

Günter Lenz

# **NACHHALTIGKEIT, DIE WIRKT**

**In 5 Schritten zum zukunftsfähigen Unternehmen**

*Für alle, die erkennen, dass ein Unternehmen  
mehr sein kann als Zahlen:  
ein lebendiger Organismus,  
der Verantwortung atmet  
und Zukunft gebiert.*

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort .....	9
Anleitung zur Benutzung.....	11
Check-in .....	12
<b>HINTERGRÜNDE .....</b>	<b>20</b>
Anthropozän: die harten Daten .....	21
Die Wirtschaftselite kennt die Risiken .....	31
SDGs: vom Poster zum Strategietool .....	35
European Green Deal: mehr als nur ein Regelwerk.....	40
<b>5W-MODELL.....</b>	<b>48</b>
Der Fahrplan: das 5W-Modell.....	49
Vom Kick-off zur Kulturentwicklung .....	55
<b>WARUM? .....</b>	<b>59</b>
Purpose und Systemdenken.....	60
Nachhaltigkeit zahlt sich aus .....	68
<b>WO stehen wir? .....</b>	<b>71</b>
Status quo: vom Big Picture zum Detail .....	72
Das Big Picture .....	73
Vertiefende Analysen .....	77
Stakeholder-Dialog: mehr als eine Befragung.....	86
<b>WAS ist zu tun? .....</b>	<b>91</b>
Wesentlichkeit und Handlungsfelder .....	92
Ausgewählte Schwerpunkte nachhaltigen Wirtschaftens .....	99
Klimaschutz und Klimawandelanpassung .....	100
Kreislaufwirtschaft .....	106
Schutz der Artenvielfalt .....	115

Menschenwürde und Umweltschutz in der Lieferkette .....	117
<b>WIE gehen wir vor? .....</b>	<b>121</b>
Ziele, KPIs und effektive Steuerung.....	122
Rollen, Teams und Entscheidungen.....	132
Gut entscheiden .....	135
Agil umsetzen.....	140
Keine Nachhaltigkeit ohne Change .....	143
Von innen führen, außen liefern.....	150
<b>WEN informieren wir? .....</b>	<b>156</b>
Informieren und berichten mit Substanz.....	157
Greenwashing-Richtlinien .....	159
Auswahl des Berichtsstandards.....	160
ESRS (European Sustainability Reporting Standards).....	162
VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for Small and Medium Enterprises) .....	163
ÖKOPROFIT Nachhaltigkeit.....	166
Gemeinwohl-Matrix .....	167
Berichtsablauf .....	168
Check-out.....	170
<b>ANHANG .....</b>	<b>172</b>
Quellenangaben.....	173
Literaturempfehlungen .....	175
Positionspapiere des Autors.....	178
Tools des Autors.....	178
Abbildungsverzeichnis .....	180
Abkürzungen .....	181
Über den Autor .....	182

# Vorwort

Über Nachhaltigkeit ist in den vergangenen Jahren viel geschrieben worden. Die Regale sind gefüllt mit Analysen, Konzepten und Appellen. Doch wer sich auf den Weg machen will, Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen tatsächlich umzusetzen, steht oft vor einer ganz praktischen Frage: *Wo beginne ich – und wie gehe ich Schritt für Schritt vor?*

Genau hier setzt dieses Buch an. Es möchte Orientierung geben in einem Feld, das ebenso wichtig wie komplex ist. Vor allem aber möchte es einen Weg aufzeigen: einen klaren, erprobten Fahrplan, der dabei hilft, Nachhaltigkeit systematisch im Unternehmen zu verankern. *Die Vision: Zukunftsfähigkeit.*

Die Grundlage dieses Buches ist meine Beratungs- und Trainingstätigkeit seit dem Jahr 1997. In dieser Zeit durfte ich zahlreiche Unternehmen unterschiedlichster Größen und Branchen auf ihrem Weg zu mehr Nachhaltigkeit begleiten. Aus vielen Gesprächen, Projekten und praktischen Erfahrungen ist im Laufe der Jahre ein Vorgehensmodell entstanden, das sich immer wieder bewährt hat: das *5W-Modell*. Aus der Praxis, für die Praxis.

Es beschreibt einen strukturierten Prozess, mit dem Unternehmen Nachhaltigkeit nicht nur als Idee verstehen, sondern konkret gestalten und implementieren können. Neben diesem Prozessmodell bietet das Buch auch Einblicke in zentrale Hintergründe eines vielschichtigen Themas, sowie eine Vielzahl methodischer Anregungen, die in der praktischen Arbeit hilfreich sein können.

Nachhaltiges Wirtschaften ist für mich jedoch weit mehr als ein berufliches Betätigungsfeld. Es ist ein persönliches Anliegen – und zugleich eine der großen Zukunftsfragen unserer Zeit. Schon seit meiner Jugend engagiere ich mich in Menschenrechts-, sozialen und Umweltinitiativen. Umso dankbarer bin ich, dass ich dieses Engagement später auch in meinem beruflichen Leben fortsetzen und zumindest teilweise zu meinem Beruf machen konnte.

Das Buch startet mit einem Check-in: hier werden die wichtigsten Begriffe geklärt. Der Hauptteil ist in zwei Teile gegliedert:

- HINTERGRÜNDE: warum Nachhaltigkeit wichtig ist - in aller Kürze, denn dazu könnte man dicke Bände füllen. Wer mehr wissen will, ist auf das Literaturverzeichnis verwiesen.
- 5W-MODELL: ein strukturierter „Fahrplan zur Nachhaltigkeit“ anhand fünf W-Fragen. Mit vielen Praxisbeispielen und methodischen Anregungen. Und um es mit Jeremy Rifkin zu sagen: *„It's simple, but it's not easy.“*

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die Verantwortung tragen und gestalten wollen:

- an Unternehmer:innen und Führungskräfte, die sich orientieren und einen Überblick gewinnen möchten;
- an Nachhaltigkeitsmanager:innen, die nach einer praxiserprobten Handlungsanleitung für ihre Arbeit suchen;
- an Fachexpert:innen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens, die Impulse für ihre Arbeit im Bereich der Nachhaltigkeit mitnehmen wollen;
- an Innovations- und Produktmanager:innen, die wirklich innovative und nachhaltige Produkte gestalten wollen;
- an Kommunikations- und Marketingverantwortliche, die einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen;
- und an alle Interessierten, die verstehen möchten, wie Nachhaltigkeit im Unternehmen schrittweise Wirklichkeit werden kann.

Wenn dieses Buch dazu beiträgt, aus guten Absichten konkrete Schritte zu machen, hat es seinen Zweck erfüllt.

Den Leser:innen wünsche ich nun viele nützliche Anregungen, und viel Erfolg und Freude bei der Umsetzung!

Günter Lenz, April 2026

# Anleitung zur Benutzung

Dieses Buch ist vielseitig lesbar.

Als **Lehrbuch**: es vermittelt viele Hintergrundinformationen (ganzer Abschnitt → HINTERGRÜNDE), und gibt viele Aspekte der aktuellen Diskussion zu Nachhaltigkeit wieder.

Als **Arbeitsbuch**: es ist ein Begleiter bei konkreten Nachhaltigkeitsprojekten, hilft bei der Implementierung, und enthält viele praktische Tools bzw. Links auf diese. Vier → *Ausgewählte Schwerpunkte nachhaltigen Wirtschaftens* gehen auf zentrale inhaltliche Themen der Nachhaltigkeit ein. Und vier Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung werden vorgestellt.

Als **Inspirationsbuch**: Praxisbeispiele, persönliche Erfahrungsberichte aus meinen Beratungsprojekten, Ideen zur Umsetzung und Reflexionsfragen bei jedem Kapitel können inspirieren.

Man kann *jedes Kapitel unabhängig* von den anderen lesen. Will man tief in das 5W-Modell eintauchen, empfehle ich aber, das Kapitel „Der Fahrplan: das 5W-Modell“ zu lesen, das den Überblick über das Modell gibt.

Zwei Lesehinweise:

- ein Pfeil → vor einer Textstelle weist auf eine Vertiefung dieses Themas im jeweiligem oder einem anderen Kapitel hin.
- Und viele Kapitel schließen mit Reflexionsfragen ab – es lohnt sich, über diese nachzudenken.



Mit diesem QR-Kode kommst du auf eine Webseite, auf der Ergänzungen und Aktualisierungen des Buches zu finden sind: <https://www.nachhaltigkeit-die-wirkt.eu>

# Check-in

Im Raum ist Spannung spürbar. In einem Workshop treffe ich auf ein Managementteam, das neugierig und skeptisch zugleich ist. Die Verkaufsleiterin berichtet, dass ein Großkunde ab kommendem Jahr Nachhaltigkeitsdaten verlangt – sonst droht der Ausschluss aus der Lieferkette. Neben ihr sagt der Produktionschef: „Wir wollten das Thema ohnehin angehen – aus Überzeugung, nicht nur wegen der Kunden.“ Zwei Kräfte treffen aufeinander: äußerer Druck und innerer Antrieb. Zwischen Pflicht und Sinn entsteht der Motor für Wandel.

→Nachhaltigkeit ist kein vages Ideal, sondern ein Prozess, der sich steuern lässt – wie Qualität oder Kosten. Wenn wir ihn in Strukturen übersetzen, wird Verantwortung zur Managementaufgabe. Statt nur auf Kennzahlen zu starren, verbinden wir Sinn und Wirkung mit messbaren Größen. So vereinen wir Fakten mit Haltung, und daraus wird Richtung.

Der *äußere Druck* ist real: Der →EU Green Deal fordert Klimaneutralität bis 2050, das Zwischenziel „Fit for 55“ zielt auf minus 55% Emissionen bis 2030. Mit der →CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) gilt ab 2028 für große Unternehmen ein umfassendes Nachhaltigkeitsreporting. Investoren, Banken und viele Kund:innen verlangen →ESG<sup>1</sup>-Nachweise. Wer nur reagiert, verliert Energie und Zeit – wer gestaltet, gewinnt.

Ebenso stark wirkt der *innere Zug* – jene Motivation, die mehr bewirkt als jede externe Richtlinie. →Purpose, Markenwert, Innovationschancen: Wenn Nachhaltigkeit nicht als Einschränkung oder Pflichtübung, sondern als Ausdruck eigenen Sinns verstanden wird, entsteht Zugkraft. Ich habe Organisationen erlebt, die daraus neue Produkte entwickelten, Kosten senkten und Menschen begeisterten. Vision, Begeisterung und Haltung erzeugen Sog. Ein

---

<sup>1</sup> Environment, Social, Governance

## Check-in

CEO fasste es treffend zusammen: Wir handeln nicht, weil wir müssen, sondern weil wir wollen.

Die besten Ergebnisse entstehen, wenn beides zusammenspielt: Druck gibt Tempo und Dringlichkeit, Sog Richtung und Motivation. Damit beides – Druck und Sog – in Bewegung kommt, brauchen wir Orientierung. Mein Modell gibt diese und umfasst fünf Phasen: WARUM, WO, WAS, WIE und WEN. Erst klären wir das WARUM, dann analysieren wir den Status quo (WO stehen wir), definieren Handlungsfelder (WAS sollen/müssen wir tun), setzen Ziele, definieren Kennzahlen und Maßnahmen (WIE gehen wir vor) und schließen mit einem Bericht und Kommunikation ab (WEN informieren wir). Schritt für Schritt wird Nachhaltigkeit konkreter – und steuerbar.

Die Geschäftsleitung verpflichtet sich und verankert Nachhaltigkeit im Leitbild und in der Strategie. Ein „Owner“, eine „Ownerin“ verantwortet je Nachhaltigkeits-Handlungsfeld die Umsetzung und Kennzahlen. Ich begleite den Prozess, moderiere Entscheidungen und halte den roten Faden. Erfolgreich wird das Projekt, wenn alle Ebenen zusammenarbeiten – Management, Fachbereiche, externe Partner.

Die Kunst besteht darin, Nachhaltigkeit nicht als Parallelwelt aufzubauen, sondern in bestehende Systeme zu integrieren: ISO-Strukturen, OKRs<sup>2</sup>, →Balanced Scorecard. So entsteht kein Zusatzprojekt, sondern eine Erweiterung der Unternehmenssteuerung. Wer Qualität managen kann, kann auch Nachhaltigkeit steuern – wenn Ziele klar sind und Prozesse funktionieren.

Diese Orientierung begleitet mich seit Jahren: systemisch denken, klar priorisieren, Substanz schaffen, dann erst berichten bzw. kommunizieren. Wenn du Nachhaltigkeit so angehst, verliert sie den Makel des moralischen Appells. Sie wird zur Führungsaufgabe – konkret, überprüfbar und zukunftsfähig.

---

<sup>2</sup> Objectives & Key Results. Methode der Unternehmenssteuerung bzw. des Performancemanagement

## Nachhaltigkeit – was ist das?

Die klassische Nachhaltigkeitsdefinition kommt aus der Forstwirtschaft. Sie weist auf die *langfristige, dauerhafte* Nutzung und Entnahmemöglichkeit von natürlichen Ressourcen hin:

---

*"Schlage nur so viel Holz ein, wie der Wald verkraften kann! So viel Holz, wie nachwachsen kann!"*

---

(„*Sylvicultura Oeconomica*“, Hans-Carl von Carlowitz, 1713)

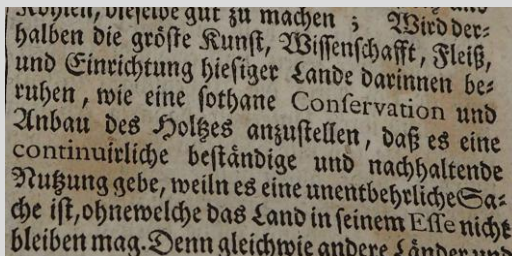


Abbildung 1: Auszug aus "*Sylvicultura Oeconomica*"

Die klassische Definition von *nachhaltiger Entwicklung*:

---

*"Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen heutiger Generationen Rechnung trägt, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihren eigenen Bedürfnissen nachzukommen."*

---

(Brundtland Bericht „Our Common Future“, 1987)<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Brundtland-Bericht>

## Check-in

Nachhaltigkeit hat *drei Dimension: Wirtschaft/Ökonomie, Soziales/Gesellschaft, natürliche Umwelt/Ökologie*. Die Sichtweise, wie diese zueinander in Beziehung stehen, hat sich im Laufe der Zeit geändert. Rechts im Bild unten das aktuelle Modell, die „nested circles“, welches eine Priorität der Umwelt aufzeigt („starke Nachhaltigkeit“). Denn diese ist die umfassendste Dimension, da sie den Rahmen für die beiden anderen Dimensionen absteckt. Soziales/Gesellschaft und Natur sind systemtheoretisch Umwelten der Wirtschaft. Die beiden anderen Modelle kann man als Ausdruck von „schwacher Nachhaltigkeit“ verstehen. Man spricht auch in Anlehnung an die Gewinn- und Verlustrechnung, bei der die letzte Zeile (bottom line) das Ergebnis ausweist, von der *Triple Bottom Line*. Neben den Finanzergebnis haben wir nun zwei weitere „bottom lines“, nämlich für Umwelt und Soziales.



Abbildung 2: Veränderung des Nachhaltigkeitsverständnis in der Zeit

Aber ist „Nachhaltigkeit“ nicht ein viel zu abgedroschener Begriff, um ihn noch zu verwenden? Alles wird heute ja mit dem Etikett Nachhaltigkeit versehen. Sollte man nicht besser von *Zukunftsfähigkeit* oder von *Enkeltauglichkeit* sprechen? Denn tatsächlich drücken beide Begriffe exakt aus, warum es geht. Oder gleich von → *Regenerativer Wirtschaft*? Weil dieses Konzept die systemische Sichtweise der „nested circles“ ernst nimmt – was die „konventionelle“ („schwache“) Nachhaltigkeit, die sich im Rahmen des

## Check-in

gewohnten (wachstumsgetriebenen) Wirtschaftens bewegt, nicht tut. Ich habe mich entschieden, doch von Nachhaltigkeit zu sprechen (auch wenn ich regenerative Wirtschaft meist mitdenke – und Zukunftsfähigkeit sowieso). Denn dieser Begriff ist mittlerweile in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft sehr etabliert, wird von den meisten Menschen verstanden, und ist daher anschlussfähig.

Eine spannende Sichtweise von Nachhaltigkeit, welche die Überlappungen und Beziehungen der drei Dimensionen detaillierter aufzeigt, ist die in der folgenden Abbildung: Nachhaltige Entwicklung entsteht erst dann, wenn alle drei Dimensionen gleichzeitig umgesetzt sind. Von Nachhaltigkeit können wir erst dann sprechen, wenn wir eine *gerechte*, *UND eine lebenswerte*, *UND eine lebensfähige Welt* haben.

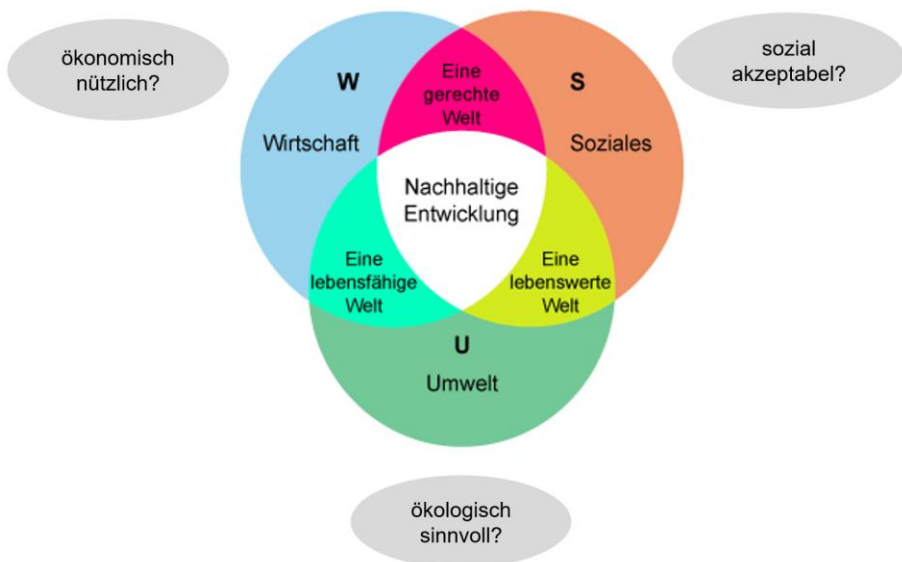


Abbildung 3: Beziehungen zwischen den drei Sphären

## Check-in

Und mit den drei folgenden Fragen kann *jede unternehmerische Tätigkeit auf den Prüfstand gestellt* werden. Bei jeder strategischen Entscheidung, jeder Zielsetzung sollte gefragt werden:

- Ist diese ökonomisch nützlich?
- Ist diese sozial akzeptabel? – Sowohl bei der eigenen Belegschaft wie im gesellschaftlichen Umfeld, und darüber hinaus?
- Ist diese ökologisch sinnvoll? - Schadet sie der natürlichen Umwelt, oder trägt bestenfalls sogar zur Regeneration dieser bei?

Das Konzept der **Regenerativen Entwicklung** geht über das „klassische“ Verständnis von Nachhaltigkeit hinaus. Degradierete Böden, verschmutzte Gewässer und Raubbau an der Natur erfordern ein neues Denken. Es genügt nicht mehr, „nur“ keinen zusätzlichen Schaden zu verursachen (*do not harm*), die Ökosysteme müssen – auch durch die unternehmerische Tätigkeit - regeneriert werden. Es geht um das Design lebender und lebensfähiger Systeme, um *Zukunftsfähigkeit* von Wirtschaft und Gesellschaft.

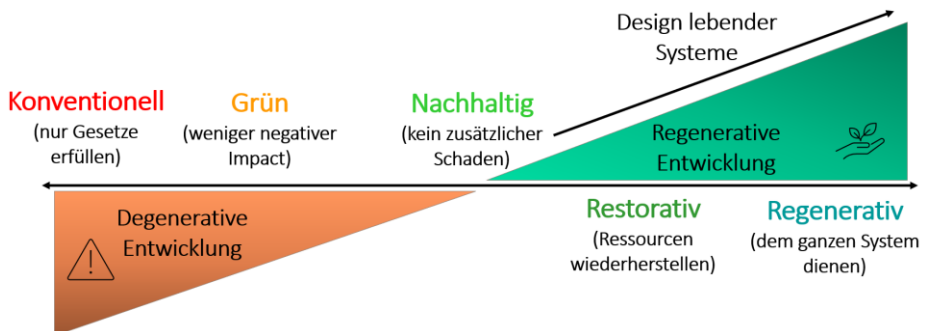


Abbildung 4: Regenerative Entwicklung (nach Mang/Reed 2012)

## Check-in

Die „konventionelle“ Nachhaltigkeit bleibt im Rahmen des herrschenden Paradigmas des Wachstumszwanges<sup>4</sup>, und versucht lediglich, die negativen Folgen der →Großen Beschleunigung abzumildern. Sie ist ein *Übergang* zur regenerativen Wirtschaft, aber noch nicht diese selbst. Das große Paradoxon: Unternehmen müssen daran mitwirken, die Spielregeln zu ändern, während sie das Spiel spielen.

Regenerative Entwicklung zielt letztlich auf einen *Systemwechsel*:

*Weg von einer linearen Wirtschaft der Extraktion<sup>5</sup>,  
hin zu einer →zirkulären Wirtschaft der Regeneration.*

### **Best Practices**

Der Outdoorausrüster *Patagonia* investiert in den Aufbau von Lieferketten mit regenerativer Landwirtschaft. Bodenaufbau und Biodiversität bei Baumwolle und Wolle wird gezielt unterstützt

Ein Hersteller von *Daunenbetten* nutzt die nicht mehr aufbereitbaren Daunen und Baumwolle als Dünger für die Landwirtschaft.

*Interface*, führender Hersteller von Teppichböden, nutzt biobasierte und recycelte Materialien und entwickelt Teppiche mit negativer CO<sub>2</sub>-Bilanz. Die Firma investiert in Projekte, die mehr CO<sub>2</sub> binden als sie ausstoßen, und hat einen Fokus auf Wiederaufbau von Ökosystemen (z. B. Küsten, Böden).

---

<sup>4</sup> Binswanger (2019)

<sup>5</sup> Entnahme von Ressourcen von der Erde, ohne deren Endlichkeit zu berücksichtigen

Zwei Begriffe tauchen in der Nachhaltigkeitsdiskussion immer wieder auf: ESG und CSR. Was verbirgt sich dahinter?

### **ESG = Environment, Social & Governance**

Ziel: Einblicke in die Chancen und Risiken, die mit ökologischen, sozialen und Faktoren der Unternehmensführung einher gehen.

Ergänzung finanzieller Kennzahlen eines Unternehmens, um dessen Leistung bei ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Belangen auf der Grundlage von quantitativen Angaben zu messen. *Investoren* beziehen zunehmend ESG-Faktoren in ihre Entscheidungsprozesse mit ein. *Rating-Unternehmen* bieten deshalb entsprechende Rating- bzw. Scoring-Produkte an.

Die EU hat das ESG-Konzept in mehreren ihrer Regelwerke aufgegriffen. Die Vorgaben sind häufig *quantitativer* Natur.

Das ältere Konzept **CSR (Corporate Social Responsibility)** hat die soziale bzw. gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Blick.

Ziel: Einblicke in ökologische, soziale und ökonomische Aspekte, die ein Unternehmen beschäftigen bzw. für diese relevant sind.

„Doing good“ und „Avoid bad“ wird im Zusammenhang mit CSR genannt. Das eine zielt auf freiwillige Aktivitäten von Unternehmen ab, die sich ein eigenes Regelwerk geben. Das andere auf die Vermeidung von Fehlverhalten innerhalb des Unternehmens und entlang der Wertschöpfungsketten. Die Vorgaben sind häufig *qualitativer* Natur.