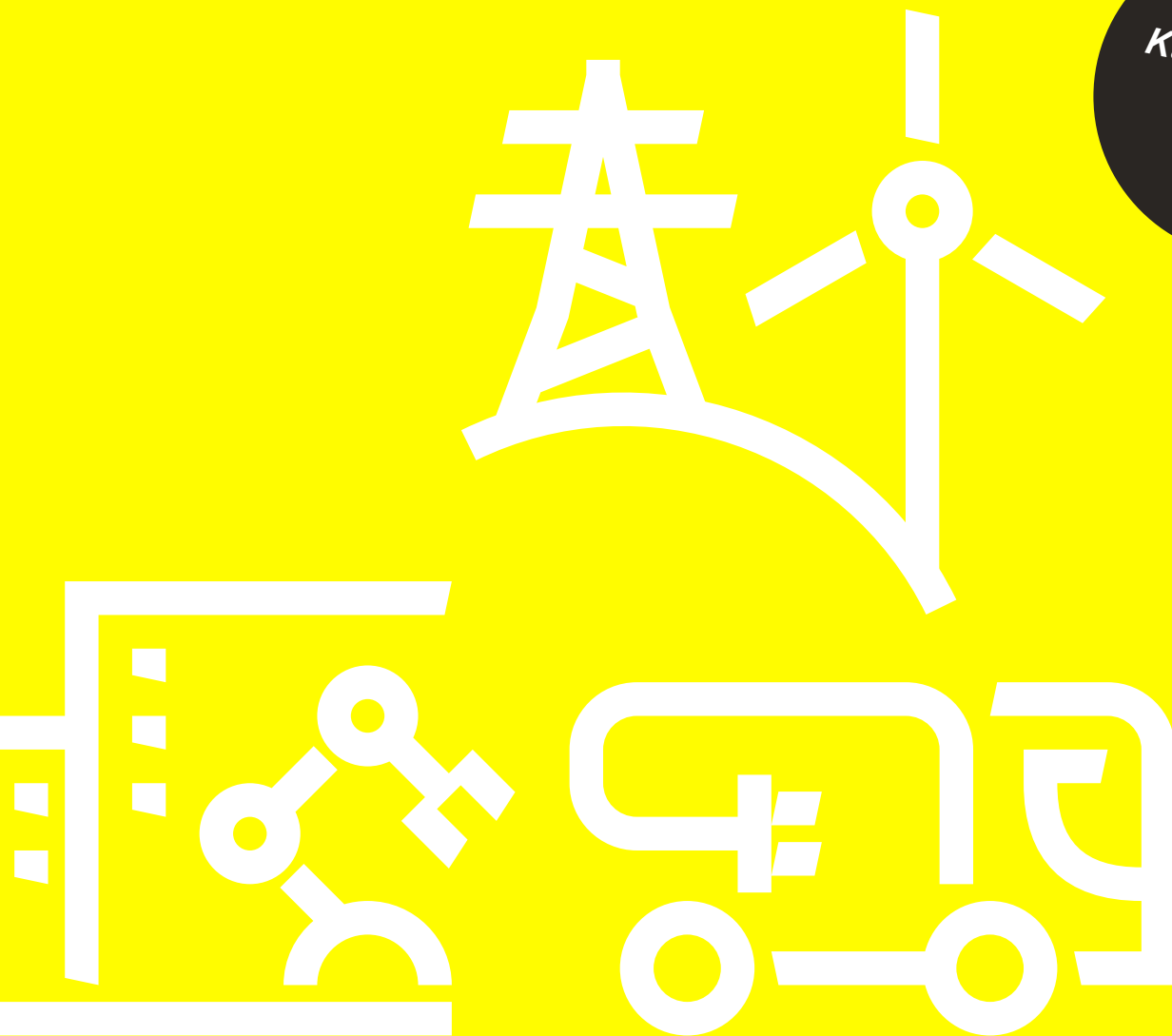


Leitsatz 09: Unternehmenserfolg und Arbeitsplätze

„Wir stellen den langfristigen Unternehmenserfolg
sicher und bieten Arbeitsplätze in der Region.“

*Klimawin BW
Leitsatz-
dossier*



Inhalt

- 3 Einführung in den Leitsatz
- 4 Formulierungshilfen für Ziele im Rahmen der Klimawin BW
- 5 Ansätze für Maßnahmen
- 8 Möglichkeiten der quantitativen Berichterstattung
- 9 Voluntary Standard aus der Perspektive der Klimawin BW

Die Klimawin BW

Mit dem Unterzeichnen der Klimawin BW bekennen sich Unternehmen zu ihrer ökologischen, ökonomischen und sozialen Verantwortung. Zudem identifizieren sie sich mit der Region, in der sie wirtschaften. Die 12 Leitsätze, die sich inhaltlich ergänzen und klimaschützendes sowie nachhaltiges Wirtschaften in

allen Facetten abbilden, beschreiben das Nachhaltigkeitsverständnis der Klimawin BW und ihrer Mitgliedsunternehmen. Ausführliche Informationen und weitere Unterzeichnende der Klimawin BW finden Sie auf: nachhaltigkeitsstrategie.de/klimawin

Einführung in den Leitsatz

Als Unternehmen leisten Sie Ihrer Region einen Mehrwert, indem Sie Arbeitsplätze bieten und Gewerbesteuern an die Kommunen zahlen. Durch die Lohnzahlungen haben Ihre Mitarbeitenden ein Einkommen, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Die Kommunen können durch die Gewerbesteuereinnahmen die Daseinsgrundvorsorge für alle Bürgerinnen und Bürger sichern. Der langfristige wirtschaftliche Erfolg Ihres Unternehmens ist eine zentrale Voraussetzung für Wohlstand und Lebensqualität in der Region.

Langfristiger Unternehmenserfolg erfordert unternehmerische Entscheidungen, die weitsichtig sind, das eigene Marktumfeld heute und in der Zukunft berücksichtigen und unternehmensspezifische Besonderheiten stärken. Finanz-, Investitions- und Strategieentscheidungen sollten konsequent zukunftsorientiert und generationengerecht getroffen werden, um wirtschaftliche Stabilität, ökologische Verantwortung und gesellschaftliche Wirkung dauerhaft miteinander zu verbinden.

Unternehmen, die Klimaschutz und Nachhaltigkeit konsequent in ihre Strategien und Entscheidungen einbinden, investieren in ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Innovationen, verantwortungsvolle Ressourcennutzung und eine vorausschauende Ausrichtung schaffen die Grundlage für stabile Wertschöpfung, regionale Verantwortung und nachhaltiges Wachstum. Klimaschutz und Nachhaltigkeit sind gleichbedeutend mit unternehmerischer Zukunftssicherung. Sie stärken die Stabilität von Geschäftsmodellen, reduzieren Risiken und erhöhen die Resilienz gegenüber wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Krisen.

Der Klimawin BW-Leitsatz 09 „Unternehmenserfolg und Arbeitsplätze“ hat inhaltlich teilweise Schnittmengen mit dem **ESRS S1 „Eigene Belegschaft“ der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, geht aber insbesondere hinsichtlich des Unternehmenserfolgs weit über den ESRS S1 hinaus. Die CSRD formuliert seit 2023 die Regeln zur nicht-finanziellen Berichterstattung von Unternehmen in der Europäischen Union.¹

¹ Für weitere Informationen zum Zusammenhang zwischen Klimawin BW und CSRD siehe: nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/Klimawin/2025-05-09_Klimawin-BW_CSRD_Two-Page_BF.pdf.

Ziele des Leitsatzes 09 – Unternehmenserfolg und Arbeitsplätze:

Arbeitsplätze sichern und schaffen

Geschäftsmodell resilient aufstellen

Generationenübergreifend handeln

Finanzielle Unabhängigkeit wahren

Finanzentscheidungen transparent machen

Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch entkoppeln

Formulierungshilfen für Ziele im Rahmen der Klimawin BW

Einer Ihrer ersten Schritte als neues Klimawin BW-Unternehmen ist das Ausfüllen des Zielkonzepts. Mit dem Zielkonzept formulieren Sie Entwicklungsschritte in Ihrem Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsengagement. Die folgenden Beispiele können Ihnen als Inspiration für Ihr Zielkonzept dienen. Setzen Sie sich quantifizierte Ziele, wenn es möglich ist. An ihnen lassen sich Erfolg und Wirkung besser messen:

Arbeitsplätze sichern und schaffen

- Wir schaffen [Anzahl] neue Arbeitsplätze und Ausbildungsmöglichkeiten in Baden-Württemberg bis [Jahr].
- Wir erhöhen die Anzahl unserer Ausbildungsplätze um [Prozentsatz] Prozent bis [Jahr].
- Wir streben eine durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit von [Anzahl] Jahren unserer Belegschaft an.
- Wir wollen die Fluktuationsrate unserer Mitarbeitenden auf [Prozentsatz] Prozent bis [Jahr] senken.

Geschäftsmodell resilient aufstellen

- Wir investieren jährlich mindestens [Prozentsatz] Prozent unseres Umsatzes in Forschung und Entwicklung.
- Wir diversifizieren unsere Lieferkette und unser Produkt- und Dienstleistungsportfolio, um resilient gegenüber Krisen und Veränderungen zu sein.
- Wir gewinnen [Anzahl] neue Kundinnen und Kunden bis [Jahr].
- Bis [Jahr] wollen wir eine Klimarisikoanalyse erstellen.
- Wir integrieren bis [Jahr] mindestens [Anzahl] Klimarisikofaktoren in unser etabliertes Risikomanagement.

Generationenübergreifend handeln

- Wir investieren bis [Jahr] [Summe] Euro in unseren Standort in Baden-Württemberg.
- Wir werden spätestens bis [Jahr] die Unternehmensnachfolge gesichert haben und unseren Beschäftigten eine Zukunft bieten können.
- Wir pflegen Kooperationen mit [Anzahl] Schulen in der Region, um den Übergang zwischen Schule und Beruf aktiv zu gestalten.

Finanzielle Unabhängigkeit wahren

- Wir streben dauerhaft eine hohe Eigenkapitalquote von [Prozentsatz] Prozent an, um auch in Zukunft unabhängig unternehmerisch entscheiden zu können.
- Unsere Finanzplanung ist im Rahmen der mittelfristigen Umsatz- und Personalplanung auf [Anzahl] Jahre im Voraus berechnet und nachvollziehbar ausgelegt.
- Wir wollen bis [Jahr] das eingesetzte Fremdkapital auf [Prozentsatz] Prozent unseres Umsatzes senken.
- Dank hoher Liquiditätsreserven von [Prozentsatz] Prozent unseres Jahresumsatzes sichern wir uns gegen Schwankungen der Finanzmärkte ab.

Finanzentscheidungen transparent machen

- Wir setzen uns zum Ziel, bis [Jahr] ein unternehmensinternes Entscheidungsgremium etabliert zu haben, in dem neben der Geschäftsführung auch Mitarbeitendenvertreterinnen und -vertreter sitzen.
- Wir werden bis [Jahr] eine unternehmensinterne Übersicht erstellen, in der die gesamte Belegschaft die betriebswirtschaftlichen Quartalsergebnisse einsehen kann.

- Ab [Jahr] werden wir Finanzentscheidung ab einer Höhe von [Summe] Euro nur noch gemeinsam mit der Belegschaft treffen, zum Beispiel durch einen betriebsinternen Belegschaftsentscheid.

Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch entkoppeln

- Bis [Jahr] wollen wir als Unternehmen beim Umsatz und den Mitarbeitenden um [Prozentsatz] Prozent wachsen, ohne mehr materielle Ressourcen zu verbrauchen.

- Bis [Jahr] wollen wir den Material- und Energieverbrauch oder pro Euro Umsatz um [Prozentsatz] Prozent reduzieren.
- Bis [Jahr] wollen wir bei einem durchschnittlichen Wachstum von [Prozentsatz] Prozent unsere Treibhausgasemissionen um [Prozentsatz] Prozent reduzieren.

Ansätze für Maßnahmen

Für den langfristigen Unternehmenserfolg und das Sichern von Arbeitsplätzen sind viele Faktoren wichtig. Die folgenden Ansätze skizzieren mögliche Stell-schrauben und können Ihnen eine Inspiration sein:

Mitarbeitende gewinnen und halten

Arbeitsbedingungen:

Bieten Sie flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und ein gutes Arbeitsklima. Zufriedene Mitarbeitende bleiben länger und empfehlen Ihr Unternehmen weiter. (Siehe auch Leitsatzdossier 07 „Mitarbeitendenrechte und wohlbefinden“)

Rekrutierung:

Ergänzen Sie klassische Wege der Mitarbeitendengewinnung durch Online Recruiting und digitale Bewerbungsplattformen. Testen Sie neue Kanäle, um jüngere Zielgruppen zu erreichen und überlegen Sie, welches Bewerbungsformat das Richtige ist. Neben klassischen Bewerbungsunterlagen können sich auch ein kurzes Video oder Probearbeiten eignen.

Qualifizierung:

Bieten Sie regelmäßige fachliche und methodische Weiterbildungen an. So bleiben Ihre Mitarbeitenden wettbewerbsfähig und Ihr Unternehmen zukunfts-sicher.

Gehaltstransparenz:

Eine schriftliche Vergütungsübersicht, in der Grundgehälter, Zulagen und Entwicklungsmöglichkeiten je Position, Erfragung und Tätigkeit aufgelistet sind, sorgt für eine gerechte Bezahlung. Diese wird allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht und bei Gehaltsgesprächen verbindlich herangezogen, um Fairness, Gleichbehandlung und Klarheit sicherzustellen.

Ausbildungsplätze:

Bilden Sie gezielt selbst aus, um Fachkräfte nach Ihren Bedürfnissen zu entwickeln und werben Sie aktiv für Ihre Ausbildungsangebote über Schulen, Social Media oder Berufsmessen. Ausbildungen sind eine langfristige Investition in Ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Forschungskooperationen:

Arbeiten Sie mit Hochschulen oder Forschungsinstituten zusammen. Bieten Sie zum Beispiel Studierenden praxisnahe Projekte für Abschlussarbeiten oder Praktika an. Das ermöglicht Ihnen früh mit potenziellen neuen Mitarbeitenden in Kontakt zu kommen und liefert frische Impulse für Ihr Unternehmen.

Unternehmen zukunftsfähig und resilient ausrichten

Risikomanagement:

Ein umfangreiches und möglichst vielschichtiges Risikomanagement zum Beispiel auch unter Berücksichtigung geopolitischer Risiken ist Ihre Versicherung für die Zukunft. Stellen Sie ein Team zusammen, das in regelmäßigen Abständen systematisch die Risiken für Ihr Unternehmen identifiziert, bewertet und priorisiert. Das Risikomanagement sollte ständig erweitert werden.

Klimarisikoanalyse:

Erstellen Sie eine Klimarisikoanalyse und ergänzen Sie Klimarisiken dauerhaft in Ihr etabliertes Risikomanagement. So sichern Sie sich gegenüber den Gefahren des Klimawandels ab.

Produktdiversifikation:

Gezielt zusätzliche Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und ganz bewusst das Angebot zu diversifizieren, reduziert Ihre Abhängigkeit von einzelnen Umsatzquellen. Gleichzeitig erschließen Sie neue Kundensegmente, um Risiken im Markt besser abzufedern.

Resiliente Lieferketten:

Kritische Materialien und besonders relevante Rohstoffe und Vorprodukte sollten bewusst von mehreren voneinander unabhängigen Lieferantinnen und Lieferanten aus unterschiedlichen Regionen bezogen werden.

Zusätzlich eignen sich langfristige Lieferverträge, um die Versorgungssicherheit zu gewährleisten.

Innovationsbudget:

Sie reservieren einen festen Prozentsatz Ihres Jahresumsatzes ausschließlich für Innovationsprojekte. Mit diesem Budget testen Sie Pilotprojekte wie digitale Prozesse oder neue Kundensegmente, bevor Sie diese skalieren. Wofür das Innovationsbudget ausgegeben wird, können Sie auch direkt der Abteilung für Forschung und Entwicklung überlassen.

Wissensübergabe:

Dokumentieren Sie Erfahrungswissen und fördern Sie den Austausch zwischen Generationen. Patensysteme und strukturierte Übergaben verhindern Wissensverluste genauso wie Wissensmanagementsysteme. Insbesondere bei einem absehbaren Ausscheiden von erfahrenen Mitarbeitenden sollte die Wissensübergabe an jüngere Kolleginnen und Kollegen strukturiert ablaufen und mindestens ein Jahr betragen.

Finanzielle Unabhängigkeit wahren und transparent entscheiden

Eigenkapitalbasis:

Eine starke Eigenkapitalbasis schafft langfristig finanzielle Unsicherheit. Sie zu behalten und zu stärken ist von Vorteil. Dafür können zum Beispiel Teile des Jahresgewinns im Unternehmen behalten werden, statt sie vollständig auszuschütten. Prüfen Sie zusätzlich öffentliche Förderprogramme (zum Beispiel L-Bank), um Investitionen eigenkapitalschonend zu finanzieren.

Schuldengrenze:

Klare interne Obergrenzen für die Gesamtverschuldung und tragfähige Rückzahlungsplänen bewahren ein Unternehmen vor zu viel Risiko. Bestehende Kredite können gegebenenfalls gebündelt oder verlängert werden, um Zins- und Liquiditätsrisiken zu reduzieren.

Kosteneffizienz:

Mindestens einmal jährlich sollte alle Fix- und variablen Kosten, insbesondere Energie, Material und externe Dienstleistungen analysiert werden. Dafür kann zum Beispiel ein Energiemanagementsystem hilfreich sein. Einsparpotenziale setzen Sie gezielt um, zum Beispiel durch Energieeffizienzmaßnahmen oder Neuverhandlung von Verträgen.

Entscheidungsprozesse:

Legen Sie schriftlich fest, wer welche finanziellen Entscheidungen bis zu welcher Höhe treffen darf. Diese Regeln stellen Sie allen Führungskräften in einem kurzen Leitfaden oder Intranet zur Verfügung. Das Vier-Augen-Prinzip kann zusätzlich vor individuellen Fehlern oder zu hohem Risiko schützen.

Reporting:

Sie erstellen quartalsweise Berichte zu Liquidität, Ergebnisentwicklung und Investitionen in verständlicher Form. Diese Berichte dienen als feste Grundlage für Geschäftsführungs- und Bereichsmeetings und stehen allen Mitarbeitenden zur Einsichtnahme zur Verfügung.

Stakeholderfeedback:

Bei größeren Veränderungen gezielt Feedback von wichtigen Stakeholdern wie zum Beispiel Banken oder Mitarbeitenden einzuholen, schafft langfristig Vertrauen und hilft Ihnen bei wichtigen Entscheidungen.

Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch entkoppeln

Ressourceneffizienz:

Durch eine systematische Erfassung des Material- und Energieverbrauchs pro Produkt oder Umsatz schaffen Sie Transparenz über Einsparpotenziale. Darauf aufbauend werden Prozesse gezielt optimiert, etwa durch Materialeinsparungen, effizientere Maschinen oder die Nutzung von Abwärme.

Dienstleistungen:

Ergänzend zum Kerngeschäft erweitern Sie Ihr Angebot um Service und Dienstleistungen wie Wartung, Beratung oder digitale Zusatzleistungen. So entstehen Geschäftsmodelle mit Wertschöpfung pro Einheit statt durch steigende Stückzahlen.

Zirkuläre Geschäftsmodelle:

Legen Sie bereits bei der Produktentwicklung den Fokus auf Reparierbarkeit, Modularität und Langlebigkeit. Rücknahme oder Refurbishment Programme stellen sicher, dass Materialien erneut genutzt und im Kreislauf gehalten werden.

Fazit

Nachhaltiger Unternehmenserfolg fußt auf dem Zusammenspiel von engagierten Mitarbeitenden, generationenübergreifendem Denken und einer vorausschauenden Finanzplanung. Mit transparenten Entscheidungen, (klima-)resilienten Geschäftsmodellen und verantwortungsbewussten Investitionen schaffen Sie Stabilität und Handlungsspielräume für zukünftige Generationen.

Möglichkeiten der quantitativen Berichterstattung

Um das Erreichen Ihrer Ziele später überprüfen zu können, sollten Sie neben der qualitativen Beschreibung ergriffener Maßnahmen und Erfolge auch quantitative Indikatoren verwenden. Vorschläge für quantitative Indikatoren zur Messung des Leitsatzes sind:

- Darstellung wesentlicher Finanzkennzahlen (zum Beispiel Umsatz, Gewinn)
- Abgleich der geplanten und tatsächlichen finanziellen Entwicklung
- Aufbereitung der Mitarbeitendenentwicklung, inklusive Anteil an Auszubildenden
- Durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Höhe der Eigenkapitalquote
- Jährliche Fluktuationsrate der Mitarbeitenden
- Ausgaben für Forschung und Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz
- Anzahl der Patentanmeldungen pro Jahr
- Durchschnittliche jährliche Stundenzahl für Aus- oder Weiterbildung pro Mitarbeitenden
- Anzahl Kooperationen mit Bildungseinrichtungen
- Anzahl angebotene Abschlussarbeiten
- Anzahl klimabedingter Faktoren im Risikomanagement



Voluntary Standard aus der Perspektive der Klimawin BW

Der Voluntary Standard (Sustainability reporting standard for voluntary use) ist ein freiwilliger Berichtsstandard in der Europäischen Union, der sich insbesondere an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) richtet. Der Voluntary Standard ermöglicht eine EU-weit einheitliche Nachhaltigkeitsberichterstattung und bietet eine fundierte Grundlage für Anfragen von Kundinnen und Kunden. Der Voluntary Standard wurde im Zuge der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) eingeführt und richtet sich an jene Unternehmen, die nicht direkt unter die Berichtspflicht der CSRD fallen.

Wenn Sie die Klimawin BW nutzen wollen, um sich den Anforderungen des Voluntary Standard zu nähern, können Sie folgende Kennzahlen erheben und in Ihrem Klimawin BW-Bericht adressieren.² Der Klimawin BW-Leitsatz 09 „Unternehmenserfolg und Arbeitsplätze“ berührt drei Aspekte des Voluntary Standard teilweise:

B1 – Grundlagen der Erstellung

Offenlegung folgender Informationen

- Rechtsform des Unternehmens
- NACE-Sektorenklassifikation
- Umfang der Bilanz (in Euro)
- Umsatz (in Euro)
- Anzahl der Beschäftigten in Kopfbzahlen oder Vollzeitäquivalenten
- Land der Haupttätigkeit und Standort der wesentlichen Vermögenswerte

B8 – Arbeitskräfte – Allgemeine Merkmale

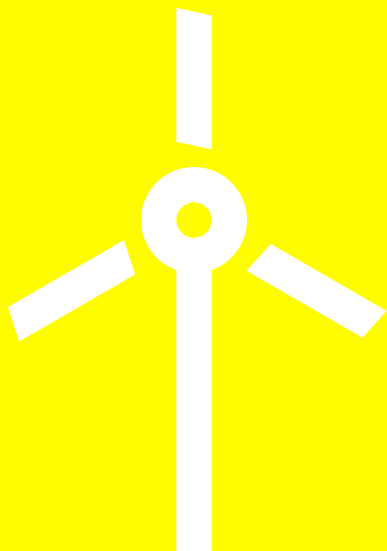
Offenlegung der Anzahl der Beschäftigten (Kopfbzahlen oder Vollzeitäquivalente) mit folgenden Merkmalen:

- Art der Arbeitsverträge (befristet/unbefristet)
- Geschlecht
- Land des Arbeitsvertrags (bei Tätigkeit in mehreren Ländern)

C1 – Strategie: Geschäftsmodell und Nachhaltigkeit – Verwandte Initiativen

- Offenlegung der wichtigsten Elemente des Geschäftsmodells und der Strategie, unter anderem Beschreibung der wesentlichen Produkte und/oder Dienstleistungen, der wesentlichen Märkte, der wichtigsten Geschäftsbeziehungen und wenn die Strategie Kernelemente enthält, die Nachhaltigkeitsaspekte betreffen oder beeinflussen, eine kurze Beschreibung dieser Kernelemente

² Die aufgelisteten Kennzahlen sind eine Annäherung aber keine Garantie für das vollständige Erfüllen des Voluntary Standard. Falls Sie den Voluntary Standard ganzheitlich erfüllen möchten, nutzen Sie die Angebote der EFRAG (efrag.org/en/projects/voluntary-reporting-standard-for-smes-vsme/concluded, englisch) oder des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) (report.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de). Sie können dabei weiterhin Klimawin BW-Mitglied ohne eine doppelte Berichterstattung bleiben, indem Sie die Entsprechungserklärung ausfüllen.



Mehr Informationen zur Klimawin BW finden Sie unter:

nachhaltigkeitsstrategie.de/wirtschaft/klimawin-bw



Impressum

Herausgeber

Klimaschutzstrategie „Unternehmen machen Klimaschutz“
Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg
Kernerplatz 9, 70182 Stuttgart | Telefon: +49 711 126 266 1
E-Mail: klimawin@nachhaltigkeitsstrategie.de
Website: nachhaltigkeitsstrategie.de

Copyright

© Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg
Stand 05/2026 (2. Aktualisierung)

Text und Gestaltung

Prognos AG, [prognos.com](https://www.prognos.com) | ÖkoMedia GmbH, [oekomedia.com](https://www.oekomedia.com)