



wbh

**WILHELM BÜCHNER
HOCHSCHULE**

Entwicklung eines praxisorientierten Leitfadens zur Erfüllung der Nachhaltigkeitsanforderungen von ecoVadis - Ein lösungsorientierter Ansatz für KMU

Felix Häring, Klaus-Michael Ahrend



**Schriftenreihe der
Wilhelm Büchner Hochschule**

Band 21/2026

Felix Häring, Klaus-Michael Ahrend

Schriftenreihe der Wilhelm Büchner Hochschule

Herausgeber:

Forschungsausschuss der Wilhelm Büchner Hochschule

02.05.2025

Impressum

ISSN (Online) 2751-0514

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

©Wilhelm Büchner Hochschule Darmstadt 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Herausgeber: Forschungsausschuss der Wilhelm Büchner Hochschule

Layout und Satz: Ciara Menzel, Natascha Christl

Projektkoordination: Prof. Steffen Rümpler

E-Mail: Forschung@wb-fernstudium.de

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Vorwort

Diese Masterarbeit entsteht im Rahmen des Studiengangs **Nachhaltigkeits-technologien und -management** an der **Wilhelm Büchner Hochschule**. Ziel der Arbeit ist es, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine praxisorientierte Hilfestellung zur systematischen Bearbeitung der wachsenden Nachhaltigkeitsanforderungen bereitzustellen, insbesondere im Hinblick auf die komplexe Bewertungssystematik der Plattform ecoVadis sowie auf aktuelle regulatorische Entwicklungen.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend für die wertvolle fachliche Betreuung, seine präzisen Hinweise sowie die stets konstruktive Begleitung während der Erstellung dieser Arbeit. Ebenso danke ich allen Interviewpartnerinnen und -partnern, die mit ihrer Expertise, Offenheit und Bereitschaft zur Mitwirkung einen entscheidenden Beitrag zur empirischen Fundierung dieser Untersuchung geleistet haben. Mein Dank gilt darüber hinaus meinem Vorgesetzten Daniel Pfitzer, der mich trotz hoher eigener Arbeitsbelastung mit großer Verlässlichkeit, Verständnis und Unterstützung in meinem Vorhaben bestärkt hat. Schließlich danke ich meinem persönlichen Umfeld für die kontinuierliche Ermutigung und das Vertrauen, das mir im Verlauf dieser intensiven Phase entgegengebracht wurde.

Hinweis zur Sprachverwendung:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichte ich in dieser Arbeit auf die Verwendung von Genderzeichen. Sämtliche personenbezogenen Begriffe gelten geschlechtsneutral und beziehen sich gleichermaßen auf alle Geschlechter. Diese Entscheidung dient der sprachlichen Klarheit und beinhaltet keinerlei Wertung oder Benachteiligung.

Heidenheim, 30. April 2025

Felix Häring



Abstract

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich der Entwicklung eines praxisorientierten Leitfadens zur systematischen Bearbeitung der Nachhaltigkeitsanforderungen der Bewertungsplattform ecoVadis, wobei der Fokus auf den besonderen strukturellen und ressourcenbezogenen Bedingungen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) liegt. Ausgehend von den zunehmenden regulatorischen Anforderungen wird deutlich, dass auch nicht direkt berichtspflichtige Unternehmen mittelbar zur Erfüllung umfassender Nachhaltigkeitskriterien aufgefordert sind. Methodisch basiert die Arbeit auf einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, die im Rahmen halbstrukturierter Experteninterviews mit acht unternehmenspraktischen Vertretungen durchgeführt wurde. Die empirische Auswertung erfolgt entlang eines multiperspektivisch entwickelten Kategoriensystems, das sechs Bewertungsdimensionen einschließt und eine differenzierte Bewertung zentraler Managementindikatoren ermöglicht. Ziel der Arbeit ist es, praxisrelevante Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in der Bearbeitung von ecoVadis-Anforderungen zu identifizieren und daraus einen strategisch ausgerichteten, zugleich handlungsorientierten Leitfaden für KMU abzuleiten. Die Ergebnisse zeigen, dass eine strukturierte Herangehensweise, verbunden mit interner Verankerung und abteilungsübergreifender Zusammenarbeit, entscheidend zur erfolgreichen Implementierung beiträgt und darüber hinaus Potenziale zur nachhaltigen Wertschöpfung eröffnet.

Abstract (English)

This master's thesis aims to develop a practice-oriented guide for the systematic handling of sustainability requirements assessed by the ecoVadis platform, with a particular focus on the structural and resource-related constraints of small and medium-sized enterprises (SMEs). Against the backdrop of increasing regulatory demands it becomes evident that even non-reporting companies are increasingly required to comply with comprehensive sustainability criteria along their supply chains. The methodological foundation of this thesis is a qualitative content analysis based on Mayring, conducted through semi-structured expert interviews with eight company representatives. The empirical evaluation follows a multi-perspective category system consisting of six assessment dimensions, enabling a differentiated analysis of key management indicators. The objective of this work is to identify practical challenges and success factors in addressing ecoVadis requirements and to derive a strategically aligned yet action-oriented implementation guide for SMEs. The findings highlight that a structured approach, anchored internally and supported by cross-functional collaboration, is essential for successful implementation and opens up potential for long-term sustainable value creation.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	VI
Abstract (English).....	VII
Abkürzungsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis	XIV
1 Einleitung	XV
1.1 Relevanz dieses Leitfadens	16
1.2 Problemstellung	18
1.3 Zielsetzung	22
1.4 Forschungsfrage	26
1.5 Methodik.....	28
1.5.1 Forschungsdesign und methodischer Ansatz	28
1.5.2 Stichprobe und Auswahlkriterien	30
1.5.3 Datenanalyse und Validität	35
1.6 Aufbau der Arbeit.....	36
2 Begriffsdefinitionen	40
2.1 Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsverständnisse	40
2.1.1 Nachhaltigkeit	40
2.1.2 Triple Bottom Line	41
2.1.3 Starke vs. schwache Nachhaltigkeit	42
2.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung und -bewertung	42
2.2.1 Nachhaltigkeitsberichterstattung	42
2.2.2 Nachhaltigkeitsbewertung	43
2.3 ESG-Managementsysteme und Instrumente	44
2.3.1 ESG	44
2.3.2 ecoVadis	44
2.3.3 ISO 14001	45
2.3.4 Science Based Targets initiative (SBTi).....	46
2.3.5 UN Global Compact	46

2.4	KMU, Wertschöpfung und nachhaltige Transformation.....	47
2.4.1	Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	47
2.4.2	Nachhaltige Wertschöpfung	48
2.4.3	Nachhaltige Transformation	48
3	Analyse der ecoVadis-Plattform	50
3.1	Grundlagen, Zielsetzung und Relevanz für nachhaltige Unternehmensführung.....	50
3.2	Anmeldung und Preismodelle.....	53
3.3	Das ecoVadis-Bewertungssystem.....	59
3.3.1	Bewertungsmethodologie.....	63
3.3.2	Indikatoren des Nachhaltigkeitsmanagements.....	66
3.3.3	Rating-Methodik von ecoVadis.....	76
3.4	Alternative Strategien zur Annäherung an die Nachhaltigkeitsbewertung: Ansätze jenseits von ecoVadis.....	83
4	Ein Bewertungssystem zur praxisorientierten Analyse der Anforderungen von ecoVadis	90
4.1	Richtlinien	93
4.2	Unterstützung	94
4.3	Maßnahmen	95
4.4	Zertifizierungen.....	96
4.5	Abdeckung.....	96
4.6	Berichterstattung	97
4.7	360° Watch Ergebnisse	98
5	Systematische Durchführung qualitativer Experteninterviews: Von der Auswahl der Befragten bis zur Inhalts-analytischen Auswertung	110
5.1	Theoretisches Sampling und Rekrutierung der Experten.....	110
5.2	Konzeption und Entwicklung des Interviewleitfadens.....	115
5.3	Erhebungsprozess: Gesprächssituation, Aufzeichnung und Transkription.....	122

5.4	Kategorisierung und Analyse der Expertenaussagen nach Mayring ...	135
5.4.1	Analyse der einleitenden Interviewsequenz: Nutzungsmotive, interne Zuständigkeiten und strukturelle Herausforderungen .	137
5.4.2	Systematische Bewertung der ecoVadis- Managementindikatoren: Experteneinschätzungen entlang sechs empirisch operationalisierter Bewertungsdimensionen	142
6	Entwicklung eines praxisorientierten Leitfadens zur Erfüllung der Nachhaltigkeitsanforderungen von ecoVadis	177
6.1	Initialphase	177
6.1.1	Entscheidungshilfe zur Modellwahl und strukturierte Anmeldung	179
6.1.2	Erwartungsmanagement: Nutzenorientierte Priorisierung der Managementindikatoren	180
6.2	Verankerungsphase	191
6.2.1	Strategische Meilensteine in der Lernkurve	192
6.2.2	Einhaltung eines dimensionalen Gleichgewichts	193
6.3	Regulatorikphase	195
7	Fazit und Ausblick.....	198
	Literaturverzeichnis	CCXXVII

Abkürzungsverzeichnis

CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EnEFG	Energieeffizienzgesetz
ESG	Environment, Social and Governance
EU	Europäische Union
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
GRI	Global Reporting Initiative
HGB	Handelsgesetzbuch
ISO	International Organization for Standardization
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KrWG	Kreislaufwirtschaftsgesetz
LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
NGO	Non-governmental organization
PDCA	Plan-Do-Check-Act
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SBTi	Science Based Targets initiative
UMS	Umweltmanagementsysteme
UN	United Nations
UNGC	United Nations Global Compact

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: AstraZeneca's Supplier Performance aus dem ecoVadis Netzwerk-Auswirkungsbericht 2023	53
Abbildung 2: Die 21 Nachhaltigkeitskriterien der ecoVadis-Dimensionen	66
Abbildung 3: Indikatoren zum Nachhaltigkeitsmanagement von ecoVadis ...	67
Abbildung 4: Aufteilung der sieben Management-Indikatoren von ecoVadis	74
Abbildung 5: Bewertungsmatrix für den Indikator „Richtlinien“ im Bereich Ethik von ecoVadis	75
Abbildung 6: Beispielhafte Darstellung einer ecoVadis Rating-Tabelle	78
Abbildung 7: Beispielhafte Darstellung der Gewichtung innerhalb unterschiedlicher Branchen	80
Abbildung 8: Vergleich der Relevanz einzelner Bewertungskriterien zwischen zwei Branchen	82
Abbildung 9: Verteilung der Rückläufer der Kurzbefragung	113
Abbildung 10: Verteilung der Berufsrollen der befragten Personen	114
Abbildung 11: Branchenverteilung der befragten Unternehmen	115
Abbildung 12: Farbliches Punktevergabe-System der Befragten	119
Abbildung 13: Erfahrungskurve zur strukturierten Nutzung der ecoVadis- Plattform in KMU	179
Abbildung 14: Quick-Win-Matrix zur Priorisierung der ecoVadis- Managementindikatoren	184
Abbildung 15: Branchenvergleich der Relevanzausprägung von ecoVadis Managementindikatoren	191
Abbildung 16: Erfahrungskurve zur strukturierten Nutzung der ecoVadis- Plattform in KMU mit Meilensteinen	192
Abbildung 17: Regulierungsradar zwischen den ecoVadis-Indikatoren und der ESRSFazit und Ausblick	198
Abbildung 18: Leitfaden - Deckblatt	200
Abbildung 19: Leitfaden - Initialphase 1/4	203
Abbildung 20: Leitfaden - Initialphase 2/4	204
Abbildung 21: Leitfaden - Initialphase 3/4	205
Abbildung 22: Leitfaden - Initialphase 4/4	206
Abbildung 23: Leitfaden - Implementierungsphase 1/3	210

Abbildung 24: Leitfaden - Implementierungsphase 2/3.....	211
Abbildung 25: Leitfaden - Implementierungsphase 3/3.....	212
<i>Abbildung 26: Leitfaden - Verankerungsphase 1/2.....</i>	<i>216</i>
Abbildung 27: Leitfaden - Verankerungsphase 2/2.....	217
Abbildung 28: Leitfaden - Regulatorikphase 1/2	221
Abbildung 29: Leitfaden - Regulatorikphase 2/2	222
Abbildung 30: Bewertungsmatrix für den Indikator „Ergebnisse“	CCXXXVIII
Abbildung 31: Beispiele aus der Live-Datenbank von ecoVadis zu Nachhaltigkeitsstan-dards für den Indikator „Richtlinien“	CCXXXIX
Abbildung 33: Kurzbefragung der Teilnehmer am Experteninterview - Seite 1/3	CCXL
Abbildung 34: Kurzbefragung der Teilnehmer am Experteninterview - Seite 2/3	CCXLI
Abbildung 35: Kurzbefragung der Teilnehmer am Experteninterview - Seite 3/3	CCXLII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersichtstabelle zu den wichtigsten Alternativen zu ecoVadis ...	89
Tabelle 2: Verteilungsmatrix der Bewertungsstufe „Dimensionen“	103
Tabelle 3: Bewertungstabelle zum Grad der Auswirkung.....	106
Tabelle 4: Musterbeispiel zur Bewertungsmatrix der ecoVadis-Anforderungen	108
Tabelle 5 Bewertungsmatrix - Christian Maier GmbH & Co.KG	145
Tabelle 6: Bewertungsmatrix - Bäckerei Gnaier GmbH.....	149
Tabelle 7: Bewertungsmatrix - Holac Maschinenbau GmbH.....	153
Tabelle 8: Bewertungsmatrix - Berg Brauerei Ulrich Zimmermann GmbH..	157
Tabelle 9: Bewertungsmatrix - Dörflinger Fassadenbau GmbH	160
Tabelle 10: Bewertungsmatrix - LZH Logistics Zollservice Heidenheim GmbH	163
Tabelle 11: Bewertungsmatrix - OFD Systems GmbH	167
Tabelle 12: Bewertungsmatrix – Ulrich GmbH & Co. KG	172
Tabelle 13: Vergleich der ecoVadis-Preismodelle für KMU.....	180
Tabelle 14: Zuständigkeiten und Rollenverteilung im Bereich der sechs Managementindikatoren auf Basis des RACI-Modells	188
Tabelle 15: Übersicht der acht strukturierten Einstiegsfragen im Experteninterview	CCCLXII
Tabelle 16: Zusammengefasste Einschätzungen der Experten zu den sechs Bewertungsdimensionen	CCCLXIV
Tabelle 17: Durchschnittliche Relevanzbewertung der Managementindikatoren für ecoVadis.....	CCCLXIV
Tabelle 18: Übersicht des Rollenprofils zur Umsetzung der ecoVadis- Managementindikatoren	CCCLXVIII
Tabelle 19: Begründungstabelle der Indikatorbewertungen für die Branche Metallverarbeitung / produzierendes Gewerbe	CCCLXIX
Tabelle 20: Begründungstabelle der Indikatorbewertungen für die Branche Dienstleistungen	CCCLXX
Tabelle 21: Begründungstabelle der Indikatorbewertungen für die Branche Logistik	CCCLXX
Tabelle 22: Begründungstabelle der Indikatorbewertungen für die Branche Bau / Handwerk.....	CCCLXXI

Tabelle 23: Relevante ESRS-Kapitel und CSRD-Artikel - inhaltliche Verbindung zur Managementindikatorenstruktur.....	CCCLXXIII
--	-----------

Tabelle 24 Regulatorikrelevanz der Managementindikatoren im Rahmen des entwickelten Regulierungsradars.....	CCCLXXVI
--	----------

1 Einleitung

1.1 Relevanz dieses Leitfadens

Die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie hat sich in den letzten Jahren von einer rein ethischen Verpflichtung zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor entwickelt. Im globalisierten Wirtschaftskontext sehen sich Unternehmen zunehmend dazu aufgefordert, sowohl ökologische als auch soziale Anforderungen zu erfüllen, um ihre Marktstellung langfristig zu sichern. Eine bemerkenswerte Entwicklung in diesem Zusammenhang zeigt eine Studie des HEC-Paris in Zusammenarbeit mit ecoVadis, laut der 91 Prozent der Unternehmen Nachhaltigkeitskriterien bei ihren Einkaufsentscheidungen berücksichtigen.¹ Diese Tatsache verdeutlicht die zunehmende Relevanz nachhaltiger Praktiken nicht nur für das Unternehmensimage, sondern auch für die gesamte Lieferkette. Dies wird durch die finanziellen Strukturen untermauert, die zunehmend in nachhaltige Projekte investiert werden: So wurden im Jahr 2022 laut Bloomberg weltweit 362 Milliarden US-Dollar in nachhaltigkeitsbezogene Darlehen und 863 Milliarden US-Dollar in umweltfreundliche sowie sozial verantwortliche Anleihen vergeben.² Diese Zahlen illustrieren das enorme wirtschaftliche Potenzial, das in nachhaltigen Finanzierungsmodellen und unternehmerischen Entscheidungen steckt.

Zudem zeigen Untersuchungen von Sustainable Brands, dass 85 Prozent der Konsumenten eher bei einem Unternehmen kaufen, das sich aktiv für Nachhaltigkeit engagiert.³ Diese Entwicklung reflektiert die zunehmende Konsumbewusstheit, bei der Verbraucher gezielt Unternehmen unterstützen, die ihre Produkte und Dienstleistungen mit einem klaren Nachhaltigkeitsfokus anbieten. Die ethische Ausrichtung eines Unternehmens ist somit nicht mehr

¹ Vgl. EcoVadis, „Sustainable Procurement Barometer 2024“, <https://resources.ecoVadis.com/sustainable-procurement-barometer-2024> (abgerufen am 22.11.2024).

² Vgl. Bloomberg, „Sustainable Finance in 2022: Putting Europe's Ambition into Practice“, <https://www.bloomberg.com/professional/insights/webinar/sustainable-finance-in-2022-putting-europes-ambition-into-practice/> (abgerufen am 22.11.2024).

³ Vgl. Sustainable Brands, „3rd Edition: Greener Products“, <https://sustainablebrands.com/read/market-ing-comms/3rd-edition-greener-products> (abgerufen am 22.11.2024).

nur ein Nebenaspekt, sondern ein fundamentaler Bestandteil der Wettbewerbsfähigkeit auf den Märkten. Vor diesem Hintergrund stellt sich für Unternehmen nicht nur die Frage, wie sie den steigenden Anforderungen gerecht werden, sondern auch, wie sie ihre Nachhaltigkeitsstrategien effizient und effektiv gestalten können, um sowohl ihren ökologischen Fußabdruck zu minimieren als auch langfristige Marktchancen zu generieren. Besondere Herausforderungen bestehen hierbei für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die oftmals mit begrenzten Ressourcen operieren. Diese Unternehmen sehen sich durch die zunehmende Regulierung von Nachhaltigkeitsstandards und -berichterstattung, wie etwa der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), der EU-Taxonomie sowie des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) einem erhöhten Druck ausgesetzt. Der **„Beyond Supply Chains“-Bericht des World Economic Forums** dokumentiert zudem die nahezu kontinuierliche Einführung neuer Vorschriften zur Nachhaltigkeit in der Lieferkette, was den Druck auf KMU weiter verstärkt, ihre Nachhaltigkeitspraktiken zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen.⁴

Jenseits der steigenden regulatorischen Anforderungen verändert sich auch das Selbstverständnis unternehmerischen Handelns grundlegend. Unternehmen stehen heute nicht mehr ausschließlich im Dienst der Profitmaximierung, sondern sind aufgefordert, aktiv Verantwortung für ökologische und gesellschaftliche Belange zu übernehmen. Nachhaltigkeit wird dabei zunehmend nicht nur als normative Verpflichtung wahrgenommen, sondern als integraler Bestandteil einer zukunftsfähigen Unternehmensstrategie verstanden. Wie **Klaus-Michael Ahrend (2016)** hervorhebt, liegen in der Ausrichtung auf nachhaltige Wertschöpfung erhebliche unternehmerische Potenziale, sowohl für etablierte Betriebe als auch für innovative Gründungen. Nachhaltige Geschäftsmodelle sind nicht nur vereinbar mit wirtschaftlichem Erfolg, sie tragen maßgeblich dazu bei, neue Marktchancen und Effizienzpotenziale zu erschließen sowie die gesellschaftliche Akzeptanz langfristig zu sichern. Angesichts

⁴ Vgl. Wolfgang Lehmacher und Mark Pearson, „Beyond Supply Chains – Empowering Responsible Value Chains“, in: World Economic Forum (2015), S. 29.

der Annahme, dass die nachhaltige Wirtschaft in Zukunft voraussichtlich zu einem bedeutenden Wirtschaftssektor in Deutschland aufsteigt, wird deutlich: Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten ist kein Hemmschuh unternehmerischer Entwicklung, sondern ein Treiber für Resilienz, Innovationskraft und wirtschaftlichen Fortschritt.⁵

In diesem Zusammenhang haben Plattformen wie ecoVadis eine Schlüsselrolle eingenommen. Mit mehr als 130.000 betreuten Unternehmen weltweit bietet die Ratingagentur eine umfassende Lösung zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen und deren Integration in globale Lieferketten. Trotz der erkennbaren Vorteile, die eine solche Partnerschaft mit sich bringt, stellen viele KMU fest, dass die Komplexität der Anforderungen und die Vielzahl der notwendigen Nachweise oft eine erhebliche Belastung darstellen. Das Fehlen konkreter Leitlinien und eine unzureichende Unterstützung bei der Priorisierung der Maßnahmen erschwert die Umsetzung nachhaltiger Praktiken und hindert Unternehmen daran, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.⁶

1.2 Problemstellung

Unternehmen stehen zunehmend vor der Herausforderung, die steigenden Anforderungen an ökologische, soziale und governancebezogene (ESG) Themen zu erfüllen. Diese umfassen unter anderem die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, die Implementierung von Maßnahmen zur Reduktion von Treibhausgasemissionen, die Anpassung von Lieferketten an ökologische und soziale Standards sowie die Erstellung standardisierter Nachhaltigkeitsberichte. Dabei resultieren die Anforderungen aus unterschiedlichen Treibern: Zum einen setzen gesetzliche Regulierungen, wie die CSRD, klare Berichterstattungspflichten für große Unternehmen. Zum anderen wirken freiwillige Standards und Marktanforderungen als wesentliche Impulsgeber für die Nachhaltigkeitsagenda. Für KMU gestaltet sich die Bearbeitung dieser Anforderungen besonders herausfordernd, da sie in den meisten Fällen nicht

⁵ Vgl. Klaus-Michael Ahrend, *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit – Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chancen*, 1. Auflage (Berlin/Heidelberg 2016), S. 28–33.

⁶ Vgl. EcoVadis, *Sustainable Procurement Solutions for Businesses* (2024).

direkt von gesetzlichen Berichts-pflichten betroffen sind. Die CSRD verpflichtet nur große Kapitalgesellschaften gem. § 267 Abs. 3 HGB. Das sind Unternehmen, die mindestens zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen: eine Mitarbeiterzahl von mehr als 250 Personen, einen Jahresumsatz von über 40 Millionen Euro oder eine Bilanzsumme von mehr als 20 Millionen Euro. Trotzdem geraten KMU durch ihre Rolle in vor- und nachgelagerten Lieferketten frühzeitig in den Fokus der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Insbesondere größere, berichtspflichtige Unternehmen sind darauf angewiesen, Nachhaltigkeitsdaten von ihren Geschäftspartnern zu integrieren, um die eigenen Berichte zu vervollständigen. Diese Dynamik erhöht den Druck auf KMU, sich frühzeitig mit Nachhaltigkeitsthemen und Plattformen wie ecoVadis auseinanderzusetzen, die speziell zur Datenerfassung und -vernetzung entlang der Lieferketten entwickelt wurden.⁷

Der ecoVadis-Fragebogen, der eine umfassende Dokumentation unternehmerischer Aktivitäten in den Bereichen Umwelt, Soziales, Ethik und nachhaltige Beschaffung verlangt, stellt für KMU eine erhebliche administrative Belastung dar. Diese Herausforderung wird durch die steigenden regulatorischen Anforderungen wie jene der CSRD zusätzlich verschärft. Gleichzeitig zeigt die wissenschaftliche Literatur, dass die Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien ein erhebliches Potenzial für Innovation und Wettbewerbsvorteile birgt. **Porter und Kramer (2011)** betonen in ihrer Arbeit, dass Unternehmen, die Nachhaltigkeit strategisch integrieren, nicht nur einen Beitrag zur ökologischen und sozialen Verantwortung leisten, sondern auch Wettbewerbsvorteile erzielen können: *„Die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Belange ist nicht bloß eine moralische Verpflichtung, sondern ein integraler Bestandteil wirtschaftlichen Erfolgs.“*⁸

⁷ Vgl. Europäische Kommission, „Directive 2022/2464/EU of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on Corporate Sustainability Reporting (CSRD)“, in: Amtsblatt der Europäischen Union, L322 (2022), S. 15–44.

⁸ Michael E. Porter und Mark R. Kramer, „Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth“, in: Harvard Business Review, 89 (2011), H. 1/2, S. 62–77.

Diese Perspektive wird durch eine Vielzahl empirischer Studien gestützt, die das strategische Potenzial nachhaltiger Unternehmensführung mit Nachdruck hervorheben. Bemerkenswert ist dabei, dass erste belastbare Belege für den wirtschaftlichen Nutzen ökologisch orientierter Maßnahmen bereits mehrere Jahrzehnte zurückliegen. So konnten **Hart und Ahuja (1996)** nachweisen, dass Unternehmen, die in Umweltmanagementsysteme investieren, nicht nur ihre Emissionen reduzieren, sondern zugleich signifikante Effizienzgewinne in ihren Produktionsprozessen erzielen, was sich mittel- bis langfristig in einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit niederschlägt.⁹ Ähnliche Erkenntnisse formulierten **Epstein und Roy (2001)**, die in der Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft eine zentrale Voraussetzung für den Zugang zu neuen Ressourcen, Partnerschaften sowie innovativen Produktentwicklungen sehen¹⁰.

Trotz der frühzeitigen Verfügbarkeit dieser Erkenntnisse fand das Thema in der breiten wirtschaftlichen Praxis sowie in der gesellschaftspolitischen Debatte lange Zeit nur begrenzte Beachtung. Erst in den vergangenen Jahren ist ein deutlicher Paradigmenwechsel zu beobachten, der sich in einer signifikanten Zunahme einschlägiger wissenschaftlicher Veröffentlichungen sowie einer gestiegenen Relevanz von ESG-Kriterien in unternehmerischen Entscheidungsprozessen widerspiegelt. So zeigen **Bansal, Song und Trudel (2021)**, dass Unternehmen mit klar definierten Nachhaltigkeitsstrategien eine erhöhte Resilienz gegenüber externen Marktverwerfungen, beispielsweise während der COVID-19-Pandemie, aufwiesen.¹¹ **Eccles und Klimenko (2022)** unterstreichen zudem, dass institutionelle Investoren ESG-Performance-Indikatoren zunehmend als entscheidungsrelevante Größen im Rahmen ihrer Kapitalallokation heranziehen.¹² Diese Entwicklung manifestiert sich auch in

⁹ Vgl. Stuart L. Hart und G. Ahuja, „Environmental Stock Destruction and Strategic Response: A Cross-National Study of the Chemical Industry“, in: *Business Strategy and the Environment*, 5 (1996), H. 1, S. 19–32.

¹⁰ Vgl. Marc J. Epstein und Adriana Roy, *Sustainability and Corporate Social Responsibility: The New Era of Global Business* (Los Angeles 2001), S. 12.

¹¹ Vgl. Pratima Bansal, Hwanho Song und Remi Trudel, „Resilience Through Sustainability“, in: *Academy of Management Perspectives*, 35 (2021), H. 4, S. 546–560.

¹² Vgl. Robert G. Eccles und Svetlana Klimenko, „The Investor Revolution: Shareholders Are Getting Serious About Sustainability“, in: *Harvard Business Review* (2022), S. 123–131.

der empirischen Untersuchung von **Zeng, Liu und Tam (2023)**, die eine signifikant positive Korrelation zwischen hohen ESG-Ratings und ökonomischer Performance sowie einem reduzierten Reputationsrisiko nachweisen konnten.¹³ Vor diesem Hintergrund plädiert auch **Klaus-Michael Ahrend (2021)** für eine Neubewertung der Rolle von Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext. Er betont, dass nachhaltige Geschäftsmodelle nicht als moralische Pflicht, sondern als wirtschaftlich fundierte Handlungsoptionen zu verstehen sind, die sowohl zur Lösung globaler Herausforderungen beitragen als auch neue Innovations- und Wachstumspfade eröffnen.¹⁴ Nachhaltigkeit ist damit nicht nur eine Reaktion auf externe Erwartungen, sondern ein eigenständiger Treiber ökonomischer Wertschöpfung. Die Verdichtung und zunehmende Differenzierung der wissenschaftlichen Erkenntnisse machen deutlich, dass Nachhaltigkeit mittlerweile einen integralen Bestandteil moderner Unternehmensführung darstellt. Umso gravierender ist es, dass es insbesondere in KMU bislang an praktikablen, ressourcenschonenden Umsetzungsstrategien mangelt.

Trotz dieses Potenzials fehlt es vielen KMU an spezifischen und anwendbaren Leitlinien, die eine ressourcenschonende und effektive Bearbeitung der Anforderungen ermöglichen. Die hohe Komplexität des ecoVadis-Fragebogens und die Vielzahl der erforderlichen Nachweise verstärken die Überforderung vieler Unternehmen, wodurch die Umsetzung der Nachhaltigkeitsanforderungen häufig unzureichend bleibt. Die Entwicklung praxisorientierter Leitfäden erweist sich daher als eine zentrale Maßnahme, um KMU bei der strukturierten und strategischen Bearbeitung der Anforderungen zu unterstützen. Solche Leitfäden dienen nicht nur der effizienten Bearbeitung der ecoVadis-Plattform, sondern bieten auch eine Grundlage für die langfristige Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien in die Unternehmensstrategie.¹⁵

¹³ Vgl. Shujie Zeng, Ying Liu und C. M. Tam, „ESG Performance and Corporate Financial Performance: Evidence from Global Manufacturing Firms“, in: *Journal of Cleaner Production*, 385 (2023), S. 284–286.

¹⁴ Vgl. Ahrend, *Nachhaltige Unternehmensführung*, S. 31–42.

¹⁵ Vgl. Philipp Mayring, *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage (Weinheim 2015), S. 165–167.

1.3 Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht in der Konzeption eines praxisorientierten Leitfadens, der speziell auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen zugeschnitten ist. Ziel ist es, diesen Unternehmen eine methodische und zugleich ressourcenschonende Bearbeitung der Anforderungen der ecoVadis-Plattform zu ermöglichen. Der Leitfaden adressiert die administrativen und strategischen Herausforderungen, die sich aus der Bearbeitung des ecoVadis-Fragebogens ergeben, und bietet eine systematische Priorisierung der Anforderungen. Damit wird nicht nur eine effektive Bewältigung der unmittelbaren Nachhaltigkeitsanforderungen angestrebt, sondern auch eine langfristige Grundlage für die Integration von Nachhaltigkeit-Prinzipien in die Unternehmensstrategie geschaffen.

Angesichts der Komplexität der Anforderungen, die sich aus Plattformen wie ecoVadis und einer Vielzahl regulatorischer Vorgaben ergeben, ist es für KMU von zentraler Bedeutung, klare und umsetzbare Handlungsanleitungen zu erhalten. Regulatorische Instrumente wie die CSRD, die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) und die EU-Taxonomie, die alle auf dem European Green Deal basieren, bilden die Grundlage für die umfassende Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft. Der European Green Deal stellt dabei die übergeordnete Strategie der Europäischen Union dar, mit der das Ziel verfolgt wird, bis 2050 Klimaneutralität zu erreichen und eine nachhaltige, ressourcenschonende Wirtschaftsweise zu etablieren. Dies geschieht durch eine Vielzahl gesetzlicher und politischer Maßnahmen, die Unternehmen dazu verpflichten, ihre Geschäftsmodelle anhand ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitskriterien auszurichten. Die daraus resultierenden Anforderungen dienen nicht nur der Steigerung von Transparenz und Vergleichbarkeit unternehmerischer Nachhaltigkeitsleistungen, sondern stellen auch KMU vor erhebliche Herausforderungen in der praktischen Umsetzung. Während die CSRD verbindliche Berichterstattungspflichten für große Unternehmen festlegt, konkretisieren die ESRS die detaillierten Offenlegungsanforderungen und die EU-Taxonomie schafft ein einheitliches System zur Bewertung der ökologischen Nachhaltigkeit wirtschaftlicher Aktivitäten. Diese Instrumente fördern die

Neuausrichtung wirtschaftlicher Strategien auf nachhaltige Entwicklung, erfordern jedoch zugleich eine erhebliche Anpassung interner Prozesse und Ressourcenallokationen – insbesondere für kleinere Unternehmen mit begrenzten Kapazitäten.¹⁶ Vor diesem Hintergrund kann der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) als pragmatische Orientierungshilfe verstanden werden, der eine reduzierte, anwendungsfreundlichere Form der Nachhaltigkeitsberichterstattung darstellt und insbesondere KMU einen niedrighschwelligen Einstieg in die systematische Auseinandersetzung mit ESG-Themen ermöglicht, ohne direkt zu Beginn den vollen regulatorischen Umfang der CSRD erfüllen zu müssen. In dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung wird jedoch auf eine tiefere Betrachtung des DNK sowie weiterer alternativer Berichtsstandards verzichtet. Der Grund hierfür liegt in der Vielzahl an bestehenden Rahmenwerken, gesetzlichen Anforderungen und länderspezifischen Vorgaben, die eine vollumfängliche Analyse nicht nur erheblich verlängern, sondern auch die wissenschaftliche Auswertung unnötig komplex und potenziell unübersichtlich gestalten würden. Stattdessen konzentriert sich diese Untersuchung ausschließlich auf die Vorgaben der CSRD und der ESRS, da diese offiziellen Berichtsrichtlinien der EU alle relevanten Anforderungen konsolidiert. Sie baut zudem auf international anerkannten Rahmenwerken wie den **GRI-Richtlinien** (Global Reporting Initiative) auf. Die GRI-Richtlinien sind ein weltweit etabliertes Rahmenwerk zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, das Unternehmen hilft, die ESG-Auswirkungen ihrer Tätigkeit transparent darzustellen. Sobald also die Anforderungen der CSRD erfüllt, erfüllt in der Regel auch die Anforderungen anderer Berichtsstandards wie etwa des DNK oder der GRI. Daher wird im weiteren Verlauf ausschließlich auf die Umsetzung der CSRD und die zugehörigen ESRS eingegangen. Dies ermöglicht eine zielgerichtete und zugleich fundierte Analyse, ohne die Übersichtlichkeit und Anwendbarkeit der Ergebnisse zu gefährden.¹⁷

¹⁶ Vgl. Europäische Kommission, Directive 2022/2464/EU, S. 15–44.

¹⁷ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, „Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex – Orientierung für eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung“, <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de> (abgerufen am 17.12.2024).

KMU, die oft über begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen verfügen, sehen sich dadurch jedoch vor erhebliche Herausforderungen gestellt. Während große Unternehmen mit spezialisierten Abteilungen solche Anforderungen strategisch bewältigen können, fehlt es KMU oft an den notwendigen Kapazitäten. Wie **Elkington (1997)** betont, eröffnet die Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Aspekten jedoch ein umfassendes Potenzial für Unternehmen: „*Triple Bottom Line Thinking is about going beyond profits to also measure environmental and social impacts.*“¹⁸ Dieses Konzept verdeutlicht, dass Nachhaltigkeit nicht nur ein Kostenfaktor ist, sondern ein strategischer Hebel für die Schaffung langfristiger Werte sein kann. Entsprechend ist die Entwicklung praxisorientierter Leitfäden nicht nur ein Mittel zur Bewältigung externer Anforderungen, sondern auch ein Ansatz zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU.

Wie bereits im **Abschnitt 1.2** erwähnt, verfolgt die Plattform ecoVadis das Ziel, einer transparenten und vergleichbaren Nachhaltigkeitsbewertung in globalen Lieferketten, indem sie die systematische Erfassung und Analyse von Daten aus den Bereichen Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Ethik sowie nachhaltige Beschaffung fördert. Durch die Anpassung der Bewertungsmethodik an die spezifischen Bedürfnisse von Unternehmen, insbesondere von KMU, ermöglicht ecoVadis eine erste Form der Priorisierung, indem die Anforderungen an Unternehmensgröße und Branche adaptiert werden, um so die Ressourcennutzung zu optimieren und eine fundierte Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln.¹⁹ Trotz dieser Kategorisierung stellt die Vielzahl und Komplexität der geforderten Daten eine erhebliche Belastung für KMU dar, da einige Anforderungen auf größere Unternehmen zugeschnitten sind und von KMU nicht vollständig umgesetzt werden können. Vor diesem Hintergrund ist eine detailliertere Priorisierung der Anforderungen erforderlich. Der Leitfaden dieser

¹⁸ John Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (Oxford 1997).

¹⁹ Vgl. EcoVadis, „Sustainable Procurement Solutions for Businesses“, <https://ecoVadis.com/de/suppliers/> (abgerufen am 16.11.2024).

Arbeit zielt darauf ab, KMU eine klare Orientierung zu bieten, welche Maßnahmen mit minimalem Aufwand eine signifikante Wirkung erzielen können, um eine ressourcenschonende Umsetzung der Nachhaltigkeitsanforderungen zu gewährleisten. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung eines grundlegenden Umweltmanagementsystems, das nicht nur die Nachhaltigkeitsbewertung verbessert, sondern auch zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen beiträgt. Durch eine schrittweise und gezielte Bearbeitung können die Unternehmen ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit stärken und sich auf künftige regulatorische Verpflichtungen vorbereiten.²⁰

Der ecoVadis-Fragebogen wird von vielen KMU zunächst als zusätzliche Belastung im Kontext der regulatorischen Anforderungen des European Green Deal wahrgenommen. Doch sollte die Erhebung der umfassenden Nachhaltigkeitsdaten nicht nur als Erfüllung externer Anforderungen betrachtet werden, sondern als Basis für eine fundierte und langfristige Nachhaltigkeitsstrategie. Der Leitfaden dieser Arbeit zielt daher darauf ab, die Schnittstellen zwischen ecoVadis und relevanten Regulierungen aufzuzeigen und die Verbindungen zwischen den Anforderungen zu verdeutlichen. Dies ermöglicht es den Unternehmen, die strategische Relevanz der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erkennen und ihre Anpassungsfähigkeit an zukünftige regulatorische Entwicklungen zu stärken. Darüber hinaus bietet die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstruktur nicht nur Vorteile in der regulatorischen Compliance, sondern fördert auch betriebswirtschaftliche Effizienz und Innovationspotenziale, was die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der KMU unterstützt.²¹

Diese wissenschaftliche Arbeit versteht sich als Beitrag zur Schaffung einer systematischen Grundlage für die nachhaltige Entwicklung von KMU. Mit einem spezifisch zugeschnittenen Leitfaden soll es diesen Unternehmen ermöglicht werden, den wachsenden Anforderungen des Marktes und der Regulierung gerecht zu werden, ohne dabei unverhältnismäßig viele Ressourcen

²⁰ Vgl. Europäische Kommission, Directive 2022/2464/EU, S. 38.

²¹ Vgl. Simon Schaltegger und Michael Wagner, „Sustainability Management and Business Strategy: An Introduction to the Special Issue on Sustainability Management“, in: Business Strategy and the Environment, 26 (2017), H. 1, S. 1–15.

aufzuwenden. Der Leitfaden stellt somit nicht nur eine kurzfristige Unterstützung dar, sondern zielt darauf ab, eine strategische und zukunftsorientierte Verankerung von Nachhaltigkeitsprinzipien in KMU zu fördern. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass aufgrund der hohen Komplexität der Thematik sowie der stark divergierenden Anforderungen, die sich aus Unternehmensgröße, Branche und innerbetrieblichen Strukturen ergeben, keine universelle, direkt übertragbare Lösung für jedes Unternehmen existieren kann. Vielmehr verfolgt dieser Leitfaden das Ziel, den Leser systematisch durch die thematischen Grundlagen von ecoVadis zu führen und die Schnittstellen zur einschlägigen gesetzlichen Regulierung aufzuzeigen. Auf diese Weise sollen gezielt Hebel für eine effektive und effiziente Berichterstattung identifiziert werden. Die konkrete Anwendung und Umsetzung der dargestellten Inhalte bleibt jedoch stets eine unternehmensindividuelle Entscheidung. Es obliegt daher dem Leser, kritisch zu reflektieren, inwieweit die vorgeschlagenen Maßnahmen und Anforderungen auf die spezifischen Gegebenheiten seines Unternehmens übertragbar und adaptierbar sind.

1.4 Forschungsfrage

Die in der Problemstellung (**Kapitel 1.1**) identifizierten Herausforderungen betonen die Notwendigkeit einer präzisen wissenschaftlichen Auseinandersetzung, die den verantwortlichen Personen in kleinen und mittelständischen Unternehmen eine strukturierte Herangehensweise an die komplexen Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung ermöglicht. Wie in der Zielsetzung aus **Kapitel 1.2** bereits dargelegt, liegt das zentrale Ziel dieser Arbeit in der Entwicklung eines praxisorientierten Leitfadens, der sowohl den Einstieg als auch die nachhaltige Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien unterstützt. Die Zielsetzung hebt hervor, dass eine systematische und zugleich ressourcenschonende Bearbeitung der Anforderungen gewährleistet werden soll, wobei der Leitfaden insbesondere auf die Herausforderungen des ecoVadis-Fragebogens zugeschnitten ist.²²

²² Vgl. Jörg Klein und Markus Werner, *Nachhaltigkeitsmanagement für KMU: Strategien, Instrumente und Praxisbeispiele* (Wiesbaden 2017), S. 114 ff.

Die Konzeption eines derartigen Leitfadens erfordert eine wissenschaftlich fundierte Methodik, die nicht nur die Bearbeitung der Anforderungen erleichtert, sondern auch eine strategische Grundlage für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit schafft. Die Forschungsfrage leitet sich direkt aus dieser Zielsetzung ab und adressiert die Notwendigkeit, praxisrelevante Lösungen für KMU zu entwickeln. Dabei wird ein besonderer Schwerpunkt auf die Vermeidung von Überforderung gelegt, indem die breite Thematik von Beginn an strukturiert und in priorisierte Handlungsschritte unterteilt wird. Wissenschaftliche Studien, wie die von **Baumann-Pauly und Scherer (2013)** durchgeführte Untersuchung zur organisatorischen Implementierung von Nachhaltigkeit, zeigen, dass der Erfolg von Nachhaltigkeitsinitiativen maßgeblich von der klaren Definition von Prozessen und der gezielten Fokussierung auf wirkungsvolle Maßnahmen abhängt.²³ Dies unterstreicht die strategische Relevanz eines Leitfadens, der nicht nur der regulatorischen Erfüllung dient, sondern auch die Effizienz und Innovationsfähigkeit der Unternehmen stärkt. Auf Basis dieser Zielsetzung entsteht folgende Forschungsfrage:

„Welche methodischen Ansätze und strategischen Leitlinien ermöglichen es KMU, die Anforderungen des ecoVadis-Fragebogens im Kontext von Nachhaltigkeitsberichterstattung und regulatorischen Vorgaben ressourceneffizient zu bewältigen und zugleich eine zukunftsfähige Grundlage für nachhaltige Wertschöpfung zu schaffen?“

Diese Frage reflektiert die Verknüpfung von operativen Herausforderungen mit strategischen Perspektiven. Sie baut auf der Problemstellung auf, indem sie die Komplexität des ecoVadis-Fragebogens und der regulatorischen Rahmenwerke berücksichtigt, und zielt darauf ab, die Zielsetzung zu präzisieren: Ein praxisorientierter Leitfaden, der KMU nicht nur bei der Erfüllung externer Anforderungen unterstützt, sondern sie auch in die Lage versetzt, Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

²³ Vgl. Dorothée Baumann-Pauly und Andreas G. Scherer, „The Organizational Implementation of Corporate Sustainability and Its Implications for Corporate Social Responsibility Reporting“, in: Journal of Business Ethics, 117 (2013), H. 1, S. 93–108.

1.5 Methodik

1.5.1 Forschungsdesign und methodischer Ansatz

Ausgehend von der formulierten Forschungsfrage, die auf die Entwicklung eines praxisorientierten Leitfadens für KMU zur ressourceneffizienten Bewältigung der Nachhaltigkeitsanforderungen von ecoVadis abzielt, erweist sich die Wahl eines qualitativen Forschungsdesigns als methodisch angemessen. Diese qualitative Methode bietet die notwendige Tiefe, um die heterogenen und kontextabhängigen Herausforderungen sowie die spezifischen Lösungsansätze, mit denen KMU konfrontiert sind, umfassend darzustellen. Insbesondere erlaubt sie, die Perspektiven von Experten und Praktikern systematisch zu integrieren und dadurch fundierte Erkenntnisse für die Erstellung eines strategischen Handlungskonzepts zu generieren. Wie **Schumann (2017)** in seiner Abhandlung zur empirischen Forschung darlegt, zeichnet sich die qualitative Forschung durch ihre Fähigkeit aus, vielschichtige und dynamische Phänomene in ihrem natürlichen Kontext zu analysieren, wobei der Schwerpunkt auf der Interpretation und Erkenntnislogik liegt.²⁴ Dieser Ansatz ist besonders geeignet, um die komplexen Interdependenzen und individuellen Gegebenheiten zu beleuchten, die KMU im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung betreffen. Durch die Einbindung qualitativer Methoden, wie Experteninterviews, wird es möglich, nicht nur die strukturellen Herausforderungen zu identifizieren, sondern auch strategische Handlungsempfehlungen abzuleiten, die auf praktischen Erfahrungen basieren. Der qualitative Ansatz bietet somit eine präzise Grundlage, um die in der Forschungsfrage aufgeworfenen Aspekte zu adressieren. Er erlaubt es, sowohl die operative Umsetzbarkeit von Nachhaltigkeitsanforderungen als auch die strategischen Potenziale für eine langfristige Wertschöpfung zu untersuchen. In Übereinstimmung mit Schumann wird dabei ein Verständnis für die spezifischen Bedürfnisse und Kapazitäten von KMU entwickelt, das essenziell ist, um praxisnahe und umsetzbare Leitlinien zu formulieren.²⁵

²⁴ Vgl. Siegfried Schumann, *Quantitative und qualitative empirische Forschung* (Wiesbaden 2017), S. 25.

²⁵ Vgl. Schumann, *Quantitative und qualitative empirische Forschung*, S. 27.

Im Mittelpunkt des methodischen Vorgehens stehen halbstrukturierte Experteninterviews, die als besonders geeignete Datenerhebungsmethode gelten, um die komplexen Erfahrungen und Einschätzungen von Personen in leitenden oder beratenden Positionen in KMU zu erfassen. Diese qualitative Methode ermöglicht es, tiefgreifende Einsichten in die Herausforderungen und Strategien im Umgang mit den Anforderungen von ecoVadis zu gewinnen, indem die individuellen Perspektiven und organisationalen Rahmenbedingungen der Befragten systematisch beleuchtet werden. Halbstrukturierte Interviews zeichnen sich durch eine ausgewogene Kombination aus strukturierten und offenen Elementen aus, wodurch sowohl eine Vergleichbarkeit der Antworten gewährleistet als auch Raum für spontane, vertiefende Exploration geschaffen wird. **Karadzic und Keller (2014)** betonen die Flexibilität dieses Formats, welches es ermöglicht, vorab festgelegte Themen zu behandeln, dabei jedoch auf unerwartete oder spezifische Aspekte einzugehen, die von den Interviewpartnern eingebracht werden können. Dies prädestiniert die Methode für Untersuchungen, die auf die Erfassung kontextgebundener und dynamischer Prozesse abzielen.²⁶

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgt gezielt anhand ihrer Expertise und ihrer praktischen Erfahrungen mit der Implementierung von ecoVadis in KMU. Diese Experten verfügen über ein fundiertes Wissen zu den operativen und strategischen Herausforderungen, denen KMU in diesem Kontext begegnen. **Spath und Walter (2012)** betonen, dass Experteninterviews ein zentraler Bestandteil qualitativer Studien sind, da sie nicht nur die subjektiven Wahrnehmungen, sondern auch die strukturellen Rahmenbedingungen eines Untersuchungsfeldes aufdecken.²⁷ Ein besonderer Schwerpunkt der Interviews liegt auf der Identifikation von Barrieren und Lösungsansätzen unter Berücksichtigung der ressourcenbedingten Einschränkungen, denen KMU typischerweise unterliegen. Die Erhebung dieser Informationen trägt dazu bei,

²⁶ Vgl. Karadzic/Keller, Forschungsdesign – Die qualitative Untersuchung (2014), S. 69–73.

²⁷ Vgl. Spath/Walter, Untersuchung: Qualitative Experteninterviews (2012), S. 33–45.

sowohl die spezifischen Bedürfnisse als auch die potenziellen Innovationspotenziale dieser Unternehmen zu erfassen. Hierbei wird den Ausführungen von Karadzic und Keller gefolgt, die argumentieren, dass qualitative Erhebungsmethoden dazu beitragen, verborgene Zusammenhänge aufzudecken und Handlungsempfehlungen zu formulieren, die auf die spezifischen Kontexte der Befragten abgestimmt sind.²⁸

Mithilfe der Experteninterviews wird ein umfassendes und differenziertes Verständnis der zentralen Herausforderungen sowie potenzieller Lösungsansätze für die Implementierung der ecoVadis-Anforderungen in KMU generiert. Diese Methode ermöglicht es, praxisnahe und zugleich strategisch fundierte Handlungsempfehlungen zu formulieren, die den spezifischen Gegebenheiten und Bedürfnissen von KMU gerecht werden. Diese Herangehensweise trägt wesentlich dazu bei, die Komplexität der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu entschlüsseln und praktikable Umsetzungsstrategien zu entwickeln. Damit liefert die Untersuchung einen bedeutenden Beitrag zur Gestaltung einer anwendungsorientierten und effektiven Nachhaltigkeitspraxis in KMU.

1.5.2 Stichprobe und Auswahlkriterien

Im Rahmen des gewählten qualitativen Forschungsdesigns, wurden spezifische Kriterien für die Auswahl der Stichprobe festgelegt, um die Forschungsfrage zielgerichtet zu adressieren. Dabei wurde auf die theoretischen und methodischen Grundlagen, wie sie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben wurden, Bezug genommen. Der Fokus liegt darauf, Experten-Perspektiven aus dem Bereich kleiner und mittelständischer Unternehmen einzubeziehen, die bereits mit der Implementierung der ecoVadis-Nachhaltigkeitskriterien vertraut sind. Dies ermöglicht eine differenzierte Analyse der Herausforderungen und Lösungsansätze, welche für diese Unternehmensgruppe von besonderer Relevanz sind.

Die Grundgesamtheit dieser Studie umfasst KMU, die entweder aktiv an der Umsetzung der ecoVadis-Anforderungen arbeiten oder in der Vergangenheit

²⁸ Vgl. Karadzic/Keller, Forschungsdesign – Die qualitative Untersuchung, S. 71.

Erfahrungen mit entsprechenden Nachhaltigkeitskriterien gesammelt haben. Gemäß **Wichmann (2019)** ist die klare Abgrenzung der Grundgesamtheit essenziell, um die Forschungsfrage in einem klar umrissenen Kontext zu bearbeiten und dabei systematische Verzerrungen zu vermeiden.²⁹ Für die vorliegende Untersuchung ist die Durchführung von leitfadengestützten Experteninterviews vorgesehen. Es sollen insgesamt zwischen sechs und zehn Interviews mit ausgewählten Expertinnen und Experten aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) geführt werden. Die konkrete Anzahl der Interviews richtet sich dabei nach der Verfügbarkeit geeigneter Gesprächspartner sowie nach der inhaltlichen Tiefe und Länge der einzelnen Interviews. Ziel ist es, eine möglichst breite sowie gleichzeitig fundierte Erhebung unterschiedlicher Perspektiven zur praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen, insbesondere im Kontext von Plattformen wie ecoVadis, zu ermöglichen. Durch diese flexible Ausgestaltung der Stichprobe soll ein ausgewogenes Verhältnis zwischen empirischer Tiefe und thematischer Abdeckung sichergestellt werden, um die Forschungsfrage auf einer belastbaren qualitativen Datengrundlage beantworten zu können.³⁰

Die Auswahl der Stichprobe erfolgt auf der Grundlage eines theoretischen Samplings, das sich in der qualitativen Forschung als besonders geeignet erweist, um sowohl unterschiedliche Perspektiven als auch spezifische kontextuelle Gegebenheiten systematisch abzubilden. Dieses Verfahren basiert nicht auf einer Zufallsauswahl, sondern auf dem Prinzip der theoriegeleiteten Fallauswahl, bei der gezielt solche Personen oder Organisationen ausgewählt werden, die für das Erkenntnisinteresse der Untersuchung theoretisch besonders relevant sind. Ziel ist es laut **Glaser und Strauss (1967)**, durch eine schrittweise und kontextsensitiv erweiterte Stichprobe eine theoretische Sättigung zu erreichen, das heißt den Punkt, an dem zusätzliche Fälle keine substanziellen neuen Erkenntnisse mehr erwarten lassen.³¹ **Angela**

²⁹ Vgl. Angela Wichmann, „Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich: Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse“, in: *Psychologie für Studium und Beruf* (Berlin/Heidelberg 2019), S. 69–73.

³⁰ Vgl. Wichmann, Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich, S. 71–75.

³¹ Vgl. Barney G. Glaser und Anselm L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research* (New York 1967), S. 234–238.

Wichmann (2019) hebt hervor, dass diese Form der Stichprobenziehung eine Maximierung der Informationsdichte ermöglicht, indem sie gezielt Akteure fokussiert, die über fundierte Kenntnisse und Erfahrungen in den relevanten Bereichen verfügen. Die Auswahl folgt somit nicht einem repräsentativen, sondern einem analytisch-strategischen Sampling-Ansatz, der sich an der Zielsetzung der Studie orientiert.³²

Die gewählten Auswahlkriterien orientieren sich an der Zielsetzung der Studie und wurden so definiert, dass sie eine möglichst hohe Relevanz und Vielfalt der erhobenen Daten gewährleisten:

1. Berufsrollen der Befragten:

Ein zentrales Auswahlkriterium ist die berufliche Funktion der potenziellen Teilnehmer. Eingeschlossen wurden Personen in leitenden Funktionen, darunter Geschäftsführer, Nachhaltigkeitsmanager und externe Berater. Diese Berufsgruppen wurden ausgewählt, da sie aufgrund ihrer Position tiefgehende Einblicke in die strategischen und operativen Herausforderungen der Implementierung von ecoVadis-Kriterien haben. Die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven innerhalb dieser Rollen ermöglicht eine umfassendere Analyse der Problemstellungen und Lösungsansätze.

2. Branchenspezifische Merkmale

Die Studie fokussierte sich auf produzierende KMU, da diese aufgrund ihrer oft ressourcenintensiven Wertschöpfungsketten besonders stark von den Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung betroffen sind. Die Auswahl dieser spezifischen Branche erlaubt es, branchenspezifische Herausforderungen und Potenziale detaillierter zu untersuchen. Die Beschränkung auf diese Gruppe erleichtert zudem die Vergleichbarkeit der Daten.

3. Erfahrungshorizont

Unternehmen wurden in die Untersuchung einbezogen, wenn sie mindestens ein Jahr praktische Erfahrung mit der Anwendung der ecoVadis-

³² Vgl. Wichmann, Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich, S. 81.

Kriterien vorweisen konnten. Dieses Kriterium stellte sicher, dass die Teilnehmenden fundierte Einschätzungen und praxisrelevante Erkenntnisse einbringen können. Unternehmen mit kürzeren Erfahrungshorizonten wurden ausgeschlossen, da deren Einblicke möglicherweise nicht ausreichend belastbar für die Analyse wären.

Die Auswahl und Rekrutierung der Stichprobe sowie die Einhaltung ethischer Standards stellen zentrale Elemente des Forschungsdesigns dar und sind entscheidend für die Validität und Glaubwürdigkeit der erhobenen Daten. In der qualitativen Forschung wird die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zwar nicht als primäres Ziel angesehen, jedoch ist die Gewährleistung einer theoretischen bedeutsamen Fallvielfalt von hoher Bedeutung. Laut **Schumann (2017)** trägt eine heterogene Stichprobe dazu bei, verschiedene Perspektiven, Praktiken und Erfahrungswelten abzubilden, was die Analyse von Barrieren und Erfolgsfaktoren erheblich bereichert.³³ Diese Vielfalt ermöglicht es, zentrale Herausforderungen und Lösungsansätze innerhalb der untersuchten KMU differenziert darzustellen und eine fundierte Basis für die Interpretation der Ergebnisse zu schaffen.

Die Rekrutierung der Teilnehmer erfolgte in einem mehrstufigen Verfahren, das darauf abzielt, eine zielgerichtete und qualitativ hochwertige Stichprobe sicherzustellen. Zunächst werden potenzielle Teilnehmer durch die Nutzung persönlicher und beruflicher Netzwerke, branchenspezifischer Fachforen und öffentlich zugänglicher Branchenregister identifiziert, um eine breite Abdeckung relevanter Akteure zu gewährleisten. Anschließend erfolgt eine systematische Vorauswahl mittels einer Kurzbefragung, in der geprüft werden soll, ob die Kandidaten den festgelegten Auswahlkriterien entsprechen, wie beispielsweise ihrer beruflichen Rolle, Branchenzugehörigkeit und praktischen Erfahrung mit ecoVadis-Kriterien. Auf dieser Grundlage wurden geeignete Kandidaten kontaktiert, umfassend über die Studie informiert und zur Teilnahme eingeladen, wobei besonderer Wert auf Transparenz gelegt wurde, um die Bereitschaft zur Mitwirkung zu fördern. In einem letzten Schritt wurde die

³³ Vgl. Schumann, Quantitative und qualitative empirische Forschung, S. 25.

Zusammensetzung der Stichprobe auf ihre Vielfalt und Relevanz hin überprüft, um sicherzustellen, dass die definierten Kriterien erfüllt sind und unterschiedliche Perspektiven abgedeckt werden. Dieses strukturierte Vorgehen orientiert sich an den methodischen Empfehlungen von Karadzic und Keller (2014) sowie dem theoretischen Sampling-Verständnis von **Glaser und Strauss (1967)**. Es trägt dazu bei, die qualitative Tiefe und analytische Tragfähigkeit der gewonnenen Erkenntnisse zu maximieren und gleichzeitig eine systematische Verknüpfung zwischen empirischem Material und theoretischer Fundierung sicherzustellen.³⁴³⁵

Besondere Aufmerksamkeit wurde auch den ethischen Aspekten der Datenerhebung gewidmet, um die Freiwilligkeit und Anonymität der Studienteilnehmer sicherzustellen. Gemäß den ethischen Standards der qualitativen Forschung wurden die Teilnehmenden umfassend über die Zielsetzung der Studie, den Ablauf der Datenerhebung und die geltenden Datenschutzrichtlinien informiert. Jede Teilnahme basierte auf einer schriftlichen Einwilligungserklärung, die nicht nur die Freiwilligkeit der Teilnahme unterstrich, sondern auch den Schutz der erhobenen Daten garantierte. Diese Vorgehensweise geht mit den Ausführungen von **Wichmann (2019)** einher, die die Bedeutung transparenter und partizipativer Prozesse bei der Rekrutierung und Datenverarbeitung hervorhebt.³⁶ Durch die Kombination einer vielfältigen Stichprobe, einer systematischen und zielgerichteten Rekrutierung sowie der Beachtung ethischer Standards wurde ein methodisch solides Fundament geschaffen, das die Grundlage für eine valide und differenzierte Analyse der erhobenen Daten bildet. Dieses Vorgehen erlaubt es, die zentrale Forschungsfrage nicht nur im Kontext der spezifischen KMU, sondern auch unter Berücksichtigung allgemeiner Herausforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu beleuchten.

³⁴ Vgl. Karadzic/Keller, Forschungsdesign – Die qualitative Untersuchung, S. 69–73.

³⁵ Vgl. Glaser/Strauss, The Discovery of Grounded Theory (1967), S. 234–238.

³⁶ Vgl. Wichmann, Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich, S. 81–85.

1.5.3 Datenanalyse und Validität

Die Analyse der erhobenen Daten erfolgt auf der Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, die sich durch eine regelgeleitete, systematische und zugleich flexible Vorgehensweise auszeichnet. Diese Methodik wurde gewählt, da sie eine strukturierte Analyse qualitativer Daten ermöglicht und insbesondere im Rahmen explorativer Forschungsdesigns Anwendung findet (**Mayring, 2015**). Die qualitative Inhaltsanalyse basiert auf zwei grundlegenden methodischen Prinzipien: dem deduktiven und dem induktiven Vorgehen. Beim deduktiven Ansatz werden Kategorien auf Basis bestehender Theorien und Forschungsarbeiten vorab definiert, wodurch sichergestellt wird, dass relevante wissenschaftliche Erkenntnisse in die Analyse einfließen und eine systematische Einordnung der Daten ermöglicht wird. Im Gegensatz dazu entsteht beim induktiven Vorgehen das Kategoriensystem aus dem Datenmaterial selbst, indem aus den erhobenen Daten neue Erkenntnisse und Strukturen abgeleitet werden. Diese Kombination erlaubt es, einerseits die theoretischen Annahmen aus den vorangegangenen Kapiteln gezielt in die Analyse einzubeziehen und andererseits flexibel auf emergierende Themen aus den Experteninterviews zu reagieren. Durch diesen Ansatz wird sichergestellt, dass bestehendes Wissen systematisch mit den empirischen Erkenntnissen verknüpft wird, um eine möglichst fundierte und differenzierte Betrachtung der Untersuchungsthematik zu ermöglichen.³⁷

Die Codierung und Kategorisierung der erhobenen Daten erfolgten nach einem mehrstufigen Prozess, der sich eng an den von **Mayring (2015)** beschriebenen Prinzipien orientiert. Zunächst wird auf Basis der theoretischen Grundlagen aus den vorangegangenen Kapiteln ein vorläufiges Kategoriensystem entwickelt, welches zentrale Themenbereiche der Nachhaltigkeitsbewertung im Kontext von ecoVadis sowie die regulatorischen Anforderungen an KMU reflektiert. Diese deduktive Herangehensweise gewährleistet, dass bereits bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse in die Analyse integriert werden und die Untersuchung auf einer soliden theoretischen Basis fußt. Gleichzeitig bleibt die

³⁷ Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, S. 12–15.

Analyse offen für induktiv generierte Kategorien, die aus den Expertenaussagen neu emergieren und das Kategoriensystem erweitern oder modifizieren können. Dies ermöglicht eine flexible Anpassung der Analysekategorien an die tatsächlichen inhaltlichen Schwerpunkte der erhobenen Daten und vermeidet eine vorschnelle theoretische Einengung der Ergebnisse **(Mayring, 2015)**.³⁸ Die Transkription der Experteninterviews erfolgt in vereinfachter Form, wobei dennoch eine hohe Detailgenauigkeit sichergestellt wird. Anschließend werden die Texte in Analyseabschnitte unterteilt, die entsprechend den entwickelten Kategorien systematisch codiert werden. Die Analyse folgt hierbei gemäß den Prinzipien der strukturierenden Inhaltsanalyse, bei der die relevanten Inhalte nach vorher festgelegten Kategorien erfasst und inhaltlich zugeordnet werden **(Mayring, 2015)**.³⁹

Zur Sicherstellung der wissenschaftlichen Gütekriterien wird in der vorliegenden Untersuchung besonderes Augenmerk auf die Validität und Nachvollziehbarkeit der Analyse gelegt. Mayring betont, dass die Qualität qualitativer Forschung nicht nur durch eine systematische Datenauswertung, sondern auch durch methodische Transparenz und Reflexivität des Forschenden gewährleistet werden muss. In diesem Zusammenhang werden die Analyseentscheidungen kontinuierlich dokumentiert, um den Interpretationsprozess nachvollziehbar zu gestalten.⁴⁰

1.6 Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit ist in sieben logisch aufeinander aufbauende Kapitel gegliedert. Diese Struktur verfolgt das Ziel, ein komplexes Thema, die praxisorientierte Erfüllung der Nachhaltigkeitsanforderungen von ecoVadis in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), systematisch zu erschließen und dabei sowohl theoriegeleitete als auch empirisch fundierte Erkenntnisse zu verbinden. Der Aufbau folgt einem deduktiv-induktiven Erkenntnismodell, bei dem

³⁸ Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, S. 49–53.

³⁹ Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, S. 67–70.

⁴⁰ Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, S. 144–146.

theoretische Vorüberlegungen durch empirische Daten angereichert und anschließend in praxisorientierte Handlungsempfehlungen überführt werden. Die Kapitel sind dabei nicht isoliert zu betrachten, sondern greifen inhaltlich und methodisch ineinander.

Kapitel 1 bildet den konzeptionellen und methodischen Einstieg. Es entfaltet in mehreren Unterkapiteln zunächst die Relevanz des Themas, konkretisiert die zentrale Problemstellung und leitet daraus die übergeordnete Zielsetzung sowie die Forschungsfrage ab. Die methodische Fundierung erfolgt durch die Begründung eines qualitativen Forschungsdesigns mit halbstrukturierten Experteninterviews und einer Inhalts-analytischen Auswertung nach Mayring. Der methodologische Aufbau verdeutlicht, dass nicht die Hypothesenprüfung, sondern das strukturierte Verstehen realer Umsetzungspraxis im Mittelpunkt steht. Damit wird die wissenschaftliche Herangehensweise explizit anwendungsorientiert verortet, ohne auf analytische Tiefe zu verzichten.

Kapitel 2 widmet sich der begrifflichen Rahmung der Arbeit und nimmt dabei eine reflektierte Perspektive auf zentrale Terminologien ein. Es geht nicht um eine enzyklopädische Aneinanderreihung von Definitionen, sondern um die differenzierte Darstellung semantischer Spannungsfelder, wie sie insbesondere im Kontext der Nachhaltigkeitsdebatte auftreten. Begriffe wie „Nachhaltigkeit“, „Triple Bottom Line“ oder „Nachhaltigkeitsbewertung“ sind in der Fachliteratur keineswegs einheitlich definiert, sondern tragen unterschiedliche normative, disziplinäre und anwendungsbezogene Bedeutungen. Dieses Kapitel analysiert, welche begrifflichen Konzeptionen in der Literatur dominieren, wo Divergenzen bestehen und wie sich die vorliegende Arbeit im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Pluralität und notwendiger begrifflicher Operationalisierung positioniert. Der Abschnitt dient somit nicht nur der begrifflichen Klarheit, sondern reflektiert auch die konzeptionellen Entscheidungen, die für die anschließende empirische und normative Analyse leitend sind.

Kapitel 3 stellt die Plattform ecoVadis in den Mittelpunkt. Die Analyse erfolgt in mehreren Stufen: Zunächst werden die Entstehung, Zielsetzung und Systematik der Plattform beschrieben, wobei der Fokus auf deren Bedeutung im Kontext

globaler Lieferketten und der CSR-Berichterstattung liegt. Anschließend wird die Bewertungslogik detailliert aufgeschlüsselt, insbesondere hinsichtlich der vier Hauptdimensionen (Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Ethik und nachhaltige Beschaffung) und der zugehörigen Managementindikatoren. Zusätzlich werden bestehende Alternativen kritisch reflektiert, um die spezifische Relevanz und Reichweite des ecoVadis-Systems für KMU einordnen zu können. Ziel ist es, ecoVadis nicht nur als technisches Tool, sondern als institutionell gerahmtes Steuerungsinstrument zu begreifen, das normative, strategische und administrative Effekte auf Unternehmen ausübt.

Kapitel 4 fungiert als methodischer Brückenschlag zwischen Theorie und Empirie. Es entwickelt ein dediziertes Bewertungssystem zur systematischen Erfassung der Anforderungen von ecoVadis aus KMU-Perspektive. Diese Bewertungslogik operationalisiert die zuvor theoretisch hergeleiteten Anforderungen entlang praxisnaher Dimensionen und stellt ein analytisches Raster für die qualitative Datenerhebung bereit. Damit bildet dieses Kapitel die methodische Grundlage für die Interviews und deren spätere Auswertung, wobei insbesondere eine Priorisierung der Indikatoren im Mittelpunkt steht, um Ressourcenengpässe und Umsetzungs-Realitäten in KMU angemessen abzubilden.

Kapitel 5 ist dem empirischen Teil der Arbeit gewidmet und folgt einer methodisch stringenten Anlage. Es beginnt mit der Beschreibung des qualitativen Sampling-Prozesses und der Rekrutierung der Interviewpartner und geht über in die Darstellung des Erhebungsdesigns sowie der Durchführung und Transkription. Die Auswertung der Interviews erfolgt in zwei Stufen: Zunächst werden die einleitenden Interviewsequenzen systematisch analysiert, um Nutzungsmotive, organisationale Verankerung und strukturelle Herausforderungen zu erfassen. Anschließend werden die Bewertungen zu den ecoVadis-Managementindikatoren entlang eines sechsdimensionalen Bewertungsschemas rekonstruiert und inhaltlich interpretiert. Dabei erfolgt nicht nur eine thematische Zuordnung, sondern auch eine analytische Tiefenstrukturierung, die Unterschiede, Muster und Spannungsfelder innerhalb der empirischen Daten offenlegt.

Kapitel 6 synthetisiert die empirischen und theoretischen Erkenntnisse in Form eines praxisorientierten Leitfadens. Dieser adressiert zentrale Handlungsschritte, konkrete Umsetzungs-Empfehlungen sowie mögliche Priorisierungskriterien für KMU, die sich mit der Bearbeitung des ecoVadis-Fragebogens konfrontiert sehen. Dabei wird zwischen kurzfristigen Quick Wins und langfristig strategischen Maßnahmen unterschieden. Der Leitfaden ist nicht als universelles Schema zu verstehen, sondern als adaptierbares Instrument, das Raum für unternehmens-individuelle Konfigurationen lässt. Ziel ist es, aus der Vielfalt der empirisch identifizierten Praktiken ein kondensiertes, systematisch gegliedertes Hilfsmittel für die betriebliche Praxis zu generieren.

Kapitel 7 schließt die Arbeit mit einer kritischen Reflexion der Ergebnisse, der Beantwortung der Forschungsfrage und einem Ausblick auf mögliche Anschlussfragen ab. Dabei werden die zentralen Erkenntnisse rekapituliert und der entwickelte praxisorientierte Leitfaden zur Erfüllung der ecoVadis-Nachhaltigkeitsanforderungen dargestellt. Anschließend erfolgt eine kritische Hinterfragung, inwieweit der Leitfaden tatsächlich die Forschungsfrage beantwortet und den relevanten Rahmenbedingungen gerecht wird. Dabei werden auch die Limitationen des methodischen Vorgehens aufgezeigt und entsprechende Implikationen für die zukünftige Forschung und Praxis diskutiert. Die Argumentation mündet in einer abschließenden Erkenntnis.

2 Begriffsdefinitionen

2.1 Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsverständnisse

2.1.1 Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit ist zentraler Bestandteil aktueller ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Diskurse. Seine moderne Verwendung geht wesentlich auf den Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (1987) zurück, in der Nachhaltigkeit als Entwicklung definiert wird, „die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“. Diese Definition legt den Grundstein für das Drei-Säulen-Modell, das ökologische, ökonomische und soziale Ziele in ein Gleichgewicht bringen soll.⁴¹

In der wissenschaftlichen Literatur existieren jedoch verschiedene Perspektiven der Nachhaltigkeit. So differenzieren **Schaltegger und Burr (2011)** zwischen einer normativen (ethischen), strategischen (unternehmerischen) und operativen (instrumentellen) Auslegung.⁴² Während die normative Perspektive die globale Verantwortung und intergenerationelle Gerechtigkeit betont, fokussiert die strategische Perspektive auf die langfristige Sicherung unternehmerischer Erfolgspotenziale. Die operative Dimension umfasst konkrete Instrumente zur Umsetzung nachhaltiger Praktiken im Unternehmen. Hinzu kommt eine historische Dimension: Bereits im 18. Jahrhundert formulierte **Hans Carl von Carlowitz** ein erstes forst-wirtschaftliches Konzept nachhaltiger Ressourcennutzung, das den Erhalt von Holzbeständen durch kontrollierte Nutzung sicherstellen sollte.⁴³

⁴¹ Vgl. Gro Harlem Brundtland, *Unsere gemeinsame Zukunft. Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung* (Oxford 1987), S. 46.

⁴² Vgl. Stefan Schaltegger und Roger Burr, *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Instrumente und Fallstudien* (München 2011), S. 12–14.

⁴³ Vgl. Hans Carl von Carlowitz, *Sylvicultura Oeconomica oder Anweisung zur Wilden Baum-Zucht* (Leipzig 1713), S. 105.

Diese unterschiedlichen Ausprägungen machen deutlich, dass Nachhaltigkeit kein abschließend definierter Begriff ist, sondern vielmehr einen offenen Orientierungsrahmen darstellt. Je nach disziplinärem Kontext, ob Ökonomie, Ökologie oder Sozialwissenschaft, variiert seine Deutung erheblich.

2.1.2 Triple Bottom Line

Das Konzept der Triple Bottom Line (TBL), entwickelt von **John Elkington** im Jahr 1997, erweitert den traditionellen Fokus auf ökonomische Kennzahlen um ökologische und soziale Zielgrößen.⁴⁴ Es basiert auf der Überzeugung, dass langfristiger wirtschaftlicher Erfolg nur durch gleichzeitige Berücksichtigung von „People, Planet, Profit“ erreicht werden kann. Unternehmen sollen demnach nicht nur monetären Wert generieren, sondern auch zur Erhaltung ökologischer Lebensgrundlagen und zur sozialen Gerechtigkeit beitragen.

Trotz seiner weiten Verbreitung wird das Konzept in der Literatur teils kritisch hinterfragt. So betonen **Schaltegger und Hansen (2007)**, dass die bloße Integration aller drei Dimensionen nicht automatisch zu nachhaltigen Ergebnissen führt, wenn Zielkonflikte nicht systematisch adressiert werden.⁴⁵ Sie plädieren für ein differenziertes Managementverständnis, das Trade-offs offenlegt und aktiv gestaltet. Auch aus Perspektiven der Praxis wird die Umsetzung oft als herausfordernd beschrieben, da betriebliche Steuerungsinstrumente wie Controlling oder KPI-Modelle meist primär auf ökonomische Größen ausgerichtet sind. Die TBL liefert somit zwar ein konzeptionelles Leitbild, erfordert jedoch ergänzende Instrumente zur operativen Umsetzung.⁴⁶

⁴⁴ Vgl. Elkington, *Cannibals with Forks* (1997), S. 70.

⁴⁵ Vgl. Stefan Schaltegger und Kirsten Hansen, „Vom Dreieck zur Nachhaltigkeitsstrategie: Nachhaltigkeitsorientiertes Management mit der Balanced Scorecard“, in: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht*, 30 (2007), H. 2, S. 175–195.

⁴⁶ Vgl. Ahrend, *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit* (2023), S. 48.

2.1.3 Starke vs. schwache Nachhaltigkeit

In der ökonomischen Nachhaltigkeitsforschung wird häufig zwischen starker und schwacher Nachhaltigkeit unterschieden. Die Konzeption der schwachen Nachhaltigkeit geht davon aus, dass Naturkapital durch menschliches oder technologisches Kapital substituiert werden kann, solange der Gesamtkapitalbestand konstant bleibt.⁴⁷ Demgegenüber betont das Modell der starken Nachhaltigkeit, dass natürliche Lebensgrundlagen nicht vollständig ersetzbar sind und als nicht-substituierbar gelten. Insbesondere ökologische Systemgrenzen, wie die Belastbarkeit von Klimasystemen oder Biodiversität, würden durch rein ökonomische Maßnahmen nicht adäquat kompensiert.⁴⁸

Diese Unterscheidung hat erhebliche Implikationen für politische und unternehmerische Entscheidungen. Während die schwache Nachhaltigkeit oft Grundlage wirtschaftlicher Bewertungen in der Praxis ist, etwa bei der EU-Taxonomie oder monetären Schadensmodellen, fordern Vertreter der starken Nachhaltigkeit eine umfassendere Vorsorgeperspektive. Laut **Schaltegger und Müller (2017)** müsse nachhaltige Unternehmensführung beide Sichtweisen reflektieren, jedoch stets dem Vorsorgeprinzip Vorrang einräumen. Die Debatte zeigt, dass es keine eindimensionale Definition von Nachhaltigkeit gibt, sondern eine Vielzahl normativer und analytischer Zugänge mit konkreten Steuerungsimplicationen.⁴⁹

2.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung und -bewertung

2.2.1 Nachhaltigkeitsberichterstattung

Nachhaltigkeitsberichterstattung beschreibt die strukturierte Offenlegung unternehmerischer Leistungen, Risiken und Strategien in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG). Ziel ist es, die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens für externe und interne Stakeholder nachvollziehbar und vergleichbar zu machen. Bereits seit den frühen 2000er-Jahren etablierte sich die

⁴⁷ Vgl. Michael von Hauff, *Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung* (München 2010), S. 102–104.

⁴⁸ Vgl. Stefan Bringezu, *Starke Nachhaltigkeit in der Ressourcenpolitik* (Berlin 2013), S. 18–20.

⁴⁹ Vgl. Stefan Schaltegger und Christoph Müller, *Umweltmanagement. Nachhaltigkeit als Herausforderung für Unternehmensführung und Controlling* (Wiesbaden 2017), S. 33–36.

Berichterstattung als freiwillige Praxis, die durch Standards wie die GRI (Global Reporting Initiative) unterstützt wurde. Mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wird die Berichterstattung nun in der EU für zahlreiche Unternehmen verpflichtend.

In der Literatur wird zwischen verschiedenen Funktionen unterschieden: Während **Schaltegger und Burr (2011)** den Fokus auf die interne Steuerung und Lerneffekte legen,⁵⁰ betonen andere Autoren wie **Hahn und Kühnen (2013)** die Legitimation gegenüber Stakeholdern.⁵¹ Auch die strategische Komponente tritt zunehmend in den Vordergrund: Unternehmen nutzen Berichte nicht nur zur Erfüllung regulatorischer Vorgaben, sondern auch zur Positionierung im Markt und als Ausdruck unternehmerischer Verantwortung. Gerade für KMU stellt die Nachhaltigkeitsberichterstattung jedoch eine Herausforderung dar, da Ressourcen, Expertise und Systematik oftmals fehlen.

2.2.2 Nachhaltigkeitsbewertung

Nachhaltigkeitsbewertung ist ein methodischer Ansatz zur systematischen Analyse und Bewertung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Auswirkungen von Aktivitäten, Prozessen oder Strategien. Dabei werden qualitative und quantitative Indikatoren herangezogen, um Zielkonflikte sichtbar zu machen, Alternativen abzuwägen und Entscheidungen zu unterstützen. In politischen Kontexten wird die Bewertung zur Folgenabschätzung genutzt, in Unternehmen hingegen zur Risikoidentifikation, Zielverfolgung oder Nachweispflicht.

Schaltegger, Bennett und Burr (2006) unterscheiden zwischen inputorientierten, prozessbezogenen und ergebnisorientierten Indikatoren.⁵² Besonders im Kontext von Plattformen wie ecoVadis werden Nachhaltigkeitsbewertungen

⁵⁰ Vgl. Schaltegger/Burr, *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard* (2011), S. 22–23.

⁵¹ Vgl. Tobias Hahn und Rolf Kühnen, „Determinants of Sustainability Reporting: A Review of Results, Trends, Theory, and Opportunities“, in: *Journal of Cleaner Production*, 59 (2013), S. 5–21.

⁵² Vgl. Stefan Schaltegger, Mark Bennett und Roger Burr, *Nachhaltigkeitsbewertung in Unternehmen. Konzepte und Instrumente* (Stuttgart 2006), S. 18–22.

zunehmend standardisiert, digitalisiert und vergleichbar gemacht. Während dies für große Unternehmen Chancen zur Effizienzsteigerung und Benchmarking eröffnet, kritisieren KMU oft den hohen Dokumentationsaufwand, der nicht ihrer Realität entspricht.

2.3 ESG-Managementsysteme und Instrumente

2.3.1 ESG

Die Abkürzung ESG steht für „Environmental, Social and Governance“ und bezeichnet ein international etabliertes Rahmenkonzept zur strukturierten Erfassung und Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeitsleistungen. ESG-Kriterien umfassen Aspekte wie Klima- und Umweltschutz, Arbeitsbedingungen, Diversität, Menschenrechte sowie Unternehmensführung und Korruptionsprävention. Ursprünglich aus der Finanzwirtschaft stammend, etwa im Kontext von Investorenbewertungen oder ESG-Ratings, hat sich ESG als übergreifendes Strukturprinzip für Nachhaltigkeitsmanagement etabliert.⁵³

In der Fachliteratur wird ESG sowohl als analytisches Kategoriensystem als auch als Steuerungsansatz diskutiert. Während Kritiker auf die Gefahr der Reduktion komplexer Nachhaltigkeitsfragen auf „prüfbare Checklisten“ hinweisen,⁵⁴ betonen Befürworter den Standardisierungseffekt und die Vergleichbarkeit, die durch ESG entstehen. ESG gilt heute vielfach als Brückenkonzept zwischen freiwilligem CSR-Engagement und regulatorischen Anforderungen wie CSRD oder Taxonomie.⁵⁵

2.3.2 ecoVadis

EcoVadis ist eine weltweit tätige Plattform zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen. Ziel ist es, anhand eines standardisierten Fragebogens eine vergleichbare Scorecard zu erstellen, die Unternehmen entlang von vier Hauptdimensionen bewertet: Umwelt, Arbeits- und

⁵³ Vgl. Ahrend, Geschäftsmodell Nachhaltigkeit (2023), S. 39–42.

⁵⁴ Vgl. Hahn/Kühnen, Determinants of Sustainability Reporting (2013), S. 5–21.

⁵⁵ Vgl. Schaltegger/Hansen, Vom Dreieck zur Nachhaltigkeitsstrategie (2007), S. 175–195.

Menschenrechte, Ethik und nachhaltige Beschaffung.⁵⁶ Die Plattform spielt insbesondere im Kontext globaler Lieferketten eine zentrale Rolle, da viele Großunternehmen von ihren Zulieferern eine ecoVadis-Bewertung verlangen, um regulatorische Pflichten (z. B. aus dem LkSG) zu erfüllen.

Während die Plattform in der Wissenschaft für ihre hohe Reichweite und methodische Konsistenz anerkannt wird, kritisieren Vertreter kleiner Unternehmen den hohen Dokumentationsaufwand und die fehlende Skalierung nach tatsächlichen Ressourcen. Gleichwohl zeigt sich in der Praxis, dass ecoVadis zunehmend als Türöffner für neue Märkte oder langfristige Kundenbindungen genutzt wird, vorausgesetzt die Bewertung wird als strategisches Management-Instrument verstanden und nicht nur als Compliance-Aufgabe.

2.3.3 ISO 14001

Die ISO 14001 ist ein international anerkannter Standard für Umweltmanagementsysteme. Er legt Anforderungen an die Planung, Umsetzung, Überwachung und kontinuierliche Verbesserung umweltrelevanter Prozesse in Organisationen fest. Ziel ist es, die Umweltauswirkungen eines Unternehmens systematisch zu erfassen, Risiken zu minimieren und Rechtskonformität sicherzustellen.⁵⁷

Die Norm folgt dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) und ist sowohl für produzierende Unternehmen als auch für Dienstleister anwendbar. In der Nachhaltigkeitsberichterstattung (z. B. bei ecoVadis oder der CSRD) fungiert ISO 14001 als anerkannter Nachweis für systematisches Umweltmanagement.⁵⁸ Während große Unternehmen häufig zertifiziert sind, stellt die Implementierung für KMU eine Herausforderung dar, etwa aufgrund der Komplexität und internen Auditpflichten.

⁵⁶ Vgl. EcoVadis, „Methodology Overview“ (2023), <https://ecovadis.com> (abgerufen am 13.01.2025).

⁵⁷ Vgl. ISO, *Environmental Management Systems — Requirements with Guidance for Use (ISO 14001:2015)* (Genf 2015).

⁵⁸ Vgl. Schaltegger/Müller, *Umweltmanagement* (2017), S. 57–59.

2.3.4 Science Based Targets initiative (SBTi)

Die SBTi ist eine Initiative zur Förderung wissenschaftsbasierter Klimaziele von Unternehmen. Sie unterstützt Organisationen dabei, sich Reduktionsziele für Treibhausgasemissionen zu setzen, die im Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen stehen. Dabei erfolgt eine Validierung durch die Initiative selbst, die sowohl Scope-1-, Scope-2- als auch, bei größeren Unternehmen, Scope-3-Emissionen berücksichtigt.⁵⁹

Die SBTi wird in der Fachliteratur sowohl als ambitionierter Transformationsansatz als auch als steuerungspraktisch herausfordernd bewertet.⁶⁰ Insbesondere KMU stoßen bei der Erfassung indirekter Emissionen (Scope 3) an systemische und methodische Grenzen. Dennoch wird der Ansatz zunehmend in Nachhaltigkeitsratings (z. B. ecoVadis) integriert und gewinnt damit an strategischer Bedeutung für die Unternehmensentwicklung.

2.3.5 UN Global Compact

Der UN Global Compact ist eine freiwillige Initiative der Vereinten Nationen zur Förderung unternehmerischer Verantwortung. Unternehmen, die dem Compact beitreten, verpflichten sich zur Einhaltung von zehn universellen Prinzipien in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung¹. Die Teilnahme erfordert jährlich einen Fortschrittsbericht (Communication on Progress, CoP).⁶¹

Während Kritiker dem Compact fehlende rechtliche Bindungskraft und mangelnde Sanktionsmechanismen vorwerfen, betonen Befürworter seine Rolle als orientierender Rahmen, insbesondere für international tätige KMU. Auch in der Verbindung mit regulatorischen Anforderungen (z. B. CSRD oder LkSG) gewinnt der Compact an Bedeutung, da viele seiner Prinzipien deckungsgleich

⁵⁹ Vgl. Science Based Targets initiative, *Criteria and Recommendations (Version 5.0)* (2023).

⁶⁰ Vgl. Stefan Bringezu, *Starke Nachhaltigkeit in der Ressourcenpolitik* (Berlin 2013), S. 62–63.

⁶¹ Vgl. UN Global Compact, „The Ten Principles of the UN Global Compact“ (New York 2023), <https://unglobalcompact.org> (abgerufen am 13.04.2025).

mit den ESG-Dimensionen sind. Unternehmen nutzen die Mitgliedschaft zunehmend strategisch zur Reputationsbildung und als Ausgangspunkt für strukturierte Nachhaltigkeitsberichterstattung.⁶²

2.4 KMU, Wertschöpfung und nachhaltige Transformation

2.4.1 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind laut Definition der Europäischen Kommission Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten, einem Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro oder einer Bilanzsumme von maximal 43 Millionen Euro.⁶³ Sie stellen das Rückgrat der europäischen Wirtschaft dar und zeichnen sich durch hohe Innovationskraft, regionale Verwurzelung und flache Hierarchien aus. Im Nachhaltigkeitskontext nehmen KMU eine ambivalente Rolle ein: Einerseits fehlt es häufig an Ressourcen, Know-how und Zeit für systematische Nachhaltigkeitsprozesse, andererseits zeigen viele KMU eine intrinsische Orientierung an Verantwortung und wertegeleitetem Wirtschaften.⁶⁴

In der Literatur wird zunehmend betont, dass KMU andere Rahmenbedingungen benötigen als Großunternehmen. Während standardisierte Ansätze wie GRI, CSRD oder ESG-Ratings oft zu komplex wirken, bedarf es pragmatischer, proportionaler Instrumente.⁶⁵ **Schaltegger und Klewitz (2012)** schlagen daher vor, Nachhaltigkeit in KMU über kontinuierliche Lern- und Innovationsprozesse zu verankern, statt auf formalisierte Systeme zu setzen. Der besondere Kontext von KMU erfordert also passgenaue Ansätze, die betriebliche Realitäten ernst nehmen.⁶⁶

⁶² Vgl. Ahrend, Geschäftsmodell Nachhaltigkeit (2023), S. 67.

⁶³ Vgl. Europäische Kommission, „Empfehlung 2003/361/EG vom 6. Mai 2003 zur Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen“, in: Amtsblatt der Europäischen Union, L 124 (2003), S. 36–41.

⁶⁴ Vgl. Ahrend, Geschäftsmodell Nachhaltigkeit (2023), S. 70.

⁶⁵ Vgl. Schaltegger/Burr, Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard (2011), S. 112.

⁶⁶ Vgl. Stefan Schaltegger und Katja Klewitz, „Sustainability Management in Small and Medium-Sized Enterprises“, in: *Business Strategy and the Environment*, 21 (2012), H. 2, S. 71–89.

2.4.2 Nachhaltige Wertschöpfung

Nachhaltige Wertschöpfung bezeichnet die Erzeugung ökonomischen Werts unter gleichzeitiger Berücksichtigung sozialer und ökologischer Auswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Ziel ist es, durch integriertes Denken Synergien zwischen wirtschaftlicher Effizienz, ökologischer Verträglichkeit und gesellschaftlicher Verantwortung zu nutzen.⁶⁷ Dieser Ansatz geht über eine bloße Kosten-Nutzen-Logik hinaus und fordert Unternehmen auf, systemisch zu denken und Verantwortung für vorgelagerte und nachgelagerte Prozesse zu übernehmen.

Die Perspektiven auf nachhaltige Wertschöpfung sind vielfältig: Während die betriebswirtschaftliche Sicht Prozessoptimierung und Stakeholder Integration fokussiert,⁶⁸ wird in der Nachhaltigkeitswissenschaft die Relevanz ökologischer Belastungsgrenzen betont.⁶⁹ Auch in regulatorischen Kontexten, etwa der EU-Taxonomie oder dem Lieferkettengesetz, gewinnt der Begriff an Schärfe, da Unternehmen zunehmend für die Auswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verantwortlich gemacht werden. Nachhaltige Wertschöpfung ist somit sowohl normativer Anspruch als auch strategisches Ziel.

2.4.3 Nachhaltige Transformation

Der Begriff nachhaltige Transformation beschreibt tiefgreifende, systemische Veränderungsprozesse hin zu einer ökologisch tragfähigen, sozial gerechten und ökonomisch stabilen Gesellschaft. In unternehmerischen Kontexten bedeutet dies nicht nur die Einführung neuer Technologien oder Prozesse, sondern eine umfassende Neuausrichtung des Geschäftsmodells und der Unternehmenskultur.⁷⁰ Nachhaltige Transformation ist daher mehr als kontinuierliche Verbesserung, sie impliziert strukturellen Wandel.

In der Fachliteratur wird zwischen inkrementellen und disruptiven Transformationspfaden unterschieden. Während inkrementelle Veränderungen auf

⁶⁷ Vgl. Schaltegger/Müller, Umweltmanagement (2017), S. 45.

⁶⁸ Vgl. Ahrend, Geschäftsmodell Nachhaltigkeit (2023), S. 82-85.

⁶⁹ Vgl. Stefan Bringezu, *Starke Nachhaltigkeit in der Ressourcenpolitik* (Berlin 2013), S. 15.

⁷⁰ Vgl. Uwe Schneidewind, *Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels* (Frankfurt am Main 2018), S. 22–27.

Effizienzsteigerungen im bestehenden System setzen (z. B. Energieeinsparung), fordern disruptive Pfade eine radikale Neugestaltung (z. B. Umstieg auf zirkuläre Geschäftsmodelle).⁷¹ KMU wird dabei eine Schlüsselrolle zugeschrieben, da sie durch ihre Nähe zu Märkten, Flexibilität und Innovationskraft besonders adaptionsfähig sind – allerdings oft nicht über dieselben Ressourcen verfügen wie Großunternehmen.⁷²

⁷¹ Vgl. Stefan Schaltegger u. a., *Nachhaltige Unternehmensentwicklung im Mittelstand* (München 2011), S. 35–38.

⁷² Vgl. Ahrend, *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit* (2023), S. 91.

3 Analyse der ecoVadis-Plattform

3.1 Grundlagen, Zielsetzung und Relevanz für nachhaltige Unternehmensführung

EcoVadis wurde im Jahr 2007 von Pierre-François Thaler und Frédéric Trinel ins Leben gerufen, um die steigenden Herausforderungen der nachhaltigen Unternehmensführung und Lieferkettenverantwortung in einem zunehmend globalisierten Wirtschaftskontext zu bewältigen. Die beiden Gründer identifizierten die Notwendigkeit eines standardisierten Ansatzes zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen und entwickelten eine Plattform, die heute als global führender Anbieter von Nachhaltigkeitsbewertungen gilt. Mit einer Präsenz in über 175 Ländern und mehr als 130.000 bewerteten Unternehmen aller Branchen und Größen hat ecoVadis eine außergewöhnliche Reichweite und Relevanz für die Wirtschaft und deren nachhaltige Transformation erreicht.⁷³

Die Plattform hat sich im Laufe der Jahre stetig weiterentwickelt und konnte dabei sowohl ihre methodische Kompetenz als auch ihren Einflussbereich erheblich ausbauen. EcoVadis beschäftigt mittlerweile über 1.200 Mitarbeitende und unterhält Niederlassungen in Europa, Nordamerika und Asien, was ihre globale Ausrichtung unterstreicht. Die Plattform hat bis heute mehr als 100 Millionen Nachhaltigkeitsdatenpunkte analysiert, wodurch sie ein umfassendes Verständnis für die Herausforderungen und Chancen nachhaltiger Wertschöpfungsketten entwickelt hat. Ein entscheidender Meilenstein in der Entwicklung von ecoVadis war die Einführung eines datengesteuerten Ansatzes, der Unternehmen nicht nur dabei unterstützt, ihre eigene Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern, sondern auch die Risiken in ihren Lieferketten systematisch zu minimieren. Dieser Ansatz ist insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden regulatorischen Anforderungen relevant, die eine transparente und vergleichbare Berichterstattung über ökologische, soziale und Governance-Aspekte fordern. EcoVadis erfüllt dabei eine Schlüsselrolle, indem es

⁷³ Vgl. EcoVadis, „Über uns“, <https://ecovadis.com/de/about-us/> (abgerufen am 08.12.2024).

Unternehmen nicht nur Bewertungsergebnisse liefert, sondern auch gezielte Handlungsempfehlungen zur Optimierung ihrer Nachhaltigkeitsstrategien bereitstellt.⁷⁴

Die Mission von ecoVadis, Unternehmen auf ihrem Weg zu mehr Nachhaltigkeit zu begleiten und deren Wirkung auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft positiv zu beeinflussen, steht in direktem Zusammenhang mit internationalen Standards wie dem UN Global Compact, der Science Based Targets initiative (SBTi) und einer Vielzahl an Iso-Normen sowie den, in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen, regulatorischen Vorgaben. Beispielsweise bietet der UN Global Compact mit seinen zehn Prinzipien in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung eine Orientierung, die wesentlich ist, um die Anforderungen der CSRD zu erfüllen, die von Unternehmen detaillierte Angaben zu ihren Nachhaltigkeitspraktiken verlangen. Insbesondere die inhaltliche Überschneidung der Prinzipien mit den Berichtspflichten der CSRD, beispielsweise im Hinblick auf Klimaauswirkungen und soziale Gerechtigkeit, zeigt die Synergiepotenziale auf. Gleichzeitig unterstützt der Global Compact Unternehmen dabei, ihre wirtschaftlichen Aktivitäten gemäß den Vorgaben der EU-Taxonomie auszurichten, die einen Fokus auf die ökologische Nachhaltigkeit und den Nachweis der Übereinstimmung mit definierten Umweltzielen legt.⁷⁵ Die Integration dieser Standards in das Bewertungsmodell von ecoVadis bietet Unternehmen eine strukturierte Grundlage, um regulatorische Anforderungen effizient zu erfüllen. Durch die standardisierte Erhebung und Bewertung von Nachhaltigkeitsdaten entlang der gesamten Wertschöpfungskette, wie sie von ecoVadis gefördert wird, können Unternehmen nicht nur Risiken und Leistungen in ihren Lieferketten besser überwachen, sondern auch die Transparenz und Glaubwürdigkeit schaffen, die sowohl die CSRD als auch die EU-Taxonomie fordern. Dies erleichtert die Berichterstattung sowie die Durchführung von Audits, da die von ecoVadis bereitgestellten Daten und Bewertungen als verlässliche Nachweise dienen

⁷⁴ Vgl. EcoVadis, „Network Impact Report 2023“, <https://resources.ecoVadis.com/whitepapers/ecoVadis-network-impact-report-2023-2> (abgerufen am 08.12.2024), S. 8–11.

⁷⁵ Vgl. Deutsches Global Compact Netzwerk, „Über den Global Compact“, <https://www.globalcompact.de> (abgerufen am 08.12.2024).

können. Insgesamt ermöglicht die Verknüpfung der Prinzipien des Global Compact, der Science Based Targets Initiative und der ISO-Normen mit den Anforderungen von ecoVadis Unternehmen nicht nur eine Compliance mit regulatorischen Vorgaben, sondern unterstützt sie auch bei der langfristigen Implementierung nachhaltiger Geschäftspraktiken und der Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit.⁷⁶

Die Wirkung der ecoVadis-Plattform wird durch konkrete Kennzahlen eindrucksvoll unterstrichen, wie der ecoVadis Netzwerk-Auswirkungsbericht 2023 zeigt. Im Jahr 2023 berichteten etwa 26.000 Unternehmen Treibhausgasemissions-Metriken, während 23.000 Unternehmen Diversity-, Equity- und Inclusion-Kennzahlen meldeten. Dies markiert einen signifikanten Fortschritt gegenüber den Vorjahren und verdeutlicht, wie datenbasierte Ansätze Unternehmen dabei unterstützen, ihre Nachhaltigkeitsziele effektiv zu operationalisieren. Insbesondere die fünfzigprozentige Steigerung der Berichterstattung von Emissionsdaten im Vergleich zum Vorjahr zeigt den zunehmenden Druck auf Unternehmen, Transparenz und Rechenschaftspflicht entlang ihrer Lieferketten zu etablieren. Diese Entwicklung spiegelt nicht nur die gestiegenen regulatorischen Anforderungen wider, sondern verdeutlicht auch die Bedeutung kollaborativer Ansätze zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung.⁷⁷

Ein exemplarisches Beispiel für die praktische Umsetzung der Nachhaltigkeitsprinzipien innerhalb des ecoVadis-Netzwerks bietet das Fallbeispiel **AstraZeneca**, wie es der ecoVadis Netzwerk-Auswirkungsbericht 2023 detailliert darlegt. AstraZeneca nutzt die ecoVadis-Plattform, um seine Lieferkette systematisch zu bewerten und Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung umzusetzen. Die Integration von ecoVadis-Bewertungen, Corrective Action Plans und der ecoVadis Academy ermöglicht es dem Unternehmen, sowohl die Nachhaltigkeitsleistung seiner Lieferanten zu verbessern als auch zentrale Aspekte wie Treibhausgasemissionen und Diversitätsziele gezielt zu adressieren.

⁷⁶ Vgl. EcoVadis, „Purpose Report 2023“, <https://resources.ecoVadis.com/whitepapers/purpose-report-2023> (abgerufen am 08.12.2024), S. 21–28.

⁷⁷ Vgl. EcoVadis, Network Impact Report 2023, S. 17.

Laut der **Abbildung 1** erreichten die Lieferanten von AstraZeneca im Jahr 2023 eine durchschnittliche Bewertung von 55 Punkten, wobei 66 Prozent der Lieferanten mehr als einmal bewertet wurden. Bemerkenswerterweise konnten 87 Prozent dieser Lieferanten ihre Bewertung im Vergleich zur ersten Bewertung verbessern.⁷⁸

AstraZeneca's Supplier Performance at a Glance in 2023

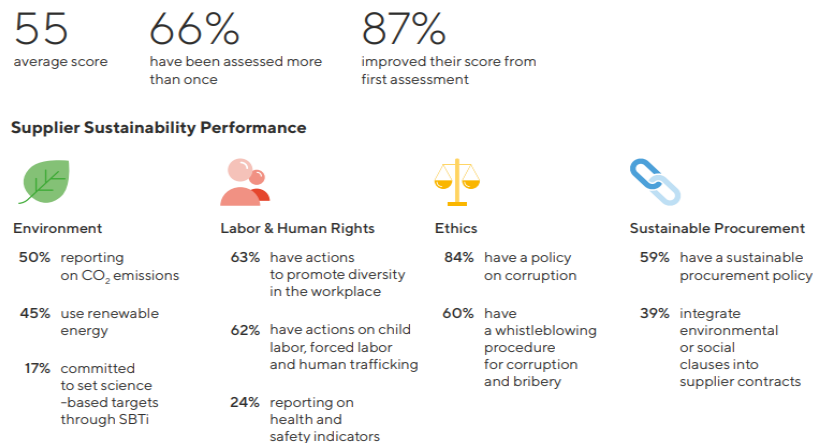


Abbildung 1: AstraZeneca's Supplier Performance aus dem ecoVadis Netzwerk-Auswirkungsbericht 2023

3.2 Anmeldung und Preismodelle

Nach der Betrachtung der grundlegenden Prinzipien von ecoVadis sowie der dahinterstehenden Zielsetzung ist es essenziell, den praktischen Ablauf der Teilnahme an diesem Bewertungsmodell zu analysieren. Ein entscheidender erster Schritt für Unternehmen, die sich einer Nachhaltigkeitsbewertung unterziehen möchten, ist Anmeldung bei ecoVadis. Diese stellt den ersten Schritt dar, um eine standardisierte Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens zu ermöglichen. Der Anmeldeprozess erfolgt über eine strukturierte Online-Plattform, die es Unternehmen erlaubt, ihre Nachhaltigkeitsstrategie zu analysieren und gezielt zu optimieren.

Der Anmeldeprozess beginnt mit der Registrierung, bei der grundlegende Unternehmensinformationen erfasst werden. Diese Angaben bilden die

⁷⁸ Vgl. EcoVadis, Network Impact Report 2023, S. 24-27.

Grundlage für die Erstellung eines individuellen Bewertungsprofils, das die spätere Analyse und Kategorisierung im Rahmen des ecoVadis-Assessments bestimmt. Dazu gehören:

- **Das Land des Unternehmenssitzes:** Diese Information dient zur Anpassung der Bewertung an länderspezifische regulatorische Anforderungen und branchenspezifische Rahmenbedingungen. So muss ein in Deutschland ansässiges Unternehmen beispielsweise stärkere Anforderungen im Bereich Energieeffizienz erfüllen als ein Unternehmen in einem Schwellenland mit weniger strikten Umweltauflagen.
- **Die Anzahl der Mitarbeitenden:** Anhand dieser Angabe wird das Unternehmen in eine von ecoVadis festgelegte Größenkategorie (XS bis L) eingeordnet. Während Kleinstunternehmen (XS) meist weniger als zehn Mitarbeitende haben, gehören KMU in der Regel zur Kategorie S oder M (zwischen 10 und 999 Mitarbeitende). Diese Kategorisierung beeinflusst den Detaillierungsgrad der zu liefernden Informationen und den Umfang der erforderlichen Nachweise.⁷⁹
- **Die Branche des Unternehmens:** Basierend auf der Branchenzugehörigkeit wird ein spezifizierter Fragebogen erstellt, der branchenspezifische Nachhaltigkeitsaspekte adressiert. Beispielsweise spielt bei einem Dienstleistungsunternehmen, das Software entwickelt, die nachhaltige Entsorgung eine eher untergeordnete Rolle. Hier sind in der Regel lediglich die Entsorgungsflüsse relevant, die durch den täglichen Betrieb und die Mitarbeitenden entstehen, wie etwa Büroabfälle oder Elektroschrott. Im Gegensatz dazu nimmt bei einem produzierenden Unternehmen die Abfallwirtschaft eine zentrale Stellung innerhalb der Nachhaltigkeitsbewertung ein. Aspekte wie die Handhabung gefährlicher Stoffe, die fachgerechte Entsorgung von Produktionsabfällen und das Recycling von Rohstoffen sind entscheidend für die Umweltbilanz. Daher werden für unterschiedliche

⁷⁹ Vgl. EcoVadis, „How is my company’s size defined and what do I do if I want to change it?“, <https://support.ecovadis.com/hc/en-us/articles/4404294693522-How-is-my-company-s-size-defined-and-what-do-I-do-if-I-want-to-change-it> (abgerufen am 14.12.2024).

Branchen spezifische Kriterien herangezogen, um eine realistische und praxisnahe Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung zu gewährleisten.⁸⁰

- **Die Unternehmensstruktur:** Unternehmen müssen angeben, ob sie als Gruppe (ein Unternehmen mit mindestens einer Tochtergesellschaft), als eigenständige juristische Einheit (ein Unternehmen ohne Tochtergesellschaften) oder als Betriebsstätte (ein spezifischer operativer Standort ohne eigene juristische Person) agieren. Diese Differenzierung stellt sicher, dass nur relevante Fragen gestellt werden und Verantwortlichkeiten klar definiert sind. Ein KMU mit einer einzelnen Produktionsstätte wird dabei anders bewertet als ein multinationaler Konzern mit mehreren Standorten.⁸¹

Nach der Beantwortung dieser Fragen wird den Unternehmen ein spezifischer Fragebogen zugewiesen, der an die Unternehmensgröße, Branche und Tätigkeitsbereiche angepasst ist. Der Fragebogen folgt einer einheitlichen Struktur und ist in die bereits bekannten Bewertungsdimensionen gegliedert: Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Ethik sowie nachhaltige Beschaffung. Diese Dimensionen decken zentrale Nachhaltigkeitsaspekte ab und ermöglichen eine vergleichbare Analyse über verschiedene Branchen hinweg. Das Hauptziel des Fragebogens ist es, die wesentlichen Nachhaltigkeitsfelder eines Unternehmens zu ermitteln. Daher wird weniger eine detaillierte Dokumentation bereits umgesetzter Maßnahmen gefordert, sondern vielmehr eine systematische Erhebung der aktuellen Prozesse, Strategien und Herausforderungen. Unternehmen werden beispielsweise gefragt, ob sie über formalisierte Umweltmanagementsysteme verfügen oder ob sie Maßnahmen zur Reduktion von CO₂-Emissionen implementieren. Diese Fragen sollen dazu beitragen, ein umfassendes Bild der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens zu gewinnen und potenzielle Entwicklungsfelder zu identifizieren.

⁸⁰ Vgl. EcoVadis, „Wie ist die Branche meines Unternehmens (ISIC) definiert und wie kann ich das gegebenenfalls ändern?“, <https://support.ecovadis.com/hc/de/articles/4407513753618-Wie-ist-die-Branche-meines-Unternehmens-ISIC-definiert-und-wie-kann-ich-das-gegebenenfalls-%C3%A4ndern> (abgerufen am 14.12.2024).

⁸¹ Vgl. EcoVadis, „Pläne & Preise“, <https://ecovadis.com/de/plans-pricing/?size=M> (abgerufen am 14.12.2024).

Je nach Unternehmensstruktur und Branche variiert der Schwerpunkt der Fragen. So wird bei einem produzierenden Unternehmen beispielsweise ein stärkerer Fokus auf die Kreislaufwirtschaft, den Umgang mit Produktionsabfällen und die Nutzung umweltfreundlicher Materialien gelegt. Ein IT-Dienstleister hingegen wird eher Fragen zur Energieeffizienz seiner Serverinfrastruktur oder zu ethischen Standards in der Softwareentwicklung beantworten müssen. Durch diese Anpassungen wird sichergestellt, dass Unternehmen nicht mit irrelevanten Anforderungen konfrontiert werden, sondern gezielt die für sie wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen adressiert werden. Zudem wird zwischen verschiedenen Unternehmensgrößen unterschieden. KMU erhalten einen Fragebogen mit reduziertem Umfang, um den administrativen Aufwand zu minimieren und die Nachhaltigkeitsbewertung trotz begrenzter Ressourcen praktikabel zu gestalten. Größere Unternehmen hingegen werden tiefergehende Fragen beantworten müssen, da von ihnen eine umfangreichere Dokumentation von Nachhaltigkeitsmaßnahmen erwartet wird.

Ein wesentliches Merkmal des Fragebogens ist die Kombination aus quantitativen und qualitativen Fragestellungen. Während einige Fragen auf die Erfassung spezifischer Kennzahlen abzielen, etwa den Energieverbrauch oder den Anteil recycelter Materialien, konzentrieren sich andere auf strategische und organisatorische Aspekte. Ein Beispiel für eine strategische Frage im Bereich **Umwelt** lautet: *„Verfügt Ihr Unternehmen über ein formelles Umweltmanagementsystem, das nach ISO 14001 zertifiziert ist?“* Diese Frage soll nicht nur abfragen, ob ein solches System existiert, sondern auch aufzeigen, ob sich das Unternehmen aktiv mit der Implementierung und Kontrolle von Umweltmaßnahmen auseinandersetzt. Im Bereich Arbeits- und Menschenrechte wird folgende Frage erörtert: *„Gibt es interne Richtlinien zur Verhinderung von Diskriminierung und zur Förderung von Diversität?“* Während große Unternehmen häufig bereits über etablierte Richtlinien verfügen, kann diese Frage insbesondere KMU dazu anregen, über die Implementierung entsprechender Maßnahmen nachzudenken. Die Dimension Ethik befasst sich insbesondere mit Unternehmensintegrität und Compliance. Eine typische Frage in diesem Bereich lautet: *„Hat Ihr Unternehmen ein Anti-Korruptionsprogramm etabliert, das*

Schulungen für Mitarbeitende umfasst?“ Diese Frage zielt darauf ab, das Bewusstsein für ethische Geschäftspraktiken zu stärken und Unternehmen dazu zu motivieren, präventive Maßnahmen zu ergreifen. Die vierte Kategorie, nachhaltige Beschaffung, betrachtet die Nachhaltigkeitskriterien entlang der Lieferkette. Eine relevante Frage in diesem Bereich ist: *„Verfügt Ihr Unternehmen über verbindliche Vorgaben zur Umwelt- und Sozialverantwortung für Zulieferer?“* Diese Frage soll Unternehmen sensibilisieren, nachhaltige Prinzipien auch in ihren Beschaffungsprozessen zu berücksichtigen und so eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie zu etablieren.⁸²

Der ecoVadis-Fragebogen ist ein essenzielles Instrument zur Erfassung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen. Er dient nicht nur als Grundlage für die spätere Bewertung, sondern auch als Reflexionshilfe für Unternehmen, um sich systematisch mit relevanten Nachhaltigkeitsthemen auseinanderzusetzen. Insbesondere für KMU kann der Fragebogen eine wertvolle Orientierung bieten, um erste Schritte in Richtung einer strategischen Nachhaltigkeitsausrichtung zu unternehmen. Durch den strukturierten Aufbau und die individuelle Anpassung an Unternehmensgröße und Branche wird gewährleistet, dass die erfassten Daten eine realistische und praxisnahe Einschätzung der Nachhaltigkeitsleistung ermöglichen. Unternehmen profitieren somit nicht nur von einer fundierten Bewertung durch ecoVadis, sondern erhalten gleichzeitig wertvolle Einblicke in ihre eigenen Nachhaltigkeitsherausforderungen und Potenziale. Neben der thematischen Eingliederung bietet ecoVadis zu Beginn verschiedene Preismodelle an, die sich an der Größe des Unternehmens und dessen spezifischen Anforderungen orientieren. Die Preisgestaltung variiert je nach Unternehmensgröße. Während kleinere Unternehmen kostengünstigere Modelle wählen können, erhalten größere Unternehmen Zugang zu umfassenderen Analysemöglichkeiten. Die Preisstrukturen unterteilen sich in mehrere Stufen, wobei Unternehmen zwischen XS (bis 25 Mitarbeitende), S (26-99 Mitarbeitende), M (100-999

⁸² Vgl. EcoVadis, „Wie melde ich mein Unternehmen für eine Bewertung an?“, <https://support.ecovadis.com/hc/de/articles/215558737-Wie-melde-ich-mein-Unternehmen-f%C3%BCr-eine-Bewertung-an> (abgerufen am 14.12.2024). (zuletzt abgerufen am 14.12.2024).

Mitarbeitende) und L (über 1000 Mitarbeitende) eingestuft werden. Diese Kategorisierung bestimmt den Umfang der Analyse und die verfügbaren Funktionen der ecoVadis-Bewertung.

- **Basic-Plan:** Dieser Plan ist für Unternehmen geeignet, die eine grundlegende Nachhaltigkeitsbewertung benötigen. Die Kosten betragen für S-Unternehmen 729 EUR pro Jahr oder 1749 EUR für drei Jahre, während M-Unternehmen 1109 EUR pro Jahr oder 2659 EUR für drei Jahre zahlen. Der Plan umfasst die ecoVadis-Scorecard, eine interne Freigabe der Scorecard sowie E-Learning-Kurse für bis zu drei Benutzer.
- **Premium-Plan:** Dieses Modell bietet ein erweitertes Leistungsspektrum und ermöglicht die uneingeschränkte Freigabe der Scorecard auch außerhalb des ecoVadis-Netzwerks. Die Kosten betragen für S-Unternehmen 1159 EUR pro Jahr oder 2749 EUR für drei Jahre, während M-Unternehmen 1839 EUR pro Jahr oder 4409 EUR für drei Jahre zahlen. Zusätzlich erhalten Unternehmen Zugriff auf umfangreichere Vergleichsmöglichkeiten und können ihre Scorecard zur externen Bewerbung nutzen.
- **Select-Plan:** Unternehmen, die eine intensive Betreuung wünschen, können sich für dieses Modell entscheiden. Es umfasst ein Orientierungsgespräch, eine bevorzugte Bewertung und eine Sitzung mit einem Analysten. Die Kosten betragen für S-Unternehmen 3319 EUR pro Jahr oder 7919 EUR für drei Jahre, während M-Unternehmen 5139 EUR pro Jahr oder 11839 EUR für drei Jahre zahlen.
- **Corporate-Plan:** Dieses Modell richtet sich an große Unternehmen mit mehreren Unternehmenseinheiten. Es beinhaltet ein dediziertes Support-Team und erleichtert den Austausch zwischen den verschiedenen Unternehmenseinheiten. Die Kosten beginnen für S-Unternehmen bei 6179 EUR pro Jahr oder 14809 EUR für drei Jahre, während M-Unternehmen mindestens 6579 EUR pro Jahr oder 15759 EUR für drei Jahre zahlen.
- **Carbon Rating:** Dieses Modell richtet sich an Unternehmen, die erste Schritte in der Dekarbonisierung unternehmen möchten. Die Kosten betragen für S-Unternehmen 199 EUR pro Jahr und für M-Unternehmen 299

EUR pro Jahr. Es beinhaltet eine grundlegende CO₂-Bewertung sowie die Möglichkeit, Emissionen mit anderen Unternehmen innerhalb des ecoVadis-Netzwerks zu vergleichen

Die Wahl des richtigen Preismodells hängt von den spezifischen Bedürfnissen eines Unternehmens ab. Für kleine Unternehmen (S-Unternehmen) bietet der Basic-Plan eine kosteneffiziente Möglichkeit, erste Schritte in der Nachhaltigkeitsbewertung zu unternehmen, während der Premium-Plan zusätzliche Sichtbarkeit und externe Vergleichsmöglichkeiten bietet. Für mittelständische Unternehmen (M-Unternehmen) eignet sich der Select-Plan besonders gut, da er eine umfassendere Betreuung und tiefgehende Analysen ermöglicht. Große Unternehmen (L-Unternehmen) profitieren vom Corporate-Plan, da dieser einen strukturierten und strategischen Ansatz zur Verwaltung der Nachhaltigkeitsleistung mehrerer Unternehmenseinheiten bietet. Die Kosten für ecoVadis-Bewertungen variieren je nach Land. Dies liegt an unterschiedlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, regulatorischen Anforderungen sowie Währungsunterschieden. Unternehmen sollten daher die Preise für ihr jeweiliges Land überprüfen, um eine fundierte Entscheidung über das geeignete Preismodell treffen zu können.⁸³

3.3 Das ecoVadis-Bewertungssystem

Die Basis der Nachhaltigkeitsbewertung folgt einer stringenten, evidenzbasierten Methodik, die darauf abzielt, die Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen ganzheitlich zu erfassen und objektiv zu bewerten. Die Analyse erfolgt auf Basis der Unternehmensrichtlinien, der implementierten operativen Maßnahmen sowie der dokumentierten Ergebnisse. Dieses methodische Vorgehen gewährleistet eine umfassende Berücksichtigung strategischer Zielsetzungen, ihrer operativen Umsetzung und der daraus resultierenden messbaren Effekte. Durch diesen integrativen Ansatz wird eine systematische Identifikation der Stärken und Schwächen eines Unternehmens im Bereich der

⁸³ Vgl. EcoVadis, Pläne & Preise.

Nachhaltigkeit ermöglicht. Im Folgenden werden die grundlegenden methodischen Prinzipien sowie die Bewertungsansätze von ecoVadis aufgeführt⁸⁴:

1. Evidenzbasierung:

Die Methodik von ecoVadis legt besonderen Wert auf die Bereitstellung belastbarer Nachweise, wie beispielsweise Engagement-Nachweise, branchenspezifische Zertifikate oder detaillierte KPI-Berichte. Diese Dokumente dienen nicht nur der Validierung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategien, sondern auch der Überprüfung der tatsächlichen Umsetzung. Ein praxisnahes Beispiel ist die Vorlage einer ISO 14001-Zertifizierung, die belegt, dass ein Unternehmen ein funktionierendes Umweltmanagementsystem implementiert hat. Diese Norm definiert dabei international anerkannte Standards für ein systematisches Umweltmanagement, mit dem Unternehmen ihre Umweltauswirkungen identifizieren, steuern und kontinuierlich verbessern können.⁸⁵ Die Relevanz dieses Punktes liegt in der Stärkung der Glaubwürdigkeit der Selbstauskunft und der Sicherstellung, dass die Bewertung auf objektiven und überprüfbaren Fakten basiert.

2. Branchen-, Standort- und Größenbezug

Die Bewertungsmethodologie berücksichtigt die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen der jeweiligen Branche, den geografischen Kontext sowie die Unternehmensgröße. So wird etwa ein Fertigungsunternehmen in einem Schwellenland unter Berücksichtigung höherer Umweltrisiken und arbeitsrechtlicher Herausforderungen bewertet, während ein Dienstleistungsunternehmen in einer entwickelten Volkswirtschaft andere Schwerpunkte aufweist, wie etwa Energieeffizienz in Bürogebäuden. Diese Differenzierung erhöht die Relevanz und Aussagekraft der Ergebnisse, da sie eine maßgeschneiderte Analyse ermöglicht, die die individuellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens berücksichtigt.

⁸⁴ Vgl. EcoVadis, „Dokumenten-Handbuch von ecoVadis“, <https://www.ecovadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecovadis-assessment> (abgerufen am 13.12.2024), S. 3–5.

⁸⁵ Vgl. TÜV Rheinland, „ISO 14001 Umweltmanagementsysteme – Anforderungen und Vorteile“, <https://www.tuv.com/deutschland/de/iso-14001.html> (abgerufen am 13.12.2024).

3. Diversifizierung der Quellen

Die Integration externer Datenquellen, wie Berichte von Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Compliance-Datenbanken oder Medienberichten, stellt eine objektive und umfassende Bewertung sicher. Beispielsweise könnten Vorwürfe von Menschenrechtsverletzungen durch eine NGO-Berichterstattung überprüft und mit den Unternehmensangaben abgeglichen werden. Diese multidimensionale Betrachtung minimiert die Gefahr einer einseitigen oder unvollständigen Bewertung und stärkt die Glaubwürdigkeit der Analyse.

4. Technologieeinsatz

EcoVadis nutzt fortschrittliche digitale Tools und skalierbare Technologien, um große Datenmengen effizient zu verarbeiten und die Bewertungsprozesse zu automatisieren. Ein konkretes Beispiel hierfür ist der Einsatz von maschinellem Lernen zur Analyse von Nachhaltigkeitsberichten und Zertifikaten. Dieser technologische Ansatz ermöglicht eine schnelle Identifizierung von Mustern und Anomalien und trägt zur Transparenz und Effizienz bei. Die Relevanz zeigt sich insbesondere bei der Bewertung globaler Unternehmen, deren komplexe Lieferketten große Datenmengen generieren. Darüber hinaus bietet ecoVadis eine cloudbasierte SaaS-Plattform, die Unternehmen dabei unterstützt, CSR-Transparenz in ihren Lieferketten zu erhöhen.⁸⁶

5. Bewertung durch Experten

Alle eingereichten Nachweise werden von erfahrenen Fachkräften im Bereich Nachhaltigkeit geprüft. Diese Experten analysieren die Dokumente auf Konsistenz, Vollständigkeit und fachliche Relevanz. Ein Beispiel aus der Praxis ist die Analyse eines Lieferantencodes, um sicherzustellen, dass er mit internationalen Standards wie den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte übereinstimmt. Die unabhängige Prüfung durch Experten garantiert eine fundierte, unvoreingenommene Bewertung und erhöht die Qualität der Ergebnisse. Darüber hinaus werden Lieferantenaudits durchgeführt, um die

⁸⁶ Vgl. DFGE, „Nachhaltigkeitstools im direkten Vergleich“, <https://dfge.de/nachhaltigkeitstools-im-vergleich/> (abgerufen am 21.12.2024).

Einhaltung von Normen und gesetzlichen Anforderungen durch den Zulieferer zu überprüfen.⁸⁷

6. Transparenz und Rückverfolgbarkeit

Alle Bewertungsentscheidungen von ecoVadis basieren auf nachvollziehbaren, dokumentierten Nachweisen. Unternehmen können die zugrundeliegenden Daten einsehen, um die Bewertungen zu verstehen und etwaige Unstimmigkeiten zu klären. Ein Beispiel ist die Bereitstellung detaillierter Scorecards, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Ergebnisse nachzuvollziehen und gezielt Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Diese Transparenz ist wesentlich, um Vertrauen in den Bewertungsprozessen zu schaffen und die Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

7. Stetige Verbesserung

Die Methodik von ecoVadis wird kontinuierlich weiterentwickelt, um auf neue Herausforderungen und regulatorische Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeit zu reagieren. Beispielsweise könnte die Integration von Indikatoren zur Bewertung der EU-Taxonomie-Konformität zeigen, wie flexibel und zukunftsorientiert die Methodologie gestaltet ist. Diese fortlaufende Optimierung gewährleistet, dass die Bewertung stets auf dem neuesten Stand wissenschaftlicher und praktischer Erkenntnisse erfolgt und den dynamischen Anforderungen des Nachhaltigkeitsmanagements gerecht wird.⁸⁸

Die sieben methodischen Prinzipien von ecoVadis bilden die Grundlage für ein robustes und glaubwürdiges Bewertungssystem, das die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen ganzheitlich und präzise formuliert. Diese Grundsätze gewährleisten eine objektive, konsistente und nachvollziehbare Analyse, indem sie evidenzbasierte Nachweise, technologische Unterstützung, Expertenbewertungen und externe Datenquellen integrieren. Die Berücksichtigung von

⁸⁷ Vgl. Industrie- und Handelskammer zu Köln, „Audits als Instrument des nachhaltigen Lieferkettenmanagements“, <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/international/lieferkettenportal/audits-als-instrument-des-nachhaltigen-lieferkettenmanagements-5972286> (abgerufen am 21.12.2024).

⁸⁸ Vgl. EcoVadis, „Die ecoVadis Carbon-Methodik“, <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecoVadis-assessment> (abgerufen am 28.12.2024), S. 3.

Branchen- und Standortspezifika sorgt zudem für eine hohe Relevanz der Ergebnisse für das jeweilige Unternehmen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Methodik stellt sicher, dass neue Herausforderungen und wissenschaftliche Erkenntnisse adäquat eingebunden werden.

3.3.1 Bewertungsmethodologie

EcoVadis hat eine Bewertungsmethodologie entwickelt, die auf 21 spezifischen Nachhaltigkeitskriterien basiert, die in vier zentrale Dimensionen unterteilt sind: Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Ethik sowie nachhaltige Beschaffung. Die Gliederung aus **Abbildung 2** ermöglicht eine umfassende und differenzierte Analyse der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen und stellt sicher, dass alle relevanten Dimensionen einer nachhaltigen Geschäftstätigkeit abgedeckt werden.⁸⁹ Diese Herangehensweise schafft einen praxisorientierten Rahmen, um die komplexe Thematik der Nachhaltigkeitsbewertung systematisch und vergleichbar zu gestalten. Die Einteilung der Daten in verschiedene Dimensionen ermöglicht eine zielgerichtete Analyse und verhindert eine Überfrachtung durch isolierte Einzelkriterien. Sie schafft somit Klarheit und erleichtert sowohl Unternehmen als auch Stakeholdern die Bewertung und Kommunikation von Nachhaltigkeitsleistungen.

Das klassische Modell der Nachhaltigkeitsdimensionen, bestehend aus Ökologie, Ökonomie und Sozialem, bietet einen etablierten Rahmen, um die komplexe Thematik der Nachhaltigkeit zu strukturieren und greifbar zu machen. Dieses Modell hat sich als grundlegendes Konzept in Wissenschaft, Politik und Praxis bewährt und ist vor allem bei Personen, die sich mit Nachhaltigkeit beschäftigen, weitgehend bekannt. Die vertraute Struktur erleichtert nicht nur die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Unternehmensprozesse, sondern unterstützt auch die Kommunikation und Implementierung von Maßnahmen, da zentrale Prinzipien bereits verstanden werden.⁹⁰ Gleichzeitig wird jedoch zunehmend deutlich, dass die abstrakten Dimensionen für die Arbeitswelt und unternehmerische Anforderungen nicht spezifisch genug sind,

⁸⁹ Vgl. EcoVadis, Die EcoVadis Carbon-Methodik (2024), S. 3.

⁹⁰ Vgl. Brundtland, Our Common Future (1987), S. 37.

um praktische Maßnahmen und Bewertungsansätze zielgerichtet abzuleiten. Die Anpassung dieses Modells in der ecoVadis-Methodologie hin zu den vier Dimensionen, Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Ethik und nachhaltige Beschaffung, spiegelt die Notwendigkeit wider, Nachhaltigkeit stärker auf konkrete unternehmerische Herausforderungen herunterzubrechen. Diese Umwandlung ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der Themen, die für Unternehmen besonders relevant sind, wie zum Beispiel Lieferkettenmanagement oder Compliance. Darüber hinaus macht diese Herangehensweise die Bewertung greifbarer und praxisnäher, da die Dimensionen gezielt an die operativen Anforderungen von Unternehmen angepasst sind. Durch die Kombination aus Vertrautheit und Spezialisierung entsteht ein Rahmen, der sowohl den Anforderungen der Arbeitswelt gerecht wird als auch die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen erleichtert.

Der Bereich Umwelt umfasst wesentliche Faktoren wie den Energieverbrauch oder die Emission von Treibhausgasen. Ergänzend werden die Aspekte Produktverantwortung und Lebenszyklusmanagement, wie beispielsweise die Recyclingfähigkeit von Produkten, berücksichtigt. Diese Kriterien korrespondieren direkt mit den regulatorischen Vorgaben der Europäischen Union, insbesondere der CSRD und der EU-Taxonomie-Verordnung. Letztere verlangt explizite Nachweise über die klimabezogene Nachhaltigkeitsleistung, einschließlich der Reduzierung von Treibhausgasemissionen und des Ressourcenschutzes, wodurch die Relevanz einer detaillierten Umweltberichterstattung unterstrichen wird.⁹¹ Der Themenbereich Arbeits- und Menschenrechte adressiert soziale Kriterien wie Arbeitsbedingungen, Inklusion sowie die Einhaltung grundlegender Menschenrechte entlang der Lieferkette. Diese Aspekte spiegeln die Anforderungen der unternehmerischen Sorgfaltspflichten und wie diese in der EU-Richtlinie zur nachhaltigen Unternehmensführung sowie in den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte festgelegt sind wider. Insbesondere in der heute globalisierten

⁹¹ Vgl. Bundesministerium der Justiz, „Einführung der CSRD: Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Praxis“, https://www.bmj.de/SharedDocs/Pressemitteilung/DE/2024/0724_CSRD.html (abgerufen am 21.12.2024).

Wirtschaft ist die systematische Berichterstattung über soziale Nachhaltigkeit ein zentraler Bestandteil der Erfüllung gesetzlicher und ethischer Anforderungen.⁹²

Der Bereich Ethik konzentriert sich unter anderem auf die Vermeidung von Korruption und die Sicherstellung der Einhaltung wettbewerbsrechtlicher Vorschriften. Diese Aspekte stehen im Einklang mit der EU-Whistleblowing-Richtlinie und weiteren nationalen Regelungen, die auf die Förderung guter Corporate-Governance-Praktiken abzielen. Die konsequente Bewertung ethischer Standards trägt nicht nur zur Einhaltung gesetzlicher Anforderungen bei, sondern stärkt auch das Vertrauen von Stakeholdern in die Integrität eines Unternehmens.⁹³ Die nachhaltige Beschaffung stellt den vierten zentralen Themenbereich dar und bezieht sich auf die ökologischen und sozialen Standards in der Lieferkette. Faktoren wie die umweltbezogenen Praktiken von Zulieferern, die Arbeitsbedingungen in der Lieferkette und die Umsetzung von Sorgfaltspflichten sind von zentraler Bedeutung. Dieser Bereich ist eng verknüpft mit der EU-Taxonomie sowie dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), welche eine detaillierte und risikobasierte Dokumentation von Maßnahmen entlang der Lieferkette fordern. Die nachhaltige Beschaffung bildet somit eine wesentliche Grundlage für eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie.⁹⁴

⁹² Vgl. Europäische Kommission, „Nachhaltige Unternehmensführung“, https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Nachhaltige-Unternehmensführung_de (abgerufen am 15.12.2024), S. 3.

⁹³ Vgl. Europäische Kommission, Nachhaltige Unternehmensführung, S. 4 f.

⁹⁴ Vgl. Oliver Zipse u. a., *Der Weg zu Netto-Null – Strategische Wege zur nachhaltigkeitsorientierten Unterneh-*

menstransformation (Springer 2023), S. 123 f.



Abbildung 2: Die 21 Nachhaltigkeitskriterien der ecoVadis-Dimensionen

3.3.2 Indikatoren des Nachhaltigkeitsmanagements

Die zuvor in **Punkt 3.2** beschriebenen methodischen Prinzipien von ecoVadis finden ihre konkrete Anwendung in den drei zentralen Indikatoren des Nachhaltigkeitsmanagements aus **Abbildung 3**: Richtlinien, Aktionen und Ergebnisse. Diese Indikatoren ermöglichen eine strukturierte und differenzierte Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens, indem sie sowohl strategische Zielsetzungen als auch deren operative Umsetzung und die daraus resultierenden messbaren Ergebnisse abdecken. Auf diese Weise verbinden sie die methodischen Grundlagen mit den praktischen Anforderungen an ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement. Die folgende Analyse

widmet sich den drei Indikatoren im Detail, um ihre spezifische Bedeutung und Funktion in der Gesamtbewertung darzulegen.⁹⁵



Abbildung 3: Indikatoren zum Nachhaltigkeitsmanagement von ecoVadis

Jeder dieser Indikatoren verfolgt einen spezifischen Bewertungsfokus, steht jedoch, wie in **Abbildung 3** dargestellt, in einem ständigen Kreislauf, in dem sie sich gegenseitig bedingen und unterstützen. Die strategischen Zielsetzungen der Richtlinien schaffen die Grundlage für die praktischen Maßnahmen, die im Rahmen der Aktionen umgesetzt werden, während die erzielten Ergebnisse wiederum die Weiterentwicklung und Anpassung der Richtlinien steuern. Dieses zyklische Modell stellt sicher, dass alle relevanten Dimensionen der Nachhaltigkeitsleistung systematisch und dynamisch erfasst werden. Die Methodik dieser Indikatoren basiert auf einer standardisierten Bewertungsstruktur, die qualitative und quantitative Kriterien gleichermaßen einbindet. Diese Struktur ermöglicht eine differenzierte Bewertung, die sowohl die Breite als auch die Tiefe der unternehmerischen Anstrengungen angemessen reflektiert. In der Praxis verdeutlicht dieser Kreislauf folgende Beispiele: Eine Richtlinie zur Reduktion von CO₂-Emissionen könnte die Zielsetzung enthalten, den

⁹⁵ Vgl. EcoVadis, „Bewertungsprinzipien von ecoVadis“, <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecoVadis-assessment> (abgerufen am 21.12.2024).

Energieverbrauch um 20 Prozent zu senken. Im Rahmen der Aktionen könnte dies durch die Einführung energieeffizienter Maschinen oder die Umstellung auf erneuerbare Energiequellen umgesetzt werden. Die Ergebnisse könnten sich in einem messbaren Rückgang des Energieverbrauchs und der CO₂-Emissionen widerspiegeln, was wiederum zur Anpassung der Richtlinie führt, beispielsweise durch ehrgeizigere Zielvorgaben oder die Integration neuer Technologien. Ähnlich könnten Richtlinien für die Förderung von Vielfalt und Inklusion operative Maßnahmen wie Schulungen oder gezielte Einstellungspraktiken nach sich ziehen, deren Ergebnisse in Form von Kennzahlen zur Diversität im Unternehmen bewertet werden. So wird der Kreislauf zwischen strategischen Vorgaben, operativen Handlungen und messbaren Erfolgen zu einem zentralen Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements, das sich dynamisch an die Anforderungen der Praxis anpasst.

Auf Basis der in **Abbildung 3** ersichtlichen drei zentralen Hauptindikatoren erfolgt eine systematische Erweiterung und Verfeinerung des Bewertungsrahmens durch die Einführung von sieben spezifischen Managementindikatoren. Diese zusätzliche Ebene ermöglicht eine differenzierte Analyse, indem sie sowohl qualitative als auch quantitative Dimensionen der Nachhaltigkeitsleistung miteinander verbindet. Die sieben Managementindikatoren dienen dazu, die verschiedenen Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements präziser abzubilden und die Komplexität der unternehmerischen Bemühungen, um Nachhaltigkeit stärker zu berücksichtigen. Sie tragen dazu bei, die strategischen, operativen und ergebnisorientierten Perspektiven miteinander zu verknüpfen und den dynamischen Charakter des Bewertungsprozesses abzubilden. Durch diese Verfeinerung wird eine fundierte und ausgewogene Bewertung ermöglicht, die den unterschiedlichen Facetten der Nachhaltigkeit gerecht wird und als Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung dient.⁹⁶ Die Entwicklung der sieben Managementindikatoren aus **Abbildung 4** basiert auf dem PDCA-Zyklus

⁹⁶ Vgl. EcoVadis, Bewertungsprinzipien (2024), S. 7.

(„Plan, Do, Check, Act“), einer bewährten Methode zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen. Dieses Konzept geht auf die wissenschaftliche Methodologie von Francis Bacon zurück und folgt dem Prinzip der Hypothesenbildung, experimentellen Umsetzung und anschließenden Bewertung. In der Unternehmenspraxis dient der PDCA-Zyklus als strukturierter Rahmen, um strategische Ziele in konkrete Maßnahmen zu überführen, deren Wirksamkeit systematisch zu überprüfen und notwendige Anpassungen vorzunehmen. Besonders im Nachhaltigkeitsmanagement, das von sich stetig verändernden regulatorischen Anforderungen und Stakeholder-Erwartungen geprägt ist, stellt die iterative Natur des PDCA-Zyklus eine essenzielle Grundlage dar.⁹⁷

Die Plan-Phase bildet die strategische Basis und ist eng mit dem Hauptindikator Richtlinien verknüpft, aus dem sich die spezifischen Managementindikatoren Richtlinien und Unterstützung ableiten (**vgl. Abbildung 4**). Diese Differenzierung ermöglicht eine genauere Analyse der strategischen Vorgaben und deren Verknüpfung mit externen Nachhaltigkeitsinitiativen.⁹⁸ Der Indikator Richtlinien basiert auf dem Prinzip der Evidenzbasierung, da Unternehmen verpflichtet sind, ihre Zielsetzungen und Vorgaben nachvollziehbar und belegbar zu dokumentieren. Dies gewährleistet nicht nur interne Steuerungsmechanismen, sondern auch die Erfüllung externer Berichtspflichten. Der Indikator Unterstützung folgt dem Prinzip der Diversifizierung, das sich insbesondere in der Kooperation mit externen Programmen wie dem UN Global Compact widerspiegelt. In der Praxis bedeutet dies beispielsweise, dass Unternehmen ambitionierte CO₂-Reduktionsziele formulieren (Richtlinien) und deren Umsetzung durch strategische Partnerschaften mit anerkannten Nachhaltigkeitsinitiativen absichern (Unterstützung). Diese Kombination stärkt nicht nur die Glaubwürdigkeit, sondern

⁹⁷ Vgl. Nicole Scheidleder u. a., *Anwendung des PDCA-Zyklus in der Nachhaltigkeitsberichterstattung* (Nomos 2024), S. 139–142.

⁹⁸ Vgl. Scheidleder u. a., *Anwendung des PDCA-Zyklus in der Nachhaltigkeitsberichterstattung*, S. 149.

erhöht auch die Erfolgsaussichten der Nachhaltigkeitsstrategie durch externe Expertise und Ressourcen.⁹⁹

In der Do-Phase erfolgt die operative Umsetzung der in der Plan-Phase definierten Maßnahmen. Hier steht der Hauptindikator Aktionen im Mittelpunkt, der durch die spezifischen Managementindikatoren Maßnahmen und Zertifizierungen ergänzt wird. Während Maßnahmen auf konkrete Aktivitäten zur Zielerreichung abzielen – etwa die Einführung eines Energiemanagementsystems zur Verbesserung der Ressourceneffizienz – übernimmt der Indikator Zertifizierungen die externe Validierung der umgesetzten Maßnahmen. Das methodische Prinzip des Branchen-, Standort- und Größenbezugs ist dabei zentral, da Nachhaltigkeitsmaßnahmen an die spezifischen Gegebenheiten eines Unternehmens angepasst sein müssen.¹⁰⁰ Ein produzierendes Unternehmen wird beispielsweise andere Maßnahmen priorisieren als ein Dienstleistungsunternehmen. Zertifizierungen wie die ISO 14001-Norm sind insbesondere im Kontext der Evidenzbasierung von Bedeutung, da sie als objektive Nachweise für die Einhaltung internationaler Umweltstandards dienen. Darüber hinaus spielen Prinzipien wie Transparenz und Rückverfolgbarkeit eine entscheidende Rolle, da externe Zertifizierungen es ermöglichen, Nachhaltigkeitsleistungen nachvollziehbar zu dokumentieren und Stakeholdern glaubwürdige Informationen bereitzustellen. In der Praxis zeigt sich dieser Zusammenhang beispielsweise in der Implementierung eines Energiemanagementsystems, dessen Wirksamkeit nicht nur intern überprüft, sondern durch eine unabhängige ISO-Zertifizierung validiert wird. Diese enge Verzahnung von operativer Umsetzung und externer Überprüfung stärkt sowohl die interne Steuerung als auch die externe Reputation eines Unternehmens.¹⁰¹

⁹⁹ Vgl. United Nations Global Compact, „Die zehn Prinzipien des UN Global Compact“, https://www.globalcompact.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Mediathek_Main_Page/Publikationen_PDF_speicher/DIE-ZEHN-PRINZIPIEN-1.pdf (abgerufen am 28.12.2024).

¹⁰⁰ Vgl. Fraunhofer IPK, „Nachhaltigkeitsbenchmarking für KMU“, <https://www.ipk.fraunhofer.de/de/kompetenzen-und-loesungen/unternehmens-und-produktionsmanagement/benchmarking/nachhaltigkeitsbenchmarking.html> (abgerufen am 28.12.2024).

¹⁰¹ Vgl. BSI Group, „ISO 14001 Umweltmanagement liegt in Ihrer Verantwortung“, https://www.bsigroup.com/LocalFiles/de-de/ISO-14001/2014-03-14_ISO14001_DE.pdf (abgerufen am 28.12.2024).

Die Check-Phase bezieht sich auf den Hauptindikator Ergebnisse und bildet die Grundlage für die Bewertung der durchgeführten Maßnahmen. Ziel ist es, die erzielten Resultate systematisch zu erfassen, mit den ursprünglichen Zielvorgaben abzugleichen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Der Managementindikator Berichterstattung stellt sicher, dass relevante Leistungskennzahlen, etwa CO₂-Emissionen oder Energieverbrauch, in standardisierter Form erfasst und sowohl intern als auch extern kommuniziert werden.¹⁰² Das Prinzip der Evidenzbasierung spielt hierbei eine zentrale Rolle, da belastbare und nachvollziehbare Daten die Grundlage für eine objektive Bewertung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen bilden. Ergänzend dazu erweitert der Indikator 360° Watch Ergebnisse den Analysehorizont durch die systematische Einbeziehung externer Informationsquellen. Hierzu zählen über 100.000 Datenquellen, darunter Berichte von NGOs, Behörden, Gewerkschaften und internationalen Organisationen. Dieser umfassende Ansatz basiert auf den Prinzipien der Diversifizierung und der technischen Lösungsorientierung, da moderne Datenanalysetools erforderlich sind, um relevante Nachhaltigkeitsinformationen gezielt zu extrahieren, zu bewerten und in den Entscheidungsprozess zu integrieren. Die 360° Watch Ergebnisse bieten dabei eine doppelte Funktion: Einerseits ermöglichen sie eine objektive Bewertung der Unternehmensleistung, indem Fortschritte und Auszeichnungen erfasst werden, andererseits dienen sie als Frühwarnsystem für potenzielle Risiken wie Umweltverstöße oder ethische Konflikte. In der Praxis zeigt sich diese Phase beispielsweise in der detaillierten Analyse von Energiemanagementdaten, die sowohl unternehmensintern ausgewertet als auch von externen Stakeholdern validiert werden können. Dies fördert nicht nur die Transparenz, sondern bildet auch eine fundierte Entscheidungsgrundlage für zukünftige Anpassungen.¹⁰³

¹⁰² Vgl. Scheidleder u. a., Anwendung des PDCA-Zyklus in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, S. 145f.

¹⁰³ Vgl. EcoVadis, „ecoVadis 360° Watch – Ein wichtiger Aspekt unserer Bewertungsmethodik“, <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecoVadis-assessment> (abgerufen am 28.12.2024).

Die Act-Phase schließt den PDCA-Zyklus ab und leitet auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse die notwendigen Anpassungen ein, um eine kontinuierliche Verbesserung sicherzustellen (**Deming, 1986**). In dieser Phase steht der Managementindikator Abdeckung im Fokus, der den Implementierungsgrad und die Reichweite der Nachhaltigkeitsmaßnahmen innerhalb eines Unternehmens bewertet. Durch diese Bewertung wird sichergestellt, dass Maßnahmen nicht nur punktuell eingeführt, sondern langfristig und umfassend in alle relevanten Geschäftsbereiche integriert werden. Dies steht in direktem Zusammenhang mit dem Hauptindikator Aktionen, da eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie nicht nur auf isolierten Projekten basieren kann, sondern ganzheitlich im Unternehmen verankert werden muss.¹⁰⁴ Das Prinzip des Branchen-, Standort- und Größenbezugs ist hierbei besonders relevant, da die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen an die individuellen Gegebenheiten eines Unternehmens angepasst sein muss. In der Praxis könnte dies bedeuten, dass ein Unternehmen nach einer erfolgreichen Pilotphase eines Energiemanagementsystems entscheidet, dieses global auszuweiten. Dabei wird überprüft, ob bestehende Maßnahmen den Anforderungen entsprechen oder ob neue Standards implementiert werden müssen. Auf diese Weise wird die kontinuierliche Verbesserung gewährleistet und der PDCA-Zyklus erneut durchlaufen.

Aufbauend auf den zuvor hergeleiteten drei Hauptindikatoren, sowie deren Differenzierung in sieben spezifische Managementindikatoren dient dieses System als Grundlage für die Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens. Um eine konsistente und vergleichbare Analyse zu gewährleisten, sind alle Indikatoren einheitlich aufgebaut. Die Bewertung gliedert sich dabei in zwei zentrale Dimensionen: die horizontale Dimension und die vertikale Dimension. Diese beiden Dimensionen werden in Form von Matrizen dargestellt, die die Hauptbewertung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens bilden. Innerhalb dieser Matrizen werden die horizontalen und vertikalen Bewertungsdimensionen systematisch miteinander kombiniert, um ein umfassendes Bild der Nachhaltigkeitsanstrengungen zu erzeugen. Die Matrizen ermöglichen eine

¹⁰⁴ Vgl. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge 1986), S. 138–140.

detaillierte Analyse, indem sie Fortschritt und Umsetzungstiefe in einer strukturierten und leicht nachvollziehbaren Weise miteinander verknüpfen. Die horizontale Dimension misst den Fortschritt der betrachteten Nachhaltigkeitsthemen, insbesondere deren Abdeckung und Relevanz im Rahmen der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie. Die Bewertung erfolgt anhand von fünf standardisierten Stufen, die von „ungenügend“ bis „hervorragend“ reichen. Diese abgestufte Methodik stellt sicher, dass die Breite und Tiefe der unternehmerischen Anstrengungen angemessen reflektiert werden. Die vertikale Dimension hingegen bewertet die Tiefe der Umsetzung, indem sie die Anzahl und Qualität der umgesetzten Maßnahmen sowie dokumentierten Ergebnisse analysiert. Zusätzlich wird diese Hauptbewertung durch die Einbeziehung der Live-Datenbank der 360° Watch Ergebnisse ergänzt, welche im vorhergehenden Abschnitt dieses Kapitels vorgestellt wurde. So können beispielsweise aktuelle Vorfälle, regulatorische Entwicklungen oder positive Errungenschaften in Echtzeit berücksichtigt werden, wodurch die Ergebnisse der Matrizen nicht nur statisch, sondern dynamisch und kontextbezogen interpretiert werden können. Diese Kombination aus strukturellen Matrizen und dynamischen Echtzeitdaten gewährleistet eine fundierte, präzise und umfassende Bewertung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Vgl. EcoVadis, „Überblick über die ecoVadis Carbon-Methodik und -Prinzipien“, <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecoVadis-assessment> (abgerufen am 23.12.2024), S. 13.



Abbildung 4: Aufteilung der sieben Management-Indikatoren von ecoVadis

Der Indikator Richtlinien untersucht die strategischen Leitlinien und Zielsetzungen eines Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit und wird im Folgenden detailliert erläutert. Eine präzise Erläuterung der beiden Indikatoren Aktionen und Ergebnisse sind im **Anhang 1** dargelegt. Dieser Abschnitt bewertet die Qualität und Tiefe der Richtlinien, wobei Aspekte wie die Spezifität, der Umfang und die strukturelle Verankerung im Unternehmen entscheidend sind. Eine besondere Bedeutung kommt der Definition von Zuständigkeiten und der Implementierung von Überprüfungsmechanismen zu, die die Konsistenz und Aktualität der Zielsetzungen sicherstellen. Die Bewertungsmatrix, wie sie in **Abbildung 5** dargestellt ist, kategorisiert die Richtlinienqualität in fünf Stufen: von allgemeinen Aussagen ohne Bezug zu wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen bis hin zu umfassenden, quantitativ definierten Zielvorgaben, die tief in die Unternehmensführung integriert sind. Diese Matrix veranschaulicht die

Gewichtung zentraler Kriterien und schafft eine fundierte Grundlage für die Beurteilung der strategischen Orientierung eines Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit.¹⁰⁶

0 Ungenügend	25 Unvollständig	50 Gut	75 Fortgeschritten	100 Hervorragend
Keine formalisierte Politik	Qualitative Zielvorgaben	Qualitative Zielvorgaben	Qualitative Zielvorgaben	Qualitative Zielvorgaben
-	Weniger als 50 % der wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen abgedeckt	Mindestens 50 % der wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen abgedeckt	Alle wichtigen Nachhaltigkeitsthemen abgedeckt	Alle wichtigen Nachhaltigkeitsthemen abgedeckt
		Richtlinien zu zwei dieser Themen:	Richtlinien zu drei dieser Themen:	Richtlinien zu drei dieser Themen:
-	-	Bestechung	Bestechung	Bestechung
-	-	Interessenkonflikte	Interessenkonflikte	Interessenkonflikte
-	-	Geldwäsche	Geldwäsche	Geldwäsche
-	-	Betrug	Betrug	Betrug
		Mindestens zwei der folgenden Punkte:	Mindestens vier der folgenden Punkte:	Mindestens sechs der folgenden Punkte:
-	-	Detaillierte Ethik-Richtlinien mit Beispielen		
-	-	Formaler Prüfmechanismus		
-	-	Führung und Aufteilung der Zuständigkeiten (z. B. Ethikkommission oder Ethikbeauftragter)		
-	-	Bewertungsumfang der Richtlinie ist nicht festgelegt		
-	-	Quantitative Ziele für wichtige Nachhaltigkeitsthemen		
-	-	Die Anerkennung der Ethikrichtlinie wird von allen Mitarbeitern unterzeichnet		
-	-	Disziplinarmaßnahmen bei Verstößen gegen die Richtlinien		

Abbildung 5: Bewertungsmatrix für den Indikator „Richtlinien“ im Bereich Ethik von ecoVadis

Ein weiterer zentraler Aspekt des Indikators Richtlinien ist die Bewertung der Teilnahme eines Unternehmens an offiziellen Organisationen, Initiativen und Programmen, die sich mit Nachhaltigkeitsfragen befassen. Die Live-Datenbank zur Bewertung der Nachhaltigkeitsstandards ergänzt die Bewertungsmatrix, indem sie es ermöglicht, das Engagement eines Unternehmens anhand seiner Unterstützung von externen Nachhaltigkeitsinitiativen und Prinzipien systematisch zu bewerten. Diese Initiativen, wie der United Nations Global Compact (UNGC) oder branchenspezifische Programme wie Responsible Care, dienen als messbare Indikatoren für die externe Verankerung und den öffentlichen Nachweis der unternehmerischen Verpflichtung zu Nachhaltigkeitsstandards. Die Darstellung, die im **Anhang 2** dieser wissenschaftlichen Arbeit integriert ist, bietet eine strukturierte Übersicht über relevante Organisationen und deren spezifische Anforderungen, wodurch die Qualität der Unterstützungsleistungen klar quantifizierbar wird. Sie unterstützt die Bewertungsmatrix, indem sie die Zuordnung von Punkten für die Teilnahme an Initiativen erleichtert und eine

¹⁰⁶ Vgl. EcoVadis, Bewertungsprinzipien (2024), S. 10.

transparente, nachvollziehbare Bewertung der externen Richtlinienverpflichtungen ermöglicht. Dies gewährleistet, dass das Engagement eines Unternehmens im Kontext globaler und branchenspezifischer Nachhaltigkeitsstandards objektiv berücksichtigt wird.¹⁰⁷

Das Zusammenspiel dieser drei Indikatoren sind essenziell, um eine valide und umfassende Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens zu ermöglichen. Die strategischen Rahmenbedingungen, die durch den Indikator Richtlinien definiert werden, bilden die Basis, auf der die praktischen Umsetzungen im Rahmen des Indikators Aktionen bewertet werden. Abschließend prüft der Indikator Ergebnisse, inwieweit die Maßnahmen messbare Erfolge hervorgebracht haben und wie diese von externen Stakeholdern wahrgenommen werden. Diese kohärente Struktur ermöglicht nicht nur eine transparente und nachvollziehbare Darstellung der Nachhaltigkeitsleistung, sondern stellt auch sicher, dass regulatorische Anforderungen erfüllt und strategische Entscheidungen fundiert getroffen werden können. Die klare Differenzierung der Bewertungsdimensionen und die systematische Methodik tragen wesentlich dazu bei, die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens ganzheitlich zu analysieren und zu bewerten.

3.3.3 Rating-Methodik von ecoVadis

Abschließend kombiniert das ecoVadis-Ratingsystem alle zuvor behandelten Bausteine, um eine stringente und konsistente Bewertungsbasis zu schaffen. Zum einen werden die zu bewertenden Punkte, wie in **Abbildung 6** beispielhaft dargestellt, innerhalb der vier thematischen Dimensionen der Bewertungsmethodologie aus dem **Abschnitt 3.2.1** eingeordnet. Diese bilden die Grundlage der Bewertung und strukturieren die Nachhaltigkeitsleistung in zentralen Kategorien, die alle wesentlichen Dimensionen abdecken. Die Einteilung in diese Dimensionen ist essenziell, da sie eine systematische und transparente Bewertung ermöglicht, die branchenspezifische Anforderungen und globale

¹⁰⁷ Vgl. EcoVadis, EcoVadis 360° Watch – Ein wichtiger Aspekt unserer Bewertungsmethodik (2024), S. 10–12.

Standards gleichermaßen berücksichtigt. Sie sorgt dafür, dass die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens nicht nur thematisch klar gegliedert, sondern auch methodisch fundiert analysiert wird. Dies erleichtert die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen und Branchen erheblich und schafft eine Grundlage für gezielte Strategien, die sowohl interne Effizienz als auch externe Compliance fördern. Dadurch können gezielt Schwachstellen identifiziert, Verbesserungspotenziale ausgeschöpft und eine konsistente Kommunikation gegenüber Stakeholdern gewährleistet werden. Diese Struktur fördert nicht nur die interne Steuerung von Nachhaltigkeitsstrategien, sondern trägt auch wesentlich zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen bei.

Innerhalb des ecoVadis-Ratingsystems werden sieben Management-Indikatoren eng mit den vier Dimensionen verknüpft. Diese Integration stellt sicher, dass die Bewertung nicht nur thematisch umfassend ist, sondern auch die strategischen, operativen und ergebnisorientierten Aspekte eines Unternehmens tiefgreifend analysiert werden. Die Dimensionen bieten eine strukturierte Gliederung, während die Management-Indikatoren als analytische Werkzeuge dienen, um die Leistung eines Unternehmens innerhalb dieser Säulen differenziert zu bewerten. Dieses Zusammenspiel ist essenziell, um Transparenz darüber zu schaffen, in welchen Bereichen ein Unternehmen Stärken aufweist und wo gezielter Handlungsbedarf besteht. Es ermöglicht eine detaillierte und methodische Bewertung, die nicht nur branchenspezifische Unterschiede, sondern auch globale Standards berücksichtigt. Durch diese ganzheitliche Herangehensweise wird die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens nicht isoliert betrachtet, sondern im Kontext ihrer strategischen, operativen und ergebnisorientierten Dimensionen analysiert, wodurch eine valide und umfassende Bewertung entsteht.¹⁰⁸

Die vergebenen Punkte ergeben sowohl einen Wert in Bezug auf die vier Dimensionen der ecoVadis- Nachhaltigkeitsbewertung, als auch einen Score für die einzelnen Management-Indikatoren. Diese Indikatoren werden auf Grundlage der **Abbildung 6** in die drei übergeordneten Hauptindikatoren

¹⁰⁸ Vgl. EcoVadis, Ratings-Methodik (2024), S. 25.

zusammengefasst. Diese Zusammenführung dient der methodisch nachvollziehbaren Berechnung der abschließenden Punktzahl und schafft eine klare Hierarchie innerhalb der Bewertungsstruktur. Durch die systematische Verknüpfung der thematischen Säulen mit den Management-Indikatoren sowie deren Zuordnung zu den Hauptindikatoren wird sichergestellt, dass die finalen Ergebnisse kohärent und praxisorientiert sind. Auf diese Weise bildet die Analyse eine belastbare Grundlage für die strategische Weiterentwicklung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung.

	Umwelt	Arbeits- und Menschenrechte	Ethik	Nachhaltige Beschaffung	Gewicht der Management-Indikatoren und -Ebenen	
Richtlinien	50	50	50	25	20 %	Richtlinien
Unterstützungen	0	0	0	0	5 %	
Maßnahmen	50	50	25	25	24 %	Aktionen
Zertifizierungen	100	100	50	50	16 %	
Abdeckung	50	50	50	25	x°	Ergebnisse
Berichterstattung	50	50	0	25	14 %	
360° Watch Ergebnisse	75	75	75	75	21 %	
Themengewichtung	● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●		
Abhängig von Branche, Land und Größe	60/100	50/100	50/100	40/100	51/100	

Abbildung 6: Beispielhafte Darstellung einer ecoVadis Rating-Tabelle

Die finale Berechnung ist wesentlich von der spezifischen Gewichtung abhängig, welche die Bewertungssystematik ergänzt und in **Abbildung 7** angrenzend an die vergebenen Punkte für die Nachhaltigkeitsdimensionen sowie für die Management-Indikatoren angegeben wird. Hierbei repräsentiert die Spaltenansicht die Gewichtung der Management-Indikatoren, während die Zeilenansicht die relative Bedeutung der jeweiligen Themen verdeutlicht. Die aggregierte Gesamtbewertung resultiert aus dem gewichteten Durchschnitt der Themenpunktzahlen. Die Gewichtung der Themen sowie die Aktivierung spezifischer Kriterien erfolgt in Abhängigkeit von unternehmensspezifischen

Parametern, die die individuellen Gegebenheiten eines Unternehmens abbilden. Dazu zählen insbesondere die Branche, die Unternehmensgröße und die geografische Verortung der Betriebsstätten, wobei erneut die methodischen Prinzipien der Bewertungsmethodologie aus **Abschnitt 3.2** einfließen. Dieser Ansatz stellt sicher, dass die Bewertung die einzigartigen Charakteristika des Unternehmens präzise berücksichtigt und somit eine valide Grundlage für Vergleiche und strategische Entscheidungen schafft. Das in **Abbildung 7** dargestellte Beispiel verdeutlicht die Unterschiede in der Gewichtung der Dimensionen anhand zweier Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen: eines IT-Dienstleisters und eines Unternehmens, das im Straßengüterverkehr tätig ist. Während bei IT-Dienstleistern häufig soziale und ethische Dimensionen stärker gewichtet werden, stehen bei Unternehmen des Straßengüterverkehrs Umweltaspekte und nachhaltige Beschaffung im Vordergrund. Dieses Beispiel illustriert die Flexibilität des Bewertungsansatzes, der sicherstellt, dass die Bewertung die spezifischen Anforderungen und Prioritäten der jeweiligen Branche reflektiert.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Vgl. EcoVadis, Ratings-Methodik, S. 25.

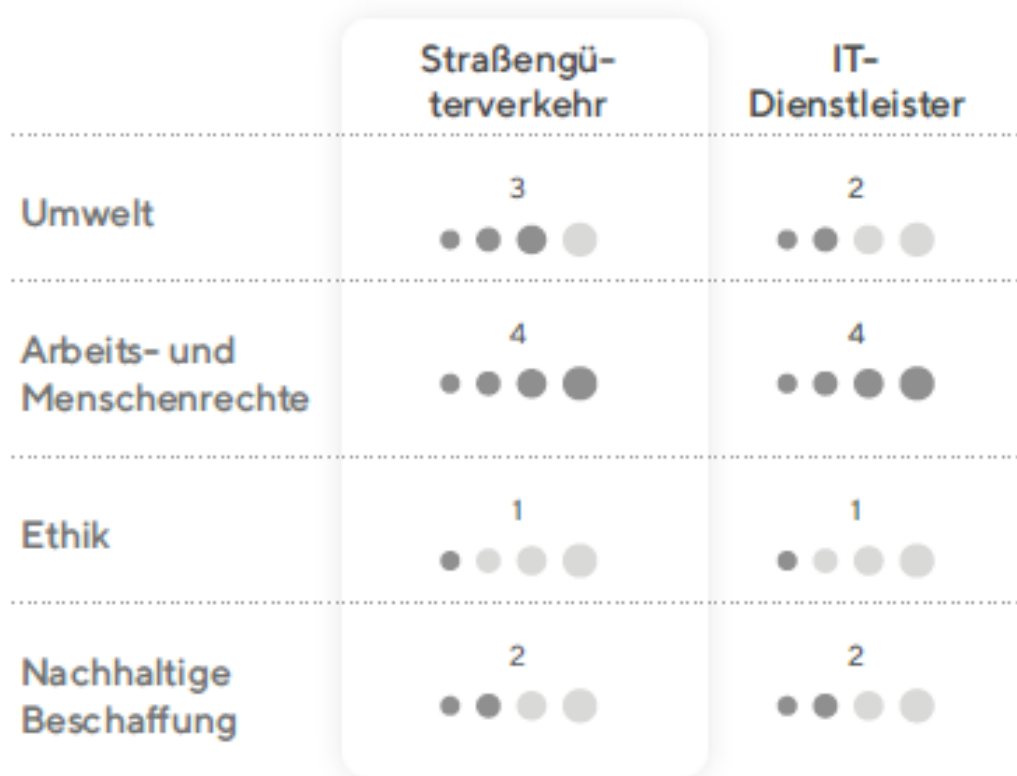


Abbildung 7: Beispielhafte Darstellung der Gewichtung innerhalb unterschiedlicher Branchen

Die Grundlage der Gewichtung bildet eine Wesentlichkeitsanalyse, welche von ecoVadis intern durchgeführt wird. Diese Analyse umfasst die 21 Nachhaltigkeitsthemen aus **Abbildung 2**, die in Abhängigkeit von branchenspezifischen Anforderungen hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet werden. Im Zuge der Registrierung eines Unternehmens auf der ecoVadis-Rating-Plattform werden spezifische Parameter, wie die Branche, Unternehmensgröße sowie geografische Standorte, erfasst. Diese Parameter bestimmen nicht nur den Inhalt des individuellen Fragebogens, sondern ermöglichen auch die gezielte Deaktivierung irrelevanter Themen. Beispielsweise erhalten kleinere Unternehmen oder solche mit rein administrativem Tätigkeitsfeld deutlich verkürzte und fokussierte Fragebögen im Vergleich zu Produktionsbetrieben mit komplexen Wertschöpfungsketten.

Die Gewichtung der Nachhaltigkeitsthemen variiert signifikant in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche. So werden beispielsweise Umweltkriterien wie

Emissionsreduktion oder Energieeffizienz in der Chemieindustrie stark gewichtet, während im Dienstleistungssektor soziale Aspekte wie Diversität und Arbeitsbedingungen eine größere Rolle spielen. Diese Differenzierung trägt dazu bei, die Bewertungssystematik an die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen der jeweiligen Branche anzupassen und damit die Aussagekraft der Ergebnisse zu maximieren. Wie in **Abbildung 8** dargestellt, unterscheidet sich die Relevanz einzelner Kriterien auch zwischen Herstellern von Kunststoffwaren und Softwareunternehmen deutlich. Während Umweltkriterien wie Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen bei beiden Branchen berücksichtigt werden, haben Aspekte wie Rohstoffe, Chemikalien & Abfall eine höhere Relevanz für Hersteller von Kunststoffwaren. Im Gegensatz dazu werden bei Softwareunternehmen vor allem Arbeits- und Menschenrechtskriterien umfassend bewertet, was die unterschiedliche Gewichtung und branchenspezifische Fokussierung innerhalb der Nachhaltigkeitsbewertung unterstreicht.

Die sieben Management-Indikatoren, einschließlich Richtlinien, Maßnahmen und Ergebnisse, tragen in differenziertem Maße zur Berechnung der Themenpunktzahl bei. Diese Gewichtung zwischen den einzelnen Indikatoren und Managementebenen erfolgt auf Basis der Relevanz der jeweiligen Kriterien für die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens. Beispielsweise könnten regulatorische Richtlinien in hoch regulierten Industrien stärker gewichtet werden, während in anderen Branchen die tatsächlich erzielten Ergebnisse höhere Priorität erhalten. Die differenzierte Gewichtung, welche auf branchenspezifischen Kriterien und unternehmensindividuellen Parametern basiert, gewährleistet eine faire und zugleich kontextsensitive Bewertung. Dieser Ansatz ermöglicht eine fundierte Analyse der Nachhaltigkeitsleistung und schafft zugleich eine belastbare Grundlage für die Entwicklung maßgeschneiderter Handlungsempfehlungen. Die Kombination aus standardisierten Indikatoren und der Berücksichtigung individueller Besonderheiten stellt sicher, dass die Bewertung nicht nur wissenschaftlich valide, sondern auch strategisch

relevant ist. Dies fördert die kontinuierliche Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance und unterstützt Unternehmen dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit im Kontext steigender Nachhaltigkeitsanforderungen nachhaltig zu stärken.

Kriterien	Hersteller von Kunststoffwaren	Softwareunternehmen
Umwelt		
Energieverbrauch und THG	✓	✓
Wasser	✓	
Biodiversität		
Luftverschmutzung	✓	
Rohstoffe, Chemikalien & Abfall	✓	✓ ⁸
Produktverwendung		
Produktlebensende	✓	
Kundengesundheit & -sicherheit	✓	
Umweltdienstleistungen & -interessenvertretung		
Arbeits- und Menschenrechte		
Gesundheit und Sicherheit von Beschäftigten	✓	✓
Arbeitsbedingungen	✓	✓
Sozialer Dialog	✓	✓
Karrieremanagement & Training	✓	✓
Kinder-, Zwangsarbeit & Menschenhandel	✓	
Diversität, Gleichberechtigung & Inklusion	✓	✓
Menschenrechte externer Stakeholder		

8. Für Bürotätigkeiten deckt dieses Kriterium nur Abfälle ab. Fragen zu Materialien und Chemikalien sind nicht im Fragebogen enthalten.

Abbildung 8: Vergleich der Relevanz einzelner Bewertungskriterien zwischen zwei Branchen

Abschließend bietet die ecoVadis-Scorecard nicht nur eine quantitative Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens, sondern liefert durch die Identifikation von Stärken und Verbesserungsbereichen auch qualitative Handlungsempfehlungen. Die Stärken reflektieren etablierte und erfolgreiche Praktiken, die zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsstrategie herangezogen werden können. Verbesserungsbereiche hingegen enthalten priorisierte Vorschläge zur Optimierung und dienen als Grundlage für die Entwicklung gezielter Korrekturmaßnahmen. Die Identifizierung dieser Aspekte erfolgt auf Basis der sieben Managementindikatoren, die sich unter anderem auf Richtlinien, Maßnahmen, Ergebnisse und Berichterstattung beziehen. Analysten

stützen sich dabei auf eine umfangreiche Datenbank mit über 2.000 spezifischen Empfehlungen, die an die Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens angepasst werden können. Nach Abschluss des Bewertungsprozesses durchläuft die Scorecard eine Validierung, um sicherzustellen, dass die Analyse vollständig und methodisch korrekt ist. Anschließend wird sie sowohl dem bewerteten Unternehmen als auch der anfordernden Organisation zur Verfügung gestellt, wodurch Transparenz und eine fundierte Basis für nachhaltige Weiterentwicklung geschaffen werden. Dieses System betont die Funktion der ecoVadis-Scorecard als Instrument zur Förderung kontinuierlicher Verbesserungen und zur Unterstützung einer strategischen Nachhaltigkeitsausrichtung.

3.4 Alternative Strategien zur Annäherung an die Nachhaltigkeitsbewertung: Ansätze jenseits von ecoVadis

Dieser Abschnitt beleuchtet die möglichen Alternativen zur Annäherung an die Nachhaltigkeitsberichterstattung, die insbesondere für KMU relevant sind, die sich strategisch und zukunftsorientiert auf Nachhaltigkeitsthemen vorbereiten möchten. Dabei muss berücksichtigt werden, dass viele KMU aufgrund der Marktmacht zentraler strategischer Kunden und Lieferanten, die bereits den Berichtspflichten der CSRD unterliegen, kaum Spielraum haben, eigenständig über die Wahl geeigneter Plattformen oder Berichtsansätze zu entscheiden.¹¹⁰ In solchen Fällen erfolgt die Nutzung der ecoVadis-Plattform oft aus einer Notwendigkeit heraus, um die Erwartungen wichtiger Partner innerhalb der Lieferkette zu erfüllen und die Geschäftsbeziehungen aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig gibt es jedoch auch KMU, die nicht nur aufgrund externer Anforderungen, sondern aus eigenem strategischen Antrieb heraus aktiv in die Nachhaltigkeitsberichterstattung einsteigen. Diese Unternehmen erkennen in der Berichterstattung nicht nur eine Reaktion auf regulatorischen Druck oder Anforderungen großer Marktteilnehmer, sondern auch eine Chance, sich langfristig als verantwortungsvolle und innovative Akteure zu positionieren. Sie betrachten die Nachhaltigkeitsberichterstattung als integralen Bestandteil ihrer

¹¹⁰ Vgl. ENVALOR GmbH, „CSRD-Berichtspflicht für KMU bietet Chancen“, <https://enva-lor.com/de/blog/csrd-kmu/> (abgerufen am 16.01.2025).

Unternehmensstrategie und nutzen diese, um Wettbewerbsvorteile zu generieren sowie neue Marktchancen zu erschließen.

Die Betrachtung alternativer Ansätze und Plattformen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre Berichtspflichten branchenspezifisch und flexibel zu gestalten. Dabei ist insbesondere hervorzuheben, dass es Unternehmen gibt, die sich aus einer strategischen Eigeninitiative heraus mit Nachhaltigkeitsberichterstattung beschäftigen. Diese intrinsische Motivation ist oft nicht durch äußeren Druck begründet, sondern resultiert aus einer bewussten, langfristigen Orientierung hin zu nachhaltigem Wirtschaften. Solche Unternehmen verfolgen die Nachhaltigkeitsberichterstattung aus verschiedenen Beweggründen: Zum einen kann sie als Differenzierungsmerkmal auf Märkten dienen, in denen Konsumenten eine wachsende Sensibilität für ökologische und soziale Verantwortung zeigen. Studien belegen, dass eine klare Positionierung in Bezug auf Nachhaltigkeit die Attraktivität eines Unternehmens steigern und neue Kundengruppen erschließen kann.¹¹¹ Zum anderen erkennen diese Unternehmen die Notwendigkeit, proaktiv auf künftige regulatorische Entwicklungen vorbereitet zu sein, die auch mittelgroße Unternehmen zunehmend betreffen werden. Aktuell gilt die CSRD für Unternehmen mit einer durchschnittlichen Beschäftigungsanzahl während des Geschäftsjahres vom mindestens 250 Mitarbeitenden, einem Jahresumsatz von über 50 Millionen Euro oder einer Bilanzsumme von über 25 Millionen Euro, doch es ist absehbar, dass diese Schwellenwerte herabgesetzt werden. Zusätzlich gibt es Unternehmen, die Nachhaltigkeit als fundamentalen Bestandteil ihrer Unternehmensphilosophie betrachten. Hierbei steht weniger der kurzfristige Nutzen im Vordergrund, sondern vielmehr das Streben, einen positiven Beitrag zu ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen zu leisten. In solchen Fällen wird Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht als Pflicht, sondern als Chance gesehen, die eigenen Werte und Überzeugungen nach außen zu tragen.

¹¹¹ Vgl. Haufe Online Redaktion, „Nachhaltigkeitsberichte für KMU zu komplex“, https://www.haufe.de/personal/hr-management/nachhaltigkeitsberichte-fuer-kmu-zu-komplex_80_611400.html (abgerufen am 16.01.2025).

Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend, dass KMU nicht nur mit ecoVadis, sondern auch mit alternativen Ansätzen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung vertraut sind. Diese Ansätze können eine wertvolle Grundlage bieten, um den spezifischen Anforderungen der Unternehmen gerecht zu werden. Neben der weit verbreiteten Plattform ecoVadis existieren weitere Ansätze und Systeme, die Unternehmen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung unterstützen können.¹¹² Diese Alternativen richten sich teilweise an spezifische Branchen oder verfolgen einen besonderen Fokus auf bestimmte ESG-Aspekte. Die Wahl einer geeigneten Plattform hängt von den individuellen Anforderungen und Zielen eines Unternehmens ab. Im Folgenden werden einige der wichtigsten Alternativen beschrieben, deren Vor- und Nachteile erläutert sowie deren jeweilige Zielgruppen identifiziert. Der NQC Self-Assessment Questionnaire (SAQ) wurde speziell für die Automobilindustrie entwickelt und ermöglicht die strukturierte Erfassung und Bewertung von sozialen, ökologischen und ethischen Standards innerhalb der Lieferkette. Sein branchenspezifischer Fokus bietet Unternehmen aus der Automobilbranche eine passgenaue Lösung zur Erfüllung der Anforderungen großer Automobilhersteller. Allerdings ist diese Spezialisierung auch eine Einschränkung, da Unternehmen außerhalb dieser Branche wenig von diesem Instrument profitieren können. Für KMU in der Automobilindustrie stellt der NQC SAQ jedoch eine wertvolle Ressource dar, da er die Einhaltung branchenspezifischer Nachhaltigkeitskriterien vereinfacht. Das Carbon Disclosure Project (CDP) legt den Schwerpunkt auf die Erfassung und Berichterstattung von Treibhausgasemissionen und Klimadaten. Die Plattform genießt hohe internationale Anerkennung, insbesondere bei Investoren und Stakeholdern, und bietet Unternehmen die Möglichkeit, Transparenz über ihre Klimastrategien zu schaffen. Der primäre Fokus auf ökologische Aspekte ist jedoch eine Einschränkung, da soziale und Governance-Themen nur am Rande berücksichtigt werden. Unternehmen mit CO₂-intensiven Prozessen und einem Fokus auf Umweltmaßnahmen können vom CDP besonders profitieren, sollten jedoch ergänzende Tools nutzen, um alle ESG-Kriterien

¹¹² Vgl. DFGE – Institute for Energy, Ecology and Economy, „Nachhaltigkeitstools im Vergleich“, <https://dfge.de/nachhaltigkeitstools-im-vergleich/> (abgerufen am 16.01.2025).

abzudecken. Die dritte Plattform, Sustainalytics, bietet ESG-Ratings, die auf öffentlich zugänglichen Daten basieren und richtet sich vor allem an kapitalmarktorientierte Unternehmen. Diese Plattform erleichtert die Vergleichbarkeit innerhalb von Branchen und unterstützt Investoren bei der Bewertung der ESG-Performance. Für KMU kann Sustainalytics jedoch herausfordernd sein, da die Datenerhebung und -analyse oft mit einem hohen Aufwand verbunden ist. Unternehmen, die sich gegenüber Investoren positionieren möchten, finden in Sustainalytics jedoch ein geeignetes Werkzeug.

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) und die ISO-Standards 14001 und 26000 stellen keine klassischen Bewertungsplattformen dar, sondern gehören zu den Rahmenwerken bzw. Normen, die Unternehmen Orientierung bieten, um ihre Nachhaltigkeitsbemühungen strukturiert und zielgerichtet umzusetzen. Der DNK ist eine freiwillige Initiative, die als niederschwelliger Einstiegspunkt für die Nachhaltigkeitsberichterstattung dient. Seine Ausrichtung an international anerkannten Standards wie der Global Reporting Initiative (GRI) macht ihn insbesondere für KMU attraktiv, die erste Erfahrungen in der Berichterstattung sammeln möchten. Dabei überzeugt der DNK durch seine Flexibilität und Kosteneffizienz. Allerdings sind seine Limitierungen nicht zu vernachlässigen: Der DNK erfährt weniger internationale Anerkennung als umfassendere Bewertungsplattformen wie ecoVadis und bietet keine detaillierten Bewertungsmechanismen, was ihn für Unternehmen mit globaler Ausrichtung weniger geeignet macht. Die ISO-Standards 14001 und 26000 verfolgen einen anderen Ansatz. Sie fokussieren sich nicht auf die externe Berichterstattung, sondern bieten Unternehmen bewährte Leitlinien zur Implementierung nachhaltiger Managementsysteme.¹¹³ ISO 14001 setzt dabei auf Umweltmanagement und die Optimierung umweltrelevanter Prozesse, während ISO 26000 sich auf gesellschaftliche Verantwortung konzentriert. Beide Normen sind branchenübergreifend einsetzbar und genießen hohe internationale Anerkennung, was sie zu einem wertvollen Werkzeug für Unternehmen

¹¹³ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, „Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)“, <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/berichtspflichten/corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/wichtige-informationen/> (abgerufen am 16.01.2025).

macht, die ihre internen Prozesse an nachhaltigen Prinzipien ausrichten möchten. Jedoch bieten sie keine spezifischen Vorgaben oder Unterstützung für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten, weshalb sie für die direkte Erfüllung externer Berichtspflichten weniger geeignet sind.¹¹⁴

Dieser Exkurs verdeutlicht, dass es im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht lediglich eine universelle Lösung gibt, sondern dass eine Vielzahl von Plattformen, Rahmenwerken und Ansätzen existiert, die jeweils spezifische Stärken und Schwächen aufweisen. Diese Optionen bieten Unternehmen die Flexibilität, eine individuell passende Herangehensweise entsprechend ihrer strategischen Zielsetzung und den vorhandenen Ressourcen zu wählen. Dabei variiert die Eignung der jeweiligen Lösung in Abhängigkeit von branchenspezifischen Anforderungen, der angestrebten Tiefe der Berichterstattung sowie den internen Kompetenzen. Es ist zwar auch möglich, die Berichterstattung vollkommen ohne die Nutzung einer Plattform, eines Rahmenwerks oder einer Zertifizierung vorzubereiten, jedoch stellt diese Vorgehensweise Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Die Vielzahl und Breite der regulatorischen Anforderungen sowie die Diversität der zu berücksichtigenden Themenfelder erschweren es, eine strategisch sinnvolle und gleichzeitig effiziente Arbeitsweise zu etablieren. Ohne die Struktur und Orientierungshilfen, die Plattformen oder Rahmenwerke bieten, besteht ein erhöhtes Risiko, zentrale Aspekte der Berichterstattung zu vernachlässigen oder ineffiziente Prozesse zu entwickeln, die letztlich zu suboptimalen Ergebnissen führen können. Die in **Tabelle 1** vorgestellten Alternativen illustrieren die Vielfalt der möglichen Herangehensweisen und zeigen auf, dass jede Lösung spezifische Anforderungen, Strategien und Sichtweisen adressiert. So ist es essenziell, eine gründliche Recherche durchzuführen und die Alternativen zu bewerten, insbesondere wenn kein Zwang zur Nutzung einer bestimmten Plattform oder Methode besteht. Jede der vorgestellten Optionen weist individuelle Stärken

¹¹⁴ Vgl. Industrie- und Handelskammer München, „Freiwilliger Nachhaltigkeitsbericht für KMU – Was kommt?“, <https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Nachhaltigkeit-CSR/Nachhaltigkeitsberichterstattung/freiwilliger-kmu-standard/> (abgerufen am 16.01.2025).

auf und kann, abhängig von den unternehmerischen Prioritäten, die beste Lösung darstellen. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit wird jedoch die Anwendung von ecoVadis in den Mittelpunkt gestellt. EcoVadis dient als zentrale Grundlage für die Erstellung des Leitfadens und bildet das primäre Werkzeug zur Umsetzung einer systematischen und praxisorientierten Nachhaltigkeitsberichterstattung.¹¹⁵

¹¹⁵ Vgl. KfW Research, „Bisher nur wenige KMU auf Nachhaltigkeitsanforderungen vorbereitet“, <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2024/Fokus-Nr.-478-Dezember-2024-Nachhaltigkeit-Kredit.pdf> (abgerufen am 16.01.2025).

Tabelle 1: Übersichtstabelle zu den wichtigsten Alternativen zu ecoVadis

Plattform	Fokus	Vorteile	Nachteile	Geeignet für
ecoVadis	ESG-Performance	Breite Akzeptanz, Vergleichbarkeit der Daten	Hohe Kosten, hoher Verwaltungsaufwand	Lieferanten großer Unternehmen
NQC SAQ	Automobilindustrie	Branchenspezifisch, passgenaue Lösung	Eingeschränkt auf Automobilindustrie	KMU in der Automobilbranche
Carbon Disclosure Project (CDP)	Treibhausgasemissionen	Hohe Glaubwürdigkeit bei Investoren	Fokus primär auf ökologische Aspekte	Unternehmen mit CO ₂ -intensiven Prozessen
Sustainalytics	ESG-Ratings	Vergleichbarkeit, Orientierung für Investoren	Hoher Aufwand für KMU	Kapitalmarkt-orientierte Unternehmen
Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)	Nachhaltigkeitsberichterstattung	Kosteneffizient, niedrige Einstiegshürde	Weniger starke internationale Anerkennung	KMU, die erste Schritte unternehmen
ISO 14001/26000	Umwelt- und Sozialstandards	Strukturierung nachhaltiger Prozesse	Fokus auf Managementsysteme, weniger auf Berichterstattung	Unternehmen mit Fokus auf Prozessoptimierung

4 Ein Bewertungssystem zur praxisorientierten Analyse der Anforderungen von ecoVadis

Nachdem in **Kapitel 3** die ecoVadis-Plattform umfassend erläutert und somit der theoretische Rahmen dieser Untersuchung dargelegt wurde, widmet sich das folgende **Kapitel 4** der Schaffung einer fundierten Bewertungsgrundlage, welche als zentrale Basis für die im nachfolgenden Kapitel entstehenden Experteninterviews dient. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Analyse der aus **Kapitel 3.3.2** resultierenden Anforderungen der ecoVadis-Plattform, die insbesondere für KMU von Relevanz sind. Das zentrale Element dieser Anforderungen bilden die sieben Management-Indikatoren, welche das Rückgrat der ecoVadis-Bewertungsmethodik darstellen. Diese Indikatoren sind wesentlich für die Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens, da sie die strukturellen und prozessualen Aspekte der Nachhaltigkeit-Implementierung messen.

Um eine möglichst praxisnahe und lösungsorientierte Darstellung der zentralen ecoVadis-Anforderungen für KMU zu ermöglichen, werden die Anforderungen anhand eines strukturierten Auswertungsverfahrens des ecoVadis-Fragebogens systematisch herausgearbeitet. Dabei erfolgt zunächst eine gezielte Eingrenzung der betrachteten Unternehmenstypen auf Basis der in **Kapitel 3.2** erläuterten Anmeldeattribute. Um eine möglichst praxisnahe und lösungsorientierte Darstellung der zentralen Anforderungen für KMU zu ermöglichen, konzentriert sich dieser Leitfaden ausschließlich auf deutsche KMU. Der Fokus auf Unternehmen mit Sitz in Deutschland dient dazu, regionale Unterschiede in den regulatorischen Rahmenbedingungen und Nachhaltigkeitsanforderungen auszuschließen und eine konsistente Analyse zu gewährleisten.¹¹⁶ Darüber hinaus beschränkt sich die Analyse auf juristisch eigenständige KMU, die keine Tochtergesellschaften innerhalb einer Konzernstruktur sind. Zwar gibt es zunehmend international ausgerichtete KMU mit strategisch relevanten Auslandstöchtern, jedoch bestehen für eine verpflichtende gruppenweite

¹¹⁶ Vgl. EcoVadis, Network Impact Report 2023, S. 8.

Nachhaltigkeitsberichterstattung dieselben hohen regulatorische Schwellenwerte, ab denen auch laut Handelsgesetzbuch (HGB) Unternehmen als großer Konzern gelten. Zwei der folgenden drei Kriterien müssen dabei erfüllt sein:

Bilanzsumme: mehr als 25 Millionen Euro,

Nettoumsatzerlöse: mehr als 50 Millionen Euro,

Durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten: mehr als 250 Mitarbeiter.¹¹⁷

Zudem wird ausschließlich die Unternehmensgröße M betrachtet, welche bereits zuvor in **Kapitel 3.2** dargelegt wurde, da diese Kategorie einen Großteil aller KMU darstellt und empirische Studien darauf hinweisen, dass nachhaltige Geschäftsaktivitäten im Bereich der Berichterstattung und der Erstellung einer Nachhaltigkeitsbewertung überwiegend von wirtschaftlich leistungsfähigeren und strukturell gefestigten KMU umgesetzt werden. So zeigt eine Untersuchung des **KfW-Mittelstandspanels (2024)**, dass insbesondere größere KMU mit über 50 Beschäftigten eine deutlich höhere Affinität zur Integration von Nachhaltigkeitsthemen in ihren strategischen Planungen aufweisen. Während bei diesen Unternehmen in 34 Prozent der Fälle Nachhaltigkeit aktiv in Kreditverhandlungen eingeführt wurde, lag dieser Anteil bei Kleinstunternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten lediglich bei 13 Prozent. Diese Zahlen belegen, dass größere KMU eher in Nachhaltigkeitsaktivitäten investieren, was unter anderem auf ihre besseren finanziellen und persönlichen Ressourcen zurückzuführen ist.¹¹⁸ Ergänzend hierzu bestätigte eine **Studie des IBM Institute for Business Value (2024)**, dass 46 Prozent der befragten Führungskräfte Schwierigkeiten bei der Finanzierung von Nachhaltigkeitsinitiativen haben.¹¹⁹ Dies unterstreicht die These, dass insbesondere kleinere

¹¹⁷ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), „Neue Nachhaltigkeitsberichterstattung – Was Unternehmen jetzt wissen müssen“, <https://www.dihk.de/de/ueber-uns/die-ihk-organisation/neue-nachhaltigkeitsberichterstattung-93090> (abgerufen am 12.01.2025).

¹¹⁸ KfW Research, Bisher nur wenige KMU von Banken auf Nachhaltigkeit angesprochen (2024).

¹¹⁹ Vgl. IBM Institute for Business Value, „Beyond Checking the Box – How to Create Business Value with Embedded Sustainability“, veröffentlicht am 29. Februar 2024, https://de.newsroom.ibm.com/2024_02_29-IBM-Studie-Finanzierung-von-Nachhaltigkeitskonzepten-fur-viele-Unternehmen-problematisch (abgerufen am 12.01.2025).

Unternehmen aufgrund finanzieller Ressourcen seltener systematische Nachhaltigkeitsmaßnahmen implementieren. Aus diesem Grund erfolgt in dieser Arbeit eine bewusste Fokussierung auf KMU der Größenkategorie M, da hier das höchste Potenzial für strukturierte Nachhaltigkeitsaktivitäten besteht. Kleinere Unternehmen der Größenkategorie S können zwar ebenfalls als KMU eingestuft werden, es wird jedoch davon ausgegangen, dass Nachhaltigkeitsinitiativen in diesen Unternehmen seltener systematisch verfolgt werden, da finanzielle und organisatorische Kapazitäten für eine umfassende Implementierung begrenzt sind.

Ein weiteres zentrales Differenzierungsmerkmal ist **die** Branchenzugehörigkeit, da die Bewertung stark von den branchenspezifischen Umwelt- und Sozialrisiken abhängt. Die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung ergibt sich aus der Tatsache, dass nicht alle Anforderungen für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant sind. So zeigt sich beispielsweise, dass für **ein produzierendes Unternehmen** aus der Metallverarbeitung die nachhaltige Beschaffung von Rohstoffen eine zentrale Herausforderung darstellt, da Kunden zunehmend Umwelt- und Sozialstandards innerhalb der Lieferkette einfordern. Demgegenüber kann für ein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen aus dem Bereich der Softwarebereitstellung und -wartung die Reduzierung von Energieverbräuchen oder die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Büroumfeld eine wesentlich höhere Bedeutung haben. Der Leitfaden soll somit keine allgemeingültigen, starren Handlungsvorgaben enthalten, sondern vielmehr als praxisorientierte Orientierungshilfe dienen, die es den Lesern ermöglicht, die eigenen Unternehmenscharakteristika mit den ausgearbeiteten Anforderungen abzugleichen und Abweichungen zu identifizieren.¹²⁰

Wie zu Beginn dieses Kapitels dargelegt bilden die sieben Management-Indikatoren von ecoVadis die methodische Grundlage für die spätere

¹²⁰ Vgl. Akzente – Part of Accenture / HypoVereinsbank, *Nachhaltigkeit im Mittelstand – Status, Chancen, Ausblick* (2022), <https://www.hypovereinsbank.de/content/dam/hypovereinsbank/nachhaltigkeit/pdf/HVB-Nachhaltigkeit-Studie-Mittelstand-lang.pdf> (abgerufen am 14.01.2025).

Strukturierung der Experteninterviews in **Kapitel 5**. Ziel ist es, mithilfe dieser Indikatoren ein konsistentes Bewertungssystem zu entwickeln, das die aus den Interviews gewonnenen Daten fundiert einordnet und eine vergleichbare Analyse ermöglicht. Durch die Anwendung der Management-Indikatoren kann eine systematische und methodisch abgesicherte Untersuchung der Herausforderungen erfolgen, denen sich Nachhaltigkeitsmanager und verantwortliche Mitarbeiter in KMU gegenübersehen. Gleichzeitig ermöglichen sie eine qualitative und quantitative Einordnung der Interviewergebnisse, um Rückschlüsse auf bestehende Nachhaltigkeitspraktiken und deren Kompatibilität mit regulatorischen Anforderungen wie der CSRD und den ESRS zu ziehen. Im nachfolgenden Abschnitt werden die sieben Management-Indikatoren detailliert erläutert. Dabei wird beschrieben, welche Anforderungen sie an Unternehmen stellen, welche spezifischen Herausforderungen für verantwortliche Personen in KMU entstehen und inwiefern sie mit den Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung verknüpft sind:

4.1 Richtlinien

Richtlinien sind der zentrale Ausgangspunkt für die Umsetzung einer kohärenten und strukturierten Nachhaltigkeitsstrategie. Sie bestimmen, welche ESG-Prinzipien ein Unternehmen verfolgt und inwieweit diese verbindlich in die Unternehmensführung integriert sind. EcoVadis bewertet hierbei die Qualität, Transparenz und Relevanz der dokumentierten Richtlinien und untersucht, inwieweit diese mit international anerkannten Standards, wie dem UN Global Compact oder der ISO 26000, übereinstimmen. Ein Unternehmen sollte demnach über explizit formulierte Nachhaltigkeitsrichtlinien verfügen, die klare Ziele, Verantwortlichkeiten und Maßnahmen enthalten. Diese Richtlinien müssen regelmäßig überprüft, angepasst und aktiv in die Unternehmenskultur eingebunden werden. KMU stehen hierbei vor der Herausforderung, nachhaltige Prinzipien mit limitierten Ressourcen systematisch zu implementieren. Gerade kleinere Unternehmen verfügen selten über eigene Nachhaltigkeitsabteilungen, weshalb das Nachhaltigkeitsmanagement oft in bestehenden Strukturen integriert werden muss. Dennoch sind konsistente und fundierte

Richtlinien eine Grundvoraussetzung für eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie.¹²¹

In der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD und ESRS nehmen Richtlinien eine zentrale Rolle ein, da sie die Basis für die gesamte Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens bilden. Unternehmen müssen hier explizit darlegen, welche Governance-Strukturen existieren, um die strategische Verankerung der Nachhaltigkeit sicherzustellen. Darüber hinaus erfordert die EU-Taxonomie eine klare Definition nachhaltigkeitsbezogener Geschäftsaktivitäten, sodass Unternehmen durch ihre Richtlinien explizit auf die Übereinstimmung mit diesen Anforderungen hinweisen sollten.

4.2 Unterstützung

Die aktive Unterstützung externer Nachhaltigkeitsinitiativen unterstreicht das Engagement eines Unternehmens für eine nachhaltige Entwicklung. Dieser Indikator bewertet die Beteiligung an freiwilligen Programmen, Partnerschaften mit NGOs oder Mitgliedschaften in internationalen Initiativen wie dem UN Global Compact oder der Science Based Targets initiative (SBTi). Durch solche Kooperationen bekennt sich ein Unternehmen öffentlich zur Einhaltung bestimmter Nachhaltigkeitsstandards und verpflichtet sich, Nachhaltigkeitsprinzipien nicht nur intern, sondern auch in der Wertschöpfungskette zu fördern. Für KMU kann dies eine erhebliche Herausforderung darstellen, da sie oft nicht über die administrativen und finanziellen Mittel verfügen, um sich aktiv in mehrere Programme einzubringen. Dennoch kann eine gezielte Auswahl relevanter Initiativen dazu beitragen, Glaubwürdigkeit zu gewinnen und nachhaltige Geschäftsbeziehungen zu stärken.¹²²

In der CSRD-Berichterstattung kann dieser Indikator als Nachweis für freiwillige Nachhaltigkeitsverpflichtungen genutzt werden. Besonders in den Bereichen

¹²¹ Vgl. EcoVadis, „The ecoVadis Academy – Einführung in den Indikator ‚Richtlinien‘“, <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 22.02.2025).

¹²² Vgl. EcoVadis, „The ecoVadis Academy – Einführung in den Indikator ‚Unterstützung‘“, <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 22.02.2025).

Stakeholder-Engagement und soziale Verantwortung kann die Dokumentation von Partnerschaften mit externen Initiativen ein Unternehmen dabei unterstützen, seine Nachhaltigkeitsstrategie mit den regulatorischen Anforderungen abzustimmen. Darüber hinaus gibt es Überschneidungen mit der Sorgfaltspflicht in der Lieferkette, insbesondere mit dem deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) und der kommenden EU-Sorgfaltspflichtrichtlinien (CSDDD).

4.3 Maßnahmen

Während Richtlinien und Unterstützungsmaßnahmen die strategische Ausrichtung eines Unternehmens widerspiegeln, bewerten die Maßnahmen den tatsächlichen Fortschritt und die Umsetzung konkreter Nachhaltigkeitsziele. EcoVadis analysiert hier, ob Unternehmen operative Maßnahmen zur Reduktion negativer Umweltauswirkungen ergreifen, in nachhaltige Technologien investieren und Schulungsmaßnahmen für Mitarbeitende implementieren. Dazu gehören etwa Programme zur Energieeinsparung, die Einführung ressourcenschonender Produktionsprozesse oder Schulungen zur Sensibilisierung der Belegschaft für Nachhaltigkeitsthemen. Ein entscheidender Aspekt ist die systematische Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen durch Monitoring und Evaluierung. KMU stehen vor der Herausforderung, trotz begrenzter Ressourcen signifikante Fortschritte im Nachhaltigkeitsmanagement zu erzielen.¹²³

Nach CSRD und ESRS sind Unternehmen verpflichtet, detaillierte Berichte über ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu erstellen und deren Wirksamkeit nachvollziehbar darzulegen. Maßnahmen zur CO₂-Reduktion oder Energieeinsparung müssen dabei mit quantifizierbaren Daten belegt werden. In diesem Kontext gibt es auch enge Verbindungen zur EU-Taxonomie, insbesondere bei Investitionen in nachhaltige Technologien und Energieeffizienzmaßnahmen.

¹²³ Vgl. EcoVadis, „The ecoVadis Academy – Einführung in den Indikator ‚Maßnahmen‘“, <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 22.02.2025).

4.4 Zertifizierungen

Zertifizierungen sind ein objektiver Nachweis für die Einhaltung bestimmter Nachhaltigkeitsstandards und dienen als Beleg für das Engagement eines Unternehmens im Bereich ESG. EcoVadis bewertet hierbei, welche Zertifikate ein Unternehmen besitzt und wie systematisch diese Zertifizierungen in das Managementsystem integriert sind. Wichtige anerkannte Zertifikate sind unter anderem die ISO 14001 für Umweltmanagement, die SA 8000 für soziale Verantwortung oder die FSC-Zertifizierung für nachhaltige Forstwirtschaft. Für Unternehmen, insbesondere für KMU, kann der Zertifizierungsprozess eine erhebliche Herausforderung darstellen, da er mit hohen Kosten, administrativen Anforderungen und regelmäßigen externen Audits verbunden ist. Dennoch sind Zertifikate in vielen Branchen ein entscheidendes Kriterium für Geschäftsbeziehungen, insbesondere, wenn Kunden nachhaltige Standards entlang der Lieferkette sicherstellen wollen. Zertifizierungen bieten zudem Vorteile in den Investor Relations und können eine positive Wirkung auf das Unternehmensimage haben.¹²⁴

In Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung sind Zertifikate eine zentrale Komponente der CSRD und ESRS, da sie als Nachweis für regulatorische Konformität dienen können. Unternehmen können sich auf bestehende Zertifizierungen beziehen, um ihre Umwelt- und Sozialpraktiken zu belegen und so die Nachweispflicht für bestimmte ESG-Kriterien zu erleichtern. Insbesondere in Bereichen wie der EU-Taxonomie oder dem LkSG spielen Zertifikate eine wesentliche Rolle, da sie formale Standards für nachhaltige Geschäftspraktiken definieren.

4.5 Abdeckung

Der Indikator Abdeckung bewertet, inwieweit Nachhaltigkeitsmaßnahmen innerhalb eines Unternehmens und entlang der gesamten Wertschöpfungskette

¹²⁴ Vgl. EcoVadis, „The ecoVadis Academy – Einführung in den Indikator ‚Zertifizierungen‘“, <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 22.02.2025).

implementiert sind. Es wird untersucht, ob Nachhaltigkeitsrichtlinien und Maßnahmen nur an einzelnen Standorten oder in bestimmten Geschäftsbereichen umgesetzt werden oder ob sie konzernweit und auf Lieferanten ausgedehnt sind. Unternehmen mit einer hohen Abdeckung stellen sicher, dass ihre Nachhaltigkeitsstrategie nicht nur in der Unternehmenszentrale existiert, sondern über sämtliche Standorte hinweg angewendet wird. Für KMU stellt die Umsetzung einer umfassenden Abdeckung eine Herausforderung dar, da sie häufig nicht über die gleichen Kontrollmechanismen und internen Strukturen wie große Unternehmen verfügen. Insbesondere in dezentral organisierten Unternehmen oder in globalen Lieferketten kann es schwierig sein, eine konsistente Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie zu gewährleisten. Fehlende Standards oder uneinheitliche regulatorische Vorgaben in verschiedenen Ländern erschweren zudem die Umsetzung und Kontrolle.¹²⁵

Im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD und ESRS ist die Abdeckung ein zentraler Aspekt. Unternehmen müssen nachweisen, in welchen Unternehmensbereichen und geografischen Regionen Nachhaltigkeitsmaßnahmen greifen. Die ESRS erfordern, dass Unternehmen die gesamte Wertschöpfungskette in ihre Berichterstattung einbeziehen und aufzeigen, wie Nachhaltigkeitsrisiken über alle Unternehmensstandorte hinweg gemanagt werden. Auch die EU-Taxonomie berücksichtigt die Abdeckung von Maßnahmen, insbesondere im Hinblick auf klimabezogene Investitionen und deren Auswirkung entlang der gesamten Lieferkette.

4.6 Berichterstattung

Eine transparente und qualitativ hochwertige Berichterstattung über Nachhaltigkeit ist ein essenzieller Bestandteil des modernen Unternehmensmanagements. EcoVadis analysiert, ob Unternehmen ihre ESG-Informationen systematisch veröffentlichen, relevante Kennzahlen erfassen und ob die Berichterstattung nach anerkannten Standards erfolgt. Dies umfasst

¹²⁵ Vgl. EcoVadis, „The ecoVadis Academy – Einführung in den Indikator ‚Abdeckung‘“, <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 22.02.2025).

die Offenlegung von Umwelt- und Sozial-KPIs, wie CO₂-Emissionen, Wasserverbrauch, Abfallmanagement sowie Maßnahmen zur Einhaltung von Arbeits- und Menschenrechten. Die größte Herausforderung für KMU besteht in der strukturierten und konsistenten Datenerhebung. Während große Unternehmen über etablierte Nachhaltigkeitsabteilungen und Berichtssysteme verfügen, müssen viele KMU ihre ESG-Daten noch manuell oder über nicht-standardisierte Prozesse erheben. Zudem sind die regulatorischen Anforderungen an die Berichterstattung in den letzten Jahren stark gestiegen, insbesondere durch die CSRD, die für viele Unternehmen eine verpflichtende und umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung vorsieht.¹²⁶

In der CSRD-Berichterstattung müssen Unternehmen nicht nur ihre ESG-Kennzahlen veröffentlichen, sondern auch detaillierte Informationen über Risiken, Chancen und strategische Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit bereitstellen. Hierbei spielen die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) eine entscheidende Rolle, da sie festlegen, welche Inhalte in die Berichterstattung aufgenommen werden müssen. Darüber hinaus gibt es Verbindungen zu den Global Reporting Initiative (GRI)-Standards und dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), die als Berichtsframeworks genutzt werden können. Unternehmen, die bereits nach diesen Standards berichten, haben einen Vorteil bei der Umstellung auf die neuen regulatorischen Anforderungen.

4.7 360° Watch Ergebnisse

Der Indikator 360° Watch Ergebnisse bewertet die externe Wahrnehmung eines Unternehmens hinsichtlich seiner Nachhaltigkeitsleistung. Hierbei analysiert ecoVadis verschiedene externe Quellen, darunter Medienberichte, NGO-Ratings, wissenschaftliche Untersuchungen und öffentliche Stakeholder-Feedbacks. Ziel ist es, ein umfassendes Bild der Unternehmensreputation im

¹²⁶ Vgl. EcoVadis, „The ecoVadis Academy – Einführung in den Indikator ‚Berichterstattung‘“, <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 23.02.2025).

Bereich Nachhaltigkeit zu erhalten und potenzielle ESG-Risiken oder Verstöße frühzeitig zu identifizieren. Während eine positive öffentliche Wahrnehmung die Marktposition eines Unternehmens stärken kann, bergen negative Berichterstattungen erhebliche Reputationsrisiken. Unternehmen müssen sich daher aktiv mit externen Stakeholdern auseinandersetzen, um ein transparentes und faktenbasiertes Bild ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen zu vermitteln. Dies beinhaltet beispielsweise die proaktive Kommunikation über Nachhaltigkeitsziele, die regelmäßige Veröffentlichung von Fortschrittsberichten und die Einbindung von Interessengruppen in Entscheidungsprozesse.¹²⁷

Im Kontext der CSRD-Berichterstattung gibt es hier wenige direkte Schnittstellen, da der Fokus dieser Regulierung eher auf internen Unternehmensdaten liegt. Dennoch können externe Bewertungen und Medienanalysen indirekt in die ESG-Risikoberichterstattung einfließen. Insbesondere Unternehmen, die in Branchen mit hohen Nachhaltigkeitsrisiken tätig sind, können von einer kontinuierlichen Überwachung externer Wahrnehmungen profitieren.

Trotz seiner vergleichsweise hohen Auswirkungen auf die Gesamtbewertung bei ecoVadis wird der Indikator 360° Watch Ergebnisse im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht in die vertiefte Analyse einbezogen. Der Grund hierfür liegt in der systematischen Besonderheit dieses Indikators: Die Erhebung erfolgt automatisiert durch ecoVadis auf Basis externer Datenquellen, ohne dass Unternehmen selbst aktiv Informationen bereitstellen oder direkt Einfluss auf die Bewertung nehmen können. Aus methodischer Perspektive ist dieser Indikator daher für die qualitative Analyse auf Basis von Experteninterviews nicht geeignet. Infolgedessen konzentriert sich die Untersuchung auf die sechs zuvor beschriebenen Management-Indikatoren, welche sowohl durch Unternehmen aktiv gestaltbar als auch bewertbar sind. Diese sechs Indikatoren wurden folglich auch im Rahmen der empirischen Erhebung systematisch abgefragt.

¹²⁷ Vgl. EcoVadis, „The ecoVadis Academy – Einführung in den Indikator „360° Watch Ergebnisse“, <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 23.02.2025).

Die Bewertung der ecoVadis-Anforderungen erfolgt durch eine mehrstufige Analyse mithilfe der **Tabelle 3**, die eine systematische Gewichtung und Priorisierung der identifizierten Anforderungen ermöglicht. Jede Anforderung wird umfassend aufgeschlüsselt und hinsichtlich ihrer Auswirkungen strukturiert bewertet. Der Bewertungsprozess gliedert sich dabei in drei zentrale Dimensionen:

1. **Auswirkungen auf die ecoVadis-Anforderungen**
2. **Korrelation mit regulatorischen Rahmenbedingungen** (insbesondere CSRD und ESRS, sowie weiteren relevanten gesetzlichen Vorgaben)
3. **Verteilung innerhalb der vier ecoVadis-Dimensionen** (Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Ethik, nachhaltige Beschaffung)

Für jede dieser drei Dimensionen erfolgt eine unabhängige Bewertung nach einem vierstufigen Bewertungssystem, das eine differenzierte Quantifizierung des Einflusses der jeweiligen Anforderung erlaubt. Der Bewertungsprozess beginnt mit der Analyse der Auswirkungen auf die ecoVadis-Anforderungen, in der die jeweilige Anforderung isoliert betrachtet und ausschließlich in Bezug auf ihre Relevanz für die Gesamtbewertung im ecoVadis-System analysiert wird. Diese drei Aspekte werden unabhängig voneinander nach einer vierstufigen Skala eingeordnet und erhalten dabei die Punktzahl der jeweiligen Bewertungsstufe. Die Bewertung erfolgt anhand von drei voneinander unabhängigen Aspekten:

Bedeutung der Anforderung für die Gesamtbewertung in ecoVadis

- Entscheidend ist hier, wie stark die Anforderung die ecoVadis-Punktzahl beeinflusst.
- Anforderungen mit direktem Einfluss auf zentrale Bewertungsbereiche erhalten eine höhere Bewertung.
- Unternehmen, die eine hohe ecoVadis-Gesamtbewertung anstreben, sollten diesen Aspekt besonders priorisieren.

Umsetzungsaufwand für KMU

- Da der Leitfaden speziell für KMU konzipiert ist, wird auch der damit verbundene Aufwand für die Umsetzung bewertet.
- Anforderungen, die eine hohe Punktzahl in ecoVadis ermöglichen, jedoch nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand realisiert werden können, erhalten hier eine geringere Bewertung.
- Diese Betrachtung stellt sicher, dass realistische und praktikable Maßnahmen für KMU im Fokus stehen.

Übereinstimmung mit der gängigen Praxis der Branche und Unternehmensgröße

Anforderungen, die **branchenüblich** sind und regelmäßig umgesetzt werden, haben einen höheren Stellenwert.

- Maßnahmen, die in der Praxis nur von großen Unternehmen oder Spezialbetrieben umgesetzt werden, werden entsprechend niedriger bewertet.
- Diese Betrachtung ist notwendig, da Unternehmen nicht nur ecoVadis-optimierte Prozesse etablieren, sondern auch in der Wertschöpfungskette branchenadäquat agieren müssen.

Nach der Bewertung der direkten Auswirkungen auf das ecoVadis-Bewertungssystem wird die Anforderung hinsichtlich ihrer regulatorischen Relevanz (**dritte Spalte der Tabelle 3**) betrachtet. Hierbei wird untersucht, inwiefern die Maßnahme mit bestehenden gesetzlichen Berichtspflichten korreliert. Dabei werden insbesondere zwei zentrale Regulierungsrahmen unterschieden: die gesetzlichen Berichtspflichten gemäß CSRD und ESRS sowie weitere regulatorische Anforderungen wie die EU-Taxonomie oder spezifische Lieferketten-Sorgfaltspflichten. Eine Anforderung, die in keinem regulatorischen Kontext relevant ist, wird mit null Punkten bewertet. Besteht eine geringe Korrelation mit einem spezifischen Teil der Regulatorik, erhält die Anforderung einen Punkt. In der Bewertungsstufe zwei wird die Maßnahme als erheblich mit einem Teil der regulatorischen Rahmenwerke korrelierend eingestuft und erhält zusätzlich einen weiteren Punkt, wenn sie auch in einem anderen Bereich der

Gesetzgebung eine wesentliche Rolle spielt. Eine direkte gesetzliche Verpflichtung, die eine vollständige Übereinstimmung mit einem spezifischen regulatorischen Bereich aufweist, erhält drei Punkte. Dies stellt sicher, dass Anforderungen, die nicht nur für das ecoVadis-Bewertungssystem, sondern auch für gesetzliche Offenlegungspflichten von zentraler Bedeutung sind, entsprechend priorisiert werden können. In der letzten Bewertungsphase (**vierte Spalte der Tabelle 3**) erfolgt die Verteilung der zuvor vergebenen Punkte auf die vier ecoVadis-Dimensionen, um eine präzise Einordnung der Anforderungen in den strukturellen Rahmen des Bewertungssystems zu gewährleisten. Im Gegensatz zu den vorhergehenden Bewertungsstufen, in denen die Anforderungen eigenständig bewertet wurden, wird in dieser Phase keine zusätzliche Punktevergabe vorgenommen. Stattdessen wird bestimmt, in welchem prozentualen Verhältnis die bereits zugewiesenen Punkte auf die jeweiligen Dimensionen verteilt werden. Diese Zuordnung ermöglicht eine differenzierte Analyse, welche Nachhaltigkeitsbereiche innerhalb von ecoVadis durch die Erfüllung der jeweiligen Anforderungen besonders gestärkt werden. Die Verteilung der Punkte erfolgt anhand einer vierstufigen Kategorisierung, die den Grad der thematischen Zugehörigkeit einer Anforderung zu den vier Hauptdimensionen von ecoVadis widerspiegelt. In der Bewertungsstufe Null wird die Anforderung keiner der vier Dimensionen eindeutig zugeordnet. Dies bedeutet, dass die zuvor vergebenen Punkte nicht auf die Dimensionen verteilt werden, da keine signifikante inhaltliche Korrelation besteht. Die erste Bewertungsstufe beschreibt eine geringfügige Verbindung zu einer der Dimensionen und in der zweiten Bewertungsstufe liegt eine erhebliche Verbindung zu einer oder mehreren Dimensionen vor, wodurch die Punktverteilung komplexer gestaltet werden muss. In dieser Kategorie gibt es unterschiedliche Verteilungsoptionen, abhängig davon, ob die Anforderung einer oder mehreren Dimensionen zugeordnet wird. Die folgende **Tabelle 2** stellt die möglichen Kombinationen und deren jeweilige Verteilung dar:

Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3	Dimension 4	Punkteverteilung			
				D1	D2	D3	D4

Stufe 1	Stufe 2			25 %	75 %		
Stufe 2	Stufe 2			50 %	50 %		
Stufe 1	Stufe 1	Stufe 2		20 %	20 %	60 %	
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 2		20 %	40 %	40 %	
Stufe 2	Stufe 2	Stufe 2		33,3 %	33,3 %	33,3 %	
Stufe 1	Stufe 1	Stufe 1	Stufe 1	25 %	25 %	25 %	25 %
Stufe 1	Stufe 1	Stufe 1	Stufe 2	15 %	15 %	15 %	55 %
Stufe 1	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 2	15 %	15 %	35 %	35 %
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 2	Stufe 2	10 %	30 %	30 %	30 %
Stufe 2	Stufe 2	Stufe 2	Stufe 2	25 %	25 %	25 %	25 %

Tabelle 2: Verteilungsmatrix der Bewertungsstufe „Dimensionen“

Diese Verteilungsmatrix ermöglicht eine differenzierte und nachvollziehbare Punktegewichtung, indem die Anforderung systematisch auf die relevanten Nachhaltigkeitsbereiche innerhalb von ecoVadis abgestimmt wird. Die Tabelle stellt dabei alle möglichen Kombinationen von **Stufe 1** und **Stufe 2** dar und zeigt, wie die zuvor vergebenen Punkte prozentual auf die jeweiligen ecoVadis-Dimensionen verteilt werden. Dabei wird berücksichtigt, dass **Stufe 2** eine höhere Gewichtung als **Stufe 1** erhält, um die signifikante Korrelation zur jeweiligen Dimension angemessen abzubilden. In der dritten und höchsten Bewertungsstufe wird die Anforderung vollständig einer einzigen Dimension zugeordnet, wodurch 100 Prozent der vergebenen Punkte dieser Dimension zugewiesen werden. Durch diese strukturierte und standardisierte Verteilung wird sichergestellt, dass Anforderungen nicht nur quantitativ bewertet, sondern auch inhaltlich präzise in das übergeordnete ecoVadis-System eingeordnet

werden. Dies schafft eine transparente Grundlage für Unternehmen, um gezielt strategische Schwerpunkte in den für sie relevanten Nachhaltigkeitsbereichen zu setzen und fundierte Entscheidungen hinsichtlich der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu treffen. Nachfolgend zeigt die **Tabelle 3** die zuvor beschriebene Bewertungstabelle:

Bewertungsstufe	Auswirkungen auf ecoVadis-Anforderungen	Auswirkungen auf Regulatorik	Verteilung auf ecoVadis-Dimensionen
0 – Keine Auswirkung	1. Anforderung ist optional oder hat nur eine minimale Bedeutung für die Gesamtbewertung.	Keine regulatorische Relevanz. Die Anforderung hat keine Verbindung zu bestehenden gesetzlichen Rahmenwerken oder Berichtsstandards.	Keine oder kaum relevante Verbindung zu einer der vier ecoVadis-Dimensionen. Die Anforderung ist nicht eindeutig einer spezifischen Dimension zuzuordnen und hat daher keinen direkten Einfluss auf das Bewertungsmodell.
	2. Der Umsetzungsaufwand für KMU ist unverhältnismäßig hoch, weshalb die Maßnahme nicht praktikabel erscheint.		
	3. Der Prozess entspricht nicht der gängigen Praxis in der Branche und Unternehmensgröße und wird daher selten oder gar nicht angewendet.		
1 – Geringe Auswirkung	1. Anforderung wird in ecoVadis berücksichtigt, hat aber nur geringen Einfluss auf die Gesamtbewertung.	1. Geringe Korrelation zu einem Teil der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Anforderung weist	Geringfügige Verbindung zu einer der vier Dimensionen. Die Anforderung ist relevant, aber

	2. Der Umsetzungsaufwand für KMU ist erheblich, aber mit den richtigen Ressourcen umsetzbar.	eine schwache Verbindung zu einem bestimmten gesetzlichen Berichtselement der CSRD/ESRS auf, hat jedoch keine begründende Wirkung.	kein zentraler Bestandteil einer der Dimensionen und hat daher nur begrenzten Einfluss auf die Bewertung.
	3. Der Prozess ist in der Branche bekannt, aber nicht weit verbreitet und wird nur von wenigen Unternehmen umgesetzt.	2. Ebenso geringe Korrelation zu einer weiteren Anforderung der Nachhaltigkeit-Gesetzgebung, die aktuell nicht zwingend erforderlich ist.	
2 – Mittlere Auswirkung	1. Anforderung hat eine messbare Bedeutung für die ecoVadis-Bewertung und beeinflusst direkt das Scoring.	1. Erhebliche Korrelation zu einem Teil der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Anforderung ist für die Erfüllung bestimmter gesetzlicher Berichterstattungsanforderungen relevant und sollte in diesem Rahmen berücksichtigt werden.	Erhebliche Verbindung zu einer der vier ecoVadis-Dimensionen. Die Anforderung trägt substantiell zur Bewertung in einer bestimmten Dimension bei, ist jedoch nicht das alleinige oder entscheidende Kriterium.
	2. Der Umsetzungsaufwand für KMU ist moderat, aber die Implementierung erfordert gewisse strukturelle Anpassungen.		
	3. Der Prozess ist in der Branche etabliert und wird von einer größeren Anzahl an Unternehmen umgesetzt.	2. Ein weiterer Teil der Nachhaltigkeitsgesetzgebung wird erheblich bedient, so dass die Anforderung auch eine Rolle in angrenzenden	

		gesetzlichen Bericht- erstattungspflichten spielt.	
3 – Hohe Auswirkung	1. Anforderung ist eine Kernanforderung im ecoVadis-Bewertungsmodell und hat erheblichen Einfluss auf das Scoring.	1. Exakte Übereinstimmung mit einem Teil der Regulatorik. Die Anforderung ist direkt in das gesetzliche Rahmenwerk der CSRD/ESRS eingebunden und muss begründet umgesetzt werden.	Volle Zuordnung zu einer der vier ecoVadis-Dimensionen. Die Anforderung ist ein zentrales Bewertungskriterium für eine spezifische Dimension und entscheidend für das Erreichen einer hohen Punktzahl.
	2. Der Umsetzungsaufwand für KMU ist hoch, aber notwendig, um eine wettbewerbsfähige Bewertung zu erreichen.		
	3. Der Prozess ist in der Branche weit verbreitet und gilt als Best Practice, wodurch Unternehmen ohne Umsetzung Nachteile erleiden können.	2. Ein weiterer regulatorischer Bereich wird vollständig erfüllt, so dass die Anforderung auch eine maßgebliche Rolle in angrenzenden gesetzlichen Berichterstattungspflichten spielt.	

Tabelle 3: Bewertungstabelle zum Grad der Auswirkung

Durch diesen mehrstufigen Analyseprozess entsteht eine mehrdimensionale Bewertungsmatrix (**Tabelle 4**), die die vergebenen Punkte der ecoVadis-Anforderungen in den drei zentralen Kontexten abbildet. Zur Veranschaulichung dieses Bewertungsprozesses dient das folgende Praxisbeispiel, welches direkt in das Musterbeispiel aus der zuvor genannten Tabelle einfließt:

Zur Veranschaulichung der Punktevergabe wird im Folgenden ein Praxisbeispiel betrachtet, das eine typische **Nachhaltigkeitsanforderung** bewertet und

in blauer Schriftfarbe in die mehrdimensionale Bewertungsmatrix übertragen wurde:

Bewertung der Anforderung nach der Bewertungsmatrix:

Auswirkungen auf ecoVadis-Anforderungen:

- **Bedeutung für die ecoVadis-Gesamtbewertung:**

Stufe 3 (hoher Einfluss auf den Score) = 3 Punkte

- **Umsetzungsaufwand für KMU:**

Stufe 1 (hoher Aufwand, lange Implementierungszeit) = 1 Punkt

- **Gängige Praxis in der Branche:**

Stufe 1 (nur wenige Unternehmen in dieser Größe setzen es um) = 1 Punkt

→ **Gesamtpunktzahl für diese Spalte:** 5 Punkte

Korrelation mit regulatorischen Rahmenbedingungen:

CSRD & ESRS:

Stufe 2 (*erhebliche Korrelation mit ESRS-Anforderungen*) → 2 Punkte

Weitere regulatorische Anforderungen:

Stufe 0 (*keine Korrelation mit anderen regulatorischen Vorgaben*) → 0 Punkte

→ **Gesamtpunktzahl für diese Spalte:** 2 Punkte

Zuordnung zur ecoVadis-Dimension:

Dimension Umwelt:

Stufe 2 (*hat einen erheblichen Einfluss auf die Umweltbewertung*)

1. Dimension Ethik:

Stufe 1 (*hat eine geringfügige Verbindung zu ethischen Sachverhalten*)

2. Dimension Arbeits- und Menschenrechte:

Stufe 1 (*hat eine geringfügige Verbindung zu Menschenrechten*)

→ **Aufteilung der Punkte nach Tabelle 2:**

Dimension Umwelt: 60 % von 7 Punkten = 4,2 Punkte

Dimension Ethik: 20 % von 7 Punkten = 1,4 Punkte

Dimension Arbeits- und Menschenrechte: 20 % von 7 Punkten = 1,4 Punkte

Indikator Bewertungen		Umwelt	Arbeits- und Menschenrechte	Ethik	Nachhaltige Beschaffung	Nachhaltigkeitsberichterstattung	
		P					
Anforderung X	5	4,2	1,4	1,4	0	2	ESRS
Anforderung Nr. 2							Schnittstelle Nr. 2
Anforderung Nr. 3							Schnittstelle Nr. 3
Anforderung Nr. 4							Schnittstelle Nr. 4
Summe	5	4,2	1,4	1,4	0	2	

Tabelle 4: Musterbeispiel zur Bewertungsmatrix der ecoVadis-Anforderungen

Durch diese methodische Herangehensweise wird sichergestellt, dass die Anforderungen von ecoVadis nicht nur in einem isolierten Bewertungskontext analysiert, sondern durch die Hinzunahme der vier Dimensionen auch im Nachhaltigkeitsbereich systematisch strukturiert und inhaltlich greifbar gemacht werden. Dies ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der Anforderungen innerhalb ihrer jeweiligen thematischen Schwerpunkte und erleichtert die Identifikation von Wechselwirkungen und Querverbindungen zwischen den Dimensionen. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass die Anforderungen in ihrer

Gesamtheit in Bezug auf nachhaltigkeitsbezogene Berichtspflichten und regulatorische Rahmenbedingungen eingeordnet werden. Diese Vorgehensweise gewährleistet eine transparente, objektive und belastbare Priorisierung der Anforderungen, wodurch die wichtigsten Handlungsfelder innerhalb des ecoVadis-Bewertungsmodells identifiziert und andererseits übergeordnete strategische Schwerpunkte für KMU im Kontext der Nachhaltigkeitsbewertung und -berichterstattung abgeleitet werden können. Unternehmen erhalten somit eine fundierte Grundlage zur gezielten Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die sowohl die spezifischen Anforderungen von ecoVadis als auch die regulatorischen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

5 Systematische Durchführung qualitativer Experteninterviews: Von der Auswahl der Befragten bis zur Inhaltsanalytischen Auswertung

5.1 Theoretisches Sampling und Rekrutierung der Experten

Wie in **Kapitel 1.5** dargestellt, verfolgt die vorliegende Untersuchung das Ziel, mittels qualitativer, halbstrukturierter Experteninterviews ein tiefgehendes Verständnis über die praktischen Herausforderungen und Potenziale bei der Umsetzung der ecoVadis-Nachhaltigkeitsanforderungen in KMU zu gewinnen. Die Besonderheit dieser Methodik liegt in der Verknüpfung von standardisierten Bewertungselementen auf Basis der in **Kapitel 4** entwickelten Bewertungsstruktur mit der Offenheit qualitativer Interviewführung, um sowohl theoriegeleitete Einschätzungen als auch individuelle Erfahrungswerte der Befragten zu erfassen. Die Bewertungstabelle bildet dabei nicht nur die konzeptionelle Grundlage für die Interviewstruktur, sondern dient auch als analytischer Referenzrahmen zur späteren Auswertung. Durch die Kombination strukturierter und explorativer Elemente soll gewährleistet werden, dass sowohl die Validierung der inhaltlichen Annahmen als auch die Erfassung unerwarteter Perspektiven möglich ist. Ein Vorgehen, das insbesondere in praxisorientierten Kontexten wie dem vorliegenden Thema von hoher Bedeutung ist.¹²⁸

Ausgangspunkt für die Datenerhebung war die gezielte Auswahl potenzieller Interviewpartner mittels eines theoretischen Samplings, das sich im Kontext qualitativer Forschung als besonders geeignet erweist, um unterschiedliche Perspektiven systematisch und theoriegeleitet abzubilden. Im Gegensatz zu einer rein zufallsbasierten Auswahl verfolgte das theoretische Sampling, wie es von **Glaser und Strauss (1967)** begründet wurde, das Ziel, die Stichprobe so zu gestalten, dass relevante Variationen innerhalb der Untersuchungsdimensionen abgedeckt und somit fundierte theoretische Sättigung erreicht

¹²⁸ Vgl. Karadzic/Keller, Forschungsdesign – Die qualitative Untersuchung, S. 69–73.

werden können.¹²⁹ Diese Vorgehensweise ermöglicht es, ein differenziertes Bild der relevanten Handlungspraktiken und Strategien innerhalb von KMU zu erfassen, wobei der Fokus auf der informationsbasierten Auswahl liegt, die auf die Erhebung maximaler Erkenntnistiefe abzielt (**Wichmann, 2019**). In diesem Zusammenhang wurden ausschließlich Unternehmen berücksichtigt, die über praktische Erfahrungen mit der ecoVadis-Bewertung verfügen und somit als besonders relevant im Hinblick auf das Erkenntnisinteresse dieser Studie gelten.¹³⁰

Die Auswahl und Kontaktaufnahme der potenziellen Interviewpartner erfolgte auf Grundlage des mehrstufigen Rekrutierungsverfahrens, das bereits in **Kapitel 1.5.2** konzeptionell dargelegt wurde. Im ersten Schritt wurde die Zielgruppe auf deutsche KMU eingegrenzt, welche in der Vergangenheit aktiv mit den Anforderungen der ecoVadis-Plattform gearbeitet haben. Zur Identifikation geeigneter Unternehmen wurden das Netzwerk der KEFF+ (Kompetenzstelle für Ressourceneffizienz Baden-Württemberg), das Controlling-Netzwerk Ostwürttemberg sowie die regionale IHK Ostwürttemberg genutzt. Bei allen drei Institutionen handelt es sich um etablierte Netzwerkstrukturen mit einer Vielzahl gelisteter KMU, wodurch ein gezielter Zugang zu potenziell relevanten Unternehmen erleichtert wurde. Darüber hinaus wurden branchenspezifische Fachforen und öffentlich zugängliche Branchenverzeichnisse genutzt, um die Reichweite der potenziellen Stichprobe zu erweitern. Dazu zählten unter anderem die FIR Kompetenzplattform Industrie 4.0, auf der insbesondere produzierende Unternehmen aus Baden-Württemberg vertreten sind, sowie das Unternehmensverzeichnis der Wirtschaftsregion Ostwürttemberg (WiRO), das eine strukturierte Übersicht regionaler Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit bietet. Zusätzlich wurde die Plattform „Kompass Nachhaltigkeit“, die insbesondere Zulieferunternehmen im Kontext nachhaltiger Lieferketten erfasst, für die Recherche herangezogen. Durch diese mehrgleisige Suchstrategie konnten insgesamt 78

¹²⁹ Vgl. Glaser/Strauss, *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, S. 69–73.

¹³⁰ Vgl. Wichmann, *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich*, S. 145–147.

Unternehmen als potenzielle Interviewpartner identifiziert werden, die hinsichtlich ihrer Branchenausrichtung als auch hinsichtlich ihrer Erfahrung mit der ecoVadis-Plattform eine hohe Passung zur Zielsetzung der Studie aufwiesen.

Zur weiteren Qualifizierung der Stichprobe wurde im Anschluss an die erste Kontaktaufnahme ein theoriebasiertes Verfahren der systematischen Vorauswahl durchgeführt, das sich methodisch am Konzept des theoretischen Samplings orientiert. Dieses folgt nicht der Idee statistischer Repräsentativität, sondern zielt darauf ab, theoriegeleitet jene Akteure auszuwählen, die besonders relevante Erfahrungswerte und Perspektiven im Hinblick auf die Forschungsfrage einbringen können.¹³¹ Die eingesetzte Kurzbefragung, deren Blankoversion im **Anhang 3** dokumentiert ist, erfüllte dabei eine doppelte Funktion: Zum einen diente sie der systematischen Erhebung zentraler Auswahlkriterien, insbesondere in Bezug auf die berufliche Rolle der potenziellen Befragten, die Branchenspezifik ihrer Unternehmen sowie den vorhandenen Erfahrungshorizont mit der ecoVadis-Plattform. Zum anderen stellte sie sicher, dass die kontaktierten Unternehmen transparent über die Zielsetzung der Studie, den methodischen Ablauf sowie die datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen informiert wurden. Die Einbindung einer schriftlichen Einwilligungserklärung gewährleistete dabei eine ethisch fundierte Einbettung der Erhebung.¹³²

Die Auswertung der Rückläufe dieser Befragung, wie sie in **Abbildung 9** visualisiert ist, liefert aufschlussreiche Einblicke in die Zusammensetzung der Grundgesamtheit. Ein signifikanter Anteil der antwortenden Unternehmen konnte nicht in die finale Auswahl aufgenommen werden, da diese entweder keine Nutzung der ecoVadis-Plattform nachweisen konnten oder nicht den Kriterien eines KMU im Sinne der EU-Definition entsprachen. Diese Ergebnisse unterstreichen, dass der Umgang mit ecoVadis in der Breite des Mittelstands noch nicht als etabliert gilt. Zugleich zeigen die Daten, dass 16 Unternehmen

¹³¹ Vgl. Glaser/Strauss, *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, S. 69–73.

¹³² Vgl. Karadzic/Keller, *Forschungsdesign – Die qualitative Untersuchung*, S. 72.

sämtliche Auswahlkriterien erfüllten und somit in die vertiefende Interviewphase aufgenommen wurden.

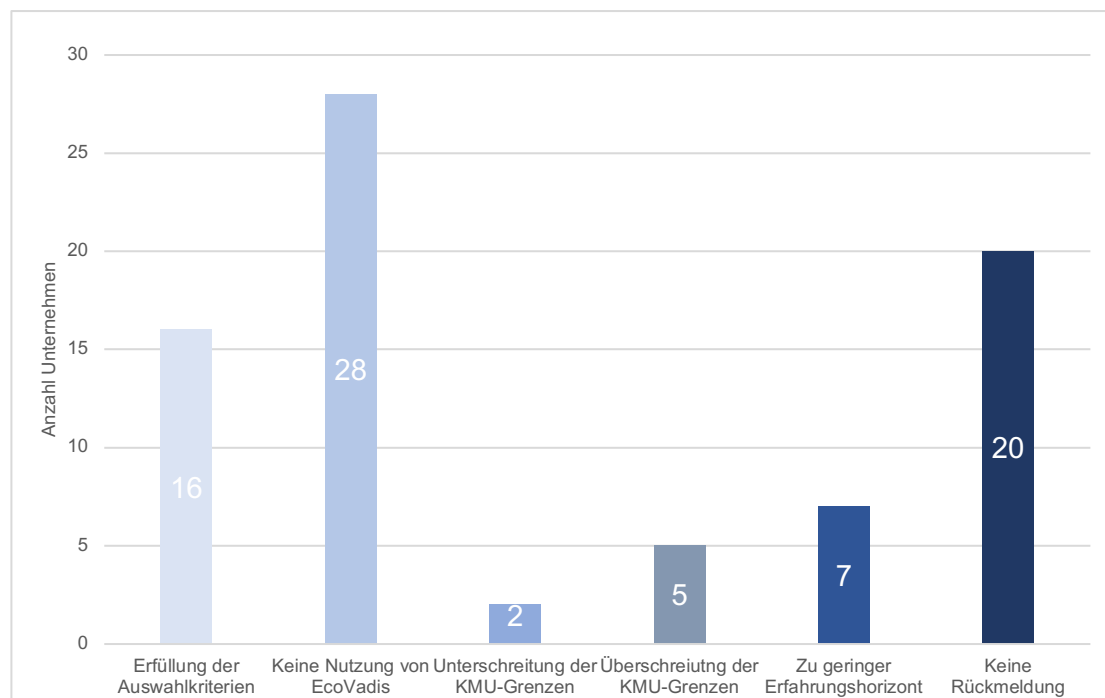


Abbildung 9: Verteilung der Rückläufer der Kurzbefragung

Besonders erkenntnisreich war darüber hinaus die Analyse der beruflichen Rollenverteilung innerhalb der antwortenden Unternehmen, wie sie in **Abbildung 10** dargestellt ist. Die Ergebnisse zeigen, dass eine vollumfängliche Beschäftigung mit Nachhaltigkeit oder ecoVadis in der Regel in Unternehmen erfolgt, die die KMU-Grenzen überschreiten. Dies lässt den Rückschluss zu, dass nachhaltigkeitsbezogene Aufgaben in größeren Organisationen bereits stärker institutionell verankert sind und durch spezialisierte Rollen abgedeckt werden. In Unternehmen, die der KMU-Klassifikation entsprechen, dominiert hingegen eine hybride Rollenverteilung. Bemerkenswert ist dabei, dass die überwiegende Mehrheit dieser hybriden Rollen dem Vertriebsbereich zugeordnet werden kann. Diese Beobachtung legt nahe, dass die Auseinandersetzung mit ecoVadis-Anforderungen in KMU vielfach aus einer reaktiven Kundenbeziehung heraus erfolgt, insbesondere im Zuge von Anfragen oder Forderungen entlang der Lieferkette.

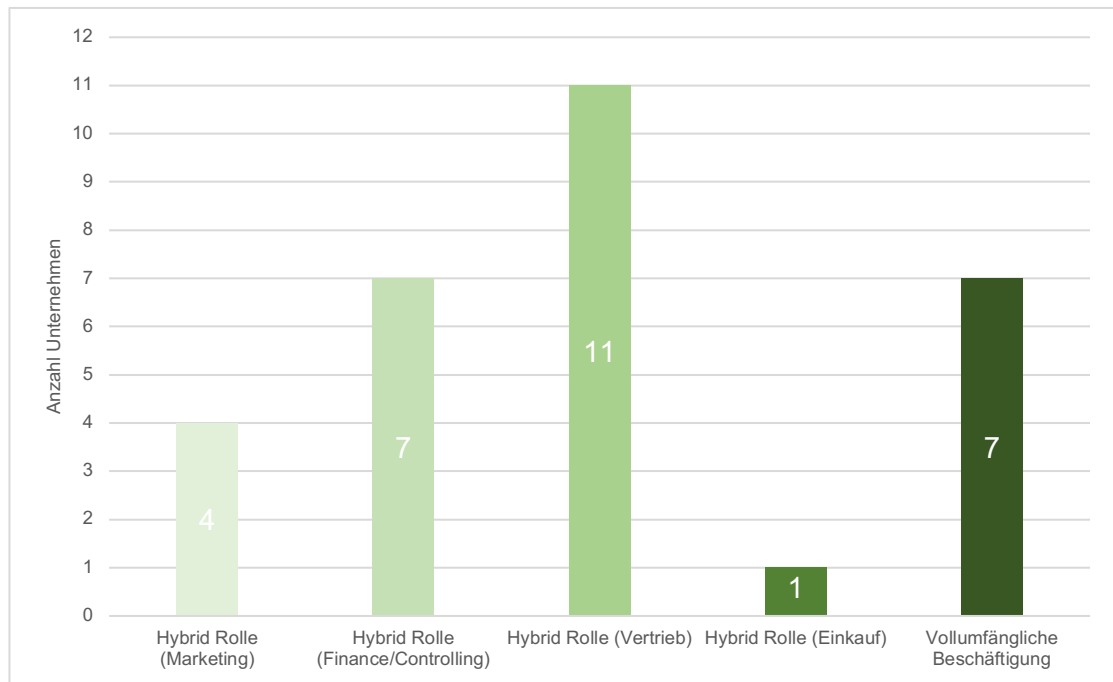


Abbildung 10: Verteilung der Berufsrollen der befragten Personen

Auf Basis der eingegangenen Rückmeldungen erfolgte schließlich die finale Auswahl der Interviewpartner. Diese Auswahl wurde erneut anhand der zuvor definierten methodischen Kriterien getroffen, wobei insbesondere auf eine thematische Vielfalt und inhaltliche Relevanz geachtet wurde. Grundlage der Stichprobe bilden jene 16 Unternehmen, die im Rahmen der Kurzbefragung alle Auswahlkriterien vollumfänglich erfüllt haben (**vgl. Abbildung 9**). Ziel dieser Auswahl war es, unterschiedliche Erfahrungsstände, betriebliche Kontexte und Branchen-Hintergründe innerhalb der KMU-Gruppe abzubilden, um eine differenzierte und praxisnahe Analyse der betrieblichen Umsetzung von ecoVadis-Anforderungen zu ermöglichen. Die Branchenverteilung dieser qualifizierten Unternehmen ist in **Abbildung 11** dargestellt. Die Auswahl spiegelt eine breite thematische Streuung über sechs unterschiedliche Wirtschaftsbereiche wider. Diese bewusste Streuung innerhalb der Stichprobe trägt entscheidend zur Heterogenität der Perspektiven bei und ermöglicht die Ableitung branchenspezifischer Herausforderungen, Potenziale und Erfolgsfaktoren im Umgang mit der ecoVadis-Bewertung.

Die abschließende Zusammensetzung der Stichprobe wird im Folgenden **Kapitel 5.3** detailliert vorgestellt. Hierbei wird nachvollziehbar dargelegt, wie die

ausgewählten Experten sowohl die konzeptionellen Anforderungen des theoretischen Samplings erfüllen als auch zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage beitragen können. Die bewusste Berücksichtigung von Heterogenität und Relevanz innerhalb der Stichprobe bildet somit ein zentrales methodisches Fundament dieser empirischen Untersuchung.

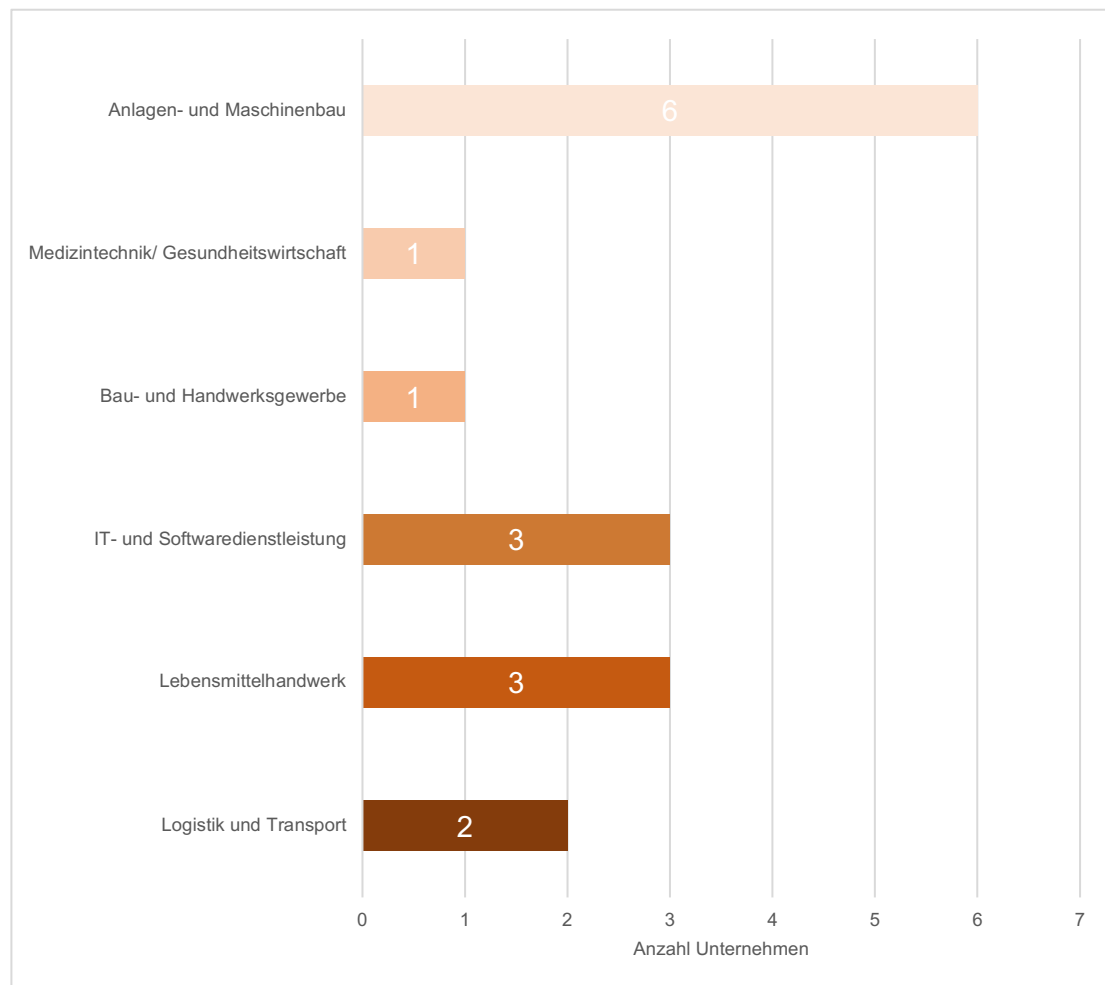


Abbildung 11: Branchenverteilung der befragten Unternehmen

5.2 Konzeption und Entwicklung des Interviewleitfadens

Die methodische Gestaltung des Experteninterviews orientiert sich maßgeblich an der Zielsetzung und der Forschungsfrage dieser Untersuchung, die darauf abzielt, einen praxisorientierten Leitfaden zur Implementierung der Nachhaltigkeitsanforderungen von ecoVadis für KMU zu entwickeln. Die Integration der

generierten Erkenntnisse ist in dieser Arbeit von besonderer Bedeutung, da sich die Untersuchung mit einem hochgradig praxisbezogenen Problemfeld auseinandersetzt. Diese Thematik erfordert nicht nur eine theoretische Analyse, sondern vor allem eine empirische Überprüfung, um herauszufinden, wie gut sich die erarbeiteten Bewertungsstrukturen tatsächlich in Unternehmensrealitäten abbilden lassen. Da KMU oft mit begrenzten Ressourcen arbeiten und sich nicht in demselben Maße auf umfassende Nachhaltigkeitsabteilungen oder externe Berater stützen können wie große Unternehmen, stellt sich die Frage, welche ecoVadis-Kriterien realistisch umsetzbar sind und welche Anpassungen notwendig sein könnten. Dies bedeutet, dass sich die Zielsetzung der Arbeit nicht allein durch eine theoretische Analyse realisieren lässt, sondern es einer direkten Validierung durch Experten bedarf. Da die Forschungsfrage darauf abzielt, praktische Umsetzungsmöglichkeiten der ecoVadis-Kriterien für KMU zu erfassen, sollen die Experteninterviews gezielt betriebliches Erfahrungswissen einholen. Dieses Vorgehen ermöglicht eine Validierung der theoretischen Bewertungskriterien, die in **Kapitel 4** entwickelt wurden. Laut **Karadzic und Keller (2014)** eignen sich qualitative Interviews besonders dann, wenn eine Untersuchung nicht nur bestehende Strukturen abbilden, sondern diese auch interpretieren und bewerten soll. Die Interviews sind daher so konzipiert, dass sie sowohl eine Überprüfung der in Kapitel 4 erarbeiteten Bewertungsbasis ermöglichen als auch neue Erkenntnisse generieren, die in die weitere Modifikation der Bewertungsmatrix einfließen können.¹³³

Die methodische Konzeption der Interviews folgt den wissenschaftlichen Grundsätzen der qualitativen Sozialforschung und orientiert sich an den methodischen Vorgaben zur Durchführung von Experteninterviews, wie sie von **Spath und Walter (2012)** formuliert wurden. Demnach sind Experteninterviews eine besonders geeignete Methode, wenn eine Untersuchung darauf abzielt, bestehende theoretische Modelle mit praktischen Erfahrungswerten zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Die Experteninterviews basieren methodisch

¹³³ Vgl. Karadzic/Keller, Forschungsdesign – Die qualitative Untersuchung, S. 63–65.

auf den in **Kapitel 3** erarbeiteten theoretischen Grundlagen zur ecoVadis-Plattform. Dort wurden die Methodik, die Indikatoren und die allgemeinen Anforderungen des ecoVadis-Systems umfassend analysiert. Diese theoretische Auseinandersetzung mit dem Bewertungssystem bildet die wissenschaftliche Grundlage für die in **Kapitel 4** entwickelte Bewertungstabelle, welche eine Anpassung der ecoVadis-Kriterien an die spezifischen Rahmenbedingungen von KMU vornimmt. Die Bewertungstabelle stellt das zentrale Instrument dieser Arbeit dar. Sie dient als Referenz für die Strukturierung des Experteninterviews, indem sie die Schlüsselindikatoren des ecoVadis-Systems systematisch erfasst und ihre Relevanz für KMU bewertet. Die Experteninterviews sind so konzipiert, dass die empirisch erhobenen Daten gezielt in die Matrix übertragen und analysiert werden können, um eine fundierte und objektive Validierung der entwickelten Bewertungsstruktur zu gewährleisten.¹³⁴

Laut **Karadzic und Keller (2014)** ist es in qualitativen Forschungsdesigns von wesentlicher Bedeutung, dass eine enge methodische Verbindung zwischen theoretischer Modellbildung, empirischer Datenerhebung und analytischer Strukturierung sichergestellt wird. Diese Anforderung wird in der vorliegenden Untersuchung dadurch erfüllt, dass die Interviewfragen systematisch entlang der sechs ecoVadis-Managementindikatoren entwickelt wurden. Die Gestaltung des Experteninterviews folgt einem halbstrukturierten Ansatz, der sowohl standardisierte als auch offene Fragen kombiniert. Dies gewährleistet eine Balance zwischen Vergleichbarkeit und explorativer Erkenntnisgewinnung. Während standardisierte Fragen eine systematische Einordnung der Antworten in die Bewertungsmatrix ermöglichen, fördern offene Fragen eine vertiefende Auseinandersetzung mit Herausforderungen, Best Practices und individuellen Erfahrungen der Befragten.¹³⁵

Qualitative Interviews benötigen eine dynamische Gesprächsstruktur, die es erlaubt, unvorhergesehene, aber relevante Erkenntnisse zu identifizieren und

¹³⁴ Vgl. Spath/Walter, Untersuchung: Qualitative Experteninterviews, S. 33–45.

¹³⁵ Vgl. Karadzic/Keller, Forschungsdesign – Die qualitative Untersuchung, S. 71.

in die Analyse zu integrieren. Der Interviewleitfaden wurde daher gezielt so gestaltet, dass er:

- Eine direkte Zuordnung der Antworten zu den Kategorien der Bewertungstabelle ermöglicht,
- eine detaillierte Erhebung von Erfolgsfaktoren und Hindernissen bei der Umsetzung der ecoVadis-Kriterien in KMU gewährleistet,
- Spielraum für Anpassungen und Ergänzungen an der Bewertungsstruktur lässt.

Die Fragen im Interviewleitfaden wurden so entwickelt, dass sie direkt an diese Kategorien anknüpfen, um eine spätere Integration der Interviewergebnisse in die Bewertungsmatrix zu ermöglichen. Dies trägt dazu bei, eine strukturierte Analyse der gesammelten Erkenntnisse sicherzustellen und die wissenschaftliche Nachvollziehbarkeit der Untersuchung zu gewährleisten.¹³⁶

Vor diesem Hintergrund gliedert sich die Durchführung der Interviews in zwei aufeinander aufbauende Abschnitte. Nach den sechs, im Nachfolgenden dargestellten einleitenden Fragen, die der Erfassung der unternehmensspezifischen Ausgangslage, der bisherigen Erfahrungen mit der ecoVadis-Bewertung sowie möglicher interner Nachhaltigkeitsstrukturen dienen, folgt die fachliche Hauptbefragung. In diesem Teil wird bewusst auf vorformulierte Einzelfragen verzichtet, um eine offene, inhaltlich fundierte Auseinandersetzung mit den ecoVadis-Management-indikatoren zu ermöglichen. Grundlage bildet hierbei die in **Tabelle 3** entwickelte Bewertungstabelle, anhand derer die Indikatoren thematisch strukturiert abgefragt werden. Der Interviewleiter achtet dabei gezielt darauf, dass es sich nicht um eine standardisierte Abfrage einzelner Unterkriterien, sondern um eine diskursive, explorativ angelegte Befragung handelt, bei der die befragte Person ihre fachlichen Einschätzungen und Erfahrungen entlang der Indikatoren einbringen kann. Ziel ist es, eine inhaltlich tiefergehende Reflexion zu ermöglichen und

¹³⁶ Vgl. Spath/Walter, Untersuchung: Qualitative Experteninterviews, S. 39.

einen breiten, qualitativ hochwertigen Datenpool zu generieren, der die praktische Relevanz und Umsetzbarkeit der jeweiligen Bewertungskategorie differenziert abbildet.

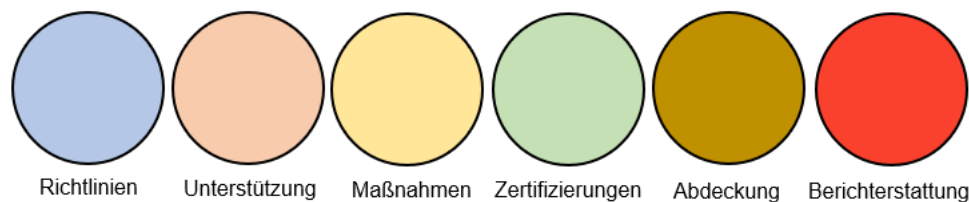


Abbildung 12: Farbliches Punktevergabe-System der Befragten

Zur Strukturierung und Orientierung dient während des Interviews die visuelle Vorlage der **Tabelle 3**, anhand derer der Befragte die einzelnen Indikatoren reflektieren und zugleich punktuell bewerten kann. Hierzu stehen ihm verschiedene interaktive Elemente zur Verfügung: In den Spalten „Auswirkungen auf ecoVadis-Anforderungen“ und „Auswirkungen auf regulatorische Anforderungen“ kann er die farblichen Markierungen aus **Abbildung 12** zur Einordnung der jeweiligen Bedeutung vornehmen. Zudem kann in der Spalte „Verteilung auf die ecoVadis-Dimensionen“ zwischen vier indicatorspezifisch angepassten Kategorisierungen gewählt werden. Diese methodische Vorgehensweise dient nicht nur der Standardisierung der anschließenden Auswertung, sondern gewährleistet auch eine vergleichbare und konsistente Zuordnung der Einschätzungen. Gleichzeitig erlaubt sie es dem Befragten, sich an einem vorgegebenen Bewertungssystem zu orientieren, ohne in seiner fachlichen Darstellung eingeschränkt zu werden. Dadurch entsteht ein erhöhter analytischer Mehrwert, der sowohl qualitative als auch strukturierte Daten liefert.

Frage 1: Welche Erfahrungen hat Ihr Unternehmen bislang mit der ecoVadis-Bewertung gesammelt?

Diese Frage ist explorativ ausgerichtet und soll ermitteln, inwiefern sich das Unternehmen bereits mit der ecoVadis-Bewertung auseinandergesetzt hat. Eine Differenzierung zwischen Unternehmen, die bereits zertifiziert wurden, und solchen, die sich noch im Bewertungsprozess befinden, ermöglicht eine gezieltere Analyse der jeweiligen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.

Frage 2: Für welches Preismodell der ecoVadis-Plattform hat sich Ihr Unternehmen entschieden und wie beurteilen Sie den damit verbundenen Anmeldeprozess?

Diese Frage ist darauf ausgerichtet, Aufschluss über die strategische und ökonomische Positionierung des Unternehmens im Rahmen der ecoVadis-Nutzung zu gewinnen. Die Auswahl des Preismodells (z. B. Essential, Premium, Corporate) erlaubt Rückschlüsse auf die angestrebte Bewertungstiefe und die institutionelle Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements. Gleichzeitig zielt die Frage auf die subjektive Einschätzung des Anmelde- und Bewertungsprozesses ab, um potenzielle Barrieren, Unterstützungsbedarfe oder Effizienzdefizite im Umgang mit der Plattform aus Perspektive der KMU zu identifizieren.

Frage 3: Aus welchen Beweggründen hat sich Ihr Unternehmen dazu entschlossen, sich mit der ecoVadis-Bewertung zu befassen?

Die Beantwortung dieser Frage gibt Aufschluss darüber, ob die Initiative zur Nachhaltigkeitsbewertung von externen Stakeholdern getrieben wird oder ob eine intrinsische Unternehmens-strategische Entscheidung zugrunde liegt. In der wissenschaftlichen Literatur wird häufig betont, dass nachhaltige Maßnahmen in KMU oftmals reaktiv auf externe Anforderungen erfolgen, während Großunternehmen vermehrt eine proaktive Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen.¹³⁷

Frage 4: Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Umsetzung der ecoVadis-Kriterien verantwortlich?

Diese Frage untersucht die internen Zuständigkeiten und Organisationsstrukturen im Nachhaltigkeitsmanagement. Die Verantwortlichkeiten innerhalb eines

¹³⁷ Vgl. Hahn u. a., ESG und Strategie, S. 39–43.

Unternehmens sind ein kritischer Erfolgsfaktor für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, da insbesondere KMU häufig mit begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen arbeiten.¹³⁸

Frage 5: Welche grundsätzlichen Herausforderungen sehen Sie für KMU bei der Implementierung der ecoVadis-Kriterien?

Die Beantwortung dieser Frage ermöglicht eine erste Identifikation zentraler Herausforderungen, die später im Interview detaillierter untersucht werden. Häufige Problembereiche in KMU umfassen Datenverfügbarkeit, Berichterstattungspflichten und fehlende interne Kapazitäten.¹³⁹

Frage 6: Inwiefern haben sich durch die Auseinandersetzung mit ecoVadis unternehmensbezogene Veränderungen ergeben, und wie fällt die interne Resonanz auf Seiten der Führungsebene sowie der Mitarbeitenden aus?

Hierbei wird untersucht, inwiefern sich bereits durch die Einführung der Nachhaltigkeitsbewertung betriebliche Prozesse verändert haben. Laut Schaltegger und Wagner (2011) können Nachhaltigkeitszertifizierungen nicht nur die Reputation von Unternehmen steigern, sondern auch als Innovations- und Effizienztreiber wirken.¹⁴⁰

Frage 7: Inwiefern hat sich Ihr Unternehmen bereits mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD und ESRS auseinandergesetzt? Falls ja, in welchem Stadium befinden Sie sich aktuell? Haben Sie bereits einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht?

Diese Frage soll den aktuellen Stand der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den befragten Unternehmen erfassen und prüfen, wobei die CSRD sowie die ESRS bereits in den unternehmerischen Berichtsstrukturen berücksichtigt werden. Im Gegensatz zu größeren Unternehmen, die bereits an die

¹³⁸ Vgl. Schaefer u. a., Nachhaltigkeitsmanagement, S. 133–154.

¹³⁹ Vgl. Achim von Hauff und Andreas Kleine, *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Grundlagen und Praxisbeispiele* (Wiesbaden 2009), S. 156.

¹⁴⁰ Vgl. Schaltegger/Wagner, Sustainability Management and Business Strategy, S. 75–89.

regulatorischen Anforderungen gebunden sind, stehen viele KMU vor der Herausforderung, sich mit den neuen Berichtspflichten auseinanderzusetzen. Die Frage ermöglicht es, zwischen Unternehmen zu differenzieren, die sich noch in der Vorbereitungsphase befinden, solchen, die erste Berichtsprozesse implementiert haben, und solchen, die bereits einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht haben.

Frage 8: Hat Ihr Unternehmen außerhalb der Nachhaltigkeitsberichterstattung bereits Berührungspunkte mit weiteren Nachhaltigkeitsregulierungen wie beispielsweise der Lieferkettensorgfaltspflicht oder der EU-Taxonomie gehabt? Falls ja, welche Auswirkungen hatte dies auf Ihre Unternehmensprozesse? Sind diese Regularien bereits vollständig integriert oder bestehen nur teilweise Berührungspunkte?

Diese Frage untersucht, in welchem Umfang Unternehmen über die CSRD-Berichtspflichten hinaus mit weiteren regulatorischen Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeit in Kontakt gekommen sind. Besonders relevant sind hier die Lieferkettensorgfaltspflichten (gemäß dem deutschen LkSG oder der geplanten EU-Richtlinie) sowie die EU-Taxonomie, die nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten definiert.

5.3 Erhebungsprozess: Gesprächssituation, Aufzeichnung und Transkription

Im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit wurden **acht** Experteninterviews mit KMU aus dem Einzugsgebiet Baden-Württemberg durchgeführt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte auf Grundlage der in **Kapitel 5.1** beschriebenen Sampling-Methode, um eine hohe methodische Konsistenz **und** inhaltliche Vergleichbarkeit der erhobenen Daten zu gewährleisten. Dabei wurde besonderer Wert daraufgelegt, Unternehmen einzubeziehen, die entweder bereits Erfahrungen mit der ecoVadis-Bewertung gesammelt haben oder sich aktiv mit der Implementierung der Nachhaltigkeitsanforderungen auseinandersetzen. Die Interviews wurden überwiegend im

Online-Format **über** Microsoft Teams geführt und mittels der integrierten Aufnahmefunktion aufgezeichnet. In drei Fällen fanden die Gespräche in den jeweiligen Unternehmensräumen statt und wurden ausschließlich per Tonaufnahme dokumentiert, um eine möglichst natürliche Gesprächsatmosphäre zu gewährleisten. Nach der Erhebung wurden sämtliche Audioaufzeichnungen mithilfe der App „f4transkript“ transkribiert, um eine präzise und effiziente Verschriftlichung der Interviews zu gewährleisten. Zur Sicherstellung der wissenschaftlichen Transparenz und Nachvollziehbarkeit wurde im Anhang 4 eine vollständige Dokumentation der geführten Interviews hinterlegt. Um die Lesbarkeit und den inhaltlichen Fokus auf den fachlichen Teil der Interviews zu gewährleisten, wurde der formale Begrüßungs- und Verabschiedungsteil entfernt. Die inhaltlichen Aussagen der befragten Experten wurden übernommen, sodass die ursprüngliche Wortwahl und Ausdrucksweise vollständig erhalten bleibt.

Es folgt eine kurze Vorstellung der Unternehmen sowie der befragten Personen, um deren jeweilige Rolle innerhalb der Unternehmen sowie den spezifischen Bezug zur ecoVadis-Bewertung darzustellen. Diese Einordnung ermöglicht eine fundierte Analyse der erhobenen Daten und trägt dazu bei, die Ergebnisse der Interviews im weiteren Verlauf systematisch zu interpretieren. Die dafür verwendeten personenbezogenen Angaben wurden zum Teil der schriftlichen Kurzbefragung entnommen und im Anschluss der Terminbuchung durch den Befragten im Rahmen eines telefonischen Austauschs ergänzt. Dieser telefonische Austausch diente, neben einem fachlichen Vorgespräch, in erster Linie der organisatorischen Abstimmung sowie der Erläuterung des Vorgehens. Eine inhaltliche Einflussnahme auf den Interviewverlauf fand dabei nicht statt.

1. Christian Maier GmbH & Co. KG

Sitz: Heidenheim an der Brenz, Baden-Württemberg

Branche: Präzisionsmechanik / Maschinenbau

Interviewpartnerin: Carmen Willer, M.Sc.-Studentin, Studiengang nachhaltige Unternehmensführung

Kurzprofil des Unternehmens: Die Christian Maier GmbH & Co. KG ist ein international tätiges, mittelständisches Unternehmen mit Hauptsitz in Heidenheim an der Brenz. Mit einer über 95-jährigen Firmengeschichte zählt es heute zu den technologisch führenden Herstellern von Drehdurchführungen und Schleifringkörpern für industrielle Anwendungen. Die Produkte des Unternehmens kommen weltweit in unterschiedlichsten Branchen wie Papierindustrie, Lebensmitteltechnik, Kunststoffverarbeitung oder erneuerbare Energien zum Einsatz.¹⁴¹

Methodische Einordnung:

- **Berufsrolle der Befragten:** Die Interviewpartnerin Carmen Willer ist M.Sc.-Studentin im Studiengang nachhaltige Unternehmensführung und seit mehreren Jahren aktiv in die unternehmensinternen Nachhaltigkeitsaktivitäten eingebunden. Ihre Einbindung in strategische wie operative Nachhaltigkeitsthemen qualifiziert sie in besonderer Weise als Interviewpartnerin. Die kontinuierliche Kompetenzentwicklung in diesem Bereich steht exemplarisch für jene internen Transformationsprozesse, die in mittelständischen Industrieunternehmen häufig personengebunden und langfristig verankert sind.
- **Branchenspezifische Merkmale:** Das Unternehmen ist in einem industriellen Umfeld angesiedelt, in dem technische Präzision, Innovationsfähigkeit und internationale Lieferketten die strukturellen Rahmenbedingungen definieren. Gerade in der Präzisionsmechanik stehen produzierende Unternehmen vor der Herausforderung, Nachhaltigkeit nicht nur entlang regulatorischer Anforderungen abzubilden, sondern diese auch in hoch spezialisierte technische Prozesse zu integrieren. Dies betrifft sowohl energie- und ressourcenbezogene Effizienzthemen als auch Fragen der Materialverantwortung und Lebenszyklusbetrachtung.
- **Erfahrungshorizont:** Die Christian Maier GmbH & Co. KG arbeitet bereits seit fünf Jahren mit der ecoVadis-Plattform und verfügt damit über

¹⁴¹ Vgl. Christian Maier GmbH & Co. KG, „Aktuelles“, <https://maier-heidenheim.com/unternehmen/aktuelles/> (abgerufen am 09.04.2025).

einen fundierten Anwendungshorizont im Bereich der unternehmerischen Nachhaltigkeitsbewertung. Auslöser für die Einführung war der zunehmende Druck von Seiten bedeutender Kunden, insbesondere solcher, die sich selbst bereits als klimaneutral positionieren oder entsprechende Zielsetzungen öffentlich kommunizieren. In diesem Zusammenhang sieht sich das Unternehmen regelmäßig mit Anforderungen konfrontiert, die konkrete Zieldefinitionen, Maßnahmenpläne oder Nachweise zu einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen betreffen. EcoVadis dient dabei als zentrales Instrument, um diesen Anforderungen strukturiert zu begegnen und eine systematische Rückkopplung zur internen Weiterentwicklung im Nachhaltigkeitsmanagement zu schaffen.

1. Bäckerei Gnaier GmbH

Sitz: Schnaitheim, Baden-Württemberg

Branche: Lebensmittelhandwerk – Bäckerei und Konditorei

Interviewpartnerin: Maike Gnaier, Abteilungsleiterin für Marketing, Kommunikation und Nachhaltigkeit

Kurzprofil des Unternehmens: Die Bäckerei Gnaier ist ein familiengeführtes Traditionsunternehmen mit Sitz in Schnaitheim und zählt zu den größten handwerklichen Bäckereien in der Region Ostwürttemberg. Mit einem breiten Sortiment an handwerklich hergestellten Backwaren, zahlreichen Filialen sowie einem ausgeprägten Qualitäts- und Regionalitätsanspruch, vereint das Unternehmen handwerkliche Tradition mit modernen Anforderungen an Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Markenführung. Das Unternehmen versteht sich selbst als Botschafter für verantwortungsvollen Genuss und sieht sich in der Pflicht, auch im Lebensmittelhandwerk eine Vorreiterrolle im Bereich ökologischer und sozialer Verantwortung einzunehmen.¹⁴²

¹⁴² Vgl. Bäckerei Gnaier GmbH, „Unternehmen“, <https://www.gnaier-baeckerei.de/unternehmen/> (abgerufen am 09.04.2025).

Methodische Einordnung:

Berufsrolle der Befragten: Die Interviewpartnerin Maike Gnaier ist Abteilungsleiterin für Marketing, Kommunikation und Nachhaltigkeit. Ihre berufliche Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit begann bereits während ihrer Ausbildung, sodass sie das Thema seit über acht Jahren strategisch und operativ begleitet. In ihrer gegenwärtigen Funktion verantwortet sie die Entwicklung und Umsetzung aller nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen im Unternehmen.

Branchenspezifische Merkmale: Die Bäckerei Gnaier ist im Lebensmittelhandwerk angesiedelt. Dabei handelt es sich um eine Branche, die sich in besonderem Maße, durch ihre Nähe zum Endverbraucher, hohe Hygienestandards sowie einen hohen Energieverbrauch auszeichnet und zugleich regionalen Lieferketten eine große Bedeutung beimisst. Zusätzlich prägen Themen wie Verpackungsvermeidung, Lebensmittelverschwendung, Transparenz in der Rohstoffbeschaffung und die faire Behandlung von Mitarbeitenden den Nachhaltigkeitsdiskurs in dieser Branche.

Erfahrungshorizont: Die Bäckerei Gnaier nutzt die Plattform ecoVadis bereits seit fünf Jahren und strebt aktuell die Auszeichnung mit der Bronze-Medaille an. Die Entscheidung für ecoVadis wurde bewusst getroffen, da es sich um eine der wenigen Plattformen handelt, die eine ganzheitliche Bewertung entlang aller ESG-Dimensionen ermöglicht. Obwohl inzwischen ergänzend weitere Bewertungsinstrumente in Betracht gezogen werden, bleibt ecoVadis die primäre und zentral genutzte Plattform zur Bewertung und Steuerung der Nachhaltigkeitsleistungen.

2. Holac Maschinenbau GmbH

Sitz: Nattheim, Baden-Württemberg

Branche: Maschinenbau / Lebensmittelverarbeitungstechnologie

Interviewpartner: Sebastian Holz, Business Development mit Nachhaltigkeitsanteil

Kurzprofil des Unternehmens: Die Holac Maschinenbau GmbH mit Sitz in Nattheim ist ein führender Anbieter von Schneidtechnologie für die lebensmittelverarbeitende Industrie. Das Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt hoch spezialisierte Maschinen zur Portionierung, Würfelung und Streifenschneidung verschiedenster Lebensmittelprodukte. Mit einem internationalen Kundenstamm und einer starken Positionierung in Märkten mit hohen hygienischen Anforderungen steht Holac für technische Präzision, hohe Fertigungstiefe und kontinuierliche spezifische Innovationskraft.¹⁴³

Methodische Einordnung:

- **Berufsrolle der Befragten:** Der Interviewpartner Sebastian Holz ist im Business Development (Abteilung Vertrieb) tätig und übernimmt im Rahmen seiner Funktion auch zentrale Aufgaben im Nachhaltigkeitsmanagement, insbesondere im Hinblick auf die Betreuung der ecoVadis-Plattform. Unterstützt wird er dabei von vier Kolleginnen, die primär als Daten zuliefernde fungieren. Er selbst koordiniert die Inhalte, pflegt die Bewertungsplattform und verantwortet deren operative Umsetzung. Diese Konstellation zeigt eine typische intermediäre Struktur in KMU, in der Nachhaltigkeit nicht eigenständig verankert ist, sondern als Querschnittsaufgabe in bestehende Rollen integriert wird.
- **Branchenspezifische Merkmale:** Holac ist im hoch spezialisierten Maschinenbau tätig, mit Schwerpunkt auf die lebensmittelverarbeitende Industrie. Die Branche ist geprägt von strengen Hygienestandards, global verzweigten Lieferketten und einer wachsenden Relevanz nachhaltigkeitsbezogener Anforderungen, insbesondere in Bezug auf Energieeffizienz, Materialverwendung und Lebenszyklusbetrachtung. Als Zulieferer für lebensmittelverarbeitende Unternehmen unterliegt Holac zudem indirekt dem wachsenden Nachhaltigkeitsdruck aus den Endkundenmärkten.
- **Erfahrungshorizont:** Die ecoVadis-Plattform wird seit einiger Zeit im Unternehmen genutzt, vor allem als Reaktion auf wachsende Anforderungen großer Kunden und Zulieferer, die verstärkt ihre vor- und nachgelagerten

¹⁴³ Vgl. Holac Maschinenbau GmbH, „Unternehmen“, <https://holac.de/unternehmen/> (abgerufen am 09.04.2025).

Lieferketten analysieren und standardisierte Nachhaltigkeitsnachweise einfordern. Außerhalb der Nutzung von ecoVadis bestehen derzeit noch keine weiteren formalen Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen. Aufgrund zunehmender Berichtspflichten und interner Ressourcenbindung ist jedoch geplant, perspektivisch eine bestimmte Stelle für den Bereich Nachhaltigkeit zu schaffen.

3. Berg Brauerei Ulrich Zimmermann GmbH

Sitz: Ehingen-Berg, Baden-Württemberg

Branche: Lebensmittelhandwerk – Brauerei

Interviewpartnerin: Vivien Ulrich, Vertrieb

Kurzprofil des Unternehmens: Die Bergbrauerei mit Sitz in Ehingen-Berg ist eine familiengeführte Traditionsbrauerei, deren Wurzeln bis ins Jahr 1466 zurückreichen. In neunter Generation geführt, verbindet das Unternehmen handwerkliche Braukunst mit modernster Technik und einem ausgeprägten Qualitäts- und Regionalitätsanspruch. Besonderen Wert legt die Bergbrauerei auf Rohstoffe aus der Region, kurze Lieferketten und eine nachhaltige Unternehmensführung, die ökologische Verantwortung, soziale Identität und ökonomische Beständigkeit vereint. Als handwerklich geprägtes, mittelständisches Unternehmen positioniert sich die Brauerei als bewusster Gegenpol zur industriellen Massenproduktion.¹⁴⁴

Methodische Einordnung:

- **Berufsrolle der Befragten:** Vivien Ulrich ist im Vertrieb der Berg Brauerei tätig und verantwortet dort insbesondere die Betreuung von Großkunden und die Kommunikation mit Handelspartnern. Im Zuge wachsender Nachhaltigkeitsanforderungen auf Kundenseite übernimmt sie zunehmend auch koordinierende Aufgaben im Zusammenhang mit der Pflege der ecoVadis-Plattform. Diese Zuordnung spiegelt typische Strukturen im Lebensmittelhandwerk wider, in denen Nachhaltigkeitsaufgaben im Vertrieb oder der

¹⁴⁴ Vgl. Berg Brauerei, „Startseite“, <https://www.bergbier.de/> (abgerufen am 09.04.2025).

Verwaltung mitübernommen werden – meist ergänzend zu bestehenden Rollen und ohne institutionalisierte Nachhaltigkeitsabteilungen.

- **Branchenspezifische Merkmale:** Die Bergbrauerei ist dem Lebensmittelhandwerk zuzuordnen, einem Bereich mit starkem regionalem Bezug, hoher Verbraucherwahrnehmung und wachsenden Erwartungen an ökologische und soziale Verantwortung. Die Branche steht im Spannungsfeld zwischen traditionellem Handwerk und modernen Nachhaltigkeitsanforderungen, etwa in Bezug auf Energieeffizienz, Verpackungsvermeidung, Wasserverbrauch und Rohstofftransparenz. Brauereien sind zudem stark von saisonalen und marktpsychologischen Faktoren geprägt, was ein kontinuierliches Nachhaltigkeitsmanagement zusätzlich erschwert, es aber zugleich umso relevanter macht.
- **Erfahrungshorizont:** Die ecoVadis-Plattform wird seit mehreren Jahren bei der Berg Brauerei genutzt, zunächst auf Anregung eines größeren Handelskunden aus dem Lebensmitteleinzelhandel. Inzwischen hat sich die Plattform im Unternehmen etabliert und wird regelmäßig aktualisiert und gepflegt. Neben der Bewertung durch ecoVadis werden vereinzelt auch weitere Nachhaltigkeitskennzahlen intern erhoben, um zukünftigen Berichtspflichten gewachsen zu sein. Der aktuelle Stand entspricht einer strukturierten Herangehensweise mit deutlichem Entwicklungspotenzial. Die Plattform dient dabei nicht nur als externes Reportinginstrument, sondern fördert auch das unternehmensinterne Bewusstsein für nachhaltigkeitsbezogene Verbesserungspotenziale.

4. Dörflinger Fassadenbau GmbH

Sitz: Bopfingen, Baden-Württemberg

Branche: Fassadenbau / Bauhandwerk

Interviewpartner: Frank Schüssler, Vertrieb

Kurzprofil des Unternehmens: Die Dörflinger Fassadenbau GmbH mit Sitz in Bopfingen ist ein etabliertes mittelständisches Unternehmen mit über 50-jähriger Firmengeschichte. Als Spezialist für Fassadenlösungen im gewerblichen und öffentlichen Bau bietet das Unternehmen individuelle, funktionale sowie

gestalterisch anspruchsvolle Systeme in den Bereichen Metall-, Glas- und Elementfassaden an. Dörflinger vereint technisches Know-how mit handwerklicher Präzision und zählt zu den innovativen Akteuren im Bereich energieeffizienter Gebäudehüllen.¹⁴⁵

Methodische Einordnung:

- **Berufsrolle der Befragten:** Der Interviewpartner Frank Schüssler ist im Vertrieb tätig und betreut dort insbesondere Kunden in Süddeutschland. Im Rahmen der ecoVadis-Bewertung übernimmt er die interne Koordination, insbesondere die Sammlung, Aufbereitung und Pflege der relevanten Nachhaltigkeitsdaten innerhalb der Plattform. Darüber hinaus bestehen keine vertieften fachlichen Berührungspunkte mit Nachhaltigkeit.
- **Branchenspezifische Merkmale:** Die Dörflinger GmbH ist im Bauhandwerk tätig, mit einem klaren Fokus auf hochwertige Fassadenkonstruktionen für Großprojekte. Die Baubranche ist zunehmend von Nachhaltigkeitsanforderungen geprägt, etwa durch Energieeffizienzvorgaben, Materialnachweise oder Zertifizierungsstandards wie DGNB oder LEED. Gerade größere Bauunternehmen erwarten inzwischen umfassende Nachhaltigkeitsnachweise entlang der Lieferkette, was zu einem wachsenden Handlungsdruck bei ausführenden Gewerken führt.
- **Erfahrungshorizont:** Die Nutzung der ecoVadis-Plattform wurde ursprünglich initiiert, um die Anforderungen eines einzelnen, sehr großen Auftraggebers zu erfüllen. Aus einem zunächst projektiven Ansatz entwickelte sich jedoch ein unternehmensweiter Einsatz der Plattform. Inzwischen wird ecoVadis genutzt, um strukturierte Nachhaltigkeitsanforderungen zu dokumentieren und auf Anfragen mehrerer Kunden reagieren zu können. Der steigende Druck innerhalb der Baubranche, insbesondere durch große Baukonzerne mit bereits stark entwickelten Nachhaltigkeitsstrukturen, hat dazu geführt, dass ecoVadis nun als strategisches

¹⁴⁵ Vgl. Dörflinger Bedachungs- und Fassadenbau GmbH & Co., „Unternehmen“, <https://www.doerflinger-web.de/unternehmen.html> (abgerufen am 09.04.2025).

Instrument verstanden wird, um den Zugang zu künftigen Projekten sicherzustellen und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

5. LZH Logistic Zollservice Heidenheim GmbH

Sitz: Heidenheim an der Brenz, Baden-Württemberg

Branche: Logistikdienstleistungen und Zollabwicklung

Interviewpartnerin: Sandra Perluhn, tätig in der Finanzbuchhaltung mit zusätzlicher Verantwortung für den Aufbau der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Kurzprofil des Unternehmens: Die LZH Logistic Zollservice Heidenheim GmbH wurde im Mai 2001 gegründet und hat sich seither als kompetenter Partner für internationale Logistikaufgaben etabliert. Das Unternehmen bietet umfassende Dienstleistungen in den Bereichen Verpackung, Versand und Zollabwicklung an. Mit über 50 Mitarbeitenden und vier Auszubildenden bearbeitet LZH jährlich etwa 25.000 weltweite Sendungen und verwaltet rund 23.000 Lagerartikel. Die Expertise des Unternehmens liegt in der professionellen Lösung und Steuerung internationaler Logistikaufgaben, wobei besonderer Wert auf die Einhaltung länderspezifischer Vorschriften gelegt wird.¹⁴⁶

Methodische Anordnung:

Berufsrolle der Befragten: Die Interviewpartnerin Sandra Perluhn ist in der Finanzbuchhaltung tätig und trägt gemeinsam mit einer Kollegin die Verantwortung für den Aufbau der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Diese Konstellation ist exemplarisch für mittelständische Strukturen, in denen Nachhaltigkeit als zusätzliche Aufgabe in bestehende Funktionen integriert wird. Dabei handelt es sich um ein typisches Merkmal ressourcenbegrenzter KMU.

Branchenspezifische Merkmale: LZH ist in der Logistikbranche tätig, mit einem besonderen Fokus auf Zollabwicklung und internationale

¹⁴⁶ Vgl. LZH Logistic Zollservice Heidenheim GmbH, „Unternehmen“, <https://www.lzhdh.com/unternehmen/> (abgerufen am 09.02.2025).

Versandlösungen. Die Branche zeichnet sich durch komplexe Lieferketten, hohe Anforderungen an Effizienz und Flexibilität sowie einen zunehmenden Druck zur Implementierung nachhaltiger Praktiken aus.

Erfahrungshorizont: Das LZH nutzt die Plattform ecoVadis seit über vier Jahren. Auslöser für die Einführung war eine zunehmende Nachfrage von Kundenseite, insbesondere im Hinblick auf eine transparente Erfassung des CO₂-Verbrauchs entlang der gesamten Lieferkette. Inzwischen wird die Plattform jedoch nicht nur zur Erfassung ökologischer Kennzahlen genutzt, sondern systematisch entlang aller vier ecoVadis-Dimensionen angewendet.

6. OFD Systems GmbH

Sitz: Kirchheim unter Teck, Baden-Württemberg

Branche: IT-Dienstleistungen / Managed Services

Interviewpartner: Patrick Chaudari, Controlling

Kurzprofil des Unternehmens: Die OFD Systems GmbH mit Sitz in Kirchheim unter Teck ist ein inhabergeführter IT-Dienstleister, der sich auf ganzheitliche IT-Lösungen für kleine und mittelständische Unternehmen spezialisiert hat. Das Leistungsportfolio umfasst unter anderem IT-Infrastruktur, Cloud-Dienste, IT-Security, Microsoft 365, Telefonie sowie umfassenden IT-Support. Als Full-Service-Provider legt OFD Systems besonderen Wert auf langfristige Kundenbindung, regionale Nähe und die Integration nachhaltiger IT-Konzepte. Mit ihrer Philosophie der serviceorientierten Digitalisierung nimmt die OFD Systems GmbH eine profilierte Stellung im regionalen IT-Markt ein.¹⁴⁷

Methodische Einordnung:

- **Berufsrolle der Befragten:** Patrick Chaudari ist im Unternehmen für das Controlling verantwortlich. Aufgrund der datenbasierten Anforderungen der

¹⁴⁷ Vgl. OFD GmbH, „Unternehmen“, <https://www.ofd-systems.com/ofd-systems> (abgerufen am 09.04.2025).

ecoVadis-Plattform wurde die inhaltliche Zuständigkeit für deren Betreuung im Controlling verankert. Während die strategische Planung und Steuerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten bei ihm liegt, wird die operative Umsetzung durch einen Auszubildenden übernommen.

- **Branchenspezifische Merkmale:** Die OFD Systems GmbH ist in der IT-Dienstleistungsbranche tätig und bietet umfassende technische Lösungen für KMU-Kunden an. Die Branche ist durch eine hohe Dynamik, kontinuierliche Innovation und wachsende Anforderungen in den Bereichen Energieeffizienz, Datenschutz und ethischer Technologieeinsatz gekennzeichnet. Der Begriff „Green IT“ hat sich in den letzten Jahren als Leitbild für eine nachhaltige Gestaltung digitaler Infrastrukturen etabliert, insbesondere in Bereichen wie energieeffiziente Serverlandschaften, CO₂-neutrale Rechenzentren und nachhaltige Hardwarebeschaffung.
- **Erfahrungshorizont:** Die ecoVadis-Plattform wird im Unternehmen bereits seit sieben Jahren eingesetzt. Auslöser war ein Führungswechsel, bei dem „Green IT“ als strategisches Unternehmensziel definiert wurde. EcoVadis fungiert seither als zentrales Steuerungsinstrument zur strukturierten Dokumentation und Bewertung von Nachhaltigkeitsaktivitäten. Der Bereich wird aktiv verfolgt und durch die kontinuierliche Systematisierung konnte das Unternehmen bereits die ecoVadis-Bronzemedaille erreichen. Für das kommende Jahr ist die Qualifikation für die Silbermedaille ein zentrales Ziel. EcoVadis wird nicht nur als Kundenanforderung, sondern als integraler Bestandteil der Unternehmensentwicklung betrachtet.

7. Ulrich GmbH & Co. KG

Sitz: Ulm, Baden-Württemberg

Branche: Medizintechnik

Interviewpartner: Dr. Anna Schmidt, Leiterin Qualitätsmanagement und Regulatory Affairs

Kurzprofil des Unternehmens: Die Ulrich GmbH & Co. KG, bekannt unter der Marke "ulrich medical", ist ein familiengeführtes Medizintechnikunternehmen mit Sitz in Ulm. Seit der Gründung im Jahr 1912 hat sich das Unternehmen auf

die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von innovativen medizinischen Geräten spezialisiert. Das Produktportfolio umfasst unter anderem Kontrastmittelinjektoren für die bildgebende Diagnostik sowie chirurgische Instrumente und Implantate für die Wirbelsäulenchirurgie. Mit einer Exportquote von über 60 Prozent beliefert ulrich medical weltweit Krankenhäuser und medizinische Einrichtungen.¹⁴⁸

Methodische Einordnung:

- **Berufsrolle der Befragten:** Dr. Anna Schmidt leitet die Abteilung für Qualitätsmanagement und Regulatory Affairs bei ulrich medical. In dieser Funktion ist sie verantwortlich für die Sicherstellung der Produktqualität sowie die Einhaltung nationaler und internationaler regulatorischer Anforderungen. Ihre Position erfordert eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Abteilungen, um Qualitäts- und Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Diese Rolle ist typisch für mittelständische Medizintechnikunternehmen, in denen Schlüsselpositionen oft eine Schnittstellenfunktion zwischen Produktentwicklung, Produktion und Compliance einnehmen.
- **Branchenspezifische Merkmale:** Die Medizintechnikbranche ist geprägt von hohen Qualitäts- und Sicherheitsstandards sowie strengen regulatorischen Vorgaben, insbesondere durch die europäische Medizinproduktverordnung. Unternehmen wie ulrich medical stehen vor der Herausforderung, kontinuierlich Innovationen zu entwickeln und gleichzeitig die Compliance mit diesen Regularien sicherzustellen. Zudem gewinnt das Thema Nachhaltigkeit in der Medizintechnik zunehmend an Bedeutung, beispielsweise durch umweltfreundliche Produktionsprozesse und die Verantwortung in der Lieferkette.
- **Erfahrungshorizont:** Ulrich medical hat vor drei Jahren begonnen, die ecoVadis-Plattform zu nutzen, um die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens systematisch zu bewerten und zu verbessern. Anfangs motiviert durch Anforderungen internationaler Geschäftspartner, hat sich die Nutzung von ecoVadis zu einem integralen Bestandteil der

¹⁴⁸ Ulrich GmbH & Co. KG, Startseite, <https://www.ulrichmedical.com/de> (zuletzt abgerufen am 09.04.2025).

Unternehmensstrategie entwickelt. Durch die regelmäßige Bewertung und das Feedback von ecoVadis konnte ulrich medical bereits Fortschritte in den Bereichen Umweltmanagement und soziale Verantwortung erzielen und strebt an, diese kontinuierlich weiterzuentwickeln.

5.4 Kategorisierung und Analyse der Expertenaussagen nach Mayring

Zur systematischen Auswertung der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Experteninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring herangezogen, deren methodisches Vorgehen in **Kapitel 1.5.3** dieser Arbeit detailliert erläutert wird. Ziel dieses methodischen Ansatzes ist es, die in den Gesprächen erhobenen qualitativen Aussagen in ein theoriegeleitetes, strukturiertes und systematisch auswertbares Analyseraster zu überführen. Die qualitative Inhaltsanalyse fungiert dabei als methodische Brücke zwischen den theoretisch-konzeptionellen Grundlagen der Arbeit, den praktischen Anwendungserfahrungen der befragten Unternehmen und der Ableitung strategischer Handlungsimplicationen für KMU im Kontext der ecoVadis-Bewertung.¹⁴⁹

Die Analyse basiert auf einem deduktiv entwickelten Bewertungssystem, das vor Beginn der empirischen Erhebung auf Grundlage zweier zentraler Bezugspunkte entwickelt wurde: Einerseits auf der im theoretischen **Kapitel 3** dargestellten Systematik der ecoVadis-Plattform, andererseits auf dem in **Kapitel 4** entwickelten praxisnahen Bewertungsmodell, welches aus der theoretischen Analyse abgeleitet und methodisch systematisiert wurde. Während das Theoriekapitel somit die begrifflich-systematische Grundlage liefert, stellt das nachfolgende Kapitel die Operationalisierung dieser Logik in Form eines funktionsfähigen Bewertungsschemas dar. Die dort entwickelten sechs Bewertungsdimensionen bilden die Basis zur Strukturierung der Indikatoren und dienen im Hauptteil der Arbeit als analytischer Referenzrahmen.

¹⁴⁹ Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, S. 64.

Die Codierung der Experteninterviews im Sinne der qualitativen Inhaltsanalyse orientiert sich allerdings nicht anhand dieser Bewertungsdimensionen, sondern an einem zeitlich-sequenziellen Abarbeitungsprozess. Diese zeitliche Einordnung der Inhalte folgt der Logik einer schrittweisen Bearbeitung, beginnend mit der Informations- und Vorbereitungsphase, über die Anmelde- und Erhebungsphase, bis hin zur strategischen Integration und regulatorischen Anschlussfähigkeit. Die vier hier entwickelten Prozessphasen, an denen sich die Kategorisierung der Aussagen orientiert, lassen sich wie folgt beschreiben:

1. Die **Initialphase** umfasst die unternehmerische Vorbereitungs- und Entscheidungsfindung zur Teilnahme an ecoVadis. Sie beinhaltet erste Impulse durch externe Stakeholder, die Informationsbeschaffung sowie die Wahl eines geeigneten Preismodells.
2. In der **Implementierungsphase** liegt der Fokus auf der strukturellen Umsetzung der Plattformanforderungen. Hierzu zählen u. a. die Zuweisung interner Zuständigkeiten, die Organisation bereichsübergreifender Zusammenarbeit sowie erste Maßnahmen zur Datenbeschaffung und Indikatorbearbeitung.
3. Die **Verankerungsphase** beschreibt jene Phase, in der sich ecoVadis zunehmend im Unternehmen etabliert und Nachhaltigkeit strukturell verankert wird. Neben einer Systematisierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten tritt hier auch eine stärkere interne Kommunikation und Reflexion in Erscheinung.
4. Schließlich adressiert die **Regulatorikphase** die wachsende strategische Ausrichtung auf externe Berichtspflichten, insbesondere im Hinblick auf die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) und die EU-Taxonomie.

Diese vier Phasen spiegeln nicht nur einen idealtypischen Reifegradprozess im Umgang mit der ecoVadis-Plattform wider, sondern dienen zugleich als strukturierender Rahmen für die empirische Auswertung. Ihre Anwendung ermöglicht eine praxisnahe Typisierung des Entwicklungsstandes innerhalb der befragten Unternehmen und bietet eine schlüssige Grundlage für die spätere

Bearbeitung des Leitfadens. Die methodische Umsetzung der Inhaltsanalyse erfolgt dabei gemäß den Grundsätzen der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring und gliedert sich in ein dreistufiges Vorgehen: Zunächst wurden die Aussagen der Interviewpartner inhaltlich paraphrasiert (Materialebene), im Anschluss deduktiv einer zeitlich-logischen Prozessphase zugeordnet (Kategorieneinordnung) und schließlich im Rahmen einer theoriebasierten Reflexion hinsichtlich ihrer Relevanz für Praxis und Wissenschaft interpretiert (Ableitungsebene). Die Interviews wurden vollständig transkribiert und in inhaltlich kohärente Analyseabschnitte untergliedert. Die methodisch strukturierte Analyse entlang eines zeitlichen Ablaufs stellt sicher, dass die erhobenen Inhalte nicht nur theoriegeleitet, sondern auch handlungspraktisch anschlussfähig interpretiert werden können, ein zentraler Anspruch dieser Arbeit.

5.4.1 Analyse der einleitenden Interviewsequenz: Nutzungsmotive, interne Zuständigkeiten und strukturelle Herausforderungen

Im Rahmen der Auswertung der acht einleitenden Einstiegsfragen zeigte sich, dass diese grundlegenden Erhebungsbausteine nicht nur zur kontextuellen Einordnung der befragten Unternehmen beitragen, sondern zugleich zentrale Einsichten über die Nutzungsmotive, wahrgenommenen Herausforderungen sowie die organisationsspezifischen Realitäten im Umgang mit der ecoVadis-Plattform offenlegen. Eine zusammenfassende Übersicht der Antworten zu den acht Einstiegsfragen ist in tabellarischer Form im **Anhang 5** dokumentiert und dient als zusätzliche Grundlage zur Nachvollziehbarkeit der Analyse. Die daraus abgeleiteten Muster bilden eine essenzielle Grundlage für die Strukturierung des im späteren Verlauf entwickelten Leitfadens. Jede der acht Fragen wurde innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse deduktiv einer der vier zeitlichen Phasen zugeordnet. Die Auswertung erfolgt nach dem dreistufigen Verfahren nach Mayring und wird im Folgenden entlang dieser Struktur vorgenommen:

1. Phase: Initialphase

Frage 1 – Erfahrungen mit der ecoVadis-Plattform:

Paraphrase: Die Einführung der Plattform ecoVadis erfolgte in nahezu allen Unternehmen als Reaktion auf externe Anforderungen, insbesondere durch Großkunden oder internationale Geschäftspartner. Die Plattform wurde in der Anfangsphase primär als Mittel zur Erfüllung dieser Anforderungen verstanden und weniger als strategisches Steuerungsinstrument eingesetzt. Erst im späteren Verlauf erkannten einzelne Unternehmen das Potenzial, ecoVadis zur internen Strukturierung und Messung nachhaltigkeitsbezogener Fortschritte zu nutzen.

Kategorieneinordnung: Diese Inhalte markieren nicht nur den zeitlichen Beginn des Bearbeitungsprozesses, sondern geben auch Aufschluss über die initiale Zielsetzung und Wahrnehmung der Plattform. Die Aussagen spiegeln typische Einstiegssituationen wider, wie sie in KMU häufig vorliegen, bei denen externe Anforderungen der entscheidende Impuls für die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit sind. Daher erfolgt die Einordnung in die Initialphase.

Ableitung: Der Leitfaden sollte hier ansetzen, indem er eine strukturierte Onboarding-Logik etabliert. KMU benötigen vor der Anmeldung gezielte Hilfestellungen, um externe Anforderungen in interne Zielsetzungen zu übersetzen. Dafür sollte ein Selbstcheck über den bisherigen Kenntnisstand im Bereich ecoVadis sowie den nachhaltigkeitsbezogenen Regulierungen integriert werden. Dadurch lässt sich die spätere Bearbeitung strategischer und proaktiver gestalten.

Frage 2 – Preismodell und Anmeldeprozess:

Paraphrase: Alle befragten Unternehmen entschieden sich für das Standardmodell. Entscheidungsgrundlagen waren meist finanzielle Überlegungen, wobei die inhaltlichen Unterschiede zu erweiterten Modellen nicht bekannt waren. Der Anmeldeprozess selbst wurde häufig als ressourcenintensiv, aber mit entsprechender Vorbereitung als bewältigbar beschrieben.

Kategorieneinordnung: Die Wahl des Preismodells sowie die Bewältigung des Anmeldeprozesses bilden notwendige vorbereitende Schritte für die Nutzung der Plattform. Die Entscheidungen in dieser Phase beeinflussen die

verfügbaren Funktionen sowie die Bearbeitungstiefe in späteren Schritten. Aufgrund ihrer zeitlichen Vorverlagerung und strategischen Bedeutung werden diese Aussagen der Initialphase zugeordnet.

Ableitung: Der Leitfaden sollte eine Entscheidungshilfe zum Preismodell beinhalten, welche neben den Kosten auch Funktionalitäten und Nutzen berücksichtigt. Zudem empfiehlt sich ein strukturiertes Ablaufdiagramm zur Anmeldung, das typische Stolpersteine adressiert und klare Zuständigkeiten benennt. Diese Hilfestellung senkt die Eintrittshürde und erhöht die Bearbeitungsqualität ab der ersten Bewertung.

Frage 3 – Beweggründe für die Teilnahme:

Paraphrase: Die Entscheidung zur Teilnahme an ecoVadis ging bei nahezu allen Unternehmen von externen Impulsen aus, etwa durch vertragliche Anforderungen oder Ausschreibungen. Erst im späteren Verlauf wurde erkannt, dass die Plattform auch intern nutzbare Potenziale bietet, etwa zur Dokumentation oder Zielverfolgung.

Kategorieneinordnung: Die Aussagen zeigen deutlich, dass die Entscheidung zur Teilnahme nicht aus einem internen strategischen Ziel, sondern als Reaktion auf Marktdruck oder Kundenwünsche erfolgte. Dieser externe Impuls ist typisch für die erste Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsplattformen und macht eine Zuordnung zur Initialphase methodisch zwingend.

Ableitung: Für den Leitfaden ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die Motive und Erwartungshaltungen potenzieller Anwender aktiv zu steuern. Ein einleitender Abschnitt sollte typische Nutzungsszenarien darstellen und deren Chancen wie auch Begrenzungen offenlegen. Darüber hinaus sollten kurzfristig wirksame Maßnahmen („Quick Wins“) identifiziert werden, um bei primär extern motivierten Unternehmen eine nachhaltige, intrinsisch motivierte Weiterbearbeitung zu fördern.

2. Phase: Implementierungsphase

Frage 4 – Zuständigkeiten innerhalb der Organisation:

Paraphrase: Die Verantwortung für die Plattformbearbeitung liegt fast durchgängig bei Einzelpersonen, die diese Aufgabe zusätzlich zu anderen Tätigkeiten übernehmen. Es bestehen kaum formale Zuständigkeitsregelungen. Fachabteilungen wie Einkauf oder Personal werden punktuell eingebunden, jedoch ohne systematische Struktur.

Kategorieneinordnung: Diese Aussagen betreffen die Organisation der Umsetzung nach der Anmeldung auf der Plattform. Die interne Aufgabenverteilung sowie die Strukturierung der Bearbeitung zählen zur konkreten Implementierung der Plattformanforderungen und sind damit der Implementierungsphase zuzuordnen.

Ableitung: Der Leitfaden sollte ein praxistaugliches Rollen- und Zuständigkeitsmodell enthalten, das exemplarisch aufzeigt, welche ecoVadis-Anforderungen typischerweise von welchen betrieblichen Funktionen verantwortet werden können. Eine grafische Darstellung dieser Verantwortlichkeiten fördert Transparenz und ermöglicht die Etablierung stabiler Schnittstellen zwischen den Abteilungen.

Frage 5 – Herausforderungen für KMU:

Paraphrase: Die größten Herausforderungen liegen in fehlenden Ressourcen, mangelnder Systematisierung der Datenerhebung und unklarer Passung der Standardanforderungen zu den tatsächlichen Geschäftsprozessen der Unternehmen. Die Bewertungslogik wird als starr und wenig differenzierend wahrgenommen.

Kategorieneinordnung: Diese Aussagen spiegeln typische Umsetzungsprobleme während der operativen Bearbeitung der Plattform wider. Sie betreffen keine vorbereitenden oder strategischen Fragen, sondern zeigen konkret auf, mit welchen Hindernissen KMU im Arbeitsalltag konfrontiert sind. Daher ist eine eindeutige Zuordnung zur Implementierungsphase geboten.

Ableitung: Der Leitfaden sollte anregen, eine unternehmensspezifische Aufwands-Wirkungs-Matrix zu erstellen. Sie dient der Identifikation jener

Maßnahmen, die mit vergleichsweise geringem Ressourceneinsatz eine substanzielle Verbesserung des Scores erzielen. Ergänzend wird ein modulares Dokumentationsschema empfohlen, das auf typische KMU-Ressourcenlagen zugeschnitten ist.

3. Phase: Verankerungsphase

Frage 6 – Interne Veränderungen & Resonanz:

Paraphrase: Die Nutzung der Plattform führte in mehreren Unternehmen zu strukturellen Veränderungen, z. B. zur Einführung neuer Berichtsformate oder zur Systematisierung von Prozessen. Die Geschäftsleitung zeigte sich meist offen, während die Reaktion der Mitarbeitenden stark abhängig von der Transparenz und Kommunikation der Neuerungen war.

Kategorieneinordnung: Die Aussagen beschreiben bereits eingetretene strukturelle und kulturelle Veränderungen infolge der Plattformbearbeitung. Diese Prozesse gehen über die bloße Umsetzung hinaus und deuten auf eine institutionelle Integration hin. Entsprechend erfolgt die Zuordnung zur Verankerungsphase.

Ableitung: Der Leitfaden sollte strategische Meilensteine integrieren, z. B. jährliche Reflexionsformate oder Benchmarking-Workshops. Diese dienen der internen Erfolgskontrolle und fördern zugleich die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Nachhaltigkeitsprozess. Weiterhin sind Vorschläge für die interne Kommunikation bereitzustellen, die eine zielgruppengerechte Ansprache der Belegschaft gewährleisten.

4. Phase: Regulatorikphase

Frage 7 – Umgang mit CSRD und ESRS:

Paraphrase: Der Umgang mit den neuen Berichtspflichten ist heterogen. Einige Unternehmen haben mit der inhaltlichen Auseinandersetzung begonnen, andere sind noch am Anfang oder verfügen über keine klaren Zuständigkeiten.

Kategorieneinordnung: Die Aussagen thematisieren regulatorische Anforderungen, die über die Plattform ecoVadis hinausgehen und deren strategische

Anschlussfähigkeit betreffen. Daher ist eine Verortung in der Regulatorikphase naheliegend, da sie den Abschluss und die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements adressieren.

Ableitung: Für den Leitfaden empfiehlt sich die Integration einer Umsetzungslandkarte, welche die Anschlussfähigkeit zwischen ecoVadis-Indikatoren und ESRS-Kapiteln visualisiert. Diese kann durch ein Ampelsystem ergänzt werden, das den Stand der Umsetzung (nicht begonnen – in Bearbeitung – integriert) pro Themenfeld zeigt. Der Nutzen liegt in der strategischen Koordination von Bewertung und Berichterstattung.

Frage 8 – Weitere Regulierungen (LkSG, EU-Taxonomie):

Paraphrase: Die Auseinandersetzung mit weiteren Regulierungen erfolgt punktuell. Während einige Unternehmen erste Erfahrungen mit Kundenabfragen gemacht haben, bleibt das Thema für andere abstrakt und nicht handlungsleitend.

Kategorieneinordnung: Auch hier stehen übergeordnete gesetzliche Anforderungen im Vordergrund, die eine strategische Weiterentwicklung über die reine Plattformnutzung hinaus notwendig machen. Die Aussagen gehören somit eindeutig in die Regulatorikphase.

Ableitung: Der Leitfaden sollte ein „Regulierungsradar“ enthalten, das zentrale regulatorische Entwicklungen (z. B. CSRD, LkSG, EU-Taxonomie) gegenüberstellt und potenzielle Berührungspunkte mit ecoVadis-Indikatoren aufzeigt. Die Zuordnung zu internen Funktionen (z. B. Compliance, Einkauf, Geschäftsleitung) erleichtert die Ableitung operativer Maßnahmen und fördert eine integrierte Nachhaltigkeitssteuerung.

5.4.2 Systematische Bewertung der ecoVadis-Managementindikatoren: Experteneinschätzungen entlang sechs empirisch operationalisierter Bewertungsdimensionen

Im Anschluss an die Auswertung der Einstiegsfragen erfolgt die Analyse des Hauptteils der Interviews, welcher sich auf die Einschätzung der Managementindikatoren entlang der sechs Bewertungsdimensionen konzentriert. Dieser

Hauptteil bildet das Herzstück der empirischen Untersuchung. Wie bereits in **Kapitel 5.1** beschrieben, wurden sämtliche Interviewaussagen in inhaltliche Analyseabschnitte gegliedert und anschließend codiert. Darauf aufbauend erfolgt die Überführung der qualitativen Aussagen in eine quantitative Bewertungsmatrix, deren Struktur sich an der in **Tabelle 3** dargestellten Bewertungslogik orientiert. Grundlage dieser Übertragung sind die codierten Bewertungen der Interviewpartner, die während der Interviews mithilfe der Bewertungstabellen vorgenommen wurden. Durch diese systematische Überführung können die Einschätzungen der befragten Unternehmen zu jedem Managementindikator vergleichbar gemacht und im Hinblick auf Gemeinsamkeiten, Unterschiede und branchenspezifische Ausprägungen analysiert werden. Auf dieser Basis lassen sich empirisch fundierte Erkenntnisse ableiten, die zur Validierung und Weiterentwicklung der konzeptionellen Bewertungsstruktur beitragen und somit die theoretisch-methodische Fundierung des Leitfadens untermauern.

Im Zentrum der Analyse stehen die insgesamt acht ausgefüllten Bewertungsmatrizen der interviewten Unternehmen, welche im Folgenden vollständig dargestellt werden. Diese tabellarischen Darstellungen verknüpfen die sechs Managementindikatoren mit den sechs Bewertungsdimensionen und binden zugleich die übergeordneten Nachhaltigkeitsregulierungen sowie die vier ecoVadis-Dimensionen systematisch ein. Dadurch werden sämtliche im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Analyseelemente in einem integrativen Bewertungsmodell zusammengeführt. Die Bewertungen wurden im Rahmen der Interviews durch erläuternde Aussagen begründet und kontextualisiert. Zur Analyse dieser Aussagen wurde die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt. Dabei kam das dreistufige Verfahren zur Anwendung, welches die Paraphrasierung der Aussageinhalte (Materialebene), die Zuordnung zu einer deduktiven Kategorie (Kategorieneinordnung) sowie die theoriebasierte Reflexion der Aussagen (Ableitung) umfasst.

Im Rahmen der folgenden Analyse werden die Unternehmensbewertungen erneut entlang der vier zeitlichen Phasen des ecoVadis-Bearbeitungsprozesses

untersucht. Diese Einordnung dient der systematischen Rückführung der erhobenen Daten auf die jeweilige Entwicklungsstufe der Nachhaltigkeitsintegration im Unternehmen. Besonders im Fokus stehen dabei die letzten beiden Phasen, die Verankerungs- und die Regulatorikphase, da sich die Mehrzahl der analysierten Managementindikatoren in diesen Abschnitten manifestiert. Nur in diesem fortgeschrittenen Stadium entfalten die Indikatoren ihre volle strategische Wirkung und ermöglichen eine valide Bewertung hinsichtlich ihrer Relevanz für ein dauerhaft implementiertes Nachhaltigkeitsmanagement sowie für die Anschlussfähigkeit an gesetzliche Rahmenbedingungen. Die Zuordnung der unternehmensspezifischen Bewertungen zu diesen beiden Phasen erlaubt somit nicht nur einen konsistenten Vergleich zwischen den Fallunternehmen, sondern bildet auch die Grundlage für die Ableitung praxisrelevanter Handlungsempfehlungen im Rahmen des Leitfadens. Eine tabellarische Gesamtübersicht der zeitlichen Einordnungen und resultierenden Ableitungen findet sich ergänzend in **Anhang 6**.

Mit der nachfolgenden **Tabelle 5** startet die Analyse der einzelnen Unternehmen im Rahmen der beschriebenen Bewertungslogik:

Christian Maier GmbH & Co. KG							
Indikator Bewertun- gen		Umwelt	Arbeits- und Menschen- rechte	Ethik	Nachhal- tige Beschaf- fung	Nachhaltig- keits- berichterstat- tung	
1. Richtlinien	6	2,00	2,00	2,00	2,00	2	CSRD,ES RS
2. Unterstüt- zung	0	0	0	0	0	0	-
3. Maßnah- men	5	2,45	1,05	1,05	2,45	2	CSRD,ES RS
4. Zertifizie- rungen	6	2,80	2,80	1,20	1,20	2	CSRD,ES RS
5. Abdeckung	0	0	0	0	0	0	-
6. Berichter- stattung	5	4,40	1,20	1,20	1,20	3	CSRD,ES RS
Summe	22	11,65	6,05	5,45	6,65	9	

Tabelle 5 Bewertungsmatrix - Christian Maier GmbH & Co.KG

Im Rahmen der Auswertung der Bewertungsmatrix der Christian Maier GmbH & Co. KG zeigt sich ein durchweg hohes Niveau der inhaltlichen Bearbeitung. Mit einer Gesamtpunktzahl von 31 von maximal 54 möglichen Punkten positioniert sich das Unternehmen im oberen Bereich der betrachteten Fallstudien und weist eine vergleichsweise konsistente Bearbeitung der Managementindikatoren auf. Auffällig ist insbesondere die starke Konzentration auf die vier zentral bearbeiteten Indikatoren Richtlinien, Maßnahmen, Zertifizierungen und

Berichterstattung, welche alle eine Punktevergabe zwischen fünf und sechs erzielen. Die Indikatoren Unterstützung und Abdeckung wurden hingegen vollständig ausgeklammert und mit null Punkten bewertet.

Materialebene:

Hier lassen sich für die nicht bewerteten Indikatoren Unterstützung und Abdeckung spezifische, strategisch begründete Auslassungen identifizieren. Die Ausklammerung des Indikators Unterstützung resultiert primär aus begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen sowie einer aktuell geringen strategischen Relevanz. Das Unternehmen verfolgt bewusst einen graduellen Professionalisierungsprozess, um eine Überlastung der verfügbaren Kapazitäten zu vermeiden und eine nachhaltige Verankerung der Nachhaltigkeitsthemen sicherzustellen. Auch der Indikator Abdeckung wurde nicht aus inhaltlicher Ablehnung vernachlässigt, sondern vielmehr aufgrund unternehmensstrategischer Priorisierungen bislang zurückgestellt. Die interne Bewertung zeigte, dass andere Indikatoren, insbesondere Umweltmaßnahmen und Lieferantenmanagement, eine höhere unmittelbare Relevanz für das ecoVadis-Scoring und die externe Nachhaltigkeitskommunikation aufweisen.

Innerhalb der bewerteten Indikatoren ist die Bearbeitung von Richtlinien besonders hervorzuheben. Dieser wurde als geeigneter Einstiegspunkt in die systematische Nachhaltigkeitsarbeit identifiziert, da entsprechende Richtlinien-dokumente bereits existierten oder mit vergleichsweise geringem Aufwand erstellt werden konnten. Angesichts seines signifikanten Einflusses auf die Bewertung wurde dieser Indikator frühzeitig und konsequent umgesetzt. Darüber hinaus konnten im Rahmen der Bearbeitung inhaltliche Schnittstellen zu bestehenden Zertifizierungen identifiziert werden. Die in den Richtlinien enthaltenen Informationen und Vorgaben erwiesen sich in mehreren Fällen als unmittelbar nutzbar für die Nachweisführung im Zertifizierungskontext. So konnte bei der Erstellung von Nachweisdokumenten für Umwelt- und Qualitätszertifikate direkt auf bereits formulierte Richtlinien zurückgegriffen werden, was den Bearbeitungsaufwand erheblich reduzierte und Synergieeffekte innerhalb des Nachhaltigkeitsmanagements schuf. Auch der Indikator Maßnahmen wurde intensiv adressiert. Im Vordergrund standen hier operative Ansätze zur

Steigerung der Energieeffizienz, zur Ressourcenschonung sowie zur Reduktion von CO₂-Emissionen. Trotz des hohen Ressourcenbedarfs wurde die Umsetzung aufgrund ihrer strategischen Bedeutung für die Branche sowie der zunehmenden regulatorischen Anforderungen als investitionswürdig eingeschätzt. Die dokumentierten Maßnahmen sind integraler Bestandteil der übergeordneten Nachhaltigkeitsstrategie.

Eine zentrale Rolle kommt zudem dem Indikator Zertifizierungen zu. Die hohe Bewertung in diesem Bereich lässt sich auf das Vorhandensein anerkannter Umweltzertifikate sowie branchenspezifischer Standards im Kontext von Qualitätssicherung und Umweltmanagement zurückführen. Zwar wurde die Umsetzung als aufwendig beschrieben, insbesondere im Hinblick auf personelle Ressourcen und die Durchführung externer Audits, dennoch wird der Nachweis durch Zertifikate als besonders wirksam in der Kommunikation mit Kunden bewertet. Schließlich profitierte das Unternehmen im Bereich Berichterstattung von einer bereits etablierten datenbasierten Unternehmenskultur. Vorhandene Systeme ermöglichten eine strukturierte Erhebung und Auswertung relevanter Nachhaltigkeitskennzahlen, die teilweise bereits in bestehende interne Berichtsprozesse integriert waren. Die Bearbeitung dieses Indikators konnte somit vergleichsweise effizient erfolgen, wobei der Fokus insbesondere auf den Anforderungen der CSRD sowie den ESRS lag. Die Fähigkeit zur systematischen Dokumentation und Aufbereitung relevanter Daten erwies sich als klarer Vorteil im Bewertungsprozess.

Kategorisierungsebene:

Auf dieser Ebene lassen sich die Bewertungen primär der Verankerungsphase zuordnen. Die hohe Punktvergabe bei den vier überarbeiteten Indikatoren deutet auf ein fortgeschrittenes Maß an interner Systematisierung hin. In den Aussagen des Interviews wird deutlich, dass interne Steuerungsmechanismen vorhanden sind, beispielsweise in Form regelmäßiger Zielüberprüfungen im Leitungskreis, wodurch eine institutionalisierte Fortschrittskontrolle vorliegt. Diese kann der Kategorie der strukturellen Verankerung zugeordnet werden. Auch die Maßnahmen sind klar organisatorisch eingebettet, ihre Umsetzung

wird jedoch als aufwändig eingeschätzt. Der Bereich Berichterstattung profitiert offensichtlich von der im Unternehmen bereits etablierten Datenkultur, welche die Verarbeitung von Kennzahlen und Indikatoren erleichtert. Der regulatorische Fokus beschränkt sich dabei auf die CSRD/ESRS, sodass die Bewertung in die Übergangsphase zwischen Verankerung und Regulatorik einzuordnen ist.

Ableitungsebene:

- **Priorisierung und Einstieg:** Der Indikator Richtlinien eignet sich aufgrund seiner einfachen Umsetzbarkeit und hohen Relevanz für das Scoring ideal als Einstiegspunkt, insbesondere für KMU ohne etablierte Nachhaltigkeitsstrukturen. Zudem bestehen Schnittstellen zu bestehenden oder geplanten Zertifizierungen, wodurch diese einen ergänzenden Indikator darstellen, z. B. wenn bereits Nachweise vorliegen oder ein strategischer Mehrwert erwartet wird.
- **Strategische Planung der Umsetzung:** Die bewusste Nichtbearbeitung der Indikatoren Unterstützung und Abdeckung verweist auf die Notwendigkeit, im Leitfaden ein Tool zur Aufwands-Nutzen-Abwägung bereitzustellen. Dieses sollte eine strategische Auswahl der Managementindikatoren entlang unternehmensspezifischer Ressourcen ermöglichen.
- **Branchenspezifische Normativität:** Die hohe Bewertung der Maßnahmen deutet auf branchenspezifische Erwartungen in der Maschinenbauindustrie hin. Der Leitfaden sollte dies durch spezifische Branchenmodule abbilden, um KMU Orientierung zu bieten.
- **Datenbasierte Berichterstattung:** Das Unternehmen profitiert von seiner etablierten Dateninfrastruktur im Bereich Berichterstattung. Der Leitfaden könnte hier ein Modul zur Integration bestehender Controllingstrukturen beinhalten, das die Anschlussfähigkeit an ESRS-Datenformate erleichtert.
- **Dimensionale Schwerpunktsetzung:** Die Punkteverteilung zeigt eine eindeutige Fokussierung auf die Umweltdimension, die mit 11,4 Punkten deutlich vor den übrigen Dimensionen liegt. Die verbleibenden drei Dimensionen werden mit annähernd gleichgewichteter Relevanz eingeschätzt.

Dies spricht für eine Offenheit gegenüber allen Bereichen, wobei die ökologische Dimension im branchenspezifischen Kontext eine zentrale Rolle einnimmt.

Bäckerei Gnaier GmbH							
Indikator Bewertun- gen		Umwelt	Arbeits- und Menschen- rechte	Ethik	Nachhal- tige Beschaf- fung	Nachhaltig- keits- berichter- stattung	
1. Richtlinien	5	1,75	1,75	1,75	1,75	2	CSRD, ESRS
2. Unterstüt- zung	0	0	0	0	0	0	-
3. Maßnahmen	5	3,85	1,05	1,05	1,05	2	CSRD, ESRS
4. Zertifizierun- gen	3	5,0	0	0	0	2	CSRD, ESRS
5. Abdeckung	0	0	0	0	0	0	-
6. Berichter- stattung	4	3,85	1,05	1,05	1,05	3	CSRD, ESRS
Summe	17	14,45	3,85	3,85	3,85	9	

Tabelle 6: Bewertungsmatrix - Bäckerei Gnaier GmbH

Im Rahmen der Auswertung der Bewertungsmatrix der Bäckerei Gnaier GmbH ergibt sich ein differenziertes Bild hinsichtlich der Umsetzung der Managementindikatoren. Mit einer Gesamtpunktzahl von 26 Punkten liegt das Unternehmen unter dem Wert der Christian Maier GmbH & Co. KG, zeigt jedoch klare Schwerpunkte in bestimmten Indikatoren. Auffällig ist die starke

Konzentration auf die Indikatoren Richtlinien und Maßnahmen, welche mit jeweils fünf Punkten bewertet wurden. Die Indikatoren Unterstützung und Abdeckung wurden wie bereits bei anderen Unternehmen vollständig ausgeklammert, was auf eine gezielte Priorisierung zurück-zuführen ist.

Materialebene:

Die Nichtbearbeitung der Indikatoren Unterstützung und Abdeckung wurde seitens des Unternehmens klar begründet. Für den Indikator Unterstützung wurde auf knappe personelle Ressourcen, fehlende strategische Relevanz sowie die Gefahr einer Überforderung in der aktuellen Entwicklungsphase verwiesen. Vielmehr verfolgt das Unternehmen eine stufenweise Annäherung an das Thema Nachhaltigkeit, bei der zunächst ressourcenschonende und wirkungsstarke Handlungsfelder adressiert werden. Der Indikator Abdeckung wurde nicht aufgrund inhaltlicher Ablehnung, sondern aufgrund strategischer Abwägungen zurückgestellt. Die Priorisierung fiel zugunsten solcher Indikatoren aus, die eine höhere unmittelbare Relevanz für das ecoVadis-Scoring sowie die externe Nachhaltigkeitskommunikation besitzen.

Die Bewertung des Indikators Richtlinien basiert auf dem Vorhandensein grundlegender Regelwerke, die mit geringem Anpassungsaufwand an die Anforderungen von ecoVadis überführt wurden. Diese vorhandenen Dokumente wurden als gute Grundlage für eine strukturierte Nachhaltigkeitsverankerung erkannt. Bei den Maßnahmen lag der Fokus stark auf energiebezogenen Aspekten und Prozessoptimierungen innerhalb der Produktion. Die Aussagen der Interviewten verdeutlichen, dass in Bereichen wie Energieverbrauch und Abfallmanagement bereits gezielte Maßnahmen implementiert wurden. Auch die Ausrichtung auf spezifische Prozessschritte der Backwarenproduktion unterstreicht den operativen Charakter der Aktivitäten. Im Bereich Zertifizierungen wurde deutlich, dass Umweltzertifikate vorliegen, die für die Nachweiserbringung im Rahmen von ecoVadis verwendet wurden. Diese beschränken sich jedoch auf Teilbereiche und wurden bislang nicht auf alle Dimensionen ausgeweitet. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung bezieht sich ausschließlich auf die

Anforderungen der CSRD und ESRS. Die Interviewten bestätigten, dass entsprechende Kennzahlen und Berichtssysteme im Aufbau sind, derzeit jedoch noch keine vollständige Integration erfolgt ist.

Kategorieneinordnungsebene:

Die Bewertung der bearbeiteten Indikatoren legt eine Zuordnung zur Verankerungsphase nahe. Die stark ausgearbeiteten Indikatoren Richtlinien und Maßnahmen weisen auf eine strukturelle Implementierung von Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmensalltag hin. Die Maßnahmen wurden aktiv operationalisiert und in die Produktionsprozesse integriert. Die vorhandenen Zertifizierungen lassen erste institutionalisierte Ansätze zur Validierung erkennen. Im Bereich der Berichterstattung ergibt sich eine Einordnung in die Übergangsphase zur Regulatorik, da sich die Aktivitäten ausschließlich auf die Umsetzung der CSRD, sowie der ESRS beziehen. Andere regulatorische Rahmenwerke wurden im Interview nicht thematisiert.

Ableitungsebene:

- **Priorisierung und Einstieg:** Die Bäckerei Gnaier GmbH demonstriert, dass Richtlinien und Maßnahmen auch in kleinen, handwerklich geprägten Unternehmen als zentrale Einstiegspunkte fungieren können. Der Leitfaden sollte diese Indikatoren entsprechend als niedrighschwellige Zugangsmöglichkeiten betonen.
- **Strategische Auswahl:** Die selektive Bearbeitung der Indikatoren verweist auf die Notwendigkeit eines klar strukturierten, ressourcenorientierten Bearbeitungspfad. Im Leitfaden sollte ein Priorisierungstool verankert sein, das diese Auswahl systematisch unterstützt.
- **Branchenspezifische Umsetzung:** Die Aussagen zur Maßnahmenumsetzung legen nahe, dass eine branchenspezifische Adaption von Nachhaltigkeitskriterien zielführend ist. Der Leitfaden sollte exemplarisch auf typische Prozesse innerhalb verschiedener Branchen Bezug nehmen.
- **Regulatorische Begrenzung:** Die ausschließliche Orientierung an CSRD/ESRS macht deutlich, dass viele KMU regulatorische Themen nur

selektiv aufgreifen. Eine Übersicht relevanter weiterer Regulierungen inklusive Umsetzungshilfen sollte daher im Leitfaden integriert sein.

- **Dimensionale Schwerpunktsetzung:** Die Punkteverteilung offenbart einen klaren Fokus auf die Umweltdimension (14,45 Punkte), während die übrigen drei Dimensionen mit identischen, niedrigeren Werten (je 3,85 Punkte) vertreten sind. Die Analyse legt nahe, dass Umweltaspekte derzeit prioritär behandelt werden, andere Dimensionen jedoch nicht vollständig ausgeblendet sind.

Holac Maschinenbau GmbH							
Indikator Bewertun- gen	P	Umwelt	Arbeits- und Menschen- rechte	Ethik	Nachhal- tige Beschaf- fung	Nachhaltig- keits- berichterstat- tung	P
1. Richtlinien	4	1,00	1,00	0	3,00	1	CSRD, ESRS
2. Unterstüt- zung	0	0	0	0	0	0	-
3. Maßnahmen	5	2,40	1,20	0	2,40	1	CSRD, ESRS
4. Zertifizierun- gen	4	2,50	0	0	2,50	1	CSRD, ESRS
5. Abdeckung	0	0	0	0	0	0	-
6. Berichter- stattung	4	3,60	1,20	0	1,20	2	CSRD, ESRS
Summe	17	9,50	3,40	0,00	8,10	5	

Tabelle 7: Bewertungsmatrix - Holac Maschinenbau GmbH

Im Rahmen der Auswertung der Bewertungsmatrix der Holac Maschinenbau GmbH zeigt sich eine differenzierte Struktur der Indikatorenbearbeitung mit einer Gesamtpunktzahl von 22 von 54 möglichen Punkten. Damit befindet sich das Unternehmen am unteren Ende der betrachteten Fallstudien, was jedoch nicht auf eine generelle Zurückhaltung im Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen schließen lässt, sondern vielmehr auf eine selektive und pragmatisch orientierte Vorgehensweise.

Materialebene:

Die Nichtbewertung der Indikatoren Unterstützung und Abdeckung folgt einem bewusst gewählten Fokus auf unmittelbar wirksame und operativ umsetzbare Maßnahmen. Dieses Muster zeigt sich auch in den zuvor analysierten Bewertungsmatrizen anderer Unternehmen konsistent und verweist auf eine natürliche Priorisierung innerhalb KMU. Die Aussagen aus dem Interview verdeutlichen, dass der Indikator Unterstützung bislang nicht strukturiert angegangen wurde, da sowohl personelle Kapazitäten als auch eine strategische Notwendigkeit zur unternehmensweiten Sensibilisierung nicht gegeben waren. Die Abdeckung blieb ebenfalls unberücksichtigt, da im betrieblichen Alltag zunächst jene Indikatoren fokussiert wurden, die für das Scoring und die operative Umsetzung unmittelbar greifbar sind. Diese selektive Bearbeitungslogik unterstreicht die Tendenz, dass Unternehmen mit begrenzten Ressourcen vorrangig solche Themen adressieren, die mit vertretbarem Aufwand umsetzbar sind und zugleich erkennbare externe Wirkungen entfalten.

Innerhalb der bewerteten Indikatoren nimmt der Bereich Maßnahmen eine zentrale Stellung ein. Die im Interview beschriebenen Aktivitäten fokussieren sich auf konkrete betriebliche Maßnahmen zur Reduktion von Energieverbrauch und CO₂-Emissionen, insbesondere im Bereich der Maschinenproduktion. Diese Maßnahmen wurden explizit als Teil eines langfristigen, auf Effizienz- und Umweltwirkung ausgerichteten Transformationsprozesses eingeordnet. Auch der Indikator Richtlinien erhielt eine vergleichsweise hohe Bewertung, da bereits erste unternehmensinterne Richtlinien dokumente existieren, die gezielt an die Anforderungen der ecoVadis-Plattform angepasst wurden. Diese Dokumente dienen als formale Grundlage für interne Abläufe und wurden im Rahmen der Nachhaltigkeitsbearbeitung entsprechend erweitert und standardisiert. Die im Bereich Zertifizierungen vergebenen Punkte beziehen sich auf bestehende Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme, die jedoch in ihrer Anwendung derzeit auf bestimmte operative Kernprozesse begrenzt bleiben. Hier wurde betont, dass eine Ausweitung vorgesehen ist, derzeit aber personelle und organisatorische Voraussetzungen noch in Entwicklung sind. Im Bereich Berichterstattung

konnte auf bereits etablierte Grundstrukturen zurückgegriffen werden, wenngleich eine vollständige Integration in die übergreifenden Steuerungsprozesse bisher nicht realisiert wurde. Das Unternehmen arbeitet datenbasiert, jedoch ist die systematische Nachhaltigkeitsberichterstattung noch nicht vollständig operationalisiert. Der Indikator Ethik wurde im Interview explizit als bislang nicht bearbeitet beschrieben. Eine strukturelle oder dokumentierte Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen liegt aktuell nicht vor, was auf eine bestehende konzeptionelle Lücke in diesem Bereich hinweist.

Kategorieneinordnungsebene:

Die stark fokussierte Bearbeitung ausgewählter Indikatoren ermöglicht eine eindeutige Verortung der Holac Maschinenbau GmbH in der Verankerungsphase. Die Maßnahmen und Richtlinien sind organisatorisch verankert, weisen aber noch keine umfassende Integration in die unternehmensweite Steuerung auf. Zertifizierungen und Berichterstattung lassen erste Ansätze einer institutionellen Verfestigung erkennen, bleiben jedoch in ihrer systematischen Umsetzung begrenzt. Der Fokus auf die CSRD und ESRS bei der Berichterstattung zeigt eine selektive Orientierung an den regulatorischen Mindestanforderungen. Der Übergang zur Regulatorikphase ist damit angedeutet, aber noch nicht umfassend vollzogen.

Ableitungsebene:

- **Operative Fokussierung:** Die starke Gewichtung des Indikators Maßnahmen unterstreicht einen pragmatischen Zugang zur Nachhaltigkeitsarbeit. Die bisherigen Bewertungsmatrizen zeigen konsistent, dass KMU tendenziell zunächst jene Indikatoren bearbeiten, die sich mit geringem Aufwand in bestehende Strukturen integrieren lassen und einen unmittelbaren Nutzen versprechen. Diese prioritäre Fokussierung auf operative, ressourcennahe Aspekte sollte im Leitfaden gezielt aufgegriffen und mit praxisnahen Beispielen unterlegt werden.
- **Ethische Leerstelle:** Die vollständige Auslassung des Themenfelds Ethik verweist auf eine konzeptionelle Lücke. Der Leitfaden sollte hier niedrigschwellige Einstiegsmöglichkeiten bieten, um auch ethische Aspekte

schrittweise in die unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategie zu integrieren.

- **Schrittweise Professionalisierung:** Die teils fragmentierte Bearbeitung der Zertifizierungen und Berichterstattung zeigt, dass ein modularer Ausbau bestehender Strukturen sinnvoll ist. Der Leitfaden sollte entsprechende Entwicklungspfade skizzieren, um bestehende Elemente gezielt zu erweitern.
- **Dimensionale Akzentuierung:** Die Punkteverteilung nach ecoVadis-Dimensionen zeigt eine klare Dominanz der Umweltdimension (9,5 Punkte) sowie eine vergleichsweise starke Ausprägung im Bereich nachhaltiger Beschaffung (8,1 Punkte). Arbeits- und Menschenrechte sowie Ethik bleiben dagegen deutlich unterrepräsentiert. Dies legt nahe, dass der Leitfaden gezielte Handlungsempfehlungen zur Ausbalancierung dieser Dimensionen enthalten sollte.

Berg Brauerei Ulrich Zimmermann GmbH							
Indikator	Bewertungen	Umwelt	Arbeits- und Menschenrechte	Ethik	Nachhaltige Beschaffung	Nachhaltigkeitsberichterstattung	
1. Richtlinien	5	1,75	1,75	1,75	1,75	2	CSRD, ESRS
2. Unterstützung	0	0	0	0	0	0	-
3. Maßnahmen	4	3,85	1,5	1,05	1,05	3	CSRD, ESRS, EnEfG
4. Zertifizierungen	4	6,00	0	0	0	2	CSRD, ESRS
5. Abdeckung	4	1,25	1,25	1,25	1,25	1	CSRD, ESRS
6. Berichterstattung	5	4,40	1,20	1,20	1,20	3	CSRD, ESRS
Summe	22	17,25	5,25	5,25	5,25	11	

Tabelle 8: Bewertungsmatrix - Berg Brauerei Ulrich Zimmermann GmbH

Im Rahmen der Auswertung der Bewertungsmatrix der Berg Brauerei Ulrich Zimmermann GmbH wird deutlich, dass sich das Unternehmen mit insgesamt 33 von 54 möglichen Punkten an die Spitze der analysierten Fallstudien setzt. Diese hohe Gesamtpunktzahl ist Ausdruck einer umfassenden und systematisch angelegten Bearbeitung der ecoVadis-Managementindikatoren.

Besonders hervorzuheben ist, dass erstmals auch der Indikator Abdeckung berücksichtigt wurde. Neben den erwartungsgemäß stark bewerteten Bereichen Richtlinien und Berichterstattung zeichnet sich die Matrix durch eine ausgeglichene Bewertung der weiteren Indikatoren aus, wobei die Unterstützung weiterhin keine Berücksichtigung findet.

Materialebene:

Die differenzierte Auseinandersetzung mit den Managementindikatoren zeigt sich insbesondere in der aktiven Bearbeitung von fünf der sechs Indikatoren. Die Unterstützung wurde bewusst ausgelassen, wobei im Interview auf die mangelnde personelle und strategische Kapazität zur Umsetzung verwiesen wurde. Die Integration des Indikators Abdeckung stellt eine Besonderheit dar. Hier wurde gezielt mit unternehmensinternen Daten gearbeitet, um bestehende Prozesse sichtbar zu machen und systematisch zu dokumentieren. Die Bearbeitung des Indikators Richtlinien ist umfassend erfolgt. Bereits bestehende Richtlinien dokumente wurden überprüft und gezielt an die Anforderungen der Plattform angepasst. Die Maßnahmen im Bereich Energie- und Ressourceneffizienz wurden im Interview als Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses beschrieben, der sowohl ökologische als auch ökonomische Zielgrößen verfolgt. Die im Bereich Zertifizierungen vergebenen Punkte resultieren aus dokumentierten Nachweisen für Umwelt- und Qualitätsstandards, die regelmäßig aktualisiert und extern auditiert werden. Im Bereich der Berichterstattung wurde die bestehende Nachhaltigkeitskommunikation um Komponenten der CSRD und ESRS erweitert. Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass als erstes Unternehmen in der Untersuchung auch das EnEg (Energieeffizienzgesetz) in die Berichterstattung integriert wurde. Dies signalisiert eine vertiefte regulatorische Auseinandersetzung, die über die Mindestanforderungen hinausgeht.

Kategorieneinordnungsebene:

Die Vielzahl der bearbeiteten Indikatoren sowie die hohe Punktvergabe bei Richtlinien, Maßnahmen und Berichterstattung erlauben eine klare Zuordnung zur Verankerungsphase, mit deutlichen Anzeichen eines Übergangs zur Regulatorikphase. Die Einbindung des EnEg zeigt, dass regulatorische

Schnittstellen zunehmend wahrgenommen und genutzt werden. Die Berichterstattung ist systematisch aufgestellt, operativ eingebunden und in bestehende Steuerungsprozesse integriert. Diese Aussagen und Strukturen untermauern die fortgeschrittene Verankerung der Nachhaltigkeitsthematik innerhalb der Organisation.

Ableitungsebene:

- **Systematische Integration:** Die hohe Gesamtpunktzahl und breite Indikatorenabdeckung verdeutlichen, dass eine integrative Nachhaltigkeitsstrategie auch in mittelständischen Unternehmen des Lebensmittelsektors erfolgreich umgesetzt werden kann. Der Leitfaden sollte aufzeigen, wie bestehende Strukturen genutzt und weiterentwickelt werden können.
- **Indikator Abdeckung:** Die erstmalige Bearbeitung dieses Indikators bietet wichtige Hinweise für andere Unternehmen. Die Entwicklung eines Monitoring- und Dokumentationssystems kann als Best Practice Eingang in den Leitfaden finden.
- **Regulatorische Erweiterung:** Die Einbeziehung des EnEfG zeigt, dass auch weitere gesetzliche Rahmenbedingungen über die CSRD hinaus in die Nachhaltigkeitsberichterstattung integriert werden können. Hier sollte der Leitfaden ein „Regulierungsradar“ enthalten, das solche Schnittstellen frühzeitig sichtbar macht.
- **Dimensionale Verteilung:** Die Verteilung der Punkte auf die ecoVadis-Dimensionen zeigt eine starke Gewichtung auf Umwelt und Berichterstattung. Die übrigen Dimensionen sind zwar berücksichtigt, jedoch in geringerem Umfang. Der Leitfaden sollte Unternehmen helfen, ein ausgewogeneres Verhältnis dieser Dimensionen anzustreben, sofern dies strategisch sinnvoll ist.

Dörflinger Fassadenbau GmbH							
Indikator Bewertun- gen	P	Umwelt	Arbeits- und Men- schenrechte	Ethik	Nachhal- tige Beschaf- fung	Nachhaltig- keits- berichterstat- tung	
						P	
1. Richtlinien	4	3,00	1,00	0	1,00	1	CSRD, ESRS
2. Unterstüt- zung	0	0	0	0	0	0	-
3. Maßnahmen	5	3,20	1,60	0	3,20	3	CSRD, ESRS
4. Zertifizierun- gen	4	5,00	0	0	0	1	CSRD, ESRS
5. Abdeckung	0	0	0	0	0	0	-
6. Berichter- stattung	4	4,20	1,40	0	1,40	3	CSRD, ESRS
Summe	17	15,40	4,00	0,00	5,60	8	

Tabelle 9: Bewertungsmatrix - Dörflinger Fassadenbau GmbH

Mit einer Gesamtpunktzahl von 25 Punkten positioniert sich die Dörflinger Fassadenbau GmbH im unteren Mittelfeld der betrachteten Fallstudien. Während einige Indikatoren wie Maßnahmen, Richtlinien und Berichterstattung relativ stark ausgeprägt sind, wurden die Unterstützung und Abdeckung, erneut nicht bearbeitet. Auffällig ist zudem das vollständige Auslassen der Dimension Ethik, was auf eine spezifische thematische Schwerpunktsetzung schließen lässt.

Materialebene:

Die Bewertung zeigt eine klare Fokussierung auf operative und strukturell verankerbare Indikatoren. Die Maßnahmen erhielten mit fünf Punkten die höchste Bewertung. Hierzu wurden gezielte Maßnahmen zur Energieeinsparung und zur Verbesserung des Ressourcenmanagements beschrieben, die vor dem

Hintergrund steigender Energiepreise und wachsender Anforderungen durch öffentliche Auftraggeber initiiert wurden. Auch die Richtlinien wurden aktiv bearbeitet: Es liegen dokumentierte Handlungsanweisungen und Verhaltensrichtlinien in zentralen Bereichen wie Arbeitssicherheit und Umweltschutz vor. Im Bereich Berichterstattung wurden erste Ansätze zur Integration der CSRD-Anforderungen dargelegt. Vorhandene Strukturen der Projekt- und Baustellendokumentation wurden genutzt, um ESG-relevante Kennzahlen zu erfassen. Die Bewertung von vier Punkten verweist auf ein entwicklungsfähiges, aber grundsätzlich anschlussfähiges Berichtswesen. Die Zertifizierungen basieren auf vorhandenen, extern geprüften Nachweisen (z. B. DIN ISO 9001), die in bestimmten Teilbereiche der Nachhaltigkeit Anwendung finden. Die Indikatoren Abdeckung und Unterstützung blieben hingegen unbearbeitet – ein Hinweis auf gezielte Priorisierung angesichts begrenzter Ressourcen.

Kategorieneinordnungsebene:

Die aktive Bearbeitung von Maßnahmen, Richtlinien, Berichterstattung und Zertifizierungen deutet auf eine fortschreitende strukturelle Verankerung hin. Diese Indikatoren sind Teil der sogenannten Verankerungsphase, welche aufzeigt, dass Nachhaltigkeitsthemen zunehmend institutionell eingebettet werden. Die explizite Bezugnahme auf die CSRD und ESRS sowie die Entwicklung erster Berichtskomponenten zeigen erste Anzeichen einer Annäherung an die Regulatorikphase, auch wenn keine weiteren regulatorischen Rahmenbedingungen eingebunden wurden.

Ableitungsebene:

- **Fokus auf operative Relevanz:** Die Auslassung von Abdeckung und Unterstützung unterstreicht, dass KMU vornehmlich mit solchen Indikatoren beginnen, die unmittelbar im Arbeitsalltag greifbar sind. Der Leitfaden sollte dies durch Einstiegspfade mit operativer Nähe berücksichtigen.
- **Berichterstattungsstruktur entwickeln:** Die Orientierung an CSRD und ESRS erfordert angepasste Strukturen. Der Leitfaden sollte Hilfestellung zur Transformation vorhandener Projektdokumentationen in standardisierte Berichtsformate bieten.

- **Sektorspezifische Anpassung:** Als Bauzulieferer arbeitet das Unternehmen stark projektorientiert. Der Leitfaden sollte diese Struktur abbilden und spezifische Anforderungen der Projektlogik in die Empfehlungen integrieren.
- **Thematische Fokussierung:** Die einseitige Gewichtung zugunsten der Umweltdimension und der Arbeitsrechte, bei gleichzeitigem Fehlen der Ethik-Dimension, deutet auf ein unternehmensspezifisches Prioritätensetting hin. Der Leitfaden sollte Unternehmen zur Reflexion dieser Schwerpunktsetzungen anregen und Strategien zur breiteren thematischen Integration aufzeigen.

LZH Logistic Zollservice Heidenheim GmbH							
Indikator Bewertun- gen P		Umwelt	Arbeits- und Menschen- rechte	Ethik	Nachhal- tige Beschaf- fung	Nachhaltig- keits- berichter- stattung P	
1. Richtlinien	6	3,60	1,20	0	1,20	0	-
2. Unterstüt- zung	0	0	0	0	0	0	-
3. Maßnahmen	4	3,00	1,00	0	0	0	-
4. Zertifizierun- gen	6	4,50	1,50	0	0	0	-
5. Abdeckung	0	0	0	0	0	0	-
6. Berichter- stattung	6	6,00	0	0	0	0	-
Summe	22	14,10	3,70	0,00	1,20	0	

Tabelle 10: Bewertungsmatrix - LZH Logistics Zollservice Heidenheim GmbH

Mit einer Gesamtpunktzahl von 22 Punkten positioniert sich die LZH Logistics Zollservice Heidenheim GmbH im unteren Drittel der untersuchten Fallstudien. Die Analyse zeigt eine selektive Schwerpunktsetzung bei der Bearbeitung der Managementindikatoren. Hervorzuheben ist die starke Bewertung der Indikatoren Richtlinien, Zertifizierungen und Maßnahmen, während Unterstützung, Abdeckung sowie insbesondere die Nachhaltigkeitsberichterstattung gänzlich unberücksichtigt bleibt. Damit ist LZH das erste analysierte Unternehmen, das trotz hoher Punktevergabe in strukturell relevanten Kategorien keine Bewertung im Bereich Berichterstattung vorgenommen hat.

Materialebene:

Die hohe Bewertung des Indikators Richtlinien verweist auf umfassend dokumentierte und formal implementierte Nachhaltigkeitsvorgaben. Besonders

hervorzuheben ist die explizite Nennung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) als Bestandteil der Nachhaltigkeitsrichtlinien. Diese Verknüpfung zeigt, dass Nachhaltigkeit bei LZH nicht ausschließlich im ökologischen oder sozialen Kontext verstanden wird, sondern auch regulatorische Anforderungen des Datenschutzes einbezieht, was angesichts der branchenspezifischen Ausrichtung im Bereich Logistik und Zollabwicklung von besonderer Bedeutung ist. Die hohe Punktevergabe bei den Zertifizierungen deutet auf vorhandene externe Nachweise sowie etablierte Verfahren zur Auditierung hin. Die Aussagen im Interview bestätigen, dass externe Prüfverfahren regelmäßig durchgeführt werden und in die internen Steuerungsprozesse einfließen. Diese Maßnahmen werden von der Unternehmensleitung explizit als Legitimitätsinstrument gegenüber Kunden und Partnern verstanden. Die durchgeführten Maßnahmen beziehen sich in erster Linie auf interne Schulungen zu Nachhaltigkeitsthemen sowie auf Maßnahmen zur Energieeinsparung im Bürobetrieb. Während diese Aktivitäten nicht den Umfang umfassender Nachhaltigkeitsprogramme erreichen, zeigen sie dennoch ein wachsendes Problembewusstsein und eine beginnende operative Umsetzung.

Bemerkenswert ist hingegen die vollständige Nichtbewertung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Trotz strukturell vorhandener Grundlagen, wie beispielsweise IT-gestützter Datenverarbeitung und digitalisierter Prozesse, wurde auf die Entwicklung eines Berichtsformats bislang vollständig verzichtet. Dies wurde im Interview damit begründet, dass derzeit keine Berichtspflicht vorliege und eine entsprechende Umsetzung aufgrund des erwarteten Aufwandes zurückgestellt werde. Auch die Einbindung in freiwillige Berichtssysteme, etwa nach DNK oder GRI, wurde nicht in Betracht gezogen. Die Indikatoren Unterstützung und Abdeckung wurden ebenso nicht bearbeitet. Die Interviewaussagen deuten darauf hin, dass hierfür bislang keine Ressourcen freigestellt wurden und diese Themen nicht als prioritär eingeschätzt werden. Die Bearbeitungsstrategie ist somit klar fokussiert auf das, was regulatorisch notwendig oder strukturell leicht umsetzbar ist.

Kategorieneinordnungsebene:

Die stark ausgeprägten Indikatoren Richtlinien, Zertifizierungen und Maßnahmen lassen eine eindeutige Zuordnung zur Verankerungsphase zu. Das Unternehmen hat bereits wesentliche formale Elemente der Nachhaltigkeit implementiert, auch wenn diese in ihrer Tiefe und Breite noch ausbaufähig sind. Besonders auffällig ist jedoch das Fehlen der Nachhaltigkeitsberichterstattung, die in vorherigen Fallstudien meist zumindest in Ansätzen erkennbar war. Dieses strukturelle Defizit verhindert eine Zuordnung zur Regulatorikphase, da weder ein Reportingansatz entwickelt wurde, noch eine systematische Auseinandersetzung mit regulatorischen Berichtspflichten, jenseits der DSGVO, erfolgt.

Ableitungsebene:

- **Regulatorische Differenzierung:** Die explizite Einbindung der DSGVO zeigt, dass in bestimmten Dienstleistungsbranchen – insbesondere im datensensiblen Bereich – andere normative Setzungen einen höheren Stellenwert einnehmen als klassische Nachhaltigkeitsvorgaben. Der Leitfaden sollte daher branchenspezifische Module enthalten, die Datenschutz- und Nachhaltigkeitsanforderungen systematisch miteinander verknüpfen.
- **Digitalisierung bleibt ungenutzt:** Trotz vorhandener IT-Systeme und digitaler Tools erfolgt keine systematische Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dies legt nahe, dass ein methodisches Umsetzungsmodul im Leitfaden erforderlich ist, dass den Einstieg in die datenbasierte Nachhaltigkeitskommunikation anhand existierender Unternehmensstrukturen erleichtert.
- **Indikatoren spezifische Selektivität:** Die selektive Fokussierung auf strukturierte und standardisierbare Indikatoren bei gleichzeitiger Vernachlässigung qualitativer und prozessualer Aspekte (z. B. Unterstützung, Abdeckung) verdeutlicht den Bedarf an einem pragmatischen Einstiegspfad im Leitfaden. Dieser sollte Unternehmen ermöglichen, entlang verfügbarer Ressourcen eine fokussierte, aber strategisch konsistente Auswahl an Indikatoren zu treffen.

- **Dominanz der Umweltdimension:** Mit 14,1 Punkten dominiert die Umweltdimension deutlich, während Arbeits- und Menschenrechte, Ethik sowie nachhaltige Beschaffung weitgehend ausgeklammert wurden. Der Leitfa-
den sollte eine Reflexionsmatrix bereitstellen, mit deren Hilfe die Relevanz der vier ecoVadis-Dimensionen branchenspezifisch eingeordnet und gegebenenfalls erweitert werden kann.

OFD Systems GmbH							
Indikator Bewertungen P		Umwelt	Arbeits- und Menschenrechte	Ethik	Nachhaltige Beschaffung	Nachhaltigkeitsberichterstattung P	
1. Richtlinien	6	2,25	2,25	2,25	2,25	3	CSRD,E SRS, DSGVO
2. Unterstützung	0	0	0	0	0	0	-
3. Maßnahmen	5	2,80	1,20	2,80	1,20	3	CSRD,E SRS, DSGVO
4. Zertifizierungen	6	4,50	0	4,50	0	3	CSRD,E SRS, ISO2700 1
5. Abdeckung	0	0	0	0	0	0	-
6. Berichterstattung	6	3,15	1,35	3,15	1,35	3	CSRD,E SRS, DSGVO
Summe	23	12,70	4,80	12,70	4,80	12	

Tabelle 11: Bewertungsmatrix - OFD Systems GmbH

Mit einer Gesamtpunktzahl von 35 Punkten zählt die OFD Systems GmbH zu den am höchsten bewerteten Unternehmen im untersuchten Fallportfolio. Die

Verteilung der Punkte zeigt ein klares Muster: Während die Indikatoren Richtlinien, Zertifizierungen sowie Nachhaltigkeitsberichterstattung jeweils mit 6 Punkten bedacht wurden, blieben die Indikatoren Unterstützung und Abdeckung vollständig unberücksichtigt. Die Kategorie Maßnahmen wurde mit 5 Punkten bewertet und liegt damit im oberen Mittelfeld. Dieses differenzierte Bild verweist auf eine gezielte Fokussierung auf strategisch strukturierende Elemente der Nachhaltigkeitsarbeit, während partizipative oder bereichsübergreifende Umsetzungsmechanismen nur nachrangig oder gar nicht ausgeprägt sind. Es handelt sich um ein Beispiel für ein technologie- und systemorientiertes Nachhaltigkeitsverständnis mit klar definierten Leitplanken, aber begrenzter horizontaler Integration.

Materialebene:

Die Bewertung dieses Indikators spiegelt eine sehr umfassende, formal dokumentierte und klar strukturierte Verankerung unternehmensinterner Nachhaltigkeitsrichtlinien wider. Auffällig ist, dass das Unternehmen nicht nur interne Policies und allgemeine Leitsätze aufzeigt, sondern ausdrücklich auch verbindliche externe Anforderungen wie die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) integriert. In der Darstellung wurde betont, dass Datenschutz nicht nur als rechtliches Erfordernis verstanden wird, sondern als konstitutives Element der Unternehmensverantwortung, insbesondere in datengetriebenen Prozessen. Die DSGVO fungiert hier als Teil einer vernetzten Governance-Struktur, die insbesondere für digitalisierte Prozesse, Schnittstellen zu Kundenplattformen sowie für die Verarbeitung sensibler Lieferantendaten relevant ist. Damit wird deutlich, dass verbindliche Normen im Unternehmen nicht nur erfüllt, sondern aktiv in die Nachhaltigkeitssteuerung eingebettet werden. Auch dieser Indikator wurde mit der Höchstpunktzahl bewertet. Neben klassischen Umwelt- oder Qualitätssiegeln wurde insbesondere die ISO 27001 genannt – ein international anerkannter Standard für Informationssicherheits-Managementsysteme (ISMS). Die Aufnahme dieser Norm zeigt, dass das Unternehmen Datensicherheit, Systemstabilität und Resilienz als integrale Bestandteile seiner Nachhaltigkeitsstrategie begreift. Im Unterschied zu vielen KMU, die vorwiegend auf ökologische oder soziale Zertifizierungen setzen,

steht bei OFD Systems die digitale Infrastruktur im Fokus, ein Hinweis auf eine hohe Technologieorientierung sowie auf eine umfassende Systematisierung innerhalb der Unternehmenssteuerung. Diese Sichtweise erweitert die Nachhaltigkeitsdefinition um Aspekte der digitalen Verantwortung. Der Indikator Nachhaltigkeitsberichterstattung wurde ebenfalls vollständig bewertet. Aus den Interviewdaten geht hervor, dass bereits strukturierte Berichtsformate mit etablierten Datenmodellen existieren. Nachhaltigkeit ist in bestehende Steuerungs- und Berichtssysteme integriert, was auf eine hohe systemische Reife in der internen Umsetzung hindeutet. Die Aussagen lassen darauf schließen, dass klare Zuständigkeiten, ein systematischer Datenfluss sowie Kennzahlensysteme vorhanden sind, die Nachhaltigkeit nicht als einmalige Aktivität, sondern als fortlaufend zu pflegenden Steuerungsbereich begreifen. Auch wenn in dieser Phase noch keine explizite Anbindung an regulatorische Rahmenwerke erfolgen soll, zeigt sich hier bereits eine organisatorische Bereitschaft, formale Anforderungen mittelfristig erfüllen zu können. Der Maßnahmenindikator wurde mit 5 von 6 Punkten bewertet. Dies weist auf ein vielfältiges, wenngleich noch nicht vollständig flächendeckendes Repertoire an Nachhaltigkeitsmaßnahmen hin. Besonders genannt wurden technologische Innovationen zur Ressourceneffizienz, Maßnahmen zur IT-Sicherheit sowie die Verankerung digitaler Tools im Prozessmanagement. Allerdings fehlt es offenbar noch an einer systematischen Vernetzung aller Maßnahmenbereiche, etwa im Sinne bereichsübergreifender Programme oder eines umfassenden Maßnahmenkatalogs. Dennoch zeigt sich eine klare Umsetzungskompetenz auf technischer Ebene. Die vollständige Nichtbewertung dieser beiden Indikatoren lässt sich auf eine Fokussierung auf strukturelle und technologische Aspekte zurückführen. Unterstützungsmaßnahmen wie Schulungen, Beteiligungsformate oder Mitarbeiterkommunikation sind offenbar nicht systematisch verankert. Auch Bereichsabdeckungen – etwa zur Einbeziehung aller Standorte oder Fachbereiche – wurden nicht erfasst. Dies könnte auf ein eher zentralistisches Vorgehen hinweisen, bei dem Nachhaltigkeit von wenigen Schlüsselpersonen gesteuert wird, ohne dass ein breites organisationales Rollout erfolgt.

Kategorieneinordnungsebene:

Die Analyse lässt eine dominante Verankerung in der sogenannten „Verankerungsphase“ erkennen. Die umfassende Bearbeitung und Dokumentation formaler Steuerungsinstrumente – Richtlinien, Zertifizierungen, Berichtssysteme – spricht für ein bereits stark strukturiertes Fundament, das Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmenssteuerung begreift. Gleichzeitig zeigt die Einbindung von Standards wie DSGVO und ISO 27001, dass Nachhaltigkeit nicht auf Umweltschutz reduziert wird, sondern im technologischen und normativen Umfeld verankert ist. Der Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung lässt sich als Übergangsbereich zur Regulatorikphase einordnen: Zwar erfolgt noch keine vollständige regulatorische Umsetzung, doch die Interviewaussagen deuten darauf hin, dass entsprechende Anforderungen antizipiert und vorbereitet werden. Die Systemreife liegt damit über dem Durchschnitt vergleichbarer KMU.

Ableitungsebene

- **Regulatorische und normative Integration als Wettbewerbsvorteil:** Die konsequente Einbindung von DSGVO und ISO 27001 zeigt, dass auch normative Anforderungen jenseits klassischer Nachhaltigkeitsstandards zunehmend Teil ganzheitlicher Nachhaltigkeitsstrategien sind. Der Leitfaden sollte daher ein eigenes Modul zur technisch-normativen Nachhaltigkeit enthalten, das Unternehmen in stark digitalisierten Branchen anspricht. Dieses Modul könnte die Verknüpfung von IT-Sicherheit, Datenschutz und Nachhaltigkeit aufzeigen und Unternehmen helfen, bestehende Systeme wie ISMS für Nachhaltigkeitszwecke nutzbar zu machen.
- **Systematisierung versus Partizipation:** Die Nichtbewertung des Indikators Unterstützung verweist auf ein zentrales Spannungsfeld: Während die interne Steuerung hochgradig professionalisiert ist, bleibt die Mitarbeiterbeteiligung unterentwickelt. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines Praxisbaukastens zur sozialen Verankerung, der unter anderem Mitarbeiterschulungen, Kommunikationsmaßnahmen oder partizipative Formate

enthält. Gerade in technologiegeprägten Unternehmen ist dies eine Herausforderung – und zugleich eine Chance, Nachhaltigkeit breiter im Unternehmen zu verankern.

- **Dimensionale Schwerpunkte differenzieren:** Die Punkteverteilung im Datenblatt zeigt eine klare Fokussierung auf die Dimensionen Umwelt und Ethik, während Arbeits- und Menschenrechte sowie nachhaltige Beschaffung weniger stark bearbeitet wurden. Diese Muster spiegeln branchenspezifische Unterschiede, die im Leitfaden durch sogenannte Dimensionalprofile abgebildet werden könnten. Diese zeigen, welche ecoVadis-Dimensionen in welcher Branche typischerweise Priorität erhalten – und wo Nachholbedarf besteht.
- **Digitale Nachhaltigkeit als eigenständiges Leitfadenmodul:** Das Beispiel OFD Systems GmbH legt nahe, dass digitale Unternehmen eine eigene Art der Nachhaltigkeit entwickeln – mit Fokus auf Datenschutz, IT-Risiken und systemischer Resilienz. Für diese Unternehmen sollte der Leitfaden ein spezifisches Modul enthalten, das digitale Infrastruktur als Hebel für Nachhaltigkeitssteuerung versteht. Mögliche Inhalte wären u. a. das Mapping digitaler Managementsysteme auf Nachhaltigkeitsindikatoren, Governance-Strukturen in datenintensiven Umfeldern sowie Use-Cases zur Integration von Informationssicherheit und Nachhaltigkeitszielen.

Ulrich GmbH & Co. KG							
Indikator Bewertun- gen	P	Umwelt	Arbeits- und Men- schenrec hte	Ethik	Nachhaltige Beschaf- fung	Nachhaltig- keits- berichterstat- tung	
						P	
1. Richtlinien	8	2,75	2,75	2,75	2,75	3	CSRD, ESRS
2. Unterstüt- zung	0	0	0	0	0	0	-
3. Maßnahmen	6	2,70	2,70	2,70	0,90	3	CSRD, ESRS, KrWG
4. Zertifizierun- gen	8	3,85	3,85	1,65	1,65	3	CSRD, ESRS, MDR
5. Abdeckung	0	0	0	0	0	0	-
6. Berichter- stattung	5	3,00	3,00	3,00	1,00	5	CSRD, ESRS, MDR
Summe	27	12,30	12,30	10,10	6,30	14	

Tabelle 12: Bewertungsmatrix – Ulrich GmbH & Co. KG

Mit einer Gesamtbewertung von 41 Punkten erzielt die Ulrich GmbH & Co. KG die höchste Punktzahl innerhalb des analysierten Fallportfolios und ist damit das einzige Unternehmen, das die 40-Punkte-Marke überschreitet. Diese herausragende Bewertung resultiert aus der umfassenden und tiefgehenden Bearbeitung zentraler Managementindikatoren. Besonders hervorzuheben ist die Vergabe der Maximalpunktzahl von acht Punkten in den Kategorien Richtlinien und Zertifizierungen, ein Alleinstellungsmerkmal im Rahmen der durchgeführten Experteninterviews. Auch im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung wurden überdurchschnittlich viele Punkte erzielt, was auf ein

fortgeschrittenes Maß an Systematisierung schließen lässt. Die Auswertung entlang der ecoVadis-Dimensionen verdeutlicht eine klare Schwerpunktsetzung: Die Bereiche Umwelt sowie Arbeits- und Menschenrechte wurden besonders intensiv bearbeitet, zugleich spielen ethische Aspekte eine zentrale Rolle. Die Dimension „nachhaltige Beschaffung“ wurde zwar berücksichtigt, jedoch weniger stark gewichtet, ein Befund, der der branchenspezifischen Ausrichtung des Unternehmens zuzuordnen ist.

Materialebene:

Die Ulrich GmbH & Co. KG verfügt über ein hochdifferenziertes Richtlinienensystem, das sowohl formale Anforderungen als auch freiwillige Erweiterungen umfasst. Grundlage hierfür bilden branchenspezifische regulatorische Rahmenbedingungen, insbesondere die Medical Device Regulation (MDR) sowie die ISO 13485, welche eine ausgeprägte Dokumentations- und Nachweispflicht bedingen. Diese regulatorischen Strukturen wurden gezielt genutzt, um eine ecoVadis-konforme Ausgestaltung der internen Nachhaltigkeitsrichtlinien zu ermöglichen. Über diese regulatorischen Mindestanforderungen hinaus wurden spezifische Leitlinien zum ethischen Geschäftsverhalten, zur nachhaltigen Beschaffung sowie zu arbeitsrechtlichen Standards ergänzt. Im Rahmen der Vorbereitung auf die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sowie deren technischen Standards (ESRS) dient dieses Richtlinienensystem bereits als integrative Grundlage für die strukturierte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Richtlinien erfassen alle vier ecoVadis-Dimensionen inhaltlich differenziert. Auch im Bereich der Zertifizierungen erreicht die Ulrich GmbH & Co. KG die Maximalbewertung. Neben den für die Medizintechnikbranche obligatorischen Standards ISO 13485 wurden die Umweltmanagementnorm ISO 14001 sowie die Arbeits- und Gesundheitsschutz-Zertifizierung ISO 45001 implementiert und in die ecoVadis-Bewertung eingebracht. Die Einbindung dieser Standards ermöglicht eine umfassende Abdeckung von Umwelt- und Sozialaspekten und weist zugleich eine hohe Anschlussfähigkeit an die ESRS-Anforderungen auf (z. B. ESRS E1 und S1).

Die Zertifizierungen erfüllen nicht nur unternehmensinterne Steuerungsfunktionen, sondern fungieren auch als legitimatorische Grundlage gegenüber

externen Stakeholdern¹ etwa in regulatorisch anspruchsvollen Märkten oder im Rahmen internationaler Ausschreibungen. Die MDR-relevante Verknüpfung der ISO 13485 unterstreicht zudem die regulatorische Notwendigkeit der Zertifikats-gestützten Governance in der Branche. Obwohl bislang kein veröffentlichter Nachhaltigkeitsbericht vorliegt, zeigt die Ulrich GmbH & Co. KG eine ausgeprägte Systematisierung der internen ESG-Berichterstattung. Relevante Daten, insbesondere zu den Scope 1- und 2-Emissionen, zu arbeitsbezogenen Kennzahlen sowie zu ethikorientierten Kontrollmechanismen, werden regelmäßig erhoben und intern weiterverarbeitet. Die geplante Implementierung eines vollständigen, ESRS-strukturierten Nachhaltigkeitsberichts im Jahr 2025 zeigt, dass sich das Unternehmen aktiv mit den Anforderungen der CSRD auseinandersetzt. Darüber hinaus werden weitere regulatorische Bezugspunkte, insbesondere durch die MDR sowie durch kundenseitige Anforderungen in internationalen Kontexten, bei der Berichterstellung antizipiert. Das Unternehmen weist ein breites Spektrum konkreter Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf, die sowohl ökologische als auch soziale und ethische Zielsetzungen verfolgen. Hierzu zählen unter anderem Maßnahmen zur Energieeffizienz, zur Ressourcenschonung, zur Vermeidung von Verpackungsmaterialien sowie ethisch motivierte Initiativen wie die Einrichtung eines Hinweisgebersystems. Teilweise lassen sich diese Maßnahmen mit externen Regulierungen wie dem Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG) in Verbindung bringen, wenngleich deren Umsetzung primär unternehmensintern motiviert ist. Auch in Bezug auf die CSRD besteht eine hohe Anschlussfähigkeit, insbesondere im Rahmen der ESRS E1- und S1-Anforderungen. Die Maßnahmen ergänzen bestehende QM-Systeme und demonstrieren die Fähigkeit des Unternehmens, freiwillige Nachhaltigkeitsinitiativen strukturiert umzusetzen. Die Kategorien Unterstützung und Abdeckung wurden im Rahmen der Bewertung nicht berücksichtigt. Weder die Teilnahme an externen Initiativen (z. B. UN Global Compact, SBTi) noch eine flächendeckende ESG-Durchdringung über alle Geschäftsbereiche und Standorte hinweg sind bislang implementiert. Dies verweist auf ein Spannungsfeld zwischen hoch strukturierter, normativer Nachhaltigkeitsarbeit und einer bislang unvollständigen horizontalen Integration innerhalb der Organisation.

Kategorieneinordnungsebene:

Die Analyse der Bewertungsergebnisse lässt eine eindeutige Zuordnung zur Verankerungsphase im Reifegradmodell der Nachhaltigkeitsintegration erkennen. Die Ulrich GmbH & Co. KG verfügt über ein konsolidiertes Fundament an formalisierten Richtlinien, zertifizierten Managementsystemen und operativen Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Zugleich ist eine zunehmende Annäherung an die Regulatorikphase feststellbar – insbesondere durch die begonnene Implementierung CSRD- bzw. ESRS-konformer Berichtssysteme. Diese Positionierung verdeutlicht, dass regulatorische Rahmenbedingungen in der Medizintechnikbranche nicht nur als Mindeststandard, sondern als strukturierender Entwicklungsimpuls für unternehmensstrategische Nachhaltigkeit verstanden werden können.

Ableitungsebene:

- Regulatorische Systemwelten als strategischer Integrationsrahmen: Die Fallanalyse der Ulrich GmbH & Co. KG zeigt exemplarisch, wie regulatorisch geprägte Unternehmenskontexte (MDR, ISO 13485, KrWG) eine tragfähige Struktur für die Implementierung anspruchsvoller Nachhaltigkeitsanforderungen bereitstellen. Für den praxisorientierten Leitfaden empfiehlt sich daher die Integration eines spezifischen Moduls für regulierte Branchen, das die Synergien zwischen formalen Vorgaben und ESG-Implementierung verdeutlicht.
- Technisch-prozessorientierte Tiefe bei begrenzter partizipativer Breite: Trotz hoher Systemreife bleiben mitarbeiterbezogene Beteiligungsformate sowie eine umfassende ESG-Abdeckung bislang unterentwickelt. Diese Konstellation legt nahe, ein ergänzendes Modul zur „sozialen Verankerung“ zu konzipieren, das die internen Stakeholder stärker adressiert und kulturelle Aspekte der Nachhaltigkeit (z. B. ESG-Kommunikation, Schulungen) systematisiert.
- Dimensionale Schwerpunktbildung und Branchentypik: Die Bewertung verdeutlicht eine branchenspezifische Schwerpunktbildung auf den Dimensionen Umwelt sowie Arbeits- und Menschenrechte, bei gleichzeitiger signifikanter Berücksichtigung ethischer Aspekte. Diese

Ausprägung sollte im Leitfaden durch differenzierte Dimensionalprofile berücksichtigt werden, um typisierte Handlungsmuster nach Branchencluster abzubilden.

- CSRD-Vorbereitung als strukturelle Transformationschance: Die begonnene Verzahnung interner Managementsysteme mit den Anforderungen der CSRD und der ESRS dokumentiert eine proaktive Transformationsbereitschaft. Aufbauend darauf empfiehlt sich im Leitfaden die Entwicklung eines Modulbaukastens zur CSRD-Vorbereitung, der insbesondere KMU in regulierten Branchen praxisnah bei der Strukturierung ihrer Berichtssysteme unterstützt

6 Entwicklung eines praxisorientierten Leitfadens zur Erfüllung der Nachhaltigkeitsanforderungen von ecoVadis

Im Anschluss an die systematische Auswertung der qualitativen Experteninterviews im **Kapitel 5** werden in diesem Kapitel die zentralen Erkenntnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit zusammengeführt und in einen praxisorientierten Leitfaden überführt. Ziel ist es, auf Basis der identifizierten Herausforderungen, Erfahrungen und strukturellen Muster eine strategisch fundierte und zugleich anwenderfreundliche Orientierung für KMU zu schaffen. Dieser Leitfaden bildet das Herzstück der vorliegenden Arbeit und beantwortet die eingangs formulierte Forschungsfrage. Der Leitfaden folgt der bereits bekannten phasenbasierten Struktur, die sich am zeitlichen Entwicklungsverlauf von Unternehmen orientiert. Im Folgenden wird mit der Initialphase begonnen, in der insbesondere erste Orientierung, Erwartungsmanagement sowie niederschwellige Einstiegspfade im Fokus stehen:

6.1 Initialphase

Die Initialphase stellt die elementare Grundlage für die strukturierte und strategische Auseinandersetzung mit der ecoVadis-Plattform dar. Wie die systematische Analyse der ersten Einstiegsfrage in **Kapitel 5.4.1** belegt, stehen KMU bei der erstmaligen Auseinandersetzung häufig vor erheblichen Unsicherheiten. Diese ergeben sich insbesondere daraus, dass die Plattform meist reaktiv und unter externem Druck betreten wird, während zugleich fundiertes Wissen über Inhalte, Abläufe und Anforderungen fehlt. Die Unternehmen benötigen deshalb zu Beginn einen klar strukturierten Orientierungsrahmen, der ihnen aufzeigt, wo sie inhaltlich stehen und welche nächsten Schritte zur erfolgreichen Bearbeitung geeignet sind. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde im Leitfaden ein zentraler Baustein verankert:

Selbstcheck zur Standortbestimmung

Dieser Fragebogen stellt das erste Instrument dar, das die Unternehmen im Rahmen dieses Leitfadens durchlaufen. Er wird über einen QR-Code bereitgestellt und dient der gezielten Einordnung des Kenntnisstands. Ziel ist es, eine

realistische Einschätzung der Ausgangslage zu ermöglichen und eine passgenaue Navigation innerhalb der weiteren Leitfadenmodule zu gewährleisten. Die Bedeutung dieses Einstiegsinstruments wird auch durch die Erkenntnisse aus **Kapitel 5.4.2** gestützt. Dort finden sich drei explizite Handlungsempfehlungen, die einen strukturierten und differenzierten Einstieg in die Thematik fordern. Diese Empfehlungen betonen die Notwendigkeit, Orientierung zu schaffen, individuelle Voraussetzungen zu erkennen und daraus abgeleitete Entwicklungsschritte anzustoßen. Der Selbstcheck erfüllt damit nicht nur eine diagnostische Funktion, sondern bildet auch das Fundament für die individuelle Leitfadenanwendung.

Der Selbstcheck umfasst folgende Themenfelder:

- Vertrautheit mit den Funktionsweisen der ecoVadis-Plattform
- Kenntnisse über Inhalte und Wirkweise der CSRD, der ESRS und weiterer Regulierungen (z. B. LkSG, EU-Taxonomie)
- Vorhandensein interner Rollen, Zuständigkeiten und Ansprechpersonen im Nachhaltigkeitskontext
- Bisherige Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsberichterstattung oder Zertifizierungen

Auf Grundlage der Antworten wird das Unternehmen in eine standardisierte Erfahrungskurve eingeordnet. Diese Erfahrungskurve fungiert nicht nur als Visualisierungshilfe, sondern bildet die zentrale Orientierungsstruktur des gesamten Leitfadens. Sie basiert auf vier klar definierten Hauptentwicklungsphasen, die den zeitlichen Reifeprozess eines Unternehmens im Umgang mit der ecoVadis-Bewertung abbilden und in direktem Zusammenhang mit der inhaltlichen Tiefe und strategischen Verankerung der Nachhaltigkeitsthematik stehen.

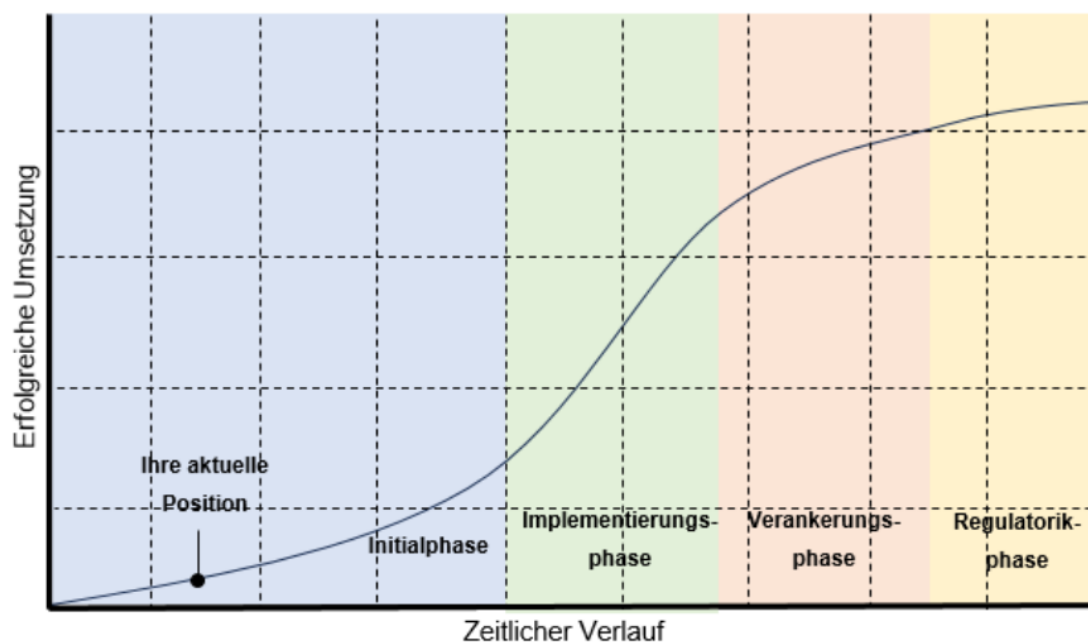


Abbildung 13: Erfahrungskurve zur strukturierten Nutzung der ecoVadis-Plattform in KMU

Jede Phase ist durch spezifische Merkmale, Herausforderungen und Entwicklungsschritte gekennzeichnet. Die Einordnung eines Unternehmens erfolgt automatisiert durch die Ergebnisse des Selbstchecks und dient der gezielten Navigation durch die jeweils relevanten Abschnitte dieses Leitfadens. Die **Abbildung 13** verdeutlicht dabei, wie sich mit zunehmender Bearbeitungstiefe sowohl die Strukturierungsqualität als auch die strategische Wirksamkeit des Nachhaltigkeitsmanagements entwickeln. Der Selbstcheck bildet somit nicht nur den ersten operativen Schritt, sondern zugleich das zentrale Navigationsinstrument innerhalb des Leitfadens.

6.1.1 Entscheidungshilfe zur Modellwahl und strukturierte Anmeldung

Ein weiterer zentraler Aspekt der Initialphase ist die Wahl des passenden ecoVadis-Modells. Wie die Auswertung der zweiten Einstiegsfrage in **Kapitel 5.4.1** zeigt, haben alle befragten Unternehmen das Standardmodell gewählt, meist ohne Kenntnis der Unterschiede zu erweiterten Modellen. Dabei spielten primär finanzielle Erwägungen eine Rolle. Diese Beobachtung legt nahe, dass im Leitfaden eine strukturierte Entscheidungshilfe integriert werden sollte, die nicht nur die Kosten, sondern auch Funktionalität und strategischen Mehrwert

der jeweiligen Modelle abbildet. Die nachfolgende **Tabelle 13** gibt einen Überblick über die vier zentralen ecoVadis-Modelle:

Preismodell	Beschreibung	Jährliche Kosten	Vorteilhaft bei	Empfehlung
Basic-Plan	Basisbewertung mit Scorecard, interner Freigabe und E-Learning	S-Unternehmen: 729 EUR / Jahr (1.749 EUR für 3 Jahre) M-Unternehmen: 1.109 EUR / Jahr (2.659 EUR für 3 Jahre)	Erste Teilnahme, begrenzte Ressourcen	Empfohlen für Einsteiger
Premium-Plan	Erweiterte Analysefunktionen, Freigabe außerhalb des Netzwerks, Bewerbungsoptionen	S-Unternehmen: 1.159 EUR / Jahr (2.749 EUR für 3 Jahre) M-Unternehmen: 1.839 EUR / Jahr (4.409 EUR für 3 Jahre)	Fortgeschrittene Nutzer mit interner Nachhaltigkeitsstrategie	Empfohlen für Fortgeschrittene
Select-Plan	Intensive Betreuung inkl. Orientierungsgespräch, bevorzugter Bewertung und Analysten-Sitzung	S-Unternehmen: 3.319 EUR / Jahr (7.919 EUR für 3 Jahre) M-Unternehmen: 5.139 EUR / Jahr (11.839 EUR für 3 Jahre)	Strukturierter Projektansatz, individueller Supportbedarf	Empfohlen für Strukturausbau
Corporate-Plan	Dediziertes Support-Team, Nutzung durch mehrere Unternehmenseinheiten, zentrale Koordination	S-Unternehmen: ab 6179 EUR / Jahr (14.809 EUR für 3 Jahre) M-Unternehmen: ab 6.579 EUR / Jahr (15.759 EUR für 3 Jahre)	Konzerne, Unternehmensgruppen mit hohem Steuerungsbedarf	Empfohlen für Experten

Tabelle 13: Vergleich der ecoVadis-Preismodelle für KMU

6.1.2 Erwartungsmanagement: Nutzenorientierte Priorisierung der Managementindikatoren

Ein zentraler Aspekt der Initialphase ist die gezielte Priorisierung der ecoVadis-Managementindikatoren anhand des tatsächlichen Umsetzungsstands im Unternehmen. Diese Maßnahme geht unmittelbar auf die dritte Einstiegsfrage in **Kapitel 5.4.1** zurück, in der die Beweggründe für die Teilnahme an ecoVadis

untersucht wurden. Die Analyse der Interviews hat gezeigt, dass viele Unternehmen die Plattform primär auf Basis externer Anforderungen nutzen und sich oftmals erst im Verlauf des Bearbeitungsprozesses mit den internen Potenzialen und Nutzenaspekten auseinandersetzen. Insbesondere wurde deutlich, dass zu Beginn häufig unklar ist, in welchen Bereichen bereits belastbare Inhalte existieren und welche Indikatoren aus strategischer Sicht sinnvoll priorisiert werden sollten. Um in diesem Kontext zielgerichtet Orientierung zu schaffen und gleichzeitig erste Erfolge zu fördern, wird im Leitfaden eine sogenannte Nutzen-Abwägungssystematik integriert.

Kernbestandteil dieser Systematik ist eine digitale Selbsteinschätzungsmaske, über die Unternehmen ihren aktuellen Kenntnis- und Bearbeitungsstand zu den sechs zentralen Managementindikatoren auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch) eintragen können. Diese Managementindikatoren orientieren sich direkt an der ecoVadis-Systematik und werden wie folgt abgefragt:

1. Richtlinien

Existieren bei Ihnen dokumentierte Leitlinien ...

- zu Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Ethik oder Lieferantenverantwortung?
- sind diese schriftlich fixiert und für Mitarbeitende zugänglich?
- wurden sie offiziell verabschiedet (z. B. durch Geschäftsleitung)?

Selbsteinschätzung:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Unterstützung

Ist Nachhaltigkeit bei Ihnen strukturell eingebettet ...

- durch Teilnahme an freiwilligen Programmen oder Mitgliedschaften (z. B. UN Global Compact, SBTi)?
- durch Partnerschaften mit NGOs oder Stakeholder-Initiativen?
- durch klare Verantwortlichkeiten, Rollen oder Steuerungsgremien?

Selbsteinschätzung:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Maßnahmen

Welche konkreten Aktivitäten wurden bereits umgesetzt ...

- Schulungen zu Umwelt, Sicherheit oder Ethik?
- operative Umsetzungsprojekte (z. B. Energiesparmaßnahmen, Diversity-Initiativen)?
- regelmäßige Kontrollen oder Audits mit Nachhaltigkeitsbezug?

Selbsteinschätzung:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Zertifizierungen

Verfügen Sie über externe Nachweise ...

- wie ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001 oder SA8000?
- wurden diese kürzlich (re-)zertifiziert?
- sind auch Lieferanten oder Tochtergesellschaften einbezogen?

Selbsteinschätzung:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Abdeckung

Wie weitreichend sind Ihre Maßnahmen implementiert ...

- gelten sie konzernweit oder nur an einzelnen Standorten?
- sind auch Zulieferer, Dienstleister oder externe Partner eingebunden?
- werden Leistungskennzahlen systematisch erfasst (z. B. CO₂, Energie, Abfall, Fluktuation)?

Selbsteinschätzung:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Berichterstattung

Wie erfolgt bei Ihnen die Kommunikation über Nachhaltigkeit ...

- gibt es interne oder externe Nachhaltigkeitsberichte (z. B. nach DNK, GRI)?

- wurden Inhalte bereits in anderen Kontexten (z. B. Website, Kundenanfragen) genutzt?
- ist die Berichterstattung strukturiert und regelmäßig?

Selbsteinschätzung:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Auf Grundlage der obigen Selbsteinschätzungen sowie der Ergebnisse der systematischen Auswertung der acht Experteninterviews in **Kapitel 5.4.2** wird eine mehrdimensionale Nutzen-Abwägungsmatrix konstruiert. Diese basiert auf drei zentralen Bewertungskriterien, die im Rahmen der Interviewauswertung für jeden Managementindikator erhoben wurden. Für jedes dieser Kriterien wurde auf Basis der aggregierten Aussagen ein Durchschnittswert je Indikator anhand der vergebenen Bewertungsstufen gebildet, welcher in **Anhang 7** tabellarisch dargestellt ist. Diese durchschnittlichen Bewertungen spiegeln die kollektive Erfahrung der befragten Unternehmen hinsichtlich Relevanz, Aufwand und praktischer Umsetzbarkeit wider. Zur nutzergerechten Visualisierung dieser Daten erfolgt eine Einordnung in eine zweidimensionale Quick-Win-Matrix:

- **X-Achse (zeitlicher Aufwand):** Produkt aus dem Selbsteinschätzungswert (1–5) und dem durchschnittlichen Umsetzungsaufwand je Indikator
- **Y-Achse (Wirkung auf Bewertung):** Produkt aus dem Selbsteinschätzungswert (1–5) und der durchschnittlichen Auswirkung auf den ecoVadis-Score je Indikator

Diese methodische Vorgehensweise erlaubt es, die Position jedes Managementindikators innerhalb eines individuell zugeschnittenen Bewertungsrasters darzustellen. Indikatoren, die im linken oberen Quadranten der Matrix erscheinen (niedriger Aufwand, hoher Nutzen), lassen sich als Quick-Wins identifizieren. Dies ermöglicht eine faktenbasierte Priorisierung jener Maßnahmen, die bei gleichzeitig geringem Ressourceneinsatz den größten Beitrag zur Bewertungsverbesserung leisten. Die Matrix fungiert somit als dynamisches Navigationsinstrument und Entscheidungshilfe innerhalb des Leitfadens und trägt dazu bei, die Bearbeitung des ecoVadis-Fragebogens strategisch und effizient zu gestalten. Zur Veranschaulichung der zuvor beschriebenen Methodik

wird in **Abbildung 14** auf Basis empirischer Durchschnittswerte der Indikatorenbewertungen aus **Anhang 7** sowie einer hypothetischen Selbsteinschätzung eines Unternehmens eine exemplarische Quick-Win-Matrix:

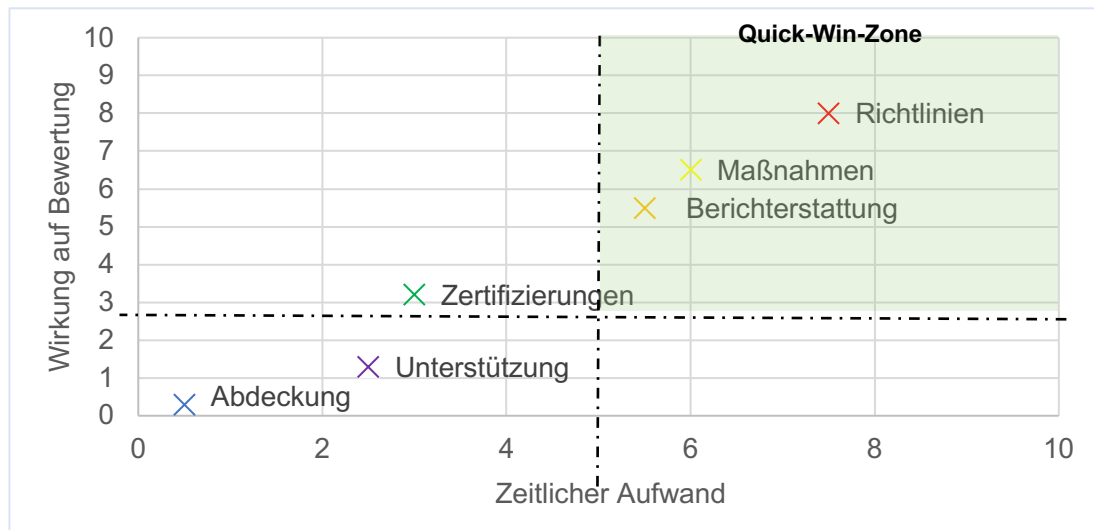


Abbildung 14: Quick-Win-Matrix zur Priorisierung der ecoVadis-Managementindikatoren

6.1.2.1 Implementierungsphase

Während in der Initialphase vor allem die strategische Orientierung und Standortbestimmung im Vordergrund steht, adressiert die Implementierungsphase die konkrete organisatorische Verankerung sowie die systematische Bearbeitung der ecoVadis-Anforderungen innerhalb des Unternehmens. Zentrale Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews und der systematischen Indikatorenbewertung legen nahe, dass insbesondere fehlende Rollenstrukturen und mangelnder Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen zu erheblichen Effizienzverlusten führen. Die nachfolgenden Ausführungen zeigen daher auf, wie durch gezielte Strukturierungsmaßnahmen und kollaborative Ansätze eine tragfähige Umsetzung unterstützt werden kann.

6.1.2.2 Etablierung klarer Rollen und Verantwortlichkeiten

Ein wesentliches Ergebnis der Befragung zur organisatorischen Zuständigkeit im Rahmen der **Einstiegsfrage 4** zeigt, dass die Bearbeitung der ecoVadis-Plattform in den meisten untersuchten Unternehmen bislang nicht institutionell

verankert ist. Vielmehr liegt die Verantwortung häufig bei einzelnen Mitarbeitenden, welche die entsprechenden Aufgaben zusätzlich zu ihrem eigentlichen Tätigkeitsbereich übernehmen. Formale Rollenzuweisungen oder standardisierte Abläufe sind in der Regel nicht vorhanden, sodass insbesondere in der Implementierungsphase strukturelle Reibungsverluste auftreten. Die Einbindung weiterer Fachabteilungen erfolgt überwiegend punktuell und informell. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des Leitfadens zunächst die Entwicklung eines organisatorischen Übersichtsdiagramms in Form eines Organigramms angestrebt, um die funktionale Verantwortung entlang der sechs zentralen Managementindikatoren abzubilden.

Im Verlauf der Analyse zeigte sich jedoch, dass aufgrund der Komplexität der Aufgabenverteilungen sowie der Vielzahl involvierter Fachbereiche ein klassisches Organigramm den differenzierten Anforderungen nicht hinreichend gerecht wird. Um der Breite der Zuständigkeiten und den vielfältigen Rollenbeziehungen (**siehe Anhang 8**) innerhalb der Organisation adäquat Rechnung zu tragen, wurde stattdessen die Erstellung eines RACI-Modells vorgenommen (**vgl. Tabelle 14**). Das RACI-Modell ermöglicht eine systematische Darstellung der Zuständigkeiten, indem es die Rollen entlang der Kriterien Responsible (R), Accountable (A), Consulted (C) und Informed (I) differenziert. Responsible bezeichnet hierbei jene Funktion, die unmittelbar für die operative Umsetzung einer Aufgabe verantwortlich ist, während Accountable die letztverantwortliche, rechenschaftspflichtige Instanz beschreibt. Consulted kennzeichnet die beratend einzubeziehenden Funktionen, während Informed jene Bereiche erfasst, die über den Fortschritt oder das Ergebnis einer Aufgabe informiert werden müssen. Durch die Anwendung des RACI-Modells wird nicht nur die funktionale Verantwortung in Bezug auf die Managementindikatoren präzise abgebildet, sondern auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb kleiner und mittlerer Unternehmen systematisch gefördert. Das Modell trägt somit wesentlich dazu bei, die internen Abstimmungsprozesse zu optimieren, Schnittstellenkonflikte zu minimieren und die Bearbeitung der ecoVadis-Anforderungen nachhaltig und ressourcenschonend zu strukturieren.

6.1.2.3 Nutzung von Best-Practice-Erfahrungen und Wissensnetzwerken

Eine zweite zentrale Herausforderung, die sich aus der **fünften Einstiegsfrage** ergibt, betrifft den Umgang mit strukturellen Unsicherheiten und ressourcenbedingten Hürden bei der Umsetzung der ecoVadis-Anforderungen. Die qualitative Analyse verdeutlicht, dass insbesondere KMU häufig Schwierigkeiten haben, die standardisierten Bewertungslogiken mit den individuellen Gegebenheiten und Prozessen des eigenen Betriebs in Einklang zu bringen. Dies betrifft vor allem die fehlende Systematik bei der Datenerhebung, die mangelnde Passung generischer Indikatorenkataloge zu branchenspezifischen Realitäten sowie die Überforderung durch neue oder wenig bekannte Nachhaltigkeitsanforderungen. Um diesen strukturellen Herausforderungen zu begegnen, wird im Rahmen des Leitfadens ein digitales Intranetmodul entwickelt, das den Nutzenden eine systematische Sammlung von Best-Practice-Beispielen bereitstellt. Dieses Modul basiert auf dem Prinzip des interorganisationalen Lernens und erlaubt es teilnehmenden Unternehmen, eigene Problemlagen zu dokumentieren sowie erfolgreiche Lösungsstrategien zu teilen. Unternehmen mit ähnlicher Ausgangslage können von diesen Erfahrungen profitieren. Der Aufbau des Moduls folgt einer strukturierten Such- und Filterlogik, bei der Beiträge nach Branchen, Indikatoren und Problemlagen kategorisiert werden.

Indikator	Aufgabe	NM	GF	CO	EK	VT	HR	IH	BR	QM
Richtlinien	Umwelt-Richtlinie	R	A							C
	Ethik-Richtlinie	R	A				C		C	
	Richtlinien zur nachhaltigen Beschaffung	R	A		C					
	Soziale Richtlinien	R	A				C		C	

Unterstützung	Mitgliedschaften / Netzwerke	I	R							
	NGO's	I	R							
	Standards	I	R							
Maßnahmen	Technische Maßnahmen	I						R		
	Organisatorische Maßnahmen	R			C	C	C		C	
	Schulungen	I					R		I	
Zertifizierungen	Managementsysteme	R	I	C						C
	Branchenzertifikate	R	A							
	Produkt-/Prozessbezogen	I	A	C	R	R				R
	Lieferkette/Auditierung	I	A		R	R				
Abdeckung	Gruppenweite Zusammenführung	I	R							
Berichterstattung	ESG-/Nachhaltigkeitsberichte	R	A	C	C	C	C	C	C	C
	Interne ESG-Reporting	R	A	C	C	C	C	C	C	C
	KPI's	I	A	R						
	Stakeholder Kommunikation	I	A	C			R			

Tabelle 14: Zuständigkeiten und Rollenverteilung im Bereich der sechs Managementindikatoren auf Basis des RACI-Modells

Diese Plattformlösung adressiert somit nicht nur die in den Interviews benannten Unsicherheiten (**Frage 5**), sondern wird zusätzlich durch Erkenntnisse aus der systematischen Bewertung der Managementindikatoren in **Kapitel 5.4.2** gestützt. In mehreren Ableitungen wurde hier explizit auf den Bedarf an klaren Anwendungsbeispielen, einer praktikablen Dokumentationslogik und einer besseren ethischen Einordnung neuer Indikatoren hingewiesen. So wurde unter anderem die Entwicklung eines branchenspezifischen Monitoring- und Dokumentationssystems, die Visualisierung erfolgreicher Beispiele und die strukturierte Sammlung interner Lösungsmuster gefordert. Durch die Kombination aus struktureller Rollenklärung und kollaborativer Wissensbasis schafft die Implementierungsphase die nötige Grundlage, um eine systematische, wiederholbare und qualitätsgesicherte Bearbeitung der ecoVadis-Plattform zu ermöglichen. Dabei stehen nicht nur operative Effizienz, sondern auch interne Kompetenzentwicklung und organisationsübergreifende Lernprozesse im Vordergrund.

6.1.2.4 Berücksichtigung branchenbezogener Unterschiede

Ein weiterer zentraler Aspekt, der im Rahmen der systematischen Indikatorenbewertungen aus **Kapitel 5.4.2** von mehreren Unternehmen thematisiert wird, betrifft die unzureichende Berücksichtigung branchenspezifischer Anforderungen im Bewertungsmodell von ecoVadis. Vier Unternehmen äußerten explizit den Wunsch nach einer indikatorbezogenen Orientierungshilfe, die typische Prioritäten und Relevanzgewichte für ihre jeweilige Branche aufzeigt. Diese Forderung basiert auf der Erkenntnis, dass sich Nachhaltigkeitsherausforderungen, ebenso wie die Erhebung relevanter Nachweise, je nach Branche erheblich unterscheiden können. Standardisierte Bewertungssysteme wie ecoVadis werden insbesondere von KMU daher häufig als zu generisch oder als unpassend zur betrieblichen Realität empfunden. Vor diesem Hintergrund wird im Leitfaden eine branchenübergreifende Darstellung vorgeschlagen, die nicht auf einzelne Wirtschaftszweige heruntergebrochen ist, sondern vier übergeordnete Branchengruppen differenziert. Diese Einteilung folgt sowohl den

Rückmeldungen der Interviewpartner als auch der systematischen Auswertung von ecoVadis-Relevanzen in der Praxis und ist detailliert im **Anhang 9** in Form einer Begründungstabelle dargestellt. Ziel ist es, Unternehmen mit begrenzter Erfahrung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung oder mit geringen internen Ressourcen eine erste thematische Fokussierung zu ermöglichen.

Die vier Branchengruppen wurden wie folgt definiert:

1. Produzierendes Gewerbe / Metallverarbeitung

- **Typische Herausforderungen:** hoher Energie- und Materialverbrauch, komplexe Lieferketten, umweltrelevante Emissionen
- **Fokusindikatoren:** Umwelt (z. B. Energiemanagement, Emissionsdaten), Nachhaltige Beschaffung (Rohstoffe, Recyclingketten)

2. Dienstleistungsunternehmen

- **Typische Herausforderungen:** immaterielle Wertschöpfung, hohe Anforderungen an Ethik, Datenschutz und Mitarbeitendenverantwortung
- **Fokusindikatoren:** Arbeits- und Menschenrechte, Ethik (z. B. Antikorrup-tion, Gleichstellung, Datenschutz)

3. Bau- und Handwerksunternehmen

- **Typische Herausforderungen:** wechselnde Projektstrukturen, Einsatz ex-terner Subunternehmen, Arbeitssicherheit
- **Fokusindikatoren:** Maßnahmen (z. B. Sicherheitsstandards, Schulungen), Abdeckung (Einbindung externer Partner)

4. Logistikunternehmen

- **Typische Herausforderungen:** hoher Treibstoffverbrauch, Fahrzeugemis-sionen, Lieferkettentransparenz, Arbeitssicherheit bei Fahr- und Ladeprozessen
- **Fokusindikatoren:** Umwelt (z. B. CO₂-Reduktion, Routenoptimierung), Ab-deckung (z. B. Subunternehmerintegration, Sicherheitsstandards), Berichterstattung (z. B. Lieferkettenverfolgung)

Diese branchenspezifische Betrachtung verfolgt zwei zentrale Ziele: Erstens sollen Unternehmen eine faktenbasierte Orientierung darüber erhalten, welche Indikatoren erfahrungsgemäß in ihrer Branche besonders relevant sind und somit prioritär behandelt werden sollten. Zweitens dient diese Kategorisierung der Effizienzsteigerung im Bearbeitungsprozess, da unnötige Vertiefungen in weniger relevante Indikatoren vermieden werden können, ein Aspekt der insbesondere für Unternehmen mit begrenzter personeller oder technischer Ausstattung von großer Bedeutung ist. Die branchenübergreifende Indikatoreneinordnung aus Abbildung 15 wird daher als ergänzendes Element des Leitfadens bereitgestellt. Sie knüpft unmittelbar an die Selbsteinschätzungsmaske aus der Initialphase sowie an die Rollenprofile aus der Implementierungsphase an und bildet einen weiteren Schritt in der nutzendenzentrierten und praxistauglichen Operationalisierung des ecoVadis-Frameworks. Unternehmen erhalten dadurch eine klar strukturierte und kontextbezogene Unterstützung bei der Auswahl, Priorisierung und Bearbeitung relevanter Nachhaltigkeitsindikatoren.

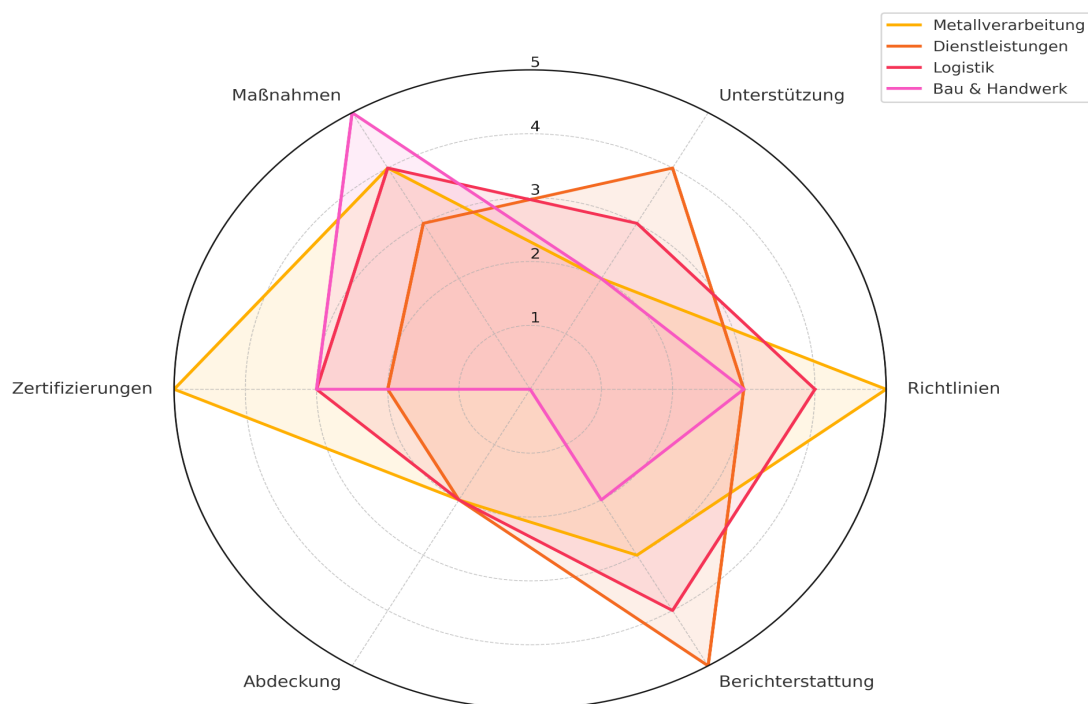


Abbildung 15: Branchenvergleich der Relevanzausprägung von ecoVadis Managementindikatoren

6.2 Verankerungsphase

Nachdem die Initialphase den strategischen Einstieg und die Implementierungsphase die organisatorische Bearbeitung fokussiert hat, widmet sich die Verankerungsphase der nachhaltigen Institutionalisierung der ecoVadis-Bearbeitung innerhalb der Organisation. Ziel dieser dritten Stufe ist es, den Bearbeitungsprozess nicht nur als temporäres Projekt zu behandeln, sondern ihn dauerhaft in bestehende Strukturen, Abläufe und Entscheidungsmuster einzubinden. Die Verankerungsphase stellt damit den Übergang von einer operativen Bearbeitung zu einem systematischen Organisationslernen dar.

Ein zentrales Ergebnis aus der **Einstiegsfrage 6** zeigt, dass die Nutzung der Plattform in mehreren Unternehmen bereits zu strukturellen Veränderungen geführt hat. Hierzu zählen insbesondere die Einführung neuer Berichtsformate, die verstärkte Systematisierung bestehender Prozesse sowie eine stärkere interne Sensibilisierung für Nachhaltigkeitsthemen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass der Erfolg solcher Transformationsprozesse wesentlich von der Transparenz, der Kommunikation sowie von der partizipativen Einbindung der Mitarbeitenden abhängt. Aus diesen Erkenntnissen ergibt sich für den Leitfaden die Empfehlung, strukturierte Meilensteine in den Bearbeitungsprozess zu

integrieren, die sowohl thematisch-inhaltliche als auch organisatorische Reflexionen ermöglichen.

6.2.1 Strategische Meilensteine in der Lernkurve

Im Zentrum des entwickelten Leitfadens steht die schrittweise Befähigung kleiner und mittlerer Unternehmen zur eigenständigen und strategisch sinnvollen Bearbeitung der ecoVadis-Anforderungen. Dieser Prozess ist in vier Phasen gegliedert, die jeweils durch zentrale Meilensteine aus **Abbildung 16** strukturiert werden, welche zugleich den typischen Entwicklungspfad eines KMU im Umgang mit der Plattform abbilden.

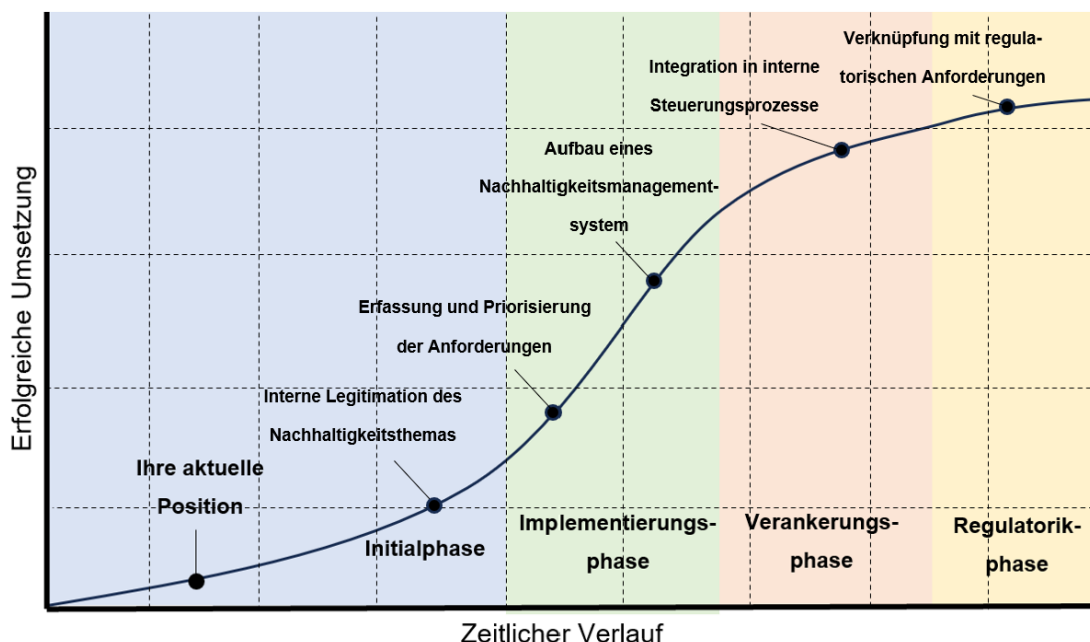


Abbildung 16: Erfahrungskurve zur strukturierten Nutzung der ecoVadis-Plattform in KMU mit Meilensteinen

Ziel dieser Meilensteine ist es, den Bearbeitungsprozess nicht isoliert zu betrachten, sondern in eine fortlaufende Lernlogik zu überführen. Die Initialphase beginnt mit dem Meilenstein der internen Legitimation des Nachhaltigkeitsthemas. In dieser frühen Phase erkennen Unternehmen meist ausgelöst durch externen Druck, etwa von Kundenseite, die Notwendigkeit sich erstmals strukturiert mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Die formale Registrierung bei ecoVadis markiert in vielen Fällen den symbolischen und organisatorischen Auftakt dieses Prozesses. Darauf folgt die Implementierungsphase, die sich

zunächst durch den Meilenstein der Erfassung und Priorisierung der Anforderungen kennzeichnet. Hier geht es um die systematische Analyse des ecoVadis-Fragebogens sowie um die Bewertung der einzelnen Indikatoren mithilfe des im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Bewertungsrasters (**vgl. Kapitel 4**). Im Anschluss daran erfolgt der Meilenstein Aufbau eines initialen Nachhaltigkeit-Managementsystems, der die operative Umsetzung vorbereitet. Hierzu zählen die Zuweisung erster Zuständigkeiten, die Definition interner Abläufe sowie die technische und inhaltliche Einrichtung der Plattformpflege. Die Verankerungsphase beinhaltet mit dem Meilenstein Integration in interne Steuerungsprozesse die organisatorische Verfestigung: Nachhaltigkeit wird nicht mehr als Zusatzthema behandelt, sondern in bestehende Planungs-, Controlling- oder Qualitätsprozesse integriert. Die Reflexion der bisherigen Bearbeitung erfolgt zunehmend strategisch, was den Übergang zum nächsten Meilenstein, Verknüpfung mit regulatorischen Anforderungen, einleitet. Dieser beschreibt den bewussten Abgleich der ecoVadis-Inhalte mit geltenden und kommenden Berichtspflichten (z. B. CSRD, ESRS) und markiert zugleich den Übergang zur Regulatorikphase, in der eine perspektivisch anschlussfähige Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert werden soll.

6.2.2 Einhaltung eines dimensionalen Gleichgewichts

Zusätzlich spielt insbesondere die dimensionale Ausgewogenheit eine zentrale Rolle. In **Kapitel 5.4.2** wurde deutlich, dass viele Unternehmen bei der Bearbeitung einzelner Managementindikatoren entweder eine Überbetonung einzelner ecoVadis-Dimensionen (z. B. Umwelt) oder eine unzureichende Verbindung zu weiteren Dimensionen (z. B. Ethik oder nachhaltige Beschaffung) aufweisen. Diese Problematik wurde in mehreren Ableitungen explizit benannt, unter anderem mit der Forderung nach einer dimensionalen Schwerpunktsetzung und der Vermeidung einseitiger Bearbeitungslogiken. Zur systematischen Unterstützung dieser Anforderung wurden zwei Reflexionsinstrumente entwickelt, die als standardisierte Fragebögen jeweils vor und nach der Bearbeitung eines Managementindikators eingesetzt werden. Sie sollen Unternehmen dabei helfen, ihren Prozess zu strukturieren, bewusste Entscheidungen zu treffen und den Lernfortschritt zu dokumentieren.

6.2.2.1 Fragebogen zur strategischen Dimensionseinbindung (vor der Bearbeitung):

- Welche der vier ecoVadis-Dimensionen sind grundsätzlich mit diesem Managementindikator verknüpfbar?
- In welchen bestehenden Unternehmensprozessen oder Maßnahmen finden sich bereits Ansätze, die eine dieser Dimensionen abdecken?
- Gibt es Dimensionen, die bei der bisherigen Bearbeitung systematisch vernachlässigt wurden? Wenn ja, warum?
- Welche Synergieeffekte könnten durch eine parallele Bearbeitung mehrerer Dimensionen erzielt werden?
- Wie soll im Projektteam sichergestellt werden, dass alle gewählten Dimensionen im Verlauf der Bearbeitung berücksichtigt werden?

6.2.2.2 Fragebogen zur Evaluation und Bewertungsauswirkung (nach der Bearbeitung):

- Wurden alle geplanten Dimensionen im Bearbeitungsprozess mit konkreten Maßnahmen, Dokumenten oder Kennzahlen abgedeckt?
- Wie hoch war der dokumentierbare Aufwand für jede der eingebundenen Dimensionen (z. B. Zeit, Ressourcen, Abstimmungen)?
- Gab es erkennbare Effekte in der ecoVadis-Bewertung, die auf die Bearbeitung dieses Indikators zurückzuführen sind?
- Welche Herausforderungen traten bei der gleichzeitigen Berücksichtigung mehrerer Dimensionen auf?
- Welche Dimension sollte zukünftig bei diesem Indikator ggf. priorisiert oder anders bearbeitet werden?

Die Integration dieser Reflexionsformate als feste Meilensteine schafft nicht nur Transparenz und Struktur, sondern dient auch der internen Sensibilisierung. Gleichzeitig liefern die Antworten auf diese Fragebögen wichtige Impulse für die Weiterentwicklung von Indikatoren, die Skalierung auf andere Unternehmensbereiche sowie die Vorbereitung auf zukünftige regulatorische

Anforderungen. Die Verankerungsphase leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Implementierung des ecoVadis-Systems in der betrieblichen Praxis und schafft die Grundlage für die abschließende Regulatorikphase.

6.3 Regulatorikphase

Die Regulatorikphase bildet den abschließenden Entwicklungsschritt des Leitfadens und verfolgt das Ziel, die im Rahmen von ecoVadis etablierten Nachhaltigkeitsstrukturen und -prozesse sukzessive an die wachsenden regulatorischen Anforderungen im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung anzubinden. Sie markiert damit den Übergang von einem primär kundengetriebenen Bewertungsmodell hin zu einem gesetzlich normierten Nachhaltigkeitsberichtswesen. Ein zentrales Ergebnis aus der **siebten Einstiegsfrage** aus **Kapitel 5.4.1** zeigt, dass sich der Umgang mit den neuen Berichtspflichten nach CSRD und ESRS in den befragten Unternehmen bislang als sehr heterogen darstellt. Während einzelne Organisationen bereits erste inhaltliche Auseinandersetzungen initiiert haben, befinden sich andere noch im Orientierungsstadium oder haben die Thematik bislang nicht systematisch aufgegriffen. Kein einziges der acht befragten Unternehmen hat bislang einen Nachhaltigkeitsbericht nach CSRD-Standards veröffentlicht. In einem Fall lag zusätzlich keinerlei strukturierte Auseinandersetzung mit der Thematik vor. Gleichwohl besteht Einigkeit darin, dass die kommenden gesetzlichen Berichtspflichten erheblichen Einfluss auf die strategische Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsarbeit nehmen werden.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt der Leitfaden eine systematische Anbindung der ecoVadis-Systematik an die Logik der CSRD bzw. ESRS. Hierzu wird eine Vorgehensweise zur Umsetzung vorgeschlagen, welche die Überschneidungen zwischen den sechs Management-Indikatoren und ausgewählten Berichtspflichten nach ESRS visualisiert. Diese Landkarte folgt einem thematischen Raster und ordnet jedem Indikator die potenziell relevanten ESRS-

Kapitel zu. Um die Entwicklung methodisch zu fundieren, wurde auf die im Rahmen von **Kapitel 5.4.2** erhobenen Daten zurückgegriffen, wodurch die in **Anhang 10** enthaltene tabellarische Verknüpfung zwischen den Indikatoren und der Nachhaltigkeitsberichterstattung entsteht. Die dort dokumentierte Querschnittsanalyse der sechs Managementindikatoren hinsichtlich ihrer regulatorischen Relevanz erlaubt eine systematische Zuordnung zu den in der CSRD definierten Berichtspflichten (insb. ESRS 1, 2, E1–E5, S1–S4 und G1). Grundlage für das Raster bildet eine dreistufige Verknüpfungslogik, die sich an methodischen Empfehlungen zur Wesentlichkeitsanalyse und Funktionsintegration in KMU anlehnt:¹⁵⁰

Indikatorenzuordnung: Jeder der sechs ecoVadis-Managementindikatoren wird mit jenen ESRS-Kapiteln verknüpft, in denen sich direkte inhaltliche Überschneidungen identifizieren lassen (z. B. Richtlinien → ESRS 2; Maßnahmen → ESRS E1 und S2). Diese Zuordnungen basieren auf der strukturellen Kongruenz zwischen den ecoVadis-Indikatoren und den ESRS-Teilkapiteln gemäß EFRAG-Standardstruktur.¹⁵¹

Dimensionale Abbildung: Es wird aufgezeigt, welche der vier ecoVadis-Dimensionen pro Indikator besonders relevant sind und wie diese sich in den ESRS-Themenfeldern widerspiegeln. Diese Vorgehensweise folgt dem Prinzip der doppelten Materialität, wie es in der CSRD gefordert und in der Literatur zu strategischer Nachhaltigkeitsintegration beschrieben wird.¹⁵²

Organisatorische Schnittstellen: Schließlich erfolgt eine funktionale Ableitung, die angibt, welche betrieblichen Rollen oder Abteilungen typischerweise für die Umsetzung bzw. Berichterstattung verantwortlich sind (z. B. Einkauf → S2; Geschäftsführung → G1). Diese Perspektive knüpft an prozessorientierte

¹⁵⁰ Vgl. Stephan Männel, *Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD und ESRS* (Wiesbaden 2023), S. 148 ff.

¹⁵¹ Vgl. EFRAG, *European Sustainability Reporting Standards – Exposure Drafts* (Brüssel 2022).

¹⁵² Vgl. Stefan Schaltegger und Raimund Wagner, *Sustainable Entrepreneurship* (Wiesbaden 2019), S. 56.

Organisationsansätze an, die eine Zuordnung von Nachhaltigkeitsthemen zu Verantwortungsbereichen fordern.¹⁵³

Die Notwendigkeit eines solchen Verknüpfungsinstruments wurde auch im Rahmen der systematischen Bewertung der Managementindikatoren bestätigt. In fünf der acht analysierten Interviews wurde explizit auf den Bedarf verwiesen, regulatorische Entwicklungen strukturiert darzustellen und deren Schnittstellen zur ecoVadis-Bewertung offenzulegen. In Anlehnung an diese Erkenntnisse empfiehlt der Leitfaden die Entwicklung eines sogenannten Regulierungsraders, welches in **Abbildung 17** dargestellt ist. Dieses Radar bildet zentrale Gesetzes-initiativen systematisch ab und verknüpft sie mit relevanten Funktionsbereichen im Unternehmen und basiert auf der Datentabelle aus **Anhang 11**. Ziel ist es, die regulatorischen Anforderungen in die interne Zuständigkeitslogik zu übersetzen und dadurch Handlungsfelder, Zuständigkeiten und Reportinganforderungen frühzeitig zu synchronisieren. Ergänzend wurde in der **achten Einstiegsfrage** der Interviews deutlich, dass weitere Regulierungen, etwa die EU-Taxonomie oder das LkSG, bislang nur punktuell thematisiert wurden. Einzelne Unternehmen verwiesen auf branchenspezifische Normen oder Kundenanforderungen, ein strukturierter Umgang mit übergreifenden Gesetzesvorgaben konnte jedoch nicht identifiziert werden. Daher wird im Rahmen dieses Leitfadens bewusst auf eine umfassende Integration solcher Regulierungen verzichtet. Vielmehr wird empfohlen, diese Aspekte organisationsspezifisch und in Abhängigkeit von Unternehmensgröße, Branche und Lieferkettenstruktur gesondert zu analysieren. Der Fokus des Leitfadens liegt klar auf der Anbindung an die CSRD/ESRS-Logik, um eine fokussierte, praktikable und anschlussfähige Steuerung der regulatorischen Transformation zu ermöglichen. Die Regulatorikphase schließt den Leitfaden ab und schafft zugleich die Brücke zu einer übergreifenden, rechtskonformen Nachhaltigkeitssteuerung. Sie fördert die strategische Anschlussfähigkeit der bisherigen Bearbeitung an externe Anforderungen und trägt dazu bei, die

¹⁵³ Vgl. Martin Matuszak u. a., *ESG-Reporting in der Unternehmenspraxis* (Wiesbaden 2023), S. 67.

ecoVadis-Nutzung nicht nur als Bewertungstool, sondern als Ausgangspunkt einer zukunftsorientierten Berichterstattungskultur zu etablieren.

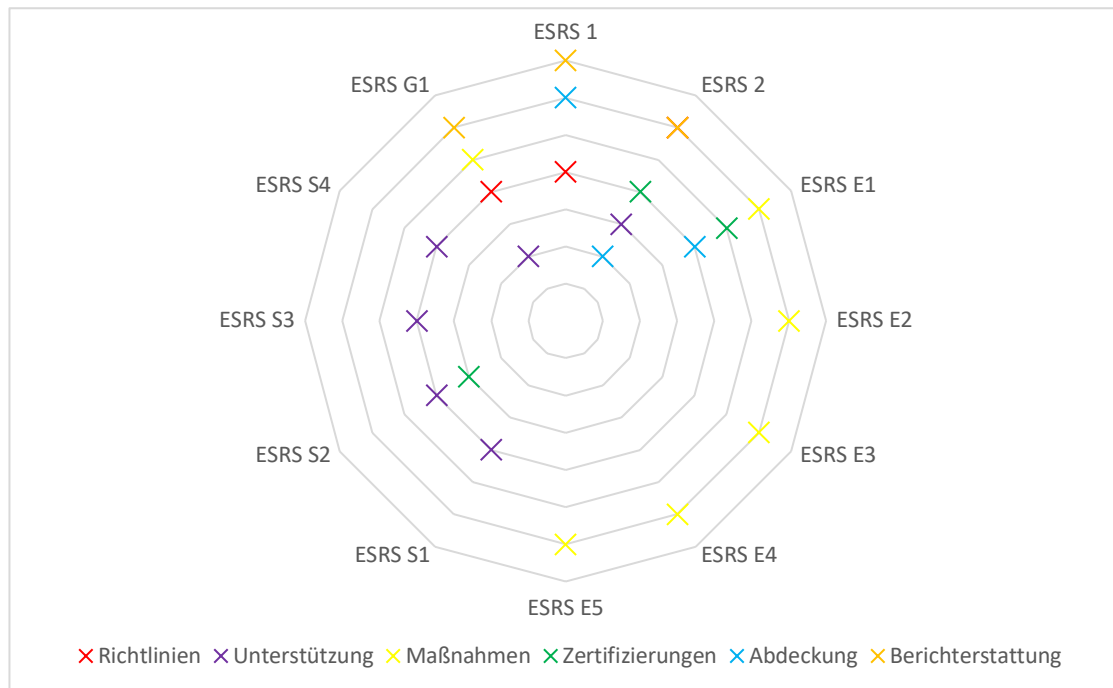


Abbildung 17: Regulierungsradar zwischen den ecoVadis-Indikatoren und der ESRSFazit und Ausblick

7. Fazit und Ausblick

Das vorliegende Fazit dient der systematischen Einordnung, Bewertung und kritischen Reflexion der in dieser Arbeit entwickelten Ergebnisse. Im Zentrum der Untersuchung stand die Frage, wie KMU im Umgang mit der Nachhaltigkeitsbewertungsplattform ecoVadis unterstützt werden können, um die dies bezüglichen Anforderungen strategisch, systematisch und zugleich praxisnah zu bearbeiten. Zur Beantwortung der daraus abgeleiteten Forschungsfrage wurde eine methodisch mehrschrittige Vorgehensweise gewählt: Die in **Kapitel 4** entwickelte Bewertungstabelle strukturiert die sechs ecoVadis-Managementindikatoren entlang analytischer Bewertungsdimensionen und bildet die Grundlage für die qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews (**siehe Kapitel 5**) nach Mayring. Auf dieser Basis wurde in **Kapitel 6** ein vierphasiger, praxisorientierter Leitfaden entwickelt, der durch interaktive Elemente wie Fragebögen, Bewertungshilfen und Selbsteinschätzungen eine flexible Adaption an unterschiedliche Unternehmensrealitäten ermöglicht. Der wissenschaftliche Anspruch dieser Arbeit liegt nicht nur in einer fundierten empirischen Basis, sondern insbesondere in der methodischen Anschlussfähigkeit an etablierte Theoriemodelle der strategischen Nachhaltigkeitsintegration sowie an die regulatorische Anforderungssystematik im Kontext der CSRD und ESRS. Alle im Leitfaden enthaltenen QR-Codes, Hyperlinks sowie Anhänge wurden ausschließlich zu illustrativen Zwecken erstellt und sind fiktiv.

Im nachfolgenden Abschnitt wird dieser entwickelte Leitfaden nun schrittweise erläutert und reflektiert. Dabei werden jeweils die konzeptionellen Entscheidungen, die Stärken sowie mögliche Schwächen der einzelnen Module eingeordnet, stets im Rückbezug auf die zentrale Problemstellung, die Zielsetzung und die im empirischen Teil gewonnenen Erkenntnisse. Ziel ist es, die Praxistauglichkeit und methodische Konsistenz des Leitfadens kritisch zu beleuchten und Verbesserungspotenziale für eine zukünftige Anwendung und Weiterentwicklung aufzuzeigen.

Vier Phasen zur Erfüllung der ecoVadis-Nachhaltigkeitsanforderungen - Ein praxisorientierter Leitfaden

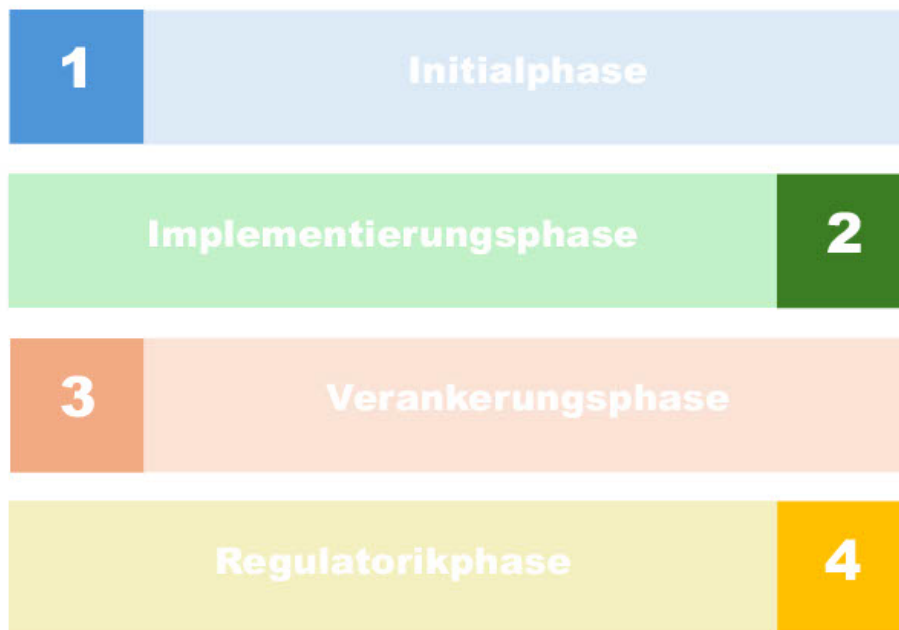


Abbildung 18: Leitfaden - Deckblatt

Die Initialphase des entwickelten Leitfadens dient der strukturierten und zugleich niederschweligen Einführung in die Systematik der Nachhaltigkeitsbewertung durch ecoVadis. Ziel dieses ersten Moduls ist es,

den Einstieg sowohl strategisch sinnvoll als auch praxisnah zu gestalten, insbesondere unter Berücksichtigung der teils erheblichen Startbarrieren, die sich für KMU in der praktischen Umsetzung ergeben. In den durchgeführten Experteninterviews zeigte sich deutlich, dass viele Unternehmen die erste Auseinandersetzung mit den ecoVadis-Anforderungen als besonders herausfordernd empfinden. Die Ursachen hierfür liegen vor allem in der hohen Heterogenität der Ausgangsbedingungen: Unterschiede hinsichtlich der organisatorischen Strukturen, der Branchenlogik, aber auch der internen Zielsetzungen erschweren eine einheitliche und universell gültige Einstiegslösung.

Vor diesem Hintergrund wurde in der Initialphase ein interaktives Selbsteinschätzungsinstrument entwickelt, das eine erste Einordnung des Kenntnis- und Erfahrungsstandes ermöglichen soll. Ziel ist es, eine individuelle Orientierung zu schaffen, die eine Über- wie auch Unterforderung vermeidet: Unternehmen mit bereits etablierten Nachhaltigkeitsstrukturen sollen nicht unnötig Ressourcen für grundlegende Basisschritte aufwenden, während unerfahrene Betriebe gezielt auf zentrale Entwicklungsfelder hingewiesen werden. Der Selbstcheck fungiert dabei nicht nur als diagnostisches Werkzeug, sondern leitet direkt über in eine standardisierte Erfahrungskurve, die eine zeitliche Struktur für die bevorstehenden Schritte der ecoVadis-Bearbeitung vorgibt. In der derzeitigen Leitfadenfassung ist diese Erfahrungskurve zunächst als einfacher Zeitstrahl ausgestaltet. Im weiteren Verlauf des Leitfadens wird sie jedoch sukzessive zu einem strategischen Reflexionsinstrument weiterentwickelt, das dem Nutzer eine kontinuierliche Selbstverortung entlang des Transformationsprozesses erlaubt. In der Printversion des Leitfadens wurde dabei explizit berücksichtigt, dass Unternehmen handschriftlich Markierungen und Notizen zur eigenen Positionierung vornehmen können, ein bewusst analoges Element, das die individuelle Auseinandersetzung mit dem eigenen Fortschritt fördert.

Ein weiteres wesentliches Element der Initialphase ist die modellbasierte Einordnung in ein geeignetes ecoVadis-Bewertungsformat. Die Wahl des passenden Modells stellt in der Praxis eine zentrale Entscheidung mit teils erheblichen finanziellen und organisatorischen Implikationen dar. Gerade für KMU mit begrenzten Budgets sind die monetären Anforderungen ein kritischer

Faktor, der häufig zur Ablehnung oder Verzögerung der Teilnahme führt. Daher bietet der Leitfaden an dieser Stelle eine strukturierte Modellübersicht, die es ermöglicht, die eigene Ausgangslage mit den Funktionalitäten, Vorteilen und Kosten der jeweiligen Optionen abzugleichen. Gleichzeitig wird auch auf die zeitliche Belastung eingegangen, die insbesondere bei begrenzten personellen Kapazitäten eine entscheidende Rolle spielt. Der Leitfaden verfolgt hier einen doppelten Ressourcenschutz, zeitlich wie finanziell und unterstützt somit die strategische Entscheidungsfindung von KMU in der Anfangsphase.

Abschließend fokussiert sich das letzte Modul der Initialphase erneut auf eine interaktive Selbstbewertung, um die Bearbeitung der ecoVadis-Managementindikatoren ressourceneffizient zu priorisieren. Mittels einer Quick-Win-Matrix erfolgt eine Bewertung entlang der Kriterien Aufwand und Bedeutung, wodurch erste Indikatoren mit hoher Wirkung bei geringem Ressourceneinsatz identifiziert werden können. Ziel ist es, insbesondere in frühen Phasen motivierende Fortschritte zu ermöglichen und damit die Akzeptanz und Umsetzungsbereitschaft innerhalb des Unternehmens zu erhöhen. Dieses Vorgehen steht in enger Verbindung zu den Ergebnissen der qualitativen Inhaltsanalyse, wonach insbesondere pragmatische Hilfestellungen zur Fokussierung und Priorisierung als zentraler Erfolgsfaktor angesehen wurden (**vgl. Kapitel 5.4.2**).

1. Der Selbstcheck



Der Selbstcheck ist ein entscheidendes Instrument, das Ihnen hilft, Ihre Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich der Nachhaltigkeit zu bewerten und die richtigen Entwicklungsschritte zu planen.

So funktioniert's:

1. Scannen Sie den **QR-Code** mit der Kamera-App Ihres Smartphones oder einem QR-Code-Scanner.
2. Füllen Sie den **Fragebogen** aus, um Ihren aktuellen Kenntnisstand und die internen Strukturen im Unternehmen zu überprüfen.
3. Basierend auf Ihren Antworten wird Ihr Unternehmen in eine standardisierte Erfahrungskurve eingeordnet. Diese dient als zentrale Orientierungshilfe und leitet Sie durch die vier Phasen der ecoVadis-Bewertung.

Dieser Selbstcheck ist nicht nur eine diagnostische Funktion, sondern bildet auch das **Fundament für die weitere Nutzung des Leitfadens** und die maßgeschneiderte Navigation durch die kommenden Module. Machen Sie den ersten Schritt und starten Sie mit dem Selbstcheck, um gezielt in die Thematik einzutauchen!

2. Einordnung in die Erfahrungskurve

Was passiert nach dem Selbstcheck?

- **Mitteilung Ihrer Position:** Direkt nach dem Selbstcheck erfahren Sie, in welcher Phase der **Erfahrungskurve** sich Ihr Unternehmen aktuell befindet.
- **Überspringen von Modulen:** Je nach Einordnung werden Sie möglicherweise feststellen, dass bestimmte Module aufgrund Ihres bereits vorhandenen Kenntnisstands **übersprungen** werden können.
- **Individuelle Anpassung:** Sollten Sie sich bereits in einer fortgeschrittenen Phase befinden, kann es sinnvoll sein, gezielt die für Sie relevanten Module auszuwählen und sich **nicht unnötig zu wiederholen**.

Handschriftlicher Eintrag:

Gerne können Sie in der dargestellten Erfahrungskurve **per Hand** vermerken, wo Sie aktuell stehen. Dies dient der **individuellen Orientierung** und ermöglicht eine klare visuelle Darstellung Ihres Fortschritts.

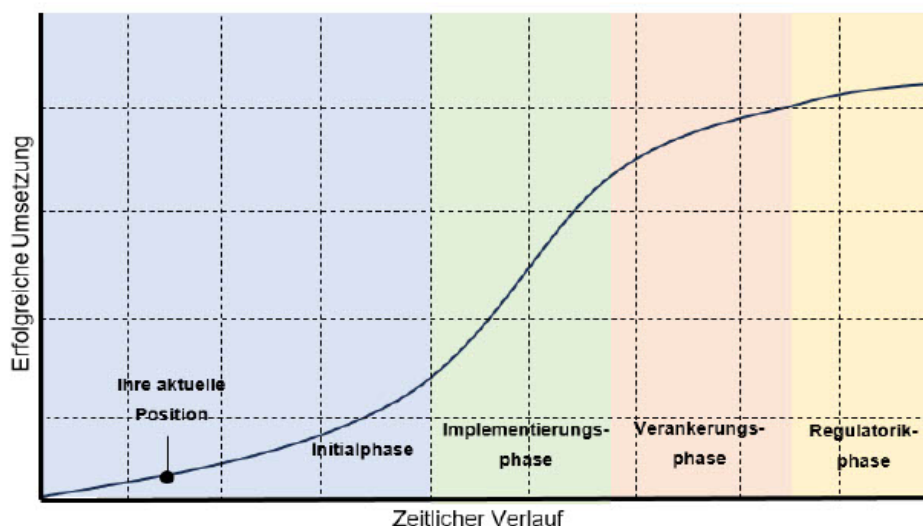


Abbildung 20: Leitfaden - Initialphase 2/4

3. Wahl des ecoVadis-Modells

Der erste Schritt ist die Wahl des passenden **ecoVadis-Modells**. Das **Standardmodell** ist die am häufigste gewählte Option und bietet eine solide Grundlage für die meisten Unternehmen. Es ist eine gute Wahl, wenn Sie eine **effiziente und kostengünstige Lösung** suchen, die den Kernanforderungen entspricht.

Die zentrale Frage bei der Wahl des Modells lautet: „**Was wollen Sie erreichen und welche Funktionen soll das System bieten?**“

Preismodell	Beschreibung	Jährliche Kosten	Vorteilhaft bei	Empfehlung
Basic-Plan	Basisbewertung mit Scorecard, interner Freigabe und E-Learning	S-Unternehmen: 729 EUR / Jahr (1.749 EUR für 3 Jahre) M-Unternehmen: 1.109 EUR / Jahr (2.659 EUR für 3 Jahre)	Erste Teilnahme, begrenzte Ressourcen	Empfohlen für Einsteiger
Premium-Plan	Erweiterte Analysefunktionen, Freigabe außerhalb des Netzwerks, Bewerbungsoptionen	S-Unternehmen: 1.159 EUR / Jahr (2.749 EUR für 3 Jahre) M-Unternehmen: 1.839 EUR / Jahr (4.409 EUR für 3 Jahre)	Fortgeschrittene Nutzer mit interner Nachhaltigkeitsstrategie	Empfohlen für Fortgeschrittene
Select-Plan	Intensive Betreuung inkl. Orientierungsgespräch, bevorzugter Bewertung und Analysten-Sitzung	S-Unternehmen: 3.319 EUR / Jahr (7.919 EUR für 3 Jahre) M-Unternehmen: 5.139 EUR / Jahr (11.839 EUR für 3 Jahre)	Strukturierter Projektansatz, individueller Supportbedarf	Empfohlen für Strukturausbau
Corporate-Plan	Dediziertes Support-Team, Nutzung durch mehrere Unternehmenseinheiten, zentrale Koordination	S-Unternehmen: ab 6.179 EUR / Jahr (14.809 EUR für 3 Jahre) M-Unternehmen: ab 6.579 EUR / Jahr (15.759 EUR für 3 Jahre)	Konzerne, Unternehmensgruppen mit hohem Steuerungsbedarf	Empfohlen für Experten

Abbildung 21: Leitfaden - Initialphase 3/4

4. Wo stehe ich? - Die Grundlage für eine gezielte Priorisierung

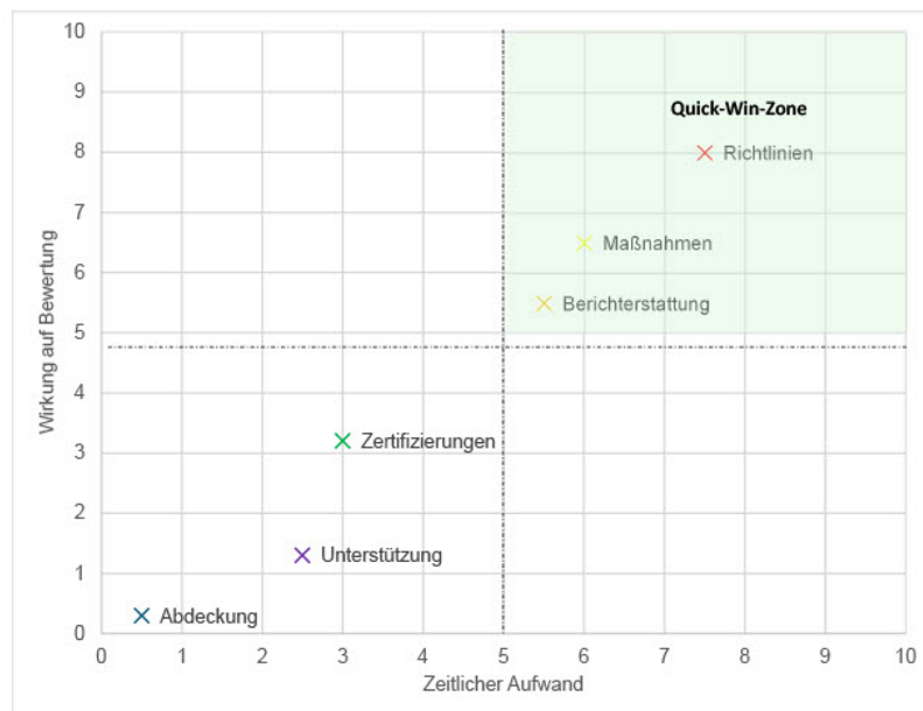
Am Ende der ersten Phase ist es wichtig, dass Sie die Selbsteinschätzung wahrheitsgemäß ausfüllen. Nutzen Sie den folgenden Link, um zur Selbsteinschätzungsmaske zu gelangen und die Managementindikatoren zu bewerten:

Selbsteinschätzung starten

Hier gilt:

Ehrlichkeit schafft Klarheit und zeigt den richtigen Weg!

Nachdem Sie die Indikatoren in die Quick-Win-Matrix eingetragen haben, entsteht eine Reihenfolge für die Bearbeitung. Die Indikatoren im grünen Bereich sollten dabei zuerst bearbeitet werden – hier erwarten Sie schnelle Erfolge!



1. Initialphase

Abbildung 22: Leitfaden - Initialphase 4/4

Die konzeptionelle Ausgestaltung der Initialphase ist insgesamt als gelungen zu bewerten, da sie einen zugleich strategisch fundierten und praxisorientierten

Einstieg in die Bearbeitung der ecoVadis-Anforderungen ermöglicht. Besonders hervorzuheben ist die adressatengerechte Berücksichtigung der in den Interviews vielfach betonten Heterogenität der KMU, sowohl hinsichtlich ihrer strukturellen Gegebenheiten als auch bezogen auf Branchenkontexte und Ressourcenausstattung. Durch den Einsatz interaktiver Elemente, insbesondere des Selbstchecks und der Quick-Win-Matrix, wird eine modulare Anwendung ermöglicht, die eine differenzierte und individuelle Nutzung des Leitfadens erlaubt. Die Unternehmen erhalten somit die Möglichkeit, den Leitfaden auf ihre eigene Realität herunterzubrechen, was in der Praxis einen hohen Nutzwert verspricht. Gleichzeitig ergibt sich aus dieser Offenheit und Flexibilität auch ein zentrales Spannungsfeld: Die Qualität der Umsetzung hängt maßgeblich von der Eigeninitiative, Kompetenz und Reflexionsbereitschaft der Anwender ab. Der Leitfaden fordert von den Nutzenden ein hohes Maß an aktiver Auseinandersetzung mit den eigenen Kenntnissen, Ressourcen und Prioritäten. Die Gefahr einer Fehleinschätzung des eigenen Reifegrades, etwa durch mangelndes Fachwissen, begrenzte zeitliche Ressourcen oder innere Widerstände, ist nicht auszuschließen. In solchen Fällen könnten falsche Schlussfolgerungen gezogen und strategisch ungünstige Entscheidungen getroffen werden, etwa durch die Wahl eines unpassenden ecoVadis-Modells oder die Auslassung relevanter Bearbeitungsschritte.

Somit zeigt sich: Der Leitfaden bietet in seiner Initialphase ein hohes Maß an strategischer Orientierung und Praxisnähe, sofern er durch die Unternehmen verantwortungsvoll und gewissenhaft angewendet wird. Die Stärke des Ansatzes liegt in der Fähigkeit zur Individualisierung, gleichzeitig ist dies auch seine größte Herausforderung. Die damit verbundene methodische Offenheit erfordert klare Kommunikation über die Grenzen und Voraussetzungen des Leitfadens sowie eine gezielte Schulung oder Begleitung bei der Erstanwendung.

Die Implementierungsphase bildet das operative Fundament zur erfolgreichen Bearbeitung der ecoVadis-Anforderungen und knüpft unmittelbar an die Selbsteinschätzung und Priorisierung aus der Initialphase an. Ziel dieses Abschnitts ist es, die zentralen strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen zu

schaffen, um die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Managementindikatoren effizient, zielgerichtet und ressourcenschonend zu gestalten. Die drei Module dieser Phase, Rollenverteilung, Wissensaustausch und Branchendifferenzierung, adressieren dabei gezielt jene Herausforderungen, die in den durchgeführten Experteninterviews besonders häufig als Hemmnisse identifiziert wurden. Ein zentrales Problem stellt dabei die unzureichende Klärung von Zuständigkeiten dar. In vielen Unternehmen wird die Bearbeitung der Nachhaltigkeitsthemen und insbesondere der ecoVadis-Bewertung, einer Einzelperson oder einer fachfremden Abteilung übertragen, wodurch Überlastung und ineffiziente Prozesse entstehen. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, wird im Leitfaden das RACI-Modell eingesetzt, das eine klare Differenzierung von Verantwortlichkeiten innerhalb der beteiligten Abteilungen ermöglicht. Es verfolgt das Ziel, Nachhaltigkeitsverantwortliche zu entlasten, sie aus der Rolle der „Einzelkämpfer“ herauszulösen und eine institutionalisierte Zusammenarbeit zu fördern.

Neben der Rollenverteilung wird auch der mangelnde Wissensaustausch als zentrale Barriere thematisiert. Aufgrund der begrenzten externen Unterstützungsmöglichkeiten jenseits der ecoVadis-Plattform fühlen sich viele Verantwortliche isoliert und auf sich allein gestellt. Der Leitfaden begegnet diesem Problem durch die Entwicklung eines interaktiven Intranetmoduls, das als digitaler Wissenspool dient. Hier sollen Best-Practice-Erfahrungen systematisch dokumentiert und für andere Unternehmen zugänglich gemacht werden. Der modulare Aufbau ermöglicht eine gezielte Filterung nach Branchen, Indikatoren und Problemstellungen und fördert den wechselseitigen Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen mit vergleichbaren Herausforderungen. Die dritte Hürde betrifft die branchenspezifische Unterschiedlichkeit der ecoVadis-Anforderungen. Da die Relevanz und Umsetzbarkeit einzelner Indikatoren stark von der jeweiligen Branche abhängen, stellt die fehlende Differenzierung ein erhebliches Hindernis für KMU dar. Zur Lösung dieses Problems wurde im Leitfaden eine erste Orientierung über vier übergeordnete Branchenkategorien geschaffen, an denen sich die Unternehmen bei der Auswahl und Bearbeitung der Indikatoren orientieren können. Diese Einteilung

stellt keine abschließende Klassifikation dar, sondern dient vielmehr als niederschwellige Hilfestellung zur Ableitung branchenspezifischer Schwerpunkte. Der Zusammenhang zur Quick-Win-Matrix der Initialphase ist dabei explizit gewollt: Die in der Matrix identifizierten prioritären Indikatoren ergeben sich nicht nur aus Aufwand und Bedeutung, sondern sind stark durch den jeweiligen Branchenkontext geprägt. Insgesamt stellt die Implementierungsphase somit eine entscheidende Weichenstellung für die erfolgreiche Bearbeitung des ecoVadis-Fragebogens dar. Sie legt die Grundlage für eine strukturierte, kollaborative und kontextsensible Umsetzung, die der Vielschichtigkeit realer Unternehmenspraxis gerecht wird.

5. Klare Rollen, klare Verantwortung: Effiziente Zusammenarbeit durch das RACI-Modell

Im Anhang I dieses Leitfadens finden Sie das RACI-Modell, das als Orientierungshilfe dient, um Verantwortlichkeiten für die ecoVadis-Anforderungen zu verteilen. Es ist wichtig, dass Sie dieses Modell mit den jeweiligen Abteilungen und Personen absprechen und es an die spezifischen Gegebenheiten in Ihrem Unternehmen anpassen.

Das RACI-Modell unterscheidet vier zentrale Rollen:

- **Responsible (R):** Die Person oder Abteilung, die für die Durchführung einer Aufgabe verantwortlich ist. Sie erledigt die Arbeit.
- **Accountable (A):** Die Person, die letztendlich für den Erfolg der Aufgabe verantwortlich ist und die Entscheidung trifft. Nur eine Person sollte für diese Aufgabe ausgewählt werden.
- **Consulted (C):** Personen oder Abteilungen, die beratend hinzugezogen werden, um ihre Expertise oder Informationen beizusteuern.
- **Informed (I):** Personen oder Abteilungen, die über den Fortschritt oder das Ergebnis informiert werden müssen.

Beachte: Das Modell ist ein theoretischer Vorschlag, den Sie flexibel gestalten können.

→ Bauen Sie eine gesunde Struktur im Unternehmen auf – Sie sind nicht der Einzelkämpfer, sondern der Impulsgeber für die Transformation und der Katalysator für die Zusammenarbeit.

6. Nutzung von Best-Practice-Erfahrungen und Wissensnetzwerken

Herausforderung:

Viele KMU haben Schwierigkeiten, die ecoVadis-Bewertungslogik mit ihren eigenen Prozessen in Einklang zu bringen. Besonders herausfordernd sind:

- Fehlende Systematik bei der Datenerhebung
- Mangelnde Passgenauigkeit der Indikatoren zu branchenspezifischen Gegebenheiten
- Überforderung durch neue oder unbekannte Nachhaltigkeitsanforderungen

Lösungsansatz:

Um Ihnen bei diesen Herausforderungen zu helfen, haben wir ein **digitales Intranetmodul** entwickelt. Dieses Modul ist eine Sammlung von Best-Practice-Beispielen und Lösungen aus der Praxis. Es wurde darauf ausgelegt, Ihnen den Austausch mit anderen Unternehmen zu erleichtern und Ihnen Lösungen für Ihre eigenen Problemstellungen anzubieten.

Wie funktioniert das Modul?

- **Zugang:** Sie können das Modul ganz einfach über diesen QR-Code erreichen:



- **Suchen und Filtern:** Sie können gezielt nach Lösungen suchen, die Ihrer Branche oder Ihrem spezifischen Problem entsprechen. Die Beiträge sind nach **Branchen**, **Indikatoren** und **Problemlagen** kategorisiert.
- **Teilen von Erfahrungen:** Wir ermutigen Sie, eigene Erfahrungen und Lösungsansätze einzubringen. Ihre Beiträge können anderen helfen, ähnliche Herausforderungen zu meistern!

Abbildung 24: Leitfaden - Implementierungsphase 2/3

7. Berücksichtigung branchenspezifischer Unterschiede

In diesem Abschnitt möchten wir Ihnen eine gezielte Orientierung zu den branchenspezifischen Anforderungen der ecoVadis-Bewertung bieten:



Achtung:

Es wurden vier übergeordnete Branchen verwendet. Können Sie sich mit einer dieser Branchen identifizieren? Beachten Sie, dass diese Kategorisierung nur als Orientierungshilfe dient und ein erstes Gefühl für die Thematik vermitteln soll.

Keine Korrelation zu einer dieser Branchen?

Dann versuchen Sie, Ihre Branche nach dem gleichen Schema zu beurteilen. Sie haben bereits in den vorherigen Punkten die Indikatoren in der Quick-Win-Matrix eingeordnet – hier können sich möglicherweise Rückschlüsse auf die branchenspezifische Ausrichtung Ihrer Branche ergeben.

TIPP:

Wenn Sie sich unsicher sind, suchen Sie im Intranet nach ähnlichen Branchenteilnehmern oder Best-Practice-Beispielen!

Abbildung 25: Leitfaden - Implementierungsphase 3/3

Die Implementierungsphase stellt hinsichtlich ihrer Konzeption und Integration in den Leitfaden eine besondere Herausforderung dar. Im Vergleich zur Initialphase ist dieser Abschnitt deutlich fachlicher geprägt und basiert in hohem

Maße auf konkreten Daten, Prozessen und organisatorischen Strukturen innerhalb der Unternehmen. Die Umsetzung entsprechender Unterstützungsangebote war daher komplexer, da die notwendige Anpassung an individuelle Rahmenbedingungen schwer standardisierbar ist. Dies gilt insbesondere für die Themenfelder Rollenverteilung, Wissenstransfer und Branchendifferenzierung, die in der Praxis durch eine hohe inhaltliche Varianz und unternehmensspezifische Ausprägung gekennzeichnet sind.

Ein zentrales Problem bestand in der Heterogenität der Rollen und Abteilungen, wie sie sich in den Experteninterviews widerspiegelte. Zwar wurde mit dem RACI-Modell ein hilfreiches Instrument zur Systematisierung von Zuständigkeiten eingebunden, jedoch war es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, eine tiefgreifende, branchenspezifisch differenzierte Ausarbeitung für alle denkbaren Konstellationen zu leisten. Die Ausgestaltung musste sich daher auf eine übersichtsartige Darstellung beschränken, die exemplarisch Möglichkeiten aufzeigt, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Eine erweiterte Datengrundlage, etwa durch eine größere Anzahl von Fallstudien oder eine branchenspezifisch fokussierte Vertiefung der Interviews, hätte hier potenziell zu einer stärkeren empirischen Fundierung beitragen können. Aufgrund der zeitlichen und ressourcenbezogenen Begrenzungen einer Masterarbeit war dies jedoch nicht umsetzbar. Ein vergleichbares Problem zeigte sich bei der Berücksichtigung branchenspezifischer Unterschiede. Auch hier war es nicht möglich, den individuellen Anforderungen einzelner Sektoren in der Tiefe gerecht zu werden. Die gewählte Lösung, vier übergeordnete Branchenkategorien als Orientierungsrahmen zu etablieren, stellt eine pragmatische Annäherung dar, ersetzt jedoch nicht die konkrete Auseinandersetzung der Unternehmen mit ihren spezifischen Herausforderungen. In beiden Fällen, sowohl bei der Rollenverteilung als auch bei der Brancheneinordnung wird deutlich, dass der Leitfaden ein hohes Maß an Eigeninitiative und analytischem Transfervermögen seitens der Anwender voraussetzt. Positiv hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Einführung des interaktiven Intranetmoduls, das eine innovative und zugleich praxisnahe Antwort auf die Herausforderung des fehlenden Wissensaustauschs bietet. Angesichts der begrenzten Verfügbarkeit externer Literatur und Unterstützungsmöglichkeiten

wurde mit diesem Instrument ein adaptiver Raum für Best-Practice-Sharing und kollektives Lernen geschaffen, der heterogene Lösungserfahrungen systematisch zugänglich machen soll. Dieser partizipative Ansatz erscheint insbesondere vor dem Hintergrund der Individualisierung der Nachhaltigkeitsanforderungen als vielversprechend.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Implementierungsphase inhaltlich weniger tiefgreifend ausgestaltet werden konnte als andere Teile des Leitfadens, jedoch dennoch einen strukturierten Überblick über zentrale Handlungsfelder und Stolpersteine bietet. Sie kann den Leser anleiten, erste organisatorische Weichen zu stellen und sich mit den spezifischen Rahmenbedingungen im eigenen Unternehmen auseinanderzusetzen. Eine Lösung der angesprochenen Probleme kann der Leitfaden an dieser Stelle jedoch nicht leisten, wohl aber eine gezielte Orientierung für den individuellen Transformationsprozess geben.

Die Verankerungsphase stellt den dritten zentralen Abschnitt des Leitfadens dar und verfolgt das Ziel, die zuvor initiierten Strukturen und Maßnahmen nachhaltig im Unternehmen zu etablieren. Während die Implementierungsphase organisatorische Grundlagen legte, rückt nun die Reflexion des bisherigen Fortschritts sowie die systematische Planung der weiteren Schritte in den Vordergrund. Die Verankerung erfolgt dabei sowohl auf inhaltlicher als auch auf zeitlicher Ebene und wird durch zwei wesentliche Module unterstützt: die in der Initialphase eingeführte Lernkurve sowie das Konzept der dimensionalen Ausgewogenheit.

Im Zentrum der Verankerungsphase steht die thematische Ausarbeitung der Lernkurve, die im Anhang II des Leitfadens bereitgestellt ist und in Kapitel 6 der Masterarbeit bildlich dargestellt wurde. Sie ist entlang von fünf inhaltlichen Meilensteinen strukturiert, die sich auf vier aufeinander aufbauende Zeitstufen verteilen. Diese Meilensteine, von der internen Legitimation über den Aufbau von Strukturen bis hin zur regulatorischen Verknüpfung, dienen den Unternehmen als Orientierungsrahmen für die eigene Entwicklung. Ziel ist es, den Bearbeitenden eine Möglichkeit zur kontinuierlichen Selbstreflexion zu bieten.

Die Lernkurve soll dadurch nicht nur retrospektiv, sondern vor allem vorausschauend als Planungsinstrument genutzt werden, um ein systematisches und priorisiertes Vorgehen zu fördern. Ergänzt wird dieser strategische Reflexionsprozess durch das Modul der dimensionalen Ausgewogenheit. Die qualitative Analyse der Experteninterviews hat gezeigt, dass Unternehmen häufig dazu neigen, bestimmte ecoVadis-Dimensionen, z. B. Umwelt, zu stark zu gewichten, während andere wie Ethik oder nachhaltige Beschaffung systematisch vernachlässigt werden. Dies führt nicht nur zu einer unausgewogenen Bewertung, sondern kann in späteren Phasen der Bearbeitung zu ineffizienten Rückschleifen führen, wenn vernachlässigte Dimensionen nachgearbeitet werden müssen. Um diesem Risiko vorzubeugen, wurden im Leitfaden zwei Fragebögen entwickelt, die im fiktiven Anhang III verortet sind und jeweils vor und nach der Bearbeitung eines Indikators eingesetzt werden sollen. Diese Instrumente ermöglichen eine gezielte Selbstprüfung hinsichtlich der inhaltlichen Tiefe und der Dimensionalität der Bearbeitung und fördern damit ein ganzheitliches, konsistentes Vorgehen.

Insgesamt verfolgt die Verankerungsphase das Ziel, den ecoVadis-Bearbeitungsprozess strategisch zu stabilisieren und die Unternehmen in die Lage zu versetzen, eigene Fortschritte realistisch einzuschätzen sowie zielgerichtet weiterzuentwickeln. Durch die Kombination aus zeitlicher Strukturierung und inhaltlicher Ausgewogenheit entsteht ein robustes Fundament für eine langfristige Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis.

8. Die wichtigsten Meilensteine auf Ihrem Weg

Die Lernkurve im Anhang II bietet Ihnen einen klaren Überblick über den gesamten Prozess und die Meilensteine, die Sie im Laufe der Zeit erreichen sollten.

Die fünf Meilensteine in der Lernkurve:

1. **Interne Legitimation des Nachhaltigkeitsthemas**
Zu Beginn des Prozesses erkennen Sie, dass Nachhaltigkeit ein relevantes Thema für Ihr Unternehmen ist – oft ausgelöst durch externen Druck wie Kundenanforderungen.
2. **Erfassung und Priorisierung der Anforderungen**
Hier erfolgt die erste Auseinandersetzung mit dem ecoVadis-Fragebogen und eine strukturierte Analyse der relevanten Anforderungen.
3. **Aufbau eines initialen Nachhaltigkeitsmanagementsystems**
Sie definieren Zuständigkeiten, etablieren Prozesse und bereiten die technische Umsetzung der ecoVadis-Plattform vor.
4. **Integration in interne Steuerungsprozesse**
Nachhaltigkeit wird in Ihre bestehenden Planungs-, Controlling- oder Qualitätsprozesse integriert und als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie verankert.
5. **Verknüpfung mit regulatorischen Anforderungen**
Hier erfolgt der Abgleich der ecoVadis-Anforderungen mit den geltenden und zukünftigen regulatorischen Berichtspflichten (wie z. B. CSRD, ESRS).

Was können Sie nun tun?

Schauen Sie sich die vorhandenen Meilensteine in der Lernkurve genau an und prüfen Sie, in welchem Maß Ihr Unternehmen diese bereits erreicht hat. Welche Meilensteine haben Sie bereits erfolgreich umgesetzt, und welche benötigen noch weitere Schritte oder Anpassungen? Nutzen Sie diese Gelegenheit, um die nächsten Schritte zu planen und Ihre Fortschritte zu dokumentieren.

TIPP:

Nutzen Sie die Lernkurve im Anhang als praktisches Werkzeug, um Ihre Entwicklung kontinuierlich zu verfolgen. Sie hilft Ihnen nicht nur, Ihre Fortschritte zu visualisieren, sondern auch, den weiteren Weg klar und strukturiert zu gehen.

Abbildung 26: Leitfaden - Verankerungsphase 1/2

9. Einhaltung eines dimensionalen Gleichgewichts

Ein wichtiger Aspekt in der Bearbeitung der ecoVadis-Anforderungen ist die **dimensionale Ausgewogenheit**. Häufig wird festgestellt, dass Unternehmen dazu tendieren, einzelne ecoVadis-Dimensionen, wie z. B. „Umwelt“, zu überbetonen, während andere, wie „Ethik“ oder „nachhaltige Beschaffung“, oft zu wenig Beachtung finden.

TIPP:

Diese Fragebögen finden Sie im Anhang III des Leitfadens. Stellen Sie sicher, dass Sie beide Fragebögen vor und nach der Bearbeitung eines Indikators ausfüllen. Sie helfen Ihnen dabei, Ihre Arbeit strukturiert und ausgewogen zu gestalten und den Fortschritt bewusst zu reflektieren.

Wichtig:

Tragen Sie alle erledigten oder begonnenen Indikatoren auch in die Lernkurve ein! So behalten Sie den Überblick und können Ihren Fortschritt kontinuierlich verfolgen.

Mit der Beantwortung dieser Fragen sichern Sie sich eine fundierte Herangehensweise und schaffen die Grundlage für eine ausgewogene, nachhaltige Bearbeitung der ecoVadis-Anforderungen.

Im Vergleich zur deutlich individualisierungsbedürftigen Implementierungsphase konnte die Verankerungsphase konzeptionell griffiger und methodisch homogener ausgestaltet werden. Zwar bestehen auch hier unternehmensspezifische Unterschiede, insbesondere hinsichtlich der erreichten Meilensteine und der Relevanz einzelner ecoVadis-Dimensionen, jedoch verfolgen viele Unternehmen an diesem Punkt vergleichbare Zielsetzungen: den strukturierten Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements, die Integration relevanter Anforderungen in bestehende Steuerungsprozesse und die Schaffung eines datenbasierten Reportingsystems. Vor diesem Hintergrund ist es dem Leitfaden gelungen, eine einheitliche Bearbeitungslogik zu entwickeln, die eine tragfähige Grundlage für die strategische Weiterentwicklung darstellt.

Besonders hervorzuheben ist dabei die Ausgestaltung der Lernkurve. Sie bietet den Bearbeitenden nicht nur eine zeitliche Orientierung, sondern auch eine inhaltlich fundierte Strukturierung des Transformationsprozesses, beginnend bei der internen Legitimation bis hin zur regulatorischen Verknüpfung. Der Leitfaden vermittelt damit keine standardisierte Lösung, sondern ein prozessuales Verständnis, das durch die fünf definierten Meilensteine operationalisiert wird. Diese Herangehensweise wurde bewusst gewählt, um den Charakter eines Leitfadens zu wahren: Es geht nicht darum, vollständige Lösungen vorzuschreiben, sondern darum, ein Bewusstsein für zentrale Entwicklungsschritte zu schaffen und die Leser bei deren Umsetzung gezielt zu unterstützen. Ergänzend dazu trägt das Modul zur dimensionalen Ausgewogenheit zur Qualitätssicherung der Bearbeitung bei. Die Erkenntnisse aus der qualitativen Analyse zeigten, dass in vielen Unternehmen einzelne Dimensionen strukturell unterrepräsentiert sind. Dieses Ungleichgewicht kann langfristig zu ineffizienten Rückläufen oder punktuellen Nacharbeiten führen. Durch die Einführung von zwei standardisierten Fragebögen, die jeweils vor und nach der Bearbeitung eines Indikators eingesetzt werden, wird ein Reflexionsinstrument bereitgestellt, das sowohl inhaltliche Tiefe als auch Gleichgewicht über alle Dimensionen hinweg sicherstellen soll. Diese systematische Vorgehensweise fördert ein konsistentes Nachhaltigkeitsprofil und reduziert das Risiko blinder Flecken in der Bewertung.

Die konzeptionelle Stärke dieser Phase liegt somit in der Verbindung aus Struktur und Reflexion: Einerseits erhalten Unternehmen eine verlässliche Orientierung für die nächsten Schritte im ecoVadis-Prozess, andererseits werden sie zur kritischen Auseinandersetzung mit dem eigenen Fortschritt und der inhaltlichen Ausgewogenheit ihrer Maßnahmen angeregt. Die beiden begleitenden Anhänge, die Lernkurve und die Reflexionsbögen zur dimensionalen Ausgewogenheit, ermöglichen es dem Anwender, ein datenbasiertes und strategisch tragfähiges Fundament zu schaffen, das direkt in die abschließende Phase der regulatorischen Integration überführt werden kann.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Verankerungsphase sowohl methodisch als auch inhaltlich eine gelungene Konsolidierung der bisherigen Leitfadenstruktur darstellt. Sie ersetzt keine individuelle Strategieentwicklung, bietet jedoch eine fundierte und praxisnahe Orientierungshilfe, die insbesondere für KMU eine wertvolle Unterstützung auf dem Weg zu einem systematischen Nachhaltigkeitsmanagement darstellt.

Die Regulatorikphase bildet den abschließenden Abschnitt des entwickelten Leitfadens und zielt darauf ab, eine Brücke zwischen der internen Nachhaltigkeitsarbeit und den externen Berichtspflichten herzustellen. Während die vorherigen Phasen vor allem auf den strukturellen Aufbau und die operative Verankerung eines unternehmensinternen Nachhaltigkeitsmanagements ausgerichtet waren, fokussiert die letzte Phase die systematische Integration gesetzlicher Anforderungen, insbesondere im Kontext der CSRD und der daran anknüpfenden ESRS. Der Anspruch dieser Phase besteht nicht darin, eine vollständige Berichterstattung vorzustrukturieren, sondern vielmehr darin, die Schnittstellen zwischen internen Indikatoren und externen Offenlegungspflichten transparenter und zugänglicher zu machen. Inhaltlich stützt sich die Phase auf drei zentrale Meilensteine: die Indikatorenzuordnung, die dimensionale Abbildung innerhalb der Regulatorik sowie die Identifikation organisatorischer Schnittstellen. Um diese drei Elemente in ein konsistentes Verhältnis zu setzen, wurde im Leitfaden eine sogenannte Verknüpfungslogik entwickelt, welche auf Grundlage der ESRS eine erste systematische Orientierung bietet. Diese Logik zielt darauf ab, die im Unternehmen bereits bearbeiteten ecoVadis-Indikatoren den entsprechenden Themenfeldern der ESRS zuzuordnen, um so

eine inhaltliche Anschlussfähigkeit an die zukünftige Nachhaltigkeitsberichterstattung zu ermöglichen.

Ein zentrales Instrument dieser Phase ist das sogenannte Regulierungsradar, das im Leitfaden als grafische Übersicht die Verbindung zwischen ecoVadis-Indikatoren und relevanten ESRS-Kapiteln visualisiert. Die Auswahl der ESRS als Bezugsrahmen für die Regulatorikphase basiert auf ihrer zentralen Rolle innerhalb des europäischen Nachhaltigkeitsberichtssystems. Als technische Ausführungsstandards konkretisieren die ESRS die in der CSRD verankerten Offenlegungspflichten und definieren detailliert, welche Inhalte, Kennzahlen und Strukturierungs-vorgaben von Unternehmen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erfüllen sind. Sie stellen damit die verbindliche inhaltliche Grundlage dar, auf deren Basis die Berichte künftig erstellt und geprüft werden müssen. Vor diesem Hintergrund wurde im Regulierungsradar bewusst ausschließlich auf die ESRS Bezug genommen, um eine inhaltlich konsistente und an den geltenden Regulierungsrahmen anschlussfähige Systematik zur Verknüpfung mit den ecoVadis-Indikatoren zu schaffen. Ziel ist es, dem Anwender eine pragmatische Hilfe zur Identifikation relevanter Schnittstellen zu bieten, beispielsweise dann, wenn bestimmte Managementindikatoren bereits unternehmensintern bearbeitet werden und parallel als Grundlage für die Entwicklung eines gesetzeskonformen Nachhaltigkeitsberichts dienen sollen.

10. Integration in die zukünftige Nachhaltigkeitsberichterstattung

In dieser Phase des Leitfadens geht es darum, die bisher durch ecoVadis etablierten Nachhaltigkeitsprozesse und -strukturen mit den neuen, wachsenden regulatorischen Anforderungen, der CSRD und den ESRS, zu verbinden. Ziel ist es, den Übergang von einem kundengetriebenen Bewertungsmodell hin zu einem gesetzlich geregelten Nachhaltigkeitsberichtssystem zu schaffen.

Wichtigste Meilensteine:

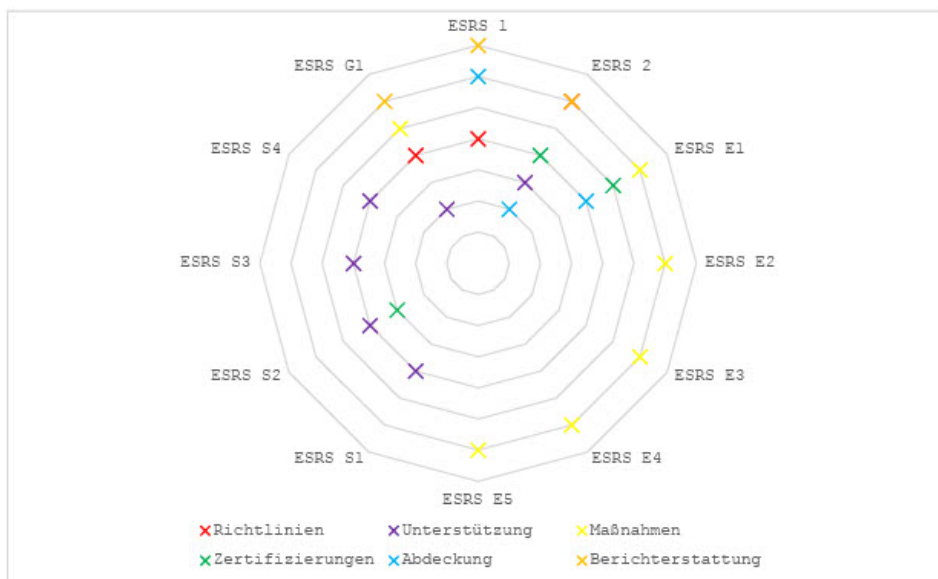
- **Indikatorenzuordnung:** Verknüpfen Sie die sechs ecoVadis-Managementindikatoren mit den relevanten ESRS-Kapiteln. So kann eine klare inhaltliche Orientierung gewährleistet werden.
- **Dimensionale Abbildung:** Zeigen Sie auf, wie die vier ecoVadis-Dimensionen mit den Themen der ESRS übereinstimmen.
- **Organisatorische Schnittstellen:** Bestimmen Sie, welche Unternehmensabteilungen für die Umsetzung und Berichterstattung verantwortlich sind.

Die Verknüpfungslogik:

1. **Indikatorenzuordnung:** Es wird festgelegt, welche ecoVadis-Indikatoren inhaltlich mit den ESRS-Themenfeldern korrespondieren. Beispiel: „Richtlinien“ zu „ESRS 2“ oder „Maßnahmen“ zu „ESRS E1“ und „S2“.
2. **Dimensionale Abbildung:** Hier wird aufgezeigt, welche ecoVadis-Dimensionen pro Indikator besonders relevant sind und wie diese in den ESRS-Themenfeldern berücksichtigt werden.
3. **Organisatorische Schnittstellen:** Die Zuordnung der Verantwortungsbereiche, z. B. Geschäftsführung, Einkauf, etc., erfolgt, um eine funktionale Ableitung zu gewährleisten.

Abbildung 28: Leitfaden - Regulatorikphase 1/2

Ein wichtiges Element ist das **Regulierungsradar** des Leitfadens. Hier werden zentrale gesetzliche Initiativen systematisch abgebildet und mit relevanten Funktionsbereichen im Unternehmen verknüpft. Ziel ist es, eine klare und frühzeitige Synchronisierung der regulatorischen Anforderungen und der internen Zuständigkeitslogik zu ermöglichen.



TIPP:

Nutzen Sie das Regulierungsradar als **Leitfaden** für Ihre nächsten Schritte und behalten Sie dabei nicht nur die CSRD und ESRS, sondern auch mögliche ergänzende Regulierungen wie EU-Taxonomie und das LkSG im Blick.

Am Ende der Regulatorikphase schaffen Sie somit eine nachhaltige und rechtskonforme Grundlage, die den Übergang zur zukunftsorientierten Nachhaltigkeitsberichterstattung ermöglicht und Ihre ecoVadis-Nutzung langfristig als integralen Bestandteil eines umfassenden Berichtssystems etabliert.

4. Regulatorikphase

Abbildung 29: Leitfaden - Regulatorikphase 2/2

Die Auswahl der ESRS als Bezugsrahmen für die Entwicklung der Verknüpfungslogik erscheint zunächst konsequent und inhaltlich fundiert, da diese als technisches Ausführungsinstrument der CSRD deren Offenlegungspflichten

konkretisiert und europaweit als verbindlicher Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert wird. Dennoch ist kritisch zu hinterfragen, ob die im Leitfaden entwickelte Zuordnungslogik, den hochdifferenzierten und teils branchenspezifischen Anforderungen der ESRS in der erforderlichen Tiefe gerecht werden kann. Die dargestellten Verbindungen zwischen den ecoVadis-Indikatoren und den ESRS-Kapiteln bieten eine erste systematische Orientierung, ersetzen jedoch keine vertiefte Analyse oder konkrete Umsetzungsstrategie. In der Theorie verspricht das entwickelte Regulierungsradar einen hohen praktischen Nutzen, da es Unternehmen eine Übersicht über relevante Schnittstellen zwischen interner Datenerhebung und externer Berichtspflicht vermittelt. In der praktischen Anwendung zeigen sich jedoch deutliche Begrenzungen. Insbesondere KMU, die in der Regel nicht unmittelbar von der CSRD betroffen sind, verfügen häufig über kein spezifisches Fachwissen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dies wurde auch in den Experteninterviews deutlich: Nahezu alle befragten Unternehmen gaben an, bisher keine tiefgreifenden Berührungspunkte mit den Anforderungen der CSRD oder ESRS gehabt zu haben. In der Folge besteht die Gefahr, dass Leser ohne regulatorische Vorkenntnisse die angebotenen Zuordnungen entweder überschätzen oder nicht zielgerichtet in unternehmensspezifische Prozesse übersetzen können. Der hohe Grad an Interpretationsspielraum, der durch die fortlaufende Entwicklung der ESRS zusätzlich verstärkt wird, erhöht die Komplexität und kann, ohne ergänzende Unterstützung, zu Unsicherheiten bei der praktischen Anwendung führen.

Methodisch ist die Regulatorikphase daher als ein ambitionierter, jedoch notwendiger Versuch zu verstehen, komplexe Anforderungen in eine nachvollziehbare Struktur zu überführen. Dabei wird bewusst kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, sondern eine erste Orientierung angeboten, die als Impuls zur tiefergehenden Auseinandersetzung dienen soll. Gleichzeitig wird deutlich, dass dieses Kapitel, mehr noch als die vorangegangenen, ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstreflexion seitens des Anwenders voraussetzt. Die Anschlussfähigkeit an vorangegangene Module wie die dimensionale Ausgewogenheit oder die Lernkurve ist jedoch methodisch überzeugend umgesetzt: So können etwa die Reflexionsbögen aus Anhang III

genutzt werden, um festzustellen, welche ecoVadis-Dimensionen bislang unzureichend abgebildet wurden und wie diese in den ESRS-Kontext überführt werden können. Auch die Lernkurve bietet einen geeigneten zeitlichen Rahmen, in dem die regulatorische Anbindung als finaler Meilenstein integriert und reflektiert werden kann. Bemerkenswert ist, dass die Relevanz der Regulatorikphase im Nutzungskontext des Leitfadens verzögert einsetzt. Sie wird für die Leser erst dann konkret greifbar, wenn bereits ein grundlegendes Verständnis der Nachhaltigkeitsanforderungen aufgebaut wurde. Damit stellt die Phase einen thematisch anspruchsvollen, aber logisch aufbauenden Abschluss des Leitfadens dar. Sie bietet keinen operativen Umsetzungsplan, wohl aber einen strukturierten Überblick über mögliche Berichts-Schnittstellen, deren vertiefte Analyse und Anwendung der Eigenverantwortung des Nutzenden obliegt.

Abschließend lässt sich festhalten, dass der entwickelte Leitfaden insgesamt als gelungenes Instrument zur Unterstützung von KMU bei der Bearbeitung der ecoVadis-Anforderungen bewertet werden kann. Besonders positiv hervorzuheben ist die bewusste sprachliche Gestaltung: Der Leitfaden wurde in einer einfachen, zugänglichen und teils locker gehaltenen Sprache verfasst, um der fachlich ohnehin anspruchsvollen Thematik eine niedrigschwellige Vermittlungsform entgegenzusetzen. Ziel war es, potenziellen Überforderungen seitens der Leser entgegenzuwirken und eine Atmosphäre zu schaffen, in der die Bearbeitung als strukturiert, aber nicht überfordernd wahrgenommen wird. Gleichwohl wurde trotz des vereinfachten Sprachstils nicht auf inhaltliche Tiefe und Ernsthaftigkeit verzichtet, ein Spannungsfeld, das im Leitfaden insgesamt überzeugend austariert wurde. Darüber hinaus leisten die zahlreichen Tipps, Querverweise und erklärenden Anmerkungen innerhalb des Leitfadens einen wichtigen Beitrag zur praktischen Anwendbarkeit. Sie ermöglichen den Leserinnen und Lesern eine zielgerichtete Navigation, unterstützen die interne Strukturierung und fördern die inhaltliche Orientierung auch in komplexeren Bearbeitungsschritten. Insbesondere die wiederkehrenden Hinweise auf vorhergehende oder kommende Module, etwa die Verbindung der Quick-Win-Matrix mit der Branchendifferenzierung oder die Rückverweise von der Regulatorikphase auf die Lernkurve, tragen zur Kohärenz und Verständlichkeit des

Leitfadens bei. Insgesamt kann der Leitfaden daher als niedrighschwelliger, praxisorientierter und zugleich inhaltlich fundierter Begleiter verstanden werden, der die Bearbeitung des ecoVadis-Fragebogens systematisch unterstützt.

Im Hinblick auf die Zielerreichung dieser Arbeit lässt sich bilanzieren, dass sowohl die übergeordnete Zielsetzung, die Unterstützung von KMU bei der strukturierten Bearbeitung der ecoVadis-Anforderungen, als auch die zugrundeliegende Forschungsfrage im Wesentlichen erfüllt bzw. beantwortet wurden. Die empirische Fundierung durch Experteninterviews, die methodische Systematik in der Entwicklung des Leitfadens und die schrittweise strukturierte Umsetzung entlang der vier Phasen belegen die fachliche Tiefe und Anwendungsrelevanz des entwickelten Instruments. Kritisch anzumerken bleibt allerdings, dass der inhaltliche Fokus des Leitfadens stärker auf den ersten drei Phasen (Initialisierung, Implementierung und Verankerung) liegt, während die Regulatorikphase und insbesondere die Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß CSRD und ESRS im Verhältnis weniger detailliert behandelt wurden. Diese Schwerpunktsetzung ist jedoch vor dem Hintergrund der empirischen Ausgangslage nachvollziehbar: In den Experteninterviews zeigte sich deutlich, dass kaum eines der befragten Unternehmen bereits in Berichterstattungspflichten eingebunden war. Daraus ergab sich ein methodisch begründeter Fokus auf den Aufbau eines soliden, praxisnahen Fundamentes, das erst im Anschluss um weiterführende regulatorische Anforderungen ergänzt werden soll.

Ein sinnvoller Ausblick für die Weiterentwicklung des Leitfadens bestünde darin, künftig stärker auf regulatorische Differenzierung, branchenspezifische Anforderungen und konkrete Berichtspflichten einzugehen. Aufbauend auf der bestehenden Struktur wäre es denkbar, eine erweiterte Version des Leitfadens zu entwickeln, die gezielt auf Unternehmen mit fortgeschrittenem Nachhaltigkeitsmanagement zugeschnitten ist, insbesondere solche, die bereits aktiv an der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts arbeiten oder künftig unter die Berichterstattungspflichten der CSRD fallen. Diese Version könnte eine vertiefte Integration der ESRS-Anforderungen, sektorspezifische Erweiterungsmodule sowie konkrete Umsetzungshilfen für Berichtsinhalte enthalten. Darüber hinaus bietet sich eine digitale Umsetzung des Leitfadens als konsequenter nächster

Schritt an. Eine interaktive Web- oder Plattformlösung würde es ermöglichen, zentrale Instrumente wie den Selbstcheck, die Quick-Win-Matrix oder das RACI-Modell nicht nur händisch, sondern kontinuierlich, automatisiert und datenbasiert zu nutzen. Durch wiederholbare Selbsteinschätzungen könnten Unternehmen ihren Fortschritt regelmäßig evaluieren und die Leitfadenstruktur dynamisch an ihre Entwicklung anpassen. Ergänzend ließen sich automatisierte Verknüpfungshilfen zu regulatorischen Anforderungen oder branchenspezifischen Standards integrieren, die die strategische Steuerung der Nachhaltigkeit-Prozesse erheblich erleichtern würden. Auch ein modularer Berichtsgenerator, der auf den im Leitfaden bearbeiteten Indikatoren basiert, wäre denkbar und könnte die Brücke zur tatsächlichen Berichtserstellung wirksam schlagen.

Eine solche digitale Weiterentwicklung würde nicht nur die strategische Tiefe und methodische Reichweite des Leitfadens erhöhen, sondern auch die Nutzerfreundlichkeit und Skalierbarkeit deutlich verbessern. Gleichzeitig könnten externe Unterstützungsformate wie Webinare, Schulungsangebote oder begleitende Fachforen zur Anwendung integriert werden, um den fachlichen Austausch zu fördern und die Umsetzungssicherheit insbesondere bei KMU zu erhöhen. Insgesamt stellt der Leitfaden in seiner vorliegenden Fassung bereits einen wichtigen Beitrag zur strategischen Orientierung und praktischen Unterstützung von KMU im Kontext nachhaltigkeitsbezogener Bewertungssysteme dar. Er schafft eine fundierte Ausgangsbasis, die anschlussfähig an bestehende Theoriemodelle ist und gibt praxisnahe Impulse für eine schrittweise, ressourcensensible Umsetzung. Mit Blick auf zukünftige Entwicklungen zeigt sich jedoch, dass eine modularisierte, digital gestützte Weiterentwicklung – ergänzt um vertiefende regulatorische Inhalte – das Potenzial besitzt, den Leitfaden zu einem noch wirkungsvolleren Instrument auf dem Weg zu einer integrierten Nachhaltigkeitsstrategie auszubauen. Damit kann nicht nur die Bearbeitung von ecoVadis-Anforderungen systematisch begleitet werden, sondern zugleich ein Beitrag zur strukturellen Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis geleistet werden.

Literaturverzeichnis

Monografien:

- **Ahrend, Klaus-Michael:** Geschäftsmodell Nachhaltigkeit – Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chancen. 1. Auflage. Berlin/Heidelberg 2016.
- **Bringezu, Stefan:** Starke Nachhaltigkeit in der Ressourcenpolitik. Berlin 2013.
- **Brundtland, Gro Harlem:** Unsere gemeinsame Zukunft. Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Oxford 1987.
- **Deming, W. Edwards:** *Out of the Crisis*. Cambridge 1986.
- **Elkington, John:** Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford 1997.
- **Epstein, Marc J. / Roy, Adriana:** Sustainability and Corporate Social Responsibility: The New Era of Global Business. Los Angeles 2001.
- **Glaser, Barney G. / Strauss, Anselm L.:** The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. New York 1967.
- **ISO:** Environmental Management Systems — Requirements with Guidance for Use (ISO 14001:2015). Genf 2015.
- **Klein, Jörg / Werner, Markus:** Nachhaltigkeitsmanagement für KMU: Strategien, Instrumente und Praxisbeispiele. Wiesbaden 2017.
- **Matuszak, Martin u. a.:** *ESG-Reporting in der Unternehmenspraxis*. Wiesbaden 2023.
- **Mayring, Philipp:** Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim 2015.
- **Schaltegger, Stefan / Bennett, Mark / Burr, Roger:** Nachhaltigkeitsbewertung in Unternehmen. Konzepte und Instrumente. Stuttgart 2006.
- **Schaltegger, Stefan / Burr, Roger:** Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Instrumente und Fallstudien. München 2011.
- **Schaltegger, Stefan / Müller, Christoph:** Umweltmanagement. Nachhaltigkeit als Herausforderung für Unternehmensführung und Controlling. Wiesbaden 2017.
- **Schaltegger, Stefan u. a.:** Nachhaltige Unternehmensentwicklung im Mittelstand. München 2011.
- **Schneidewind, Uwe:** Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. Frankfurt am Main 2018.
- **Schaltegger, Stefan / Wagner, Raimund:** *Sustainable Entrepreneurship*. Wiesbaden 2019.
- **Science Based Targets initiative:** Criteria and Recommendations (Version 5.0). 2023.
- **Schumann, Siegfried:** Quantitative und qualitative empirische Forschung. Wiesbaden 2017.

- **Spath, Dieter / Walter, Achim:** Untersuchung: Qualitative Experteninterviews. Heidelberg 2012.
- **Von Carlowitz, Hans Carl:** Sylvicultura Oeconomica oder Anweisung zur Wilden Baum-Zucht. Leipzig 1713.
- **Von Hauff, Achim / Kleine, Andreas:** Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden 2009.
- **Zipse, Oliver u. a.:** Der Weg zu Netto-Null – Strategische Wege zur nachhaltigkeitsorientierten Unternehmenstransformation. Springer 2023.
- **Scheidleder, Nicole et al.:** *Anwendung des PDCA-Zyklus in der Nachhaltigkeitsberichterstattung*. Nomos 2024.
- **Schumann, Siegfried:** *Quantitative und qualitative empirische Forschung*. Wiesbaden 2017.
- **Spath, Dieter / Walter, Achim:** *Untersuchung: Qualitative Experteninterviews*. Heidelberg 2012.
- **Wichmann, Angela:** *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich: Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse*. In: *Psychologie für Studium und Beruf*. Berlin/Heidelberg 2019.
- **Zeng, Shujie/Liu, Ying/Tam, CM:** *ESG Performance and Corporate Financial Performance: Evidence from Global Manufacturing Firms*. In: *Journal of Cleaner Production* 385 (2023).
- **Zipse, Oliver et al.:** *Der Weg zu Netto-Null – strategische Wege zur nachhaltigkeitsorientierten Unternehmenstransformation*. Springer 2023.

Papers und wissenschaftliche Artikel:

- **Bansal, Pratima / Song, Hwanho / Trudel, Remi:** Resilience Through Sustainability. In: *Academy of Management Perspectives*, 35 (2021), H. 4.
- **Baumann-Pauly, Dorothee / Scherer, Andreas G.:** The Organizational Implementation of Corporate Sustainability and Its Implications for Corporate Social Responsibility Reporting. In: *Journal of Business Ethics*, 117 (2013), H. 1.
- **Eccles, Robert G. / Klimenko, Svetlana:** The Investor Revolution: Shareholders Are Getting Serious About Sustainability. In: *Harvard Business Review* (2022).
- **EFRAG:** *European Sustainability Reporting Standards – Exposure Drafts*. Brüssel 2022.
- **Europäische Kommission:** Directive 2022/2464/EU of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on Corporate Sustainability Reporting (CSRD). In: *Amtsblatt der Europäischen Union*, L322 (2022).
- **Europäische Kommission:** Empfehlung 2003/361/EG vom 6. Mai 2003 zur Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: *Amtsblatt der Europäischen Union*, L 124 (2003).
- **Hahn, Tobias / Kühnen, Rolf:** Determinants of Sustainability Reporting: A Review of Results, Trends, Theory, and Opportunities. In: *Journal of Cleaner Production*, 59 (2013).

- **Hart, Stuart L. / Ahuja, G.:** Environmental Stock Destruction and Strategic Response: A Cross-National Study of the Chemical Industry. In: *Business Strategy and the Environment*, 5 (1996), H. 1.
- **Karadzic, Petra / Keller, Andreas:** Forschungsdesign – Die qualitative Untersuchung. In: Schriftenreihe der Kalaidos Fachhochschule Schweiz (SKF) (2014).
- **Lehmacher, Wolfgang / Pearson, Mark:** Beyond Supply Chains – Empowering Responsible Value Chains. In: World Economic Forum (Hrsg.): *Beyond Supply Chains – Empowering Responsible Value Chains*. Genf 2015.
- **Porter, Michael E. / Kramer, Mark R.:** Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. In: *Harvard Business Review*, 89 (2011), H. 1/2.
- **Schaltegger, Stefan / Hansen, Kirsten:** Vom Dreieck zur Nachhaltigkeitsstrategie: Nachhaltigkeitsorientiertes Management mit der Balanced Scorecard. In: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht*, 30 (2007), H. 2.
- **Schaltegger, Stefan / Klewitz, Katja:** Sustainability Management in Small and Medium-Sized Enterprises. In: *Business Strategy and the Environment*, 21 (2012), H. 2.
- **Schaltegger, Simon / Wagner, Michael:** Sustainability Management and Business Strategy: An Introduction to the Special Issue on Sustainability Management. In: *Business Strategy and the Environment*, 26 (2017), H. 1.
- **Scheidleder, Nicole u. a.:** Anwendung des PDCA-Zyklus in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Nomos 2024.
- **Wichmann, Angela:** Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich: Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse. In: *Psychologie für Studium und Beruf*. Berlin/Heidelberg 2019.
- **Zeng, Shujie / Liu, Ying / Tam, C. M.:** ESG Performance and Corporate Financial Performance: Evidence from Global Manufacturing Firms. In: *Journal of Cleaner Production*, 385 (2023).

Online-Quellen:

- **Bäckerei Gnaier GmbH:** Unternehmen. <https://www.gnaier-baeckerei.de/unternehmen/> (abgerufen am 09.04.2025).
- **Berg Brauerei:** Startseite. <https://www.bergbier.de/> (abgerufen am 09.04.2025).
- **Bloomberg:** Sustainable Finance in 2022: Putting Europe's Ambition into Practice. <https://www.bloomberg.com/professional/insights/webinar/sustainable-finance-in-2022-putting-europes-ambition-into-practice/> (abgerufen am 22.11.2024).
- **BSI Group:** ISO 14001 Umweltmanagement liegt in Ihrer Verantwortung. https://www.bsigroup.com/LocalFiles/de-de/ISO-14001/2014-03-14_ISO14001_DE.pdf (abgerufen am 28.12.2024).
- **Bundesministerium der Justiz:** Einführung der CSRD: Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Praxis. https://www.bmj.de/SharedDocs/Pressemitteilung/DE/2024/0724_CSRD.html (abgerufen am 21.12.2024).
- **Christian Maier GmbH & Co. KG:** Aktuelles. <https://maier-heidenheim.com/unternehmen/aktuelles/> (abgerufen am 09.04.2025).
- **Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK):** Neue Nachhaltigkeitsberichterstattung – Was Unternehmen jetzt wissen müssen. <https://www.dihk.de/de/ueber-uns/die-ihk-organisation/neue-nachhaltigkeitsberichterstattung-93090> (abgerufen am 12.01.2025).
- **Deutsches Global Compact Netzwerk:** Über den Global Compact. <https://www.globalcompact.de> (abgerufen am 08.12.2024).
- **DFGE – Institute for Energy, Ecology and Economy:** Nachhaltigkeitstools im Vergleich. <https://dfge.de/nachhaltigkeitstools-im-vergleich/> (abgerufen am 16.01.2025).
- **DFGE:** Nachhaltigkeitstools im direkten Vergleich. <https://dfge.de/nachhaltigkeitstools-im-vergleich/> (abgerufen am 21.12.2024).
- **Dörflinger Bedachungs- und Fassadenbau GmbH & Co.:** Unternehmen. <https://www.doerflinger-web.de/unternehmen.html> (abgerufen am 09.04.2025).
- **EcoVadis:** Bewertungsprinzipien von EcoVadis. <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecovadis-assessment> (abgerufen am 21.12.2024).
- **EcoVadis:** Die EcoVadis Carbon-Methodik. <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecovadis-assessment> (abgerufen am 28.12.2024).
- **EcoVadis:** Dokumenten-Handbuch von EcoVadis. <https://www.ecovadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecovadis-assessment> (abgerufen am 13.12.2024).
- **EcoVadis:** EcoVadis 360° Watch – Ein wichtiger Aspekt unserer Bewertungsmethodik. <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecovadis-assessment> (abgerufen am 28.12.2024).

- **EcoVadis:** The EcoVadis Academy – Einführung in den Indikator „Abdeckung“. <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 22.02.2025).
- **EcoVadis:** The EcoVadis Academy – Einführung in den Indikator „Berichterstattung“. <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 23.02.2025).
- **EcoVadis:** The EcoVadis Academy – Einführung in den Indikator „Maßnahmen“. <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 22.02.2025).
- **EcoVadis:** The EcoVadis Academy – Einführung in den Indikator „Richtlinien“. <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 22.02.2025).
- **EcoVadis:** The EcoVadis Academy – Einführung in den Indikator „Unterstützung“. <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 22.02.2025).
- **EcoVadis:** The EcoVadis Academy – Einführung in den Indikator „Zertifizierungen“. <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 22.02.2025).
- **EcoVadis:** The EcoVadis Academy – Einführung in den Indikator „360° Watch Ergebnisse“. <https://academy.ecovadis.com/learn/courses/161/einfuehrung-in-die-nachhaltigkeit> (abgerufen am 23.02.2025).
- **EcoVadis:** How is my company's size defined and what do I do if I want to change it? <https://support.ecovadis.com/hc/en-us/articles/4404294693522-How-is-my-company-s-size-defined-and-what-do-I-do-if-I-want-to-change-it> (abgerufen am 14.12.2024).
- **EcoVadis:** Network Impact Report 2023. <https://resources.ecovadis.com/whitepapers/ecovadis-network-impact-report-2023-2> (abgerufen am 08.12.2024).
- **EcoVadis:** Pläne & Preise. <https://ecovadis.com/de/plans-pricing/?size=M> (abgerufen am 14.12.2024).
- **EcoVadis:** Purpose Report 2023. <https://resources.ecovadis.com/whitepapers/purpose-report-2023> (abgerufen am 08.12.2024).
- **EcoVadis:** Sustainable Procurement Barometer 2024. <https://resources.ecovadis.com/sustainable-procurement-barometer-2024> (abgerufen am 22.11.2024).
- **EcoVadis:** Über uns. <https://ecovadis.com/de/about-us/> (abgerufen am 08.12.2024).
- **EcoVadis:** Überblick über die EcoVadis Carbon-Methodik und -Prinzipien. <https://www.ecovadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecovadis-assessment> (abgerufen am 23.12.2024).
- **EcoVadis:** Wie ist die Branche meines Unternehmens (ISIC) definiert und wie kann ich das gegebenenfalls ändern? <https://support.ecovadis.com/hc/de/articles/4407513753618-Wie-ist-die-Branche-meines-Unternehmens-ISIC-definiert-und-wie-kann-ich-das-gegebenenfalls-%C3%A4ndern> (abgerufen am 14.12.2024).

- **EcoVadis:** Wie melde ich mein Unternehmen für eine Bewertung an? <https://support.ecovadis.com/hc/de/articles/215558737-Wie-melde-ich-mein-Unternehmen-f%C3%BCr-eine-Bewertung-an> (abgerufen am 14.12.2024).
- **ENVALOR GmbH:** CSRD-Berichtspflicht für KMU bietet Chancen. <https://envalor.com/de/blog/csr-kmu/> (abgerufen am 16.01.2025).
- **Europäische Kommission:** Nachhaltige Unternehmensführung. https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Nachhaltige-Unternehmensfuehrung_de (abgerufen am 15.12.2024).
- **Fraunhofer IPK:** Nachhaltigkeitsbenchmarking für KMU. <https://www.ipk.fraunhofer.de/de/kompetenzen-und-loesungen/unternehmen-und-produktionsmanagement/benchmarking/nachhaltigkeitsbenchmarking.html> (abgerufen am 28.12.2024).
- **Haufe Online Redaktion:** Nachhaltigkeitsberichte für KMU zu komplex. https://www.haufe.de/personal/hr-management/nachhaltigkeitsberichte-fuer-kmu-zu-komplex_80_611400.html (abgerufen am 16.01.2025).
- **IBM Institute for Business Value:** Beyond Checking the Box – How to Create Business Value with Embedded Sustainability. Veröffentlicht am 29. Februar 2024. https://de.newsroom.ibm.com/2024_02_29-IBM-Studie-Finanzierung-von-Nachhaltigkeitskonzepten-fur-viele-Unternehmen-problematisch (abgerufen am 12.01.2025).
- **Industrie- und Handelskammer zu Köln:** Audits als Instrument des nachhaltigen Lieferkettenmanagements. <https://www.ihk.de/koeln/hauptnavigation/international/lieferkettenportal/audits-als-instrument-des-nachhaltigen-lieferkettenmanagements-5972286> (abgerufen am 21.12.2024).
- **Industrie- und Handelskammer München:** Freiwilliger Nachhaltigkeitsbericht für KMU – Was kommt? <https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Nachhaltigkeit-CSR/Nachhaltigkeitsberichterstattung/freiwilliger-kmu-standard/> (abgerufen am 16.01.2025).
- **KfW Research:** Bisher nur wenige KMU auf Nachhaltigkeitsanforderungen vorbereitet. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2024/Fokus-Nr.-478-Dezember-2024-Nachhaltigkeit-Kredit.pdf> (abgerufen am 16.01.2025).
- **LZH Logistic Zollservice Heidenheim GmbH:** Unternehmen. <https://www.lzhdh.com/unternehmen/> (abgerufen am 09.02.2025).
- **OFD GmbH:** Unternehmen. <https://www.ofd-systems.com/ofd-systems> (abgerufen am 09.04.2025).
- **Rat für Nachhaltige Entwicklung:** Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/berichtspflichten/corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/wichtige-informationen/> (abgerufen am 16.01.2025).
- **Rat für Nachhaltige Entwicklung:** Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex – Orientierung für eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung. <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de> (abgerufen am 17.12.2024).

- **Sustainable Brands:** 3rd Edition: Greener Products. <https://sustainable-brands.com/read/marketing-comms/3rd-edition-greener-products> (abgerufen am 22.11.2024).
- **TÜV Rheinland:** ISO 14001 Umweltmanagementsysteme – Anforderungen und Vorteile. <https://www.tuv.com/deutschland/de/iso-14001.html> (abgerufen am 13.12.2024).
- **UN Global Compact:** The Ten Principles of the UN Global Compact. <https://un-globalcompact.org> (abgerufen am 13.04.2025).
- **United Nations Global Compact:** Die zehn Prinzipien des UN Global Compact. https://www.globalcompact.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Media-thek_Main_Page/Publikationen_PDF_speicher/DIE-ZEHN-PRINZIPIEN-1.pdf (abgerufen am 28.12.2024).
- **Ulrich GmbH & Co. KG:** Startseite. <https://www.ulrichmedical.com/de> (abgerufen am 09.04.2025)

Abbildungen:

1. **EcoVadis:** Network Impact Report 2023. <https://resources.ecoVadis.com/white-papers/ecoVadis-network-impact-report-2023-2> (abgerufen am 08.12.2024).
2. **EcoVadis:** Überblick der EcoVadis Ratings-Methodik. <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecoVadis-assessment> (abgerufen am 24.12.2024).
3. **EcoVadis:** Bewertungsprinzipien von EcoVadis. <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecoVadis-assessment> (abgerufen am 21.12.2024).
4. **EcoVadis:** Bewertungsprinzipien von EcoVadis. <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecoVadis-assessment> (abgerufen am 21.12.2024).
5. **EcoVadis:** Bewertungsprinzipien von EcoVadis. <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecoVadis-assessment> (abgerufen am 21.12.2024).
6. **EcoVadis:** Überblick der EcoVadis Ratings-Methodik. <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecoVadis-assessment> (abgerufen am 24.12.2024).
7. **EcoVadis:** Überblick der EcoVadis Ratings-Methodik. <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecoVadis-assessment> (abgerufen am 24.12.2024).
8. Eigene Darstellung
9. Eigene Darstellung
10. Eigene Darstellung
11. Eigene Darstellung
12. Eigene Darstellung
13. Eigene Darstellung

14. Eigene Darstellung
15. Eigene Darstellung
16. Eigene Darstellung
17. Eigene Darstellung
18. Eigene Darstellung
19. Eigene Darstellung
20. Eigene Darstellung
21. Eigene Darstellung
22. Eigene Darstellung
23. Eigene Darstellung
24. Eigene Darstellung
25. Eigene Darstellung
26. Eigene Darstellung
27. Eigene Darstellung
28. Eigene Darstellung
29. Eigene Darstellung

30. **EcoVadis:** Überblick der EcoVadis Ratings-Methodik. <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecoVadis-assessment> (abgerufen am 24.12.2024).

31. **EcoVadis:** Überblick der EcoVadis Ratings-Methodik. <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecoVadis-assessment> (abgerufen am 24.12.2024).

32. **EcoVadis:** Überblick der EcoVadis Ratings-Methodik. <https://www.ecoVadis-survey.com/app/#/useful-resources/ecoVadis-assessment> (abgerufen am 24.12.2024).

33. Eigene Darstellung
34. Eigene Darstellung
35. Eigene Darstellung

Tabellen:

1. Eigene Darstellung
2. Eigene Darstellung
3. Eigene Darstellung
4. Eigene Darstellung
5. Eigene Darstellung
6. Eigene Darstellung
7. Eigene Darstellung
8. Eigene Darstellung

9. Eigene Darstellung
10. Eigene Darstellung
11. Eigene Darstellung
12. Eigene Darstellung
13. Eigene Darstellung
14. Eigene Darstellung
15. Eigene Darstellung
16. Eigene Darstellung
17. Eigene Darstellung
18. Eigene Darstellung
19. Eigene Darstellung
20. Eigene Darstellung
21. Eigene Darstellung
22. Eigene Darstellung
23. Eigene Darstellung

Autor:innen



Felix Häring

ist seit 2019 bei der Christian Maier GmbH & Co. KG tätig, zunächst als Werkstudent im Rahmen seines Bachelorstudiums „Betriebswirtschaft für kleine und mittlere Unternehmen“ an der Hochschule Aalen. Seit Februar 2023 ist er dort als Controller tätig. Im Frühjahr 2025 schloss er erfolgreich das berufsbegleitende Masterstudium „Nachhaltigkeitstechnologien und -management“ an der Wilhelm Büchner Hochschule ab. Die im Studium erworbenen Kenntnisse zu nachhaltiger Unternehmensführung, ESG-Kennzahlen und Transformationsstrategien bringt er gezielt in seine Tätigkeit ein und unterstützt so die Weiterentwicklung nachhaltigkeitsorientierter Prozesse im Unternehmen.



Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend

ist Vorstand der HEAG Holding AG und Geschäftsführer des Technologie- und Gründerzentrums HUB31. Er war zuvor u.a. Strategieberater mit Projekten im In- und Ausland, hat in St. Gallen studiert, in Trier promoviert und ist Honorarprofessor an der Darmstadt Business School.

Als Beteiligungsmanager der HEAG ist er Mitglied in verschiedenen Aufsichtsgremien, hat M&A-Transaktionen verantwortet, Wachstums- und Kostensenkungsprojekte geleitet und war zusätzlich als Interim-Manager tätig.

Seine Veröffentlichungen befassen sich vor allem mit Beteiligungsmanagement, Smart Regions, Energiewirtschaft, der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen und von Innovationsökosystemen.

Überblick über die Bände der Schriftenreihe

Band 1 / 2022	Christoph Sternberg, Ralf Isenmann Untersuchung regionaler Besonderheiten im Individualverkehr bei ausgewählten deutschen Smart-City-Projekten
Band 2 / 2022	Fabian Fries, Manfred Hahn Dynamik von Doppelstern-Systemen
Band 3 / 2022	Stefan Kaden, Ralf Isenmann IT based Framework facilitating Technology Roadmapping striving for Sustainability
Band 4 / 2022	Hannah Seibel, Manfred Hahn Von der Raupe zur Drohne – Leichtbau in Anlehnung an die Natur
Band 5 / 2022	Thomas König, Manfred Hahn Statische Festigkeitsberechnung einer 5-Speichen Fahrradfelge aus Faserverbund-kunststoff
Band 6 / 2022	Alrik Selle, Manfred Hahn Ertüchtigung der automatisierten Wetterbeobachtung unter extremen Vereisungen
Band 7 / 2022	Valerie Seitz, Birgit Zimmermann Nachhaltiges Energiekonzept für einen Bauernhaushalt im ländlichen Äthiopien
Band 8 / 2022	Volker Kempf, Helge Nuhn Validation of personality survey instruments using vector space representations of natural language
Band 9 / 2022	Torben Rippe, Klaus Fischer Umweltökonomische Instrumente und Stakeholdermanagement
Band 10/ 2023	Guido Walz Introduction to Extrapolation Algorithms in Numerical Analysis including New Results
Band 11 / 2024	René Kumpf, Rüdiger Breitschwerdt, Helge Nuhn Evaluationskriterien für IT-Reifegradmodelle eine Analyse aus der Literatur mit beispielhafter Anwendung der Ergebnisse
Band 12/ 2024	Kurt Becker, Henrik Bruns, Prof. Dr. Gernot Graebner, Ralf Isenmann Never stop learning – Aktuelle Entwicklung in Unternehmen Jahrestagung 2022 Forschungscluster Lebenslanges und Selbstgesteuertes Lernen (LSL)
Band 13/ 2024	Transformation gestalten - Wissenschaftsforum 2023 Klaus Fischer, Karsten Glöser, Michael Haag, Ralf Isenmann, Ursula Tischner Introduction to Extrapolation Algorithms in Numerical Analysis including New Results
Band 14/ 2024	Yanez Ahlfs, Nina Golowko Konzept zur Komplexitätsbewältigung für die Produktionsplanung und-steuerung in der auftragsorientierten Werkstattfertigung im Tischlerhandwerk

- Band 15/2026** **Valerie Seitz, Birgit Zimmermann**
Nachhaltigkeitsanalyse einer Bauerngemeinschaft in Äthiopien zur Identifikation von Förderpotential zur nachhaltigen ländlichen Entwicklung
- Band 16/ 2026** **Lukas Ebner, Thomas Wenisch**
Identifikation und Evaluation von Antriebstopologien in elektrischen Antriebssträngen von Elektrofahrzeugen mittels Patentanalyse
- Band 17/ 2026** **Jessica Riemer, Ralf Isenmann**
TRIGA – Forschungsreaktoren und Small Modular Reactors – Eine vergleichende technologische Innovationssystemanalyse
- Band 18/ 2026** **Tobias Tannenhauer, Ralf Isenmann**
Zukunft autonom fahrender Straßenbahnen und Busse in Deutschland und Schweden im Nachhaltigkeitskontext bis zum Jahr 2035 – ein Mini-Delphi
- Band 19/ 2026** **Lea Hagedorn, Ralf Isenmann**
Innovation Champions in Sprints: Einsatz und Rahmenbedingungen
- Band 20/2026** **Lea Apfel, Martina Schwarz-Geschka**
Steigerung der Innovationsfähigkeit – Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes
- Band 21/2026** **Felix Häring, Klaus-Michael Ahrend**
Entwicklung eines praxisorientierten Leitfadens zur Erfüllung der Nachhaltigkeitsanforderungen von ecoVadis
– Ein lösungsorientierter Ansatz für KMU



wbh

**WILHELM BÜCHNER
HOCHSCHULE**

Eine Hochschule der Klett Gruppe

Wilhelm Büchner Hochschule
Hilpertstraße 31
64295 Darmstadt

