

# Ökonomisch. Ökologisch. Sozial.

Nachhaltigkeit als Schlüsselfaktor für den Erfolg mittelständischer Unternehmen



# Inhalt

<b>1. Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>2. Methodik, Vorgehensweise und Betrachtungsrahmen</b>	<b>6</b>
<b>3. Definition und Kommunikation einer Nachhaltigkeitsstrategie</b>	<b>7</b>
<b>4. Aufgabenfelder eines Nachhaltigkeitsbeauftragten</b>	<b>11</b>
<b>5. Nachhaltigkeitsbericht: Pflicht oder Kür?</b>	<b>13</b>
<b>6. Wesentliche Bereiche für nachhaltiges Wirtschaften</b>	<b>15</b>
6.1 Nutzung alternativer Antriebe im Unternehmensfuhrpark	15
6.2 Einsatz von Umweltzertifikaten und freiwilligen Ratings	16
6.3 Flexible Arbeitszeit vs. Kernarbeitszeit	17
6.4 Code of Conduct	17
6.5 Whistleblower-Hotline/Hinweisgebersystem	18
<b>7. Nachhaltigkeit als Wachstumsfaktor</b>	<b>19</b>
<b>8. Gastbeitrag Alois Müller: Green Factory   CO<sub>2</sub>-neutral mit regenerativen Energien, smarter Vernetzung und Demand Side Management</b>	<b>20</b>
<b>9. Sechs Thesen, wie Unternehmen ihre nachhaltige Transformation erfolgreich meistern</b>	<b>22</b>
<b>10. Exkurs: So sieht die Wachstums-DNA mittelständischer Unternehmen aus</b>	<b>23</b>
10.1 Nachhaltige Geschäftspolitik	24
10.2 Solide Unternehmensfinanzierung	24
10.3 Verlässliche und klare Personalpolitik	24
10.4 Megatrend Digitalisierung	24
10.5 Nachhaltiges Wirtschaften	24
10.6 Tradition und soziales Engagement	24
<b>11. Baker Tilly. 4 Perspektiven. 1 Lösung. Weltweit.</b>	<b>25</b>
<b>12. Baker Tilly entwickelt Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Mandanten ausgerichtet sind</b>	<b>26</b>
<b>13. Autoren und Ansprechpartner</b>	<b>27</b>
<b>Haftungsausschluss und Gender-Hinweis</b>	<b>27</b>

# 1. Vorwort



Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer,  
liebe interessierte Leserinnen und Leser,

was macht erfolgreiche Unternehmen erfolgreich? Dieser Frage sind wir in den vergangenen Jahren bereits mit einer ganzen Reihe von Publikationen nachgegangen. Dabei stand jeweils ein zentraler Wachstumsfaktor im Fokus, sodass so, Stück für Stück, das „Baker Tilly Wachstumshaus“ entstanden ist: die typische „Erfolgs-DNA des Mittelstandes“, mit den vier strategischen Eckpfeilern „nachhaltige Geschäftspolitik“, „solide Unternehmensfinanzierung“, „verlässliche Personalpolitik“ sowie „soziales Engagement“.

Mit unserer bewährten Methode haben wir für mittelständische Unternehmer in der hier vorliegenden Publikation die zentralen Bausteine zusammengetragen, um sich der derzeit wohl einer der größten Herausforderungen erfolgreich zu stellen – dem Thema Nachhaltigkeit!

Dazu haben wir im Rahmen des Wettbewerbs Bayerns Best 50, bei dem wir in diesem Jahr als Juror fungieren durften, analysiert, welchen Stellenwert erfolgreiche, mittelständische Unternehmen einzelnen Aspekten nachhaltigen Wirtschaftens einräumen und diese entsprechend sowohl auf strategischer Ebene als auch in ihrem Daily Business berücksichtigen. All diesen Unternehmen ist gemein, dass sie dem Thema Nachhaltigkeit nicht nur einen hohen Stellenwert beimessen, sondern dass diese Unternehmen auch nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich agieren.

In Summe waren unter den diesjährigen Bayerns Best 50 mehr als die Hälfte auch Bewerber für den Nachhaltigkeitspreis. Damit lässt sich konstatieren: Wer nachhaltig agiert, ist grundsätzlich auch wirtschaftlich erfolgreich!

Ich darf zusammenfassend vorweggreifen, dass Nachhaltigkeit für den deutschen Mittelstand längst schon nicht mehr nur Pflicht, sondern eine Chance für langfristigen Erfolg und für die Entfaltung enormer Innovationskraft ist – oder mit anderen Worten: Ökonomisch. Ökologisch. Sozial. Dreiklang mit Perspektive! In diesem Zusammenhang auch ein Dankeschön an unseren Gastautor, den Geschäftsführer der Alois Müller GmbH, Andreas Müller, für seinen Beitrag.

Ich wünsche Ihnen nun eine anregende Lektüre. Hoffentlich können Sie den ein oder anderen Denkanstoß für Ihren Weg in eine nachhaltige Zukunft mitnehmen.

Ihr

**Prof. Dr. Thomas Edenhofer**

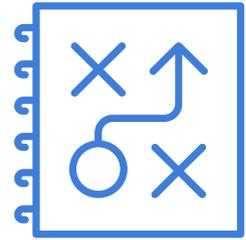
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater  
Managing Partner Audit & Advisory, Baker Tilly

Nürnberg, im November 2024



## 2.

# Methodik, Vorgehensweise und Betrachtungsrahmen



**Die hier vorgelegte Analyse beruht auf einer Befragung, die Baker Tilly im Rahmen des Wettbewerbs BAYERN'S BEST 50 durchgeführt hat, den wir in diesem Jahr als Juror für das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie begleiten durften.**

Zur Ermittlung des Siegers für den Sonderpreis Nachhaltigkeit wurde gemeinsam mit den Baker Tilly-Nachhaltigkeitsexperten ein entsprechender Fragebogen entwickelt, der von einem Großteil der Unternehmen als Bewerbung um den Sonderpreis Nachhaltigkeit ausgefüllt wurde.

Die hier dargestellten Zahlen basieren auf einer statistischen Analyse der von den bayerischen mittelständischen Unternehmen in diesem Rahmen im Zeitraum Januar bis April 2024 gemachten Angaben.

Nachhaltiges Wirtschaften spielt für Unternehmen eine zentrale Rolle und gewinnt für den gesamten deutschen Mittelstand durch gesellschaftliche, politische und markttechnische Entwicklungen zunehmend weiter an Bedeutung. Für viele Unternehmen ist das Thema nicht nur ein moralisches oder ökologisches Anliegen, sondern auch ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor. In Zeiten von Klimawandel, Ressourcenknappheit und strengeren Regulierungen kann es sich kaum ein Unternehmer mehr leisten, nachhaltigem Wirtschaften keine Schlüsselrolle für die eigene Zukunftssicherung beizumessen. Hinzu kommt: Nachhaltigkeitsstrategien helfen, Effizienzpotenziale zu heben, Kosten zu senken und neue Märkte zu erschließen.

Dabei ist auch die Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen stark gestiegen, die wiederum natürlich nur auf Basis rundum nachhaltiger Geschäftsmodelle entwickelt werden können, um sie glaubhaft am Markt anzubieten. Hinzu kommt der wachsende öffentliche Druck, der Umwelt- und Sozialverantwortung immer stärker in den Vordergrund rückt und vor allem auch der „War for Talents“, denn die junge Generation erwartet heute immer häufiger einen verantwortungsbewussten Arbeitgeber, der einen umweltneutralen Fußabdruck hinterlässt. Für viele mittelständische Betriebe ist Nachhaltigkeit somit auch eine Chance, ihre Innovationskraft unter Beweis zu stellen, etwa durch den Einsatz klimafreundlicher Technologien oder die Etablierung von Kreislaufwirtschaftsmodellen. Der (weltweite) Markt dafür scheint unendlich groß!

Die Herausforderung liegt jedoch oftmals darin, diese Transformation klug umzusetzen, da nachhaltige Maßnahmen mit Investitionen und Umstrukturierungen verbunden sind, die besonders kleinere Mittelständler über ihre Grenzen hinaus belasten können. Dennoch bietet eine frühzeitige Anpassung Wettbewerbsvorteile, insbesondere in Bezug auf die steigenden Anforderungen von Kunden, Mitarbeitern, Partnern und Investoren. Genau dafür soll diese Publikation den Beweis antreten.



# 3. Definition und Kommunikation einer Nachhaltigkeitsstrategie



Eine gut durchdachte Nachhaltigkeitsstrategie sollte einen umfassenden Rahmen vorgeben, in dem sich ein Unternehmen bewegt und dabei sowohl ökologische als auch ökonomische und soziale Aspekte berücksichtigen.

Die hohe Bedeutung einer fundierten Nachhaltigkeitsstrategie ist den meisten Unternehmen bewusst: So gaben 75 Prozent der hier betrachteten Unternehmen an, eine Nachhaltigkeitsstrategie definiert und entsprechend kommuniziert zu haben.

Ist in Ihrem Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie definiert und kommuniziert? (n = 114)

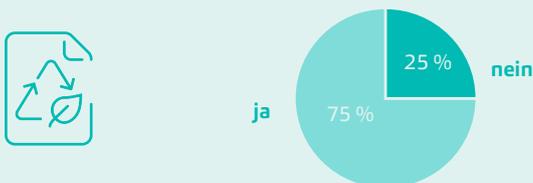


Abbildung 01

Bei der Entwicklung und Formulierung einer „passenden“ Nachhaltigkeitsstrategie spielt natürlich vor allem die Branche und das Tätigkeitsumfeld des Unternehmens eine zentrale Rolle. Unabhängig von Branche oder unternehmerischem Umfeld existieren jedoch eine ganze Reihe wesentlicher Inhalte, die bei der Definition einer Nachhaltigkeitsstrategie stets Berücksichtigung finden sollten.

## I. Über Vision und Mission zu Strategie und Maßnahmen

Die Nachhaltigkeitsvision eines Unternehmens beschreibt den idealen Zustand sowie das langfristige Ziel, das eine Organisation sich selbst setzt. In der Mission dagegen konkretisiert sich, wie die Nachhaltigkeitsvision zur Realität und in das tägliche Arbeiten integriert werden soll. Die daraus abgeleitete Strategie beschreibt konkrete, aufeinander abgestimmte Maßnahmen ebenso wie Prinzipien und Werte, die das nachhaltige Handeln des Unternehmens als Ganzes sowie jeden einzelnen Mitarbeiters fördern. Treffend aufeinander abgestimmt und klar formuliert bilden Vision, Mission, Strategie und Maßnahmendefinition eine feste Basis und einen Fahrplan für die nachhaltige Aufstellung eines Unternehmens.

## II. Wesentlichkeitsanalyse

Ein weiteres zentrales Instrument in der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist die Wesentlichkeitsanalyse. Sie hilft dabei, die relevanten ökologischen, sozialen und ökonomischen Themen und Herausforderungen zu identifizieren, die für das Unternehmen und seine Stakeholder von Bedeutung sind. Im Rahmen der Analyse werden sowohl interne als auch externe Perspektiven berücksichtigt – dazu gehört auch das Einbeziehen von Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern. Das ermöglicht die gezielte Priorisierung von Maßnahmen und Ressourcen, um die Nachhaltigkeitsziele effektiv zu erreichen.



### III. Ziele und Key Performance Indicators

Erst durch klare Ziele und das Festlegen von zugehörigen Key Performance Indicators (KPIs) kann ein Unternehmen sein Engagement und seinen Fortschritt und etwaig notwendige Anpassungen transparent nachvollziehen. Eine bewährte Methode ist in diesem Zusammenhang das Festlegen von spezifischen, messbaren, ausführbaren, ambitionierten, aber realisierbaren und terminierten Zielen (sogenannten SMART-Zielen).

### IV. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit: ökologisch, sozial und ökonomisch

Das Fundament einer zukunftsorientierten Nachhaltigkeitsstrategie bilden drei Säulen: ökologisch, sozial und ökonomisch. Sie sind nicht isoliert zu betrachten, sondern verstärken sich wechselseitig.

#### Ökologische Nachhaltigkeit

Ökologische Nachhaltigkeit fokussiert sich auf den Schutz und die Erhaltung der Umwelt. Ein zentraler Aspekt ist Klimaschutz, also Maßnahmen zur Reduktion von Treibhausgasen und zur Förderung erneuerbarer Energien. Unternehmen, die auf Ressourceneffizienz setzen, können durch den optimierten Einsatz von Materialien und Energie, Abfälle und Emissionen reduzieren. Dies kann unter anderem durch die Implementierung von Kreislaufwirtschaftssystemen unterstützt werden, die Abfälle reduzieren und so die Umweltbelastung verringern. Weiterhin spielt nachhaltige Beschaffung eine zentrale Rolle, indem Lieferanten und Materialien ausgewählt werden, die ökologische und soziale Standards erfüllen. Bei steigenden Rohstoff- und Energiepreisen führt ökologisches

Handeln somit nicht nur zu zusätzlichen Investitionen, sondern auch zu Kosteneinsparungen.

#### Soziale Nachhaltigkeit

Soziale Nachhaltigkeit bedeutet primär soziale Gerechtigkeit, was vor allem faire Arbeitsbedingungen und transparente Lieferketten einschließt. Unternehmen, die in die Gesundheit und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter investieren, fördern nicht nur die Produktivität, sondern auch die Loyalität dieser. Diversität und Inklusion sind weitere zentrale Bausteine einer vielfältigen und fairen Arbeitskultur. Ebenso umfasst soziale Nachhaltigkeit auch die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, durch soziales Engagement und ethisches Handeln einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft auszuüben. Sozialverantwortliches Handeln eines Unternehmens unterstützt das steigende Sozialbewusstsein unserer Gesellschaft und ist heutzutage, wie wir aus vielen Gesprächen erfahren haben, ein gewichtiges Entscheidungskriterium für Bewerber bei Einstellungsgesprächen.

#### Ökonomische Nachhaltigkeit

Maßnahmen zur ökonomischen Nachhaltigkeit zielen darauf ab, langfristige, wirtschaftliche Stabilität zu gewährleisten – beispielsweise durch Investitionen in erneuerbare Energien, die nicht nur Kosten senken, sondern auch neue Arbeitsplätze schaffen. Gleichzeitig umfasst dies die Förderung von Innovationen, die neue Technologien und Geschäftsmodelle hervorbringen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ebenfalls entscheidend ist ein effektives Risikomanagement zum Identifizieren und Managen von Nachhaltigkeitsrisiken, die das Geschäft negativ beeinflussen könnten.

## V. Implementierungsplan

Ein sorgfältig strukturierter Implementierungsplan stellt sicher, dass die Nachhaltigkeitsstrategie effizient umgesetzt werden kann. Im Plan werden konkrete Schritte und Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie und zur Erreichung der Ziele festgehalten. Dazu gehört unter anderem die Identifikation relevanter Stakeholder, die Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens sowie das Festlegen eines Zeitrahmens.

## VI. Kommunikation und Reporting

Entscheidend für den Erfolg einer Nachhaltigkeitsstrategie sind die transparente Kommunikation sowie das Etablieren eines regelmäßigen Reportings. Für Unternehmen ist es daher empfehlenswert, interne und externe Stakeholder regelmäßig über ihre Fortschritte, Herausforderungen und Erfolge zu unterrichten und die Nachhaltigkeitsbemühungen anhand der gesetzten oder erreichten KPIs für alle nachvollziehbar zu machen. Mögliche Kommunikationsmaßnahmen dazu sind die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten und Updates über die internen Kommunikationskanäle.

## VII. Umweltzertifikate

Bei der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie kommt Umweltzertifikaten eine zentrale Bedeutung zu. Sie dienen als Nachweis dafür, dass Umweltstandards vom Unternehmen eingehalten werden und aktiv Maßnahmen zum Schutz der Umwelt ergriffen werden können. Die Zertifizierung unterstützt Unternehmen in ihren Bestrebungen, ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen transparent und glaubwürdig darzustellen und so nicht nur das Vertrauen in die Kunden zu stärken, sondern sich auch Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Kapitel 6.2 gibt einen tieferen Einblick, wie verbreitet die Nutzung von Umweltzertifikaten bei den hier betrachteten Unternehmen bereits ist und welche Vorteile dafürsprechen, diese zu nutzen.

## VIII. Kontinuierliche Verbesserung

Eine gute Nachhaltigkeitsstrategie muss vorrangig eines sein: flexibel. Unternehmen sollten in regelmäßigen Abständen ihre Prozesse und Maßnahmen überprüfen, um Potenziale zur Effizienzsteigerung und Ressourcenschonung zu identifizieren und gleichzeitig neuen Herausforderungen und veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Dieses Monitoring kann beispielsweise durch regelmäßige Audits oder das Feedback der Stakeholder sichergestellt werden.

## IX. Kultur und Bewusstseinsbildung

Um langfristig Veränderungen zu bewirken, ist es essenziell, das Bewusstsein der Mitarbeiter für Nachhaltigkeit zu schärfen und Werte wie Verantwortung, Respekt und Gemeinschaftsinn in der Unternehmenskultur zu verankern. Diese Bewusstseinsbildung hilft dabei, das Verständnis und die Akzeptanz für Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf allen Unternehmensebenen zu erhöhen und kann durch Schulungen unterstützt werden.

Wurde eine Nachhaltigkeitsstrategie in die Unternehmensführung verankert? (n = 111)

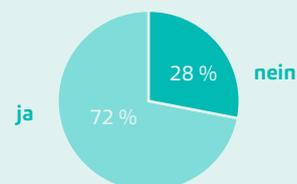


Abbildung 02

Nachhaltigkeitsstrategien haben eine entscheidende Bedeutung für die Unternehmensführung und bieten langfristige, wichtige Vorteile. Unternehmen können dadurch nicht nur ihre Reputation verbessern, sondern auch ihre Effizienz steigern und Kosten senken. Entscheidende Vorteile, die bereits 72 Prozent der hier betrachteten Unternehmen erkannt und deshalb eine Nachhaltigkeitsstrategie in ihre Unternehmensführung verankert haben.



## 4.

# Aufgabenfelder eines Nachhaltigkeitsbeauftragten



**Mit der Fülle an notwendigen Maßnahmen stellt sich natürlich die Frage: Wer soll das alles umsetzen? Bei der Erstellung, Implementierung und Überwachung der Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens spielt der Nachhaltigkeitsbeauftragte eine wesentliche Rolle.**

Auch 68 Prozent der hier betrachteten Unternehmen setzen bereits auf einen Nachhaltigkeitsbeauftragten. Zu den zentralen Aufgaben eines Nachhaltigkeitsbeauftragten gehört es, sicherzustellen, dass die Elemente der Nachhaltigkeitsstrategie mittel- und langfristig sowie im Daily Business eingehalten werden. Dazu gehört auch, dass der Nachhaltigkeitsbeauftragte Zielkonflikte zwischen ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen moderiert, um so eine ausgewogene und nachhaltige Unternehmensentwicklung zu gewährleisten.

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine/n Nachhaltigkeitsbeauftragte/n? (n = 114)

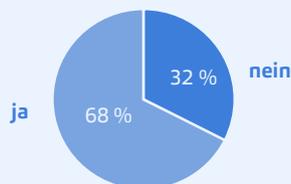


Abbildung 03

Die spezifischen Aufgaben eines Nachhaltigkeitsbeauftragten können je nach Größe und Branche des Unternehmens variieren, wesentliche Verantwortlichkeiten und Aufgaben umfassen aber die folgenden Aspekte:

### I. Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie

Zu den Kernaufgaben eines Nachhaltigkeitsbeauftragten gehört die Strategieerstellung, bei der er umfassende Analysen durchführt und nachhaltige Praktiken identifiziert, die in die Unternehmensprozesse integriert werden können (vgl. Kapitel „3. Definition und Kommunikation einer Nachhaltigkeitsstrategie“).

### II. Umsetzung und Koordination

Im Rahmen der Umsetzung und Koordination der Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen wirkt der Nachhaltigkeitsbeauftragte an vielen Stellen als Bindeglied. Wesentlich ist dabei die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, die gewährleistet, dass die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele in allen Geschäftsbereichen vorangetrieben werden. Ein weiterer wichtiger Baustein ist das Lieferkettenmanagement, um sicherzustellen, dass auch in der Lieferkette die Nachhaltigkeitsstandards eingehalten und Lieferanten gewählt werden, die ökologische und soziale Standards erfüllen.

### III. Monitoring und Reporting

Der Nachhaltigkeitsbeauftragte ist verantwortlich für die Erfassung und Analyse von Daten, um den Fortschritt der Nachhaltigkeitsinitiativen zu überwachen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Durch das Reporting und eine regelmäßige Berichterstattung stellt er sicher, dass alle Stakeholder über die Fortschritte und Herausforderungen informiert sind. Der Schlüssel, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu bewerten und kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen, sind die Entwicklung und Überwachung von KPIs.



#### IV. Sensibilisierung, Schulung und externe Kommunikation

Auf dem Weg zu einer Unternehmenskultur, die Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil ihrer Werte und Prozesse betrachtet, sind Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen ein sinnvolles Tool, um nachhaltiges Handeln in den Unternehmensalltag zu integrieren. Der Nachhaltigkeitsbeauftragte kann dazu Schulungsprogramme entwickeln und implementieren, die das Bewusstsein für ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit schärfen.

Der Nachhaltigkeitsbeauftragte entwickelt zudem auch eine Strategie, um die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens transparent und glaubwürdig nach außen zu kommunizieren. Dies umfasst auch, dass er den Dialog mit verschiedenen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten, Investoren, NGOs und der Öffentlichkeit pflegt, um deren Erwartungen und Anliegen zu verstehen und in die Unternehmensstrategie zu integrieren.

#### V. Risikomanagement, Innovation und kontinuierliche Verbesserung

Ein Nachhaltigkeitsbeauftragter ist wesentlich für das Risikomanagement im Kontext der Nachhaltigkeit verantwortlich. Er identifiziert potenzielle Risiken, die aus ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen

entstehen können, und entwickelt Strategien, um diese zu minimieren. Zudem ist es notwendig, nachhaltige Innovationen und kontinuierliche Verbesserungen voranzutreiben, und dazu fortwährend neue Prozesse zu identifizieren und zu implementieren, die ökologische und soziale Herausforderungen adressieren. Durch regelmäßige Evaluierungen und Feedback-Schleifen stellt der Nachhaltigkeitsbeauftragte sicher, dass bestehende Maßnahmen ständig optimiert werden.

Den Rahmen für diese mannigfaltigen Aufgaben setzt der Nachhaltigkeitsbeauftragte als strategischer Berater, der die Geschäftsführung bei der Integration nachhaltiger Prinzipien in die Unternehmensstrategie unterstützt. Er analysiert globale Trends und regulatorische Anforderungen, um fundierte Empfehlungen zu geben, die das Unternehmen zukunftssicher machen.

In Summe nimmt er eine bedeutende Rolle ein, um Nachhaltigkeit langfristig als Kernwert im Unternehmen zu etablieren und sicherzustellen, dass das Unternehmen fortwährend umweltfreundlich, sozial verantwortungsvoll und wirtschaftlich nachhaltig agiert.

# 5. Nachhaltigkeitsbericht: Pflicht oder Kür?

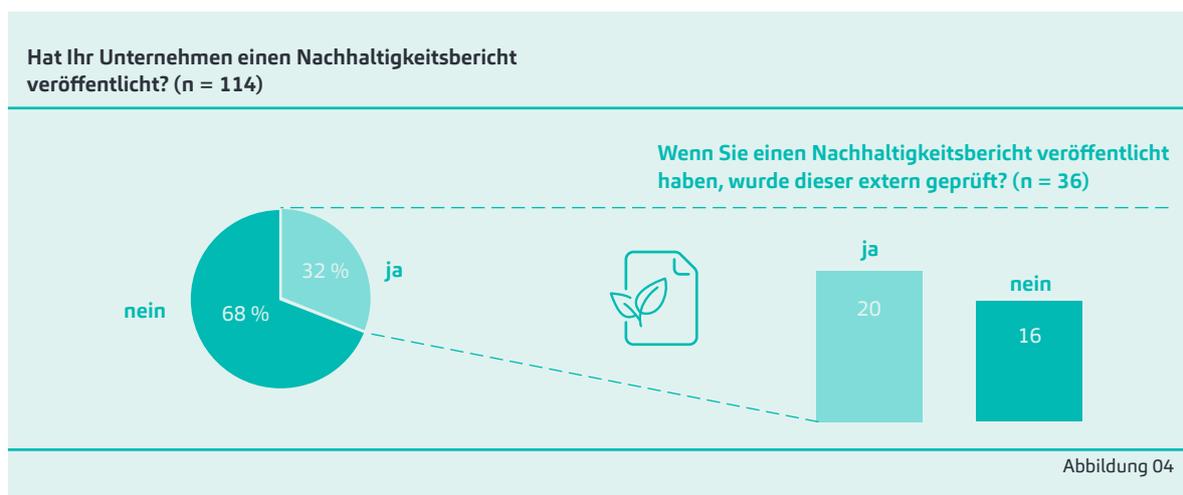


**In der Regel müssen mittelständische Unternehmen in Deutschland bislang noch keinen Nachhaltigkeitsbericht erstellen. 32 Prozent der von uns befragten Unternehmen tun es trotzdem – wovon mehr als die Hälfte diesen sogar extern prüfen lässt (vgl. Abbildung 4).**

Berichtspflichtig werden mittelständische Unternehmen dann, wenn sie bestimmte Größerkriterien erfüllen, die auf der europäischen CSR-Richtlinie (Corporate Social Responsibility) basieren, die in Deutschland durch das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz implementiert wurde. Zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet sind kapitalmarktorientierte Unternehmen, Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, einer Bilanzsumme von mehr als 20 Millionen Euro oder Umsatzerlösen von mehr als 40 Millionen Euro. Hinzu kommen Unternehmen von öffentlichem Interesse, wie Banken oder Versicherungen.

Zahlreiche Unternehmen, die in keine der genannten Kategorien fallen und nicht zu einem Reporting verpflichtet sind, haben sich für eine freiwillige Berichterstattung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten entschieden. Die Gründe dafür sind mannigfaltig: So sorgt ein solcher Bericht für eine hohe Transparenz gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Bewerbern, Partnern und Investoren und damit auch für eine erhöhte Reputation durch die Stärkung des Unternehmensimages und der Marke.

Die hohe Anzahl an Unternehmen, die heute bereits freiwillig einen Nachhaltigkeitsbericht aufstellen, zeigt, dass es hierbei weniger um „Pflicht“, sondern mehr um die „Kür“ geht.





# 6. Wesentliche Bereiche für nachhaltiges Wirtschaften



Die Nachhaltigkeit eines Unternehmens vollständig zu erfassen, ist nur sehr bedingt möglich. Zu viele Faktoren spielen dabei eine Rolle. Daher werden neben den vorangegangenen Basisfragen zu Nachhaltigkeitsstrategie, -beauftragten und -bericht im Folgenden nur einige exemplarische Bereiche dargestellt, die neben vielen weiteren Faktoren den Grad der Nachhaltigkeit eines Unternehmens bemessen.

## 6.1 Nutzung alternativer Antriebe im Unternehmensfuhrpark

Im Durchschnitt sind bei den befragten Unternehmen bereits 40 Prozent des Fuhrparks auf alternative Antriebe, wie Strom, Hybridantrieb, Wasserstoff, Biodiesel oder Erdgas umgestellt (vgl. Abbildung 5). Dieser Wert entspricht in etwa dem aktuellen deutschlandweiten Anteil alternativer Antriebe bei Pkw-Neuzulassungen und liegt weit über den Durchschnittswerten von Unternehmens-Fuhrparks, in denen die Adaptionrate sehr viel niedriger als im privaten Bereich ist.

Vor allem in Unternehmen, in denen Pkw und Lkw wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfung sind, wie beispielsweise im Bereich Logistik oder Montage, kann die Frage nach alternativen Antrieben – die nach wie vor sehr viel teurer sind als konventionelle Motoren – zu einem direkten Konflikt zwischen ökonomischen und ökologischen Zielen führen. So kann unter Umständen der Fuhrpark eines Unternehmens sowohl einen erheblichen Anteil an den Gesamtkosten als auch am CO<sub>2</sub>-Footprint ausmachen. Hinzu kommt, dass die technische Verfügbarkeit adäquater Sonderfahrzeuge – beispielsweise Kranwagen, Bagger oder Radlader – noch recht eingeschränkt sein kann. Schließlich gilt es, zukunftsfähige Lösungen zu wählen, die auch in einigen Jahren noch wettbewerbsfähig sind.

All dies erklärt, warum die Fuhrparks von Unternehmen nicht in der gleichen Geschwindigkeit umgestellt werden können, wie im privaten Bereich.

Mittelständische Unternehmen, die darüber nachdenken, ihren Fuhrpark auf alternative Antriebe umzustellen, müssen für eine fundierte Entscheidung und die Sicherung langfristiger Vorteile eine ganze Reihe von Faktoren in Betracht ziehen: Fahrzeuge mit alternativen Antrieben, wie Elektro- oder Hybridfahrzeuge, haben in der Regel höhere Anschaffungskosten als herkömmliche Verbrenner. Diese höheren Anfangskosten können jedoch durch niedrigere Betriebskosten (zum Beispiel geringere Kraftstoff- und Wartungskosten) ausgeglichen werden. Entscheidend sind dabei stets die Total Cost of Ownership (TCO) – also nicht nur die Anschaffungskosten, sondern auch die langfristigen Betriebskosten, wozu Energiekosten, Wartung, Versicherungen, Ausfallsicherheit,

Wieviel Prozent des Fuhrparks sind durchschnittlich auf Fahrzeuge mit alternativen Antrieben umgestellt? (n = 68)

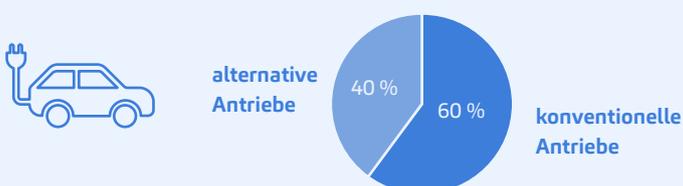


Abbildung 05



(Um-)Schulung der Mitarbeitenden und eventuelle Einsparungen durch steuerliche Anreize gehören. Schließlich existieren zahlreiche staatliche Förderprogramme, die die Anschaffung von Fahrzeugen mit alternativen Antrieben finanziell unterstützen. Unternehmen sollten diese Möglichkeiten prüfen, um die Kosten zu reduzieren.

Eine weitere kritische Frage ist die Ladeinfrastruktur: Sind ausreichend viele Ladestationen in der Nähe der Einsatzorte der Fahrzeuge oder auf dem Firmengelände vorhanden oder müssen diese erst auf- und ausgebaut werden? Die Reichweite von Elektrofahrzeugen und die Verfügbarkeit von Ladestationen unterwegs sind wichtige Faktoren, insbesondere, wenn die Fahrzeuge weite Strecken zurücklegen müssen.

Hinzu kommt: Im Hinblick auf Regulierungen und Emissionsvorgaben entstehen immer strengere Umweltvorgaben, wie CO<sub>2</sub>-Grenzwerte oder Fahrverbote für Verbrennungsmotoren in Innenstädten, die es notwendig machen, auf umweltfreundlichere Antriebe umzusteigen.

Aufwand und Kosten stehen weitreichende Umwelt- und Imagevorteile gegenüber: So kann der Einsatz von alternativen Antrieben einen wichtigen Beitrag zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes leisten und damit die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens unterstützen. Dies verbessert das öffentliche Image und kann auch das Vertrauen bei Kunden und Partnern stärken.

Auch an dieser Stelle ist entscheidend, eine umfassende Strategie zu entwickeln, die alle wesentlichen Aspekte – von der Infrastruktur über technologische Entwicklungen bis hin zu regulatorischen Anforderungen – berücksichtigt,

um notwendige Investitionen zur vollen Entfaltung zu bringen.

## 6.2 Einsatz von Umweltzertifikaten und freiwilligen Ratings

Bereits jedes zweite der hier betrachteten Unternehmen (55 Prozent) nutzt bereits Umweltzertifikate oder nimmt an freiwilligen Ratings teil – schließlich gibt es eine ganze Reihe von Gründen, die dafürsprechen, diese zu nutzen.

Hat Ihr Unternehmen Umweltzertifikate (z. B. ISO 14001, 50001) erhalten oder nimmt an freiwilligen Ratings teil? (n = 111)

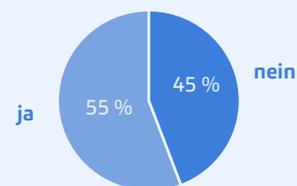


Abbildung 06

Einschlägige Umweltzertifikate wie beispielsweise ISO 14001, 50001 oder das Umweltmanagementsystem EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) bieten mittelständischen Unternehmen in mehrfacher Hinsicht echte Wettbewerbsvorteile. Nicht zuletzt, weil Kunden und Geschäftspartner immer größeren Wert auf nachhaltige Lieferketten legen und dabei Unternehmen bevorzugen, die sich nachweislich aktiv um Umwelt- und Klimaschutz bemühen. Das gilt ganz besonders im B2B-Bereich, in dem große Unternehmen und Konzerne sogar dazu verpflichtet sind, zu kontrollieren, dass ihre Partner entsprechende Nachhaltigkeitsstandards erfüllen.

Zudem helfen Umweltzertifikate Unternehmen dabei, den für sie relevanten Umweltauflagen und Regulierungen zu entsprechen und so Verstöße gegen gesetzliche Anforderungen und die damit verbundenen Strafen und Haftungsrisiken zu vermeiden.

Gleichzeitig ist auch die interne Wirkung solcher „Selbstverpflichtungen“ keinesfalls zu unterschätzen. Zudem setzen immer mehr Banken und Investoren bei der Vergabe von Krediten oder Investitionen auf nachweisbare Nachhaltigkeitskriterien. So kann man konstatieren, dass Unternehmen, die Umweltzertifikate vorweisen können, oftmals einen besseren Zugang zu günstigen Finanzierungen oder spezifischen Förderprogrammen haben.

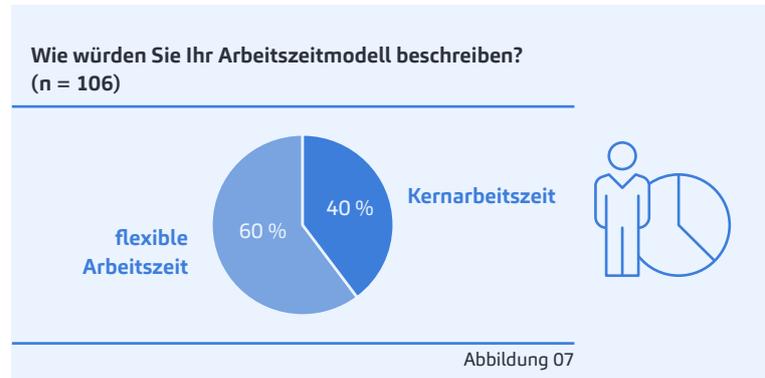
Umweltzertifikate und die Erfüllung deren spezifischer Anforderungen sind als fester Bestandteil einer Nachhaltigkeitsstrategie unbedingt ratsam, da sie ganz wesentlich zu einem positiven Unternehmensimage beitragen können und das Vertrauen von Kunden, Partnern und der breiten Öffentlichkeit stärken.

### 6.3 Flexible Arbeitszeit vs. Kernarbeitszeit

Die Gestaltung und Festlegung der Arbeitszeiten hat vielfältige Auswirkungen auf die Zielerreichung in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales. Bereits 60 Prozent der von uns betrachteten Unternehmen bezeichnen ihr Arbeitszeitmodell als flexibel (vgl. Abbildung 7), was wesentliche Vorteile in den drei zuvor genannten Kategorien mit sich bringen kann.

Flexible Arbeitszeiten und Kernarbeitszeiten können auf vielfältige Weise eine nachhaltige Unternehmensstrategie fördern und sind deshalb ein integraler Bestandteil einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie. Aus ökonomischer Sicht können sie zu einer Steigerung der Produktivität beitragen, da Mitarbeiter ihre Arbeitszeit auf die für sie persönlich produktivste Zeit ausrichten können. Das führt zu einer besseren Ressourcennutzung und kann so die Betriebskosten senken. Auch zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit kann ein flexibles Arbeitszeitmodell einen wesentlichen Beitrag leisten und dadurch gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken.

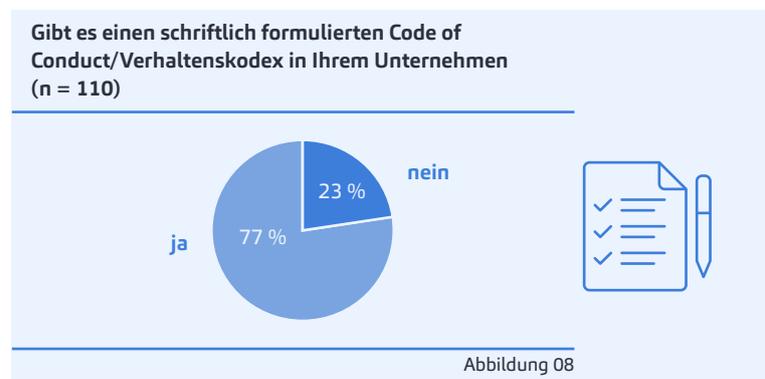
Sozial betrachtet, tragen flexible Arbeitszeiten zu einer besseren Work-Life-Balance bei, was die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden erhöht. Das wiederum kann zu einer höheren Mitarbeiterbindung und somit geringeren Fluktuation führen. Zugleich unterstützen Modelle dieser Art auch die Integration von Mitarbeitern in unterschiedlichsten Lebenssituationen und erhöhen somit den Pool an potenziellen Arbeitnehmern.



Ökologisch gesehen können flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit von Homeoffice den Pendelverkehr und damit verbundene CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren.

### 6.4 Code of Conduct

Der Code of Conduct hat eine Schlüsselfunktion für die konkrete Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens. Er definiert die Verhaltensweisen und ethischen Standards, die von allen Mitarbeitern des Unternehmens sowie den Geschäftspartnern erwartet werden und dient somit als ethische Leitlinie für verantwortungsvolles Handeln.



Im Nachhaltigkeitsbericht dient der Code of Conduct außerdem als Referenzpunkt, um die Einhaltung von ökologischen, sozialen und öko-



nomischen Prinzipien zu dokumentieren und die Transparenz gegenüber den Stakeholdern zu gewährleisten. 77 Prozent der betrachteten Unternehmen haben bereits einen schriftlich formulierten Code of Conduct in ihrem Unternehmen etabliert (vgl. Abb. 8).

Ein starker Code of Conduct bietet neben der Förderung von nachhaltigen Geschäftspraktiken weitere zahlreiche Vorteile für ein Unternehmen. Dazu zählt vor allem Aufbau von Reputation und Vertrauen, Stärkung der Unternehmenskultur sowie Erhöhung der Mitarbeiterbindung und Zufriedenheit.

### 6.5 Whistleblower-Hotline/ Hinweisgebersystem

Ab einer Belegschaftsgröße von 50 Beschäftigten sind deutsche Unternehmen gesetzlich dazu verpflichtet, ein Hinweisgebersystem einzurichten – entsprechend hoch ist auch der Anteil, mittelständischer Unternehmen, die ein solches System vorweisen müssen – was wir auch bei den von uns betrachtet Unternehmen, mit einem Anteil von 77 Prozent bestätigt finden (vgl. Abbildung 9).

Die entsprechende Regelung basiert auf der EU-Whistleblower-Richtlinie, die das Ziel verfolgt, Hinweisgeber zu schützen, die Missstände wie Gesetzesverstöße, Betrug oder Korruption in einem Unternehmen zu melden. In Deutschland wurde diese Richtlinie durch das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) umgesetzt. Das Gesetz verpflichtet Unternehmen, sichere Kanäle für solche Meldungen einzurichten und damit allen Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, Verstöße anonym zu melden. Zusätzlich muss sichergestellt sein, dass Hinweisgeber vor Repressalien geschützt und die gemeldeten Missstände vertraulich behandelt werden – schließlich kann nur so Unternehmensintegrität und Transparenz eines Unternehmens im vollen Umfang gefördert werden. Während große Unternehmen zur Umsetzung des Gesetzes eigene Meldestellen inkl. entsprechender Prozesse eingerichtet haben, greifen hauptsächlich kleinere Unternehmen auf die Dienste entsprechender Serviceanbieter zurück, welche die – natürlich meist komplett IT-gestützte – Einrichtung und den Betrieb entsprechender Meldestellen übernehmen.

Bei der Einrichtung einer eigenen internen Meldestelle in einem Unternehmen sind eine ganze Reihe von Aspekten bedeutsam, um den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig eine vertrauenswürdige und sichere Umgebung für Hinweisgeber zu schaffen: Sie reichen von der Einhaltung aller rechtlichen Rahmenbedingungen sowie Vertraulichkeit und Datenschutz gemäß HinSchG über die passende Auswahl des Melde- sowie des Rückmeldekanals und die Gewährleistung der Unabhängigkeit der Meldestelle, bis hin zu einer genauen Definition, wie Hinweise durch entsprechend sensibilisierte und geschulte Mitarbeiter verarbeitet werden.

Gibt es eine Whistleblower-Hotline/ein anonymes Hinweisgebersystem in Ihrem Unternehmen?  
(n = 111)

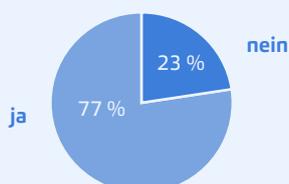


Abbildung 09

# 7. Nachhaltigkeit als Wachstumsfaktor

**Mittelständische Unternehmen können durch Nachhaltigkeit nicht nur ihre Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit steigern, sondern auch neue Märkte erschließen und Businessrisiken mindern. Nachhaltigkeit sollte dabei nicht vornehmlich als Kostenfaktor angesehen werden, sondern als Investition in die Zukunft und als Chance für Wachstum und Innovation.**

Nachhaltigkeitsinitiativen, die auf Energieeinsparungen, effizienteren Rohstoffeinsatz oder Reduzierung von Abfällen abzielen, können die Betriebskosten erheblich senken. Unternehmen, die ihren Energieverbrauch optimieren oder Abfall reduzieren, sparen langfristig Geld.

Da Verbraucher und Geschäftspartner zunehmend Wert auf nachhaltige Produkte und Geschäftspraktiken legen, können sich Unternehmen durch ein klares Bekenntnis zur Nachhaltigkeit von der Konkurrenz abheben und durch dieses USP neue Kunden gewinnen. Nachhaltigkeit stärkt das Vertrauen und die Loyalität der Kunden. Hinzu kommt: Unternehmen, die beispielsweise eine CO<sub>2</sub>-neutrale Lieferkette vorweisen können oder auf umweltfreundliche Verpackungen setzen, werden als innovativ und zukunftsorientiert wahrgenommen. Umgekehrt

kann nicht-nachhaltiges Verhalten von Verbrauchern und Geschäftspartnern „geächtet“ werden und Umsatzeinbußen nach sich ziehen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass der allgemeine Trend zur Nachhaltigkeit neue Marktchancen eröffnen kann, beispielsweise in wachsenden Sektoren wie der Bio- oder Fair-Trade-Industrie. Mittelständische Unternehmen, die sich auf nachhaltige Produkte oder Dienstleistungen spezialisieren, können in Nischenmärkten expandieren, in denen traditionelle Anbieter weniger präsent sind. Weitere positive Aspekte, die das Wachstum eines Unternehmens im doppelten Wortsinne nachhaltig fördern können sind die Nutzung von Fördermitteln, eine langfristige Risikominderung sowie Mitarbeiterbindung und die Gewinnung neuer Talente: auch auf dem Recruitingmarkt kann Nachhaltigkeit eine echtes USP gegenüber Wettbewerbern sein.

## 8.

# Gastbeitrag Alois Müller

## Green Factory | CO<sub>2</sub>-neutral mit regenerativen Energien, smarter Vernetzung und Demand Side Management

Die gesamte Produktion und Fertigung eines Unternehmens CO<sub>2</sub>-neutral zu gestalten, ist bereits eine Herausforderung für sich. Denn in der Regel kann dies nur durch den Ankauf von extern erzeugtem regenerativem Strom umgesetzt werden.

Die Green Factory der Alois-Müller-Gruppe kann allerdings noch mehr. Die für Verwaltung und Fertigung benötigte regenerative Energie wird zudem auch noch komplett vor Ort produziert. So entstand nicht nur eine CO<sub>2</sub>-neutrale Fabrik, sondern auch eine nahezu energieautarke Fabrik.



**Andreas Müller**  
Geschäftsführer, Alois Müller GmbH

### Green Factory am Standort Ungerhausen

Im Sommer 2019 ging am Hauptsitz in Ungerhausen (Landkreis Unterallgäu) die Green Factory in Betrieb. Hier fertigt die Alois-Müller-Gruppe Lüftungskanäle und versorgungstechnische Komponenten des Anlagenbaus wie Rohrleitungssysteme aus Stahl und Edelstahl,



außerdem Energiezentralen in Containerbauweise und Energiemodulsysteme. Mehr als 250 Menschen arbeiten in dem 18.000 m<sup>2</sup> energieautarken Produktions- und Bürogebäude in den Bereichen Fertigung und Verwaltung. Die benötigte Energie kommt aus insgesamt drei erneuerbaren Quellen: von einer 1,5 MW starken Photovoltaikanlage, mit der das Flachdach fast vollständig belegt ist, einem Blockheizkraftwerk, das mit Ökogas betrieben wird und einer mit nachwachsenden Rohstoffen betriebenen Pelletheizung. Der Produktionsprozess ist auf die Stromerzeugung abgestimmt. Unterschiedliche Speichermedien gleichen hierzu mögliche Schwankungen in der Erzeugung aus. Überschüssiger Solarstrom wird in einer Batterie gespeichert oder in das öffentliche Stromnetz eingespeist.

Eine wichtige Voraussetzung für eine klimaneutrale Produktion ist die genaue Analyse aller Stoff- und Energieströme, die für die einzelnen Fertigungsschritte notwendig sind. Dafür wurden die Produktionsdaten über längere Zeit ausgewertet. Über digitale Abläufe und ein intelligentes ERP-System (ERP: Enterprise Resource Planning) werden die Auftragslage und die Produktionsdaten fortlaufend mit den regenerativen Energiedaten abgeglichen. Produktionsschritte werden von der Fertigungsleitung unter Berücksichtigung von Wetterprognosedaten und der jeweils vorhandenen Arbeitskräfte an die Verfügbarkeit des Solarstroms angepasst.



### Energiezentrale als zusätzlicher Faktor

Die Produktion steht jedoch nicht still, wenn der Himmel grau und bedeckt ist oder die Speicher leer sind. In diesem Fall springt das Blockheizkraftwerk in der Energiezentrale mit einer Leistung von 220 KW<sub>pe</sub> und 250 KW<sub>ph</sub> ein und liefert Strom und Wärme. Da es ausschließlich mit Ökogas betrieben wird, arbeitet es ebenfalls CO<sub>2</sub>-neutral. In längeren Kälteperioden spendet ein mit nachwachsenden Rohstoffen betriebener Holzpelletkessel zusätzliche Wärme. Als Back-up bei Redundanzen und Spitzenlasten steht ein mit Ökogas betriebener Gaskessel zur Verfügung.

### Über die Alois-Müller-Gruppe

#### Vom Handwerksbetrieb zum Technologiepartner der Industrie

Alois Müller ist Spezialist für Energie- und Gebäudetechnik (Heizung, Lüftung, Sanitär, Kälte, Elektro) sowie den industriellen Anlagenbau. 1973 als traditioneller SHK-Familienbetrieb gegründet, ist die Alois-Müller-Gruppe heute ein mittelständisches Energietechnologie-Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden und 16 Niederlassungen. Gemäß dem Unternehmensleitsatz „Energie im Fokus“ liegt bei allen Projekten der Schwerpunkt auf innovativen sowie kosten- und energieeffizienten Lösungen, ohne dabei den Benutzerkomfort einzuschränken. Regional verbunden und national aktiv steht die Unternehmensgruppe für solides Handwerk sowie durchdachte Lösungen. Alois Müller hat sich konsequent vom traditionellen Handwerksbetrieb zu einem der führenden Technologiepartner der Industrie entwickelt.



E-Mobilität Infrastruktur

## 9.

# Sechs Thesen, wie Unternehmen ihre nachhaltige Transformation erfolgreich meistern



**„Von den Besten lernen“. Das war schon immer die Devise unserer Publikationen, in denen wir Bayern Best 50 – also nachweislich erfolgreiche Unternehmen – untersucht haben. So sind unter den diesjährigen Bayerns Best 50 mehr als die Hälfte auch Bewerber für den Sonderpreis „Nachhaltiges Engagement“, was beweist, wer nachhaltig agiert ist grundsätzlich auch wirtschaftlich erfolgreich!**

Die wesentlichen Aspekte, wie Unternehmen eine, im doppelten Sinne des Wortes, nachhaltige Transformation gelungen ist, finden Sie im Folgenden noch einmal komprimiert dargestellt.

1

These 1: Eine umfassende, fundierte Nachhaltigkeitsstrategie ist Ausgangspunkt für alle weiteren Überlegungen und Aktivitäten. Sie steht im Einklang mit der übergreifenden Unternehmensstrategie und bringt so ökologische, ökonomische und soziale Aspekte in ein ausgewogenes Verhältnis.

2

These 2: Ein Nachhaltigkeitsbeauftragter erstellt und implementiert die Nachhaltigkeitsstrategie und überwacht deren Einhaltung. Dazu wird er mit allen notwendigen Befugnissen ausgestattet und berichtet direkt an Vorstand oder Geschäftsführung.

3

These 3: Der Nachhaltigkeitsbericht ist das zentrale Bindeglied zwischen den Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens und dessen (internen wie externen) Stakeholdern. Er zeigt Stärken, Entwicklungen und Potenziale des Unternehmens auf und ist zentrales Steuerungs- und Tracking-tool des Nachhaltigkeitsbeauftragten für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie.

4

These 4: Umweltzertifikate und die Teilnahme an Nachhaltigkeits-Ratings helfen dabei, das aktive Bemühen um Umwelt- und Klimaschutz gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Partnern und der breiten Öffentlichkeit nachzuweisen. Die spezifischen Anforderungen von Zertifikaten und Ratings geben wichtige Hinweise für die Inhalte der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie und deren Strukturierung.

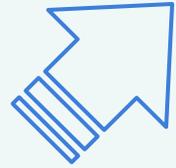
5

These 5: Je nach Branche, Art und Größe eines Unternehmens können eine ganze Reihe spezifischer Faktoren eine bedeutende Rolle spielen, wie Fuhrparkmanagement, Arbeitszeitmodelle, Verhaltensweisen und ethische Standards sowie Hinweisgebersysteme.

6

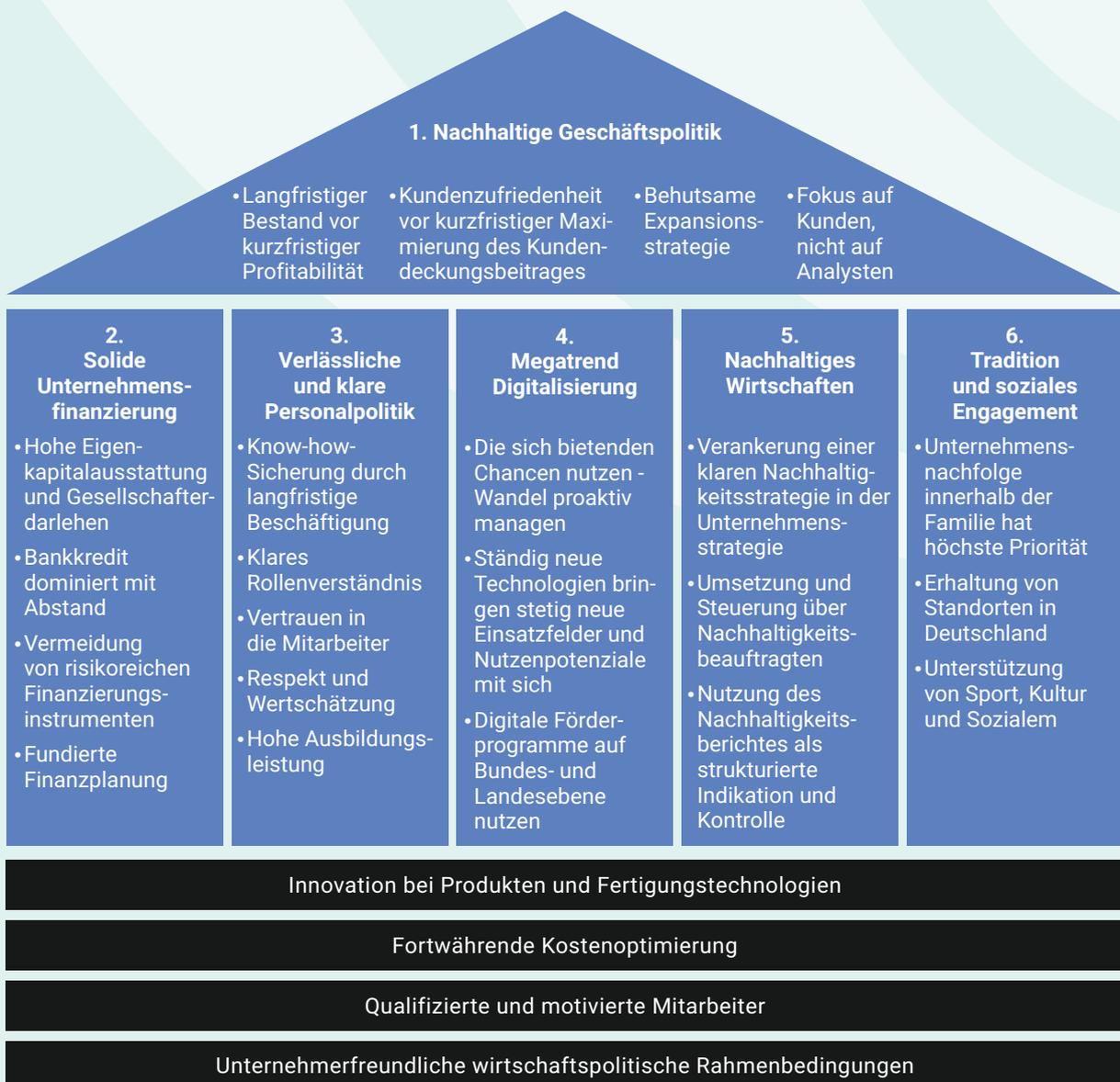
These 6: Nachhaltigkeit ist ein weiterer Bestandteil der Baker Tilly Wachstums-DNA und damit ein wesentlicher Faktor für unternehmerischen Erfolg.

# 10. Exkurs: So sieht die Wachstums-DNA mittelständischer Unternehmen aus



Mit der Frage „Was haben mehr als 400 erfolgreiche Unternehmen gemeinsam?“ haben wir uns erstmals im Jahr 2014 beschäftigt. Durch eine aufwendige Untersuchung und Analyse ebendieser 400 Unternehmen, die im Rahmen des Bayerns Best 50-Wettbewerbs ausgezeichnet wurden, traten einige wiederkehrende Wachstums- und Erfolgsfaktoren zutage, deren Zusammenwirken wir als „Wachstums-DNA“ beschrieben haben.

Auf Grundlage unserer neuerlichen Untersuchung haben wir diese Wachstums-DNA mit den Ausführungen dieser Publikation um den Faktor „Nachhaltiges Wirtschaften“ erweitert.



## 10.1 Nachhaltige Geschäftspolitik



Erfolgreiche Unternehmen setzen auf eine nachhaltige Geschäftsentwicklung, bei der auf Basis robuster Strukturen vor allem der langfristige Bestand des Unternehmens über kurzfristige Wirtschaftlichkeit gestellt wird. Eine Maxime, die sich in Krisenzeiten natürlich ganz besonders bezahlt macht. Im Mittelpunkt stehen dabei vornehmlich persönliche Beziehungen zu Lieferanten, Kunden und Geschäftspartnern. Kundenzufriedenheit und Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, die auf Vorteile für beide ausgerichtet sind, stehen über der Maximierung von Deckungsbeiträgen.

## 10.2 Solide Unternehmensfinanzierung



Nachhaltigkeit im Sinne von Stabilität und Langfristigkeit ist gleichsam auch das oberste Prinzip einer soliden Unternehmensfinanzierung. Eine hohe Eigenkapitalausstattung und – da, wo notwendig – weitestgehende Bankfinanzierung anstatt risikoreicher Finanzierungsinstrumente vermeiden wenig berechenbare und beherrschbare Risiken und halten Finanzierungskosten gleichsam gering und planbar. Unternehmen, die dies beherzigen, müssen sich auch in Zeiten ausgewachsener Konjunkturdellen keine Sorgen um die berühmte „stete Handbreit Wasser unterm Kiel“ machen, sondern sind auch in Zeiten konjunktureller Anspannung in der Lage, weiterhin ihren Fokus auf zukünftige Entwicklungen zu richten – als Basis unternehmerischer Schaffenskraft. So können von vornherein auch Ad-hoc-Maßnahmen vermieden werden, um kurzfristige Engpässe zu überwinden, die jedoch weitreichende und vor allem langfristige negative Auswirkungen mit sich bringen können.

## 10.3 Verlässliche und klare Personalpolitik



Langjährige Beschäftigung sichert den Unternehmen das Know-how und die Erfahrung ihrer Mitarbeiter, die das in sie gesetzte Vertrauen mit hohem Unternehmergeist und Engagement erwidern – vor allem auch dann, wenn es in Krisenzeiten einmal heißt, als

ein Team zusammenzustehen und den „Gürtel enger zu schnallen“. Eine nachhaltige Personalpolitik macht aus Mitarbeitern Unternehmer im Unternehmen, die auch bereit sind, die berühmten Extra-Meilen zu gehen oder auch mal kürzerzutreten, wenn es die Umstände erfordern.

## 10.4 Megatrend Digitalisierung



Die Digitalisierung betrifft die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Egal ob Produktions- oder Kundenseite: Digitalisierung führt zur Veränderung der Geschäftsmodelle, bringt neue Geschäftsmodelle hervor und hilft, Effizienzpotenziale zu heben. Top-Performer stehen der Digitalisierung sehr offen gegenüber und begreifen die weitreichenden Änderungen, die mit ihr einhergehen, als Chance.

## 10.5 Nachhaltiges Wirtschaften



Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet vor allem, eine klare Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln und diese fest in der Unternehmensstrategie zu verankern. Dabei kommt dem Nachhaltigkeitsbeauftragten eines Unternehmens die zentrale Aufgabe zu, die Umsetzung der Strategie zu steuern und die Wirkung entsprechender Maßnahmen zu evaluieren. Der Nachhaltigkeitsbericht kann dabei als strukturierte Indikation und Kontrolle dienen.

## 10.6 Tradition und soziales Engagement



Verantwortung inner- und außerhalb des eigenen Unternehmens runden das Bild eines wirklich nachhaltigen Unternehmers ab – und wird nicht als gut kalkulierte Investition, sondern als selbstverständlich erachtet. Dies zeigt sich in Unternehmensnachfolgen innerhalb der Familie, dem Erhalt von Standorten in Deutschland sowie einem umfangreichen sozialen Engagement.

# 11. Baker Tilly. 4 Perspektiven. 1 Lösung. Weltweit.

Baker Tilly bietet mit 43.000 Mitarbeitern in 141 Ländern ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Audit & Advisory, Tax, Legal und Consulting an. Weltweit entwickeln Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater gemeinsam Lösungen, die exakt auf die spezifischen Anforderungen unserer Mandanten ausgerichtet sind, und setzen diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um. In Deutschland gehört Baker Tilly mit 1.500 Mitarbeitern an zehn Standorten zu den größten unabhängigen, partnerschaftlich geführten Beratungsgesellschaften.

Die Baker Tilly Competence Center und Industry-Teams bündeln Know-how und Erfahrungen aus unterschiedlichen Disziplinen und Branchen in berufsgruppenübergreifenden Teams und fokussieren sich dabei auf die speziellen Anforderungen von Mandanten und deren Märkte.

## Nachhaltigkeit spielt bei Baker Tilly eine zentrale Rolle

Auch wir selbst streben danach, als Unternehmen gegenüber Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt durchgehend mit höchstem Verantwortungsbewusstsein zu agieren. Unsere ESG-Ausrichtung verstehen wir als Basis für eine verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung. Darüber geben wir mit unseren Nachhaltigkeitsberichten, die Sie hier [www.bakertilly.de/ueber-uns/nachhaltigkeitsbericht.html](http://www.bakertilly.de/ueber-uns/nachhaltigkeitsbericht.html) einsehen können, umfassend und mit größtmöglicher Transparenz Auskunft.

## Persönliche Beziehungen: weltweit und in Deutschland

43.000 Mitarbeiter  
in 141 Ländern

weltweite Expertise

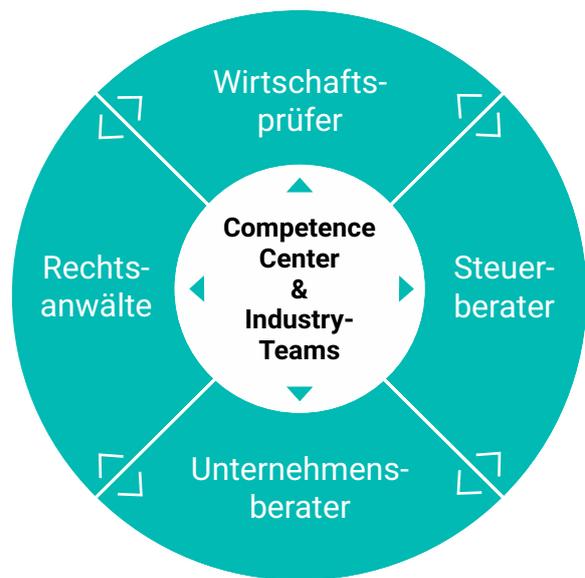


## 12.

# Baker Tilly entwickelt Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Mandanten ausgerichtet sind.

### Ihr Weg zum Erfolg mit Baker Tilly

Unsere Competence Center bieten keine vorgefertigten Beratungskonzepte an, sondern stellen Mandanten Teams zur Verfügung, die mit Wissen und Erfahrung individuelle Lösungen erarbeiten. Diese Teams agieren berufsgruppenübergreifend in Competence Centern zusammen, in denen Sachexpertise und das Wissen von Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten, Steuerberatern und Unternehmensberatern zusammenfließen.



### Ausgezeichnet! Unsere Leistung und die Qualität unserer Services werden anerkannt.



**manager magazin**

Deutschlands  
Beste Wirtschaftsprüfer  
2024/25



**Capital**

Beste Steuerberatungs-  
und Wirtschaftskanzleien  
12/2024



**brand eins**

Beste Wirtschaftsprüfer  
und Beste Steuerberater  
2021

# 13.

## Autoren und Ansprechpartner



**Prof. Dr. Thomas Edenhofer** ist Managing Partner Audit & Advisory bei Baker Tilly und berät seit über 20 Jahren als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater national und international tätige mittelständische Unternehmensgruppen unterschiedlicher Branchen und Größen. Zudem ist er als Lehrbeauftragter an der Universität Erlangen-Nürnberg tätig und referiert vor allem vor Gesellschaftern, Aufsichtsräten/Beiräten und Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen über strategische Themen sowie Internationalisierung oder Corporate Governance und Compliance. Durch seine langjährige Erfahrung weiß er ganz besonders, wie die Stakeholder mittelständischer Unternehmen denken und mittelständische Unternehmen funktionieren.

[thomas.edenhofer@bakertilly.de](mailto:thomas.edenhofer@bakertilly.de)



**Andreas Weissinger** leitet das Industry-Team Medical & Biotech bei Baker Tilly und berät seit über 20 Jahren als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater national und international tätige mittelständische Unternehmensgruppen. Darüber hinaus ist er Mitglied bei DIE FAMILIENUNTERNEHMER e. V. Aufgrund seiner über zwanzigjährigen Berufserfahrung in der Beratung und der Mitgliedschaft bei den Familienunternehmern ist er mit mittelständischen Unternehmensstrukturen sowie dem Dreiklang von Unternehmen, Unternehmer(in) und Familie in mittelständischen Strukturen bestens vertraut. Im Rahmen des Wettbewerbs Bayerns Best 50 zeichnet Weissinger für Erhebung und Auswertung der Teilnehmer verantwortlich.

[andreas.weissinger@bakertilly.de](mailto:andreas.weissinger@bakertilly.de)

---

### Haftungsausschluss

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion und Baker Tilly keine Gewähr. Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Baker Tilly. Alle Rechte vorbehalten. Die Publikation und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung von Baker Tilly.

### Gender-Hinweis

Baker Tilly lebt und fördert Vielfalt und Chancengleichheit unabhängig von Nationalität, Alter, kultureller Herkunft, Handicap, sexueller Orientierung, Geschlecht und Geschlechtsidentität. Wenn wir in unseren Texten und Beiträgen die männliche Form verwenden, dient das lediglich der Lesbarkeit. Diese Form bezieht immer alle Menschen ein.

## Now, for tomorrow

Follow us:      

### AUDIT & ADVISORY • TAX • LEGAL • CONSULTING

Baker Tilly bietet mit 43.000 Mitarbeitern in 141 Ländern ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Audit & Advisory, Tax, Legal und Consulting an. Weltweit entwickeln Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater gemeinsam Lösungen, die exakt auf die spezifischen Anforderungen unserer Mandanten ausgerichtet sind, und setzen diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um. In Deutschland gehört Baker Tilly mit 1.500 Mitarbeitern an zehn Standorten zu den größten unabhängigen, partnerschaftlich geführten Beratungsgesellschaften.

© Baker Tilly | 2024



Baker Tilly  
T: +49 800 8481111  
kontakt@bakertilly.de

[bakertilly.de](https://www.bakertilly.de)