



## Verantwortung steuern

*CSR-Management*



# Wir haben die Schnauze voll.



Hilf unseren Meeren mit deiner Spende: [wwf.de/plastikflut](http://wwf.de/plastikflut)

STOPP DIE  
PLASTIK  
FLÜT

Der WWF arbeitet weltweit mit Menschen, Unternehmen und Politik zusammen, um die Vermüllung der Meere zu stoppen.  
Hilf mit deiner Spende! WWF-Spendenkonto: IBAN DE06 5502 0500 0222 2222

# Editorial

## Nichts...

...ist so beständig wie der Wandel. Dieses vermutlich von dem griechischen Philosophen Heraklit stammende Zitat beschreibt die Situation der heutigen Medienlandschaft ebenso gut wie die Entwicklung zu einer nachhaltig lebenden Gesellschaft. Mit dieser Ausgabe des CSR-MAGAZIN beginnt der Wandel von CSR NEWS als fachspezifischem Medienangebot zu einer Informations- und Bildungsplattform für Unternehmensverantwortung und nachhaltige Entwicklung. Mit der Übertragung der Herausgeberschaft an den Verein Unternehmen.Verantwortung.Gesellschaft e.V. ist bereits ein erster Schritt gemacht. Über die nächsten Schritte und die weiteren Ziele des Vereins informiert ein ausführlicher Beitrag auf Seite 50.

Dabei geht es auch um Wesentlichkeit und Komplexität, zwei Begriffe, die im täglichen Geschäft des CSR-Managements zuhause sind. CSR-Management heißt mit Komplexität umzugehen, lautet der Titel eines Beitrags in dieser Ausgabe. „Um das Potenzial von Nachhaltigkeit erfolgreich umzusetzen, braucht es eine individuell an die jeweilige Organisation angepasste Komplexitätskultur“, schreibt Sarah Lechner. Tatsächlich scheinen nicht nur Unternehmen, sondern auch Medien von der Komplexität eines umfassenden Verständnisses von Nachhaltigkeit erdrückt zu werden. Das wird auch beim Thema Wesentlichkeit, zentraler Bestandteil der Nachhaltigkeitsberichterstattung, deutlich, die Gegenstand eines weiteren Beitrags in unserem Schwerpunkt CSR-Management ist.

Wie können Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Politik und Wirtschaft jeweils einzeln betrachtet, aber auch gemeinsam einen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung leisten? Diese Frage taucht in unterschiedlicher Ausprägung in nahezu jedem Beitrag auf. Sie ist auch eine der Kernfragen für die Weiterentwicklung von CSR NEWS.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und hoffen Sie auch bald als Mitstreiter in unserem Verein begrüßen zu dürfen.



Thomas Feldhaus,  
stellvertretend für den gesamten Vorstand des UVG e.V.



Thomas Feldhaus,  
Chefredakteur

Schreiben Sie uns unter  
[editors@csr-news.net](mailto:editors@csr-news.net)



# Inhalt



**Neuland**  
Ein Blick hinter  
die Erstellung von  
Nachhaltigkeitsberichten

**16**



**CSR-Management heißt mit  
Komplexität umzugehen**

**20**

## AKTUELL

### ZAHLEN, DATEN, TRENDS

Studien zum CSR-Management ..... **6**

### WIRTSCHAFTSNOBELPREIS 2018

Die wirtschaftliche Bedeutung von technologischer  
Innovation und der Umwelt  
von Lars Jaeger ..... **8**

### 25 JAHRE AKZENTE

Die Brücke schlagen ..... **10**

## STANDPUNKT

### DIE AGENDA 2030 FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Was ist die Verantwortung von Unternehmen?  
von Klaus M. Leisinger ..... **12**

### POSITIVE UMWELTBILANZ

Sustainability Manager als interne Impulsgeber  
von Lucija Aleksic ..... **14**

## SCHWERPUNKT

### NEULAND

Ein Blick hinter die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten  
von Natalie Weirich ..... **16**

## CSR-MANAGEMENT HEISST MIT KOMPLEXITÄT UMZUGEHEN

Mehrwert durch nachhaltige Entscheidungsfindung  
von Sarah Lechner ..... **20**

## FOKUSSIERT

Herausforderung Wesentlichkeit  
von Thomas Feldhaus ..... **24**

## MANAGEMENT

### HOCHGLANZ

Drei Jahre Dieselgate. Auszüge aus  
aktuellen CSR-Berichten ..... **28**

## MÄRKTE

### START-UPS UND CSR

Social Entrepreneurship  
von Sascha Genders ..... **30**

## WIE DIE EU NACHHALTIGKEIT IM FINANZSYSTEM ETABLIEREN WILL

Frischer Wind aus Brüssel  
von Volkmar Liebig und Nadia Trabelsi ..... **32**

## GUTE ABSICHTEN REICHEN NICHT

Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitssiegeln ..... **35**



## GESELLSCHAFT

### TEILEN MACHT REICH UND PROMINENT

Die Open-Bewegung  
von Achim Halfmann ..... 36

## PARTNER

Neues aus dem Partnernetzwerk ..... 40

## SERVICE

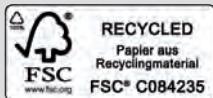
Termine .....	46
Studien .....	47
Literatur .....	48
Personen .....	49

## IMPRESSUM

Die Broschüre wurde auf FSC®-zertifiziertem Papier aus 100 % Recyclinganteil gedruckt. Das Papier stammt aus verantwortungsvoll bewirtschafteten Wäldern und alle beteiligten weiterverarbeitenden Betriebe erfüllen die Anforderungen des FSC® für die Produktionskette.

### Sie haben Fragen

E-Mail redaktion@csr-news.net  
Tel.: +49 4931 - 1703599



### Herausgeber

Unternehmen-Verantwortung-Gesellschaft e.V.

### Chefredakteur

Thomas Feldhaus (V.i.S.d.P.)

### Autoren

Achim Halfmann, Lars Jaeger, Klaus M. Leisinger, Lucija Aleksic, Natalie Weirich, Sarah Lechner, Sascha Genders, Volkmar Liebig, Nadia Trabelsi.

### Bildnachweis

**Titel** © Hilch | iStock; **S. 8** © Niklas Elmehed; **S. 10** © Sebastian Linder; **S. 12** © Globale Werte Allianz; **S. 14** © Aquafil; **S. 16** © razihusin | iStock, Xing, akzente; **S. 20** © francescoch | iStock, iCONDU GmbH; **S. 24** © saicle | iStock, Systain; **S. 30** © geralt/pixabay/CCO; **S. 32** © Sustainability Intelligence; **S. 35** © ASI; **S. 36** © Creative-Touch | iStock; **S. 50** © Branimir76 | iStock;

## VEREIN

### CSR NEWS 2.0

Vor mehr als zwölf Jahren wurde CSR NEWS aus der Taufe gehoben. Wir denken es ist an der Zeit, Neues zu wagen..... 50

## AKTUELL

### Lieferkette im Blick

CSR Risiko-Check ..... 54

### Druck

Hoehl-Druck Medien + Service GmbH  
Gutenbergstraße 1 36251 Bad Hersfeld

### Grafik

Kristin Albrecht, HimmelBerg-Designwerkstatt,  
Würzburger Straße 31a, 97274 Leinach  
[www.himmelberg-design.de](http://www.himmelberg-design.de)

### Erscheinungsweise

4x jährlich – quartalsweise

### Bezugspreis

Monatlich 8,00 € (4,00 € für Studierende) –  
Beinhaltet die Ausgabe des Printprodukts  
„CSR MAGAZIN“, sowie den Zugang zum  
Online-Auftritt bei CSR NEWS.  
Erfüllungsort und Gerichtsstand sind Wipperfürth

### Ansprechpartner für Österreich

Karin Huber, CSR Company, Office Vienna

Dorotheergasse 7/3AB, A-1010 Wien

Tel. +43 1 710 46 00

E-Mail: [austria@csr-news.net](mailto:austria@csr-news.net)

### Anschrift

UVG e.V.

Norddeicher Str. 128,

26506 Norden

Tel.: +49 49 31 173599

E-Mail

[redaktion@csr-news.net](mailto:redaktion@csr-news.net)

[verein@csr-news.net](mailto:verein@csr-news.net)

[www.csr-news.net](http://www.csr-news.net)

# Zahlen, Daten, Trends

So haben sich Unternehmen in den vergangenen drei Jahren gesellschaftlich engagiert:



Ø 23 Seiten lang ist die nichtfinanzielle Berichterstattung im DAX 160

Quelle: PwC-Studie „Erstanwendung des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes“

In diesen Bereichen haben sich Unternehmen engagiert:



48% der analysierten Unternehmen beziehen die SDGs in ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung ein.

Quelle: Kirchhoff Consult, DAX 160-Studie „Nachhaltig gut berichten!“

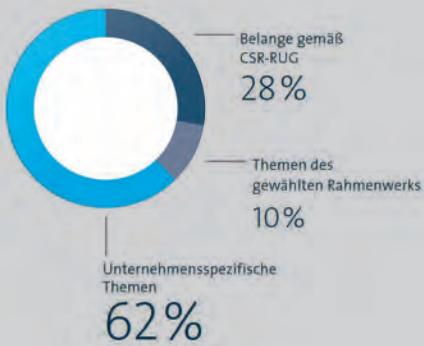
32% der Unternehmen haben ein Ziel zur Reduzierung von Scope 3-Emissionen.

Quelle: CDP, „Which Capital Goods companies are driving the low-carbon transition?“

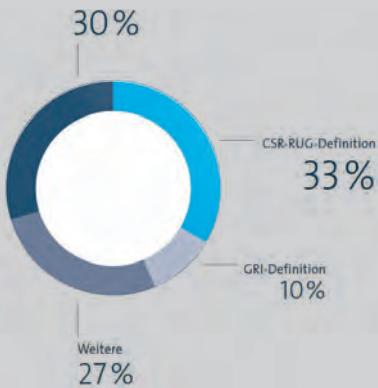
# 487 Unternehmen sind in Deutschland vom CSR-RUG betroffen.

↗ Liste berichtspflichtiger Unternehmen unter [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de) abrufbar.

**Strukturierung der nichtfinanziellen Informationen  
in der Nachhaltigkeitsberichterstattung**



**Verwendete Wesentlichkeitsdefinition**



Quelle: Studie „Neuer Impuls für die Berichterstattung zu Nachhaltigkeit?“/Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN) und econsense (n=212/NFE berichtspflichtiger Unternehmen)

**88% der Unternehmensvertreter  
nannten als positiven Effekt des CSR-RUG  
die Zunahme an interner Kommunikation  
zum Thema Nachhaltigkeit.**

Quelle: Studie „Neuer Impuls für die Berichterstattung zu Nachhaltigkeit?“/Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN) und econsense



**25%**

**6%**

**49%**

**20%**

Quelle: EY Studie; „CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz - Die nichtfinanzielle Erklärung – Lessons Learned aus dem ersten Berichtsjahr 2017“, n=105 berichtspflichtige Unternehmen aus (DAX30, MDAX, SDAX, TecDAX)

## Wirtschaftsnobelpreis 2018

# Die wirtschaftliche Bedeutung von technologischer Innovation und der Umwelt

**Mit der Bekanntgabe der Gewinner des diesjährigen Wirtschafts-Nobelpreises ist der Prozess der alljährlichen und immer wieder mit Spannung erwarteten Nobelpreis-Verkündigungen zu Ende gegangen. Der Wirtschaftspreis ist der einzige, der für eine Sozialwissenschaft vergeben wird anstatt für eine Naturwissenschaft.**

LARS JAEGER

**B**ei dieser Disziplin geht es um Prozesse, in denen sehr viele Faktoren eine nicht immer im Einzelnen erfassbare Rolle spielen. So kann eine gegebene – und ggfs. sogar mit einem Nobelpreis ausgezeichnete – Theorie sich als völlig falsch herausstellen, wenn sich die Voraussetzungen oder Annahmen für sie ändern. Daher streiten sich die Ökonomen immer wieder über die Qualität und Richtigkeit ihrer Modelle. Eine umfassende empirische Überprüfbarkeit von ökonomischen Modellen ist in der Regel kaum möglich.

So behaupten manche, dass dies der Grund dafür ist, dass der Wirtschaftsnobelpreis gar kein richtiger Nobelpreis ist. Tatsächlich taucht eine solche Ehrengabe für das Gebiet der Ökonomie nirgendwo im Testament des schwedischen Industriellen Alfred Nobel auf. Der Preis wurde erst 1968 von der schwedischen Riksbank anlässlich ihres 300-jährigen Bestehens im Gedanken an Nobel gestiftet. Sein korrekter Name lautet „Alfred-Nobel-Gedächtnispreis“. So kommt es vor, dass ein solcher Nobelpreis für eine Wirtschaftstheorie verliehen wird, die einer anderen Theorie explizit widerspricht, welche in der Vergangenheit bereits mit einem Preis ausgestattet wurde. So gingen beispielsweise die frühen Nobelpreise vielfach an Ökonomen, die der Theorie des rationalen Nutzenmaximierens auf der Ebene der ökonomischen Agenten (sprich: den Menschen) ausgingen. In den letzten Jahren gab es dagegen immer mehr Preisträger, die sich stark gegen diese Annahme aussprachen und ein Gebiet begründeten, das heute „Verhaltensökonomie“ heißt. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen hier die vielen kognitiven Verzerrungen und Irrationalitäten, die wir Men-

schen bei wirtschaftlichen Entscheidungen an den Tag legen. Man stelle sich dies einmal für die Physik vor: Einmal werden Forscher ausgezeichnet, die der klassischen Mechanik folgen, dann mal wieder solche, die die Quantenmechanik vertreten. Das ist schlicht unvorstellbar.

Auch dieses Jahr wird ein Preisträger ausgezeichnet, der einem Modell widerspricht, für das bereits ein Nobelpreis ausgesprochen wurde. Der Amerikaner Paul M. Romer erhält den Nobelpreis 2018 für seine Arbeiten rund um technologische Innovationen und ihre Bedeutung für das wirtschaftliche Wachstum. Die Frage nach Faktoren des Wirtschaftswachstums ist für Ökonomen von enormer Bedeutung. So erhielt bereits 1987 der amerikanische Ökonom Robert Solow den Nobelpreis für seine Theorie des Wirtschaftswachstums auf der Basis des technologischen Fortschritts, welche er in den 1950er Jahren entwickelt hatte. Anders als Romer allerdings war Solow der Auffassung, dass die bestimmende Kraft des wirtschaftlichen Wachstums, der technologische Fortschritt, außerhalb der Wirtschaft und der in ihr operierenden Akteuren, z.B. Unternehmen oder staatlichen Einrichtungen, liegt. Der technologische Fortschritt sollte sich unabhängig von der Wirtschaft entwickeln und damit von extern auf sie wirken (Wirtschaftswissenschaftler sprechen von exogenen Faktoren). Das endogene Wachstumsmodell, welches auf Romer zurückgeht, behauptet dagegen, dass das wirtschaftliche Wachstum das Resultat von endogen wirkenden Faktoren ist, also Faktoren, die innerhalb des Einflusses der Firmen und anderer Entitäten innerhalb der Wirtschaft liegen. Auch Romer beschreibt den technologischen



Lars Jaeger  
 › Philosoph und Naturwissenschaftler lebt in der Nähe von Zürich, er unterrichtet an der European Business School

mail@larsjaeger.ch

Fortschritt als Treiber des wirtschaftlichen Wachstums, erkennt jedoch, dass dieser Fortschritt von den Aktivitäten der Marktteilnehmer selbst abhängig ist. So betont er beispielsweise die Notwendigkeit, dass starke Institutionen des öffentlichen und privaten Sektors Innovationen explizit fördern und Anreize für Einzelpersonen und Unternehmen schaffen, innovativ zu sein. Die Politik einer Regierung hat gemäß seinen Modellen einen bedeutenden Einfluss auf das Wirtschaftswachstum eines Landes, indem es Innovation und Wettbewerb fördert. Vor allem in den Bereichen Infrastruktur und bei Investitionen in Bildung, Gesundheit und Telekommunikation ergeben sich hohe Skalenerträge, so Romer. Genauso sind Investitionen von Firmen in Forschung und Entwicklung ein zentraler Treiber des technologischen Fortschrittes und damit des Wirtschaftswachstums, zudem Investitionen in die Menschen („Humankapital“), z.B. durch Bildung und Weiterbildung. Romers Ergebnisse ermöglichen es uns, allgemein besser zu verstehen, welche Marktbedingungen die Entstehung von Ideen für neue profitable Technologien begünstigen: Im Allgemeinen wächst eine Wirtschaft gut, wenn seine Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft Offenheit, Wettbewerb, Veränderung und Innovation fördern.

In dieser Theorie liegt eine klare politische Botschaft an autokratische Regierungen: Die Wirtschaft wächst am besten in offenen Gesellschaften! Es mag erstaunen, dass sich für diese sehr intuitive Einsicht ein Nobelpreis verdienen lässt. Doch gab es 1994 auch schon einen Wirtschaftsnobelpreis für die Aussage „Wie Du mir, so ich Dir!“. Hinter beiden steckte eine weitaus komplexere Argumentation, bzw. im Fall der Spieltheorie eine sehr abstrakte Mathematik, als die Einfachheit der Aussage vermuten ließe. Und wer sagt, dass einfache, intuitive Einsichten in der Ökonomie immer ganz einfach verstanden und modelliert werden können?

Auch der zweite Nobelpreis geht dieses Jahr an einen US-Amerikaner. Und auch dieser birgt aktuellen politischen Zündstoff, der insbesondere Donald Trump zu denken geben sollte. William D. Nordhaus hat sich sehr ausführlich mit der Ökonomie des Klimawandels auseinandergesetzt und dabei gezeigt, „wie die wirtschaftliche Aktivität mit chemischen und physikalischen Vorgängen zusammenwirkt, um den Klimawandel hervorzurufen“. Es gelang ihm, in den Worten des Nobelkomitees, „den Klimawandel in langfristige ökonomische Modelle zu integrieren“. Besonders seine DICE- und RICE- Modelle (Dynamic Integrated Climate-Economy model und Regional Integrated Climate-Economy model) beschreiben ein hochaggregiertes Modell, das Ökonomie, Kohlenstoffkreislauf, Klima-



abedungen und ihre Auswirkungen integriert, wobei Theorien und empirische Resultate aus der Physik, Chemie und Ökonomie verbunden werden. Diese Art der Umweltkostenrechnung ermöglicht unter anderem eine Abwägung der Kosten und Vorteile von expliziten politischen und regulatorischen Maßnahmen zur Verlangsamung des Treibhauseffekts, wie beispielsweise die Einführung einer CO<sub>2</sub>-Steuer. Die Ergebnisse seiner Arbeiten ließen Nordhaus zu einem lautstarken Verfechter eines langfristig nachhaltigen Wachstums in der globalen Wirtschaft und der Einführung staatlicher Maßnahmen gegen den Klimawandel werden. Die Bekanntgabe seiner Auszeichnung nahm er daher zum Anlass, deutliche Kritik an der US-Regierung und ihrer verantwortungslosen Klimapolitik zu üben.

Zur Begründung ihrer Wahl der diesjährigen Nobelpreisträger für die Wirtschaftswissenschaften schreibt das Nobelkomitee konkret:

*Die Untersuchung, wie die Menschheit mit begrenzten Ressourcen umgeht, steht im Mittelpunkt der Wirtschaftswissenschaften. Seit ihrem Dasein als Wissenschaft hat sie erkannt, dass die wichtigsten Begrenzungen von Ressourcen Natur und Wissen sind. Die Natur diktirt die Bedingungen, in denen wir leben, und Wissen definiert unsere Fähigkeit, mit diesen Bedingungen umzugehen. Trotz ihrer zentralen Rolle haben Ökonomen kaum untersucht, wie Natur und Wissen durch Märkte und das Verhalten seiner Agenten beeinflusst werden. Die Preisträger Paul M. Romer und William D. Nordhaus haben den Bereich der wirtschaftswissenschaftlichen Analyse erweitert, indem sie Werkzeuge geschaffen haben um zu prüfen, welchen Einfluss die Marktwirtschaft langfristig auf die Natur und das Wissen hat.*

Es wurde aber auch Zeit, kann man da nur sagen.

**William Nordhaus,**  
Sterling Professor für Volks-  
wirtschaftslehre an der Yale  
University und **Paul Romer,**  
Wirtschaftswissenschaftler an  
der Stern School of Business  
der New York University.  
Illustration: Niklas Elmehed.  
Copyright: Nobel Media AB 2018

## 25 Jahre akzente

# Die Brücke schlagen

Nachhaltigkeit ist Langstrecke, Sprinter sind hier fehl am Platz. Ausgewiesene Ausdauerqualitäten hat Sabine Braun und die von ihr gegründete Nachhaltigkeitsberatung akzente. Seit 25 Jahren berät sie Unternehmen und legt dabei gerne mal den Finger in die Wunde. Ein Rückblick auf ein Vierteljahrhundert Corporate Social Responsibility.

THOMAS FELDHAUS



**Sabine Braun...**  
...ist Gründerin und heute zusammen mit Dr. Thomas Melde in der Geschäftsführung von akzente in München.

► Lassen Sie uns zunächst einen Rückblick ins Jahr 1993 werfen, dem Gründungsjahr der Nachhaltigkeitsberatung. In welchem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld haben Sie sich zur Gründung von akzente entschlossen?

**Sabine Braun:** Die Zeit Anfang der 1990er Jahre wurde natürlich stark durch die Konferenz von Rio 1992 und die Agenda 21 geprägt. In der Gesellschaft hatte sich ein Umweltbewusstsein entwickelt, ausgelöst durch die Skandale in der Chemieindustrie. Dadurch bestand für einen ganzen Industriezweig die Gefahr, seine gesellschaftliche Akzeptanz zu verlieren. In der Folge wurden die ersten Ökobilanzen durchgeführt, das Umweltcontrolling entwickelte sich und es entstand das Gefühl,

„wir haben verstanden“. Die Agenda 21 mit ihrem Leitbild der Nachhaltigkeit war vor diesem Hintergrund ein großartiges Signal und ein wichtiger Impuls. Rio hatte eine Richtung vorgegeben, in die man weitergehen konnte. Für mich, die ich in der Umweltdebatte groß geworden bin, eine fantastische Entwicklung, die ich zukünftig mitgestalten wollte. Daraus entstand auch eine Vision für die Gründung von akzente: Die Brücke schlagen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft.

► Haben sich die Erwartungen erfüllt?

**Sabine Braun:** Durch die ebenfalls in dieser Zeit eingeführte EG-Öko-Auditverordnung wurde dem Thema Umweltmanagement zusätzlicher Auftrieb gegeben,

zumal sich damit auch die Bedeutung von Transparenz etablierte. Das hat mich in meiner Auffassung bestärkt. Aber natürlich standen gegen Ende der 1990er Jahre und zur Jahrtausendwende, etwa durch den Boom der New Economy und die fortschreitende Globalisierung, auch andere Themen im Mittelpunkt. Dennoch haben auch in dieser Zeit wegweisende Entwicklungen das Bewusstsein für Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit verstärkt. Die Gründung des UN Global Compact oder der Dow Jones Sustainability Indices haben für große Aufmerksamkeit gesorgt und in der Nachhaltigkeitsdebatte den Blick intensiver auf die Lieferkette gelenkt.

Nicht zu vergessen ist auch das CSR-Grünbuch in dem die Europäische Kommission ihr Verständnis von Unternehmensverantwortung formulierte und damit auch neue Zielgruppen in den Unternehmen angesprochen hat. In dieser Zeit entwickelte sich akzente sehr schnell, unsere Erwartungen haben sich also erfüllt.

► In den Folgejahren beschädigten große Korruptionsskandale wie bei VW und Siemens oder die Bankenkrise das Vertrauen in Unternehmen und ihre Top-Manager. Sind CSR-Strategien und Nachhaltigkeitsberichte also doch sinnlos?

**Sabine Braun:** Das Gegenteil ist der Fall. Überspitzt könnte man sagen, für das Thema Unternehmensverantwortung gibt es nichts Besseres als einen Skandal. Aus einem einfachen Grund. In einem großen Unternehmen eine umfangreiche CSR-Strategie zu implementieren, erfordert eine Bereitschaft zur Veränderung. Diese ist aber in Zeiten, in denen es rund läuft, Gewinne erwirtschaftet werden und das Unternehmen insgesamt gut dasteht, nicht sehr ausgeprägt. Wird dann ein Skandal offenbar, ist eine Organisation verunsichert und bereit zur Veränderung. In dieser Zeit können sie neue Strategien implementieren, Verantwortungsprozesse weiterentwickeln und mehr Transparenz schaffen.

Ich bin der festen Überzeugung, dass Unternehmen sich in diesem Sinne weiterentwickeln können. CSR und Transparenz tragen erheblich dazu bei. Diese Veränderungen brauchen aber Zeit und lassen sich nicht von heute auf morgen bewerkstelligen.

► Als Sie vor 25 Jahren anfingen, haben Unternehmen bestenfalls einen Umweltbericht vorgelegt. Heute werden umfangreiche Nachhaltigkeitsberichte mit weiteren Aspekten unternehmerischer Tätigkeit veröffentlicht. Wird der interessierte Leser heute detaillierter und transparenter über ein Unternehmen informiert?

**Sabine Braun:** Auf jeden Fall, meines Erachtens nach sogar sehr gut. Wo sonst kann man sich so umfangreich über ein Unternehmen informieren? Vor allem Leser,

für die ein Geschäftsbericht eher uninteressant ist, nehmen eher einen Nachhaltigkeitsbericht mit seiner Themenvielfalt zur Hand. Das lässt sich ganz gut bei den Absolventen beobachten, die sich immer öfter mit Nachhaltigkeitsberichten ein Bild von einem Unternehmen machen. Damit mich ein Bericht gut informiert, muss er allerdings gut gemacht sein und nicht einfach nur schöne Geschichten über ein Unternehmen erzählen. Wenn in einem Bericht aber Konzepte, Prozesse und Strukturen erfasst und transparent beschrieben werden, bekomme ich schon einen guten Eindruck, wie ein Unternehmen mit den Themen Nachhaltigkeit und Verantwortung umgeht.

► Wie glaubwürdig sind Nachhaltigkeitsberichte?

**Sabine Braun:** Die Frage lautet eher, wie ehrlich sind sie geschrieben. Sicher wird in Nachhaltigkeitsberichten nicht gelogen, interessant sind vielmehr die Stellen an denen Prozesse und Resultate ausführlich beschrieben werden, und auf der anderen Seite die Lücken, die Stellen, die ausgelassen werden. Unternehmen sollten hier Haltung zeigen, Schwächen und nicht erreichte Ziele eingestehen und ihre Energie darauf verwenden, Nachhaltigkeit in den Geschäftsprozessen zu verankern.

► Wenn Unternehmen Nachhaltigkeit ernst meinen, müssen sie unter Umständen bereit sein, Geschäftsmodelle radikal zu verändern. Sehen Sie diese Bereitschaft?

**Sabine Braun:** Große Unternehmen können nicht disruptiv agieren, sie müssen neue Geschäftsfelder neben ihren bestehenden Aktivitäten entwickeln. Diese Bereitschaft ist vorhanden. Es müsste allerdings mehr Geld in Innovationen gesteckt werden. Damit Unternehmen transformiert werden, braucht es dreierlei: gesellschaftlichen Wandel, politische Rahmenbedingungen und innovative Start-ups, die es vormachen.

► Wir leben in wirtschaftlich und politisch turbulenten Zeiten. Eine Gefahr für das Thema Unternehmensverantwortung?

**Sabine Braun:** Ich halte die aktuelle Entwicklung für hochgefährlich. Nachhaltigkeit und Verantwortung leben von einer Gesamtsicht und sie leben von Empathie. Protektionismus widerspricht dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung und entzieht ihr die notwendige Solidarität. Deshalb kommt dem Begriff Leadership heute eine erhebliche Bedeutung zu. Es braucht jetzt Führungskräfte, die unmissverständlich Stellung beziehen und klar vorangehen. Ich bin sicher, ganz im Sinne von Hölderlin: „Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch.“



## Die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung

# Was ist die Verantwortung von Unternehmen?

**Die Sustainable Development Goals (SDGs) sind etwas Besonderes: Noch nie hatte sich die internationale Gemeinschaft so intensiv auf ein Maßnahmenpaket vorbereitet, wurde so früh so großer Konsens erzielt, war in allen entwicklungspolitischen Institutionen so viel Aufbruchsstimmung über eine so komplexe Materie zu spüren. Der Aktionsplan für die Menschen, unseren Planeten und den Wohlstand soll universellen Frieden in größerer Freiheit festigen und dabei niemanden zurücklassen.**

KLAUS M. LEISINGER

**D**ie Agenda 2030 ist eine anspruchsvolle Reformagenda. Für alle gesellschaftlichen Akteure geht es – in der Terminologie von Andreas Suchanek und seinen Kollegen – um ein neues Spielverständnis im Sinne eines neuen entwicklungspolitischen Paradigmas und um entsprechend neue Spielregeln, z.B. für Investitionsentscheidungen oder den Umgang mit Natur- und Sozialkapital. Jeder Akteur kann sich durch neue Spielzüge Wettbewerbsvorteile verschaffen. Experten, z.B. im UN Sustainable Development Solutions Network, arbeiten seit Jahren intensiv und eng vernetzt an Lösungen; verschiedene Länder, z.B. Deutschland und die Schweiz, arbeiten an nationalen Implementationsprogrammen. Dabei wird hervorragende Arbeit geleistet.

Die Agenda 2030 unterscheidet sich von den Millennium Development Goals (2000-2015) dadurch, dass kein Herrschaftsgefälle zwischen reichen und armen Ländern entstehen soll (im Sinne von: „Wir helfen Euch mit Geld und Technologie bei der Armutüberwindung“). Das neue entwicklungspolitische Paradigma sieht alle Länder dieser Welt als Entwicklungsländer, weil auch Industrieländer in den letzten 60 Jahren nicht zukunftsfähig gewirtschaftet haben.

Nicht nur die politischen Entscheidungsträger und staatlichen Institutionen werden in die Pflicht genommen, auch Unternehmen als innovativste und



**Klaus Michael Leisinger**  
ist Stifter und Präsident  
der Schweizer „Globale  
Werte Allianz“.

effizienteste Akteure der Gesellschaft. Sie sollen „zur Veränderung nicht nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster beitragen, unter anderem durch die Mobilisierung finanzieller und technischer Hilfe aus allen Quellen, um die wissenschaftlichen, technologischen und Innovationskapazitäten der Entwicklungsländer im Hinblick auf den Übergang zu nachhaltigeren Konsum- und Produktionsmustern zu stärken.“

Von Unternehmen hört man oft, dass ein „business as usual“ nicht ausreiche, um die Agenda 2030 umzusetzen. Glaubt man den Berichterstattungen der Business & Sustainable Development Commission oder PriceWaterhouseCoopers, dann erwähnen über zwei Drittel der großen Unternehmen die SDGs in ihrer Kommunikation. Die Motive sind, einen Beitrag zur Agenda 2030 zu leisten, das Erhalten der gesellschaftlichen Akzeptanz, Vorwegnahme zukünftiger Regulierung, Risikomanagement, neue Märkte sowie Reputationsgewinne. Sucht man jedoch nach konkreten Informationen zu konkreten Maßnahmen, findet man nicht allzu viel – obwohl die ins Haus stehenden Veränderungen mindestens so komplex sind wie die der Digitalisierung.

Bei Unternehmen wird einmal mehr der Unterschied zwischen Leadership und Followership sichtbar: Wo aufgeklärte Führungspersönlichkeiten die Herausforderungen der Agenda 2030 ernst nehmen, fanden Klausuren mit Top Management und Exper-

ten statt, in denen man die 17 Ziele und die 169 Targets darauf hin analysierte, bei welchen Forderungen man sich stark fühlt und wo schwach, aus welchen der 169 Targets für das Unternehmen neue Chancen entstehen und welche das Geschäftsmodell bedrohen. Die Ergebnisse wurden dann umgesetzt in strategische Anpassungen und, wo erforderlich, mit neuen Richtlinien, neuen Codes of Conduct, angepassten Zielsetzungen und Kriterien für die Mitarbeiterbeurteilung sowie neuen Bonuskriterien unterfüttert.

Good Practices heißtt: Das neue Spielverständnis wird intern und extern erklärt, die neuen Spielregeln werden kommuniziert und eingebüttet, auf Dilemmata wird hingewiesen und für Rückfragen eine Anlaufstelle geschaffen. Da man bei solch komplexen Veränderungen möglichst alle Firmenmitglieder mitnehmen muss,

sollten Beschäftigte aller Hierarchiestufen dazu eingeladen werden, sich bei der Entscheidung über die praktischen Aspekte der Veränderungsprozesse einzubringen – und sie gehört werden. Diese Anforderungen machen ein neues Persönlichkeitsprofil von Führungspersönlichkeiten notwendig, die die Kunst der verantwortungsvollen Führung beherrschen und daher anspruchsvoller agieren als Manager. Die Suche nach low-hanging fruit ist strategisch und zur Motivation wichtig. Die Vielzahl der Targets bietet jedem Unternehmen die Gelegenheit, beim Handeln und Kommunizieren diejenigen herzuheben, bei denen man bereits gut aufgestellt ist. Das ist kein Problem, wenn das nicht alles ist: Die Kommunikation über frühe Erfolge und erfreuliche Opportunitäten sollte begleitet werden durch Hinweise, wo es schwieriger wird, wo man die Zeit bis zum Zieljahr 2030 ausschöpfen muss. Guter Kommunikationsbrauch ist, regelmäßig über die Fortschritte zu berichten, aber über Schwierigkeiten, Widerstände und Hemmnisse, um die öffentlichen Erwartungen realistisch zu halten.

Schwierig wird es für Unternehmen, die Geschäftsfelder aufgeben müssen, weil sie inkompatibel mit dem Geist der SDGs sind und – zumindest in Ländern mit good governance – früher oder später gegen SDG-kohärente Gesetze verstossen. Davon betroffen könnten etwa die Erdölindustrie sein, Kohlestromproduzenten, Hersteller von Plastikverpackungen oder von Produkten, die nach einmaligem Gebrauch weggeworfen werden. Das Politikproblem: ökologische Fortschritte können mit sozialen Nachteilen verbunden sein – das wird schon heute

bei der Umstellung von Verbrennungsmotoren auf Elektromotoren sichtbar.

Dass die Agenda 2030 Umstellungsschwierigkeiten mit sich bringen wird, war ihren Verfassern klar – daher auch der zur Anpassung verfügbare Zeithorizont von 15 Jahren. Deutschland oder die Schweiz werden andere Probleme haben als beispielsweise Bangladesch oder der Sudan. Daher werden sich auch Umfang, Inhalt und Richtung der Entwicklungszusammenarbeit entsprechend verändern müssen. Während es bei den einen um Wohlstand light oder sophisticated modesty geht, geht es bei vielen Ländern Südasiens, Afrikas südlich der Sahara und des Mittleren Ostens ums Überleben. Dort

muss die Produktivität der Landwirtschaft steigen und die Ernährung sichergestellt werden, auch um die Verstädterung zu verlangsamen. Grüne Industrien müssen aufge-

baut werden und Zugang zum Weltmarkt erhalten; Löhne müssen fair sein, um soziale Breitenwirkungen zu erzielen, etc. Dies alles auch, um die Flucht- und Migrationsursachen zu beseitigen. So oder so gilt die Aufforderung, die Ernst Ulrich von Weizsäcker als Titel seines neuen Buches verwendet: „Wir sind dran“ – wer breitere Schultern hat, muss mehr tragen.

Die Agenda 2030, ihre Konsequenzen für jeden einzelnen von uns – beruflich und privat – müssten in Schulen, an Universitäten, in Unternehmen, in den Medien und von allen Akteuren der Gesellschaft viel intensiver diskutiert werden, damit mehr Menschen wissen, was für uns alle auf dem Spiel steht und was jeder von uns tun kann. Menschen haben die Wahl, durch Erleuchtung zu lernen – oder durch Schmerz.

»Wir glauben fest daran, dass man als Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sein und gleichzeitig sozial und ökologisch verantwortungsbewusst handeln kann.«

Helmut Lind, Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank München eG

[www.zum-wohl-aller.de](http://www.zum-wohl-aller.de)

Arnulfstraße 15 · 80335 München  
20 x in München und 26 x in Oberbayern  
SpardaService-Telefon: 089 55142-400

**Sparda-Bank**  
[www.sparda-m.de](http://www.sparda-m.de)

## Positive Umweltbilanz

# Sustainability Manager als interne Impulsgeber

Nachhaltigkeitsziele umsetzen macht den Unterschied aus zwischen Greenwashing und echter Verantwortungsübernahme. **Lucija Aleksic**, Sustainability Managerin beim italienischen Nylon-Hersteller Aquafil, über die Rolle von CSR-Managern in diesem Prozess.



Die Jahrhunderthitze mit ihrer verheerenden Dürre, die aktuelle Diskussion um den Braunkohle-Ausstieg und die Rekordwerte der Plastikverschmutzung im Mittelmeer zeigen eindringlich: Die Folgen unserer modernen Gesellschaft sind immer sichtbarer und damit ein Handlungsbedarf unwiderruflich. Werden die Forderungen an die Politik zur Zusammenarbeit auf globaler Ebene zunehmend lauter, müssen dennoch die Wirtschaftsakteure ihre eigene Verantwortung erkennen und Impulse für Veränderungen setzen. Hier entfalten vor allem Sustainability Manager ihr Potential, indem sie übergreifend innovative Entwicklungsprozesse anstoßen und neue Denkweisen bei den Mitarbeitern etablieren.

### Der Ursprung liegt im Design

Unser Zeitgeist belebt eine vielschichtige Konsumgesellschaft. Aber auch die wirtschaftliche Situation

der ehemals ärmeren Länder hat sich dahin gehend verbessert, dass mit einem stetig steigenden Verbrauch zu rechnen ist. Der Trend wird sich schließlich in weitreichenden Veränderungen bei der Gestaltung von Produkten widerspiegeln, die aus weniger oder im Idealfall erneuerbaren Materialien hergestellt werden, leicht recycelbar und auf einem längeren Gebrauchszeitraum ausgelegt sind. Das Design der Produkte wird damit zum wichtigsten Hebel für nachhaltiges Produktdesign und damit für eine Veränderung der Konsumkultur. Unter dem Motto "Besitzen statt konsumieren" agiert das Outdoorlabel Patagonia in seiner Initiative Worn Wear: Jacken oder Hosen nicht gleich wegwerfen, nur weil ein Loch drin ist oder der Reißverschluss klemmt. Viele Schäden sind mit wenig Aufwand zu reparieren. Ebenso das schwedische Jeans-Label Nudie Jeans: In den Shops werden kostenlose Reparaturen für die Hosen angeboten, außerdem versendet das

Label auf Wunsch kostenlose Repair Kits. Darüber hinaus werden im Laden abgegebene ausgemusterte Jeans entweder als "Secondhand" verkauft oder recycelt. Der Erfolg dieser Brände zeigt stellvertretend für noch viele andere Projekte, dass Nachhaltigkeit entscheidende und vor allem langfristige Marktadvantage bringt. Dies geschieht entweder, weil ein Unternehmen ein nachhaltiges Produkt auf den Markt bringen kann, das heutzutage sehr geschätzt wird, oder weil es die Kosten seines Betriebs senkt, wodurch es wettbewerbsfähiger wird.

## **Produktionsprozesse mit Umweltbilanz**

Die Textil- und Bekleidungsindustrie zählt mit einem Umsatzvolumen von knapp 20 Milliarden Euro zu den wichtigsten Konsumgüterbranchen in Deutschland. Doch insbesondere hier finden sich in den Verarbeitungsprozessen die größten Belastungen für die Umwelt. Alternative Prozesse ohne Umweltbilanz sind heutzutage nicht mehr denkbar, auch wenn solche Analysen ihre eigenen Grenzen haben. Es ist äußerst wichtig, die Auswirkungen der gesamten Produktionskette vom Anfang bis zum Ende zu verstehen, unter Berücksichtigung von Energie, Material und Abfall, Inputs und Outputs. Andernfalls

kann es passieren, dass das Unternehmen zwar seine direkten Belastungen reduziert, sie aber in einem anderen Teil der Produktionskette, der nicht in den eigenen Einzugsbereich fällt, unverhältnismäßig erhöht hat. Das ist etwas, was niemand will. Die Reduzierung der Abfallmenge ist naheliegend, lässt sich allerdings noch erweitern. Denkbar wären Projekte, die sich vor allem mit der Reduzierung von Umweltbelastungen durch Energieeffizienz wie zum Beispiel die Übertragung überschüssiger Wärme auf einen benachbarten Wasserpark, als gute Zusammenarbeit zwischen Industrie und Dienstleistungssektor oder ein Energiemix durch die Einführung

von Ökostrom in Produktionsanlagen bis zur Installation von Photovoltaik.

## **Perspektivwechsel durch den Nachhaltigkeitsmanager**

Die Rolle des Sustainability Management besteht vor allem darin, die Menschen dazu zu bringen, die Dinge aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Beispielsweise suchen produzierende Unternehmen häufig nach der Optimierung der Produktionsprozesse und reduzieren damit ihre Kosten. Und der Nachhaltigkeitsmanager soll ihnen begreiflich machen, dass sie bei gleichzeitiger Optimierung des Prozesses und Senkung der Kosten (fast ausnahmslos) die Umweltauswirkungen minimieren. Ein Nachhaltigkeitsmanager in einer großen und komplexen Gruppe wie Aquafil betreut Projekte nie als einzige Person. Es ist vielmehr eine Dialog- und Gruppenarbeit zwischen Betriebsleiter, Verantwortlichen des Investment- und Sustainability Management. Zu Beginn eines jeden Projekts wird der eigentliche Nutzen abgewägt und welche Art von Informationen für die Planung und spätere Bewer-

tung des Projekts verwendet werden können. In der abteilungsübergreifenden Kooperation können die Mitarbeiter durch ihre tägliche Arbeit erkennen, was

Nachhaltigkeit eigentlich ist, welche Parameter wichtig sind, um die Umweltauswirkungen zu verbessern. Und schließlich suchen sie selbstständig nach Verbesserungsmöglichkeiten, werden zu "kleinen Nachhaltigkeitsmanagern", jeder in seinem eigenen Arbeitsbereich.

Die Arbeit eines Sustainability Managers zielt nicht nur darauf ab, die Perspektive der Menschen zu erweitern, sondern braucht vor allem auch Zeit, um das zu erreichen. Das spiegelt sich nicht nur im Berufsleben wider, sondern letztlich auch auf der persönlichen Ebene.

**Die Rolle des Sustainability Management besteht vor allem darin,  
die Mitarbeiter dazu zu bringen,  
die Dinge aus einer anderen Perspektive zu betrachten.**



# **MANAGER FRAGEN<sup>?</sup>.ORG**

Jetzt informieren & spenden

## **FAIR. ÖFFENTLICH. DIREKT**

Managerfragen.org als einzige neutrale Plattform ermöglicht es jedem Bürger, seine Fragen an jeden Manager in Deutschland zu stellen - damit wir wieder miteinander statt übereinander reden!

DIALOGE: [managerfragen.org](http://managerfragen.org)  
SPENDE: [betterplace.org/p8371](http://betterplace.org/p8371)  
Ihre Spenden können von der Steuer abgesetzt werden. Ein Service von  
**betterplace.org**



# Ein Blick hinter die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten

# Neuland

Immer mehr Unternehmen veröffentlichten in diesem Jahr ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht. Warum? Hat die CSR-Berichtspflicht den Anstoß gegeben? Wie sind die ersten Berichte entstanden? Welche Herausforderungen haben die Firmen gemeistert? Wir haben uns einige Erstlingswerke angeschaut und die Verantwortlichen nach ihren Erfahrungen befragt.

NATALIE WEIRICH

**O**b Pflicht oder freiwillig – Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen, ist sehr komplex und erfordert einiges Engagement. Deshalb war es für die von uns befragten Unternehmen unerheblich, ob sie der Berichtspflicht unterliegen oder nicht. Vom CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz (CSR-RLUG) sind vor allem große börsennotierte Unternehmen betroffen. Doch auch nicht betroffene Unternehmen beschäftigen sich zunehmend mit den nicht-finanziellen Aspekten ihrer Geschäftstätigkeit und zeigen sich gegenüber ihren Stakeholdern transparent.

In der Schweiz gibt es beispielsweise gar keine Berichtspflicht. Dennoch hat sich Lidl Schweiz wie deutsche Unternehmen auch dazu entschieden, über ihre CSR-Aktivitäten zu berichten: Sei es als nützliches Tool zur internen Standortbestimmung, in dem Fortschritte aufgezeigt werden. Oder um der

Öffentlichkeit und den Stakeholdern die Nachhaltigkeitsaktivitäten verständlich und attraktiv aufzubereiten und transparent darüber zu informieren. Oder um die eigenen Aktivitäten zu bündeln, zu systematisieren und in CSR-Strategien zu überführen. Die Beweggründe, CSR-Berichte anzugehen, waren vielfältig. Insofern hat das neue Gesetz bewirkt, dass Unternehmen sich mit der Thematik auseinandersetzen und ihre eigenen Herangehensweisen überdenken und weiterentwickeln.

## Herausforderungen annehmen – Hürden überwinden

Da das Erstellen solcher Berichte für die Firmen vollkommenes Neuland war, standen sie zunächst vor großen Herausforderungen. Die größte lag für Xing in der Vorbereitung auf die Erstellung: „Da die CSR-Strategie neu aufgesetzt wurde, musste ein Datenerhebungsprozess erst etabliert und die Mitar-

beiter der Fachbereiche „abgeholt“ werden. Dabei mussten anfängliche Hürden wie ein unterschiedlicher Scope (verschiedene Unternehmenstöchter) oder nicht von Anfang an einheitliche Datenlagen überwunden werden.“, berichtet Claudia Weigt, Manager Corporate Social Responsibility bei Xing. Bei Lidl Deutschland “lagen beispielsweise zu Beginn der Berichtserstellung noch nicht alle Definitionen für die benötigten Kennzahlen vor, deshalb mussten diese zunächst mit den zuständigen Abteilungen erarbeitet werden. Zudem hat uns das Prinzip der Wesentlichkeit und Ausgewogenheit vor die Hürde gestellt, intern wichtige Themen gegenüber stakeholderrelevanten Themen zu gewichten.“, erzählt Carolyn Hutter, Leiterin CSR/Nachhaltigkeit. Auch ihre Schweizer Kollegen mussten zunächst neue Prozesse etablieren, Kennzahlen definieren und erheben. Mittels gezielt eingesetzter Stakeholder-Diologe, wurden unter anderem wesentliche Themenfelder adressiert.

Stehen weltweit Daten zur Verfügung oder nicht? In dieser Frage sah Thomas Melde, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens akzente, die größte Schwierigkeit: „Bei Unternehmen, die erstmals berichten mussten, lagen oft Informationen für die deutschen Standorte vor. Internationale Standorte einzubeziehen war oft eine Herausforderung.“ Aus Beratungssicht waren „die vergleichsweise unklaren Formulierungen und sich widersprechenden Interpretationen des Gesetzestextes selbst die größte Herausforderung: zentrale Begriffe des Gesetzes wie „Risiko“, „Steuerungsrelevanz“ und zum Teil auch „Wesentlichkeit“ wurden nur unzureichend definiert und waren mithin verschiedenen Interpretationsweisen auf Seiten der Unternehmen, Wirtschaftsprüfer, Verbände und Agenturen unterworfen. Insbesondere in Konzernen die Definition des Berichtscopes: also welche Tochterunternehmen sind in den gesonderten Konzernbericht einzubeziehen, welche können außen vorgelassen werden und welche Kriterien sind dabei anzuwenden.“

## **Herangehensweise**

Nachdem die Unternehmen erste Hürden hinter sich gelassen und wichtige Grundlagen wie zum Beispiel die Strategieentwicklung oder die Frage nach den richtigen Scopes geschaffen haben, konnten sie gezielt in die Phase der Datenerhebung und Erstellung des Berichts eintreten. Hierbei eint alle

Befragten die Nachfrage nach externer Hilfe: behilflich waren Agenturen für die Strategieentwicklung, für die Betreuung des „Projekts Nachhaltigkeitsbericht“ und für die Gestaltung – sowohl des Layouts als auch des Textes. In den Herangehensweisen lassen sich leichte Unterschiede feststellen. Während die PHW-Gruppe die Konzepte und Inhalte im kleinen Kreis unter Einbindung des Managements und der Eigentümer festlegt, wurde bei Xing ein CSR-Steuerungskreis etabliert, der alle CSR-Aktivitäten sowie die Datenerhebung koordiniert. „Dieser Kreis trifft sich zweimal jährlich sowie bei Bedarf ad hoc und bereitet Entscheidungsvorlagen für den Vorstand vor. Diesem gehört ein CSR-Koordinator an, der sich kontinuierlich mit dem Thema beschäftigt. (...) Für die Inhalts- und Datenabfrage wurde ein Standardprozess aufgesetzt, der von Meetings zur gemeinsamen Klärung unklarer Datenlagen oder Scopes begleitet wurde.“, erklärt Claudia Weigt. In der weiteren Bearbeitung sind die Arbeitsschritte wiederum ähnlich: Es wird ein Themen- und Zeitplan erstellt, die beteiligten internen Schnittstellen werden informiert und „abgeholt“, die Kennzahlen werden beispielsweise durch die Controlling-Abteilung und andere Fachabteilungen erhoben. Danach ist das Nachhaltigkeitsmanagement oder die Kommunikationsabteilung für den redaktionellen Feinschliff zuständig, bevor der Bericht meist mit externer Hilfe final abgestimmt werden kann. Entstanden sind auf diese Weise fünf Arbeiten, die

von 25 (Lidl Schweiz), 46 (XING), 61 (Zeiss), 68 (PHW-Gruppe) bis 136 (Lidl Deutschland) Seiten lang sind.

## **Erstellungsdauer**

Dass solche komplexen Dokumente nicht im Handumdrehen erarbeitet werden, versteht sich von selbst. Wie die Firmen beschreiben, haben sie inklusive Wesentlichkeitsanalyse zehn Monate (Lidl Deutschland), im gesamten Umfang ein Jahr (Lidl Schweiz), die Strategieentwicklung eingerechnet ein Dreivierteljahr (Xing) und ein halbes Jahr (PHW-Gruppe) benötigt. Dass die Erstellungsdauer von einigen Unternehmen unterschätzt wurde, bestätigt auch Thomas Melde: „Sie haben den Ernst der Lage (Berichtspflicht) nicht früh genug erkannt und sind erst sehr spät in den Berichtsprozess eingestiegen. Mit dem im Gesetz vorgesehenen Veröffentlichungstermin nicht-finanzieller Erklärungen bis 4 Monate nach Geschäftsjahresende -meist Ende April - ist vor allem ein früherer Start in die „Berichts-



**Claudia Weigt, CSR-Managerin bei Xing:**  
... die Mitarbeiter der Fachbereiche mussten erst „abgeholt“ werden

## CSR-BERICHT 2017 der Xing SE



**Umfang:** 44 Seiten  
**Standard:** geplant  
**Wirtschaftsprüfer:** Mazars GmbH & Co. KG  
**Vision:** „For a better working life“  
**CSR-Management:** Steuerungskreis und CSR-Koordinator (Corporate Communications)  
**Website:** [corporate.xing.com/de/verantwortung](http://corporate.xing.com/de/verantwortung)

## Nachhaltigkeitsbericht 2016/17 der Lidl Deutschland GmbH & Co. KG



**Umfang:** 136 Seiten  
**Standard:** GRI-Standard Option „Core“  
**Wirtschaftsprüfer:** Ernst & Young GmbH  
**Vision:** Nachhaltigster Discounter Deutschlands  
**CSR-Management:** Geschäftsführung, Abteilung CSR/Nachhaltigkeit, CSR-Expertenteam, CSR-Beauftragte  
**Website:** [www.lidl-nachhaltigkeit.de](http://www.lidl-nachhaltigkeit.de)

saison“ und eine noch engere Projekttaktik zwischen November und April verbunden. Viele Unternehmen starten deswegen mittlerweile bereits im Spätsommer in die Berichtsphase.“

### GRI-Standard – ja oder nein?

Der Wunsch nach größtmöglicher Vergleichbarkeit und Transparenz zu anderen Wettbewerbern geht direkt mit der Frage einher: wie kann das gelingen? Lidl – sowohl Schweiz als auch Deutschland - und Zeiss entschieden sich für den neuen Standard der Global Reporting Initiative (GRI) mit der Option „Core“, der auf umfangreiche Art und Weise bestimmte Kennzahlen und Indikatoren zu wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekten festlegt. Die PHW-Gruppe die unter dem Markennamen Wiesenhof Geflügelprodukte anbietet, berichtet in Anlehnung an GRI, jedoch lediglich als Zusatznutzen für den Leser. Im Wesentlichen berichtet Wiesenhof nach den Richtlinien des ZNU-Standards. „Das ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung - ist im Lebensmittelmarkt ein anerkanntes Institut, das einen praktikablen Berichtsstandard geschaffen hat. Daher lag es nahe, sich auf diesen Standard zu fokussieren.“, so Jana Ecke, Nachhaltigkeitsmanagerin der PHW-Gruppe. Bei XING lag der Schwerpunkt im ersten Berichtsjahr „auf der sauberen Aufsetzung einer CSR-Strategie sowie der Etablierung eines Managements im Unternehmen“. Daher haben sie sich nicht für die Global Reporting Initiative entschieden, prüfen dies aber für die kommenden Jahre, so Weigt.

Sind Unternehmen von der CSR-Berichtspflicht betroffen, müssen sie jährlich berichten. Von daher stellt sich die Frage, wann der nächste Bericht er-

scheint, erst gar nicht. Bei den anderen Unternehmen schwankt die Taktung meist zwischen einem und zwei Jahren. Xing und Zeiss berichten jährlich. Lidl Deutschland, Lidl Schweiz und Wiesenhof planen ihren nächsten Nachhaltigkeitsbericht in zwei Jahren. Sie begründen dies damit, dass Veränderungen mit diesem Abstand besser sichtbar werden, Maßnahmen erst greifen müssen und ein Bericht somit mehr Neuigkeitswert besitzt. Aus Agentursicht rät Thomas Melde zu einem jährlichen Turnus: „Die Berichte müssen dafür nicht zwingend aufwendig produziert sein. Sie können auch mit einfachen Mitteln das leisten, was sie leisten sollen: Transparenz schaffen und Rechenschaft geben. Dies nur alle zwei oder drei Jahre zu tun, halte ich für anachronistisch.“

### Mit positivem Rückblick in die Zukunft

Eher Kür als Pflicht – oder von der Pflicht zur Kür. Die Erstellung ihrer ersten Arbeiten bewerten alle Unternehmen durchweg positiv: Es seien Dinge in Bewegung gekommen, Learnings – wie beispielsweise die Mitarbeiter verstärkt zum Thema CSR „abzuholen“ - entstanden, Verbesserungspotenziale identifiziert und Ziele formuliert worden. Sehr wertvoll war zudem der intensivere Austausch mit den Stakeholdern, da Anliegen und Bedürfnisse häufig klarer definiert und im Anschluss in Angriff genommen werden. Für zukünftige Berichte „ist die Qualität der Berichterstattung, der aufbereiteten Daten und Informationen sowie die Belastbarkeit der zugrundeliegenden Risikoanalysen und daraus abgeleiteten Maßnahmen entscheidend. Hier ist bei den meisten Unternehmen noch viel zu tun.“, zieht Thomas Melde sein Fazit.



Natalie Weirich  
› ist freie Autorin und  
lebt mit ihrer Familie  
bei Würzburg  
[natalie@weirichs.de](mailto:natalie@weirichs.de)

## „Einige Unternehmen haben den Ernst der Lage nicht früh genug erkannt.“

Als etablierte Agentur für Nachhaltigkeitsberatung hat akzente schon viele Unternehmen bei der Erstellung ihrer CSR-Berichte begleitet. Geschäftsführer Thomas Melde über Erfahrungen mit Debütanten und die erste Berichtssaison mit der CSR-Berichtspflicht.

- CSR-MAGAZIN: Seit 2017 gibt es das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz der Bundesregierung, das eine CSR-Berichtspflicht beinhaltet. Was hat sich dadurch im Beratungsgeschäft geändert?

**Thomas Melde:** Mit dem im Gesetz vorgesehenen Veröffentlichungstermin nicht-finanzieller Erklärungen bis 4 Monate nach Geschäftsjahresende, ist vor allem ein früherer Start in die „Berichtssaison“ und eine noch engere Projekttaktik zwischen November und April verbunden. Viele Unternehmen starten deswegen mittlerweile bereits im Spätsommer in die Berichtsphase.

- CSR-MAGAZIN: Viele der von der Berichtspflicht betroffenen Unternehmen veröffentlichen schon seit vielen Jahren einen Nachhaltigkeitsbericht. Dennoch gab es auch Debütanten. Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen Unternehmen gemacht?

**Thomas Melde:** Zunächst gab es Herausforderungen mit dem Gesetzesentext selbst. Die vergleichsweise unklaren Formulierungen und sich widersprechenden Interpretationen, beispielsweise zentrale Begriffe wie „Risiko“, „Steuerungsrelevanz“ und zum Teil auch „Wesentlichkeit“ wurden im Gesetz nur unzureichend definiert und waren mithin verschiedenen Interpretationsweisen auf Seiten der Unternehmen, Wirtschaftsprüfer, Verbände und Agenturen unterworfen.

Insbesondere die Definition des Berichtsscopes - also welche Tochterunternehmen sind in den gesonderten Konzernbericht einzubeziehen, welche können außen vorgelassen werden, welche Kriterien sind dabei anzuwenden – war oft unklar. Zudem haben einige Unternehmen den Ernst der Lage durch die Berichtspflicht nicht früh genug erkannt und sind erst sehr spät in den Berichtsprozess eingestiegen.

- CSR-MAGAZIN: Waren Unternehmen, die Ihre ersten Nachhaltigkeitsberichte verfasst haben, gut auf die Herausforderung der Berichterstattung vorbereitet?

**Thomas Melde:** Mal mehr, mal weniger. In den meisten Unternehmen lagen Informationen zu den wichtigsten

nicht-finanziellen Belangen vor. Schwierig war am ehesten die Frage der Verfügbarkeit weltweiter Daten. Bei den Erstberichterstattern lagen oft Informationen für die deutschen Standorte vor, herausfordernd war es, die internationalen Standorte einzubeziehen.

- CSR-MAGAZIN: Was waren die häufigsten Fragen, mit denen Sie von Unternehmensseite konfrontiert wurden? Ging es eher um formelle oder inhaltliche Aspekte?

**Thomas Melde:** Sowohl als auch, wobei formelle Aspekte im Vordergrund standen. Wir gehen davon aus, dass inhaltliche Aspekte im zweiten Jahr nach Einführung der Berichtspflicht noch deutlicher in den Vordergrund treten werden. Zumindest ist zu beobachten, dass in vielen Unternehmen die Berichtspflicht inhaltliche Prozesse angestoßen hat, an denen im Moment gearbeitet wird. Fragen, die häufig aufkamen, waren u.a.: Was sind „soziale Belange“?, „Wie ist der Risikobegriff zu verstehen“, „Was muss berichtet werden, was können wir außen vor lassen?“, „Müssen wir Kennzahlen berichten, die nicht steuerungsrelevant im engeren Sinne sind?“

- CSR-MAGAZIN: Ihr Fazit zur ersten Berichtssaison mit dem CSR-RLUG. Bewirkt die Berichtspflicht das, was sie soll?

**Thomas Melde:** Bei Unternehmen, die vor der Berichtspflicht nicht berichtet haben, hat das Gesetz etwas bewegt. Bei Unternehmen, die bereits zuvor berichtet haben, hilft tendenziell die verstärkte Einbindung des Aufsichtsrats, dem Thema Nachhaltigkeit mehr Aufmerksamkeit zu verleihen – davon abgesehen hat sich hier der Aufwand bei der Berichterstattung aber durch das Gesetz weiter bürokratisiert und ist in einem Maße umfangreich geworden, das den Zusatznutzen tendenziell überschreitet.

Das Hauptproblem des Gesetzes bleibt, dass viele nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen außen vor bleiben, wobei auch hier zu beobachten ist, dass sich im Windschatten der Berichtspflicht einiges zu bewegen beginnt und diese Unternehmen sich auf eine mögliche künftige Ausweitung der vom Gesetz betroffenen Unternehmen vorbereiten.



**Thomas Melde,**  
Geschäftsführer  
akzente-Kommunikation

Mehrwert durch nachhaltige Entscheidungsfindung

## CSR-Management heißt mit Komplexität umzugehen

Nachhaltigkeit wird inzwischen ganzheitlich verstanden, und je mehr dieses Verständnis Einzug in das CSR-Management von Unternehmen findet, desto mehr stehen die Verantwortlichen vor der Herausforderung, allen Anforderungen gerecht zu werden. Gesetzgeber und Kunden fordern diese Anforderungen zudem auch immer stärker ein, sodass Unternehmen zunehmend zu Getriebenen werden und dann oft nur noch reagieren. Mit der Komplexität von Nachhaltigkeit gekonnt umzugehen, eröffnet aber gerade die Chancen, die durch ein gutes CSR-Management möglich sind.

■ SARAH LECHNER



**W**ährend CSR-Management zuletzt hauptsächlich als ein Risk-Management-Ansatz verstanden wurde, also als Möglichkeit, potentielle Gefahren frühzeitig zu erkennen, liegt der große Mehrwert eigentlich sogar noch einen Schritt weiter: Es erlaubt, gestalterisch Einfluss zu nehmen, Innovationen voranzutreiben und positive Entwicklungen zu fördern. Dies ist allerdings nur möglich, wenn Nachhaltigkeit auch als komplexem Sachverhalt begegnet wird, und dieser nicht nur akzeptiert, sondern auch aktiv genutzt wird.

### Was ist Komplexität?

Komplexität ist für sich genommen zunächst eine neutrale Systembeschreibung. Klassische Beispiele für komplexe Systeme sind Ökosysteme mit unterschiedlichen Organismen und Stoffkreisläufen, Gesellschaften bestehend aus verschiedenen Menschen(-gruppen), die in staatlichen Strukturen zusammenleben oder aber auch Unternehmen mit vielfältigen Einheiten zur Erreichung des gemeinsamen Unternehmenszwecks. Komplexe Systeme bestehen immer aus einer Vielzahl von Elementen, die allerdings nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. Sie beeinflussen sich gegenseitig. Zudem sind weder die einzelnen Elemente noch deren Wechselwirkungen statisch, sondern unterliegen ständiger Veränderung hinsichtlich der Zusammensetzung sowie der Qualität der Elemente und Beziehungen. Meist sind außerdem weder alle Elemente noch alle Wechselwirkungen überhaupt bekannt. Zusammengefasst sind die Merkmale eines komplexen Systems also eine hohe Anzahl von Elementen, viele Wechselwirkungen, eine hohe Dynamik und begrenzte Transparenz. Komplexität nimmt in unserer Welt allein dadurch zu, dass die globalen Aktivitäten des Menschen wie auch der Unternehmen zunehmen. Bei der Betrachtung einer Lieferkette zeigt sich beispielsweise eine Verdichtung der Vernetzung von Prozessen, Akteuren und Einflussfaktoren, zugleich steigt damit auch die Gefahr von Fehlentscheidungen. Ein komplexes System aber bis ins letzte Detail verstehen zu wollen, bevor Entscheidungen getroffen werden, ist gar nicht möglich und daher in der Regel nicht zielführend. Vielmehr bedarf es der richtigen Auswahl der Betrachtungsebene. Konkret bedeutet dies aber nicht, nur Teilbereiche eines Systems zu berücksichtigen. Komplexität kann nicht durch Begrenzung Rechnung getragen werden, da auf diese Weise der Blick auf das Gesamtsystem, und damit auch auf wichtige Verknüpfungen, verloren geht. Sich bei einer Lieferkette z.B. nur auf die Produktion zu fokussieren, hat zur Folge, dass wichtige Einflussfaktoren, etwa die Logistik, missachtet werden. Was notwendig ist, ist das Verständnis über ein System

als Ganzes und wie es sich verhält. Nur mit Hilfe solch eines Systemverständnisses ist es möglich, durch geeignete Maßnahmen systemische Veränderungen zu bewirken.

### Nachhaltigkeit ist komplex

Mit den oben genannten Kennzeichen wird schnell klar, dass Nachhaltigkeit ein komplexes Thema ist. Die CSR-Definition der Europäischen Union basiert auf dem Verständnis, dass nicht die einzelnen Aspekte im Mittelpunkt stehen, sondern das Gleichgewicht von Ökologie, Ökonomie und Sozialem. Jeder dieser drei Bereiche besteht aus unzähligen Elementen: Emissionen, Wasserverbrauch, Biodiversität, Arbeitsbedingungen, Gleichberechtigung, Bildung, Unternehmensgewinne, Compliance, Innovationen – um nur einige zu nennen. Dass zwischen all diesen Bereichen Verknüpfungen bestehen, kann zum Beispiel dann festgestellt werden, wenn eine Diskussion über Arbeitsbedingungen beim Thema Luftverschmutzung endet. Die am häufigsten gebrauchte Definition von Nachhaltigkeit gibt der Brundtland-Report der Vereinten Nationen von 1987. In diesem heißt es sinngemäß, dass zukünftige Generationen nicht schlechter gestellt sein dürfen als die derzeitig lebenden. Damit erhält Nachhaltigkeit eine zeitliche Komponente. Die Frage ist also nicht nur, wie Nachhaltigkeit und die einzelnen Elemente momentan verwirklicht sind, sondern auch, wie sie sich in der Zukunft entwickeln werden. Hierbei spielen externe Einwirkungen (wie z.B. neue Technologien) eine ebenso wichtige Rolle wie auch nicht beeinflussbare Veränderungen innerhalb von Elementen. Zum Beispiel werden ab einer Erwärmung der Erde um zwei Grad sogenannte Kipp-Elemente in Gang gesetzt, die den Klimawandel automatisieren. Das Tempo solcher Dynamiken hat zuletzt immer stärker zugenommen, und damit auch die Komplexität unserer modernen Welt. Darüber hinaus ist menschliches Verhalten wie auch das der Natur kaum vorherzusagen, und auch diese Intransparenz beeinflusst eine nachhaltige Entwicklung.

### Der Komplexität von Nachhaltigkeit begegnen

Um komplexe Systeme zu verändern, kann es aufgrund der Merkmale von Komplexität keine einfachen Lösungen geben. Um erfolgreich mit Komplexität umzugehen, muss ihr mit komplexen Antworten begegnet werden. In der bisher meist linearen Herangehensweise werden vor allem Einzelemente betrachtet, in der Hoffnung, dass eine Verbesserung dieser Einzelemente genügt. Für diese werden dann fleißig Daten gesammelt und Maßnahmen entwickelt, ohne das Zusammenspiel der Elemente



zu erfassen. Komplexe Systeme sind jedoch mehr als die Summe ihrer einzelnen Elemente und es ist unmöglich, einzelne Bereiche getrennt zu entwickeln. Aufgrund dieser Diversität werden komplexe Systeme aber auch allgemein als robuster bewertet. Nachhaltigkeitsstrategien, und somit auch ein erfolgreiches CSR-Management, sollten genau dies berücksichtigen.

Die 2015 von den Vereinten Nationen ins Leben gerufenen Sustainable Development Goals (SDGs) bieten solch eine notwendigerweise komplexe Antwort auf die Frage nach dem richtigen Umgang mit der Komplexität von Nachhaltigkeit: Die insgesamt 17 Ziele reichen von Gleichberechtigung über Umweltschutz bis hin zu Wirtschaftswachstum, und decken so ein breites Feld ab. Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung werden sie gleichwertig behandelt. Es geht also nicht darum, sich einzelne Ziele auszusuchen und diese zu fördern, sondern immer das Gesamtzielsystem im Auge zu behalten. Darüber hinaus gilt es, die Wechselwirkungen zwischen den Zielen zu beachten. Insbesondere darf kein Ziel auf Kosten eines anderen erreicht werden. Mit jedem Ziel ist zudem eine Vielzahl von Stakeholdern verbunden, die zur Zielerreichung berücksichtigt werden müssen. Auch die Betrachtungs Ebene ändert sich abhängig von der organisatorischen Einheit, d.h. ob ein Land, eine Kommune oder auch ein Unternehmen die SDG-Zielerreichung fördern möchte. Die SDGs werden diesem Umstand durch Unterziele gerecht, bei denen mehr Freiheit hinsichtlich der Ausgestaltung besteht, ohne die 17 Ziele und ihre Gleichrangigkeit in Frage zu stellen.

Die SDGs bieten einen einheitlichen Rahmen, ohne die individuellen Unterschiede zu negieren, und sind damit ein hervorragendes Zielsystem für jegliche Nachhaltigkeitsaktivitäten. Sie ermöglichen Akteuren im Rahmen ihrer Kernkompetenzen etwas Wesentliches zu den Zielen beizutragen, und somit zum Teil der Lösung zu werden. Es geht darum, mit den richtigen Entscheidungen heute die Zukunft der Welt, aber auch von einzelnen Staaten, Kommunen und Unternehmen zu gestalten. Daher sollte die zentrale Fragestellung bei einem modernen CSR-Management sein, wie solch wichtige Entscheidungen im Sinne der Komplexität von Nachhaltigkeit getroffen werden können und so auch die eigene Zukunft gestaltet wird.

## **Systemdenken als Management-Kompetenz der Zukunft**

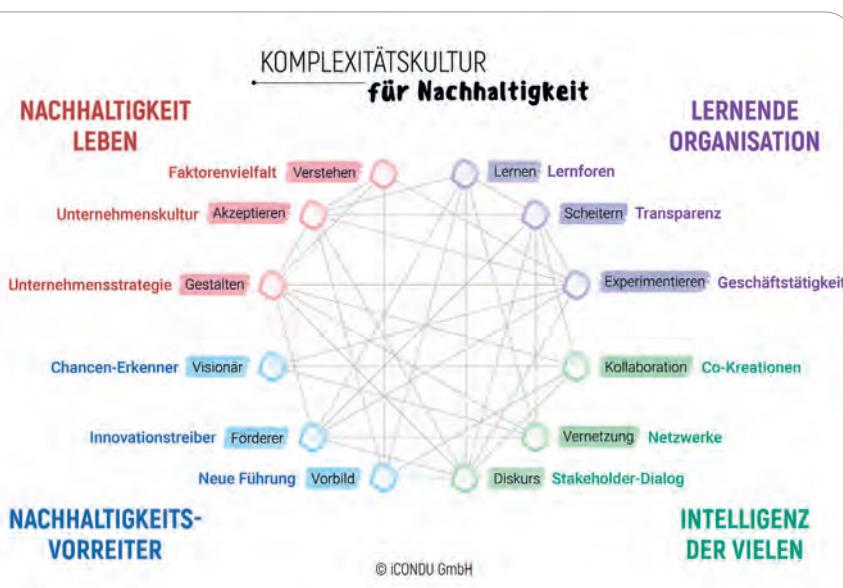
Unter Systemdenken wird genau diese notwendige Fähigkeit verstanden, die wesentlichen Zusammenhänge nicht aus dem Auge zu verlieren und trotzdem eine geeignete Betrachtungsebene in Systemen zu finden. Systemdenken ermöglicht, Systeme überhaupt zu erfassen, das Systemverhalten zu beschreiben und so die Realität ganzheitlich zu betrachten sowie darüber zu kommunizieren. Von unserer Wahrnehmung der Welt hängen auch unsere Handlungsentscheidungen ab. Deswegen ist es besonders wichtig, vernetzt zu denken und das Wissen und die Erfahrungen möglichst vieler Interessengruppen miteinzubeziehen. So können individuelle Lösungen erreicht und diese an geeigneter Stelle im System implementiert werden. Standardlösungen sind nicht zielführend, weil sie dem komplexen Systemcharakter nicht gerecht werden. Ein wichtiger Bestandteil des Systemdenkens als Managementmethode ist daher auch das Denken in Prozessen statt in Ergebnissen. Ein Mehrwert entsteht bereits dadurch, dass so auch auf dynamische Entwicklungen reagiert werden kann. Hierfür bedarf es aber eines Umdenkens in den Unternehmen und besonders bei Entscheidern.

## **Eine Komplexitätswissenschaft für Nachhaltigkeit**

Der Begriff der Komplexitätskultur wurde ursprünglich unabhängig vom Nachhaltigkeits-Kontext geprägt. Eine Anwendung ist aber aufgrund des komplexen Charakters der Nachhaltigkeit durchaus sinnvoll. Die Komplexitätskultur für Nachhaltigkeit (siehe Abbildung) ermöglicht und fördert einen besseren Umgang mit der Komplexität von Nachhaltigkeit. Sich schnell an die beschriebenen ver-

**Verstehen, dass Nachhaltigkeit aus einer Vielzahl von ökologischen, sozialen und ökonomischen Faktoren besteht, welche sich auch gegenseitig beeinflussen.**

Quelle: ©iCONDU





netzten und dynamischen Anforderungen von Nachhaltigkeit anpassen zu können, ist eine wichtige Voraussetzung für Unternehmen, um langfristig wettbewerbsfähig zu sein. CSR-Management bedeutet also nicht nur, zu Entscheidungen im Sinne der Nachhaltigkeit zu kommen, sondern auch, eine passende Unternehmenskultur zu prägen, die auf den miteinander vernetzten Prinzipien "Nachhaltigkeit leben", "Nachhaltigkeitsvorreiter", "Intelligenz der Vielen" und "Lernende Organisation" basiert. Unter diesen ist folgendes zu verstehen:

Damit Nachhaltigkeit von allen gelebt und bei Entscheidungen berücksichtigt werden kann, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter zunächst verstehen, dass Nachhaltigkeit aus einer Vielzahl von ökologischen, sozialen und ökonomischen Faktoren besteht, welche sich auch gegenseitig beeinflussen. Erst durch dieses Verständnis kann der Nachhaltigkeitsgedanke zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Um darüber hinaus die Chancen von Nachhaltigkeit verwirklichen zu können, ist es wichtig, dass Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft integriert wird. Nur so können Unternehmen positiv zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Komplexitätskultur für Nachhaltigkeit in einem Unternehmen ist zudem, dass Führungskräfte die Chancen und Potenziale von Nachhaltigkeit für heutige und spätere Generationen erkennen und diese positive Einstellung auch an ihr Team vermitteln. So kann Nachhaltigkeit die Grundlage für geschäftsfördernde Innovationen und damit für Lösungen von gesellschaftlichen Herausforderungen werden. Gleichzeitig sollten aber auch die Rahmenbedingungen ein entsprechendes Handeln fördern. Es braucht treibende Kräfte, Anreizsysteme und weitere Unterstützung, um Nachhaltigkeit fest in den Köpfen zu verankern. Zudem fungiert die Führungskraft als Vorbild, die den Nachhaltigkeitsgedanken mit den dazugehörigen Werten auch selber lebt. Solch ein verantwortungsvolles Handeln braucht daher Führungspersönlichkeiten, die neben den bisher notwendigen Kompetenzen auch weitere Fähigkeiten mitbringen, wie zum Beispiel ein Gesellschaftsverständnis, den Willen zu Transparenz und Teilhabe an Stakeholder-Dialogen, die Fähigkeit, mit Dilemmata umzugehen, sowie die Offenheit zur Kollaboration (Co-Kreation) – auch mit Akteuren außerhalb der eigenen Organisation (vgl. auch Klaus Leisinger, Präsident der Stiftung „Globale Werte Allianz“).

Aufgrund der Komplexität von Nachhaltigkeit ist ein breit gefächerter Stakeholder-Dialog notwendig, der die verschiedenen Interessen, Einflussmöglichkeiten sowie Kompetenzen heutiger aber auch zukünftiger Generationen berücksichtigt. Auf diese Weise können wichtige Netzwerke entstehen, die nicht nur den Erfahrungsaustausch im Umgang mit Nachhaltigkeit fördern, sondern umfassendes Wissen generieren. Dies wird insbesondere aufgrund der Vielfalt der Akteure (Unternehmen jeder Größe, zivilgesellschaftliche Gruppen und Organisationen sowie Vertreter der Politik) ermöglicht. Die so entstandene „Intelligenz der Vielen“ schafft verschiedenste Partnerschaften über Unternehmensgrenzen hinweg, die Basis für innovative, kollaborative Lösungsansätze sein können.

Um das Potential von Nachhaltigkeit erfolgreich umzusetzen, braucht es eine individuell an die jeweilige Organisation angepasste Komplexitätskultur für Nachhaltigkeit. Im Sinne einer lernenden Organisation bedeutet dies, Ideen offen auszuprobieren, zunächst in Form von verschiedenen Projekten und Maßnahmen, später als integraler Bestandteil des Kerngeschäfts. Damit verbundene Misserfolge werden als Chance verstanden, um daraus zu lernen und auch die eigene Organisation mit dem dazugehörigen Geschäftsmodell vor diesem Hintergrund zu analysieren. Für eine gewinnbringende Vernetzung ist es aber auch wichtig, sich mit Partnern über eventuelle Fehlschläge auszutauschen und mit Stakeholdern transparent darüber zu kommunizieren. Netzwerke werden so zu Lernforen. Darüber hinaus sollte Nachhaltigkeit auch fest in der Weiterbildung für Mitarbeiter integriert sein. Damit können Unternehmen eine wichtige Unterstützung für eine von den Mitarbeitern gelebte Komplexitätskultur für Nachhaltigkeit geben, und Herausforderungen im Nachhaltigkeitskontext selbstbewusst angehen.

CSR-Management erfordert mehr denn je einen erfolgreichen Umgang mit Komplexität, denn Unternehmen, die zukünftig erfolgreich sein wollen, werden auf eine nachhaltige Entwicklung unserer immer komplexer werdenden Welt angewiesen sein. CSR-Management als Komplexitätsmanagement zu begreifen, ermöglicht es, unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit zu wichtigen und breit getragenen Entscheidungen zu kommen. Mit diesem Verständnis liefert CSR-Management nicht nur einen Mehrwert für die Unternehmen, sondern erfährt einen allgemeinen Bedeutungsgewinn.



Sarah Lechner  
› Consultant bei der  
iCONDU GmbH  
[sarah.lechner@icondu.de](mailto:sarah.lechner@icondu.de)

# Herausforderung Wesentlichkeit Fokussiert

**Die Konzentration auf die wesentlichen Auswirkungen des eigenen unternehmerischen Handelns gehört mit zu den wichtigsten Aufgaben im Nachhaltigkeitsmanagement und beschreibt den Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Doch die Identifikation wesentlicher Themen gelingt in der Praxis nicht immer.**

THOMAS FELDHAUS

Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen, scheint auf den ersten Blick eine machbare Aufgabe. Tatsächlich bedeutet diese Fokussierung auch auslassen, weglassen können. Spätestens mit der Einführung der GRI G4-Richtlinie rückte das Prinzip der Wesentlichkeit in den Fokus der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dabei spielte es auch schon in der vorherigen Version eine Rolle und ist nicht zuletzt auch aus der Finanzberichterstattung bekannt. Doch mit G4 wurde der Anspruch zur Vollständigkeit aufgeweicht bzw. neu definiert und die Konzentration auf wesentliche Aspekte trat in den Mittelpunkt. Das hatte durchaus auch praktische Gründe, denn Berichte, die alle Aspekte und Kennzahlen abdecken wollten, wurden zunehmend umfangreicher. In diesem Spannungsfeld zwischen Vollständigkeit und Wesentlichkeit bewegt sich nun die Berichterstattung und das Nachhaltigkeitsmanagement, das hat sich auch durch die inzwischen anzuwendenden GRI Standards nicht geändert. Zudem setzen auch andere Standards das Prinzip der Wesentlichkeit in den Fokus.

Doch mit dieser Fokussierung begann auch eine Unsicherheit bei zahlreichen berichtenden Unter-

nehmen. Zu den Kernfragen gehörte: Wie sollen die wesentlichen Aspekte ermittelt werden und wie wirkt sich deren Ermittlung auf die Nachhaltigkeitsstrategie aus? In einer aktuellen Studie der Hamburger Beratungsagentur Kirchhoff Consult, zeigte sich, dass bereits 92 Prozent der untersuchten DAX 160-Unternehmen eine Wesentlichkeitsanalyse durchführen. Davon haben 57 Prozent ihre Analyse auch in Form einer Wesentlichkeitsmatrix in der Berichterstattung dargestellt. Spannend die Frage, wo die Unternehmen ihre wesentlichen Auswirkungen verortet haben. Tatsächlich haben 84 Prozent der Unternehmen mit einer Wesentlichkeitsmatrix, die „Bedeutung für das Unternehmen“ in der Matrix verortet während bei 14 Prozent die „Auswirkungen des Unternehmens“ verortet werden. Woran liegt das? Immerhin nutzen 85 Prozent der Unternehmen das Rahmenwerk der GRI.

Der Wesentlichkeitsgrundsatz wurde beim Übergang von den G4-Richtlinien zu den GRI-Standards nicht geändert. Einige Schlüsselbegriffe zur Definition der Wesentlichkeit wurden jedoch geklärt. In den GRI-Standards bezieht sich der Begriff "Wirkung" auf die Auswirkungen, die ein Unternehmen auf die Wirtschaft, die Umwelt und/oder die Gesell-

schaft hat, was wiederum auf ihren (positiven oder negativen) Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung hinweisen kann. Es bezieht sich ausdrücklich nicht auf die Auswirkungen auf das Unternehmen, beispielsweise durch Reputationsrisiken. So muss ein Unternehmen wesentliche Themen identifizieren, indem es sowohl die Bedeutung ihrer wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Auswirkungen, als auch ihren substanziellen Einfluss auf die Bewertungen und Entscheidungen von Interessengruppen berücksichtigt. Es ist diese zweite Dimension, die Berücksichtigung der Stakeholder-Perspektive, die GRI explizit verlangt. Ein Thema kann demnach wesentlich sein, auch wenn es nur für eine Dimension des Wesentlichkeitsprinzips von Bedeutung ist. Mit diesen Klarstellungen möchte die in Amsterdam ansässige Global Reporting Initiative sicherstellen, dass ein Unternehmen bei der Festlegung wesentlicher Themen das vollständige Bild seiner wesentlichen Auswirkungen auf die Wirtschaft, die Umwelt und die Gesellschaft nach außen betrachtet - nicht nur solche, die unmittelbare Auswirkungen aus unternehmerischer Sicht haben.

Dies sei eine der Herausforderungen, die man bei zahlreichen Berichterstattern sehen würde, räumt man in Amsterdam ein. Nicht selten würden sich die Unternehmen nur auf die Auswirkungen konzentrieren, die sich auf die Organisation selbst auswirken könnten. „Nach unserer Erfahrung besteht eine weitere Herausforderung darin, die relevanten Berichtsinhalte zu definieren.“ GRI erwartet von einem Nachhaltigkeitsbericht erkennbare Schwerpunkte, in denen sich die Bedeutung eines Themas widerspiegelt. Genau diese Fokussierung ist auch notwendig, um im Nachhaltigkeitsmanagement die richtigen Schwerpunkte zu setzen. Bei den 160 DAX-Unternehmen, die von Kirchhoff Consult analysiert wurden, führte die Wesentlichkeitsanalyse zu durchschnittlich 15 als wesentlich identifizierten Themen. Allerdings reicht die Spanne dabei von drei bis zu 43 wesentlichen Themen.

### **Was macht die Wesentlichkeitsanalyse so kompliziert?**

Schon in den vergangenen Jahren haben Studien gezeigt, dass dabei vor allem unterschiedliche Definitionen von Wesentlichkeit und die unterschiedlichen Analyseprozesse eine Rolle spielen. „Im Grunde gibt es drei Anforderungsdimensionen: die Anforderungen der Stakeholder, die Bedeutung für das Unternehmen (unter anderem durch Reputation oder regulatorischen Druck) und die Belastungen für Umwelt und Gesellschaft (die sich dann ihrerseits die Stakeholder-Meinung und die Bedeutung für das Unternehmen beeinflussen)“, sagt Moritz Nill, der das Berliner Büro der Management-Beratung Systain Consulting leitet. „Zudem setzen die

## **Prinzipien der Berichterstattung (GRI-Standards)**

### **Wesentlichkeit**

**1.3** Im Bericht müssen Themen behandelt werden, die:

**1.3.1** die erheblichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der berichtenden Organisation aufzeigen; oder

**1.3.2** die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder erheblich beeinflussen.

### **Bei der Definition wesentlicher Themen hat die berichtende Organisation folgende Faktoren berücksichtigt:**

- nachvollziehbar abschätzbare ökonomische, ökologische und/oder soziale Auswirkungen (z. B. Klimawandel, HIV/AIDS oder Armut), die von ausgewiesenen Experten oder allgemein anerkannten Expertengremien mittels fundierter Untersuchungen ermittelt worden sind;
- die Interessen und Erwartungen von Stakeholdern der Organisation, wie zum Beispiel Angestellte oder Anteilseigner;
- die von Stakeholdern, wie zum Beispiel Mitarbeitern, die keine Angestellten sind, Lieferanten, lokalen Gemeinschaften, schutzbedürftigen Gruppen oder der Zivilgesellschaft geäußerten breiteren ökonomischen, ökologischen und sozialen Interessen und Themen;
- die wichtigsten Themen und zukünftigen Herausforderungen einer Branche, die von vergleichbaren Organisationen und Konkurrenten identifiziert wurden;
- Gesetze, Vorschriften, internationale Vereinbarungen oder freiwillige Vereinbarungen, die für die Organisation und ihre Stakeholder von strategischer Bedeutung sind;
- zentrale Werte, Richtlinien, Strategien, Betriebsmanagementsysteme, Zielvorgaben und Ziele der Organisation;
- die Kernkompetenzen der Organisation und die Art und Weise, wie diese einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten können;
- Konsequenzen für die Organisation, die sich aus ihren Auswirkungen auf die Wirtschaft, die Umwelt und/oder die Gesellschaft ergeben (z. B. Risiken für ihr Geschäftsmodell oder ihren Ruf).
- Wesentliche Themen werden im Bericht angemessen priorisiert

## **Anwendung der GRI-Standards**

### **Identifizierung wesentlicher Themen und ihrer Abgrenzung**

**2.3** Die berichtende Organisation muss ihre wesentlichen Themen unter Anwendung der Prinzipien der Berichterstattung zur Bestimmung des Berichtsinhalts identifizieren.

**2.3.1** Die berichtende Organisation sollte die für ihre Branche geltenden GRI-Branchenangaben zurate ziehen, sofern diese verfügbar sind, um bei der Identifizierung ihrer wesentlichen Themen Unterstützung zu erhalten.

**2.4** Die berichtende Organisation muss die Abgrenzung für jedes wesentliche Thema identifizieren.

### **Offenlegung wesentlicher Themen nach GRI Standard**

**2.5** Für jedes wesentliche Thema:

**2.5.1** muss die berichtende Organisation Angaben zum Managementansatz für dieses Thema machen, indem sie GRI 103: Managementansatz verwendet; und entweder:

**2.5.2** muss die berichtende Organisation themenspezifische Angaben gemäß dem entsprechenden GRI-Standard machen, wenn das wesentliche Thema in einem GRI-Standard (200er-, 300er- und 400er-Reihe) behandelt wird; oder

**2.5.3** sollte die berichtende Organisation angemessene Angaben machen, wenn das wesentliche Thema nicht in einem vorhandenen GRI-Standard behandelt wird.

Quelle: Global Reporting Initiative, GRI 101 Grundlagen

**Dr. Moritz Nill...**

...leitet das Berliner Büro der Management-Beratung Systain Consulting.

verschiedenen Rahmenwerke unterschiedliche Schwerpunkte hinsichtlich dieser Dimensionen: Eine Berichterstattung im Lagebericht legt einen Fokus auf den dritten Aspekt, wohingegen GRI sehr stark die Stakeholder betont. Da an eine Nachhaltigkeitsabteilung Anforderungen aus unterschiedlichen Richtungen herangetragen werden, sollte aus unserer Sicht eine Wesentlichkeitsanalyse alle Aspekte umfassen. Eine Auswertung und davon abgeleitete Priorisierung können dann entsprechend der jeweiligen Adressaten erfolgen.“

### Nicht immer belastbare Ergebnisse

Doch in der Realität gelingt die Identifikation wesentlicher Themen nicht jedem Unternehmen, zeigt die Erfahrung der Systain-Berater. Nicht immer würden Wesentlichkeitsanalysen klare und belastbare Erkenntnisse liefern. „Nachhaltigkeit betrifft sehr viele unterschiedliche Aspekte (Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Gefährdung von Menschenrechten, ...), die oft auch untereinander verwoben sind. Unternehmen sind darüber hinaus höchst komplex: wichtige Vorprodukte stammen von Tausenden von Lieferanten aus langen, verzweigten und weltumspannenden Lieferketten“, beschreibt Nill die Herausforderung für Unternehmen. Die Zusammenhänge zwischen den Aktivitäten von Unternehmen und den dadurch ausgelösten Effekten seien deshalb sehr schwer zu bestimmen. Auswirkungen durch Umweltverschmutzung oder soziale Probleme würden oft auch nicht unmittelbar sondern irgendwann in der Zukunft zu einem noch nicht absehbaren Zeitpunkt auftreten. „Dies alles zusammen macht es so schwierig, die für ein bestimmtes Unternehmen zentralen Nachhaltigkeitsthemen festzulegen“, so Moritz Nill.

Er rät den Unternehmen zunächst die Themen vollständig und überschneidungsfrei zusammenzustellen und zu beschreiben. Nur dann würden die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse eine gute Basis für die Nachhaltigkeitsstrategie liefern. „Überschneiden sich Themen, lässt sich anschließend keine klare Priorisierung ableiten. Fehlen Themen hingegen, so hinterlassen sie "blinde Flecken" in der Wesentlichkeitsanalyse. Diese ersten Schritte sind aber eine notwendige Voraussetzung für die weitere Wesentlichkeitsanalyse, ist Nill überzeugt. „Beispielsweise werden oft „Lieferkette“ und „Treibhausgasemissionen“ als Themen genannt. Wobei das Thema „Lieferkette“ alle möglichen Nachhaltigkeitsprobleme, von Sozialproblemen bis zu Umweltbelastungen umfasst, die in der Lieferkette verortet sind. Bei dem Thema „Treibhausgasemissionen“ hingegen geht es um ein einzelnes Thema, allerdings können die Emissionen in der Lieferkette, an den Unternehmensstandorten oder in der Nutzungsphase von Produkten entstehen. Aus einer

Priorisierung von solchen sich überschneidenden Begriffen ist es sehr schwierig, klare Handlungsempfehlungen und Strategien abzuleiten.“

In dieser ersten Phase sollte sich die Wesentlichkeitsanalyse vor allem auch auf Herausforderungen konzentrieren und nicht mit möglichen Lösungen vermischen. Wird beides vermischt, lassen sich keine klaren Erkenntnisse in Bezug auf die Priorisierung einzelner Themen mehr ableiten. „Zudem kann eine zu frühe Festlegung auf bestimmte Lösungen die Kreativität einengen.“

Damit verschenken Unternehmen Potenziale, die in einer richtig durchgeföhrten, aussagekräftigen und priorisierten Wesentlichkeitsanalyse liegen. Wer nur Anforderungen, wie sie Berichtsstandards vorgeben, erfüllen will, dem fehlt die wichtige Basis für eine klare Nachhaltigkeitsstrategie. „Ein anderes Problem liegt darin, dass Unternehmen häufig mehrere Jahre benötigen, um ihre Organisation an eine neue Anforderung anzupassen. Dabei werden oft Themen als wichtig identifiziert, die gerade „in Mode“, aber nicht wirklich und langfristig relevant für das Unternehmen sind“, so Nill.

### Es besteht die Gefahr sich zu verzetteln

Klar ist also, eine Wesentlichkeitsanalyse muss Prioritäten setzen, zum einen um den Berichtsstandards zu genügen, zum anderen aber auch um signifikante Ergebnisse zu liefern. „Diese Fokussierung ist aus Gründen der Wirksamkeit und Effizienz wichtig“, sagt Moritz Nill. „Es gibt sehr viele Themen, die mit Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht werden. Ohne Konzentration auf die besonders wichtigen, besteht die Gefahr sich zu verzetteln und es wird unmöglich, eine klare Haltung des Unternehmens zu kommunizieren. Werden die knappen finanziellen und personellen Ressourcen auf viele Themen verteilt, auch die unwichtigen, wird damit Geld für Themen ausgegeben, ohne dass eine positive Wirkung auf Umwelt, Gesellschaft oder Wahrnehmung durch Stakeholder erreicht wird.“

Genau diesen letzten Punkt gilt es im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse genauer zu betrachten, hat er, so auch die Einschätzung durch GRI, in der Vergangenheit zu Fehlinterpretationen geführt. So sollen nicht die Themen ermittelt werden, die Stakeholder grundsätzlich für relevant halten, sondern jene, die für eine Beurteilung des Unternehmens durch Stakeholder von Bedeutung sind. Es geht also um die richtigen Fragen und Methoden.

Stakeholderbefragungen gehören inzwischen zum festen Instrumentarium der Wesentlichkeitsanalyse, von der Online-Befragung über Workshops bis zur Stakeholderkonferenz. Vor allem die Schwerge-

## Erfolgsfaktoren für eine gute Wesentlichkeitsanalyse

- Die Liste der Themen in einer Wesentlichkeitsanalyse sollte stets vollständig und überschneidungsfrei sein.
- Die Konzentration auf Herausforderungen gewährleistet eine eindeutige Priorisierung und vermeidet Fehleinschätzungen.
- Die vollständige Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette gewährleistet fundierte Ergebnisse.
- Ziel der Wesentlichkeitsanalyse ist es Prioritäten zu setzen – eine direkte Abfrage der Prioritäten der Themen liefert signifikante Ergebnisse und gewährleistet eine erfolgreiche Wesentlichkeitsanalyse
- Ohne Business-Case fehlt eine wichtige Perspektive für die Bewertung der Wesentlichkeit von Nachhaltigkeitsthemen
- Die Schwächen von Befragungen lassen sich durch eine Ergänzung um modellbasierte Datenanalysen ausgleichen
- Eine gute Wesentlichkeitsanalyse geht auf mögliche Zielkonflikte ein.

Quelle: Systain, Whitepaper Wesentlichkeitsanalyse

wichte im DAX, mit teilweise umfangreicher Expertise in der Nachhaltigkeits-Berichterstattung, messen Stakeholderbefragungen inzwischen höchste Bedeutung zu. Laut der bereits erwähnten Studie von Kirchhoff-Consult haben 82 Prozent der untersuchten DAX 160-Unternehmen im Rahmen ihrer Wesentlichkeitsanalyse eine Stakeholderbefragung durchgeführt.

Im Zuge dieses Verfahrens geht es auch um die Bewertung möglicher Nachhaltigkeitsthemen durch die Unternehmen selbst. Auch diese Innenperspektive ist im Rahmen der Berichterstattung nach GRI-Standards möglich und sinnvoll. Für Systain würde ohne Business-Case eine wichtige Perspektive für die Bewertung der Wesentlichkeit von Nachhaltigkeitsthemen fehlen.

„Nachhaltigkeitsthemen können auf unterschiedliche Weise Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. So schaden schlechte Nachrichten über Arbeitsbedingungen in der Lieferkette der Reputation. Eine strengere Regulierung von Umweltbelastungen kann die Kosten in der Produktion oder für Vorprodukte erhöhen, sie kann aber auch zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern führen. Eine vorausschauende Strategie macht ein Unternehmen unempfindlicher gegen schwer vorhersehbare externe Einflüsse“, sagt Moritz Nill. „Unternehmen sind im Allgemeinen dann willens nachhaltiger zu wirtschaften, wenn sich dadurch ein wirtschaftlicher Vorteil ergibt, also einer der oben genannten Faktoren zutrifft. Für eine Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen aus der Unternehmens-

perspektive heraus sollten diese wirtschaftlichen Vorteile explizit betrachtet werden, um die wirklich relevanten Themen zu identifizieren.“

Zudem empfiehlt Nill, die im Rahmen von internen und externen Befragungen erhobenen Meinungen, um eine modellbasierte Datenanalyse zu ergänzen. Diese würde die Messung von Umwelt- und Sozial-impacts ermöglichen und dadurch eine faktenbasierte Priorisierung erlauben. Nill: „Diese Analysen liefern mit den Einblicken, z.B. aus welchem Teil der Wertschöpfungskette die Impacts stammen, wichtige Informationen für die Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsstrategie.“

### Auf mögliche Zielkonflikte eingehen

Wurden dann auch noch konträre Einschätzungen zugelassen, bietet die Wesentlichkeitsanalyse eine solide Basis für eine wirksame Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsstrategie. Oftmals würden in Wesentlichkeitsanalysen fast alle Themen sowohl bei interner als auch bei externer Betrachtung als gleich wichtig angesehen und nur wenige Themen würden unterschiedliche gewichtet. „Solche Ergebnisse lassen daher aus unserer Sicht darauf schließen, dass die Befragung der Stakeholder nicht ausreichend von der Ermittlung der wesentlichen Auswirkungen des Unternehmens abgegrenzt wurde“, so Nills. „Die Themen, die auf der Gegendiagonale der Materialitätsmatrix liegen, stellen Interessenskonflikte zwischen Stakeholdern und Unternehmensmanagement dar. Diese Themen zu kennen hilft, die richtigen Schlussfolgerungen für den Umgang mit den Themen zu ziehen.“



Thomas Feldhaus  
› ist Wirtschaftsjournalist und Chefredakteur des CSR-MAGAZIN.

thomas.feldhaus@csr-news.net

# Hochglanz

Drei Jahre Dieselgate. Der Skandal klebt der Automobilindustrie am Schuh, wie ein achtlos werggeworfener Kaugummi – ein Ende ist nicht in Sicht. Neben E-Mobilität und verursachergerechter Klimabilanzierung das ideale Thema für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Doch reichen die gemachten Aussagen um verlorengegangenes Vertrauen zurückzugewinnen? Auszüge aus aktuellen CSR-Berichten.

*„.... die selbstverschuldete Dieselkrise ist noch nicht überwunden, ihre Folgen werden uns auf absehbare Zeit weiter belasten. Wir haben wichtige Schritte unternommen, unsere internen Prozesse und Kontrollmechanismen zu stärken, Compliance und Integrität neu auszurichten....“*

*„Wir müssen uns in unserem Unternehmen und als Industrie noch viel ernsthafter und sensibler mit ethischen Fragen auseinander setzen und in Sachen Nachhaltigkeit noch entschlossener handeln.“*

*„Volkswagen wird den Systemwechsel bei der Antriebstechnologie mutig, konsequent, aber auch verantwortungsvoll gestalten. Das alles gehen wir an, ohne die aktuellen Technologien und Fahrzeugprojekte zu vernachlässigen. Denn damit verdienen wir heute das Geld, um in die Zukunft investieren zu können.“*

Matthias Müller, bis April 2018 Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, im Vorwort zum Nachhaltigkeitsbericht 2017

**Die umfassende Aufklärung (der Dieselkrise) dauert an. Sie betrifft zudem vielfältige rechtliche Fragestellungen. Weitere Informationen zu diesem Themenkomplex finden Sie im Lagebericht des Geschäftsberichts 2017. Darüber hinaus findet eine kritische Auseinandersetzung in unserem Nachhaltigkeitsmagazin „Shift 2017“ statt.**

Auszug aus dem Nachhaltigkeitsbericht 2017 der Volkswagen AG. Unter der Überschrift „Dieselkrise. Ein Zwischenstand“ berichtet der Konzern in wenigen Worten zum Thema und verweist auf weitere Publikationen.

**Aus Sicht der BMW Group kann der Dieselmotor auch in Zukunft einen wesentlichen Beitrag leisten, um nationale und internationale CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele zu erreichen. Politische Rahmenbedingungen auf europäischer Ebene können wichtige Anreize setzen, um die Marktdurchdringung moderner Diesel zu beschleunigen.**

Auszug aus dem Sustainable Value Report 2017 der BMW AG. „Die Diskussion um Abgase bei Dieselmotoren“ nennt BMW das Kapitel zum Dieselskandal, der in einzelnen Abschnitten auch an anderer Stelle im Bericht auftaucht. Im Wesentlichen wird auf die politischen Vereinbarungen hingewiesen.

*„Das Automobil hat Vertrauen verloren. Die Automobilindustrie hat an Vertrauen verloren. Dem müssen wir entschlossen entgegentreten. Wir müssen als Industrie noch mehr tun und zugleich die öffentliche Diskussion wieder in sachlichere Bahnen lenken.“*

*„Ich kann nachvollziehen, wenn über eine Technologie wie den Dieselantrieb kritisch in der Öffentlichkeit diskutiert wird. Wir sind offen dafür. Aus meiner Sicht wurde aber zu oft die sachliche Ebene verlassen und über das Ziel hinausgeschossen.“*

*„Nachhaltiges Wirtschaften ist keine altruistische Idee, sondern die Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg.“*

Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG,  
im Vorwort zum Sustainable Value Report 2017

**Wir haben verstanden: Als Automobilhersteller ducken wir uns nicht weg und reden auch nichts schön. Wir haben uns das Ziel gesetzt, individuelle Mobilität, Klimaschutz und Luftreinhaltung miteinander in Einklang zu bringen. Unser „Zukunftsplan Diesel“ umfasst erstens die Ausweitung der seit März 2017 laufenden freiwilligen Servicemaßnahmen auf insgesamt über drei Millionen Fahrzeuge in Kundenhand.**

**Zweitens beschleunigen wir die Markteinführung unserer komplett neu entwickelten Diesel-Motorenfamilie, die sich an den verschärften Emissionsvorgaben für Messungen im realen Fahrbetrieb (Real Driving Emissions, RDE) orientiert.**

**Denn unser Ziel ist klar: Wir wollen unseren Teil leisten, damit die Luftqualitätsgrenzwerte in den Städten eingehalten werden können. Mit unseren beschlossenen Maßnahmen und unserem Beitrag zu einer schnellen Bestandsneuerung sind wir auf einem guten Weg dahin.**

Auszüge aus dem Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2017. Neben Erläuterungen zum „Zukunftsplan Diesel“ nennt Daimler klare Reduktionsziele für NOX-Emissionen im realen Fahrbetrieb. Bis 2030 sollen die zwischen 60 (Trucks) und 80 Prozent (PKW) liegen.

*„Seit mehr als zwei Jahren beschäftigt uns die Dieselkrise. Sie stellt einen klaren Bruch in unserer Unternehmensgeschichte dar und hat bei Audi eine wichtige Diskussion über Kultur und Werte angestoßen. Wir haben aus den Ereignissen gelernt und intern vielfältige Mechanismen implementiert, damit sich solches Fehlverhalten nicht mehr wiederholen kann. Wir fokussieren uns jetzt umso mehr auf integres Handeln und eine nachhaltige Zukunft.“*

*„Keine Frage: Hinter uns liegen schwierige Zeiten – vor uns nicht einfachere. Die Automobilindustrie befindet sich mittleren in der größten Transformation ihrer Geschichte. Dabei sind in unseren Augen große Herausforderungen auch immer große Chancen. Und diese packen wir strategisch und konsequent an.“*

*„Nachhaltigkeit ist weit mehr als das Erfüllen von Umweltgesetzen, es ist ein gesellschaftlicher Anspruch. Der Kunde macht seine Kaufentscheidung auch davon abhängig, wie glaubwürdig und nachhaltig eine Marke agiert.“*

Der Audi-Vorstand im Vorwort zum Nachhaltigkeitsbericht 2017

# Social Entrepreneurship

## Start-ups und CSR

**Mit Unternehmertum gesellschaftliche Herausforderungen lösen, das ist der Grundgedanke von Social Entrepreneurship. In diesem Jahr beschäftigt sich eine Sonderaktion anlässlich der „Gründerwoche Deutschland“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) mit „Social Start-ups“.**

SASCHA GENDERS

**S**ein einigen Jahren gibt es mit dem Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND) eine eigene Dialog- und Netzwerkplattform. Und auch Institutionen wie die Industrie- und Handelskammern thematisieren Social Entrepreneurship zunehmend. So organisierte die IHK Würzburg-Schweinfurt zu Jahresbeginn 2018 einen Workshop „CSR für Start-ups & Existenzgründer – Verantwortungsvoll starten“, im Rahmen einer Vorlesungsreihe der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt wird die Bedeutung von Social Entrepreneurship in der Region Mainfranken vorgestellt.

### Unternehmensverantwortung und Unternehmertum im Fokus

Social Entrepreneurship greift zwei Facetten auf: Wie lösen wir gesellschaftliche Probleme? Wie können wir für Unternehmertum begeistern? Social Entrepreneurship ist eng verbunden mit Corporate Social Responsibility (CSR). CSR wird in Anlehnung an die Definition der Europäischen Kommission verstanden als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. Verantwortlich für die Relevanz von CSR als strategischer Ansatz in Unternehmen und in deren Kerngeschäft sind Trends wie Demografie, Klimawandel oder Umweltzerstörung, kombiniert mit neuen Technologien und Kommunikationsformen. Das Finden von Antworten auf diese Fragen ist selbsterklärend.

Die Förderung von Unternehmertum ist ebenfalls von gesellschaftlicher Tragweite. Heute wagen weniger Menschen den Schritt in die Selbstständigkeit als vor wenigen Jahren. Der DIHK-Gründerreport lässt nach Jahren des Rückgangs am Gründungsinteresse zumindest eine Talsohle im Jahr 2018 erkennen. Dennoch dürften die Treiber für die verminderte Lust an der Selbstständigkeit – demografischer Wandel, Fachkräftemangel – mit Ausnahme des

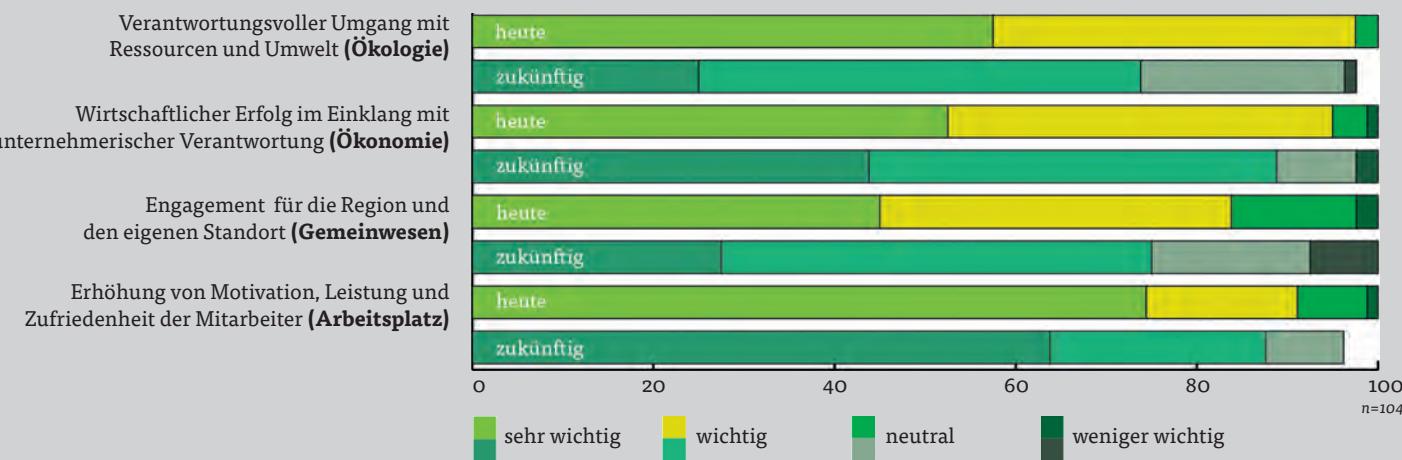
dritten Treibers, der wirtschaftlichen Entwicklung, mit Sicherheit in den kommenden Jahren anhalten. Zwei weitere Aspekte wirken sich negativ auf die Gründungsneigung aus: Laut Global Entrepreneurship Monitor 2018 sind die Bereiche schulische Bildung zum Thema Unternehmertum sowie die Kultur der Selbstständigkeit hierzulande unterdurchschnittlich. Dies ist fatal. Ohne Gründungen fehlen Innovationen, es mangelt an Wettbewerb und der Mittelstand als Erfolgsmodell droht mit Blick auf den Generationenwechsel in der Chefetage – Stichwort Unternehmensnachfolge – zu erodieren.

Social Entrepreneurship kann helfen, Unternehmensverantwortung zu stärken und zugleich Anreize für Unternehmertum schaffen. Durch innovative Geschäftsmodelle, die in der Regeln von kleinen und dynamisch wachsenden Unternehmen forciert werden, lassen sich Antworten finden auf drängende gesellschaftliche Probleme. Für nachkommende Existenzgründer ist CSR nicht nur Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft sondern auch Chance für den Start des eigenen Geschäfts.

### Stimmungsbild Social Entrepreneurship Mainfranken

Der Fachbereich Existenzgründung und Unternehmensförderung der IHK Würzburg-Schweinfurt hat im Rahmen seiner Tätigkeit bei persönlichen Beratungsgesprächen im Laufe des Jahres 2018 Gründungswillige und Existenzgründer mittels einer Kurzbefragung zu CSR befragt. Es liegen rund 100 Antworten vor, die einen Trend in Sachen Entrepreneurship in Mainfranken bieten. Konkret wurde nach der Bedeutung von CSR – orientiert an den vier Handlungsfeldern Ökonomie, Ökologie, Arbeitsplatz und Gemeinwesen – gefragt zum Status Quo sowie der erwarteten Bedeutung in Zukunft. Von den befragten Personen haben sich viele bereits mit dem Thema CSR insgesamt befasst: Differenziert man zwischen den Personen, die zum Zeitpunkt der

## Stellenwert der CSR-Handlungsfelder:



Beratung noch nicht selbstständig waren und denjenigen, die bereits einer selbstständigen Tätigkeit nachgehen, zeigt sich, dass in der Vorgründungsphase nur 65 Prozent einen Themenberührungen benennen, hingegen 84 Prozent der bereits tätigen Gründer eine Auseinandersetzung mit CSR bejahen.

Mit Blick auf die Frage des Stellenwertes der einzelnen Handlungsfelder von CSR ergeben sich für die Gesamtgruppe der Befragten, mit Blick auf den Status Quo und die Zukunft, folgende Ergebnisse: Der Großteil der Befragten sieht alle vier Handlungsfelder als mindestens „wichtig“ an. Den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen / Umwelt sehen 97,5 Prozent als „sehr wichtig“ und „wichtig“ an, immerhin 83,8 Prozent sehen Engagement für die Region und den eigenen Standort als „sehr wichtig“ und „wichtig“ an.

Trotz der insgesamt mindestens wichtigen Bedeutung zeigt sich eine Priorisierung: Mit Abstand liegt der Zielsetzung „Erhöhung von Motivation, Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter“ (74,4 Prozent) an vorderster Stelle. Drei Viertel der Existenzgründer und Gründungswilligen sehen das Handlungsfeld „Arbeitsplatz“ als sehr bedeutsam an. Bei den weiteren drei Handlungsfeldern spricht in etwa die Hälfte der Befragten vom Stellenwert „sehr wichtig“, etwa vier von zehn Befragten geben die Bedeutung „wichtig“, wobei der Bereich Ökologie auf Rang zwei liegt, Gemeinwesen an Position vier. Fazit: Zum Start sind alle CSR-Handlungsfelder wichtig, besonders bedeutsam sticht die Thematik Mitarbeiter hervor.

Befragt nach den zukünftigen Stellenwerten sind Ähnlichkeiten und Unterschiede erkennbar. Positiv: alle Handlungsfelder werden als bedeutsam angesehen. Zugleich ist mit Blick auf die Handlungsfelder auch zukünftig das Thema „Arbeitsplatz“ mit großem Abstand am bedeutendsten. Nichtsdestotrotz stechen zwei Veränderungen hervor: Erstens

wird in der Kategorie „sehr wichtig“ bereits an zweiter Stelle das Handlungsfeld „Ökonomie“ genannt. Der Einklang von wirtschaftlichem Erfolg mit unternehmerischer Verantwortung ist aus Sicht der Befragten zukünftig wichtiger als ökologische oder soziale Aspekte. Zweitens sprechen in der Summe enger Befragte von „wichtig“ oder „neutral“, sogar häufiger von „weniger wichtig“ oder gar „unwichtig“. Entgegen dem Status Quo tendieren die Befragten im Durchschnitt zu einer weniger bedeutsamen Einschätzung der Komponenten. Dies gilt für alle vier CSR-Handlungsfelder. Die Stichprobe lässt demnach erkennen, dass die zu Beginn in hohem Maße gegebenen Bedeutungseinschätzungen von CSR für die Zukunft weniger wichtig werden. Erklärungen hierfür zeigt die Stichprobe nicht, etwaige Ausführungen wären an dieser Stelle auch lediglich spekulativer Natur: Gehen Ideale verloren? Treten andere Ziele in den Vordergrund? Oder liegt ein nicht vollständiges Verständnis von CSR zu Grunde?

Entscheidend ist die zu Beginn vorhandene Einschätzung von CSR. Viele Existenzgründer und Start-ups beschäftigen sich mit CSR-Themen. Hierauf gilt es aufzubauen. Es muss nicht nur dafür geworben werden, dass die Auseinandersetzung mit unternehmerischer Verantwortung eine Chance sein kann, den Schritt von der beruflichen Selbstständigkeit anzugehen. Vielmehr muss vergegenwärtigt werden, dass auch mit fortschreitender Lebensdauer des Unternehmens seine Erfolgswahrscheinlichkeit beeinflusst wird. Spannend übrigens die Frage nach dem „Wert“ der mit den Handlungsfeldern einhergeht. Konkret wurde erfragt, ob man bereit sei, auf Umsatz zu verzichten, um die Umsetzung der Handlungsfelder zu verwirklichen. Bei den Vorgründern bejahen dies 91 Prozent, bei den bereits Selbstständigen immerhin noch 75 Prozent. Durchschnittlich monetarisieren die Befragten die Erreichung der Ziele im Übrigen mit 13 Prozent des Umsatzes.



**Dr. Sascha Genders**  
→ Bereichsleiter Existenzgründung/Standortpolitik der IHK Würzburg-Schweinfurt  
[sascha.genders@wuerzburg.ihk.de](mailto:sascha.genders@wuerzburg.ihk.de)

Frischer Wind aus Brüssel

# Wie die EU Nachhaltigkeit im Finanzsystem etablieren will

**Zwei Jahre nach der Pariser Klimakonferenz und dem weltweiten Beschluss der UN-Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung will die Europäische Union nachhaltige Finanzierungen vorantreiben und neue Regeln schaffen.**

VOLKMAR LIEBIG UND NADIA TRABELSI

**D**azu hat die Kommission Anfang März 2018 einen Aktionsplan („Financing Sustainable Growth“) vorgelegt, um das Finanzsystem mit den spezifischen Bedürfnissen der europäischen und globalen Wirtschaft sowie mit der Umwelt und unserer Gesellschaft in Einklang zu bringen.

Das derzeitige Finanzsystem muss im Dienste einer nachhaltigen Entwicklung überdacht werden. Laut EU werden schätzungsweise jährlich Investitionen in Höhe von ca. 180 Mrd. Euro benötigt, um allein die Klima- und Energieziele bis zum Jahr 2030 zu erreichen. Das erforderliche Kapital kann nicht allein aus öffentlichen Mitteln aufgebracht werden. Dem gegenüber steht der Finanzsektor mit einem Vermögenswert von rund 100 Billionen Euro. Eine systemische Veränderung der Investitionskultur und die Neuausrichtung der Kapitalströme hin zu nachhaltigen Investitionen stellt einen bedeutenden Hebel dar, um die Nachhaltigkeitsherausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. Daher nimmt die Europäische Kommission nun auch die Akteure der Finanzwelt in die Verantwortung. Ein nachhaltigeres Wachstum kann nur erreicht werden, wenn alle gesellschaftlichen Akteure ein abgestimmtes Verhalten zeigen. Diese Kohärenz wird zunehmend eingefordert.

Ende 2016 hat die Europäische Kommission eine hochrangige Expertengruppe für nachhaltige Finanzierungen einberufen, die nach einem Jahr acht wesentliche Empfehlungen für den Aufbau einer nachhaltigen Finanzstrategie ausgesprochen hat. Auf Basis dieser Empfehlungen hat die EU-Kommission ihren Aktionsplan aufgestellt, der insgesamt

drei strategische Ziele beinhaltet. Das erste strategische Ziel liegt darin, die Kapitalströme zu nachhaltigen Investitionen zu lenken. Das bedeutet, dass zukünftig mehr Geld in „grüne“ Sektoren fließen soll und weniger in fossile Brennstoffe und Bereiche, die die Umwelt und das Wohlbefinden der Menschen belasten. Das zweite strategische Ziel sieht vor, dass Nachhaltigkeitskriterien zukünftig in das Risikomanagement einbezogen werden und finanzielle Risiken aufgrund von Klimawandel, Umweltzerstörung und sozialer Probleme berücksichtigt werden. Als drittes Ziel soll die Transparenz gefördert und die Langfristigkeit auf den Finanzmärkten gestärkt werden.

## Mehr Geld für „grüne“ Sektoren

Aber was sind nachhaltige Investments überhaupt und wem vertrauen wir unser Geld an? Verbraucher stellen sich heute immer häufiger die Frage, wie ein Produkt hergestellt wird, was in unseren Lebensmitteln enthalten ist und unter welchen Bedingungen Menschen, die für uns produzieren, arbeiten müssen. Bei vielen Bürgern ist ein Bewusstsein dafür entstanden, dass unser Einkaufsverhalten einen globalen Einfluss hat und bestimmte Labels (bio, vegan, fair) uns helfen, informierte Kaufentscheidungen zu treffen. Anders sieht es mit unseren Geldanlagen aus. Die Tatsache, dass Banken und Versicherer an Rüstungsgeschäften beteiligt sind, in Atomkraft und klimaschädliche Öl- und Gasunternehmungen investieren, ist vielen Konsumenten nicht bewusst. Aufmerksamkeit hat eine Studie aus dem März 2018 der Internationalen Kampagne zur Abschaffung von Atomwaffen (ICAN) und der niederländischen Friedensorganisation PAX erregt: „Don't Bank on the Bomb“ zeigt, dass deutsche Fi-

nanzinstitute seit dem Jahr 2014 etwa 10 Mrd. Euro in Atomwaffen und in Unternehmen, die Atomwaffen herstellen oder warten, finanziert haben. Ganz vorne mit dabei sind die Deutsche Bank und die Commerzbank. Laut der Studie sieht der Betrag weltweit noch viel erschreckender aus: Insgesamt wurden zwischen Januar 2014 und Oktober 2017 rund 525 Mrd. US Dollar in Atomwaffen investiert. Der weltweit größte Vermögensverwalter Blackrock sorgte im Februar 2018 für viel Aufmerksamkeit. Blackrock hatte im Zuge der öffentlichen Diskussion über Waffengewalt Waffenhersteller dazu aufgefordert, Fragen zur Waffensicherheit zu beantworten sowie ihre Verfahren zur Einhaltung von Gesetzen öffentlich zu machen. Blackrock ist mit elf Prozent Großinvestor bei American Outdoor, einem Unternehmen, welches Handfeuerwaffen, Sportgewehre, Schießscheiben, Holster sowie Baumsägen und Messer produziert - und auch jene Waffe, mit der bei dem blutigen Amoklauf von Parkland ein 19-Jähriger Mitte Februar diesen Jahres 17 Menschen in einer Schule in Florida tötete.

### **Einheitlichen Kriterien für nachhaltige Investitionen**

Wenn Nachhaltigkeitskriterien Einzug in die Finanzindustrie finden sollen, dann werden zukünftig bestimmte Geschäftsmodelle ausgeschlossen und Projekte stärker gefördert als bisher, die helfen sollen, Nachhaltigkeitsherausforderungen zu bewältigen. Bei nachhaltigem Investieren werden Kredite an Unternehmen vergeben, die aktiv einen Mehrwert für Mensch und Umwelt schaffen. Das sind beispielsweise Investments in erneuerbare Energien, soziale Projekte, Schulen sowie ökologische Landwirtschaft. Indem Produktionsprozesse effizienter gestaltet werden und versucht wird, die Kosten für die Beschaffung von Ressourcen unter Einhaltung von Nachhaltigkeitsaspekten zu senken, trägt nachhaltiges Investieren auch zur Wettbewerbsfähigkeit bei und fördert eine kohlenstoffarme, kreislauffähige und ressourceneffiziente Wirtschaft.

Da bislang keine einheitlichen Kriterien für nachhaltige Investitionen existieren, will die Kommission ein EU-Klassifikationssystem (Taxonomie) schaffen, das klar benennt, welche Aktivitäten als „nachhaltig“ angesehen werden können. Um ein einheitliches Verständnis zu schaffen, werden klare Leitlinien zu Aktivitäten formuliert, die als klimaschützende sowie umwelt- und sozialverträgliche Maßnahmen gelten. Dies ist ein wesentlicher Schritt dafür, innerhalb der Europäischen Union entspre-

chende Präferenzen zu vermitteln und damit die Kapitalflüsse in nachhaltigere Investitionen zu leiten. Ein anderer wichtiger Kernpunkt des Aktionsplans ist die Einführung eines Standards für „grüne“ Investmentprodukte und eines EU-Labels für „grüne“ Finanzprodukte. Dadurch sollen Verbraucher und Investoren nachhaltige Investments künftig besser identifizieren können. Der Aktionsplan sieht ebenfalls den Einzug von Nachhaltigkeit bei der Finanzberatung vor. Banken, Versicherungsunternehmen und Wertpapierhandelsunternehmen sollen Kunden entsprechend ihrer Nachhaltigkeitspräferenzen beraten können. Die Kommission hat zudem im Mai einen Legislativvorschlag zur Klärung der Pflichten der institutionellen Anleger und Vermögensverwalter vorlegt, um sicherzustellen, dass ESG-Faktoren künftig konsequent im Anlageprozess berücksichtigt werden.

Eine zentrale Rolle, um Transparenz im Markt zu schaffen, spielen Analysehäuser und Nachhaltigkeitsratingagenturen. In den letzten Jahren haben sich Nachhaltigkeitsratings als wichtiges Instrument herauskristallisiert, um Unternehmen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsleistung zu bewerten und so Transparenz im Markt zu schaffen. Innerhalb der letzten zwei Jahrzehnte sind einige Nachhaltigkeitsratingagenturen entstanden. Ein dynamischer Markt ist entstanden, in dem sich viele Akteure und Organisationen etabliert haben, wie z. B. speziali-

### **Wenn Nachhaltigkeitskriterien Einzug in die Finanzindustrie finden sollen, dann werden zukünftig bestimmte Geschäftsmodelle ausgeschlossen.**

sierte Ratingagenturen, Analysehäuser und NGOs. Verbraucher, Investoren und andere Stakeholder, sind nicht in der Lage, die Nachhaltigkeitsangaben von Unternehmen über deren

Produkte und Prozesse innerhalb der Organisation und entlang der Lieferkette zu überprüfen, da sie keinen Zugang zu den relevanten Informationen haben. In einer Nachhaltigkeitsanalyse wird beispielsweise die Umweltleistung einer Organisation, ihre emissionsbezogenen Geschäftsaktivitäten und das Verhalten in Bezug auf Menschenrechte und Arbeitnehmerrechte. Aber auch die ökonomische Leistung in Bezug auf Innovationskraft und die Zukunftsfähigkeit eines Geschäftsmodells findet gleichermaßen Einzug in diese Bewertung. Verbrauchern und Investoren fällt es oft schwer, wirklich verantwortungsvolle Unternehmen von „Greenwashing“ zu unterscheiden. Ein Nachhaltigkeitsrating schafft hier Transparenz und dient Verbrauchern, Investoren und anderen Interessengruppen, die Nachhaltigkeitsleistung einer Organisation zu überprüfen und informierte Kauf- sowie Investmententscheidungen zu treffen. Trotz ihrer zunehmenden



**Prof. Volkmar Liebig**  
› ist Geschäftsführer von Sustainability Intelligence in Berlin

[VL@sustainability-intelligence.de](mailto:VL@sustainability-intelligence.de)



**Nadia Trabelsi**  
› ist Analystin bei Sustainability Intelligence in Berlin

[NT@sustainability-intelligence.de](mailto:NT@sustainability-intelligence.de)

Relevanz werden Nachhaltigkeitsbewertungen auch kritisch betrachtet. Kritiker behaupten, dass Ratings durch normative Urteile, methodische Entscheidungen und persönliche Entscheidungen der Analysten beeinflusst werden. Viele Ratingagenturen geben ihre Scoring- oder Gewichtungsmethodik nicht nachvollziehbar öffentlich bekannt. Darüber hinaus argumentieren Kunden und Verbraucher, dass viele Bewertungen existieren, die ähnliche Dinge auf unterschiedliche Weise messen. Kritiker geben häufig an, dass Bewertungen frühere Errungenschaften oder ehrgeizige Ziele betonen, anstatt darüber nachzudenken, wie Unternehmen in der Lage sind, zu einer nachhaltigen Zukunft beizutragen. Im September 2015 kam die Debatte in Schwung, als der Nachhaltigkeitsinvestmentspezialist RobecoSam bekannt gab, dass die Volkswagen AG aufgrund der jüngsten Enthüllungen manipulierter Emissions-tests aus dem Dow Jones Sustainability Index (DJSI) gestrichen wurde. Noch Wochen zuvor, als der jährliche DJSI veröffentlicht wurde, wurde Volkswagen in der Industriegruppe Automobile & Components als nachhaltigster Branchenführer ausgezeichnet.

Um zukünftig für mehr Transparenz und fundierte Ratingergebnisse auf dem Markt zu sorgen, ist die Implementierung eines EU-Klassifikationssystems ein wichtiger Schritt. Dadurch, dass nun auch Fachleute aus den Bereichen Wissenschaft und Zivilgesellschaft bei der Etablierung eingebunden werden, ebenso wie Experten von Nachhaltigkeitsbanken, Nachhaltigkeitsratingagenturen oder Analysehäusern, wird dies für den Markt bedeuten, dass die Rolle von Nachhaltigkeitsbewertungen an Bedeutung gewinnt. Die Initiative macht klar, dass die richtigen Anreize gesetzt, die Rahmenbedingungen entsprechend gestaltet und die Regulierung adäquat angepasst werden müssen, damit die Weichen richtig gestellt werden. Die Etablierung von holistischen Kriterien, die Nachhaltigkeit vollständig abbilden, ist unerlässlich, damit Greenwashing unterbunden wird. Zusätzlich müssen sich die Experten ebenso dafür einsetzen, dass gesellschaftlich-soziale Nachhaltigkeitsaspekte nicht aus dem Fokus geraten und nachhaltiges Investieren nicht zu einer reinen „grünen“ Debatte wird, in deren Schatten unethisches Investieren weiterhin möglich bleibt.

Die EU macht deutlich, dass sie nach dem Austritt der Vereinigten Staaten aus dem Pariser Klimaabkommen an vorderster Front der internationalen Bemühungen stehen möchte, um ein Finanzsystem aufzubauen, welches nachhaltiges Wachstum unterstützt. Um die Zukunft Deutschlands als attraktiven und wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstandort zu gewährleisten, muss eine Transformation des Finanzsystems hin zu mehr Nachhaltigkeit auch auf nationaler Ebene vorangebracht werden. Ein nach-

### **Der Aktionsplan „Finanzierung nachhaltigen Wachstums“ im Überblick:**

- 1. Einführung eines EU-Klassifikationssystems für nachhaltige Tätigkeiten**
- 2. Schaffung von Normen und Kennzeichen für umweltfreundliche Finanzprodukte**
- 3. Förderung von Investitionen in nachhaltige Projekte**
- 4. Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in der Finanzberatung**
- 5. Entwicklung von Nachhaltigkeitsbenchmarks**
- 6. Bessere Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei Ratings und Marktanalysen**
- 7. Klärung der Pflichten von institutionellen Anlegern und Vermögensverwaltern**
- 8. Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in den Aufsichtsvorschriften**
- 9. Stärkung der Vorschriften zur Offenlegung von Nachhaltigkeitsinformationen und zur Rechnungslegung**
- 10. Förderung einer nachhaltigen Unternehmensführung und Abbau von kurzfristigem Denken an den Kapitalmärkten**

haltiges Finanzwesen ist von entscheidender Bedeutung, um Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum in Deutschland zu fördern. Gleichzeitig ist es ein notwendiger Schritt, um die Interessen und das Wohlergehen unserer Umwelt und Gesellschaft zu bewahren. Deutschland muss sich seinen Herausforderungen, ob Energiewende, Digitalisierung, neue Mobilitätskonzepte oder Infrastrukturprojekte und deren Finanzierung, stellen. Mit dem Parlamentarischen Beirat für nachhaltige Entwicklung hat Nachhaltigkeit einen festen Platz im Deutschen Bundestag erhalten. Ein „Hub for Sustainable Finance“ (HASF) wurde vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) und der Deutschen Börse AG im Sommer 2017 gegründet, um gemeinsam Nachhaltigkeitsaktivitäten im Finanzsektor zu koordinieren und weiter voranzutreiben. Diese beiden Gremien sollten gemeinsam eine Klassifizierung, ähnlich der EU-Klassifizierung, implementieren, um Nachhaltigkeit auch auf nationaler Ebene zu definieren. Denn Nachhaltigkeit wird auch im gemeinschaftlichen Europa nicht immer gleich verstanden: So ist das südeuropäische Nachhaltigkeitsverständnis durch die Themen Solidarität und Gesellschaft geprägt, in Nordeuropa dominieren eher Umweltthemen und in einigen europäischen Ländern finden ethische Aspekte keine Berücksichtigung.

# Gute Absichten reichen nicht

**Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Diesem Motto folgend, lassen Zertifizierer ihre Arbeit freiwillig überprüfen. Damit soll die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitssiegeln gestärkt werden.**

FSC, MSC, RSPO oder ASC – Nachhaltigkeitssiegel sind wichtige Orientierungspunkte im Dschungel der als nachhaltig angepriesenen Produkte. Unternehmen nutzen sie gerne um ihre Verantwortung zu dokumentieren und für Verbraucher sind sie oftmals der einzige nachvollziehbare Hinweis auf nachhaltige Lieferketten und verantwortungsvolle Produktionsbedingungen. Deshalb ist Glaubwürdigkeit das höchste Gut der Zertifizierungsorganisationen. Doch die wird von NGOs oder Verbraucherorganisationen zuweilen angezweifelt. Warum sind Fische aus nachweisbar überfischten Beständen im Supermarktregal mit einem Nachhaltigkeitssiegel ausgezeichnet, oder wieso erfüllt ein Tisch aus Tropenholz die Anforderungen für ein Nachhaltigkeitssiegel? Wenn Zertifizierer auf solche Fragen keine nachvollziehbaren Antworten bieten können, wird schnell der Vorwurf des Greenwashing laut.

Ein Problem der Organisationen ist es, die Einhaltung der, in umfangreichen Stakeholderprozessen erarbeiteten Anforderungen an die Vergabe eines Nachhaltigkeitssiegels, zu überprüfen. An diesem Punkt kommen Organisationen wie die Accreditation Services International GmbH (ASI) ins Spiel. ASI ist eine unabhängige Akkreditierungsorganisationen für Umwelt- und Ressourcenschutz und kontrolliert Zertifizierungsstellen, die weltweit anerkannte Nachhaltigkeitssiegel in den Bereichen Forstwirtschaft, Fischerei, Aquakultur, Palmöl, Schutzgebiete, Tourismus und Biokraftstoffe vergeben. ASI arbeitet dabei eng mit den Zertifizierungsorganisationen zusammen, um schwarze Schafe, die das Ansehen eines Siegels beschädigen können, ausfindig zu machen und Mängel zu beseitigen. Ist dies nicht möglich, droht der Verlust der Lizenz.

So erging es in diesem Sommer der Firma DuChateau, ein US-amerikanischer Hersteller von Fußböden und Wandbelägen aus Holz. Ermittlungen des ASI hatten ergeben, dass DuChateau große Mengen nicht FSC-zertifizierter Holzfußböden in Verpackungen mit FSC 100% Label verkauft hatte. Insgesamt gelangten dadurch so viele nicht-konforme Produkte in Umlauf, dass man damit mehr als 40 Fußballfelder auslegen könnte. Das Vergehen wurde ursprünglich von einer gemeinnützigen Umweltagentur in den USA aufgedeckt und als Regelverstoß an

ASI gemeldet. „Wir dulden keine Unternehmen in unserem System, die die erworbenen Nachhaltigkeitssiegel missbrauchen oder betrügerisch verwenden. Deshalb gehen wir Hinweisen auf Betrugsfälle genau nach und überprüfen verdächtige Unternehmen genauestens“, sagt Guntars Lagūns, Geschäftsführer von ASI.

**„Wir dulden keinen Missbrauch.“**

Guntars Lagūns,  
Geschäftsführer von ASI



Für DuChateau und seinen Zulieferer, das chinesische Unternehmen Zhejiang Yuhua Timber Co., bedeutet der Verstoß den Verlust der Lizenz. Beide Unternehmen hatten sich dazu entschieden, das FSC-System zu verlassen anstatt den Fehler zu korrigieren. Seit Juli dürfen die Produkte von DuChateau nun kein FSC-Siegel mehr tragen und beide Unternehmen sind auf absehbare Zeit für die Zertifizierung blockiert.

„Heutzutage wird vorausgesetzt, dass Unternehmen soziale Verantwortung und Verantwortung für unsere Umwelt übernehmen“, so Lagūns. „Die Konsumenten wollen auf einen Blick sehen, wer nur von Nachhaltigkeit redet und wer sich wirklich dafür einsetzt. Das ermöglicht ASI durch zentralisierte Kontrollen.“ Im vergangenen Jahr hat die Organisation weltweit 675 Überprüfungen durchgeführt (fast 13 Prozent mehr als im Jahr 2016), davon fast die Hälfte bei FSC-lizenzierten Unternehmen, gefolgt von MSC und RSPO. Seit der Gründung von ASI 2006 wurden insgesamt 83 Zertifizierungsstellen akkreditiert. Darunter fallen mehr als 40.000 Zertifikate in 125 Ländern. Dazu zählen unter anderem auch das bekannte FSC-Siegel für verantwortungsvolle Waldbewirtschaftung, das MSC-Siegel für nachhaltige Fischerei und das RSPO-Siegel für den nachhaltigen Einsatz von Palmöl. Insgesamt 239 Vorfälle wurden 2017 an ASI gemeldet und anhand einheitlicher Kriterien überprüft.





## Die Open-Bewegung

# Teilen macht reich und prominent

Die Open Source-Bewegung ist nicht neu. Mit der zunehmenden Digitalisierung nimmt aber nicht nur das Thema quelloffene Software an Fahrt auf: Das Teilen von Ressourcen gewinnt zugleich in vielen anderen Bereichen an Bedeutung.

■ ACHIM HALFMANN

Die Software-Entwicklung für selbstfahrende Fahrzeuge ist ein gutes Beispiel für ein modernes Open-Source-Anwendungsgebiet. Hier müssen international und Hersteller-übergreifend Standards entwickelt werden. Und das will die 2009 gegründete „Genivi Alliance“ leisten, zu der aus Deutschland die BMW Group und Daimler gehören.

Ähnliches geschieht im Schienenverkehr: Hier ist das openETCS-Projekt angetreten, die Entwicklung von Sicherheits-Software für die Eisenbahnen europaweit zu unterstützen. ETCS steht dabei für „European Train Control System“. Was hier – unter Be-

teiligung der Deutschen Bahn – an Software entwickelt wird, soll sicher und zugleich kostengünstig sein.

Open Source – quelloffene, beliebig verbreitbare Software – bildet dabei nur einen Bereich der „Open“-Bewegung. Open Science (eine möglichst offen zugängliche Wissenschaft), Open Data (frei nutzbare Daten in Verwaltung und Privatwirtschaft), Open Access (offen zugängliche wissenschaftliche Literatur) und Open Educational Resources (weiterverbreitbare und umgestaltbare Bildungsmaterialien) gehören ebenso zu dieser Bewegung.

Ein Beispiel für Open Science und Open Data bietet das Pharma Probe Programm von Bayer. In diesem Programm werden hochselektive chemische Sonden – sogenannte Probes – Wissenschaftlern in aller Welt zur Verfügung gestellt. Die mit den Probes generierten Daten wiederum werden in einer öffentlichen Datenbank gespeichert. Längst beschäftigen sich nicht nur Unternehmen, sondern auch ihre Verbände mit den Chancen der Open-Bewegung.



## Antwort auf Fachkräftemangel

So gibt es beim Digitalverband Bitkom einen Arbeitskreis „Open Source“. Frank Termer leitet im Verband den Bereich Software. „Open Source ist auch eine Antwort auf den Fachkräftemangel im IT-Bereich, indem Unternehmen bei der Softwareentwicklung auch auf die Community setzen“, sagt Termer. Dabei sollten Unternehmen allerdings nicht nur aus den Entwickler-Gemeinschaften einen Nutzen generieren wollen. „Zu Open Source gehören immer zwei Dinge: Die Nutzung quelloffener und kostenfreier Software ist das eine. Wer von Open Source profitiert, sollte auch etwas an die Gemeinschaft zurückgeben, eigenes Wissen teilen und an Entwicklungen mitwirken.“

Und schließlich sind Marktzugänge für Open-Source-Entwicklungen wichtig. Bei einem der größten Einkäufer sieht der Software-Experte Handlungsbedarf: „Der öffentlichen Hand fällt es teilweise noch schwer, bei Ausschreibungen Open Source-Software gleichwertig zu berücksichtigen. Oft sind es die Details in den Ausschreibungen, die Open Source-Software herausfallen lassen“, sagt Termer und ergänzt: „Manchmal fehlt es Einkäufern an Grundwissen über Open Source, hier muss noch einiges an Aufklärungsarbeit geleistet werden.“

Unternehmen, die sich erstmals mit dem Thema vertraut machen wollen, rät Termer zum Besuch entsprechender Veranstaltungen: „Konferenzen bietet einen guten ersten Zugang zum Thema Open Source. Hier begegnet man den wichtigen Themen und kann Kontakte in der Community knüpfen.“

## Geben und Nehmen

Um die vom Bitkom-Experten angesprochene Kultur des Gebens und Nehmens steht es noch nicht zum Besten, ist Daniel Clerc überzeugt. Der Gründer der Technikberatung netzguerilla.net und freie Softwareentwickler verbringt 90 Prozent seiner Arbeitszeit mit Open Source-Software. „Viele Firmen nutzen freie Software – und spielen nur wenig in die Gesellschaft zurück. Da gibt es ein deutliches Missverhältnis zwischen Nutzern und Aktiven“, sagt Clerc. Da-

bei könnte ein Giving back ganz klein anfangen. „Ein erster wichtiger Schritt wäre die Beteiligung an der Fehlerbehebung: Das fängt damit an, Fehler zu dokumentieren und in die Community zurückzuspielen.“ Clerc mahnt: „Auf keinen Fall sollten Firmen ihre Mitarbeiter maßregeln, wenn sie sich aktiv in der Community engagieren.“

Größere Firma dagegen könnten zum Beispiel den Top-Programmierer eines großen Open Source-Projektes für ein Jahr anstellen und dadurch seine Arbeit unterstützen, so Clerc weiter. Zudem engagierten sich IT-Konzerne über eine Mitgliedschaft in der Open Source-Foundation und über das Sponsoring entsprechender Tagungen und Konferenzen.

„Natürlich kann ein Unternehmen nicht alle Softwarecodes veröffentlichen“, weiß auch Clerk. „Aber es kann über das reden, was es gerade entwickelt, es kann Entwicklungen mit einem zeitlichen Abstand als Open Source freigeben und es kann vor allem kenntlich machen, wenn in seinen Entwicklungen freie Softwareanteile stecken.“

## CSR-Thema mit Zukunftspotential

Aus dieser Perspektive wird das Thema für Nachhaltigkeitsabteilungen interessant. „Im Bereich CSR kann Open Source eine wichtige Rolle spielen. Es geht um die Frage, ob Unternehmen als Good Citizen an der globalen Open Source Software-Entwicklung partizipieren oder weltabgewandt wirtschaften“, sagt Matthias Stürmer. Der promovierte Wirtschaftsinformatiker leitet die Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit an der Universität Bern. Stürmer sieht Parallelen zur ökologischen Nachhaltigkeit und der – anfangs marginalen – Nachhaltigkeitsbewegung der 80er Jahre. „Heute wiederholt sich die Geschichte im digitalen Bereich: Die digitale Transformation stellt uns vor neue Herausforderungen: Ist sie fair? Profitieren alle davon?“

Bei Open Source gehe es darum, digitales Wissen in Form von Software-Quelltext zu teilen – sodass sowohl Großkonzerne als auch die Zivilgesellschaft von digitalen Innovationen profitierten. Stürmer



**Achim Halfmann**  
› ist Mediendidaktiker und Journalist und lebt im Bergischen Land.

*achim.halfmann@csr-news.net*



**„Viele Firmen nutzen freie Software – und spielen nur wenig in die Gesellschaft zurück.  
Da gibt es ein deutliches Missverhältnis zwischen Nutzern und Aktiven.“**

Daniel Clerc, Gründer der Technikberatung netzguerilla.net

weiter: „Wir müssen verstehen, wie der digitale Raum funktioniert: In der physischen Welt wird das, was wir teilen, weniger. Werden digitale Güter geteilt, werden sie nicht weniger, sondern lassen sich unter Umständen sogar noch verbessern und erweitern.“ Open Source-Projekte böten Unternehmen die Chance, sich als Innovationsführer zu positionieren, so der Wirtschaftsinformatiker. „Das macht sie attraktiv für Fachkräfte und für Partnerschaften mit anderen innovativen Unternehmen.“

Im Umfeld der Open Source-Produkte entstehen zudem neue Geschäftsfelder. „Unternehmen wie Red Hat verkaufen keine Lizenzen. Aber sie bieten Sicherheitsgarantien und Weiterentwicklungen an, damit CEOs und CTOs gut schlafen können.“ Open Source reduziere die Abhängigkeit von einzelnen Software-Herstellern und erleichtere es Startups, rasch innovative Lösungen für neue Herausforderungen zu entwickeln. Ein Thema mit Zukunftspotential: „Unsere aktuelle Open Source Studie zeigt für die Schweiz: Nach Einschätzung der IT-Verantwortlichen gewinnt Open Source an Bedeutung“, sagt Stürmer.

### **Abgasmanipulation nicht mit Open Source**

Für den katholischen Theologen und Organisationsentwickler Jonathan Berschauer bietet Open Source Antworten auf die ethischen Herausforderungen des digitalen Wandels. Die Digitalisierung „durch-

dringt alle Lebensbereiche und sie lässt sich nicht – wie Atomkraftwerke – einfach abschalten“, sagt Berschauer. Dabei bleibe der Begriff meist abstrakt und die Menschen seien sich der eigenständigen Macht und Bedeutung des Digitalen nicht bewusst. Berschauer: „Ein Beispiel ist der Abgasskandal: Fast niemand fordert hier offene Software, und trotzdem wären die Manipulationen ohne Software nicht möglich gewesen.“ Und auch der Daten-Skandal bei Facebook hänge mit fehlender Software- und Algorithmentransparenz zusammen.

### **Thema für die Complianceabteilungen**

Open Source werde damit zu einem Thema für die Complianceabteilungen von Firmen. „Es geht darum, dass Unternehmen demokratiefreundlich agieren“, sagt Berschauer. „Es geht auch um das Risikomanagement. Nicht zuletzt – denken Sie an die Softwareausstattung selbstfahrender Autos – geht es auch um gesellschaftliche Akzeptanz und Verantwortung. Wer seine Software offenlegt, verschiebt die schwere und kostspielige Verantwortung sozusagen in die Demokratie.“

Der Theologe ist Sprecher der Initiative „Digitale Nachhaltigkeit“ des kirchlichen Vereins LUKi. „Die freie Software-Bewegung gibt es schon lange. Mit der Initiative ‚Digitale Nachhaltigkeit‘ wollen wir nun versuchen, dies auch wissenschaftlich, ethisch begründet zu verstehen und entsprechend han-

dein“, so Berschauer. „Dabei bedeutet Nachhaltigkeit, dass wir vor allem unter Gerechtigkeits- und Freiheitsaspekten auf die Digitalisierung schauen.“

Eine freiheitsfördernde Open Source-Software sei unter diesem Gesichtspunkt das Wichtigste. „Auch Open Data und Open Access hat mit digitaler Nachhaltigkeit zu tun. Aber ohne Software ist im Bereich des Digitalen nichts machbar, sie ist die Autobahn, das grundlegende Werkzeug.“

### Führungsebenen überzeugen

Nachhaltigkeit sei im Bereich des Digitalen noch wenig ausgeprägt – selbst im kirchlichen Milieu sei der Gedanke neu. „Die Führungsebene muss davon überzeugt sein“, sagt Berschauer. „Das Digitale ist ein schwieriges Thema, hier fehlt es auf der Führungsebene noch oft an Kompetenzen. Digitales wird oft als Produkt verstanden – und nicht als Medium, durch das sich Menschen in der Welt mitteilen und darin handeln.“ Die Kirchen können über ihre Bildungsangebote Aufklärung leisten, ihren eigenen Einkauf als Hebel nutzen und bei Neubeschaffungen auf den Einsatz von Open Source-Software achten.

### Open ist nicht „regellos“

Das „Open“ nicht mit „regellos“ oder „beliebig“ gleichzusetzen ist, wird am Beispiel der Open Educational Resources (OER) deutlich. Hierbei geht es um Bildungsmaterialien, die nicht nur frei zugänglich sind. Diese Materialien können zudem weiterverteilt und auch umgestaltet und weiterentwickelt werden. Dazu wird in der Regel das Lizenzmodell der „Creative Commons“ (CC) verwendet: Diese Lizenz regelt in ihrer Grundversion – CC-BY –, dass der Ersteller des Bildungsmaterials bei einer Weiterverwendung als solcher zu nennen ist. Es geht also um den Schutz des geistigen Eigentums.

Weitere Versionen der CC-Lizenzen können die Verwendung dann einschränken: So besagt die Lizenz CC-BY-SA, dass ein verändertes Material wiederum unter dieselbe Lizenz gestellt werden muss. Die Li-

zenzversion CC-BY-SA-NC untersagt zudem eine kommerzielle Verwendung.

Dass neben solchen Lizzenzen eine kulturelle Basis erforderlich ist, wird besonders an dem wohl bekanntesten Open-Projekt deutlich: der Wikipedia. Hier steht eine Gemeinschaft mit unterschiedlichen Verantwortungsebenen im Hintergrund, die das Entstehen neuer und die Veränderung bestehender Einträge begleitet.

### OER erleichtert Dialog

CSR NEWS und das CSR MAGAZIN stellen viele Ressourcen Open Access und zahlreiche darunter zu gleich als OER zur Verfügung. So sollen die Verbreitung von Informationen erleichtert, die Diskussion über Fakten und Meinungen angeregt und neue Zielgruppen für das Thema unternehmerische Nachhaltigkeit erschlossen werden. Gesammelt werden solche offenen Ressourcen im Menü „Wissen“ auf der Website [www.csr-news.net](http://www csr-news.net). Als „kulturelle Basis“ bietet der gemeinnützige Trägerverein Unternehmen Verantwortung Gesellschaft dabei Peer-Review, Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten.



Macht die Beteiligung an der Open-Bewegung tatsächlich reich und prominent? Ja und nein. Unternehmen profitieren durch Kosteneinsparungen und die Gesellschaft durch offene Zugänge und reduzierte Abhängigkeiten. Manche Informationen und offene Produktionen finden eine weite Verbreitung. Auf jeden Fall aber lassen sich viele Herausforderungen in einer zunehmend vernetzten digitalen Welt nicht anders oder nur deutlich schlechter lösen. „Open“ ist aus der Zukunft nicht wegzudenken.



# NEUES AUS DEM PARTNERNETZWERK



„Mein gutes Beispiel“...

## ... GEHT IN EINE NEUE RUNDE

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen stärkt den Zusammenhalt der Gesellschaft. Um dieses Engagement sichtbar zu machen, starten wir in Kooperation mit dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), DIE JUNGEN UNTERNEHMER und dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke den Wettbewerb „Mein gutes Beispiel“.

Erstmalig zeichnen wir Unternehmen in der Preiskategorie „Jung und Innovativ“ aus: Start-ups schaffen einen „Shared-value“, also einen betriebswirtschaftlichen wie auch gesellschaftlichen Mehrwert mit ihren Produkten und Dienstleistungen. Junge Gründer leben die Kultur in einem Unternehmen neu und integrieren das Thema „Verantwortung“ frühzeitig in dessen DNA. Nachfolger in Familienunternehmen gehen sehr oft neue Wege Verantwortung zu übernehmen, denn sie sind Kinder ihrer Zeit und haben einen anderen Blick auf die Dinge. Diese neuen Ansätze gestalten unsere Gesellschaft und ebnen den Weg für Wohlstand auch für zukünftige Generationen – die besten wollen wir auszeichnen!

→ [www.mein-gutes-beispiel.de](http://www.mein-gutes-beispiel.de)

## Nestlé: MENGE AN RECYCELLEN KUNSTSTOFFEN IN VERPACKUNGEN SOLL DEUTLICH ERHÖHT WERDEN

Nestlé hat sich dazu verpflichtet, die Menge der recycelten Kunststoffe, die sie in einigen ihrer Verpackungen in der Europäischen Union verwendet, deutlich zu erhöhen.

Bis 2025 werden Flaschen, PET-Schichten in Laminaten, Kappen auf Gläsern und Dosen, Schalen für Fleischprodukte und Schrumpffolien für Display-Trays je nach Verpackungsart mindestens 25 % bis 50 % Recyclingmaterial enthalten.

Diese Zusage folgt der im April dieses Jahres angekündigten globalen Verpackungsambition von Nestlé, wonach das Unternehmen bis 2025 100% seiner Verpackungen recycelbar oder wiederverwendbar machen will.

„Ich bin stolz darauf, dass wir bereits erste konkrete Schritte unternehmen, um unsere Verpackungsambitionen zu erreichen“, sagte Marco Settembri, Nestlé CEO für die

Zone Europa, Mittlerer Osten und Nordafrika. „Nestlé unterstützt die Kunststoffstrategie der Europäischen Union. Wir teilen die Vision, dass keine Kunststoffverpackungen in die Umwelt gelangen. Recycelbare Verpackungen, eine gute Recyclinginfrastruktur und die verstärkte Verwendung von recyceltem Material werden uns helfen, den Kreislauf zu schließen.“

Bis 2025 werden unsere PET-Flaschen mindestens 25% rPET (Polyethylenterephthalat) enthalten.

- Bis 2025 wird die PET-Schicht in den jeweiligen Laminaten 25% rPET enthalten.
- Bis 2025 werden die Verschlüsse unserer Gläser und Dosen 30% rPP (recyceltes Polypropylen) enthalten.
- Bis 2025 werden die Schalen für unsere Fleischprodukte 50% rPET enthalten.
- Bis 2025 werden die Schrumpffolien für Display-Trays 50% rPE (recyceltes Polyethylen) enthalten.

### NESTLÉS ENGAGEMENT FÜR RECYCELLEN KUNSTSTOFF

Wir wollen den Anteil an recycelten Kunststoffen in unseren Verpackungen bis 2025 deutlich erhöhen.

In der Europäischen Union beginnen wir mit:

The infographic details Nestlé's commitment to increasing the percentage of recycled plastic in various packaging types by 2025:

- FLÄSCHEN:** 25% rPET by 2025 (Pledge: 25% rPET by 2025)
- PET-SCHICHTEN IN LAMINATEN:** 25% rPET by 2025 (Pledge: 25% rPET by 2025)
- VERSCHLÜSSE AUF GLÄSERN UND DOSEN:** 30% rPP (Pledge: 30% rPP by 2025)
- SCHALEN FÜR FLEISCHWAREN:** 50% rPET (Pledge: 50% rPET by 2025)
- SCHRUMPFFFOLIEN:** 50% rPE (Pledge: 50% rPE by 2025)

## TELEKOM UNTERSTÜTZT WELTWEITE INITIATIVE FÜR NACHHALTIGE STÄDTE



**Markus Keller, verantwortlich für Smart Cities bei der Deutschen Telekom und Kari Aina Eik, Executive Director United Smart Cities.**

und die Deutsche Telekom eine weitreichende Zusammenarbeit angekündigt, um gemeinsam Städte dabei zu unterstützen, intelligenter und nachhaltiger zu werden. Das Programm United Smart Cities ist eine globale Initiative, die von der Wirtschaftskommission für Europa der Vereinten Nationen (UNECE) in Zusammenarbeit mit der Organisation für Internationale Wirtschaftsbeziehungen (OIE) ins Leben gerufen und koordiniert wird. Weitere internationale Organisationen und Städte sowie die Industrie und der Finanzsektor nehmen ebenfalls an dem Programm teil.

Unsere Partnerschaft mit der Deutschen Telekom ermöglicht es, diese Lösungen zu entwickeln und zu präsentieren“, so Kari Aina Eik weiter. Die neu geschaffene Partnerschaft befasst sich mit Schlüsselfragen, mit denen sich Städte heute konfrontiert sehen. Dazu bieten sie konkrete Projekte und Lösungen in Zusammenarbeit mit Städten auf der ganzen Welt an.

USC und Deutsche Telekom haben vereinbart, die Aktivitäten im Rahmen ihrer Zusammenarbeit in mehreren Stufen zu entwickeln. Diese werden eng mit den verschiedenen Phasen verknüpft, die eine Stadt auf dem Weg zu einer Smart City durchläuft. Zunächst liegt der Schwerpunkt auf der Umsetzung spezifischer Lösungen, die die dringendsten Bedürfnisse einer Stadt erfüllen. Dazu gehören intelligente Straßenbeleuchtung, Luftqualitätsüberwachung oder intelligentes Parken. Die Daten aus den Lösungen werden dann zu aggregierten Smart City-Anwendungen zusammengeführt. Ein sogenanntes Bürgermeister Dashboard oder eine Bürger-App verbindet beispielsweise individuelle Lösungen miteinander.

Städte werden weiterhin auf Innovationen setzen und Daten mit Industrieunternehmen, Universitäten und anderen austauschen. USC und Deutsche Telekom unterstützen diese Entwicklung durch die Bereitstellung eines Datenmarktplatzes. Damit ist es möglich Daten auf der Grundlage von Datenzugriffsrichtlinien auszutauschen, die eine Stadt festlegt, und detailliertere Analysen durchzuführen. Smart City-Lösungen zwischen Städten auf der ganzen Welt können nun ebenfalls integriert werden. Auf diese Weise entsteht eine globale Gemeinschaft von Smart Cities.

→ <http://www.unitedsmartcities.org>

## EY evaluiert den Umsetzungsstand des NAP

Am 21. Dezember 2016 wurde der „Nationale Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) im Bundeskabinett verabschiedet. Der NAP sieht ein Monitoringverfahren zur Überprüfung des Umsetzungsstandes menschenrechtlicher Sorgfaltsprüfungen in deutschen Unternehmen vor. Mit der Durchführung dieses Monitorings hat das Auswärtige Amt nun die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsellschaft (EY) in Zusammenarbeit mit einem Konsortium bestehend aus Adelphi, der Sustain Consulting und focusright beauftragt.

Dazu sagt Nicole Richter, Partnerin bei EY und Leiterin des Bereichs Climate Change and Sustainability Services in Deutschland, der Schweiz und Österreich: „Wir freuen uns sehr die Bundesregierung mit unserer Expertise im Bereich menschenrechtlicher Sorgfaltsprüfungen von Unternehmen zu unterstützen. Wir registrieren schon seit längerem eine wachsende Bedeutung von Menschenrechtsfragen in globalen Wertschöpfungsketten. Gleichzeitig sind wir uns der politischen Bedeutung des Monitorings bewusst.“

Die Überprüfung des Umsetzungsstandes erfolgt durch eine ab 2018 jährlich durchzuführende Erhebung. Anhand des Monitorings wird nach wissenschaftlichen Standards überprüft, ob im Jahr 2020 mindestens 50 Prozent aller in Deutschland ansässigen Unternehmen mit über 500 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten die Erwartungen in Bezug auf die unternehmerische Sorgfaltspflicht erfüllen.

In der ersten Phase des Projektes werden Hintergrundgespräche mit Unternehmen geführt, wofür das Konsortium noch Unternehmen sucht, die sich dafür bereit erklären. Unternehmen, die Interesse daran haben, können sich unter der Email-Adresse [nap.monitoring@de.ey.com](mailto:nap.monitoring@de.ey.com) melden.



# NEUES AUS DEM PARTNERNETZWERK

## B.A.U.M.-Umweltpreis 2018 für Christine Miedl:



Das Nachhaltigkeitsnetzwerk B.A.U.M. würdigt mit seinem Umweltpreis jedes Jahr Unternehmensvertreter, Medienschaffende und Wissenschaftler, die sich um Umweltschutz und Nachhaltigkeit verdient gemacht haben.

In diesem Jahr hat Christine Miedl, Direktorin Unternehmenskommunikation und Nachhaltigkeitsmanagement der Sparda-Bank München eG, die renommierte Auszeichnung in der Kategorie „Kleine und mittelständische Unternehmen“ erhalten. Zu den weiteren Preisträgern zählen der Klimaforscher Mojib Latif sowie Bloggerin Marie Nasemann.

↗ [www.baumev.de](http://www.baumev.de)  
↗ [www.sparda-m.de](http://www.sparda-m.de)

## 15 Jahre Nachhaltigkeit

PALFINGER steht weltweit für die innovativsten, zuverlässigsten und wirtschaftlichsten Hebe-Lösungen, die auf Nutzfahrzeugen und im maritimen Bereich zum Einsatz kommen. Marktkenntnis, technologische Kompetenz und das Commitment der Mitarbeiter machen weltweit die Kunden von PALFINGER erfolgreicher. Nachhaltiges Handeln als integraler Bestandteil der unternehmerischen Verantwortung optimiert die Produkte und die Prozesse

### WHAT THE HECK IS BHAG?

Was sich wie ein moderner neue Hashtag für Twitter oder der neuste Trend nach dem Blockchain-Hype in der IT-Welt anhört, ist ein Begriff, der immer mehr zu einem zentralen Management-Begriff avanciert: BHAG. Was er mit der Kommunikation von Unternehmenszielen zu tun hat und wie BHAGs Ihnen im Auswahlprozess Ihrer Software eine Stütze sein können.

Wenn Unternehmen heute über ihre unternehmerische Verantwortung berichten, dann ist dies bei vielen durch Bescheidenheit und Demut geprägt. Bemühungen und bereits erzielte Erfolge werden zwar gefeiert und stolz nach außen getragen, doch die Zukunftsherausforderungen im Kontext der Nachhaltigkeit scheinen zu groß und zu komplex im Angesicht der Wirkmöglichkeiten des eigenen Unternehmens, als dass man sich zu wagemutige Ziele zu setzen traut. Zu schnell käme zudem der Verdacht des Greenwashings auf. Schließen sich somit aufrichtiges Unternehmensengagement und Wagemut in der Kommunikation über gesetzte Ziele aus?

**Alles andere als Understatement**

Der amerikanische Autor und Management-Experte James C. Collins ist der festen Überzeugung: Nein! Für ihn steht visionäres Denken und Handeln von Unternehmen als Erfolgsfaktor ganz oben auf der Liste, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Und er geht noch einen Schritt weiter: Für ihn muss die Kommunikation dieser visionären Unternehmensziele geradewegs wagemutig sein. Er empfiehlt Unternehmen deswegen das Formulieren von sogenannten BHAGs für ihre langfristigen Unternehmensziele. BHAG steht für big hairy audacious goal. Ein big hairy audacious goal ist dabei bewusst alles andere als eine Form des Understatements. Es soll – wie der Name schon vermuten lässt – regelrecht dreist daher kommen, sodass Außenstehende das Ziel als höchst fragwürdig empfinden können.

Den ganzen Text lesen Sie auf:  
↗ [www.wesustain.com](http://www.wesustain.com)



und trägt zum wirtschaftlichen Erfolg entscheidend bei.

Gelebte Nachhaltigkeit ist PALFINGER's Verantwortung für morgen – als verantwortungsbewusster Arbeitgeber produziert PALFINGER öko-effizient nachhaltige Produkte und steht für faires Wirtschaften. PALFINGER beschäftigt sich als gewachse-



nes Familienunternehmen bereits seit 15 Jahren mit dem Thema Nachhaltigkeit. Es wird dabei als Querschnittsmaterie verstanden und selbstverständlich in den unterschiedlichsten Bereichen gelebt. Darüber hinaus unterstützen wir den UN Global Compact und die Sustainable Development Goals.

↗ [www.palfinger.com](http://www.palfinger.com)



Sabine Braun und Dr. Thomas Melde

### akzente feiert 25-jähriges Jubiläum und präsentiert neue Website

Am 14. September feierte akzente in München mit 150 Freunden, Weggefährten und Mitarbeitern 25 Jahre Leidenschaft für Nachhaltigkeit. In ihrer gemeinsamen Ansprache betonten die Geschäftsführer Sabine Braun und Dr. Thomas Melde, wie wichtig es sei, ständig für Veränderungen offen zu sein. akzente hat zum Jubiläum auch eine neue Website veröffentlicht, die unter dem Motto „Verantwortung ist unser Geschäft“ das erweiterte Leistungsspektrum präsentiert.

→ [www.akzente.de](http://www.akzente.de)

### Transparenz in globalen Lieferketten

### CIDER: VERNETZTE ANALYSE VON KOMPLEXEN LIEFERKETTENBEZIEHUNGEN

Die neue iPoint BiS Anwendung CiDER bringt Transparenz in die Beziehungen zwischen Organisationen und Lieferketten und visualisiert diese. Als erste EHS (Environment, Health and Safety)- und Nachhaltigkeitslösung setzt sie dabei auf die Graph-Datenbank-Technologie als Kernkomponente. Damit können mehrstufige, vielschichtige und globale Lieferkettenbeziehungen auf Knopfdruck in Echtzeit angezeigt werden.

Den Mehrwert der Applikation verdeutlicht etwa dessen Einsatz im operativen Risikomanagement: Mit Hilfe von CiDER können Unternehmen verschiedenste Risiken in Abteilungen oder Aufgabenbereichen nicht nur überwachen und steuern, sondern ebenfalls mögliche Fälle von Non-Compliance mit gesetzlichen, kunden- und unternehmensspezifischen Anforderungen erkennen und potenzielle Schwachstellen innerhalb der gesamten Organisation bewerten und beheben.

„In unserem zunehmend globalen Markt verlangen Unternehmen einen ganzheitlichen, risikobasierten Ansatz für EHS und



Nachhaltigkeitslösungen“, sagt Jörg Walden, CEO der iPoint-Gruppe und Gründer von iPoint-systems. „Software-Lösungen müssen Nutzern hier eine weltweite Sichtbarkeit ihrer EHS- und Nachhaltigkeitsleistung garantieren und gleichzeitig einen Mehrwert liefern, indem sie handlungsorientierte und verwertbare Erkenntnisse für eine verbesserte Unternehmensleistung bereitstellen. Der Wert von Daten ergibt sich aus der Fähigkeit, sie in ihrer Verbindung zu allen verfügbaren Daten zu verstehen und sie zur Vorhersage von Trends und Mustern zu verwenden. Das Tool wird sich nach und nach zu einer integrierten Anwendung auf dem iPoint SustainHub, der universellen Compliance- und Nachhaltigkeitsplattform, entwickeln.“

→ [www.ipoint-bis.com](http://www.ipoint-bis.com)

### C&A startet mit PACKMEE neues Textilsammelprogramm „We take it back“ HEISS BEGEHRT STATT AUSGEMUSTERT

C&A schenkt ausgemusterten Kleidungsstücken ein zweites Leben. Ab sofort kann jeder Verbraucher noch gut tragbare Kleidung und Schuhe per Post einsenden und Gutes tun – für die Umwelt und für karitative Zwecke. Als Dankeschön gibt es einen 15-Prozent-Gutschein für den nächsten Einkauf in der C&A Filiale oder im C&A Online-Shop. C&A kooperiert für sein „We take it back“ – Sammelprogramm mit PACKMEE, dem Dienstleister, der sich auf die Sammlung und die Vermarktung von

noch tragbaren Kleidungsstücken, Schuhen und Haushaltstextilien spezialisiert hat. „Das Sammel- und Spendensystem von PACKMEE ist eine gute Lösung für uns, da es Verbrauchern die Möglichkeit gibt, ausgemusterte Teile ganz einfach online abzugeben“, erklärte Mohamed Bouyaala, Landesdirektor von C&A Deutschland. „Mit PACKMEE gehen wir einen Schritt weiter in Richtung einer Kreislaufwirtschaft.“ Von jedem gespendeten und verkauften Kilo tragbarer und gebrauchsfähiger

Textilien und Schuhe gehen 50 Prozent der Einnahmen abzüglich Kosten für Porto- und Logistik an das Deutsche Rote Kreuz. „Unser Ziel ist es, ein nachhaltiges System zur Nutzung von gebrauchter, noch tragbarer Kleidung aufzubauen. Es freut uns sehr, dass wir mit C&A eines der führenden deutschen Textilunternehmen gewonnen haben, das sich für nachhaltiges Handeln einsetzt“, sagte Stephan Kruse-Thamer, Geschäftsführer von PACKMEE.  
→ [www.packmee.de/c-und-a.html](http://www.packmee.de/c-und-a.html)





# NEUES AUS DEM PARTNERNETZWERK

## NORMA Group erhält Prime-Status



**Dr. Michael Schneider, Finanzvorstand der NORMA Group**

Die NORMA Group, ein internationaler Marktführer für hochentwickelte Verbindungstechnologie, erhält den Prime-Status von der Ratingagentur ISS-oekom für überdurchschnittliche Nachhaltigkeitsleistungen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance. Damit zählt die NORMA Group zu den besten zehn Prozent der weltweit rund 6.300 bewerteten Unternehmen. „Das Rating bestätigt, dass die Aktie der NORMA Group für ein Investment aus ökologischer und sozialer Sicht qualifiziert ist“, sagt Dr. Michael Schneider, Finanzvorstand der NORMA Group. „Wir werden unsere CR-Maßnahmen weiterhin konsequent entlang der gesamten Wertschöpfungskette umsetzen.“

Besonders in den Bereichen Umweltmanagement sowie Gesellschaft und Produktverantwortung hat sich das Unternehmen im Bewertungszeitraum weiter verbessert. Laut der Analyse von ISS-oekom helfen die Produkte der NORMA Group, Emissionen, Leckagen und Gewicht zu optimieren. Gemäß ihrer Corporate-Responsibility-Strategie will die NORMA Group mit ihrem unternehmerischen Handeln einen Beitrag zu einer ökologisch und sozial nachhaltigen Gesellschaft leisten.

→ [www.normagroup.com](http://www.normagroup.com)

## ECOINTENSE, ECOWEBDESK UND NORDSAFETY HEISSEN JETZT QUENTIC

EcoIntense führt seine Produkt- und Unternehmenswelten unter einem Dach zusammen: Die HSE- und CSR-Software EcoWebDesk sowie die dazugehörige App NordSafety tragen mit dem Release 11.0 am 11. Oktober den einheitlichen Namen Quentic. Die Unternehmen EcoIntense und NordSafety firmieren ebenfalls als Quentic.



**Markus Becker, CEO von Quentic**

Über 600 Unternehmen steuern Health, Safety, Environment (HSE) und Corporate Social Responsibility (CSR) mit den Software-Lösungen des führenden deutschen Spezialisten. Im Zuge eines internationalen Rebrandings stellt sich EcoIntense neu auf. Die Rechtsform und Gesellschafterstruktur bleiben unverändert bestehen.

„Als wir unsere Software EcoWebDesk 2007 auf den Markt brachten, lag der Fokus noch auf Umweltmanagement. Heute decken wir ein deutlich breiteres Themenspektrum ab – von Arbeitssicherheit, Gefahrstoffmanagement und Legal Compliance bis hin zu Nachhaltigkeit. Durch die Akquisition von NordSafety haben wir unser Portfolio um eine innovative App erweitert und von unseren neuen Standorten aus unterstützen wir immer mehr Kunden auch länderübergreifend. Mit unserer neuen Marke sind wir optimal für den weiteren Kurs auf die europäische Marktführerschaft gerüstet“, sagt Markus Becker, Chief Executive Officer (CEO) von Quentic.

### Daten verknüpfen, HSE- und CSR-Akteure verbinden

Der Name Quentic enthalte unterschiedliche Elemente des Anspruchs „connect. engage. inspire“. Christine Walch, Head of Marketing & PR: „Unsere Positionierung macht deutlich, dass wir mit unserer Software HSE- und CSR-Akteure verbinden, aufgaben-spezifisch involvieren und für das gesamte Aufgabenfeld begeistern – via Browser oder per App“. Mit der mobilen Lösung können Mitarbeiter Ereignisse und Unfälle von unterwegs mit dem Smartphone melden. Werden alle Unternehmensmitglieder unkompliziert einbezogen, erhöht sich die Aufmerksamkeit für Sicherheitsthemen nachhaltig.

Neben der App und Software im angepassten Design präsentiert der Softwarespezialist zum Release 11.0 eine besondere Neuerung: Nutzer der Software erhalten Zugang zu einer exklusiven Online-Community. „Die Quentic Community ist ein Zusammenschluss von Kunden, dem Quentic-Team und Partnern, die gemeinsam noch mehr erreichen. Ziele sind Wissensaustausch und Best Practice Sharing bezüglich Fachthemen und deren Umsetzung in unserer Software, das Einbringen von Feedback und Anforderungen sowie die Schaffung eines zusätzlichen Kanals für Support und Leitfäden“, erklärt Sebastian Mönnich, Chief Operating Officer (COO) von Quentic..



→ [www.quentic.de](http://www.quentic.de)

## Gemeinwohlbilanz

### NACHHALTIGKEITSBERICHTE NEU DEFINIEREN

Nachhaltigkeitsberichte präsentieren die unternehmerische Verantwortung gegenüber der Umwelt und Gesellschaft und werden in zahlreichen Varianten als vorbildliches Kommunikationsmittel genutzt. Neu sind sie jedoch nicht mehr. Viele Unternehmen hangeln sich an teils standardisierten Fragen entlang, um ihr Wirken für die Gesellschaft transparenter zu machen. Die Gemeinwohlbilanz hingegen geht nicht nur einige Schritte weiter, sondern bohrt auch in der Tiefe nach – und genau dort kann es auch schon mal wehtun. In der Gemeinwohlbilanz wird der Unternehmenserfolg nicht monetär gemessen, sondern als Beitrag zum Gemeinwohl.

Die Grundidee entspringt der werteorientierten Bewegung der Gemeinwohlökonomie (GWÖ), die sich für ein ethisches Wirtschaftsmodell einsetzt. Gelingende Beziehungen statt Konkurrenz stehen im Mittelpunkt des neuen Ansatzes einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise. Bereits 400 Unternehmen haben ihre Gemeinwohlbilanzen veröffentlicht oder sind GWÖ-Mitglied.

Die B.A.U.M. Consult GmbH, die auf über 20 Jahre Erfahrung aus Unternehmens- und Umweltberatung blickt, wollte auch

hier einen Schritt weiter gehen und ist überzeugt davon, dass Ökonomie, Ökologie und Soziales mehr als vereinbare Ziele sind. Mit der Ausbildung einer Mitarbeiterin zur GWÖ-Beraterin und der simultanen Erstellung der eigenen Gemeinwohlbilanz, übernimmt die B.A.U.M. Consult GmbH auch eine Vorreiterrolle im Nachhaltigkeitsmanagement. Der Erstellungsprozess eines Gemeinwohlberichtes setzt auf intensive Mitarbeiterpartizipation und ein hohes Maß an Transparenz gegenüber den



Berührungsgruppen. An mancher Stelle mag der Prozess mühsam oder langwierig erscheinen – durch die kontinuierliche Organisationsentwicklung und gemeinwohlorientierte Innovationsimpulse können Unternehmen jedoch eine ganz neue Flughöhe in Sachen Berichterstattung erzielen.

Ein ausführlicher Bericht über den Weg zur Gemeinwohlbilanz auf:

↗ [www csr-news.net](http://www csr-news.net)



Berenberg-Chef Dr. Hans-Walter Peters überreicht den Berenberg-Preis für unternehmerische Verantwortung an die Ritter-Sport-Beiratsmitglieder Moritz Ritter und Tim Hoppe (v. l.).

### Berenberg-Preis für unternehmerische Verantwortung

Die Alfred Ritter GmbH & Co. KG ist mit dem „Berenberg-Preis für unternehmerische Verantwortung“ ausgezeichnet worden. In Hamburg haben die Gesellschafter Tim Hoppe und Moritz Ritter den renommierten Preis entgegengenommen. Die Alfred Ritter GmbH & Co. KG erhält den Preis vor allem für ihr Engagement im Kakao-Sektor. So ist das Familienunternehmen aus dem schwäbischen Waldenbuch der erste große Tafelschokoladenhersteller, der für sein gesamtes Sortiment ausschließlich zertifiziert nachhaltigen Kakao bezieht. Besondere Beachtung schenkte die Experten-Jury der eigenen Kakaoplantage von Ritter Sport, El Cacao, mit der das Unternehmen neue ökologische Standards im Kakaoanbau setzen wird.

↗ [www.ritter-sport.de](http://www.ritter-sport.de)

## MCDONALD'S LEGT 32 MILLIONEN AUTOS STILL

Wussten Sie, dass McDonald's einer der größten Salatverkäufer Deutschlands ist? Oder dass das Unternehmen bis 2030 weltweit so viel CO<sub>2</sub> einspart, wie 32 Millionen Autos innerhalb eines Jahres ausstoßen? In seinem bereits achten Nachhaltigkeitsbericht dokumentiert McDonald's Deutschland die Daten, Fakten und Fortschritte im Hinblick auf die Herkunft der Rohwaren, die Gestaltung der Lieferkette oder ein nachhaltiges Energie- und Verpackungsmanagement für das Geschäftsjahr 2017. Die Aufmachung des

Berichts ist dabei an die diesjährige Kampagne „365 Gründe für McDonald's“ angelehnt. Jedes Kapitel wird dabei mit einem dieser Gründe eröffnet und dieser genauer erläutert. Eine zentrale Rolle spielt im aktuellen Bericht die globale Nachhaltigkeitsstrategie „Scale for Good“, mit der sich McDonald's ambitionierte Ziele gesetzt hat. Weltweit will McDonald's beispielsweise bis 2030 in den Restaurants und Büros die CO<sub>2</sub>-Emissionen um 36 Prozent, in der Lieferkette um 31 Prozent pro Tonne Produkt senken.



Der aktuelle Nachhaltigkeitsbericht zeigt auch, dass McDonald's Deutschland zur Erreichung dieser Ziele im eigenen Markt bereits große Fortschritte gemacht hat.

↗ [www.mcdonalds.de/nachhaltigkeit](http://www.mcdonalds.de/nachhaltigkeit)



# Termine

## 5. Kommunale Nachhaltigkeitstagung

Teilnehmende können sich mit über 100 kommunalen und regionalen Mitstreitern zu lokalen Nachhaltigkeitsprozessen austauschen und neue Impulse in der eigenen Kommune setzen.

**27. November 2018,**

**Gelsenkirchen**

→ [www.lag21.de](http://www.lag21.de)

## imug Impuls 2018

„Wirk das?“, der „SDG Investment Case“ im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit, Finanzierung und Wirkungsmessung.

**22. November 2018,**

**Hannover**

→ [www.imug.de](http://www.imug.de)

## think17 Summit



Bei dem think17 Summit geht es um die Weiterentwicklung von gemeinsamen, unternehmerischen Lösungen zur Erfüllung der Sustainable Development Goals.

**29. November 2018,**

**Bochum**

→ [www.think17.org](http://www.think17.org)

## Bits & Bäume

Die Konferenz für Digitalisierung und Nachhaltigkeit

**17./18. November 2018,**

**Berlin**

→ [bits-und-baeume.org](http://bits-und-baeume.org)

## „Responsible Leadership in Times of Transformation“

**Europas führende CSR und Nachhaltigkeitskonferenz feiert ihre Premiere in Köln**



Das Center for Advanced Sustainable Management (CASM) an der Cologne Business School (CBS) richtet in Kooperation mit der Humboldt-Universität (HU) und der Hamburg School of Business Administration (HSBA) erstmals die 8th International Conference on Sustainability and Responsibility aus. Vom 14. bis zum 16. November 2018 treffen sich internationale Wissenschaftler, Thought-Leader, Führungs Kräfte, Politiker und Vertreter der Zivilgesellschaft aus über 40 Nationen auf der CSR- und Nachhaltigkeitskonferenz in der Kölner Flora. Im Jahr 2004 als Humboldt-CSR-Konferenz gegründet, gilt das englischsprachige Symposium heute als Leitkonferenz für nachhaltiges Management in Europa.

In diesem Jahr liegt ihr Fokus u.a. auf den Kernthemen „Verantwortungsvolle Führung“, „Digitalisierung und neue Technologien“, „Business Transformation“, „Social Innovation & Entrepreneurship“,

„(Corporate) Governance“ und „Responsible Finance“. Die Veranstaltung richtet sich an ein internationales, interdisziplinäres Fachpublikum aus Wissenschaft und Industrie. Die verschiedenen Themen werden in Form von Vorträgen und Paneldiskussionen von CSR-Experten wie John Elkington, R. Edward Freeman, Wayne Visser, Lize A.E. Booyens, Prof. Ernst U. von Weizsäcker, Robert G. Eccles, Georg Kell und John Spengler dargestellt. Zudem laden Vertreter aus der Industrie sowie aus dem Non-Profit Bereich die Teilnehmer zu interaktiven Workshop Sessions ein.

Nordrhein-Westfalens Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie Prof. Dr. Andreas Pinkwart wird die Konferenz eröffnen: „Die digitale Transformation ist eine der größten ökonomischen und gesellschaftlichen Aufgaben unserer Zeit – für Nordrhein-Westfalen und auch weltweit. Für dieses bedeuten-

de Zukunftsthema brauchen wir einen breiten gesellschaftlichen Dialog und ein verlässliches ethisch-rechtliches Fundament. Gute Führung bedeutet dabei, Verantwortung für sich, für andere und für die Zukunft zu übernehmen und eine Vorbildrolle einzunehmen.“

„Unser Ziel als Ausrichter der CSR-Konferenz ist es, zu einem gesamtgesellschaftlichen Dialog über die Themen Nachhaltigkeit und verantwortungsvolle Führung zwischen internationalen Fachexperten und der Öffentlichkeit beizutragen, um gemeinsam die Transformation von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu nachhaltiger Entwicklung voranzutreiben“, sagt Prof. Dr. René Schmidpeter, Leiter des Centers for Advanced Sustainable Management.

**14–15. November 2018,  
Köln**

→ [www.international-csr.org](http://www.international-csr.org)

# Studien



## Fach- und Führungskräfte auf den digitalen Wandel vorbereiten

Der digitale Wandel stellt neue Anforderungen an Fach- und Führungskräfte. Dies erfordert Lösungen im Human Resources- und Gesundheitsmanagement sowohl in Großunternehmen als auch in kleinen und mittleren Betrieben. Zu präventiven Maßnahmen und neuen Konzepten befragten Wissenschaftler der Universität Heidelberg rund 600 Geschäftsführer und Personalverantwortliche von Unternehmen aus dem In- und Ausland. Die Studie unter der Leitung des Arbeits- und Organisationspsychologen Prof. Karlheinz Sonntag ist Bestandteil des bundesweit angelegten Projekts „Maßnahmen und

Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen“ (MEGA). „Digitalisierung und technologische Entwicklungen führen zu erheblichen qualitativen Veränderungen der Arbeit“, so Prof. Sonntag. „Schneller Informationstransfer, Zeitdruck und Multitasking sind potentielle Stressfaktoren am Arbeitsplatz.“ Die deutliche Mehrheit der befragten Personalverantwortlichen geht davon aus, dass die Digitalisierung zu einer Zunahme der psychischen Belastungen führen wird. Aus diesem Grund suchen die Verantwortlichen nach geeigneten betrieblichen Maßnahmen zur Stressbewältigung und nach neuen Kon-

zepten für zeit- und ortsflexibles Arbeiten.

Im länderübergreifenden Vergleich zeigt sich, dass die Verantwortlichen in Unternehmen aus dem Ausland insgesamt einen höheren Bedarf an fachlicher Qualifizierung feststellen als die Kollegen in Deutschland. Als gleichermaßen drängend beschreiben die befragten Geschäftsführer und Personalverantwortlichen im In- und Ausland das Anliegen, das Interesse der Mitarbeiter an Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu steigern.

→ [www.gesundearbeit-mega.de](http://www.gesundearbeit-mega.de)

## Einfluss der Moral auf die Zahlungsbereitschaft

Welche Menschen sind es, die für höhere Tierwohl-Standards bereit sind, an der Supermarktkasse mehr für Eier und Fleisch zu zahlen? Erstmals haben Wissenschaftler der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (MLU) in einer Studie untersucht, ob und welche moralischen Haltungen beim Konsum zu Grunde liegen. Demnach gibt einen großen Wertpluralismus in der Bevölkerung. Und es gibt zahlreiche Menschen, die zwar nichts zahlen wollen, sich aber dennoch um das Wohl von Tieren sorgen.

→ [www.uni-halle.de](http://www.uni-halle.de)

## CSR-bezogene Vorstands- und Aufsichtsratspflichten

Der Autor Gregor Bachmann untersucht die Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat durch die Anforderungen der CSR-Berichtspflicht, vor allem unter dem Gesichtspunkt von Sanktionen. Diese seien streng genug, um den Anforderungen des EU-Rechts zu genügen, ohne außergewöhnliche Risiken für die Verwaltung zu bergen. Ob sie treffsicher genug sind, um „Greenwashing“ zu vermeiden, müsse die Zukunft zeigen.

→ [Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, Band 47](http://Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, Band 47)

## Ladenpreis – wahrer Preis?

Wissenschaftler der Universität Augsburg haben in der Studie „How much is the dish – was kosten uns Lebensmittel wirklich?“ die verursachergerechten externen Kosten der deutschen Landwirtschaft evaluiert. Die höchsten externen Folgekosten und damit größten Fehlbepreisungen gehen danach mit der Produktion konventionell hergestellter Produkte tierischen Ursprungs einher. Diese müssten auf Erzeugerbasis dreimal so teuer sein wie derzeit bepreist, also

mit einem Aufschlag von 196 Prozent auf die Erzeugerpreise. Die zweithöchsten Aufschläge mit 96 Prozent müssten für konventionell hergestellte Milchprodukte erfolgen und die niedrigsten mit 6 Prozent für Bio-Lebensmittel pflanzlichen Ursprungs. Die Studie von Tollwood und der Schweinfurth Stiftung leistet einen Beitrag zur Kostenwahrheit und ist bislang die erste Studie, die für Deutschland diese Umweltbelastungen errechnet hat. Es ist allerdings davon auszugehen,

dass die tatsächliche Preisdifferenz erheblich größer ist. Denn die Datenlage zu gravierenden weiteren Umweltfolgen, wie beispielsweise zu den gesellschaftlich-sozialen Auswirkungen von Antibiotikaresistenzen oder den ökologischen Auswirkungen durch den Einsatz von Pestiziden, ist so unzureichend, dass keine Aussagen in der Studie darüber getroffen werden konnten.

→ [www.tollwood.de](http://www.tollwood.de)



# Literatur

## Niels Christiansen

**CSR muss keine Bürde sein**  
*Sustaineration*, 2018,  
EAN 9783000596186

Das Handbuch zeigt, wie der CSR-Gedanke systematisch in Unternehmen verankert werden kann und bietet in 8

  
Etappen ganz konkrete Vorgehensweisen und Methoden zur Umsetzung eines wirksamen CSR-Managements.

## Frank Martin Püschel

**Radical Change**  
FAZ Buch, 2018, 112 Seiten,  
ISBN: 978-3-96251-027-5

Dieses Buch soll einen neuen Weg zeigen, damit Unternehmen ihr oft kritisiertes

  
Profitstreben mit nachhaltigen und sozialen Zielen in Einklang bringen.

## J. Daniel Dahn

**Benchmark Nachhaltigkeit**  
transcript Verlag, 2019, 144 Seiten ISBN: 978-3-8376-3467-9

Die »Sustainability Zeroline« ist die erste scharfe Bench-

  
mark für Nachhaltigkeit und setzt einen klaren Impuls, Zukunftsfähigkeit konsequent neu zu denken.

## Uwe Schneidewind

**Die Große Transformation**  
*Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*

FISCHER Taschenbuch, 2018, 528 Seiten, ISBN: 978-3-596-70259-6

Trump, Populismus, Luxus- und Konsumwahn, Ressourcenverschwendungen – die ökologische Transformation befindet sich in der Krise. Kann der Umbau zu einer sozial und ökologisch gerechten Welt noch gelingen? Ja, sagen Uwe Schneidewind und das Team vom Wuppertal Institut. Was es dafür braucht, ist »Zu-

kunstskunst«. Damit ist die Fähigkeit gemeint, kulturellen Wandel, kluge Politik, neues Wirtschaften und innovative Technologien miteinander zu verbinden. So werden Energie- und Mobilitätswenden, die Ernährungs-



wende oder der nachhaltige Wandel in unseren Städten möglich. Das Buch ermuntert Politik, Zivilgesellschaft, Unternehmen und jeden einzelnen von uns zu Zukunftskünstlern zu werden.

## Thomas Pyhel (Hrsg.)

**Zwischen Ohnmacht und Zuversicht?**  
*Vom Umgang mit Komplexität in der Nachhaltigkeitskommunikation*

oekom verlag, 2018, 212 Seiten, ISBN-13: 978-3-96238-042-7

Komplexe Themen wie etwa der Klimawandel sind schon für Experten eine Herausforderung – wie kann Komplexität dann auf ein auch für Laien verständliches Maß reduziert werden? Wie kann eine gelingende Nachhaltigkeitskommunikation Alltagsbezüge herstellen und individuelle

Handlungsoptionen anbieten? 19 Autorinnen und Autoren geben dazu fundierte Einblicke und beleuchten Ansätze und Angebote unterschiedlicher wissenschaftlicher und praxisbezogener Disziplinen – von



der Hirn- und Kognitionsforschung über die Psychologie, die Sozialwissenschaften und die Bildungs- und Kommunikationsforschung bis hin zu den Systemwissenschaften.

## Heinrich Beyer, Hans-Jörg Naumer (Hrsg.)

**CSR und Mitarbeiterbeteiligung**  
*Kapitalbeteiligung im 21. Jahrhundert*

Gabler Verlag, 2018, 306 Seiten, ISBN 978-3-662-57599-4

Vermögensbildung durch Kapitalbeteiligung stellt den zentralen Inhalt des Buches dar. Einen Schwerpunkt dabei bildet die Motivation, Kapitalbeteiligung als Antwort auf den technologischen Wandel in

der Wirtschaft zu gestalten. Das Buch ist dabei auch ein Anwenderbuch: Es führt keine Diskussion im Elfenbeinturm, sondern unterbreitet Vorschläge sowohl für die betriebliche als auch die politische Praxis.



Fundiert, aber dennoch leicht lesbar, wendet es sich an eine gesellschaftspolitisch interessierte Zielgruppe in Politik, Wirtschaft und Unternehmen.

# Personen



## Neue Position für CSR geschaffen

Die neue Position als Leiterin Corporate Social Responsibility (CSR) bei R-Biopharm hat am 1. Mai **Ilona Kenji** (47) übernommen. Sie ist künftig für die Steuerung und weitere strategische Ausrichtung des Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen verantwortlich und wird auch die Tochtergesellschaften des Konzerns mit insgesamt mehr als 1000 Mitarbeitern bei ihren CSR-Aktivitäten unterstützen.



## Unterstützung für PHINEOs Strategische Kooperationen

**Katja Wagner** (40) verstärkt seit Februar 2018 das Team Strategische Kooperationen bei der PHINEO gAG.

Im Team Strategische Kooperationen wird sie bei der PHINEO gAG innovative Kooperationsprojekte entwickeln und den Kontakt zu bestehenden und zukünftigen Partnern betreuen.

## Neuer Vereinsvorstand im DNWE

**Prof. Dr. Stephan Grüninger**, Wissenschaftlicher Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG), und **Prof. Dr. Nick Lin-Hi**, Professor für

Wirtschaft und Ethik an der Universität Vechta, sind die beiden neuen Vorsitzenden des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e. V.. Ihnen zur Seite stehen

Dr. Matthias Herfeld (Schatzmeister), Prof. Dr. Joachim Fetzer, Otto Geiß, Katharina Knoll, Dr. Stefan Otremba, Monika Rühl und Bernhard Schwager.

## Epson erweitert sein CSR-Team



Seit Anfang 2018 hat **Leonie Sterk** die Verantwortung für den neu gegründeten Fachbereich als CSR-Manager bei Epson in Deutschland übernommen.

Die erfahrene Nachhaltigkeitsexpertin und Absolventin des internationalen Masterstudiengangs Environmental Sciences, Policy and Management stellt unter anderem sicher, dass Epson die CSR-Anforderungen im Kontext europäischer Richtlinien und nationaler Gesetze einhält und unterstützt die Vertriebsabteilungen in allen Fragen rund um Nachhaltigkeit. Mit der Etablierung dieses europäischen Bereichs forciert Epson die europaweit betriebene Verankerung von CSR-Engagement innerhalb der gesamten Unternehmensstruktur. Leonie Sterk berichtet in ihrer Funktion an Henning Ohlsson, CSR-Director Europe und Geschäftsführer der Epson Deutschland GmbH.

## Schlüsselposition für verantwortungsvolle Unternehmensführung

**Christine Kaufmann**, Rechtsprofessorin der Universität Zürich wurde von der OECD zur neuen Vorsitzenden des Ausschusses für verantwortungsvolle Unternehmensführung ernannt. In diesem Amt wird sie die Umsetzung und Weiterentwicklung der entsprechenden Leitsätze durch die 48 Mitgliedsstaaten leiten und mitgestalten.

## Neue Agentur für Social Campaigning & Sustainable Marketing



**Christoph Metzelder** und **Raphael Brinkert** haben sich mit einer Agentur für Social Campaigning & Sustainable Marketing selbstständig gemacht. Die Agentur ist am 3. Oktober mit 10 Mitarbeitern in Düsseldorf gestartet und richtet sich an Unternehmen,

Verbände, Stiftungen, Institutionen und Initiativen.



## Vorsitz für DGCN Lenkungskreis

Der DGCN Lenkungskreis hat erstmalig im Rahmen der Neustrukturierung des UN Global Compact einen Vorsitzenden gewählt. Die Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft wählten **Thorsten Pinkapank**. Pinkapank leitet bei BASF die Einheit Corporate Sustainability Relations.

**Jane Ambachtsheer** ist seit dem 27. August Global Head of Sustainability bei NP Paribas Asset Management.

**Anja Cichowlas** verstärkt seit Oktober das Team der Nachhaltigkeitsberatung Sustainalize und ist dort für die Expansion auf dem deutschen Markt zuständig.

**Christian Hell** ist seit Oktober Partner bei KPMG Sustainability Services in Deutschland.



Personalmeldungen an:  
[redaktioncsr-news.net](mailto:redaktioncsr-news.net)

# CSR NEWS 2.0

**Vor mehr als zwölf Jahren wurde CSR NEWS aus der Taufe gehoben und hat sich seit dieser Zeit zu einem der meistgelesenen Informationsangebote zum Thema Unternehmensverantwortung im deutschsprachigen Raum entwickelt. Wir denken es ist an der Zeit, Neues zu wagen.**



**S**eitdem die Initiatoren Prof. Thomas Beschoner und Achim Halfmann im Jahr 2006 begannen das zunehmend populäre Thema der Corporate Social Responsibility mit kritischem Blick zu begleiten, waren zwei Ereignisse noch nicht erkennbar, die unseren Weg seither stark beeinflusst haben. Einige Monate nach dem Launch unserer Webseite stellte Apple das erste iPhone vor und revolutionierte damit unseren Umgang mit digitalen Inhalten. Von ebensolcher Bedeutung war die bereits erwähnte Finanzkrise im Jahr 2008, durch die nicht nur Banken, sondern die Verantwortung von Unternehmen insgesamt deutlich stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit rückten.

In dieser Zeit hat das Thema gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung eine beachtliche Karriere gemacht. Immer mehr Unternehmen veröffentlichen Nachhaltigkeitsberichte, setzen sich mit den ökologischen und sozialen Auswirkungen ihres Handelns auseinander und versuchen im besten Sinne ein Corporate Citizen zu sein. Auf der anderen Seite steigen die klimaschädlichen Emissionen unvermindert weiter, werden die Ozeane mit Plastikmüll verschmutzt, findet Tierschutz häufig nur auf dem Papier statt, geht die Verdienstschiere zwischen Management und Belegschaft immer weiter auseinander und sind befristete Arbeitsverträge heute nahezu die Norm – die Liste ließe sich endlos wei-



**CSR-NEWS 2.0 könnte man als bildungsorientierten Fachjournalismus bezeichnen.“**

Thomas Feldhaus, Vorstand UVG. e.V.



**Dem Thema Unternehmensverantwortung soll mehr Aufmerksamkeit beschert werden.“**

Martin Kunze, Vorstand UVG. e.V.

terführen. Es gibt also noch viel zu tun. Das erfordert nicht nur entschlossenes Handeln, sondern auch umfangreiches Wissen und ein Verständnis der unterschiedlichsten Positionen. Dazu wollen wir einen Beitrag leisten. Auf CSR NEWS sollen Nachhaltigkeitsmanagerinnen und Nachhaltigkeitsmanager genauso zuhause sein, wie kritische Konsumenten, Lehrerinnen und Lehrer ebenso wie Schüler.

Zieht man die Betriebswirtschaftslehre zu Rate, so durchläuft ein Produkt im Laufe seines Lebens vier Phasen. Dieser sogenannte Produktlebenszyklus reicht von der Markteinführung über fortgesetztes Wachstum und die beginnende Markt-Sättigung bis zur Phase der Degeneration. Wir stellen uns bei CSR NEWS seit einiger Zeit die Frage, ob sich dieses Konzept auf Medienprodukte übertragen lässt, um dabei durch frühzeitig angestossene Innovationsprozesse, auch im News Business das Eintreten der letzten Phase zu vermeiden. Wir meinen ja. Ähnlich wie Autos müssen Medienprodukte den Bedürfnissen ihrer Leser gerecht werden. Und diese Bedürfnisse haben sich seit dem Siegeszug des Smartphones dramatisch verändert.

Von Beginn an hat sich CSR NEWS mit bis zu 30.000 Zugriffen pro Tag schnell entwickelt. Auch das 2011 erstmals publizierte CSR MAGAZIN ist inzwischen in der fachlich relevanten Print-Landschaft etabliert. Die geneigte Leserin, der geneigte Leser mag sich jetzt die Frage stellen: Warum also nicht einfach weiter so? Die Antwort führt zurück zum Produktlebenszyklus: in Zeiten des wachsenden Bewusstseins für die Herausforderungen des Klimawandelns und einem inzwischen denkbaren breiten fach- und po-

pulärmedialen Angebots für nachhaltiges Wirtschaften, wollen wir CSR NEWS und das CSR MAGAZIN als bisherige Angebote überarbeiten, um mit innovativen Produkten zum Gedanken der Bildungsplattform zurückzukehren und einen neuen Lebenszyklus starten.

Durch unseren Neubeginn setzen wir einen Gedanken um, den es schon bei unserer Gründung gab. Bereits den Initiatoren Halfmann und Beschorner ging es um ein offenes, dialogorientiertes Informationsangebot. Die Leser, die ja zugleich auch Akteure im Themenfeld der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung sind, sollten nicht nur Gegenstand sondern auch Teil der Berichterstattung sein. Vor der Einführung des Touchscreens und zu einer Zeit als die Wirtschaftsethik Mitte der Zehnerjahre des neuen Jahrtausends noch in den Kinderschuhen steckte, war die Idee ein Netzwerk

der Experten statt einer normalen Nachrichtenseite zu starten fast revolutionär. Aber heute, nach der Veröffentlichung der letzten Klimareporte und nachdem die sogenannte Flüchtlingskrise Realität geworden ist, werden unternehmerische Best Practice, Erfahrungsaustausch und eine gemeinsame Wissensvermittlung zu immer wichtigeren Werkzeugen auf dem Weg zur großen Transformation.

Genau an diesen Punkten setzt unser neues Konzept an. Auf einen Nenner gebracht könnte man es als bildungsorientierten Fachjournalismus bezeichnen. Dadurch wird die Zielgruppe um ein Vielfaches erweitert. Auf CSR NEWS werden zukünftig nicht nur Beiträge für ein Fachpublikum veröffentlicht, sondern es findet auch eine Übersetzung für ein breites



***Es geht um die Reflexion und eine ausführliche Hintergrundberichterstattung.“***

Dr. Tong-Jin Smith, Vorstand UVG. e.V.

Publikum statt. Damit kehren wir in gewisser Weise zu unseren Anfängen zurück, denn CSR NEWS war noch nie darauf erpicht, die Ersten mit den besten Neuigkeiten zu sein. Vielmehr geht es auf unserer Plattform immer auch und gerade um die Reflexion und eine ausführliche Hintergrundberichterstattung. Damit soll dem Thema Unternehmensverantwortung durch unsere Arbeitsweise wieder mehr Aufmerksamkeit beschert werden. Es geht weniger um die tägliche Nachricht, als vielmehr um den tiefen Einblick in die relevanten Themen. Hintergründe werden aufgezeigt, Kontroversen beleuchtet und aktuelle Entwicklungen bewertet.

Das schaffen wir als Nachrichtenportal niemals alleine – aber als Bildungsplattform können wir diesen Schritt vielleicht gemeinsam gehen.

An dieser Stelle verlässt CSR NEWS seinen Status als reines Medienprodukt und wird zum Akteur. Eine Gratwanderung, bei der die journalistische Unabhängigkeit gewahrt bleiben muss. Ein internes Korrektiv ist also nötig. Aus diesem Grund wurde bereits im Jahr 2013 der Verein Unternehmen – Verantwortung – Gesellschaft e.V. gegründet, der von Beginn an unterschiedliche Akteure aus Wirtschaft, Medien und Wissenschaft an einen Tisch brachte. Unser erklärtes Ziel lautet, den Dialog zu CSR-Themen zu fördern und relevantes Wissen an breite Bevölkerungsgruppen zu vermitteln. Dafür haben

wir in den letzten Jahren viel diskutiert, die Anzahl der Mitglieder erhöht und intensiv an einem zukunftsfähigen Konzept gearbeitet. Im Mittelpunkt stehen folgende inhaltliche und organisatorische Veränderungen:

- Der Verein (Unternehmen Verantwortung Gesellschaft e.V.) tritt an die Stelle der CSR NEWS GmbH.
- Die Community und die digitale Präsenz von CSR NEWS werden gestärkt und um offene Bildungsmaterialien und ausführlichere Hintergrundberichte ergänzt (CC-Lizenierung).
- Das CSR MAGAZIN wird als Einzelprodukt gestärkt.

Ein erster Schritt wurde bereits vollzogen. Der Verein UVG e.V. ist seit dem 1. Juli 2018 alleiniger Herausgeber von CSR NEWS und hat damit bereits ein wichtiges Ziel erreicht – Leser können und sollen sich aktiv als Mitglieder für die Ziele unseres gemeinnützigen Vereins einsetzen. Unsere Herausforderung wird dabei sein, die Marke CSR NEWS zu einem Ort der konzentrierenden Auseinandersetzung zu Fragen der Unternehmensverantwortung weiterzuentwickeln.

Eine weitere wichtige Veränderung betrifft das CSR MAGAZIN. Statt vier Ausgaben pro Jahr wird es ab dem Jahr 2019 voraussichtlich eine einzelne Ausgabe als deutlich umfangreicheres CSR-Jahrbuch ge-

## Meilensteine

### 2005

Ab September 2005 wurden regelmäßige Nachrichten auf CSR NEWS veröffentlicht. Ab Januar 2006 ging die Website offiziell an den Start.

### 2009

Am 19.11.2009 wird die Xing-Gruppe „CSR Professional“ ins Leben gerufen und kann bis heute über 4.500 Mitglieder verzeichnen.

### 2011

Im März 2011 wird die Ausgabe 1 des CSR-MAGAZIN veröffentlicht.



### 2012

Das CSR-MAGAZIN wird als Fachmedium des Jahres in der Kategorie Neugründung ausgezeichnet.



**Wir wollen Routinen verändern, dabei helfen Corporate Citizenship gesamtgesellschaftlich zu skalieren“**

Dr. Christoph Golbeck, Vorstand UVG. e.V.



ben. Im Gegenzug werden die Online-Aktivitäten ausgebaut und neben der Möglichkeit zum Dialog und zur Vernetzung, die Bildung für eine nachhaltige Gesellschaft in den Mittelpunkt rücken. Alle Inhalte werden über Creative Commons-Lizenzen für alle, vor allem aber für Bildungseinrichtungen und gemeinnützige Rechtsformen frei zugänglich sein. Das Ziel dahinter: Wir wollen Routinen verändern, dabei helfen Corporate Citizenship gesamtgesellschaftlich zu skalieren; kurz: wir möchten unseren Beitrag leisten, um aus Worten Taten werden zu lassen.

ternehmen die Möglichkeit zur Mitgliedschaft bieten und damit auf erste Nachfragen reagieren.

**Am 29. November 2018 findet in Berlin die diesjährige Mitgliederversammlung statt.** Auf ihr werden diese Veränderungen und die zukünftigen Beteiligungsmöglichkeiten diskutiert und anschließend veröffentlicht. Gerne begrüßen wir auf dieser vereinsinternen Veranstaltung ausdrücklich auch alle bisherigen Abonnenten (ohne Stimmrecht), unsere Bronze-, Silber- und Goldpartner (ohne Stimmrecht) sowie weitere interessierte Besucher (ohne Stimmrecht) und neue Mitglieder.

Als zusätzlichen Anreiz an diesem Tag den Weg in die Bundeshauptstadt zu finden, sei darauf hingewiesen, dass unmittelbar nach der Mitgliederversammlung, unser Partnernetzwerk, das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik einen DNWE-Abendsaalon ausrichten wird.

Den genauen Beginn sowie den Ort der Mitgliederversammlung teilen wir allen Interessierten gerne persönlich mit. Dafür schreiben Sie uns bitte eine kurze Email an [verein@csr-news.net](mailto:verein@csr-news.net)

→ [www.unternehmensverantwortung.net](http://www.unternehmensverantwortung.net)



Gestalten Sie mit uns Zukunft! Das 17. Ziel der Sustainable Development Goals beschreibt die Bildung von Partnerschaften für eine nachhaltige Entwicklung. Dieses Ziel hat sich der Verein U.V.G. e.V. mit seinen unterschiedlichen Plattformen für die Zukunft auf die Fahne geschrieben. In den vergangenen Wochen haben wir bereits ermutigende Rückmeldungen erhalten und konnten weitere Mitglieder für den Verein gewinnen. Wir wollen auch Un-

#### 2013

Im April 2013 wurde der Verein „Unternehmen – Verantwortung – Gesellschaft e.V.“ in Berlin gegründet.

#### 2015

Mit der Ausgabe 17 erscheint das CSR-MAGAZIN erstmals in neuem Layout.



#### 2017

Im April 2017 wird die Website [csr-news.net](http://csr-news.net) im neuen Design freigeschaltet.



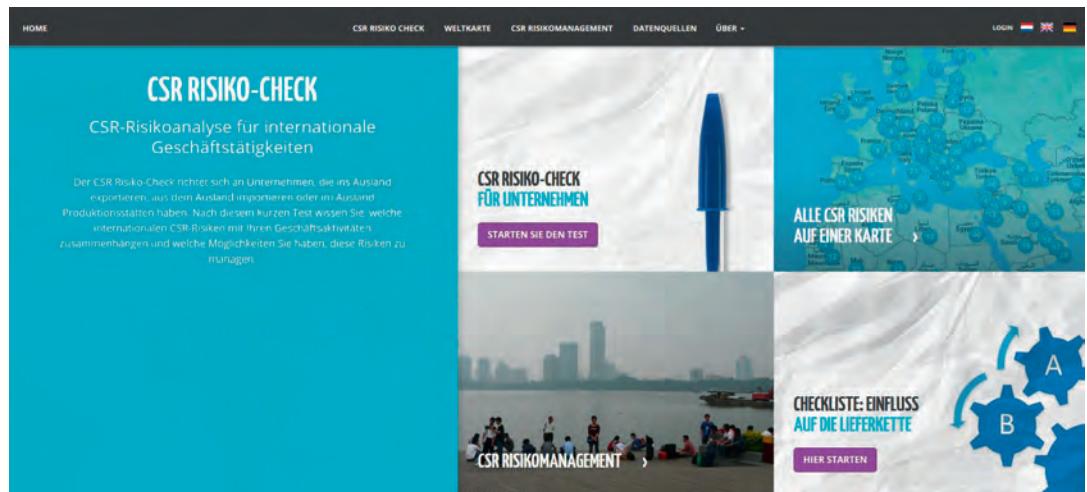
#### 2018

Zum 1. Juli 2018 übernimmt der Verein UVG e.V. die Herausgeberschaft von CSR-NEWS.

# CSR Risiko-Check

## Lieferkette im Blick

Anfang Oktober wurde der CSR Risiko-Check für den deutschen Markt vorgestellt. Das kostenfreie Online-Tool liefert Unternehmen mit internationaler Geschäftstätigkeit eine individuelle CSR-Risikoübersicht.



Produkt auswählen, Beschaffungsland eingeben und schon zeigt der CSR Risiko-Check mögliche Risiken in den Bereichen „faire Geschäftspraktiken“, „Menschenrechte & Ethik“, „Arbeitsrechte“ und „Umwelt“ an. Jeder Bereich besteht zudem aus zahlreichen Unterpunkten, zu dem die jeweiligen Risiken und entsprechende Quellen benannt werden. Für die Länder-/Produktkombination Stahl und China werden beispielsweise 39 Risiken und 28 Empfehlungen aufgeführt. Diese reichen von Korruption über Zwangarbeit und Diskriminierung bis hin zu Luftverschmutzung und Wasserverbrauch. Jeder der vier Hauptbereiche lässt sich aus- oder einschalten und bietet in der gewählten Form die Basis für einen umfangreichen Bericht, der alle genannten und Risiken und die dazugehörigen Empfehlungen in einem PDF zusammenfasst.

Vollständig ist die Liste der möglichen Risiken aber noch nicht. „Obwohl CSR-Risikoinformationen noch nicht für alle Länder und Produkte verfügbar sind, bedeutet dies nicht, dass keine Risiken bestehen, heißt es dazu auf der Website. Manchmal seien noch keine Quelle gefunden, um ein Risiko zu identifizieren. Gefundene Risiken und Quellen müssten zudem erst verifiziert und mögliche Empfehlungen entwickelt werden.“

Die benannten Risiken beziehen sich nicht auf finanzielle Unsicherheiten. Vielmehr wird ein CSR-Risiko als operationelles Risiko innerhalb einer Wertschöpfungskette definiert. Die Informationen dazu basieren auf öffentlich zugänglichen vertrauenswürdigen Quellen. Die Empfehlungen zur Vermeidung der Risiken stehen im Einklang mit den OECD-Leitsätzen und den VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Die VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGPs; 2011) unterscheiden die Pflicht des Staates zum Schutz der Menschenrechte, die Verantwortung der Unternehmen für die Achtung der Menschenrechte sowie den Zugang zu wirksamen Abhilfe- und Beschwerdeverfahren. Basierend auf diesen drei Säulen wurden bisher mehr als zwanzig nationale Aktionspläne entwickelt.

Der CSR Risiko-Check wurde von MVO Nederland, einer Netzwerkorganisation für Corporate Social Responsibility (CSR) in den Niederlanden entwickelt und wird vom niederländischen Außenministerium finanziert. Die inzwischen verfügbare deutsche Version des CSR Risiko-Check wird von der Agentur für Wirtschaft & Entwicklung finanziert und gemeinsam mit dem Berliner Netzwerk UPJ umgesetzt.

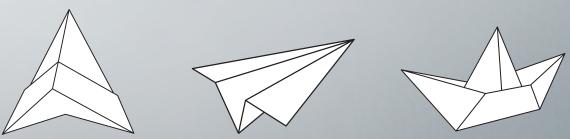
→ [www.csr-risiko-check.de](http://www csr-risiko-check.de)



Hand in Hand für Menschen mit Behinderung weltweit.  
[www.handicap-international.de](http://www.handicap-international.de)



# WER NACHHALTIG HANDELT, HAT EINEN VOGEL



Verleihen Sie dieser Anzeige Nachhaltigkeit! Falten Sie daraus einen Schwan!  
Oder einen Malerhut. Oder was Ihnen sonst noch einfällt. Oder lesen Sie nach,  
welche Ideen und Lösungen wir zum Thema Nachhaltigkeit und gesellschaftliche  
Verantwortung haben. Jetzt in unserem integrierten Geschäftsbericht.

[WWW.PALFINGER.AG](http://WWW.PALFINGER.AG)

**PALFINGER**