

# Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex

Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen



Rat für  
NACHHALTIGE  
Entwicklung

| BertelsmannStiftung

Nachhaltigkeit bedeutet Wohlstand für alle, aber weder auf Kosten anderer Länder, anderer Menschen und künftiger Generationen noch zulasten der natürlichen Umwelt. Kurz: Heute nicht auf Kosten von morgen, hier nicht auf Kosten von anderswo.

Nachhaltig wirtschaften heißt demnach in die Zukunft blicken und dabei soziale, ökologische und ökonomische Ziele austarieren.

# INHALT

Vorwort	4
Zu diesem Leitfaden	6
Häufig gestellte Fragen	7
DIE 20 KRITERIEN DES DEUTSCHEN NACHHALTIGKEITSKODEX (DNK)	11
STRATEGIE	13
<b>01</b> Strategische Analyse und Maßnahmen	14
<b>02</b> Wesentlichkeit	17
<b>03</b> Ziele	19
<b>04</b> Tiefe der Wertschöpfungskette	21
PROZESSMANAGEMENT	25
<b>05</b> Verantwortung	26
<b>06</b> Regeln und Prozesse	28
<b>07</b> Kontrolle	30
<b>08</b> Anreizsysteme	32
<b>09</b> Beteiligung von Anspruchsgruppen	34
<b>10</b> Innovations- und Produktmanagement	37
UMWELT	41
<b>11</b> Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen	42
<b>12</b> Ressourcenmanagement	44
<b>13</b> Klimarelevante Emissionen	46
GESELLSCHAFT	49
<b>14</b> Arbeitnehmerrechte	50
<b>15</b> Chancengerechtigkeit	52
<b>16</b> Qualifizierung	54
<b>17</b> Menschenrechte	56
<b>18</b> Gemeinwesen	58
<b>19</b> Politische Einflussnahme	60
<b>20</b> Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten	62
ANHANG	64
Impressum	70

# VORWORT

## Kleine und mittlere Unternehmen bilden Rückgrat des nachhaltigen Wirtschaftens



### Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex setzt Maßstäbe für Transparenz

Mit diesem Leitfaden ermuntern der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) und die Bertelsmann Stiftung insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)\* dazu, den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) anzuwenden. Wir wollen Sie dabei nach Kräften unterstützen. Der Nachhaltigkeitskodex ist nicht nur ein Instrument zur Berichterstattung, das auf Sie zugeschnitten ist, sondern gibt Ihnen auch Orientierung zum Nachhaltigkeitsmanagement. Mit seinen 20 Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften, die 2011 im Dialog mit Stakeholdern erstellt und 2014 überarbeitet wurden, hilft der DNK den Unternehmen klarzusehen, was mit dem Begriff Nachhaltigkeit gemeint ist, den Fokus auf das Wesentliche zu bewahren und zugleich ihre Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft wirksamer und ehrgeiziger wahrzunehmen.



Nachhaltigkeit ist für viele KMU Teil ihres Alltags: Viele richten ihr Handeln langfristig, sozial und ökologisch verantwortlich aus – oft schon seit Jahrzehnten oder Generationen. Der Finanzmarkt, der Klimawandel, knappere Ressourcen, die demographische Entwicklung, bedrohte Naturräume oder die rasante Digitalisierung stellen diese Unternehmen jedoch vor neue Herausforderungen.

In dieser Situation unterstützt der RNE mit dem DNK die Bemühungen um nachhaltiges Wirtschaften in KMU: Mit dem DNK können Unternehmen in die Berichterstattung einsteigen beziehungsweise diese vertiefen und Nachhaltigkeit besser managen. Daraus ziehen sie erhebliche Vorteile: Beispielsweise senken Effizienzmaßnahmen die Energiekosten, betriebliche Gesundheitsvorsorge stärkt die Mitarbeitermotivation, Regeln gegen Korruption mindern Reputationsrisiken. Der DNK birgt zudem für Unternehmen die Chance, ihr Engagement und ihre guten Leistungen für eine nachhaltige Entwicklung besser und öffentlich wahrnehmbarer darzustellen. Das stärkt sie im Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder bei der Positionierung gegenüber Kunden und ihren Partnern in Banken und Sparkassen. Und nicht zu vergessen: Die Berichterstattung über Nachhaltigkeit ist auch ein Signal gegenüber den Beschäftigten, dass dieses Thema im Unternehmen tatsächlich einen hohen Stellenwert hat. Sie kann so helfen, die Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeit zu erhöhen und damit die Unternehmenskultur zu beeinflussen.

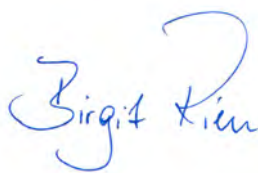
KMU können mit dem DNK also einfach zeigen, wie sie Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen, denn im DNK wird nachhaltige Unternehmensführung auf die wesentlichen Merkmale verdichtet und so der Beliebigkeit entzogen – ohne sich in Details zu verlieren. Das Entscheidende ist nicht, ob jede einzelne Maßnahme akribisch beschrieben wird: Das Unternehmen kann individuelle Schwerpunkte setzen und erläutern. Mit dem DNK können Außenstehende auch leichter beurteilen, worin die nachhaltige

\* Die offizielle Bezeichnung „kleine und mittlere Unternehmen“ umfasst sowohl Kleinunternehmen, wie Handwerksbetriebe oder Neugründungen (Start-Ups) als auch mittelständische Unternehmen, gleich ob inhabergeführt, Familienunternehmen oder Kapitalgesellschaften.

Ausrichtung eines Unternehmens besteht und wo es im Vergleich zu anderen steht. Das heißt: wie weit nachhaltiges Wirtschaften in die Unternehmensführung integriert ist. Politik und Zivilgesellschaft, Kunden, jetzige und künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Investoren interessieren sich für solche Fragen. Bisher standen bei der Berichterstattung über nachhaltiges Wirtschaften eher die Großunternehmen und Konzerne im Fokus der Diskussion. Doch verstärkt melden sich dazu auch KMU zu Wort, weil das Geschehen in der gesamten Wertschöpfungskette ins Visier der Gesellschaft rückt und somit KMU hierzu häufiger gefragt sind. So beschloss das Europäische Parlament Mitte April 2014, dass Unternehmen des öffentlichen Interesses ab 500 Mitarbeitern künftig verpflichtet sein sollen, über ihre Leistungen in Sachen Nachhaltigkeit zu berichten. Das betrifft in Europa ca. 6000 Unternehmen.

Gerade KMU bietet der DNK eine Reihe von sehr spezifischen Vorteilen. Um diese praktisch leichter, robust und mit angemessenem Aufwand nutzen zu können, legen wir diesen Leitfaden vor. Er wurde im engen Austausch mit Unternehmen und Anspruchsgruppen erstellt. Wir danken allen Beteiligten sehr herzlich, dass Sie uns Ihre Zeit, Ihre Expertise und Ihre Ideen geschenkt haben!

KMU bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Sie sollen und können auch das Rückgrat des nachhaltigen Wirtschaftens sein.



Birgit Riess  
Direktorin des Programms  
„Unternehmen in der Gesellschaft“  
der Bertelsmann Stiftung



Prof. Dr. Günther Bachmann  
Generalsekretär des  
Rats für Nachhaltige Entwicklung  
der Bundesregierung

# ZU DIESEM LEITFADEN

## Hilfreicher Begleiter

Dieser Leitfaden erleichtert den Einstieg in den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Wir erklären darin genau, was der DNK ist und was es mit seinen einzelnen Kriterien auf sich hat. Wir unterstützen Sie damit beim Einstieg in die tägliche Praxis des nachhaltigen Wirtschaftens und dabei, diese stetig zu verbessern. So wollen wir auch Unternehmen ansprechen, die bei ihrer Arbeit zum nachhaltigen Wirtschaften noch am Anfang stehen oder Nachhaltigkeit bislang schon auf vielfältige Weise angepackt haben und ihr Vorgehen jetzt systematisch ordnen wollen. Der Leitfaden baut auf dem DNK auf und ist daher kein umfassendes Managementhandbuch für alle Fragen der Strategie, Organisation und Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens. Wenn Sie sich auf den Weg machen, eine Entsprechenserklärung zum DNK zu erstellen und seine Anforderungen an Transparenz zu erfüllen, dann ist der Leitfaden ein hilfreicher Begleiter, mit dem Sie sich immer wieder orientieren können.

## Schritt für Schritt ans Ziel

Gerade im Mittelstand finden sich viele Unternehmen, für die Nachhaltigkeit zum Alltag gehört, die aber ihre Leistungen noch nicht dokumentiert haben. Gilt dies auch für Ihr Unternehmen? Dann sollten Sie damit beginnen – und Sie werden schnell Ihre Stärken und Schwächen erkennen. Womöglich ist nicht alles, was im DNK

erwähnt wird, schon selbstverständlicher Teil Ihrer Unternehmenspraxis. Stören Sie sich nicht daran! Beantworten Sie die Fragen, so gut Sie es können. Nicht alle Unternehmen erfüllen gleichermaßen alle Anforderungen. Schildern Sie dann an solchen Stellen, warum Sie zu einem Kriterium nichts oder wenig berichten können oder wollen.

Manches Thema hat sich Ihnen noch nicht gezeigt, bei einem anderen sind Sie bislang nicht so weit, um dazu etwas Handfestes aussagen zu können. Einiges betrifft Ihr Unternehmen möglicherweise (noch) nicht. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex ist das Kondensat jahrelanger Erfahrungen mit nachhaltigem Wirtschaften sowie bester Praxis zur Berichterstattung. So lenkt er den Blick auf das Wesentliche.

Es geht hier nicht um Perfektion, sondern darum, dass Sie Ihr Herangehen, Ihre Bemühungen, Ihre Schwierigkeiten, also den individuellen Prozess in Ihrem Unternehmen schildern.

## Aufbau und Herzstück

Der DNK ist in vier Kapitel gegliedert:

- **STRATEGIE**  
(Wesentlichkeit, Vision und Ziele)
- **PROZESSMANAGEMENT**  
(Regeln und Strukturen)
- **UMWELT**  
(ökologische Aspekte der Nachhaltigkeit)
- **GESELLSCHAFT**  
(soziale Aspekte der Nachhaltigkeit)

Das Kapitel 1 ist für den Einstieg besonders bedeutsam: Hier zeigen Sie, dass Sie die wesentlichen Themen und Herausforderungen, die wesentlichen Chancen und Risiken, die sich Ihrem Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit stellen, auf dem Radarschirm haben. Sie beschreiben zudem, wie Sie diese gewichten, wie Sie mit ihnen umgehen und welche Ziele sich Ihr Unternehmen setzt, um seine Arbeit nachhaltiger zu gestalten – möglichst entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dieses Kapitel ist das Herzstück des DNK. Füllen Sie es besonders gründlich aus, denn damit legen Sie den Grundstein für alle weiteren Fragen und haben bereits das Ausschlaggebende für die Erfüllung des DNK getan.

## Zielkonflikte

Wer sich intensiv mit Nachhaltigkeit beschäftigt, stellt schnell fest, dass so manche Ziele oder Vorhaben in der täglichen Unternehmenspraxis miteinander in Konflikt geraten können. Wenn Sie zum Beispiel im Einkauf die Lösung ausgegeben haben, immer so günstig wie möglich zu beschaffen, so werden Sie nicht immer gleichzeitig auch die umweltverträglichsten und sozial besonders anständig hergestellten Produkte einkaufen können. In der Regel wird es dann teurer. Doch scheuen Sie sich nicht vor solchen Konflikten, weder in Ihrem Unternehmen noch wenn Sie den DNK ausfüllen. Sie gehören zum Wesen der Nachhaltigkeit, sie dürfen und sollen sich auch im DNK widerspiegeln. Der Weg zur Nachhaltigkeit ist auch ein Ringen um den jeweils besten Weg, die Ziele zu erreichen. Er verlangt Entscheidungen.

# HÄUFIG GESTELLTE FRAGEN

## Beispiele, wie es andere tun

Für jedes Kriterium haben wir zwei Beispiele für Sie recherchiert, die Ihnen die Bandbreite der möglichen Antworten aufzeigen sollen. Hier geht es nicht um Gut oder Schlecht. Vielmehr zeigen wir Ihnen – je nach Stand der Entwicklung –, wie andere KMU den DNK ausgefüllt haben und was Ihr Unternehmen mindestens berichten sollte, um die Anforderungen des DNK zu erfüllen. Deutlich wird aber auch, dass manche die Messlatte schon höher gelegt haben. Das kann, das soll auch anspornen.

## Warum sollte ein Unternehmen überhaupt über seine Leistungen zur Nachhaltigkeit berichten?

Unternehmen tragen Mitverantwortung für eine nachhaltige Entwicklung. Wie sie diese wahrnehmen, sollten sie gegenüber der Öffentlichkeit dokumentieren. Vor allem der Kapitalmarkt nutzt diese Informationen vermehrt, um Chancen und Risiken von Kapitalanlagen beziehungsweise der Kreditvergabe umfassender zu bewerten.

Doch Berichterstattung hat auch eine starke Wirkung auf das Unternehmen selbst: Berichten heißt nicht nur Daten sammeln, sondern auch genau hinschauen und analysieren. So werden Schwachstellen, aber auch ungenutzte Möglichkeiten sichtbar. Das Unternehmen erkennt, ob es alle Gesetze und Regeln einhält (Compliance).

Ein weiterer wichtiger Effekt: Die Belegschaft wird für nachhaltiges Handeln sensibilisiert und motiviert. Darüber hinaus zeigen Unternehmen, wie sie gemeinsam mit Politik und Gesellschaft auf eine insgesamt nachhaltige Entwicklung hinarbeiten. Bei dieser Aufgabe sind alle Partner gefordert. Die deutsche Nachhaltigkeitspolitik und die nationale Nachhaltigkeitsstrategie bilden potenziell einen Resonanzboden für unternehmerische Beiträge zur Nachhaltigkeit.

Es gibt bereits eine Reihe von Berichtsstandards, wie z. B. die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, ISO 26000, die Global Report Initiative (GRI) und den Global Compact der Vereinten Nationen (UN Global Compact). Wieso sollte ein Unternehmen den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) anwenden?

Diese und weitere Initiativen haben internationale Berichts- und Managementstandards vorgelegt. Der DNK baut darauf auf, ist und macht anschlussfähig und reduziert die teils komplexen Anforderungen auf das Wesentliche. Der DNK ist ein Instrument für alle Unternehmen und Organisationen und wird vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) der Bundesregierung verantwortet. Deutlicher und praxisnäher als bisher macht er sichtbar, wie weit Nachhaltigkeit in deutschen Unternehmen verankert ist und gelebt wird. Unternehmen können sich hier klar positionieren. Zudem kann der DNK – als erster Schritt – insbesondere KMU helfen, einen Bericht nach den oben genannten Prinzipien zu erstellen. Umgekehrt ist der DNK an diese Standards anschlussfähig. Einen systematischen Vergleich von UN Global Compact, den OECD-Leitsätzen und ISO 26000 finden Sie im Bereich „Hintergründe“ auf [www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de).

### Wie stehen DNK und UN Global Compact zueinander?

Unternehmen, die am UN Global Compact teilnehmen, können die Entsprechenserklärung auch als Fortschrittsmitteilung (COP bzw. Communication on Progress) nutzen.

Um die Mindestanforderungen des Global Compact zu erfüllen, sollte die Entsprechenserklärung zusätzlich eine Erklärung der Geschäftsführung zum fortdauernden Engagement des Unternehmens im Global Compact und zu weiteren Anstrengungen zur Umsetzung und Förderung der zehn Prinzipien enthalten. Weitere Informationen zum Deutschen Global Compact Netzwerk finden Sie unter [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de).

### Unser Unternehmen hat bereits einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Wozu also eine Entsprechenserklärung zum DNK?

Nachhaltigkeitsberichte haben leider in der Regel weniger Leserinnen und Leser, als man sich das wünschen würde. Die Informationen sind hier oft nicht so aufbereitet, dass sie für die potenziellen Nutzer gut geeignet sind. Zudem sind sie schlecht vergleichbar und häufig auch zu wenig auf das Wesentliche fokussiert. Deshalb hat der RNE im Dialog mit Vertretern des Kapitalmarktes und von Unternehmen aus gängigen Berichtsstandards eine Auswahl von Leistungsindikatoren destilliert und Kriterien beschrieben, die kurz und übersichtlich die wesentlichen Informationen zu den Nachhaltigkeitsleistungen eines Unternehmens darstellen.

### Unser Unternehmen hat kein etabliertes Berichtswesen – muss ich dennoch die Leistungsindikatoren berichten?

Die Leistungsindikatoren sind Bestandteil des DNK und werden ebenso wie die Kriterien nach dem Prinzip „Erfüllen oder Erklären“ (comply or explain) berichtet. Der Grund: Es ist weder über den erzählenden Teil der Kriterien noch über messbare Größen allein möglich, Nachhaltigkeitsleistungen umfassend zu bewerten. Die beiden Elemente ergänzen sich also.

Wenn Sie die Indikatoren noch nicht erheben, erklären Sie an diesen Stellen kurz warum. Uns ist wichtig, dass Sie anfangen. Manche Entsprechenserklärung ist glaubwürdiger, wenn sie zeigt, dass noch nicht alle Anforderungen erfüllt sind, und beschreibt, wie die unternehmerische Kultur der Nachhaltigkeit gelebt wird.

Wo steht Ihr Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit? Am Anfang? Dann beschreiben Sie diese Momentaufnahme des Beginns. Mittendrin? Oder fassen Sie bereits ambitionierte Ziele für die Zukunft an? Die Geschichte und die Zugänge zum Management der Nachhaltigkeit sind individuell unterschiedlich. Wir sind neugierig, wie es bei Ihnen aussieht.

### Wer interessiert sich für den DNK?

Die vorrangigen Zielgruppen, die die Entsprechenserklärungen des DNK nutzen können, sind:

- das eigene Management, um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu steuern sowie Chancen und Risiken zu analysieren und zu managen;
- die eigenen und zukünftigen Mitarbeiter, die für ein Unternehmen arbeiten möchten, das sich umfassend verantwortlich zeigt;
- Kunden und Lieferanten, die auf Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette Wert legen;
- politische Entscheidungsträger, sich einen Eindruck über nachhaltiges Wirtschaften verschaffen wollen;
- zudem die Akteure im Finanzmarkt, um die Chancen und Risiken von Kapitalanlagen beziehungsweise Krediten besser abschätzen zu können.

Große Unternehmen können den DNK nutzen, um ihren Partnern in der Lieferkette ein einfaches Instrument an die Hand zu geben, das die Nachhaltigkeitsanforderungen der Kunden erfüllt. Potenzielle Nutzerinnen und Nutzer sind sicher auch Nichtregierungsorganisationen und die Wissenschaft. In dem Maße, wie die Wirtschaft den DNK nutzt und die Zahl der Entsprechenserklärungen zunimmt, wird auch das Interesse der Zielgruppen wachsen.



### Warum ist Vergleichbarkeit wichtig?

Das gesellschaftliche Interesse daran, wie Unternehmen verantwortlich wirtschaften, nimmt zu. Doch so, wie die Informationen bisher aufbereitet sind, können Nutzer, wenn überhaupt, nur mit sehr hohem Aufwand erkennen, wie ein Unternehmen im Vergleich zu anderen agiert. Im Dickicht der oft umfangreichen Nachhaltigkeitsberichte ist das Wesentliche meist schwer erkennbar. Das ist nicht nur für Investoren ein Problem. Indem sich alle Unternehmen auf die gleichen 20 Kriterien beziehen, lassen sich Qualitätsunterschiede bei den Informationen schnell und mühelos auf den ersten Blick erkennen. Das macht die Berichterstattung insgesamt transparenter und glaubwürdiger. Je mehr Unternehmen mitmachen, umso eher kann es gelingen, einen Wettbewerb um die besten Nachhaltigkeitslösungen zu entfachen.

### Welche Rolle spielt der DNK im Kontext der neuen EU-Berichtspflicht zur Offenlegung von nicht finanziellen Informationen?

Im Änderungsvorschlag der EU-Kommission zur Offenlegung von nicht finanziellen Informationen wird der DNK als geeigneter Berichtsstandard für diejenigen Unternehmen genannt, die von der Richtlinie betroffen sind. Das sind Unternehmen des öffentlichen Interesses, also Aktiengesellschaften, Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen ab 500 Mitarbeitenden (Stand Juli 2014).

### Wie groß ist der durchschnittliche zeitliche Aufwand?

Das hängt ganz davon ab, wie tief Nachhaltigkeit im Unternehmen bereits verankert ist und inwieweit die nötigen Daten und Fakten schon aufbereitet vorliegen.

Im Mittel benötigt ein Unternehmen zur Erstellung und Abstimmung einer Entsprechenserklärung fünf Arbeitstage. Der geringste Aufwand liegt bei einem Tag, der höchste bei 50 Tagen, wobei der Maximalwert bei großen Unternehmen mit 20 Tagen geringer ausfällt als bei kleinen und mittleren Unternehmen. Doch auch ein hoher Zeitaufwand lohnt sich, wenn sich das Unternehmen in diesem Prozess klar darüber wird, welche Strategie es in Sachen Nachhaltigkeit verfolgt, welche Ziele es sich setzen will und welche Maßnahmen es dafür wählt.

### Mit welchen Kosten muss man in etwa rechnen?

Die Anwendung des DNK ist kostenfrei. Die internen Kosten des Unternehmens richten sich nach dem Zeitaufwand, die Daten zu beschaffen.

### Wie kann der DNK meinem Unternehmen nutzen?

Zahlen zählen, beim nachhaltigen Wirtschaften aber kommt es vor allem auf ethisches Handeln und den Blick auf die Zukunft an. Der Nutzen liegt unter anderem darin, einzelne Menschen in ihrem Handeln ernst zu nehmen und die eigene Verantwortung nicht hinter Datenbergen zu verstecken.

Der DNK unterstützt dabei, Glaubwürdigkeit und Zugang zu Märkten zu erhalten, aber auch, Innovation und neues Denken in Unternehmen ständig weiterzuentwickeln und dabei bewährte Grundsätze mitzunehmen. Mit Ihrer Erklärung zum DNK zeigen Sie, dass Sie über Ihre unmittelbaren Unternehmensgrenzen hinaus auch über Ihre Lieferketten berichten können. Als Lieferant können Sie mit dem DNK Ihre Nachhaltigkeitsleistungen darlegen und dadurch beim Aufbau neuer Lieferbeziehungen punkten.

Sie können den DNK aber auch nutzen, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens, die Sie klassischerweise mit einem Geschäftsbericht und vielen Finanzkennzahlen belegen, umfassender zu bewerten. Zeigen Sie, dass Ihr Unternehmen langfristig so aufgestellt ist, dass es Chancen realisieren kann und um die Risiken weiß, die in Nachhaltigkeitsthemen liegen. Konsumenten, Politik und Finanzdienstleister fragen danach. Der DNK hilft, diesen Anspruchsgruppen Antworten zu geben.

### Welche Hilfestellungen gibt es online?

Auf der DNK-Website können Sie eine Eingabehilfe für die Datenbank abrufen unter <http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/hintergruende/downloads-und-links.html>. Hier wird erklärt, welche Schritte Sie gehen müssen, um eine Entsprechenserklärung abzugeben – von der Anmeldung bis zur Onlinestellung. In der Datenbank finden sich auch die Leitfragen dieses Leitfadens. Die Website enthält zudem auch die englische, französische und griechische Fassung des Nachhaltigkeitskodex. Sollten darüber hinaus Fragen bestehen, kontaktieren Sie bitte die Geschäftsstelle des Rats für Nachhaltige Entwicklung, online unter [dialog-dnk@nachhaltigkeitsrat.de](mailto:dialog-dnk@nachhaltigkeitsrat.de) und telefonisch unter +49 (0) 30 338424-127.

### Gibt es einen regelmäßigen Turnus, in dem die Entsprechenserklärung erneuert werden muss?

Es gibt keinen regelmäßigen Abgabetermin, allerdings empfehlen wir, die Entsprechenserklärung spätestens alle zwei Jahre zu erneuern. Größere Zeitabstände machen es schwer, die Daten des Unternehmens im Zeitverlauf und mit denen anderer Unternehmen zu vergleichen. Vergleichbarkeit und Transparenz sind aber wesentliche Voraussetzungen für die Wirksamkeit des DNK.

### Kontrolliert jemand, ob die Aussagen stimmen bzw. ob die Antworten ausreichend sind?

Die Geschäftsstelle des Rats für Nachhaltige Entwicklung prüft die Entsprechenserklärung daraufhin, ob sie formal den Anforderungen des DNK genügt. Inhaltlich prüft sie nicht. Es ist dem Unternehmen freigestellt, eine inhaltliche Prüfung durch einen unabhängigen Dritten (z. B. Wirtschaftsprüfer, Nichtregierungsorganisation) vornehmen zu lassen. Die Entsprechenserklärung ist jedoch allen Interessierten in einer kostenfreien Datenbank zugänglich. Fragwürdige Angaben sollten daher vermieden werden, weil sie der Reputation des Unternehmens schaden können.

### Gibt es für die Abgabe der Entsprechenserklärung ein Zertifikat?

Der DNK ist ein Standard zur Transparenz, der freiwillig und im Rahmen der unternehmerischen Selbstregulation angewendet wird, und kein Zertifizierungsinstrument. Ein Zertifikat und/oder Siegel gibt es demnach nicht. Unternehmen, die ihre Entsprechenserklärung online stellen, erhalten ein DNK-Signet auf Deutsch und Englisch zur Unterstützung der Kommunikation über ihr Engagement.

### Kann man Teile der Entsprechenserklärung updaten?

Es ist möglich, die Entsprechenserklärung nachträglich zu ergänzen. Allerdings empfehlen wir dies nur, wenn es dringend notwendig ist, z. B. bei wichtigen Kennzahlen, die noch nicht vorlagen, als die Entsprechenserklärung abgegeben wurde.

### Kann die Entsprechenserklärung neben der DNK-Website auch an anderen Orten veröffentlicht werden?

Die Entsprechenserklärung ist in der DNK-Datenbank als PDF aufrufbar. Auf dieses PDF oder Ihr Unternehmensprofil können Sie in Ihrer Firmenwebsite verweisen. Darüber hinaus können Sie die Entsprechenserklärung auch auf der Seite der Global Reporting Initiative (GRI) hochladen, um internationales Publikum zu erreichen. Ihre Erklärung zum Nachhaltigkeitskodex kann dort, auch in der National-sprache, als Non-GRI-Bericht dargestellt werden. Die Datenbank finden Sie unter <http://database.globalreporting.org>.

# DIE 20 KRITERIEN DES DEUTSCHEN NACHHALTIGKEITSKODEX (DNK)

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20



# STRATEGIE

01

02

03

04

Die Kriterien dieses Kapitels sind die Grundlage des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Hier geht es um die Basis des nachhaltigen Wirtschaftens: Kennen Sie die Herausforderungen, Chancen und Risiken, die mit Ihren zentralen Aktivitäten in Bezug auf Nachhaltigkeit verknüpft sind und denen sich Ihr Unternehmen stellen sollte? Haben Sie einen Plan, wie Sie mittel- und langfristig damit umgehen wollen? Hat sich Ihr Unternehmen – davon abgeleitet – klare Ziele gesetzt, um soziale und ökologische Herausforderungen proaktiv anzugehen? Und haben Sie bereits Ihre gesamte Wertschöpfungskette – von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung – im Blick? Indem Sie zu den folgenden vier Kriterien gründlich berichten, legen Sie den Grundstock, um den DNK zu erfüllen. Und Sie bereiten den Boden dafür, alle weiteren Themen gut zu bearbeiten.

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

Das Unternehmen legt offen, wie es für seine wesentlichen Aktivitäten die Chancen und Risiken im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung analysiert. Das Unternehmen erläutert, welche konkreten Maßnahmen es ergreift, um im Einklang mit den wesentlichen und anerkannten branchenspezifischen, nationalen und internationalen Standards zu operieren.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Die Aussage „wesentliche Aktivitäten“ (siehe Kasten rechts) bezieht sich immer auf das Kerngeschäft des Unternehmens, also denjenigen Teil der Unternehmenstätigkeit, in dem das Unternehmen hauptsächlich seine Leistungen erbringt. Die Kernelemente der unternehmerischen Strategie lassen sich in einer Wesentlichkeitsmatrix (vgl. Anhang Seite 65) darstellen. Was im Einzelnen für ein Unternehmen wesentlich ist, muss dieses selbst festlegen.

Es hat damit die Chance, einen Fokus auf das wirklich Wichtige zu legen, statt große, vollständige, aber oft auch recht bedeutungsleere Datenlisten abzuarbeiten.

#### Fokus auf das wirklich Wichtige richten

Für Nachhaltigkeit bedeutsam sind vor allem die Auswirkungen der Tätigkeit des Unternehmens auf die Gesellschaft. Hierzu zählen alle ökologischen und sozialen Belange wie natürliche Ressourcen, Mitarbeiter oder das Gemeinwesen.

### Wesentlichkeit

Der Grundsatz der Wesentlichkeit (Materialität) stammt aus der angloamerikanischen Rechnungslegung. Er besagt, dass beim Jahresabschluss alle Tatbestände offengelegt werden müssen, die „material“ (wesentlich) sind, weil sie wegen ihrer Größenordnung Einfluss auf das Jahresergebnis haben. Hier nun wird das Prinzip Wesentlichkeit auf die Aktivitäten von Unternehmen im Hinblick auf ihre sozialen und ökologischen Auswirkungen angewendet. Wesentlich ist demnach jeder dargestellte Prozess, der den Einblick in die tatsächlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Menschen und Umwelt verbessert.

Für das „Wesentliche“ können auch die Erwartungen von Anspruchsgruppen (Stakeholder) wichtig sein, zum Beispiel von Gemeinden, Kunden, Verbraucher- oder Umweltorganisationen oder auch Nachbarn (ausführlicher dazu siehe Kriterium 9). Hier genau hinzusehen hilft gegen Betriebsblindheit und zeigt zugleich Chancen ebenso wie mögliche Risiken für den guten Ruf auf.

### Internationale Standards für nachhaltiges Wirtschaften und Berichterstattung sowie Werkzeuge

Die wichtigsten internationalen Standards, die Grundsätze für nachhaltiges Wirtschaften definieren, sind:

- Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO, siehe auch Kriterium 14)
- Leitsätze für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)
- Zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen (UN Global Compact)
- Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen
- Managementleitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen der Internationalen Organisation für Normung (ISO 26000)
- Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI) sowie der Europäischen Vereinigung von Finanzanalysten (European Federation of Financial Analysts Societies, EFFAS)

(ausführlichere Darstellung siehe Anhang)

### **Jede Branche hat ihre besonderen Schwerpunkte**

Bei einem Möbelhersteller beispielsweise geht es primär um die Beschaffung und Verarbeitung von Materialien sowie um die Gestaltung und den Vertrieb seiner Möbel: Woher stammen die Materialien, insbesondere das Holz, wie wurden sie bearbeitet und gestaltet – reparatur- und recycling-freundlich oder nicht?

Bei einem Nahrungsmittelhersteller sind der Anbau, der Einkauf, die Verarbeitung und die Vermarktung seiner Produkte wesentlich. Damit rücken neben den Rohstoffen die eigenen Rezepturen, die Gesundheitsverträglichkeit der Produkte, aber auch Produktdeklarationen in den Vordergrund. Für eine Versicherung wiederum stehen die Themen Vertrieb und Kundenberatung sowie auch die Frage, wie die Beiträge der Versicherten angelegt werden, im Fokus. Bei einer Bank ist wesentlich, wofür sie Kredite gibt und wie sie die Einlagen der Kunden anlegt. Bei den meist energieintensiven Chemieunternehmen werden dagegen der Energiebezug, die Energiequellen sowie Fragen der Arbeits- und der Produktsicherheit wesentlich sein.

Für alle Unternehmen, egal welcher Branche, gilt zugleich, dass die Einstellung, Beschäftigung und Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den wesentlichen Aktivitäten gehört, um einen erfolgreichen Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. Da es aufgrund der demographischen Entwicklung schwerer wird, qualifizierten Nachwuchs zu finden, können junge Menschen heute oft zwischen Arbeitgebern wählen. Sie finden Unternehmen, die mit Nachhaltigkeit oder als guter Arbeitgeber punkten, zunehmend attraktiver. Über die Nachhaltigkeitsthemen angemessene Entlohnung und Chancengleichheit, Gesundheit, lebenslanges Lernen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie berichten Sie im Abschnitt „Gesellschaft“ bei den Kriterien 14 bis 16.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Welche Aktivitäten für Ihr Unternehmen in Bezug auf die Nachhaltigkeit wesentlich sind.
- > Wie Sie diese Aktivitäten im Hinblick auf soziale und ökologische Fragen mit Chancen und Risiken verknüpfen.
- > In welchem gesellschaftlichen Umfeld Ihr Unternehmen agiert und welche drängendsten Herausforderungen sich im Hinblick auf Nachhaltigkeit daraus ergeben. Auf Seite 65 im Anhang finden Sie ein Beispiel für eine Wesentlichkeitsmatrix.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Hier berichtet beispielsweise die **Bundesdruckerei** Unternehmensgruppe knapp: „Zur Identifikation wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen führte das Unternehmen im Jahr 2013 eine Wesentlichkeitsanalyse zum Nachhaltigkeitsmanagement mit Vertretern aller Abteilungen durch. Aufgrund dieser Wesentlichkeitsanalyse ermittelte die Bundesdruckerei drei Schwerpunktthemen (Ressourceneffizienz, demographische Entwicklung bei Kunden und Mitarbeitern und die Optimierung der Lieferkette nach ökologischen und sozialen Kriterien), die in Zukunft stärkere Beachtung erfahren werden.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Ein weiteres Beispiel gibt der Büromöbelhersteller **Sedus Stoll** in seinem GRI-Bericht: „Aufgrund des Produktportfolios (Bürostühle sowie Büro-, Kommunikations- und Objektmöbel) und der traditionell umweltbewussten Unternehmensführung sieht Sedus Stoll keine zentralen Nachhaltigkeitsrisiken für das eigene Geschäft in der mittleren Zukunft. Der Fokus auf qualitativ hochwertige, langlebige, umweltverträgliche Produkte ist ebenso nachhaltig ausgerichtet wie unsere Unternehmenskultur. Da die Produkte größtenteils in Deutschland (zumindest in Europa) gefertigt sind, entsprechen auch die internen Arbeitsbedingungen höchsten Normen. [...] es erscheint als wahrscheinlich, dass zukünftig noch mehr Kunden darauf achten, wie ihre Büromöbel beschaffen sind, und dass bei ihrer Herstellung ökologische und soziale Standards erfüllt sind. Für Sedus bedeutet dies: mehr Chancen als Risiken.“ (GRI-Bericht 2012)



Das Unternehmen legt offen, welche Aspekte der Nachhaltigkeit einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit haben und wie es diese in der Strategie berücksichtigt und systematisch adressiert.

**WAS IST DAMIT GEMEINT?**

Viele Unternehmen engagieren sich für eine nachhaltige Entwicklung. Oft stehen die verschiedenen Aktivitäten aber unverbunden nebeneinander und ergeben kein Gesamtbild, wohin das Unternehmen sich bewegen will. In Kriterium 1 haben Sie die wesentlichen Aktivitäten Ihres Unternehmens und deren Bezug zu sozialen und ökologischen Fragen beschrieben. Nun geht es darum, wie Sie diese wesentlichen Aktivitäten hin zu einer nachhaltigen Entwicklung systematisch fördern und betreiben.

Eine Nachhaltigkeitsstrategie ist ein Gesamtbild aller Aktivitäten mit Zielen und messbaren Maßstäben – idealerweise untereinander abgestimmt und mit einer Stoßrichtung. Ein Null-Abfall-Unternehmen kann eine Vision sein, auch fünf zentrale Kernziele können ein Zukunftsbild vermitteln, auf das ein Unternehmen gemeinsam mit seinen Mitarbeitern hinarbeiten kann. Hier kommt es vor allem auf mittel- und längerfristige Ziele an und nicht nur auf Maßnahmen, die gestern für morgen beschlossen wurden.

**Keine Scheu vor Strategie**

KMU machen oft zu wenig deutlich, in welche Richtung sie sich entwickeln und wollen und welche Ziele sie sich dafür setzen. Allerdings ist bei vielen ein strategischer Gesamtrahmen durchaus erkennbar, denn jedes erfolgreiche Unternehmen hat zumindest implizit eine Strategie.

**Längerfristige Ziele und Visionen zu einem Gesamtbild verknüpfen**

Doch der Begriff Strategie klingt für KMU mitunter abgehoben. Meistens bildet sich das Gesamtbild aus einer Vielzahl von Teilstrategien, die aus der realen Beobachtung der Rahmenbedingungen, der verschiedenen Märkte und einem gewissen Bauchgefühl entstehen: Wie reduziert man Umweltbelastungen? Wie spricht man mögliche zukünftige Mitarbeiter erfolgreich an? Welche Produkte sind in fünf Jahren noch wettbewerbsfähig? Wie entwickeln sich die Kundenbedürfnisse? In welche Märkte will man vordringen, weil woanders Marktanteile wegbrechen? Oft hilft es deshalb, wenn man alle Herausforderungen und die Antworten, die man auf diese geben will, einfach nebeneinanderstellt und dann miteinander verknüpft.

01  
02  
03  
04  
05  
06  
07  
08  
09  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20

Natürlich kann eine Nachhaltigkeitsstrategie auch „aus einem Guss“ sein: zum Beispiel, wenn ein Unternehmen sich vor dem Hintergrund künftiger Anforderungen klar positioniert und sein bisheriges Handeln hinterfragt und neu justiert.

### Geschäftsmodelle und Märkte im Wandel

Das kann der Fall sein, wenn neue Regulierungen oder grundlegende Innovationen und neue Erfindungen das bestehende Geschäftsmodell infrage stellen. Elektromobilität ist solch ein Transformations-thema oder der Trend zur Digitalisierung. Aber auch veränderte Kundenbedürfnisse

**Nachhaltigkeit verändert die Märkte und verlangt eine Überprüfung des Geschäftsmodells**

können angestammte Märkte wandeln. Eher unbemerkt, aber durchaus spürbar sind die Veränderungen am Beschaffungs- und am Arbeitsmarkt. Auch hier müssen Unternehmen eine Antwort finden, sprich beispielsweise Strategien zum Umgang mit knappem Nachwuchs und älter werdenden Belegschaften entwickeln.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Ob Sie eine Strategie für die Nachhaltigkeitsleistungen Ihres Unternehmens haben.
- > Welches die wichtigsten Bestandteile dieser Strategie sind.
- > Welche Chancen sich für Sie aus dieser Strategie ergeben.

Es ist möglich, dass Sie zu den in den nachfolgenden Abschnitten dargestellten Kriterien bereits Maßnahmen vorweisen können, diese aber Einzelmaßnahmen sind und sich nicht aus einer Strategie ableiten. Auch das ist durchaus üblich! Sie können dann hier erklären, warum Sie noch keine Strategie haben.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Die **Sparkasse Hannover** beschreibt ihre Strategie anhand von drei Leitfragen: „Was soll strikt vermieden werden? Was soll verbessert werden? Was soll deutlich gefördert werden? Zu jeder Fragestellung leiten grundlegende Kriterien die Entscheidungsfindung in Bezug auf Nachhaltigkeit an. So wurde eine Liste von Ausschlusskriterien definiert, anhand derer wichtige Entscheidungsgegenstände hinsichtlich ihrer ‚Nachhaltigkeit‘ bewertet werden. Die Kriterien betreffen das Wertpapiergeschäft, unsere Produkte (auch Förderung von Energieeffizienzmaßnahmen, regenerative Energien, Baufinanzierungen), den Bankbetrieb, das Personal sowie das gesellschaftliche Engagement.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Neumarkter **Lammsbräu** berichtet differenziert: „Nur durch die Übernahme von Verantwortung für unser gesamtes Tun ist es einem mittelständischen Unternehmen wie der Neumarkter Lammsbräu überhaupt

möglich, unabhängig zu bleiben – in finanzieller, politischer und betrieblicher Hinsicht. Gelebte Verantwortung und unternehmerische Freiheit gehen somit Hand in Hand. Diese Haltung manifestiert sich wiederum in den Produkten, die wir herstellen: Genussvolle, bekömmliche und hochwertige Bio-Lebensmittel, die im Einklang mit der Natur produziert werden und den Menschen Nutzen und Wohlbefinden bringen. Uns ist bewusst, dass wir uns mit dieser Strategie in einer Nische bewegen. Diese Nische ist die Voraussetzung dafür, dass wir in einem von gnadenloser Verdrängung und scheinbar grenzenlosem Wachstum geprägten Markt überleben können. Andererseits erleben wir jedoch auch, dass sich immer mehr Menschen für unsere Lebensmittel interessieren und den ‚eingebauten Nachhaltigkeitsnutzen‘ unserer Bio-Getränkespezialitäten bewusst bei ihrer Kaufentscheidung wählen.“ (Nachhaltigkeitsbericht 2012)

Das Unternehmen legt offen, welche qualitativen und/oder quantitativen sowie zeitlich definierten Nachhaltigkeitsziele gesetzt und operationalisiert werden und wie deren Erreichungsgrad kontrolliert wird.

**WAS IST DAMIT GEMEINT?**

Eine gute Strategie, wie Sie diese in Kriterium 2 beschrieben haben, braucht anspruchsvolle Ziele und eine klare Kommunikation: Was will das Unternehmen bis wann in welchem Bereich erreicht haben? Dabei geht es um die Ziele für die unter Kriterium 1 genannten „wesentlichen Aktivitäten“. Also beispielsweise um Ziele für die Verbesserung der ökologischen Effizienz von Produkten, Reduktionsziele für Treibhausgase, Ressourceneinsatz oder Abfallreduktion in der Produktion; aber auch um Ziele für die Weiterbildung und Förderung von Mitarbeitern, die Verringerung von Unfallzahlen etc.

Ziele sollten eindeutig, messbar und überprüfbar sein

Unter quantitativen Zielen versteht man solche, die mit einer Zahl hinterlegt sind, beispielsweise die Reduktion des Energieverbrauchs um 20 Prozent. Ein qualitatives Ziel ist beispielsweise eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Für solche Ziele sollten Maßnahmen benannt sein und wie diese erreicht werden sollen. Für das genannte Beispiel kann dies unter anderem sein, einen Betriebskindergarten oder ein Eltern-Kind-Büro einzurichten. Sowohl bei quantitativen als auch bei qualitativen Zielen muss ein Zeitpunkt benannt sein, bis wann sie erreicht werden sollen. Nur dann kann man von klaren Zielen sprechen, deren Erreichung mess- und überprüfbar ist. (Zur Kontrolle, inwieweit die Ziele erreicht werden, siehe auch Kriterium 7.)

**Strategische Analyse: Fokusfelder benennen und Ziele daran knüpfen**



Abbildung 1 – Quelle: Nachhaltigkeit bei Henkel

Blank area for notes with horizontal lines and a pencil icon at the bottom left.

01  
02  
03  
04  
05  
06  
07  
08  
09  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Ob Sie für Ihre wesentlichen Aktivitäten hinsichtlich Nachhaltigkeit längerfristige Ziele verfolgen, und wenn ja, welche.
- > Wie Sie die Ziele bewerten, priorisieren und deren Erreichung kontrollieren.
- > Wie Sie diese Ziele vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Herausforderungen, mit denen sich Ihr Unternehmen konfrontiert sieht, einordnen.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Das Unternehmen **Steinbeis** berichtet knapp: „STP legt klar definierte Nachhaltigkeitsziele und deren Erfüllungsgrad im jährlichen Umweltbericht offen. Als Mitbegründer und aktives Mitglied der Initiative Pro Recyclingpapier setzt sich STP intensiv für die Akzeptanz und Verwendung umweltfreundlichen Recyclingpapiers sowie den sparsamen Umgang mit Ressourcen aller Art ein.“ (Umweltbericht 2012, DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Der ökologische Büroausstatter **Memo** nennt je ein Ziel für die zentralen Handlungsfelder Mitarbeiterorientierung, Nachhaltigkeitsmanagement, Sortimentsgestaltung, Katalogproduktion, Logistik, Ressourcenverbrauch und Klimaschutz und unterlegt diese mit zwei bis drei Maßnahmen, die zeitlich terminiert sind. Zur Priorisierung und Bewertung von Zielen schreibt das Unternehmen unter dem Stichpunkt Nachhaltigkeitsmanagement: „Zum Jahresbeginn führt das Nachhaltigkeitsmanagement eine Managementbewertung durch und erstellt einen Systembewertungsbericht. Dieser wird dem Vorstand zusammen mit der Umweltbilanz und wesentlichen Ergebnissen der Audits vorgestellt. Auf Grundlage der Kennzahlen und Ergebnisse aus Managementbewertung, Umweltbilanz und Audits beurteilt der Vorstand Zielerreichung und Funktionsfähigkeit des Managementsystems, identifiziert die bedeutenden Nach-

haltigkeitsaspekte und erstellt das Managementprogramm der memo AG mit neuen Zielen und Maßnahmen. Der Systembewertungsbericht, die Umweltbilanz, Ziele und Maßnahmen werden allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt und gemeinsam diskutiert.“ (Nachhaltigkeitsbericht 2013/14)

Das Unternehmen gibt an, welche Bedeutung Aspekte der Nachhaltigkeit für die Wertschöpfung haben und bis zu welcher Tiefe seiner Wertschöpfungskette Nachhaltigkeitskriterien überprüft werden.

**WAS IST DAMIT GEMEINT?**

Analysieren, was in puncto Nachhaltigkeit für das Unternehmen wesentlich ist, darauf aufbauend eine Strategie entwickeln und Ziele formulieren – das waren die Inhalte der drei ersten Kriterien. Nun geht es darum zu zeigen, ob und wie Sie dabei die gesamte Wertschöpfungskette einbeziehen.

Was versteht man unter „Tiefe“ einer Wertschöpfungskette? Je nach Geschäftsfeld ist die Wertschöpfungskette unterschiedlich lang beziehungsweise verzweigt: In der Textilindustrie etwa gibt es viele Stufen zwischen beispielsweise Baumwollanbau, Spinnerei, Weberei über Design und Näherei bis hin zum Handel und der Altkleiderentsorgung (siehe Abbildung 2). Besonders hier sind die immensen ökologischen (vor allem im Anbau beispielsweise

der Baumwolle) und die sozialen Herausforderungen (Arbeitsbedingungen in Nähereien) öffentlich geworden. Teilweise ähnlich herausfordernde Bedingungen finden sich in der IT- und Elektronikindustrie.

Mit der „Tiefe“ beschreiben Sie also die Stufen Ihrer Wertschöpfungskette: Rohstoffbeschaffung, Vorfertigung, Veredelung, Vertrieb, Logistik sowie den Lebenszyklus ihrer Produkte, der noch darüber hinausreicht: Gebrauch der Produkte bei den Kunden sowie Recycling und Entsorgung. Geben Sie an, bis zu welcher Stufe Sie Informationen haben.

**Die Wertschöpfungskette reicht von der Rohstoffbeschaffung bis zu Entsorgung und Recycling**

Da die Wertschöpfungskette nicht an den Unternehmensgrenzen aufhört, sondern die verschiedenen Zulieferer und auch deren Zulieferer mit einbezieht, sollten sich die Unternehmen aller Branchen ihre Wertschöpfungskette genauer anschauen. Viele Unternehmen wissen oft nicht, wie ihre Rohstoffe oder Vorprodukte hergestellt werden. Die erste Forderung lautet hier: Als Unternehmen Mitverantwortung erkennen und übernehmen. Damit verringern Sie auch die Risiken für Ihr Unternehmen. Zum Beispiel könnten schadstoffhaltige oder fehlerhafte Vorprodukte dazu führen, dass Sie ein Produkt zurückrufen müssen. Wird bekannt, dass Produkte von Kinderhand oder unter unsozialen Arbeitsbedingungen gefertigt wurden, schadet das Ihrem Ruf. Solchen und anderen sozialen und ökologischen Risiken können Sie entgegenwirken, wenn Sie genauer über die eigene Liefer- und Wertschöpfungskette Bescheid wissen.

**Wertschöpfungskette Fenix Outdoor**

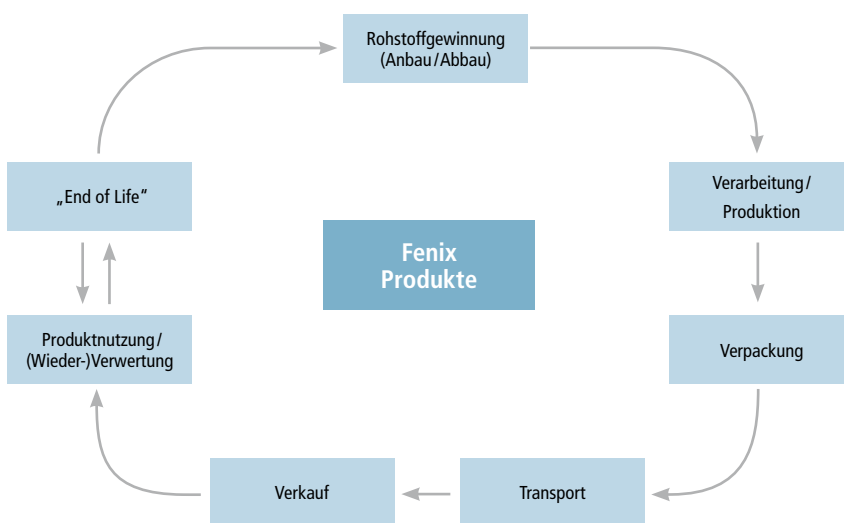


Abbildung 2 – Quelle: CSR-Bericht 2013 Fenix Outdoor

**Der Blick über den Tellerrand**

Produzierende Unternehmen müssen bei sich und ihren Lieferanten die soziale und ökologische Qualität ihrer Vorprodukte hinterfragen. In die andere Richtung wendet sich der Blick, wenn es um die Nutzungsphase geht: Sind die Produkte nutzerfreundlich? Welche ökologischen oder gesundheitlichen Themen stellen sich im Gebrauch? Sind sie rücknahme- und recyclingfähig? Kann „end of life“ gar eine neue Wertschöpfungsstufe für das Unternehmen sein?

Für viele KMU gilt allerdings, dass die Wertschöpfung überwiegend im eigenen Unternehmen stattfindet und zugekaufte Komponenten und Produkte häufig in

## Wertschöpfungskette und Lieferkette

Die Wertschöpfungskette bezeichnet die Abfolge der Unternehmenstätigkeiten, in denen Wert geschaffen wird: Sie beginnt beim Anbau (z. B. Landwirtschaft) oder Abbau eines Rohstoffes (z. B. Bergbau) und reicht über die (Weiter-)Verarbeitung in den Produktionsstufen bei Zulieferern und dem Unternehmen selbst bis zum Vertrieb und zur Entsorgung. Der Begriff Lieferkette meint den Teil der Wertschöpfungskette, der den Prozessen im Unternehmen vorgelagert ist, also den Bereich des Einkaufs von Rohstoffen und Vorprodukten sowie die Produktion in Fremdfirmen.

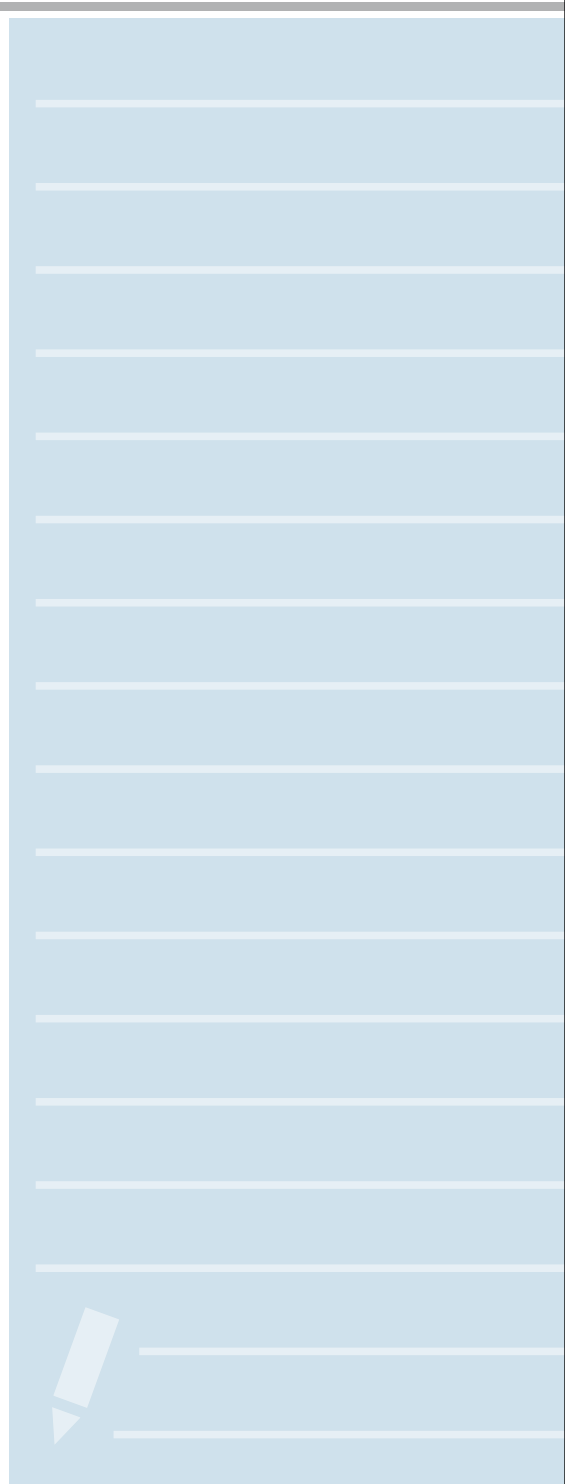
Deutschland gefertigt werden. Das gilt besonders für Dienstleister. Doch auch hier kann es sein, dass Leistungen ausgelagert werden, Kundenservice beispielsweise in Call-Center, Transport an Logistikunternehmen, die für ihre Leistungen gegebenenfalls noch einmal Drittfirmen beauftragen.

### Auch Dienstleister haben eine Wertschöpfungskette

Auch Dienstleister sollten sich Gedanken über ihre Wertschöpfungskette machen und darüber, wo Nachhaltigkeit wie zu planen ist. Eine Werbeagentur zum Beispiel kann ihre Kunden darin beraten, möglichst umweltfreundliche Materialien einzusetzen, eine Immobiliengesellschaft hat den größten Hebel, wenn sie darauf dringt, neue Gebäude nachhaltig zu bauen und den Bestand ökologisch zu sanieren.

### Wie weit reicht der Einfluss?

Inwieweit aber können Unternehmen ihre Wertschöpfungskette auch beeinflussen? Das kommt ganz darauf an, welche Position sie am Markt haben. Je größer der Umsatzanteil ist, den ein Unternehmen bei einem Lieferanten hat, desto eher wird dieser auf seine Wünsche eingehen. Eine Frage ist auch, wie viele verschiedene Lieferanten das Unternehmen hat. In jedem Fall aber sollten diejenigen mit den größten Lieferanteilen nach sozialen und ökologischen Risiken ihrer Produkte befragt werden.





## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Wie Ihre Wertschöpfungskette aussieht.
- > Inwiefern Sie die jeweiligen sozialen und ökologischen Probleme kennen, die auf den einzelnen Stufen auftreten.
- > Wie Sie diese Probleme angehen.
- > Ob und wie Sie mit Ihren Lieferanten und Geschäftspartnern darüber kommunizieren.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Die **Kreiswohnbau Hildesheim** schreibt: „Den bedeutendsten Teil unserer Lieferkette machen lokale Dienstleister aus, insbesondere Handwerksunternehmen. Um ihnen ein verlässlicher Partner zu sein und um zuverlässig gute Arbeit einkaufen zu können, haben wir mit einem Großteil unserer Auftragnehmer Rahmenverträge zur Leistungserbringung und Vergütung vereinbart.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Das Versandhaus **Hess Natur** geht ausführlich auf seine Lieferkette ein: „Viele Spezialisten für die Verarbeitung spezieller Fasern sind vor allem in deren Anbauländern zu finden. So bezieht hessnatur etwa aus China hauptsächlich Artikel aus landestypischen Fasern wie Seide, Hanf und Edellaunen wie Kaschmir. Sowohl die Gewinnung als auch die Verarbeitung dieser Fasern findet heute zu großen Teilen in China statt, sodass sie in anderen Produktionsländern kaum erhältlich sind. Kompetenzzentren für die Verarbeitung von Baumwolle liegen

heute zum Beispiel in der Türkei, für die Konfektion von Jersey und Nachtwäsche im Baltikum. Gleichzeitig werden zunehmend Konfektionsbetriebe gerade auch in Deutschland geschlossen. Fachliches Know-how geht verloren. Eine weitere Verlagerung der Produktion ins Ausland ist deshalb bei der großen Artikelvielfalt von hessnatur nicht zu vermeiden. Wenn sich hessnatur für die Produktion in außereuropäischen Ländern entscheidet, dann überprüft hessnatur die Arbeitsbedingungen in den Betrieben sehr intensiv, wählt neue Lieferanten besonders sorgfältig aus und engagiert sich in Förderprojekten.“ (Nachhaltigkeitsbericht 2012)





# PROZESSMANAGEMENT

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

Mit den folgenden sechs Kriterien beschreiben Sie, wie Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen effizient und systematisch gemanagt wird. Dies reicht von den Fragen: Wer ist verantwortlich? Gibt es Regeln und Prozesse, mit denen die Arbeit gesteuert wird? Über: Gibt es Kennzahlen, anhand derer Fortschritte und Entwicklungen erkennbar gemacht werden? Existieren Anreize, materiell oder nicht materiell, die Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, die Ziele der Nachhaltigkeit engagiert zu verfolgen? Bis hin zu: Kümmert sich Ihr Unternehmen auch um die Meinung von Gruppen außerhalb Ihres Unternehmens, die erkennbare Interessen an seiner Entwicklung haben? Und hat Ihr Unternehmen bei der Verbesserung der Produkte oder Dienstleistungen die Anforderungen der Nachhaltigkeit im Blick?

Die Verantwortlichkeiten in der Unternehmensführung für Nachhaltigkeit werden offengelegt.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Nachhaltigkeit ist Teil des Kerngeschäfts und damit Chefsache. Nur wenn die Führung tatsächlich hinter der Nachhaltigkeitsstrategie steht, diese mitträgt und gegebenenfalls auch verteidigt, wenn etwas nicht auf Anhieb klappt, kann die Umsetzung gelingen. Daher sollte in der Geschäftsführung beziehungsweise im Vorstand eine Person für das Thema verantwortlich zeichnen und sicherstellen, dass Nachhaltigkeit bei strategischen Unternehmensentscheidungen berücksichtigt wird.

**Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeit kann unterschiedlich geregelt sein**

Diese Person kann dann eine verantwortliche Stelle dafür einrichten oder jemanden damit betrauen, die Aufgaben im Alltagsgeschäft wahrzunehmen. So gibt es in vielen Unternehmen eine(n) Beauftragte(n) für Nachhaltigkeit oder CSR (Corporate Social Responsibility, gesellschaftliche Unternehmensverantwortung). Sie/Er unterstützt die Geschäftsführung beziehungsweise den Vorstand dabei, die Nachhaltigkeitsstrategie weiterzuentwickeln, berichtet regelmäßig über den Status, schlägt Projekte und Maßnahmen vor und koordiniert die Umsetzung. Wie handhaben Sie es in Ihrem Unternehmen?



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Wer in Ihrem Unternehmen die oberste Verantwortung für Nachhaltigkeit hat.
- > Wie diese Verantwortung operationalisiert wird (z. B. mit einer Fachabteilung, mit benannten Führungskräften oder einem Steuerungsteam).

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Der Bericht kann allgemein sein wie bei der **Berliner Stadtreinigung**: „Die Zuständigkeit für das Thema Nachhaltigkeit liegt beim Gesamtvorstand.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Weitergehend ist es, wenn die Verantwortung an eine Person geknüpft ist, wie bei **Vaude**, einem Hersteller von Bergsportartikeln: „Die Verantwortung für Nachhaltigkeit liegt bei der Geschäftsführung Antje von Dewitz. Sie prägt die Unternehmensvision, Werte, Treiber sowie langfristigen Ziele und definiert den normativen Rahmen. Als Mitglied der Geschäftsleitung und Head of Sustainability übernimmt Jan Lorch die Verantwortung auf strategischer Ebene. Auf operativer Ebene ist das interdisziplinäre Sustainability-Team angesiedelt, das aus Experten der Bereiche Strategie, Umweltmanagement, CSR und Produktion, Sourcing, Qualitätsmanagement, Schadstoffe, Reporting sowie Controlling besteht.“

Das Sustainability Team ist Ansprechpartner für alle Mitarbeiter und Geschäftspartner zum Thema Nachhaltigkeit und entscheidet in 14-tägig stattfindenden Besprechungen über Prioritäten und koordiniert Projekte. Je nach aktuellem Thema werden zudem weitere Fachleute aus betroffenen Abteilungen in das Team geholt.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2011)

Das Unternehmen legt offen, wie die Nachhaltigkeitsstrategie durch Regeln und Prozesse im operativen Geschäft implementiert wird.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Um die Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie zu erreichen, müssen Unternehmensabläufe überprüft und gegebenenfalls Managementprozesse verändert werden. Das hat in der Regel Auswirkungen auf alle Bereiche des Unternehmens. Ein neues Leitbild kann ein wichtiger Schritt sein, ebenso neue Einkaufsrichtlinien oder Leitlinien für Forschung und Entwicklung, die darauf hinwirken, Umweltaspekte zu berücksichtigen, oder ein Verhaltenskodex für alle Mitarbeiter.

Es braucht Regeln und Prozesse, damit Nachhaltigkeit selbstverständlicher wird

Vor allem aber geht es darum, wie diese Regeln im Unternehmen umgesetzt, sprich im Alltag gelebt werden. „Implementiert“ heißt, dass Nachhaltigkeitsaspekte über die genannten Regeln so in die Geschäftsprozesse integriert sind, dass sie mittel- bis langfristig zu einem selbstverständlichen Bestandteil des unternehmerischen Handelns werden. Dies lässt sich am besten anhand der Auswirkungen darstellen, die die Regeln und Prozesse auf die verschiedenen Arbeitsfelder des Unternehmens haben.

### Regeln setzen und leben

Um etwa neue Einkaufsrichtlinien zu verankern, sollten die Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch dafür sensibilisiert werden, was es heißt, neben dem Preis und der Materialqualität auch soziale und ökologische Kriterien zu berücksichtigen. In der Produktion kann es darum gehen, neue Abläufe und Verfahren einzuführen, die den Rohstoff- und Energieverbrauch senken. Bei Dienstleistungsunternehmen kann es die Einführung eines neuen Kundenservice sein, der zur CO<sub>2</sub>-Reduktion beiträgt. Und auch die Personalabteilung sollte beispielsweise auf Vielfalt (Diversity im Sinne von Geschlecht, Nationalität und ethnischer Herkunft) achten und dafür klare Regeln haben. Das kann auch der Kultur und Kreativität im Unternehmen guttun. So gilt hier insgesamt: Will ein Unternehmen seine Strategie erfolgreich umsetzen, müssen nicht nur die Führungskräfte und Mitarbeiter, sondern in den meisten Fällen auch die Lieferanten und häufig auch die Kunden „mitspielen“. Und das geht nur, wenn sie in die Implementierung der Nachhaltigkeit im Unternehmen auch einbezogen werden – das kann von der einfachen Information bis zu gemeinsamen Arbeitskreisen reichen.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Wie Ihre Regeln und Prozesse aussehen, mit deren Hilfe Sie Ihre Nachhaltigkeitsstrategie steuern.
- > Wie diese Steuerung exemplarisch in relevanten Bereichen des Unternehmens erfolgt.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Die Hamburger **Hafen und Logistik** berichtet hierzu: „Die Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie wird in allen Bereichen durch bereichsspezifische Regeln und Prozesse gewährleistet. Im Einkauf z. B. durch die intern gültigen Einkaufsrichtlinien und die extern gültigen Einkaufsbedingungen, im Betrieb durch z. B. Qualitätsvereinbarungen mit den Kunden oder Zertifizierungen. Im Personalbereich durch verschiedene Ausschüsse zu relevanten Themen, die dann z. B. in Betriebsvereinbarungen münden. Im Bereich Finanzen z. B. durch die Berücksichtigung von CO<sub>2</sub>-Kosten in der Investitionsrechnung. Die Bereiche Forschung und Entwicklung widmen sich stark der Steigerung der Energieeffizienz, um das konzernweite CO<sub>2</sub>-Einsparziel zu unterstützen.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2011)

Der Tiefkühlkost-Hersteller **Frosta** stellt seine Managementprozesse und Regeln hier knapp dar: „Grundsätzlich sind alle Abläufe und Prozesse durch unser QM-System geregelt. Alle FROSTA Werke sind ISO 9001, BRC (British Retail Consortium) und IFS (International Food Standard) zertifiziert. Speziell auf unsere Nachhaltigkeitsstrategie beziehen sich unsere ‚Entwicklungspolicy‘ und die ‚Einkaufspolicy‘. Darin sind die Anforderungen des Reinheitsgebotes im Detail geregelt. Diese Regeln gelten verbindlich für die Neuentwicklung von FROSTA Produkten und für die Beschaffung der Zutaten. Eingebettet in die Entwicklungspolicy ist das Vorgehen zur Ermittlung der PCFs (Product Carbon Footprint). Bereits während der Entwicklung neuer Produkte können so CO<sub>2</sub>-Effekte erkannt und berücksichtigt werden.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2011)

Das Unternehmen legt offen, wie und welche Leistungsindikatoren zur Nachhaltigkeit in der regelmäßigen internen Planung und Kontrolle genutzt werden. Es legt dar, wie geeignete Prozesse Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit und Konsistenz der Daten zur internen Steuerung und externen Kommunikation sichern.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Die meisten Unternehmen haben finanzielle Kennzahlen definiert, nach denen sie steuern: Umsatzrendite, Umsatz je Kunde oder Gewinn je Unternehmenssparte. Diese ermöglichen einen genauen Überblick, wo das Unternehmen bei der Erreichung seiner finanziellen Ziele steht. Dasselbe Prinzip sollte auf Nachhaltigkeit angewendet werden: Das heißt, für die Nachhaltigkeitsziele klare Größen festzulegen und die Fortschritte anhand von Leistungsindikatoren zu messen.

#### Kennzahlen helfen dem Unternehmen, Kurs zu halten

Das können beispielsweise sein: Energieverbrauch je Tonne produziertes Produkt oder Papierverbrauch je Mitarbeiter, Weiterbildungsstunden je Mitarbeiter oder der Anteil von Frauen im oberen Management. Solche Leistungsindikatoren zeigen Fortschritte oder auch Rückschritte auf und helfen dem Unternehmen, „auf Kurs zu bleiben“. Sie sollten insbesondere für die wesentlichen Aktivitäten, die das Unternehmen für sich definiert hat (siehe Kriterium 1), benannt werden.

#### Konsistenz als Voraussetzung für Steuerung

Damit Nachhaltigkeitsaktivitäten in einem Unternehmen mithilfe der Leistungsindikatoren tatsächlich gesteuert werden können, ist es empfehlenswert, sie alle regelmäßig wieder auf derselben Grundlage zu erfassen, damit sie über den Zeitverlauf vergleichbar sind. Konsistenz heißt hier beispielsweise: Vermeiden, dass in einem Jahr die befristet Angestellten in die Mitarbeiterzahl eingerechnet werden und ein anderes Mal nicht. Zuverlässigkeit steht beispielsweise dafür, dass die Daten an allen Unternehmensstandorten gemäß derselben Bemessungsgrundlage erhoben und auch auf Plausibilität geprüft werden. Beispiel Mitarbeitererfassung: Es soll nicht sein, dass ein Standort hier nur die fest angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meldet, während ein anderer auch befristete Mitarbeiter und Auszubildende angibt. Zur Plausibilität: Wenn der Energieverbrauch in einem Jahr beispielsweise um die Hälfte sank, während in den Vorjahren jeweils nur Senkungen von wenigen Prozentpunkten zu verzeichnen waren, muss dies intern begründet werden können.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

> Inwieweit Sie bereits Leistungsindikatoren bestimmt haben. In der Regel wird mit spezifischen Umweltkennzahlen begonnen, die einen Verbrauch oder eine Emission je Mitarbeiter oder je Tonne Produkt beschreiben; insofern reicht die Palette der möglichen Antworten vom einfachen Hinweis auf Umweltkennzahlen, die regelmäßig berichtet werden, bis hin zu Steuerungssystemen; wenn Sie wiederholt berichten, achten Sie darauf, jeweils die gleichen Bezugsgrößen zu wählen, z. B. ob Sie pro Mitarbeiter (Kopf) oder Vollzeitäquivalent rechnen, und bleiben Sie beim gewählten Verfahren.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Die **Kreiswohnbau Hildesheim** fasst dies knapp zusammen: „Zum Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung haben wir uns verpflichtet, jährlich die Energieverbräuche und THG-Emissionen zu allen Mietwohnungen unseres Bestandes auszuweisen, die für das Beheizen aufgewendet werden. Eine Vergleichbarkeit der Daten wird über den Ausweis absoluter und klimabereinigter Verbräuche sowie eine Darstellung mit Bezug auf Wohneinheiten und Mietflächen erreicht. Zudem stellen wir aktuelle Daten selbstverständlich im Vergleich zu vorherigen dar. Die Validität unserer Daten wird über die Verwendung anerkannter Methoden und die Übernahme von Informationen aus anerkannten Quellen (Gemis, Umweltbundesamt, Deutscher Wetterdienst) gesichert. Über die Aufnahme weiterer

Berichtsgrößen wird in einem kontinuierlichen Prozess gemeinsam mit den Mitarbeitern unseres Unternehmens beraten und entschieden. Mögliche Größen wären: ausgewählte Materialverbräuche, Treibstoffe, Arbeitszufriedenheit, Kundenzufriedenheit u. a.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Die **Berliner Verkehrsbetriebe** schreiben hierzu: „Das fortgeschriebene Nachhaltigkeitsmanagement der Berliner Verkehrsbetriebe mit seinen 3 Perspektiven wurde hinsichtlich seiner zukünftigen Steuerung und Monitoring der Perspektiven anhand von Indikatoren gestärkt. Dabei werden für Wirtschaftlichkeit beispielsweise die vom Unternehmen beförderten Fahrgäste, für Ökologie der spezifische Energieverbrauch sowie die zurechenbaren CO<sub>2</sub>-Emissionen und in der Perspektive Soziales die Barrierefreiheit im Mobilitätsangebot oder auch

der Zufriedenheitsindex aus Kundenbefragungen herangezogen. Diese Ausrichtung wurde ab dem Jahr 2011 mit dem jährlichen Geschäftsprozess der Wirtschaftsplanung verknüpft. Folgerichtig sind die genannten Indikatoren maßgeblich in der im Unternehmen etablierten Balanced Scorecard abgebildet und in Teilen ebenso Bestandteil individueller Zielvereinbarungen für das BVG-Management.“ (Nachhaltigkeitsbericht 2012)

Das Unternehmen legt offen, wie sich die Zielvereinbarungen und Vergütungen für Führungskräfte und Mitarbeiter auch am Erreichen von Nachhaltigkeitszielen und an der langfristigen Wertschöpfung orientieren. Es wird offengelegt, inwiefern die Erreichung dieser Ziele Teil der Evaluation der obersten Führungsebene (Vorstand / Geschäftsführung) durch das Kontrollorgan (Aufsichtsrat / Beirat) ist.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

In den meisten Unternehmen gibt es heute Vergütungs- und Entlohnungsmodelle, die zumindest für Führungskräfte, oft aber auch für alle Mitarbeiter einen Bonus vorsehen, wenn Unternehmensziele, die zum Beispiel Umsatz, Gewinn oder Marktanteile betreffen, erreicht werden. Damit setzen die Unternehmen einen Anreiz, Ziele konsequent zu verfolgen und nicht aus dem Blick zu verlieren. Damit Nachhaltigkeit ähnlich konsequent verfolgt wird, ist es hilfreich, diesbezügliche soziale und ökologische Ziele – wie im Kriterium 3 beispielhaft beschrieben – in die Zielvereinbarungen aufzunehmen. Ein Unternehmen, das seine Nachhaltigkeitsziele erreicht, erkennt häufig auch, dass es Kosten senken kann, vor allem mit Effizienzmaßnahmen.

**Die Ziele der Nachhaltigkeit geraten mitunter mit anderen Zielen des Unternehmens in Konflikt**

Die Ziele der Nachhaltigkeit geraten aber mitunter mit anderen Zielen des Unternehmens in Konflikt. Will ein Finanzdienstleister beispielsweise darauf achten, dass er nur Geschäfte mit verantwortungsbewusst wirtschaftenden Unternehmen macht, so kann das zu Konflikten mit dem Umsatz- bzw.

Gewinnziel führen und konkret mit den Kollegen, die für die Vertragsabschlüsse zuständig sind.

Daher und weil Nachhaltigkeit einen längeren Weg nehmen muss, bis sie im Unternehmen verankert ist, sind – vor allem finanzielle – Anreizmodelle für Führungskräfte und Mitarbeiter ein starker Hebel. So können Personalmanager oder die Geschäftsführung beispielsweise auch daran gemessen werden, ob die Mitarbeiterzufriedenheit steigt oder die Unfallquote sinkt.

**Nachhaltigkeit muss zu einem gelebten Teil der Unternehmensstrategie werden**

Nachhaltigkeit ist langfristig ausgerichtet und verträgt sich daher oft nicht mit kurzfristigen Gewinnerwartungen, durchaus aber mit der langfristigen Wertsteigerung des Unternehmens. Die Erfahrungen mit der Finanzkrise führten dazu, dass Vorstände, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer inzwischen vielfach einen Teil ihres vertraglichen Bonus erst ausbezahlt bekommen, wenn der Erfolg des Unternehmens über drei Jahre hinweg nachweisbar ist. Anlass dafür ist das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG), das 2009 in Kraft trat und eine „Orientierung am nachhaltigen und langfristigen Unternehmenserfolg“ vorsieht.

Damit soll der Blick der Aktiengesellschaften auf den langfristigen Unternehmenserfolg gerichtet werden. Manche Unternehmen haben die Umsetzung dieser Regel zum Anlass genommen, unter der Definition des „nachhaltigen und langfristigen Erfolgs“ auch qualitative Kriterien zu verankern wie zum Beispiel die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber. Das ist ein vielversprechender Weg, um Nachhaltigkeit zum gelebten Teil der Strategie zu machen.





## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Ob Sie ein Vergütungssystem haben, in dem Nachhaltigkeitsziele bereits integriert sind oder integriert werden können, und wenn nicht, ob ein solches geplant ist.
- > Ob und wie die Erreichung der Ziele durch Ihre Gremien kontrolliert wird.
- > Wie die Freistellung für gesellschaftliches Engagement oder die Chance, eigene Ideen im Unternehmen umzusetzen, geregelt ist (wenn andere Anreiz- oder Belohnungssysteme – auch nicht finanzielle – bestehen).

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Der **TÜV Rheinland** schreibt knapp: „Nachhaltigkeit ist ein integraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Eine darüber hinausgehende Berücksichtigung von sozialen oder ökologischen Aspekten im Hinblick auf die variablen Gehaltsbestandteile gibt es nicht.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012).

Der Umweltdienstleister **Interseroh** berichtet, welche Anreizsysteme er bereits anbietet und welche er plant: „Ein zentrales Vorhaben im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie von Interseroh ist die Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen mit den variablen Vergütungsbestandteilen der Führungskräfte. Dazu müssen Ziele und Messgrößen vereinbart werden, die dann in die Vereinbarung persönlicher Jahresziele Eingang finden. Aufgrund der engen Verbindung des

Geschäftes von Interseroh mit einer nachhaltigen Entwicklung sind schon heute Vorgaben wie die Steigerung der Recyclingquoten Bestandteil einzelner Zielvorgaben. Für Mitarbeiter werden mit Preisen zusätzliche Anreize für Innovationen geschaffen. Die jährliche Vergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus einer erfolgsunabhängigen Vergütung und einem erfolgsabhängigen Bonus zusammen. Der Bonus wird durch den Aufsichtsrat auf der Grundlage der bestehenden Verträge festgelegt.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2013)

Das Unternehmen legt offen, wie gesellschaftliche und wirtschaftlich relevante Anspruchsgruppen identifiziert und in den Nachhaltigkeitsprozess integriert werden. Es legt offen, ob und wie ein kontinuierlicher Dialog mit ihnen gepflegt und seine Ergebnisse in den Nachhaltigkeitsprozess integriert werden.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Etliche Branchen der Wirtschaft stehen unter genauer Beobachtung von Stakeholdern, das heißt gesellschaftlichen Anspruchsgruppen wie Politik, Medien und vor allem zivilgesellschaftlichen Organisationen, z. B. Umwelt- und Entwicklungsorganisationen, Kirchen oder Gewerkschaften (siehe Abbildung 3). Und in vielen dieser Branchen sind KMU stark vertreten. Das gilt für die Automobil- und Chemieindustrie, die Finanzdienstleister, vor allem aber für die Lebensmittelwirtschaft.

### Anspruchsgruppen können hilfreich sein

Viele Großunternehmen waren bereits mit Kampagnen gegen sich konfrontiert. Die meisten KMU müssen so etwas eher nicht befürchten. Konflikte zu entschärfen ist also in der Regel nicht das vorrangige Motiv, um mit Anspruchsgruppen ins Gespräch zu kommen.

**Um die Ansprüche der Gesellschaft genau zu kennen, bietet sich an, passgenau zu arbeiten**

Seinen guten Ruf als Unternehmen, das in der Region verankert ist, zu wahren und als guter Arbeitgeber zu gelten kann dagegen schon heute ein Grund sein, sich mit der öffentlichen Meinung differenziert auseinanderzusetzen. So sollten auch KMU eine klare Vorstellung über die wachsenden

## Anspruchsgruppen des Unternehmens Ulrich Walter GmbH/Lebensbaum



Abbildung 3 – Quelle: Nachhaltigkeitsbericht 2013 Ulrich Walter GmbH/Lebensbaum

Ansprüche von Kunden, Konsumenten, Mitarbeitern, Nachwuchs, Gesellschaft und Politik an sie haben und ihre Nachhaltigkeitsstrategie aufgrund dieser Erkenntnisse passgenauer ausarbeiten.

Es empfiehlt sich zu prüfen, mit wem ein Dialog sinnvoll und nötig ist

Oft kann die Expertise von Anspruchsgruppen auch genutzt werden, um für offene Fragen Lösungen zu finden. Zudem kann es sinnvoll sein, bereits die Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie mit den Vorstellungen gesellschaftlicher Anspruchsgruppen abzugleichen. Das Unternehmen sollte sich also damit auseinandersetzen, welche Anforderungen – über gesetzliche Bestimmungen hinaus – Politik und Zivilgesellschaft hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung stellen; zum Beispiel bei der Entwicklung von nachhaltigen Produkten, von Reduktionszielen für Treibhausgase oder seinem Engagement für soziale Belange (z. B. Ausbildungsplätze). Es bietet sich an, dazu mit den wichtigsten Anspruchsgruppen ins Gespräch zu kommen.

Mit den meisten ihrer Anspruchsgruppen stehen die Unternehmen bereits vielfach in Kontakt, beispielsweise mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder auch mit Kunden, Lieferanten, kommunalen Behörden und Nachbarn. Hier können Nachhaltigkeitsthemen gegebenenfalls zusätzlich adressiert werden, um wichtige Hinweise für die Nachhaltigkeitsstrategie zu erhalten – beispielsweise über zusätzliche Fragen bei bereits etablierten Mitarbeiter- und Kundenbefragungen.

Da die Unternehmen manche Anspruchsgruppen noch nicht „auf dem Schirm“ haben, ist es empfehlenswert, die Frage „Wer hat welche Interessen am Unternehmen und welchen Einfluss auf den Geschäftserfolg?“ systematisch zu analysieren. Je nachdem ist dann zu prüfen, mit welchen Gruppen ein intensiverer Dialog sinnvoll oder gar notwendig wäre.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Wie Sie die für Sie wichtigen Anspruchsgruppen identifiziert haben.
- > Wer diese Anspruchsgruppen sind.
- > Ob und wie Sie mit diesen Gruppen im Austausch stehen.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Die **Hamburger Hafen und Logistik** berichtet hierzu: „Die HHLA steht in regelmäßigem Dialog mit ihren Stakeholdern aus den verschiedensten Bereichen. Identifizierte Stakeholder sind Kunden (z. B. Reedereien), Kunden von Kunden (z. B. Versender), Mitarbeiter und ihre Angehörigen, Lieferanten, die Medien, potenzielle und bestehende Aktionäre, Verbände und Institutionen, wissenschaftliche Einrichtungen, politische Entscheidungsträger, Anwohner der Terminals sowie die interessierte Öffentlichkeit. Die Kommunikation mit diesen Stakeholdern findet durch verschiedene, zielgruppenspezifische Kommunikationsinstrumente statt, u. a. durch regelmäßige Besprechungen mit Anwohnern zum Thema Lärm, durch Veranstaltungen über die geplante Entwicklung des Unternehmens mit Kunden und Shareholdern oder durch Fachführungen über die HHLA-Terminals.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2011)

Auch der **Flughafen München** geht ausführlich auf das Thema ein: „Ein fairer und vertrauensvoller Meinungs-austausch findet mit Passagieren und Besuchern, Airlines und Mitarbeitern statt. Diese werden beispielsweise durch laufende Befragungen einbezogen. Ergebnisse dieser Interviews fließen teilweise in die Wesentlichkeitsmatrix ein. Für die erfolgreiche Entwicklung des FMG-Konzerns von großer Bedeutung ist die Zusammenarbeit mit den Nachbarn und Partnern im direkten Umfeld. Als Bindeglied zwischen Flughafen und Region pflegt das Regionalbüro einen intensiven Kontakt mit den Gemeinden, politischen Entscheidungsträgern und Bürgern der Region. Beispielhaft für die dialogorientierte Öffentlichkeitsarbeit der FMG sind der Besucherdienst, der Tag der offenen Tür und Besucher-rundfahrten über das Flughafengelände. Ein eigenes Social Media Team tritt mit der Öffentlichkeit über Facebook, Twitter und YouTube in den Dialog. Die FMG erlaubt ihren Mitarbeitern ausdrücklich, sich während der Arbeitszeit am Meinungs-austausch in den sozialen Medien zu beteiligen.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Das Unternehmen legt offen, wie es durch geeignete Prozesse dazu beiträgt, dass Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen die Nachhaltigkeit bei der eigenen Ressourcennutzung und bei Nutzern verbessern. Ebenso wird für die wesentlichen Produkte und Dienstleistungen dargelegt, ob und wie deren aktuelle und zukünftige Wirkung in der Wertschöpfungskette und im Produktlebenszyklus bewertet wird.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Unternehmen müssen innovativ sein und bleiben, um sich am Markt zu behaupten. Das gilt umso mehr, wenn sie im starken Wettbewerb stehen. Wichtige Impulse dazu können von den Themen der Nachhaltigkeit ausgehen. Denn für Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft braucht es Innovationen auf verschiedenen Ebenen. Insbesondere der Klimawandel, zunehmend knappere und damit teurere natürliche Ressourcen sowie eine älter werdende Gesellschaft verlangen nach neuen ökologischen und sozialen Lösungen. Gerade findige KMU haben hier häufig Chancen, auf dem Markt mit neuen Produkten und Dienstleistungen zu glänzen, und können damit ihr Geschäft zukunftssicherer machen. Nachhaltigkeit kann so ein starker Treiber für Innovationen sein.

#### Bei Innovationen nicht nur an Technik denken

Meist denken wir zuerst an Technik, wenn es um Innovationen geht. Mitunter sind es jedoch recht unspektakuläre Neuerungen, die viel bewirken können. Zum Beispiel die einfache Maßnahme, Papier konsequent doppelseitig zu bedrucken: Das spart Geld

#### Produkt-Ökobilanz

Bei der Produkt-Ökobilanz, auch Lebenszyklusanalyse genannt, werden die Umweltwirkungen von Produkten während des gesamten Lebensweges („von der Wiege bis zur Bahre“, also vom Rohstoff über die Verarbeitung und Nutzungsphase bis zur Entsorgung) oder bis zu einem bestimmten Zeitpunkt der Verarbeitung („von der Wiege bis zum Fabrikator“) analysiert. Zu den Umweltwirkungen zählen alle umweltrelevanten Entnahmen aus der Umwelt (Erze, Rohöl etc.) sowie alle Emissionen in die Umwelt (Abfälle, CO<sub>2</sub> etc.).

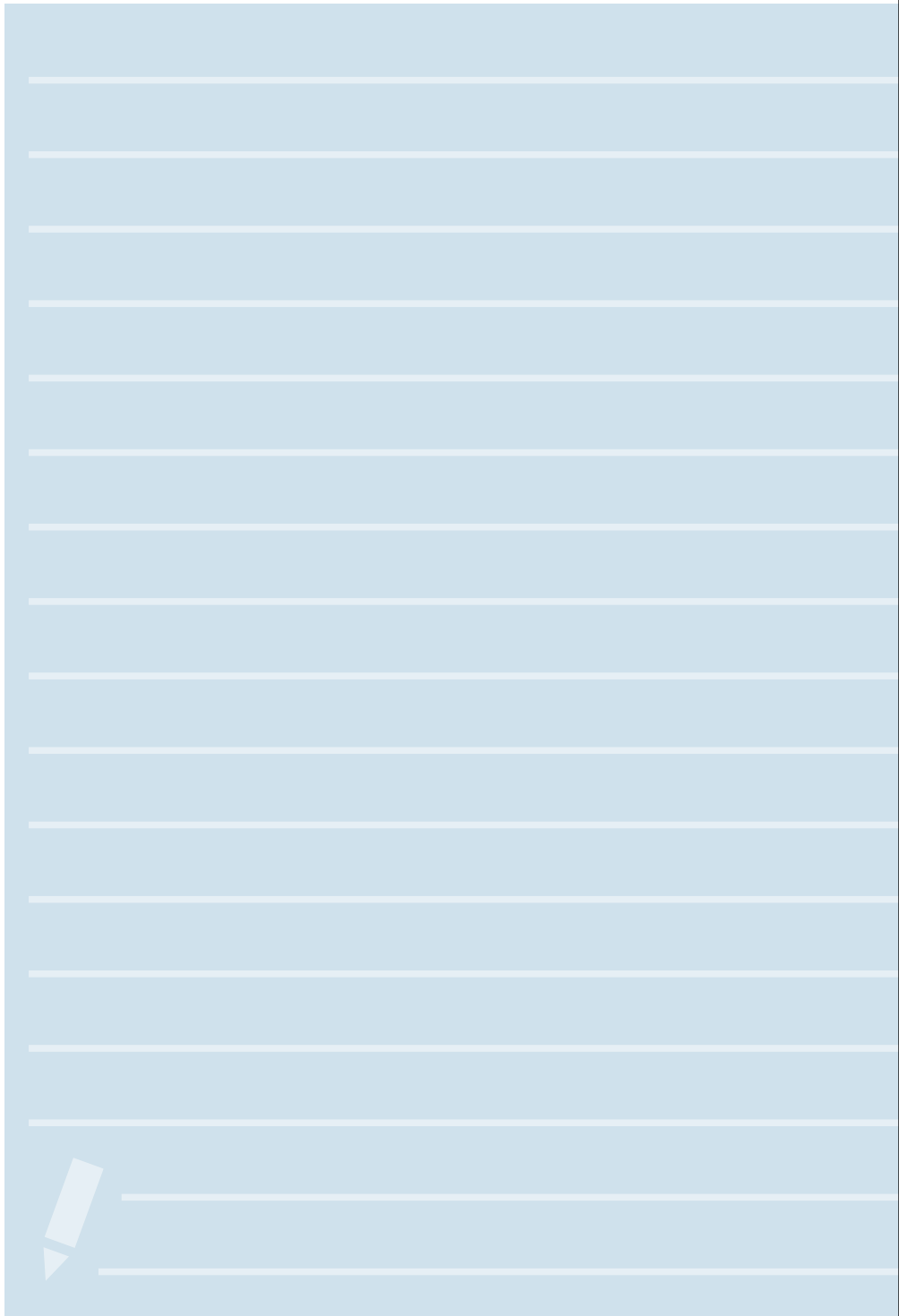
und verringert den Ressourcenverbrauch. Die Innovation liegt dabei eher auf der Ebene des Verhaltens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese sollten auf alle Fälle eingebunden sein, damit sich das Neue Bahn brechen kann: Sind sie informiert? Werden sie nach ihrer Meinung, ihren Ideen gefragt? Gehen die Führungskräfte mit gutem Beispiel voran?

#### Innovationskraft stärken

Die Erfahrung zeigt: Unternehmen, die gesellschaftliche Trends genau beobachten und sich offen zeigen für die Erwartungen der Gesellschaft, sind in der Regel innovationsfreudiger und erfolgreicher. Oft sind es KMU, die hier vorangehen. Sie haben schon viele Innovationen, die für eine nachhaltige Entwicklung wichtig sind, hervorgebracht. Das gilt für viele Neuerungen im Bereich

der regenerativen Energien, der Heiz- und Klimatechnik oder den Einkauf und die Verarbeitung fair oder ökologisch hergestellter Rohstoffe. Innovationen für Nachhaltigkeit brauchen nicht nur den äußeren Druck durch Gesetze und Kundennachfragen, sondern auch interne Voraussetzungen wie beispielsweise eine vorausschauende und experimentierfreudige Firmenleitung, die Mitarbeiter motiviert, ihre Ideen zu äußern und umzusetzen – und die auch einmal Fehler verzeiht. Zweckmäßige Maßnahmen, die Innovationskraft zu stärken, können von einfachen Verfahren des betrieblichen Verbesserungswesens bis hin zur Beteiligung an Forschungsvorhaben reichen.

Wie in den Kriterien 2 und 7 beschrieben, sollte ein Unternehmen klare Ziele für die Nachhaltigkeit haben, verbunden mit Kennzahlen, um Fortschritte auf diesem Gebiet messen zu können. Jedes Unternehmen sollte wissen, welche Wirkungen seine Produkte und Dienstleistungen für die Gesellschaft haben, und diese gegebenenfalls kritisch hinterfragen. Ein produzierendes Unternehmen sollte zudem die Umweltwirkungen seiner Produkte kennen (Ökobilanz) und über eine Strategie verfügen, um diese zu verringern (siehe auch Kriterien 11 und 12).





## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Ob, und wenn ja, wie Sie Nachhaltigkeit als Triebfeder für Innovationen nutzen.
- > Wie Sie organisatorisch dafür sorgen, dass Sie Ihr Innovationspotenzial ausschöpfen.
- > An welchen Innovationen Sie aktuell arbeiten und/oder welche Sie in Angriff nehmen wollen.
- > Ob Sie auf diesem Gebiet (zum Beispiel mit Hochschulen) kooperieren.
- > Ob Sie die sozialen und ökologischen Wirkungen Ihrer wesentlichen Produkte und Dienstleistungen kennen und wie Sie diese ermitteln.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Der Reiseveranstalter **Studiosus** beschreibt seine Instrumente folgendermaßen: „Im Jahr 2009 wurden die Ideenwettbewerbe von einem Ideenmanagement abgelöst, bei dem der Mitarbeiter in einem strukturierten Prozess jederzeit Verbesserungsvorschläge über ein E-Mail-Formular einreichen kann. [...] Ein anderes Instrument der Innovationsförderung sind die sogenannten Zukunftswerkshops. In diesen Workshops werden Themen bearbeitet, die aus Sicht der Unternehmensleitung strategisch wichtig sind, wie zum Beispiel die Produktverbesserung. Die einzelnen Projektteams setzen sich aus Kollegen aus unterschiedlichen Abteilungen interdisziplinär zusammen. Das fördert den kreativen Gedankenaustausch und ermöglicht eine vielseitige Herangehensweise an die Aufgabenstellung.“ (Nachhaltigkeitsbericht 2013)

**Frosta** berichtet hier über Innovationen, die die Nachhaltigkeit der Produkte betreffen: „Die wichtigste Innovation der letzten Jahre war die Umstellung der Produktion auf das FRoSTA Reinheitsgebot. Hiervon waren auch zahlreiche Prozesse betroffen, die die Nachhaltigkeit der Ressourcennutzung verbessern: zum Beispiel gehört zum Reinheitsgebot, dass sämtliche Zutaten so wenig wie möglich verarbeitet sind. Während wir früher Milchprodukte fast immer in Pulverform einsetzten, werden Milchprodukte heute nur frisch, also flüssig, verwendet. Dadurch wird der energieaufwendige Trocknungsprozess vermieden. Das Gleiche gilt für Knoblauch und Kräuter, Ei und Pasta: Auch hier werden keine getrockneten Zutaten eingesetzt.“

Wir definieren Nachhaltigkeit auch als Bewahrung des natürlichen Geschmacks unserer Lebensmittel. Hier verbessert unser Ansatz, auf Zusatzstoffe und Aromatisierung zu verzichten, die Nachhaltigkeit beim Nutzer ganz erheblich. Unser SAP-basiertes

PCF-Berechnungssystem erlaubt bereits während der Produktentwicklung, die Emissionen des Produkts zu berechnen. Das hat uns geholfen, den Anteil vegetarischer Gerichte zu erhöhen, denn Fleisch konnte als eine der Hauptquellen für einen hohen CO<sub>2</sub>-Wert identifiziert werden. Dem Verbraucher wird eine möglichst energieeffiziente Zubereitung empfohlen.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2011)





# UMWELT

01

02

03

04

Die Fragen in diesem Kapitel konzentrieren sich auf die ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit: Haben Sie im Unternehmen einen guten Überblick, welche natürlichen Ressourcen Sie in welchem Umfang beanspruchen? Haben Sie sich Ziele zur Reduzierung dieser Verbräuche gesetzt und wie wollen Sie diese erreichen? Können Sie Ihre Treibhausgase bilanzieren und haben Sie Ziele zu deren Verminderung formuliert? Mit den folgenden drei Kriterien behandeln Sie die wesentlichen Themen im betrieblichen Umweltschutz.

05

06

07

08

09

10

**11**

**12**

**13**

14

15

16

17

18

19

20

Das Unternehmen legt offen, in welchem Umfang natürliche Ressourcen für die Geschäftstätigkeit in Anspruch genommen werden. Infrage kommen hier Materialien sowie der Input und Output von Wasser, Boden, Abfall, Energie, Fläche, Biodiversität sowie Emissionen für den Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Jedes Unternehmen – ob produzierendes oder Dienstleister – nimmt natürliche Ressourcen in Anspruch – für seine Produkte, aber auch für die Unternehmenstätigkeit insgesamt. Welche und in welchem Umfang, ist je nach Branche sehr unterschiedlich. Unter Kriterium 1 haben Sie bei den wesentlichen Aktivitäten Ihres Unternehmens schon ökologische Auswirkungen Ihrer Unternehmenstätigkeit genannt.

#### Ökologische Auswirkungen Ihres Unternehmens im Fokus

Hier geht es nun noch spezifischer und detaillierter um dieses Thema. Mit einer Input-Output-Bilanz (siehe Kasten) können Unternehmen erfassen und zeigen, welche Ressourcen in welchem Umfang in ihre Geschäftstätigkeit eingehen und welche Emissionen daraus resultieren. Auch Dienstleister sollten genau hinschauen, wo sie ihre „wunden Punkte“ haben. Denn der Energie-

#### Input-Output-Bilanz

Die Grundidee einer umweltbezogenen Bilanzierung ist es, die Umweltwirkungen wirtschaftlicher Aktivitäten darzustellen und zu bewerten. Dabei wird unterschieden zwischen den Wirkungen, die entstehen, indem der Natur Stoffe entnommen werden, und den Wirkungen infolge der erzeugten Produkte. Außerdem geht es um die Wirkungen auf die Natur wie Flächenverbrauch und Stoffeinträge in Boden, Wasser und Luft. Da es aber schwierig bis unmöglich ist, zu messen, welche Emissionen für welche Umweltschäden verantwortlich sind, stellt man ersatzweise den In- und Output eines Betriebes in einer Periode in Form einer Bilanz dar. Weiter geht die Produkt-Ökobilanz (siehe bei Kriterium 10).

verbrauch in Büros ist aufgrund umfangreicher Technik und Klimaanlage keineswegs unerheblich. Ein noch relativ neues Thema für alle Unternehmen ist die Artenvielfalt (weitere Informationen siehe Anhang). Hier gilt es zu prüfen, inwiefern die Unternehmensaktivitäten die Artenvielfalt beeinflussen. Dies kann in sehr verschiedener Weise der Fall sein: zum Beispiel beim Ab- oder Anbau der Rohstoffe oder durch die Inanspruchnahme von Flächen – ein Thema, das beispielsweise die Immobilien- oder Mineralölbranchen besonders betrifft.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > In welchem Umfang Sie die für Sie wesentlichen (siehe Kriterium 1) natürlichen Ressourcen nutzen und idealerweise dazu Daten vorlegen.
- > Ob Ihnen bekannt ist, welche ökologischen Auswirkungen die Tätigkeit Ihres Unternehmens verursacht.
- > Ob Sie die Auswirkungen entlang des gesamten Produktlebenswegs im Blick haben und wo Sie hier Ihre Einflussmöglichkeiten nutzen.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Eine knappe Beschreibung bietet der Umweltdienstleister **Interseroh**: „Die direkten Umwelteinflüsse der Interseroh entstehen vorrangig im Rahmen von Wasch- und Sortierungsprozessen, aber auch an den Verwaltungs- und Dienstleistungsstandorten.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Schwieriger und umfangreicher ist die Antwort für produzierende Unternehmen, die neben Energie und Wasser in ihren Produktionsprozessen eine Vielzahl an Materialien für die Produktherstellung einsetzen. Hier genügt gleichwohl eine Darstellung der Hauptrohstoffe.

Die **Igefa Handelsgesellschaft** berichtet: „Zu den wesentlichen Faktoren der igeфа im Hinblick auf die natürlichen Ressourcen (keine Produktion!) gehört der Verbrauch von

- Kraftstoff (Diesel) im Rahmen des Vertriebs über den Außendienst (ca. 450 Pkw bundesweit) und der Auslieferung (ca. 400 Lkw bundesweit),
- Strom für die Ausübung der eigentlichen Geschäftstätigkeit (IT-Prozesse, Flurförderfahrzeuge etc.) und für die Gebäude (Beleuchtung, Klimatisierung etc.),
- Heizenergie für die Gebäude.

Die hier genannten Faktoren beeinflussen maßgeblich den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der Gruppe. Entstehender Abfall wird getrennt nach Papier/Pappe, Stretchfolien, Holz und Sonderabfällen gesammelt und über zertifizierte Entsorgungsfachbetriebe entsorgt bzw. der Wiederaufbereitung (Recycling) zugeführt.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Das Unternehmen legt offen, welche qualitativen und quantitativen Ziele es sich für seine Ressourceneffizienz, den Einsatz erneuerbarer Energien, die Steigerung der Rohstoffproduktivität und die Verringerung der Inanspruchnahme von Ökosystemdienstleistungen gesetzt hat und wie diese erfüllt wurden bzw. in Zukunft erfüllt werden sollen.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Klare, messbare und auch anspruchsvolle Ziele sind essenziell für die Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens, wie unter Kriterium 3 dargelegt. Auf Grundlage der Analyse, die unter Kriterium 11 beschrieben wurde, sollten Effizienz- beziehungsweise Einsparziele für die wichtigsten Ressourcen festgelegt werden.

#### Anspruchsvolle und möglichst messbare Ziele vereinbaren

So kann sich das Unternehmen vornehmen, den Stromverbrauch pro Jahr um 10 Prozent zu verringern und die dafür erforderlichen Schritte zu beschließen – zum Beispiel Effizienzmaßnahmen in der Produktion. In der Verwaltung sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sensibilisiert werden, mit Energie sparsamer umzugehen. Oder: Durch die Umstellung von Produktionsverfahren werden weniger Rohstoffe verbraucht und weniger Ausschussware und Abfall erzeugt. Das zeigt Wirkung – auch auf der Kosten- seite. Ein qualitatives Ziel kann zum Beispiel sein, eine eigene Solaranlage zu installieren.

### Rohstoffproduktivität und Ressourceneffizienz

Die Rohstoff- oder Ressourcenproduktivität beschreibt das Verhältnis von eingesetzten natürlichen Ressourcen (Input) zur Menge der damit hergestellten Produkte. Je weniger Ressourcen je Produkteinheit benötigt werden, desto größer ist die Ressourcenproduktivität. Ressourceneffizienz ist definiert als das Verhältnis eines bestimmten Nutzens zu dem dafür erforderlichen Einsatz an natürlichen Ressourcen. Dabei kann der Nutzen in Form eines Produkts oder einer Dienstleistung erbracht werden. Je geringer der dafür nötige Input an natürlichen Ressourcen oder je höher der Nutzen des Produkts bzw. der Dienstleistung, desto höher ist die Ressourceneffizienz. Diese kann zum Beispiel durch leichtere Materialien, Einsparungen in der Produktion, durch verändertes Design (Miniaturisierung), Recycling oder aber durch neue Geschäftsmodelle (Auto teilen statt kaufen: Carsharing) erreicht werden.

### Ziele helfen, die ganze Organisation ins Boot zu holen

Klimaschutz, Ressourcen- und Flächenverbrauch, Abfälle – das sind Themen für jedes Unternehmen. Es liegt jedoch an jedem Unternehmen, aufgrund seiner besonderen Situation den eigenen ökologischen Schwerpunkt zu definieren. Um seine Ziele zu erreichen, müssen in der Regel mehrere Abteilungen des Unternehmens Hand in Hand arbeiten. Je eindeutiger die Ziele benannt sind, desto besser klappt die Kooperation.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Welche Ziele Sie sich für die ökologischen Aspekte Ihrer Unternehmenstätigkeit gesetzt haben.
- > Ob und wie Sie diese Ziele erreichen.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Als Dienstleistungsunternehmen berichtet der **TÜV Rheinland** hierzu knapp: „Erste Maßnahmen zur Ressourceneinsparung wurden bereits umgesetzt. So haben wir uns 2011 das Ziel gesetzt, den spezifischen Treibstoffverbrauch unserer Firmenfahrzeugflotte in Deutschland jedes Jahr im Vergleich zum Vorjahr um 3 Prozent zu senken. Dieses Ziel haben wir 2012 mit einer Reduktion von knapp 5 Prozent gut erreicht. Zudem sind alle Bahnfahrten innerhalb Deutschlands seit 2011 CO<sub>2</sub>-neutral.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Die **Berliner Stadtreinigung** berichtet sowohl von bisherigen und zukünftigen Zielen als auch von Maßnahmen: „Die BSR war 2007 das erste landeseigene Unternehmen, das mit dem Land Berlin eine Klimaschutzvereinbarung abgeschlossen hatte. Das anspruchsvolle Ziel von 121.000 Tonnen Einsparung bis 2010 konnte mit jährlich 130.000 Tonnen weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen übertroffen werden. Die bereits geschlossene Folgevereinbarung sieht eine jährliche Einsparung von weiteren 113.500 Tonnen CO<sub>2</sub> bis 2015 vor. Wesentliche Maßnahmen sind u. a. die Einführung einer einheitlichen Wertstofftonne, der Bau einer Vergärungsanlage für Bioabfall und die Nutzung des Biogases für die Abfallsammlung sowie die Verringerung der Deponiegasemissionen und der Emissionen aus Altablagerungen.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Das Unternehmen legt die Treibhausgas(THG)-Emissionen entsprechend dem Greenhouse Gas (GHG) Protocol oder darauf basierenden Standards offen und gibt seine selbst gesetzten Ziele zur Reduktion der Emissionen an.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Der Klimawandel ist eine der größten Herausforderungen, weil er nicht nur das globale ökologische Gefüge in Schieflage bringen kann, sondern damit auch das soziale: Naturkatastrophen, Bodenerosion und Wüstenbildung führen zu Nahrungsmittel- und Wasserknappheit und kriegerischen Auseinandersetzungen. Auch die Überschwemmung küstennaher Gebiete durch den Anstieg des Meeresspiegels kann Millionen Menschen die Lebensgrundlage entziehen und vermehrte Flüchtlingsströme zur Folge haben – um nur die wesentlichsten Wirkungen der Erderwärmung zu nennen.

#### Klimaschutz steht ganz oben auf der Agenda

Die Treibhausgasemissionen zu verringern ist deshalb eines der wichtigsten Nachhaltigkeitsziele unserer Gesellschaft, zu dem die Unternehmen beitragen sollten. Um dafür Ziele bemessen zu können, müssen die Treibhausgasemissionen erfasst werden, die das Unternehmen verursacht. Hier hat das Greenhouse Gas Protocol (siehe Kasten) den Standard gesetzt. Es wurde vom World Resources Institute (WRI) und der Unternehmensinitiative World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ausgearbeitet. Viele Unternehmen richten sich bereits danach und auch fast alle branchenspezifischen Standards werden davon abgeleitet.

#### Greenhouse Gas Protocol

Die Ermittlung von Treibhausgasemissionen erfolgt mehrstufig. Das Greenhouse Gas Protocol (GHG) definiert drei Anwendungsbereiche (Scopes):

- Scope 1 erfasst die direkten CO<sub>2</sub>-Emissionen der eigenen Produktionsanlagen, Büros etc. des Unternehmens sowie gegebenenfalls der eigenen Anlagen zur Energieerzeugung.
- Scope 2 bezieht sich auf die indirekten CO<sub>2</sub>-Emissionen, die bei den Energieerzeugern anfallen, bei denen das Unternehmen Energie für die Produktion oder den Betrieb von Unternehmensgebäuden einkauft.
- Scope 3 umfasst alle anderen CO<sub>2</sub>-Emissionen, die entlang der Wertschöpfungskette verursacht werden – zum Beispiel bei Lieferanten, beim Transport, in der Nutzungsphase der Produkte oder bei der Entsorgung.

Es geht also um die direkten und indirekten CO<sub>2</sub>-Emissionen, die bei den Aktivitäten des Unternehmens und in den Lebensstadien der Produkte entstehen. Exakte Kenntnisse über die CO<sub>2</sub>-Bilanz haben an Bedeutung gewonnen, da sich auf deren Grundlage die Klimawirkungen genauer beschreiben lassen.

Weitere Informationen: [www.ghgprotocol.org](http://www.ghgprotocol.org)

#### Verbräuche kennen und minimieren

Optimal wäre, wenn jedes Unternehmen eine solche CO<sub>2</sub>-Bilanz (auch CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, Carbon Footprint) erstellen würde. Vor allem Scope 1 ist relativ leicht zu bewerkstelligen. Die Stiftung GHG Protocol bietet umfassende Werkzeuge und Hilfestellungen, um auch für die anderen Anwendungsbereiche mit vertretbarem Aufwand Zahlen liefern zu können. Da es neben CO<sub>2</sub> noch andere Klimagase gibt, wie zum Beispiel Methan, werden diese, um sie besser vergleichen zu können, entsprechend ihrem globalen Erwärmungspotenzial in CO<sub>2</sub>-Äquivalente umgerechnet (CO<sub>2</sub> = 1).

Entscheidend ist für ein Unternehmen zunächst, den eigenen Energieverbrauch exakt zu beziffern und diesen signifikant zu senken. Genauer gesagt: den Energieverbrauch, der mit fossilen Energien gedeckt wird. Denn neben der Reduzierung des Verbrauchs kann ein Unternehmen auch seine Energieversorgung – zumindest zum Teil – auf regenerative Energiequellen umstellen. Der nächste Schritt ist dann, die verursachten Treibhausgasemissionen – wie im GHG Protocol beschrieben – zu ermitteln.



### DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Was Sie über Ihren Energieverbrauch wissen.
- > Ob Sie sich Reduktionsziele gesetzt haben.
- > Was Sie tun, um diese zu erreichen.
- > Ob Sie regenerative Energie nutzen, und wenn ja, in welchem Umfang, wenn nicht, ob Sie dies planen.
- > Welche Bezugsgrößen Sie für die Berechnungen heranziehen.

### DAS SCHREIBEN ANDERE

Die **Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit** (GIZ) beschreibt hier vor allem ihre Ziele: „Unser Ziel ist, bis 2015 zunächst im Inland ein klimaneutrales Unternehmen zu werden. Dabei gilt grundsätzlich: Zuerst wollen wir unseren Energieverbrauch reduzieren, dann fossile durch regenerative Energien ersetzen und schließlich nicht vermeidbare Emissionen kompensieren. 2011 unterzeichnete die GIZ die hessische Charta ‚100 Unternehmen für den Klimaschutz‘ und verpflichtete sich damit, einen Aktionsplan für den Klimaschutz umzusetzen. Außerdem nehmen wir seit 2012 an der Initiative ‚Wirtschaft pro Klima‘ teil. Nicht vermeidbare Emissionen sollen durch ein eigenes, bereits nach dem Clean Development Mechanism Gold Standard registrierten Klimakompensationsprojekt in Thailand kompensiert werden.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Der Versandhändler für ökologische Büromaterialien **Memo** geht explizit auf das Greenhouse Gas Protocol ein: „Die Erstellung unserer eigenen Klimabilanz ist

eine Grundvoraussetzung für die Identifikation von Optimierungspotenzialen und die Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Vermeidung von Treibhausgasemissionen. Bei der Erstellung unserer Klimabilanz orientieren wir uns an den Richtlinien des Greenhouse Gas Protocol sowie der ISO 14064 und führen zwei Kategorien: eine für Scope1- und Scope2-Emissionen sowie eine für Scope3-Emissionen. Der Anteil der Scope1+2-Emissionen an den gesamten Emissionen unserer Klimabilanz beträgt im Jahr 2012 16,5 Prozent. Scope3-Emissionen unserer Klimabilanz umfassen die Herstellung und den Versand unserer Produktkataloge und Mailings, den Versand unserer Waren sowie Geschäftsreisen mit Bahn und Flugzeug. Die Verbrauchsdaten beruhen auf Angaben unserer Geschäftspartner, die wir zusammen mit renommierten Partnerunternehmen verifizieren und in Emissionswerte umrechnen lassen. Der Anteil der Scope3-Emissionen unserer Klimabilanz im Jahr 2012 beträgt 83,5 Prozent.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2013)





# GESELLSCHAFT

Die sieben Kriterien dieses Kapitels behandeln die sozialen Themen der Nachhaltigkeit, die für Ihr Unternehmen bedeutsam sind: Beginnend mit den Fragen danach, ob es grundlegende Arbeitnehmerrechte achtet, wie es mit den Themen Chancengerechtigkeit, Gesundheit oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgeht und wie es angesichts demographischer Veränderungen mithilft, dass die Belegschaft beschäftigungsfähig ist und bleibt. Weiterhin sind Menschenrechte in der Lieferkette bedeutsam, die Rolle Ihres Unternehmens in der Region sowie ob und wie es versucht, auf politische Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Zu guter Letzt sind Sie hier gebeten darzulegen, was Sie gegen Bestechung tun.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

Das Unternehmen berichtet, wie es national und international anerkannte Standards zu Arbeitnehmerrechten einhält sowie die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens fördert.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

In Deutschland sind viele Arbeitnehmerrechte gesetzlich und über Tarifverträge festgelegt. Die wichtigsten diesbezüglichen Standards sind das Grundgesetz und das Arbeitsrecht. Wesentliche Themen sind hier eine faire Bezahlung, Kündigungsschutz, transparente Disziplinar- und Entlassungspraktiken sowie dass die Vereinbarungen zu Arbeitszeit, Urlaub und Mutterschutz eingehalten werden. Des Weiteren sind die Mitbestimmungsrechte oder die Aus- und Weiterbildung geregelt. Diese Regeln zu achten ist für die überwältigende Mehrheit der in Deutschland ansässigen Unternehmen eine Selbstverständlichkeit und damit ein strategischer Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten. Kritisch diskutiert wird jedoch derzeit vor allem, dass Unternehmen immer mehr Leiharbeiter einsetzen, wie diese bezahlt sind und welche Rechte sie haben.

#### Fair sein, überall

Wichtig sind zudem die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO, siehe Kasten), und zwar besonders für Unternehmen, die ausländische Lieferanten haben, beziehungsweise solche, die in Ländern produzieren, wo es immer wieder zu Verstößen gegen Arbeitnehmerrechte kommt.

#### ILO-Kernarbeitsnormen

Im Zuge der Globalisierung wurden Forderungen laut, menschenwürdige Arbeitsbedingungen und Arbeitnehmerrechte weltweit zu definieren und zu schützen. So bekannten sich 1998 185 Staaten zu den acht Kernarbeitsnormen, die in einer Deklaration der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) festgelegt wurden. Diese Sozialstandards sind: Schutz vor Zwangsarbeit, Vereinigungsfreiheit, Recht zu Kollektivverhandlungen, Gleichheit des Entgelts, Abschaffung der Zwangsarbeit, Schutz vor Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf, Mindestalter und Verbot von Kinderarbeit. In Europa übliche Schutzbestimmungen wie Höchstarbeitszeiten, Mutterschutz etc. sind darin nicht enthalten.

#### Standorte im Ausland und Zulieferer im Blick haben

So sollten Unternehmen mit Zulieferern oder Geschäftspartnern in Ländern mit schwachem gesetzlichen Arbeitnehmerschutz darüber informieren, ob diese die internationalen Standards zu Arbeitnehmerrechten einhalten, zum Beispiel indem sie einen einsprechenden Verhaltenskodex unterzeichnen. Noch besser ist es, wenn das Unternehmen – sofern es sich dies leisten kann – die Einhaltung des Kodex durch externe Audits prüfen lässt oder – im optimalen Falle – sich selbst vor Ort ein Bild von der Situation macht.

Darüber hinaus wäre es interessant zu erfahren, wie sich das Unternehmen gegebenenfalls jenseits von gesetzlichen Bestimmungen, Vorschriften und anerkannten deutschen Standards um die Belange

der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmert: Beteiligt es sie beispielsweise finanziell am Unternehmenserfolg? Gibt es einen Betriebsrat? Und wenn ja: Wie arbeitet die Geschäftsleitung mit diesem zusammen? Welche Möglichkeiten der Mitwirkung und Mitgestaltung gewährt es den Beschäftigten – beispielsweise über Mitarbeiterbefragungen?



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Wie Sie die Rechte Ihrer Arbeitnehmer beachten.
- > Was Sie gegebenenfalls über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus tun, um die Mitarbeiter einzubinden und zu beteiligen.
- > Wie Sie die deutschen Standards im Ausland umsetzen (sofern für Sie relevant).
- > Mit welchen Maßnahmen Sie darauf dringen, dass Ihre Zulieferer aus Ländern mit schwachen Schutzbestimmungen grundlegende Arbeitnehmerrechte beachten (sofern für Sie relevant).
- > Welche internationalen Regeln Sie einhalten (sofern Ihr Unternehmen international aufgestellt ist).

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Die **Howoge Wohnbaugesellschaft** berichtet knapp: „Die HOWOGE ist tarifgebunden und orientiert sich an den mit dem Betriebsrat getroffenen Betriebsvereinbarungen. Der Betriebsrat vertritt die Interessen der Arbeitnehmer. Durch die Anwendung des Berliner Ausschreibungs- und Vergabegesetzes werden die Kernarbeitsnormen der International Labor Organization (ILO) beachtet (§ 8).“ (DNK-Entsprechenserklärung 2011)

Als Forschungsinstitut mit knapp 500 Mitarbeitern schreibt **Fraunhofer** Umsicht hier: „Alle Mitarbeitenden unterliegen dem Tarifvertrag öffentlicher Dienst oder ähnlichen Verträgen (Hilfskräfte). Die Mitarbeitenden können sich über das betriebliche Vorschlagswesen einbringen. Arbeitnehmerrechte werden weiter gestärkt durch unseren Betriebsrat, den wissenschaftl.-techn. Rat und die Beauftragte für Chancengleichheit. Mitarbeitende waren bei Fraunhofer UMSICHT direkt in den Strategieprozess eingebunden und werden direkt über die Leitung, in Institutsversammlungen und unserer MA-Zeitschrift über Veränderungen informiert und beteiligt.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2011)

Das Unternehmen legt offen, wie es national und international Prozesse implementiert und welche Ziele es hat, um Chancengerechtigkeit und Vielfalt (Diversity), Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Integration von Migranten und Menschen mit Behinderung, angemessene Bezahlung sowie Vereinbarung von Familie und Beruf zu fördern.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Hier geht es unter anderem um die Frage, ob im Unternehmen auch Menschen mit geringerer Schulbildung oder Ungelernte eine Chance auf eine Beschäftigung haben, ebenso wie Migranten und Behinderte – ob es also die Bestimmungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG, siehe Kasten) einhält. Dann ist hier die Frage nach der Entlohnung interessant: Wird nach Tarifverträgen bezahlt beziehungsweise gibt es auch übertarifliche Vereinbarungen oder sonstige außertarifliche Leistungen? Wichtig ist auch, ob Frauen und Männer für die gleiche Arbeit den gleichen Lohn bekommen und ob das Unternehmen etwas dafür tut, dass die Beschäftigten Privat- und Arbeitsleben besser vereinbaren können. Und nicht zuletzt: Schützt das Unternehmen die Gesundheit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und können diese an Maßnahmen zur Weiterbildung teilnehmen?

**Regeln zu Chancengleichheit, Gesundheitsschutz etc. in die Prozesse integrieren**

Alle diese Aspekte gelten sowohl für die Standorte in Deutschland als auch für die Niederlassungen im Ausland. Insbesondere in Ländern mit schwachem gesetzlichen Arbeitnehmerschutz müssen die Unternehmen darauf achten, dass ihre einheimischen Führungskräfte sich dort ebenfalls um die oben genannten Themen kümmern, auch

### Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), auch Antidiskriminierungsgesetz genannt, wurde 2006 im deutschen Bundestag beschlossen. Es soll „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität verhindern und beseitigen“. Das AGG gilt für alle gesellschaftlichen und rechtlichen Bereiche und gibt den geschützten Personen Rechtsansprüche gegen Arbeitgeber und Privatpersonen.

wenn diese in ihrer Kultur unter den gegebenen Umständen noch keine zentrale Rolle spielen oder anders gewichtet werden. Mindestens die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sollten eingehalten werden (siehe Kriterium 14).

### Wirkung auf den Unternehmenserfolg

Es wäre interessant zu erfahren, was das Unternehmen unternimmt, damit die Regeln auch selbstverständlich gelebte Praxis werden, das heißt in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter verankert sind.

„Implementiert“ heißt also in diesem Zusammenhang, die Regeln sind so in die Prozesse integriert, dass sie – zumindest auf mittlere Sicht – zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmenspolitik werden. All dies hilft auch dem Unternehmen: Zufriedene, motivierte Mitarbeiter und eine Belegschaft, die auch infolge einer höheren kulturellen Vielfalt Besseres leistet, wirken sich unmittelbar auf den Unternehmenserfolg aus.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Ob Sie alle Ihre Mitarbeiter angemessen bezahlen.
- > Was Sie tun, um Diskriminierung jeglicher Art zu vermeiden.
- > Ob es in Ihrem Unternehmen Programme gibt, um die Gesundheit und die Ausbildung sowie die Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben Ihrer Mitarbeiter zu fördern.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**Fraunhofer** Umsicht berichtet hier: „Ende 2011 hat Fraunhofer die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Wir unterstützen Maßnahmen zur Chancengleichheit und betreiben aktives Diversity Management: Alle Mitarbeitenden werden vorurteilsfrei behandelt und wertgeschätzt – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Das Thema Diversity wird bei Fraunhofer seit 2012 durch die neu geschaffene Stelle einer Diversity-Referentin vertreten, um eine professionelle Konzeption und Umsetzung zu gewährleisten. Der noch niedrige Wissenschaftlerinnenanteil soll jährlich um 0,5 Prozent steigen. Dazu soll jede vierte Stelle mit einer Frau besetzt werden. Begleitende Maßnahmen sind das Fraunhofer-Mentoring- und Doktorandinnen-Programm.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2011)

Die **Berliner Verkehrsbetriebe** beschreiben im Nachhaltigkeitsbericht 2012 konkrete Maßnahmen: „Im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zeigt das Unternehmen eine eindeutige Haltung,

die sich beispielsweise in flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeiten niederschlägt. Seit 2009 ist die BVG nach dem Audit berufundfamilie zertifiziert. Das Thema Vereinbarkeitsförderung wird als strategisches Managementinstrument betrachtet, das Unternehmens- und Beschäftigteninteressen miteinander verbindet. Bestehende Spielräume auszuloten und gezielt zu nutzen, um berufliche und familiäre Ziele miteinander in Einklang zu bringen, hat dabei Priorität. Die bei Erstzertifizierung 2009 festgelegten strategischen Ziele werden beibehalten, um die BVG als attraktiven Arbeitgeber zu profilieren. Mehr als zwei Drittel der vereinbarten Maßnahmen konnten bereits bei der Erstzertifizierung erfolgreich umgesetzt werden. Dazu zählen:

- betrieblicher Mutterschutz (vier Wochen zusätzliche Freistellung)
- Elterntreffen (halbjährliche Treffen für Eltern und Kinder)
- Pflorgetreffen (halbjährliche Treffen für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen)
- Familienportal (Intranetseite rund ums Thema Vereinbarkeit).“ (Nachhaltigkeitsbericht 2012)

Das Unternehmen legt offen, welche Ziele es gesetzt und welche Maßnahmen es ergriffen hat, um die Beschäftigungsfähigkeit, d. h. die Fähigkeit zur Teilhabe an der Arbeits- und Berufswelt aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und im Hinblick auf die demographische Entwicklung anzupassen.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Die Struktur der Bevölkerung verändert sich in Deutschland zusehends: Wir werden weniger und älter, wie in den meisten Industrienationen. Mit diesem sogenannten demographischen Wandel verändert sich auch in vielen Unternehmen die Altersstruktur, das heißt, der Anteil älterer Beschäftigter steigt. Darauf müssen sich Unternehmen einstellen. Unter Beschäftigungsfähigkeit, auch Arbeitsmarktfähigkeit genannt, versteht man die Fähigkeit eines Menschen, am Arbeits- und Berufsleben teilzunehmen.

#### Den demographischen Wandel im Blick und Griff haben

Eine Voraussetzung dafür ist, dass seine fachlichen und sozialen Kompetenzen mit denen übereinstimmen, die in der Arbeitswelt gefordert sind. Eine weitere Voraussetzung ist, dass er dazu auch gesundheitlich in der Lage ist.

#### Gute Fachkräfte finden und halten

Das Thema hat jedoch noch eine andere Komponente: Besonders KMU, die drei Viertel der Arbeitsplätze und 80 Prozent der Ausbildungsplätze stellen, leiden darunter, dass es immer schwieriger wird, geeignete Fachkräften zu finden. Da – bedingt durch den demographischen Wandel – weniger junge, gut qualifizierte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, wird dieser Effekt noch stärker. Unternehmen sind daher gefordert, vermehrt die Aus- und Weiterbildung in den Blick zu nehmen. Und sie müssen darauf achten, dass besonders ihre älteren, erfahrenen Beschäftigten in der Lage sind, ihre Leistungen optimal im Unternehmen einzubringen. Dazu gehören zum Beispiel altersgerechte Arbeitsplätze, aber auch Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit. Interessant sind hier auch Überlegungen, wie sich die unterschiedlichen fachlichen und sozialen Kompetenzen junger und älterer Beschäftigter miteinander verknüpfen lassen. Gemischte Teams können helfen, dass sich die Fähigkeiten beider Seiten gut ergänzen.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Ob Sie den demographischen Wandel im Blick haben.
- > Was Sie tun, damit Ihre Beschäftigten auf Dauer ihre Leistungen im Unternehmen optimal einbringen können (z. B. Programme zu Gesundheitsmanagement oder altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung).

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Ihren Ansatz beschreibt die im Facility Management tätige **Piepenbrock Unternehmensgruppe**: „Durch die Bildung fachübergreifender Teams werden Fachwissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie Tipps und Kniffe von den erfahrenen Mitarbeitern an die jüngeren Kollegen und Branchen-neueinsteiger weitergegeben. Dabei legt das Osnabrücker Familienunternehmen großen Wert auf Bildung von Teams, die nach Alters- und Geschlechtsstruktur sowie der durchschnittlichen Beschäftigungsdauer in der Branche ausgewogen sind. Das Unternehmen wählt Mitarbeiter nach Qualifikation aus, nicht nach Alter, Herkunft oder Geschlecht. Unsere Teams stellen wir nach den individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter zusammen. Kontinuierliche Fortbildungsmaßnahmen halten das Leistungsniveau auch bei älteren Mitarbeitern auf einem hohen Niveau.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2011)

Der **Flughafen München** schildert dazu auch Maßnahmen: „Zur Gesundheitsförderung wurden Maßnahmenpakete definiert und umgesetzt, die ein hohes Maß an Arbeitssicherheit gewährleisten und langfristig einen guten Gesundheitszustand etablieren sollen. [...] im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements wird eine Vielzahl von Aktivitäten rund um die Themen Betriebliches Eingliederungsmanagement und Prävention angeboten. Auch Betriebssport trägt zur langfristigen Erhaltung der Employability bei. [...] Der Arbeitsschutzausschuss der FMG tagt vierteljährlich und im monatlich stattfindenden Gesundheitszirkel werden aktuelle Gesundheitsthemen diskutiert. Für Arbeitnehmer, die ihre bisherige Tätigkeit bei der FMG aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr ausführen können, hat die FMG leistungsgewandelte Vollzeitstellen geschaffen. Dies findet beispielsweise in den konzerneigenen Wertstoffhöfen, in der Postdienststelle und bei den hauseigenen Handwerkern Anwendung.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Das Unternehmen legt offen, welche Maßnahmen für die Lieferkette ergriffen werden, um zu erreichen, dass Menschenrechte weltweit geachtet und Zwangs- und Kinderarbeit sowie jegliche Form der Ausbeutung verhindert werden.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Eigentlich müssen sich Regierungen darum kümmern, dass grundlegende Menschenrechte beachtet werden. Doch indem die Wirtschaft globaler und so Unternehmen bedeutsamer werden, können und müssen international tätige Unternehmen viel für die Einhaltung der Menschenrechte tun. Aber auch KMU, die ausschließlich mit deutschen Lieferanten zusammenarbeiten, sollten dafür Sorge tragen, dass auch diese die Menschenrechte achten, die über das Grundgesetz und die Menschenrechtskonvention der Vereinten Nationen verankert sind.

**Unternehmen können viel für die Achtung der Menschenrechte tun**

Dazu gehören unter anderem: Schutz von Leben und körperlicher Unversehrtheit, das Recht auf Sicherheit, Arbeit und freie Berufswahl, gerechte Arbeitsbedingungen, das Recht auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit sowie der Schutz vor Diskriminierung, zum Beispiel bei der Einstellung, aufgrund des Geschlechts, der Religion oder der Herkunft.

#### **Probleme in der Lieferkette vermeiden**

Unternehmen, die Zulieferer und / oder Partner in Ländern außerhalb der OECD haben, stehen grundsätzlich in der Gefahr, dass diese – insbesondere in Ländern mit schwachen gesetzlichen Schutzbestimmungen – grundlegende Menschenrechte missachten. Dies wird dann in der Regel dem

Unternehmen angekreidet, das für das Endprodukt verantwortlich ist. Ein Unternehmen, das also international einkauft (Beschaffung) beziehungsweise produzieren lässt, sollte unbedingt darauf achten, dass sich seine Geschäftspartner an gültige internationale Regeln zu Menschenrechten halten, wie zum Beispiel die der Vereinten Nationen oder der Internationalen Arbeitsorganisation. Das ist angesichts komplexer Lieferketten einfacher gesagt als getan, doch darf Komplexität keine Entschuldigung dafür sein, dieses Thema „links liegen zu lassen“.

**Verhaltenskodex für Zulieferer und / oder Audits**

Das Unternehmen sollte seine Zulieferer einen entsprechenden Verhaltenskodex zu Menschenrechten unterzeichnen lassen. Noch besser wäre – sofern das Unternehmen dazu in der Lage ist –, wenn es die Einhaltung des Kodex durch externe Audits prüfen lässt, und optimal, wenn es sich zusätzlich vor Ort selbst ein Bild von der Situation macht. Hat das Unternehmen ausschließlich nationale beziehungsweise europäische Lieferanten, so sollte es seine Beschaffung an den Vorgaben des nationalen beziehungsweise EU-weiten Vergaberechts orientieren, mit dem Deutschland und die EU die Vergabe von öffentlichen Aufträgen regeln. Zu diesen Richtlinien zählen neben Transparenz und Antidiskriminierung auch ökologische und soziale Aspekte.





## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

> Ob und wie Sie sicherstellen, dass Ihre Zulieferer grundlegende Menschenrechte einhalten (sofern Sie internationale Zulieferer haben beziehungsweise international einkaufen).

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Die **Gesobau** schreibt hier knapp: „In der Geschäftstätigkeit der GESOBAU besteht kein wesentliches Risiko auf Zwangs- oder Kinderarbeit. Beim Einkauf von Produkten wie z.B. Werbeartikeln achten wir auf lokale Produktion in Europa.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

**Hess Natur** beschreibt seinen Verhaltenskodex für Lieferanten mit folgenden Unterpunkten: 1. Freiwillige Beschäftigung, 2. Keine Diskriminierung bei der Beschäftigung, 3. Keine Kinderarbeit, 4. Achtung der Tariffreiheit und des Rechtes auf Tarifverhandlungen, 5. Zahlung ausreichender Löhne, 6. Keine überlangen Arbeitszeiten, 7. Menschenwürdige Arbeitsbedingungen, 8. Geregeltes Beschäftigungsverhältnis. Weiter führt Hess Natur aus: „Für die Verifizierung und Implementierung (Säule 2 und 3 des hessnatur-Managementsystems für Sozialstandards) hat hessnatur ein umfassendes System entwickelt. Die Grundlagen bilden a) die unabhängige Verifizierung durch die Fair Wear Foundation, b) das interne Monitoring von hessnatur sowie c) ein Beschwerdesystem zur Eigenkontrolle der Nähereien.“ (Nachhaltigkeitsbericht 2012)

Das Unternehmen legt offen, wie es zum Gemeinwesen in den Regionen beiträgt, in denen es wesentliche Geschäftstätigkeiten ausübt.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Unternehmen zahlen Steuern, bieten Arbeitsplätze und helfen mit ihren Produkten oder Dienstleistungen vielfach unmittelbar, Bedürfnisse der Menschen vor Ort zu befriedigen. Sie nutzen zugleich die Infrastruktur der Kommune, der Region, in der sie tätig sind, profitieren von guten Verkehrswegen, gut ausgebildeten Mitarbeitern, der kulturellen Vielfalt und davon, dass die öffentliche Sicherheit gewährleistet ist. Insofern ist dies ein Geben und Nehmen. Da viele Unternehmen aber wissen, dass sie mittel- und langfristig nur in einem guten Umfeld weiterhin erfolgreich sein können und die kommunalen Mittel oft knapp werden, engagieren sie sich über ihr Kerngeschäft hinaus für soziale und ökologische Belange vor Ort.

**Die Palette reicht von Spenden über freiwillige Arbeitseinsätze bis zu längerfristigen Kooperationen**

Dieses Engagement, das über den eigentlichen Unternehmenszweck hinausgeht, entspringt dem Verständnis, dass Unternehmen auch eine gesellschaftliche Verantwortung haben (Corporate Social Responsibility, CSR, siehe Kriterium 5).

### **Betriebliche Freiwilligenprogramme (Corporate Volunteering)**

Viele Unternehmen motivieren ihre Mitarbeiter, sich einzeln oder meist im Team mit Kollegen ehrenamtlich in sozialen und ökologischen Projekten zu engagieren. Dabei kann es darum gehen, für eine Behinderteneinrichtung ein Fest auszurichten, in einem Kindergarten Räume zu renovieren oder gemeinsam mit einer Umweltorganisation einen Teil eines Flusses zu renaturieren. Solche Aktivitäten sind nicht ganz uneigennützig: Damit kann der Gemeinschaftsgeist der Belegschaft gestärkt, die Unternehmenskultur weiterentwickelt und zudem das Ansehen des Unternehmens in der Kommune und über diese hinaus verbessert werden. „Zeitspenden“ wie diese reichen von einmaligen bis hin zu regelmäßigen Einsätzen.

### **Gesellschaftliches Engagement wirkt ins Unternehmen**

Etliche Unternehmen spenden beispielsweise für Sportvereine oder Kulturveranstaltungen oder engagieren sich über freiwillige Arbeitseinsätze von Mitarbeitern in sozialen Einrichtungen (betriebliche Freiwilligenprogramme, Corporate Volunteering, siehe Kasten).

Unternehmen können auch mit Schulen und Hochschulen kooperieren, um Schülern Praktikumsplätze anzubieten beziehungsweise den Praxisbezug von Studiengängen zu erhöhen.



### DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

> Ob und wie sich Ihr Unternehmen für soziale, ökologische oder kulturelle Projekte in der Kommune und /oder der Region einsetzt (z. B. mit Spenden, Unterstützung durch Mitarbeiter im Rahmen von Corporate Volunteering oder Kooperationen). Das kann von einem einfachen Hinweis auf geförderte Projekte und Organisationen bis hin zu einer Beschreibung des Engagements reichen.

### DAS SCHREIBEN ANDERE

Die **Bundesdruckerei** berichtet zum Engagement der Mitarbeiter: „Die Mitarbeiter der Bundesdruckerei engagieren sich zudem in verschiedenen Bildungs- und Sozialprojekten. Diese umfassen beispielsweise die Fertigung und Bereitstellung von ‚Olympiapässen‘ für das deutsche Team von Olympia, der Paralympics und der Jugendolympiade oder eine jährliche Weihnachtsaktion, bei der die Mitarbeiter an soziale Einrichtungen in Berlin spenden.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Über konkrete Unterstützungen des Gemeinwesens berichtet **Vaude**: „Am Firmenstandort Tettngang trägt VAUDE durch seine enge Einbindung in die Gemeinde auf vielfältige Weise zum Gemeinwesen bei. So hat VAUDE 2006 den Betrieb des örtlichen Freibads übernommen, um die Gemeinde finanziell und organisatorisch zu entlasten. Am Sitz der Produktionsstätte in Vietnam hat VAUDE eine Kläranlage gebaut, von der der gesamte Ort profitiert. VAUDE baut vor Ort Gästehäuser und sorgt damit für eine leistungsfähigere Infrastruktur.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2011)



Alle wesentlichen Eingaben bei Gesetzgebungsverfahren, alle Einträge in Lobbylisten, alle wesentlichen Zahlungen von Mitgliedsbeiträgen, alle Zuwendungen an Regierungen sowie alle Spenden an Parteien und Politiker sollen nach Ländern differenziert offengelegt werden.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Viele Unternehmen beziehungsweise ihre Branchenverbände engagieren sich auf nationaler oder auch auf europäischer Ebene bei Gesetzgebungsverfahren, die ihre Branchen betreffen. Große Unternehmen unterhalten meist eigene Büros in Brüssel und/oder Berlin, um vor Ort zu sein, Kontakte zu knüpfen, ein Netzwerk zu pflegen und darüber Einfluss zu nehmen. Auch in den Ländern und den Kommunen nehmen Unternehmen Einfluss auf Entscheidungen und Entwicklungen, die vorteilhafte Auswirkungen auf ihre Geschäftstätigkeit haben können. Das geschieht oft über die Industrie- und Handelskammern, Einzelhandelsverbände, regionale Branchenverbände oder anlassbezogene Unternehmensinitiativen bis hin zur aktiven Lobbyarbeit.

**Politische Einflussnahme ist legitim, wenn Ziele und Mittel offengelegt werden**

Eigene Interessen zu vertreten ist legitim, wenn es offen und transparent erfolgt und deutlich erkennbar ist, wer welche Ziele mit welchen Mitteln verfolgt. Unternehmen sollen deshalb ihre Positionen offen darlegen, ihre Mitgliedschaften und auch die Zahlungen, die sie im Rahmen ihrer Interessenvertretung leisten: an Parteien, Politiker und/oder Organisationen.

„Politische Einflussnahme“ muss nicht heißen, staatliche Vorgaben und gesellschaftliche Anforderungen abzuwehren. So haben Unternehmen auch schon eigene Organisationen und Stiftungen gegründet, um Nachhaltigkeitsziele zu befördern. Die Stiftung 2° – Deutsche Unternehmer für Klimaschutz zum Beispiel engagiert sich für strengere Klimaschutzziele und meldet sich öffentlich zu Wort.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Welche Gesetzgebungsverfahren für Ihr Unternehmen relevant sind.
- > Wie Sie beziehungsweise Ihr Branchenverband zu politischer Einflussnahme stehen und konkret Einfluss nehmen.
- > In welchen Organisationen Ihr Unternehmen Mitglied ist.
- > An welche Parteien und gegebenenfalls in welcher Höhe Sie im vergangenen Jahr gespendet haben.
- > Nach welchen Kriterien Sie entscheiden, wofür sich Ihr Unternehmen engagiert.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

Der **Abfallwirtschaftsbetrieb München** berichtet über das Engagement in Verbänden: „Stabile Abfallgebühren haben beim AWM eine hohe Priorität. Deswegen gilt es, sich auf Landes-, Bundes- und Europaebene für das Prinzip der Daseinsvorsorge einzusetzen. Wir engagieren uns in verschiedenen Verbänden und Initiativen wie dem Verband kommunaler Abfallwirtschaft und Stadtreinigung. Helmut Schmidt, Zweiter Werkleiter des AWM, ist hier Vorsitzender der Landesgruppe Bayern, und der Leiter des Büros der Werkleitung ist Vorsitzender des Fachausschusses Europa. Ferner engagiert sich der AWM bereits seit dem Jahre 1998 beim CEEP, dem einzigen branchenübergreifenden europäischen Verband, der die öffentlichen Arbeitgeber, Unternehmen und Körperschaften gegenüber der EU vertritt. Der AWM unterstützt das CEEP bei Stellungnahmen und partizipiert an Sitzungen der deutschen Sektion.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

**Steinbeis Papier** stellt unter anderem eine vom Unternehmen mitgegründete Initiative vor: „Die Verbesserung der Wahrnehmung und der Akzeptanz von Recyclingpapier sowie der bewusster Umgang mit Ressourcen aller Art sind erklärte Ziele der ‚Initiative Pro Recyclingpapier‘, die durch STP als aktives Gründungsmitglied tatkräftig unterstützt wird. Besonders gefördert werden sollen der Informationsaustausch und der Dialog zwischen den verschiedenen Akteuren und Interessengruppen aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Umweltgruppierungen. Politiker und politische Parteien werden von STP weder finanziell noch mit Gefälligkeiten oder Sachleistungen unterstützt.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

Das Unternehmen legt offen, welche Maßnahmen, Standards, Systeme und Prozesse zur Vermeidung von rechtswidrigem Verhalten und insbesondere von Korruption existieren und wie sie geprüft werden. Es stellt dar, wie Korruption und andere Gesetzesverstöße im Unternehmen verhindert, aufgedeckt und sanktioniert werden.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Zahlreiche Korruptionsskandale haben in den vergangenen Jahren gezeigt, dass die Einhaltung von Recht und Gesetz so selbstverständlich nicht ist. KMU gerieten bislang zwar nicht in den Fokus des öffentlichen Interesses, doch sind sie genauso von diesem Thema betroffen wie international tätige Großkonzerne. Dabei ist Korruption, also Bestechlichkeit beziehungsweise Missbrauch von Machtpositionen von Amtsträgern zum privaten Vorteil, in Deutschland verboten (§ 334 Strafgesetzbuch, StGB) und kann mit bis zu fünf Jahren Gefängnis bestraft werden. Auch geschäftliche Tätigkeiten sollen mit § 299 StGB vor Korruption geschützt werden. Bestechlichkeit oder Bestechung von Unternehmensvertretern können demnach ebenfalls bestraft werden, mit bis zu drei Jahren Haft.

#### **Korruption verhindern heißt Unternehmen stärken**

Korruption ist nicht nur strafbar, sondern schadet auch dem Unternehmen: Bestechlichkeit verdirbt die Unternehmenskultur und schafft ein Klima des Misstrauens und

**Es bedarf klarer Richtlinien und Maßnahmen gegen Bestechung und Bestechlichkeit**

des Egoismus. Um Korruption im eigenen Unternehmen zu verhindern, bedarf es klarer Richtlinien und der Überprüfung, ob sie eingehalten werden.

Viele Unternehmen haben inzwischen einen eigenen Verhaltenskodex, der allen Mitarbeitern und auch der Geschäftsführung Regeln für das rechtssichere Verhalten vorgibt. Häufig beziehen sich Unternehmen auch auf die Grundsätze des Global Compact der Vereinten Nationen (dazu und zu anderen Standards in diesem Kontext siehe Anhang). In Märkten, in denen Korruption an der Tagesordnung ist, müssen Unternehmen die potenziellen Konflikte analysieren und Mitarbeiter fördern, die sich an die Richtlinien halten. Das Thema muss also tief in die Führungskultur integriert sein. Zu geeigneten Maßnahmen zählt weiterhin das „Vier-Augen-Prinzip“, bei dem alle Verträge und Vereinbarungen von mindestens einer zweiten Person geprüft werden. Die Mitarbeiter sollten zu diesem Thema regelmäßig geschult werden und sich bei Verdachtsmomenten an jemanden wenden können (Ombudsmann), ohne Sanktionen ihres Vorgesetzten befürchten zu müssen.



### DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Ob Sie schon Antikorruptionsrichtlinien haben oder nicht.
- > Falls Sie bereits Antikorruptionsrichtlinien haben, wie Sie deren Einhaltung überprüfen.
- > Wer in Ihrem Unternehmen für das Thema verantwortlich ist.
- > Ob und wie Sie Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter für dieses Thema sensibilisieren.

### DAS SCHREIBEN ANDERE

Die **Howoge Wohnungsbaugesellschaft** schreibt hierzu: „Die Geschäftsführung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der HOWOGE haben sich zur Einhaltung der in Verhaltenskodizes festgeschriebenen strikten Trennung privater Interessen von denen der HOWOGE verpflichtet. Die Beachtung der internen Verhaltenskodizes hat höchste Priorität. Mit dem gelebten Wertekatalog ist sichergestellt, dass die gesetzlichen Regelungen jederzeit eingehalten werden. Die Compliance, die interne Revision und das interne Risikomanagement stellen Transparenz und die Kontrolle über die Prozesse sicher. Über Ereignisse wird regelmäßig an die Geschäftsführung berichtet.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2011)

Die **GESOBAU** beschreibt hier das bereits gut etablierte System: „Ein eigener Leitfaden, das Compliance-Handbuch, trägt dazu bei, dass die tägliche Arbeit bei der GESOBAU jederzeit in Einklang mit den Unternehmenswerten geleistet werden kann. Dazu wurden verschiedene bereits vorliegende Leitfäden für Aufsichtsrat, Vorstand und Belegschaft, die sich mit gutem und richtigem Verhalten im Unternehmen beschäftigen, zusammengefasst und aktualisiert. Das 31-seitige Compliance-Handbuch behandelt das gesamte Spektrum unserer Geschäftstätigkeit. [...] Seit Beginn des Jahres 2013 wurden 90 Prozent unserer Belegschaft persönlich zu den Compliance-Regelungen geschult. Dazu haben wir insgesamt 21 Veranstaltungen durchgeführt. Es wird zudem eine internetbasierte Schulung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben. Seit 2005 hat die GESOBAU einen unabhängigen Ombudsmann berufen.“ (DNK-Entsprechenserklärung 2012)

**Gemeinwesen:** „Alle Organisationsformen des menschlichen Zusammenlebens in allgemeiner, öffentlicher Gemeinschaft, die über den Familienverband hinausgehen“, vor allem Staat, Kommunen, aber auch Kirchen oder ethnische Gemeinschaften. (Quelle: [www.wikipedia.org/wiki/Gemeinwesen](http://www.wikipedia.org/wiki/Gemeinwesen), abgerufen 5. Juni 2014)

**Leistungsindikator oder Performance Indicator (PI):** Leistungsindikatoren dienen dazu, die Vergleichbarkeit der Kodexkriterien für die Nutzer von Entsprechenserklärungen zu verbessern. Sie erläutern und quantifizieren die jeweiligen Ziele zur Nachhaltigkeit. Den Nutzern aus dem Kapitalmarkt dienen sie dazu, diese in ihre Analysemodelle zu integrieren oder Kennzahlen zu ermitteln (z. B. Emissionen pro Leistungseinheit).

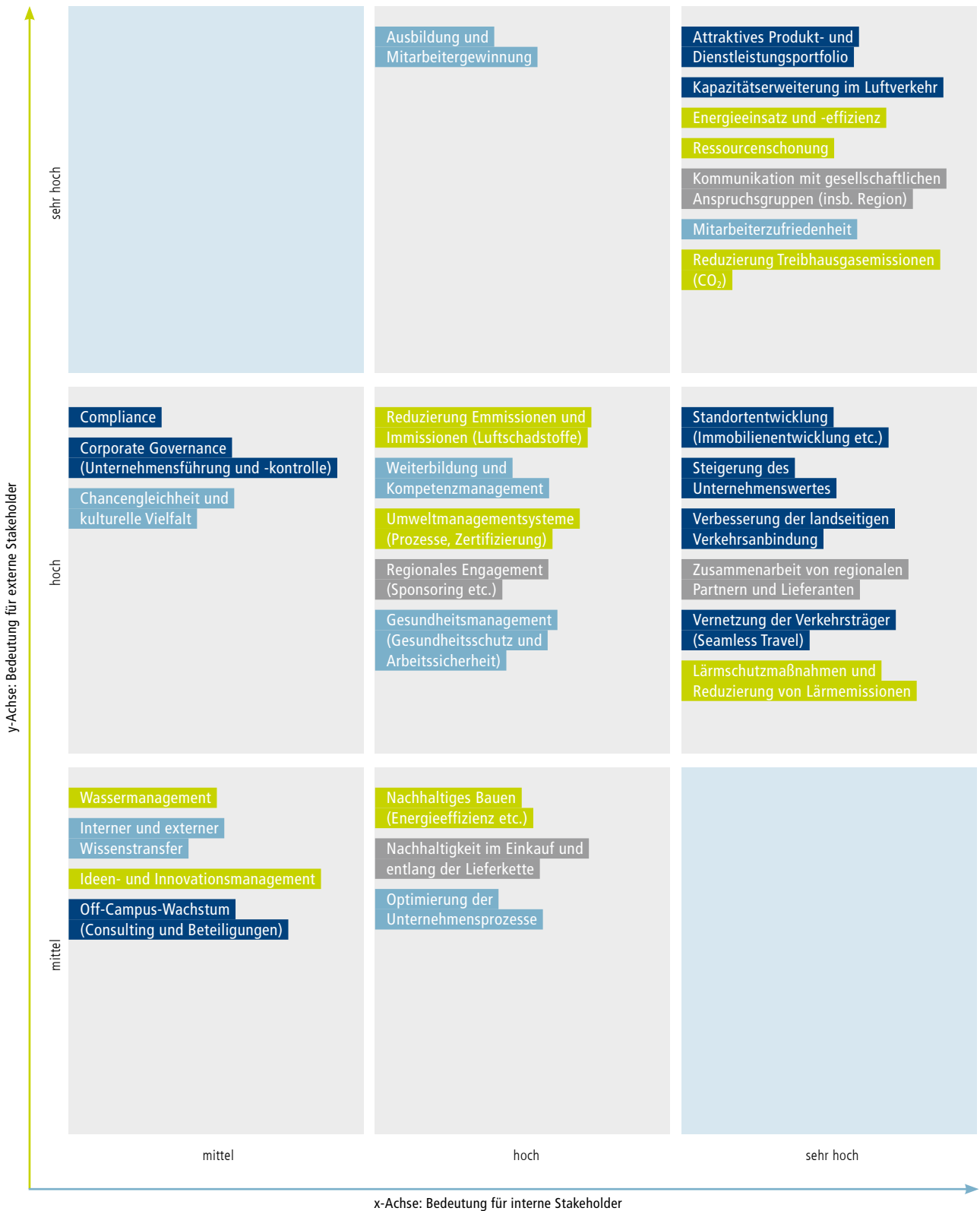
**Stakeholder** (Anspruchsgruppen) sind definiert als „juristische oder natürliche Personen, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie in beträchtlichem Maße von Aktivitäten, Produkten und/oder Dienstleistungen der Organisation betroffen sind. Sie lassen sich auch dadurch charakterisieren, dass ihre Aktivitäten die Möglichkeiten einer Organisation, ihre Strategien erfolgreich umzusetzen und Zielvorgaben zu erreichen, erheblich beeinflussen.“ (Quelle: Global Reporting Initiative (GRI): G4-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Amsterdam 2013: 94)

**Wesentlichkeit:** „Wesentliche Aspekte sind solche, die die wichtigen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Organisation widerspiegeln oder die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder maßgeblich beeinflussen. Um die Wesentlichkeit eines Aspekts festzustellen, bedarf es einer qualitativen Analyse sowie einer quantitativen Einschätzung und Diskussion (Quelle: Global Reporting Initiative (GRI): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Amsterdam 2013: 95). Dargestellt werden kann dies in einer Wesentlichkeitsmatrix.

**Wesentlichkeitsmatrix:** Gegenüberstellung der Einschätzungen des Unternehmens und der Stakeholder zur Wesentlichkeit der Nachhaltigkeitsaspekte. Dazu das Beispiel der Flughafen München GmbH auf der folgenden Seite.



# Die Wesentlichkeitsmatrix gibt einen Überblick über die Kernelemente der Strategie



- Unternehmen und Management / Governance / Strategische Handlungsfelder
- Umwelt und Klimaschutz
- Mitarbeiter und Arbeitswelt
- Regionaler Dialog und gesellschaftliche Verantwortung

Abbildung 4 – Quelle: Flughafen München GmbH/Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement

## INITIATIVEN UND LEITLINIEN

### **Deutscher Nachhaltigkeitskodex**

**(DNK):** Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex richtet sich an Unternehmen und Organisationen. Der Transparenzstandard beschreibt in 20 Kriterien und einer Auswahl von quantifizierbaren Leistungsindikatoren Nachhaltigkeitsleistungen in transparenter und vergleichbarer Form, der sogenannten Entsprechenserklärung. Mit ihrer Hilfe kann beurteilt werden, wie Unternehmen Nachhaltigkeit im Kerngeschäft verankern. Chancen und Risiken werden sichtbar und können proaktiv gemanagt werden.

### **European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS):**

Netzwerk von europäischen Finanzanalysten, das 2010 zusammen mit dem Deutschen Verband der Finanzanalysten (DVFA) eine Richtlinie zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Finanzberichterstattung herausgegeben hat. ([www.effas.net](http://www.effas.net))

### **Global Compact der Vereinten Nationen (UN Global Compact):**

Initiative der Vereinten Nationen für Unternehmen, die sich verpflichten, ihre Geschäftstätigkeit an zehn Prinzipien zur Nachhaltigkeit auszurichten. Dazu gehören u. a. Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org))

### **Global Reporting Initiative (GRI):**

kontinuierlicher internationaler Dialog zur Unternehmensberichterstattung, an dem Unternehmen und ihre Anspruchsgruppen teilnehmen. GRI entwickelt Richtlinien und will damit die Qualität der Berichterstattung erhöhen, standardisieren und somit vergleichbar machen. Die aktuellste Richtlinie von GRI ist G4, deren Schwerpunkt auf der Wesentlichkeit, Lieferkette und Managementansätzen liegt. ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org))

### **Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD):**

Die OECD hat im Jahr 2011 Leitsätze für das nachhaltige und verantwortungsbewusste Verhalten von (vor allem multinationalen) Unternehmen formuliert. Sie wurden in einem umfassenden internationalen Konsultationsprozess zwischen Unternehmen, Gewerkschaften, Nicht-regierungsorganisationen und Regierungen verhandelt und vertraglich zwischen den Regierungen der OECD-Länder und einiger weiterer Staaten vereinbart. Für Unternehmen sind sie jedoch nicht bindend. (<http://mneguidelines.oecd.org/>)

### **UN-Richtlinien für Wirtschaft und Menschenrechte (UN Guiding Principles on Business and Human Rights):**

wurden 2011 von der Menschenrechtskommission der UN unterstützt. Sie formulieren die Pflicht der Staaten und der Unternehmen, Menschenrechte zu schützen bzw. zu respektieren. ([www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/human\\_rights/Resources/IntroToGPs.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/IntroToGPs.pdf))

## WERKZEUGE

**Biodiversitätsanalyse** oder Biodiversitäts-Checks; hiermit können Unternehmen erste Orientierung über ihre Auswirkungen und Abhängigkeiten verschiedener Unternehmensbereiche auf die biologische Vielfalt gewinnen. ([www.business-and-biodiversity.de/aktivitaeten/biodiversitaetsmanagement/handbuch-biodiversitaetsmanagement/](http://www.business-and-biodiversity.de/aktivitaeten/biodiversitaetsmanagement/handbuch-biodiversitaetsmanagement/); Download 17.07.2014)

**Ökoeffizienzanalyse:** Ökoeffizienz ist das Verhältnis des wirtschaftlichen Werts eines Produktes zu dessen Umweltwirkung, die mit der Herstellung entsteht. Für die Nachhaltigkeit ist die Verbesserung der Effizienz eine wesentliche Strategie neben der Konsistenz (innovativer Strukturwandel) und der Suffizienz (Genügsamkeit).

**Ökologischer Fußabdruck** ist die Fläche auf der Erde, die aktuell für den Lebensstil eines Menschen benötigt wird. Das sind z. B. die Flächen für die Produktion von Kleidung, Nahrung, Energie etc., aber auch zur Entsorgung von Müll oder zum Binden des Kohlendioxids, das durch menschliche Aktivitäten freigesetzt wird. Die Werte werden in Globalen Hektar pro Person und Jahr angegeben und unterscheiden sich je nach Region erheblich. Das Konzept haben die Wissenschaftler Mathis Wackernagel und William Rees 1994 entwickelt. ([www.footprintnetwork.org](http://www.footprintnetwork.org))

**Produktlebenszyklusanalyse:** kurz als Ökobilanz bekannt (siehe Kriterium 10).

# MANAGEMENTSYSTEME ZUR NACHHALTIGKEIT

**Stakeholder-Dialoge:** Der Austausch mit Anspruchsgruppen des Unternehmens über dessen Nachhaltigkeitsstrategie beziehungsweise über Nachhaltigkeitsziele und -projekte gilt inzwischen als ein wichtiges Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements. (Siehe Kriterium 9 und Lexikon der Nachhaltigkeit: [www.nachhaltigkeit.info/artikel/stakeholderdialoge\\_1571.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/stakeholderdialoge_1571.htm))

**Sustainable Balanced Scorecard (SBSC):** basiert auf der Balanced Scorecard. Diese ist ein Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens / Organisation, bei dem nicht nur finanzielle Messgrößen angewendet werden, sondern auch Fragen von Vision und Strategie. Die SBSC erweitert dies um die Nachhaltigkeit. ([www.csr-news.net/main/2014/03/25/sustainable-balanced-scorecard](http://www.csr-news.net/main/2014/03/25/sustainable-balanced-scorecard))

**Sustainable Value** ist ein Instrument, um die ökonomischen Effekte eines Unternehmens (Wertsteigerung) zu berechnen, indem die ökologischen und sozialen Lasten, die damit verbunden sind, eingerechnet werden. Das Konzept wurde von einer Gruppe deutscher Wissenschaftler erarbeitet. ([www.sustainablevalue.com](http://www.sustainablevalue.com))

**EMAS** (Eco Management and Audit Scheme) sowie ISO 14001 sind Umweltmanagementsysteme. EMAS, kurz auch Öko-Audit genannt, wurde 1993 von der EU entwickelt und soll den Unternehmen helfen, ihre Umweltleistungen zu verbessern, indem sie freiwillig ein umfassendes Umweltmanagement einführen. Dieses wird regelmäßig extern geprüft (zertifiziert). Eine entsprechende internationale Umweltmanagementnorm ist die ISO 14.001 der Internationalen Organisation für Normung. (<http://www.emas.de> und <http://www.iso.org/iso/iso14000>)

**ISO 9000** ist die Norm der Internationalen Organisation für Normung (ISO) zum Qualitätsmanagement eines Unternehmens. Mit ihren acht Grundsätzen (Kundenorientierung, Verantwortlichkeit der Führung, Einbeziehung der beteiligten Personen, prozessorientierter Ansatz, systemorientierter Managementansatz, kontinuierliche Verbesserung, sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz sowie Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen) eignet sie sich teilweise auch zum Management der Nachhaltigkeit. ([www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm))

**ISO 26000** ist ein Managementleitfaden, den die ISO im Jahr 2010 vorgelegt hat. Er gibt Unternehmen und Organisationen Empfehlungen für gesellschaftlich verantwortliches Verhalten. Es handelt sich hier um keine zertifizierbare Managementnorm, die Anwendung ist freiwillig. ([www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en](http://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en))

**SA 8000** ist ein internationaler Standard, der Mindestanforderungen an die Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern vor allem in transnationalen Unternehmen formuliert. Urheberin ist die Social Accountability International (SAI), eine internationale Nichtregierungsorganisation, bei der sich Unternehmen freiwillig zertifizieren lassen können. Die Norm basiert auf Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der Vereinten Nationen (UN). ([www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937](http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937))

# LEITFÄDEN ZUM NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTEN UND ZUR BERICHTERSTATTUNG

Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis. Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Hrsg.: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Berlin 2007. ([www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeitsmanagement\\_unternehmen.pdf](http://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeitsmanagement_unternehmen.pdf); Download 16.7.2014)

Nachhaltigkeitsmanagement: Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen, Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement. 2. überarbeitete Auflage. Hrsg.: PricewaterhouseCoopers. Frankfurt/Main 2010. ([www.pwc.de/de\\_DE/de/nachhaltigkeit/assets/Brosch\\_Nachhaltigkeit\\_2010.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/nachhaltigkeit/assets/Brosch_Nachhaltigkeit_2010.pdf); Download 16.7.2014)

In 6 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht. Ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen. Hrsg.: Austrian Business Council for Sustainable Development. Wien 2013. ([www.respect.at/site/themen/nachhaltigkeitsberichters/article/6391.html](http://www.respect.at/site/themen/nachhaltigkeitsberichters/article/6391.html); Download 16.7.2014)

Global Reporting Initiative (GRI): Ready to Report? Introducing sustainability reporting for SMEs. Amsterdam 2013. ([www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online.pdf](http://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online.pdf); Download 17.07.2014)

Global Reporting Initiative (GRI): G4-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Amsterdam 2013. ([www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf](http://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf); Download 16.7.2014)

European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS): KPIs for ESG. A Guideline for the Integration of ESG into the Financial Analysis and Corporate Valuation. ([www.effas-esg.com/wp-content/uploads/2009/04/effas\\_kpis\\_for\\_esg\\_1\\_2\\_09\\_04\\_09\\_final.pdf](http://www.effas-esg.com/wp-content/uploads/2009/04/effas_kpis_for_esg_1_2_09_04_09_final.pdf); Download 17.07.2014)

Vom Emissionsbericht zur Klimastrategie. Grundlagen für ein einheitliches Emissions- und Klimastrategieberichtswesen. Hrsg.: WWF Deutschland und Driving Sustainable Economies (CDP). Berlin 2014. ([www.pwc.de/de\\_DE/de/nachhaltigkeit/assets/leitfaden-vom-emissionsbericht-zur-klimastrategie.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/nachhaltigkeit/assets/leitfaden-vom-emissionsbericht-zur-klimastrategie.pdf); Download 16.7.2014)

Nachhaltigkeit in der Kapitalmarktkommunikation. Sieben Empfehlungen für Emittenten. Hrsg.: Deutsche Börse AG. Frankfurt/Main 2013. ([http://deutsche-boerse.com/dbg/dispatch/de/binary/gdb\\_content\\_pool/imported\\_files/public\\_files/10\\_downloads/33\\_going\\_being\\_public/10\\_products/Communicating\\_sustainability/Communicating\\_sustainability.pdf](http://deutsche-boerse.com/dbg/dispatch/de/binary/gdb_content_pool/imported_files/public_files/10_downloads/33_going_being_public/10_products/Communicating_sustainability/Communicating_sustainability.pdf); Download 16.7.2014)

Wir bedanken uns sehr bei allen, die uns dabei unterstützt haben, diesen Leitfaden zu erstellen – mit ihrem Rat, ihren Hinweisen sowie Lob und Kritik. Einige haben intensiv den gesamten Prozess begleitet. Ihnen gehört unser besonderer Dank:

- AfB gemeinnützige GmbH, Alexander Kraemer
- BANK IM BISTUM ESSEN eG, Michael Sommer
- Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) – AöR, Dirk Polenz
- Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR) – AöR, Markus Spitznagel
- Bundesdruckerei GmbH
- Deutsche Börse AG, Ljubica Kraljevic
- Deutsche Bundesstiftung Umwelt, Michael Dittrich
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Klaus Brückner
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V., Nadine Helterhoff
- Deutsche Telekom AG, Inaluk Schaefer
- DIHK | Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V., Cornelia Upmeier
- dm-drogerie markt GmbH + Co. KG, Daiga-Patricia Kang
- Effizienz-Agentur NRW, Dirk Grudzinski
- Fenix Outdoor AB, Aiko Bode
- Flughafen München GmbH, Christina Berghäuser
- Fraunhofer-Institut für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik UMSICHT
- FRoSTA Tiefkühlkost GmbH
- FU Berlin, Institut Futur, Lisa Maas
- GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., Ingeborg Esser, Christian Gebhardt
- GESOBAU AG, Kirsten Huthmann, Saskia Lössl
- Hamburger Hafen und Logistik Aktiengesellschaft
- HELLER-LEDER GmbH & Co. KG, Ekkehard Werner
- Henkel AG & Co. KGaA, Ulla Hüppe
- Hess Natur-Textilien GmbH, Rolf Heimann, Kristin Heckmann
- Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH), Jana Petersen
- HOWOGE Wohnungsbau-gesellschaft mbH
- IGEFA Handelsgesellschaft mbH & Co. KG
- Industrie- und Handelskammer zu Berlin, Antje Meyer
- IG BCE Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Michael Linnartz
- INTERSEROH Dienstleistungs GmbH
- IWAN BUDNIKOWSKY GmbH & Co. KG, Fabian Oestreicher
- Kreiswohnbau Hildesheim GmbH
- Landeshauptstadt München/ Abfallwirtschaftsbetrieb München
- memo AG, Lothar Hartmann
- Max Kroker Bauunternehmung GmbH & Co., Thomas Atze
- Nölken Hygiene Products GmbH, Johanna Jung
- Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger KG
- Piepenbrock Service GmbH & Co. KG
- Rat für Nachhaltige Entwicklung, Alexander Bassen, Vera Gäde-Butzlaff, Max Schön
- Sedus Stoll Aktiengesellschaft
- Semper idem Underberg GmbH, Christiane Underberg
- Sparkasse Hannover Anstalt des öffentlichen Rechts
- Steinbeis Papier GmbH
- Studiosus Reisen München GmbH
- tegut... gute Lebensmittel GmbH & Co. KG, Stella Kircher
- TIMA International GmbH, Achim Deja
- TÜV Rheinland AG
- Ulrich Walter GmbH, Ulrich Walter, Henning Osmer
- University of Warwick, Ingomar Krohn
- Unternehmen für die Region e. V., Jana Müller, Anne-Sophie Jung
- VAUDE Sport GmbH & Co. KG
- vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V., Beate Neubauer
- Verband kommunaler Unternehmen e. V. (VKU), Melanie Hensel
- Viessmann Werke GmbH & Co. KG, Guido Schwab
- Zentrum für humane Marktwirtschaft, Thomas Walker

# IMPRESSUM

© 2013 Bertelsmann Stiftung  
Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Germany  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Verantwortlich  
Prof. Dr. Günther Bachmann  
Birgit Riess

Text und Konzeption  
Sabine Braun  
Heike Leitschuh

Redaktion  
Riccarda Retsch  
Julia Scheerer  
Yvonne Zwick

Lektorat  
Rudolf Jan Gajdacz, München

Gestaltung  
Dietlind Ehlers, Bielefeld

Titelbild  
[Monkey Business Images/Shutterstock.com](http://Monkey Business Images/Shutterstock.com)

Druckhaus  
[druck.haus rihn, Blomberg](http://druck.haus rihn, Blomberg)



## Was als Erstes zu tun ist, um dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) zu entsprechen:

**1** Bilden Sie eine **Projektgruppe**, deren Zusammensetzung die verschiedenen Bereiche Ihres Unternehmens gut abbildet. (Sie können als Inhaber den DNK natürlich auch allein ausfüllen, aber wenn Sie Ihre Beschäftigten schon in dieser Phase mit einbeziehen, bekommt das Thema mehr Stärke und Umsetzbarkeit.)

**2** Beantworten Sie gemeinsam mit den Teilnehmern der Projektgruppe folgende **Fragen**:  
Was bedeutet Nachhaltigkeit für unser Unternehmen? Was tun wir bereits? Welche Ziele möchten wir im Unternehmen erreichen? Wie kann Nachhaltigkeitsmanagement die Geschäftstätigkeit des Unternehmens unterstützen? Welche Handlungsbedarfe sehen die Mitarbeiter und Stakeholder? Was machen unsere Wettbewerber? Welche personellen / finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung?

**3** Gehen Sie dann gemeinsam die **20 Kriterien** einmal komplett durch und stellen Sie fest, an welchen Stellen Ihnen gegebenenfalls Informationen fehlen und wer im Unternehmen diese liefern könnte.

