

Modul 4

Soziale Wirkung &
Inklusion – Gestalten
mit Sinn, Fairness und
Wirkung



www.start-dsp.eu

Diese Ressource ist
lizenziert unter CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder des Deutschen Akademischen Austauschdienstes e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit, wider. Weder die Europäische Union noch die Bewilligungsbehörde können dafür verantwortlich gemacht werden.

* Hinweis zur Abfallvermeidung: Bitte drucken Sie dieses Dokument in Graustufen oder Schwarz-Weiß statt in Farbe, beidseitig (Duplex) und – wenn möglich – mit mehreren Folien bzw. Seiten pro Blatt.

Willkommen zu Modul 4

Soziale Wirkung & Inklusion – Gestalten mit Sinn, Fairness und Wirkung

In unserer vernetzten Welt werden Unternehmen nicht mehr allein an ihrer Finanzleistung gemessen – sie sollen positive soziale und ökologische Ergebnisse liefern. Wer Inklusion, Fairness und soziale Wirkung in die Kernstrategie einbettet, bewirkt echten Wandel und gewinnt Wettbewerbsvorteile in Märkten, die Verantwortung und Transparenz schätzen.

Dieses Modul befähigt Lernende, sinnorientiert zu führen, inklusive und sozial verantwortliche Geschäftsmodelle zu gestalten und Vielfalt als Katalysator für Innovation und Resilienz zu nutzen. Die Teilnehmenden erkunden globale Rahmenwerke wie Triple Bottom Line (TBL), SDGs, ESG und den europäischen Grünen Deal und lernen, ihr Vorhaben an gesellschaftlichen Bedarfen auszurichten – profitabel und zukunftsfähig.



Überblick Modul 4

Dieses Modul verbindet unternehmerische Wertschöpfung, ein grünes Verantwortungs-Mindset und digitale Befähigung und zeigt, wie sinnorientiertes Unternehmertum globale Herausforderungen wie Ungleichheit, Klimawandel und soziale Ausgrenzung in Chancen für nachhaltiges Wachstum verwandelt.

01

TBL – von CSR zu ESG: Die Entwicklung verantwortlichen Wirtschaftens

Den Wandel von klassischer CSR zu proaktiven ESG-Strategien verstehen – People, Planet, Profit als messbare Kernstrategie

02

Triple Bottom Line & SDGs: Sinn im Profit verankern

Wie das TBL-Modell („People, Planet, Profit“) Erfolg jenseits finanzieller Renditen neu definiert

03

Der europäische Grüne Deal: Politik als Innovationstreiber

Wie europäische Politikrahmen soziales und ökologisches Unternehmertum fördern.

Diese Ressource ist
lizenziert unter CC BY 4.0



Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder des Deutschen Akademischen Austauschdienstes e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit, wider. Weder die Europäische Union noch die Bewilligungsbehörde können dafür verantwortlich gemacht werden.

Modul 4 Interaktive Lernelemente

	57 Folien
	06 Übungen
	02 Videos
	02 Fallstudien

	03 Digitale Tools
	08 Toolkits & Leitfäden
	08 Artikel & Berichte

Lernergebnisse

Am Ende dieses Moduls können die Lernenden:

Unternehmerische Kompetenzen: inklusive, ethische, sinnorientierte Geschäftsmodelle nach SDG-, TBL- und ESG-Prinzipien gestalten; Stakeholder in Innovation einbeziehen; glaubwürdige Wirkungsgeschichten entwickeln.

Grüne Kompetenzen: Systemdenken auf vernetzte ökologische und soziale Herausforderungen anwenden; regenerative Lösungen gestalten; Resilienz aufbauen, indem sie Ursachen globaler Probleme angehen.

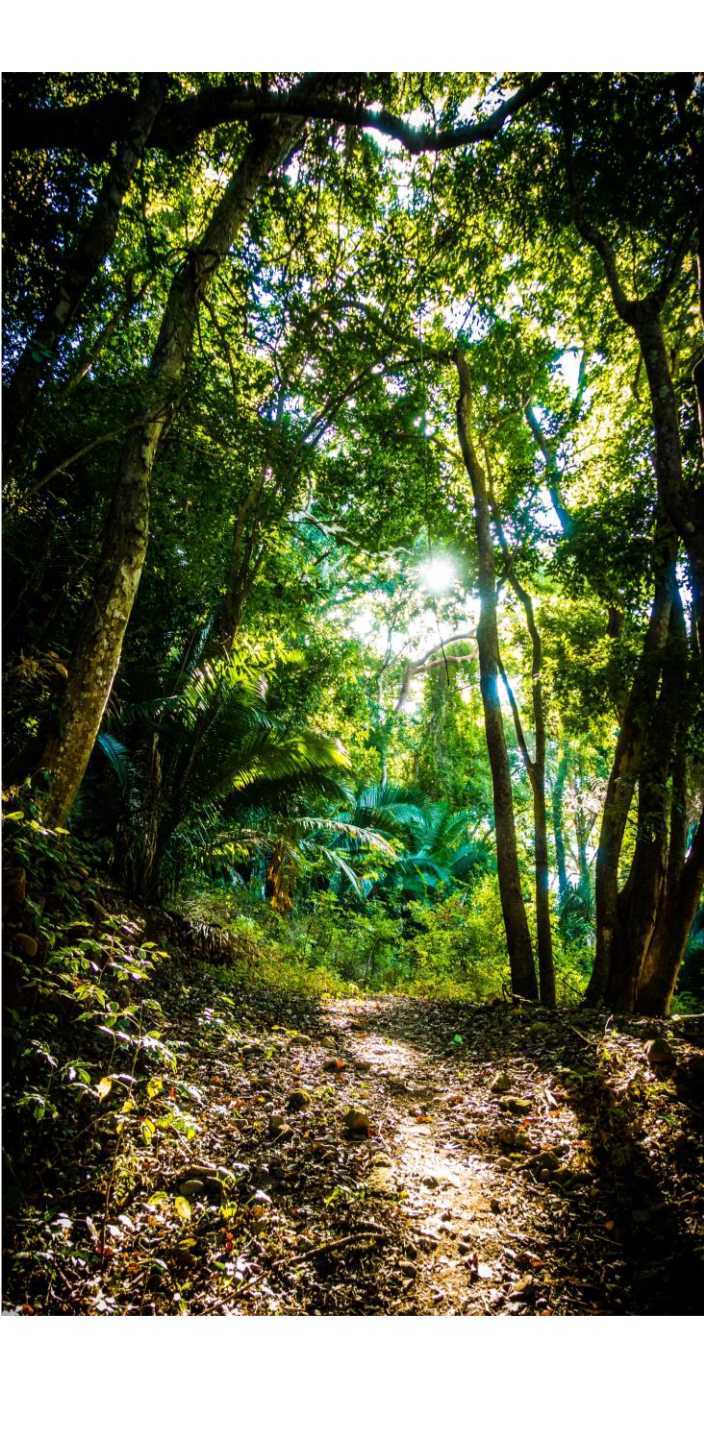
Digitale Kompetenzen: digitale Plattformen nutzen, um soziale und ökologische Wirkung zu erfassen und zu kommunizieren; verantwortungsvolle Praktiken mit Communities entwickeln; Multimedia für datenbasiertes Storytelling nutzen.

Abschnitt 01

Die Kraft unternehmerischer Kompetenzen in einer grünen und digitalen Welt

Ziel: Die zentralen
Rahmenwerke, Politiken und
Markttreiber für sozial
bewusstes, umwelt-
verantwortliches
Unternehmertum
kennenlernen – und
verstehen, wie sinnorientierte
Strategien
Wettbewerbsvorteile schaffen





In Abschnitt 1 vermittelte Kompetenzen

01

Unternehmerische Kompetenzen

Ethisches & nachhaltiges Denken, Vision, soziale Wirkung, ethische Überlegungen, Stakeholder-Einbindung

02

Grüne Kompetenzen

Zukunftsorientiertes Handeln, systemische Verantwortung und kritisches Denken

03

Digitale Kompetenzen

Dateninterpretation für ESG und SDGs, Transparenz-Tools und digitale Kommunikation



Abschnitt 1

Den Wert sozialen & nachhaltigen Wirtschaftens verstehen



Warum reicht Corporate Social Responsibility (CSR) nicht mehr aus?

Corporate Social Responsibility (CSR) ist seit Langem ein Rahmen, mit dem Unternehmen soziale und ökologische Fragen angehen und dabei profitabel bleiben. Doch in einer Welt im raschen Wandel – geprägt von Klimakrisen, sozialer Ungleichheit und wachsenden Stakeholder-Erwartungen – gilt CSR zunehmend als unzureichend



Was braucht es über CSR hinaus?



ESG-Integration

Kennzahlen zu Umwelt, Sozialem und Governance (ESG) erzwingen messbare Verantwortung.



Sinnorientierte Geschäftsmodelle

Patagonia (Erde als Anteilseignerin) oder Danone (B Corp) verbinden Gewinn mit Sinn.



Regenerative & zirkuläre Praktiken

Nicht nur weniger schaden: Ökosysteme regenerieren (z. B. regenerative Landwirtschaft).



Politisches Engagement

Unternehmen müssen sich *für* (nicht gegen) Klima- und Sozialpolitik einsetzen.



Gerechter Übergang

Beschäftigte und Gemeinden dürfen bei Umbrüchen wie der Dekarbonisierung nicht zurückbleiben.

Den Wandel von klassischer Corporate Social Responsibility zu proaktiven ESG-Strategien verstehen

Der Wandel von **klassischer Corporate Social Responsibility (CSR)** zu **proaktiven ESG-Strategien (Umwelt, Soziales, Governance)** verändert grundlegend, wie Unternehmen Nachhaltigkeit in ihr Kerngeschäft integrieren. Während CSR soziale und ökologische Aktivitäten oft als Randthema oder Philanthropie behandelte, verankert ESG sie in **messbaren, strategischen Entscheidungen** – mit **People, Planet und Profit** als voneinander abhängigen Säulen.



Warum ESG die Weiterentwicklung von CSR ist

Von Wohltätigkeit zu Strategie

CSR: Finanziert eine Schule oder pflanzt Bäume als Nebenprojekt.

ESG: Investiert in die Energiewende, weil das regulatorische Risiken und langfristige Kosten senkt.

Von freiwillig zu verpflichtend

CSR war freiwillig; ESG wird zunehmend reguliert (z. B. EU-CSR-D, SEC-Klimaberichtspflichten). Investoren fordern ESG-Transparenz – 41 Billionen US-Dollar in ESG-Anlagen bis 2022 (GSIA).

Von Outputs zu Ergebnissen

CSR: „Wir haben den Abfall um 10 % reduziert.“

ESG: „Zirkuläre Verpackung – 40 % weniger Abfall, 2 Mio. USD/Jahr gespart.“

Von Stakeholder-Pflege zu Wertschöpfung

Beispiel: Unilevers „Sustainable Living Brands“ wuchsen 69 % schneller als andere – ESG treibt Umsatz.



Das „People, Planet, Profit“-Modell in ESG

People (Soziale Verantwortung)

Über Spenden hinaus: faire Löhne, DEI (Diversity, Equity, Inclusion), ethische Lieferketten.
Beispiel: Salesforce koppelt Vorstandsvergütung an DEI-Ziele.

Planet (Ökologische Verantwortung)

Über CO₂-Kompensation hinaus: wissenschaftsbasierte Ziele (z. B. Netto-Null bis 2030).
Beispiel: IKEA investiert in regenerative Forstwirtschaft und verkauft Solarmodule.

Profit (Nachhaltige Governance)

Über kurzfristige Gewinne hinaus: Führungsanreize an ESG-Leistung koppeln.
Beispiel: Danone wurde erste börsennotierte B Corp – Sinn und Profit gehen zusammen.



Wie Unternehmen den Wandel vollziehen

Wesentlichkeitsanalysen

Ermitteln, welche ESG-Themen die Finanzleistung beeinflussen (z. B. Wasserknappheit für Getränkehersteller).

Integriertes Reporting

Finanz- und ESG-Kennzahlen kombinieren (z. B. SASB-, TCFD-Standards).

ESG-Finanzierung

Grüne Anleihen, nachhaltigkeitsgebundene Kredite (z. B. Apples grüne 2,2-Mrd.-USD-Anleihe).

Digitale Transparenz

Blockchain für ethische Beschaffung (z. B. IBM Food Trust verfolgt Lebensmittel vom Feld bis ins Regal).



Die Zukunft nach ESG?

ESG ist ein Fortschritt, doch führende Unternehmen gehen noch weiter:

- Regeneratives Wirtschaften: mehr zurückgeben als nehmen (z. B. Patagonias „1% for the Planet“).
- Stakeholder-Kapitalismus: Beschäftigte, Gemeinden und Umwelt neben dem Gewinn priorisieren (z. B. Ben & Jerry's).



ESG: CSR-Evolution durch Investoren

ESG (Umwelt, Soziales, Governance) steht für einen **quantifizierbaren, strategischen und finanziell wesentlichen** Nachhaltigkeitsansatz – anders als klassische CSR, die oft **philanthropisch, freiwillig und vom Kerngeschäft losgelöst** war.



Warum interessiert es Investoren?



Billionen an verwaltetem Vermögen: Firmen ohne ESG riskieren höhere Kapitalkosten



ESG = Risikominderung: Unternehmen mit schwacher Governance (G) sind anfälliger für Skandale (z. B. Boeings 737-MAX-Krise).



Performance-Zusammenhang: Laut McKinsey erzielen starke ESG-Performer 10–20 % höhere Bewertungsmultiplikatoren.



Wie ESG Nachhaltigkeit in die finanzielle & operative Leistung integriert

ESG macht Nachhaltigkeit zum **Werttreiber** statt zur Compliance- oder PR-Übung. Investoren, Regulierer und Partner verlangen heute **datenbasierte Belege** für ESG-Integration, weil sie direkt **Risiko, Profitabilität und langfristige Resilienz** beeinflusst.



A. Umwelt (E) – vom Kostenfaktor zum Gewinntreiber

Energieeffizienz
→ senkt
Betriebskosten
(z. B. Teslas
Gigafactories
laufen mit
erneuerbarer
Energie).

Kreislauf-
wirtschaft →
reduziert Abfall
& erschließt
neue Umsätze
(z. B. H&Ms
Textilrecycling-
Programm).

CO₂-Preis →
sichert gegen
Regulierung ab
(z. B. Microsofts
interne CO₂-
Steuer).



Investorenkennzahl: CO₂-Intensität (t CO₂/\$ Umsatz), Erneuerbaren-Anteil



B. Soziales (S) – Belegschaft & Lieferkette als Wettbewerbsvorteile

Vielfalt & Inklusion → korreliert mit 19 % höheren Innovationsumsätzen (BCG).

Existenzsichernde Löhne → senken Fluktuation (Costcos geringe Abgänge vs. Amazons Gewerkschaftskonflikte).

Ethische Beschaffung → vermeidet Reputationsdesaster (z. B. Kinderarbeit in Kakao-Lieferketten).



Investorenkennzahl: Gender Pay Gap, Mitarbeiterzufriedenheit, Lieferantenaudits



C. Governance (G) – Transparenz als Schutzschild gegen Krisen

Diversität im Board → Unternehmen mit >30 % Frauen im Aufsichtsgremium performen besser (MSCI).

ESG-gebundene Vorstandsvergütung → schafft Anreize (z. B. Shell koppelt Boni an Emissions-senkungen).

Anti-Korruption → vermeidet Strafen (z. B. Glencores Korruptionsstrafe von über 1 Mrd. USD).



Investorenkennzahl: Board-Unabhängigkeit, Whistleblowing, ESG-Vergütung



Warum ESG für Investoren, Partner & Regulierer zentral ist

Investoren: ESG = Alpha-Generator

Partner: Erwartungen von Lieferkette & Kundschaft

Regulierer: Compliance ist nicht verhandelbar



Wie die Triple Bottom Line (TBL) Erfolg neu definiert: Über den Profit hinaus zu People & Planet

Das Modell der **Triple Bottom Line (TBL)**, 1994 von John Elkington eingeführt, stellt die klassische Vorstellung von Unternehmenserfolg infrage: Unternehmen sollen ihre Leistung **nicht nur am Gewinn (der „Bottom Line“)** messen, sondern auch an ihrer Wirkung auf:

- 1.People** (soziale Gerechtigkeit)
- 2.Planet** (ökologische Nachhaltigkeit)
- 3.Profit** (wirtschaftliche Tragfähigkeit)

Dieses Modell **definiert Unternehmenserfolg neu**, indem es Rechenschaft in allen drei Dimensionen verlangt – nicht nur gegenüber Aktionären.



Wie TBL unternehmerische Prioritäten verändert

Kernwandel: TBL ersetzt „Profit um jeden Preis“ durch „Profit mit Sinn“.



A. People (Soziale Gerechtigkeit)



Mehr als Wohltätigkeit:

Faire Löhne, sichere Arbeitsbedingungen, Vielfalt und Wirkung für die Gemeinschaft.



Beispiel:

Costco zahlt fast das Doppelte des Branchendurchschnitts im Einzelhandel – weniger Fluktuation, mehr Produktivität.



Negativbeispiel:

Amazons Gewerkschaftskonflikte zeigen, wie schwache Sozialkennzahlen Reputation und Betrieb schaden.



B. Planet (Ökologische Verantwortung)



Mehr als Compliance:

Abfall, Emissionen und ökologische Schäden aktiv reduzieren.



Beispiel:

Patagonia nutzt Recyclingmaterial, repariert Ausrüstung für längere Lebensdauer und spendet Gewinne für Umweltzwecke.



Negativbeispiel:

ExxonMobils Klimaklagen zeigen die finanziellen Risiken, wenn planetare Wirkung ignoriert wird.



C. Profit (Wirtschaftliche Tragfähigkeit)



Kein Nebenaspekt:

Gewinn ermöglicht Reinvestitionen in People- & Planet-Initiativen



Beispiel:

Unilevers „Sustainable Living Brands“ wuchsen 69 % schneller als andere – Nachhaltigkeit treibt Umsatz.



Negativbeispiel:

Boeings 737-MAX-Abstürze (ein Governance-Versagen) kosteten über 20 Mrd. USD – wer TBL vernachlässigt, riskiert Gewinne.



Warum TBL an Bedeutung gewinnt

Nachfrage von Investoren

Erwartungen von Kundschaft & Mitarbeitenden

Regulatorischer Druck

TBL: Kritik & Grenzen

Überschrift		Überschrift
	„Greenwashing“- Risiko	Manche Firmen nutzen TBL als PR ohne echten Wandel (z. B. Ölkonzerne, die kleine grüne Projekte anpreisen).
	Messprobleme	Wie lassen sich „soziales Wohl“ oder „ökologische Gesundheit“ finanziell quantifizieren?
	Kurzfristige Zielkonflikte	Investitionen in People & Planet können den Quartalsgewinn senken (langfristig überwiegen aber oft die Vorteile).

Die Zukunft: Jenseits von TBL?

TBL war revolutionär, gilt manchen aber noch als zu unternehmenszentriert. Neue Rahmenwerke gehen weiter:



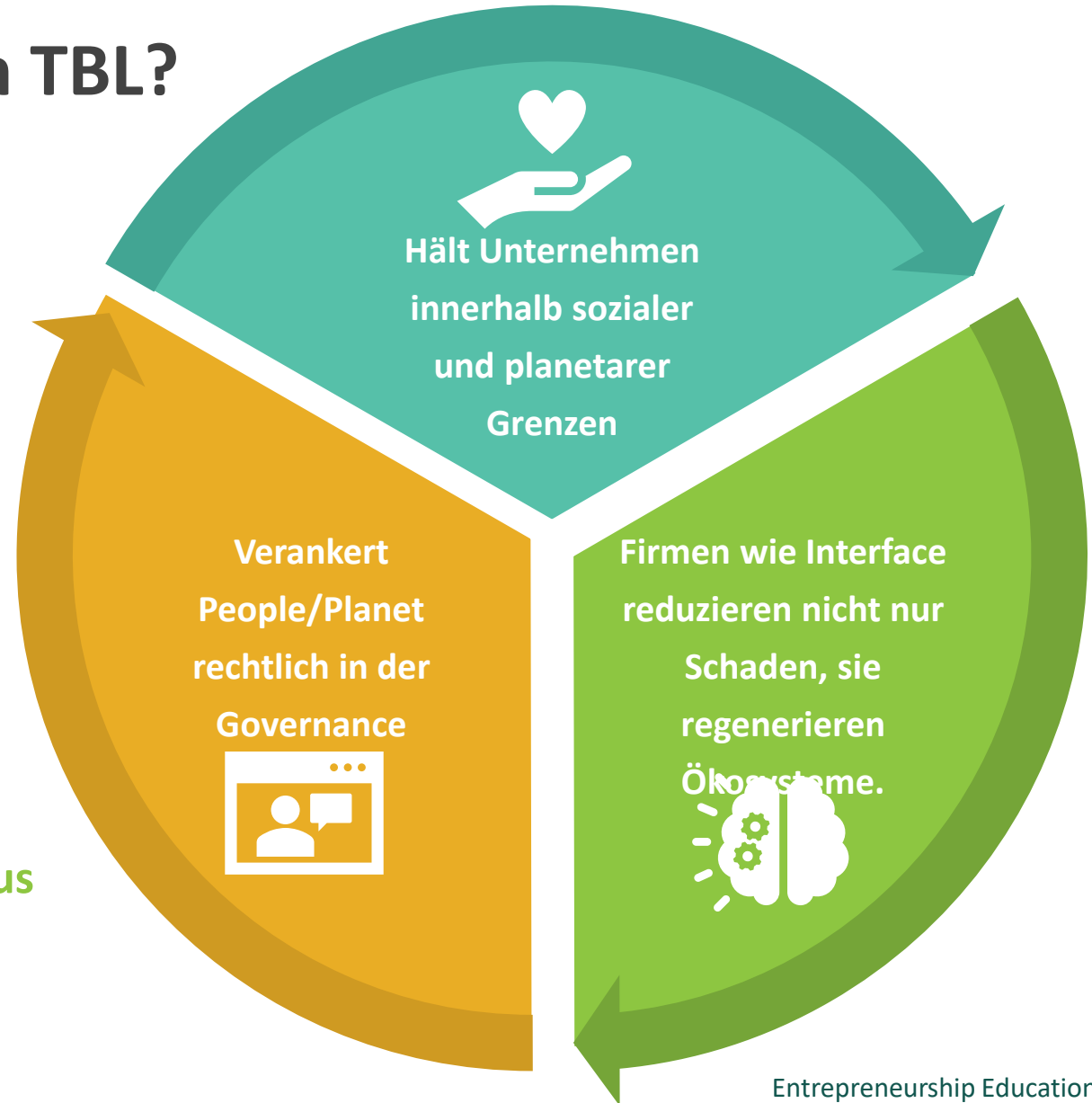
Donut-Ökonomie



B Corps & Stakeholder-Kapitalismus



Regeneratives Wirtschaften



TBL ist die Brücke zwischen altem Kapitalismus & einer nachhaltigen Zukunft

Die Triple Bottom Line **definiert Erfolg neu** und belegt, dass **finanzielle Leistung von sozialer und ökologischer Gesundheit abhängt**. Wer nur auf Profit setzt, trägt wachsende Risiken – von Investorenflucht bis zu Strafen –, während TBL-Anwender **Wettbewerbsvorteile, Kundenloyalität und langfristige Resilienz** gewinnen.

Abschlussfrage:

Misst Ihre Organisation alle drei Bottom Lines – oder nur eine?



Wie EU-Politik soziales & ökologisches Unternehmertum fördert

Europa ist weltweit führend bei der Förderung von **sozialem Unternehmertum** und **grüner Geschäftsinnovation** – durch **Regulierung, Förderprogramme, Steueranreize und Marktmechanismen**. Ziel ist, Wachstum an den **UN-Nachhaltigkeitszielen (SDGs)** und dem **europäischen Grünen Deal** auszurichten – fruchtbarer Boden für missionsgetriebene Start-ups und nachhaltige KMU.



Regulatorische Treiber

Nachhaltigkeits- berichterstattung (CSRD)

Was sie tut: ESG-Berichtspflicht für über 50.000 EU-Unternehmen (statt 11.000 unter der NFRD).

Wirkung für Gründende:

Zwingt große Kunden/Lieferanten zu nachhaltigen Praktiken – schafft Nachfrage nach grünen/sozialen Lösungen.

Start-ups für CO₂-Bilanzierung, ESG-Software oder ethische Lieferketten-Tools profitieren.

EU-Taxonomie für nachhaltige Aktivitäten

Wirkung:

Gründende in erneuerbarer Energie, Kreislaufwirtschaft oder sauberer Mobilität erhalten leichter Finanzierung.

Greenwashing-Verbot (Green-Claims-Richtlinie)

Was sie tut: Verlangt Belege für Umweltaussagen im Marketing (z. B. „klimaneutral“).

Wirkung:

Stärkt die Glaubwürdigkeit echter nachhaltiger Start-ups und bestraft Schein-Öko-Marken.

Schafft Chancen für unabhängige Prüfdienste.



Finanzielle Anreize

European Innovation Council (EIC) Accelerator

Finanzierung: bis zu 17,5 Mio. €
Zuschüsse + Beteiligung für Start-ups
mit hoher Wirkung.

Schwerpunkte: Clean Tech, soziale
Innovation, Gesundheit.

Beispiel: Northvolt (Schweden)
erhielt EU-Mittel für nachhaltige
Batterieproduktion.

Programm InvestEU

Was es tut: Mobilisiert 372 Mrd. €
öffentlicher/privater Investitionen für
Nachhaltigkeitsprojekte.

Schlüsselsektoren:
Soziales Unternehmertum
(bezahlbares Wohnen, Bildung).
Grüne Technologie (Wasserstoff,
Energieeffizienz).

Nationale Förderprogramme

Frankreich: La French Tech Green20 –
fördert 20 grüne Start-ups mit Geld &
Mentoring.

Deutschland: KfW-Umweltkredite –
zinsgünstige Darlehen für Öko-
Innovationen.

Nordische Länder: Steuervorteile für
grüne F&E.



Marktschaffung

Regeln für öffentliche Beschaffung

Grüne öffentliche Beschaffung (GPP) der EU: über 30 % der öffentlichen Ausschreibungen müssen umweltfreundliche/sozial verantwortliche Anbieter bevorzugen.

Beispiel: Ein Start-up für recycelte Baustoffe gewinnt Aufträge für öffentliche Infrastruktur.

CO₂-Preis (EU-Emissionshandelssystem)

Was es tut: Lässt Verursacher pro Tonne CO₂ zahlen – höhere Kosten für nicht nachhaltige Akteure.

Chance: Start-ups in CO₂-Abscheidung, Energieeffizienz oder alternativen Kraftstoffen gewinnen Wettbewerbsvorteile.

Herstellerverantwortung (EPR)

Was sie tut: Verlangt Belege für Umweltaussagen im Marketing (z. B. „klimaneutral“).

Wirkung:
Stärkt die Glaubwürdigkeit echter nachhaltiger Start-ups und bestraft Schein-Öko-Marken.
Schafft Chancen für unabhängige Prüfdienste.



Unterstützungssysteme für soziales Unternehmertum

Aktionsplan für die Sozialwirtschaft

Ziel: Genossenschaften, gemeinnützige und wirkungsorientierte Unternehmen stärken.

Maßnahmen:

Leichter Zugang zu EU-Mitteln (z. B. 2,5 Mrd. € für soziale Innovation).

Rechtliche Anerkennung von Sozialunternehmen in den Mitgliedstaaten.

Europäischer Wettbewerb für soziale Innovation

Preisgeld: 50.000 € für Lösungen gegen Ungleichheit, für Klimaanpassung oder Inklusion.

Wachstum des Impact Investing

Soziale Investitions- und Finanzinstrumente der EU (SIFI): kombinieren Zuschüsse mit privatem Kapital für Impact-Vorhaben.

Beispiel: Die GLS Bank (Deutschland) vergibt Kredite nur an ethische/nachhaltige Unternehmen.



Hürden & Lücken

Komplexität: EU- und nationale Politik zu navigieren kann Start-ups überfordern.

Fragmentierung: Einige osteuropäische EU-Staaten setzen Anreize verzögert um.

Zugang zu Wachstumskapital: Frühphasenfinanzierung ist stark, in der Wachstumsphase bleiben Lücken.



Ressourcen

Ressourcen und Übungen



FALLSTUDIE

Ecosia ist die weltweit erste **gemeinnützige Suchmaschine**, die 100 % ihrer Gewinne nutzt, um Bäume zu pflanzen und Ökosysteme wiederherzustellen. Das Ethos des Unternehmens: *„Search the web, grow trees, and leave no one behind.“*



FALLSTUDIE: ECOSIA



Herausforderungen: Wettbewerb mit Tech-Giganten mit unbegrenzten Werbebudgets; Skalieren bei gleichzeitiger Wahrung gemeinnütziger Integrität und inklusiver Praktiken.



Chancen: Entwicklung audiobasierter Suche mit Alphabetisierungs-NGOs und Schulung benachteiligter Communities, Ecosia als Empowerment-Tool zu nutzen.



Fallstudie ECOSIA: Reflektieren & Diskutieren

- Kann ein gemeinnütziges Tech-Unternehmen in einem von Giganten wie Google dominierten Markt wettbewerbsfähig sein? Warum (nicht)?
- Wie könnte die Priorisierung umweltfreundlicher Ergebnisse und das Herabstufen von Falschinformationen das Nutzervertrauen beeinflussen?
- Ist es ethisch, wenn eine Suchmaschine Ergebnisse gezielt formt (z. B. bei Klima-Falschinformationen)? Wo liegt die Grenze zwischen Kuratierung und Zensur?
- Wie schützt „Privacy by Default“ besonders verletzbare Gruppen (z. B. Aktivistinnen und Aktivisten, Geflüchtete, LGBTQ+-Communities)?
- Müsste Ecosia zwischen schnellem Wachstum und strikter Inklusivität/Ethik wählen – was sollte Vorrang haben? Begründen Sie Ihre Antwort.



FALLSTUDIE

Patagonia Europe ist die regionale Niederlassung des globalen Outdoor-Unternehmens **Patagonia**, bekannt für **ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und inklusives Wirtschaften**. Es fertigt langlebige Outdoor-Bekleidung und -Ausrüstung mit Fokus auf **faire Arbeit, Kreislaufprinzipien und aktivistische Initiativen**.



FALLSTUDIE: PATAGONIA



Herausforderungen: Ethische Produktionskosten machen Patagonias Produkte hochpreisig und begrenzen den Zugang.



Chancen: Entwicklung audiobasierter Suche mit Alphabetisierungs-NGOs und Schulung benachteiligter Communities, Ecosia als Empowerment-Tool zu nutzen.



Fallstudie PATAGONIA: Diskussion/Debatte

Diskutieren Sie diese Fragen in Kleingruppen und teilen Sie Ihre Ideen mit der Klasse:

- Sollten alle Modemarken gesetzlich zu fairen Arbeitspraktiken verpflichtet werden? Warum (nicht)?
- Ist es fair, dass ethische Produkte oft teurer sind?
- Was könnte Patagonia Europe tun, um seine Produkte für einkommensschwache Konsumierende zugänglicher zu machen, ohne seine Werte aufzugeben?



Übung 1: Vergleichende Analyse – CSR vs. ESG

Ziel: Den Wandel von CSR zu ESG kritisch bewerten.

Aufgabe:

1. Definieren Sie CSR und ESG in eigenen Worten.

2. Vergleichen Sie die zentralen Unterschiede anhand der Tabelle aus der Diskussion (z. B. Fokus, Messung, Rechenschaft).

3. Fallstudie: Wählen Sie ein Unternehmen (z. B. Unilever vs. ExxonMobil) und analysieren Sie:

1. Wie sein Nachhaltigkeitsansatz zu CSR oder ESG passt.
2. Ob seine Strategie wirksam ist oder zu Greenwashing neigt.

4. Debatte: „ESG ist nur umbenannte CSR.“ Argumentieren Sie mit Belegen dafür oder dagegen.

Ergebnis: Bericht mit 1.500 Wörtern oder Gruppenpräsentation.

Übung 2: Politiksimulation – Einen europäischen Anreiz für grüne Start-ups gestalten

Ziel: EU-Politikrahmen auf reales Unternehmertum anwenden.

Aufgabe:

1.Recherche: Fassen Sie die Ziele einer EU-Politik (z. B. CSRD, EU-Taxonomie) zusammen.

2.Lücke finden: ein unterversorgtes Nachhaltigkeitsproblem (z. B. Textilabfall, Energiearmut).

3.Lösung vorschlagen: Entwerfen Sie eine Start-up-Idee, die diese Lücke schließt.

1. Erklären Sie, wie sie sich für EU-Förderung qualifiziert (z. B. EIC Accelerator).
2. Skizzieren Sie, welche Vorschriften (z. B. Green-Claims-Richtlinie) sie einhalten muss.

4.Pitch: Präsentieren Sie Ihre Idee als fiktiven Förderantrag.

Ergebnis: Policy-Memo + 10-minütiger Pitch (bewertet von Peers).

Übung 3: Triple-Bottom-Line-Audit (TBL)

Ziel: Die Einhaltung der TBL-Prinzipien durch ein Unternehmen bewerten.

Aufgabe:

1. Unternehmen wählen: Nutzen Sie dessen Nachhaltigkeitsberichte (z. B. Patagonia, Nestlé).

2. Jede Säule bewerten:

- 1. People:** Arbeitspraktiken, Vielfalt, Wirkung für die Gemeinschaft.
- 2. Planet:** CO₂-Fußabdruck, Kreislaufwirtschaftsmaßnahmen.
- 3. Profit:** Ist Nachhaltigkeit in die Erlösmodelle integriert?

3. Bewertung: Vergeben Sie pro Säule 1–5 Punkte und begründen Sie mit Daten.

4. Empfehlungen: Verbesserungen vorschlagen (z. B. Vorstandsvergütung an ESG-Kennzahlen koppeln).

Ergebnis: Auditbericht mit Infografiken.

Bonus-Diskussionsfragen für Seminare:

1. **Ethik:** Kann ein Fossilkonzern TBL je wirklich umsetzen? Warum (nicht)?
2. **Politikkritik:** Überreguliert die EU Nachhaltigkeit – oder sollte sie weiter gehen?
3. **Zukunftstrends:** Wird „regeneratives Wirtschaften“ ESG ablösen? Diskutieren Sie mit Beispielen.

Kompetenz-Mapping grüner Unternehmen

Ziel: Verstehen, wie reale grüne Unternehmen arbeiten, was sie erfolgreich macht und welche Kompetenzen aus **EntreComp**, **GreenComp** und **DigComp** sie nutzen – und Kompetenzlücken erkennen.

Grüne Unternehmen brauchen vielfältige Kompetenzen – unternehmerisches Denken, grüne Werte, digitale Souveränität. Am Beispiel eines realen grünen Unternehmens sehen Sie, wie diese zusammenwirken – und was passiert, wenn sie fehlen.

Analysieren Sie ein grünes Unternehmen: Welche Kompetenzen der Kompetenzrahmen nutzt es? Ordnen Sie EntreComp-, GreenComp- und DigComp-Kompetenzen zu und identifizieren Sie Lücken, Schwächen und Chancen. Was trägt zum Erfolg bei? Worauf muss es sich für Nachhaltigkeit konzentrieren?

Ressourcen

Podcasts & Videos



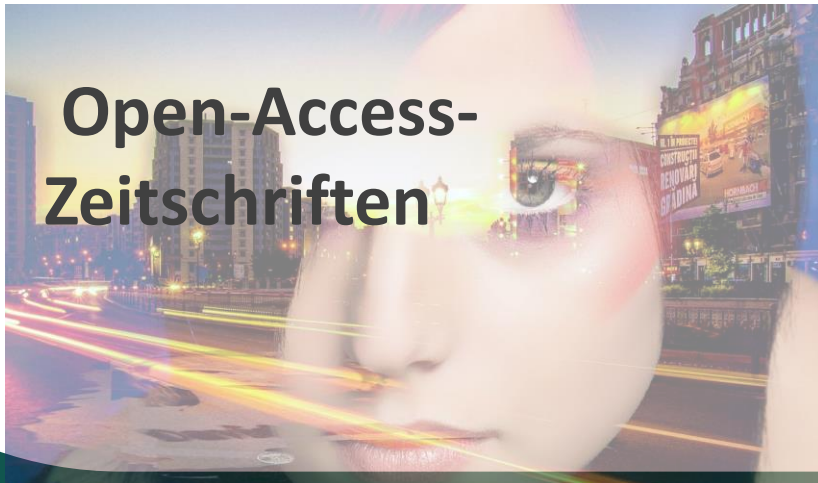
Harvard Business Review: „The ESG Podcast“

(Diskutiert ESG-Investmenttrends.)

EU-Webinare zur CSRD

(https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12502-Sustainable-corporate-governance_en)

Open-Access- Zeitschriften



Journal of Business Ethics

(<https://www.springer.com/journal/10551>)

Sustainability Accounting, Management and Policy Journal

(<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2040-8021>)



Ressourcen

Online-Datenbanken & Tools

Global Reporting Initiative (GRI)

(<https://www.globalreporting.org>)
(CSR-/ESG-Berichtsstandards.)

MSCI ESG Ratings

(<https://www.msci.com/esg-ratings>)
(Daten zur ESG-Leistung von Unternehmen.)

Eurostat-SDG-Indikatoren

(<https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/overview>)
(Verfolgt EU-Fortschritt bei Nachhaltigkeitszielen.)

Patagonias TBL-Modell

(<https://www.patagonia.com/our-footprint/>)
(Profit und Aktivismus im Gleichgewicht.)

Ørsted's grüne Transformation

(<https://orsted.com/en/sustainability>)
(Vom Ölkonzern zum Windenergie-Vorreiter.)

Too Good To Go: Politikarbeit

(<https://toogoodtogo.com/en/movement/policy>)
(EU-Abfallregeln als Geschäftstreiber.)

Fallstudien & Praxisbeispiele



Grundlagenwerke & Fachliteratur

Text	Text
Carroll, A. B. (2015). <i>Corporate Social Responsibility: The Centerpiece of Competing and Complementary Frameworks</i>. Oxford University Press. (Behandelt Entwicklung und Kritik der CSR.)	Elkington, J. (1997). <i>Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business</i>. Capstone. (Das ursprüngliche TBL-Modell.)
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). „Creating Shared Value.“ Harvard Business Review. (Grundlagenartikel zur Verbindung von Profit und sozialer Wirkung.)	Norman, W., & MacDonald, C. (2004). „Getting to the Bottom of ‘Triple Bottom Line’.“ Business Ethics Quarterly. (Kritische Analyse der Grenzen von TBL.)
Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). „The Investor Revolution.“ Harvard Business Review. (Erklärt die finanzielle Wesentlichkeit von ESG.)	European Commission. (2021). <i>EU Taxonomy Regulation</i> (https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en) (Offizielle Leitlinien zu nachhaltigen Aktivitäten.)
SASB Standards. Materiality Map (https://www.sasb.org/standards/materiality-map/) (Branchenspezifische ESG-Kennzahlen.)	Schaltegger, S., et al. (2020). „Sustainability Accounting and Reporting.“ Routledge. (Enthält Strategien zur CSRD-Compliance.)



In Modul 2 vermittelte Kompetenzen

01

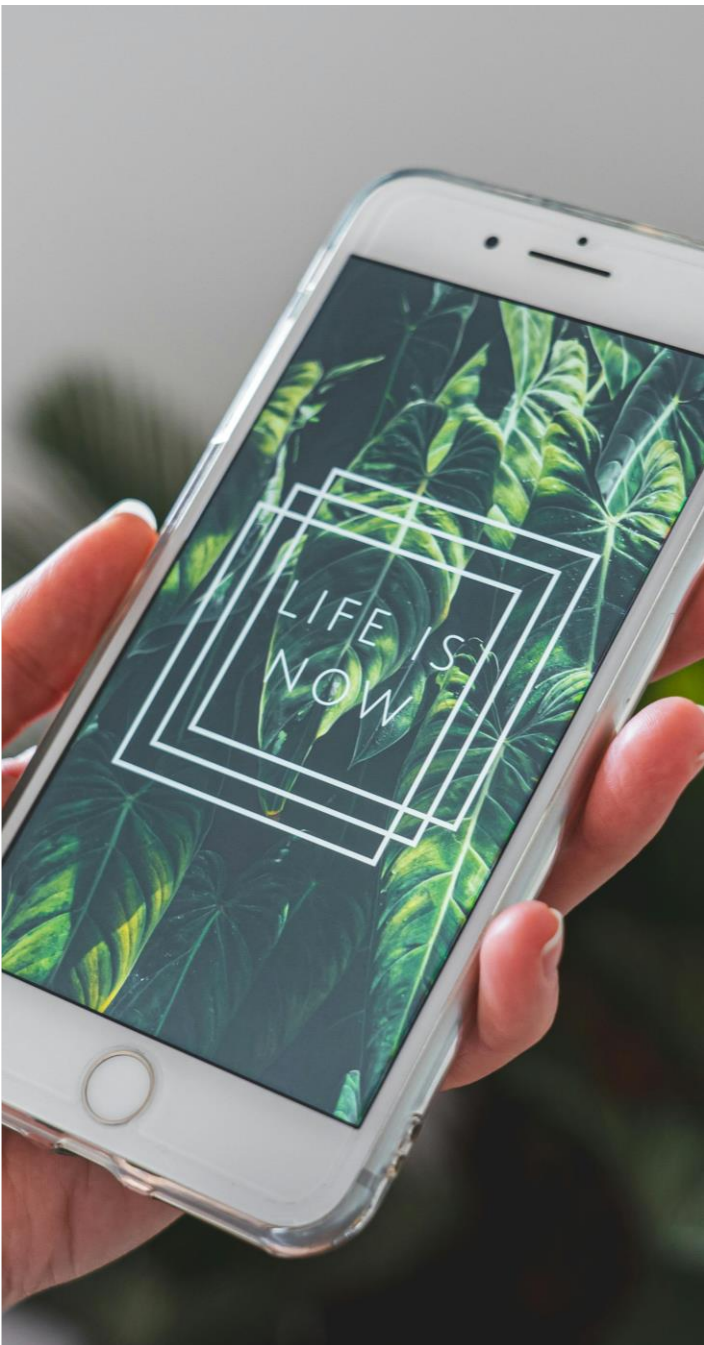
Unternehmerische Kompetenzen

Ethisches & nachhaltiges Denken, Vision, soziale Wirkung, ethische Überlegungen, Stakeholder-Einbindung. Andere mobilisieren, ethische Wertschöpfung, ethische Führung, inspirierende Führung.

02

Grüne Kompetenzen

Zukunftsorientiertes Handeln, systemische Verantwortung und kritisches Denken, z. B. abbilden, wie Unternehmen Gesellschaft und Umwelt beeinflussen, und langfristige systemische Herausforderungen angehen. Soziale Verantwortung, Empathie, Kollaboration, Systemdenken



03

Digitale Kompetenzen

Dateninterpretation für ESG und SDGs, Transparenz-Tools und digitale Kommunikation. Digitale Kommunikation, Community-Einbindung und Plattformen für Mitarbeiterengagement, Problemlösung, Bewertung digitaler Inhalte.

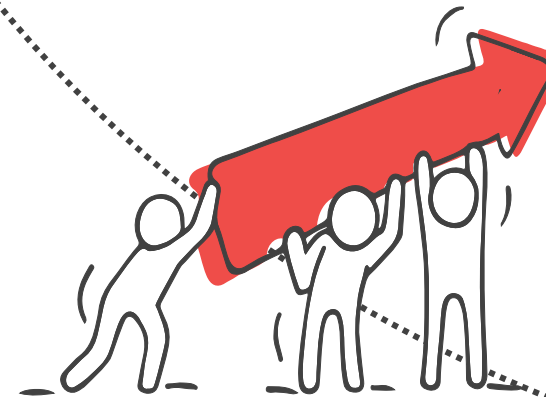




Abgeschlossen... Modul 4

Abschnitt 1 Die Kraft unternehmerischer
Kompetenzen in einer grünen und digitalen
Welt

Abschnitt 2 Inklusiv führen: Vielfalt als
Innovationstreiber



Modul 5

Abschnitt 1 Zukunftsfähige, sozial
bewusste und inklusive
Geschäftsmodelle entwickeln



Danke!

Noch Fragen?

www.start-dsp.eu

* Hinweis zur Abfallvermeidung: Bitte drucken Sie dieses Dokument in Graustufen oder Schwarz-Weiß statt in Farbe, beidseitig (Duplex) und – wenn möglich – mit mehreren Folien bzw. Seiten pro Blatt.

Diese Ressource ist
lizenziert unter CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder des Deutschen Akademischen Austauschdienstes e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit, wider. Weder die Europäische Union noch die Bewilligungsbehörde können dafür verantwortlich gemacht werden.

