



UmweltDialog

Wirtschaft · Verantwortung · Nachhaltigkeit

5

Mai
2016

Das **CSR-**
Magazin

CSR- Reporting

Pflicht oder Chance?



DE/A 5,00 EUR



Gesucht: Deutschlands nachhaltigste Städte und Gemeinden 2016.

2016 wird der **Deutsche Nachhaltigkeitspreis für Städte und Gemeinden** zum fünften Mal vergeben. Er zeichnet Vorreiter der kommunalen Nachhaltigkeit aus. Prämiiert werden Kommunen, die im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Möglichkeiten eine umfassende nachhaltige Stadtentwicklung betreiben und in den wichtigen Themenfeldern der Verwaltung erfolgreiche Nachhaltigkeitsprojekte realisiert haben. Bei der Vergabe werden auch finanzschwache Bewerber berücksichtigt, die trotz eingeschränkter Möglichkeiten nachhaltig agieren.

Noch bis zum **17. Juni** können sich alle deutschen Städte und Gemeinden über einen Online-Fragebogen bewerben. Die Preise werden am **25. November 2016** im Rahmen des 9. Deutschen Nachhaltigkeitstages in Düsseldorf vergeben.

Der Preis ist eine Initiative der Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis e.V. und ist mit insgesamt über € 100.000,- von der Allianz Umweltstiftung dotiert.



Die Auszeichnung ist gleichzeitig Ansporn und Auftrag für uns, den bisherigen Weg weiter engagiert zu verfolgen. Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis liefert wertvolle Impulse und die notwendige Motivation für die Fortsetzung der erfolgreichen Arbeit um die nachhaltige integrierte Stadtentwicklung. Dabei ist er auch ein wertvoller Türöffner bei Förderprojekten und beflügelt den Erfahrungsaustausch mit nationalen wie internationalen Partnern.



Werner Spec
Oberbürgermeister der Stadt Ludwigsburg
(Deutschlands nachhaltigste Stadt mittlerer Größe 2014)

www.nachhaltigkeitspreis.de



Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Berichtspflicht: Das klingt für sich genommen schon nach Mühsal. Wenn man das dann noch mit den Buchstaben „EU“ koppelt – also EU-Berichtspflicht – dann ist für die meisten Leser eine bürokratische Chimäre geboren und die Beurteilung schon gesprochen. Dabei eignet sich das Thema „EU-Berichtspflicht“ durchaus, eine Lanze für Europa zu brechen. Dass nämlich Unternehmen nicht mehr nur darüber Auskunft geben sollen, wie viel Geld sie verdienen, sondern auch wie sie es verdienen, ist überfällig. Kapital hat neben der wirtschaftlichen stets auch eine ökologische und soziale Dimension. Danach fragt ab 2017 die EU-Berichtspflicht. Brüssel kann man einzig dafür kritisieren, dass zu wenig Unternehmen danach gefragt werden. Verantwortung anhand der Art der Kapitalgesellschaft zu unterscheiden, ist Unsinn. Das weiß man eigentlich auch in Brüssel. Der Grund hierfür war, dass möglichst wenig Firmen „betroffen“ sein sollen. Da sind wir wieder bei der eingangs formulierten Berichtspflicht als Mühsal.



Man kann es aber auch anders sehen: Berichten resp. Reporten markiert das Ende eines Prozesses, bei dem sich Unternehmen fragen müssen: Wo will ich hin? Wie messe ich meine Bewegung, idealerweise als Fortschritt? Worauf muss ich auf diesem Weg im Positiven wie im Negativen achten? All das sind Fragen, die sich jede Firma, die die Absicht verfolgt, am Markt zu überleben, stellen muss. Und dabei wird vielen immer klarer, dass Nachhaltigkeit eben kein „Gedöns-Thema“ ist, sondern ein wichtiger Realitätscheck. In unserem Themenheft „CSR-Reporting“ beleuchten wir ausgewählte Facetten, lassen Praktiker wie Kritiker zu Wort kommen und zeigen Lösungen auf. Angesichts der Komplexität des Themas kann unser Magazin nur einen Ausschnitt zeigen, aber, so hoffen wir, einen spannenden!

Viel Spaß beim Lesen wünscht

Ihr *Elmer Lenzen*

Dr. Elmer Lenzen

Inhalt



Titel

6 CSR-Reporting – Von der administrativen Pflicht zum strategischen Instrument

Wem CSR-Reporting nur als Rechtfertigung gegenüber Stakeholdern dient, verpasst die Chance, durch eine Nachhaltigkeitsstrategie dauerhaft die Unternehmensprozesse zu verbessern.

12 Was hat CSR mit Managementsystemen zu tun?

Eine Menge, denn nur durch messbare Kennzahlen und Ziele kann der Erfolg der CSR-Maßnahmen evaluiert werden.

16 Nachhaltige Managementsysteme – ein Überblick

ISO, EMAS, OHSAS, GRI, DNK – ein Streifzug durch das Dickicht der Managementsysteme.

18 Zwischen Reporting und Steuerung

Um CSR richtig zu steuern, darf man Nachhaltigkeit nicht isoliert betrachten, sondern muss es übergreifend in alle Prozesse integrieren.

20 Bericht ist Pflicht

Die europäische CSR-Berichtspflicht kommt! Was die Unternehmen erwartet, erklärt Wirtschaftsprofessor Alexander Bassen im Interview.

Meinung

24 Transparenz: Tyrannei oder Transformationstreiber?

Ob verpflichtend oder freiwillig: Transparenz führt zu wichtigen Veränderungsprozessen, die die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen erhalten.

26 Woran wir den Erfolg eines Unternehmens messen

Berichten alleine genügt nicht: Welche Reporting-Kriterien die Wirtschaft wirklich nachhaltig transformieren.

32 Nutzen und Grenzen von Nachhaltigkeitsratings und -berichten

Der VW-Abgasskandal zeigt, wie schwierig es ist, die Nachhaltigkeitsperformance zu bewerten. Ein Grund dafür ist die ungleich verteilte Informationslage.

34 „Der Schutz von Menschenrechten muss den gleichen Stellenwert besitzen wie der Schutz der Konsumenten“

Soziale Standards können Unternehmen entlang der gesamten Lieferkette kaum einhalten? Unsinn, sagt Friedel Hütz-Adams vom Südwind-Institut. Beim Thema Qualität funktioniert es ja schließlich auch.

Praxis

38 Der DNK – leichte Lösung für den Mittelstand?

Der Standard des Nachhaltigkeitsrates ist schlank und übersichtlich, also ideal für KMUs? Wir haben bei den Machern nachgefragt.

40 Wer seiner Zeit voraus ist, macht sie zu Geld

Die HVB gilt in Sachen Transparenz als Vorbild in der Finanzwelt. Stefan Löbber, Leiter der Corporate Sustainability-Abteilung, erklärt, wie wichtig eine gezielte Stakeholderansprache ist.

43 6 Schritte auf dem Weg zum CSR-Bericht

Norbert Taubken von Scholz & Friends zeigt uns, wie man in sechs Schritten schnell und zielgerichtet einen CSR-Bericht erstellt.

46 Eine maßgeschneiderte Software erleichtert das CSR-Reporting

CSR-Reporting kostet Zeit, viel Geld und personelle Ressourcen? Nicht unbedingt, wie die Softwarelösung CSRmanager zeigt.

48 Mit der richtigen Nachhaltigkeitsstrategie die eigene Zukunft sichern

Die NORMA Group ist ein gutes Beispiel dafür, wie Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen konsequent auf das Kerngeschäft ausrichten können.

50 Ein Wegweiser zum Umgang mit menschenrechtlichen Fragen im Unternehmen

Das „UN Guiding Principles Reporting Framework“ ist die erste umfassende Orientierungshilfe für Unternehmen, die regelkonform handeln wollen.

52 Miele: Nachhaltiges Personalmanagement als Erfolgsfaktor

Bereits 2004 hat Miele den international anerkannten Sozialstandard SA8000 in sein Managementsystem integriert.

54 Zu guter Letzt/Impressum



CSR-Reporting – ➔

Von der administrativen Pflicht zum strategischen Instrument

Von Prof. Dr. Matthias S. Fifka

Die von der Europäischen Union im Oktober 2014 verabschiedete Richtlinie (2014/95/EU) zur „Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen“ hat die tradierte Auffassung vieler Unternehmen verstärkt, dass es sich bei Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting nur um eine unternehmerische Pflichtübung handle, die von außen gewünscht oder sogar gesetzlich eingefordert wird. Dieses Verständnis ist jedoch rein reaktiver, defensiver Natur. Unweigerlich wird CSR-Reporting dabei auf eine finanzielle Belastung reduziert, mit der das Unternehmen lediglich einer externen Erwartung nachkommt.

Allerdings ist bereits der Mehrwert, der aus der Erfüllung dieser Erwartung erwächst, nicht zu unterschätzen. Unternehmen können sich heute dem Wunsch nach Transparenz immer weniger verschließen. Stakeholder unterschiedlichster Natur – z.B. Investoren, Kunden, zivilgesellschaftliche Organisationen, Journalisten und Wissenschaftler – erwarten, dass nicht-finanzielle Informationen zur sozialen und ökologischen Leistung des Unternehmens veröffentlicht werden. Wer dieser Forderung nicht nachkommt, gerät leicht in den Verdacht, ignorant gegenüber gesellschaftlichen Anliegen zu sein oder etwas zu verbergen. Dadurch riskieren Unternehmen, gerade in unserer medial geprägten Welt, ihre „license to operate“. Dabei handelt es sich nicht primär um eine Lizenz im juristischen Sinne, unternehmerisch tätig sein zu dürfen, sondern um eine gesellschaftliche Erlaubnis – also die Akzeptanz der Stakeholder. Verliert ein Unternehmen diese Akzeptanz unter seinen Anspruchsgruppen, so verliert es auch seine Existenzberechtigung. Durch die EU-Richtlinie hat die license to

operate darüber hinaus tatsächlich auch eine stark rechtliche Komponente bekommen, da die betroffenen Unternehmen (solche, die im „öffentlichen Interesse“ stehen und mehr als 500 Mitarbeiter haben) ab dem 1. Januar 2017 zur Berichterstattung gezwungen werden; anders gesagt: Wer dann kein CSR-Reporting vorlegt, bricht das Gesetz.

Der zunehmende Transparenzdruck, dem sich vor allem große Unternehmen – auch aufgrund der EU-Richtlinie – ausgesetzt sehen, pflanzt sich jedoch nach unten hin fort. Auch kleine und mittlere Unternehmen sind aufgrund ihrer Rolle als Zulieferer mit der Bereitstellung von CSR-Informationen konfrontiert. Der zugrunde liegende Mechanismus funktioniert dabei erneut über externe Erwartungen. In diesem Fall wird die CSR-Information von den Großunternehmen in ihrer Rolle als Kunden eingefordert, weil diese mehr Transparenz in ihrer eigenen Lieferkette schaffen möchten oder müssen. Deshalb verlangen sie von ihren Lieferanten soziale und ökologische Leistungsindikatoren oder die Verpflichtung auf bestimmte Standards. Die EU-Richtlinie fordert diese Verantwortung in der Lieferkette explizit von den betroffenen Unternehmen ein: „Die nichtfinanzielle Erklärung sollte auch Angaben zu den Due-Diligence-Prozessen umfassen (...) in Bezug auf seine Lieferkette und die Kette von Unterauftragnehmern, um bestehende und potenzielle negative Auswirkungen zu erkennen, zu verhindern und abzuschwächen.“ Aber auch freiwillige Rahmenwerke wie die Global Reporting Initiative und die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen betonen die Bedeutung nachhaltiger Supply Chains und die Berichterstattung darüber.

CSR-Reporting: Mehr als nur Pflicht

Bereits an dieser Stelle wird deutlich, dass CSR-Reporting mehr sein kann als eine administrative Pflicht. Es ist ein Instrument der Image- und Reputationspflege, durch das Differenzierungsvorteile am Markt erzielt werden können. Über die positive Außenwirkung können neue Kunden angesprochen, gewonnen und gebunden werden, was vor allem im B2B-Bereich gilt, da große Unternehmen bei ihrer Lieferantenselektion immer mehr Wert auf CSR-Kriterien legen. Inwieweit Endverbraucher die CSR-Berichterstattung selbst bei ihrer Konsumentscheidung berücksichtigen, ist nicht erforscht, allerdings steigt die Zahl an Konsumenten, die sozio-ökonomische und ökologische Aspekte bei der Kaufentscheidung bedenken.

Für potenzielle Mitarbeiter wiederum ist der CSR-Bericht eine wichtige Informationsquelle. Da Arbeitskräfte bei der Stellensuche Unternehmen, die sozial und ökologisch engagiert sind, bevorzugen, wird der Bericht zum wichtigen Bestandteil der Personalgewinnung. Dies gilt besonders für die sogenannte „Generation Y“, denn die nach 1980 Geborenen legen besonderes Augenmerk auf nicht-finanzielle Aspekte bei der Wahl des Arbeitgebers. Angesichts des demografischen Wandels und des damit verbundenen „War for Talent“ wird gerade dieser Arbeitskräftepool immer wichtiger und muss gezielt angesprochen werden. Aber auch für die Kommunikation mit den bereits beschäftigten Mitarbeitern ist der CSR-Bericht ein wichtiges Medium, denn er erhöht durch die dokumentierte gesellschaftliche Verantwortung die Identifikation mit dem Unternehmen.

Schließlich wird CSR-Reporting immer mehr zu einem Bestandteil der Investor Relations. Investoren sind sich bewusst, dass soziale und ökologische Verfehlungen von Unternehmen in einer medialen Welt schnell „skandalisiert“ und bestraft werden, was erhebliche Reputationsrisiken mit sich bringt. Imageschäden, Proteste, Konsumentenboykotte und Schadensersatzzahlungen – etwa wie im Falle der „Deep Water Horizon“ Katastrophe bei British Petrol oder des Foxconn-Skandals bei Apple – sind die Folge. Das wiederum führt zu finanziellen Einbußen und gefährdet Investments. CSR-Reporting zwingt Unternehmen, sich mit kritischen sozialen und ökologischen Themen auseinanderzusetzen, was die Gefahr reduziert, in Skandale verwickelt zu werden. Somit ist es heute ein integraler Bestandteil modernen Risikomanagements. Für die Investoren wiederum wird dadurch das Anlageri-

siko geschmälert, denn sie können auf Basis der Berichterstattung die entsprechenden Programme und Maßnahmen des Unternehmens einschätzen.

CSR-Reporting als strategisches Instrument

CSR-Reporting kann also über die Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungshaltungen hinaus Unterstützung in verschiedenen Bereichen der Innen- und Außenbeziehungen des Unternehmens leisten. Sein größter Mehrwert jedoch liegt in der strategischen Steuerung des Unternehmens, was bisher noch häufig verkannt wird. Während Finanzkennzahlen zum Zwecke der Lenkung und Erfolgsbestimmung von nahezu allen Unternehmen verwendet werden, werden soziale und ökologische Indikatoren kaum herangezogen. Dadurch fehlt dem Reporting die Ganzheitlichkeit, und das Potenzial, Strategien und operative Prozesse zu gestalten und zu optimieren, geht verloren.

Grundlegend für die strategische Implementierung von CSR-Reporting ist das übergeordnete Verständnis, dass CSR nicht nur der Rechtfertigung gegenüber Stakeholdern dient, sondern auch einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen soll. Dafür ist die Formulierung einer CSR-Strategie notwendig, in der auch die Ziele bestimmt werden, die mit gegebenen Ressourcen und den entsprechenden operativen Maßnahmen erreicht werden sollen. Wie in jedem strategischen Prozess gilt es zu messen, ob bzw. inwieweit die Ziele erreicht wurden, und zu analysieren, worin mögliche Zielabweichungen begründet liegen. Unerlässlich ist dabei die Verwendung von Indikatoren, die strategische Ziele operationalisierbar machen. Ein Unternehmen, das sich zum Ziel gesetzt hat, umweltfreundlicher zu agieren, kann z.B. mithilfe von Recyclingquoten, Abgas- und Abfallmengen oder dem Energieeinsatz die ökologische Leistung quantifizieren und somit auch überprüfbar machen. Das Bestreben danach, in diesen Bereichen eine Verbesserung zu erzielen, kann zu einem effizienteren Materialeinsatz und effizienteren Produktionsverfahren führen. Dadurch werden Kosten gesenkt und im Idealfall Innovation generiert. Dieses Beispiel zeigt den unmittelbaren unternehmerischen Mehrwert von CSR.

Strategische und operative Steuerung und Kontrolle verlangen also nach Messgrößen, die Nachhaltigkeitsleistung sichtbar machen und so Verbesserungen ermöglichen. Allerdings wäre es nicht zielführend, Reporting als reinen ex post Kontrollprozess zu verstehen, der als letzter Schritt statt-

findet. Gutes CSR-Reporting bildet den kompletten CSR-Managementprozess von der Bestimmung einer CSR-Vision/-Mission, der Strategie- und Zielformulierung über die operative Umsetzung bis hin zur Erfolgskontrolle ab. Eine ganzheitliche CSR-Berichterstattung gibt folglich Auskunft darüber,

- > welche Werte das Unternehmen vertritt,
- > was das Unternehmen erreichen möchte,
- > wer an der Zielformulierung beteiligt ist (z.B. die Integration von Stakeholdern) und
- > welche Ziele verfolgt werden,
- > mit welchen Maßnahmen und Programmen die Ziele erreicht werden sollen
- > und wie erfolgreich das Unternehmen bei der Zielerreichung war und warum bestimmte Ziele möglicherweise nicht erreicht wurden.

Nicht zu unterschätzen ist im Rahmen dieses Prozesses der Wert, den das Reporting hat, indem es CSR für die Mitarbeiter „greifbar“ macht. CSR-Reporting dient deshalb auch als Instrument der Organisationsentwicklung. Denn es transportiert alle Bestandteile des CSR-Managements und erlaubt somit, die Organisation graduell an diesen auszurichten und CSR fest im Unternehmen zu verankern. Jede Organisationsentwicklung ist mit Wandel verbunden. Das erfordert Bereitschaft unter den Mitarbeitern, sich auf das neue einzulassen, ebenso wie Orientierungshilfen für sie, um den Wandel umsetzen zu können. CSR-Reporting ist in der Lage, beides zu unterstützen, denn es kann sowohl die Notwendigkeit von CSR als auch Möglichkeiten der Umsetzung im Unternehmen aufzeigen.

Handlungsempfehlungen für strategisches CSR-Reporting

Grundlegend für erfolgreiches CSR-Reporting ist das Überwinden des mentalen Vorbehalts, es handle sich dabei nur um eine administrative Pflicht oder ein notwendiges Übel, das lediglich Kosten verursacht. Die Besorgnis einer finanziellen Belastung ist zwar nicht unbegründet, denn die Implementierung jedes Managementsystems ist zunächst mit Kosten verbunden, allerdings müssen die Chancen – auch in finanzieller Hinsicht – gesehen werden, die sich aus dem CSR-Reporting ergeben. Dabei sollte es als kontinuierlicher Lernprozess verstanden werden, der fortwährende Verbesserung ermöglicht. Denn durch CSR-Reporting lässt sich die gegenwärtige ökonomische, ökologische und soziale Performance des Unternehmens abbilden, auf Basis dieser Status-quo-Analyse Ziele formulieren und deren ope-



Foto: squaredpixels / iStockphoto.com

rativen Umsetzung festlegen, ehe die Zielerreichung und Abweichungen gemessen werden. Letzteres wiederum dient als Grundlage für die Formulierung neuer Strategien, Ziele und operativer Maßnahmen. Es handelt sich bei CSR-Reporting also nicht um einen linearen, sondern um einen infiniten Kreislaufprozess.

Der durch das CSR-Reporting ermöglichte Messung der Nachhaltigkeitsleistung kommt also eine zentrale Bedeutung zu. Allerdings empfiehlt es sich nicht, vor allem nicht für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), in kurzer Zeit ein Berichtswesen mit einer sehr großen Zahl an Indikatoren zu Messzwecken aufbauen zu wollen. Denn Indikatoren, die nicht gemessen werden können, weil Ressourcen oder die notwendige Expertise fehlen, sind zwecklos. Hier muss berücksichtigt werden, dass die Messung vieler Indikatoren, z.B. von Emissionsmengen, Recyclingquoten, indirekten ökonomischen Effekten etc., Expertise erfordert, die besonders KMUs häufig nicht haben, ebenso wenig wie die finanziellen Mittel, diese einzukaufen.

Sinnvoller ist es, am Anfang auf Indikatoren zurückzugreifen, die leicht verfügbar sind, weil sie bereits aus anderen Gründen bestimmt werden (z.B. Strom- und Wasserverbrauch) oder leichter zu messen sind (z.B. Arbeitnehmerzufriedenheit), und diese um weitere wichtige Indikatoren zu ergänzen.

Diese sollten sich auf die CSR-Felder beziehen, die unmittelbar relevant für das Unternehmen sind, wobei das Kerngeschäft eine hilfreiche Orientierung bietet. So werden für ein Unternehmen aus der Chemieindustrie andere CSR-Felder wichtig sein als für einen Finanzdienstleister. Entscheidend ist eine fortwährende Verbesserung der Quantität und Qualität der generierten Information, ohne dass deren Erhebung zum Selbstzweck werden darf. So ist gewährleistet, dass Indikatoren gemessen werden, die strategierelevant sind, und keine unnötigen Kosten entstehen.

Um CSR-Reporting effektiv und effizient zu machen, ist auch der Aufbau eines Informationssystems notwendig. Noch allzu oft sind die Verantwortlichen in Unternehmen dazu gezwungen, in aufwendiger Kleinarbeit die notwendigen Daten aus Werken und Abteilungen zusammenzutragen, insofern sie überhaupt existieren. Dementsprechend gilt es zu analysieren, welche Daten ohnehin schon im Unternehmen erhoben werden, welche darüber hinaus bestimmt werden müssen und wie diese von den Orten, an denen sie vorliegen oder gemessen werden, an die für das Reporting verantwortliche Person oder Einheit übermittelt werden. Die klare Zuweisung dieser Aufgabe ist unerlässlich, um „ownership“ zu schaffen und eine zentrale Koordination zu gewährleisten, die auch darin besteht, die notwendigen Reporting-Prozesse und -Strukturen zu definieren.

Abschließend sollte im Hinblick auf die Innen- und die Außenwirkung von CSR-Reporting nicht vergessen werden, dass nur das berichtet werden kann, was auch tatsächlich im Unternehmen passiert. Das heißt nicht, dass in der Zukunft liegende Dinge nicht intern und extern kommuniziert werden sollten; im Gegenteil, die Kommunikation von Zielen und Vorhaben ist ein elementarer Bestandteil guten CSR-Reportings. Die Kommunikation von Strategien, Zielen und Maßnahmen hingegen, die nicht existieren, ist fatal – nicht nur, weil in der medialen Welt die Gefahr besteht, dass ein solches Vorgehen von externen Akteuren schnell als „Greenwashing“ entlarvt wird, sondern vor allem, weil es intern für die Steuerung und Entwicklung des Unternehmens im wahrsten Sinne des Wortes wertlos ist.

Prof. Dr. Matthias S. Fiska ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmensethik an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Der Beitrag erschien im Jahrbuch Global Compact Deutschland 2015.

WWF

5 EURO HOLEN SIE AUS DER SCHUSSLINIE.

Wilderei hat die Bonobos fast ausgerottet. Mit Ihrer Spende können wir sie noch retten.

Mehr Infos unter wwf.de. Direkt spenden an den WWF:
IBAN: DE06 5502 0500 0222 2222 22, Bank für Sozialwirtschaft Mainz,
BIC: BFSWDE33MNZ, Stichwort BONOBO

Jetzt spenden
wwf.de/bonobo

Die wichtigsten CSR-Standards im Überblick



G4 der Global Reporting Initiative (GRI)

Die Global Reporting Initiative (GRI) ist weltweit der wichtigste Standardsetzer von Richtlinien zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsberichten. Ab Januar 2016 darf nur noch nach dem aktuellen Standard G4 berichtet werden. Die bisherige quantitative Unterscheidung in A, B oder C-Level wird ersetzt durch die beiden qualitativen Stufen „Core“ und „Comprehensive“. Sowohl die Felder „Allgemeine Angaben“ als auch die thematischen Bereiche wurden überarbeitet und erweitert. So gehören künftig Fragen zu Ethik und Governance zu verpflichtenden allgemeinen Firmenangaben. Die Themen Korruptionsbekämpfung, detaillierte Informationen zu Lieferketten sowie Angaben zu Treibhausgasen (GHG-Emissions) sind wesentlich detaillierter. Bedeutendste Neuerung ist die größere Betonung der „Materialität“. G4 fordert die Organisationen auf, nur die Themen und Indikatoren aufzubereiten und offenzulegen, die für das Unternehmen materiell und damit wesentlich sind.

Communication on Progress (CoP) des UN Global Compact

Der UN Global Compact ist mit mehr als 8.000 Teilnehmern die weltweit größte und wichtigste CSR-Initiative. Teilnehmer verpflichten sich gegenüber den Vereinten Nationen universelle 10 Prinzipien zu Menschen- und Arbeitsrechten, zu Umweltschutz und Korruptionsvermeidung einzuhalten. Die Teilnehmer müssen jährlich über ihren Fortschritt bei der Umsetzung dieser Prinzipien berichten. Diese Communication on Progress (COP) richtet sich vor allem an die Stakeholder des Unternehmens, also etwa Investoren, Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten, Organisationen der kritischen Zivilgesellschaft und staatliche Stellen. Je nach eigenem Anspruch kann auf Learner, Active oder Advanced Niveau berichtet werden.

Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) bietet einen Rahmen für die Berichterstattung zu nicht-finanziellen Leistungen, der von Organisationen und Unternehmen jeder Größe und Rechtsform genutzt werden kann. Die Unternehmen sollen hierzu ihre Nachhaltigkeitsleistung anhand von 20 Kriterien aus den Bereichen Strategie, Prozessmanagement, Umwelt sowie Gesellschaft darlegen und diese anhand von insgesamt 20 Leistungsindikatoren (KPI) konkretisieren. Weitere, z. B. branchenspezifische Indikatoren können hinzugefügt werden. Die Anzahl der KPI ist im Laufe des Prozesses von 75 auf 20 reduziert worden, was mit der Absenkung der Eintrittsbarrieren für die Nachhaltigkeitsberichterstattung gerade mittlerer und kleiner Unternehmen begründet wurde.

DIN ISO 26000

Die Internationale Norm ISO 26000 – in Deutschland als DIN ISO 26000 veröffentlicht – ist ein Leitfaden zur Implementierung von Steuerungselementen für gesellschaftlich verantwortliches Wirtschaften. Die Norm bietet dabei lediglich Orientierung und gibt Handlungsempfehlungen, kann aber nicht verbindlich zertifiziert werden. Der Grundgedanke der ISO 26000 ist, dass jede Organisation letztendlich von einer verantwortlichen Organisationsführung profitiert. In der DIN ISO 26000 bilden sieben Kernthemen, darunter Organisationsführung, Arbeitsbedingungen, Umwelt und faire Geschäftspraktiken, die Hauptbereiche gesellschaftlicher Verantwortung ab.



Foto: Bartłomiej Szewczyk / Fotolia.com

Was hat **CSR** mit Managementsystemen zu tun?

Von Bettina Lorentschtsch

Eine berechtigte Frage, werden doch Managementsysteme als ein Teil der „hard facts“ gesehen, während „gesellschaftliche Verantwortung – CSR“ fälschlich eher als „soft fact“ aufgefasst wird. Weiter stellt sich die Frage nach der Messbarkeit von Aktivitäten für die Gesellschaft in diesem Zusammenhang, denn ohne messbare Kennzahlen kann der Erfolg eines Managementsystems nicht beurteilt werden.

Aber zunächst zu der Frage: Was ist ein Managementsystem? Ein Managementsystem ist ein System zum Festlegen von Politik und Zielen sowie

zum Erreichen dieser Ziele. Das heißt übersetzt: Im Rahmen eines Managementsystems wird festgelegt, was man im Unternehmen wie erreichen will. Bei der Unternehmenspolitik geht es aber auch um Werte, die im Unternehmen wichtig sind.

Managementsysteme gibt es viele, das bekannteste ist sicherlich die ISO 9001:2000 als Qualitätsmanagementsystem. Aber auch die ISO 14001, Umweltmanagementsystem, und andere wie beispielsweise Arbeitssicherheits-, Risiko- oder Finanzmanagementsysteme finden sich in vielen Unternehmen.

Es stellt sich die Frage, ob ein Managementsystem niedergeschrieben sein muss. Meine Antwort lautet: Muss es nicht, aber es wäre sinnvoll, weil ein Managementsystem als Orientierung für Unternehmer, Mitarbeiter und natürlich auch für andere Unternehmensbeteiligte dient.

Wie sieht nun so ein Managementsystem aus? Fast immer besteht es aus Prozessbeschreibung, Arbeits- bzw. Verfahrensanweisungen, Organigrammen, Stellenbeschreibungen und Formularen. In diesen Dokumenten wird festgelegt, was wie und von wem zu machen ist. Zusätzlich werden meistens auch Kennzahlen festgelegt, um überprüfen zu können, ob das, was man mit dieser Anweisung erreichen wollte, auch erreicht wurde.

Nun ist es jedoch so, dass ein Unternehmen aus vielen zu managenden Teilen besteht und mit einem Managementsystem nicht das Auslangen gefunden werden kann. Daher wird immer öfter versucht, die einzelnen Systeme zu einem großen System, aus dem die anderen abgeleitet werden, zu verbinden. Ein solches System wird in der Betriebswirtschaftslehre „Generic Managementsystem“ genannt. Daneben gibt es noch die „integrierten Managementsysteme“. Bei diesen werden Aspekte aller anderen zu managenden Bereiche in ein bestehendes Managementsystem integriert, z.B. kommen Elemente aus der Arbeitssicherheit oder dem Umweltschutz in die Beschreibung der Fertigungsprozesse.

Allerdings besteht ein Unternehmen nicht nur aus den harten Fakten, die zu ordnen sind. In jedem Unternehmen gibt es mehr. Nämlich die Unternehmenswerte und die Unternehmenskultur. Auch diese sollten im Managementsystem berücksichtigt werden. Ein Mittel dazu sind die integrierten Managementsysteme. So werden beispielsweise im TQM (total quality management) Elemente wie Kunden- und Lieferantenbeziehungen oder Teamarbeit integriert. Noch weiter geht das EFQM-Modell, das viele weiche Faktoren einbezieht, beispielsweise auch „gesellschaftliche Verantwortung – CSR“. Im St. Galler Konzept des integrierten Managements wird die Unternehmenskultur explizit in das Managementmodell einbezogen.

Wie kann nun gesellschaftliche Verantwortung mit ihren vielen Facetten in ein Managementsystem einbezogen werden? Zuerst sollten die Fragen stehen: Was will ich mit meinen CSR-Aktivitäten erreichen? Und: Welche Aktivitäten setze ich bereits? Also die klassische Ist-Analyse. Wenn Sie wissen,

was für Sie wichtig ist und was Sie erreichen wollen, dann sind die nächsten Schritte, nämlich die praktische Umsetzung, erheblich einfacher.

Nach der Analyse der Ist-Situation sollten Sie Ihr Managementsystem zur Hand nehmen und überlegen, wo Sie Ihre CSR-Aspekte einbauen könnten. Natürlich sollten sich Ihr Engagement und Ihre Auseinandersetzung mit gesellschaftlicher Verantwortung im Leitbild, in der Vision und der Mission darstellen. Das kann ausführlicher geschehen oder durch einen Satz wie „Wir sind unserer Gesellschaft und Umwelt verpflichtet und übernehmen aktiv Verantwortung für die Auswirkungen unseres Tuns“. Es bleibt Ihnen überlassen, wie detailliert Sie es darstellen. Gut wäre es auch, einen eigenen CSR-Prozess im Unternehmen zu definieren. Denn damit schreiben Sie fest, welchen Weg und welche Ziele Sie mit Ihren CSR-Aktivitäten verfolgen und Sie erleichtern sich so die Umsetzung in die anderen Dokumente.

Hier ein paar Beispiele, in welche Beschreibungen und Verfahren Sie CSR-Aspekte integrieren können:

Stellenbeschreibungen: Überlegen Sie, ob diese Stelle für Menschen mit Handicap, Teilzeitarbeit oder für beide Geschlechter geeignet ist, schreiben Sie es nieder und handeln Sie danach.

Lieferantenauswahl: Integrieren Sie Kriterien wie keine Kinderarbeit, Bio, Fair Trade, Regionalität etc. in die Auswahlkriterien für Ihre Lieferanten. Als Kennzahl können Sie die Anzahl der regionalen Lieferanten, der Fair Trade-Lieferanten etc. festlegen.

Mitarbeiterfortbildung: Erweiterung des Bildungsangebotes auf z.B. Persönlichkeitstrainings, um so die Motivation zu erhöhen. Hier wären mitarbeiterbezogene, aber auch allgemeine Kennzahlen wie die Verringerung der Fluktuation sinnvoll.

Kommunikationsprozess: Einführung einer jährlichen CSR- oder Nachhaltigkeitsberichterstattung mit entsprechenden Kennzahlen. Dieser Bericht könnte auch das Ergebnis/der Output eines eigenen CSR-Prozesses sein.

Möglichkeiten gibt es so viele, wie es Unternehmen und Managementsysteme gibt. Sie können die für Sie Passenden auswählen.

Wenn Sie noch kein geschriebenes Managementsystem haben, bietet sich rund um Ihre CSR-Akti-

vitäten die Chance, ein solches zu erstellen und Ihr CSR-Managementsystem als zentrales System zu errichten.

Allerdings zahlt sich nicht für jedes Unternehmen eine umfangreiche Dokumentation, die auch gewartet werden muss, aus. Wenn das auf Sie zutrifft, Sie aber trotzdem Ihr gesellschaftliches Engagement systematisieren wollen, dann ist ein CSR-Bericht ein gutes und einfaches Mittel. Die Vorgehensweise ist unkompliziert und bietet eine Vielzahl von Chancen, Ihr Unternehmen durch eine andere Brille zu sehen. Sie machen ebenfalls eine Ist-Analyse, wie oben beschrieben, und teilen Ihre Aktivitäten und Ergebnisse (inkl. Kennzahlen) nach den drei Säulen von CSR (Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft).

Notieren Sie Ihre Ergebnisse und besprechen Sie sie mit Ihren Mitarbeitern oder anderen Partnern. Diese Fremdsicht bringt oft interessante Fakten. Dann überlegen Sie, wo Sie sich verbessern wollen und setzen sich Ziele. Diese Ziele sollten rea-

listisch und niedergeschrieben sein. Achten Sie auch darauf, dass alle drei Säulen in Balance sind. Der nächste Schritt ist das Definieren des Weges zur Zielerreichung. Wie und womit kann ich z.B. weniger CO2 verbrauchen oder wie kann ich die Gesundheit der Mitarbeiter fördern und damit Krankenstandstage senken? Kontrollieren Sie die Zielerreichung regelmäßig, mindestens halbjährlich und dokumentieren Sie Ihre Aktivitäten wiederum im CSR-Bericht. So beginnt der Kreis von Neuem zu laufen.

Das Wichtigste zum Schluss:

Beschreiben Sie Ihr gesellschaftliches Engagement nicht nur, sondern leben Sie es!

Bettina Lorentsich ist Bundessprecherin der CSR-Consultants Experts-Group.

Anzeige



Roever Broenner Susat Mazars

- Wirtschaftsprüfung
- Steuerberatung
- Accounting & Outsourcing
- Rechtsberatung
- Financial Advisory Services
- Consulting



Integrated Reporting: Berichterstattung mit Mehrwert

www.mazars.de

Sie suchen unternehmerische Impulse? Werfen Sie einen Blick in den integrierten Bericht „Creating Shared Value“ von Mazars. Die Themen für Sie:

- Sich im digitalen Zeitalter neu definieren
- Das Audit Manifest
- Stadt der Zukunft: Komplexität als Herausforderung im Zeitalter des Shared Value
- Auf dem Weg zu einer gerechteren Verteilung
- von Werten? Einblicke in die Rohstoff-industrie Afrikas
- Führungskräfte-Ausbildung: ein revolutionäres Model – NextMBA von Mazars
- Ein gemeinsames Ziel: der Zusammenschluss von RBS und Mazars in Deutschland
- Über das Konzept des Shared Value
- Das „Innovation Game“
- #MazarsForGood Innovation Challenge

Berlin | Dresden | Düsseldorf | Frankfurt am Main | Greifswald
Hamburg | Köln | Leipzig | München Nürnberg | Potsdam | Stuttgart

Mazars – member of the IIRC
(International Integrated Reporting Council)

Risikomanagement in der neuen ISO 9001:2015

Inwieweit und mit welchen Maßnahmen setzen Unternehmen die neuen Anforderungen aus Kapitel 6.1 „Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen“ um? Die Ergebnisse einer Umfrage von DNV GL, eine der weltweit führenden Zertifizierungsgesellschaften, zeigen, dass die Herausforderungen in Bezug auf dieses neue Kapitel zwar groß sind, aber die richtigen Ansätze für ein ganzheitliches und strukturiertes Risikomanagement bereits verfolgt werden.

11,1 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass sie die Anforderung aus Kapitel 6.1 voll erfüllen. Dies ist ein etwas niedrigeres Ergebnis im Vergleich zu den Ergebnissen der beiden vorherigen Umfragen zu den Kapiteln 4.1 „Verstehen der Organisation und ihres Kontextes“ und 4.2 „Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien“. Dort waren 14 Prozent der Meinung, die Anforderungen bereits zu erfüllen. 38,3 Prozent gaben an, dass sie die Anforderungen bereits zum Teil erfüllen und 21,1 Prozent glauben, sie erfüllen die Anforderungen gar nicht. Bei den vorherigen Umfragen meinten lediglich etwa 17 Prozent, dass sie die Anforderungen aus Kapitel 4.1 und 4.2 nicht erfüllen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Umsetzung der Anforderungen des Kapitels 6.1 eine größere Herausforderung für Unternehmen bedeutet. Offensichtlich erschließen sich die Anforderungen aus den Kapiteln 4.1 und 4.2 einfacher und lassen sich auch einfacher umsetzen. Die neue Norm fordert zwar kein formales Risikomanagement, jedoch erfordert die stärkere Integration des risikobasierten Ansatzes nicht unerhebliche Anpassungen der bisherigen Herangehensweisen. Entsprechend scheint eine Konformität mit Kapitel 6.1 für Unternehmen – zu-



mindest zum jetzigen Zeitpunkt – noch eine größere Hürde zu sein.

Einschätzung von DNV GL

Auch wenn der Begriff „Risiken“ jetzt erstmalig in der ISO 9001 verwendet wird, war das Konzept des risikobasierten Denkens indirekt bereits in den früheren Fassungen verankert und wird von vielen Unternehmen bereits gelebt. Das zeigen die Ergebnisse dieser Befragung: Auch wenn die Zustimmungen mit Blick auf die eigene Konformität geringer ausfallen als in den beiden vorherigen Umfragen, scheint ein Teil der Unternehmen doch gut vorbereitet.

Die Ergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen ein strukturiertes oder halbstrukturiertes Vorgehen planen, statt einer weniger formalen, nicht dokumentierten Herangehensweise. Dies ist vorteilhaft für einen effektiven Prozess. Die revidierte Fassung der ISO 9001 stellt keine Anforderung hinsichtlich eines formalen und dokumentierten Risikomanagementprozesses. Wie ein Unternehmen seine Risiken und Chancen ermittelt und angeht, bleibt ihm überlassen. Die Tiefe und Komplexität des Prozesses hängt in erster Linie von der Größe und Komplexität des jeweiligen Unternehmens ab sowie von Faktoren wie beispielsweise den spezifischen Branchenvorschriften, seiner Rechtsform und den damit verbundenen Kommunikationspflichten, dem Anspruch seiner Aktionäre, dem öffentlichen Interesse oder der Art und Menge der Kunden und Lieferanten.

Nachhaltige Managementsysteme – ein Überblick

Von Dr. Elmer Lenzen

Nachhaltige Managementsysteme haben hierzu-lande ab den 90er Jahren richtig Fahrt aufgenommen. Ausgangspunkt war das Umweltmanagement, weil es in Europa traditionell in diesem Bereich auch die gesetzliche Regelungsdichte gibt. Hier sind vor allem die 1993 in Kraft getretene europäische Umweltverordnung EMAS sowie die 1996 veröffentlichte ISO-Norm 14001 zu nennen. Beide definieren und dominieren bis heute die Erfassung von Umweltauswirkungen auf die Geschäftstätigkeiten. Derzeit sind weltweit rund 65.000 Firmen danach zertifiziert.

Seitdem fächert sich das Themenfeld der Managementsysteme immer weiter auf. Zentraler Treiber neuer Standards ist naturgemäß die Internationale Standardorganisation ISO, aber auch Unternehmen und Verbände (Stichwort Branchenstandards), Nationalstaaten (z.B. CSR-Berichtspflicht) sowie NGOs (bekannte Beispiele sind hier etwa FSC oder Fair Trade) schaffen eigene Anspruchssysteme und daraus abgeleitete Managementsysteme. Bekannte und renommierte Beispiele für solche Teilsysteme sind die Norm zu Sicherheits- und Gesundheitsschutz in Betrieben OHSAS 18001, die Arbeits- und Sozialstandards „Social Accountability 8000“ oder auch die Standards für Managementstandards selbst, der „AccountAbility 1000“, ISO 9001 oder Six Sigma.

So sinnvoll all diese Normen für sich betrachtet sind, so bedeuten sie doch für die Unternehmen eine stetig wachsende Belastung. Diesen ganzen Managementsystemen und ihren oft angeschlossenen Audit-, Zertifizierungs- und Reporting-Systemen nachzukommen, bedeutet einen enormen personellen Aufwand: Ausfüllen, Überprüfen, Kontrollieren, Konsistenzen einhalten und vor allem daraus Lehren und Verbesserungen abzuleiten, ist dieser Tage eine betriebliche Großbaustelle. Gerade an dieser Stelle können, ja müssen, softwarebasier-

te Lösungen Entlastung geben. Maßgeschneiderte Software spart Zeit, Personal und Ressourcen. Vor allem jedoch verbessert sie Sicherheit und Regelkonformität: Die ständig wachsenden Anforderungen an das eigene Berichtswesen, die vielen Datenquellen und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen bergen hohe Fehlerpotenziale. Es drohen empfindliche Strafen und Reputationsrisiken, wenn vertragliche oder gesetzliche Anforderungen nicht eingehalten werden.

Holistische Standards im Trend

Der wachsende Druck ändert aber nicht nur Abläufe, sondern immer mehr auch den Ansatz der Managementsysteme selbst. An Stelle von Insellösungen treten immer stärker ganzheitliche, holistische Standards. Judith Galla und André Martinuzzi beschreiben dies im Wiener Standard: „Die parallele Einführung verschiedener Managementsysteme für einzelne Themenschwerpunkte stößt in der Unternehmenspraxis allerdings an Grenzen. Daher werden zunehmend prozessorientierte integrierte Managementsysteme aufgebaut, mit denen die Forderungen unterschiedlicher Normen erfüllt werden können.“

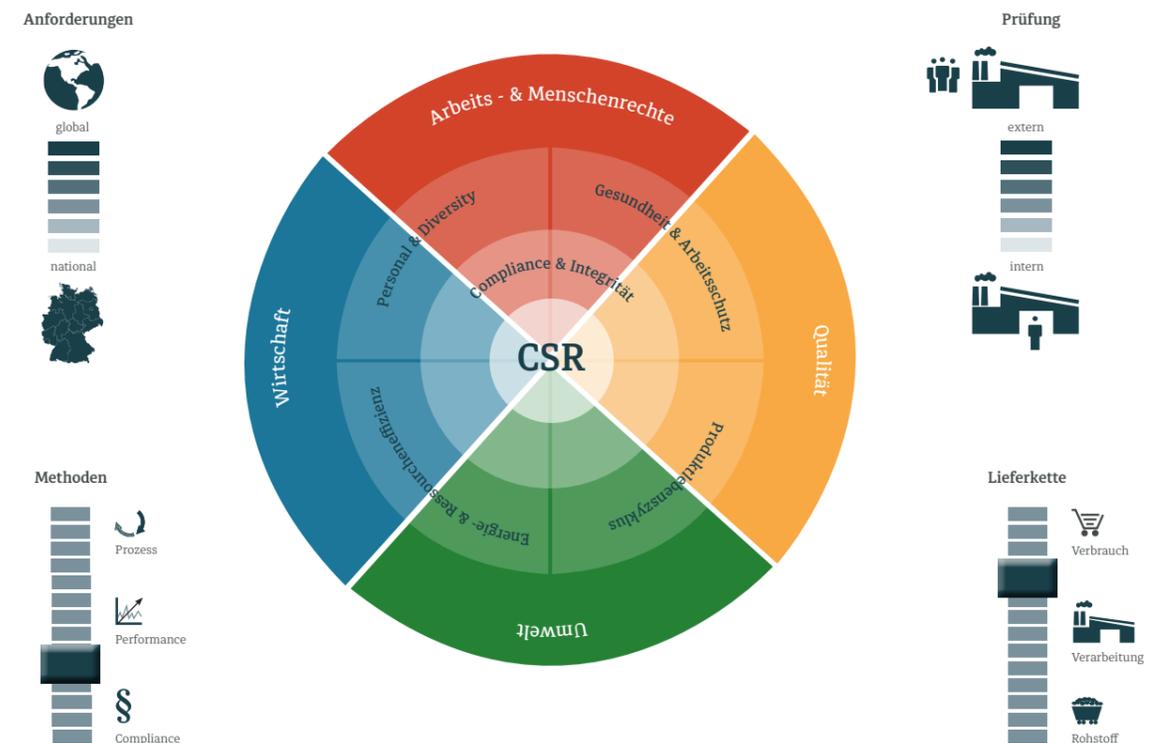
Die neue Generation von Managementkonzepten integriert mehrere betriebliche Bereiche und setzt auf übergeordnete Steuerung. Bekanntestes Beispiel ist der Standard für Nachhaltigkeitsberichte der Global Reporting Initiative (GRI), der ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in sieben Dimensionen abfragt. Daran angelehnt sind der CoP des UN Global Compact oder auch der Deutsche Nachhaltigkeitskodex DNK abgemilderte, reduzierte Fassungen. Ebenfalls in diese Kategorie der neuen Ansätze fallen die ISO 26000, die Modelle der Balanced Scorecards und das nachhaltige EFQM-Modell.

Großbaustelle Menschenrechte

Betrachtet man die Entwicklung der Managementsysteme seit den 90er Jahren, so fällt auf, dass Qualitäts- und Rechtsfragen – sei es in Form von Umweltrecht, Haftungsrecht oder Regelkonformität (Compliance) – im Vordergrund stehen. Reputationsrisiken und Sanktionen/Strafen sind also die zentralen Treiber für Unternehmen, Managementsysteme einzuführen. Das wird sich nicht ändern. Was sich aber sichtbar ändert ist, dass Risiken und Haftungsfragen zunehmend ausgeweitet werden. Im Zuge einer wachsenden Forderung nach unternehmerischer Verantwortung (CSR) kommen neue Themenfelder auf. Die größte Baustelle wird die

Menschenrechtsfrage sein. Im Rahmen des Nationalen Aktionsplans Menschenrechte wird auch Deutschland 2017 die UN-Menschenrechtskonvention in nationales Recht umsetzen (müssen). Damit rutschen Menschenrechtsfragen ungebremst in die Risiken unternehmerischer Geschäftstätigkeiten. Seit dem Unglück in der Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesh gibt es hier einen parteienübergreifenden Konsens. Doch was umfasst unternehmerische Haftung von Menschenrechten jenseits der Arbeitsbedingungen? Die Frage wird sicher noch viele Juristen beschäftigen. Unternehmen werden daher gut beraten sein, ihre betrieblichen Managementsysteme um alle Dimensionen der Nachhaltigkeit in der Breite wie auch Tiefe zu verfestigen.

Nachhaltige Managementsysteme in Unternehmen



Quelle: macondo publishing GmbH

Zwischen *Reporting* und *Steuerung*

Von Kai M. Beckmann

Das Wirtschaften wird für Unternehmen zunehmend unvorhersehbar: Themen wie Klima und die Globalisierung haben heute wesentliche Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung. Unsere Wirtschaft ist aber darauf ausgerichtet, dass globale Lieferketten funktionieren. Oft sind negative Einflüsse auf diese Lieferketten jedoch nicht finanzieller Natur; das bedeutet für Unternehmen, die eine Prognose abgeben wollen, dass sie wissen müssen, was außerhalb ihres traditionellen Verantwortungsbereichs passiert und welche externen Faktoren insgesamt Einfluss haben. Aktuelle politische Krisen, Terrorakte und das Thema Flüchtlinge zeigen jedoch, dass globale Lieferketten immer schwerer zu organisieren und zu handhaben sind. Das macht deutlich: Die Komplexität der Einflüsse auf Unternehmen steigt.

Viele Unternehmen stellen zwar fest, dass sie beeinflusst werden, häufig fehlen aber Daten darüber, wie sich bestimmte Themen entwickeln, wie sie am besten messbar sind und auch steuerbar gemacht werden können. Die Qualität und Aktualität von nicht-finanziellen Unternehmensdaten sind im Unternehmen heutzutage mittelmäßig – sobald man den Schritt aus dem Unternehmen herausgeht hinein in die Lieferkette, sind sie ungenügend. Externe Abfragen (zum Beispiel von Investoren, Banken, Medien oder auch von Vertragspartnern), um diese Informationen einzuholen, bedeuten für viele deutsche Mittelstandsunternehmen meist eine große Kraftanstrengung. Denn vertraglich gibt es häufig wenige Möglichkeiten, entsprechende Informationen, auch von direkten Zulieferern, zu erfragen und auf Belastbarkeit zu überprüfen.

Der Markt ist Treiber der Entwicklung

Finanzielle und nicht-finanzielle Unternehmensinformation sind zwei Seiten einer Medaille: Beide

Aspekte sind notwendig, um ein Geschäft und eine Geschäftsentwicklung zu verstehen. Der Bereich der nicht-finanziellen Unternehmensinformation verlässt dabei die engen Unternehmensgrenzen, erschaut in die Lieferkette hinein, geht bis zum Verbraucher und Abnehmer und versucht, perspektivisch zu wirken. Dennoch, beide Bereiche sind wie siamesische Zwillinge: Sie gehören zusammen und wer sie in Gänze in vergleichbarer Qualität zur Verfügung hat, hat eine bessere, validere Entscheidungsgrundlage als derjenige, der einen Teil dieser wichtigen Einflussfaktoren ausblendet oder nicht heranzieht.

Der Markt ist Treiber dieser Entwicklung, man hat die Bedeutung von Risiko- und Einflussfaktoren erkannt. Investoren und Marktpartner verlangen heute deswegen nach entsprechenden Informationen, auch der Regulator reagiert zunehmend auf die Entwicklung: Aktuelle Gesetzesinitiativen und Richtlinien, ausgehend von der EU-Gesetzgebung, verpflichten zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. In Deutschland trifft das viele Unternehmen, die sich bisher nicht mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Doch der Trend in diese neue Richtung hat gerade erst begonnen: Heute ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung EU-Direktive, morgen sind es vielleicht die Menschenrechte, übermorgen womöglich das Thema Wasser, in zwei Jahren wieder etwas anderes. Bedeutung, Komplexität und Umfang von Reporting-relevanten Nachhaltigkeitsinformationen werden in Zukunft stetig steigen, genauso aber auch die Anforderung an die Qualität dieser Informationen.

Für ein Unternehmen ist es daher unabdingbar, dass es die für das Unternehmen wichtigen Themen auch selbst steuern kann und nicht etwa dem Zufall überlassen muss. Die Voraussetzung hierfür sind Prozesse, Daten und valide Reporting-Strukturen. Aus diesem Grund ist eine wesentliche Forderung, das Thema

Nachhaltigkeit in die entsprechenden Managementprozesse zu integrieren, in bestehende Einkaufsprozesse, Vertriebsprozesse oder Reporting-Prozesse, und Nachhaltigkeit nicht als losgelöste Funktion zu betrachten. Nur so kann dieses Gebiet steuerungs- und vor allem auch überwachungsfähig werden.

Nachhaltigkeit gehört nicht in die Nachhaltigkeitsabteilung

Der Kern der Diskussion ist die Integration. Denn ein Unternehmen, in dem Nachhaltigkeit nur in der Nachhaltigkeitsabteilung stattfindet, ist weder glaubwürdig, noch können die Potenziale des Themas genutzt werden. Nachhaltigkeit gehört in den Einkauf, in den Vertrieb, in die Kernprozesse des Unternehmens. Zielkonflikte sollen frühzeitig identifiziert und ausgeräumt werden, Nachhaltigkeitsfaktoren sollten gleichberechtigt zur Steuerung und Planung und Kontrolle herangezogen werden. Hier setzen auch wir mit unseren Lösungen an: Unser Ansatz ist es, Governance – Risk – Compliance – Sustainability – IT auf ein neues Level zu heben und durch einen interdisziplinären Ansatz die erforderlichen Lösungen zu finden. Es geht dabei nicht darum, eine Compliance-Abteilung oder eine Risk-Management-Abteilung zu verkaufen, sondern Lösungsprofile aus dem Themenset herauszuarbeiten, die zu den Unternehmen passen und die vor allem dort integriert werden. Für das Unternehmen bedeutet das, nicht etwa große neue Abteilungen aufbauen zu müssen, und im Idealfall benötigt das auch keine neuen Prozesse.

Heterogenität und Internationalität der zunehmend internationalen Unternehmensstrukturen sind meist eine weitere gewaltige Herausforderung: Wenn ein Unternehmen auf verschiedenen Kontinenten tätig ist, trifft es auch auf unterschiedliche Nachhaltigkeitsherausforderungen, die nicht unbedingt deckungsgleich gemacht werden können. So versuchen häufig Unternehmen in Deutschland, meist Unternehmen aus dem Mittelstand, ihre Sichtweisen und Werte in der gesamten Organisation auszurollen, zum Beispiel das Thema Menschenrechte. In Deutschland bei unseren Produktionsbedingungen steht das normalerweise nicht auf Platz 1 der wichtigsten Themen, das kann in Pakistan, Indien oder Thailand jedoch völlig anders gewichtet sein. Ansässige Stakeholder erwarten jedoch, dass auch die deutsche Muttergesellschaft zu diesen Themen Statements abgibt. Ein Blick in die Nachhaltigkeitsberichte zeigt, dass dies bisher nicht der Fall ist, vielmehr wird stringent die deutsche Perspektive vertreten. Ebenso schwierig ist es, kulturelle

Unterschiede auf einen Nenner zu bringen. Mit Korruption, Bestechung und Geschenken wird in anderen Ländern anders umgegangen als in Deutschland. All das sind Fragen, die sich nicht am Schreibtisch klären lassen. Es bedarf individueller Konzepte für die Unternehmen – aber eben auch eines übergeordneten Rahmens.

Segen und Fluch der Nachhaltigkeitssoftware

Fazit: Nachhaltigkeit und der Umgang mit Nachhaltigkeitsdaten wird immer komplexer! Nachhaltigkeitsinformationen und Nachhaltigkeitsdaten händisch und ad hoc zu erheben, funktioniert heute nicht mehr, ist zu unsicher und letztlich auch zu teuer. Um die Daten professionell und effizient zu bedienen, bedarf es systemischer Unterstützung. Viele Unternehmen bauen allerdings eine Nachhaltigkeitssoftware auf und installieren sie als Insel-Lösung, die in das normale Management-Reporting oder in die Steuerungsinstrumente nicht eingreift und auch keine wirklichen Schnittstellen mit diesen hat; eine tatsächliche Integration in andere Reporting-Prozesse findet nicht statt. Das Thema Nachhaltigkeit wird so nur verwaltet, es lässt sich maximal ein Nachhaltigkeitsbericht daraus generieren. CSR-Software bedeutet häufig eine „Stand-alone“-Lösung auf der einen Seite, auf der anderen Seite bedeutet sie auch so etwas wie ein Alibi: Das ist unser Nachhaltigkeitsmanagement, wir haben schließlich so ein System.

Der GRI G4-Standard/Reporting-Standard erwartet, dass die Managementprozesse zu wesentlichen Kennzahlen beschrieben und angegeben werden, dass es also nicht nur um ein reines Reporting-Thema geht. Dieser Schritt – von der Systemunterstützung bei der Datenerhebung hin zu einem Managementsystem und der Integration ins Management-Reporting ist der Schritt, an dem viele Unternehmen im Moment stehen. Man kann durchaus von Segen und Fluch der Software sprechen: Ja, grundsätzlich ist die Software ein Segen, weil sie vereinfacht. Gleichzeitig ist sie aber auch ein Fluch, denn sie führt in vielen Unternehmen zu einer Scheinsicherheit, die Unternehmen sind der Meinung, damit haben sie das Thema erledigt. Aber das ist ein Irrglaube: Eine Software ist noch lange kein Management.

Kai M. Beckmann, Director, koordiniert bei Roever Broenner Susat Mazars alle Aktivitäten zu Compliance-, Risk- und Sustainability-Management.

Von Dr. Elmer Lenzen

Hallo Herr Professor Bassen. Ab 2017 kommt die EU-Berichtspflicht zu CSR-Themen. Das Bundesjustizministerium hat dazu jetzt eine Gesetzesvorlage vorgestellt. Fast alle CSR-Experten, mit denen ich rede, sagen: Das hätte ich besser gemacht. Klären Sie uns auf: Was steht drin?

Der vorliegende Referentenentwurf orientiert sich stark an den Vorgaben der EU. Innerhalb dieser Vorgaben haben die Mitgliedsstaaten die Möglichkeit, in ihren nationalen Gesetzgebungen sich ein bisschen weiter nach links oder ein bisschen weiter nach rechts zu positionieren, um einzelne Aspekte stärker zu gewichten. Die Bundesregierung hat von Anfang an gesagt, dass sie sich sehr nah an diese Richtlinie halten wird und so ist es auch gekommen. Inhaltlich geht es darum, dass über bestimmte Sachverhalte, die unter dem Thema Nachhaltigkeit zusammengefasst werden können, wie etwa Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange, aber auch Menschenrechte und Korruption berichtet werden muss. Dazu gibt es zwei unterschiedliche Formen. Entweder man macht das im Lagebericht oder man kann sich davon befreien lassen, wenn man einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Das heißt, in der Summe wird es also eine verpflichtende Berichterstattung über dieses Thema geben. Das betrifft alle Unternehmen, die kapitalmarktorientiert sind und mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Die also entweder Aktien oder Anleihen emittiert haben. Das Gesetz wird auch für Banken und Versicherungen gelten, die mehr als 500 Mitarbeiter haben, unabhängig davon, ob sie kapitalmarktorientiert sind oder nicht.

Als Mitglied des Nachhaltigkeitsrates haben Sie die Möglichkeit, Nachbesserungen anzuregen. Was empfehlen Sie?

Aus unserer Sicht gibt es durchaus einige positive Punkte im Referentenentwurf. Die Eins-zu-eins-Umsetzung hat den Vorteil, dass die Berichterstattung europaweit einheitlich und vergleichbar ist. Ein weiterer Punkt ist, dass bestimmte Rahmenwerke wie eben auch der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) empfohlen werden, um diese Berichtspflicht umzusetzen. Der Kodex ist vom Rat für Nachhaltige Entwicklung in einem Multi-Stakeholder-Prozess entwickelt worden und hat bereits heute breite Akzeptanz im Markt erfahren.

Es gibt aber auch Punkte, die aus unserer Sicht noch einer Nachbesserung bedürfen: Ein ganz wesentlicher Punkt ist die Beschränkung auf kapitalmarktorientierte Unternehmen. Das greift zu kurz, denn die Idee einer Nachhaltigkeitsberichterstattung ist es, offenzulegen, welchen Einfluss ein Unternehmen auf die Gesellschaft hat. Dieser Einfluss ist unabhängig davon, ob ein Unternehmen kapitalmarktorientiert ist oder nicht. Die Logik, die Berichtspflicht von der Finanzierungsform abhängig zu machen, ist bei dem Thema Nachhaltigkeit überhaupt nicht schlüssig. Darüber hinaus ist auch nicht klar, wie wir im Fall des sogenannten Integrated Reporting verfahren, also bei der Integration von finanziellen und nicht-finanziellen Themen in der Berichterstattung. Der Referentenentwurf sieht das nicht eindeutig vor, sondern unterscheidet nur in Lagebericht oder separaten Bericht. Aber diese neue Form des Integrated Reporting, die findet man dort bisher noch nicht. Darüber hinaus muss noch Klarheit geschaffen werden über den Umfang der Einbeziehung der Lieferkette, den Bezug zu nachhaltigem Management sowie die bisher fehlende Prüfungspflicht von Nachhaltigkeitsberichten.

Wie realistisch ist das denn, dass der Gesetzgeber von diesen Vorschlägen noch etwas annimmt? Ist das Gesetzespaket nicht bereits festgeschmürt?

Das Paket ist natürlich schon relativ gut geschmürt. Es kommt jetzt darauf an, wie die unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen darauf reagieren. Ich kann mir schon vorstellen, dass man an der einen oder anderen Stelle zwar nicht das ganze Paket noch mal aufschnürt, aber zumindest nachschärfen wird. Und das ist auch sinnvoll!

Große GmbHs und Stiftungen sind ausgenommen. Wie sinnvoll ist das?

Ich kann es nur noch mal unterstreichen, dass das natürlich überhaupt nicht sinnvoll ist, diese Unternehmen aus der Berichtspflicht auszuklamern. Die Finanzierungsform oder auch die Gesellschaftsform kann nicht das Kriterium für die Abgrenzung einer Offenlegung des Impacts der Unternehmen auf die Gesellschaft sein.

Was kommt auf die betroffenen Unternehmen zu? Worauf müssen sie achten?

Für Unternehmen, die sich schon lange mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben, wird das gar keine große Veränderung darstellen.



Foto: Universität Hamburg

Bericht ist Pflicht

Berlin bereitet die Berichtspflicht vor. Das ist im Prinzip gut, sagt Alexander Bassen, Mitglied des Nachhaltigkeitsrates. Nicht zufrieden ist der Hamburger Wirtschaftsprofessor allerdings damit, dass so viele wichtige Akteure bei der Regelung außen vor bleiben. Aber das Thema nimmt gerade erst Fahrt auf, erklärt er uns im Gespräch.

Veränderungen wird es vor allen Dingen für die Unternehmen geben, die bisher noch nicht mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung aktiv sind, und sich jetzt Gedanken darüber machen müssen, wie ein solcher Bericht aussieht und wie sie Strategien und Prozesse danach strukturieren. Das sind die Schritte, die jetzt angegangen werden müssen, wenn man ab 2017 darüber berichten möchte.

Das Berichten steht ja erst am Ende eines langen Prozesses. Vorher gilt es, erst mal eine Wesentlichkeit zu definieren und Managementstrukturen aufzubauen. Wie gut sind die betroffenen Firmen hierzulande vorbereitet?

Nicht wirklich ...

2017 ist aber bald.

Das ist bald, genau. Ich glaube, dass das von vielen noch unterschätzt wird. Das liegt auch daran, dass Berichterstattung häufig als Pflicht und Last angesehen wird: Jetzt muss ich auch noch einen zusätzlichen Bericht über Nachhaltigkeit verfassen! Persönlich bin ich aber fest davon überzeugt, dass Unternehmen, die sich mit dem Thema auseinandersetzen, sehr schnell sehen, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Managementprozess eine Wertschöpfung darstellt – ob Energieeffizienzmaßnahmen, Mitarbeiterzufriedenheit oder Vermeidung von Korruption. Wir haben dazu eine große empirische Studie durchgeführt, wonach in über 90 Prozent der Fälle der Zusammenhang zwischen finanziellem Erfolg und Nachhaltigkeit der Unternehmen entweder positiv oder neutral ist. Das heißt, Nachhaltigkeit ist kein Kostenfaktor, sondern ist tatsächlich in den allermeisten Fällen eine Wertschöpfung oder zumindest kein negativer Kostenaspekt, was ja auch schon positiv ist, weil man damit seinen negativen Einfluss auf die Gesellschaft verringert.

Studien sind ein gutes Stichwort. Sie haben spieltheoretisch untersucht, wie Nachhaltigkeitskriterien – sogenannte ESG-Kriterien – wahrgenommen werden, wenn sie a) im Geschäftsbericht oder b) separat vorgestellt werden. Was war das Ergebnis?

Eine wesentliche Zielgruppe von Nachhaltigkeitsberichten sind Finanzmarktakteure, die diese Informationen bei ihren Investitionsentscheidungen berücksichtigen sollen. Wir haben deshalb untersucht, wie Investoren darauf reagieren, wenn sie Informationen separat bekommen, also erst finan-

zielle Informationen und später dann Nachhaltigkeitsinformationen, oder wenn sie die gleichzeitig bekommen in einem zusammengefassten Bericht. Das Ergebnis widerlegte die gängige These, dass sogenannte Mainstream-Investoren Nachhaltigkeitsinformationen gar nicht nutzen. Wir können in dem Experiment das Gegenteil beweisen. Was für einen Effekt sie haben, hängt überraschender Weise davon ab, ob Investoren gute finanzielle oder schlechte finanzielle Informationen zuerst bekommen. Wenn sie gute finanzielle bekommen und danach schlechte Nachhaltigkeitsinformationen, dann wird die Bewertung nach unten angepasst. Im umgekehrten Fall, wenn sie schlechte finanzielle Informationen bekommen und danach gute Nachhaltigkeitsinformationen, dann findet keine Anpassung der Bewertung statt.

In jedem Fall betrifft die kommende gesetzliche Regelung Banken und Versicherungen. Macht eine solche Auflage die Finanzwelt nachhaltiger? Wird das jetzt die Musterbranche?

Ich glaube, der Weg zur Musterbranche ist weit. Das ist sicherlich auch der Grund, weshalb gerade hier nach der Finanzkrise 2008 eine Berichtspflicht eingeführt wird. Es gibt glücklicherweise eine Reihe Banken, die dieses Thema sehr, sehr ernst nehmen. Sehr häufig werden sie getrieben von den Eigentümern, die ganz klar sagen: Wir erwarten von euch, dass ihr Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt. Bei einer Bank geht es dabei natürlich nicht nur darum, ob sie jetzt Altpapier oder Wasser einspart. Das ist nicht materiell. Es geht um die Frage, wie das Thema bei der Kreditvergabe und bei den Anlageentscheidungen berücksichtigt wird. Und da haben wir gerade in Deutschland noch einen hohen Nachholbedarf bei den meisten Banken, sowohl bei den klassischen Privatbanken als auch bei Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken.

Glauben Sie, dass eine Berichtspflicht eine Bewusstseinsänderung bewirkt? Nur weil ich berichte, nehme ich das Thema auch an?

Sicherlich nicht sofort, das ist vollkommen klar. Aber in dem Moment, wo Sie Transparenz herstellen, werden auch Veränderungen im Unternehmen angestoßen. Dazu gibt es umfassende empirische Belege. Berichterstattung kann daher durchaus ein Hebel sein, um Veränderungen im Unternehmen anzustoßen.

Aber hier kommt es doch vor allem auf den tone from the top an. Der beste Bericht nützt nichts,

wenn das Management das nicht lebt, wie das Beispiel Volkswagen zeigt. Wie kann man also einen positiven Spin hinbekommen?

Das hängt in der Tat ganz stark davon ab, wie das Thema, wie Sie sagten, vom Management gelebt wird. Wird es nur als notwendiges Übel gesehen, wo einige Treehugger ihren Spleen ausleben, oder sieht man darin ein ökonomisch relevantes Thema, was nicht mehr ignoriert werden darf? Wenn wir uns Unternehmen anschauen, die Nachhaltigkeit wirklich ernsthaft angehen, dann sieht man, dass diese Themen innerhalb des Unternehmens tatsächlich materiell sind. Wenn dagegen innerhalb einer Organisation eine Kultur geschaffen wird, die Straftaten wie bei Volkswagen ermöglicht, dann hat das auch ernsthafte ökonomische Folgen. Wer das als Manager nicht versteht oder ignoriert, verfehlt damit ganz klar auch die Anforderung an ein gutes Management.

Beobachten Sie, dass grundsätzlich die Finanzakteure das Thema zunehmend aus der Nische in den Mainstream treibt?

Es gibt sicherlich deutliche Marktunterschiede zwischen den verschiedenen Ländern innerhalb Europas. In Deutschland ist das Thema unterentwickelt. Wir haben je nachdem, wie man rechnet, um die ein bis fünf Prozent Marktanteil für nachhaltige Kapitalanlagen. Das ist im Vergleich zu anderen Ländern erschreckend wenig. Das liegt auch daran, dass wir nicht die großen Pensionskassen und Pensionsfonds haben, die sehr langfristig die Gelder ihrer Mitglieder anlegen. Frankreich, die Niederlande oder auch Großbritannien sind da viel weiter. Trotzdem gibt es auch in Deutschland Veränderungen, weil die Asset-Manager nicht nur Gelder aus Deutschland verwalten, sondern auch globale Vermögen. Häufig ist es so, dass nur noch Unterzeichner der UN Principles for Responsible Investment einen Auftrag erhalten. Und ich glaube schon, dass das einen Einfluss haben wird. Wie ja bereits angesprochen ist der Zusammenhang zwischen finanzieller und Nachhaltigkeitsperformance messbar. Von daher macht es wirklich hochgradig Sinn, diese Faktoren zu berücksichtigen. Und ich hoffe und gehe auch davon aus, dass sich diese Meinung in vielen Häusern, die bisher mit dem Thema noch nicht so vertraut sind, durchsetzen wird.

Der Gesetzgeber fordert mehr Nachhaltigkeit. Die Politiker tun es. Forscher sowieso. Die Verbraucher auch immer öfter. Bald vielleicht die Investoren.

Kommen wir jetzt an den „Tipping Point“, bei dem unser Wirtschaftsleben insgesamt Richtung Nachhaltigkeit kippt oder reden wir hier weiterhin über ambitionierte Inseln, die aufeinander zutreiben?

Die Veränderungen, die wir momentan diskutieren oder auch herbeireden, sind sehr, sehr kleine Schritte. Und die Frage ist, ob wir den gesellschaftlichen Herausforderungen wie beispielsweise dem Klimawandel mit solch kleinen Schritten begegnen können. Ich glaube, wir brauchen strukturelle Veränderungen und die werden nicht allein über Marktmechanismen – also über stärkeren Druck der Konsumenten oder stärkeren Druck der Investoren – zu schaffen sein. Hier muss es klare gesetzliche Vorgaben geben, die dann gerne flankiert werden von privaten Maßnahmen wie wir sie jetzt von vielen institutionellen Investoren sehen etwa im Rahmen der Divestment-Diskussion. Der Ölausstieg von Rockefeller war schon ein starkes Signal. Aber ich glaube, dass solche Signale alleine das Problem nicht lösen werden.

Noch mal mit Blick auf die CSR-Reporting-Pflicht: Heißt das, dass die Regeln in der Zukunft verschärft werden?

Die Frage, wie die Berichtspflicht sich weiterentwickeln wird, hängt sicherlich ganz stark davon ab, wie die Unternehmen jetzt diesen Freiraum nutzen werden. Im Rahmen der gesetzlichen Regelung können sie z.B. frei den Standard wählen, nach dem sie berichten. Wir kennen das aus anderen Regulierungsmaßnahmen: Wenn es gut funktioniert, dann wird man es dabei belassen. Wenn es nicht funktioniert, dann werden die Standards durch den Gesetzgeber hoch gesetzt. Das ist ein Prozess, auf den sich die Unternehmen einstellen müssen.

Vielen Dank für das Gespräch! ▢

Dr. Alexander Bassen ist seit 2003 Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg und aktuell Mitglied des Rates für Nachhaltigkeit der Bundesregierung. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Bewertung von Extra-Financial Information und Nachhaltigkeit.

Transparenz: Tyrannei oder Transformationstreiber?

Foto: Eugenio Marongiu / Fotolia.com

Transparenzanforderungen an Unternehmen wachsen gefühlt von Jahr zu Jahr. Jüngst setzte die Europäische Union mit der CSR-Berichtspflicht noch eins drauf. Sie wird aktuell in nationales Recht umgesetzt und gilt ab 2017. So mancher fragt sich, was das bringt, und wer die vielen Informationen lesen soll?

Von Sabine Braun

Bezeichnete der Philosoph Byung-Chul Han die Transparenzgesellschaft als „Hölle des Gleichen“, so macht die Politik sich diese Entwicklung mit kühlem Kalkül zunutze. Denn in einer globalisierten Wirtschaft, die einem raschen technologischen Wandel unterworfen ist, lässt sich über Gesetze immer weniger regeln. Transparenzpflichten zeigen einen „regulatorischen Ausweg“. Sie setzen auf die Wettbewerbsmechanismen des Markts und beziehen Investoren, Kunden, Nachwuchs und Gesellschaft in die Überwachung der Unternehmen ein. Dieses Konzept lag schon der europäischen Verordnung zu Umweltmanagementsystemen (EMAS) 1995 zugrunde: Unternehmen, die ein solches einführen und damit im Wettbewerb um Aufträge, Nachwuchs und Reputation punkten wollen, müssen ihre ökologischen Auswirkungen in einer Umwelterklärung darlegen.

Transparenz ermöglicht Unternehmensvergleiche

Bei den international tätigen börsennotierten Konzernen wirkt das „Vergleichsprinzip“ recht zuver-

lässig. Nachhaltigkeitsorientierte Analysten und Investoren, darunter kapitalstarke Pensionsfonds, fordern von diesen seit Jahren Auskunft über soziale und ökologische Auswirkungen, um Reputationsrisiken aufzuspüren. Stolz melden Unternehmen, dass sie in den Dow Jones Sustainability Indizes vorne gelistet sind, von oekom research oder Sustainable Analytics gut bewertet wurden oder beim einst als Carbon Disclosure Project von Investmentgesellschaften gegründeten CDP Spitzenplätze in den Indizes einnehmen. Nach dem gleichen Prinzip verbesserte das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte der 150 größten deutschen Unternehmen durch das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e.V. die Transparenzqualität der Berichte stetig. Dass jeder im öffentlichen Vergleich am besten abschneiden möchte, erzeugt mehr Dynamik als manches Gesetz.

Zugleich stehen gerade die großen international tätigen Unternehmen im Visier der weltweit immer besser vernetzten NGOs, die nach dem Prinzip „blame & shame“ auf diese einwirken und so die

Reputationsrisiken schaffen, die Investoren zu meiden suchen. Unvergessen sind die Proteste gegen Kinderarbeit bei Nike in den 1990er Jahren, die den Sportartikelhersteller zum Umdenken bewegten. In Deutschland war es wenig später die Kaufhauskette Karstadt, die mit einer NGO-Kampagne überzogen wurde und daraufhin ins Nachhaltigkeitsmanagement und -Reporting einstieg.

Neue Impulse kommen aus der Kundenbeziehung

Kleine und mittelständische Unternehmen profitierten dagegen nur vereinzelt von der Darstellung ihres verantwortlichen Handelns und werden auch nur selten abgestraft. So beeinflusste die Vorlage einer Umwelterklärung oder eines Nachhaltigkeitsberichts die Vergabeentscheidung öffentlicher oder privater Auftraggeber bisher eher selten. Auch beschäftigten sich Kunden oder Nachwuchs zu wenig damit, als dass ein Mangel an veröffentlichten Informationen bereits zum eklatanten Nachteil beim Recruiting oder in der Kundenbeziehung geraten wäre.

Das ändert sich aber gerade. BMW beispielsweise fordert von seinen Systemlieferanten für die Elektromobil-Baureihen einen Nachhaltigkeitsbericht. Möbel- und Teppichbodenhersteller, die LEED- oder DGNB-zertifizierte Bürogebäude ausstatten wollen, tun gut daran, die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten nachzuweisen. Der Dodd-Frank Act, der von börsennotierten US-Firmen seit 2015 einen Verzichtsnachweis für Konfliktmineralien verlangt, trifft auch deutsche Mittelständler wie den Armaturenhersteller Hansgrohe, der diese Anforderung wiederum in seiner Lieferkette weitergibt. Zugleich bietet das öffentliche Vergaberecht ab April 2016 endlich die Möglichkeit, nach anderen als rein wirtschaftlichen Kriterien zu entscheiden – und beschert jenen einen Vorteil, die verantwortliches Wirtschaften belegen können. All diese Beispiele zeigen, dass ein Weg beschritten ist, der Transparenz über Nachhaltigkeit auch im Mittelstand zum Wettbewerbsvorteil macht.

CSR-Berichtspflicht wirkt nicht für alle

Die kommende CSR-Berichtspflicht hat hierfür nur mittelbar Bedeutung, da sie lediglich kapitalmarktorientierte Unternehmen ab 500 Mitarbeiter einschließt. NGOs hatten eine Grenze ab 250 Mitarbeitern gefordert und für die Erweiterung auf die großen Mittelständler wie Aldi oder Würth plädiert, die viele Tausend Mitarbeiter beschäftigen. Es ist zwar eine Krux der Berichtspflicht, dass sie

in Deutschland mit seinem starken Mittelstand nur einen kleinen Teil der Unternehmen trifft. Doch inzwischen haben sich hier viele freiwillig aufgemacht. Dazu beigetragen hat der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), mit dem der Rat für Nachhaltige Entwicklung seit 2011 für eine freiwillige Berichterstattung gemäß seiner 20 Prinzipien wirbt. Gegenüber den umfangreichen Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative bietet der DNK mit seinem Raster ein verständliches und kompaktes Rahmenwerk.

Manche mögen die zunehmenden Transparenzanforderungen zwar als „Tyrannei des Vergleichs“ bezeichnen. Besser wäre, sie als Transformationsimpuls zu verstehen. Denn wie schon der Finanzmarkt mit seinen Nachhaltigkeitsratings oder dem Carbon Disclosure Project reagiert die Politik damit nur auf einen Wertewandel in der Gesellschaft und harmonisiert zugleich die europaweit unterschiedlichen Pflichten. So mussten beispielsweise die 200 größten Unternehmen Frankreichs schon seit 2003 Nachhaltigkeitsinformationen veröffentlichen. Die CSR-Berichtspflicht setzt nun ein deutliches Signal an alle Unternehmen Europas, sich mit den Herausforderungen der Zukunft zu beschäftigen und Konzepte dafür zu entwickeln.

Transparenz als Treiber für Zukunftsfähigkeit

Allzu viele Leser werden die Berichte wohl weiterhin nicht finden – was übrigens auch für Geschäftsberichte gilt, ohne dass jemand sie deshalb in Frage stellen würde. Abfinden muss man sich damit nicht, sondern über neue zielgruppenorientierte Formate nachdenken. Die größte Wirkung entfaltet das Reporting aber unzweifelhaft in den Unternehmen selbst. Nur wer regelmäßig Daten erfasst und berichtet, wird den Blick auf die ökologischen und sozialen Hotspots verstetigen und in der Lage sein, substantielle Veränderungen anzustoßen. So kann eine kontinuierliche Nachhaltigkeitsberichterstattung Unternehmen in den Wandel führen und, wenn sie interessant gemacht ist, auch extern Strahlkraft entwickeln – für den Nachwuchs, für die Kunden, für das gesellschaftliche Umfeld.

Sabine Braun ist Gründerin und Geschäftsführerin der akzente kommunikation und beratung gmbh, die Unternehmen seit über 20 Jahren bei Nachhaltigkeit und Verantwortung begleitet – strategisch, im Reporting und bei der Kommunikation.



Foto: Stephen Coburn / Fotolia.com

Woran wir den *Erfolg* eines Unternehmens messen

Über Nachhaltigkeit berichten lohnt sich für fast jedes Unternehmen, sagen Armin Hipper und Gerd Hofielen. Aber noch wichtiger ist den beiden überzeugten Gemeinwohl-Ökonomen eine glaubwürdige Berichterstattung.

Von Armin Hipper und Gerd Hofielen

Die EU-Berichtspflicht zu Nachhaltigkeitsthemen hatte anfangs hohe Erwartungen seitens der Vertreter von Nichtregierungsorganisationen geweckt. Am Ende kam jedoch eine Richtlinie heraus, die nur eine Auswahl an Unternehmen betrifft, nämlich jene mit mindestens 500 Mitarbeitern, die auch noch von besonderem öffentlichem Interesse sind. Für ca. 98 Prozent aller Unternehmen – die kleinen und mittleren Unternehmen – scheint diese Richtlinie damit auf den ersten Blick irrelevant. Auf den zweiten Blick könnten Nachhaltigkeitsberichte aber über Lieferketten und Einkaufsanforderungen zum Standard werden.

Gleichzeitig hat die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsberichten mit dem Volkswagen-Skandal 2015 einen herben Rückschlag erlitten. Dieser Skandal lenkt die Diskussion um Nachhaltigkeits- und CSR-Standards verstärkt auf die Aspekte Glaubwürdigkeit und Prüfung. Im Kern geht es bei der Frage nach den passenden Standards um die Tragweite unternehmerischer Verantwortung. Dahinter steht die essenzielle Frage, inwieweit die durch Unternehmen verursachten ökologischen und sozialen Leistungen und „Kosten“ belohnt bzw. sanktioniert werden sollen.

Daran ändert auch die EU-Richtlinie wenig. In einem zentralen Punkt ist sich Brüssel nämlich treu geblieben: Mit Ausnahme weniger Unternehmen bleiben Nachhaltigkeit und CSR freiwillig. Dies

wird auch deutlich, wenn man die Managementstandards betrachtet, auf welche die Richtlinie explizit Bezug nimmt: Es sind der nicht-zertifizierbare CSR-Leitfaden ISO 26000, der derzeit am stärksten verbreitete Standard der Global Reporting Initiative (GRI) sowie der aus westeuropäischer Sicht als Minimalstandard zu bewertende Global Compact der Vereinten Nationen. Diese Standards verdienen ihre Würdigung und haben ihre Berechtigung. In Sachen Legitimität war GRI wegweisend.

Nimmt man aber die Aussagen eines Club of Rome ernst, dann muss jetzt ein neues Level von Nachhaltigkeit in der Wirtschaft erreicht werden. Einer der bekanntesten deutschen Wirtschaftsethiker, Karl Homann, hat die Formel geprägt, wonach der systematische Ort der Moral in der Wirtschaft in den Rahmenbedingungen verankert sein müsse und meinte damit, dass keine überbordende Ansprüche an Unternehmen gestellt werden dürfen. Diese Formel aufgreifend bietet die besagte EU-Richtlinie nun die Chance, die Rahmenbedingungen im EU-Raum zu ändern und unternehmerischen Erfolg neu zu betrachten.

Nachrichtungsberichte als Teil der Erfolgsmessung (und Besteuerung)?

Die Frage, die wir hier aufwerfen wollen, ist simpel, aber weitreichend. Woran wollen wir den Erfolg eines Unternehmens messen? In der Regel wird der

Erfolg eines Unternehmens am Finanzgewinn gemessen, ganz so wie Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman einst die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen definierte („The Social Responsibility is to increase its profits“). Heute wird diese Ansicht zunehmend hinterfragt, wonach das primäre Ziel der Unternehmensführung darin liegen sollte, hauptsächlich den Unternehmenswert zu steigern (Shareholder-Value-Doktrin).

Seit der Finanzkrise hat sich der gesellschaftliche Konsens zur Frage der Unternehmensverantwortung aber über das enge Verständnis vom Shareholder-Value, von Gewinnmaximierung und Wachstumszwang hinausbewegt und betrifft unser Wirtschaftssystem als Ganzes. Autoren wie Jeremy Rifkin läuten sogar bereits das Ende des Kapitalismus ein. Immer offensichtlicher wird, dass unser derzeitiges System, verbunden mit einer Gewinnmaximierungspriorität der vergangenen Jahrzehnte, zu enormen Reichtümern bei einer Minderheit der Menschen, hauptsächlich bei Financiers und Unternehmenseigentümern, führte. Gleichzeitig konstatieren wir prekäre Lebensbedingungen für die Mehrheit der Menschen, Umweltzerstörung, Klimakatastrophen und Aushöhlung demokratischer Prozesse. Dieser Kontrast führt zu einem Punkt, von dem aus ethische Managementstandards unter einem neuen „Lösungs- und Legitimationsdruck“ hier miteinander verglichen werden.

Wenn es ab kommendem Jahr darum geht, welche Nachhaltigkeitsstandards im Kontext der EU-CSR-Richtlinie resp. von deren gesetzlicher Umsetzung in nationales Recht Anerkennung finden werden, dann geht es um mehr als einen formellen Akt der Anerkennung eines Standards. Es geht darum, wie wir – im Sinne Karl Homanns – unsere Rahmenbedingungen gestalten werden.

Neun Kriterien zur Bewertung von CSR- und Nachhaltigkeitsstandards

Geleitet von der Erkenntnis, dass unser derzeitiges Wirtschaftssystem eine Transformation benötigt, schlagen wir deshalb neun Kriterien vor, denen ein Nachhaltigkeitsstandard im Sinne der EU-Richtlinie genügen sollte. Die Rahmenbedingungen sollen so gestaltet werden, dass nachhaltig und ethisch wirtschaftende Unternehmen keine Wettbewerbsnachteile durch höhere Kosten haben, sondern im Gegenteil, ihnen und der Gesellschaft ein gewisser „Return on Sustainability Investment“ ermöglicht wird.

Kriterium 1: Rechtsfolgen beachten

Auf der B.A.U.M.-Jahreskonferenz 2014 brachte Ernst Ulrich von Weizsäcker es auf den Punkt, dass ein zentrales Problem unseres Wirtschaftssystems darin begründet liege, dass ökologische Kosten nicht in Preisen erfasst sind. Mit dieser Bemerkung schlägt er in die gleiche Kerbe wie Kritiker des freiwilligen CSR-Ansatzes, die bemängeln, dass ökosoziale Leistungen außerhalb des „eigentlichen“ wirtschaftlichen Geschäftes betrachtet werden. Erste Unternehmen wie etwa Puma, die Otto Group, Novo Nordisk und Interface wollen daher wissen, was die gesellschaftlichen Gesamtkosten ihrer Unternehmenstätigkeit sind, wo beispielsweise in der Lieferkette die größten Umweltschäden entstehen und wo Menschenrechte gefährdet oder missachtet werden. Sie ermitteln Zahlen, die über die üblichen Berichtspflichten, z.B. eines GRI-Berichts hinausgehen. Dies ist der Kontext, der auf die Erforderlichkeit von Rechtsfolgen hinweist, um eine ganzheitliche Betrachtungsweise zu erreichen, ohne diese schlicht als „externalisierte Kosten“ zu behandeln. Mit Rechtsfolgen können hier beispielsweise Steuererleichterungen oder -erhöhungen gemeint sein, die eine hohe öko-soziale Leistung belohnen oder eine besonders schwache sanktionieren.

Kriterium 2: Universelle Wertegrundlage des Rahmenwerkes

Die Berichtsindikatoren der Nachhaltigkeits- und CSR-Standards spiegeln immer ethische Werte wider. Hier ist zu prüfen, ob diese Werte universell sind und eine höchstmögliche Legitimität besitzen oder ob sie bestimmte gesellschaftliche Gruppen überproportional repräsentieren. Weiter ist zu fragen, ob das zugrunde gelegte Rahmenwerk die Darstellung von Wertekonflikten und von relativen Niveaus der Umsetzung einzelner Werte erlaubt. Gibt das Rahmenwerk zudem Auskunft darüber, welche Auffassungen über den Zusammenhang von Wirtschaft und Gesellschaft darin zum Ausdruck kommen?

Kriterium 3: Externe Prüfung und Testierung der angegebenen Nachhaltigkeitsleistung

Die Praxis des Greenwashing, das eine Nachhaltigkeitsleistung beschreibt, die einige gute Initiativen in den Vordergrund stellt und damit eine schwache Gesamtleistung übertüncht, bringt auch diejenigen Organisationen in Misskredit, die tatsächlich ein ernsthaftes und umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement betreiben. Vertrauensbildend ist eine



Eine tabellarische Gegenüberstellung der Nachhaltigkeitsstandards anhand der hier diskutierten Kriterien finden Sie nebst vollständigem Artikel online unter <http://www.hm-practices.org/seite/202416/diskussionsbeitr%C3%A4ge.html> oder <http://arminhipper.de/Nachhaltigkeit-managen/>

Prüfung der Berichte im Hinblick auf die Vollständigkeit und die inhaltliche Richtigkeit der Angaben. Für die Nichterfüllung von Berichtsindikatoren sollte es eine methodische Vorgabe geben (z.B. comply or explain). Die Verifizierung der Richtigkeit der Angaben bedarf einer Expertise bei den Auditoren des Standards und muss wiederum in transparenten und nachvollziehbaren Richtlinien für die Arbeit der Auditoren bzw. für die Öffentlichkeit verankert sein.

Kriterium 4: Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung

Um die Nachhaltigkeitsleistung einer Organisation würdigen zu können, müssen die gemessenen Ergebnisse anhand von Bewertungsmaßstäben eingeschätzt werden. Die Würdigung ist nur mit geeigneten Maßstäben möglich, die nicht „Äpfel mit Birnen vergleichen“, und zudem einen Bezug zu Normen herstellen, die auf alle Unternehmen anwendbar sind. Die (finale) Bewertung durch Dritte ermöglicht es dem Leser einzuschätzen, wie das Verhältnis von Einsatz zum Ergebnis ist, und liefert eine sinnvolle Steuerungsgröße für die Organisation. Soll die Nachhaltigkeitsperformance einer Organisation später rechtliche Konsequenzen nach sich zie-

hen, so bedarf es als Voraussetzung zwingend einer Bewertung dieser Performance, die relative Ergebnisebenen aufzeigt. Dadurch wird ein realistischer Vergleich möglich.

Kriterium 5: Vollständigkeit der Inhalte bei darstellbarem Aufwand für den Mittelstand

Dieses Kriterium fragt in erster Linie danach, ob alle wesentlichen Indikatoren abgedeckt sind. Mit Bezug auf Großunternehmen und Konzerne sollte der Berichtsrahmen zur konsistenten Darstellung der wesentlichen Indikatoren anleiten, damit die Berichte ihre Lesbarkeit behalten. Die Geschäftsrisiken des Unternehmens sollten nicht der alleinige Bezugsrahmen für die Bestimmung der wesentlichen Berichtsinhalte sein. Die Wirkung der Unternehmensaktivitäten auf Stakeholder-Gruppen, ökologische Zusammenhänge und gesellschaftliche Anforderungen sind in die Wesentlichkeitsbestimmung einzubeziehen.

Dieses Kriterium wirft aber auch ein Scheinwerferlicht auf die Frage nach dem Aufwand der Berichterstattung. Speziell die mittelständischen Unternehmen, die ca. 98 Prozent aller Unternehmen ausmachen, berichten bislang noch nicht in großer Anzahl über ihre Nachhaltigkeitsleistung, obwohl es

durchaus berichtenswerte Leistungen gibt. Dieses Kriterium fragt also auch danach, ob das Rahmenwerk für Unternehmen geeignet ist, die nach europäischer Definition zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gerechnet werden. Für KMU ist es bedeutsam, dass der Aufwand für die Erstellung eines aussagekräftigen Nachhaltigkeitsberichts wirtschaftlich darstellbar ist und gegebenenfalls auch ohne teure Beratungsmandate zu leisten ist. Kurz gefasst fordert dieses Kriterium, über alle relevanten Nachhaltigkeitsbereiche zu berichten, ohne dass für den Konsumenten schwer lesbare „Telefonbücher“ erstellt werden.

Kriterium 6: Messbarkeit der Nachhaltigkeitsleistung

Gemäß der alten Managementweisheit „you can't manage what you don't measure“ muss auch die öko-soziale Performance gemessen werden. Messbarkeit ist die Basis für einen Vergleich und für die schon zuvor eingeforderte Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung. Kritikern, die behaupten, es sei nicht möglich, solche komplexen Themenbereiche zu messen, seien drei Argumente vergegenwärtigt:

Erstens kommt es bei der öko-sozialen Leistung in dieser Entwicklungsphase nicht auf Kommastellen, sondern auf Größenordnungen an. Zum Vergleich sei auf die Entwicklung der Treibhausgasbilanzierung hingewiesen. Auch dort wird nach dem Prinzip der Wesentlichkeit bilanziert und es lassen sich sehr wohl Zahlen errechnen, die eine Größenordnung wiedergeben. Zweitens können Sachverhalte, die nicht sinnvoll in Zahlen abgebildet werden können, dennoch trennscharf abgestuft beschrieben werden; diese Abstufungen können dann quantitativ ausgedrückt werden. Und drittens können komplexe Sachverhalte, die nicht klar in mess- oder zählbaren Begriffen abgebildet werden können, auf Definitionen von Best- oder Good-Practice bezogen werden – damit ist Messbarkeit wieder möglich. Das Herstellen von Relationen ist eine aus der ursprünglichen Messung abgeleitete Operation, die das Verständnis der gemessenen Größe verbessert.

Die Berichtsangaben sollen einen Bezug der Ressourcenverbräuche zur Nachhaltigkeitsleistung und zu den Gesamtaktivitäten des Unternehmens herstellen, also sich z.B. auf gesellschaftliche Dimensionen und/oder auf die maßgeblichen Unternehmensmetriken beziehen (spezifische Kennzahlen wie CO₂-Emissionen/Wertschöpfung oder Anzahl Weiterbildungstage/Arbeitnehmer).

Kriterium 7: Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsleistung

Eine echte Vergleichbarkeit erfordert die Darstellung der Nachhaltigkeitsleistung in Bezug zum Geschäftsvolumen sowie in Bezug zur Beanspruchung von natürlichen und gesellschaftlichen Ressourcen. Mit absoluten Zahlen kann das substanzielle Niveau der Wahrnehmung der Unternehmensverantwortung nicht dargestellt werden. Allerdings existieren keine Normen, die als Maßstäbe dienen könnten, um relative Verhältnisse zwischen Unternehmen sichtbar zu machen. Wie könnte zum Beispiel die Situation in der Lieferkette universell messbar gemacht werden?

Ein Bezug auf Best- oder Good-Practices ist eine praktikable Alternative zu Normen, weil dadurch die relative Anstrengung eines Unternehmens sichtbar wird. Für eine hohe Vergleichbarkeit ist es erforderlich, dass die Leistungsdaten in einer kompakten Übersicht aufgelistet sind und somit leicht mit denen eines Wettbewerbsunternehmens verglichen werden können. Dagegen müssen der individuellen Ausgestaltung Grenzen gesetzt sein. Diese Forderung bezieht sich auf den öffentlich zugänglichen Standardbericht; was das Unternehmen zusätzlich im Marketing umsetzt, ist hiervon unberührt. Zum Vergleich kann an dieser Stelle wieder auf die Bilanzierung nach Handels- und Steuerrecht verwiesen werden, wo es Vorschriften und Grenzen der individuellen Gestaltung einer Bilanz gibt.

Zwar teilen alle der genannten Standards per se das Bestreben, die Nachhaltigkeitsberichte und -leistungen miteinander vergleichbar zu machen. Trotz Standardisierung sind aber heute die Nachhaltigkeitsberichte von zwei Unternehmen derselben Branche nicht unbedingt leicht vergleichbar. In einem demokratisch orientierten Wirtschaftsraum sollten aber die Nachhaltigkeitsberichte nicht nur Ratingspezialisten vorbehalten sein, sondern auch für Konsumenten und Laien vergleichbar.

Investoren und Vermögensverwalter beauftragen heute Ratingagenturen damit, eine Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen herzustellen. Dabei verwenden die Ratingagenturen unterschiedliche methodische Ansätze, was zu noch mehr Unübersichtlichkeit beim Vergleichen der Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen führt. Zudem sind die Rankings meist nur gegen Bezahlung zu haben und nicht öffentlich einsehbar. Damit ist die öffentliche Diskussion der Nachhaltigkeitsperformance einzelner Unternehmen oder Branchen

nur eingeschränkt möglich. Fazit: Ein Nachhaltigkeitsberichtsstandard sollte eine hohe und leicht zu bewerkstellende Vergleichbarkeit gewährleisten.

Kriterium 8: Verständlichkeit der berichteten Nachhaltigkeitsleistung

Dieses Kriterium geht eng einher mit dem Kriterium der Vergleichbarkeit. Es beschreibt die verständliche Darstellung der Nachhaltigkeitsleistungen in Form von klaren Definitionen der in Zahlen erfassten Sachverhalte oder der beschriebenen Angaben. Eine hohe Verständlichkeit eines Nachhaltigkeitsberichts wird insbesondere dadurch erreicht, dass es eine zusammenfassende, kompakte Gesamtdarstellung der Leistungsniveaus der einzelnen Indikatoren gibt. Grafische Darstellungsformen erleichtern das Erfassen und Verstehen und sind insbesondere wichtig für interessierte Laien, die weder die Expertise noch die Zeit haben, sich in die Berichtswerke umfassend zu vertiefen. Eine verständliche Aufbereitung der berichteten Sachverhalte ist sowohl für die Information der Öffentlichkeit in einem demokratischen Raum als auch für die Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen für Konsumenten erforderlich.

Kriterium 9: Legitimität der führenden Organisation

Alle Standards haben ihre Herkunftsgeschichte, idealerweise aus einem frei zugänglichen Multi-Stakeholder-Prozess. Hier ist zu prüfen, wie zugänglich und demokratisch die Herangehensweise der führenden Organisation des Standards ist und welche Legitimität sie folglich für sich beanspruchen kann. Gibt es ein Verfahren, wie das Rahmenwerk an neue Entwicklungen angepasst wird bzw. darüber, wer an Entwicklungsprozessen mitwirken darf? Sind die erforderlichen Dokumente frei zugänglich?

Die Zukunft der Unternehmensverantwortung

Die Diskussion um ethische Managementstandards ist letztlich die Frage nach dem Umfang und den Konsequenzen der Unternehmensverantwortung in unserer Gesellschaft. Heute heißen die Parameter der Unternehmensverantwortung in der Regel Wachstum, Return-on-Investment und maximale Profitabilität für weiteres Wachstum. Die Kosten dafür trägt aber zunächst die Allgemeinheit; sie sind in der Regel nicht in Produkte oder Dienstleistungen eingepreist. Die Pionier-Unternehmen der Nachhaltigkeit, die ihre Nachhaltigkeitsleistung zielgerichtet verbessern und

transparent berichten, akzeptieren dagegen eine Rechenschaftspflicht gegenüber ihren Anspruchsgruppen und der interessierten Öffentlichkeit. Dafür werden sie vom Gesetzgeber aber bislang nicht belohnt. Die Marktteilnehmer beginnen jedoch immer stärker, diese Leistungen anzuerkennen. Die Forderung, dass Unternehmen, die ja das natürliche und gesellschaftliche Umfeld in erheblichem Umfang nutzen und verändern, dieses Umfeld auch verantwortlich mitgestalten sollten, setzt sich erkennbar durch. Dieses Thema ist virulent. Davon zeugt nicht nur eine Studie der Bertelsmann Stiftung aus 2012. Im Jahr 2013 beschäftigten sich sechs der zehn Kampagnen von Campact, einer Organisation der Zivilgesellschaft mit einer Reichweite von fast 1,5 Millionen Menschen, mit Themen der Unternehmens- bzw. Wirtschaftsverantwortung. Das Netzwerk für Unternehmensverantwortung CorA, das von mehr als 50 zivilgesellschaftlichen Organisationen getragen wird, setzt sich für eine am Gemeinwohl orientierte Unternehmensverantwortung ein.

Die EU-Richtlinie 2014/95 bietet jetzt eine große Chance zur Weiterentwicklung unseres Wirtschaftssystems. Wollen wir Unternehmensverantwortung als freiwillige CSR verstehen, die nach wie vor den ökonomischen Interessen das Primat gibt oder begreifen wir den Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem wirklich als gleichrangig? Europa hat sich zum Ziel gesetzt, Vorreiter bei Klimaschutz und Nachhaltigkeit zu sein. Das ist nur möglich, wenn die Wirtschaft konstruktiv mitwirkt. Der erste Schritt ist eine aussagefähige Berichterstattung über die Wirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Gesellschaft und Natur. Damit wird die Grundlage für eine transparente Rechenschaft und die angemessene Übernahme von Verantwortung gelegt. So wie bei der Handels- und Steuerbilanz der individuellen Gestaltung Leitlinien gegeben wurden, sollten wir auch bei der öko-sozialen Bilanzierung einen glaubwürdigen, verbindlichen Standard erreichen.

M.A. Armin Hipper ist Beauftragter für Umwelt- und Energiemanagement in einem mittelständischen Industrieunternehmen. Als zertifizierter Gemeinwohl-Ökonomie-Berater und Schulungspartner des deutschen Nachhaltigkeitskodex ist er zudem beratend im Mittelstand aktiv.

Dipl. Bw./Dipl. Psych. Gerd Hofielen ist Mitglied im Vorstand von Unternehmensgrün. Als Berater für Unternehmensethik arbeitet er mit Unternehmen an der Transformation von Geschäftsmodellen und -prozessen.

Nutzen und Grenzen von Nachhaltigkeitsratings und -berichten

Von Martin Heuser

Foto: Volkswagen AG

Voller Stolz verkündete die Volkswagen AG in einer Pressemitteilung am 11.09.2015: „Volkswagen ist der nachhaltigste Automobilkonzern der Welt“. Im angesehenen Dow Jones Sustainability World (DJSI) Index war Volkswagen erneut als nachhaltigster Automobilhersteller gelistet, wobei nachhaltig im Sinne ethischer Unternehmensführung, ökologischer und gesellschaftlicher Verantwortung verstanden wird. Die DJSI-Index-Familie ist für Investoren der weltweit wichtigste Gradmesser für diese Einschätzung von Großunternehmen.

Im Ranking zum DJSI World erreichte Volkswagen die Spitzenposition mit 91 von 100 möglichen Punkten, in den Feldern Verhaltensgrundsätze, Compliance und Antikorruption sogar 100 von 100 Punkten. Der Vorstandsvorsitzende der Volkswagen AG, Prof. Dr. Martin Winterkorn, hierzu: „Diese Auszeichnung ist ein großer Erfolg der ganzen Mannschaft. Sie belegt, dass der Volkswagen Konzern auf dem besten Weg ist (...)“.

Volkswagen auf dem besten Weg ...? Bereits neun Tage später musste derselbe Vorstandsvorsitzende eingestehen, dass US-Behörden festgestellt hatten, bei Abgastests an VW-Fahrzeugen mit Dieselmotoren wären Manipulationen festgestellt worden. Drei Tage später trat Martin Winterkorn als Vorstandsvorsitzender zurück. Am 29.09.2015 wurde Volkswagen aus der DJSI-Index-Familie gestrichen und der Titel „nachhaltigster Automobilhersteller der Welt“ aberkannt. Wie konnte VW im DJSI die Maximalpunktzahl in den Themengebieten Compliance, Verhaltensgrundsätze und Antikorruption vergeben erhalten? Es scheint, als hätten die zuständigen Ana-

lysten der Ratinggesellschaft RobecoSAM wesentliche Informationen übersehen, als sie ihre Bewertungen abgaben. Und auch den Wirtschaftsprüfern von PricewaterhouseCoopers, die den 156-seitigen Nachhaltigkeitsbericht 2014 testiert haben, waren die Manipulationsvorwürfe wohl nicht bekannt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Nachhaltigkeitsrankings und -berichte überhaupt in der Lage sind, eine Aussage über die unternehmerische Verantwortung eines Unternehmens zu geben. Oder transportieren sie lediglich einen schönen Schein, in dem kritische Aspekte der Geschäftstätigkeit ausgepart werden?

Grundlage des Problems sind asymmetrisch verteilte Informationen zwischen dem Unternehmen (Volkswagen) und dem Prüfer (PricewaterhouseCoopers bzw. RobecoSAM). Volkswagen verfügt über interne Informationen und kann entscheiden, welche dieser Informationen in welcher Form weitergegeben werden. Das Bestreben, kritische Aspekte der Geschäftstätigkeit politisch weichzuspülen, besteht nach eigenen Erfahrungen insbes. bei börsennotierten Unternehmen. Der Grund hierfür liegt auf der Hand: Schlechte Unternehmensnachrichten senken den Aktienkurs. Das Unternehmen hat einen Informationsvorsprung. In den Wirtschaftswissenschaften ist dies unter den Phänomenen „Moralisches Risiko“ (moral hazard) bzw. „Adverse Selektion“ (adverse selection) bekannt. Schlechte Risiken werden verborgen bzw. zu guten Risiken umdeklariert. Der Prüfer kann dies glauben oder Anreize schaffen, damit die Wahrheit gesagt wird. Anreizmechanismen in der Versicherungswirtschaft sind hierzu: Langzeit- und Signaling-Verträge sowie Mo-

onitoring-Maßnahmen. Diese führen dazu, dass unmoralisches Verhalten sanktioniert wird, indem der Preis der Verträge angepasst bzw. gekündigt wird.

Im Fall von Nachhaltigkeitsratings und -berichten bestehen Sanktionsmechanismen darin, dass die Reputation leidet, wenn ein Unternehmen die Unwahrheit gesagt hat. Dem gegenüber steht die (eher geringe) Wahrscheinlichkeit, dass diese überhaupt ans Tageslicht gelangt. Die Unternehmen haben insofern keinen Anreiz, zu kritischen Aspekten der Geschäftstätigkeit die Wahrheit zu sagen. Dies auch, da die Prüfer nicht die Möglichkeit haben, Schadenersatzforderungen zu stellen. Die Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens zum DJSI erfolgt nach eigenen Erfahrungen anhand eines Fragebogens, in dem zu diversen Themenfeldern Fragen gestellt werden. Die Unternehmen haben dabei einen Anreiz, sich möglichst gut darzustellen, um eine hohe Punktzahl zu erreichen. Die Punktzahl steigt, wenn die Antworten mit Dokumenten belegt werden können. Kaum überprüfbar ist jedoch, wie Arbeitsanweisungen oder Leitlinien im Unternehmen gelebt werden. In ähnlicher Weise geben auch die Nachhaltigkeits-Reporting-Standards der GRI G4 lediglich eine Richtschnur. So lassen sich die Aussagen in einem Nachhaltigkeitsbericht den Kriterien der GRI G4 bzw. der ISO 26000 zuordnen, sehr oft sind die Aussagen jedoch qualitativer Natur und bleiben damit interpretierbar.

In allen Fällen bleiben die Sanktionsmöglichkeiten des Prüfers begrenzt und der Anreiz des Unternehmens, die Nachhaltigkeitsleistung geschönt darzustellen, bleibt hoch. Im Fall Volkswagen stellt sich beim Lesen des Nachhaltigkeitsberichts die Frage, wer 156 DIN-A4-Seiten hieb- und stichfest prüfen soll, insbes., wenn die formulierten Ziele vage bleiben z.B. „Compliance-Kultur weiter vertiefen und Kenntnisse der relevanten Compliance-Werte und -Grundsätze in der Belegschaft verbessern“ (Nachhaltigkeitsbericht Volkswagen AG 2014, S. 135). Zwischen den Zeilen gelesen bedeutet dieser Satz: Die Compliance-Kultur ist bei VW kaum bekannt; belegt und sanktionierbar ist dieser Satz allerdings nicht. Die ans Licht gekommenen Manipulationspraktiken bei Volkswagen bestätigen letztlich die Interpretation. Gelogen hat Volkswagen damit nicht.

Letztlich leidet unter solchen Beispielen die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsberichten und Nachhaltigkeitsratings – an sich zu Unrecht. So gibt es durchaus Ansatzpunkte, ähnlich zu Versicherungsverträgen Anreize zu schaffen, damit Unternehmen die asymmetrisch verteilten Informationen

in Nachhaltigkeitsratings und -berichten nicht zu ihrem Vorteil nutzen. Im Versicherungsbereich wird dem z.B. dadurch begegnet, indem nur versichert ist, was vorher deklariert wurde (Signaling). Langzeitverträge tragen dazu bei, dass sich die Versicherten moralisch verhalten. Übertragen auf Nachhaltigkeitsberichte und -ratings bedeutet dies:

- > Der Prüfer testiert nur nachweislich belegbare und messbare Aussagen; liegen qualitative oder dahin nicht belegbare Aussagen vor, dass dies tatsächlich auch umgesetzt wird, so werden diese vom Testat ausgenommen bzw. als Beurteilung wird der Wert „Null“ vergeben.
- > Zu einem Signaling trägt bei, wenn bei Nachhaltigkeitsratings eine aussagefähige Zusammenfassung öffentlich (und nicht nur gegen Entgelt) verfügbar gemacht wird.
- > Nachhaltigkeitsberichte sind keine Werbeveranstaltung; eine Konzentration auf ein schlankes, dafür aber belastbares (quantitatives) Berichtsformat reicht aus.
- > Unternehmen sollten die GRI-Konformität ihres Nachhaltigkeitsberichts nicht selbst einschätzen dürfen, denn das führt erfahrungsgemäß zu „zu guten“ Bewertungen. Eine GRI-Konformitätserklärung sollte nur ein externer Prüfer vornehmen können.
- > Bei unrichtigen Angaben in nennenswertem Ausmaß (in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Nutzen, den ein Unternehmen hierdurch erzielt) sollten die Unternehmen gegenüber dem Prüfer in einem nennenswertem Umfang schadenersatzpflichtig werden.
- > Im Fall von Falschaussagen sollte ein Ausschluss aus allen Nachhaltigkeitsindizes bzw. ein Entziehen des GRI-Testats nicht für das laufende Jahr, sondern für fünf Jahre erfolgen.

Nachhaltigkeitsberichte und -ratings sind wertvolle Anhaltspunkte zur Einschätzung einer ethischen Unternehmensführung. Beide sollten jedoch unter ökonomischen Gesichtspunkten und nicht als Werbeveranstaltungen verstanden werden. Aus der Versicherungswirtschaft adaptierte Lösungsansätze zur Reduzierung von Moral Hazard und Adverse Selection können helfen, den Nutzen und die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsberichten und -ratings langfristig zu erhalten.

Martin Heuser, Dipl. Volkswirt, hat in einer deutschen Großbank das Themenfeld Nachhaltigkeit & Klimaschutz aufgebaut und hierbei u.a. ein Managementsystem DIN ISO 14001 eingeführt.



Foto: Südwind-Institut

„Der Schutz von **Menschenrechten** muss den gleichen Stellenwert besitzen wie der Schutz der Konsumenten“

Friedel Hütz-Adams ist seit 1993 wissenschaftlicher Mitarbeiter des Südwind-Instituts. Dort beschäftigt er sich hauptsächlich mit den Zusammenhängen zwischen Armut und Missständen in Entwicklungsländern einerseits und dem Verhalten von Wirtschaft, Politik, Verbraucherinnen und Verbrauchern in Deutschland andererseits.

NGOs wie Germanwatch oder Transparency International haben im März dieses Jahres ein Positionspapier für eine effektive Umsetzung der CSR-Berichtspflicht der EU veröffentlicht. Darin fordern sie unter anderem, dass die künftige Berichterstattung auch die gesamte Wertschöpfungskette der Unternehmen miteinbeziehe. Diese Ansicht teilt auch Friedel Hütz-Adams, der als wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Südwind-Institut in den Bereichen Rohstoffe und Wertschöpfungsketten arbeitet. Wir haben uns mit ihm über die Aussagekraft von Nachhaltigkeitsberichten, Transparenz und die Sinnhaftigkeit freiwilliger branchenspezifischer Kontrollsysteme unterhalten.

Guten Tag, Herr Hütz-Adams! Wann haben Sie eigentlich Ihren letzten Nachhaltigkeitsbericht gelesen?

Das war vermutlich Anfang letzten Jahres, als ich Hintergründe zur Einkaufspraxis eines Unternehmens recherchierte.

Was macht einen guten CSR-Bericht für Sie aus?

Was mir überhaupt nicht gefällt sind Berichte, die sich größtenteils um Randbereiche der Geschäftsfelder großer Unternehmen oder sogar um deren soziale Projekte außerhalb der eigentlichen Geschäftsfelder drehen.

Ein guter Bericht sollte sich mit dem Kerngeschäft der Unternehmen beschäftigen und nicht mit Projekten außerhalb der eigentlichen Wertschöpfungskette. Zudem sollte er die gesamte Wertschöpfungskette umfassen, nicht nur einzelne Stufen.

Blickt man als Leser immer hinter die Fassaden? Geldwäschewürfe gegenüber der Deutschen Bank, Abgasmanipulation bei VW: Laut eigener CSR-Reports kommen beide Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nach und handeln regelkonform. Kann man Nachhaltigkeitsberichten noch Glauben schenken?

Betrug ist immer möglich. Von außen ist es häufig nicht machbar, einzelne Angaben zu überprüfen. Darüber hinaus sind viele Zahlen oft wenig aussagekräftig. Wenn etwa ein Konzern sagt, die ihn beliefernden Bauern hätten binnen weniger Jahre ihre Einkommen verdoppelt, dann werden für diese Aussage Bezugsgrößen benötigt, die in den CSR-Berichten oft fehlen: Wurde diese Verdoppelung in lokaler Währung, in US-Dollar, Euro oder an einem Warenkorb berechnet? Wie verhielten

sich die Einkommenssteigerungen zur Inflation? Was war die Ursache der Steigerung – das segensreiche Handeln des Unternehmens oder vielleicht auch lediglich wetterbedingt eine Reihe sehr guter Ernten?

Nachhaltigkeitsberichte haben dann eine Aussagekraft, wenn sie über konkrete Zielindikatoren für zentrale Bereiche des Unternehmens informieren. Das kann beispielsweise bedeuten, dass bei konstanter oder sogar steigender Produktionsmenge für den Ausstoß klimarelevanter Abgase ein Reduzierungsplan vorgelegt und dessen Umsetzung jährlich dokumentiert wird. Ähnliches ist bei der Beschaffung der Rohstoffe möglich: konkrete Vorgaben, wie viel Prozent der Rohstoffe zu welchem Zeitpunkt aus nachhaltigeren Quellen stammen sollen und permanente Zielüberprüfung.

Aus Sicht von NGOs sollen Unternehmen offener über Probleme berichten, die es bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen gibt. Aber wie viel Ehrlichkeit verträgt die Zivilgesellschaft, ohne die Unternehmen für Fehler abzustrafen?

Einzelne Unternehmen gehen mittlerweile hin und veröffentlichen Berichte über die Bereiche, wo es in ihrer Wertschöpfungskette menschenrechtliche und ökologische Probleme gibt. Meines Wissens ist dafür noch kein Unternehmen abgestraft worden. Wenn Unternehmen allerdings versuchen, Probleme zu verstecken oder die Verantwortung von sich zu weisen, ist dies immer ein Risiko für den Konzern.

Selbst wenn Unternehmen sich durch einen offeneren Umgang mit Problemen in ihrer Wertschöpfungskette Risiken aussetzen, ist eine solche Offenheit in vielen Bereichen die einzige Möglichkeit, Fortschritte zu erzielen: Offenheit kann zu Erfahrungsaustausch führen und darüber hinaus dazu

beitragen, dass Multi-Stakeholder-Ansätze entstehen, in denen man gemeinsam über die Lösung der Probleme diskutiert, auf die einzelne Unternehmen alleine manchmal wenig Einfluss haben.

Die europäische CSR-Berichtspflicht adressiert auch das Thema Menschenrechte, das gerade für global agierende Unternehmen relevant ist. Unsere Waren und Produkte durchlaufen über Landesgrenzen hinweg viele Stufen der Wertschöpfung. Ist das Einhalten sozialer Standards entlang der Lieferkette überhaupt möglich?

Ja! Und wo es derzeit noch nicht möglich ist, muss es möglich gemacht werden. Hinsichtlich Qualitätsstandards würde niemand eine solche Frage stellen, denn es ist selbstverständlich, dass ein Hersteller für eventuelle Qualitätsmängel geradestehen muss. Und das auch, wenn sie auf eine defekte Schraube oder ein pestizidbelastetes Agrarprodukt zurückzuführen sind, also mehrere Produktionsstufen von ihm entfernt verortet sind. Der Schutz von Menschenrechten und grundlegenden ökologischen Standards entlang der Wertschöpfungskette muss den gleichen Stellenwert besitzen wie der Schutz der Konsumenten. Wo dies in unübersichtlichen Wertschöpfungsketten nicht garantiert werden kann, weil diese zu lang sind, müssen Ketten wieder verkürzt werden. Eben dies geschieht derzeit in einigen Bereichen.

Welche Bereiche sind das?

Beispielsweise fordern einige Elektronikunternehmen von ihren Lieferanten kürzere Lieferketten. Dies ist nicht zuletzt auf den Druck durch den Dodd-Frank Act zurückzuführen, einem Gesetz in den USA zur Kontrolle des Einkaufs von vier Rohstoffen aus Konfliktgebieten im Osten der Demokratischen Republik Kongo: Unternehmen sind bei diesen Rohstoffen gesetzlich gezwungen, ihre Wertschöpfungskette bis hin zum Rohstoff zu kennen, und sie verkürzen diese, um Risiken zu mindern. Auch im Agrarsektor ist zu beobachten, dass multinationale Händler oder Verarbeiter von agrarischen Rohstoffen versuchen, in direkten Kontakt mit Bäuerinnen und Bauern zu kommen. Sie verdrängen damit etwa beim Handel mit Kakao oder Kaffee Zwischenhändler, um Transparenz über die Herkunft ihrer Rohstoffe zu erhalten.

In der Vergangenheit haben sich viele verschiedene Multi-Stakeholder-Brancheninitiativen wie die Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC), der Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) oder das Forest Stewardship Council (FSC) gebildet,

die die Durchsetzung definierter CSR-Standards gewährleisten sollen. Können solche freiwilligen Selbstverpflichtungen den Markt regeln oder sind sie nur ein Versuch der Wirtschaft, weitere Gesetze zu vermeiden?

Es kann beides sein. In einigen Sektoren haben Unternehmen versucht, mit Selbstverpflichtungen schärfere Gesetze zu verhindern. In anderen Bereichen sind solche Zusammenschlüsse der Versuch, einen branchenübergreifenden Ansatz zu finden, um bestehende Gesetze überhaupt einzuhalten: Viele Unternehmen lassen sich aus Staaten beliefern, in denen die Einhaltung bestehender Umwelt- und Sozialgesetze nicht ausreichend durchgesetzt wird. Ein Teil der Unternehmen ist bewusst in diese Staaten gegangen, weil dort billig produziert wird, andere folgten, um Marktanteile zu halten oder auszubauen.

Bereits die Einhaltung bestehender Gesetze erfordert daher in vielen Sektoren die Unterstützung durch Zusammenschlüsse. Sonst besteht die Gefahr, dass einzelne Staaten bestehende Standards durchsetzen oder anheben und anschließend Unternehmen in Staaten abwandern, die dies nicht tun. Darüber hinaus gibt es in einigen Bereichen wie etwa im Palmölsektor Abhängigkeiten von wenigen Lieferländern, in denen Regierungen bestehende Gesetze nicht durchsetzen.

Welche Kriterien müssen Brancheninitiativen Ihrer Meinung nach erfüllen, damit sie wirksame Nachhaltigkeitsstandards und Kontrollsysteme etablieren können? Nennen Sie uns doch gelungene Beispiele.

Kontrollsysteme sollten nicht im Mittelpunkt der Anstrengungen stehen. Entscheidend ist, ein Marktumfeld zu schaffen, in dem die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards überhaupt erst möglich wird. Wenn beispielsweise einerseits gefordert wird, in Betrieben existenzsichernde Löhne zu zahlen, andererseits aber der Preis für die Produkte immer wieder gedrückt wird, ist eine faire Bezahlung der Betroffenen gar nicht möglich. Da hilft auch kein Kontrollsystem. Im Mittelpunkt sollte das Wohl von Beschäftigten oder von selbständigen Bäuerinnen und Bauern stehen, nicht der Kontrolldruck. Brancheninitiativen müssen daher definieren, was sie unter Nachhaltigkeit verstehen, und dann feststellen, was für die Umsetzung der festgelegten Kriterien getan werden muss. Wirklich erfolgreiche Initiativen sehe ich da noch nicht.



Lassen Sie uns über den bekannten Hersteller für Elektronikteile, Foxconn, sprechen. Das Unternehmen ist wiederholt wegen Verstößen gegen Arbeitnehmerrechte in die Schlagzeilen gekommen, obwohl es selbst Mitglied im EICC ist. Die Organisation steht wiederum im Dialog mit Wissenschaft und NGOs, die sie beraten. Was ist schiefgelaufen? Wer hat seine Arbeit nicht gemacht?

Ich kenne die Details nicht, weiß aber, dass Foxconn unter einem erheblichen Preisdruck steht, da das Unternehmen im Wesentlichen lediglich ein Lieferant namhafter Markenhersteller ist. Als Foxconn in die Schlagzeilen geriet und vor einigen Jahren angekündigte, chinesische Arbeitszeitgesetze und Mindestlohnbestimmungen in naher Zukunft einzuhalten – was eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein sollte –, war klar, dass damit die Produktion teurer wird. Daraufhin drohten Unternehmen mit Abwanderung zu anderen Lieferanten. Das ist ein Grundproblem in der Diskussion um Nachhaltigkeit: Selbst wenn viele Stakeholder einbezogen sind und Nichtregierungsorganisationen mitarbeiten, haben Initiativen wenig bis gar keinen Einfluss darauf, zu welchem Preis Dinge eingekauft werden. Wenn der Preis es nicht ermöglicht, Kriterien von Standards einzuhalten, helfen auch die Kriterien nicht.

Ist eine Lehre, dass sich Standards und auch zum Teil NGO-Anforderungen selbst verbessern? Ist ISE-

AL Alliance nicht so ein Versuch, sich durch einen High-Quality-Standard von den anderen abzuheben?

Standards bewegen sich in einem Marktumfeld, in dem es häufig schwierig ist, die anvisierten Verbesserungen zur Erfüllung der Kriterien der Standards zu finanzieren. Um aus der Nische zu entkommen und den Massenmarkt zu erobern, dürfen die Anforderungen der Standards nicht zu hoch sein. Dies kann dann wiederum dazu führen, dass Produkte zwar nach Standards produziert oder angebaut werden, die sozialen und ökologischen Probleme vor Ort aber nicht behoben wurden. ISEAL ist daher der Versuch, wenigstens Mindeststandards für standardsetzende Organisationen zu entwerfen.

Das wird aber nur einen Teil des Problems beheben. Um aus dieser Falle zu entkommen, werden Gesetze benötigt, die Unternehmen dazu verpflichten, in der gesamten Wertschöpfungskette menschenrechtliche und ökologische Mindestanforderungen einzuhalten. Es darf nicht sein, dass Verbesserungen lediglich in zertifizierten Nischen geschaffen werden und die dort produzierten Produkte aufgrund höherer Preise einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Produkten haben, in deren Wertschöpfungskette nationale oder internationale Gesetze gebrochen wurden.

Vielen Dank für das Gespräch! ▣



Der DNK – leichte Lösung für den Mittelstand?

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) kann in der zukünftigen Nachhaltigkeitsberichterstattung eine wesentliche Rolle spielen – für Unternehmen ohne etablierte Berichterstattung und auf europäischer Ebene.

Von Tabea Siebertz

Der aktuelle Gesetzentwurf zur CSR-Berichtspflicht benennt explizit die Verwendung von Berichtsrahmenwerken wie zum Beispiel den Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Der vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) entwickelte DNK ist ein praktisches Instrument, mit dem Unternehmen die Vorgaben der EU-Direktive ohne Einschränkungen erfüllen können. Der RNE hat bereits betont, dass, wie auch immer die nationale Umsetzung der Richtlinie letztlich aussehe, der DNK an die gesetzlichen Anforderungen angepasst werde.

Besondere Eignung für KMU

Der DNK macht die Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen und Organisationen jeder Größe und Rechtsform sichtbar und vergleichbar. Anhand von 20 Kriterien und Leistungsindikatoren aus den Bereichen Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft erstellen DNK-Anwender eine sogenannte Entsprechenserklärung, die über die DNK-Datenbank im Internet öffentlich zugänglich ist. Unternehmen können so einfach und nachvollziehbar darstellen, ob und wie sie Nachhaltigkeit in ihrem Kerngeschäft verankern, welche Umweltauswirkungen sie betrachten, wie sie die Interessen von Mitarbeitern berücksichtigen und auf welche Weise sie zum Schutz von Menschenrechten in ihrer Lieferkette beitragen.

Yvonne Zwick aus der RNE-Geschäftsstelle weist darauf hin, dass gerade die unkomplizierte Handhabung den Kodex auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) attraktiv mache. „Wie wir aus einer Anwenderbefragung wissen, bietet der DNK insbesondere für KMU einen leichten Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Daraus gewinnen viele Unternehmen wertvolle Erfahrungen für den Aufbau eines eigenen Nachhaltigkeitsmanagements.“ Mittelständische Unternehmen schätzten vor allem die Unterstützung durch das bundesweite DNK-Schulungskonzept und die Möglichkeit, im regionalen oder Branchenverband voneinander zu lernen.

Möglichkeiten für Verbesserungen im Referentenentwurf

Das Bundesjustizministerium hat den RNE um Stellungnahme zum Referentenentwurf gebeten. DNK-Projektleiterin Zwick ist mit der Tendenz, die der Entwurf vorgibt, durchaus zufrieden, sieht aber noch Optimierungsbedarf. So sei es zum Beispiel wünschenswert, dass die Unternehmen konkret darlegen, bis zu welcher Tiefe der Lieferkette sie Kenntnisse über Zulieferer, Rohstoffe und Verarbeitungsbedingungen haben. Zudem empfiehlt der Rat die Ausweitung der Berichtspflicht auf nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen, die

einen erheblichen Einfluss auf die Gesellschaft haben. Auch sollte, um überhaupt eine ausreichende Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsleistungen schaffen zu können, „die Verwendung von Rahmenberichtswerken nicht freiwillig, sondern verpflichtend sein“, so Yvonne Zwick.

Europäisches Netzwerk entsteht

Um auch auf internationaler Ebene den Einstieg in die Berichterstattung zu erleichtern, arbeitet der RNE auf Basis des DNK am Aufbau der europäischen Plattform „The Sustainability Code“. Die griechische QualityNet Foundation hat den DNK als

erster EU-Partner adaptiert, weitere Länder könnten folgen. Der Rat bietet Schnellentschlossen an, unkompliziert die neue DNK-Datenbank zu nutzen. „Wir bräuchten im Falle des Interesses lediglich die Übersetzung des Nachhaltigkeitskodex“, bestätigt Yvonne Zwick. Die Kosten für weitere vier Administratoren übernehme dieses Jahr der RNE. „Damit stärken wir den Austausch über ein gemeinsames Rahmenwerk mit einem konkreten Angebot.“

Tabea Siebertz ist seit 2015 CR Consultant bei Scholz & Friends Berlin GmbH.

Sparkassen erwarten positive Effekte

Klaus Krummrich ist Leiter Wissenschaftsförderung und seit Jahren der wichtigste Ansprechpartner zu allen Nachhaltigkeitsthemen beim Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV).

Welchen Effekt erwarten Sie von der kommenden Berichtspflicht für Ihre Branche und wie viele Sparkassen sind voraussichtlich von der Berichtspflicht betroffen?

Klaus Krummrich: Der Referentenentwurf zum Umsetzungsgesetz sieht im Wesentlichen eine Eins-zu-eins-Umsetzung der EU-Richtlinie vor. Das begrüßen wir. Es werden voraussichtlich mindestens 140 Sparkassen und damit rund ein Drittel unter die Regelung fallen. Es wird künftig transparenter, was Sparkassen für die Menschen und Unternehmen in ihrer Region leisten.

Wie bereiten sich die einzelnen Unternehmen auf die Berichtspflicht vor? Welche Rolle kann der DNK hierbei spielen?

Krummrich: Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) und regionale Verbände unterstützen Sparkassen bei der Umsetzung. Der DSGV hat Ende 2013 mit dem Nachhaltigkeitsrat vereinbart, dass das Sparkassen-

Berichtssystem eine geeignete Grundlage für die Erfüllung des DNK bildet. Insofern ist der DNK für uns ein wichtiger Referenzmaßstab. Wir ermuntern auch Sparkassen, dem DNK beizutreten.

Welche Erfahrungen haben die Sparkassen bereits mit der Anwendung des DNK gemacht?

Krummrich: Die Erfahrungen sind bislang positiv. Da das Sparkassen-Berichtssystem auch auf dem DNK aufbaut, ihn aber um spezifische Indikatoren erweitert, sind die Synergieeffekte groß.

Welche Rolle kann der Standard beim Aufbau eines internen Nachhaltigkeitsmanagements spielen?

Krummrich: Wir sehen es so, dass Reporting das Sprachrohr des Nachhaltigkeitsmanagements ist. Ohne Zweifel wird es auch zu positiven Rückkopplungseffekten des Reporting kommen.



Der gelernte Bankkaufmann kam nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften 1995 als Trainee zur HypoVereinsbank. Seit 2011 ist Stefan Löbber Leiter Corporate Sustainability der HypoVereinsbank, des deutschen Gesichts der UniCredit Group. Seine Arbeit hat Vorbildcharakter für die gesamte Bankengruppe UniCredit.

Wer seiner *Zeit* voraus ist, macht sie zu *Geld*

Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet, über den eigenen Tellerrand zu blicken, sagt Stefan Löbber. Er leitet seit über 15 Jahren die CSR-Abteilung bei der HypoVereinsbank und hat die Münchner zu einem Vorreiter in diesem Bereich geformt.

Die HVB gehört zu den Vorreitern in Sachen Transparenz. Ab 2017 müssen alle kapitalmarktorientierten Unternehmen, Banken und Versicherungen ab 500 Mitarbeitern per EU-Richtlinie zu nicht-finanziellen Aspekten berichten. Was könnten sie von Ihnen lernen?

Dass Reporting nur ein, wenn auch wichtiger Teil der Kommunikation zu Nachhaltigkeit ist. Wenn Sie Verständnis und Vertrauen aufbauen wollen, müssen Sie für jede relevante Stakeholder-Gruppe ausloten, welche spezifischen Informationsbedürfnisse diese hat und wie Sie damit am besten umgehen. So haben wir in den vergangenen Jahren die differenzierte Ansprache der diversen Zielgruppen ausgebaut: Mit einem anspruchsvollen Nachhaltigkeitsbericht gemäß den Standards der Global Reporting Initiative stellen wir Experten ergänzend zu den Informationen auf unserer Webseite ein umfassendes Dokument mit vielen Kennzahlen online bereit. Daneben veröffentlichen wir ein reich bebildertes Nachhaltigkeitsmagazin, das für die Kunden in unseren Filialen ausliegt und ihnen unter dem Motto „Mehr als Geld“ die Nachhaltigkeitsaktivitäten der HVB anschaulich nahebringt. Und schließlich haben wir 2013 als erste Geschäftsbank den Deutschen Nachhaltigkeitskodex umgesetzt, um unser Nachhaltigkeitscommitment im politischen Kontext zu beweisen. Nicht zu vergessen sind auch die vielen bilateralen Gespräche, die wir mit Stakeholdern führen, unser Dialog

über Social Media, Veranstaltungen, an denen wir teilnehmen, und die Kommunikation nach innen.

Für Viele ist die HVB ein Vorbild. Wo holen Sie sich selbst Anregungen, um das Reporting kontinuierlich zu verbessern?

Natürlich schauen wir uns an, was die Wettbewerber machen. Aber lernen können wir eher von den Marken, die als „nachhaltig“ gelten. Wie sprechen diese ihre Stakeholder zum Thema Nachhaltigkeit an, wie schaffen sie es, dauerhaft Vertrauen aufzubauen? Das sind die Fragen, die uns bewegen. Und die Antworten finden wir nur, wenn wir über den Tellerrand hinausblicken. Dazu gehört auch, internationale und gesellschaftliche Entwicklungen zu beobachten wie beispielsweise die Erarbeitung der Sustainable Development Goals, die Diskussion um alternative Messgrößen zum Bruttosozialprodukt oder die aktuelle Postwachstumsdebatte. Denn als Bank sind Sie ein gesellschaftlicher Akteur und werden zum Umgang mit neuen Herausforderungen wie Klimaschutz und Menschenrechten befragt. Hier belastbare Aussagen zu liefern ist aber nichts, was Sie von anderen abschauen könnten. Besonders wichtig, sowohl für aktuelle wie für zukünftige Themen, sind die Gespräche mit den Stakeholdern selbst. Hier erfahren wir, was diese interessiert, zu welchen Themen sie von uns Konzepte und Aussagen erwarten. Und hier können wir um-

gekehrt auch unsere Perspektive einbringen und unrealistischen Erwartungen begegnen. Das ist ein Lernprozess für beide Seiten.

Das Reporting wendet sich in der Regel nicht vorrangig an den Endkunden, sondern an Intermediäre wie Analysten, Investoren, Journalisten und Verbände. Warum ist bei Nachhaltigkeitsthemen die Stakeholdereinbindung so wichtig?

Inzwischen interessieren sich durchaus auch Endkunden für Nachhaltigkeitsaspekte. Aber Sie haben Recht, Adressaten der Berichte sind vor allem Analysten, Verbandsvertreter und kritische NGOs. Ihre Sichtweise ist zentral, weil sie wiederum die Haltung von Dritten wie beispielsweise Endkunden prägt. Zugleich ist ihre Einbeziehung im Rahmen eines kontinuierlichen Stakeholderdialogs für uns ein zentrales Element des Reputationsmanagements. Denn die Einschätzungen von Analysten, Verbandsvertretern und NGOs stellen wichtige Frühwarnindikatoren dar. Das heißt, dass sie uns auf sensible oder neu aufkommende Themen hinweisen, die wir vielleicht noch nicht so auf dem Schirm haben.

Um die Perspektive der Endkunden noch mal aufzugreifen: Es ist eine der ganz großen Herausforderungen, deren wachsendem Interesse am Thema Nachhaltigkeit adäquat zu begegnen – mit Geschichten, mit Beteiligungsmöglichkeiten, im direkten Kontakt. Ein gutes Nachhaltigkeitsmanagement und ein solider Bericht sind dafür unverzichtbares Fundament.

Derzeit geht der Trend hin zur Reduktion von Komplexität. Das klingt erst einmal gut. Aber wie sieht man das bei der HVB: Sie erstellen ja nicht nur eigene Reports, sondern bewerten als Bank auch die Berichte Ihrer Kreditkunden. Verliert man durch die Fokussierung wichtige Informationen?

Wir sind überzeugt, dass die Fokussierung auf das Wesentliche und die damit einhergehende Reduktion von Komplexität richtig sind. Denn es geht ja darum, einen Vergleich zu unterstützen, den Kunden oder Investoren bei der Wahl ihres Geschäftspartners vollziehen wollen oder müssen. Gleichwohl wird der Umfang eines guten Nachhaltigkeitsberichts beträchtlich bleiben. Denn im Interesse eines zukunftsorientierten Risikomanagements sind Angaben zu Compliance, Governance, Lieferkette, ökologischen und sozialen Aspekten zu machen. Das können Sie nicht auf zehn Seiten darstellen. Und dazu wollen wir auch bei den Kunden der Bank et-



Der neue HVB-Tower erfüllt höchste Nachhaltigkeits-Standards.

was lesen. Wenn Sie sich aber auf die wesentlichen Aspekte konzentrieren, die für den Vergleich wichtig sind, brauchen Sie ganz sicher keine 200 Seiten. Übrigens: Je fortgeschrittener ein Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit ist, desto klarer und knapper fällt erfahrungsgemäß auch der Bericht aus.

Welchen Stellenwert werden Nachhaltigkeitsthemen in zehn Jahren haben und wie wird das Reporting aussehen?

Der Stellenwert der Nachhaltigkeitsthemen wird auf jeden Fall nicht gesunken sein. Die Diskussion, wie wir weltweit eine decarbonisierte Wirtschafts- und Lebensweise hinbekommen, beginnt ja gerade erst richtig, aber mit aller Vehemenz. Denn angesichts des fortschreitenden Klimawandels haben wir nicht mehr allzu viel Zeit, diese Herausforderung zu meistern. Zugleich werden nicht zuletzt aus diesem Grund noch ein paar mehr Kennzahlen entwickelt worden sein, mit denen sich Nachhaltigkeitsleistungen messen, branchenübergreifend vergleichen und unternehmensindividuell steuern lassen – und darüber wird auch in den Geschäftsberichten zu lesen sein.

Vielen Dank für das Gespräch! ▣

6 Schritte auf dem Weg zum CSR-Bericht

Von Dr. Norbert Taubken

Europa setzt auf Nachhaltigkeit: Ab 2017 unterliegen kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern EU-weit der CSR-Berichtspflicht. Zukünftig müssen diese Unternehmen Angaben zu Umweltbelangen sowie zu sozialen und mitarbeiterbezogenen Aspekten veröffentlichen und sich konkret zu Themen wie Menschenrechte, Korruption und Diversität äußern. Dies ist nicht nur für Erstberichter, sondern auch für Unternehmen mit einem etablierten Berichtswesen eine Herausforderung. Die Schätzungen für Deutschland liegen zwischen 400 und 800 direkt von der Reporting-Pflicht erfassten Unternehmen. Hinzu kommen die mittelbar über die Lieferkette betroffenen Organisationen. Und viele dieser Unternehmen sind – trotz ihrer 500, 1.000 oder auch 5.000 Mitarbeiter – keine Großunternehmen im klassischen Sinne, sondern eher mittelständisch geprägt. Viele analysieren derzeit, wie sie mit dieser Aufgabe umgehen.

Neben der Auswahl, wer berichten muss, geht es auf dem politischen Parkett auch um eine Spezifikation, wie berichtet werden muss. Die Europäische Kommission hat Form und Umfang für ein CSR-Reporting bewusst offen gelassen, Ausdifferenzierungen sollen auf nationaler Ebene vorgenommen werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass der von vielen berichtenden Unternehmen genutzte Standard der Global Reporting Initiative den Vorgaben genügt. Mit den G4-Anforderungen an Stakeholder-Einbindung und Wesentlichkeitsbewertung von Nachhaltigkeitsthemen legt er die Messlatte für Einsteiger jedoch sehr hoch. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung als beratendes Gremium der Bundesregierung hat hier mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de) eine Alternative entwickelt. Der Rat hat sich bereits 2015 juristisch bestätigen lassen, dass dieser fokussierte Satz an Kriterien den neuen Reporting-Anforderungen entspricht.

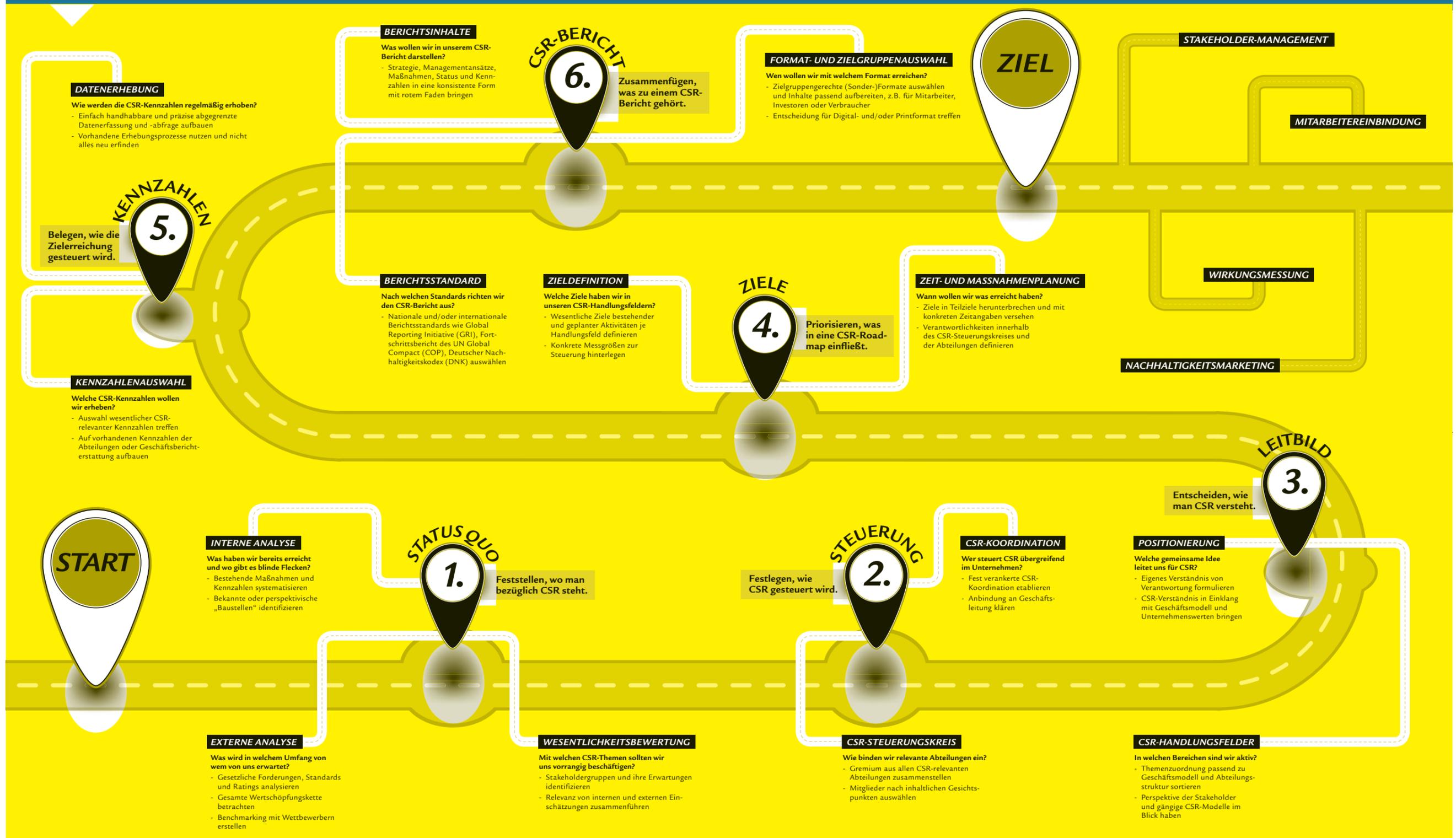
Die Veränderungskraft von CSR – oder wie die meisten Unternehmen sagen: von CR – liegt nicht im

Bericht sondern im Prozess, in den sich die Unternehmen über das CSR-Reporting hineinbegeben. Denn dieser kann zu Veränderungen mit nachhaltiger Wirkung für das Unternehmenshandeln führen. Beim CSR-Report stehen die Transparenz über nicht-finanzielle Leistungen und ihre Vergleichbarkeit im Vordergrund. Der Reporting-Prozess hingegen führt in einem Unternehmen zunächst zur Frage nach einer strategisch sinnvollen Positionierung, nachfolgend dann zur Entwicklung von CSR-Strategien und -Programmen. Der Weg zum CSR-Bericht verläuft damit in sechs Schritten, wie sie auf der nächsten Doppelseite (S. 44 - 45) dargestellt sind.

Folgt man diesem Weg, bietet die Reporting-Pflicht neue Chancen für Unternehmen. Innovationskraft, Attraktivität als Arbeitgeber, Fähigkeit zur Risikominimierung – all das sind nicht-finanzielle Leistungen eines Unternehmens, die eine wirtschaftliche Stabilität und den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg befördern. Das haben auch Betriebswirte und Analysten erkannt und berücksichtigen diese sogenannten weichen Indikatoren zunehmend in ihren Werkzeugen zur Unternehmensbewertung. Konkrete Auswirkungen sind inzwischen spürbar: Der Deutsche Rechnungslegungsstandard für den Lagebericht wurde um nicht-finanzielle Kennzahlen erweitert, die IR-Abteilungen erhalten zunehmend Nachhaltigkeitsfragebögen von Ratingagenturen, Geschäftspartner erwarten die Zeichnung eines Code of Conducts zu Nachhaltigkeit als Bestandteil eines neuen Vertrags. Kurzum: Beschreitet ein Unternehmen den Weg zum CSR-Bericht konsequent und systematisch, wird CSR zum Wettbewerbsvorteil.

Dr. Norbert Taubken ist Mitglied der Geschäftsleitung, Scholz & Friends Reputation. Das Original-Poster „6 Schritte auf dem Weg zu einem tragfähigen CSR-Bericht“ im DIN-A1-Format kann kostenfrei über reputation@s-f.com bezogen werden.

6 Schritte auf dem Weg zum CSR-Bericht



Grafik: Scholz & Friends Reputation



Foto: macondo publishing GmbH

Eine maßgeschneiderte Software erleichtert das *CSR-Reporting*

Unternehmen sehen sich mit immer weiter steigenden Transparenzanforderungen im Nachhaltigkeitsbereich konfrontiert. Dazu zählen gesetzliche Vorgaben oder auch branchengetriebene Selbstverpflichtungen. Mit der Organisation der dazu benötigten Kennzahlen verbinden viele Unternehmen einen großen zeitlichen und personellen Aufwand. Wie dieser Prozess optimiert wird, zeigt macondo publishing mit der neuen Software „CSRmanager“. Damit können Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsdaten selbständig managen und nach internationalen Standards berichten. Darüber hinaus lässt sich das Tool vielseitig modular erweitern und an die jeweiligen Kundenbedürfnisse anpassen.

Von Sonja Scheferling

Das Basismodul von CSRmanager ist ein zweisprachiges Reporting-Tool auf Deutsch und Englisch, mit dem die Nutzer einfach und effizient ihren Nachhaltigkeitsbericht erstellen. Dabei entscheiden sie anhand unternehmensinterner Wesentlichkeitskriterien selbständig, über welche Handlungsfelder sie reporten. Als Hilfe blendet die Software branchenbasierte Empfehlungen ein, die sich an den aktuellen Forderungen der Kapitalmärkte orientieren. Damit unterstützt das Basismodul gerade jene Betriebe, die keine eigene Materialitätsanalyse durchgeführt haben und unerfahren in der Thematik sind: „Der Nutzer kann mit seinem Bericht sofort starten, ohne sich vorab in die unterschiedlichen Regelwerke oder Vorgehensweisen des

CSR-Reportings einzuarbeiten. Das haben wir ihm abgenommen“, erklärt Dr. Elmer Lenzen, Geschäftsführer von macondo publishing.

Im Basismodul integriert

Das Basismodul berücksichtigt alle wichtigen internationalen Standards. Dazu zählen etwa G4 der Global Reporting Initiative (GRI) in den Schwierigkeitsgraden core und comprehensive, der Fortschrittsbericht (CoP) des UN Global Compact in den Anforderungsstufen Learner, Active und Advanced und der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Hinzu kommen die Richtlinien der neuen EU-Direktive zu CSR, der ISO 26000-Standard und die Kenn-

zahlen der Europäischen Finanzanalysten EFFAS sowie die Sektorrisiken nach RobecoSAM. Fortlaufende Anpassungen gewährleisten die Aktualität.

Die Anforderungskataloge der Standards wurden dabei entsprechend der jeweiligen Themenfelder wie zum Beispiel Wirtschaft, Umwelt, Arbeitsbedingungen oder Menschenrechte aufbereitet, die den Nutzer systematisch durch den Berichtsvorgang führen und die relevanten Prozesse oder Daten in Einzelschritten ermitteln. „Außerdem fragt CSRmanager gezielt nach den jeweiligen Managementansätzen, die den Unternehmen zugrunde liegen. Ein wichtiger Aspekt, denn die europäische CSR-Berichtspflicht verlangt von den Betroffenen, dass sie Angaben über Konzepte, Maßnahmen und Risiken im Hinblick auf ihre Unternehmensverantwortung darlegen“, so Lenzen.

Weitere Vorteile

Die Anwendungsoberfläche von CSRmanager ist übersichtlich gestaltet, sodass sich auch Gelegenheitsnutzer schnell zurechtfinden und das Programm intuitiv bedienen können. Beim Bearbeiten der Fragen geben Informationsbuttons zusätzliche Erläuterungen, die zum besseren Verständnis der einzelnen Felder beitragen. Darüber hinaus hilft das Tool, die Arbeit des Reporting-Prozesses zu optimieren. Elmer Lenzen sagt: „Die Nutzer müssen nicht mehr verschiedene Tabellenkalkulationen, E-Mails, Word-Dokumente und PDFs vorrätig halten, um die Informationen für ihren Nachhaltigkeitsbericht zusammenzutragen. Alles, was die Nutzer für die Arbeit benötigen, ist sicher in unserem Rechenzentrum gespeichert und kann von überall aus abgerufen werden.“

Mithilfe einer integrierten Benachrichtigungsfunktion können außerdem E-Mails mit offenen Aufgaben an die am Reporting Beteiligten versendet werden, was wiederum in der Notizfunktion hinterlegt wird. So ist auf einen Blick ersichtlich, wer noch was für den Bericht zu erledigen hat.

Individuell konfigurierbar

Von dem Basismodul ausgehend können die Unternehmen CSRmanager frei nach ihren eigenen Ansprüchen weiter konfigurieren: „Jedes Unternehmen hat spezifische Anforderungen an sein Berichtswesen. Durch die individuelle Konfiguration von CSRmanager erhalten die Nutzer eine passgenaue Softwarelösung, die diese Anforderungen erfüllen kann“, so Lenzen weiter. Auf diese Weise

stellen die Unternehmen gleichzeitig sicher, dass sie eine schlanke Softwarearchitektur erhalten, die auf überflüssige Funktionen verzichtet.

CSRmanager stellt den Unternehmen unterschiedliche Module aus dem Bereich des kollaborativen Arbeitens oder aus dem Bereich der technischen Erweiterungen zur Verfügung. So bietet beispielsweise das Modul „Teamwork“ einen zusätzlichen Account, wodurch bis zu drei unterschiedliche Nutzer gemeinsam an einem Bericht arbeiten können. Dazu wird das Berichtsarchiv eines Nutzers für andere freigegeben. Das Modul „Rechteverwaltung“ kann diese Funktion dahingehend erweitern, dass das Berichtsarchiv zwar für andere Nutzer zugänglich ist, diese aber nur Lese- und Schreibrechte für zugewiesene Berichtsteile erhalten. Zu den technischen Erweiterungsmöglichkeiten zählt etwa das Modul „Corporate Design“, wodurch die Software an das Unternehmenslogo mit den jeweiligen Hintergrund- und Schriftfarben angepasst wird. Bei Bedarf kann CSRmanager außerdem auf dem unternehmenseigenen Server gespeichert werden: „In diesem Fall wäre es auch möglich, die Daten von CSRmanager an weiterführende ERP-Systeme der Unternehmen anzubinden“, führt Lenzen aus.

Wer sich für CSRmanager entscheidet, kann zusätzlich verschiedene Serviceleistungen buchen, die macondo publishing anbietet. Dazu gehören unter anderem Schulungsseminare zu den Themen CSR-Strategie und Nachhaltigkeits-Reporting.

„DNK/GRI Finance“

Vor allem Banken und Versicherungen sind von der europäischen CSR-Berichtspflicht betroffen. Ab 2017 müssen jene, mit mehr als 500 Mitarbeitern, einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen. Für die Betroffenen hält CSRmanager innerhalb des Basistools das Modul „DNK/GRI Finance“ bereit, mit dem sie ohne großen Aufwand ihre ökonomischen, ökologischen und sozialen Kennzahlen offenlegen können. Dabei bietet das Modul einen branchenspezifischen Fragenkatalog an, der sich auf die Ergebnisse aus der Zusammenarbeit des Deutschen Sparkassenverbands und dem DNK sowie den Branchenleitfäden der GRI stützt. In dem Fragenkatalog sind die Indikatoren auf die wesentlichen Bereiche für Finanzdienstleister reduziert.

Mit der richtigen Nachhaltigkeitsstrategie die eigene Zukunft sichern

Von Sonja Scheferling

Unternehmen agieren nur dann wirklich verantwortungsvoll gegenüber der Gesellschaft, wenn sich ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf das Kerngeschäft beziehen. Konkrete Kennzahlen und überprüfbare Zielvereinbarungen geben dabei die strategische Richtung vor. Wie das in der Praxis funktioniert, zeigt das CR-Engagement der NORMA Group. 2012 hat sie damit begonnen, Unternehmensverantwortung in die Geschäftsstrategie zu integrieren und alle Entscheidungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft zu bewerten. Als Hersteller für Verbindungstechnik kann das Unternehmen vor allem durch die Produktion nachhaltiger Lösungen einen Beitrag zu Ressourcen- und Energieeffizienz leisten.

„Zentrale Herausforderungen für eine nachhaltige Entwicklung ergeben sich aus globalen Megatrends wie Klimawandel oder Ressourcenverknappung“, erklärt Werner Deggim, Vorstandsvorsitzender der NORMA Group. „Diesen Herausforderungen stellen wir uns, denn unsere Produkte ermöglichen die Einsparung von Energie und die Schonung natürlicher Ressourcen.“ So trägt die Verbindungstechnik der NORMA Group dazu bei, den Einsatz flüssiger und gasförmiger Stoffe in den Endprodukten der Unternehmenskunden sauberer, sicherer und effizienter zu machen. Bei der Materialauswahl versucht die NORMA Group, wo möglich, umweltschonende Stoffe zu verwenden und den Herstellungsprozess der Produkte mithilfe von Umweltmanagementsystemen zu optimieren: „Unsere CR-Strategie hilft uns dabei, unser Handeln verantwortungsvoll auszurichten und zugleich unsere Position als globaler Markt- und Technologieführer für hochentwickelte Verbindungstechnik langfristig zu sichern.“

Handlungsfelder für Verantwortung

Die Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf dem Leitbild zur Unternehmensverantwortung. Dieses bildet die Grundlage für die strategische Ausrichtung aller

Maßnahmen, die in fünf verschiedene Handlungsfelder systematisiert sind. Neben den Handlungsfeldern „Produktlösungen“ und „Umwelt“ gehören dazu noch die Bereiche „Verantwortungsvolles Handeln“, „Mitarbeiter“ und „Gesellschaft“.

Das Leitbild wurde von der CR-Steuerungsgruppe entwickelt, die 2012 unter Vorsitz von Werner Deggim gegründet worden war. Das Gremium besteht aus zwölf Vertretern aller relevanten Geschäftsbereiche und tagt zweimal im Jahr. Zwei Koordinatoren, die direkt dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt sind, übernehmen dazu die vorbereitenden Aufgaben.

CR-Roadmap gibt die Richtung vor

Die Steuerungsgruppe ist auch für die Ausarbeitung der CR-Roadmap des Unternehmens verantwortlich, mit deren Hilfe die Nachhaltigkeitsperformance gesteuert wird. Die aktuelle Version wurde Anfang des Jahres veröffentlicht und gilt bis 2018. Die Roadmap legt in allen fünf Handlungsfeldern die jeweiligen Ziele fest und ordnet ihnen mittel- und langfristige Maßnahmen zu. Deren Fortschritte bewertet die Steuerungsgruppe mindestens einmal im Jahr



80 überschreiten soll: „Durch die Verabschiedung der CR-Roadmap 2018 macht die NORMA Group den nächsten Schritt hin zu einer ganzheitlichen und substanziellen Nachhaltigkeitsstrategie“, so Deggim. „Zusätzlich positionieren wir uns als transparentes Unternehmen, das die Interessen seiner Stakeholder ernst nimmt und den Austausch aktiv vorantreibt.“

Stakeholder gezielt einbinden

Die aktuelle CR-Roadmap wurde unter Einbindung externer Experten entwickelt. So diskutierten Verantwortliche der NORMA Group in einem Roundtable-Gespräch im Sommer vergangenen Jahres die inhaltlichen Aspekte, die Struktur der Handlungsfelder und die Operationalisierbarkeit der Ziele mit Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft: „Durch Transparenz in den Bereichen Unternehmensführung, Umwelt und Soziales verbessern wir das Verständnis für unser Handeln, das Vertrauen in uns und unsere Reputation.“

Wer sich noch weitergehend über das Nachhaltigkeitsengagement der NORMA Group informieren möchte, findet auf der CR-Seite des Unternehmens weitere Details sowie den letzten Nachhaltigkeitsbericht (http://normagroup.com/norma.nsf/id/Sustainability-Report_CR_DE). Der Report für 2015 wird im Sommer dieses Jahres erscheinen.

anhand von Fristen und Kennzahlen. So lautet das Kernziel im Bereich Umwelt, dass die NORMA Group ihre Umweltauswirkungen kontinuierlich senkt. Dabei sollen bis spätestens 2018 und danach fortlaufend weltweit alle Produktionsstandorte nach ISO 14001 zertifiziert sein. Ein wichtiger Meilenstein innerhalb des Handlungsfeldes ist etwa die Reduzierung des CO₂-Ausstoßes innerhalb der Produktion bezogen auf die Kosten um neun Prozent im Vergleich zu 2015.

Im Handlungsfeld Produktlösungen möchte die NORMA Group ihre Marktposition festigen und dabei nachhaltige Geschäftspraktiken und -beziehungen berücksichtigen. Bis 2018 strebt sie die Markführerschaft in allen relevanten Geschäftsbereichen an. Ein wichtiger Indikator dafür ist die jährliche Anzahl der Patentneuanmeldungen, die die Zahl

Handlungsfelder des CR-Leitbildes

Der Bereich Verantwortungsvolles Handeln thematisiert die CR-Strategie des Unternehmens, die dafür sorgt, dass Unternehmensverantwortung von jedem Mitarbeiter gelebt wird. Er gibt auch Informationen zu den Themen Compliance, Risikomanagement oder Kundenbeziehungen.

Das Handlungsfeld Produktlösungen stellt die nachhaltigen Aspekte der Produkte in den Vordergrund und geht außerdem auf das Innovations- und Qualitätsmanagement des Unternehmens ein.

Der Punkt Mitarbeiter erläutert die unterschiedlichen Maßnahmen einer nachhaltigen Personalpolitik in Bereichen wie Aus-

und Weiterbildung, Vielfalt oder Beruf und Familie. Hierbei ist das Ziel der Nachhaltigkeitsstrategie, dass die NORMA Group ein attraktiver Arbeitgeber ist und sich die besten Mitarbeiter sichert.

Der Bereich Umwelt thematisiert den standortbezogenen Umweltschutz. Schwerpunkte sind hierbei Ressourcenschonung und Klimaschutz.

Das Handlungsfeld Gesellschaft erläutert das gesellschaftliche Engagement der NORMA Group an den unterschiedlichen Standorten. Dabei unterstützt das Unternehmen Organisationen, die mit gemeinnützigen Programmen und Initiativen ihre jeweilige Kommune in den Bereichen Soziales, Sport und Bildung nachhaltig stärken.



Jo Swinson, Politikerin der British Liberal Democrats; Prof. John Ruggie, ehemaliger UN-Sonderbeauftragter für Wirtschaft und Menschenrechte, Marcela Manubens, Global Vice President for Social Impact bei Unilever; Richard Howitt (M&EP).

Ein Wegweiser zum Umgang mit *menschenrechtlichen Fragen* im Unternehmen

Noch in diesem Jahr wird die Bundesregierung die UN-Menschenrechtskonvention gesetzlich verankern. Damit steht das Thema ab sofort auch für Unternehmen auf der To-do-Liste. Dieser Artikel stellt das „UN Guiding Principles Reporting Framework“, ein Rahmenwerk für Menschenrechte, vor. Das Rahmenwerk wurde im Februar 2015 von Shift und Mazars in englischer Sprache veröffentlicht.

Von Julie Schindall und Isabel Ebert

Wenn man über Wirtschaft und Menschenrechte spricht, sind die am häufigsten gestellten Fragen in Deutschland: Wo fangen wir an? Was sind die nächsten Schritte? Woher wissen wir, ob wir das Richtige tun? Auf diese Fragen hat das Rahmenwerk UN Guiding Principles Reporting Framework (UN-GPRF) eine klare Antwort: Es zeigt Schritt für Schritt, wie Unternehmen ihrem Tagesgeschäft nachgehen können, während sie gleichzeitig Menschen respektieren und im Einklang mit dem internationalen Standard für Wirtschaft und Menschenrechte agieren,

den „UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte“.

Das Rahmenwerk ist spezifisch auf diese Leitprinzipien ausgerichtet – der Autor der Leitprinzipien, Prof. John Ruggie, hat die strategische Entwicklung des Rahmenwerks geleitet. Ein solches Konzept lässt sich nicht über einen starren Managementansatz stützen, da es klare Anforderungen an ein Umdenken mancher Managementaspekte enthält. Das Rahmenwerk enthält dazu 31 durchdachte Fragen mit Hilfe-

stellung zur Implementierung, die ein Unternehmen durch die Umsetzung der UN-Leitprinzipien führt.

Ebenso wie die Leitprinzipien spricht das Rahmenwerk folgende Kernaspekte einer guten Konzernpolitik zu Menschenrechten an: Gibt es eine Grundsatzerklärung zum Thema Menschenrechte? Wie ist diese verankert – geht das Unternehmen bei all seinen Geschäftstätigkeiten auf die Achtung der Menschenrechte ein? Darüber hinaus befasst sich das Rahmenwerk auch mit der Frage, ob das Unternehmen die größten menschenrechtlichen Risiken identifiziert hat, um mit diesen präventiv umzugehen und darüber zu berichten. In diesem Kontext behandelt das Rahmenwerk konkrete Maßnahmen, die das Unternehmen ergriffen hat, um Risiken abzumindern oder zu vermeiden, wie beispielsweise Stakeholder-Engagement, Performance Tracking und Kommunikation. Thematisiert wird in diesem Zusammenhang auch, welche Abhilfemaßnahmen und Beschwerdemöglichkeiten das Unternehmen zur Verfügung stellt. Die Kohärenz mit Global Reporting Initiative (GRI) und Integrated Reporting ist gewährleistet. Das Rahmenwerk ist auch in Kombination mit weiteren Ansätzen und Initiativen zur Berichterstattung anwendbar. Gleichzeitig ist es für Einsteiger als Orientierungsfaden zum Umgang mit Menschenrechtsfragen geeignet.

Dass die Anwendung des Rahmenwerks in der Praxis funktioniert, zeigen erste Unternehmen, die dieses in die Tat umgesetzt haben. Dazu zählen „die üblichen Verdächtigen“: Das niederländisch-britische Konsumgüterunternehmen Unilever, das Textilunternehmen H&M aus Stockholm und Lebensmittelmulti Nestlé aus der Schweiz – somit Kandidaten, die sich in jüngster Zeit verstärkt mit Nachhaltigkeit und insbesondere auch Menschenrechten auseinandergesetzt haben, und teils in ihrer Konzerngeschichte in Reaktion auf erhebliche Kritik Herausforderungen in diesem Bereich anerkannt hatten. Aber auch das schwedische Technologieunternehmen Ericsson, das US-amerikanische Bergbauunternehmen Newmont und die niederländische Bank ABN AMRO reihen sich bei den Pionieren der Umsetzung des Rahmenwerks für die UN-Leitprinzipien zu Wirtschaft und Menschenrechten ein. Die ersten umsetzenden Unternehmen berichten von positiven Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bestandteilen des UN Guiding Principles Reporting Framework, die sich auf weitere Geschäftsprozesse übertragen lassen. So nutzt ein Lebensmittelkonzern beispielsweise das Rahmenwerk, um seine Zulieferer im Hinblick auf Menschenrechtsfragen fortzubilden und gleichzeitig um das Risikomanage-

ment des Unternehmens für diesen Bereich spezifischer anzupassen. Im Bereich der extraktiven Industrien berichteten Erstanwender über Fortschritte im Bereich der Identifizierung von Managementlücken („Gap analysis“) sowie über positive Veränderungen hin zu einem bewussteren Führungsstil in Bezug auf menschenrechtliche Fragen.

Ein fortschrittlicher Unternehmensansatz zum Thema Menschenrechte zahlt sich auch finanziell aus: Investoren legen verstärkt Wert auf sogenannte „soziale Faktoren“, wenn sie über die Aufnahme eines Unternehmens in ihr Investmentportfolio entscheiden. Frei zugängliche Datenbanken wie die Company Action Platform des Business & Human Rights Resource Centre oder die UNGP Reporting Database von Shift helfen dabei, diese Informationen offenzulegen. Das Corporate Human Rights Benchmark (CHRB) wird im November 2016 als weltweit erstes kompetitives Ranking die Menschenrechtspolitik und -praxis von Unternehmen analysieren und bewerten. Ins Leben gerufen wurde das CHRB von einer Gruppe von Financiers und zivilgesellschaftlichen Akteuren: Aviva Investors, Business and Human Rights Resource Centre, Calvert Investments, EIRIS, dem Institute for Human Rights and Business und VBDO. Die UNGP Reporting Database von Shift und das CHRB Benchmarking-Konzept ergänzen sich gegenseitig, da die bereitgestellten Informationen die Transparenz erhöhen. Während sich das Rahmenwerk auf den Inhalt und die Belastbarkeit der Berichterstattung von Unternehmen zu Menschenrechten fokussiert, liegt der Schwerpunkt des CHRB auf einem Ranking von Unternehmen anhand ihrer Konzernpolitik und Performance zu Menschenrechten.

Schon jetzt schließen Investoren einzelne Unternehmen aufgrund fragwürdiger Menschenrechtspraxis aus ihren Fonds aus. Es lohnt sich, mit einem ganzheitlichen Ansatz zu Menschenrechten sein Unternehmen auf lange Sicht präventiv gegen Risiken zu wappnen und positive Synergieeffekte mit anderen Geschäftsprozessen zu generieren.

Julie Schindall ist Senior Advisor bei Shift und dort für den Bereich Communications verantwortlich. Shift berät Akteure aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft bei der Umsetzung der UN-Leitlinien für Wirtschaft und Menschenrechte.

Isabel Ebert ist Beraterin beim Business & Human Rights Resource Centre und repräsentiert die Organisation in Deutschland, Österreich und der Schweiz.



Foto: Miele

Miele: Nachhaltiges Personalmanagement als Erfolgsfaktor

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und die Internationalisierung der Produktion machen das Thema nachhaltiges Personalmanagement für Unternehmen immer wichtiger. Das weiß man auch bei Miele: Für den Gütersloher Hausgerätehersteller gehört der respektvolle Umgang mit Mitarbeitern seit Generationen zur Unternehmenskultur und ist fester Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie. Bereits seit 2004 hat Miele den international anerkannten Sozialstandard SA8000 in sein Managementsystem aufgenommen und ist damit Vorreiter in der Elektronikindustrie.

Von Milena Strunz

Die Einhaltung grundlegender Menschenrechte, eine faire Vergütung, Weiterbildungsangebote, betriebliche Mitbestimmung sowie Maßnahmen zu Sicherheit und Gesundheitsvorsorge: Miele gründet seine Personalpolitik auf eindeutigen sozialen und ethischen Grundsätzen. Die freiwillige Zertifizierung gemäß dem Standard „Social Accountability 8000“ (SA8000) bescheinigt dem Gütersloher Familienunternehmen, dass es diese hohen Ansprüche gegenüber seinen weltweit 17.741 Mitarbeitern (Stichtag 30. Juni 2015) einhält. Inzwischen erfüllen alle Werksstandorte die SA8000-Anforderungen oder bereiten die entsprechende Zertifizierung vor.

Über SA8000

Der SA8000-Standard wurde 1997 von der gemeinnützigen Organisation Social Accountability International (SAI) mit dem Ziel ins Leben gerufen, die Arbeiter von Firmen, NGOs oder staatlichen Einrichtungen zu stärken und zu schützen. Das schließt laut Leitfaden alle Arbeiter ein, die von

der Organisation selbst, deren Sub-Unternehmern und Unterlieferanten beschäftigt werden sowie die Heimarbeiter. SA8000 beruht auf der UN-Menschenrechtserklärung und berücksichtigt Überkommen der International Labour Organization (ILO), internationale Menschenrechte und Anforderungen aus nationalem Arbeitsrecht.

Bei Miele werden die Kriterien und ihre Einhaltung im Rahmen von externen und internen Audits geprüft. Die Steuerung des Auditierungs- und Zertifizierungsverfahrens liegt in der Verantwortung des Zentralen Qualitätsmanagements in Gütersloh. Für die Umsetzung und Einhaltung der Vorgaben an den Miele-Standorten sind wiederum die Werk- und Abteilungsleiter zuständig. Die interne Auditierung wird von erfahrenen, entsprechend qualifizierten Miele-Auditoren im Rahmen einer Selbstüberwachung durchgeführt. So sollen Abweichungen frühzeitig identifiziert und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Die externe Prüfung findet halbjährig statt. Eine Rezertifizierung aller Werke erfolgt alle drei Jahre, zuletzt 2014.

Anforderungen an die soziale Verantwortung: Kinder-, Pflicht- und Zwangsarbeit

Gemäß den Anforderungen von SA8000 werden die Grundsätze allen Mitarbeitern bei Eintritt in das Unternehmen kommuniziert. Sie gelten für jeden einzelnen Arbeitnehmer und als Maßstab für das tägliche Handeln. Dazu zählt zum Beispiel das Verbot von Zwangs-, Pflicht- oder Kinderarbeit. Als Kinderarbeit gilt jede Arbeit, die von Personen unter 15 Jahren durchgeführt wird, es sei denn, lokale Gesetze fordern ein höheres Alter für die Arbeit oder die Schulpflicht. Um Zwangs- oder Pflichtarbeit handelt es sich, wenn eine Arbeit oder eine Dienstleistung nicht freiwillig angeboten, sondern etwa unter Androhung von Strafe ausgeführt wird.

Gesundheitsschutz, Sicherheit und Vergütung

Miele hat sich dazu verpflichtet, Risiken für den Gesundheitsschutz und die Sicherheit am Arbeitsplatz zu vermeiden und falls nötig zu beseitigen. Dies unterstreicht die Zertifizierung aller Standorte nach OHSAS 18001, eine Norm für Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Zum Selbstverständnis von Miele als sozial verantwortlicher Arbeitgeber zählt auch ein angemessener Lohn für alle Mitarbeiter, bei dessen Festlegung keine Unterscheidung nach Geschlecht gemacht wird und der sich an tarifvertraglichen und betrieblichen Vereinbarungen orientiert, sowie umfassende Sozialleistungen – etwa zur Förderung der privaten Altersvorsorge. In China beispielsweise ließ Miele vor einigen Jahren den Mindestlohn und die lokalen Lebenshaltungskosten prüfen und erhöhte das Gehalt den Lebenshaltungskosten entsprechend.

Betriebliche Mitbestimmung

Einen besonderen Stellenwert misst Miele auch der betrieblichen Mitbestimmung bei. Deshalb besteht seit Jahrzehnten eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen. In Deutschland etwa sind die Mitarbeiter durch die IG Metall vertreten, in Österreich wiederum durch die PROGE und in Tschechien durch die KOVO. Im Rahmen des Programms „Welcome@Miele“ informiert das Unternehmen neue Mitarbeiter unmittelbar bei Arbeitsbeginn über ihre Rechte zur Mitbestimmung.

Wesentliches Merkmal der Miele-Unternehmenskultur ist außerdem die Einbindung der Meinun-

gen und Ideen der Mitarbeiter im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens. Im Geschäftsjahr 2013/14 wurden allein in den deutschen Werken beinahe 2.100 Vorschläge zu Einsparungen und Verbesserungen von Produkten und Arbeitsabläufen eingereicht. Die meisten Vorschläge betrafen in den vergangenen Jahren die Bereiche Umwelt, Energie und Ressourcen sowie Produktion und Herstellung, aber auch die Organisation und Verwaltung. Zudem hat Miele an jedem Standort in Deutschland eine Beschwerdestelle gemäß dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) eingerichtet, die jeweils von einem Mann und einer Frau betreut wird. Sie dient allen Mitarbeitern als Anlaufstelle – zum Beispiel im Falle des Verdachts auf Diskriminierung.

Diskriminierung

Miele hat sich zum Ziel gesetzt, überall im Unternehmen ein Bewusstsein für das Potenzial der Vielfalt zu schaffen und jegliche Form der Diskriminierung – etwa aufgrund von Rasse, Staatsangehörigkeit, Religion, Behinderung, Geschlecht, sexueller Orientierung, politischer Ansichten, Alter oder Ähnlichem – zu verhindern. Das betrifft zum Beispiel die Einstellung und Vergütung, aber auch den Zugang zu Schulungen oder die Beförderung. Dazu sollen neben der Zertifizierung nach SA8000 auch die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt und die Etablierung eines integrierten Diversity Managements beitragen.

Ausgezeichnete Personalpolitik

Eine durch Befragungen nachgewiesene hohe Mitarbeiterzufriedenheit und eine traditionell sehr geringe Fluktuationsrate geben dem Personalmanagement von Miele Recht. Diese lag im Geschäftsjahr 2013/14 an den deutschen Standorten bei 0,89 Prozent. Für die starke Bindung und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Familienunternehmen spricht auch die hohe Anzahl an Jubilaren: Allein im Geschäftsjahr 2013/14 gab es 639 Mitarbeiter, die ihr 25., 40. oder sogar 50. Jubiläum gefeiert haben. Eine weitere Bestätigung seines Personalmanagements erfährt Miele regelmäßig durch diverse Auszeichnungen: so zum Beispiel im Jahr 2014 durch die Universum Student Survey als Deutschlands beliebtester Arbeitgeber und von karriere.de als Fair Company 2014 sowie als einer von Deutschlands Top-Arbeitgebern beim trendence Graduate Barometer 2013 und Europe's 500 Top Employers beim trendence Graduate Barometer 2014.

Zu guter Letzt

Selbstlos dank Hirnstimulation

Selbstlosigkeit ist im Gehirn verankert. Zu diesem Schluss sind Forscher der University of California gekommen. Diese haben herausgefunden, dass uneigennützig Menschen eine höhere Aktivität in Gehirnregionen aufweisen, die für Empathie verantwortlich sind. Laut Studienleiter Leonardo Christov-Moore können Personen durch eine Schwächung dieser Regionen somit großzügiger gemacht werden.

In der Studie ist 20 Probanden ein Video von einer Hand gezeigt worden, die mit einer Nadel gestochen wurde. Danach wurden sie dazu aufgefordert, Fotos zu imitieren, die eine Bandbreite von Emotionen – von glücklich zu traurig bis hin zu wütend oder aufgeregt – zeigen. Ihre Gehirne wurden zeitgleich mittels funktioneller Magnetresonanztomographie gescannt. Genau unter die Lupe genommen wurden die Amygdala, der somatosensorische Cortex sowie die Inselrinde.

Laut Christov-Moore können Personen, die grundsätzlich egoistisch sind, aufgrund der Schwächung dieser Hirnareale dazu gebracht werden, selbstloser zu agieren. Die Probanden, deren Hirnaktivität im Rahmen der Studie gestört wurde, waren zu 50 Prozent großzügiger als jene aus der Kontrollgruppe.

Anmerkung der Redaktion: Vor Nachahmung bei Kollegen wird ausdrücklich abgeraten.

Impressum

UmweltDialog ist ein unabhängiger Nachrichtendienst rund um die Themen Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility. Die Redaktion von UmweltDialog berichtet unabhängig, auch von den Interessen der eigenen Gesellschafter, über alle relevanten Themen und Ereignisse aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Herausgeber:

macondo publishing GmbH
Dahlweg 87
48153 Münster
Tel.: 0251 / 200782-0
Fax: 0251 / 200782-22
E-Mail: redaktion@umweltdialog.de

Redaktion dieser Ausgabe:

Dr. Elmer Lenzen, Marion Lenzen,
Sonja Scheferling, Milena Strunz
Gestaltung: Daniela Wübbeling
Lektorat: Milena Strunz, Marion Lenzen

Verbreitete Auflage:

ca. 50.000 gedruckt und digital



Klimaneutraler Druck,
FSC-zertifiziertes Papier,
CO₂-neutrale Server
© 2016 macondo publishing GmbH

Bisherige Ausgaben



Sie sind von der CSR-Berichtspflicht
der EU betroffen?

Oder Sie wollen ihre Nachhaltigkeitsdaten
gegenüber Ihren Stakeholdern berichten?

Sie haben aber keine Zeit, komplexe
Richtlinien zu studieren?

Und Sie wollen keine komplizierte
Software auf Ihrem Rechner
installieren?



Dann haben wir für Sie die richtige Lösung!

Mit dem Softwaretool CSRmanager können Sie einfach, effizient
und sicher Ihre Nachhaltigkeitsdaten managen, evaluieren und
nach internationalen Standards reporten.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.csr-manager.org!

Oder sprechen Sie uns persönlich an:

Tel. +49 (0) 251 200 782 0

E-Mail: support@csr-manager.org