

STAKEHOLDER FÜR NACHHALTIGKEIT UND CSRD- REPORTING NUTZEN

BORIS MICHELS & DR. SIMON NORRIS, NBS PARTNERS
(MITWIRKUNG: CHRISTOF STRIETHÖRSTER)



1. Relevanz von Stakeholdern



2. Stakeholder Interessen und Eigenschaften verstehen



3. Stakeholder einbinden



WER SIND WIR? WER IST NBS PARTNERS?



Boris Michels, Partner
WP, StB, Sustainability-Auditor^{IDW}
michels@nbs-partners.de



**Dr. Simon Norris, Senior
Consultant Nachhaltigkeit**
norris@nbs-partners.de

nbs partners

- Interdisziplinäre Kanzlei: Recht, Steuern, Prüfung und Beratung
- Seit über 40 Jahren tätig aus dem Herzen Hamburgs mit 50+ Mitarbeitenden
- International vernetzt als Mitglied von GGI

Nachhaltigkeitsberatung

- Mandanten auf die Umsetzung der EU-Regularien vorbereiten
- Fokus derzeit auf Beratung zu CSRD/ESRS + Wesentlichkeitsanalyse

1. RELEVANZ VON STAKEHOLDERN

ABER WAS KÜMMERN MICH STAKEHOLDER?

Grünheide

Tesla-Gegner beenden "Aktionstage" - und kündigen weitere Proteste an

So 12.05.24 | 20:44 Uhr

95



Umgang mit Klimarisiken

Banken müssen mit Geldstrafen von EZB rechnen

Stand: 05.06.2024 11:26 Uhr

POLITIK | SERBIEN

Grünes Licht für Lithium-Mine sorgt für Unmut in Serbien

Sanja Kljajic 19.07.2024

Zwei Jahre lang lag die Lithium-Mine im serbischen Jadar-Tal brach. Nun werden die Pläne wiederbelebt - und Deutschland ist sehr am Abbau des kritischen Rohstoffs interessiert. Doch serbische Aktivisten sind entsetzt.



te im Jadar-Tal Lithium

Gyarmaty / DER SPIEGEL

VW-Betriebsratschefin Daniela Cavallo

»Vom Verbrennerausstieg abzurücken, wäre fatal«

Bahn

Klingbeil gegen Neubau von Bahnstrecke Hannover-Hamburg

17. August 2023, 5:31 Uhr Quelle: dpa Hamburg/Schleswig-Holstein



SPiegel Wirtschaft

Schäden durch Klimawandel

R+V-Chef fürchtet, dass Versicherungen unbezahlbar werden

Die Klimakrise wird das Lebensumfeld auch in den Industrienationen gravierend verändern. Die Folgen werden sich nach Einschätzung von R+V-Chef Norbert Rollinger nicht versichern lassen.



Hochwasser in Lippstadt: Jedes Zehntel mehr Erwärmung hat katastrophale Folgen Foto: Friso Gentsch / dpa

WAS LERNEN WIR DARAUS?

- Stakeholder erwecken Nachhaltigkeit durch Interessen und Handlungen zum Leben
...oft bevor sich die Natur selber meldet!
- Stakeholder haben oft Partialinteressen, die mit gesellschaftlichen Interessen kollidieren
...aber sich aber oft auch vereinen lassen!
- Stakeholder-Interessen können im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung sein
...müssen es aber nicht!
- Viele Stakeholder haben Einfluss auf Unternehmen
...sind aber auch Menschen, mit denen man reden kann!
- Stakeholder kann man sich nicht immer aussuchen
...aber zumindest die Beziehung zu ihnen gestalten!

WAS IST EIGENTLICH EIN STAKEHOLDER?

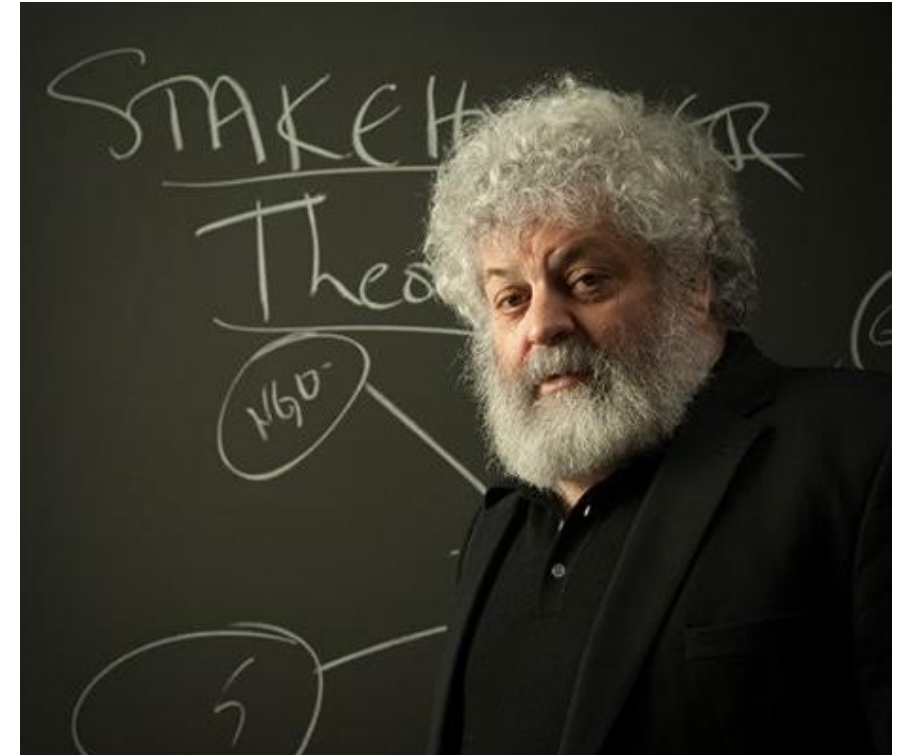
A) Klassische Definition (Freeman): Individuen und Gruppen, die...

- von dem Unternehmen **beeinflusst** werden (können) und/oder
- die Fähigkeit haben, das Unternehmen **zu beeinflussen**

B) Definition European Sustainability Reporting Standards:

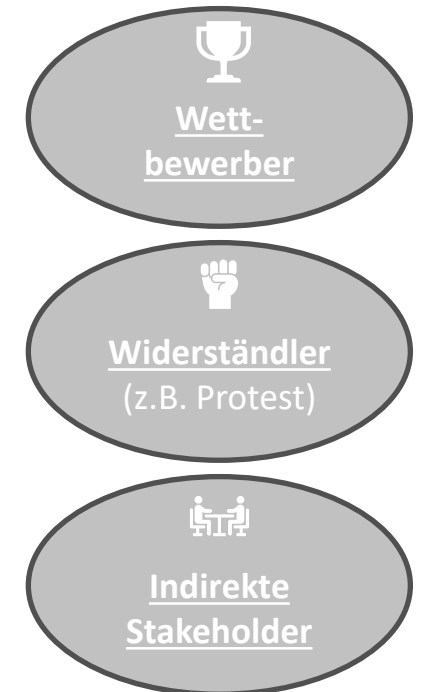
- **Betroffene Stakeholder**, die direkt oder indirekt vom Unternehmen beeinflusst werden (können)
- **Informationsnutzende Stakeholder**, die ein (legitimes) Interesse an Nachhaltigkeitsinformationen haben

- Für ESRS-Unternehmen ist B) bindend, die zusätzliche Berücksichtigung **einflussreicher** Stakeholder aber nützlich
- **Natur** als Stakeholder? Nicht direkt, sie wird durch Stakeholder vertreten

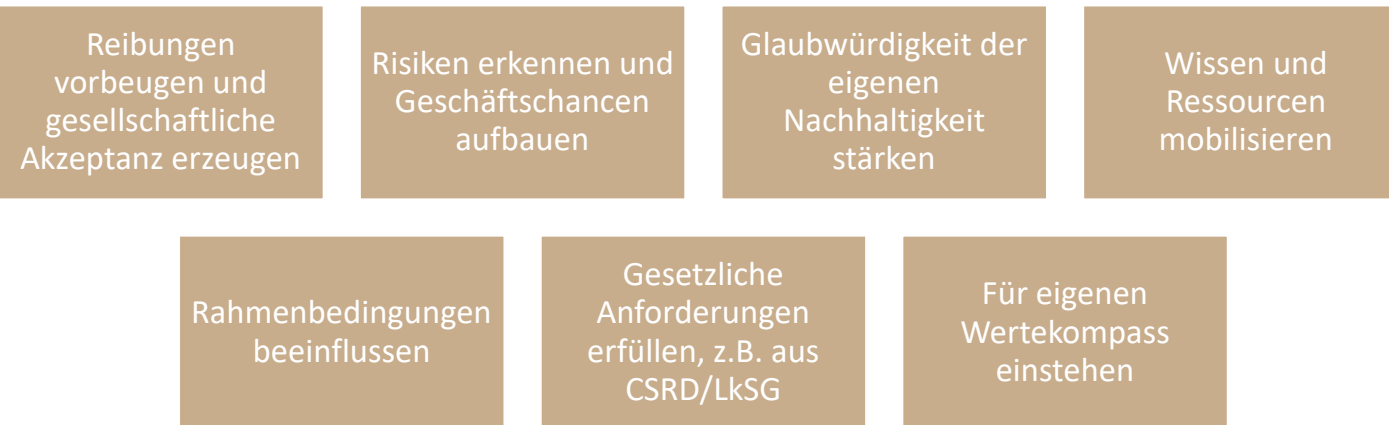


Prof. Ed Freeman, bedeutendster Vordenker der Stakeholder-Perspektive

WER FINDET SICH AUF DER LISTE AN POTENZIELLEN STAKEHOLDERN?



WELCHES POTENZIAL BIETET GUTES STAKEHOLDER-MANAGEMENT?



WDR Lokalzeit



Profitieren statt protestieren: Erfolgreiche Windenergieprojekte in NRW

WARENDÖRE | LANDWIRTSCHAFT



Aktivisten gewinnen gegen Coca-Cola - Wasser-Projekt beerdigt

Zwei Trinkwasserbrunnen unterhält Coca-Cola in der Region Lüneburg bereits. Einen dritten wollte der Getränkegigant zwar gem im Landkreis bauen – verzichtet nun aber darauf. Kritiker des umstrittenen Projekts begrüßen die Entscheidung des Konzerns.

GASTBEITRAG

HANDELSZEITUNG

Lohnend für Familienunternehmen

Eine neue Studie zeigt: Die sehr engen und langfristigen Stakeholder-Beziehungen von Familienbetrieben sind wertvoll.



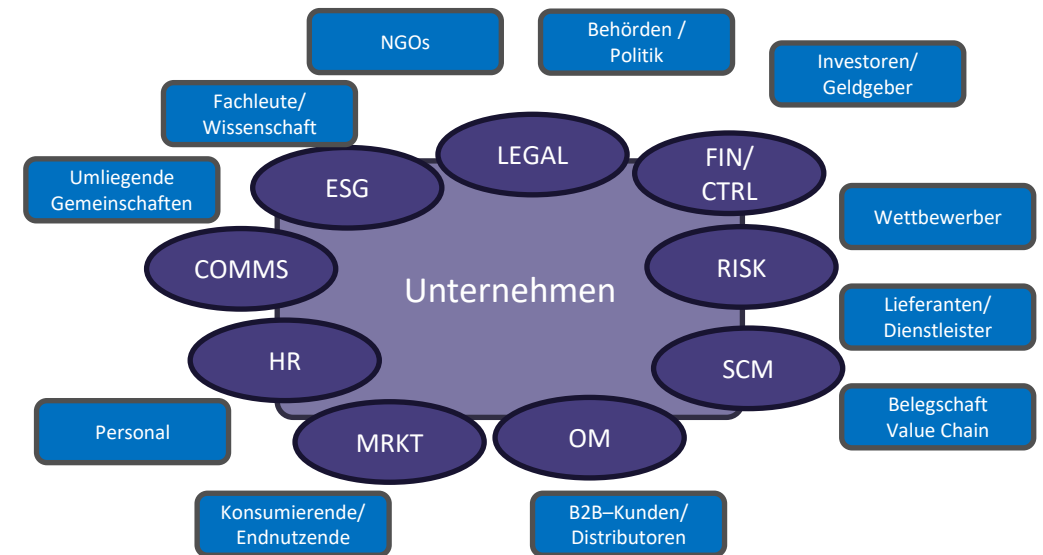
2. STAKEHOLDER INTERESSEN UND EIGENSCHAFTEN VERSTEHEN

WIE LASSEN SICH STAKEHOLDER ANALYSIEREN?

Screening → Long-list an potenziellen Stakeholdern

1. Mit wem gibt es formelle/informelle **Vereinbarungen** (z.B. Verträge, Absprachen)?
2. Wer hat eine **Meinung** zum Unternehmen bzw. einem Thema abgegeben?
3. Wem sind wir formell oder informell **Rechenschaft** schuldig?
4. Wer kann **Einfluss** auf meine Geschäftstätigkeit ausüben?
5. Wer wird durch unsere Geschäftstätigkeit **beeinträchtigt** oder **begünstigt**?

→ Denken Sie nicht nur an Stakeholder, die Ihnen genehm sind!



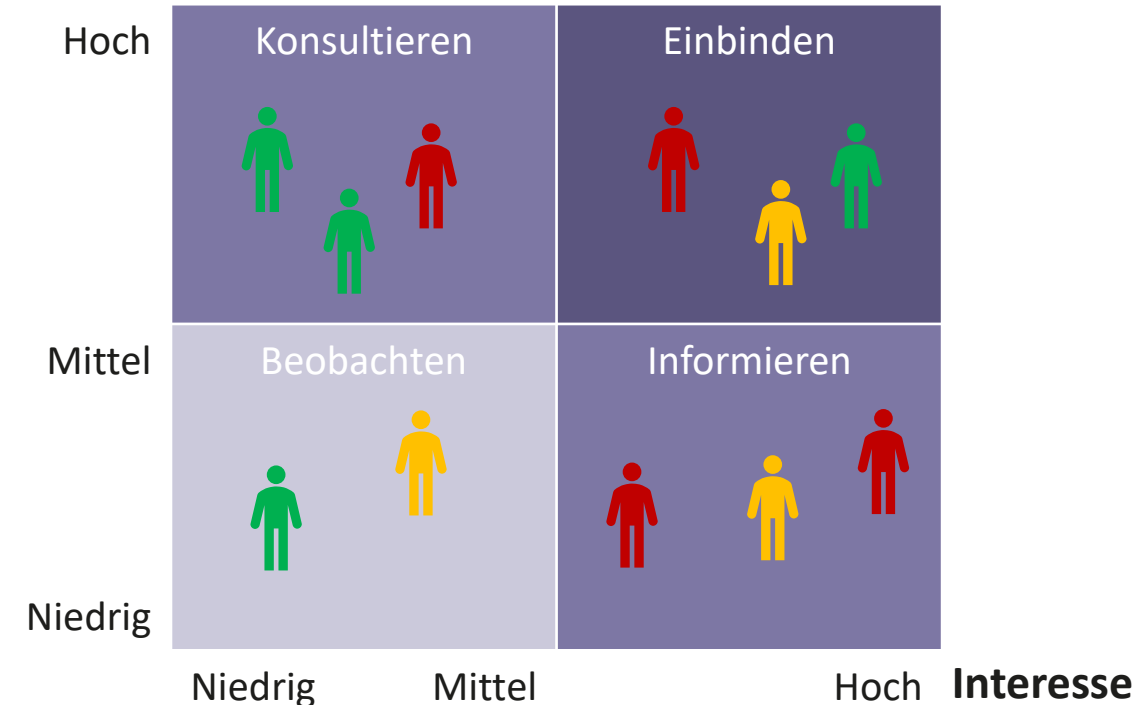
WIE LASSEN SICH STAKEHOLDER ANALYSIEREN?

Individuelle Analyse → Eingrenzung der wesentlichen Stakeholder

1. Wie ist die **Beziehung** zu dem Stakeholder?
2. Was ist dem Stakeholder **wichtig** bzgl. Firma und relevanten Themen?
3. Wie **verst**eht der Stakeholder das Unternehmen und relevante Themen?
4. Wie wird der Stakeholder vom Unternehmen und relevanten Themen **beeinflusst**?
5. Verfügt der Stakeholder über **Einflussmöglichkeiten** wie (in-)formelle Macht, Ressourcen oder ein gutes Netzwerk?

→ **Eigenschaften sind dynamisch!**

Einfluss



WAS SIND TYPISCHE INTERESSEN HÄUFIGER STAKEHOLDER-GRUPPEN?

	Betroffenheit	Interesse	Einfluss
Kundschaft / Nutzer*innen	Gesundheitliche, (psycho-) soziale und funktionale Effekte	Angebotsmehrwert (unter Einhaltung öko-sozialer Aspekte)	Kaufentscheidungen, Präferenzen und Zahlungsbereitschaft
Personal	Gesundheitliche, (psycho-) soziale und ökonomische Effekte	Einhaltung von Fairness-Normen; persönliche/berufliche Entwicklung	Motivation und Engagement in der Arbeit
Partner (Lieferanten, Distributoren, ...)	Reputations- und Kosteneffekte und Geschäftsausfall	KPIs/Maßnahmen für eigene Risikosteuerung	Kollaborative Innovation, Datenaustausch oder Effizienzen
Finanzierer und Versicherer	Risikoexposition aus Umwelt- und Gesellschaftsrisiken	KPIs/Maßnahmen für eigene Risikosteuerung	Finanzierungsbedingungen
Gemeinschaften	Sozio-ökonomische und naturbezogene Auswirkungen	Infos zur Wahrung von Ansprüchen, Rechten und Natur	Öffentlicher Protest und politische Einflussnahme
Politik, Behörden und Gerichte	Interaktion mit politischen Zielen und Durchsetzungsinstrumenten	Infos zum Beitrag zu politischen Zielen and Compliance	Regulierung des Geschäftsverhaltens
NGOs/Zivilgesellschaft	Repräsentant von Umwelt- oder Gesellschaftsaspekten	Infos zu Effekten auf die vertretenen Aspekte	Mobilisierung von Protest oder Bereitstellung von Expertise

WIE HÄNGEN STAKEHOLDER UND NACHHALTIGKEIT ZUSAMMEN?

Minimalkonsens Nachhaltigkeit: Kontinuierliches Streben nach einem Zustand, in dem die legitimen Bedürfnisse aller in ausreichendem Maße langfristig erfüllt werden können

Auslöser (soziale Themen): Status des Stakeholders ist Nachhaltigkeitsthema

→ Soziale Ungleichheit oder Gesundheit



Betroffener (Umweltthemen): Stakeholder von Umweltproblem betroffen

→ Bevölkerung von Klimawandel, Umweltverschmutzung



WIE HÄNGEN STAKEHOLDER UND NACHHALTIGKEIT ZUSAMMEN?

Minimalkonsens Nachhaltigkeit: Kontinuierliches Streben nach einem Zustand, in dem die legitimen Bedürfnisse aller in ausreichendem Maße langfristig erfüllt werden können

Repräsentant: Stakeholder setzt sich für ein Nachhaltigkeitsthema/Bedürfnis ein
→ NGOs, Gewerkschaft, Politik

Umweltverschmutzung

Organisation fischt 10.000 Tonnen Plastikmüll aus Gewässern

The Ocean Cleanup hat sich dem Sammeln von Plastikmüll mit Fangnetzen verschrieben. Man habe Zuversicht, dass die Ozeane gesäubert werden könnten, sagte der Gründer.

22. April 2024, 20:17 Uhr Quelle: ZEIT ONLINE, dpa, AFP, [alu](#)

Widerständler: Stakeholder setzt sich für Partialinteressen ein, die in Konflikt mit anderen, legitimen Bedürfnissen stehen → NIMBYs

JURISTISCHE SCHRITTE WERDEN ERWOGEN

Bürgerinitiativen-Protest gegen Windkraftanlagen im Raum Salzhäusen

Redakteur
Autor: Christoph Ehlermann aus Salzhäusen



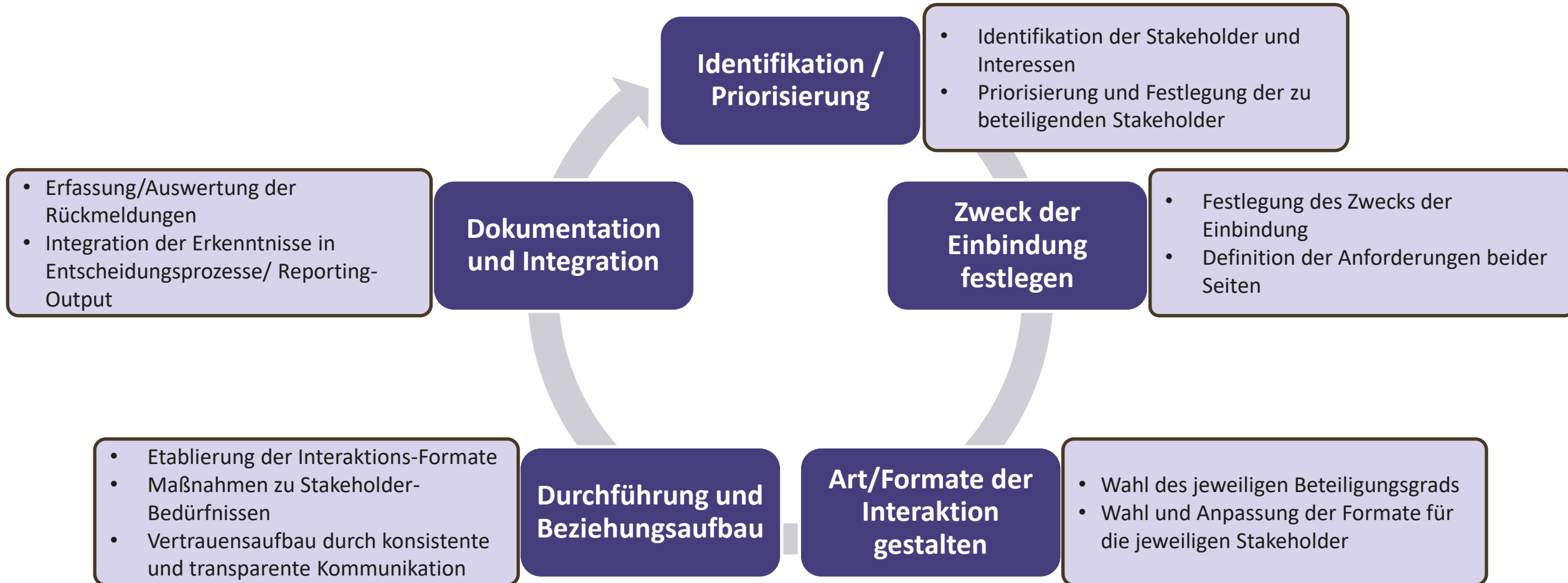
Facebook, X, Email icons

- Die Rolle eines bestimmten Stakeholders variiert mit jedem Projekt/Thema
- Stakeholder verstehen Themen oft unterschiedlich, was zuerst verstanden werden muss

3. STAKEHOLDER EINBINDEN



WELCHE SCHRITTE ZUR ERFOLGREICHEN EINBINDUNG?



WELCHEN ZWECK KANN DIE EINBINDUNG HABEN?

Einbindung ins Nachhaltigkeits-Management

Verständnis der
Problemstellung und
Interessen

Überzeugen von
Mehrwert einer
Maßnahme

Einbindung von Wissen
und Ressourcen

Durchführung der
Maßnahme sichern

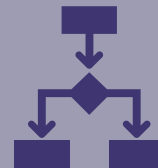
Moderation von
Konflikten zwischen
Stakeholdern

Mehrwert der
Maßnahmen sicherstellen

Nachhaltigkeitsberichterstattung (z.B. ESRS, GRI, DNK): Offenlegung der...



Perspektiven der Stakeholder
aufs Unternehmen



Auswirkungen auf Stakeholder
und wie diese gemanagt
werden



Risiken und Chancen, die von
Stakeholdern beeinflusst
werden



Arten und Zwecke der
Stakeholder-Einbindung ins
Nachhaltigkeitsmanagement

ZWECK: EINBINDUNG INS ESRS-REPORTING BASICS

ESRS sind verpflichtend

- ab GJ 2024 für PIE, die bislang unter NFRD fallen
- ab GJ 2025 für große Unternehmen
- ab 2026 für kapitalmarktorientierte KMU (nach HGB)

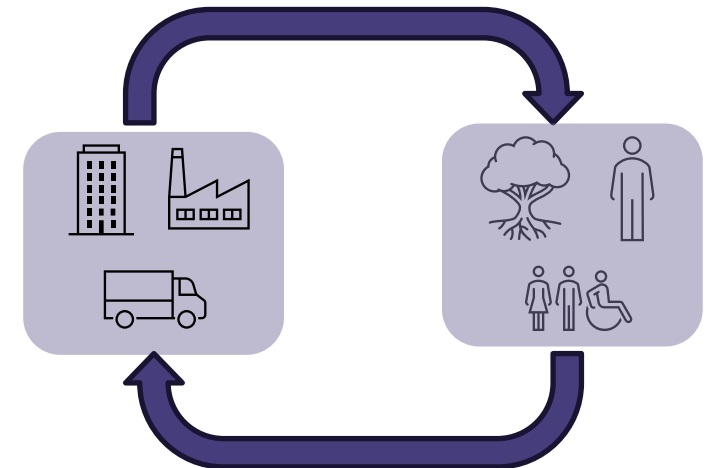
ESRS Sozial- Standards bilden Stakeholder- Interessen ab

- S1/S2 Mitarbeitende (eigene + Wertschöpfungskette)
- S3 Betroffene Gemeinschaften
- S4 Konsumierende und Endnutzende
- G1 Geschäftsverhalten (für Geschäftspartner)

Stakeholder- relevante Berichterstattung

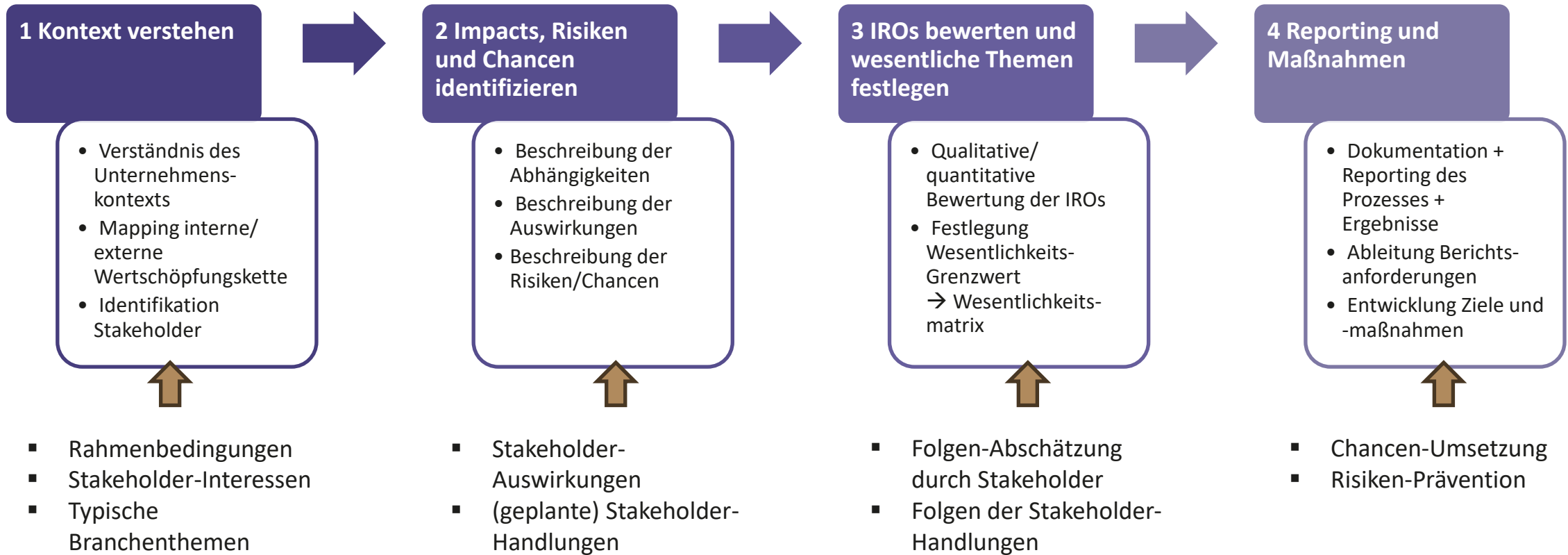
- Stakeholder-Berücksichtigung im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse wird gefordert (ESRS 1 AR 8)
- In vielen Angabepflichten wird verlangt, offenzulegen, ob/wie Stakeholder berücksichtigt wurden

Impact Materiality: Auswirkungen auf betroffene Stakeholder und Umwelt



Financial Materiality: Risiken und Chancen aus Verhalten von Stakeholdern und Umwelt

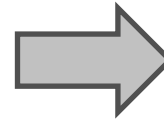
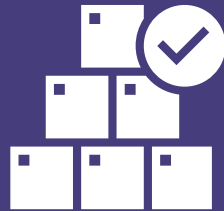
ZWECK: EINBINDUNG INS ESRS-REPORTING
WESENTLICHKEITSANALYSE



ZWECK: EINBINDUNG INS ESRS-REPORTING
STAKEHOLDER-BEZOGENE ANGABEPFLICHTEN

Generelle Angaben (ESRS 2)

- SBM-2 Interessen und Sichtweisen der Stakeholder
- SBM-3 Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen
- IRO-1 Prozess der Bewertung der Auswirkungen, Risiken und Chancen



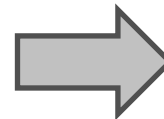
SBM-2 – Interessen und Standpunkte der Interessenträger

Angabe, wie Interessen und Standpunkte der Interessenträger in Strategie und Geschäftsmodell berücksichtigt werden.

- a) Einbeziehung der Interessenträger, einschließlich
 - i. der wichtigsten Interessenträger des Unternehmens
 - ii. ob eine Einbeziehung erfolgt und welche Interessenträger berücksichtigt werden
 - iii. wie diese organisiert wird, ihren Zweck (iv.) und wie die Ergebnisse berücksichtigt werden (v.)
- b) ...

Themenstandards (ESRS S1, S2, S3, S4, G1)

- Ergänzungen zu SBM-2 / SBM-3
- Konzepte, Verfahren und Maßnahmen
- Ziele und Kennzahlen



S1-2 – Verfahren zur Einbeziehung der Arbeitskräfte und von Arbeitnehmervertretern bezüglich Auswirkungen

Angabe zum Verfahren für die Einbeziehung der Arbeitskräfte und deren Vertretern bezüglich Auswirkungen auf Arbeitskräfte.

- a) ob die Arbeitskräfte oder Arbeitnehmervertreter einbezogen werden,
- b) die Phase(n), in der/denen die Einbeziehung erfolgt, sowie die Art und Häufigkeit,
- c) ...

FORMATE FÜR DEN GRAD DER BETEILIGUNG

Einfluss

Hoch	Konsultieren <ul style="list-style-type: none"> - Umfrage - Roundtables - Dialoge/Interviews - Fokusgruppen - Stakeholder-Foren - Beschwerde-Mech. 	Einbinden <ul style="list-style-type: none"> - Stakeholder-Beiräte - Repräsentation - Partnerschaften - Multi-Stakeholder (Branchen-)Initiativen 	
	Beobachten <ul style="list-style-type: none"> - Medienanalyse - Interne Befragung - Interner Workshop 	Informieren <ul style="list-style-type: none"> - Berichte - Messen - Newsletter - Website - Social Media 	
Niedrig	Mittel	Hoch	Interesse



	Informieren	Konsultieren	Einbinden
Kommunikationsart	Einseitig, linear	Zweiseitig, asymmetrisch	Zweiseitig, symmetrisch
Rolle der Stakeholder	Unterstützung/Widerstand	Antworten auf Aktionen	Gestalten Aktionen mit
Entscheidungsfindung	Management	Management, berücksichtigt Interessen	Management + Stakeholder entscheiden
Kommunikationsaufgabe	Information über wohlwollende Aktionen	Berücksichtigung demonstrieren	Austausch und Beziehungen aufbauen



INFORMATIONSDATEN

Funktion

- Information der Stakeholder über unternehmerisches Handeln
- Erzeugung eines bestimmten Eindrucks bei Stakeholdern

Vorteile

- Geringer Aufwand
- Einheitliche Informationen
- Klarer Prozess

Nachteile

- Wenig Feedback und Lernpotenzial
- Risiko unvollständiger oder irrelevanter Informationen

Beispiele

- Berichte (z.B. Nachhaltigkeitsbericht)
- Messen
- Newsletter
- Website/Infoportale
- (Social) Media



Corporate Responsibility Report 2023





KONSULTATIONSFORMATE

Funktion

- Meinungen, Sichtweisen und Wissen von Stakeholdern einholen
- Stakeholder von der Relevanz der eigenen Aktivitäten überzeugen

Vorteile

- Lernen auf beiden Seiten
- Problemlösungen können ausgehandelt werden

Nachteile

- Zeitaufwendig
- Erfordert große Offenheit und Verbindlichkeit

Beispiele

- Umfragen
- Roundtables
- Dialoge/Interviews
- Fokusgruppen
- Stakeholder-Foren
- Beschwerde-Mechanismen



■ **BASF** Nachbarschaftsforum

We create chemistry

Das Werksgelände von BASF liegt in unmittelbarer Nachbarschaft zu Wohnvierteln und im Herzen der Metropolregion Rhein-Neckar. Der gute Draht zum Umfeld ist uns deshalb besonders wichtig.





BETEILIGUNGSFORMATE

Funktion

- Gemeinschaftliche Lösungen aus bilateralem/multilateralem Wissen
- Stakeholder haben Formelle Rollen in Entscheidungsstrukturen

Vorteile

- Entwicklung neuer Innovationen/Standards
- Garantiert Teilhabe
- Hohe gegenseitige Verständnisbereitschaft

Nachteile

- Sehr aufwendig
- Benötigt Vertrauen und Kompromissbereitschaft
- Weitreichende Änderungen in Organisation erforderlich

Beispiele

- Stakeholder-Beiräte
- Repräsentation
- Partnerschaften
- Multi-Stakeholder (Branchen-)Initiativen



Wir tauschen uns mit unseren Stakeholdern aus

Der Fachbeirat Nachhaltigkeit

**Kompetent
und unabhängig**

Der unabhängige Fachbeirat Nachhaltigkeit spielt eine zentrale Rolle beim PRO PLANET-Vergabeprozess. Produkte oder Warengruppen müssen den durch den Fachbeirat Nachhaltigkeit definierten Anforderungen genügen, damit Sie das PRO PLANET-Label erhalten können.



STAKEHOLDER-BEZIEHUNGEN GESTALTEN

Selbstbestimmung der Stakeholder wahren durch...

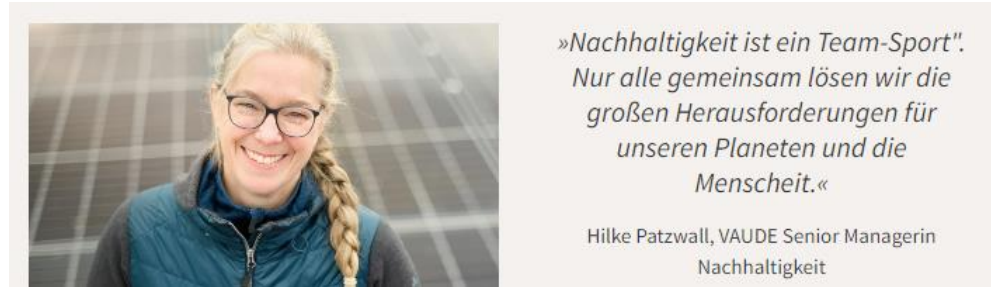
- Autonomie: Stakeholder-Perspektiven anerkennen und sie selber zu Entscheidungen kommen lassen
- Kompetenz: Stakeholder-Perspektiven wirksam in Zielen und Maßnahmen berücksichtigen
- Verbundenheit: Respektvoller, empathischer Umgangston

Begeisterte Motivation beruht auf Mehrwert oder Überzeugung anstatt auf Zwang

Bevor Lösungen diskutiert werden, muss einheitliches Verständnis des Problems etabliert werden

Stakeholder-Zielen sollte durch Maßnahmen auch geholfen werden

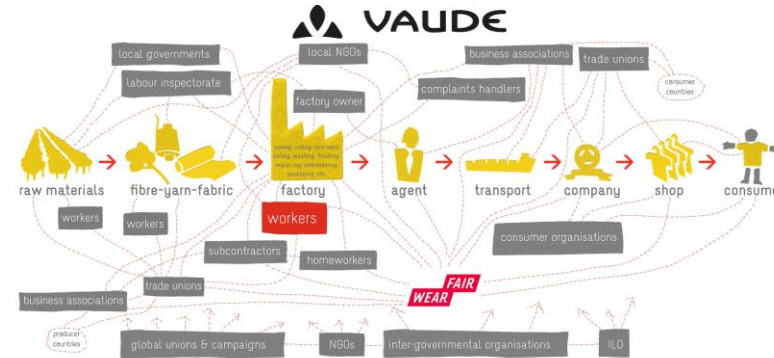
→ „Vertrauensvorschuss“ für schwerere Zeiten kann auch schon durch gute Pflege einer Beziehung aufgebaut werden



EXKURS: STAKEHOLDER IN DER LIEFERKETTE ERREICHEN

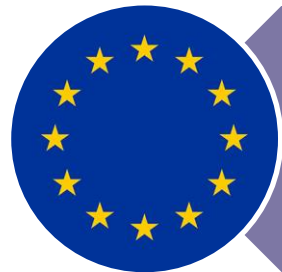


Stakeholder-Beziehungen können auch indirekt bestehen (z.B. über Lieferanten)



					Green house gas emissions
		Freedom of association and collective bargaining			Living Wages
Wages	Health and safety		Corruption		
Working Hours				Environmental Protection, Use of Resources	
	Discrimination, sexual harassment, gender based violence				
Forced Labour	Child Labour		Use of hazardous chemicals, waste water		
			Animal rights		

Severity (Scale, Scope, Irreparability)



Lieferketten-Stakeholder gewinnen an Relevanz durch...

- Sorgfaltspflichten: Lieferkettengesetze in der EU, GB, US, AUS...
- Offenlegungspflichten: Transparenzgesetze wie die CSRD...
- Reputation: Assoziation mit Menschenrechtsverletzungen

Corporate sustainability due diligence
 Regulation on Deforestation-free Products
 Corporate sustainability reporting

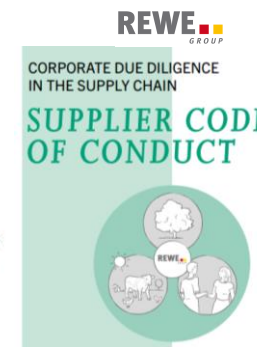
Frankfurter Rundschau
 Einkauf in China: Wie Solarfirmen die Zwangsarbeit in der Fotovoltaik-Hochburg Xinjiang umgehen wollen

18.04.2024, 06:34 Uhr



Lieferketten-Stakeholder kann man erreichen durch...

- Indirekte Analyse von Sekundärquellen
- Risikoanalysen der bezogenen Güter/Lieferanten
- Austausch mit Lieferanten (Code of Conduct, Entwicklung, Audits)
- Kollaboration mit NGOs und GIZ oder sogar mit Wettbewerbern
- Einrichtung von Beschwerdemechanismen



KEY TAKEAWAYS



Stakeholder-Management nicht nur als Anforderung sehen



Proaktive Zusammenarbeit zur Entwicklung neuer Lösungen und Standards nutzen



Stakeholder-Interessen erkennen und im Engagement adressieren



Vor lauter „technischen“ Anforderungen die menschliche Seite nicht vergessen



Skills für die Rolle als „Beziehungsmanager/in“ entwickeln

WIE KANN NBS PARTNERS SIE UNTERSTÜTZEN?



Nachhaltigkeitsberatung

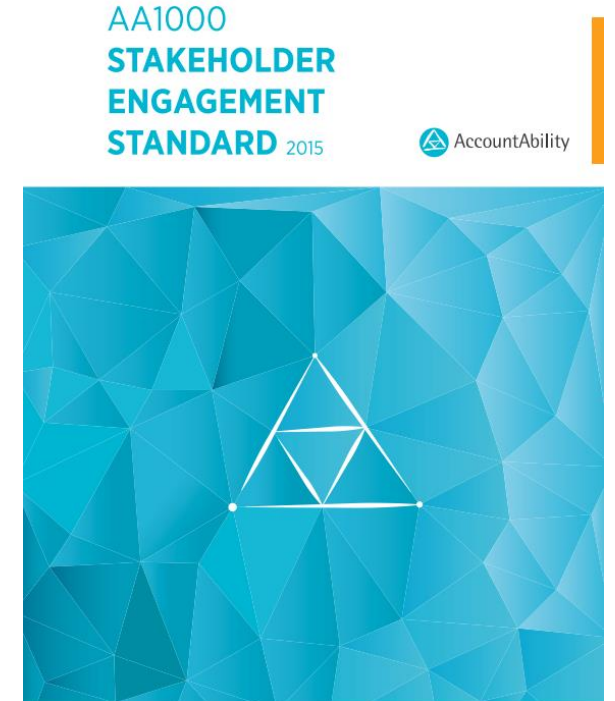
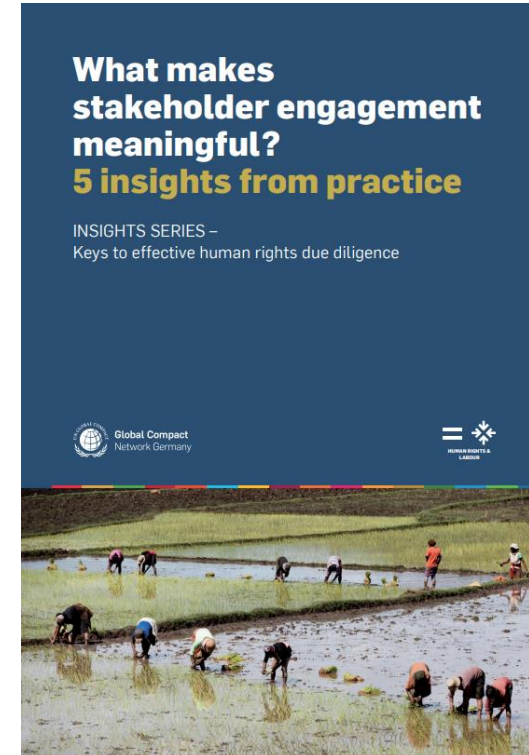
- Einstiegstrainings
- Unterstützung bei Prozessen, Zielen und Maßnahmen
- Unterstützung bei Berichterstattung (z.B. Wesentlichkeitsanalyse, Erhebung Kennzahlen)
- Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten



Beratung zur Stakeholder-Einbindung

- Stakeholder-Analysen anhand externer und interner Quellen
- Stakeholder-Formate für Nachhaltigkeitsprojekte
- Erhebung/Integration von Stakeholder-Perspektiven für Wesentlichkeits-Analyse und Angabepflichten

WEITERFÜHRENDE QUELLEN/LEITFÄDEN



VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

Nehmen Sie Kontakt zu unseren Experten auf:

WP/StB/CPA/CVA Boris Michels
Sustainability-Auditor^{IDW}

+49 175 587 9554
michels@nbs-partners.de
www.nbs-partners.de/personen/boris-
michels/

WP/CPA Tobias Schreiber

+49 170 562 1731
schreiber@nbs-partners.de
www.nbs-partners.de/personen/tobias-
schreiber/

Dr. Simon Norris
Sustainability Expert

+49 151 11141394
norris@nbs-partners.de
www.nbs-partners.de/personen/dr-simon-
norris/

WP/StB Daniel-André Danneberg
Sustainability-Auditor^{IDW}

+49 151 405 60 252
danneberg@nbs-partners.de
www.nbs-partners.de/personen/daniel-
danneberg/

nbs partners GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Am Sandtorkai 41
20457 Hamburg
kontakt@nbs-partners.de
www.nbs-partners.de

Disclaimer: Dieses Material wurde ausschließlich zu allgemeinen Informationszwecken erstellt und ist nicht als buchhalterische, steuerliche, rechtliche oder sonstige professionelle Beratung gedacht. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der nbs partners Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist ausgeschlossen. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.