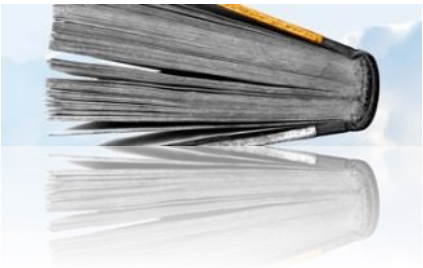
orangecosmos
ERKENNEN - AUSSCHÖPFEN - VERBLÜFFEN

Orange Times

Ausgabe 01 / 2023

„Von der Nachhaltigkeitsstrategie zum Nachhaltigkeitscontrolling"

ÜBERSICHT:



A. Einleitung und Überblick	S. 02
B. Nachhaltigkeitsstrategie	S. 03
C. Nachhaltigkeitscontrolling	S. 07
D. Förderungen Nachhaltigkeit	S. 14
E. Unser Angebot	S. 15
F. Vorschau	S. 15
G. Impressum	S. 16

ABSTRACT / INHALT:

In dieser OrangeTimes möchten wir Ihnen die einzelnen Schritte skizzieren, um von der Nachhaltigkeitsstrategie zum operativen Nachhaltigkeitscontrolling zu kommen. Dabei beleuchten wir zum einen spezifische Methoden zur Entwicklung Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie und ebenso Verbindungen zur klassischen Unternehmensstrategie. Wir nehmen Bezug zum aktuellen Stand der Nachhaltigkeits-Berichterstattung (CSRD, ESRS, …) und auf deren Auswirkung für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Darauf aufbauend schlagen wir die Brücke zu Nachhaltigkeits-KPIs und setzen uns mit dem Thema der Datenerhebung und der Datenanalyse auseinander.

Viel Spaß beim Lesen ...

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/ downloaden.
OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)

Member of
Managementcenter Nord
www.managementcenternord.at

A) Einleitung und Überblick

von Andreas Gumpetsberger

Was hat Unternehmensentwicklung mit Nachhaltigkeit zu tun? Viele nachhaltige Unternehmen haben eines gemeinsam – sie wachsen kurz- und langfristig. Nachhaltig zu wirtschaften und gleichzeitig stabile Ergebnisse zu erwirtschaften **stiftet Sinn**. Man könnte ja vermuten, dass Nachhaltigkeit und Wirtschaft nicht immer kompatibel sind. Wir sind genau an dieser Schnittstelle seit Jahren tätig und möchte Ihnen unseren Zugang dazu näherbringen.
Zusammengefasst bilden sich neue Herausforderungen, aber auch neue Gestaltungsspielräume. Diese Herausforderungen und Spielräume möchten wir Ihnen in Form strukturierter Inhalte in dieser OrangeTimes anhand folgenden Diagramms im Überblick näherbringen.

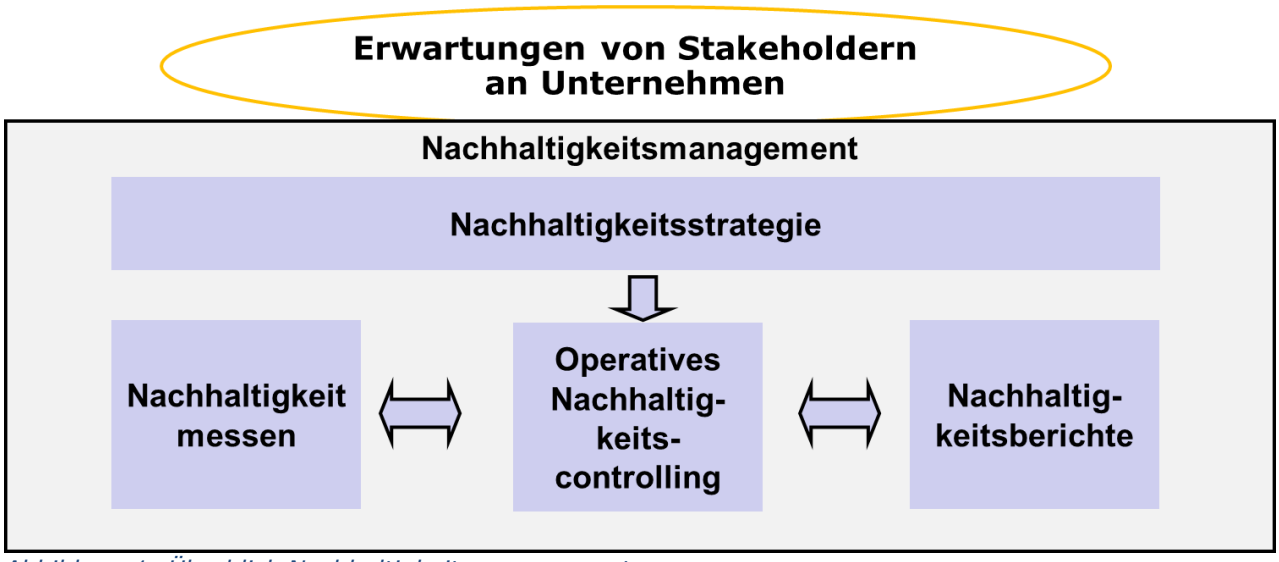


Abbildung 1: Überblick Nachhaltigkeitsmanagement

Warum setzen sich Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander?

Zum einen ist Nachhaltigkeit ein absoluter **Megatrend**. Sich mit den großen gesellschaftlichen Veränderungen zu entwickeln, war und ist in strategisch orientierten Unternehmen schon immer ein Thema („Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!").
Dies betrifft auch die **Wirkung nach außen** (Stichwort Unternehmenskommunikation, Markenwert und Reputation). Diese Wirkung betrifft die **Mitarbeiterattraktivität** ebenso wie den Absatzmarkt. Große und nachhaltig orientierte Kunden gehen noch einen Schritt weiter und verlangen von ihren Lieferanten auch nachhaltige Informationen (Lieferkettenanforderungen).
Andere Führungskräfte sehen in der Nachhaltigkeit die Chance, neue Produkte und Geschäftsfelder zu entwickeln, um zum Beispiel an der Energiewende mit zu naschen. Nachhaltigkeit wird als **Chance** für Unternehmenswachstum wahrgenommen.
Zu guter Letzt gibt es einige **wirtschaftliche Gründe**. Die Senkung von Energiekosten und die Reduktion der Abhängigkeit von einzelnen Energieträgen trägt wesentlich zur Einsparung von Kosten bei. Unternehmen sind daran bestrebt gesetzliche Anforderungen zu erfüllen. Diese Anforderungen betreffen nicht nur ökologische Themen. Heute hat sich in Bezug auf Nachhaltigkeit die Abkürzung ESG (Environmental,

Social, Governance) etabliert, welche eben auch die soziale Verantwortung und die verantwortungsvolle Unternehmensführung umfasst.
Insgesamt niedrigere bzw. messbare ESG-Risiken (Umweltbeeinträchtigungen, Verletzung sozialer Standards oder Konsumentenrechte bzw. Menschenrechte, Governance) honoriert auch der **Finanzmarkt**, aufgrund der Entwicklung in Richtung nachhaltiger Investoren, sowie Anforderungen der Förderstellen hinsichtlich des bereitgestellten Kapitals.

B) Nachhaltigkeitsstrategie

Für die Entwicklung einer nachhaltigen Strategie ergeben sich neue Inputs und zum Teil neuartige strategische Instrumente. Die klassischen Zielhierarchien (von Werten bis Funktionsbereichen) entsprechend der unten dargestellten Zielpyramide werden durch die für das Unternehmen wesentlichen, nachhaltigen Erfolgskriterien zusätzlich beeinflusst. Nachhaltige Erfolgskriterien (oder nachhaltige Aspekte für die Unternehmensstrategie) kann ein Unternehmen auf einer ersten Überblicksebene zB aus den 17 Sustainable Development Goals (SDGs[1]) der UNO ableiten. Nicht alle Aspekte sind für jedes Unternehmen gleichermaßen wichtig. Die **wesentlichen** Kriterien werden durch eine Wesentlichkeitsanalyse (z.B. in Form der Wesentlichkeitsmatrix siehe rechts unten im Diagramm dargestellt), welche mit den Stakeholdern erarbeitet wird, aus der Summe an möglichen Nachhaltigkeitsthemen abgeleitet.

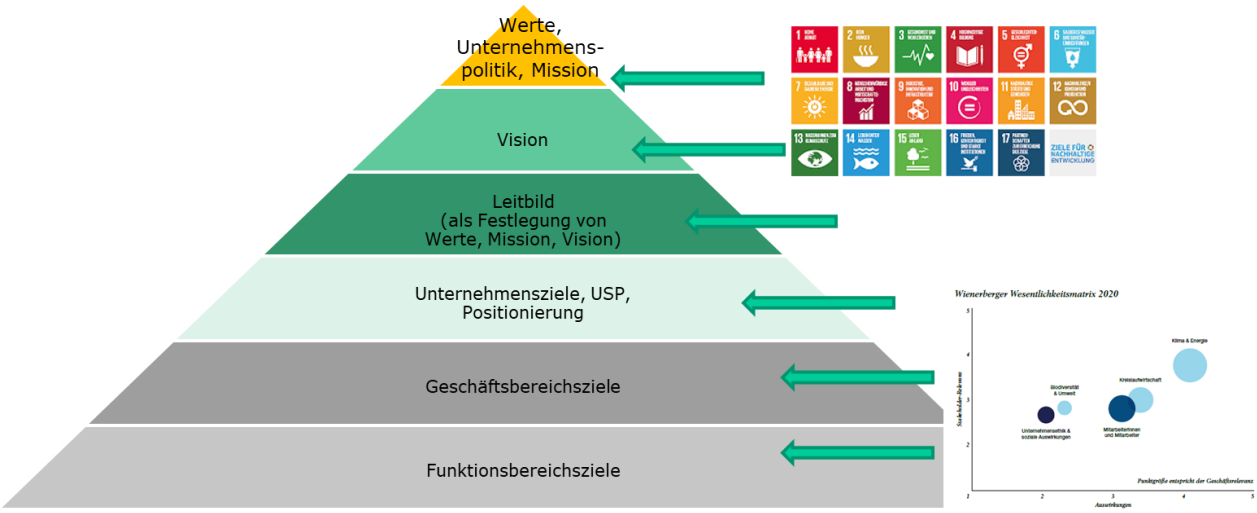


Abbildung 2: Zielhierarchie ESG; Quelle: Abbildung Wesentlichkeitsmatrix „Nachhaltigkeitsbericht Wienerberger 2020" Seite 23 2020-Wienerberger-Nachhaltigkeitsbericht_DE.pdf

1. Stakeholderintegration und Wesentlichkeits-/Nachhaltigkeitsmatrix

In Erweiterung zum Shareholder-Value-Prinzip, welches die Anforderungen der Anteilseigner eines Unternehmens ins Zentrum der Strategie stellt, versucht das Prinzip der Stakeholder das Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext zu erfassen und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen.

[1] Mehr zur Verwendung von SDGs als Kompass für Ihre Visionsentwicklung finden sie unter: Learn More About the SDGs – SDG Compass. Diese SDGs werden in Österreich bereits heute auch für die Förderungsgewährung zB im Bereich Forschung, Start-up, etc. (verpflichtend) angewendet.

Unternehmen spüren die wachsende gesellschaftliche Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen, vor allem durch ihre Stakeholder, welche eine Steigerung der finanziellen **und** nachhaltigen Performance sowie Transparenz einfordern. Dabei müssen die **Interessen aller Stakeholder(gruppen)** berücksichtigt werden, sofern sie für den langfristigen Unternehmenserfolg relevant sind. Dies inkludiert zB die kontinuierliche Verschärfung von gesetzlichen Anforderungen.

Ein **systematische Stakeholdermanagement** besteht aus:

1. Stakeholder identifizieren und klassifizieren. Das Ergebnis könnte zB eine Stakeholderlandkarte sein
2. Konzeption und Umsetzung Stakeholderdialog mit dem Ziel die Interessen/Themen der einzelnen Stakeholdergruppen konkret benennen zu können.
3. Bewertung bzw. Fokussierung der wichtigsten Interessen für die Strategieentwicklung (Wesentlichkeit). Hier dreht es sich (nach dem Konzept der doppelten Wesentlichkeit) hauptsächlich darum in einer Wesentlichkeitsmatrix
    a. all jene nachhaltigkeitsbezogenen Auswirkungen (Themen) der Tätigkeiten des Unternehmens auf Umwelt sowie Gesellschaft (sogenannte „Inside-out" Perspektive, dh wie wirkt sich das Handeln des Unternehmens auf die Stakeholder aus) und
    b. die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten auf den Geschäftsverlauf, das Geschäftsergebnis und die Lage des Unternehmens (sogenannte „Outside-in"-Perspektive, dh wie wirkt sich das Handeln der Stakeholder – Markt, Gesellschaft, Staat, Umwelt, … auf das Unternehmen aus) zu ermitteln.

Ergebnis ist somit, welche Nachhaltigkeitsthemen mit welcher Priorität in die Unternehmenssteuerung zu integrieren sind. Hinzu kommt bei berichtspflichtigen Unternehmen die Due-Diligence Anforderung. Dies bedeutet, dass die Grundlage zur Beurteilung, ob Auswirkungen im Hinblick auf ein Nachhaltigkeitsthema wesentlich sind, im Unternehmen implementierte Due Diligence Prozesse und Verfahren liefern sollen. Es ist im verpflichtenden Nachhaltigkeitsbericht (siehe Kapitel Nachhaltigkeitscontrolling) über diese Due Diligence-Prozesse nicht nur zu berichten, denn ebenso hängen die Berichtsinhalte der Nachhaltigkeitsberichterstattung von den implementierten Due Diligence-Prozessen ab.

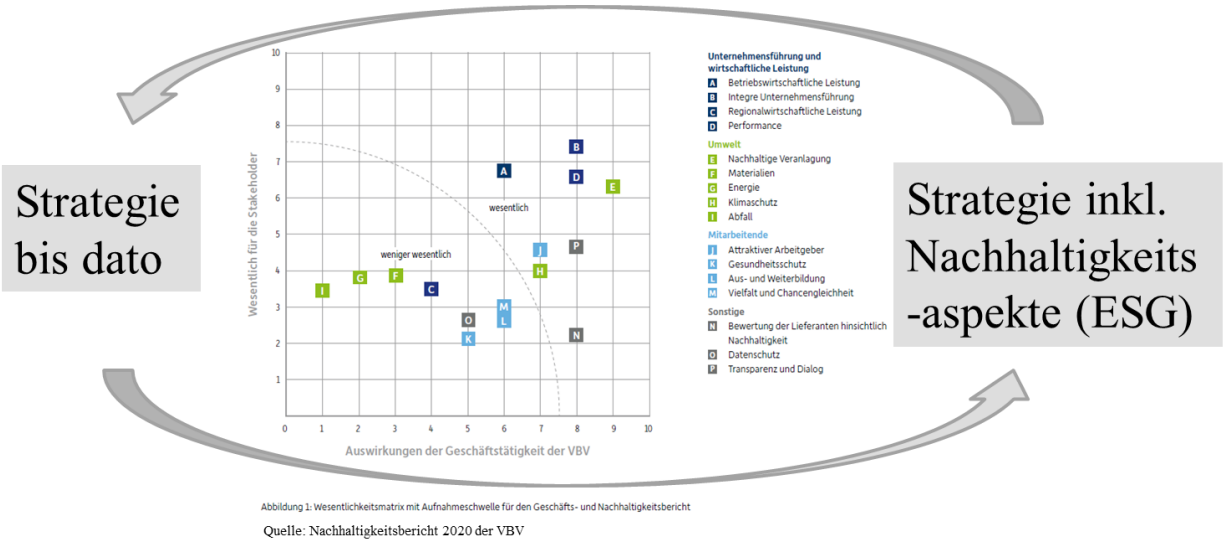


Abbildung 1: Wesentlichkeitsmatrix mit Aufnahmeschwelle für den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht

Quelle: Nachhaltigkeitsbericht 2020 der VBV

Abbildung 3: Bespiel Wesentlichkeitsmatrix und Einbindung in die Strategie (Quelle: Dr. Harald Schützinger, 2023, Vortrag im Lehrgang „Stakeholder und Wesentlichkeit - ein Paradigmenwechsel im Accounting", AkSW); Quelle der Wesentlichkeitsmatrix = Nachhaltigkeitsbericht 2020 der VBV

Speziell die Inside-out-Perspektive ist bisher in der klassischen Unternehmensstrategie nicht verankert, da sie keine unmittelbaren Effekte auf die finanziellen Ergebnisse des Unternehmens hat.

Partizipative Unternehmen, dh die Unternehmen, welche den Dialog mit ihren Stakeholdern suchen, können Kritik an ihren Nachhaltigkeitsmaßnahmen (Sichtwort: Reputation) besser abbauen als nicht-partizipative Unternehmen, zeigen Untersuchungen. Allerdings sind diese auch stärker Kritik ausgesetzt, da sie eine Projektionsfläche bieten. Unternehmen, die Stakeholderdialoge nutzen, können Chancen und Risiken frühzeitig erkennen und sie als Frühwarninstrument einsetzen. Es gibt derzeit laufend immer mehr Unternehmen, die ein Stakeholdermanagement installiert haben, um diese Dialoge effektiv zu nutzen. (vgl. Sailer, Nachhaltigkeitscontrolling, 2020).

2. Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung

Nachhaltige Unternehmensstrategie bedeutet keinesfalls, dass nun alle Unternehmen Non-Profit Organisationen werden oder dies das strategische Ziel sein wird. Es geht darum, dass Unternehmen Gewinn erzielen und vielmehr darum, die Beziehung zwischen Unternehmenszweck und Gewinn zu stärken. Gewinn wird mit Purpose (Zweck) erzielt. Ganz nebenbei: Gewinn ist auch nachhaltig. Die Steuerleistung der Unternehmen trägt wesentlich auch zum sozialen Wohlstand und zur Umverteilung bei.
Der tiefere Unternehmenszweck wird von den Stakeholdern mitbestimmt und bildet **gleichzeitig** soziale, ökologische und wirtschaftliche Ziele ab. Daher hat auch die Strategieentwicklung diesem Triple Bottom Line Ansatz von Profit, People AND Planet zu folgen.

Je nach dem derzeitigen Entwicklungsstand des Unternehmens wird eine der folgenden drei Stufen der Unternehmensentwicklung im Vordergrund stehen:

1. Keine Schäden (negativen Effekte bzw. wesentliche negative Auswirkungen) verursachen. Fokus: Compliance mit den Vorgaben und Risikomanagement z.B. Vermeidung hochtoxischer Emissionen
2. ESG Scorecard und KPI zur kontinuierlichen Verbesserung der Effizienz des Inputs zu Outputs
3. Nachhaltige Geschäftsmodell- und Produktentwicklung, um echten Einfluss auf die Nachhaltigkeit zu haben und beständige Wettbewerbsvorteile zu entwickeln.

Dies erfordert auch neue Werkzeuge für die Geschäftsmodellentwicklung wie zB der anfolgende Flourishing Business Model Canvas.

☑

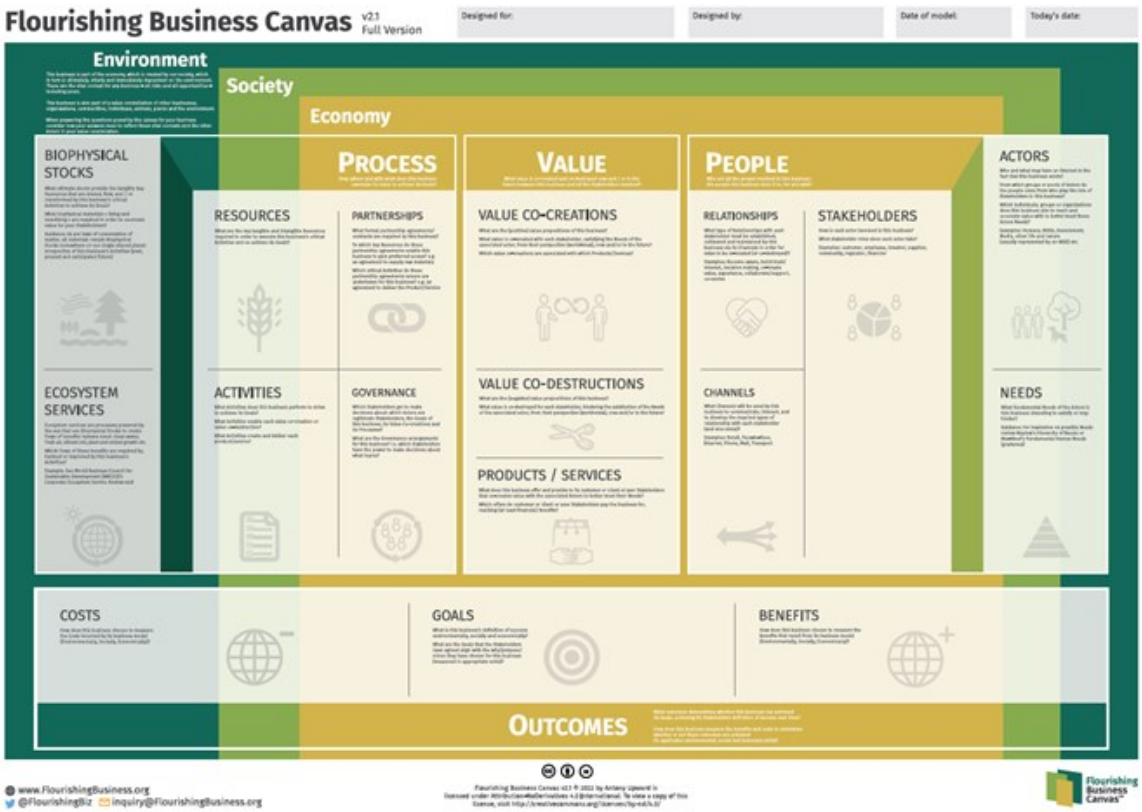


Abbildung 3: Nachhaltigkeits-Canvas (Quelle: www.flourishingbusiness.org)

Für die Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung können durchaus auch Anleihen bei traditionellen Strategieentwicklungswerkzeugen genommen werden, zB

- Werte- und Leitbildentwicklung mit Fokus auf Nachhaltigkeit
- Trendanalysen (zB PESTEL)
- Backcasting-Methoden
- Kernkompetenzanalysen
- SWOT Analysen in Bezug auf Nachhaltigkeit (Outside-In als auch Inside-Out)
- Risikomanagementmatrix (die wesentlichen Risiken sind nicht nur zu erheben, sondern auch einem laufenden Monitoring mit entsprechender Sorgfaltspflicht unterworfen)
- Strategische Kontur
- Sustainability Balanced Scorecard, etc.

Viele dieser Methoden haben wir bereits in früheren OrangeTimes beschrieben – für die vertiefend interessierten Leser:innen hier ein Link zum Archiv):

Tipp: Die Maßnahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie sind oftmals mit Kosten bzw. Investitionen verbunden. Lassen Sie sich von den notwendigen Beträgen nicht vom Ziel abbringen – für zahlreiche Vorhaben zur Nachhaltigkeit gibt es entsprechende Förderungen (siehe letztes Kapitel dieser OrangeTimes). Suchen Sie rechtzeitig (meist vor Beginn) an!

C) NACHHALTIGKEITSCONTROLLING

1. Nachhaltigkeitsberichterstattungs-Standards

Bevor wir uns mit einzelnen KPIs im Controlling beschäftigen, möchten wir noch auf den aktuellen Stand der EU-Regulative zum Reporting im Speziellen eingehen, da diese erhebliche Auswirkungen auf das Controlling-System haben werden. Gleichzeitig möchten wir aber ganz bewusst davon abraten, die eigentliche Nachhaltigkeitsstrategie nur an die Berichterstattung zu binden. Ebenso wie Harvard Professor George Serafeim „Reporting should not drive strategy!" sind auch wir der Meinung, dass die Berichterstattung das Ergebnis und nicht die die Ursache für Nachhaltigkeitsmanagement sein sollte.

Grundlage der Nachhaltigkeitsberichtserstattung ist die bereits verabschiedete Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD - Richtlinie 2013/34/EU). Berichterstattungspflichten im Bereich der Nachhaltigkeit bestehen bereits jetzt (zB NaDiVeg seit 2017, deutsches Lieferkettengesetz, etc.). Derzeit jedoch noch nicht (siehe weiter unten) explizit für Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Die Entwicklung auf EU-Ebene (CSRD wird in den nächsten Jahren folgenden Vorgaben (inhaltlich und zeitlich) für bestimmte Unternehmen folgen

- Nachhaltigkeit als verpflichtender Teil des Jahresabschlusses bzw. Lageberichts – kein separater Bericht mehr möglich
- Verpflichtende externe Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts – durch unabhängige Dritte (Wirtschaftsprüfung)
- Digitalisierung - Offenlegung der Berichte und Hintergrunddaten in digitalem, maschinenlesbarem Format

Folgender Zeitplan ist aus heutiger Sicht vorgesehen:

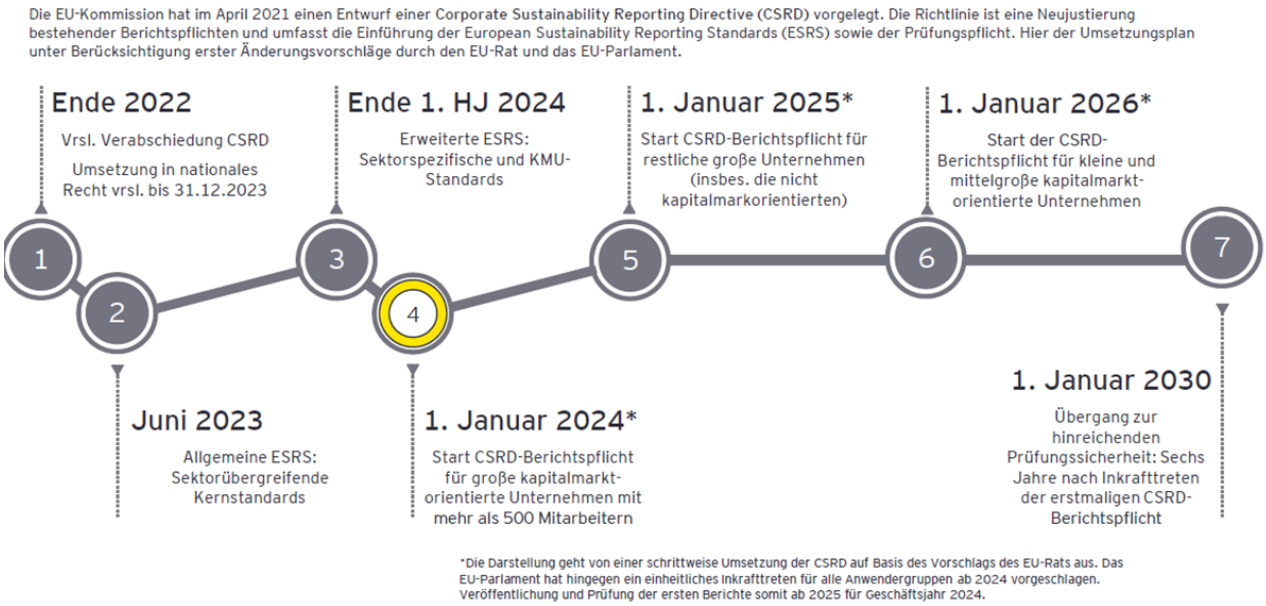


Abbildung 4: Zeitplan und Zielgruppen Nachhaltigkeitsberichtserstattung (CSRD / ESRS), Quelle: Georg Rogl, EY, 2022

Das bedeutet im Klartext: Alle Unternehmen über 250 Mitarbeiter müssen ab 1.1. 2025 über das letzte Wirtschaftsjahr, dh WJ 2024 einen Nachhaltigkeitsbericht als Teil des Jahresabschlusses erstellen (dh mit den Daten für das Ganze Jahr 2024).

Für KMUs gilt jedoch vor allem indirekte Betroffenheit durch Kunden und Finanzpartner, wenn diese ihrerseits Informationen von den Lieferanten einfordern. Daher kann und wird ein Engagement in Nachhaltigkeitsthemen auch im KMU Unternehmen notwendig und sinnvoll sein, um Wettbewerbsvorteile zu erhalten!

Künftig sind EU-Standards auch zu den Inhalten der Nachhaltigkeitsberichterstattung (European Sustainability Reporting Standards, ESRS – dazu später) anzuwenden. Diese werden durch die Europäische Kommission voraussichtlich im Sommer 2023 erlassen (die Entwürfe dazu sind bereits vorhanden[2]). Auch in diesem Standard ist der Grundsatz der doppelten Wesentlichkeit (siehe Nachhaltigkeitsstrategie) beinhaltet.

2. Nachhaltigkeits-Controlling

Aufbauend auf der Nachhaltigkeitsstrategie ist der nächste Schritt die Ableitung in operative Controlling-Zielwerte und KPIs

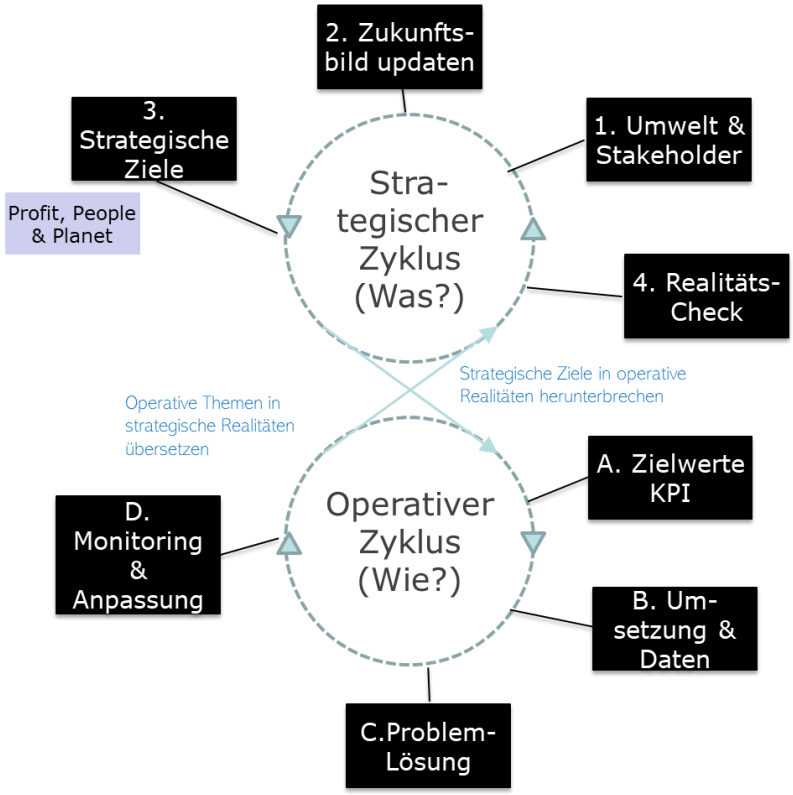


Abbildung 5: Verbindung von Strategie und Controlling in der Nachhaltigkeit

Im (Nachhaltigkeits)-Controlling benötigen wir die Unterscheidung zwischen Leistung (Performance) und Wirkung (Impact) um die richtigen Dinge zu messen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Input, Output und Outcome kann man im Unternehmen messen. Impact entspricht externen Effekten, diese können positiv oder negativ sein.

[2] EFRAG: Sustainability reporting standards interim draft - EFRAG

Input, Output, Outcome und Impact.

- Unter Input werden jegliche Ressourcen, die das Unternehmen in das gesellschaftliche Engagement investiert, subsumiert. Dies können sowohl Sachmittel, Geld als auch personelle Ressourcen wie Arbeitszeit sein.
- Der Output stellt dar, welche direkten Leistungen, Maßnahmen oder Aktivitäten unter Einsatz des Inputs realisiert wurden.
- Outcome beschreibt die hiervon resultierenden Wirkungen, welche direkt die zuvor definierte Zielgruppe betreffen.
- Hiervon werden längerfristige Wirkungen, die generelle gesellschaftliche Bedürfnisse betreffen, unterschieden. Diese werden als Impact bezeichnet (Bertelsmann Stiftung, 2010, zitiert in Jasch 2018).

Wenn man nur Input Daten (zB Verbrauchsmengen) misst, gibt es wenig Konfliktpotential. Wenn man aber Outcome oder gar Impact vergleichen will (oder nach außen werbewirksam präsentiert), gibt es Interpretationsspielräume und daher auch mögliche kritische Rückfragen. Auf diese Risiken kann man sich jedoch vorbereiten.

3. Nachhaltigkeits - KPIs (Key Performance Indicators)

Als guter Indikator für die Kennzahlengruppen dient die ESRS Richtlinie. Während die ESRS 1 und 2 Allgemeine Grundlagen beinhalten, geben die ESRS E1 bis E5, ESRS S1 bis S4 und die ESRS G1 konkrete Vorgaben, anhand deren Auswirkungen (Impact), IST-Werte und SOLL-Werte (Targets) sowie Maßnahmen (Actions) bis hin zur Veränderung des Geschäftsmodells zu definieren sind. Damit wird Nachhaltigkeit messbar und verbesserbar. Diese Struktur kann ebenfalls die wesentlichen Inhaltsgliederung des (abhängig von der Unternehmensgröße verpflichtenden) Nachhaltigkeitsberichts sein.

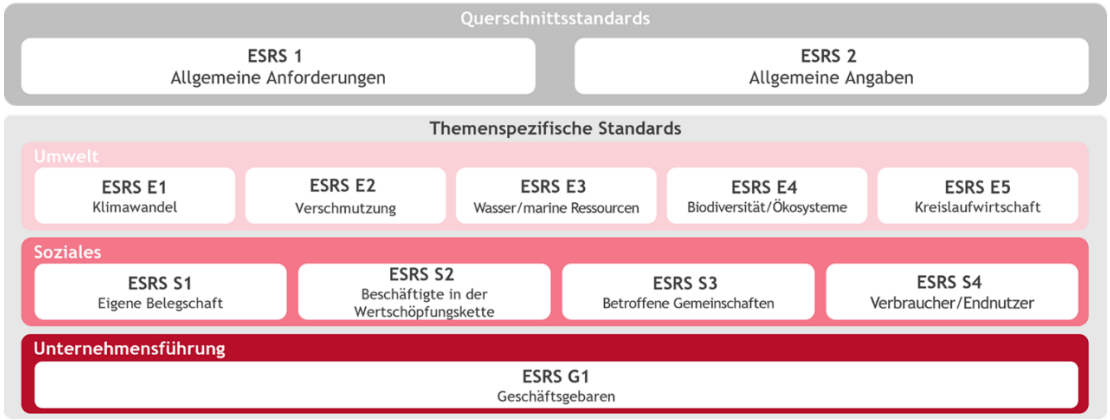


Abbildung 6: ESRS Standards (Quelle: BDO, 2023)

Prinzipiell sind nicht über alle Themenfelder Kennzahlen zu bilden. Beachten Sie auch hier das Prinzip der Wesentlichkeit. Wenn Ihr Unternehmen jedoch nachhaltigkeitsberichtspflichtig ist oder Ihre großen Kunden / Finanzpartner diese Informationen von Ihnen einfordern, dann sind ua jedenfalls ESRS 2, ESRS E1, ESRS S1 (mit Einschränkungen) **generell als wesentlich** zu beachten.

KPIs müssen für Fortschrittsmessung und Leistungssteuerung geeignet sein (dies liefern Absolutwerte über Input, Output etc. nicht). Eine steuernde Kennzahl in diesem

Sinne muss das Handeln beeinflussen. Somit sind rein qualitative Aussagen schwierig, ebenso können zu viele Kennzahlen auch zu „beliebigen" Handlungsentscheidungen führen.
In KMU gibt es meist keine Controlling Abteilung – sondern einen Verantwortlichen, welcher meist für das gesamte Rechnungswesen verantwortlich ist. Diese stöhnen (zu Recht) schon jetzt, wenn noch mehr bürokratischer Aufwand auferlegt wird (Stichwort: Was haben sich die in der EU wieder einfallen lassen?). Auch aus diesem **Grund ist eine Fokussierung auf wesentliche Kennzahlen** für die laufende Controlling-Arbeit notwendig.

KPIs im Sinne der Nachhaltigkeit sind daher **Intensitäten** je Geschäftsaktivität (zB CO_2 Äquivalent je Outputeinheit) zB

- Emissionen pro erzeugter Menge (Stk, to, km, tokm, etc.)
- Emissionen pro Vollzeitäquivalent VZÄ, Arbeitsstunden, etc.
- Emissionen pro EUR Umsatz bzw. Wertschöpfung (allerdings aufgrund von Preisänderungen, zB Inflation aus unserer Sicht nur bedingt als steuernde Kennzahl geeignet)

Anschließend an die Frage: „Was treibt den Output und die Intensitäten des Geschäfts?" können Sie sich danach Gedanken machen, welche Daten Sie dazu erheben müssen und wie diese Daten zu einer Kennzahl zu verdichten sind bzw. basierend auf der Strategie einen Zielwert für die Zukunft ableiten. Diese Schritte finden Sie im anschließenden Diagramm dargestellt.

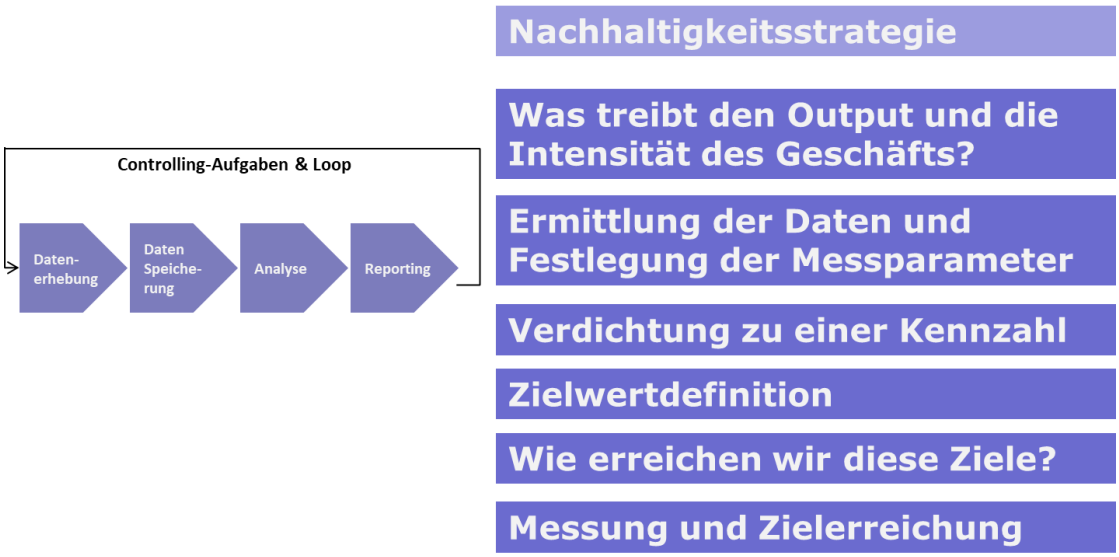


Abbildung 7: Von der Strategie zu KPIs

4. Vorarbeiten zur Datenbereitstellung für die KPIs

Um die Datenerhebung und -speicherung möglichst **digital, effizient, prüffähig und wiederholbar** zu gestalten empfehlen wir folgende Punkte zu beachten:

- Auf essenzielle KPI's im ersten Schritt fokussieren!
- Den KPI vorgelagerte Daten analysieren und Datenbeschaffungsprozesse vorausdenken (Web-Login, Reports aus Vorsystemen, XML Daten der EVUs, …)
- Berichtszeiträume und Datenströme harmonisieren (zB für Energieabrechnungen) um Abgrenzungsaufwand – v.a. bei mehreren Standorten zu vermeiden

- Identifikationsnummern insbes. Zählpunktnummern verwalten (zB in Anlagenbuchhaltung, etc.)
- Mengendaten laufend MIT-erfassen (in FiBu bzw. KoRe bzw. Energiebuchhaltung oder -eher aufwändig- in eigenen Listen). MIT den korrekten physikalischen Einheiten (GJ, MWh) PLUS evtl. notwendige Umrechnungsfaktoren dokumentieren
- Koordination der Datensammlung aus den Fach-Abteilungen (Logistik, Einkauf, Produktion, HR, …)
- Geltungsbereich (Scopes), Zurechenbarkeit (zB ausgekoppelte Wärme), Konsolidierung, etc der einzelnen Datensätze dokumentieren
- Kennzahlendefinitionen bzw. Datendefinitionen zB Mitarbeiter: Geschlecht m/w/d; VZÄ oder Personen, inkl./exkl. Leasingmitarbeiter?, Jahresdurchschnitt oder Endwert der Mitarbeiteranzahl?, …)?
- QS Standards der Datenverarbeitung im Rechnungswesen anwenden: Vier-Augenprinzip, Plausibilitäts-Checks, Vollständigkeitsprüfung, auch um auf Übertragungsfehler zB durch Medienbrüche, Doppelzählungen aufmerksam zu werden

Der Begriff „Scope" ist insbesondere für den $C0_2$ (Kohlendioxid-Äquivalente) Fußabdruck ein wesentlicher Faktor:

1. Direkte Emissionen (Produktion, Treibstoffe, Brennstoffe, ..)
2. Indirekte (energiebedingten) Emissionen (Strom, Fernwärme/-kälte, etc.)
3. Alle weiteren/sonstige indirekten Emissionen von vor- und nachgelagerten Aktivitäten

Am Beispiel von Lenzing zeigt sich, dass die Scope 3 Emissionen der vorgelagerten Aktivitäten (49%) ein sehr wesentlicher Aspekt sind:

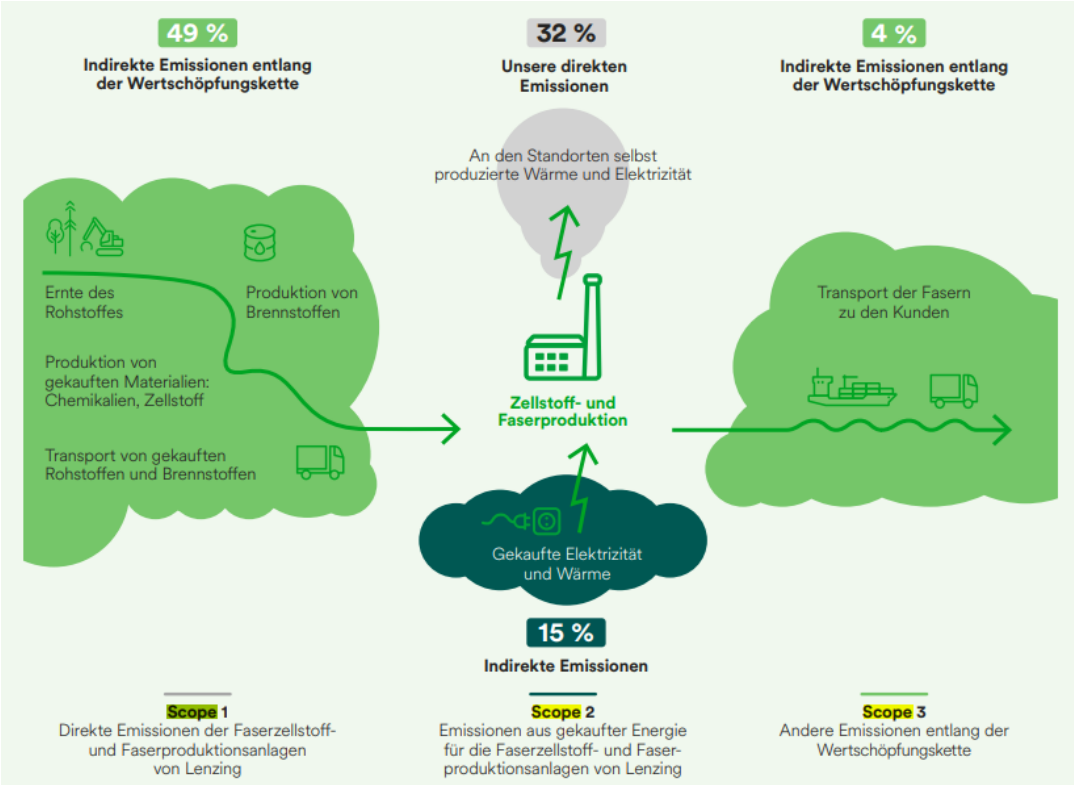


Abbildung 8: $C0_2$ Fußabdruck Lenzing Gruppe (Nachhaltigkeitsbericht 2021)

Nicht selten ergeben sich in der Praxis erhebliche Daten-Lücken. Selbst wenn Daten vorliegen, dann häufig nicht in der gewünschten Frequenz oder in der gewünschten Qualität, da oft eine mangelnde Standardisierung und Validierung vorliegt. Zudem ergibt sich häufig ein Daten-Fleckerlteppich, welcher entsprechend aufwendig zu managen ist.

✓ **Tipp:** Einfach so rasch als möglich anfangen und Jahr für Jahr besser werden!

Um sämtliche ESRS Themenbereiche vollständig und allumfassend zu controllen und KPIs zu erarbeiten, werden Sie mehrere hundert Datenpunkte erheben und speichern müssen, sowie zahlreiche KPIs ableiten. All diese KPIs im Zuge dieses Newsletters zu beschreiben, würde den Umfang bei weitem sprengen.
Wir möchten der Lesbarkeit / Einfachheit halber beim Klimaschutz als Nachhaltigkeitsziel bleiben (ESRS E1). Im Sinne der oa Punkte zur Datenbereitstellung, sind die Daten als nächster Schritt in einer einheitlichen Datenbasis zu sammeln.

In der folgenden Abbildung sehen Sie die exemplarische Sammlung der Energieverbrauchsdaten eines fiktiven Unternehmens inkl. Umrechnung auf Treibhausgas-Äquivalente.
Zusätzlich wird am Ende der Tabelle ein erster KPI errechnet, und zwar Energieintensität.

Exemplarische Kennzahlendefinition Energieintensität (Gesamt):
Division des absoluten Energieverbrauchs (Zähler) durch den organisationsspezifischen Output-Parameter Nettoumsatz in EUR (Nenner) "

Eingabe der IST - Daten für Ihr Unternehmen				Eingabe	Berechnung	
ESRS E1 - Klima	*E1 zur Gänze generell wesentlich für alle Betriebe mit mehr als 250 MA*					
Berichtszeitraum		2022	**Angaben in**	**MWh**	**GJ**	Summe
Energieverbrauch (E1-5, ...)	Einheit	Menge EH Eigen	Menge EH Numerisch zugekauft	CO2 Ä Faktor	*Umwandlung physikalische EH in kWH*	**Gesamtsumme CO2 Ä (to) GHG**
Nicht erneuerbare Energieverbrauch					#BEZUG!	
Kohle und Kohle Produkte	kg		40.000	3,35	8,60	134.000,00
Erdöl und Erdölprodukte	l		19.200	3,14	10,40	60.288,00
Erdgas	m3		40.000	2,72	10,78	108.800,00
anderer Nicht erneuerbare Quellen						0,00
Nuklearenergie						0,00
Zugekaufte Energie (Strom, Wärme, Dampf, Kühlung aus nicht-erneuerbaren Quellen)						0,00
Erneuerbare Energieverbrauch						
Energie aus erneuerbaren Quellen (Biomasse, Biogas, Abfall, grüner Wasserstoff)				*0*		0,00
Zugekaufte Energie (Strom, Wärme, Dampf, Kühlung aus erneuerbaren Quellen)	kWh		250.000	*0,15*	*1,00*	37.500,00
Verbrauch von selbsterzeugter erneuerbarer Energie (non-fuel)	kWh	5.000		*0,15*	*1,00*	750,00
Summe		***5.000,00***	***349.200,00***			**341.338,00**
Energieintensität (nach Betriebsleistung)						0,12
Nettoumsatz				EURk	10.000	
Energieverbrauch				MWh	1.224,88	

Abbildung 9: Sammlung Datenpunkte ESRS E1 – Energie

Analog zur Energieintensität ist in weiterer Folge die Treibhausgas (THG) – Intensität zu ermitteln.

Exemplarische Kennzahlendefinition THG-intensität (Gesamt):
Division der absoluten THG Emission (Zähler) durch den organisationsspezifischen Output-Parameter (Nenner)"

Im folgenden **Cockpit** finden Sie die Umsetzung dieses KPI in steuerungsgerechter Form. Für ein entsprechendes Controlling und Verbesserung sind Mehrjahresvergleiche und Ziele (Targets) wesentlich. Für die Strategieverantwortlichen lässt sich auf einen Blick erkennen, ob das Unternehmen in diesem Bereich sich am richtigen Entwicklungspfad befindet.

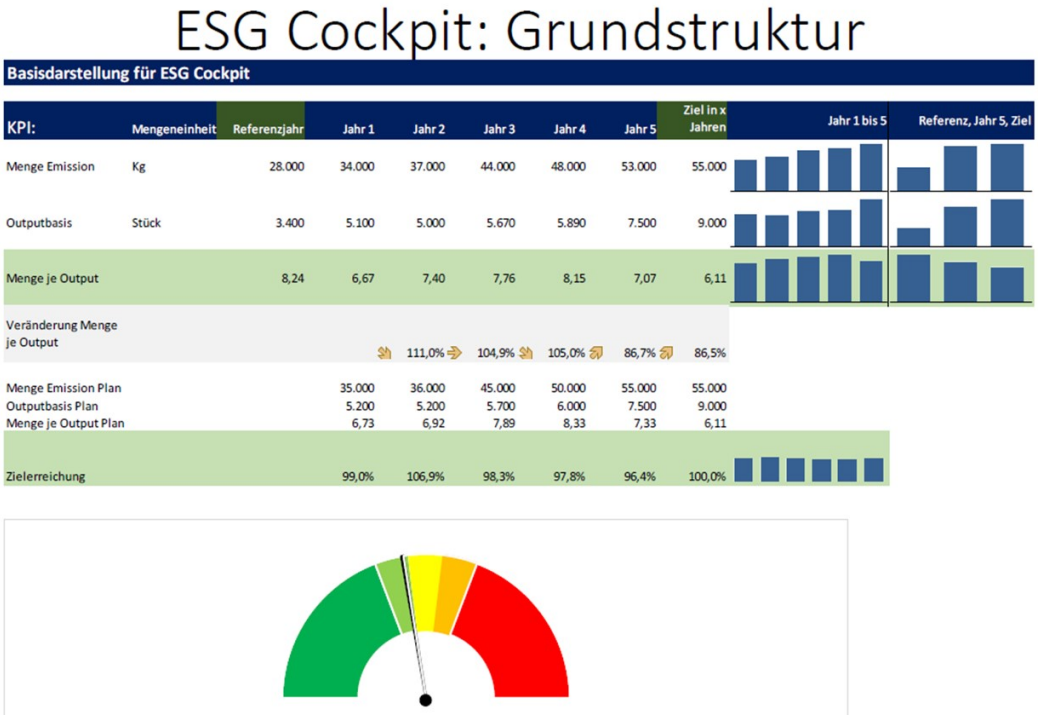
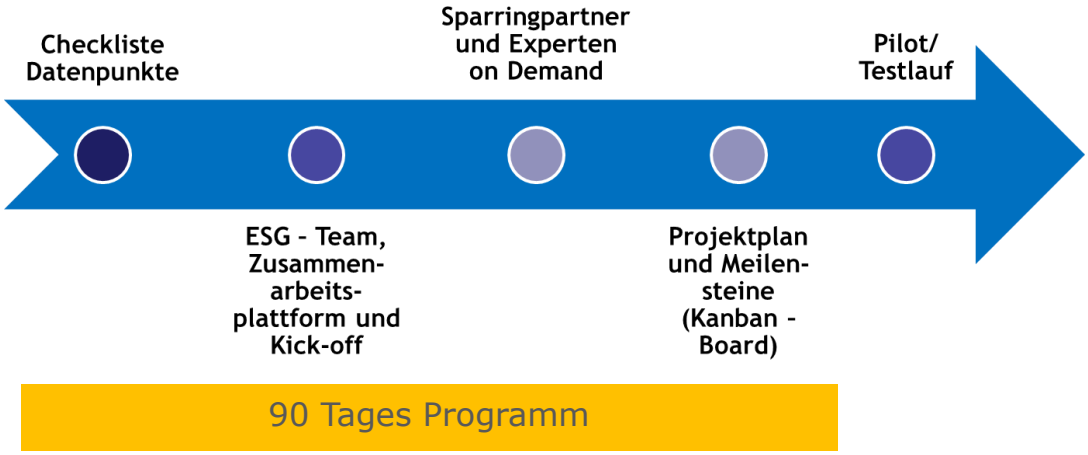


Abbildung 10: ESG Cockpit (Schützinger, 2022, AkSW Lehrgang)

5. Abschließende Empfehlungen zum Start des Nachhaltigkeitscontrollings

In dieser OrangeTimes haben wir den Bogen von der Nachhaltigkeitsstrategie über die Berichterstattungspflichten bis zum Controlling gespannt.

Organisationen, welche sich bis dato noch wenig mit der Nicht-Finanziellen Berichterstattung auseinandergesetzt haben, dies aber in naher Zukunft tun müssen oder wollen, sollten Daten- und Controllingprojekte aufsetzen und in Gang bringen.
Wir empfehlen für solche Projekte rasch die ersten Erfolge zu „feiern", weil ansonsten die Energie aus dem Thema rasch verloren geht.



D) FÖRDERUNGEN ZUR FINANZIERUNG DER NACHHALTIGKEIT

Viele Ideen zur Nachhaltigkeit haben großes Potential, scheitern aber uU am verfügbaren Geld. Wir wollen mit der folgenden Übersicht erreichen, dass guten ESG-Ideen nicht das Geld ausgeht!

Förderung für Beratung und Konzepterstellung (zB Datenerhebung):

- Öko-Plus WK OÖ (Förderung 1. Stufe 100% max. 750,00 EUR bzw. 2. Stufe 1.500,00 EUR) zB ESG-Strategie, Nachhaltigkeitsbericht, Umwelt- / Energiemanagement, …
- Erfolg-Plus WK OÖ zB für Entwicklung nachhaltiger Produkte / Leistungen
- FFG Ökoscheck (bis zu 80% Förderquote, Förderhöhe max. 12.000 EUR)

Investitionsförderungen:

- AWS Energie und Klima sowie Green Frontrunner
- Umweltförderungen Betriebe (KPC zB PV Förderung bis 1 MW, Thermische Sanierung) zT sind Förderungen nur in engen Zeitfenstern verfügbar
- Investitionsfreibetrag (im Bereich Ökologisierung in Höhe von 15% statt 10%)

IT und Forschung:

- Hardware/Softwareberatung und -auswahl (Datenmanagement bzw. auch für ERP, KORE): Digital Starter OÖ 2023 (ca. 40% Förderung) in OÖ, KMU Digital 3.1 (Beratung & Investition)
- FFG – Forschungsförderung (Haus/Stadt der Zukunft, ENIN, Circular Economy, etc)

Der Großteil der Förderungen (Ausnahmen E-Mobilität, Investitionsfreibetrag) ist im **vorhinein zu beantragen**, dh. machen Sie einen Investitionsplan für 2023 / 2024. Für Rückfragen stehen wir gerne zur Verfügung.

Tipp: Vielfach muss bei Investitions- und Forschungsvorhaben die Aus-Finanzierung des Vorhabens nachgewiesen werden, um Zuschüsse zu erhalten. Zum Nachweis dient ein wasserdichter Businessplan bzw. die integrierte Planungsrechnung. Eine beratende Begleitung dieser Aufgaben verkürzt den Bearbeitungsaufwand und erspart mögliche Frustrationen und Irrwege.

Diese Planrechnung können Sie zB mit dem Stark am Markt EXCEL- Planungs-Tools erstellen.
Sollten Sie Interesse an unserem kostenpflichtigen Planungstool haben, so nehmen Sie zur Angebotsstellung mit uns Kontakt auf: schuetzinger@orange-cosmos.com
Weitere Infos finden Sie auch auf unserer Homepage

Member of
Managementcenter Nord
www.managementcenternord.at

Wir sind Gründungsmitglied der Beraternetzwerks Managementcenter Nord. Erfahrene Netzwerk-Partner lösen beispielsweise Herausforderungen in den folgenden Bereichen der Finanzierung:
Formulierung und Prüfung von Beteiligungsverträge, Investorensuche, Garantieversicherungen, Bonitäts-Optimierung, Restrukturierung, Green Finance, etc.

D) orangecosmos Veranstaltungshinweise

Businessbreakfast Management Center Nord

MCN – Business Breakfast „ESG | Nachhaltigkeits-Berichtspflichten"

Rechtzeitig die richtigen Maßnahmen setzen

21.4. 2023 von 08:00 – 11:30, kostenfrei

Je nach Unternehmensgröße sind gem. verschiedener Regulatorien Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen zu entwickeln und zu berichten.

Jedenfalls sind für jeden Betrieb (egal welcher Größe) jetzt schon die geeigneten Weichenstellungen zu treffen, um ESG compliant zu werden und den Anforderungen der eigenen Kunden und Finanzpartner zu entsprechen.

08:00	**Empfang mit Frühstück**
08:30	**ESG | Nachhaltigkeits-Berichtspflichten**
	Compliance in Bezug auf Lieferkettengesetz, CSRD, EU-Taxonomie
	RA DDr. Alexander Hasch, von HASCH UND PARTNER Rechtsanwälte GmbH
	Wie bereitet man die Nachhaltigkeitsinformationen geeignet auf? Wie werden diese „controlled"?
	UB/StB Dr. Harald Schützinger / UB Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA von OrangeCosmos
	Was fordern die Banken von uns? ESG & Finanzierung
	Mag. Christoph Wurm
	Praxisbeispiel ESG Umsetzung bei Fa. Pollmann International
	Ing. Mag. Christian Schreiberhuber, M.B.L.-HSG; GF der Fa. Pollmann International GmbH
	Erfahrungsaustausch
11:15	Zusammenfassung, Abschluss, Networking

Ort Location: HP23 -Spielraum, Hauptplatz 23, 4020 Linz

Anmeldung unter veranstaltung@managementcenternord.at
oder via Anmeldeformular auf der MCN Homepage unter diesem Link

Member of
Managementcenter Nord
www.managementcenternord.at

E) Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangecosmos** gerne zur Verfügung.

Erarbeiten Sie Ihre besten Strategien mit orangecosmos:
Sprechen Sie mit uns, wenn Sie Ihre Strategien, Innovationsvorhaben und Ihre Geschäftspläne auf neue Beine stellen wollen. Damit Ihre Pläne nicht nur im Kopf oder am Papier erfolgreich werden, sondern auch in der Realität.

- ***Strategieentwicklung:*** Entwickeln Sie für Ihr Unternehmen jene strategischen Schwerpunkte, um morgen nachhaltig erfolgreich zu sein.
- ***Strategieumsetzung:*** Strategien, Geschäftsmodelle und deren Umsetzung können ins Stocken kommen. Wir bewirken die richtigen Dinge mit erprobten Werkzeugen, damit Sie Strategie auf den Boden bekommen.
- ***Controlling& Managementinformation:*** *Wir bieten Ihnen jene Steuerungswerkzeuge, damit Sie auch operativ Ihre Ziele erreichen.*
- ***Digitalisierung:*** *Alles was digitalisierbar und automatisierbar ist, wird es früher oder später auch werden. Seien Sie hier mit uns schneller als die anderen.*
- ***Innovation:*** Strukturieren Sie mit OrangeCosmos Ihren Innovationsprozess bis hin zur Vermarktung, um die richtigen Dinge zu erneuern.
- ***Finanzierung & Förderung***: Wir unterstützen Sie bei der Suche nach neuen finanziellen Ressourcen für Ihre Geschäftsideen.
- **Unternehmensnachfolge | M&A**: Wir ermitteln den Wert Ihres Unternehmens und finden den richtigen Käufer (siehe www.betrieb-zu-haben.at) oder begleiten die Übergabe in der Familie.

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

+43 664-241 39 80 Hr. Schützinger
+43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger

F) Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?
Arbeiten Sie OrangeTimes durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema:

Integrierte Planung

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.
Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

G) Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihren Wachstumsstrategien wünschen

Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

Fuxstraße 31,
4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-4228655
Fax: 0664-774228655

Mag. Dr. Harald Schützinger

Südanger 27,
4202 Sonnberg bei Linz
schuetzinger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2413980
Fax: 07215-39 0 48

Ing. Mag. Dr. Franz Balik

Hohenstaufengasse 9/4/8 ,
1010 Wien
balik@orange-cosmos.com
Tel: 01 533 26 55 - 0

orangecosmos ist auf **Strategie- und Wachstumsthemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Organisationsentwicklungs**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- **Innovations**management und **Trend**analysen
- **Unternehmensnachfolge**, Unternehmensbewertung, Merger & Acquisition
- **Businessplanung, Geschäftsmodellentwicklung** und **Unternehmenssteuerung** (Businessplanerstellung, Planrechnung, Controlling, Förderungen und Finanzierungen, Unternehmenssteuerung, Business Intelligence)

orangecosmos *„Beratung zum Wohlfühlen"*

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

Blattlinie: **OrangeTimes** (ISSN 2412-2971) liefert Ihnen Informationen & Tipps für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Unternehmer bzw. Führungskräfte laufend über:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?
- Interimsmanagement und Organisationsentwicklung
- Finanzierung von innovativen Ideen