

**Studie zur
Zukunftsfähigkeit
von Verbundgruppen**

Nachhaltigkeits- management in Verbundgruppen



Studie im Auftrag von

DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V.

Verbändehaus, Am Weidendamm 1a, D-10117 Berlin

2024

Nachhaltigkeitsmanagement in Verbundgruppen

Autoren

Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett

Nik Ulrich, M.A.

Finn de Thomas Wagner, M.A.

Universität Freiburg/Schweiz

Gefördert von



Zur Zukunftsstudie

Die Studie zur Zukunft der Verbundgruppen wurde in einem mehrstufigen Prozess erarbeitet. Dabei wurden zunächst die vielfältigen Herausforderungen und Zukunftsthemen identifiziert und diese anschließend in Umfragen und Workshops vertieft analysiert. Als Schwerpunkte stellten sich dabei vier Zukunftsthemen heraus, für die jeweils ein Whitepaper erstellt wurde.



In drei umfassenden Befragungsrunden wurde die Einschätzung von Verbundgruppenmanagern zu den unterschiedlichen Themen erfasst und erfragt, wie sie den Status Quo ihrer eigenen Verbundgruppe und ihrer Mitglieder bei diesen Themen sehen. An den Umfragen haben sich insgesamt über 100 Verbundgruppen beteiligt, v.a. aus dem Einzelhandel (43%), dem Großhandel (31%) und dem Handwerk (13%).

Auf Basis der Umfrageergebnisse wurden anschließend fünf Workshops mit Verbundgruppenmanagern, Vertretern von DER MITTELSTANDSVERBUND und ServiCon sowie dem Team von Prof. Dirk Morschett durchgeführt:

- In einem themenübergreifenden Kick-off-Workshop mit den Geschäftsführern zahlreicher Verbundgruppen wurden die Ergebnisse der Umfragen präsentiert und hinsichtlich ihrer Relevanz diskutiert.
- Danach wurden mit zahlreichen Geschäftsführern von Verbundgruppen und Fachspezialisten vier themenspezifische Workshops zu den o.g. Themen durchgeführt, in denen jeweils konkrete Maßnahmen erarbeitet wurden.

An den Workshops haben insgesamt über 100 Verbundgruppenmanager teilgenommen und ihr Wissen eingebracht. Zum Thema Nachhaltigkeit, das sich aktuell sehr dynamisch entwickelt, wurden zudem im Jahr 2023 die vielfältigen gesetzlichen Entwicklungen, ihre Umsetzungen und die Aktivitäten der Verbundgruppen beobachtet.

Aus den Umfrageergebnissen, den Ergebnissen der Workshops und weiteren Recherchen wurden vier Whitepaper erarbeitet. Diese sollen dazu anregen, sich intensiv mit den Themen zu befassen. Sie sind zugleich der Auftakt zu weiteren Veranstaltungen und Maßnahmen von DER MITTELSTANDSVERBUND und ServiCon, um diese Zukunftsthemen gemeinsam mit den Verbundgruppen anzupacken.

1. Einführung

In einer Welt, in der Nachhaltigkeit immer mehr an Bedeutung gewinnt, in Zeiten des globalen Klimawandels, steigender Umweltstandards, immer strengerer Nachhaltigkeitsgesetze auf deutscher und europäischer Ebene und eines wachsenden Bewusstseins der Verbraucher und weiterer Stakeholder für ökologische und soziale Verantwortung, **stehen auch Verbundgruppen und ihre Mitglieder vor der Herausforderung, ihre Nachhaltigkeit schnell zu verbessern, diesen Prozess systematisch zu managen und klar und nachweisbar ihre Nachhaltigkeit zu dokumentieren.**

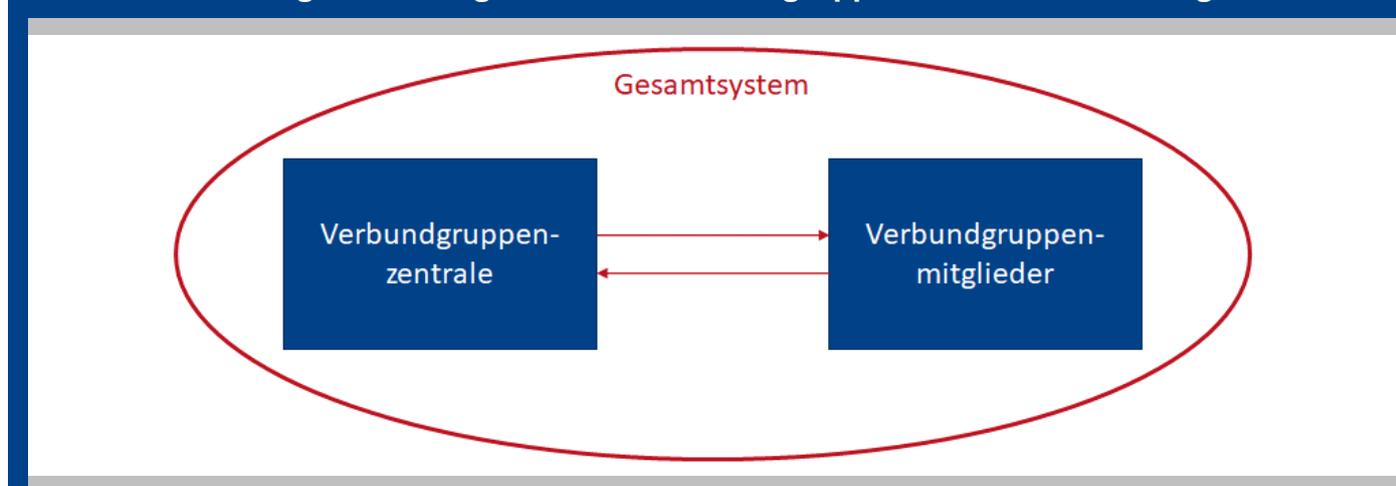
Es ist nicht übertrieben zu sagen, dass ohne eine nachhaltige Ausrichtung die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens in Frage gestellt ist. Dieses Whitepaper zeigt auf, wie eine nachhaltige Unternehmensführung nicht nur zum Schutz der Umwelt und zur sozialen Verantwortung, sondern auch **zur Sicherung des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs** beitragen kann. **Nachhaltigkeitsmanagement sollte nicht nur als lästige Pflicht, sondern vor allem als Chance verstanden werden.**

Das letzte Jahr war geprägt von einer Welle neuer Vorschriften zum Nachhaltigkeitsmanagement auf nationaler und europäischer Ebene. So ist im Januar 2023 das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) in Kraft getreten, das seit Januar 2024 für Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern gilt, worunter nicht wenige Verbundgruppen fallen. Bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist im Januar 2023 die CSR-Richtlinie (CSRD) in Kraft getreten; ihr Anwendungsbereich wird nun sukzessive auf immer kleinere Unternehmen ausgeweitet. Im Sommer 2023 hat die EU-Kommission die dazugehörigen Berichtsstandards (ESRS) publiziert. Auf europäischer Ebene haben sich der europäische Rat und das Europäische Parlament im Dezember 2023 provisorisch auf eine europäische Lieferketten-Richtlinie (CSDDD) geeinigt, die in vielen Punkten über das deutsche LkSG hinausgeht. Nach einem breiten Widerstand deutscher Wirtschaftsverbände ist aktuell (Februar 2024) allerdings unklar, ob das Gesetz im Europaparlament eine Mehrheit finden wird.

Obwohl viele Verbundgruppenzentralen und die meisten Verbundgruppenmitglieder nicht unmittelbar von den neuen rechtlichen Vorschriften betroffen sind, sind sie es immer häufiger indirekt. Nach Inkrafttreten der neuen Gesetze wurde schnell deutlich, dass größere Unternehmen, die unter das LkSG oder die CSRD fallen, in den meisten Fällen ihre eigenen Lieferanten zur Einhaltung der Sorgfaltspflichten und zur Bereitstellung der erforderlichen Informationen auffordern. Auch von Kreditgebern werden immer häufiger sog. ESG-Informationen verlangt, um Nachhaltigkeitsrisiken bei der Kreditvergabe zu berücksichtigen.

Der MITTELSTANDSVERBUND hat im Jahr 2023 verschiedene Maßnahmen ergriffen, um seine Mitglieder beim Nachhaltigkeitsmanagement zu unterstützen. Im Mai 2023 wurde eine **Orientierungshilfe zum Umgang mit den neuen Nachhaltigkeitsregulierungen mit dem Titel „Mission Nachhaltigkeit“** herausgegeben; im August wurde gemeinsam mit dem DGRV und anderen Genossenschaftsverbänden ein **Whitepaper mit dem Titel „Nachhaltigkeit bei Waren-, Dienstleistungs- und Agrargenossenschaften“** veröffentlicht, das auf viele der am häufigsten gestellten Fragen Antworten gibt. Im November wurde eine **Kooperation mit LEADITY** lanciert, um den Verbundgruppen und ihren Mitgliedern das Nachhaltigkeitsmanagement und die Berichterstattung mit einer webbasierten Plattform zu vereinfachen.

Abb. 1: Nachhaltigkeitsmanagement bei Verbundgruppen – Zentrale und Mitglieder



Der gesellschaftlichen Verantwortung einer Verbundgruppe nachzukommen, erfordert mehr, als gesetzliche Berichtspflichten zu erfüllen. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung eines umfassenden Verständnisses von Nachhaltigkeit und dessen Verankerung in der Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur. Denn **Nachhaltigkeitsmanagement bietet nicht nur die Möglichkeit, die eigenen Verbesserungen in Richtung der Kunden zu kommunizieren, sondern auch die Möglichkeit neuer Leistungen und Geschäftsmodelle.** Konsumenten wollen nachhaltige Produkte, gewerbliche Kunden müssen ihre eigene Nachhaltigkeit verbessern und dabei können die Mitglieder der Verbundgruppen aus Großhandel und Handwerk sie unterstützen. Nachhaltigkeit schafft also auch neue Märkte.

Und **nicht zuletzt müssen die Verbundgruppenzentralen zur Erhaltung der Zukunftsfähigkeit ihrer Mitglieder neue Dienstleistungen entwickeln, um sie beim Nachhaltigkeitsmanagement zu unterstützen.** Eine Besonderheit von Verbundgruppen ist ihre Kernaufgabe, die darin besteht, die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder zu sichern. Diese ökonomische Nachhaltigkeit ist die eigentliche Existenzberechtigung von Verbundgruppen, mit der sie einen gesellschaftlich wertvollen Beitrag zum Erhalt des Mittelstands leisten. Eine weitere Besonderheit von Verbundgruppen beim

Nachhaltigkeitsmanagement sind die zwei Ebenen – Verbundgruppenzentrale und Verbundgruppenmitglieder (s. Abb. 1):

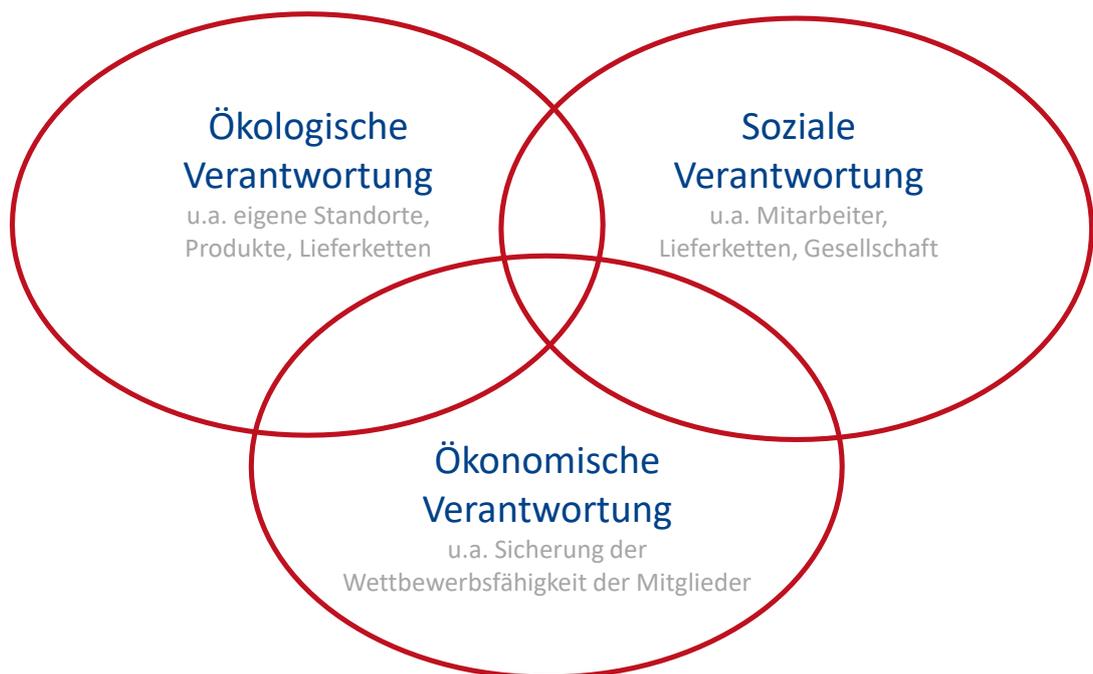
- Nachhaltigkeitsmanagement muss auf der Ebene der Verbundgruppenzentrale stattfinden, die aufgrund ihrer Größe oft bereits strengen Nachhaltigkeitsgesetzen, etwa Berichtspflichten, unterliegt.
- Das Nachhaltigkeitsmanagement bei den Mitgliedern ist mindestens genauso wichtig. Zu einer Verbundgruppe gehören Dutzende, oder gar Tausende von Mitgliedern. Entsprechend kann ihr gemeinsamer Einfluss auf Nachhaltigkeitsaspekte weitaus bedeutender sein als die Wirkung der Verbundgruppenzentrale.
- Die Verbundgruppenzentrale kann und muss aktiv auf das Nachhaltigkeitsmanagement der Mitglieder einwirken. Dies ist möglich durch zentrale Entscheidungen, beratende Unterstützung, diverse Dienstleistungen und gute Nachhaltigkeitskonzepte für die Mitglieder.

In diesem Whitepaper wird – als Ergebnis der Umfrage, der Workshops mit den Verbundgruppenmanagern und weiteren Analysen – gezeigt, wie der Stand des Nachhaltigkeitsmanagements in den Verbundgruppen ist und wie die Verbundgruppen das Nachhaltigkeitsmanagement auf der Ebene der Verbundgruppenzentrale und bei ihren Mitgliedern stärken können.

2. Einschätzung der Verbundgruppen zu ihrem Nachhaltigkeitsmanagement

In der Umfrage und den Workshops wurde Nachhaltigkeit ganzheitlich, mit den drei üblichen Dimensionen verstanden, auch bekannt als „Triple Bottom Line“. Diese umfassen die ökologische Verantwortung, die soziale Verantwortung und die ökonomische Verantwortung (s. Abb. 2).

Abb. 2: Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Triple Bottom Line)



In Bezug auf die drei Dimensionen wurde in der Umfrage erfasst, wie der aktuelle Stand der Verbundgruppen ist (s. Abb. 3) und wie relevant die jeweiligen Aspekte für die Verbundgruppen sind.

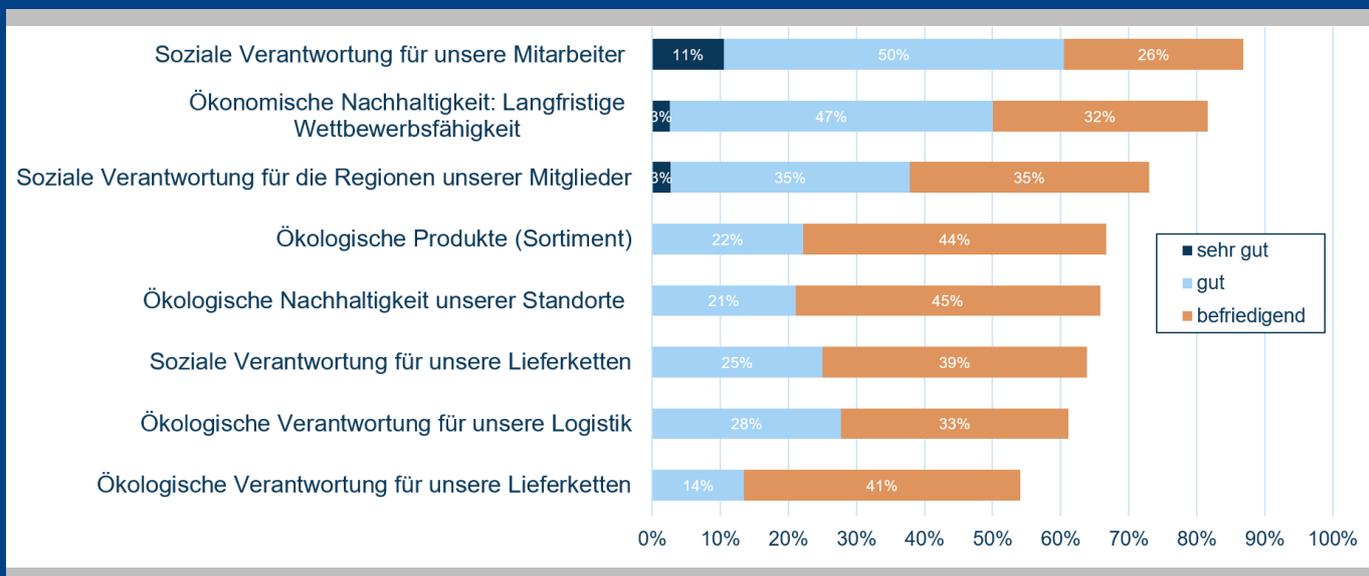
Die aus Sicht der Verbundgruppencentralen wichtigste Nachhaltigkeitsdimension ist die Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder. Hier sind die Verbundgruppen mit ihrer Leistung zufrieden: 50% finden, dass sie dies (sehr) gut erledigen, weitere 32% immerhin befriedigend. Dies ist eine wichtige Erkenntnis: **Die Verbundgruppen arbeiten erfolgreich daran, ihre mittelständischen Mitglieder darin zu unterstützen, am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.**

Ihre Mitarbeiter sind den Verbundgruppen sehr wichtig. **Bei der sozialen Verantwortung für die eigenen Mitarbeiter geben sich die Verbundgruppen ein gutes Zeugnis. Wie sich auch aus weiteren Umfragen mit konkreten Fragen zum Arbeitsklima, flexiblen**

Arbeitszeiten, Work-Life-Balance usw. gezeigt hat, engagieren sich die Verbundgruppenzentralen in diesem Bereich bereits stark.

Ihre soziale Verantwortung nehmen die Mitglieder der Verbundgruppen in den jeweiligen Standortregionen wahr, z.B. durch die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Förderung von sozialen Einrichtungen o.ä. **Allerdings geben sich nur 25% der Verbundgruppen eine gute Note bezüglich der sozialen Verantwortung für ihre Lieferketten.** Dies zeigt, dass sich viele Verbundgruppen noch nicht genügend darum kümmern und dass das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (für unmittelbar und mittelbar betroffene Verbundgruppen) durchaus eine Herausforderung darstellt.

Abb. 3: Leistung der Verbundgruppen bei ausgewählten Nachhaltigkeitsaspekten



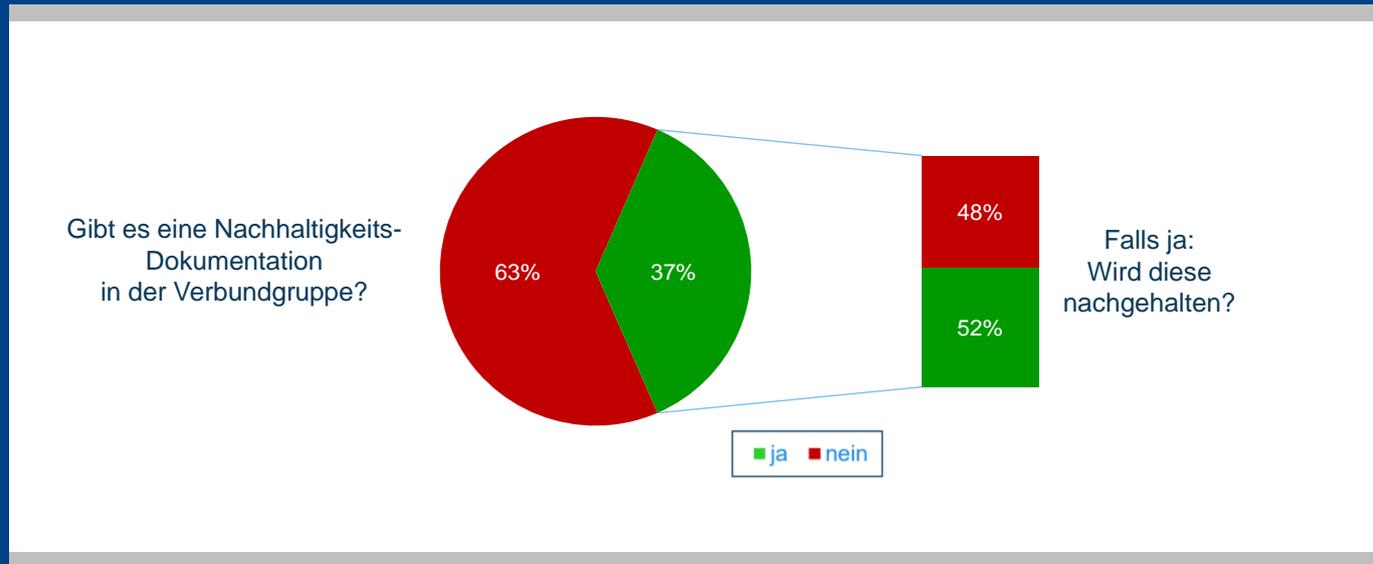
Auch bei den ökologischen Aspekten sind die Leistungen der Verbundgruppen noch ausbaufähig. **Die Mehrzahl der Verbundgruppen schätzt die eigene Nachhaltigkeitsleistung bei den ökologischen Aspekten als befriedigend oder noch schlechter ein.** Keine einzige Verbundgruppe schätzt ihre Leistung bei ökologischen Sortimenten, der ökologischen Nachhaltigkeit der Standorte, der ökologischen Verantwortung für die Logistik oder für die Lieferketten bereits als sehr gut ein. Außerdem gibt sich nur ein kleiner Teil (zwischen 14% und 22%) wenigstens eine gute Note.

Ob dies daran liegt, dass erst wenige Aktivitäten unternommen werden oder an den hohen Ansprüchen an sich selbst, wurde in der Umfrage nicht genauer erfragt. **Die Ergebnisse zeigen jedoch einen dringlichen Handlungsbedarf in den nächsten Jahren, da v.a. die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit in der Gesellschaft an immer mehr Bedeutung gewinnt.**

Ausgewählte Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Verbundgruppen

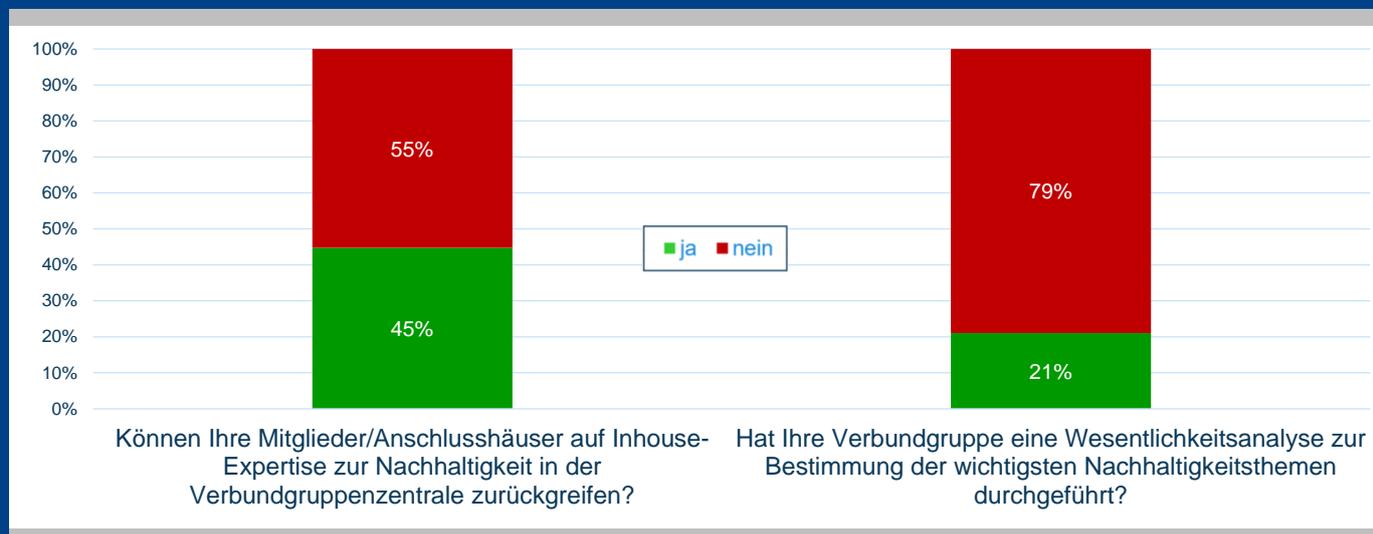
Auch die Frage nach konkreten Nachhaltigkeitsmaßnahmen bestätigt, dass die Verbundgruppen noch Handlungsbedarf beim Thema Nachhaltigkeit haben (s. Abb. 4). **Gerade einmal 37% der Verbundgruppen haben eine Nachhaltigkeitsdokumentation** und davon halten nur 52% diese wirklich nach. **Im Grunde bedeutet dies, dass bei rund 80% der Verbundgruppen keine funktionierende und tatsächlich genutzte Nachhaltigkeitsdokumentation existiert.**

Abb. 4: Nachhaltigkeitsdokumentation in Verbundgruppen



Immerhin hat knapp die Hälfte der Verbundgruppenzentralen bereits **Inhouse-Expertise zur Nachhaltigkeit aufgebaut** (s. Abb. 5). Dies ist eine gute Basis, um Beratungsangebote für die eigenen Mitglieder unterbreiten zu können. Allerdings können in 55% der Verbundgruppen die Mitglieder noch nicht auf Nachhaltigkeitsexpertise in der Verbundgruppenzentrale zurückgreifen, obwohl der Aufbau von Expertise eine Grundvoraussetzung ist, um überhaupt nachhaltig aktiv werden zu können.

Abb. 5: Inhouse-Expertise zur Nachhaltigkeit und Wesentlichkeitsanalyse

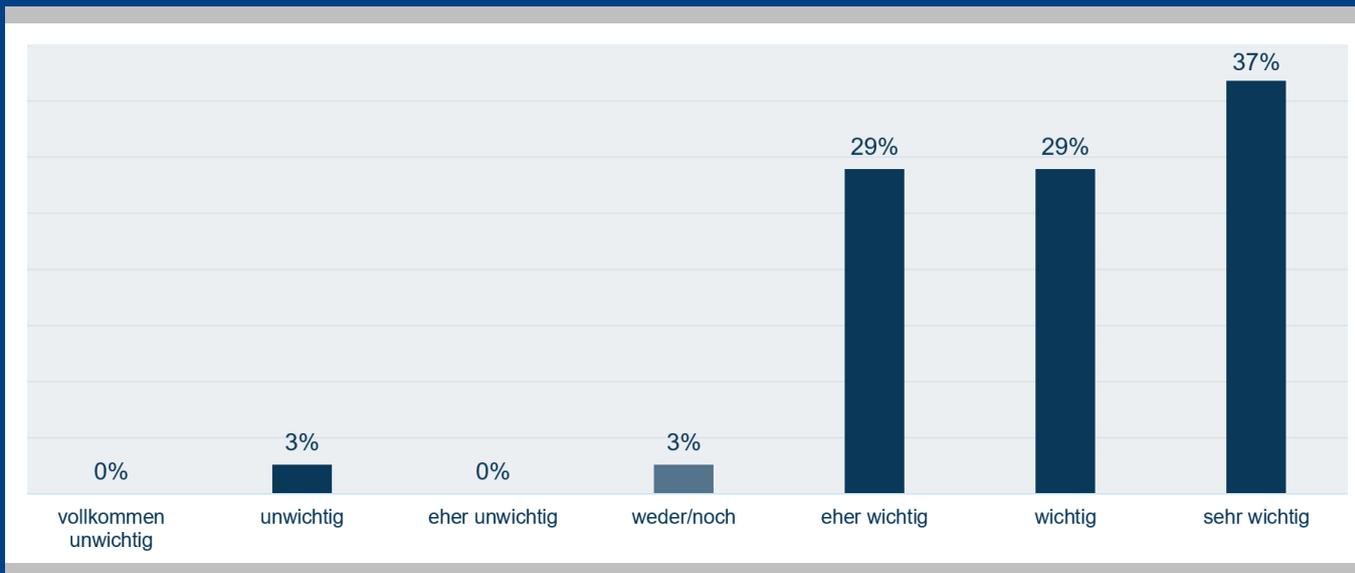


Gerade einmal 21% der befragten Verbundgruppen haben eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, um zu bestimmen, welche Nachhaltigkeitsaspekte für ihre eigene Verbundgruppe überhaupt relevant sind. **In Kap. 4 wird erklärt, wie eine Verbundgruppe eine Wesentlichkeitsanalyse durchführen kann.**

3. Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements für Verbundgruppen

In der Umfrage bei den Verbundgruppen gaben über 90% an, dass Nachhaltigkeit sehr relevant für die Zukunft ihrer Verbundgruppe ist (siehe Abb. 6). Über ein Drittel schätzt sie sogar als sehr wichtig ein. Lediglich 3% halten Nachhaltigkeit für unwichtig.

Abb. 6: Relevanz der Nachhaltigkeit für die Zukunft der Verbundgruppe aus Sicht der Verbundgruppen



Für die hohe Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements für Verbundgruppen wurden in den Workshops gemeinsam zahlreiche Argumente erarbeitet. Die wichtigsten sind in Abb. 7 aufgelistet.

So zeigt eine aktuelle Umfrage des Marktforschungsinstituts YouGov aus dem Jahr 2023, dass Nachhaltigkeit für 80% der deutschen Verbraucher wichtig ist. Eine aktuelle Umfrage des HDE zeigt, dass 70% der deutschen Verbraucher nachhaltige Produkte und Dienstleistungen kaufen wollen. Für B2B-Unternehmen zeigt eine Studie von PwC aus dem Jahr 2023, **dass 75% der B2B-Kunden nachhaltige Produkte und Dienstleistungen bevorzugen**. 60% der B2B-Kunden geben an, dass sie bereit sind, mehr für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu bezahlen. **Obwohl solche Umfragen mit Vorsicht interpretiert werden müssen, weil sich Kunden in der Praxis oft anders verhalten, als sie es in Umfragen sagen, und viele nicht wirklich bereit sind, für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen, zeigen diese Umfragen dennoch die unbestritten hohe und steigende Relevanz der Nachhaltigkeit für Kunden.**

Hinzu kommt, wie bereits erwähnt, dass die Gesetze zur Nachhaltigkeit stetig verschärft werden. **Das LkSG und die CSRD zur Nachhaltigkeitsberichterstattung waren ein Weckruf für den Mittelstand.** Mit der EU-Lieferkettenrichtlinie, der Green-Claims-

Initiative bzgl. der Werbung mit Umweltaussagen, dem EU-Richtlinienentwurf für ein Recht auf Reparatur, Verpackungsverordnungen usw. sind viele weitere Nachhaltigkeitsgesetze verabschiedet oder in der Pipeline. **Strategisch müssen sich die Verbundgruppen darauf einstellen, dass die gesetzlichen Anforderungen bzgl. Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung stetig steigen werden.**

Abb. 7: Die wichtigsten Gründe für ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement von Verbundgruppen



Zwischen Kundenanforderungen und gesetzlichen Vorschriften gibt es eine verstärkende Wirkung: So sind viele Kunden von Verbundgruppen(-mitgliedern) von gesetzlichen Pflichten zur Berichterstattung und zur Sorgfalt in Lieferketten betroffen. Diese werden ihre eigenen Lieferanten zur Einhaltung der Sorgfaltspflichten und zur Bereitstellung der erforderlichen CSR-Informationen auffordern. Verbundgruppen sind also indirekt betroffen und müssen die Transparenz über die Nachhaltigkeitsrisiken in ihrem eigenen Unternehmen und ihren eigenen Lieferketten verbessern.

Auch Finanzinstitute verlangen – im Rahmen ihres eigenes Risikomanagements und der Vorschriften der EU-Taxonomie – von ihren Kreditnehmern immer häufiger klare Aussagen zu den sog. „ESG-Kriterien“ (Environment, Social, Governance). Fehlende Informationen hierzu oder kritische Prozesse können zu einer Verweigerung eines Kredits führen. Umgekehrt sind Banken zunehmend bereit, Unternehmen mit einer guten ESG-Performance günstiger zu finanzieren. **In Zeiten wieder höherer Zinsen können die Finanzierungsvorteile, die eine Verbundgruppe erhält, wenn sie nachweislich nachhaltig agiert, durchaus relevant sein.** Bei ESG-Kriterien und bei den Lieferketten steht die Identifikation von Risiken im Vordergrund. Damit ist ein systematisches

Nachhaltigkeitsmanagement zugleich ein effektives Risikomanagement für die Verbundgruppen und hilft zudem, Imageschäden zu vermeiden.

Zur Mitarbeitergewinnung von Verbundgruppen ist im Rahmen der Zukunftsstudie ein separates Whitepaper „*New Work, Mitarbeitergewinnung und -qualifizierung*“ veröffentlicht worden. Eine zentrale Erkenntnis darin war, dass Mitarbeiter nach Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit suchen. **In diesem Zusammenhang ist eine nachhaltige Verbundgruppe auch attraktiver für Mitarbeiter und Bewerber**, ein nicht zu vernachlässigendes Argument in Zeiten des Arbeitskräftemangels.

Obwohl aktuell bei vielen Verbundgruppen das Gefühl vorherrscht, durch die neuen Vorschriften und Anforderungen vor einer massiven Mehrarbeit zu stehen, sollte Nachhaltigkeitsmanagement als Chance verstanden werden. Mit der erhöhten Transparenz über die eigene Nachhaltigkeit und den Maßnahmen zur Verbesserung kann man den eigenen Geschäftskunden proaktiv dabei helfen, die eigene Nachhaltigkeit zu verbessern. Die Umstellung auf kreislaufwirtschaftliche Modelle erfordert innovative Ansätze und kann Verbundgruppen dazu anregen, neue Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dies kann zu einem Wettbewerbsvorteil führen. **Die verschärften Nachhaltigkeitsanforderungen, denen B2B-Kunden nachkommen müssen, führen zu großen Geschäftschancen für Verbundgruppen.** Von nachhaltigen Produkten bis zu neuen Produktions- und Logistikanlagen, von Gebäudeautomatisierung bis zu Reparaturen, von Wärmepumpen bis zu PV-Anlagen, von Prozessoptimierungen für mehr Ressourceneffizienz bis zu transparenteren Dokumentationen. **Für Verbundgruppenzentralen führt es dazu, dass sie noch wichtiger werden, denn um die Nachhaltigkeitspflichten zu erfüllen, Transparenz über die Lieferketten zu erhalten, effektive Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu entwickeln und das entstehende Umsatzpotenzial durch Nachhaltigkeit erschließen, benötigen die Verbundgruppenmitgliedern unbedingt die Unterstützung ihrer Verbundgruppenzentralen.**

Nicht zuletzt haben Verbundgruppen auch eine gesellschaftliche Verantwortung, der sie durch soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit nachkommen.

4. Ausgewählte Handlungsansätze

Aus den Workshops mit den Geschäftsführern der Verbundgruppen und den Nachhaltigkeitspezialisten haben sich viele Handlungsansätze für das Nachhaltigkeitsmanagement ergeben. Die Empfehlungen in diesem Kapitel sollen lediglich als erste Denkanstöße dienen. Die ServiCon wird für das Nachhaltigkeitsmanagement in Verbundgruppen, wie auch für die weiteren Zukunftsthemen, stetig aktualisierte Unterstützungsangebote erarbeiten und Informationen bereitstellen.

Insgesamt zeigen die Resultate der Umfrage, dass viele Verbundgruppen – und insbesondere ihre Mitglieder – in Sachen Nachhaltigkeit noch relativ am Anfang stehen. Deshalb wurde in den Workshops ein systematischer Prozess zur Einführung und stetigen Verbesserung des Nachhaltigkeitsmanagements vorgeschlagen (siehe Abb. 8). Die einzelnen Schritte werden im Folgenden kurz erläutert.



1. Bewusstsein schaffen: Sensibilisierung der Mitarbeiter der Zentrale und der Mitglieder für das Thema Nachhaltigkeit

In der Diskussion mit den Verbundgruppenmanager wurde deutlich, dass die Relevanz des Nachhaltigkeitsmanagement trotz der öffentlichen und gesellschaftlichen Diskussion noch nicht von allen Beteiligten verstanden und akzeptiert wird. Daher sollte zum Auftakt des Nachhaltigkeitsmanagement eine umfassende interne Diskussion geführt werden:

- **Warum sollten wir Nachhaltigkeitsmanagement betreiben?**
- **Welchen Stellenwert sollte es für unsere Verbundgruppe einnehmen?**

Ohne die Überzeugung und Motivation der Mitarbeiter auf allen Ebenen wird es kaum möglich sein, ein wirkungsvolles Nachhaltigkeitsmanagement in der Verbundgruppe zu implementieren. Mit den Argumenten, die in Abb. 7 aufgelistet sind, kann man die Mitarbeiter in der Zentrale sowie die Inhaber und Mitarbeiter der Mitgliedsunternehmen nicht nur für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisieren, sondern auch motivieren, das Thema systematisch zu verbessern.

„Verbundgruppen sollten vor allem den Nachwuchs bei den Mitgliedern ansprechen und eine Gruppe aus der nächsten Generation von Unternehmern animieren, praxisnahe Maßnahmen zu entwickeln. Diese können dann von der Zentrale übernommen und kanalisiert werden.“

Workshop-Teilnehmer im Rahmen der Zukunftsstudie

Dringlich ist das Thema vor allem, wenn die Verbundgruppe aktuell oder in Kürze gesetzlichen Pflichten zur Nachhaltigkeitsberichterstattung unterliegt. Daher müssen Verbundgruppen selbstverständlich ihre gesetzlichen Verpflichtungen prüfen. Aber sehr viel häufiger werden Verbundgruppen und Verbundgruppenmitglieder indirekt betroffen sein, durch Anfragen ihrer Kunden. **Um die Anforderungen ihrer Kunden an eine Nachhaltigkeitsdokumentation einschätzen zu können, sollte jede Verbundgruppe (und jedes Verbundgruppenmitglied) systematisch prüfen, welche ihrer Kunden von Nachhaltigkeitsberichtspflichten oder Lieferkettensorgfaltspflichten direkt betroffen sind.**

Verbundgruppenzentrale als Entwickler von Nachhaltigkeitskonzepten

Die meisten Verbundgruppenmitglieder haben nicht die Ressourcen, sich intensiv mit der Nachhaltigkeit zu befassen. Zudem beobachten die Zentralen die Entwicklung der rechtlichen Anforderungen genauer und können leichter Expertise aufbauen.

Die **Mitglieder erwarten deshalb zu Recht von ihrer Verbundgruppenzentrale, dass diese sich mit dem Thema Nachhaltigkeit befasst und Nachhaltigkeitskonzepte für die ganze Gruppe entwickelt.** Letztlich werden die Mitglieder zukünftig erst durch die

Unterstützung der Verbundgruppe in die Lage versetzt, die Anforderungen des Nachhaltigkeitsmanagement umfassend zu bewältigen.

Für die Verbundgruppenzentrale kann Nachhaltigkeitsmanagement ein neues Betätigungsfeld darstellen, welches zur Mitgliederbindung beiträgt. Nachhaltigkeitsleistungen können zu einem wichtigen Element im Leistungsportfolio einer Verbundgruppe für ihre Mitglieder werden.

2. Wesentlichkeitsanalyse: Welche Nachhaltigkeitsaspekte sind besonders wichtig für unsere Verbundgruppe?

„One Size Fits All“ gilt nicht für das Nachhaltigkeitsmanagement von Verbundgruppen. Wie sich in der Diskussion mit den Verbundgruppen schnell gezeigt hat, sind je nach Unternehmen und Branche ganz unterschiedliche Nachhaltigkeitsaspekte wichtig. Einige Verbundgruppen haben einen hohen Energieverbrauch (z.B. Bäckereien), andere nutzen viel Verpackungsmaterial oder erzeugen Lebensmittelabfälle. Wiederum andere beziehen arbeitsintensive Produkte aus Entwicklungsländern mit entsprechenden Risiken bzgl. der Arbeitsbedingungen (z.B. im Bekleidungshandel). **Es ist also wichtig, dass jede Verbundgruppe für sich selbst ermittelt, bei welchen Nachhaltigkeitsaspekten sie einen relevanten Einfluss auf die Umwelt und Gesellschaft hat.**

Abb. 9: Wesentlichkeitsanalyse der Intersport International
(Quelle: Intersport 2023)



Das entsprechende Instrument dazu, das nach der Umfrage leider erst in relativ wenigen Verbundgruppen eingesetzt wird, ist die Wesentlichkeitsanalyse (auch als „Materialitätsanalyse“ bezeichnet). **Eine Wesentlichkeitsanalyse dient dazu, die wichtigsten Themen für ein Unternehmen zu identifizieren und damit die richtigen Prioritäten im Nachhaltigkeitsmanagement zu setzen.** Ihr Einsatz wird auch in der EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) von den Unternehmen gefordert.

Abb. 10: Wichtigste Stakeholder einer Verbundgruppe



Stakeholder identifizieren: Welche Anspruchsgruppen sind wichtig für die Verbundgruppe?

Bei einer Wesentlichkeitsanalyse müssen die wichtigsten „Stakeholder“, also Anspruchsgruppen, beachtet werden, um die gesellschaftliche Akzeptanz und die diversen Perspektiven und Anforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement der Verbundgruppe sicherzustellen. Daher sollte zunächst eine Liste der wichtigsten Stakeholder erstellt werden. Stakeholder sind Gruppen aus dem Umfeld eines Unternehmens, die ein berechtigtes Interesse am Unternehmen haben. Zudem haben sie Einfluss auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens und/oder werden von der Geschäftstätigkeit beeinflusst. Die wichtigsten Stakeholder sind meist Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten (im Inland, im Ausland), der Staat und die Gemeinden, die Bevölkerung in den Standortregionen der Verbundgruppe und ggf. Nichtregierungsorganisationen (z.B. Umweltverbände). Für Verbundgruppenzentralen sind die Mitglieder die wichtigsten Anspruchsgruppen; für diese sind wiederum deren eigene Anspruchsgruppen wichtig.

Wesentlichkeit analysieren: Welche Nachhaltigkeitsaspekte sind relevant?

„Wesentlich“ sind sowohl diejenigen Aspekte, bei denen ein Unternehmen eine entscheidende negative oder positive Auswirkung auf Nachhaltigkeitsaspekte hat (z.B. durch hohen CO₂-Ausstoß), als auch Nachhaltigkeitsaspekte, die sich stark auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens auswirken könnten, z.B. mögliche Engpässe in der Versorgung. **Daher ist eine Wesentlichkeitsanalyse zugleich eine Risikoanalyse.**

Die Wesentlichkeitsanalyse kann mit externer Unterstützung vorgenommen werden. Viele Beratungsunternehmen bieten diese an (u.a. der ServiCon-Partner B.A.U.M. Group). In einem ersten Schritt genügt es aber bei kleineren Verbundgruppen, die Wesentlichkeitsanalyse intern, in Diskussionsrunden mit Mitarbeitern der Verbundgruppenzentrale und Mitgliedern, vorzunehmen. Es geht um eine Identifikation und Priorisierung der Nachhaltigkeitsaspekte. Dazu sind zwei Schritte notwendig:

1. **Identifikation der potenziell relevanten Nachhaltigkeitsaspekte:** Hier ist es wichtig, möglichst umfassend eine Liste zu erstellen, welche Themen im Bereich der sozialen Verantwortung, der ökologischen Verantwortung und der ökonomischen Verantwortung wichtig sein könnten. Man kann hierfür auch bestehende Nachhaltigkeitsanalysen in der Branche, auf Wesentlichkeitsanalysen von Wettbewerbern o.ä. zurückgreifen, die man in Nachhaltigkeitsberichten und im Internet problemlos findet.
2. **Ermittlung der Relevanz für die eigene Verbundgruppe und für die Stakeholder:** Auch ohne eine tiefgehende wissenschaftliche Analyse sollte es möglich sein, eine grobe Einschätzung vorzunehmen, in welchen Bereichen eine Verbundgruppe einen wirklichen Einfluss auf die Nachhaltigkeit hat und/oder welche Bereiche den Stakeholder besonders wichtig sind. Im Idealfall wird die Relevanz der Themen für die Stakeholder mit umfassenden Umfragen und Interviews erarbeitet, aber, wie gesagt, eine erste Diskussion mit den Experten aus der Verbundgruppe kann bereits wertvolle Erkenntnisse bringen.

Abb. 11: Wesentlichkeitsanalyse der REWE
(Quelle: REWE 2023)



Im Ergebnis liegt der Verbundgruppe nun eine Analyse vor, welche Nachhaltigkeitsaspekte mit Priorität bearbeitet werden sollten. **Die Wesentlichkeitsanalyse von**

Intersport (s. Abb. 9) ist ein Idealbeispiel. Hier wird eine Einordnung der vielfältigen Nachhaltigkeitsaspekte einerseits aus Sicht des Unternehmens und andererseits aus Sicht der identifizierten Stakeholder vorgenommen.

Eine einfachere Darstellung der Wesentlichkeitsanalyse verwendet REWE (s. Abb. 11). Die Verbundgruppe hat zunächst die vier wichtigsten „Nachhaltigkeitssäulen“ für das Unternehmen identifiziert (grüne Produkte, Energie/Klima/Umwelt, Mitarbeitende sowie gesellschaftliches Engagement) und für jede dieser Säulen die Relevanz der verschiedenen Handlungsfelder mit einer Umfrage aus Sicht der internen und externen Stakeholder erfasst. Diese werden nach steigender Relevanz geordnet.

Die dargestellten Wesentlichkeitsanalysen wurden für Verbundgruppenzentralen erstellt; das Gleiche muss auf der Ebene der Mitglieder geschehen. Für viele Verbundgruppenmitglieder, die in der gleichen Branche arbeiten und mit ähnlichen Unternehmensprozessen, wird die Wesentlichkeitsanalyse ähnliche Ergebnisse bringen. Deshalb **kann es hilfreich sein, wenn die Verbundgruppe einige Mitglieder bei der Wesentlichkeitsanalyse begleitet und die Ergebnisse als Ausgangspunkt für die eigenen Analysen exemplarisch allen Mitgliedern zur Verfügung stellt.**

3. Bestandsaufnahme: Wo stehen wir heute?

Nachdem sich eine Verbundgruppe darüber im Klaren ist, welche Nachhaltigkeitsaspekte wichtig sind, sollte eine Bestandsaufnahme durchgeführt werden. Das heißt, **die Verbundgruppe (Zentrale und Mitglieder) sollte systematisch erfassen, wie ihre aktuelle Situation bei dieser Nachhaltigkeitsdimension ist, welche Ressourcen sie verbraucht, welchen Einfluss sie auf die jeweiligen Aspekte hat (z.B. auf Emissionen bei Lieferanten) und welche Aktivitäten sie bereits durchführt.**

Ein aktuelles Beispiel für eine solche Erfassung ist der Energieverbrauch, welcher momentan eine dominante Rolle für viele Verbundgruppen einnimmt. Viele Unternehmen sind dabei, systematisch zu prüfen, wo sie in den unterschiedlichen Geschäftstätigkeiten beim Energieverbrauch stehen, von den Lägern über die Transporte und den Außendienst bis zu Büros, Gebäudedämmung, Energieerzeugung usw. Auch bzgl. der Treibhausgas-Emissionen nehmen aktuell Verbundgruppen solche Bestandsaufnahmen vor.

Bestandsaufnahme der CO₂-Emissionen bei ElectronicPartner

„Unser CO₂-Fußabdruck – die Grundlage für Klimaschutz! Berechnen, reduzieren, ausgleichen, das ist entscheidend für den Klimaschutz im Sinne des Übereinkommens von Paris: Wer seinen Carbon Footprint kennt, weiß, wo CO₂-Emissionen entstehen, wie hoch sie sind und kann diese dann gezielt reduzieren und ausgleichen. Genau deshalb haben wir in Zusammenarbeit mit Climate Partner erstmals unseren CO₂-Fußabdruck ermittelt: den Corporate Carbon Footprint für das Jahr 2021.“

Dabei sind die Verbräuche unserer Zentrale in Düsseldorf mit angrenzendem Lager sowie unseres Logistikstandorts in Augsburg erhoben worden. Auch die Mitarbeitenden haben durch eine Umfrage zu Anfahrt und Mobilem Arbeiten unmittelbar mitgewirkt. Nun liegt das Ergebnis für das Geschäftsjahr 2021 vor: ElectronicPartner verursachte rund 8.126,4 t CO₂.

Diese Erhebung dient in erster Linie der Ermittlung des Status Quo. Es ist unheimlich wichtig, diesen Wert zu kennen, um ihn in den kommenden Jahren gezielt reduzieren zu können. Wo befinden wir uns und welche Reduktionsziele können wir uns setzen, um klimaschädliche Emissionen einzusparen? Wir schauen uns genau an, welche Geschäftsprozesse wir noch nachhaltiger gestalten können und identifizieren die größten Emissionsquellen im Unternehmen und damit die Bereiche, in denen Investitionen in Reduktion die größte Wirkung erzielen.“

Quelle: Electronic Partner Handel SE, LinkedIn-Post, Dezember 2022.

Bei den meisten Verbundgruppenmitgliedern fehlen die interne Expertise sowie die Ressourcen, um selbstständig eine Bestandsaufnahme ihrer Nachhaltigkeitsdimension vorzunehmen. Deshalb ist es essenziell, dass **die Verbundgruppenzentralen ihre Mitglieder bei der Bestandsaufnahme unterstützen, zumindest mit Checklisten zu**

relevanten Aspekten, aber auch mit Hinweisen, wie diese Nachhaltigkeitsleistungen gemessen werden können.

Weitergehend kann die Verbundgruppe für die Bestandsaufnahme auch als zentraler Daten-Knotenpunkt agieren und basierend auf gepoolten Daten der Mitglieder eigene Analysen zur Nachhaltigkeit der gesamten Verbundgruppe durchführen. Auf Basis dieser Daten kann sie zugleich Benchmarks für die Mitglieder erstellen, damit diese ihre aktuelle Nachhaltigkeitsleistung im Vergleich zu anderen Mitgliedern evaluieren können. Hat eine Verbundgruppe nicht die eigenen Ressourcen, kann sie zumindest geeignete Dienstleister für die Bestandsaufnahme identifizieren und den Mitgliedern vermitteln.

4. Ziele und KPI definieren: Was wollen wir erreichen?

„Unsere Vision ist klar: Bis 2030 ist INTERSPORT bei allen sportinteressierten KundInnen in Deutschland die Nr. 1 für nachhaltigen Omnichannel-Sportfachhandel.

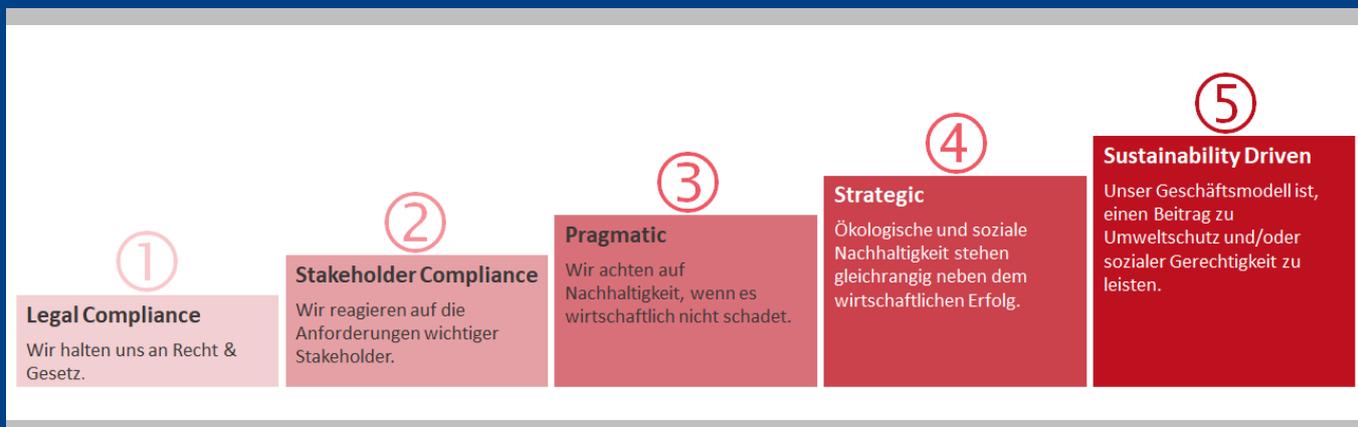
Um mit unseren HändlerInnen Beiträge für einen Sportfachhandel der Zukunft zu leisten, werden wir Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette verankern. Im Fokus stehen dabei die CO₂-Einsparung, der Ausbau erneuerbarer Energie und die Förderung der Kreislaufwirtschaft.“

Intersport Deutschland eG, zitiert nach Kompass Mittelstand 2024

Verbundgruppen können bzgl. ihrer Nachhaltigkeit unterschiedliche Ziele und Anspruchsniveaus definieren. Während sich einige Verbundgruppen damit zufriedengeben, die gesetzlichen Mindestanforderungen zu erfüllen und eine eher abwartende Haltung einnehmen, begreifen andere Nachhaltigkeit als grundsätzliche Chance, bis hin zu einem neuen, nachhaltigkeitsgetriebenen Geschäftsmodell. Ein hilfreiches Modell mit verschiedenen Stufen hat der Werkzeughersteller wiha vorgeschlagen (s. Abb. 12).

Abb. 12: Level der Nachhaltigkeit

(Quelle: wiha Werkzeuge, zitiert nach E/D/E-PVH-Magazin 3/2023)



Verbesserungen sind nur mit klaren Zielen und einer stetigen Messung des Fortschritts zu erreichen. Auch für die Nachhaltigkeit empfiehlt es sich, SMART-Ziele zu definieren, die den meisten Unternehmen bereits aus anderen Bereichen bekannt sind (Ziele sollten **s**pezifisch, **m**essbar, **a**usführbar, **r**ealistisch und **t**erminiert sein). Das heißt, es sind klare KPI zu definieren, anhand derer man den Fortschritt misst. Ein gutes Beispiel bietet EDEKA Südwest (s. Kasten auf der nächsten Seite). Solche Ziele sollten nicht nur auf der obersten Ebene formuliert (z.B. Gesamt-CO₂-Emissionen der Verbundgruppenzentrale), sondern auch auf die einzelnen Geschäftsbereiche runtergebrochen werden (z.B. Anteil der Elektro-Mobilität beim Außendienst oder Reduktion des Verbrauchs von Verpackungsmaterialien im Versand).

Nachhaltigkeitsziele der EDEKA Südwest

EDEKA Südwest hat für den Unternehmensverbund aus Regionalzentrale, selbstständigen Kaufleuten, Regie-Einzelhandel, Großhandel und Produktionsbetrieben vier zentrale Säulen der Nachhaltigkeit identifiziert. In diesen Säulen wurden insgesamt 25 Nachhaltigkeitsziele festgelegt.

25 Nachhaltigkeitsziele von EDEKA Südwest

Verantwortung für Mitarbeitende	Nachhaltige Produkte	Umwelt & Energie	Gesellschaftliches Engagement
Diversität & Chancengleichheit	Ressourcenknappheit	Umweltschutz	Gesundheit durch Bildung
1. Frauen fördern	1. Nur zertifiziertes Palmöl	1. Weniger Verpackungsmaterial	1. Ernährungsexpertinnen und -experten ausbilden
2. Familien stärken	2. Bio-Umsatz steigern	2. Papier: nur zertifiziertes Verpackungsmaterial	2. Mehr bewegen – besser essen
3. Mehr für die Gesundheit tun	3. Artenvielfalt fördern	Klimaveränderung	3. Fit für mein Leben
Fachkräftemangel	4. Regionalität steigern	3. GreenBuilding ausbauen	Gesellschaftliche Verantwortung
4. Ausbildungsquote erhöhen	Anspruch an die Lebensmittelqualität	4. Technik umrüsten	4. Lebensmittel wertschätzen
5. Fachkräfte ausbilden	5. Qualität standardisieren	5. CO ₂ -Ausstoß verringern	5. Ehrenamt fördern
6. Mitarbeitergespräche führen	6. Lieferanten bewerten	6. Bäume pflanzen	
	7. Auf zertifiziertes Soja umstellen		
	8. Sich für das Tierwohl einsetzen		

Für jedes dieser 25 Nachhaltigkeitsziele wurden konkrete Soll-Werte bis 2025 (in einzelnen Fällen bis 2027) definiert, z.B. „Bis 2025 haben alle Unternehmen im Verbund der EDEKA Südwest das Audit ‚berufundfamilie‘ erfolgreich absolviert.“, „Mit unseren Bio-Artikeln erreichen wir 2027 einen Anteil von über 12% am Gesamtlagerumsatz (bezogen auf Bio-relevante Warengruppen)“ oder „100% unserer strategischen Lieferantinnen und Lieferanten werden 2025 über das EDEKA Südwest-Lieferantenbewertungs-Tool gepflegt, inklusive Nachhaltigkeits-Kriterien.“

2021 hat EDEKA Südwest seine Nachhaltigkeitsstrategie und die konkreten Ziele zudem in die Konzernfinanzierung eingebunden. Als sogenannter Sustainability-Linked Loan hängt die Zinshöhe eines neuen Konsortialkredits in Höhe von 300 Mio. EUR auch von vier nicht-finanziellen Kennzahlen ab, die die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens in den Bereichen Ausbildung, Bio-Umsatz, energieeffiziente Immobilien und gesellschaftliches Engagement für Kinder und Jugendliche abbilden.

Quelle: [EDEKA Südwest – Fortschrittsbericht zur Nachhaltigkeit 2021](#).

Für viele Verbundgruppen wird es nicht möglich sein, eindeutig quantifizierte Ziele für das Gesamtsystem aus Verbundgruppenzentrale und -mitglieder (s. Abb. 1) vorzugeben, da die selbstständigen Mitglieder nicht an Maßnahmen gebunden werden können. Allerdings sollten die Verbundgruppenzentralen ihre Mitglieder dazu motivieren, eigene Ziele zu definieren. In diesem Fall sollten für das Gesamtsystem wenigstens grobe Vorgaben zur Verbesserung der Nachhaltigkeit formuliert werden.

5. Maßnahmen definieren und umsetzen: Wie erreichen wir unsere Nachhaltigkeitsziele?

Wie bereits erwähnt, stehen viele Verbundgruppen beim Nachhaltigkeitsmanagement noch am Anfang. **Bei den Maßnahmen sollte man deshalb eher klein anfangen, stetig lernen und dann sukzessive immer größere Nachhaltigkeitsmaßnahmen anpacken.**

Expertise in der Verbundgruppenzentrale aufbauen

In einer Umfrage der Beratungsgesellschaft FTI Andersch und der Leuphana Universität Lüneburg zur „klimabezogenen Unternehmensführung“ gaben im Sommer 2023 lediglich 40% der befragten deutschen KMU an, bereits eine spezifische Klimastrategie zu haben. Eine wesentliche Ursache hierfür ist das Know-how: Nahezu die Hälfte der Unternehmen verfügt nach eigenen Angaben nicht über ausreichend interne Klimaexpertise. Das Bild bei den Verbundgruppen sieht ähnlich aus: **Knapp die Hälfte der Verbundgruppen hat bereits Inhouse-Expertise zur Nachhaltigkeit aufgebaut (s. Abb. 5), der anderen Hälfte fehlt diese Expertise.** Ein prominentes Erfolgsbeispiel, wie Verbundgruppen Nachhaltigkeitsexpertise aufbauen können ist der Klimaverbund, in dessen Rahmen Klimaprofis ausgebildet werden (s. Kasten).

Klimaverbund – Expertise für mehr Klimaschutz in Verbundgruppen

DER MITTELSTANDSVERBUND und die ServiCon bilden Beschäftigte der Verbundgruppenzentralen zu sog. „Klimaprofis“ aus. Sie durchlaufen dazu einen anspruchsvollen Lehrgang mit einem eigens erstellten Curriculum. DER MITTELSTANDSVERBUND unterstützt so Verbundgruppen dabei, diese Experten zur Beratung der Anschluss Häuser einzusetzen.

Interdisziplinär und speziell auf die Bedürfnisse eines mittelständischen Unternehmens geschult, können die Klimaprofis umfassend die Lage und die klimawirksamen Handlungspotenziale bei den Mitgliedern ihrer Verbundgruppe vor Ort feststellen und bei der Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen zur Seite stehen.

Die Fragen der Unternehmerinnen und Unternehmer sind vielfältig: Wann amortisiert sich meine Investition in klimafreundliche Technologie? Wo und wie bekomme ich Fördergelder? Kann ich meinen Fuhrpark mit Strom vom eigenen Dach betanken? Mit welchen Mehrwegsystemen wurden gute Erfahrungen gemacht? Um solchen Fragen begegnen zu können, wurde das Qualifizierungsprogramm Klimaprofi in entsprechender Breite angelegt: Kreislaufwirtschaft, Green IT und Change-Management stehen genauso auf dem Programm wie Abwärmenutzung, Mobilitätskonzepte und die gesetzlichen Grundlagen im Klimaschutz.

Das Besondere am Klimaprofi-Beratungskonzept: Die Klimaprofis sind keine „Externen“, sondern Mitarbeiter der teilnehmenden Verbundgruppen. Das hat den Vorteil, dass die Klimaprofis die Anforderungen ihrer Verbundgruppe kennen. Denn jede Branche ist mit ihren eigenen Herausforderungen konfrontiert: Die Bäckerei ist auf der Suche nach intelligenter Abwärmenutzung, der Messebau sucht nachhaltige und zugleich hochwertige Materialien, die Gartencenter brauchen

effiziente Temperatursteuerung in ihren Gewächshäusern. Der Klimaprofi kann also individuell auf die Bedürfnisse des zu beratenden Anschlusshauses eingehen.

Die geschulten Klimaprofis gehen nach der Schulung zurück in ihre Verbundgruppen und setzen die Maßnahmen konsequent in ihren Unternehmen um. Sie besuchen die Verbundgruppenmitglieder vor Ort, können die Umsetzung der Maßnahmen begleiten und sind dabei wertvolle Ansprechpartner. Entsprechend werden der Klimaprofi und seine Kompetenz den Mitgliedern als neue Dienstleistung der Verbundgruppe zur Unterstützung beim Nachhaltigkeitsmanagement angeboten.

Weil die Entwicklungen im Bereich Klimaschutz schnell voranschreiten, werden die Klimaprofis regelmäßig auf dem neuesten Stand gehalten – sei es auf politischer, gesetzlicher oder technologischer Ebene. Für Seminare zu Themen wie Fördermittel, Job-Bike, Gebäudeenergiegesetz oder E-Mobilität werden externe Referenten eingeladen. Die fortlaufende Weiterbildung der Klimaprofis wird durch regelmäßige „Fresh-ups“ gewährleistet.

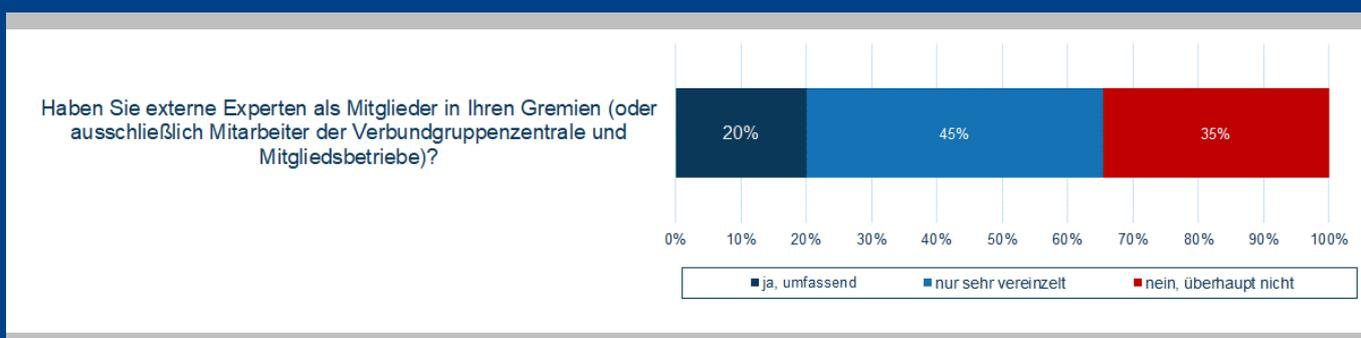
Quelle: Kompass Mittelstand 2023.

„Wir haben uns dem Klimaverbund angeschlossen und einen Klimaprofi angestellt. Dieser steht unseren 9.000 Mitgliedern zur Verfügung und berät diese vor Ort. Die Resultate sind sehr positiv.“

Geschäftsführer der Inhouse-Beratung einer Verbundgruppe

Hinsichtlich dieses strategisch wichtigen Themas, das viel Expertise erfordert, sollten Verbundgruppen über eine weitere organisatorische Maßnahme nachdenken. In der Umfrage zur Zukunftsstudie gaben die meisten Verbundgruppen an, in ihren Gremien (Beiräten, Ausschüssen usw.) keine oder nur vereinzelt externe Experten zu haben (s. Abb. 13). Dies stellt letztlich ein Problem der Governance (i.S. der ESG-Kriterien) dar, denn das bestehende Management und die Mitarbeiter der Verbundgruppenzentrale und die üblichen Vertreter der Mitgliedsbetriebe in den Gremien bringen heute kaum Nachhaltigkeits-Expertise mit. **Hier wäre – zumindest bis eigenes Know-How aufgebaut ist – eine Verstärkung der entsprechenden Gremien oder Beiräte mit externen Nachhaltigkeitsexperten zu empfehlen.**

Abb. 13: Externe Experten in den Gremien der Verbundgruppen



Schulungsangebote für Mitglieder und Erfa-Gruppen

Letztlich können Nachhaltigkeitsziele der Mitglieder nur dann realisiert werden, wenn die Mitarbeiter und Geschäftsführer der Anschluss Häuser die entsprechenden Kompetenzen aufgebaut haben. Dabei ist es wichtig, dass die Inhaber der Anschluss Häuser Nachhaltigkeit zur Chefsache machen und eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiter übernehmen. Dafür sollten die Verbundgruppen Schulungsangebote entwickeln, die das Wissen über die vielfältigen Aspekte der Nachhaltigkeit auf allen Ebenen vermitteln:

- Für die Inhaber und/oder Geschäftsführer der Anschluss Häuser sind dabei breit orientierte, strategische Schulungsinhalte notwendig, wie z.B. die grundsätzliche Sensibilisierung für das Thema und das Verständnis der möglichen Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Auch die Wesentlichkeitsanalyse gehört zu diesen Themen.
- Für die Mitarbeiter, die in einzelnen Funktionen spezialisiert sind (Klima, Logistik, HR usw.), müssen tiefgehende, spezialisierte Schulungen zur Nachhaltigkeit in deren Bereichen angeboten werden.

Bei einem recht neuen Thema wie Nachhaltigkeit sind Erfa-Gruppen, in denen die Mitglieder direkt voneinander lernen, besonders hilfreich. Während es bei den üblichen Erfa-Gruppen meist um kleinere Verbesserungspotenziale bei lang bekannten Themen geht, handelt es sich beim Nachhaltigkeitsmanagement für viele Verbundgruppenmitglieder noch um Neuland. Deshalb ist es umso wichtiger, dass die hier gesammelten Erfahrungen von einzelnen Mitgliedern schnell zwischen den Mitgliedern einer Verbundgruppe ausgetauscht werden. Durch diesen regelmäßigen Informationsaustausch kann das Nachhaltigkeitsmanagement effizient und wirkungsvoll vorangetrieben werden.

Lieferketten

Wie die Umfrage gezeigt hat, sind die ökologische und soziale Verantwortung für ihre Lieferketten bei vielen Verbundgruppen noch eine Schwäche. Eine wirkliche Transparenz über die Lieferketten ist bei den wenigsten Unternehmen gegeben. Diese ist aber die Voraussetzung für eine Dokumentation, eine Risikoanalyse und Verbesserungsmaßnahmen. Von daher müssen Verbundgruppenzentralen (und mittelfristig wohl auch viele Mitglieder von Verbundgruppen) ihre Lieferketten abbilden und einen Einblick bis auf die Stufe der Vorlieferanten erhalten. Dies wird nur gelingen, wenn man diese Daten von den Lieferanten erhält. **Heute sind es v.a. die Verbundgruppenzentralen, die den Kontakt zu den Lieferanten haben. Diese Kontakte sollten genutzt werden, um systematisch Daten zur Nachhaltigkeit der Lieferanten (ggf. inkl. der Vorlieferanten) zu sammeln, aufzubereiten, zu analysieren und den Mitgliedern diese Informationen zur Verfügung zu stellen.**

Verbundgruppenzentralen sollten – unabhängig von den aktuellen und konkreten Gesetzen zu den Lieferketten, die sich in den nächsten Jahren noch verschärfen werden – ein Lieferkettenmanagement in drei Punkten aufbauen:

- **Risikoidentifizierung und -bewertung:** Verbundgruppen müssen die potenziellen negativen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf Menschenrechte und Umwelt in ihrer Lieferkette identifizieren und bewerten.
- **Prävention und Abhilfemaßnahmen:** Unternehmen müssen Maßnahmen ergreifen, um die identifizierten Risiken zu minimieren oder zu beseitigen. Dazu gehören unter anderem Vertragsgestaltung mit Lieferanten, Schulungen für Mitarbeiter und ein Monitoring der Lieferketten.
- **Dokumentation und Berichterstattung:** Unternehmen müssen ihre Sorgfaltsmaßnahmen systematisch dokumentieren.

In der Konsequenz beginnen viele KMU schon heute damit, risikoreiche oder schwer zu überprüfende Zulieferer und besonders risikoreiche Beschaffungsländer zu meiden. Dies wird in der internationalen Beschaffung eine Verschiebung hin zu größeren Lieferanten nach sich ziehen, die über entsprechende Zertifizierungen verfügen.

Abb. 14: Mögliche KI-Anwendungen zur Steigerung der Nachhaltigkeit in Lieferketten
(Quelle: Integrity Next, Januar 2024)

Monitoring von Lieferanten	Analyse und Auswertung umfassender Datensätze zur Einschätzung der Nachhaltigkeitsleistung und -risiken von Lieferanten, u.a. durch Echtzeitüberwachung von Nachrichtenmeldungen.
Risikomanagement	Bewertung und proaktives Management von Lieferantenrisiken, u.a. hinsichtlich externer Faktoren wie geopolitischen, ökologischen und regulatorischen Aspekten.
Zukunftsprognosen	Datenanalyse für verbesserte Nachfragevorhersagen (z.B. Markttrends und andere externe Faktoren), die es Unternehmen ermöglichen, Bestände und Transportrouten zu optimieren, Müll zu reduzieren und Überproduktion zu vermindern.
Transparenz und Rückverfolgbarkeit der Lieferkette	KI-unterstützte Technologien können Firmen z.B. im Zusammenspiel mit Blockchain und IoT-Sensoren helfen, die Sichtbarkeit der Lieferkette zu erhöhen, Effizienzen zu steigern, den Lebenszyklus der Produkte besser zu überwachen und die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zu gewährleisten.
Optimierte Ressourcennutzung und Emissionssenkung	Verstärkte Überwachung des Energieverbrauchs, Ressourceneinsatzes und von anfallendem Müll (für Transportrouten, Lagerbetrieb, Produktionsstätten etc.).
Zusammenarbeit mit Lieferanten	KI-unterstützte Plattformen können die Kommunikation mit Lieferanten sowie die Koordination von Maßnahmen erleichtern.

Schon heute zeigt sich, dass Künstliche Intelligenz einen wertvollen Beitrag zur Nachhaltigkeit in Lieferketten leisten kann. Die wichtigsten mittel- und langfristigen Einsatzbereiche zeigt Abb. 14. Ein Beispiel für den Einsatz einer KI-basierten Software in einer Verbundgruppe wird im Textkasten auf der nächsten Seite beschrieben.

E/D/E bietet seinen Mitgliedern eine KI-basierte Software zur Einhaltung des LkSG an

Das Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler E/D/E, eine Verbundgruppe im Produktionsverbindungshandel mit rund 1.200 angeschlossenen Mitgliedern, setzt zur Sicherstellung der Einhaltung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes auf die Software Prewave. Diese KI-gestützte Lösung identifiziert Risiken entlang der Lieferkette durch die Analyse von Informationen in mehr als 100 Sprachen und überprüft weltweit über eine Million Unternehmen hinsichtlich regulatorischer Anforderungen und Nachhaltigkeitskriterien.

Das System umfasst bereits etwa 4.000 Lieferanten des E/D/E. Darüber hinaus bietet es den Mitgliedern die Möglichkeit, neben den Vertragslieferanten auch eigene Zulieferer individuell zu überprüfen. Ein weiteres Feature ist das unternehmensübergreifende Zertifikatsmanagement, das Lieferanten erlaubt, ihre von Prewave geprüften Zertifikate mit ihren Kunden zu teilen.

Mit der Software können E/D/E-Mitglieder jederzeit transparent auf Informationen aus ihren Lieferketten zugreifen, beispielsweise auf einen Lieferantenscore, und diese für Dokumentationszwecke nutzen. Dadurch werden die Mitglieder von den umfangreichen administrativen Anforderungen, die das LkSG mit sich bringt, entlastet und die Befolgung der gesetzlichen Vorschriften wird erleichtert.

Quelle: E/D/E-PVH-Magazin 3/2023.

Weitergehend benötigen die Verbundgruppenmitglieder künftig nicht mehr nur Daten über die Lieferanten, sondern auch zur Nachhaltigkeit von konkreten Produkten. **Auch hier ist es die Aufgabe der Verbundgruppenzentralen, die Stammdaten, die sie ihren Mitgliedern zur Verfügung stellen, mit Nachhaltigkeitskriterien (und den entsprechenden Zertifikaten) anzureichern, die sie von den Lieferanten einfordern können.**

Kreislaufwirtschaft

Ein Thema, das in den meisten Verbundgruppen noch wenig diskutiert wird, aber einen zentralen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Wirtschaft haben wird, ist der zunehmende Wandel von einer linearen Wirtschaft, bei der Produkte produziert, genutzt und am Ende entsorgt werden, hin zu einer Kreislaufwirtschaft. Dabei sollte bei der Produktentwicklung von Anfang an in Produktkreisläufen gedacht werden. Ziel bei diesen ganzheitlichen Lösungen, die auch unter dem Begriff „Cradle-to-Cradle“ diskutiert werden, ist es, eine unbegrenzte Wiederverwendung der eingesetzten Rohstoffe zu erreichen. Alles verwendete Material soll dabei nach Gebrauch weiterverwendet oder ohne schädliche Rückstände kompostiert werden können.

Auch wenn dieses visionäre Ziel noch lange nicht erreicht wird, sollten sich die Verbundgruppen bereits heute auf diesen Wandel zur Kreislaufwirtschaft einstellen und ihn aktiv vorantreiben. In einigen Branchen (z.B. dem Bekleidungshandel oder der

Heimelektronikhandel) sind die entsprechenden Ansätze schon heute zu beobachten. DER MITTELSTANDSVERBUND unterstützt dies u.a. durch seine Beteiligung am [Mittelstand-Digital Zentrum Smarte Kreisläufe](#), das Schulungen, Werkzeuge, Demonstratoren und Showrooms zu diesem Thema anbietet.

Ein Beispiel zur Kreislaufwirtschaft aus der Verbundgruppenlandschaft gibt die EK-Gruppe (s. Kasten).

Kreislaufwirtschaft in der Nachhaltigkeitsstrategie der EK

Die EK, eine große europäische Mehrbranchen-Verbundgruppe mit rund 4.000 selbständigen Einzelhandelsunternehmen aus den Branchen Living, Elektro, Spielwaren, Baby, Mode, Wohnen, Heimwerken, Sport und Bücher, hat bereits 2022 eine ESG-Strategie entwickelt, die sich über sämtliche Geschäftsbereiche erstreckt. Sie ist eine der wenigen Verbundgruppen, die dazu bereits eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt haben.

Als eines der drei Themenfelder, das im Rahmen der ESG-Strategie in den kommenden Jahren schwerpunktmäßig bearbeitet wird, gilt dabei CO₂-Reduzierung und Kreislaufwirtschaft: „EK Retail bekennt sich zum Pariser Klimaabkommen. Um unseren Beitrag zur vereinbarten Begrenzung des globalen Temperaturanstiegs auf 1,5°C über dem vorindustriellen Niveau zu leisten, werden wir unsere Treibhausgasemissionen bis 2030 um 55% reduzieren und spätestens 2050 Netto-Null erreichen.“

In diesem Zusammenhang haben wir die sukzessive Umstellung auf eine Kreislaufwirtschaft als ein zentrales Thema für das große Aktionsfeld ‚Einzelhandel‘ identifiziert. In der Praxis bedeutet dies die Verwendung von mehr erneuerbaren und recycelten Materialien, Abfallvermeidung und die Unterstützung der angeschlossenen Handelspartner bei der Umsetzung von Kreislaufwirtschaftsmodellen wie Second-Hand, Recycling oder Reparatur. Gefragt sind hier langfristige Partnerschaften mit Händlern, Marken, Dienstleistungspartnern und Start-ups, die den eingeleiteten Wandel von einer linearen zur Kreislaufwirtschaft mittragen und vorantreiben.“

Quelle: Webseite der EK Gruppe.

6. Fortschritt messen und dokumentieren

Als letzten Schritt des Nachhaltigkeitsmanagements sollten Verbundgruppen die Erreichung ihrer definierten Ziele anhand der definierten KPI regelmäßig überprüfen und den Fortschritt in einer Nachhaltigkeitsdokumentation erfassen. Selbst wenn keine gesetzliche Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gegeben ist, wurde in den Workshops mit den Verbundgruppen deutlich, **dass eine Nachhaltigkeitsdokumentation, in der die Ziele festgehalten und der Fortschritt bei der Zielerreichung dokumentiert wird, ein unerlässliches Managementinstrument ist**, um bei der Nachhaltigkeit erfolgreich vorwärtszukommen.

Zudem ist grundsätzlich davon auszugehen, dass die Pflichten immer weitreichender werden, sodass sich die Verbundgruppen frühzeitig darauf vorbereiten müssen. Wie bereits erwähnt, hat DER MITTELSTANDSVERBUND 2023 eine Orientierungshilfe zu den Berichtspflichten herausgegeben. Angesichts der sich schnell ausweitenden Nachweis- und Dokumentationspflichten ist DER MITTELSTANDSVERBUND zudem eine Kooperation mit der Software LEADITY eingegangen (s. Kasten).

Vereinbarung zwischen DER MITTELSTANDSVERBUND und LEADITY

Dank einer neuen Partnerschaft mit LEADITY bietet DER MITTELSTANDSVERBUND im Zusammenspiel mit den Verbundgruppenzentralen eine wertvolle Unterstützung im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements. LEADITY stellt eine webbasierte Plattform bereit, die auf die Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie, das Nachhaltigkeitsmanagement sowie die dazugehörige Berichterstattung ausgerichtet ist. Die Plattform reduziert effektiv die Komplexität bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung, insbesondere im Hinblick auf ESG-Reporting, CO₂-Bilanzierung und die Einhaltung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes für die Verbundgruppen.

Der auf der Plattform verwendete Kriterienkatalog orientiert sich an geltenden gesetzlichen Vorschriften (wie z.B. CSRD, LkSG) und relevanten Standards (wie dem GRI-Standard, dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex, ESG-Ratings). Die Plattform erleichtert den Einstieg durch vordefinierte Vorlagen und ermöglicht durch automatisierte Prozesse eine Zeit- und Kostenersparnis. Unternehmen, die bestimmte Kriterien erfüllen, haben die Option, eine externe Zertifizierung nach dem ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften zu erhalten. Zudem werden bei der Software verbundgruppenspezifische Besonderheiten berücksichtigt.

Quelle: DER MITTELSTANDSVERBUND, Pressemitteilung vom 13. November 2023.

7. Verankerung in der Organisation: Schaffung von Nachhaltigkeitsverantwortlichen

In vielen Verbundgruppenzentralen (und erst recht bei den Mitgliedern) gibt es derzeit noch keine Nachhaltigkeitsverantwortlichen. Es ist aber essenziell, organisatorische Strukturen für die Nachhaltigkeit zu schaffen. Nachhaltigkeit muss von der Geschäftsleitung getragen und gefördert werden. In der Geschäftsleitung sollte eine Person für das Thema verantwortlich sein, um sicherzustellen, dass die Nachhaltigkeit bei allen strategischen Entscheidungen berücksichtigt wird. Die operative Verantwortung für die Nachhaltigkeit kann entweder an eine eigene Abteilung oder Stelle übertragen werden oder an Spezialisten in den jeweiligen Funktionsbereichen (Logistik, Gebäudemanagement, Einkauf, HR usw.).

Anreizsysteme überarbeiten

Anreizsysteme tragen dazu bei, dass die Nachhaltigkeitsziele auf der Führungsebene und in den Fachabteilungen nicht aus den Augen verloren werden, wenn andere Ziele und die Tagesarbeit davon ablenken.

In der Verbundgruppenzentrale können Nachhaltigkeitsziele, z.B. die CO₂-Emissionen, mit einer Bonusvereinbarung für die Geschäftsleitung oder einzelne GL-Mitglieder verknüpft werden. Auch auf operativer Ebene können Boni für Mitarbeiter an Nachhaltigkeitsziele geknüpft werden, z.B. an den Energieverbrauch im Lager, den Verkauf nachhaltiger Produkte u.v.m.

Ressourcen zur Verfügung stellen

Last but not least, erfordert Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen Investitionen und Ressourcen. Es besteht die Gefahr, dass die Verbundgruppen zwar über Nachhaltigkeit sprechen, letztlich aber die dafür notwendigen Ressourcen nicht bereitstellen.

Dringend nötig sind nicht nur Investitionen in die Gebäudeinfrastruktur, die Transportflotte, die Gebäudeautomatisierung u.v.m., sondern auch in die **Schaffung und angemessene Ausstattung entsprechender Stellen im Unternehmen**, wie etwa die der Nachhaltigkeitsbeauftragten. Die Teilnehmer des Nachhaltigkeitsworkshops, viele davon selbst Experten für Nachhaltigkeit in ihren Verbundgruppen, wiesen darauf hin, dass besonders in den Anfangsjahren Freiräume essentiell sind. Diese sind notwendig, um nicht nur die Nachhaltigkeitsinitiativen in der Verbundgruppenzentrale und bei den Mitgliedern zu koordinieren, sondern auch um das erforderliche Wissen zu erwerben und kontinuierlich auf dem neuesten Stand zu bleiben.

5. Leistungen von ServiCon und DER MITTELSTANDSVERBUND

Die ServiCon Service & Consult eG bietet vielfältige Unterstützungsleistungen für das Nachhaltigkeitsmanagement von Verbundgruppen. Diese reichen von den Klimaprofischulungen des Klimaverbunds, über Nachhaltigkeits- und Energieberatungen durch die Partner B.A.U.M. Group, E.ON und meistro Energie, den Fördermittel-Experten ecogreen bis zur neuen Kooperation mit der Software LEADITY. Die Leistungen finden Sie hier: <https://www.servicon.de/rahmenvertraege/nachhaltigkeit>

Klimaverbund Datenbank: In der Klimaverbund Datenbank können alle relevanten Unternehmensdaten zu den Themen Klima, Energie und Ressourcen, die von den Klimaprofis/Klimaberatern erhoben werden, gespeichert, dokumentiert und im Hinblick auf die CO₂-Reduktion ausgewertet werden. Teilnehmende Unternehmen können gerade auch darauf zurückgreifen, wenn gesetzliche Dokumentationspflichten erfüllt werden müssen oder Geschäftspartner solche Auskünfte verlangen. Weitere Informationen zur Klimaverbund Datenbank finden Sie [hier](#).

MISSION NACHHALTIGKEIT: DER MITTELSTANDSVERBUND hat 2023 eine Broschüre veröffentlicht, in der die Berichtspflichten im Rahmen der Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) und des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes vorgestellt werden und Handlungsempfehlungen für Verbundgruppen gegeben werden. Diese Publikation finden Sie [hier](#).

Qualifizierung für das Nachhaltigkeitsmanagement: Maßgeschneiderte Qualifizierungsprogramme zum Nachhaltigkeitsmanagement, die auf die Bedürfnisse von Verbundgruppen zugeschnitten sind, bietet die Initiative ZUKUNFIT. Das Kursangebot finden Sie hier: www.zukunftit.de

Informationen zur Initiative Sinnstifter Mittelstand: Vertiefende Informationen zur Initiative Sinnstifter Mittelstand von DER MITTELSTANDSVERBUND finden sich hier: <https://www.mittelstandsverbund.de/verband/sinnstifter-mittelstand-ggmbh>

Unterstützung bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten: Als Partner der ServiCon bietet die AWADO Kommunikationsberatung Unterstützung bei der strategischen Unternehmenskommunikation, u.a. bei der Nachhaltigkeitskommunikation. Weitere Informationen zum Angebot finden sich [hier](#).