

# ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften

## Z 8 Definitionen, Grundlagen und Verzeichnisse

- Z 8-1 Definitionen
- Z 8-2 Grundlagen – Nachhaltiger Wirtschaften als dynamischer Lernprozess
- Z 8-3 Verzeichnisse

Christian Geßner, Axel Kölle, Kesta Ludemann  
Stand 17. Juli 2018

ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung  
Private Universität Witten/Herdecke gGmbH  
Alfred-Herrhausen-Straße 50, D-58448 Witten  
Telefon: 02302/926-545; Mail: znu@uni-wh.de

Dieses Dokument ist zusammen mit den aktuellsten Versionen des ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften Z 1–Z 9 zu verwenden. Die deutschen Versionen sind die originalen Referenzdokumente. Die Dokumente einschließlich aller ihrer Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung oder Weitergabe ist ohne Zustimmung des Standardgebers – des ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke – unzulässig. Insbesondere gilt dies für Vervielfältigungen, Übersetzungen und Mikroverfilmungen.

## Z 8-1 Definitionen

Das nachstehende Glossar enthält Definitionen rund um den ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften, um ein einheitliches Verständnis und Gebrauch der unten aufgeführten Begriffe verbindlich festzulegen.

### Anspruchsgruppe / Stakeholder

Als Anspruchsgruppe, interessierte Partei oder Stakeholder (engl.) wird eine natürliche Person oder eine juristische Person bezeichnet, die ein Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses (z. B. eines Projekts) oder der Entwicklung eines Unternehmens hat.<sup>1</sup>

Der ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften versteht jedes Unternehmen als Teil des gesellschaftlichen Gesamtsystems im Rahmen der planetarischen Belastbarkeitsgrenzen<sup>2</sup>, welches in Wechselwirkung mit seinem ökologischen, ökonomischen und sozialen Umfeld steht, und somit mit den unterschiedlichsten internen und externen Anspruchsgruppen im Austausch steht. Im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagementsystems hat das Unternehmen daher deren Interessen zu identifizieren, zu bewerten und mit den eigenen Geschäftsinteressen abzugleichen. Viele Problemfelder der Nachhaltigkeit können nur von verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren gemeinsam gelöst werden. Aus diesem Grund sollte sich jedes Unternehmen in seiner Kommunikation öffnen und den Dialog mit Anspruchsgruppen fördern.

### CSR

Die EU-Kommission definiert CSR (Corporate Social Responsibility) als „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (Europäische Kommission, 2011 S. 7) und stellt die besondere Rolle von Unternehmen wie folgt stärker in den Vordergrund: „Durch CSR können die Unternehmen erheblich zur Verwirklichung der im EU-Vertrag angestrebten Ziele, eine nachhaltige Entwicklung und eine äußerst wettbewerbsfähige soziale Marktwirtschaft, beitragen.“ (Europäische Kommission 2011 S. 4).

---

<sup>1</sup> Beispiele sind neben den Eigentümern und Eigentümerinnen / Anteilseignerinnen und Anteilseigner (z. B. Anspruch auf Dividende), die Mitarbeitenden einschließlich des Managements (z. B. Anspruch auf Beschäftigung, Jobsicherheit), die Kundinnen und Kunden (z. B. Anspruch auf Qualität und Zuverlässigkeit), die Lieferanten (z. B. Anspruch auf fristgerechte Zahlung), die Kapitalmärkte u. a. Kreditgebende Institute (z. B. Anspruch auf Risikoversorge, Risikotransparenz), der Staat (z. B. Anspruch auf Steuerzahlung), die Öffentlichkeit: Parteien, Verbände, Kirchen, Medien, Non-Profit-Organisationen usw. (z. B. Anspruch auf Unterstützung des Gemeinwohls, von Wissenschaft, Kultur etc.) sowie die Natur (z. B. Anspruch auf Umweltschutz und nachhaltigen Umgang mit den Naturressourcen).

<sup>2</sup> Konzept der Planetarischen Belastbarkeitsgrenzen siehe Definition „Planetary Boundaries“

## Comply or explain/erfüllen oder erläutern

Zu allen Anforderungen des Standards ist deren Erfüllung nachzuweisen (comply). Dabei sind standortspezifische Gegebenheiten zu berücksichtigen. In Punkten, die auf das Unternehmen bzw. Standorte nicht zutreffen, ist eine kurze Erläuterung notwendig, warum dies so ist (explain). Zudem ist der Reifegrad des Managementsystems Nachhaltiger Wirtschaften zu berücksichtigen. Ein Unternehmen, das beispielsweise beim Zertifizierungsaudit noch nicht alle Handlungsfelder des Standards erfüllt, sich jedoch Ziele in allen Bereichen gesetzt hat, kann dies über die Wesentlichkeit begründen (explain). Die Entwicklung hin zum nachhaltigeren Wirtschaften muss klar ersichtlich sein.

## Grundsatz der Wesentlichkeit – Nachhaltigkeit umfasst alle Unternehmensprozesse

Nachhaltigkeit muss grundsätzlich in allen Unternehmensprozessen – dazu zählen auch ausgelagerte Prozesse – berücksichtigt werden. Das Unternehmen entscheidet im Rahmen seiner Strategievorgaben, in welchen Bereichen (Aktivitäten, Abläufen) es die Schwerpunkte seiner Nachhaltigkeitsaktivitäten legt. Voraussetzung hierzu ist die systematische Ermittlung der wesentlichen Nachhaltigkeitsauswirkungen, d.h. jedes Unternehmen muss prüfen, welche Themen eine hohe Bedeutung für die Unternehmensprozesse und -produkte haben und in welchen dieser Bereiche es einen besonders hohen Einfluss ausüben kann. Dies bedeutet, dass nicht nur Prozesse auf Standort- bzw. Unternehmensebene berücksichtigt werden müssen, sondern auch entlang der Wertschöpfungskette (vgl. Z 2, Früherkennung).

## Erweiterungsaudit

Während der Gültigkeitsdauer der bestehenden Zertifizierung kann ein Erweiterungsaudit vor Ort stattfinden, wenn z. B. im Rahmen einer Multi-Site-Zertifizierung ein weiterer Standort vor dem turnusmäßigen Überwachungs- oder Wiederholungsaudit mit aufgenommen werden soll oder sich anderweitig der Zertifizierungsbereich des Audits ändert. Nach erfolgreichem Audit wird der Bericht des Erweiterungsaudits dem eigentlichen Auditbericht angehängt und das Zertifikat kann um den / die neuen Standort(e) bzw. Bereich(e) ergänzt werden. Dabei erhält das aktualisierte Zertifikat dieselbe Zertifikatsgültigkeit wie das bereits bestehende Zertifikat.

## Indikatoren

Um komplexe betriebliche Strukturen, Sachverhalte und Prozesse auf verdichtete und einfachere Art und Weise wiederzugeben, braucht es bei einem Nachhaltigkeitsmanagementsystem Messinstrumente. Neben direkt beobachtbaren Mess- bzw. Kennzahlen können Indikatoren genutzt werden, um nicht direkt messbare oder beobachtbare Sachverhalte indirekt abzubilden. Indikatoren geben somit komplexe oder nur qualitativ beschreibbare Zustände wider, um Schlussfolgerungen abzuleiten und daraus resultierende mögliche Maßnahmen einzuleiten.

Für eine belastbare Basis des Nachhaltigkeitsmanagementsystems ist es unumgänglich, die gesetzten Ziele mit Indikatoren / Kennzahlen zu hinterlegen, um dadurch Rückschlüsse auf den Status der Zielerreichung und die Veränderung derselben schließen zu können. Dabei kann man zwischen quantitativen Indikatoren (Zustände, die sich mit einer Zahl beschreiben lassen, die Menge betreffend) und qualitativen Indikatoren (Zustände, die sich aufgrund von Einschätzungen beschreiben lassen, die Qualität betreffend) unterscheiden.

## Internes Audit

Ein internes Audit wird von oder im Auftrag des Unternehmens zur Identifizierung und Realisierung von Verbesserungspotenzial des Nachhaltigkeitsmanagementsystems durchgeführt. Es ist ein „Managementinstrument, das eine interne, systematische, dokumentierte, regelmäßige und objektive Bewertung der betrieblichen Leistungen einer Organisation umfasst. Es ermittelt, inwieweit die festgelegten Auditkriterien des jeweiligen Managementsystems erfüllt sind.“ (DIN EN ISO 19011) Das Ziel des internen Audits ist es festzustellen, ob die Organisation das Nachhaltigkeitsmanagementsystem wirksam eingeführt hat und aufrechterhält. Daher ist es erforderlich, die Einhaltung der ZNU-Anforderungen in geplanten Abständen zu überprüfen, zu dokumentieren und Maßnahmen aus den Ergebnissen abzuleiten, weshalb ein internes Audit ein wesentlicher Bestandteil der fortlaufenden Lerndynamik des Unternehmens ist.

## Nachaudit

Ein Nachaudit wird dann notwendig, wenn die Ausstellung bzw. die Aufrechterhaltung eines Zertifikats nicht gerechtfertigt ist. Beim Nachaudit werden ausschließlich die von der Abweichung betroffenen Standardanforderungen auditiert. Sollten hier weiterhin Abweichungen festgestellt werden, muss automatisch ein vollständiges Zertifizierungs- bzw. Überwachungsaudit stattfinden. Das Nachaudit ist innerhalb von vier Monaten nach dem vorangegangenen Audit durch denselben Auditor bzw. dieselbe Auditorin durchzuführen, der / die auch das vorangegangene Audit ausgeführt hat. Findet dies nicht statt, muss erneut ein vollständiges Zertifizierungs- bzw. Überwachungsaudit durchgeführt werden.

## Nachhaltiger Wirtschaften

Nachhaltiger Wirtschaften bedeutet, auf Unternehmens- und auf Produktebene schrittweise mehr Verantwortung für Mensch und Natur zu übernehmen – vom Unternehmensstandort über die Wertschöpfungskette bis hin zur Gesellschaft. Hierbei gilt es sowohl das globale Nord-Süd-Gefälle als auch die zukünftigen Generationen im Blick zu haben. Nachhaltiger Wirtschaften ist ein mittel- bis langfristiger Lernprozess, der einen offenen Dialog mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens voraussetzt (ZNU-Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung, 2013).

## Planetary Boundaries

Internationale Wissenschaftler um den schwedischen Professor Johan Rockström publizierten 2009 das Konzept der Planetaren Belastungsgrenzen (engl. Planetary Boundaries), das Aussagen über die Erdgesundheit und die Lebensgrundlagen der Menschheit treffen kann. Ein Teil des Autorenteam legte 2015 eine Aktualisierung und Fortentwicklung vor. Es wurden neun globale Prozesse formuliert, die die Widerstandskraft und die Belastungsgrenzen des Planeten bestimmen und auf die der Mensch eingreift (z. B. Klimawandel, Verlust der Artenvielfalt, Übersäuerung der Ozeane, Landnutzung). Sie definierten Grenzwerte, die irreversible und plötzliche Umweltveränderungen, die die Bewohnbarkeit der Erde für die Menschheit einschränken, signalisieren.

## Überwachungsaudit

Zur Aufrechterhaltung der Gültigkeit des Zertifikats sind jährliche Überwachungsaudits vor Ort durchzuführen. Ausnahmeregelungen bei mehreren Standorten werden in Z 5 „Regelungen für mehrere Standorte“ erläutert.

Beim Überwachungsaudit werden stichprobenartig mindestens die wesentlichen Standardanforderungen geprüft. Außerdem werden die ordnungsgemäße Nutzung des Zertifikats und ggf. des Logos ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften, Beanstandungen bezüglich des Managementsystems sowie die Wirksamkeit der Korrekturmaßnahmen zu den Abweichungen aus den vorherigen Audits bewertet. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den entwickelten Lösungen für die im vorangegangenen Audit festgestellten Abweichungen und Hinweise, um die nachhaltige Entwicklung und die Lerndynamik des Unternehmens identifizieren zu können.<sup>3</sup>

Die Überwachungsaudits werden ein Jahr und zwei Jahre nach dem vorangegangenen Zertifizierungs- bzw. Wiederholungsaudit durchgeführt. Das Datum des ersten Überwachungsaudits, welches der Erstzertifizierung, also dem Zertifizierungsaudit folgt, liegt maximal 12 Monate nach dem Jahrestichtag (Beispiel: Der Jahrestichtag ist der 22. 05.2018, dann muss das 1. Überwachungsaudit spätestens am 21.05.2019 abgeschlossen sein). Alle folgenden Überwachungsaudits sind innerhalb eines Zeitfensters von drei Monaten vor und nach dem Jahrestichtag durchzuführen und abzuschließen – der Jahrestichtag bezieht sich dabei immer auf die Zertifikatsgültigkeit. Verschiebungen darüber hinaus bedürfen einer Zustimmung des Standardgebers – dem ZNU. Liegt diese nicht vor, muss das Zertifikat ausgesetzt oder entzogen werden (vgl. Z 4-3 „Zertifikat“).

---

<sup>3</sup> Empfehlung für das Überwachungsaudit: Der Auditplan sollte am Beginn des Überwachungsaudits genügend Zeit für das Gespräch mit der Ansprechperson für Nachhaltigkeit lassen. Diese Zeit dient der Besprechung zu den Änderungen bei wesentlichen Themen, den Erläuterungen zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, den Unternehmensprojekten und deren Ergebnissen seit dem vorangegangenen Audit und den Erläuterungen zu den Maßnahmen aus den Vorschlägen, Hinweisen und / oder Abweichungen aus vorangegangenen internen und externen Audits.

Werden im Überwachungsaudit keine Abweichungen festgestellt, bleibt das Zertifikat gültig. Werden Abweichungen festgestellt, muss das Unternehmen innerhalb von acht Wochen nach dem Audit einen ausgefüllten Maßnahmenplan mit den entsprechenden Nachweisen, dass die Abweichungen behoben wurden, an den Auditor übersenden haben.

Änderungen des Managementsystems und / oder der Unternehmensdaten sind vorab von dem Unternehmen schriftlich mit den entsprechenden Unterlagen bei der Zertifizierungsstelle einzureichen.

## Ungeplante Audits

Der Standardgeber/die Zertifizierungsstelle behält sich das Recht vor, im Falle einer Beschwerde bzw. im begründeten Verdacht (vgl. Z 4-4 „Qualitätssicherung des Zertifizierungsprozesses“ und Z 9-1 „Qualitätssicherung“) ein Vor-Ort-Audit außerplanmäßig durchzuführen. Um die Anwesenheit einer auskunftsfähigen Person des Standortes gewährleisten zu können, wird ein ungeplantes Audit dem Unternehmen 24 Stunden vor dem geplanten Audittermin angekündigt. Die ungeplanten Audits besitzen keine Auswirkungen auf die übliche Auditfrequenz der Zertifizierungsaudits. Sie beschränken sich auf ausgewählte Anforderungen. Wird eine Abweichung festgestellt, wird geprüft, ob ein vollständiges Zertifizierungsaudit oder ein Überwachungs-, Wiederholungs- oder Nachaudit erfolgen muss.

## Voraudit

Vor dem Zertifizierungsaudit kann auf Wunsch des Unternehmens zur Feststellung der Zertifizierungsfähigkeit ein Voraudit durchgeführt werden. Hierzu ist die Zertifizierungsstelle anzusprechen. Das Voraudit dient der Bewertung und Status-quo-Erfassung, sodass Schwachstellen in der Dokumentation und in der Implementierung des Managementsystems aufgezeigt werden können. Das Ergebnis des Voraudits wird dem Unternehmen erläutert oder ggf. in einem Bericht dokumentiert. Der Umfang wird in Absprache mit der Zertifizierungsstelle festgelegt. Zu beachten ist, dass ein Voraudit mit der Zertifizierungsstelle nur einmalig vor dem Zertifizierungsaudit stattfinden kann und dass die Auditorin bzw. der Auditor keine Maßnahmen empfehlen darf. Zur internen Maßnahmenfestlegung und -umsetzung dienen interne Audits, die das Unternehmen eigenständig oder mit Unterstützung von Beraterinnen und Beratern durchführen kann.

## Wertschöpfungskette

Um einen einheitlichen Sprachgebrauch für produzierende Unternehmen als auch Dienstleistungsunternehmen o. a. Organisationen zu finden, wird im ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften die Wertschöpfungskette als Gesamtheit aller Aktivitäten eines Unternehmens gesehen, d. h. über den gesamten Lebensweg hinweg.

Mit der Anwendung des ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften sollen also beginnend bei der Urproduktion / Beschaffung / Entstehung bis hin zur Nutzungs- und Entsorgungsphase ökonomische, ökologische und soziale Konsequenzen und Einflussnahme der unternehmerischen Aktivitäten berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollte es das Ziel jedes Unternehmens sein, die Kreisläufe zur bestmöglichen Nutzung von Produkten und Ressourcen entlang der Wertschöpfungskette zu schließen (Circular Economy).

## Wiederholungsaudit

Alle drei Jahre wird das Managementsystem nach dem ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften in dem gesamten Unternehmen gründlich überprüft. Ausnahmeregelungen bei mehreren Standorten werden in Z 5 „Lösungen für mehrere Standorte“ erläutert. Bei erfolgreichem Wiederholungsaudit verlängert sich das Zertifikat um weitere drei Jahre.

Vor einem Wiederholungsaudit kann sich ein Unternehmen für einen Wechsel der Auditorin oder des Auditors entscheiden, um mit neuen Sichtweisen die Lerndynamik des Unternehmens zu steigern. Dies ist jedoch nicht verpflichtend.

Das Wiederholungsaudit wird drei Jahre nach dem Erstaudit bzw. drei Jahre nach dem vorangegangenen Wiederholungsaudit angesetzt. Das Wiederholungsaudit muss vor Ablauf des Zertifikats abgeschlossen sein, d. h. es müssen auch evtl. festgestellte Abweichungen abgestellt oder deren Bearbeitung im Maßnahmenplan von der Auditorin bzw. dem Auditor akzeptiert worden sein. Kann diese Frist nicht eingehalten werden, muss nach Absprache mit dem Standardgeber ein erneutes Zertifizierungsaudit mit dem entsprechend höheren Aufwand durchgeführt werden. Nach erfolgreichem Abschluss des erneuten Zertifizierungsverfahrens erhält das Unternehmen dann ein neues Zertifikat mit einer neuen Laufzeit (die nicht an das Ende des vorherigen Zertifikats anknüpft). Auch hier gilt: Der Maßnahmenplan muss innerhalb von acht Wochen nach dem Audit ausgefüllt und mit den entsprechenden Nachweisen, dass die Abweichungen behoben wurden, an die Auditorin oder den Auditor übersandt werden. Beispiele hierzu werden unter Z 4-3.2 „Zertifikat – Gültigkeit“ aufgeführt.

Wie beim Überwachungsaudit sind Änderungen des Managementsystems und / oder der Unternehmensdaten vorab von dem Unternehmen schriftlich mit den entsprechenden Unterlagen bei der Zertifizierungsstelle einzureichen.

## Zertifizierungsaudit

Bei dieser erstmaligen Auditierung nach dem ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften wird die nachhaltige Unternehmensführung (Teil I) und das systematische Management von Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen (Teil II) durch eine anerkannte Zertifizierungsstelle und deren Auditorin / dessen Auditor bzw. ein Team aus Auditorinnen und / oder Auditoren überprüft.

Dabei hat das Unternehmen die Aufgabe, die praktische Anwendung seiner dokumentierten Verfahren zu demonstrieren und den Auditorinnen und Auditoren offen und transparent Rede und Antwort zu stehen.

Der Auditprozess startet mit dem Antrag zum Audit. Die Zeitaufwände für ein Audit sind in Z 4-1.3 „Berechnung des Auditaufwands“ bzw. dem Angebot der zugelassenen Zertifizierungsstelle zu entnehmen. Das Audit selbst beginnt mit der Vorab-Dokumentenprüfung und der Übersendung des Auditplans und endet mit dem Abschlussgespräch am letzten Audittag.

Werden keine Abweichungen festgestellt, wird das Zertifikat erteilt. Das Zertifikat ist, vorausgesetzt die jährlichen Überwachungsaudits verlaufen positiv, für drei Jahre gültig (vgl. Z 4-3 „Zertifikat“).

Werden Abweichungen festgestellt, muss das Unternehmen innerhalb von acht Wochen nach dem Audit einen ausgefüllten Maßnahmenplan mit den entsprechenden Nachweisen über die Behebung der Abweichungen an die Auditorin bzw. den Auditor übersenden. Ob das Zertifikat erteilt werden kann oder ob eine erneute Prüfung vor Ort (Nachaudit) oder die Einreichung neuer Unterlagen notwendig ist, entscheidet die Zertifizierungsstelle.

## **Z 8-2 Grundlagen – Nachhaltiger Wirtschaften als dynamischer Lernprozess**

Im Folgenden werden die Grundlagen des ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften vorgestellt. Neben der Herleitung der Begrifflichkeit „Nachhaltiger Wirtschaften“ wird insbesondere auf die drei Phasen der Integration von Nachhaltigkeit (ZNU-Phasenmodell) eingegangen.

Unternehmen sehen sich mit einer Vielfalt von Anforderungen rund um das Thema Nachhaltigkeit konfrontiert, wie beispielsweise zu den Themen Klimaschutz, Verpackungen, Tierwohl, Biodiversität oder auch Demografie und Diversity. Diese Anforderungen werden von unterschiedlichen internen und externen Anspruchsgruppen formuliert und erfordern einen dynamischen Lernprozess für mehr Nachhaltigkeit.

Die mit der Offenheit des Begriffs einhergehende Interpretationsvielfalt, was Nachhaltigkeit in dem jeweiligen Themenfeld bedeutet, wie Wechselwirkungen zu bewerten sind und die mit dieser Komplexität verbundenen Schwierigkeiten der Messung bilden dabei zentrale Herausforderungen, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen. Um Unternehmen den Umgang mit diesen Schwierigkeiten zu erleichtern, bedarf es zum einen einer Rahmensetzung, die bestehende Aktivitäten strukturiert und weiße Flecken aufzeigt, und zum anderen einer Kollektivierung von vorherrschenden Interpretationen, d.h. eines einheitlichen Bildes, was zur unternehmerischen Nachhaltigkeit dazugehört und wie diese zu bewerten ist.

Das ZNU hat sich vor diesem Hintergrund in den letzten Jahren mit der Entwicklung wissenschaftlich fundierter und gleichzeitig anwendungsorientierter Ansätze zur Nachhaltigkeitsevaluation auf Unternehmens- und Produktebene beschäftigt - im Sinne einer transformativen Wissenschaft. Charakteristisch für den ZNU-Ansatz ist zum einen die themenorientierte Herangehensweise, die Klimaschutz, Faire Bezahlung, Menschenrechte entlang der Wertschöpfungskette, Gesundheit usw. in den Vordergrund stellt und nicht die jeweilige Abteilungslogik. Zum anderen wird auf die gezielte Verknüpfung von systemischen und mechanistischen Ansätzen Wert gelegt, sodass trotz ganzheitlicher Perspektive die Anschlussfähigkeit in die Unternehmenspraxis mit konkreten Checklisten, z. B. für einzelne Abteilungen, gesichert bleibt. Insbesondere mit Blick auf die Integration von Nachhaltigkeit in die bestehende Praxis hat sich folgender Grundsatz als besonders hilfreich erwiesen: „Denken / Handeln / Messen / Kommunizieren“. Dieser im Standard verfolgte Verbesserungszyklus ist vergleichbar mit dem bekannten Zyklus Plan-Do-Check-Act (PDCA), wobei im ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften die gemeinsam mit den Anspruchsgruppen durchzuführende Früherkennung besonders betont wird<sup>4</sup>.

Generell steht also die messbare Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit im Zentrum der Bemühungen. Entsprechend wird im Folgenden die Begrifflichkeit „Nachhaltiger Wirtschaften“ verwendet. Der Begriff „Nachhaltiger Wirtschaften“ betont zum einen den Charakter der regulativen Idee der Nachhaltigkeit als Lern- und Entwicklungsprozess; zudem deutet der Begriff des Wirtschaftens auf die Rolle eines Unternehmens als gesellschaftlicher Akteur hin.

*„Nachhaltiger Wirtschaften bedeutet, auf Unternehmens- und auf Produktebene schrittweise mehr Verantwortung für Mensch und Natur zu übernehmen – vom Unternehmensstandort über die Wertschöpfungskette bis hin zur Gesellschaft. Hierbei gilt es sowohl das globale Nord-Süd-Gefälle als auch die zukünftigen Generationen im Blick zu haben. Nachhaltiger Wirtschaften ist ein mittel- bis langfristiger Lernprozess, der einen offenen Dialog mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens voraussetzt.“ ZNU 2013, basierend auf UN-Definition Nachhaltige Entwicklung & EU-Definition CSR*

Diese Definition spiegelt zum einen das Verständnis der EU-Kommission von Corporate Social Responsibility wider, nach dem CSR ein Konzept ist, das den Unternehmen als Grundlage dient, ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft zu erfassen und in Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Kernstrategie des Unternehmens zu integrieren. Zum anderen wird die Generationenverantwortung integriert, die in der Nachhaltigkeitsdefinition der Vereinten Nationen betont wird: „Eine Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, 1987)

---

<sup>4</sup> Hier gilt es wesentliche Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren und Verbesserungspotentiale aufzudecken, um dann bisherige Antwortstrategien zu reflektieren und weiterzuentwickeln (Plan). Es folgt die schrittweise Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen (Do) und die Überprüfung und Bewertung der Ergebnisse im Rahmen interner Audits am Standort (Check). Die Erkenntnisse hieraus fließen wiederum in die Optimierung des Managementsystems ein (Act), dessen Konformität mit den Anforderungen des ZNU-Standards dann durch unabhängige Dritte überprüft werden kann.

Die wissenschaftliche Basis der ZNU-Instrumente bildet das von Geßner 2008 entwickelte Phasenmodell zur themenorientierten Einbettung von Nachhaltigkeit in das Strategische Management, das Arbeiten von Dyllick, Schaltegger, Schulz, Steger, Hülsmann u.a. aufnimmt und in einen dynamischen Darstellungs- und Beurteilungsrahmen für Nachhaltigkeitsstrategien integriert. Im Folgenden wird das Modell kurz dargestellt. Nachhaltiger Wirtschaften wird hier v.a. als Lernprozess gesehen, der seine Dynamik aus der Themenorientierung und der Interaktion mit den Anspruchsgruppen bezieht. Je nachdem wie weit Nachhaltigkeit als Gesamtkonzept im Strategischen Management genutzt wird und wie offen Nachhaltigkeitsthemen wie Klimawandel, Globalisierung, und Demografischer Wandel als unternehmerische Herausforderung angegangen werden, lassen sich drei Phasen der Nachhaltigkeitsorientierung unterscheiden.

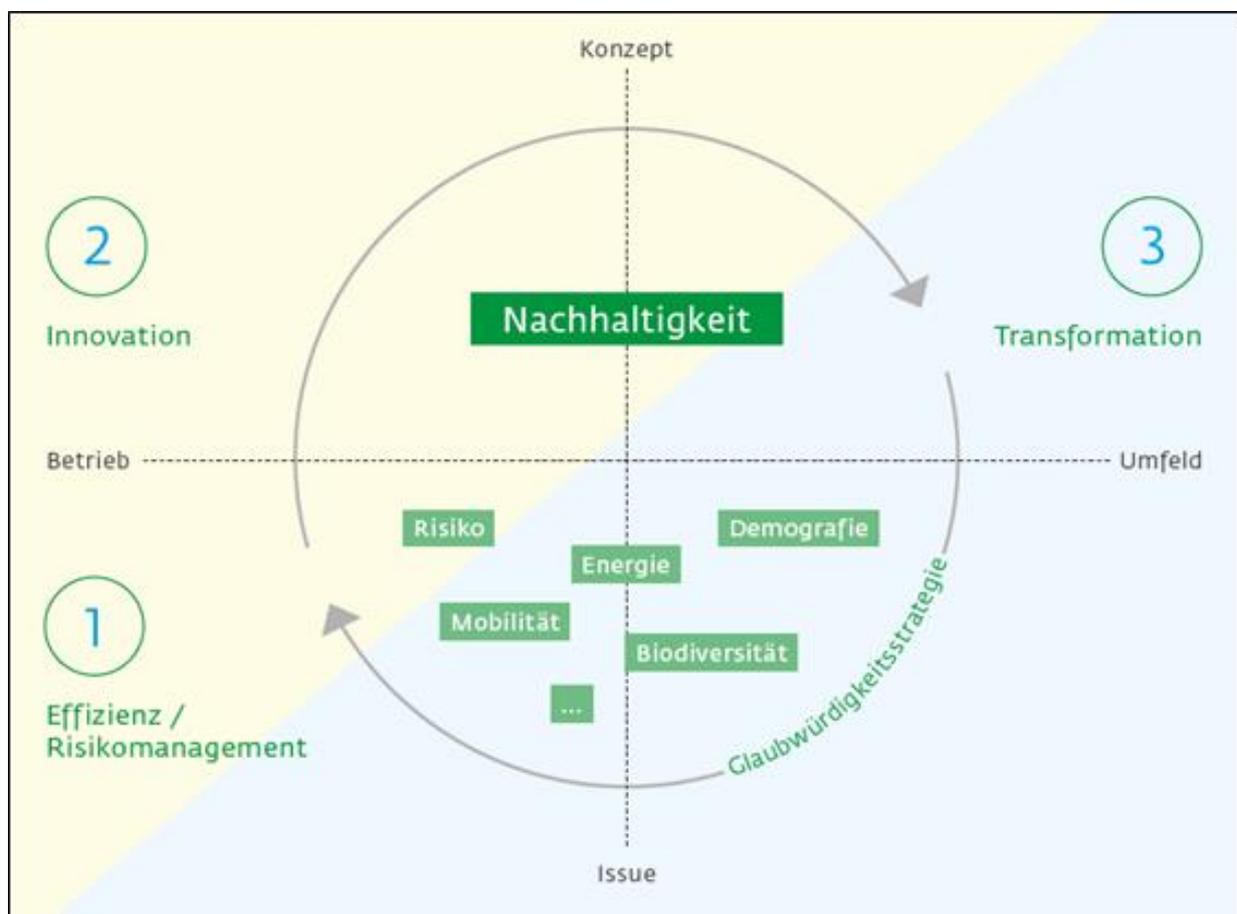


Abbildung 1: (Z 8-2): Nachhaltiger Wirtschaften als dynamischer Lernprozess in 3 Phasen; Quelle Geßner et al 2013, S. 10 in enger Anlehnung an Geßner 2008, S. 212

Im Modell beschreibt die x-Achse, inwieweit es eine Früherkennung zu Nachhaltigkeitsherausforderungen gibt, wie intensiv diese im eigenen Betrieb berücksichtigt wird und inwieweit entwickelte Lösungsansätze zu wesentlichen Herausforderungen in das marktliche und nicht-marktliche Umfeld des Unternehmens getragen werden. Die y-Achse zeigt auf, ob die Lösungsansätze kurzfristigen Einzelprojekt-charakter haben oder vielmehr konzeptionell auf Management-Ebene fest verankert sind und systematisch wirksam werden. So ergeben sich nach Geißner drei Phasen der Nachhaltigkeitsintegration im rekursiven Lernzyklus:

▶ **Phase 1**

„Nachhaltigkeitsmanagement“ beschreibt ein verkürztes CSR-Verständnis, das sich in PR-wirksamen Einzelprojekten erschöpft und den kurzfristigen Erfolg im Blick hat. So sinnvoll Maßnahmen wie der Einsatz von Energiesparlampen sein können, bei fehlender Einbindung in Konzepte zur systematischen Steigerung der Material- und Energieeffizienz wird ein derartiges Nachhaltigkeitsmanagement vom Umfeld häufig nur als „Strohfeuer“ oder „grünes Feigenblatt“ wahrgenommen.

▶ **Phase 2**

„Nachhaltiges Management“ betont den Querschnittscharakter von Nachhaltigkeitsthemen. Der Anspruch ist hier, Nachhaltigkeit systematisch und abteilungsübergreifend für alle Bereiche des Managements zu erschließen und so schwer kopierbare dauerhafte Vorteile gegenüber Mitbewerbern zu generieren. Die Hauptmotivation für mehr Nachhaltigkeit bleibt der *Business Case*, wobei das Kosten- und Effizienzdenken mittel- bis langfristig ausgerichtet ist und um die Entwicklung von nachhaltigeren Innovationen auf Prozess- und Produktebene ergänzt wird. Wie schnell die Integration von Nachhaltigkeit gelingt, hängt insbesondere von der bestehenden Unternehmenskultur, der Lern- und Anpassungsbereitschaft und dem vorherrschenden Nachhaltigkeitsverständnis der Beteiligten ab.

▶ **Phase 3**

„Nachhaltiges Wirtschaften“ verschiebt die Perspektive von innen nach außen. Es tritt aktiv in den kritischen Dialog mit externen und internen Anspruchsgruppen und versteht sich als gesellschaftlicher Akteur, der für die Mitgestaltung nachhaltiger Rahmenbedingungen Verantwortung übernimmt. Zu einem solchen transformativen Ansatz gehört auch das Experimentieren im Rahmen themenbezogener Kooperationen, z. B. entlang der Wertschöpfungskette zur Entwicklung innovativer Produkte/Dienstleistungen oder zur Erarbeitung von Standards oder Leitlinien.

Der skizzierte organisatorische Lernprozess „Nachhaltiger Wirtschaften“, der seine Dynamik aus dem Commitment der Unternehmensführung in Verbindung mit erfolgreichen Einzelprojekten aus der Linie bezieht, macht deutlich, vor welchen Herausforderungen glaubwürdig wahrgenommene unternehmerische Nachhaltigkeit in den nächsten Jahren steht. Gleichzeitig dient er der Reflexion der Frage: Wie weit soll meine unternehmerische Verantwortung gehen?

Um kleinen wie großen Unternehmen verschiedenster Branchen aufzeigen zu können, in welche Phasen sich ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten einordnen lassen, wurde am ZNU in den Jahren 2008/2009 das Selfassessment-Tool ZNU-NachhaltigkeitsCheck entworfen und stetig weiterentwickelt. Das Instrument verknüpft den systemisch geprägten Charakter des Phasenmodells mit dem mechanistischen Ansatz eines Scoringmodells und wird heute in zahlreichen Unternehmen regelmäßig als Monitoring-Instrument angewendet.

Die Tatsache, dass die Selbstevaluation einer Gruppe für eine glaubwürdige Kommunikation der eigenen Nachhaltigkeitsleistungen gegenüber kritischen Anspruchsgruppen weniger geeignet ist, zeigt, dass reine Selbstbewertungs-Tools hier ihre Grenzen erreichen. Entsprechend hat das ZNU im Jahr 2010 begonnen mit dem TÜV Rheinland Cert auf Basis des ZNU-Checks einen durch unabhängige Dritte zertifizierbaren Standard zu entwickeln, der in der Fassung ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften<sup>Food</sup> im Jahr 2013 und in der aktuellen Fassung ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften 2018 veröffentlicht wurde.

## Z 8-3 Verzeichnisse

- ▶ Abkürzungsverzeichnis (Z 8-3.1)
- ▶ Abbildungsverzeichnis (Z 8-3.2)
- ▶ Tabellenverzeichnis (Z 8-3.3)
- ▶ Verzeichnis der Anhänge (Z 8-3.4)
- ▶ Literaturverzeichnis (Z 8-3.5)

## Abkürzungsverzeichnis (Z 8-3.1)

ASA	Arbeitsschutzausschuss
Abb.	Abbildung
Abk.	Abkürzung
AT	Auditorentage
B2B	Business-to-Business
BRC	British Retail Consortium
BSCI	Business Social Compliance Initiative
bzw.	beziehungsweise
CCF	Corporate Carbon Footprint
CSR	Corporate Social Responsibility
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EA	Europäischen Kooperation für Akkreditierung
Engl.	Englisch
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
FSC	Forest Stewardship Council
FSSC 22000	Food Safety System Certification 22000
ggf.	gegebenenfalls
GS1 Germany	Global Standards One Germany
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
i.d.R.	in der Regel
IFS	International Food Standard
ILO	International Labour Organization
inkl.	inklusive
ISO	International Organization for Standardization
ggf.	gegebenenfalls
GHG	Greenhouse Gas
GRI	Global Reporting Initiative
GVO	Gentechnisch veränderte Organismen
max.	maximal
mind.	mindestens

NGOs	Non-Governmental Organisations
o. ä.	oder ähnliche(s)
o.g.	oben genannten
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil
SA 8000	Social Accountability 8000
SDG	Sustainable Development Goals
Tab.	Tabelle
u. a.	und andere
ÜA	Überwachungsaudit
UN	United Nations
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UW/H	Universität Witten/Herdecke
usw.	und so weiter
VO	Verordnung
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WHO	World Health Organization
WSK	Wertschöpfungskette
WWF	World Wide Fund For Nature
z. B.	zum Beispiel
ZNU	Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung

## Abbildungsverzeichnis (Z 8-3.2)

Z 1	Abbildung 1	Überblick über alle Dokumente des ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften	Seite 3
Z 2	Abbildung 1	ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften	Seite 1
Z 4	Abbildung 2	Ihr Weg zum Zertifikat Vorlage Maßnahmenplan	Seite 1 Seite 20
Z 6	Abbildung 1	Das Logo ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften	Seite 2
Z 8	Abbildung 1	Nachhaltiger Wirtschaften als dynamischer Lernprozess in 3 Phasen	Seite 10

## Tabellenverzeichnis (Z 8-3.3)

Z 4	Tabelle 1:	Berechnung des Vollzeitäquivalents	Seite 6
	Tabelle 2:	Ermittlung des Basisauditaufwand vor Ort	Seite 7
	Tabelle 3:	Zuschläge durch Leih- und Werkarbeitende	Seite 8
	Tabelle 4:	Mögliche Reduzierungen aufgrund einfacher Prozesse	Seite 8
	Tabelle 5:	Reduzierungen durch vorhandene Zertifikate	Seite 9
	Tabelle 6:	Beispielrechnung Auditaufwand vor Ort	Seite 10
	Tabelle 7:	ZNU-Gebühren für einen Standort	Seite 11
	Tabelle 8:	Bewertungskategorien zum Standard	Seite 12
	Tabelle 9:	Zertifikatsgültigkeit – ein Beispiel	Seite 15
	Tabelle 10:	Brancheneinteilung nach EA-Code	Seite 18
Z 5	Tabelle 1:	Verteilung der zu auditierenden Standorte im 3-Jahreszyklus	Seite 5
	Tabelle 2:	Verteilung der zu auditierenden Standorte ab dem zweiten 3-Jahreszyklus	Seite 6
	Tabelle 3:	ZNU-Gebühren für Multi-Site-Zertifizierungen	Seite 6

## Verzeichnis der Anhänge (Z 8-3.4)

Z 4	Brancheneinteilung nach EA-Code (Z 4-1.4)	Seite 18
	Vorlage Maßnahmenplan (Z 4-2.4)	Seite 20
Z 5	Beispiele zur Anwendung der Multi-Site-Zertifizierung	Seite 10

## Literaturverzeichnis (Z 8-3.1)

**BRC Global Standards** (o.J.): BRC Global Standard for Food Safety Issue 6.

**Danish Standards Foundation** (2011): Dansk Standard. Managementsystem für gesellschaftliche Verantwortung- Anforderungsbeschreibung, Social responsibility management system. 1. Ausgabe 2007, Kopenhagen.

**DIN Deutsches Institut für Normung e.V.** (2015): DIN EN ISO 9001, Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen (ISO 9001:2015), Deutsche und Englische Fassung, Berlin.

**DIN Deutsches Institut für Normung e.V.** (2015): DIN EN ISO 14001, Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung, Berlin.

**DIN Deutsches Institut für Normung e.V.** (2011): DIN ISO 26000, Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010), Berlin.

**DIN Deutsches Institut für Normung e.V.** (2011): DIN ISO 50001, Energiemanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (ISO 50001:2011), Deutsche Fassung EN ISO 50001:2011, Berlin.

**DIN Deutsches Institut für Normung e.V.** (2011): DIN EN ISO 19011, Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen; Ausgabe 2011-12, Berlin.

**DIN Deutsches Institut für Normung e.V.** (2018): DIN EN ISO 45001. Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit - Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung, Ausgabe ISO 45001:2018, Berlin.

**Europäische Kommission** (2011): Eine neue EU-Strategie für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel.

**Europäisches Parlament, Europäischer Rat:** Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 des europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 761/2001, sowie der Beschlüsse der Kommission 2001/681/EG und 2006/193/EG.

**Foreign Trade Association (FTA)** (2009): BSCI-Verhaltensstandard, Version 3, 2009, Brüssel.

**Foundation for Food Safety Certification** (2017): Food Safety System Certification 22000, Version 4, HB Gorinchem.

**Hauff, V.** (1987): Unsere gemeinsame Zukunft, Greven.

**Geßner, C.** (2008): Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien, Frankfurt am Main.

- GLOBAL G.A.P** (2015): Checkliste Lieferkette,. Deutsche Version. Ausgabe: V 5.0., Köln.
- Global Reporting Initiative** (2016): GRI Standards, Universal Standards ( GRI 101 – 103) and Topical specific Standards (GRI 200, 300, 400), Amsterdam.
- IFS Management GmbH** (2017): IFS Food. Standard zur Beurteilung der Qualität und Sicherheit von Lebensmitteln, Version 6.1.,2017, Berlin.
- Kate e.V. (2012)**: Richtlinie Nachhaltigkeitsmanagement EMAS<sup>plus</sup>, Elemente und Anforderungen eines Nachhaltigkeitsmanagements auf Grundlage von EMAS und ISO 26000, Stuttgart
- Kölle, A.** (2008): Risikomanagement als Strategisches Instrument zum Nachhaltigen Wirtschaften dargestellt, Verlag Dr. Kovac, Hamburg.
- Natural Resources Management and Environment Department, Food and Agriculture Organizations of the United Nations (FAO)** (2012): SAFA. Sustainability Assessment of Food and Agriculture systems, Rom.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung** (2017): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). 4. Auflage, Berlin.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K. et al.** (2009): A safe operating space for humanity, in: Nature, Ausgabe. 461, S. 472 – 475.
- SAI Platform** (2018): The Sustainable Agriculture Initiative (SAI) Platform, Brüssel.
- Social Accountability International** (2014): SA8000, Social Accontability International SA 8000, New York.
- Steffen et al.** (2015): Planetary Boundaries: Guiding human development on a changing planet, Science Vol. 347 no. 6223.
- Supplier Ethical Data Exchange (Sedex)** (2017): Sedex Members Ethical Trade Audit (Smeta) Best Practice Guidance Version 6 2017, London.
- The Greenhouse Gas Protocol** (2018): Greenhouse Gas Protocol, <https://ghgprotocol.org/standards> (Zugriff 2018-07-13, 09:15).
- Vereinte Nationen (UN)** (1992): Agenda 21, Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung 1992. Rio de Janeiro, [www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda\\_21.pdf](http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf) (Zugriff 2018-07-13, 09:30).
- Vereinte Nationen (UN)** (2015): Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development , Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015.
- Geßner, C., Kölle, A.** (2017): CSR-Dynamik steigern durch Branchenorientierung, in: Bungard, P., Schmidpeter, R. (Hrsg.), CSR in Nordrhein-Westfalen - Nachhaltigkeits-Transformation in der Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik, Springer Gabler Verlag, Berlin, S. 87-96.
- Geßner, C., Kölle, A., Ludemann, K., Schäfer, F., Rübhelke-Alo, M., Diekmann, V.** (2016): Nachhaltiger Wirtschaften: Vom Selbst-Check zum zertifizierbaren ZNU-Standard, in: Grothe,

A. (Hrsg.), Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit – Modelle und Methode zur Selbstbewertung, ESV Erich Schmidt Verlag, Berlin.

**Geißner, C., Kölle, A., Ludemann, K., Rübhelke, M., Diekmann, V.** (2013): ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften Food – Standard zur Entwicklung eines integrierten Managementsystems zum Nachhaltiger Wirtschaften in produzierenden Unternehmen der Ernährungswirtschaft, 64 Seiten

**Geißner, C.** (2008): Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien., 1. Auflage, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main.

**Vereinte Nationen (UN)** (2013): Global Compact. About us. The Ten Principles, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> (Zugriff 2018-07-13, 09:45).

**Weltgesundheitsorganisation (WHO)** (2014): Verfassung der Weltgesundheitsorganisation, Deutsche Übersetzung, New York.