierung oder oberflächliches Engagement, entstehen blinde Flecken und Glaubwürdigkeitsprobleme.

4.1.3. Stakeholder-Dialog

Ein wirksamer Stakeholder-Dialog dient als operatives Bindeglied zwischen Erwartungsmanagement, strategischer Steuerung und Rechenschaftslegung. Entscheidend ist nicht nur das Dialog stattfindet, sondern wie er gestaltet, dokumentiert und in Entscheidungen rückgekoppelt wird. Im ersten Schritt

¹³³ Vgl. Europäische Kommission (ESRS E1, 2023), S. 4, 7, 19–24.

¹³⁴ Vgl. Czech (Einflusswirkungen, 2023), S. 106.

¹³⁵ Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. 131–133.

¹³⁶ Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. 31–32.

werden die verschiedenen Dialogformate vorgestellt. Anschließend wird ihre Bedeutung und ihr konkreter Nutzen erläutert. Den Abschluss bilden Praxisbeispiele für einen transparenten Dialog und Berichterstattung.

Klassische Befragungsinstrumente (standardisierte Umfragen, qualitative Interviews, Fokusgruppen) liefern eine valide, systematische Erfassung von Erwartungen und Wahrnehmungen. Dahingegen fungieren digitale und analoge Formate (z. B. Mock-up-Modelle, BIM-gestützte Simulationen) als Feedbackträger, die Dialoge versachlichen und Optionen sichtbar machen.¹³⁷

Für kontroverse Themen eignen sich Multi-Stakeholder-Dialoge, in denen Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft zusammenkommen, um unterschiedliche Perspektiven begründet abzuwägen.¹³⁸ Künkel u. a. betonen, dass kooperationsorientierte Dialoge nur dann wirksam sind, wenn sie auf klare Ergebnisse, eine strukturierte Prozessführung und verbindliche Folgemaßnahmen ausgerichtet sind.¹³⁹

Um Reichweite, Frequenz und Interaktivität zu erweitern, werden digitale Plattformen genutzt. Im Hochschulkontext zeigen Studien, dass Social-Media-Kanäle wie Facebook oder Twitter/X als dialogische, bidirektionale Kommunikationsräume genutzt werden. Sie ermöglichen es, dynamische Stakeholder-Bedarfe zu erfassen und Rückmeldungen zeitnah in Steuerungsprozesse zu integrieren.¹⁴⁰ In vielen Branchen entstehen zudem Plattformen wie Vinted oder Vestiaire Collective, auf denen nicht nur Kleidung weiterverkauft wird, sondern auch gemeinschaftlicher Dialog stattfindet.¹⁴¹

Richtig gestaltet, schafft Stakeholder-Dialog Vertrauen, indem er unterschiedliche Perspektiven ernst nimmt, Entscheidungen nachvollziehbar macht und Offenheit zum Lernen signalisiert. Künkel u. a. betonen, dass Vertrauen eine zentrale Voraussetzung für gemeinsame Problemlösungen zwischen verschiedenen Akteuren ist. Es senkt Reibungsverluste und erleichtert

¹³⁷ Vgl. Schmid und Tokarski (Raumplanungsprozesse, 2025), S. 24–26.

¹³⁸ Vgl. Rhein (Stakeholder-Dialoge, 2017), S. 6–7.

¹³⁹ Vgl. Künkel u. a. (Stakeholder-Dialoge, 2019), S. 5–6.

¹⁴⁰ Vgl. Aversano u. a. (Universities, CSR & Stakeholders, 2022), S. 215.

¹⁴¹ Vgl. Wilkening (Kreislaufwirtschaft, 2024), S. 4–5.

die Umsetzung von Vereinbarungen.¹⁴² Auf Makro- und Unternehmensebene heben Samans und Nelson hervor, dass Transparenz und Verlässlichkeit (Zielsetzung, Fortschrittsmessung, Due Diligence) die Glaubwürdigkeit von ESG-Strategien bestimmen.¹⁴³ Strategisch wirkt Dialog als Frühwarn- und Priorisierungsmechanismus, da es entstehende Auffälligkeiten identifiziert und strategische Wahrnehmungslücken reduziert.

Wie sich Transparenz im Dialog und Reporting praktisch gestalten lässt, verdeutlichen die folgenden Beispiele:

- Digitale Dialogräume im Hochschulbereich: Social-Media-gestützte Nachhaltigkeitskommunikation, die wechselseitig (z. B. Kommentare und Antworten) organisiert ist, verbessert die Anschlussfähigkeit von Entscheidungen und erleichtert die gezielte Auswertung von Stakeholder-Feedback.¹⁴⁴
- Textilkreislaufwirtschaft: Technische Nachverfolgbarkeit z. B. mithilfe von RFID oder QR-Codes erhöht die Lieferkettentransparenz. Eine textile Kreislaufwirtschaft gelingt, wenn alle Stakeholder – von EU und Kommunen über Unternehmen, Start-ups und NGOs bis zu Konsumenten – entlang der Phasen Design, Nutzung, Rücknahme, Reparatur, Wiederverwendung und Recycling transparent zusammenarbeiten.¹⁴⁵

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Nichtbeachtung von Stakeholder-Erwartungen erhebliche Risiken birgt. Dialoge als bloßes Kommunikationsvehikel ohne Entscheidungsrelevanz erzeugt Misstrauen und kann zu öffentliche Gegenkampagnen führen. Wenn Unternehmen Informationen offenlegen, aber nicht erläutern, warum bestimmte Stakeholder-

¹⁴² Vgl. Künkel u.a. (Stakeholder-Dialoge, 2019), S. 99–100.

¹⁴³ Vgl. Aversano u.a. (Universities, CSR & Stakeholders, 2022), S. 146–148.

¹⁴⁴ Vgl. Aversano u.a. (Universities, CSR & Stakeholders, 2022), S. 217–218, 226–227.

¹⁴⁵ Vgl. Wilkening (Kreislaufwirtschaft, 2024), S. 4–5, 22–24.

Anliegen unbeantwortet bleiben, verliert die Kommunikation ebenso ihre Steuerungswirkung.

4.2. Herausforderungen des Stakeholder-Engagement

In der Theorie gilt das Stakeholder-Engagement als Hebel für bessere Entscheidungen, mehr Legitimität und widerstandsfähigere Strategien. In der Praxis stößt es jedoch oft auf Hindernisse, sei es durch Strukturen, Abläufe oder Unternehmenskultur. Im Folgenden werden vier zentrale Problemfelder analysiert. Dazu zählen Zielkonflikte und unterschiedliche Interessen, begrenzte Ressourcen und interne Strukturen, das Risiko von Greenwashing durch oberflächliche Dialoge anstelle echter Beteiligung sowie Schwierigkeiten bei der Messung des Erfolgs von Stakeholder-Engagement.

Den Anfang macht das Problemfeld der Zielkonflikte und Interessendivergenzen. Diese entstehen, wenn unterschiedliche Stakeholder-Erwartungen aufeinanderprallen und Prioritäten nicht eindeutig gesetzt sind. Stakeholder-Gruppen verfolgen häufig legitime, aber teils widerstreitende Ziele. Ein Grund hierfür sind die zivilgesellschaftlichen Akteure, die Umwelt- und Menschenrechtsstandards priorisieren, während Investoren stärker auf finanzielle Materialität, Planbarkeit und Risikoreduktion achten.¹⁴⁶ Mitarbeiter wiederum koppeln Erwartungen an Sinn, Arbeitsplatzsicherheit und Kompetenzentwicklung.¹⁴⁷ Fehlt eine tragfähige Priorisierung, z. B. durch die Anwendung der Stakeholder-Salience oder einer Materialitätsanalyse, besteht die Gefahr von Überforderung und widersprüchlichen Entscheidungen.¹⁴⁸

Über die unterschiedlichen Interessen hinaus treten weitere Grenzen des Stakeholder-Engagements auf. Fehlende Ressourcen und unzureichende interne Strukturen erschweren häufig eine systematische Umsetzung. Stakeholder-Engagement ist mit erheblichem Aufwand verbunden: Aktivitäten wie Stakeholder-Mapping, strukturierte Befragungen, Moderation,

¹⁴⁶ Vgl. Principles for Responsible Investment (Investor Data for Human Rights Risks, 2022).

¹⁴⁷ Vgl. Deloitte Global (Gen Z and Millennial Survey, 2025), S. 3–4.

¹⁴⁸ Vgl. Samans (Sustainable enterprise value creation, 2022), S. 156–157.

Dokumentation, die Ableitung von Maßnahmen und deren Monitoring erfordern Zeit, Budget und qualifiziertes Personal. Viele Organisationen, auch öffentliche, berichten über begrenzte Kapazitäten und fehlende Kompetenzen bei der systematischen Verarbeitung nichtfinanzieller Erwartungen, insbesondere wenn es um deren Integration in Steuerungs- und Berichtssysteme geht.¹⁴⁹

Auch die Berichterstattung bindet erhebliche Ressourcen. Dies liegt daran, dass eine professionelle und für Entscheidungen nützliche Darstellung (z. B. (Konzern-)Lagebericht) verlässliche Datenflüsse, nachvollziehbare Prüfpfade, sowie die Übersetzung von Stakeholder-Erwartungen in Ziele, Risiken, Chancen und Kennzahlen erfordert.¹⁵⁰ Zudem verschärfen steigende regulatorische Offenlegungspflichten und kapitalmarktgetriebene Erwartungen den Ressourcendruck.¹⁵¹

Neben diesen organisatorischen Hürden bestehen auch erhebliche Greenwashing-Risiken, wenn Dialogformate nur oberflächlich durchgeführt und Beteiligungsprozesse eher Schein als mit echter Wirkung gestaltet werden. Eine rein symbolische Beteiligung untergräbt Vertrauen, insbesondere dann, wenn Stakeholder-Bedürfnisse weder in die Materialitätsbewertung einfließen noch erkennbare Folgeprozesse nach sich ziehen. Greenwashing-Gefahr entsteht auch durch selektive Transparenz. Wenn Unternehmen ausschließlich Erfolge veröffentlichen, jedoch Zielkonflikte, Trade-offs und Lernprozesse ausblenden, fehlt den Stakeholdern die Grundlage das Nachhaltigkeitsengagement realistisch zu bewerten.¹⁵² Abhilfe bietet die AA1000-Logik mit ihren Prinzipien Inklusivität, Wesentlichkeit und Responsivität. Sie fordert von Unternehmen, transparent darzulegen, wen sie wozu eingebunden haben, warum bestimmte Themen als wesentlich eingestuft wurden und wie darauf reagiert wurde.¹⁵³ Von echter Beteiligung kann nur dann gesprochen werden, wenn Stakeholder

¹⁴⁹ Vgl. Aversano u.a. (Universities, CSR & Stakeholders, 2022), S. 30–31.

¹⁵⁰ Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. 115–116.

¹⁵¹ Vgl. Samans (Sustainable enterprise value creation, 2022), S. 14.

¹⁵² Vgl. Wördenweber (Nachhaltigkeitsmanagement, 2017), S. 207, 348.

¹⁵³ Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. 128–130.

frühzeitig eingebunden werden, die Entscheidungsräume klar definiert sind, Rückmeldungen verbindlich in Ziele und Maßnahmen einfließen und die Ergebnisse dennoch überprüfbar bleiben.

Schließlich bleibt die Frage, wie der Erfolg von Stakeholder-Engagement überhaupt gemessen werden kann. Die Bewertung des Erfolgs gestaltet sich jedoch als herausfordernd. Erstens werden in der Praxis häufig Aktivitäten statt Wirkungen gemessen, z. B. die Anzahl durchgeführter Workshops oder veröffentlichter Posts, aber nicht deren tatsächlichen Einfluss auf Verhalten oder Performance.¹⁵⁴ Zweitens ist es in komplexen Zusammenhängen schwer nachzuweisen, welche Ursache welche Wirkung erzeugt hat.¹⁵⁵ Drittens existieren bislang keine standardisierten Indikatoren, um die Qualität von Dialogen hinsichtlich Tiefe, Repräsentativität oder Responsivität bewerten zu können.¹⁵⁶ Viertens unterscheiden sich die Bewertungskriterien der Adressaten. Kapitalmarktakteure erwarten entscheidungsnützliche Verdichtung, z. B. Risiken/Chancen und Kapitalkostenwirkung, aber NGOs beurteilen eher Substanz und Konsequenz der Reaktion.¹⁵⁷

Methodisch empfiehlt es sich daher, die Engagement-Metriken an den AA1000-Prinzipien auszurichten: Inklusivität, Wesentlichkeit, Responsivität, externe Prüfung. Dabei bezeichnet Inklusivität die Abdeckung und Vielfalt relevanter Stakeholder-Gruppen. Wesentlichkeit steht für Nachvollziehbarkeit der Themenauswahl von Risiken und Chancen bis zu Auswirkungen. Responsivität beschreibt die Reaktionsgeschwindigkeit, Umsetzungsquote, Qualität des Feedbacks. Ergänzend sollte eine externe Prüfung zentraler Angaben erfolgen.

Insgesamt wird deutlich, dass Stakeholder-Engagement trotz seines theoretischen Potenzials in der Praxis auf erhebliche Hürden stößt. Zielkonflikte, begrenzte Ressourcen, Greenwashing-Risiken und Messprobleme zeigen, dass Partizipation nur dann wirksam ist, wenn sie methodisch begründet, professionell umgesetzt und überprüfbar gestaltet wird.

¹⁵⁴ Vgl. O'Neill (Common Threads, 2018), S. 34–37.

¹⁵⁵ Vgl. OECD (OECD Due Diligence, 2017), S. 74.

¹⁵⁶ Vgl. Künkel u.a. (Stakeholder-Dialoge, 2019), S. 62.

¹⁵⁷ Vgl. Rhein (Stakeholder-Dialoge, 2017), S. 8–11.

4.3. Strategien zur Integration von Stakeholder-Erwartungen

4.3.1. Nachhaltigkeitsberichterstattung

Zentrale Grundlage der Nachhaltigkeitsberichterstattung sind standardisierte Rahmenwerke, die Transparenz und Vergleichbarkeit gewährleisten sollen. Besonders international gilt die Global Reporting Initiative als führender internationaler Standard. Die GRI ist eine unabhängige gemeinnützige Stiftung, die bereits seit 1999 Leitfäden bzw. Standards für Nachhaltigkeitsberichte entwickelt.¹⁵⁸ Die Anwendung der GRI-Standards ist freiwillig, hat sich jedoch als international anerkannte Grundlage etabliert. Ihr Ziel besteht darin, eine vergleichbare und standardisierte Darstellung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Unternehmensleistung zu ermöglichen. Durch die Einbindung vielfältiger Interessengruppen in etwa Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft in die Standardsetzung stellt GRI sicher, dass die Berichte glaubwürdig und relevant sind. Auf diese Weise stärken die GRI-Transparenz und Verantwortlichkeit in der Unternehmensführung. Darüber hinaus wird eine zusätzliche externe Prüfung der Berichte empfohlen, auch wenn dies noch freiwillig ist.¹⁵⁹

Auf europäischer Ebene gewinnt die Corporate Sustainability Reporting Directive zunehmend an Bedeutung. Diese neue EU-Richtlinie verpflichtet ab dem Geschäftsjahr 2024 einen deutlich erweiterten Kreis von Unternehmen zur umfangreichen Nachhaltigkeitsberichterstattung.¹⁶⁰ In Deutschland werden über 15.000 Unternehmen durch die CSRD dazu angehalten, ihre Nachhaltigkeitsleistungen nach einem einheitlichen EU-Standard offenzulegen.¹⁶¹ Kernstück der CSRD sind die ESRS, die detaillierte Vorgaben für Inhalte und Kennzahlen machen. Die ESRS erfassen sowohl allgemeine Angaben als auch spezifische Themen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance.¹⁶² Damit schafft die CSRD verbindliche Transparenz.

¹⁵⁸ Vgl. Global Reporting Initiative (GRI 25 years history, 2022), S. 1.

¹⁵⁹ Vgl. Schölzel (Global Reporting Initiative, 2024).

¹⁶⁰ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (CSRD, 20.10.2025).

¹⁶¹ Vgl. Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (CSRD Berichtspflicht, 20.10.2025).

¹⁶² Vgl. Bergische Industrie- und Handelskammer Wuppertal-Solingen-Remscheid (ESRS, 20.10.2025).

Nachhaltigkeitsinformationen müssen künftig ähnlich präzise und prüfbar berichtet werden. Im Vergleich zur vorherigen CSR-Richtlinie (CSR-RUG von 2017) weitet die CSRD den Kreis der Berichtspflichtigen aus und fordert eine deutlich tiefgehende Berichterstattung. Dies umfasst konkrete Angaben zu Strategie, Zielen, Maßnahmen und Risiken in Bezug auf Nachhaltigkeit.¹⁶³ Somit legen die Unternehmen nach einheitlichen Kriterien offen, wie sie mit ökologischen, sozialen und Governance-Herausforderungen umgehen. Hierdurch entsteht eine europaweit vergleichbare und transparente Grundlage für Information für Investoren, Verbraucher und andere Stakeholder.

In Deutschland existiert mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex ein freiwilliger Rahmen, der insbesondere mittelständischen Unternehmen einen pragmatischen Einstieg in die Berichterstattung bietet. Der DNK wurde 2011 vom Rat für Nachhaltige Entwicklung eingeführt und gilt als offizieller Transparenzstandard der Bundesregierung.¹⁶⁴ Er umfasst 20 Kriterien und einige ausgewählte Leistungsindikatoren, anhand derer Unternehmen über ihre Nachhaltigkeitsleistungen berichten.¹⁶⁵ Das Ziel des DNK ist es, Vergleichbarkeit und Transparenz zu fördern, allerdings mit deutlich geringerem Aufwand und Umfang als der GRI-Standard.¹⁶⁶ GRI, DNK und vor allem die CSRD/ESRS prägen gemeinsam die Entwicklung transparenter Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Während GRI und DNK als freiwillige Rahmenwerke Orientierung bieten, legt die CSRD verbindliche Regeln fest. Das Ziel ist stets, die Vergleichbarkeit und Glaubwürdigkeit der offengelegten Informationen zu erhöhen.

Ein Nachhaltigkeitsbericht dient nicht nur der externen Offenlegung, sondern auch unternehmensintern als Steuerungs- und Managementinstrument. Zum einen ist er Bestandteil des betrieblichen Informationsmanagements, da Erfolge und Misserfolge über definierte KPI in den verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen gemessen und ausgewertet werden. Auf dieser

¹⁶³ Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex (CSR-RUG, 20.10.2025).

¹⁶⁴ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 20.10.2025).

¹⁶⁵ Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Berichtsinhalte, 20.10.2025).

¹⁶⁶ Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK, 20.10.2025).

Grundlage kann das Management regelmäßig überprüfen, inwieweit die gesetzten Nachhaltigkeitsziele erreicht wurden, und kann auf Basis der Berichtsdaten fundierte strategische Entscheidungen treffen. Ein aussagekräftiger Bericht enthält daher nicht nur Vergangenheitsdaten, sondern auch zukunftsorientierte Informationen.¹⁶⁷ Dadurch wird der Bericht zu einem internen Controlling-Instrument, das die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie überwacht und kontinuierlich zu Verbesserungen anregt. Zum anderen ist der Nachhaltigkeitsbericht ein wesentliches Kommunikationsinstrument gegenüber internen und externen Stakeholdern. Er ermöglicht es dem Unternehmen, seine Nachhaltigkeitsmaßnahmen transparent darzustellen und zugleich in einen Dialog mit den Erwartungen seiner Interessengruppen zu treten. Extern zeigt der Bericht Kunden, Investoren, Mitarbeitern, NGOs und der Öffentlichkeit, wie das Unternehmen mit ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen umgeht. Damit stärkt das Unternehmen die Glaubwürdigkeit und fördert eine nachhaltige, vertrauensbasierte Kommunikation mit seinen Stakeholdern.¹⁶⁸ So dienen Nachhaltigkeitsberichte beispielsweise den Finanzanalysten als wichtige Informationsquelle, um das Chancen- und Risikomanagement eines Unternehmens fundiert beurteilen zu können. Intern dient der Bericht ebenfalls der Kommunikation. Er informiert die Mitarbeiter und das Management über Fortschritte und Handlungsbedarfe und fördert so ein gemeinsames Verständnis der Nachhaltigkeitsziele.¹⁶⁹ Auf diese Weise können Unternehmen durch die Rückmeldung aus der Berichterstattung proaktiv reagieren und geeignete Maßnahmen ergreifen, was wiederum in den nächsten Berichten dokumentiert wird. Somit ist Nachhaltigkeitsberichterstattung weit mehr als reine Dokumentation. Sie ist Kommunikation im Sinne eines kontinuierlichen Austauschs und Steuerung im Sinne einer zielgerichteten Unternehmensführung.

¹⁶⁷ Vgl. Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern (Leitfaden, 20.10.2025).

¹⁶⁸ Vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Nachhaltigkeitsberichterstattung, 20.10.2025).

¹⁶⁹ Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. 31–34.

4.3.2. Stakeholder-Kommunikation

Nachhaltigkeit lässt sich heute nicht mehr allein durch einseitige Informationsweitergabe kommunizieren. Stattdessen braucht es Dialogformate, die den gegenseitigen Austausch zwischen Unternehmen und Stakeholdern fördern. Darauf aufbauend lässt sich die Kommunikation weiter in Push- und Pull-Formate unterteilen. Dabei hängt es davon ab, ob Informationen aktiv verbreitet oder von Stakeholdern selbst angefordert werden.¹⁷⁰

Unter der Push-Kommunikation fallen beispielsweise Plakate, Flyer oder Bannerwerbung.¹⁷¹ Diese bleiben für eine verlässliche Grundinformation wichtig, etwa wenn Unternehmen im (Konzern-)Lagebericht adressatenrelevante Sachverhalte strukturiert und entscheidungsnützlich darstellen.¹⁷² Pull-Kommunikation umfasst Formate wie Website-Bereiche oder Datenbanken, die Stakeholdern ermöglichen, bei Bedarf gezielt Informationen abrufen zu können.¹⁷³

Zu den geeigneten Dialogformaten zählen unter anderem standardisierte Umfragen, Roundtables oder Workshops zur gemeinsamen Problemstrukturierung sowie digitale Plattformen für eine regelmäßige Beteiligung.¹⁷⁴ Ein Beispiel ist die Online-Stakeholder-Interaktionsanalyse (Online-SHIA). Dieses Format ermöglicht es Unternehmen, innerhalb von rund 20 Minuten an einer datengestützten Befragung teilzunehmen. Die Ergebnisse werden visualisiert und dienen als Grundlage für weiterführende Präsenzformate.¹⁷⁵

Damit der Dialog tatsächlich wirkt, muss er an den Bedürfnissen und Kommunikationsmustern der jeweiligen Stakeholder ausgerichtet sein. Studien aus der Bioökonomie zeigen, dass Ministerien, Unternehmen, Zivilgesellschaft und Bürgern sehr unterschiedliche Formate benötigen. Während sich Interviews

¹⁷⁰ Vgl. Lang (Stakeholder Engagement Analyse, 2021), S. 201.

¹⁷¹ Vgl. ZODA Media (Push und Pull Marketing, 2025).

¹⁷² Vgl. Lang (Stakeholder Engagement Analyse, 2021), S. 228–229.

¹⁷³ Vgl. Kopp (Pull-Marketing, 20.10.2025).

¹⁷⁴ Vgl. Lang (Stakeholder Engagement Analyse, 2021), S. 104–105, 135, 139.

¹⁷⁵ Vgl. Reiner mann u.a. (Zukünfte nachhaltiger Bioökonomie, 2023), S. 169–178.

oder Zukunftswerkstätten für bestimmte Stakeholder-Gruppen besonders gut eignen, sind für andere klassische Dialogveranstaltungen, Broschüren oder wissenschaftliche Publikationen die passenden Formate. Entscheidend ist die Anpassung an die jeweilige Zielgruppe. Das heißt, die gleichen Inhalte werden unterschiedlich aufbereitet, um Wirkung zu entfalten.¹⁷⁶ Dabei unterstützen moderne Medien die Reichweite und Dialogtiefe. Zum Beispiel ermöglichen Social-Media-Kanäle z. B. Live-Streams, Podcasts leicht zugängliche Rückfragen und Abstimmungen.¹⁷⁷ Im betriebswirtschaftlichen Kontext zeigt sich, dass Investoren prägnante, datengetriebene Kernbotschaften erwünschen.¹⁷⁸ Kunden erwarten nutzernahe und visuelle Inhalte beispielsweise in Form von Videos.¹⁷⁹ Für Mitarbeitende eignen sich interne Dialoge (z. B. Intranet-Foren Feedback-Formate).¹⁸⁰ Für die Zivilgesellschaft/NGOs sind bedeutungsvolle Dialogformate (Workshops/Konsultationen) und substantiell aufbereitete, transparente Unterlagen zentral.¹⁸¹

Das allein reicht jedoch nicht aus. Entscheidend ist, dass Kommunikation Glaubwürdigkeit erzeugt und Vertrauen aufbaut. Vertrauen entsteht nur, wenn Informationen zeitnah, verständlich und vollständig bereitgestellt und Reaktionen sichtbar gemacht werden. Kontinuität im Stakeholder-Dialog bedeutet, den Austausch nicht als einmaliges Ereignis zu verstehen, sondern ihn durch wiederkehrende Formate, etwa Prozessberichte oder Newsletter, dauerhaft und institutionell zu verankern.¹⁸²

Vertrauen entsteht nicht nur durch regelmäßigen Austausch, sondern vor allem durch Glaubwürdigkeit. Diese wiederum beruht auf die Übereinstimmung von Worten und Taten. Dialog und Kooperation entfalten ihre Wirkung nur dann, wenn gemeinsame Ziele klar definiert und Verantwortlichkeiten eindeutig

¹⁷⁶ Vgl. Reinermann u.a. (Zukünfte nachhaltiger Bioökonomie, 2023), S. 58–59.

¹⁷⁷ Vgl. O.V. (Sustainability als Wettbewerbsvorteil, 2022), S. 60.

¹⁷⁸ Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. 31–32.

¹⁷⁹ Vgl. Mawhinney (Visual Content Marketing, 2023).

¹⁸⁰ Vgl. European Financial Reporting Advisory Group (ESRS 1 General Requirements, 2025), S. 11.

¹⁸¹ Vgl. Künkel u.a. (Stakeholder-Dialoge, 2019), S. 28–31.

¹⁸² Vgl. Künkel u.a. (Stakeholder-Dialoge, 2019), S. 79–80.

festgelegt sind.¹⁸³ Damit dieser Vertrauenseffekt nicht im Dialog verpufft, sondern Wirkung erzielt, muss das Stakeholder-Feedback konsequent in den Reporting- und Steuerungsprozess zurückgespiegelt werden. Durch diese Rückkopplung wird sichergestellt, dass die Perspektiven der Stakeholder nicht nur gehört, sondern auch dokumentiert, bewertet und aktiv in die Unternehmenssteuerung integriert werden.¹⁸⁴

Bereits bei der Themenauswahl werden die Erwartungen und Meinungen verschiedener Anspruchsgruppen berücksichtigt. Die GRI-Standards fordern offenzulegen, wie das Unternehmen seine Stakeholder einbindet und nach welchem Verfahren die wesentlichen Themen bestimmt wurden.¹⁸⁵ Zu diesem Zweck führen Unternehmen oft Befragungen, Workshops oder Dialogrunden mit Stakeholdern durch. So kann herausgefunden werden, welche Nachhaltigkeitsthemen aus externer Sicht relevant sind.¹⁸⁶ Dieses Feedback von Stakeholdern kann während der Erstellung des Berichts wertvoll sein, um Missverständnisse oder fehlende Informationen frühzeitig zu erkennen.¹⁸⁷ Solche Rückmeldungen tragen dazu bei, die Berichterstattung verständlicher und ausgewogener zu gestalten. So kann beispielsweise das Feedback einer NGO dazu führen, dass ein kontroverses Umweltthema zusätzlich aufgegriffen wird. Ebenso können Hinweise von Mitarbeitenden verdeutlichen, dass bestimmte soziale Kennzahlen klarer erläutert werden sollten. So wird sichtbar, dass die Stimmen der Stakeholder gehört und ernst genommen werden.

Letztlich wird deutlich, dass die Einbindung des Stakeholder-Feedbacks in die Nachhaltigkeitsberichterstattung keine einseitige Kommunikation ist. In der Praxis bedeutet das, Berichte nicht nur für die Stakeholder zu schreiben, sondern mit ihnen. So erhält die Nachhaltigkeitsberichterstattung einen klaren strategischen Mehrwert, weil sie Lernprozesse und Anpassungen im Unternehmen gibt. Aus diesem Grund bildet die Rückkopplungsschleife

¹⁸³ Vgl. Künkel u.a. (Stakeholder-Dialoge, 2019), S. 110–111.

¹⁸⁴ Vgl. AccountAbility (AA1000 Accountability Principles, 2018), S. 19.

¹⁸⁵ Vgl. Hentze und Thies (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014), S. 125.

¹⁸⁶ Vgl. Global Reporting Initiative (GRI 2: General Disclosures 2021, 2021), S. 47–48.

¹⁸⁷ Vgl. Global Reporting Initiative (GRI 3: Material Topics 2021, 2021), S. 15–16.

zwischen Bericht und Stakeholder-Dialog einen wichtigen Erfolgsfaktor für eine transparente, glaubwürdige und effektive Nachhaltigkeitsberichterstattung.

4.4. Erfolgreiche Stakeholder-Engagement-Strategien in Unternehmen

Wie Unternehmen Stakeholder-Engagement erfolgreich umsetzen, zeigen die Beispiele Patagonia, VAUDE und SAP. Sie schaffen Vertrauen durch eine Kombination aus Authentizität, Systematik und klarer Zielorientierung.

Patagonia gilt als Paradebeispiel für werteorientiertes Wirtschaften, da das Outdoor-Unternehmen seit Jahren transparent die ökologischen und sozialen Auswirkungen seiner Produkte veröffentlicht und in Umweltprojekte investiert.¹⁸⁸ Ein starkes Signal setzte Patagonia mit der Spende von einem Prozent ihres Umsatzes an eine Stiftung, die die Spende für den Klimaschutz einsetzt.¹⁸⁹ Diese Entscheidung hat dem Unternehmen Glaubwürdigkeit verliehen, die weit über die Outdoor-Branche hinaus strahlt. Kunden, NGOs und die Öffentlichkeit sehen Patagonia somit nicht nur als Hersteller funktionaler Kleidung, sondern als gesellschaftliches Vorbild.¹⁹⁰

VAUDE, ein deutscher Mittelständler aus derselben Branche, hat Nachhaltigkeit vor allem durch Systematik in der Unternehmensführung verankert. Unter der Leitung von Antje von Dewitz wurde VAUDE klare Strukturen eingeführt.¹⁹¹ Das Unternehmen hat früh analysiert, welche Gruppen besonders wichtig sind und feste Gesprächsformate eingerichtet, um regelmäßig Rückmeldungen zu bekommen.¹⁹² Es überzeugt vor allem durch die Verbindung von klaren Nachhaltigkeitszielen. So überzeugt das Unternehmen vor allem durch das Net Zero Ziel, bei dem es bis 2040 Emissionen im Vergleich zu 2019 um 90 % senken

¹⁸⁸ Vgl. Patagonia, Inc. (The Hidden Cost of Clothes, 2025); Vgl. Patagonia Inc. (Donation, 2025).

¹⁸⁹ Vgl. Patagonia Inc. (Donation, 2025).

¹⁹⁰ Vgl. Hawkins (Corporate reputations, 2024).

¹⁹¹ Vgl. VAUDE Sport GmbH & Co. KG (Policy Statement 2025, 2025), S. 18–19.

¹⁹² Vgl. VAUDE Sport GmbH & Co. KG (Nachhaltigkeitsbericht 2024, 2025).

will. Zudem sind seit August 2024 diese Net Zero Ziele durch die SBTi offiziell verifiziert. Der SBTi ist eine internationale Initiative, die Unternehmen dabei unterstützt, wissenschaftlich fundierte Klimaziele zu setzen, um ihre Treibhausgasemission im Einklang mit dem 1,5 °C Ziel des Pariser Abkommens zu reduzieren.¹⁹³ Darüber hinaus hat das Unternehmen das VAUDE-Material-Ziel, das festlegt, dass bis 2030 mindestens 90 % des Sortiments einen Materialanteil von mindestens 85 % aus recycelten oder erneuerbaren Rohstoffen enthalten sollen.¹⁹⁴ Gleichzeitig zeigt VAUDE auch im Alltag, dass es seine Werte ernst meint, etwa durch faire Beschaffung oder einer offenen Unternehmenskultur.¹⁹⁵ Dadurch gewinnt das Unternehmen großes Vertrauen bei Kunden, Partnern und Mitarbeitenden.

SAP zeigt, dass auch ein globaler Konzern Stakeholder-Engagement erfolgreich betreiben kann. Schon 2012 veröffentlichte das Softwareunternehmen einen integrierten Bericht, der Finanz- und Nachhaltigkeitskennzahlen gemeinsam darstellt.¹⁹⁶ Damit wird deutlich, dass Nachhaltigkeit Teil des Kerngeschäfts ist. Zudem nutzt SAP digitale Instrumente, um Stakeholder aktiv einzubinden. Dies reicht von Feedbackschleifen im Reporting bis hin zu Dialogen mit NGOs über Lieferkettenfragen.¹⁹⁷

Aus diesen Beispielen lassen sich drei Erfolgsfaktoren ableiten, die für funktionierendes Stakeholder-Engagement entscheidend sind. Der erste Erfolgsfaktor ist Authentizität. Authentizität bedeutet, dass Unternehmen nicht nur Versprechen formulieren, sondern diese sichtbar umsetzen. Ein anschauliches Beispiel dafür ist Patagonia. Es richtet sich auf ein gemeinwohlorientiertes Ziel und schafft somit Vertrauen. VAUDE wiederum zeigt, dass auch durch transparente Entscheidungsprozesse Authentizität

¹⁹³ Vgl. Science Based Targets Initiative (FAQs, 2025).

¹⁹⁴ Vgl. VAUDE Sport GmbH & Co. KG (Unternehmensstrategie, 2025).

¹⁹⁵ Vgl. VAUDE Sport GmbH & Co. KG (Policy Statement 2025, 2025), S. 10, 17.

¹⁹⁶ Vgl. SAP SE (Annual report 2012, 2012), S. 1.

¹⁹⁷ Vgl. Kaye (Reporting, 2013).

erzeugt werden kann. Darüber hinaus zeigt sich mit der Systematik ein zweiter zentraler Erfolgsfaktor. Sie stellt sicher, dass Engagement organisatorisch festgelegt ist. Die formale Stakeholder-Analyse von VAUDE und das integrierte Reporting von SAP verdeutlichen, wie wichtig klare Prozesse, Zuständigkeiten und Monitoring-Systeme sind. Nur wenn Dialoge strukturiert aufbereitet und deren Ergebnisse messbar gemacht werden, kann langfristige Glaubwürdigkeit entstehen. Schließlich ist Zielorientierung als dritter Erfolgsfaktor entscheidend, denn sie sorgt dafür, dass Stakeholder-Dialoge in konkrete Maßnahmen überführt werden. Patagonia, VAUDE und SAP setzen sich klare Nachhaltigkeitsziele. Diese Ziele können beispielsweise Klimaneutralität, Emissionsreduktion oder soziale Standards sein.

Die entscheidende Frage lautet: Lassen sich diese Erfolgsstrategien übertragen? Grundsätzlich ja, allerdings nur, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind. Übertragbar sind nicht die Maßnahmen, sondern die Prinzipien.

Erstens empfiehlt sich eine vorgelagerte Potenzialanalyse, z. B. in Form einer Bewertungsskala. Ein Stakeholder-Dialog sollte erst starten, wenn eine ausreichende Bewertung erreicht wurde. Wird dieses Niveau nicht erreicht, sind Kompetenzen, Ressourcen und Beziehungen zunächst gezielt aufzubauen.¹⁹⁸

Zweitens braucht es dialogische Kompetenzen, also Themen ansprechen, zuhören, respektieren und reflektieren. So lassen sich die unterschiedlichen Interessen sowie die Erwartungen weniger repräsentierter Gruppen sichtbar machen und in tragfähige Lösungen einbeziehen.¹⁹⁹ Drittens hängt die Wirksamkeit des Dialogs von mehreren Erfolgsfaktoren ab. Dazu gehören Führung, Zusammenhalt, Transparenz, Wissen und Kompetenz, Glaubwürdigkeit, repräsentative Einbeziehung sowie konsequente Umsetzungs-

¹⁹⁸ Vgl. Künkel u.a. (Stakeholder-Dialoge, 2019), S. 12–14.

¹⁹⁹ Vgl. Künkel u.a. (Stakeholder-Dialoge, 2019), S. 105–108.

und Ergebnisorientierung. Diese Faktoren sichern, dass der Dialog in messbare Ergebnisse mündet.²⁰⁰

Die Beispiele von Patagonia, VAUDE und SAP machen es deutlich. Erfolgreiches Stakeholder-Engagement ist kein Luxus einzelner Vorreiter. Es ist ein Weg, damit Unternehmen langfristig bestehen können. Somit ist die Übertragung der Erfolgsstrategien nicht nur möglich, sondern ist angesichts steigender Erwartungen von Gesellschaft, Politik und Investoren geradezu notwendig.

²⁰⁰ Vgl. Künkel u.a. (Stakeholder-Dialoge, 2019), S. 109–116.

5. Kritische Reflexion und Ausblick

5.1. Erfolgskriterien und Wirkung des Stakeholder-Engagements

Ein erfolgreiches Stakeholder-Engagement liegt vor, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Zum einen, dass die Anliegen der Anspruchsgruppen strategisch herausgearbeitet und in ihrer Wichtigkeit eingestuft werden. Zum anderen, dass diese Prioritäten nachweisbar in Ziele, Budgets und Routinen der Unternehmenssteuerung einbezogen werden. Schließlich ist entscheidend, dass Input-KPIs (z. B. Budget, Zeit, Kompetenzen) erfasst und systematisch mit Output-, Outcome- und Impact-KPIs verknüpft werden. So lassen sich die Zusammenhänge entlang der IOOI-Logik nachvollziehen und steuern.²⁰¹

Zum methodischen Vorgehen gehören eine strukturierte Stakeholder-Analyse, dialogische Austauschformate und deren Abbildung in Kennzahlensystemen. Ein in der Praxis häufig anzutreffender Steuerungsrahmen ist eine Balanced Scorecard mit eigener Nachhaltigkeitsperspektive. Sie stellt ökologische und soziale Perspektiven gleichrangig neben Finanz-, Prozess-, Kunden- und Lernzielen, und dient damit als KPI-Dashboard für das nachhaltige Controlling.²⁰²

Des Weiteren sollte die Messung der Wahrnehmung der Stakeholder auf Unternehmen nicht ausschließlich auf Umfragen beruhen. Das liegt daran, dass reine Umfragen die Wahrnehmung unzureichend abbilden, weil der Attitude-Behavior-Gap (Preis, Bequemlichkeit, Gewohnheit, Vertrauen) dazu führt, dass gesagtes Nachhaltigkeitsbewusstsein und dem, was die Menschen tatsächlich tun im Widerspruch zueinandersteht. So geben viele Befragte an, dass ihnen Nachhaltigkeit wichtig sei, handeln im Alltag aber anders, indem beim Einkauf der Preis oder das bequemere Produkt ausschlaggebend sind.²⁰³

Daher sollten Unternehmen neben Befragungen zusätzlich implizite Verfahren (z. B. Reaktionszeitmessungen, Eye-Tracking) und beobachtbare Verhaltensdaten heranziehen. Erst in Kombination solcher Ansätze entsteht ein realistisches Bild

²⁰¹ Vgl. Müller-Christ (Sustainable Management, 2023), S. 116–117.

²⁰² Vgl. Kreutzer (Nachhaltige Unternehmensführung, 2023), S. 287–289.

²⁰³ Vgl. Kreutzer (Nachhaltige Unternehmensführung, 2023), S. 34–36.

der tatsächlichen Wirkung von Maßnahmen.²⁰⁴ Zur Analyse der Kommunikationswirkungen in Stakeholder-Dialogen eignen sich als Ergänzung Web Analytics und Dialog-Metriken. Sie zeigen Reichweite, Verbesserungsmöglichkeiten und zielgruppenspezifische Daten, z. B. bei Werbeanzeigen in sozialen Medien.²⁰⁵

Bei der Erfolgsmessung von Stakeholder-Engagement drohen systematische Verzerrungen, die die Aussagekraft von Ergebnissen beeinträchtigen können. Direkte Zustimmung wird dann schnell mit oberflächlichen Interaktionen verwechselt. Für nicht direkt messbare Konstrukte wie Einstellungen, Meinungen oder Vertrauen braucht es indirekt erhobene Indikatoren und eine zurückhaltende Interpretation. Ebenso wichtig ist der Abgleich qualitative Indikatoren, wie die Wahrnehmung der Stakeholder, mit quantitativen Kennzahlen, etwa Abfallmengen, THG-Emissionsintensitäten über alle drei Scopes²⁰⁶ hinweg.²⁰⁷

Zudem können Ergebnisse durch laute Minderheiten oder durch formalistische Berichtspraxis verzerrt werden. Gerade standardisierte Berichtssysteme führen in der Praxis dazu, dass keine echte Steuerungswirkung entstehen, weil die reine Abarbeitung schnell Datenmengen erzeugt.²⁰⁸ Gegensteuern lässt sich dies durch Triangulation, also die Kombination von verschiedenen qualitativen und quantitativen Methoden. Hierbei werden zum Beispiel anonyme Mitarbeiterbefragungen, strukturierte Feedbackformulare von Geschäftspartnern eingesetzt.²⁰⁹ Ein weiterer Ansatz, um die genannten Probleme vorzubeugen ist die Dokumentation von Materialitätsprozesse. Beispielsweise verpflichtet die CSRD zu einem einheitlichen Berichtsformat. Somit wird durch die doppelte Wesentlichkeit und die Offenlegung im

²⁰⁴ Vgl. Kreutzer (Nachhaltige Unternehmensführung, 2023), S. 39–42.

²⁰⁵ Vgl. Lippold (Unternehmensführung und Nachhaltigkeit, 2024), S. 179–180, 187–189, 197.

²⁰⁶ Vgl. zur Definition dieses Begriffs S. 18.

²⁰⁷ Vgl. Lippold (Unternehmensführung und Nachhaltigkeit, 2024), S. 320–322.

²⁰⁸ Vgl. Theßenvitz (Nachhaltig wirtschaften, 2023), S. 107–108.

²⁰⁹ Vgl. Theßenvitz (Nachhaltig wirtschaften, 2023), S. 101–103.

Lagebericht nachvollziehbar, wie relevante Themen ausgewählt und gewichtet werden.²¹⁰

Nachdem die Erfolgskriterien und Messansätze dargestellt wurden, stellt sich nun die Frage, wie Stakeholder-Engagement konkret auf Nachhaltigkeitsziele und die Unternehmenssteuerung wirkt. Das Stakeholder-Engagement erzielt erst dann seine volle Wirkung, wenn die Rückkopplung zwischen Strategie und Controlling geschlossen ist. Dabei sieht der Kreislauf wie folgt aus: Erwartung → Zielableitung → Maßnahmen → KPI-Monitoring mit Korrektur → Rückkopplung. Auf operativer Ebene erfordert das eine enge, datenbasierte Zusammenarbeit zwischen Controlling, Nachhaltigkeitsmanagement und Stakeholder Kommunikation. Dabei dienen Echtzeit-Dashboards als Vermittler, denn sie bündeln KPIs aus verschiedenen Quellen, visualisieren diese anschaulich und werden so zur Brücke für nachvollziehbare, datenbasierte Entscheidungen und mehr Transparenz.²¹¹ Darüber hinaus braucht es eine enge Verbindung zwischen Stakeholder-Engagement und Compliance. Gesetzliche Pflichten sollten nicht isoliert bleiben, sondern mit Monitoring und Controlling verknüpft werden. So wird gewährleistet, dass Ziele tatsächlich erreicht und nach außen glaubwürdig vermittelt werden.²¹²

Gleichzeitig dürfen Steuerungsrisiken nicht übersehen werden. Wenn Verantwortlichkeiten nicht eindeutig erkennbar sind, können Projekte auslaufen oder nur zum Schein kommuniziert werden.²¹³ Abhilfe schafft eine Governance-Regelung, die Zuständigkeiten explizit definiert (z. B. Nachhaltigkeitsteam) und Transformationsprozesse mit Ressourcen sowie festgelegte Reporting- und Umsetzungspflichten hinterlegt.²¹⁴

²¹⁰ Vgl. Most (Sustainability als Innovationstreiber, 2024), S. 56–57.

²¹¹ Vgl. O.V. (Moderne Unternehmensführung, 2024), S. 429–430.

²¹² Vgl. Kreuzer (Nachhaltige Unternehmensführung, 2023), S. 291–294.

²¹³ Vgl. O.V. (Moderne Unternehmensführung, 2024), S. 322–323.

²¹⁴ Vgl. Kreuzer (Nachhaltige Unternehmensführung, 2023), S. 316–319.

Hinzu kommt, dass ein zu starker regulatorischer Fokus, etwa durch die CSRD, die Gefahr birgt, dass der Schwerpunkt auf Berichterstattung statt auf tatsächliche Wirkung gelegt wird.²¹⁵ Um dies zu vermeiden, sollten Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen in ein integriertes Managementsystem überführt werden. Dabei hilft die Wesentlichkeitsanalyse zur Zielableitung. Daraus entstehen Maßnahmen, die dann über KPIs überwacht und bei Bedarf korrigiert werden.²¹⁶ Im Anschluss wird dieses in eine Balanced Scorecard mit eigener Perspektive für Nachhaltigkeit bzw. SBSC integriert.²¹⁷

5.2. Strukturelle und systemimmanente Grenzen des Stakeholder-Engagements

Die Erfolgsfaktoren sind zwar erkennbar, gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass Stakeholder-Engagement nicht grenzenlos ist. Wirtschaftliche Zwänge, Fragen der Machbarkeit und die Verteilung von Mitspracherechten bringen dabei zwangsläufige Einschränkungen mit sich. Stakeholder-Engagement bedeutet nicht, dass nicht jeder unbegrenzt mitbestimmen kann. Es ist stets eingebettet in wirtschaftliche, organisatorische und regulatorische Rahmenbedingungen.

Ein wichtiger Faktor hierfür sind die ökonomischen Rahmenbedingungen. Die Zahlungsbereitschaft für Nachhaltigkeit schwankt stark. Kreuzer zeigt dies am Beispiel von Fair-Trade-Produkten. Trotz geäußerter Präferenz für Nachhaltigkeit, bleiben die realen Kaufzahlen häufig auf niedrigem Niveau.²¹⁸ Für Unternehmen bedeutet das, dass Impulse aus Stakeholder-Dialogen oft an Marktakzeptanz und Preissensitivität ausgerichtet werden müssen.²¹⁹

Zudem stellt sich die Frage, wer überhaupt in welchem Umfang mitbestimmen darf.²²⁰ Müller-Christ betont, dass nachhaltige Entscheidungen selten nur kurzfristig gedacht sind. Sie beziehen meist auch zukünftige Folgen und Auswirkungen auf andere Anspruchsgruppen mit ein.²²¹ Deshalb braucht es klare

²¹⁵ Vgl. Kreuzer (Nachhaltige Unternehmensführung, 2023), S. 79.

²¹⁶ Vgl. Müller-Christ (Sustainable Management, 2023), S. 306–307.

²¹⁷ Vgl. Lippold (Unternehmensführung und Nachhaltigkeit, 2024), S. 291.

²¹⁸ Vgl. Kreuzer (Nachhaltige Unternehmensführung, 2023), S. 27–28.

²¹⁹ Vgl. Kreuzer (Nachhaltige Unternehmensführung, 2023), S. 37–38.

²²⁰ Vgl. Müller-Christ (Sustainable Management, 2023), S. 236.

²²¹ Vgl. Müller-Christ (Sustainable Management, 2023), S. 255–257.

Regeln und nachvollziehbare Begründungen, wer in Entscheidungsprozesse einbezogen wird. Fehlt eine klare Begründung, bleibt auch die Verantwortlichkeit unklar.²²²

Ein weiteres Risiko liegt in der sogenannten Stakeholder-Fatigue. Darunter versteht sich die Überforderung der Anspruchsgruppen. Typische Ursachen hierfür sind zum einen zu viele oder zu lange Beteiligungsprozesse, was mit den Rückmeldungen der Stakeholder passiert, aber auch die begrenzten Ressourcen der Unternehmen zur Umsetzung der Rückmeldungen.²²³ Besonders KMU sind häufiger von der Stakeholder-Fatigue betroffen, da ihnen oft Zeit, Personal oder Ressourcen fehlen, um solche Prozesse dauerhaft zu modernisieren und sinnvoll fortzuführen.²²⁴ In der Unternehmenspraxis lassen sich zwei zentrale Wirkmechanismen beobachten:

1. kognitive und organisationale Überlast: Kreuzer zeigt auf, dass Überforderung in Gesprächs- oder Interaktionskontexten durch zum Beispiel Pupillometrie empirisch messbar wird.²²⁵ Überträgt man das auf Beteiligungsprozesse, bedeutet das, dass Formate, die häufig zu umfangreich oder zu breit angelegt sind, an Qualität der Rückmeldungen abnimmt. Gleichzeitig sinkt das Interesse und die Beiträge werden sowohl bei den Stakeholdern als auch im Unternehmen oberflächlicher.
2. Kapazitätsengpässe bei KMU: Theßenvitz verdeutlicht, dass viele KMU Nachhaltigkeit zwar im Alltag umgesetzt haben, aber es ihnen an Strukturen zur systematischen Datenerhebung und Berichterstattung fehlt. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass der Aufwand geeignete Kennzahlen zu erheben in vielen KMU die verfügbaren Ressourcen übersteigt. Hinzu kommt, dass der DNK sprachlich und inhaltlich an Großunternehmen ausgerichtet ist. Für kleinere Betriebe wirkt er

²²² Vgl. Müller-Christ (Sustainable Management, 2023), S. 222–223.

²²³ Vgl. Directory (Stakeholder Fatigue, 2025).

²²⁴ Vgl. Theßenvitz (Nachhaltig wirtschaften, 2023), S. 107.

²²⁵ Vgl. Kreuzer (Nachhaltige Unternehmensführung, 2023), S. 40, 41.

dadurch oft zu komplex und schwer umsetzbar. Das führt dazu, dass viele Unternehmen auf formalisierte Nachhaltigkeitsberichte verzichten, obwohl sie bereits aktiv nachhaltige Maßnahmen umsetzen.²²⁶

Damit verschiebt sich der Fokus vom Umfang des Engagements zur Frage nach seiner Wirksamkeit. Denn wo Beteiligung an organisatorischen oder zeitlichen Grenzen stößt, wird die Priorisierung zur Voraussetzung strategischer Steuerung. Drei Kategorien solcher Grenzen lassen sich unterscheiden:

Die erste Kategorie betrifft die Effizienz beim Erfassen von Stakeholder-Erwartungen. Ruhnke beschreibt in seinem Modell des Effizienten Korridors, dass Tiefe und Breite der Datenerhebung in einem Spannungsverhältnis stehen. Ursächlich hierfür ist die Intensität der eingesetzten Methoden. Je intensiver die eingesetzten Methoden, desto kleiner darf der untersuchte Bereich sein und umgekehrt. Wird dieses Gleichgewicht überschritten, sinkt der Grenznutzen. Mehr Information bedeutet dann nicht automatisch mehr Erkenntnis, sondern oft nur mehr Aufwand.²²⁷ Daraus lässt sich ableiten, dass eine gezieltere Datenerhebung notwendig ist. Zum Beispiel für Themen mit hoher strategischer Relevanz werden Panels oder Deliberationsverfahren verwendet und für weniger kritische Bereiche kommen Pulse-Checks (Messung der Mitarbeiterzufriedenheit) zum Einsatz.

Die zweite Kategorie betrifft die Offenlegung von Zielkonflikten als Schutzfaktor für die Reputation. Nachhaltigkeitsentscheidungen zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen bringen Spannungen und Zielkonflikte mit sich.²²⁸ Kreutzer betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung einer nachhaltigen Markenführung, bei der Transparenz und ein ausdrücklicher Verzicht auf Greenwashing erfordert wird.²²⁹ Im Nachhaltigkeitscontrolling kann man dem entgegenwirken, indem Prioritäten gesetzt und die Gründe für die

²²⁶ Vgl. TheBenvitz (Nachhaltig wirtschaften, 2023), S. 106–108.

²²⁷ Vgl. Ruhnke (Nachhaltige Innovationsstrategien, 2023), S. 94–96.

²²⁸ Vgl. Hahn u.a. (Tensions in Corporate Sustainability, 2015), S. 3, 38–39; Vgl. Parolin u.a. (Navigating trade-offs in design for sustainability and circularity, 2025), S. 3.

²²⁹ Vgl. Kreutzer (Nachhaltige Unternehmensführung, 2023), S. 216–217.

Entscheidungen transparent dokumentiert werden.²³⁰ Dadurch werden nicht nur Ergebnisse erfasst, sondern auch festgehalten, welche Vorschläge von Stakeholdern umgesetzt und welche mit nachvollziehbarer Begründung zurückgestellt oder abgelehnt wurden.²³¹

Allerdings wird an dieser Stelle die Grenze deutlich. Die Schwierigkeit liegt weniger in der Messung, sondern in der Einsicht, dass nicht alle Entscheidungen die gleiche Priorität haben können. Ebenso erweist sich die Offenlegung und Begründung, warum etwas nicht umgesetzt wurde, als Herausforderung dar.

Eine dritte Kategorie schließlich verweist auf die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit. Most zeigt, dass Restriktionen wie beispielsweise Budgetgrenzen, Zeitdruck oder Ressourcenknappheit oft erst der Auslöser für Innovation sind. Das lässt sich darauf zurückführen, dass Organisationen dazu gezwungen werden Prioritäten zu setzen und neue Wege der Wertschöpfung zu erschließen.²³²

In der Summe wird deutlich, dass Stakeholder-Engagement kein Selbstzweck ist. Es wirkt nur, wenn klare Entscheidungsrahmen, Kapazitätsgrenzen und Prioritäten festgelegt sind. Ohne ausreichende Kapazitäten und glaubwürdige Kommunikation kann übermäßig häufiger, aber wirkungsloser Stakeholder-Dialog zu Vertrauensverlust führen, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen. Umgekehrt kann mit Bedacht gestaltetes Engagement Raum für Innovationen schaffen.

5.3. Zukunftsperspektiven

Im Lichte der Forschungsfrage liegt die Zukunftsaufgabe nicht darin, immer neue Beteiligungsformate zu erfinden, sondern Stakeholder-Engagement als festen Bestandteil der Unternehmenssteuerung zu verankern. Unternehmen, die

²³⁰ Vgl. Müller-Christ (Sustainable Management, 2023), S. 284–285.

²³¹ Vgl. Lippold (Unternehmensführung und Nachhaltigkeit, 2024), S. 311–312.

²³² Vgl. Most (Sustainability als Innovationstreiber, 2024), S. 184–186.

Nachhaltigkeit integrieren, verknüpfen Strategie, Risiko, Planung und Investitionen zu einem konsistenten Steuerungssystem.

Dabei sind drei Aspekte entscheidend: die Integration von Engagement in Steuerungsprozesse, die strukturierte und systematische Einbindung von Stakeholdern und die wachsende Bedeutung von Transparenz.

Erstens erfordert dies eine Integration in die Unternehmenssteuerung. Das bedeutet, dass Erwartungen zunächst in Zielsysteme übersetzt werden, anschließend mit Budget- und Investitionsentscheidungen verknüpft und schließlich in Risiko- und Vergütungsmechanismen integriert werden. Auf diese Weise entsteht eine Steuerungslogik, die ökonomische und soziale Wertschöpfung miteinander in Beziehung setzt. Hierbei wird ein Mandatssystem empfohlen, da es die notwendige Ordnung zwischen Dialog und Entscheidung schafft. Es definiert, wer in welchen Fragen beteiligt wird, wer Entscheidungsverantwortung trägt und wer lediglich informiert ist.

Zweitens braucht es Systematik. Erfolgreiche Unternehmen führen hierzu einen wiederkehrenden Stakeholder-Dialog-Regelkreis ein. Dabei werden relevante Themen jährlich überprüft, Stakeholder datenbasiert eingeteilt und Dialoge strukturiert geplant und umgesetzt. Die Rückkopplung spielt hierbei eine zentrale Rolle, denn jede Rückmeldung aus einem Stakeholder-Dialog kann einer Maßnahme, einem Verantwortlichen und einem Zeitpunkt zur Überprüfung des Fortschritts zugeordnet werden. Damit wird der Austausch zwischen den Stakeholder zu einem lernfähigen Prozess. Zur Bewertung solcher Prozesse sollten Unternehmen zwischen Prozess-, Ergebnis- und Wirkungsindikatoren unterscheiden. Während Prozesskennzahlen etwa Beteiligungsreichweite oder Reaktionsgeschwindigkeit abbilden, zeigen Ergebnisindikatoren, wie zufrieden oder einbezogen sich Anspruchsgruppen tatsächlich fühlen. Messgrößen wie beispielsweise Prozess-KPIs (Reichweite, Reaktionszeiten), Outcome-KPIs (Zufriedenheit, Konfliktlösung, Umsetzungsquote von Vorschlägen) und Impact-KPIs (Emissions-, Sicherheits-, oder Diversitätskennzahlen) werden analysiert, bewertet und in konkrete Handlungsempfehlungen überführt. Erst eine

belastbare Datengrundlage macht Nachhaltigkeitscontrolling steuerungsfähig und inhaltlich belastbar.

Drittens gewinnt Transparenz in den kommenden Jahren immer mehr an strategischer Bedeutung. Intern gerichtet bedeutet sie, Entscheidungen nachvollziehbar zu begründen, Prioritäten offenzulegen und Grenzen ehrlich zu kommunizieren. Nach außen hin verlangt Transparenz eine nachvollziehbare Begründung, warum eine Maßnahme genehmigt und eine andere aber verworfen wurde. Nachhaltigkeitskommunikation wird erst dann als glaubwürdig wahrgenommen, wenn ihre Inhalte plausibel und nachvollziehbar sind. Insbesondere die steigenden Anforderungen durch CSRD, ESRS und LkSG erhöhen den Druck, Zahlen, Begründungen und Entscheidungsgrundlagen miteinander zu verbinden. Transparenz darf jedoch nicht größtenteils zum Eigennutzen dienen, sondern muss Vertrauen erzeugen und das, ohne die operative Handlungsfähigkeit zu blockieren.

Ein Beispiel für den gesellschaftlichen Wandel ist die zunehmende Gehaltstransparenz. Die Offenlegung von Gehaltsbänder in Stellenausschreibungen oder Bewerbungsgesprächen verändert nicht nur die Personalbeschaffung, sondern signalisiert Fairness und Gleichbehandlung. Durch diese Änderung wird das Vertrauen potenzieller Bewerber gestärkt werden und kann zugleich ungleiche Verhandlungsbedingungen reduzieren. Unternehmen, die hier proaktiv vorgehen, positionieren sich als glaubwürdige Akteure in der Arbeitswelt. Daraus folgt, dass sie einheitliche Gehaltsbänder mit klaren Entwicklungspfaden etablieren und diese regelmäßig im Hinblick auf Entgeltgerechtigkeit überprüfen sollten.²³³

Neue Technologien werden in diesem Kontext zu entscheidenden Hebeln. Künstliche Intelligenz kann die Genauigkeit von Stakeholder-Analysen erhöhen, da sie Muster in Rückmeldungen erkennt, diese identifiziert und anschließend Frühindikatoren für Akzeptanz- oder Reputationsrisiken liefert.²³⁴ Jede KI-

²³³ Vgl. O.V. (Richtlinie (EU) 2023/970, 2023) Art. 5 Abs. 1 a-b, Art. 6.

²³⁴ Vgl. European Parliament and of the Council (Regulation (EU) 2024/1689, 2024) Art. 15 Abs. 1, 3-5.

Funktion sollte in Prozesse eingebettet sein, in denen menschliche Beurteilung und Eingriffsmöglichkeiten immer noch gewährleistet bleiben. Jedoch darf Effizienz nicht das Urteilsvermögen ersetzen. Automatisierte Analysen müssen stets durch menschliche Interpretation, Reflexion und Verantwortung begleitet werden.²³⁵ Ein verantwortungsvoller Einsatz bedeutet daher, offenzulegen, woher Daten stammen, auf welchen Annahmen sie beruhen und wo Verzerrungen möglich sind. Gerade kleinere Unternehmen profitieren, wenn sie pragmatisch bleiben und datenschutzkonforme KI-Lösungen einsetzen, die zu ihren Ressourcen passen.²³⁶

Die Anforderungen für Transparenz durch den Gesetzgeber und der Gesellschaft steigt immer weiter, so dass Unternehmen künftig nicht nur über ökologische Kennzahlen berichten müssen, sondern auch über soziale, ethische und arbeitsbezogene Aspekte. Dabei sollen sich Unternehmen am transparenzorientierten Steuerungs- und Berichtsrahmen orientieren. Er stellt durch die systematische Verknüpfung von nachvollziehbaren Daten, Prozessen und Kommunikation einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar.

Konkret umfasst dies standardisierte Datenmodelle mit digital auswertbaren, geprüften Kennzahlen. Zudem weisen die Berichte auf Zielkonflikte hin. Ergänzend stehen Echtzeit-Dashboards mit zentralen Kennzahlen zur Verfügung, auf denen ausgewählte Stakeholder Zugriff haben, beispielsweise Kommunen, Mitarbeitenden oder Investoren. Entscheidend hierbei ist die richtige Balance: so offen wie nötig, so geschützt wie möglich, da übermäßige Offenlegung ebenso schaden kann wie Intransparenz.

Insgesamt wird deutlich, dass auch ein datenbasiertes Nachhaltigkeitscontrolling seine Grenzen hat, denn Daten erzeugen keine objektive Wahrheit und KI bleibt ein Werkzeug, das Wahrscheinlichkeiten, und nicht Gewissheiten liefert. Daraus ergeben sich drei Leitprinzipien, die

²³⁵ Vgl. European Parliament and of the Council (Regulation (EU) 2024/1689, 2024) Art. 9 Abs. 1-2, Art. 14 Abs. 1-4.

²³⁶ Vgl. European Parliament and of the Council (Regulation (EU) 2024/1689, 2024) Art. 10 Abs. 1-2, Art. 13 Abs. 1, 3 (b) (ii), 3 (b) (iii).

Unternehmen fest in ihre Steuerung integrieren sollten. Diese umfassen erstens die Einbettung von Engagement in die Unternehmenssteuerung, zweitens die Einbindung von Stakeholdern und drittens die zunehmende Bedeutung von Transparenz als Grundlage für Vertrauen und Akzeptanz. Werden diese Prinzipien im Unternehmensalltag umgesetzt, so entfaltet sich Stakeholder-Engagement als lernfähige, glaubwürdige und steuerungsrelevante Logik einer nachhaltigen Unternehmensführung. Auf diese Weise entwickelt sich die Einbindung relevanter Interessengruppen zu einem wirksamen Steuerungsansatz, der Transparenz schafft und nachhaltige Unternehmensziele dauerhaft absichert.

6. Fazit

Im Ergebnis dieser Arbeit lässt sich die Forschungsfrage klar beantworten. Unternehmen können die Erwartungen ihrer Stakeholder dann wirksam in die Unternehmenssteuerung integrieren, wenn sie Stakeholder-Engagement nicht als parallel laufendes Kommunikationsinstrument geführt wird, sondern als systematischen Bestandteil des Nachhaltigkeitscontrollings einbezogen wird. Die Grundlagen dafür sind belastbarer Daten, prioritätsgeleiteten Zielsystemen und klaren Rückkopplungsschleifen zwischen Anspruch, Entscheidung und Wirkung.

Die theoretische Analyse zeigt, dass Nachhaltigkeitscontrolling die Übersetzungsfunktion zwischen Stakeholder-Erwartungen und der operativen Steuerung übernimmt. Erwartungen werden systematisch erhoben, priorisiert und in Ziele, Budgets sowie Routinen überführt. In diesem Rahmen gewinnen die SBSC und die IOOI-Wirkungskette an besonderer Bedeutung. Als Übersetzungs- und Ordnungsrahmen sorgen beide Instrumente dafür, dass Erwartungen aus der Wesentlichkeitsanalyse in steuerbare Wirkungszusammenhänge überführt werden. Ziele werden operationalisiert, Maßnahmen abgeleitet und der Fortschritt über ein Monitoring mit transparenter Rückmeldung an die Anspruchsgruppen überprüft. Ist der Ansatz als lernendes Steuerungssystem, von der Erwartung über Zielsetzung und Umsetzung bis zur Anpassung, organisatorisch eingeführt und Entscheidungen nachvollziehbar begründet, erhöht dies sowohl die Entscheidungsqualität als auch die Legitimität unter steigendem Regulierungs- und Transparenzdruck.

Gleichzeitig hat die Arbeit die veränderte Rolle von Stakeholdern herausgearbeitet. Die Erwartungen der Stakeholder wirken heute über drei Kanäle in die Steuerung: als Frühindikatoren für Chancen und Risiken, als Maßstab gesellschaftlicher Akzeptanz und als Impulsgeber für Innovationen.

Zusammenfassend lassen sich für effektives Stakeholder-Engagement im Controlling drei leitende Prinzipien ableiten: Integration, Transparenz und Systematik. Integration meint die feste Einbettung von Stakeholder-Signalen in Kernprozesse der Strategie- und Finanzsteuerung. Transparenz verlangt

nachvollziehbare Priorisierungen, begründete Trade-offs und sowie konsistente Berichte nach anerkannten Rahmenwerken, z. B. GRI-Standards. Systematik verweist auf einen kontinuierlichen, datenbasierten Lernprozess mit klaren Verantwortlichkeiten und messbaren Prozess-, Ergebnis- und Wirkungskennzahlen. In dieser Gesamtheit wird Beteiligung vom wohlklingenden Prinzip zur steuerungsrelevanten Praxis.

Darüber hinaus wurden Risikofelder sichtbar gemacht, die zeigen, dass mehr Beteiligung nicht automatisch zu besserer Steuerung führt. Ohne eine ressourcenorientierte Steuerung drohen Beteiligungs- und Reporting-Routinen zu ziellosem Handeln. Fehlt zudem ein klarer Bewertungsrahmen zwischen konkurrierenden Zielen, besteht das Risiko von Reputationsschäden.

Stakeholder-Engagement ist dieser Sicht eine Steuerungsnotwendigkeit. Wachsende Offenlegungs- und Sorgfaltspflichten sowie steigende Erwartungen an Nachvollziehbarkeit zwingen Unternehmen ihre Bewertungen offenzulegen. Zugleich stärkt Stakeholder-Engagement die Risikosteuerung, da es als Frühwarnsystem für Risiken in den Bereichen Reputation, Marktveränderungen und Regulierung wirkt. Schließlich wirkt Stakeholder-Engagement als Treiber für Innovation, weil begrenzte Budgets, Zeit und Kapazitäten zu neuen Lösungswegen anregen.

Die Untersuchung liefert drei Beiträge. Sie positioniert Stakeholder-Engagement in der Unternehmenssteuerung statt der Kommunikationslogik, entwickelt ein integriertes Konzept, das Wesentlichkeit und Controlling-Prozesse verbindet, und betont die Bedeutung verlässlicher Daten- und Governance-Strukturen als Grundlage wirksamer Rückkopplung. Gleichzeitig sind die Grenzen der Arbeit offen zu markieren. Es kann Zielkonflikte aufzeigen, aber nicht auflösen. Es kann die Stakeholder entlasten, aber nicht unendliche Kapazitäten schaffen. Es kann Reputation stärken, aber bei Greenwashing zerstören.

Folglich ergeben sich verschiedene Ansatzpunkte für weiterführende Forschung: Wie lassen sich Wirkungsketten (Outcome/Impact) valide erfassen und

empirisch belastbar nachgewiesen werden? Wie beeinflusst die Kopplung variabler Vergütung an ESG-Ziele tatsächlich die Entscheidungen im Management? Welche Daten- und Systemdesigns senken Prüf- und Umsetzungskosten, ohne die Steuerungswirksamkeit zu beeinträchtigen?

Insgesamt plädiert die Arbeit für eine fokussierte, zugleich anspruchsvolle Ausrichtung: statt Vielfalt an Formaten braucht es klare Prioritäten, statt deskriptiver Berichterstattung belastbare Wirkungszusammenhänge und statt nachträglicher Berichtskorrektur ein integriertes Steuerungssystem. Unternehmen sollten Stakeholder-Erwartungen als Frühwarnsignale auf gesellschaftliche und regulatorische Anforderungen nutzen und sie mit Hilfe des Nachhaltigkeitscontrollings in klare Ziele, konsistente KPI-Ketten und überprüfbare Wirkungen überführen. So entsteht ein lernfähiger Steuerungsprozess, der wachsenden Transparenzanforderungen standhält und operativ wirksam bleibt.

Nachhaltige Wirkung entsteht nicht durch mehr, sondern durch besser umgesetztes Stakeholder-Engagement: integriert, messbar, rückgekoppelt. Genau deshalb ist es keine optionale Zusatzmaßnahme, sondern ein grundlegender Bestandteil professioneller Unternehmenssteuerung.

Literaturverzeichnis

AccountAbility (AA1000 Accountability Principles, 2018) AA1000 ACCOUNTABILITY PRINCIPLES 2018, URL: <https://www.accountability.org/standards-entries/aa1000-accountability-principles-2018-english> (abgerufen am 20. Oktober 2025).

Aversano, N., Sannino, G., Polcini, P. T., Nicolò, G. (Universities, CSR & Stakeholders, 2022) Corporate Social Responsibility, Stakeholder Engagement, and Universities, Basel 2022.

Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz (EU-Taxonomie-Verordnung, 18.10.2025) EU-Taxonomie-Verordnung Nr. 2020/852: Inhalt, Zweck und Zielgruppe - IZU, URL: <https://www.umweltpakt.bayern.de/nachhaltigkeit/fachwissen/404/eu-taxonomie-verordnung-nr-2020852-inhalt-zweck-zielgruppe> (abgerufen am 18. Oktober 2025).

Bergische Industrie- und Handelskammer Wuppertal-Solingen-Remscheid (ESRS, 20.10.2025) ESRS: Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, URL: <https://www.ihk.de/bergische/innovation-und-umwelt/nachhaltigkeit/esrs-nachhaltigkeitsberichterstattung-6112952> (abgerufen am 20. Oktober 2025).

Beys, K. (Effizienzstrategie, 2015) Lexikon der Nachhaltigkeit | Definitionen | Effizienz, URL: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/effizienz_1719.htm (abgerufen am 18. Oktober 2025).

Beys, K. (Ressourcenschonung, 2015) Lexikon der Nachhaltigkeit | Wirtschaft | Ressourcenschonung senkt Betriebskosten, URL: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/ressourcenschonung_senkt_betriebskosten_1534.htm (abgerufen am 18. Oktober 2025).

Bray, M. (Stakeholder Mapping, 2023) Was ist Stakeholder Mapping? Leitfaden für Stakeholder Maps, URL: <https://miro.com/blog/de/stakeholder-mapping/> (abgerufen am 19. Oktober 2025).

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA LkSG, 18.10.2025) BAFA - Überblick, URL: https://www.bafa.de/DE/Lieferketten/Ueberblick/ueberblick_node.html#doc1469782bodyText2 (abgerufen am 18. Oktober 2025).

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Vergaberechtsausschluss nach § 22 LkSG, 2023) Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz - LkSG), § 22 Ausschluss von der Vergabe öffentlicher Aufträge, 2023.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (CSRD, 20.10.2025) Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), URL: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Politik/CSR-in-der-EU/Corporate-Sustainability-Reporting-Directive/corporate-sustainability-reporting-directive-art.html> (abgerufen am 20. Oktober 2025).

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Agenda 2030, 2023) Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, URL: <https://www.bmz.de/de/agenda-2030> (abgerufen am 15. Oktober 2025).

Colsmann, B. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2016) Nachhaltigkeitscontrolling Strategien, Ziele, Umsetzung, 2. Aufl. 2016. Aufl., Wiesbaden 2016.

Czech, A. (Einflusswirkungen, 2023) Einflusswirkungen auf das Geschäftsmodell Carsharing – unter Berücksichtigung des Stakeholder-Ansatzes, Karlsruhe 2023.

Deloitte Global (Gen Z and Millennial Survey, 2025) 2025 Gen Z and Millennial Survey, URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf> (abgerufen am 20. Oktober 2025).

Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Deutscher Nachhaltigkeitskodex, 2025) Nachhaltigkeitsberichte einfach & CSRD-konform – mit dem DNK, URL: <https://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/ueberuns/was-wir-tun/> (abgerufen am 17. Oktober 2025).

- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Berichtsinhalte, 20.10.2025) Berichtsinhalte, URL: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/bericht-erstellen/bericht-nach-dem-bisherigem-dnk-standard/berichtsinhalte/> (abgerufen am 20. Oktober 2025).
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (CSR-RUG, 20.10.2025) CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG), URL: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/berichtspflichten/csr-richtlinie-umsetzungsgesetz-csr-rug/> (abgerufen am 20. Oktober 2025).
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK, 20.10.2025) DNK Wir navigieren Sie durch den CSRD-Bericht, URL: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/> (abgerufen am 20. Oktober 2025).
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Nachhaltigkeitsberichterstattung, 20.10.2025) Nachhaltigkeitsberichterstattung: Was Unternehmen wissen müssen, URL: <https://deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/berichtspflichten/nachhaltigkeitsberichterstattung/> (abgerufen am 20. Oktober 2025).
- DHL Group (DHL Geschäftsbericht, 2024) DHL Geschäftsbericht 2024 Ready for more, URL: <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/de/media-center/investors/documents/geschaeftsberichte/DHL-Group-Geschaeftsbericht-2024.pdf> (abgerufen am 28. August 2025).
- DHL Group (DHL Nachhaltiges Wachstum, 2024) DHL Nachhaltiges Wachstum ESG-Fortschrittsbericht 2024, URL: https://reporting-hub.group.dhl.com/ecomaXL/files/DHL-Group_Fortschrittsbericht-Nachhaltigkeit-2024.pdf (abgerufen am 28. August 2025).
- Directory, S. (Stakeholder Fatigue, 2025) What Are Key Drivers of Stakeholder Fatigue?, URL: <https://esg.sustainability-directory.com/question/what-are-key-drivers-of-stakeholder-fatigue/> (abgerufen am 22. Oktober 2025).
- DNV SE (PDCA-Zyklus, 19.10.2025) PDCA-Zyklus: Definition, Methode und Beispiele | DNV DE, URL: <https://www.dnv.de/assurance/fachartikel/PDCA-Zyklus/> (abgerufen am 19. Oktober 2025).
- econ solutions GmbH (Kennzahlen im Energiemanagement, 19.10.2025) Kennzahlen im Energiemanagement | econ solutions, URL: <https://www.econ-solutions.de/de/akademie/blog-und-ratgeber/kennzahlen-im-energiemanagement> (abgerufen am 19. Oktober 2025).
- Europäische Kommission (ESRS E1, 2023) E1 Climate change, 2023.
- European Financial Reporting Advisory Group (Draft ESRS 1 General requirements, 2022) Draft European Sustainability Reporting Standards, ESRS 1 General requirements November 2022, URL: <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/06%20Draft%20ESRS%201%20General%20requirements%20November%202022.pdf> (abgerufen am 26. Oktober 2025).
- European Financial Reporting Advisory Group (ESRS 1 General Requirements, 2025) ESRS 1 General Requirements July 2025, URL: https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-07/Amended_ESRS_Exposure_Draft_July_2025_ESRS_1.pdf (abgerufen am 20. Oktober 2025).
- European Parliament and of the Council (Regulation (EU) 2024/1689, 2024) Regulation - EU - 2024/1689 - EN - EUR-Lex, URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng> (abgerufen am 31. Oktober 2025).
- Gleich, R., Bartels, P. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2012) Nachhaltigkeitscontrolling: Konzepte, Instrumente und Fallbeispiele für die Umsetzung, 1. Auflage. Aufl., Freiburg 2012.
- Global Reporting Initiative (GRI 2: General Disclosures 2021, 2021) GRI 2: General Disclosures 2021, URL: <https://www.globalreporting.org/umbraco/surface/resourcecentre/ProcessRequest/12358> (abgerufen am 20. Oktober 2025).
- Global Reporting Initiative (GRI 3: Material Topics 2021, 2021) GRI 3: Material Topics 2021, URL: <https://www.globalreporting.org/umbraco/surface/resourcecentre/ProcessRequest/12453> (abgerufen am 20. Oktober 2025).

- Global Reporting Initiative (GRI 25 years history, 2022) gri-25-years-history, URL: <https://www.globalreporting.org/media/b15hggfc/gri-25-years-history.pdf> (abgerufen am 20. Oktober 2025).
- Global Reporting Initiative (GRI Standards, 2025) GRI - Standards, URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (abgerufen am 17. Oktober 2025).
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., Figge, F. (Tensions in Corporate Sustainability, 2015) Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework, URL: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-014-2047-5> (abgerufen am 22. Oktober 2025).
- Haufe Akademie (CSR & EU-Taxonomie, 2025) CSR & EU-Taxonomie: Die Zukunft der Nachhaltigkeitsberichterstattung, URL: <https://www.haufe-akademie.de/digital-suite/blog/sc-csr-eu-taxonomie> (abgerufen am 18. Oktober 2025).
- Hawkins, E. (Corporate reputations, 2024) Corporate reputations with staying power, URL: <https://www.axios.com/2024/05/30/corporate-reputations-with-staying-power-communicators> (abgerufen am 20. Oktober 2025).
- Henkel AG & Co. KGaA (Nachhaltigkeitsstrategie, 2025) Henkel - Nachhaltigkeitsstrategie und -ziele, URL: <https://www.henkel.de/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsstrategie/ziele> (abgerufen am 18. Oktober 2025).
- Hentze, J., Thies, B. (Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, 2014) Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, Berlin, Heidelberg 2014.
- Horváth, P., Gleich, R., Seiter, M. (Controlling, 2024) Controlling, 15., komplett überarbeitete Auflage. Aufl., München 2024.
- Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern (Leitfaden, 20.10.2025) Leitfaden: In zehn Schritten zur CSRD, URL: <https://www.ihk-muenchen.de/ratgeber/nachhaltigkeit-csr/nachhaltigkeitsberichterstattung/10-schritte-nachhaltigkeitsberichterstattung/> (abgerufen am 20. Oktober 2025).
- Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (CSR Berichtspflicht, 20.10.2025) CSRD: Neue Berichtspflicht für viele Unternehmen, URL: <https://www.ihk.de/stuttgart/fuer-unternehmen/energie-umwelt-nachhaltigkeit/nachhaltigkeit/corporate-social-responsibility-csr/csr-im-ueberblick2-5766700> (abgerufen am 20. Oktober 2025).
- Kaye, L. (Reporting, 2013) TriplePundit SAP's integrated Reporting is a Big Success, URL: <https://triplepundit.com/2013/saps-integrated-reporting-big-success/> (abgerufen am 21. Oktober 2025).
- Kohne, A. (Hrsg.) (Moderne Unternehmensführung, 2024) Moderne Unternehmensführung: Einordnung und Umsetzungskonzepte von Managementtrends, Wiesbaden 2024.
- Kopp, O. (Pull-Marketing, 20.10.2025) Pull-Marketing einfach erklärt: Definition, Einsatz, Kanäle » Aufgesang, URL: <https://www.sem-deutschland.de/online-marketing-glossar/pull-marketing/> (abgerufen am 20. Oktober 2025).
- Krause, H.-U. (Controlling-Kennzahlen, 2016) Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management: ein umfassendes Kompendium kompakt erklärter Key Performance Indicators, Berlin ; Boston 2016.
- Kreutzer, R. T. (Nachhaltige Unternehmensführung, 2023) Der Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung Wie Sie Verantwortung für Menschen, Umwelt und Wirtschaft übernehmen, 1st ed. 2023. Aufl., Wiesbaden 2023.
- Künkel, P., Gerlach, S., Frieg, V. (Stakeholder-Dialoge, 2019) Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse, 2., aktualisierte Auflage. Aufl., Wiesbaden 2019.

Lang, T. (Stakeholder Engagement Analyse, 2021) Stakeholder Engagement Analyse eine Meso-Mikro-Makro-Analyse nachhaltigkeitsstemenorientierter Stakeholderkommunikation am Fallbeispiel Volkswagen AG, Wiesbaden 2021.

Lichtenthaler, U., Fronapfel, F. (Hrsg.) (Sustainability als Wettbewerbsvorteil, 2022) Sustainability als Wettbewerbsvorteil Wie Unternehmen von Nachhaltigkeit und Innovation profitieren, 1. Auflage 2022. Aufl., Freiburg 2022.

Lippold, D. (Unternehmensführung und Nachhaltigkeit, 2024) Unternehmensführung und Nachhaltigkeit - Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für unternehmerisches Handeln, Berlin ; Boston 2024.

Losbichler, H., Gleich, R., Tobias, S., Maron, C., Dillenberger, K. L., Blachfellner, M., Dannenberg, M., Dreher, S., Hartlieb, S., Hein, S., Kämmler-Burrak, A., Linde, S., Möhrer, M., Neuhuber, L., Patzke, S., Schulze, M., Seiter, M., Wink, S. (Transformationsprozess, 2023) Die Rolle des Controllings im Transformationsprozess zur nachhaltigen Unternehmenssteuerung, Freiburg 2023.

Mawhinney, J. (Visual Content Marketing, 2023) 52 Visual Content Marketing Statistics You Should Know in 2024, URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/visual-content-marketing-strategy> (abgerufen am 20. Oktober 2025).

Most, H. (Sustainability als Innovationstreiber, 2024) Sustainability als Innovationstreiber Roadmap zur Gestaltung nachhaltiger und zirkulärer Geschäftsmodellinnovationen, 1. Auflage. Aufl., Freiburg ; München ; Stuttgart 2024.

Müller-Christ, G. (Sustainable Management, 2023) Sustainable Management Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, 2nd ed. 2023. Aufl., Cham 2023.

OECD (OECD Due Diligence, 2017) OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector, Paris 2017.

O'Neill, R. (Common Threads, 2018) Common Threads: Engagement Designing Impactful Engagement, URL: <https://intelligence.sustainability.com/globalassets/sustainability.com/thinking/pdfs/sa-common-threads-full-report.pdf> (abgerufen am 20. Oktober 2025).

Organisation for Economic Co-operation and Development (Resource efficiency and circular economy, 19.10.2025) Resource efficiency and circular economy, URL: <https://www.oecd.org/en/topics/resource-efficiency-and-circular-economy.html> (abgerufen am 19. Oktober 2025).

O.V. (Digitalisierung und Energieeffizienz, 2020) Schwerpunktstudie Digitalisierung und Energieeffizienz, URL: https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/schwerpunktstudie-digitalisierung-energieeffizienz.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (abgerufen am 19. Oktober 2025).

O.V. (Richtlinie (EU) 2023/970, 2023) Richtlinie (EU) 2023/970 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 10. Mai 2023, 2023.

Parolin, G., Arnbjerg, J., McAloone, T. C., Pigosso, D. C. A. (Navigating trade-offs in design for sustainability and circularity, 2025) Navigating trade-offs in design for sustainability and circularity: A tool for decision making leveraging narratives and multiple criteria decision analysis, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652625003543> (abgerufen am 22. Oktober 2025).

Patagonia Inc. (Donation, 2025) 1% for the Planet | Patagonia DE, URL: <https://eu.patagonia.com/de/de/one-percent-for-the-planet.html> (abgerufen am 20. Oktober 2025).

Patagonia, Inc. (The Hidden Cost of Clothes, 2025) The Hidden Cost of Clothes | Patagonia DE, URL: <https://eu.patagonia.com/de/de/hidden-cost-of-clothes/> (abgerufen am 20. Oktober 2025).

Pelster, C. (Unternehmensberichterstattung, 2024) Externe Unternehmensberichterstattung über digitale Transformation Anforderungen potenzieller Stakeholder, regulatorische Vorgaben und Berichterstattungspraxis, Wiesbaden, Germany 2024.

Ponstein, H. (Klimaschutz in Unternehmen, 2025) Geltende Gesetze und Regelungen für Klimaschutz in Unternehmen, in: Praxishandbuch Klimaschutzmanagement in Unternehmen: Klimarisiken verstehen, CO₂-Fußabdruck berechnen, Klimaziele erreichen, hrsg. v. H. Ponstein, Berlin, Heidelberg, S. 49–82.

Porter, M. E., Kramer, M. R. (Creating Shared Value, 2011) Creating Shared Value, URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> (abgerufen am 1. November 2025).

Preißner, A. (Balanced Scorecard, 2019) Balanced Scorecard anwenden: Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung, 5. Auflage. Aufl., München 2019.

Principles for Responsible Investment (Investor Data for Human Rights Risks, 2022) What data do investors need to manage human rights risks?, URL: <https://www.unpri.org/human-rights/what-data-do-investors-need-to-manage-human-rights-risks/10856.article> (abgerufen am 20. Oktober 2025).

Rat für nachhaltige Entwicklung (Rat für Nachhaltige Entwicklung, 20.10.2025) Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK) - Rat für Nachhaltige Entwicklung, URL: <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/deutscher-nachhaltigkeitskodex/> (abgerufen am 20. Oktober 2025).

Reichert, D. (Lean & Green: Best Practice, 2025) Lean & Green: Best Practice: Wie Unternehmen effizienter und nachhaltiger werden, 2nd ed. 2025. Aufl., Wiesbaden 2025.

Reinermann, J.-L., Kamlage, J.-H., Vries, N. de V., Goerke, U., Oertel, B. (Zukünfte nachhaltiger Bioökonomie, 2023) Zukünfte nachhaltiger Bioökonomie Kommunikation und Partizipation in neuen Wirtschaftsformen, Bielefeld 2023.

Rhein, S. (Stakeholder-Dialoge, 2017) Stakeholder-Dialoge für unternehmerische Nachhaltigkeit Eine qualitativ-empirische Studie zum Diskursverhalten von Unternehmen, Wiesbaden 2017.

Ruhnke, T. (Nachhaltige Innovationsstrategien, 2023) Nachhaltige Innovationsstrategien Wie Unternehmen Bedürfnisse übersetzen können, 1. Auflage 2023. Aufl., Freiburg 2023.

Samans, R. (Sustainable enterprise value creation, 2022) Sustainable enterprise value creation implementing stakeholder capitalism through full ESG integration, Cham, Switzerland 2022.

SAP SE (Annual report 2012, 2012) 2012 Annual report Helping the World run better, URL: <https://www.sap.com/content/dam/site/investors/assets/2012/sap-investor-2012-annual-report.pdf> (abgerufen am 21. Oktober 2025).

Schmid, L., Tokarski, K. O. (Raumplanungsprozesse, 2025) Raumplanungsprozesse im Klinikneubau und Klinikumbau Handlungsempfehlungen für das Stakeholder-Management von Krankenhäusern, Wiesbaden, Germany 2025.

Schölzel, A. (Global Reporting Initiative, 2024) Global Reporting Initiative: Der Nachhaltigkeitsbericht nach GRI, URL: https://www.haufe.de/sustainability/strategie/gri-reporting-mit-der-global-reporting-initiative_575772_625302.html (abgerufen am 20. Oktober 2025).

Schönauer, K., Aschauer, E. (Artikel 18 der EU-Taxonomie, 2023) Welche Kriterien müssen für den „Mindestschutz“ des Artikel 18 der EU-Taxonomie erfüllt werden?, URL: <https://insights.controller-institut.at/welche-kriterien-muessen-fuer-den-mindestschutz-des-artikel-18-der-eu-taxonomie-erfuellt-werden/> (abgerufen am 18. Oktober 2025).

Science Based Targets Initiative (FAQs, 2025) FAQs - Science Based Targets, URL: <https://sciencebasedtargets.org/faqs> (abgerufen am 2. November 2025).

Sesler, R., Georg, S. (Innovatives Controlling, 2020) Innovatives Controlling - die 5 wichtigsten Trends: Controlling im Umfeld von Digitalisierung und Nachhaltigkeit, 1. Auflage 2020. Aufl., Freiburg 2020.

Theßenvitz, S. (Nachhaltig wirtschaften, 2023) Nachhaltig wirtschaften in der Praxis Empfehlungen, Arbeitsschritte und Best-Practice-Lösungen für den Betriebsalltag, Wiesbaden 2023.

Umweltbundesamt (Rebound-Effekte, 2019) Rebound-Effekte, URL: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-ressourcen/oekonomische-rechtliche-aspekte-der/rebound-effekte> (abgerufen am 19. Oktober 2025).

valantic GmbH (CSRD Nachhaltigkeit, 2025) Die CSRD als bedeutsamer Schritt in Richtung Nachhaltigkeit, URL: <https://www.valantic.com/de/esg-beratung/csrd/> (abgerufen am 17. Oktober 2025).

VAUDE Sport GmbH & Co. KG (Policy Statement 2025, 2025) VAUDE Policy Statement 2025, URL: https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/archiv/2023/gri-wAssets/pdf/BPC-2023/2025_VAUDE-Policy-Statement-_.pdf (abgerufen am 21. Oktober 2025).

VAUDE Sport GmbH & Co. KG (Unternehmensstrategie, 2025) VAUDE Nachhaltigkeitsbericht 2024 - Strategie und Ziele, URL: <http://vaude-nh-stage.s-v.io/de/ueber-vaude/unternehmensstrategie/strategie-und-ziele/> (abgerufen am 21. Oktober 2025).

VAUDE Sport GmbH & Co. KG (Nachhaltigkeitsbericht 2024, 2025) VAUDE Nachhaltigkeitsbericht 2024 - Wer sind unsere Stakeholder, URL: <http://vaude-nh-stage.s-v.io/de/ueber-vaude/im-dialog-mit-unseren-stakeholdern/wer-sind-unsere-stakeholder/> (abgerufen am 21. Oktober 2025).

Wellbrock, W., Ludin, D., Krauter, S. (Nachhaltigkeitscontrolling, 2020) Nachhaltigkeitscontrolling Instrumente und Kennzahlen für die strategische und operative Unternehmensführung, Wiesbaden 2020.

Wies, K. (Wesentlichkeitsanalyse, 2024) Wesentlichkeitsanalyse: Definition, Leitfaden und Beispiele, URL: <https://www.wifor.com/de/wesentlichkeitsanalyse/> (abgerufen am 19. Oktober 2025).

Wilkening, T. (Kreislaufwirtschaft, 2024) Kreislaufwirtschaft in der Textilindustrie Multi-Stakeholder-Analyse und ordnungspolitische Empfehlungen, 1st ed. 2024. Aufl., Wiesbaden 2024.

Wördenweber, M. (Nachhaltigkeitsmanagement, 2017) Nachhaltigkeitsmanagement: Grundlagen und Praxis unternehmerischen Handelns, 1. Auflage 2017. Aufl., Freiburg 2017.

World Commission on Environment and Development (WCED) (WCED 1987, 1987) Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development, New York 1987.

ZODA Media (Push und Pull Marketing, 2025) Push und Pull Marketing - Unterschiede einfach erklärt, URL: <https://zoda-media.de/magazin/unterschied-push-und-pull-marketing> (abgerufen am 20. Oktober 2025).