

Katja Mayer

Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten

Wegweiser für die Wirtschaft
der Zukunft

2. Auflage

Inklusive
SN Flashcards
Lern-App

MOREMEDIA



Springer Gabler

Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten

Katja Mayer

Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten

Wegweiser für die Wirtschaft
der Zukunft

2., erweiterte und aktualisierte Auflage



Springer Gabler

Katja Mayer
KM Networks GmbH
Hofheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-28934-8 ISBN 978-3-658-28935-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28935-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die 1. Auflage ist erschienen unter dem Titel: Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten. Nachschlagewerk zur Umsetzung von CSR im Unternehmen

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2017, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort: Warum dieses Buch?

Nachhaltigkeit ist ein breit gefächertes, extrem komplexes Themengebiet. Es gibt keine einfachen Lösungen und jeder Lösungsversuch birgt Vorteile aus der einen Perspektive und wiederum Nachteile aus einer anderen Perspektive. Das Ziel, ein intelligentes, nachhaltiges und integratives System zu schaffen, in dem wir trotz Wachstum eine absolute Balance zwischen Umweltbelangen, gesellschaftlichen Interessen und Wohlstand schaffen, wird wahrscheinlich eine Utopie bleiben, wenn wir dafür Perfektion anstreben. Aber Schritt für Schritt, immer das Idealziel vor Augen, können wir eine deutliche Verbesserung erreichen.

Unsere jetzige Art zu wirtschaften, wird einer wachsenden Weltbevölkerung nicht gerecht. Ein unveränderter Kurs erscheint selbstzerstörerisch – erst recht, weil der Klimawandel mit hoher Wahrscheinlichkeit extreme Folgen haben wird. Wandel steht daher im Mittelpunkt der globalen Nachhaltigkeitsdiskussion. Um die Erderwärmung auf eine Steigerung von unter 2 °C zu begrenzen, müssen wir uns aber nicht auf einen Rückschritt einlassen. Sondern wir können neue Wege gehen, unseren Ressourceneinsatz verändern und bereits vorhandene sowie neue Lösungen und Technologien einsetzen, um den erforderlichen Transformationsprozess zu begleiten.

Warum ist mir das Thema Nachhaltigkeit so wichtig?

Ein fundiertes Wissen über Nachhaltigkeit bildet die Grundlage für den Aufbau von Nachhaltigkeitsstrategien im Unternehmen und von nachhaltigen Investments. Sie haben ein Nachschlagewerk vor sich, in dem die zahlreichen Facetten der Nachhaltigkeit in Form von Fragen und Antworten kurz und prägnant dargestellt werden. Die Weiterentwicklung und Neuerungen der letzten 5 Jahre im Kontext einer nachhaltigen Unternehmensführung sind beachtlich. Daher sind es in der 2. Auflage noch einmal 14 Topics mehr geworden: Jede der nun 125 Fragen mit

jeweils dazugehöriger Antwort ist ein eigenständiges Angebot für nachhaltige Weiterbildung. Zur zusätzlichen Orientierung habe ich die Fragen und Antworten 10 Themenbereichen zugeordnet, um Ihnen einen vollständigen Überblick zu bieten und ein gezieltes Nachlesen zu ermöglichen.

Ich freue mich sehr über Ihr Interesse am Thema Nachhaltigkeit und bin überzeugt, dass wir für langfristig wirtschaftlichen Erfolg noch viel verändern können und verändern müssen. Zu dieser Einsicht bin ich erstmals bei der Gruppe Deutsche Börse über die Entwicklung des Handels mit CO₂-Zertifikaten unter dem EU ETS gelangt und fand das seitdem in vielen Unternehmensprojekten bestätigt. Ohne Nachhaltigkeit keine Zukunft!

Hofheim, Deutschland

Katja Mayer

Inhaltsverzeichnis

- 1 Nachhaltigkeit – Hintergründe und Definition einer globalen Herausforderung.** 1
 - Frage 1: Was ist der Ursprung der Nachhaltigkeitsdebatte? 1
 - Frage 2: Wie wird der Begriff der Nachhaltigkeit begründet? 3
 - Frage 3: Welches Dilemma gilt es aufzulösen? 4
 - Frage 4: Welche globalen Megakräfte verändern unsere Welt? 5
 - Frage 5: Welche internationalen Abkommen sind aus der Nachhaltigkeitsdiskussion entstanden?. 7
 - Frage 6: Was ist der UN Global Compact?. 8
 - Frage 7: Welche Rolle spielen die Sustainable Development Goals (SDGs) für Unternehmen? 9
 - Frage 8: Was sind die Eckpunkte des Pariser Klimaschutzabkommens? . . . 11
 - Frage 9: Wie setzt die EU die internationalen Abkommen in Europa um? 12
 - Frage 10: Was versteht die EU unter Sustainable Finance? 14
 - Frage 11: Was ist die Taxonomie der EU? 16
 - Frage 12: Wie funktioniert das europäische Emissionshandelssystem EU ETS? 17
 - Frage 13: Was ist der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte? 19
- 2 Nachhaltigkeit aus Unternehmensperspektive.** 21
 - Frage 14: Welche externen Einflüsse zwingen Unternehmen umzudenken? 21

Frage 15: Welche Risiken und Chancen entstehen aus dem globalen Transformationsprozess?	22
Frage 16: Wie hat sich Unternehmensführung seit den 1980er-Jahren entwickelt?	24
Frage 17: Wie wird Nachhaltigkeit heute im unternehmerischen Kontext verstanden?	25
Frage 18: Welche Begriffe kennzeichnen die nachhaltige Unternehmensführung?	26
Frage 19: Welchen Einfluss haben Erwartungen an die Unternehmen auf ihre Entwicklung?	27
Frage 20: Können sich Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit entziehen?	29
Frage 21: Wie wird nachhaltige Unternehmensführung definiert?	30
Frage 22: Was sind die wichtigsten Wertetreiber je Dimension des Triple-Bottom-Line-Ansatzes?	32
Frage 23: Wie werden ökonomische und ESG-Faktoren zusammengeführt?	33
Frage 24: Wieso befassen sich CEOs mit Nachhaltigkeit im Unternehmen?	33
Frage 25: Welcher Business Case verbirgt sich hinter einer nachhaltigen Unternehmensführung?	35
Frage 26: Wie sieht eine nachhaltige Unternehmenssteuerung aus?	36
Frage 27: Was sind Science based Targets?	37
Frage 28: Wird für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten im Unternehmen ein EDV-System benötigt?	39
3 Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung	41
Frage 29: Spielt Ethik überhaupt eine Rolle?	41
Frage 30: Welchen gesellschaftlichen Wertbeitrag liefert mein Unternehmen?	42
Frage 31: Wie verändert ein nachhaltig ausgerichtetes Selbstverständnis den Unternehmenszweck?	43
Frage 32: Welche Rolle spielen Unternehmenswerte und -kultur?	44
Frage 33: Welche Rolle spielt das Prinzip der Wesentlichkeit?	45
Frage 34: Was ist eine Wesentlichkeitsanalyse?	46
Frage 35: Welche Implikationen ergeben sich für die Corporate Governance aus Nachhaltigkeitssicht?	48
Frage 36: Wie wird das Comply-or-Explain-Prinzip angewandt?	49

Frage 37: Warum sind Rechenschaftspflicht und Transparenz untrennbar voneinander?	51
Frage 38: Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Datenerfassung?	52
Frage 39: Warum ist nachhaltige Unternehmensführung ein Change- und Lernprozess?	53
4 Nachhaltige Unternehmensführung in den Kernprozessen	55
Frage 40: Wie können Kernprozesse neu gedacht werden?	55
Frage 41: Welche Parameter zeichnen ein nachhaltiges Produktdesign aus?	56
Frage 42: Wie gestaltet man Sourcing- und Beschaffungsprozesse nachhaltig?	58
Frage 43: Was ist unter nachhaltiger Produktion zu verstehen?	58
Frage 44: Gibt es Standards für nachhaltige Produktionsverfahren?	59
Frage 45: Welche Zielsetzung verfolgt eine nachhaltige Logistikkette?	60
Frage 46: Was bedeutet Nachhaltigkeit in der Vermarktung und im Marketing?	62
Frage 47: Werden nachhaltige Konsumgüter nachgefragt?	62
Frage 48: Was ist ein nachhaltiges End-of-Life-Produktmanagement – warum sind die 3 R keine ausreichende Lösung?	64
Frage 49: Warum sind weniger Konsum oder die längere Lebensdauer von Produkten keine wirklich nachhaltigen Lösungen?	65
Frage 50: Wie kann der Cradle-to-Cradle-Ansatz oder der Ansatz der Circular Economy zu einer nachhaltigen Wertschöpfung beitragen?	66
5 Nachhaltige Unternehmensführung in den Managementprozessen ...	69
Frage 51: Wie können Managementprozesse nachhaltig gestaltet werden?	69
Frage 52: Wie gelingt vernetztes Denken über die ganze Unternehmung hinweg?	70
Frage 53: Welche Rolle spielt der Aufsichtsrat?	71
Frage 54: Können Umwelt- und Sozialkapital monetarisiert werden? ...	73
Frage 55: Welche Ansätze können vom Finanzbereich ausgehen?	74
Frage 56: Welche Ansätze müssen aus den Stabsabteilungen kommen? ...	76
Frage 57: Wie erweitert die Nachhaltigkeitsperspektive das Risikomanagement?	76
Frage 58: Welche Aufgaben fallen in den Bereich Human Resources? ...	78
Frage 59: Was ist Product Stewardship?	79

Frage 60: Wo ordnet sich Corporate Citizenship ein?	81
Frage 61: Welche Bedeutung hat das Facility Management?.....	82
Frage 62: Was ist Green IT?	82
6 Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung	85
Frage 63: Was zeichnet eine nachhaltige Unternehmenskommunikation aus?	85
Frage 64: Wieso sind Unternehmen vermehrt zur Rechenschaftspflicht aufgefordert?.....	86
Frage 65: Wie ist die Vorgehensweise für die Berichterstattung?.....	88
Frage 66: Welche Berichtsinhalte sollten abgedeckt werden?	89
Frage 67: Was sind Prinzipien guter unternehmerischer Berichterstattung?	91
Frage 68: Welche Vorteile bietet eine glaubwürdige und strukturierte Nachhaltigkeitsberichterstattung?.....	92
Frage 69: Was ist Materiality oder Wesentlichkeit in der Berichterstattung?.....	92
Frage 70: Was sind Nachhaltigkeitsindikatoren?	93
Frage 71: Was sind die wichtigsten Kanäle ganzheitlicher Berichterstattung?.....	94
Frage 72: Welche Rolle spielen Ratingagenturen?	96
Frage 73: Was ist Greenwashing?.....	99
7 Standards der Berichterstattung	101
Frage 74: Was sind die aktuellen Trends in der unternehmerischen Berichterstattung?.....	101
Frage 75: Was ist Integrated Reporting?.....	103
Frage 76: Was sind die Herausforderungen bei der Erstellung von Berichten?.....	105
Frage 77: Welche Anforderungen stellt der Regulator?	106
Frage 78: Welche Konsequenzen hat die EU-Direktive zur nichtfinanziellen Berichterstattung auf Unternehmen?.....	108
Frage 79: Wie kommen Schlüsselkriterien zur Messung von Nachhaltigkeit zustande?	110
Frage 80: Wie wirkt sich der Deutsche Nachhaltigkeitskodex auf die Unternehmen aus?.....	111
Frage 81: Wer prüft die Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen?	112
Frage 82: Was ist der GRI-Standard?	114
Frage 83: Was ist das Sustainability Accounting Standards Board?.....	115
Frage 84: Was ist die TCFD?	116
Frage 85: Was ist das CDP?	117

8 Nachhaltigkeit aus Finanzmarktperspektive	121
Frage 86: Warum spielt der Finanzsektor eine Schlüsselrolle?	121
Frage 87: Welche Herausforderungen muss der Finanzsektor lösen? ...	122
Frage 88: Was sind die Prinzipien verantwortungsvollen Bankings (PRB)?	124
Frage 89: Was macht einen verantwortungsvollen Investor und verantwortungsvolles Investieren aus?	127
Frage 90: Was sind die Prinzipien verantwortlichen Investierens (PRI)? ...	127
Frage 91: Wie werden nachhaltige Geldanlagen definiert?	129
Frage 92: Welche nachhaltigen Anlagestrategien sind von Bedeutung?	130
Frage 93: Wie werden Ausschlusskriterien bei Anlageentscheidungen definiert und angewandt?	132
Frage 94: Was ist der Best-in-Class-Ansatz?	134
Frage 95: Was ist mit Integration gemeint?	134
Frage 96: Was sind Themenfonds?	135
Frage 97: Was sind positive Anlagekriterien?	137
Frage 98: Was ist Impact Investing?	138
Frage 99: Was ist Engagement im Kontext verantwortlichen Investierens?	139
Frage 100: Wie wird ein nachhaltiges Wertepportfolio bestimmt?	140
Frage 101: Was sind Nachhaltigkeitsindizes?	141
9 Nachhaltigkeit als Treiber für Innovation	145
Frage 102: Was sind nachhaltige Innovationen?	145
Frage 103: Was ist innovative Nachhaltigkeit?	146
Frage 104: Welche grundlegenden Ansatzpunkte für Innovation sind in jedem Unternehmen vorhanden?	147
Frage 105: Was sind konkrete Ansätze für Innovation?	148
Frage 106: Kann eine innovative Produktkategorisierung zu mehr Nachhaltigkeit führen?	149
Frage 107: Welche strategischen Ansätze ergeben sich für die Produktentwicklung?	151
Frage 108: Wie kann aus einem Stakeholderdialog Innovation entstehen?	152
Frage 109: Welches Innovationspotenzial bietet eine Lebenszyklusanalyse?	153
Frage 110: Cradle to Cradle als Ansatz, neue Wege zu gehen?	153
Frage 111: Hat Produktdesign Folgen für die Entwicklung nachhaltiger Produkte?	155

Frage 112: Welche Chancen entstehen durch die Digitalisierung für den Klimaschutz?	156
Frage 113: Wie kann der Carbon Footprint zahlenbasierte Handlungsansätze aufzeigen?.....	158
Frage 114: Welche Chancen bieten Science based Targets bei der Entwicklung einer effektiven Klimastrategie?	160
10 Nachhaltigkeit und Stakeholderengagement	161
Frage 115: Welche Rolle spielen Stakeholder in der Nachhaltigkeitsdiskussion?	161
Frage 116: Was spricht für einen intensiven Stakeholderdialog?.....	162
Frage 117: Wie werden relevante Stakeholder erkannt?	163
Frage 118: Wie werden die Top-Stakeholder priorisiert?.....	164
Frage 119: Wie werden wesentliche Themen und Interessen der Stakeholder identifiziert?	165
Frage 120: Welche Schwerpunkte sind in der Kommunikation mit Stakeholdern zu setzen?.....	167
Frage 121: Welche Ausprägungen der Stakeholderbeteiligung bieten sich an?.....	167
Frage 122: Wie kann der Nutzen von Nachhaltigkeitsinitiativen vermittelt werden?	169
Frage 123: Wie ist mit Widerständen inner- und außerhalb der Unternehmen umzugehen?.....	170
Frage 124: Ist Leadership von Bedeutung?	172
Frage 125: Welche Anforderungen hat der GRI-Standard an die Berichterstattung zum Stakeholderdialog?.....	173
Literatur.....	175

Abkürzungsverzeichnis

2DS	Two Degree Scenario
3 R	Reduce, Reuse, Recycle
AA	AccountAbility
ARUG II	Aktionärsrechterichtlinie-Umsetzungsgesetz II
B2DS	Below Two Degree Scenario
BAFIN	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BilMoG	Bilanzmodernisierungsgesetz
BVI	Deutscher Fondsverband
CEO	Chief Executive Officer
COP	Conference of Parties
CSR	Corporate Social Responsibility
CSR RUG	CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz
CCS	Carbon Capture and Storage
DCGK	Deutschen Corporate Governance Kodex
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies
EHS	Environmental, Health and Safety
EOL	End-of-Life
Eurosif	European Sustainable Investment Forum
ESG	Environmental Social Governance
EU	European Union
EU ETS	European Union Emissions Trading System
FAO	United Nation Food and Agriculture Organization
FNG	Forum Nachhaltige Geldanlagen

FSB	Financial Stability Board
GEFMA	German Facility Management Association
GRI	Global Reporting Initiative
HLEG	EU High-Level Group on Sustainable Finance
IDD	Insurance Distribution Directive
IEA	International Energy Agency
IIRC	International Integrated Reporting Council
ILO	International Labor Organisation
ISO	International Standardization Organization
KPI	Key Performance Indicator
LCA	Life-Cycle-Assessment
LOHAS	Lifestyles of Health and Sustainability
MDG	Millennium Development Goals
MiFID II	Markets in Financial Instrument Directive II
NAP	Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte
NDC	Nationally Determined Contributions
NFB	Nichtfinanzieller Bericht
NFE	Nichtfinanzielle Erklärung
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
NGO	Non-Governmental Organization
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
PIE	Public Interest Entities
PRB	Principles of Responsible Banking
PRI	Principles of Responsible Investing
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
ROI	Return on Investment
SAI	Social Accountability International
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SDG	Sustainable Development Goals
SEC	Securities and Exchange Commission
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
TEG	Technical Expert Group on Sustainable Finance
UN	United Nations
UNEP FI	United Nations Environment Programme Finance Initiative
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

WCED	World Commission on Environment and Development
WRI	World Resources Institute
WWF	World Wide Fund for Nature

Nachhaltigkeit – Hintergründe und Definition einer globalen Herausforderung

1

Frage 1: Was ist der Ursprung der Nachhaltigkeitsdebatte?

Die heutige Nachhaltigkeitsdebatte fand 1972 ihren Ursprung in der vom *Club of Rome* veröffentlichten Studie *The Limits to Growth*, die mittels computersimuliertem Weltmodell in Szenarien die Wechselwirkungen wesentlicher Trends analysierte: Industrialisierung, Bevölkerungsdichte, Nahrungsmittelressourcen, Ausbeutung von Rohstoffreserven und Zerstörung von Lebensraum sowie Energiebedarf. Die grundlegende Annahme war, dass das heutige lokale Handeln jeder einzelnen Volkswirtschaft in Summe langfristig dramatische globale Auswirkungen hat.

Trotz wissenschaftlicher Kritik an der Studie hat sie in der internationalen Völkergemeinschaft das Bewusstsein für die Endlichkeit natürlicher Ressourcen und die Dringlichkeit einer internationalen Umweltpolitik geschärft. Noch im selben Jahr fand die erste Umweltkonferenz der Vereinten Nationen in Stockholm statt. Diese wird zwar als Wendepunkt in der Debatte globaler negativer Umweltauswirkungen angesehen, hat allerdings in den darauffolgenden 10 Jahren wenig bewirkt.

Erst durch die 1982 erfolgte Gründung einer unabhängigen UN-Kommission *World Commission on Environment and Development* (WCED) kam neues Leben in die Debatte. Der Auftrag der sogenannten *Brundtland Commission* war es, sich mit den globalen Umwelt- und Entwicklungsproblemen auseinanderzusetzen und tragfähige Lösungen zu entwickeln, denen sich die internationale Staatengemeinschaft verpflichtet fühlt. Auf der Grundlage des 1987 veröffentlichten Brundtland-Berichts:

Tab. 1.1 Kleine Chronik der Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung

	Kleine Chronik der Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung
1972	Veröffentlichung des Berichts <i>The Limits to Growth</i> durch den <i>Club of Rome</i> . Grundlage für den Bericht ist eine Computersimulation, die das exponentielle Wachstum der Weltwirtschaft und Weltbevölkerung bei begrenzten Ressourcen aufzeigt
1972	1. UN-Umweltkonferenz in Stockholm
1983	Einrichtung der UN-Kommission: <i>World Commission on Environment and Development</i> (WCED). Ziel: kurzfristige Verbesserung des Wohlergehens, ohne die lokale und globale Umwelt langfristig zu gefährden
1987	Die <i>Brundtland-Kommission</i> legt ihren Abschlussbericht <i>Our Common Future</i> vor. Erstmalige Festschreibung des Nachhaltigkeitskonzeptes als entscheidender Gradmesser für die Gestaltung der Zukunft
1992	<i>The Earth Summit</i> – UN-Konferenz in Rio de Janeiro. Die Abschlussdeklaration der Konferenz: <i>Rio Declaration on Environment and Development</i> dient als Grundlage vieler weiterer Vereinbarungen und Abkommen, u. a. <i>United Nations Framework Convention on Climate Change</i> (UNFCCC), und ist der Beginn der <i>Agenda-21</i> -Prozesse, ein Leitpapier für ein entwicklungs- und umweltpolitisches Aktionsprogramm
1997	Verabschiedung des Kyoto-Protokolls zur Reduktion von Treibhausgasemissionen
2002	<i>The World Summit on Sustainable Development</i> – Weltgipfel der UN in Johannesburg mit der Verabschiedung nationaler Nachhaltigkeitsstrategien. Die Vereinten Nationen setzen sich <i>Millenniumsentwicklungsziele</i> (MDG), die 191 Staaten unterzeichnen. Bis 2015 sollen extreme Armut und Hunger beseitigt, Schulbildung für alle Kinder gesichert und ökologische Nachhaltigkeit gewährleistet sein
2005	Das Ergebnisdokument des World Summit in New York City prägt die Formulierung von 3 „interdependent and mutually reinforcing pillars“ nachhaltiger Entwicklung, nämlich einer gerechten ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Inkrafttreten des Kyoto-Protokolls zur Reduktion von Treibhausgasemissionen im Zeitraum 2008–2012 (dann verlängert auf 2020)
2015	Vereinbarung neuer politischer Ziele nachhaltiger Entwicklung (<i>Sustainable Development Goals</i> – SDGs) zur Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene. Die 17 mit den SDGs verbundenen Ziele sollen zwischen 2016–2030 umgesetzt werden und gelten für alle Staaten sowie die Wirtschaft
2015	Verabschiedung des Nachfolgeabkommens zum Kyoto-Protokoll auf der UN-Klimakonferenz in Paris 2015 (COP 21) mit verbindlichen Klimazielen für alle 194 Mitgliedsstaaten der UN-Klimarahmenkonvention. Ziele: Erderwärmung auf weniger als 2 °C begrenzen; globale Netto-Treibhausgasemissionen in der 2. Hälfte des 21. Jahrhunderts auf null reduzieren; Finanzhilfen für Entwicklungsländer bereitstellen
2016	Ratifizierung des Pariser Protokolls zur Reduktion von Treibhausgasemissionen nach Ablauf des Kyoto-Protokolls in 2020

Our Common Future entstand das neue Leitbild einer langfristig tragfähigen, nachhaltigen Entwicklung (*Sustainable Development*), nämlich eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.

Mit der UN-Konferenz *The Earth Summit* in Rio de Janeiro 1992 fand der Begriff der Nachhaltigkeit im Sinne eines Dreiklangs zwischen wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und umweltgerechter Entwicklung Eingang in Politik und Wirtschaft und legte den Grundstein für die bis heute stattfindenden UN-Klimakonferenzen (*United Nations Climate Change Conferences*).

In Rio wurde die Grundlage für das 1997 verabschiedete und bis 2005 ratifizierte Kyoto-Protokoll zur Reduktion von Treibhausgasemissionen im Zeitraum 2008–2012 (später verlängert bis 2020) geschaffen.

Das Nachfolgeabkommen zum Kyoto-Protokoll wurde auf dem 21. UN-Klimagipfel, der im Dezember 2015 unter der Bezeichnung COP21 (*Conference of Parties*) in Paris tagte, verabschiedet.

Dank eines sehr schnellen Ratifizierungsprozesses der Staaten trat das Pariser Abkommen bereits am 04.11.2016 in Kraft und gilt als Basis für eine neue Ära des internationalen Klimaschutzes. Das neue Protokoll gilt ab 2021 (siehe Tab. 1.1).

Frage 2: Wie wird der Begriff der Nachhaltigkeit begründet?

Auch wenn das Prinzip Nachhaltigkeit erstmals im 18. Jahrhundert in der Forstwirtschaft durch Hans Carl von Carlowitz geprägt wurde und von einer nachhaltigen Wirtschaftsweise in Bezug auf die Nutzung von Ressourcen die Rede war, beruht der moderne Begriff der Nachhaltigkeit auf der Definition im Abschlussbericht *Our Common Future* der *Brundtland Commission* im Jahr 1987. In dem Bericht wurde erstmalig das Nachhaltigkeitskonzept als entscheidender Gradmesser für die Gestaltung der Zukunft festgeschrieben und beinhaltet einen ethisch-moralisch geprägten Ansatz.

Nachhaltige Entwicklung wurde definiert als eine Entwicklung, welche die heutigen Bedürfnisse zu decken vermag, ohne dass künftige Generationen weniger Möglichkeiten haben, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

Daraus entwickelte sich das sogenannte Drei-Säulen-Konzept nachhaltiger Entwicklung, nämlich die enge Verzahnung von wirtschaftlicher sowie bewusster sozialer Entwicklung im Sinne von gesellschaftlicher und ökologischer Entwicklung. Diese 3 ineinandergreifenden und sich gegenseitig verstärkenden Säulen nachhaltiger Entwicklung wurden erstmals 1994 von John Elkington, einem Vordenker und Autorität im Kontext Nachhaltigkeit, mit dem Begriff *Triple Bottom*

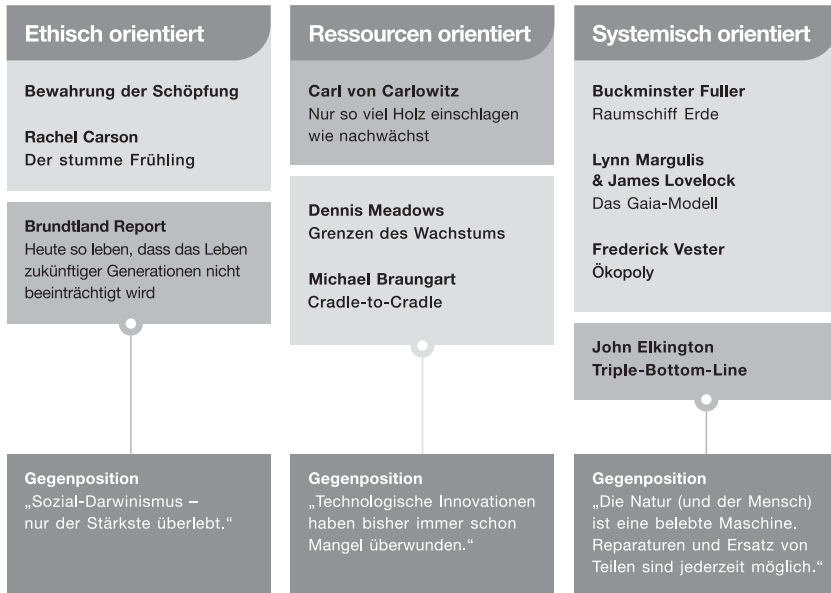


Abb. 1.1 Drei unterschiedliche Ansätze zur Begründung der Nachhaltigkeit. (Quelle: Tachsner und Mayer 2017 in Anlehnung an PWC)

Line geprägt mit dem Ziel, alle 3 Säulen in ein bestmögliches Gleichgewicht zu bringen. Sie erheben einen systemischen Anspruch (siehe Abb. 1.1).

Lange wurden die jeweils eigenen Ziele jeder der 3 Säulen als konkurrierend und somit Nachhaltigkeit als wünschenswertes, aber nicht erreichbares Zukunftsmodell betrachtet. Seit einigen Jahren setzt sich die Überzeugung im unternehmerischen Denken durch, dass mittels eines holistisch ausgerichteten Managementansatzes, der ökonomische, gesellschaftliche und umweltbezogene Chancen und Risiken berücksichtigt, eine Balance zwischen kurzfristiger und langfristiger Ertragskraft erreicht werden kann (siehe Abb. 1.1).

Frage 3: Welches Dilemma gilt es aufzulösen?

Es gibt viele Anzeichen, die klar darauf hinweisen, dass unsere jetzige Art zu wirtschaften langfristig nicht tragfähig ist. Die Fakten, die der *World Business Council for Sustainable Development* in seiner Vision 2050 bereits 2010 zusammengetragen hat, sprechen für sich.

Ein Planet reicht uns schon lange nicht mehr aus!

- Die Weltbevölkerung wird von heute rund 7 Mrd. auf 9 Mrd. Menschen mit einem zunehmend konsumorientierten Lebensstil im Jahr 2050 ansteigen (+ 30 %).
- 98 % dieses Wachstums wird in Entwicklungs- und Schwellenländern stattfinden.
- Das durchschnittliche Bevölkerungsalter in den Industrienationen verschiebt sich nach oben:
 - jeder 3. im Rentenalter,
 - jeder 8. über 80 Jahre.
- Anstieg von fossilen Brennstoffen und beschleunigter Verbrauch von natürlichen Rohstoffen beeinträchtigen das Ökosystem, bedrohen Nahrungs- und Trinkwasserversorgung sowie die Fischbestände.
- Es wird häufiger und ausgeprägter wetterbedingte Naturkatastrophen geben.

Es gilt also das Dilemma zwischen Wachstum und Ressourcenknappheit aufzulösen und ein gesamtes System, das heute auf einer im Wesentlichen linearen Wertschöpfungskette basiert, so zu verändern, dass eine möglichst optimale Kreislaufwirtschaft entsteht. Unternehmen können durch Neuentwicklungen und Produktinnovation maßgeblich zur Gesamtlösung beitragen. Damit sichern sie insbesondere auch ihre eigene langfristige Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit.

Die Idee der Kreislaufwirtschaft (*Circular Economy*) ist die Vision einer abfallfreien Wirtschaft, bei der Unternehmen keine gesundheits- und umweltschädlichen Materialien mehr verwenden und alle Stoffe dauerhaft Nährstoffe für natürliche Kreisläufe oder geschlossene technische Kreisläufe sind.

Da schätzungsweise bis zu 70 % der Lebenszykluskosten eines Produktes bereits in der Designphase bestimmt werden, ist es entscheidend für Unternehmen, ihre Produkte unter Berücksichtigung des Cradle-to-Cradle-Ansatzes (von der Wiege zur Wiege) zu entwickeln.

Frage 4: Welche globalen Megakräfte verändern unsere Welt?

Experten von KPMG haben in der Veröffentlichung *Expect the Unexpected* 10 globale Megakräfte im Kontext von Nachhaltigkeit identifiziert, die die Welt in Wechselwirkung beeinflussen, verändern und im Laufe der nächsten Jahrzehnte direkte

oder indirekte Auswirkungen auf unser Umfeld und natürlich die Aktivitäten eines jeden Unternehmens haben werden. Allerdings bleibt eine Ungewissheit, weil nicht eindeutig abzuschätzen ist, wann und in welchem Ausmaße die Kräfte wirken werden. Obwohl diese Studie bereits 2012 erschien, ist ihre Brisanz aktueller denn je. Die andauernde Ungewissheit verlangt von Unternehmen, in Szenarien zu denken, robuste Geschäftsmodelle zu entwickeln und ihre Resilienz aufzubauen.

Megakräfte verändern unsere bestehenden Systeme

- Klimawandel
- Energie- und Brennstoffversorgung
- Rohstoffknappheit
- Wasserknappheit
- Bevölkerungswachstum
- Ungleichmäßig verteilter Wohlstand
- Verstädterung
- Nahrungsmittelknappheit
- Vernichtung von Ökosystemen
- Abholzung

Einige Megakräfte sind für die Gesellschaft und natürlich auch Unternehmen schon heute deutlich spürbar. Als Beispiel können Versicherer genannt werden, die bereits jetzt mit Auswirkungen des Klimawandels und der damit verbundenen erhöhten Zahl von Schadensfällen durch vermehrte Naturkatastrophen zu kämpfen haben. Schwieriger wird es, Auswirkungen zu erkennen und zu bewerten, wenn durch Naturkatastrophen globale Zulieferketten beeinträchtigt werden. Die Folgen können aber gewaltig sein.

Auch der demografische Wandel trifft bereits heute deutsche Unternehmen durch die Veränderung in der Arbeitnehmerstruktur und in den Absatzmärkten.

Wie aber werden sich geopolitische Spannungsfelder entwickeln bei knapper werdenden Ressourcen wie Wasser, seltenen Erden oder Energie? Auch sind wirtschaftlich bedingte Flüchtlingsströme bereits als Folge dieser Entwicklung anzusehen.

Dabei sind selbstverständlich die Megakräfte selbst zu betrachten, aber ebenso regulatorische Veränderungen als Reaktion auf diese Kräfte. Ein wiederum gutes Beispiel hierfür ist die Einführung des europäischen Emissionshandelssystems als politisches Steuerungselement für den CO₂-Ausstoß in Europa.

Im Sinne eines umfassenden Risikomanagements müssen Unternehmen diese Megakräfte berücksichtigen, konkrete Risiken identifizieren, bewerten und entsprechende Maßnahmen ergreifen aber auch Chancen erkennen und entsprechend steuern.

Frage 5: Welche internationalen Abkommen sind aus der Nachhaltigkeitsdiskussion entstanden?

Die UN-Konferenz *The Earth Summit* 1992 in Rio de Janeiro bildet die Grundlage vieler internationaler Abkommen zur nachhaltigen Entwicklung mit dem Ziel, die Bedürfnisse der heutigen Generation zu befriedigen, ohne dabei die Chancen künftiger Generationen zu beeinträchtigen sowie die Wirtschafts-, Umwelt- und Entwicklungspolitik der einzelnen Staaten entsprechend zu gestalten.

Basis bildet die Abschlusserklärung dieser UN-Konferenz, die sogenannte *Rio Declaration on Environment and Development*. Auf ihr bauen viele weitere Vereinbarungen auf, u. a. die *Framework Convention on Climate Change* (FCCC) und das 1997 verabschiedete *Kyoto Protocol* mit einer verbindlichen völkerrechtlichen Einigung, Treibhausgase im Zeitraum zwischen 2008 und 2012 zu reduzieren. (Der Zeitraum wurde später bis 2020 verlängert.) Das im Dezember 2015 auf dem UN-Klimagipfel COP21 in Paris verabschiedete Abkommen wird als Nachfolgeabkommen zum Kyoto-Protokoll betrachtet.

Im Jahr 1992 ist auch der Startschuss für die *Agenda 21*, ein Ansatz vor allem für internationale Organisationen und nationale Regierungen bis hin zu Kommunen, konkrete Maßnahmen zu ergreifen, um globale Probleme mit entsprechenden Veränderungen ihrer Politik am besten auf lokaler Ebene zu lösen.

Eine weitere bedeutende Initiative stellt der *UN Global Compact* dar. Es ist ein Aufruf an die Unternehmen, ihre Strategien und operativen Tätigkeiten an 10 universellen Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auszurichten und Maßnahmen zu ergreifen, um damit verbundene gesellschaftliche Ziele voranzutreiben.

Mit über 12.000 teilnehmenden Unternehmen und Organisationen aus über 160 Ländern ist der *UN Global Compact* heute die weltweit prominenteste Initiative zur Förderung verantwortungsvoller Unternehmenspraktiken.

Die 2002 verabschiedeten *UN Millennium Development Goals* (MDGs) mit dem Ziel, weltweit Armut, Hunger und Krankheiten zu eliminieren sowie allen Kindern eine Grundschulbildung zu ermöglichen, Kindersterberaten zu reduzieren, Gesundheit von Müttern zu verbessern, Gleichberechtigung zu fördern und für

eine nachhaltige Umwelt zu sorgen, haben in 13 Jahren viel bewegt. So konnte insbesondere extreme Armut gemildert, die Anzahl beschulter Kinder erhöht und Kindersterberaten reduziert werden. Offensichtlich konnten nicht alle Ziele erreicht werden, sodass die MDGs im September 2015 von 17 globalen Nachhaltigkeitszielen (*Sustainable Development Goals* – SDGs) abgelöst wurden. Die SDGs sollen die Welt bis 2030 auf einen gerechteren und nachhaltigeren Entwicklungspfad lenken. Dieser Weltzukunftsvertrag steht nun im Fokus und fordert explizit auch Unternehmen auf, sich im Rahmen ihrer Geschäftsausrichtung konkret an der Entwicklung von Lösungsansätzen zu beteiligen und einen entscheidenden Beitrag zu leisten (siehe Tab. 1.1).

Frage 6: Was ist der UN Global Compact?

Der *UN Global Compact* steht für einen weltweiten Pakt zwischen den Vereinten Nationen und Unternehmen, um die Globalisierung sozial verträglicher und umweltbewusster zu gestalten. Vorgestellt wurde der *UN Global Compact* 1999 vom damaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos. Die operative Umsetzung begann bereits im Juli 2000.

Der *UN Global Compact* umfasst 10 universell-erkannte Prinzipien guter Unternehmensführung in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsprävention (siehe Abb. 1.2).

Die Prinzipien lassen sich aus folgenden völkerrechtlichen Abkommen ableiten:

- *Universal Declaration of Human Rights*,
- *International Labor Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*,
- *Rio Declaration on Environment and Development*,
- *United Nations Convention Against Corruption*,
- UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (*UN Guiding Principles on Business and Human Rights*), die sogenannten Ruggie-Leitprinzipien.

Das langfristige Ziel ist es, Veränderungsprozesse in den Unternehmen anzustoßen und Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungs- und Lieferkette strategisch zu verankern. Denn Unternehmen sollen die Prinzipien nicht nur intern anwenden, sondern sich auch für die Anwendung zum Beispiel bei Lieferanten und Partnern verpflichten und die Maßnahmen und Ergebnisse in einem jährlichen Fortschrittsbericht (*Communication on Progress* – COP) aufzeigen.

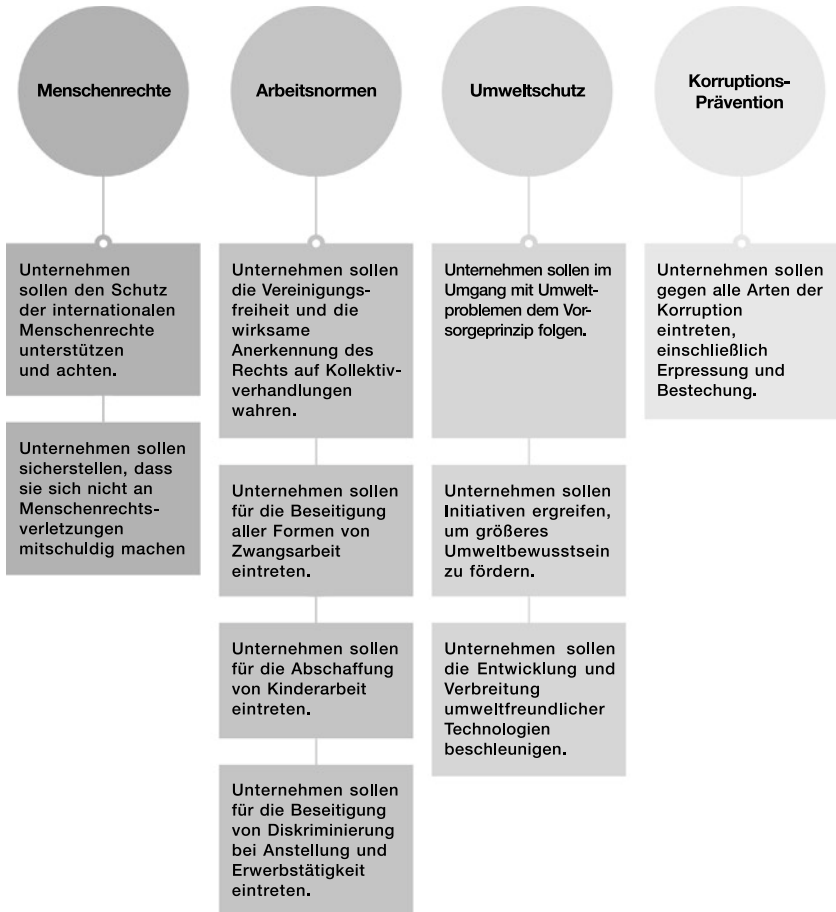


Abb. 1.2 Die zehn universellen Prinzipien guter Unternehmensführung. (Quelle: United Nations Global Compact, Ten Principles, 2019a)

Frage 7: Welche Rolle spielen die Sustainable Development Goals (SDGs) für Unternehmen?

Die SDGs befassen sich mit 17 globalen Herausforderungen wie Armut, Bildung, Klimaschutz, verantwortlicher Konsum, ressourcenschonende Produktion, nachhaltige Städte sowie Industrie, Innovation und Infrastruktur. Die von der UN ausgebe-

nen Entwicklungsziele sind äußerst ambitioniert und gelten für alle Länder weltweit. Sie können nur erreicht werden, wenn Unternehmen Hand in Hand mit Behörden und Regierungen arbeiten und ihre Strategien und Maßnahmen an den SDGs ausrichten.

Die Aufforderung an die Unternehmen mitzuwirken, geht insbesondere von der internationalen Staatengemeinschaft, in Europa maßgeblich von der Kommission und den Mitgliedsstaaten, von einzelnen Initiativen wie die *Global Reporting Initiative* (GRI), dem *UN Global Compact* und dem *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), aber auch von Investorengruppen aus und findet sich in gesetzlichen Vorgaben sowie entsprechenden Standards wieder. Zu den SDGs wurde eine Liste mit Indikatoren zur Messung der Ziele im Unternehmenskontext entwickelt, die als Kompass für die Unternehmen dient.

Die 17 Ziele nachhaltiger Entwicklung der UN

1. Armut in allen Formen und überall beenden
2. Ernährung sichern und Hunger beenden
3. Ein gesundes Leben gewährleisten
4. Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten
5. Gleichstellung der Geschlechter erreichen
6. Verfügbarkeit von Wasser und Sanitärversorgung gewährleisten
7. Bezahlbare, verlässliche, nachhaltige und moderner Energie für alle sichern
8. Nachhaltiges Wirtschaftswachstum und menschenwürdige Arbeit fördern
9. Widerstandsfähige Infrastruktur und nachhaltige Industrialisierung aufbauen
10. Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern
11. Städte und Siedlungen inklusiv, sicher und nachhaltig gestalten
12. Nachhaltige Konsum- und Produktionsweisen sicherstellen
13. Klimawandel und seine Auswirkungen bekämpfen
14. Ozeane, Meere und Meeresressourcen erhalten und nachhaltig nutzen
15. Landökosysteme schützen
16. Friedliche und inklusive Gesellschaften fördern
17. Umsetzungsmittel und globale Partnerschaft stärken

Für die Umsetzung müssen Unternehmen zunächst verstehen, worum es in den SDGs geht und wo sie als Unternehmen über die gesamte Wertschöpfungskette eine Rolle spielen. Es gilt also sowohl positive wie auch negative Auswir-

kungen und Risiken zu erkennen und zu reflektieren. Der zweite Schritt besteht darin, im eigenen Unternehmenskontext sinnvolle Schwerpunkte zu setzen. Maßnahmen müssen mit klaren Zielen verknüpft werden. Darauf folgen die Umsetzung und eine kontinuierliche Berichterstattung über den Fortschritt in der Zielerreichung.

Frage 8: Was sind die Eckpunkte des Pariser Klimaschutzabkommens?

Auf der Internetseite der Europäischen Kommission wird das Pariser Abkommen mit folgenden Worten als großer Erfolg gefeiert: „Die Welt vereint um gegen Klimawandel zu kämpfen.“ Nach vielen Jahren intensiver Verhandlungen konnte endlich eine Einigung über eine neue UN-Klimarahmenkonvention erzielt werden.

Das auf dem 21. UN-Klimagipfel im Dezember 2015 verabschiedete Abkommen schreibt vor, dass die Erderwärmung im Vergleich mit vorindustriellen Zeiten langfristig deutlich unter 2 °C gehalten und die globalen Netto-Treibhausgasemissionen in der zweiten Hälfte des 21. Jahrhunderts auf null reduzieren werden müssen. Erklärtes Ziel ist, den Anstieg auf 1,5 °C zu begrenzen, um Risiken und Auswirkungen des Klimawandels deutlich zu vermindern.

Dank der Minderungsanstrengungen soll der Peak der weltweiten Emissionen, so das Ziel und die Hoffnung, bald überschritten sein und weitere drastische Senkungen auf Basis der besten verfügbaren Technologien und wissenschaftlichen Erkenntnissen erreicht werden.

Dabei sollen ärmere Länder sowohl finanziell wie auch durch Wissens- und Technologietransfer unterstützt werden. Die Industrieländer haben sich gemeinsam verpflichtet, bis 2020 bzw. 2025 jährlich 100 Mrd. US-Dollar bereitzustellen und ihre Anstrengungen danach noch zu steigern.

Mit dem neuen Abkommen verpflichten sich nicht nur Industriestaaten, sondern alle Staaten, die Weltwirtschaft zu verändern, selbstgesetzte Klimaziele zu verfolgen und entsprechend ihre Emissionen zu senken. Es wird erwartet, dass auch Städte, Behörden auf regionaler und kommunaler Ebene, die Zivilgesellschaft und die private Wirtschaft ihren Beitrag leisten.

Das Abkommen sieht eine regelmäßige Überprüfung der Fortschritte sowie eine ehrgeizige Anpassung der Ziele nach unten vor.

Seit Verabschiedung des Pariser Abkommens im Dezember 2015 bzw. Ratifizierung im November 2016 und vor dem eigentlichen Umsetzungszeitraum post

2020 wird von den einzelnen Staaten erwartet, dass sie umfassende nationale Klimaschutzpläne vorlegen und die notwendigen Maßnahmen auf den Weg bringen. Die Klimaschutzpläne, auch als NDC (*Nationally Determined Contributions*) bekannt, bilden das Herzstück des Abkommens. Jeder Staat zeigt anhand seines Plans auf, wie nationale Emissionen reduziert und notwendige Anpassungen vorangetrieben werden. Die Pläne der Staaten sind offen zu legen und die Ziele regelmäßig überprüft.

Vor dem Hintergrund hat die Bundesrepublik Deutschland bereits im November 2016 seine geplanten Klimaziele für 2050 vorgestellt, bis Mitte des Jahrhunderts weitgehend treibhausgasneutral zu sein. Allerdings klingt das im September 2019 vorgelegte Maßnahmenpaket zum Klimaschutzgesetz wenig ambitioniert. Deutschland verfehlt bereits das für 2020 gesetzte Ziel, 40 % weniger Treibhausgase als 1990 auszustoßen. Ob trotzdem eine Minderung von mindestens 55 % bis 2030 und von mindestens 70 % bis 2040 zu erreichen ist, bleibt fraglich. Die angekündigte Reduktion bis 2030 wurde defacto bereits bis 2035 verlängert.

Nicht weniger ernüchternd ist die Aussage des *Climate Action Tracker*, eine unabhängige wissenschaftliche Analyse, dass die Ziele Deutschlands und der EU weiterhin unzureichend sind, um die 2 °C des Pariser Klimaabkommens einzuhalten. Derzeit ist die EU mit seinen Maßnahmen mehr auf einem 3 °C-Ziel unterwegs.

Frage 9: Wie setzt die EU die internationalen Abkommen in Europa um?

Bedingt durch die Krise im letzten Jahrzehnt in vielen Ländern Europas hat sich die EU sehr konkrete Entwicklungsziele bis 2020 und darüber hinaus gesetzt. Dabei sollen insgesamt die Voraussetzungen für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum geschaffen werden, die die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und die Beschäftigungsmöglichkeiten begünstigen.

Klima und Energie spielen hierbei eine herausragende Rolle sowohl in Bezug auf Energieversorgungssicherheit und Verringerung der Abhängigkeit von Energieeinfuhren als auch hinsichtlich der allgemeinen Reduktion von Treibhausgasemissionen. Vor diesem Hintergrund soll bis 2050 ein weitestgehend emissionsfreies Wirtschaftssystem geschaffen und der erforderliche Transformationsprozess vorangetrieben werden (siehe Abb. 1.3). Dafür hat die EU unter dem Begriff *EU Climate Action* ein ganzes Bündel an Richtlinien und Maßnahmen auf den Weg gebracht, die weitreichende Auswirkungen auf Produktion, Konsum, Arbeitsplätze, Transport und Lebensräume haben werden. Forschung und Entwicklung, Innovation und zielgerichtete Investitionen spielen dabei eine Schlüsselrolle.

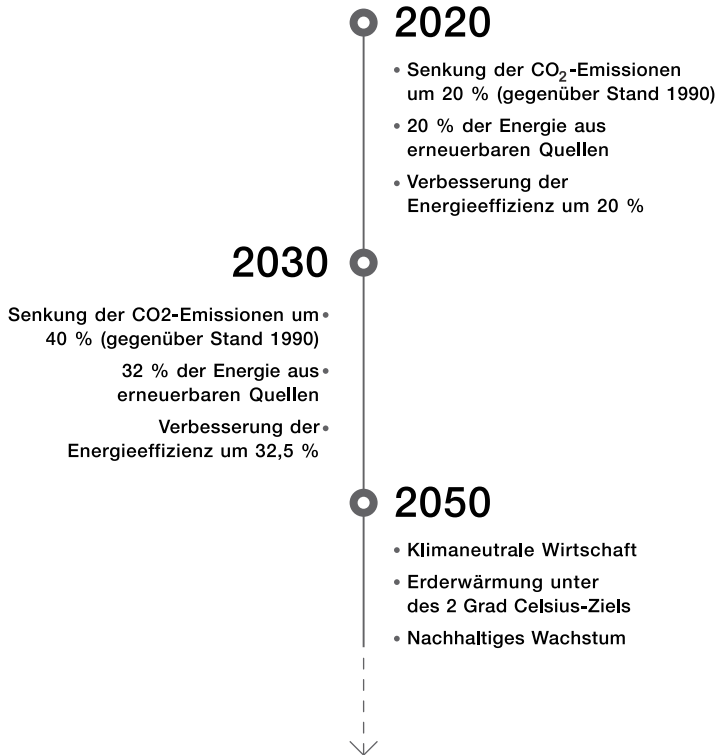


Abb. 1.3 Die Klimaziele der EU bis 2050. (Quelle: Europäische Kommission, Klimaschutz: Strategien und Ziele, 2019)

Kernbereiche der EU-Klimapolitik

1. Energie
2. Umwelt
3. Mobilität und Transport
4. Regionale Maßnahmen und kohlenstoffarme Wirtschaft
5. Sustainable Finance
6. Industriepolitik
7. Handel und nachhaltige Entwicklung
8. Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung
9. Forschung und Innovation zum Klimawandel
10. Nachhaltige Entwicklungsziele (SDGs)

Zum Erreichen ihrer Emissionsziele hat die EU bereits früh auf marktwirtschaftliche Kräfte gesetzt und 2005 das Europäische Emissionshandelssystem (*European Union Emissions Trading System* – EU ETS) eingeführt. Besonders hervorzuheben ist außerdem das im Dezember 2015 verabschiedete ehrgeizige Maßnahmenpaket zur Kreislaufwirtschaft. Ziel ist es, eine maximale Wertschöpfung und Nutzung aller Rohstoffe, Produkte und Abfälle zu erreichen, weitere Energieeinsparungen zu fördern und Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Die Vorschläge decken den gesamten Produktlebenszyklus ab.

Viele weitere Anstrengungen und Maßnahmen werden in allen Kernbereichen auf den Weg gebracht und benötigen eine damit einhergehende Finanzierung. Vor diesem Hintergrund wird derzeit der Bereich Sustainable Finance durch die *EU High-Level Group on Sustainable Finance* (HLEG) mit verstärkter Kraft vorangetrieben. Die HLEG soll einen bereichsüberspannenden und vollumfänglichen Fahrplan aufstellen, um die nötigen Finanzströme in die richtigen Bahnen zu leiten. Stichwort: *Financing Sustainable Growth*.

Frage 10: Was versteht die EU unter Sustainable Finance?

Allein um die bis 2030 selbstgesetzten Klima- und Energieziele zu erfüllen, schätzt die EU den zusätzlichen jährlichen Finanzierungsbedarf auf 180 Mrd. €. Die Kommission selbst will, dass ab 2021 ein Viertel ihres EU-Haushalts einen Beitrag zum Klimaschutz leistet, zum Beispiel mit ihrem *Invest EU*-Programm Investitionen in nachhaltige Infrastrukturen. Das allein ist aber nicht ausreichend, deshalb fällt dem Finanzsektor eine hohe Bedeutung zu, der mit Vermögenswerten von über 100 Billionen € in vollem Umfang eingebunden werden muss. Diese Zahlen sind selbstsprechend und zeigen auf, wie gewaltig der notwendige Transformationsprozess ist. Vor diesem Hintergrund setzt die Kommission auf 3 Kernaspekte:

- Ein nachhaltiges Wachstum kann nur erreicht werden, wenn Finanzströme zielgerichtet in den Wandel der EU-Wirtschaft fließen.
- Deshalb müssen Finanzentscheidungen Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen. Davon erwartet sich die Kommission, „dass mehr klimaneutrale, energie- und ressourceneffiziente sowie kreislaforientierte Projekte auf den Weg gebracht werden“.
- Gleichzeitig wird das Finanzsystem insgesamt robuster und besser gewappnet sein, Folgen und Beeinträchtigungen von Klimakatastrophen und anderen sozialen wie ökologischen Herausforderungen entgegenzutreten. (siehe Abb. 1.4).

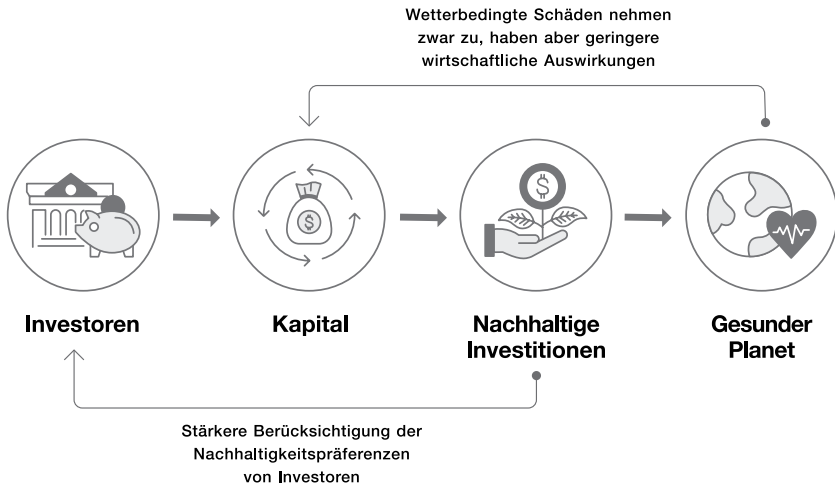


Abb. 1.4 Erwartungen an ein nachhaltiges Finanzwesen. (Quelle: Europäische Kommission, Factsheet EU Climate Action zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums)

Die Grundvoraussetzung bilden zuverlässige, einheitliche Informationen, ein effektives Nachhaltigkeits- und Risikomanagement bei Banken, Vermögensverwaltungen, Versicherungen und Anlegern sowie die strategische Governance in den Unternehmen.

Während die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Investitionsentscheidungen von institutionellen Anlegern seit mehreren Jahren selbstverpflichtend vorangetrieben wird und die Unternehmen angehalten werden, über solche Informationen zu berichten, verankert die EU bisher freiwillige Vorgaben systematisch in Verordnungen und delegierte Rechtsakte. Dazu gehören unter anderem die *Insurance Distribution Directive* (IDD), die *Markets in Financial Instrument Directive II* (MiFID II), die *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD) oder der Vorschlag zur Erweiterung der Verantwortung von institutionellen Investoren und Vermögensverwaltern.

Eine wichtige Voraussetzung, die zurzeit nachgezogen wird, bildet die EU-Taxonomie, ein Klassifizierungssystem für Nachhaltigkeit, damit jeder ein und dasselbe Verständnis für „was nachhaltig ist“ hat. Es wird erwartet, dass die Taxonomie Anfang 2020 als Verordnung veröffentlicht wird.

Frage 11: Was ist die Taxonomie der EU?

Die EU-Taxonomie ist der Versuch, eine Klassifizierung für Nachhaltigkeit aufzustellen und damit zu definieren, was tatsächlich ökologisch nachhaltig ist und was nicht. Dafür verantwortlich ist die *Technical Expert Group on Sustainable Finance* (TEG).

Mit der Taxonomie schafft die EU die notwendigen Rahmenbedingungen, um Kapitalströme so zu steuern, dass die Finanzierung des Transformationsprozesses zu einer emissionsarmen Wirtschaft und zum Erreichen der SDGs gewährleistet wird. Die Taxonomie wird in einer dynamischen Liste alle „grünen“ Wirtschaftstätigkeiten aufzählen. Dabei wird zwischen solchen Tätigkeiten unterschieden, die in einem emissionsarmen Umfeld auch nach 2050 Bestand haben, also bereits auf einem niedrigen Emissionsniveau arbeiten und solchen, die den Transformationsprozess bis 2050 unterstützen und begleiten bzw. Produkte und Dienstleistungen, die obiges unterstützen.

Voraussetzung ist, dass die vorgeschlagenen Tätigkeiten nachweislich einen wesentlichen Beitrag zu einem der 6 Umweltziele der EU leisten, ohne nachteilige Auswirkungen auf eines der anderen 5 Ziele zu haben. Ausgangslage ist immer der neuste technologische und wissenschaftliche Wissensstand. Außerdem dürfen keine allgemein anerkannte soziale Vorgaben und Normen verletzt werden.

Die 6 wesentlichen Umweltziele der EU

- Minderung des Klimawandels
- Anpassung an den Klimawandel
- Wasser- und Meeresressourcen bewahren
- Kreislaufwirtschaft aufbauen
- Abfallvermeidung und -recycling fördern
- Umweltverschmutzung bekämpfen und gesunde Ökosysteme bewahren

Der Anspruch der Europäischen Kommission ist, mit der Taxonomie ein „universelles Maß“ zu etablieren, was von allen Beteiligten (Wissenschaft, Regierung, Industrie und Einzelpersonen) zusammen als umweltverträglich verstanden und anerkannt wird. Die Herausforderungen sind, dass die „grüne“ Liste ständig angepasst werden muss, um stets auf dem neusten Stand aktueller Erkenntnisse zu sein, und dass entsprechende Daten für Investoren zur Verfügung stehen.

Frage 12: Wie funktioniert das europäische Emissionshandelssystem EU ETS?

Das Europäische Emissionshandelssystem (EU ETS) hat das Ziel, Treibhausgasemissionen wie CO₂ unter möglichst geringen volkswirtschaftlichen Kosten zu senken, indem die Höhe der Emissionsverminderung verbindlich vorgegeben wird, es aber dem Markt überlassen bleibt, auf welche Weise diese Verminderung erzielt wird. Als erstes grenzüberschreitendes und weltweit größtes Emissionshandelssystem begrenzt es aktuell den Kohlendioxidausstoß von rund 11.000 energieintensiven Anlagen in 31 europäischen Ländern (alle 28 EU-Länder sowie Island, Lichtenstein und Norwegen). Damit deckt das EU ETS in etwa 45 % der Emissionen in der EU ab.

Der rechtliche Rahmen für das Handelssystem wurde 2003 beschlossen und 2005 eingeführt. Während die erste Handelsphase (2005–2007) eher als Test- und Lernphase betrachtet werden muss, konnte sich das Prinzip in der zweiten Handelsperiode (2008–2012) etablieren. Allerdings hatte die Wirtschaftskrise einen höheren Effekt auf die Reduktion der Emissionen als das System selbst. Deshalb fand 2009 eine umfassende Überarbeitung statt, die in der dritten Handelsperiode (2013–2020) zum Greifen kam. Die vierte Handelsperiode beginnt 2021 und endet 2030.

Das EU ETS folgt dem Prinzip des *Cap and Trade*. Für die regulierten Anlagen sieht es eine feste Obergrenze an Emissionen vor (*Cap*). Die Obergrenze wird über die Zeit linear verringert, sodass die Gesamtemissionen zurückgehen. Innerhalb der gesetzten Grenzen müssen insbesondere energieerzeugende Unternehmen seit der dritten Handelsperiode (2013–2020) ihre Emissionszertifikate ersteigern. Vorher wurden sie teilweise an die Unternehmen ausgegeben. Auch gilt seit der dritten Handelsperiode nicht ein länderspezifischer, sondern ein europaweiter Cap. Über die verfügbaren Zertifikate im Umlauf (Angebot) und der Bedarf der Unternehmen (Nachfrage) wird der Preis für eine Tonne CO₂-Emissionen bestimmt. Desto effizienter die regulierten Anlagen betrieben werden, desto weniger Zertifikate müssen zum Jahresende vorgehalten werden. Zertifikate können unter den Marktteilnehmern gehandelt werden (*Trade*). Hierfür wurden Produkte und Märkte an verschiedenen Börsen etabliert. Somit bestimmt der Gesamtbedarf an Emissionszertifikaten nach üblichen Marktmechanismen den Preis für die Tonne CO₂ (siehe Abb. 1.5).

Das System hat bewiesen, dass Marktmechanismen eine Reduzierung von Emissionen erreichen können. So wurde in der jetzigen Phase ein geplanter Rückgang von 8 % gegenüber 2013 erzielt. Bis 2020 werden die Emissionen der erfassten Sektoren voraussichtlich 21 % unter dem Niveau von 2005 liegen. In der vierten Handelsperiode soll der Rückgang auf 43 % erreicht werden.

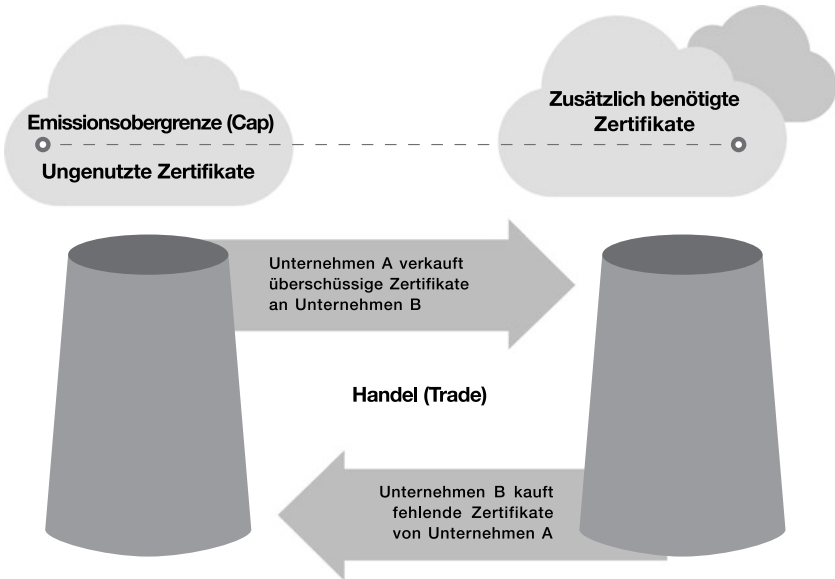


Abb. 1.5 Prinzip des Cap-and-Trade Systems EU ETS. (Quelle: Europäische Kommission, Klimapolitik, Emissionshandelssystem), 2019

Vor diesem Hintergrund hat die EU das System weiter gestärkt und soll entsprechend als Motor für Investitionen in Richtung CO₂-arme Wirtschaft dienen. Dabei sollen die betroffenen Industrien und die Energiewirtschaft durch verschiedene Finanzierungsmechanismen für CO₂-arme Technologien unterstützt werden. Für Industrien, die vom Risiko der Verlagerung von Emissionen betroffen sind (*Carbon Leakage*), wird es weiterhin eine kostenlose Zuteilung von Zertifikaten geben.

Vom EU ETS erfasste Industrien und Gase

Kohlendioxid (CO₂) aus

- Strom- und Wärmeerzeugung
- energieintensiven Industriezweigen wie Ölraffinerien, Stahlwerke und Produktionsstätten von Eisen, Aluminium, Metallen, Zement, ungelöschtem Kalk, Glas, Keramik, Zellstoff, Papier, Karton, Säuren und organischen Grundchemikalien
- gewerblichen Luftfahrt

Stickoxid (N₂O) aus der Herstellung von Salpetersäure, Adipinsäure, Glyoxylsäure und Glyoxal
Perfluorierte Kohlenwasserstoffe (FKW) aus der Aluminiumherstellung

Frage 13: Was ist der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte?

Im Dezember 2016 hat die Bundesregierung den Nationalen Aktionsplan (NAP) zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte verabschiedet und setzt damit die Empfehlung der EU-Kommission und des Europarates an die Mitgliedstaaten um, nationale Aktionspläne zu entwickeln. Das Ziel ist es, die Menschenrechte entlang globaler Liefer- und Wertschöpfungsketten zu verbessern und damit einen Beitrag zu den 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) unter der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten.

Wichtig ist dabei, dass die Stakeholder, bestehend aus Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Gewerkschaften, ihre Kräfte bündeln, kohärent handeln und messbar ihrer Verantwortung nachkommen.

Leitprinzipien der UN für Wirtschaft und Menschenrechte

- Pflicht des Staates zum Schutz der Menschenrechte
- Verantwortung des Unternehmens zur Achtung der Menschenrechte
- Zugang zu Abhilfe

Der NAP schafft keine neuen Menschenrechtsstandards und beinhaltet keine zusätzlichen völkerrechtlichen Verpflichtungen, sondern bezieht sich auf bereits existierende Normen sei es unter der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte oder den allgemein anerkannten Normen der ILO (*International Labor Organisation*) sowie den Leitsätzen der OECD für multinationale Unternehmen.

Mit dem NAP der Bundesregierung werden vielmehr klare Rahmenbedingungen etabliert, an denen sich Unternehmen ausrichten können, um den Anforderungen praktisch nachzukommen. Insbesondere werden Pflichten und Verantwortlichkeiten definiert. Die Intention ist, ein *Level Playing Field* in Bezug auf faire,

globale Wettbewerbsbedingungen zu etablieren und den Aufbau nachhaltiger Lieferketten fortzusetzen.

Im Zeitraum 2016–2020 erwartet die Bundesregierung von allen Unternehmen: „Den Prozess der unternehmerischen Sorgfalt mit Bezug auf die Achtung der Menschenrechte in einer ihrer Größe, Branche und Position in der Liefer- und Wertschöpfungskette angemessenen Weise einzuführen. Dies gilt insbesondere dann, wenn sie in Ländern tätig sind, in denen rechtsstaatliche Grundsätze nicht oder nur unzureichend durchgesetzt werden. So das auf der Seite des Bundesministeriums ausformulierte Ziel des NAP.“

Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht

- Grundsaterklärung zur Achtung der Menschenrechte
- Verfahren zur Ermittlung tatsächlicher und potenziell nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte
- Maßnahmen zur Abwendung potenziell negativer Auswirkungen und Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen
- Berichterstattung
- Beschwerdemechanismus

Derzeit wird die Umsetzung in den Unternehmen durch das Ministerium überprüft. Sollte sich bei der Erhebung herausstellen, dass nicht mindestens 50 % aller in Deutschland ansässigen Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern bis 2020 die beschriebenen Elemente in den Unternehmensprozessen integriert haben, wird die Umsetzung mit hoher Wahrscheinlichkeit ab 2021 gesetzlich verpflichtend geregelt werden.

Die zusätzlichen Verpflichtungen für Unternehmen aus dem NAP hören sich erstmal gewaltig an. Es ist aber anzumerken, dass Unternehmen, die sich bereits mit Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzen und einer Nachhaltigkeitsberichterstattung unter Anwendung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) oder von GRI (*Global Reporting Initiative*) nachkommen, den größten Anteil schon umgesetzt haben sollten. Das Büro des DNK bietet in diesem Zusammenhang außerdem seine Unterstützung an.

Nachhaltigkeit aus Unternehmensperspektive

2

Frage 14: Welche externen Einflüsse zwingen Unternehmen umzudenken?

Die von KPMG in seiner Studie *Expect the Unexpected* beschriebenen, globalen Megakräfte (siehe Frage 4) beeinflussen in dramatischer Weise unsere Welt und somit das Umfeld, in dem Unternehmen agieren.

Kurzfristig sind für Unternehmen insbesondere Preisveränderungen und eine erhöhte Preisvolatilität spürbar. Den Regeln der freien Marktwirtschaft folgend steigen die Preise mit zunehmender Ressourcenknappheit weiter, verschärft durch eine tendenziell zunehmende Nachfrage. So ist die Preisvolatilität von Rohstoffen seit den 1990er-Jahren um etwa 40 % angestiegen. Auch die Kosten für Energie steigen kontinuierlich. Weitere wesentliche Preisveränderungen sind bei den Kosten für die Entsorgung von Abfällen zu erwarten.

Auswirkungen von Megakräften auf Unternehmen

- Preiserhöhung und Volatilität
- Neue Regulierungen, Auflagen, Steuern und Abgaben
- Physische und Wetterveränderungen

- Verändertes Verbraucherverhalten
- Veränderungen in den Geschäftsmodellen
- Ressourcenknappheit in der Produktion

Während Veränderungen des Wetters und anderer physischer Gegebenheiten sowie Veränderungen des Verbraucherverhaltens meist für die Unternehmensführung recht sichtbar sind, wird der Aspekt neuer Regulierungen oft unterschätzt. Eine vom Grantham Research Institute an der London School of Economics durchgeführte weltweite Studie aus dem Jahr 2015 hat herausgefunden, dass die Anzahl der Gesetzgebungen, die im Zusammenhang mit Klimawandel stehen, sich seit 1997 alle 5 Jahre verdoppelt hat. Neben Auswirkungen auf operative Kosten der allgemeinen Geschäftstätigkeit stellt sich auch die Frage, welchen grundsätzlichen Umgang Unternehmen mit den Veränderungen pflegen. Viele weitere Regulierungen entstehen in Europa aus dem *Climate Action Plan* der Europäischen Kommission.

Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend zu erkennen, in welchem Ausmaß sich durch diese Einflüsse bestehende Geschäftsmodelle verändern oder signifikant angepasst werden müssen. Denn klar ist, dass der in Gang gesetzte Transformationsprozess nicht aufzuhalten ist und all unsere Systeme verändern wird.

Frage 15: Welche Risiken und Chancen entstehen aus dem globalen Transformationsprozess?

Neben Risiken für existierende Geschäftsmodelle ergeben sich genauso Chancen, die Zukunft aktiv mitzugestalten (siehe Abb. 2.1).

Die großen Veränderungen im Umfeld der Unternehmen bergen Risiken sehr unterschiedlicher Natur, die jedoch untereinander eng miteinander verknüpft sein können. So hat das Nichteinhalten regulatorischer Umweltvorgaben bei Abgaswerten in 2015 für einen der größten Skandale in der Automobilbranche gesorgt, mit verheerenden Folgen und dem Eintreten von Rechtsstreitigkeiten und Prozessrisiken, Reputations- und Marktrisiken sowie sozialen Risiken.

Dabei fürchten Vorstände am meisten die sogenannten Reputationsrisiken, die durch neue Kommunikationstechnologien und die allgegenwärtige Vernetzung jedermann zum unmittelbaren Reporter machen, der Nachrichten ungefiltert und in Echtzeit in den sozialen Netzwerken verbreiten kann. Der Druck auf die Unternehmen durch Außenstehende wird erhöht, und so ist jedes Produkt, jede

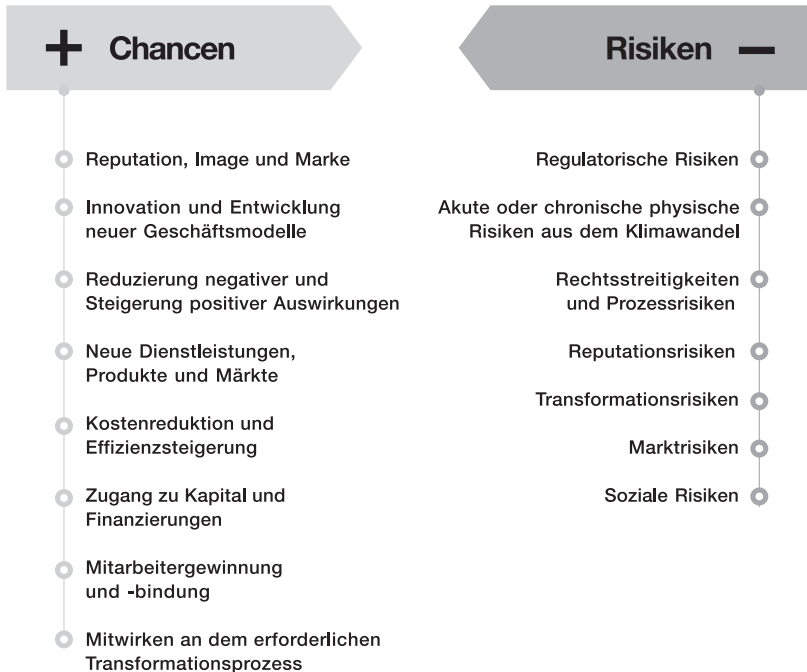


Abb. 2.1 Chancen und Risiken für Unternehmen aus der Transformation

Dienstleistung und jede Marke stets gefährdet, negativ bewertet zu werden. Dies beeinträchtigt ggf. Absatzmärkte und gefährdet im schlimmsten Fall die Fähigkeit der Unternehmen, talentierte Mitarbeiter zu rekrutieren und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Die großen Veränderungen im Umfeld der Unternehmen eröffnen ebenso vielfältige Chancen. Es gilt diese zu erkennen und wahrzunehmen, um zu den langfristigen Gewinnern und Gestaltern einer nachhaltigen Zukunft zu gehören.

Dabei kann zwischen kurzfristigen Gewinnen durch Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerung, zum Beispiel durch einen verringerten Verbrauch von Energie und Rohstoffen, unterschieden werden.

Diese Chance wird von den meisten Unternehmen durch den allgemeinen Kostendruck schnell erkannt und auch wahrgenommen.

Das Erkennen bedeutet meist auch, dass diese Unternehmen ein nachhaltig ausgerichtetes Risikomanagement betreiben und somit als weniger risikobehaftet eingestuft werden, was sich wiederum als Vorteil bei der Beschaffung von Kapital erweist.

Einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil erarbeiten sich die Unternehmen, wenn sie darüber hinaus einen Innovationsprozess starten und neue Dienstleistungen, Produkte und Märkte angehen, Geschäftsmodelle verändern oder neue erfinden. Eine ganzheitlich ausgerichtete Unternehmensführung stärkt somit Zukunftsfähigkeit in einer sich radikal verändernden Welt und schafft immaterielle Vermögenswerte wie Image und Marke, die von großem Vorteil zum Beispiel bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung sind.

Frage 16: Wie hat sich Unternehmensführung seit den 1980er-Jahren entwickelt?

Während bis in die 1980er-Jahre der Schwerpunkt der Unternehmensführung in erster Linie auf Kosteneinsparungen sowie -minimierung lag, hat sich in den 1990-Jahren der Ansatz des *Shareholder Value* durchgesetzt. Zusätzlich zum Kostenmanagement wurden neue Kennzahlen eingeführt. Insbesondere bei internationalen Unternehmen standen die Optimierung der Steuerlast und der zu erzielende Wertbeitrag für die Anteilseigner im Fokus. Bestreben der Unternehmen war es, immer positive Steuerungskennzahlen auszuweisen mit positivem Einfluss auf den Aktienkurs. Dies hatte zur Folge, dass das Management für kurzfristige Erfolge belohnt wurde – nicht immer zum Wohl anderer Anspruchsgruppen, auch nicht der langfristig orientierten Anleger.

Die Steuersparmodelle wie auch das kurzfristige Denken der 1990er-Jahre stehen heute stark in der Kritik. Steuern zu optimieren, ist nur noch bis zu einer gesellschaftlich-ethischen Grenze akzeptabel. So bekämpfen die EU und insbesondere Frankreich seit Langem US-amerikanische Internetkonzerne, damit diese ihre hohen Gewinne in Europa angemessen versteuern. Aber auch die Debatte um Managergehälter, die im Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Freiheit und der auseinanderklaffenden gesellschaftlichen Schere zwischen arm und reich steht.

Die neue Ära der *Corporate Governance* begann mit der Jahrhundertwende. Dabei fungierte der Siemens-Korruptionsskandal quasi als eine Art Zäsur. Bis dahin hatte Korruption nur als moralisch anstößig gegolten, jetzt wurde eine Vielzahl neuer Gesetze aufgelegt, die für mehr Transparenz, neue Standards und ein neues Bewusstsein in Bezug auf Werte und Ethik sowie für das Risikomanagement sorgen sollten. Dieser Trend hat sich bis heute fortgesetzt und wurde darüber hinaus durch weitere Aspekte einer nachhaltigen – im Sinne von langfristig wettbewerbsfähigen und damit zukunftsfähigen – Unternehmensführung ergänzt, die ökologische und gesellschaftliche Aspekte auf die Agenda bringt, *Compliance* weiterhin im Fokus und die Interessen aller Stakeholder im Unternehmensumfeld im Blick

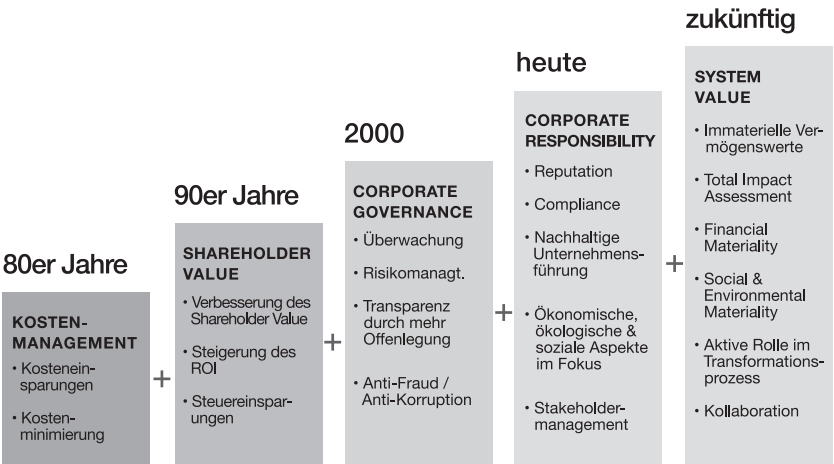


Abb. 2.2 Vom Kostenmanagement zum systemischen Wert des Unternehmens. (Quelle: Weiterentwicklung in Anlehnung an EY)

hat. Die Verantwortung des Unternehmens für sein Tun oder anders ausgedrückt die Auswirkungen der geschäftlichen Tätigkeit auf das unternehmerische Umfeld rücken in den Mittelpunkt. Manche gehen sogar schon weiter und fragen nach dem Sinn und Zweck des Unternehmens (*Purpose*) und dem sich daraus ergebenden gesellschaftlichen Nutzen der Organisation.

Dieser Trend gewinnt weiter an Bedeutung und wird vor allen Dingen von Finanzinvestoren getrieben. Neue gesetzliche Vorschriften und Anforderungen bei der Berichterstattung unterstreichen diese Entwicklung und geben dem Themenkomplex einen strukturellen Rahmen. (siehe Abb. 2.2).

Frage 17: Wie wird Nachhaltigkeit heute im unternehmerischen Kontext verstanden?

Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext ist weit mehr als nur ökologisches oder gesellschaftliches Bewusstsein, das sich in der Durchführung von Einzelmaßnahmen, finanziert von bereits erwirtschafteten Gewinnen, widerspiegelt. Es geht vielmehr darum, Gewinne grundsätzlich umwelt- und sozialverträglich zu erwirtschaften. Im Umkehrschluss bedeutet dies, bei unternehmerischen Fragestellungen ökologische, soziale sowie ethische Grundprinzipien in die ökonomische Entscheidungsfindung einzubeziehen und sich der Auswirkungen des eigenen unternehme-

rischen Handelns sowohl auf die Umwelt als auch die Gesellschaft bewusst zu sein und dafür die Verantwortung zu tragen. Aufgabe der Unternehmen ist es daher, die Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu kennen und bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Dies ist eine klare Abkehr vom einfachen Shareholder-Value-Prinzip, d. h. der Verpflichtung, nur seinen Anteilseignern gegenüber verantwortlich zu sein, hin zu einem Stakeholder-Value-Prinzip, bei dem das Unternehmen Wert für alle Anspruchsgruppen im direkten oder indirekten Umfeld schafft.

Jüngstes Beispiel für die Forderung für einen „gerechteren Kapitalismus“ stammt von dem US-amerikanischen Verband der Unternehmenslenker „Business Round Table“, dem u. a. Persönlichkeiten wie JP-Morgan-Chef Jamie Dimon, dem Amazon-Gründer Jeff Bezos oder Apple-Chef Tim Cook angehören. Sie fühlen sich nicht mehr einzig und allein der Gewinnmaximierung für die Aktionäre verpflichtet, sondern in der Verantwortung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Zulieferern, Gemeinden und Aktionären stehend. Interessant daran ist, dass der Druck auf die Unternehmen, sich zu verändern, insbesondere seitens Finanzinvestoren ausgeübt wird.

Die Basis eines systematischen Nachhaltigkeitsansatzes ist damit ein klares Verständnis, welchen Mehrwert das Unternehmen für die Volkswirtschaft und die Gesellschaft schafft und wo die eigentliche Wertschöpfung stattfindet.

Es gilt eine umfassende Analyse in Bezug auf das Wirken des Unternehmens durchzuführen – und das nicht nur innerhalb der eigenen Aktivitäten, sondern über die gesamte Lieferkette und den gesamten Lebenszyklus seiner Produkte und Dienstleistungen hinaus.

Über eine solche ganzheitliche Betrachtungsweise und ein vollumfassendes Bild der Wertschöpfungskette kann das Unternehmen erkennen, wo es negativen sowie positiven Einfluss hat, dies entsprechend steuern und gezielt Maßnahmen im Sinne einer nachhaltigen Gesamtentwicklung einleiten. Mit dieser Vorgehensweise können meist kurzfristig Kosten reduziert, aber auch ein enormes Innovationspotenzial entfaltet sowie Risiken erkannt und neu bewertet werden. Im Mittelpunkt sollte der tatsächliche Wert des Unternehmens für das gesamte Umfeld stehen.

Frage 18: Welche Begriffe kennzeichnen die nachhaltige Unternehmensführung?

Leider wurden in den letzten Jahren die Begrifflichkeiten Nachhaltigkeit oder Sustainability inflationär genutzt und gleichzeitig mit sehr unterschiedlichen Inhalten belegt. Hier der Versuch, Klarheit zu schaffen und eine Unterscheidung bei den Begriffen vorzunehmen.

► **Corporate Citizenship und Corporate Volunteering**

- *Corporate Citizenship* umfasst das gemeinnützige Engagement eines Unternehmens außerhalb der eigenen Wertschöpfung.
- Mit *Corporate Volunteering* ist das Engagement eigener Mitarbeiter für soziale/gesellschaftliche Zwecke gemeint.

Auch wenn hier keine Wertschöpfung im eigentlichen Sinne des Unternehmens stattfindet, sollten alle Maßnahmen mit einem klaren Unternehmensziel verbunden und mit dem Unternehmenszweck zu vereinbaren sein.

► **Corporate (Social) Responsibility**

Corporate (Social) Responsibility spiegelt das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens, wo immer seine Geschäftstätigkeit Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Belegschaft, die Umwelt und das wirtschaftliche Umfeld hat, wider.

► **Corporate Sustainability**

Corporate Sustainability steht für eine nachhaltige Unternehmensführung, die den Wertbeitrag des Unternehmens aus ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Perspektive in den Mittelpunkt seiner Entscheidungsfindung, Steuerung und Weiterentwicklung stellt und somit ein positiver Beitrag auf gesamtgesellschaftlicher Ebene erzielt wird.

Der holistische Managementansatz einer nachhaltigen Unternehmensführung zeichnet sich durch ein besseres Risikomanagement aus, weil man sich frühzeitig mit Trends und den Erwartungen der Anspruchsgruppen auseinandersetzt, und fördert gleichzeitig die Innovationskraft.

Frage 19: Welchen Einfluss haben Erwartungen an die Unternehmen auf ihre Entwicklung?

Der Einfluss von Kundenwünschen auf die Entwicklung und das Angebot von Produkten und Dienstleistungen leuchtet ein. Allein vor diesem Hintergrund sind Unternehmen bestrebt, die Erwartungen ihrer Kunden zu kennen. Allerdings sind Kunden nicht die einzigen Treiber in der Entwicklung von Unternehmen.

Meist als Antwort auf Krisen, wie zum Beispiel die Finanzkrise oder andere systemrelevante Zwischenfälle, werden politische Akteure sowie der Regulator aktiv. Aus Nachhaltigkeitssicht rücken hier *Corporate Governance* und *Compliance* in den Fokus – Umsetzen der Vorgaben und Sicherstellen, dass sie eingehalten werden.

Auch die breite Öffentlichkeit und insbesondere Akteure der Zivilgesellschaft oder sogenannte Nichtregierungsorganisationen (*Non Governmental Organizations* – NGOs) stellen steigende Anforderungen an die Unternehmen. Sie übernehmen, unterstützt von Medien und sozialen Netzwerken, eine wichtige regulierende Rolle, indem sie Transparenz schaffen und Druck für Veränderungen ausüben. Hier wird ein Verantwortungsbewusstsein von den Unternehmen gefordert, das weit über die direkte Kundenbeziehung und über die eigenen Produkte hinausgeht.

Solche Erwartungen werden in vielen Industriezweigen und Sektoren erhoben. In der Textilindustrie geht es entlang der gesamten Wertschöpfungskette vor allem um Arbeitssicherheit und Arbeitsbedingungen sowie faire Löhne und im schlimmsten Fall Kinderarbeit.

Bei den großen Nahrungsmittelkonzernen oder Kosmetikfirmen werden meist der Anbau und die Beschaffung von Rohstoffen wie Kakao, Palmöl oder Kaffee kritisiert. In der Kakao-Industrie arbeiten NGO-Angaben zufolge häufig Kinder. Der immer wachsende Bedarf an Palmöl und die riesigen Plantagen in Fernost und Südamerika werden mit dem Tod des Regenwaldes in Verbindung gebracht. Beim Anbau von Kaffee geht es um schlechte Arbeitsbedingungen der Kleinbauern und Arbeitern in den Anbau- und Erzeugungsländern sowie der Gebrauch von Pestiziden.

Schätzungen zufolge ist die Landwirtschaft für mehr als 20 % der globalen Treibhausgase verantwortlich. Besonders problematisch für das Klima ist der weltweit wachsende Fleischkonsum. Dem gegenüber steht laut FAO (*United Nation Food and Agricultural Organization*) eine erschreckende Verbraucherzahl gegenüber: „Wären Nahrungsmittelabfälle ein Land, wäre es der drittgrößte CO₂-Verursacher nach China und den USA.“

Die Reaktion auf solche Missstände sollte allerdings nicht sein, Aktivitäten einfach einzustellen oder „weiterzuziehen“. Vielmehr wird erwartet, dass gemeinschaftliche Lösungen gefunden werden, um ein besseres Gleichgewicht zwischen Ökonomie, Ökologie und Soziales herzustellen.

Das Thema Transport und Mobilität kann mit vergleichbaren Zahlen polarisieren. Es wird geschätzt, dass die hierunter fallenden Sektoren für etwa 25 % des weltweiten, menschlich verursachten Ausstoßes von Treibhausgasen verantwortlich sind – mit verheerenden Auswirkungen auf die Umwelt, aber auch auf die Gesundheit von Menschen. Vor diesem Hintergrund wird erwartet, dass Automobilhersteller und andere Mobilitätsanbieter zu einer Gesamtlösung des Problems beitragen. Das geht natürlich nicht im Alleingang, sondern fordert Industriezweige zur Zusammenarbeit untereinander sowie zum Schulterschluss mit der Politik, Regierungsstellen sowie anderen Organisationen, wie zum Beispiel Forschungseinrichtungen, auf.

Frage 20: Können sich Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit entziehen?

Je größer das Unternehmen und je größer das öffentliche Interessen an ihm, desto weniger kann es sich dem Thema entziehen oder sogar verweigern. Aber auch kleine Unternehmen müssen sich mit der Thematik auseinandersetzen, denn langfristig ist – genauso wie für große Unternehmen – auch ihre Zukunftsfähigkeit betroffen.

Unternehmen stehen in permanenter Wechselwirkung mit ihrem Umfeld. Externe wirtschaftliche, soziale oder ökologische Effekte haben einen unmittelbaren Einfluss auf Umsatz, Gewinn und Risiken. Die Internalisierung dieser externen Effekte wird verstärkt durch immer neue gesetzliche Regelungen und zu erfüllende Standards, durch dynamische Marktentwicklungen und durch Handlungen vieler verschiedener Stakeholder des jeweiligen Unternehmens. Um am Markt zu bestehen, sind Unternehmen gezwungen, Antworten auf das Umfeld zu finden und strategische Anpassungen vorzunehmen. Das kann zum Aufbau neuer Marktsegmente und Investitionen führen oder zu Maßnahmen, um Risiken abzuwehren. Das alles wiederum beeinflusst das wirtschaftliche, soziale und ökologische Umfeld usw. (siehe Abb. 2.3).

Ein Unternehmen kann sich diesem Kreislauf nicht entziehen. Ein wesentlicher Treiber, der zur Internalisierung externer Faktoren führt und die Unternehmen durchaus vor Herausforderungen stellt, sind rahmenpolitische Faktoren wie der EU *Climate Action Plan*. Bei kapitalmarktorientierten Unternehmen wachsen Vorgaben der Berichterstattung und Anfragen von Datenanalysten in ähnlich rasanter Weise.

Bei der Betrachtung der externen Einflussfaktoren auf das Unternehmen wird für die Bewertung und Priorisierung die sogenannte *Financial Materiality* herangezogen: Was sind wesentliche Faktoren mit Auswirkungen auf die finanzielle Performance des Unternehmens? Entscheidend bleibt, dass Unternehmen Antworten auf die neuen Gegebenheiten finden, ihre Chancen erkennen und Marktmodelle ständig entwickeln und anpassen.

Diese Betrachtung wird derzeit in der Berichterstattung weiterentwickelt und die Unternehmen werden aufgefordert, eine weitere Rechnung aufzumachen, nämlich die der *Environmental and Social Materiality*. Hier sollen also auch materielle sprich wesentliche Auswirkungen auf Umwelt und Soziales anhand von Zahlen greifbar gemacht werden. Im Kontext von Umweltstrategien und speziell Strategien zur Reduktion von Treibhausgasemissionen wird dieses bereits ansatzweise umgesetzt. Häufig sind die Datengrundlage und Berechnungsmöglichkeit noch nicht ausreichend ver-

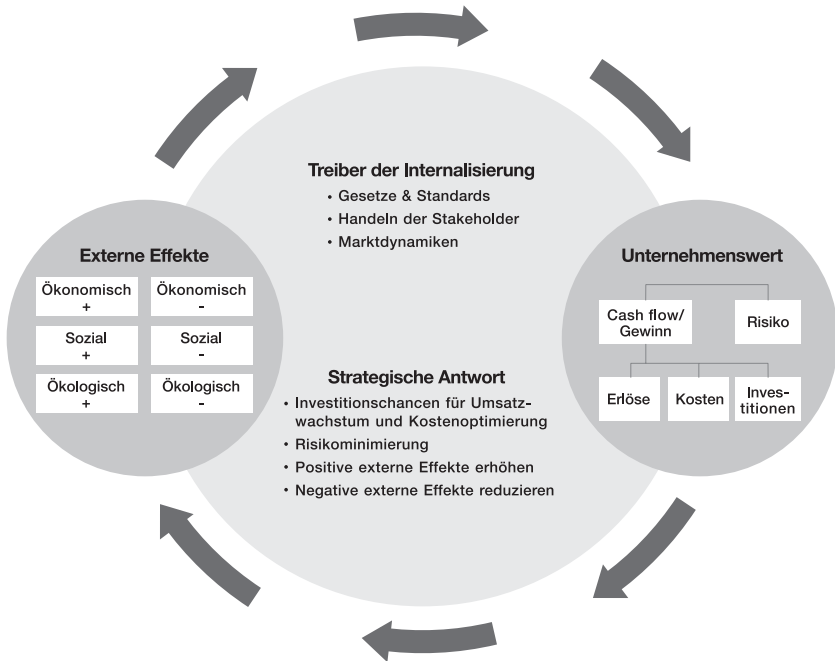


Abb. 2.3 Wechselwirkung zwischen Umfeld und Unternehmensausrichtung. (Quelle: KPMG 2016)

breitet, um eine systematische Verknüpfung zwischen Wertschöpfung, Risikotreibern, CO₂-Ausstoß und übergeordneten Klimazielen herzustellen. Einige spannende IT-Applikationen, die derzeit entwickelt werden, könnten dies zeitnah verändern.

Frage 21: Wie wird nachhaltige Unternehmensführung definiert?

Der Triple-Bottom-Line-Ansatz, auch als Drei-Säulen-Modell bekannt, wird meist für die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung genutzt. Die 3 Säulen, bestehend aus Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft, sollen integrativ, gleichzeitig und im Optimalfall gleichrangig bei der Unternehmensentwicklung berücksichtigt werden.

Häufig steht allein die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit im Vordergrund. Es ist das Bestreben, diese mit einer ökologischen Tragfähigkeit und Sozialverträglich-

keit in Einklang zu bringen und gemeinsam in räumlicher wie auch zeitlicher Hinsicht zu entwickeln. Die Entwicklung – nicht nur von Unternehmen – nach diesem Grundsatz wird langfristig als unerlässlich für die Koevolution der gesamten Weltbevölkerung und der Umwelt betrachtet.

Das Drei-Säulen-Modell macht nachhaltige Unternehmensführung greifbar. Für jede der 3 Säulen können getrennte Ziele gesteckt und die Beziehung der Dimensionen untereinander und damit auch mögliche Zielkonflikte identifiziert und thematisiert werden. Ein optimaler Entwicklungspfad ist erreicht, wenn in allen 3 Dimensionen ein Fortschritt erzielt wird. Unternehmen, deren Nachhaltigkeitsbestreben ausgezeichnet wird, haben meist eine holistische Perspektive auf ihr Gesamtumfeld und all ihre Stakeholder, denken langfristig und vorausschauend, wissen, wo sie die größte Wirkung erzielen können, sind offen für zukunftsweisende Technologien und innovativ. Das funktioniert nur mit klarem Commitment des Managements (*Tone from the Top*). Das Ergebnis der *Triple Bottom Line* kann zum *Triple Win* gedreht werden (siehe Abb. 2.4).

Schaffen eines komplementären Mehrwerts über die gesamte Wertschöpfung und strategischen Schwerpunkte

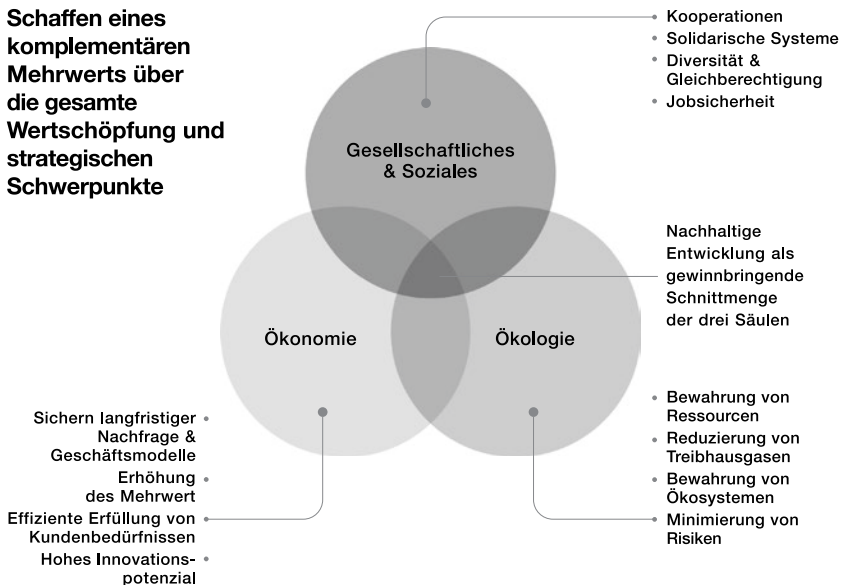


Abb. 2.4 Die Triple Bottom Line oder ein Triple Win in Anlehnung an John Elkington

Frage 22: Was sind die wichtigsten Wertetreiber je Dimension des Triple-Bottom-Line-Ansatzes?

Der Triple-Bottom-Line-Ansatz geht davon aus, dass Wert in allen 3 Dimensionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens geschaffen wird. Nicht alle Werte lassen sich monetär oder quantitativ – d. h. mittels Finanzindikatoren – ausdrücken. In der ökologischen und gesellschaftlichen Dimension werden sogenannte nichtfinanzielle Indikatoren („Non-Financial Key Performance Indicators“ – KPIs) zur Messung und Steuerung hinzugezogen, die genauso relevant für das Management und die Entwicklung des Unternehmens sind wie finanzielle Kennzahlen. Wichtig ist, dass Unternehmen ein umfassendes Verständnis aufbauen, welche Steuerungskennzahlen von Bedeutung sind.

Nichtdestotrotz gelten für die meisten Unternehmen grundlegend ähnliche Wertetreiber, die im Folgenden grafisch dargestellt sind (siehe Abb. 2.5).

Der Wert, der durch die unternehmerische Tätigkeit in allen 3 Dimensionen geschaffen wird, findet sich langfristig auch im Unternehmenswert und Kapital des Unternehmens im erweiterten Sinne wieder.

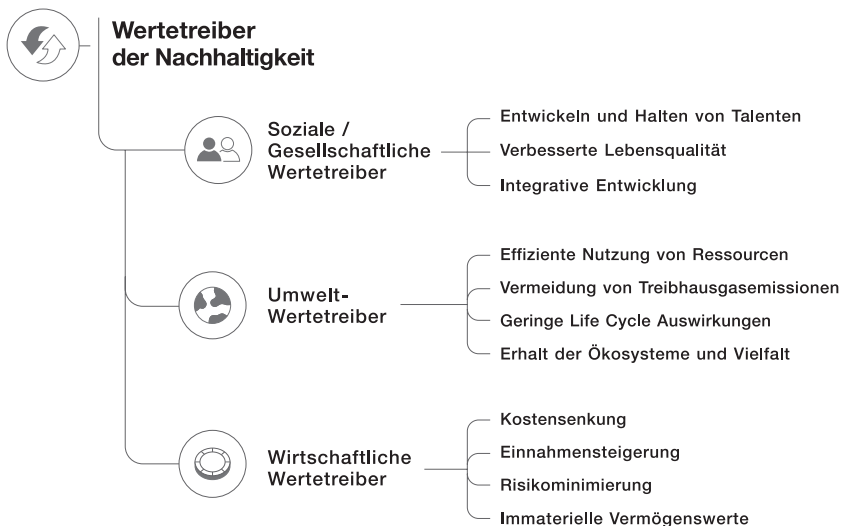


Abb. 2.5 Wertetreiber einer nachhaltigen Unternehmensführung. (Quelle: Cooper 2013)

Kapital aus Sicht des Drei-Säulen-Modells

- Das Sach- und das Anlagekapital werden durch die ökonomische Dimension abgedeckt.
- Das Naturkapital erfasst die ökologische Dimension.
- Das Humankapital umfasst Wissen, Fähigkeiten und Ausbildung.

Frage 23: Wie werden ökonomische und ESG-Faktoren zusammengeführt?

Das Drei-Säulen-Modell stellt einen grundsätzlichen Ansatz zur Verfügung, Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung einfließen zu lassen. Allerdings ist es immer noch zu wenig konkret, um einerseits gezielte Maßnahmen daraus abzuleiten und andererseits eine Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen herzustellen.

Zu diesem Zweck wurde der ESG-Ansatz entwickelt. Die Abkürzung ESG steht für *Environmental, Social, Governance* und stellt konkrete Kriterien auf, an denen sich Unternehmen orientieren und auch messen lassen können bzw. als kapitalmarktorientierte Unternehmen von Dritten gemessen werden. Hier wird deutlich, dass Unternehmen selbstverständlich ihrer originären, ökonomischen Verantwortung nachkommen müssen – das aber nicht zu jedem Preis, sondern im Einklang mit ökologischen, sozialen und Governancemaßstäben. Auch sollen Unternehmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten ihren gesellschaftlichen Beitrag leisten, der aber genauso zum Gesamtunternehmenswert beitragen soll.

Kurzfristig betrachtet stellt dieser Ansatz Unternehmen vor große Herausforderungen, die zunächst mit Mehraufwand und Kosten verbunden sind. Doch auch kurzfristig sind bereits einfache Effizienzsteigerungen zu erzielen. Langfristig verändern sich die Wahrnehmung und der Umgang mit externen Einflussfaktoren und die strategische Antwort darauf. Entscheidend ist, dass Unternehmen sich auf Wesentliches fokussieren (siehe Abb. 2.6).

Frage 24: Wieso befassen sich CEOs mit Nachhaltigkeit im Unternehmen?

Zunächst waren Treiber vor allem Investoren gefolgt von Regulatoren, die zusätzliche Auflagen aufsetzten und die Unternehmen über ihre Vorgaben dazu bewegen, anders zu agieren. Heute verstehen die meisten großen weltweit agierenden Unternehmen,

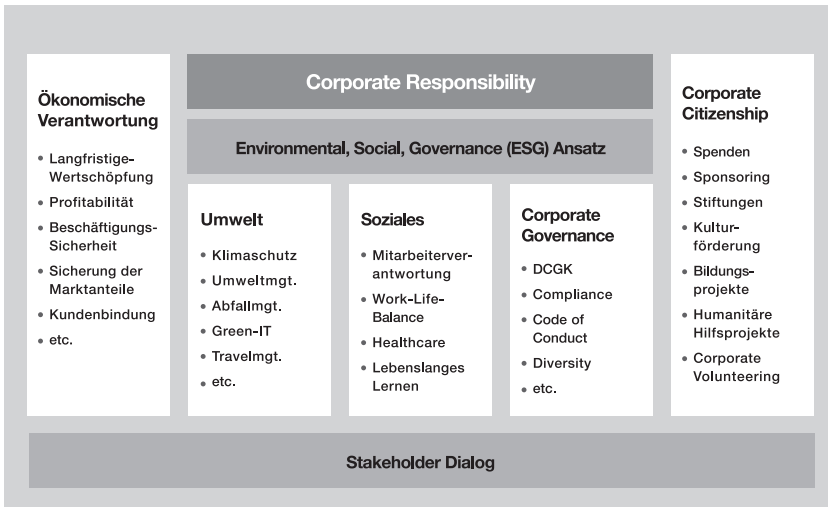


Abb. 2.6 Gesamtunternehmerische Verantwortung

dass nachhaltige Unternehmensführung eine sehr strategische Komponente beinhaltet, die durch eine frühzeitige Befassung mit Trends und daraus resultierenden Chancen und Risiken sowie die Kenntnis der Erwartungen bedeutender Stakeholder einen absoluten Wettbewerbsvorteil verschaffen kann.

So waren laut einer Studie des *UN Global Compact* in Kooperation mit Accenture aus dem Jahr 2013 bereits 93 % der befragten CEOs davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ihr Unternehmen darstellen wird. In der Umfrage aus 2019 ist diese Zahl bei den weltweit größten Unternehmen (Umsatz größer als eine Milliarde) auf 99 % gewachsen. Alle Unternehmen zusammengefasst messen dem Thema zu 94 % eine hohe bzw. sehr hohe Bedeutung zu. Es fällt nach wie vor kleineren und mittleren Unternehmen schwer, Nachhaltigkeitsaspekten ausreichend finanzielle Ressourcen zu widmen (siehe Abb. 2.7)

Positiv zu bemerken ist außerdem, dass Nachhaltigkeit als strategisch-relevantes Thema weiter in die Chefetagen vordringt. Während 2013 noch 37 % der CEOs keinen Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Wertschöpfung sahen, sind es in 2019 nur noch 26 %. Auch das Wissen rund um diesen Themenkomplex ist kein Hinderungsgrund mehr. Nur 8 % (gegenüber von 21 % im Jahr 2013) gaben in der aktuellen Studie an, dass ein Mangel an Wissen ein Hinderungsgrund für eine strategische und unternehmensweite CSR-Einführung sei.

Welche Einfluss haben Nachhaltigkeitsthemen auf den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens?

- Sehr hoch
- Hoch
- Weder hoch noch niedrig
- Keinen

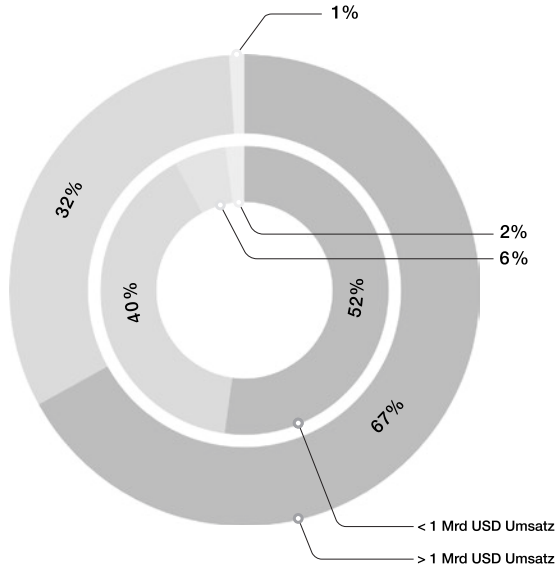


Abb. 2.7 Bedeutung der Nachhaltigkeit für den Geschäftserfolg. (Quelle: United Nations 2019)

Unternehmenslenker haben verstanden, dass Nachhaltigkeit Wettbewerbsvorteile, wie zum Beispiel Markenimage, Vertrauen und Reputation, hervorbringen können. Insgesamt 40 % sehen, dass daraus Wachstumspotenziale entstehen können. Insgesamt 37 % sehen Vorteile dank Risikominimierung, 25 % durch Kostensenkung.

Motive, sich intensiv mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, sind ganz klar marktorientiert. Bei großen Unternehmen wie Unilever tragen die sogenannten *Living Brands* schon mit 75 % zum Unternehmenswachstum bei.

Der Druck, diesen Weg weiterzugehen, wird erwartungsgemäß weiter steigen und vor allem von Verbrauchern und Mitarbeitern ausgehen.

Frage 25: Welcher Business Case verbirgt sich hinter einer nachhaltigen Unternehmensführung?

Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext zielt darauf ab, Wertschöpfung verantwortungsbewusst zu gestalten und wird dadurch zum Treiber für den langfristigen Erfolg des Unternehmens. In einer sich radikal verändernden Welt, in der ganz

offensichtlich ganze Systeme neu erfunden und neu gestaltet werden müssen, um das langfristige Überleben der Welt selbst zu gewährleisten, gewinnt dieser Ansatz zunehmend an Bedeutung für den Einzelnen wie auch für die Gesamtheit.

Operative Anforderungen

Kurzfristig steht die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund. Einnahmen und Kosten müssen sich kontinuierlich an die veränderten Anforderungen anpassen. Energie- und Ressourceneffizienz sowie regulatorische Anforderungen stehen im Mittelpunkt und zwingen die Unternehmen, in Produkt- und Prozessinnovation zu investieren.

Widerstandsfähigkeit am Markt

Deshalb gilt es durch ein umfassendes Chancen- und Risikobewusstsein das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern, systemische Herausforderungen einzelner Industrien zu erkennen, Geschäftsmodelle anzupassen oder neu zu gestalten. So werden Wert und Wohlstand geschaffen.

Wahrnehmung

Ein solcher Managementansatz kann nur mit der Förderung und dem Vorleben grundlegender Werte und Prinzipien im Unternehmen einhergehen. Über die Wahrnehmung des Unternehmens im Markt werden immaterielle Werte geschaffen, die den tatsächlichen *Goodwill* oder Firmenwert des Unternehmens ausmachen. (Siehe Abb. 2.8).

Frage 26: Wie sieht eine nachhaltige Unternehmenssteuerung aus?

Eine nachhaltige Unternehmenssteuerung berücksichtigt integrativ, gleichrangig und gleichzeitig ökonomische, ökologische sowie gesellschaftlich-soziale Faktoren in den Entscheidungsprozessen auf allen Ebenen des Unternehmens. Entscheidend dabei ist, sich auf das Wesentliche zu fokussieren und ein entsprechendes Steuerungssystem zu schaffen.

Hiernach sind einzelne Schritte aufgezeigt, wie das erreicht und in einen klassischen Regelkreis überführt werden kann. Zunächst wird eine Standortbestimmung durchgeführt, die mit einer Wesentlichkeitsanalyse und einer Zielvorstellung einhergeht. Das Unternehmen weiß, wo es steht, worauf es ankommt und wo es hin will. Die Abweichung zwischen Ist und Soll bestimmt die erforderlichen Maßnahmen, um die Zielvorgaben zu erreichen.

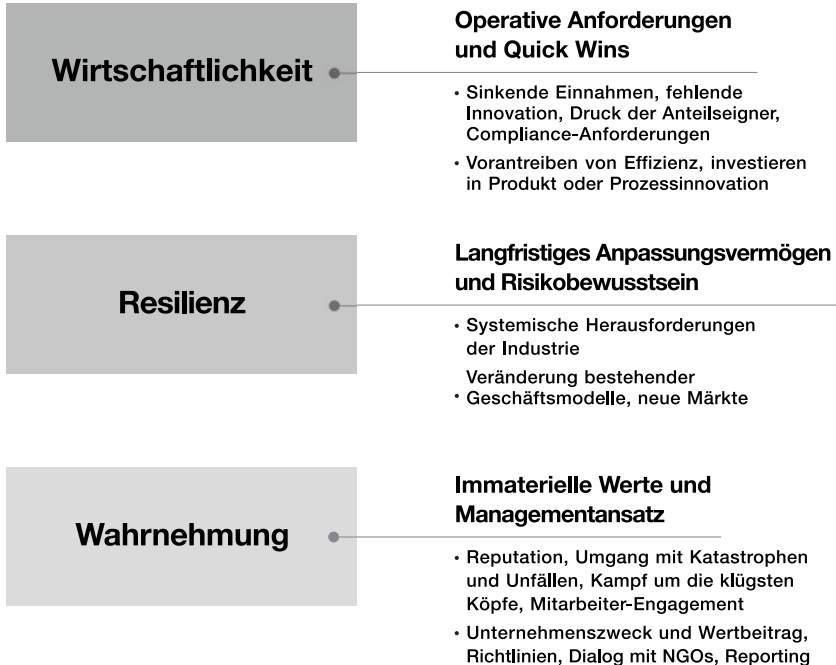


Abb. 2.8 Der Business Case Nachhaltigkeit. (Quelle: Graf 2014a)

Parallel müssen Grundlagen und Strukturen aufgebaut werden, um die Umsetzung im Unternehmen zu ermöglichen und zu fördern. Im Vorfeld definierte Kennzahlen ermöglichen, in regelmäßigen Intervallen eine Fortschrittskontrolle durchzuführen und im Falle von Abweichungen korrigierende Maßnahmen zu ergreifen.

Insbesondere Anteilseigner und Investoren, aber auch der Regulator fordern eine ausführliche und transparente Berichterstattung, was in der Regel über Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht erfolgt (siehe Abb. 2.9).

Frage 27: Was sind Science based Targets?

Vor dem Hintergrund des in 2015 vereinbarten Pariser Klimaabkommens haben sich 195 Länder dieser Welt darauf geeinigt, dem Klimawandel entgegenzutreten und die Erderwärmung unter 2 °C zu halten. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die weltweiten Treibhausgasemissionen in den kommenden Jahren drastisch redu-

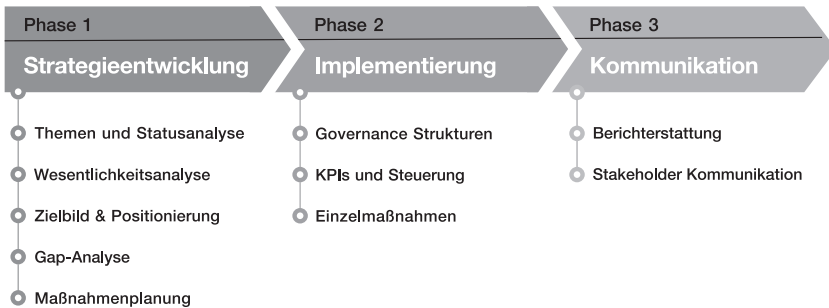


Abb. 2.9 Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung

ziert werden. Wissenschaftler haben in diesem Zusammenhang Reduktionskurven aufgestellt, die aufzeigen, wie viele Emissionen die Weltgemeinschaft bis 2030 respektive 2050 zwingend vermeiden muss. Anders ausgedrückt, zeigen die Reduktionskurven auf, welche absolute Zahl an Emissionen jährlich abgegeben werden kann, um unterhalb der 2 °C-Grenze zu bleiben und um den gesetzten *Science based Targets* zu entsprechen. Somit stellen diese Zahlen das gesamte zur Verfügung stehende Klimabudget dar, in dem sich alle Akteure gesamthaft bewegen sollen. Um die Klimabudgets einzuhalten, bedarf es einer großen Transformationsanstrengung, die insbesondere von Unternehmen mitgetragen werden müssen.

Es ist klar, dass Emissionsreduktionen in manchen Industriesektoren einfacher erreicht werden können als in anderen. Deshalb muss das gesamte zur Verfügung stehende Klimabudget einzelnen Sektoren zugeordnet werden. Während das gesamte „erlaubte“ Emissionsvolumen gleichbleibt, variiert die Aufteilung auf Wirtschaftszweige je nach Institution, die eine solche Allokation vornimmt.

Zwei der bekanntesten Allokationsszenarien hat die internationale Energieagentur (IEA *International Energy Agency*) entwickelt. Unter dem Two-Degree-Scenario(2DS)-Allokationsmodell werden die Gesamtemissionen, die für eine Begrenzung auf eine 2 °C-Erderwärmung budgetiert wurden, auf Sektoren aufgeteilt. Das neuere Szenario ist unter der Abkürzung B2DS (*Below Two Degree Scenario*) bekannt und strebt die Begrenzung der Erderwärmung auf 1,75 °C an. Andere Institutionen, wie zum Beispiel Greenpeace, geben eigene Allokationszahlen vor. Auch die Bundesregierung entwickelt derzeit ein eigenes Allokationsmodell.

Unternehmen sollen sich demnach an diesen wissenschaftlichen Klimazielen für ihren Industriezweig orientieren und entsprechende Maßnahmen entwickeln, um sich unterhalb der Emissionsobergrenzen für ihren Industriezweig zu bewegen. Dafür sollen sie eine entsprechende Klimastrategie entwickeln.

Um diese Vorgehensweise bei Unternehmen bekanntzumachen und voranzutreiben, haben der CDP, *UN Global Compact*, WRI und WWF die *Science Based Targets Initiative (SBTi)* gegründet. Derzeit beteiligen sich über 550 Unternehmen weltweit an der Initiative. In Deutschland war SAP Vorreiter und veröffentlichte im Juni 2017 anerkannte Ziele. Derzeit folgen 20 deutsche Unternehmen der Initiative.

Frage 28: Wird für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten im Unternehmen ein EDV-System benötigt?

Vor dem Hintergrund, dass der gleiche qualitativ hohe Standard an die Nachhaltigkeitsberichterstattung wie an die Finanzberichterstattung gestellt wird, ist die Art und Weise der Datenerhebung und -darstellung für wesentliche Nachhaltigkeitsfaktoren von großer Bedeutung.

Es muss sichergestellt werden, dass der Prozess der Datensammlung zuverlässig ist und die Fehleranfälligkeit weitestgehend reduziert wird analog der Erhebung von Finanzzahlen.

Ein zweiter Aspekt ist, dass viele Daten, die für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung benötigt werden, in der vorgegebenen Form in vorhandenen Managementsystemen meist nicht zur Verfügung stehen.

Wenn ein weltweit agierendes Unternehmen zum Beispiel seine CO₂-Emissionen aus seinem Stromverbrauch berechnet, d. h. den Stromverbrauch jeder einzelnen Niederlassung feststellen und in CO₂-Äquivalente umrechnen muss, fällt hier eine große Fülle von Daten an. Diese Daten einfach nur in einem Excel-Sheet zu erfassen und zu aggregieren, ist nicht effizient und die Wahrscheinlichkeit, dass Fehler bei der Erfassung und Bearbeitung passieren, ist hoch. Um dem vorzubeugen, müssen Systeme eingeführt werden, die die Effizienz steigern und die Fehleranfälligkeit reduzieren.

Zusätzlich müssen Prozesse aufgesetzt werden, wie zum Beispiel ein Vieraugenprinzip bei der Eingabe von Daten oder Ähnliches. Zum Teil müssen auch Daten aus anderen Quellen ermittelt und verarbeitet werden. Das heißt, dass Anpassungen an bestehenden EDV-Systemen erforderlich sein können, um zum Beispiel Informationen wie die durchschnittliche Anzahl von Trainingstagen je Mitarbeiter verlässlich zu ermitteln.

Langfristig empfiehlt es sich daher, die Beschaffung von Informationen, die immer wieder benötigt werden, zu automatisieren und in EDV-Systemen zu verankern. So haben sich am Markt verschiedene Anbieter etabliert, die entsprechende, spezialisierte EDV-Systeme anbieten.

Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung

3

Frage 29: Spielt Ethik überhaupt eine Rolle?

Ethik spielt eine entscheidende Rolle und kann quasi als Essenz nachhaltiger Unternehmensführung betrachtet werden, denn zentrale Werte der Wirtschaftsethik wie Humanität, Solidarität und Verantwortung sind auch Prinzipien der Nachhaltigkeit – allen voran gesetzt: die Bereitschaft der Unternehmen, Verantwortung für ihr wirtschaftliches Tun zu übernehmen und die Auswirkungen auf das soziale und natürliche Umfeld zu berücksichtigen. Sie zeigen sich dadurch solidarisch mit anderen, parallel existierenden Systemen und achten die Würde von Mensch und Umwelt.

Ethische Prinzipien stehen nicht im Widerspruch zu erfolgreichem wirtschaftlichem Handeln. Sie sollten vielmehr im Sinne der *Triple Bottom Line* als Gewinnstreben für alle Stakeholder betrachtet werden.

Die allgemeingültigen Werte für Unternehmen werden teilweise selbstbestimmt, aber zum großen Teil durch die Gesellschaft an sich und durch Normen, Kodizes und andere sogenannte moralisch verpflichtende Vereinbarungen vorgegeben. So beinhaltet zum Beispiel der Begriff des ehrbaren Kaufmanns eine Fülle von impliziten Anforderungen und Vorgaben, die als gut und wünschenswert betrachtet werden.

Die Umsetzung in den Geschäftsalltag erfolgt über die sogenannte *Corporate Governance* und stellt die Grundsätze und den Ordnungsrahmen der Unternehmensführung dar. Hier spielt der *Tone from the Top*, der Umgangston im

Miteinander, in den obersten Gremien des Unternehmens – nämlich Aufsichtsrat und Vorstand – eine ausschlaggebende und für das ganze Unternehmen prägende Rolle.

Die größte Herausforderung ethischen Handelns in der Wirtschaft ist, wenn die Prinzipien der Organisation im beruflichen Alltag auf die Probe gestellt werden und insbesondere ein kurzfristig zu erzielender Umsatz auf dem Spiel steht. Das Stichwort Korruption spricht für sich. Wobei anzumerken ist, dass hier bereits der Bereich des klar Illegalen erreicht ist. Nichtsdestotrotz, in solch einem Kontext zeigt sich die Stärke der Organisation und ihrer Prinzipien.

Frage 30: Welchen gesellschaftlichen Wertbeitrag liefert mein Unternehmen?

In einem herkömmlichen, betriebswirtschaftlichen Verständnis wird die Wertschöpfung eines Unternehmens als Wertzuwachs verstanden, der in einem bestimmten Zeitraum geschaffen wird und die Differenz zwischen dem Absatz, also dem Output von produzierten Waren oder Dienstleistungen, und dem Einsatz oder Input von Produktionsfaktoren darstellt. Übersteigt die Gesamtleistung den Wert der Vorleistung, wird von einer positiven Wertschöpfung gesprochen und im umgekehrten Fall von einer negativen Wertschöpfung.

Im Nachhaltigkeitskontext wird diese enge Definition erweitert und ein holistischer Ansatz gewählt, der genauso den Wertzuwachs des Unternehmens analog der betriebswirtschaftlichen Definition im Fokus hat, aber gleichzeitig die Auswirkung (*Impact*) des Wertzuwachses auf gesamtgesellschaftlicher Ebene berücksichtigt. Letztere – in der Regel unternehmensexterne – Effekte müssen identifiziert, gemessen und in die erweiterte Unternehmensbilanz aufgenommen werden. Die Wertschöpfung wird damit nicht nur innerhalb der Unternehmensgrenzen berücksichtigt, sondern entlang der gesamten Lieferkette.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass unkontrolliertes Wachstum die Zukunftsfähigkeit der Erde insgesamt beeinträchtigt, es eines anderen Umgangs mit Ressourcen bedarf und Wachstum und Wohlstand des einen nicht auf Kosten der anderen vorangetrieben werden dürfen, besteht zunehmend die Erwartungshaltung, dass Unternehmen diese externen Aspekte internalisieren, in ihre Gesamtbilanz mit aufnehmen. Neue Gesetze und Standards, Forderungen von Stakeholdern des Unternehmens sowie Entwicklungen im Markt zwingen die Unternehmen, dieses neue Selbstverständnis anzunehmen, ein erweitertes Verantwortungsbewusstsein zu entwickeln und entsprechend zum langfristigen Wohle aller Stakeholder zu agieren.

Fazit ist eine Entwicklung, bei der Unternehmen einen Wertbeitrag für die Gesellschaft insgesamt erwirtschaften. Eine nachhaltige Unternehmensführung erweitert das Aufgabenspektrum der Unternehmensleitung und verändert langfristig das Selbstverständnis des Unternehmens in seinem gesamten Einflussbereich. Hierfür wird mehr und mehr der Begriff des *Purpose* geprägt, der nicht nur das Prinzip des Sinnvollen, aber vielmehr noch das des Nutzen aufgreift.

Frage 31: Wie verändert ein nachhaltig ausgerichtetes Selbstverständnis den Unternehmenszweck?

In den letzten Jahren haben Unternehmen großen Wert darauf gelegt, eine klare Vision und Mission für sich auszuarbeiten: Diese bezogen sich oft auf den Anspruch an wirtschaftlichen Erfolg und darauf, wie dieser realisiert werden soll. Heute wird diese Perspektive um einen neuen Schwerpunkt erweitert, der sich mit dem gesellschaftlichen Wertbeitrag und dem übergeordneten Sinn und Zweck des Unternehmens (*Purpose*) und der Existenzberechtigung (*License to Operate*) auseinandersetzt.

Der wesentliche Unterschied ist, dass Vision und Mission sehr stark auf die Marktperspektive ausgerichtet sind, während die Begrifflichkeiten *Purpose* und *License to Operate* die Rolle des Unternehmens und seinen Wertbeitrag für das Umfeld betrachten: Wie trägt das Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung bei? Wenn das Unternehmen einen positiven gesellschaftlichen Wertbeitrag leistet, bewirkt es Positives bei allen Stakeholdern und wirkt sich insbesondere auch motivierend auf die eigene Belegschaft aus. Denn etwas Sinnhaftes zu tun und zugleich Teil von etwas Größerem zu sein, fördert die Identifikation mit dem Arbeitgeber.

Dafür müssen Unternehmen ihren tatsächlichen Wertbeitrag kennen und die Auswirkungen für die Volkswirtschaft und Gesellschaft sichtbar machen. Guter Ausgangspunkt für die Frage nach dem *Purpose* kann die Grundsatzfrage des Visionärs Simon Sinek: „*Start with Why!*“, gestellt werden.

Tieferegehende Fragestellungen könnten lauten:

- Wozu gibt es uns? Wofür sind wir da?
- Welche Probleme lösen wir? Welche Werte schaffen wir?
- Welchen Mehrwert bieten wir der Gesellschaft, den Menschen, der Umwelt?
- Was tun wir leidenschaftlich gerne? Wofür stehen wir mit Überzeugung?

► Vision – Mission – Purpose

- Die *Vision* ist ein Statement, das Auskunft über das ultimative Ziel der Unternehmung gibt. Meist sind die Aussagen mit Begrifflichkeiten wie: „der größte ...“, „der beste ...“, „der führende ...“, „die Nummer 1 in ...“ verbunden.
- Das *Mission Statement* beschreibt, wie die vorgegebene Vision erreicht werden soll. Hier werden insbesondere Produktmerkmale, Kernkompetenzen und die Abgrenzung zum Wettbewerb hervorgehoben. Auch hier werden meistens Superlative eingesetzt.
- Unter Unternehmenssinn und -zweck (*Purpose*) versteht man die Existenzberechtigung und den Wertbeitrag des Unternehmens.

Frage 32: Welche Rolle spielen Unternehmenswerte und -kultur?

Es reicht nicht aus, anerkannte Regeln und Standards festzulegen, um zu gewährleisten, dass sich das Management und die Mitarbeiter daran halten. So ist beispielsweise Korruption nicht nur generell verpönt, sondern schlichtweg illegal, nichtsdestotrotz ist Korruption ein immer wiederkehrender und geahndeter Verstoß in Unternehmen. Hier können Unternehmenswerte und -kultur einen maßgeblichen Beitrag leisten, ob und wie externe Regeln und Standards gelebt werden.

Jedes Unternehmen verfügt über ein gewachsenes, individuelles Wertegerüst, das insbesondere den Mitarbeitern vermittelt, welche Verhaltensweisen als gut und förderlich gelten und welche wiederum verwerflich und inakzeptabel sind. Das Management prägt die Werte und Kultur eines Unternehmens in besonderem Maße. Das, was das Management vorlebt und sagt, beeinflusst das Verhalten der darunterliegenden Ebenen. Häufig wird in dem Zusammenhang vom *Tone from the Top* gesprochen, der das allgemeine ethische Verhalten der Organisation prägt und Missbrauch und unethische Geschäftspraktiken verhindern soll.

In Theorie und im Grundsatz selbstverständlich aber im tagtäglichen Geschäftsleben eine Herausforderung, denn hier spielen zum Beispiel Reflektion und bewusstes Verhalten, Wahrnehmung, Feedback- und Fehlerkultur, transparentes und konsequentes Handeln bei Fehlverhalten eine Rolle. Alles Aspekte, die stark von Persönlichkeiten abhängen, schwer greifbar und nur bedingt steuerbar sind.

Nichtsdestotrotz gilt es, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die „richtiges“ Verhalten kontinuierlich unterstützen und sichern. Es reicht nicht aus, eine Richtlinie mit null Toleranz gegenüber Korruption einzuführen, vielmehr müssen besonders gefährdete Mitarbeiter, wie zum Beispiel Vertriebsmitarbeiter in interna-

tional schwierigen Ländern, gar nicht erst in eine Situation gebracht werden, die zu korruptem Verhalten verleitet. In der Umsetzung spielen Personalabteilung, *Compliance Officers* und die interne Revision eine wichtige Rolle. Aber auch Vorgesetzte, die in ihrem Sprachgebrauch auf falsche Motivatoren setzen: „Diesen Auftrag müssen wir, um jeden Preis gewinnen!“ Hier können schnell Grenzen verschoben werden, eigentlich im Sinne des Unternehmens, was den Umsatz betrifft, aber nicht zwangsläufig im Sinne der *Compliance*. Das Ziel rechtfertigt nicht die Mittel!

Im Umkehrschluss hat das Unternehmen zu akzeptieren, dass vor diesem Hintergrund auch Aufträge und damit Geschäft zum Schutze der Mitarbeiter abgelehnt werden müssen. Dies gilt auch für andere unternehmerische Herausforderungen: So kann der Anspruch an ein umweltschonendes und sozial verträgliches Handeln Restriktion oder gar Geschäftseinbußen bedeuten.

Frage 33: Welche Rolle spielt das Prinzip der Wesentlichkeit?

Das Prinzip der Wesentlichkeit (*Materiality*) ist ein fundamentaler Grundsatz der Wirtschafts- und Abschlussprüfung, der sich damit befasst, dass alle entscheidungserheblichen Sachverhalte in Übereinstimmung mit verpflichtenden Standards dargestellt werden. Entscheidungserheblich ist alles, was den Nutzer der Informationen in seiner Entscheidungsfindung beeinflussen kann. Das Prinzip der Wesentlichkeit impliziert demnach eine Konzentration auf bedeutende und relevante Informationen und im Umkehrschluss das Weglassen unbedeutender Informationen.

Das Prinzip gilt gleichermaßen für eine nachhaltige Unternehmensführung, die sich mit ESG-Faktoren in ihrem Umfeld und über ihre gesamte Lieferkette auseinandersetzt. Konkret gehören zu den wesentlichen Themengebieten: Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange sowie Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

Dabei müssen Unternehmen zunächst ein fundiertes Verständnis anhand von messbaren Größen über die Auswirkungen (*Impacts*) ihres Tuns auf Geschäftsverlauf, Geschäftsergebnis und Lage des Unternehmens entwickeln. Gleichzeitig müssen sie erkennen, welche Auswirkungen die Geschäftstätigkeit auf die oben genannten Themengebiete hat.

Unternehmen sollen dort agieren, wo ihre Auswirkungen am größten sind und ihre Einflussnahme und ihr gesellschaftlicher Wertbeitrag, die größten

Hebelwirkungen erzielen können. Es ist selbstverständlich, dass sich Unternehmen dabei an Gesetze und international anerkannte Standards halten und sich an den Erwartungen ihrer Stakeholder orientieren.

Aufgrund zusätzlicher Informationen und neu gewonnener Erkenntnisse entwickeln sich bestehende Geschäftsmodelle im Zeitablauf i. d. R. weiter. Sie werden an veränderte Marktdynamiken angepasst, reagieren auf neue Risiken und Chancen und berücksichtigen positive und negative externe Faktoren bei der Weiterentwicklung. Damit werden diese Sachverhalte entscheidend für das Verständnis der Unternehmung und wesentlich für die Bewertung durch die Stakeholder und müssen entsprechend aufbereitet und transparent kommuniziert werden.

Mit Inkrafttreten des Gesetzes zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen ist die Veröffentlichung der Informationen für kapitalmarktorientierte Unternehmen seit dem Geschäftsjahr 2017 verpflichtend. In der Regel erfolgt die Veröffentlichung analog zur Berichterstattung von Finanzdaten über den Lagebericht oder in einem separaten Bericht. Bei Variante 1 wird von einer nichtfinanziellen Erklärung (NFE) und in Variante 2 von einem nichtfinanziellen Bericht (NFB) gesprochen.

Frage 34: Was ist eine Wesentlichkeitsanalyse?

Die Wesentlichkeitsanalyse – auch Materialitätsanalyse genannt – ist ein strategisches Werkzeug, um Nachhaltigkeitsthemen, die sowohl für das Unternehmen als auch für seine Stakeholder erheblich und relevant sind, zu identifizieren und zu priorisieren. Dabei sollten sowohl direkte wie auch indirekte Effekte sowie Risiken und Chancen betrachtet werden. Das Ergebnis definiert den Handlungsrahmen für Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung.

Für die Ermittlung der Nachhaltigkeitsthemen wird zunächst das Makroumfeld des Unternehmens in Bezug auf seine Branche, Märkte, Kunden und Konkurrenzsituation analysiert. Hierbei werden politisch-rechtliche, ökonomische, sozialgesellschaftliche, technologische und ökologische Einflussgrößen bestimmt und bewertet.

Parallel werden das Geschäftsmodell, das Produktportfolio und die Wertschöpfungskette des Unternehmens unter Berücksichtigung von ESG-Aspekten untersucht.

Hinzu kommt die Analyse der Erwartungshaltung relevanter Stakeholder des Unternehmens im weitesten Sinne, die die Unternehmen zunächst einmal für sich identifizieren und gemäß ihrer Bedeutung und Möglichkeit der Einflussnahme bewerten müssen. Der Begriff Stakeholder soll hier durchaus sehr weit gefasst wer-

den und auch solche Stakeholder berücksichtigen, die nicht für sich selbst sprechen können, wie z. B. die Fauna und Flora, die mit Schutz von Bio-Diversität oder des Regenwaldes einhergehen.

Die Erkenntnisse aus der Analyse werden in einer Matrix zusammengefasst, sodass schnell erkennbar wird, welche Handlungsfelder aus Unternehmenssicht und aus Stakeholdersicht bedeutsam sind und somit für die Unternehmensführung im Fokus stehen sollten (siehe Abb. 3.1).

Die 4 Schritte einer Wesentlichkeitsanalyse

- Erkennen ökonomischer, sozialer, umwelt- und governancerelevanter Themen im Unternehmensumfeld
- Bewertung und Einordnung der Themen im Zusammenhang mit ihrer Bedeutung für die Stakeholder des Unternehmens
- Bewertung und Einordnung der Themen im Zusammenhang mit ihrer Relevanz für den Unternehmenserfolg
- Darstellung der priorisierten Themen im Matrixformat, das zu Kommunikationszwecken genutzt werden kann

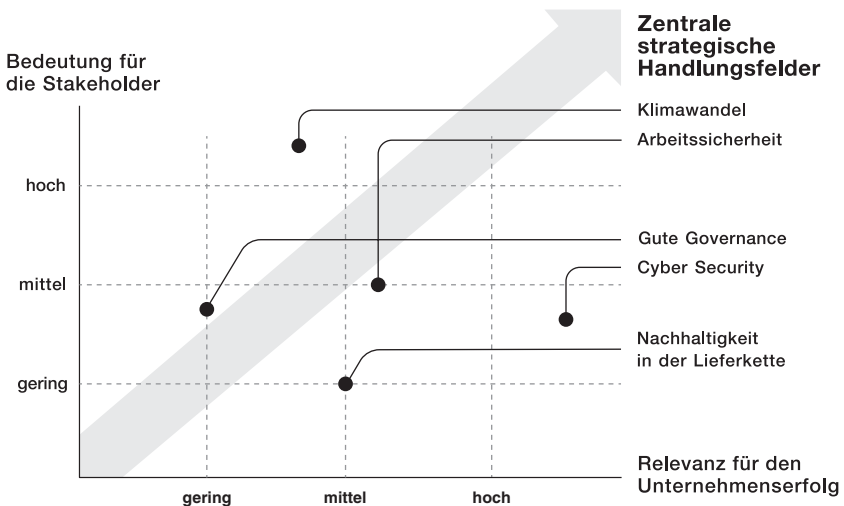


Abb. 3.1 Wesentlichkeitsmatrix. (Quelle: Beispiel in Anlehnung an Global Reporting Initiative)

Zur Feststellung wesentlicher Faktoren und Themen können Unternehmen die von SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*) entwickelten *Materiality Maps*® einsetzen. Da *Sustainability Accounting Board* hat für Industrien und Branchen standardmäßig jeweils die Themen benannt, die mit hoher Wahrscheinlichkeit Auswirkungen auf das operative Umfeld und Geschäftsergebnis haben werden.

Dank der Analyse und Priorisierung der Themen erkennt das Unternehmen schnell, wo es seine knappen Ressourcen am effektivsten einsetzen kann und wo die größten Hebelwirkungen vorliegen. Bei wesentlichen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf, das Geschäftsergebnis oder die Lage des Unternehmens wird der Begriff *Financial Materiality* geprägt. Bei der Betrachtung der Auswirkungen auf das Umfeld, also die Stakeholder im weitesten Sinne, wird wiederum von *Environmental and Social Materiality* gesprochen.

Frage 35: Welche Implikationen ergeben sich für die Corporate Governance aus Nachhaltigkeitssicht?

Allgemein wird unter *Corporate Governance* der Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen verstanden. Aus Sicht nachhaltiger Unternehmensführung liefert die ISO 26000 eine international erarbeitete und anerkannte Umsetzungshilfe für Unternehmen in Bezug auf gesellschaftlich verantwortliches Handeln.

Nutzen verantwortlichen Handelns

- Breitere Entscheidungsgrundlage
- Erweitertes Risikoverständnis
- Förderung von Ansehen und Glaubwürdigkeit
- Höhere Sozialverträglichkeit
- Gezielte Beziehungspflege mit bedeutenden Stakeholdern
- Engagierte und loyale Mitarbeiter
- Verbesserte EHS (*Environmental, Health and Safety*) und Rahmenbedingungen in der Lieferkette
- Positive Auswirkung auf Attraktivität als Arbeitgeber
- Fairness im Umgang mit Partnern
- Vermeidung von Konflikten

Verantwortliches Handeln folgt den Grundsätzen der Rechenschaftspflicht und Transparenz, des ethischen Verhaltens sowie der Achtung von Stakeholderinteressen, Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit und internationalen Standards.

In der ISO 26000 bilden 7 relevante Handlungsfelder die Hauptbereiche verantwortlichen Handelns ab. Im Zentrum steht die Organisation selbst, die die nötigen Rahmenbedingungen im Unternehmen herstellen muss, um die anderen 6 Themen zu bedienen: Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt, faires Geschäftsgebaren, Verbraucherbelange, Einbindung und Entwicklung lokaler Gemeinden. So finden sich auch in der Norm das ESG wieder.

Das geschieht natürlich, um seitens der Unternehmensleitung und -überwachung in Konformität mit allen relevanten Gesetzen, Richtlinien und Kodizes zu handeln. Es stellt aber keinen Selbstzweck an sich dar. Im Gegenteil: Daraus sollen Unternehmen für sich einen Nutzen ziehen und langfristige Vorteile im Wettbewerb entwickeln.

Dabei sollten die Handlungsfelder nicht nur innerhalb der eigenen Organisation auf allen Wertschöpfungsstufen, sondern auch außerhalb der Unternehmensgrenzen, wie z. B. der Lieferkette, beachtet werden und entlang der gesamten Lieferkette Anwendung finden. Für Unternehmen stellt es eine große Herausforderung und einen erheblichen Aufwand dar, dies zu gewährleisten und darüber Bericht zu erstatten. Denn auch wenn eine Fülle von Leitfäden und Kodizes, die befolgt werden sollen, vorhanden ist, gibt es keine allgemeingültige Lösung (siehe Abb. 3.2).

Frage 36: Wie wird das Comply-or-Explain-Prinzip angewandt?

Die Anforderungen nachhaltiger Unternehmensführung basierten bislang weitestgehend auf Freiwilligkeit. Erste gesetzliche Anforderungen wurden 2004 mit dem Bilanzrechtsreformgesetz und der Pflicht zur Berichterstattung im Lagebericht großer Kapitalgesellschaften eingeführt.

Weitere regulatorische Bestimmungen wie der Corporate-Governance-Kodex oder der Deutsche Nachhaltigkeitskodex sind Selbstverpflichtungen (sogenannte *Soft Laws*), denen Unternehmen sich unterwerfen können. Allerdings werden solche Kodizes als Standard für gute Unternehmensführung und Transparenz in der Berichterstattung als vertrauensstärkend gegenüber Investoren betrachtet. Diesen moralisch-ethischen Leitbildern sollten sich Unternehmen allein aus Reputationsgründen nicht entziehen. Ähnliches gilt für internationale Richtlinien, zum Beispiel der *International Labor Organisation (ILO)* oder des *UN Global Compact*.



Abb. 3.2 Ordnungsrahmen und Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung. (Quelle: ISO-Standard 26000, Social Responsibility: 7 core subjects, 2010c)

Das im Rahmen solcher Selbstverpflichtungen oft angewendete *Comply-or-Explain-Prinzip* eröffnet Unternehmen einen gewissen Spielraum bei der Umsetzung. Während erwartet wird, dass die Regeln in der Unternehmensführung grundsätzlich berücksichtigt und die postulierten Anforderungen/Empfehlungen erfüllt werden (*to comply*), können Abweichungen von den standardisierten Vorgaben durchaus gerechtfertigt sein. Die Erwartungshaltung ist dann, dass sich das Unternehmen in der Berichterstattung erklärt und explizit begründet (*to explain*), warum es den Empfehlungen nicht folgt.

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass sich Unternehmen tatsächlich moralisch verpflichtet fühlen, denn der öffentliche Druck und das mögliche Reputationsrisiko wachsen stetig. Gleichzeitig werden Erläuterungen

akzeptiert, wenn sie ausreichend begründen, dass die Vorgaben im eigenen Unternehmenskontext nicht sinnvoll sind. Das stellt insbesondere eine Erleichterung für KMUs dar.

Frage 37: Warum sind Rechenschaftspflicht und Transparenz untrennbar voneinander?

Mit einer zunehmend globalen schnellen und digitalen Kommunikation ist es für den Einzelnen und Organisationen erheblich einfacher geworden, zu erkennen, welche Auswirkungen unternehmerisches Handeln auf Volkswirtschaften und Gesellschaften haben. Vor diesem Hintergrund werden Entscheidungen unterschiedlicher Stakeholder kritisch hinterfragt. Damit entsteht ein moralischer Druck auf die Unternehmen, der sie dazu veranlasst, mehr Verantwortung für ihr Tun zu übernehmen sowie ethisch gemäß international anerkannter Standards und Regeln zu agieren und in ihrem Berichtswesen Rechenschaft darüber abzulegen. Damit wird Transparenz zu einem entscheidenden Prinzip erhoben, bei dem die Auswirkungen des Handelns bewertet und Informationen zeitnah, sachlich und einfach verständlich kommuniziert werden.

Hier ist eine Wechselwirkung zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld entstanden. Impulse von außen haben einen Triggereffekt und lösen in Unternehmen Veränderungen aus. Das Reputationsrisiko verstärkt die Eigeninitiative der Unternehmen, ihren holistischen Wertbeitrag zu erkennen. Dies wiederum setzt neue, innovative Dynamiken in Gang.

Dabei tragen Unternehmen nicht nur Verantwortung für ihr Tun innerhalb der Unternehmensgrenzen, sondern auch außerhalb der Unternehmensgrenzen, d. h. entlang der gesamten Lieferkette oder dem Produktlebenszyklus.

Verantwortung und Transparenzanforderungen an die Unternehmen

Verantwortung übernehmen:

- Verantwortung für die Auswirkungen seiner Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft, die Ökologie und die Ökonomie, insbesondere für negative Effekte, sowie
- Verantwortung für getroffene Maßnahmen, um eine Wiederholung von unbeabsichtigten oder unvorhergesehenen Negativauswirkungen zu vermeiden.

Transparent agieren:

- den Zweck, die Art und die Standorte der unternehmerischen Tätigkeit aufzeigen;
- die Identität kontrollierender Interessen in der unternehmerischen Tätigkeit offenlegen;
- die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen, umgesetzt und überprüft werden, darlegen;
- die Standards und Kriterien, nach denen Nachhaltigkeitsleistungen gemessen werden, benennen;
- die Maßnahmen und Zielerreichung in Bezug auf wesentliche Nachhaltigkeitskriterien darstellen;
- die Quelle, Höhe und Verwendung von Finanzmitteln offenlegen;
- die bekannten und erwarteten Auswirkungen eigener Entscheidungen und Aktivitäten auf Stakeholder, die Gesellschaft, die Ökonomie und Ökologie beschreiben;
- die Vorgehensweise zur Identifizierung und Auswahl der Stakeholder sowie den Umgang mit ihnen, aufzeigen.

(Quelle: ISO-Standard 26000, Accountability and Transparency, 2010a)

Frage 38: Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Datenerfassung?

Mit den zunehmenden Anforderungen an eine nachhaltige Unternehmensführung wachsen auch die Anforderungen an die Berichterstattung und insbesondere an belastbares und verifiziertes Zahlenmaterial.

Analog zu Finanzdaten muss deshalb ein internes Kontrollsystem (IKS) aufgebaut werden, das die Erhebung und Verarbeitung von Nachhaltigkeitsdaten für die Berichterstattung gewährleistet. Dabei ist der Umfang der Datenerfassung nicht zu unterschätzen, denn einerseits handelt es sich meist um Kennziffern, die in dieser Form noch nie erfasst wurden und deshalb erst generiert werden müssen, und andererseits sind die Daten möglichst für alle Tochtergesellschaften und Standorte zu erheben.

Die Datenqualität muss der der Finanzberichterstattung entsprechen. Es gelten Kriterien wie Korrektheit, Ausgewogenheit, Klarheit, Genauigkeit, Aktualität, Ver-

gleichbarkeit und Verlässlichkeit. Zudem muss nachvollziehbar sein, in welchen Systemen und von wem die Daten erfasst wurden.

Nach dem Prinzip der Wesentlichkeit können anhand der Daten sogenannte *Non-Financial KPIs* entwickelt werden, die die nachhaltige Leistungsfähigkeit des Unternehmens in wesentlichen Handlungsfeldern aufzeigen. Als wesentlich zu betrachten ist alles, was entscheidungserhebliche Sachverhalte darstellt und die Einschätzung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens verändern würde.

Die Daten werden somit als Entscheidungsgrundlage für das Management herangezogen sowie für die Berichterstattung für mögliche Investoren und andere Stakeholder.

Im Sinne von Transparenz und Qualitätssicherung wird zunehmend erwartet, dass Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsdaten und ihr Berichtswesen extern prüfen lassen.

Da Nachhaltigkeitsthemen eine wachsende Bedeutung für und Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens, sein Innovationspotenzial sowie Risiko- und Chancenmanagement haben, berichten Unternehmen mittlerweile nicht mehr getrennt darüber, sondern zusammen mit Finanzkennzahlen im Jahresabschluss und Jahresbericht.

Frage 39: Warum ist nachhaltige Unternehmensführung ein Change- und Lernprozess?

Immer von der holistischen Prämisse ausgehend, dass unsere heutigen Systeme und Vorgehensweisen langfristig nicht haltbar und tragfähig sind, ist Veränderung unabdingbar und für Ökosysteme sogar überlebensrelevant. Die Herausforderung besteht somit darin, unsere Systeme dahingehend zu verändern, dass unser Tun auf und nicht gegen eine nachhaltige Lösung gerichtet ist.

Jeder ist aufgefordert, an diesem Veränderungsprozess mitzuarbeiten. Neben der Zivilgesellschaft, der Wissenschaft und den Regierungen spielen Unternehmen eine entscheidende Rolle. Häufig auch im Wechselspiel oder mit neuen Allianzen und Kooperationen.

Grundsätzlich verstehen wir, dass ein Optimum erreicht wäre, wenn alle Systeme und Prozesse nach den Prinzipien der sogenannten *Circular Economy* funktionieren würden, wo der Abfall des einen zur Nahrung des anderen wird, wo die Nutzung von erneuerbaren Energien maximiert wird und fossile Energieträger ersetzt, wo menschliche und natürliche Ökosysteme geachtet und negative Auswirkungen minimiert werden.

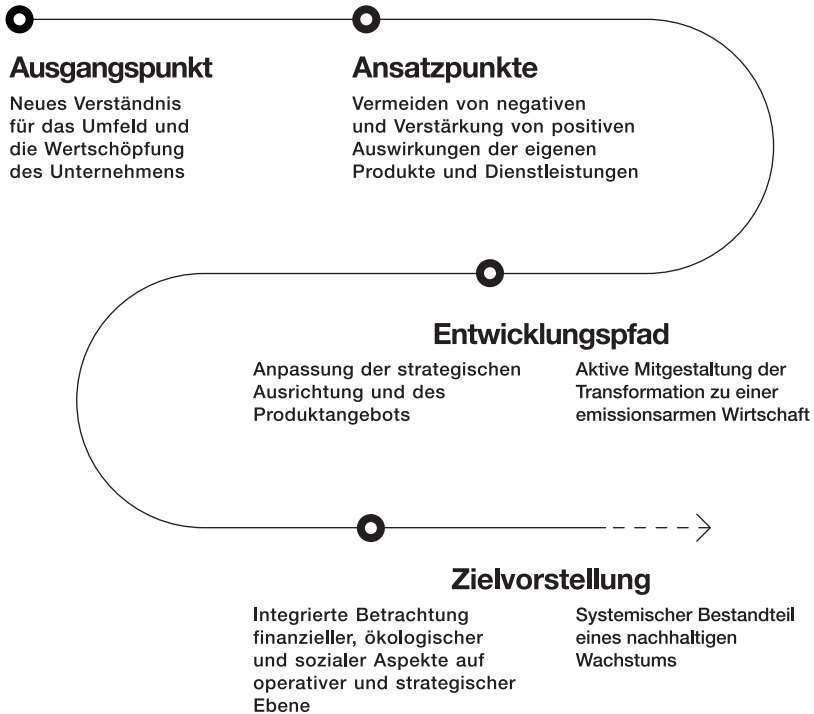


Abb. 3.3 Nachhaltigkeit als Lern- und Entwicklungspfad

Leider müssen die Lösungen für dieses einleuchtende Konzept erst entwickelt werden für eine Zukunft, die heute weder bekannt noch vorstellbar ist.

Die Konsequenz für Unternehmen ist, dass sich ihre Geschäftsmodelle verändern bzw. diese ständig weiterentwickelt werden müssen. Sie müssen sich einem kontinuierlichen Change- und Lernprozess unterziehen, um den systemischen Veränderungsprozess mitzugestalten und somit langfristig an den Märkten zu bestehen (siehe Abb. 3.3).

Nachhaltige Unternehmensführung in den Kernprozessen

4

Frage 40: Wie können Kernprozesse neu gedacht werden?

Die Kernprozesse im Unternehmen umfassen alle Abläufe, die direkt der Erfüllung der Kundenwünsche dienen, also die Wertschöpfung und das zentrale Ziel des Unternehmens darstellen.

Im klassischen Verständnis der Betriebswirtschaftslehre sind Kernprozesse innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen angesiedelt, und die Verantwortung und die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung liegen auf der Wertschöpfung: *from Gate to Gate* (von Werktor zu Werktor) mit dem Kunden im Fokus.

In einem nachhaltigen Denkansatz wird die Verantwortung des Unternehmens auf die gesamte Lieferkette erweitert, d. h. die Verantwortung reicht von der Beschaffung bis zur Entsorgung: *from Cradle to Grave* (von der Wiege bis zur Bahre) besser noch, es wird über die weitere Nutzung der zum Ende des Produktlebenszyklus zu entsorgenden Materialien nachgedacht. In diesem Fall wäre die Formulierung *from Cradle to Cradle* (von der Wiege zur Wiege) passend. Unter Berücksichtigung von Umwelt, Gesellschaft und Governance sollen Unternehmen ihr gesamtes Geschäftsmodell und ihre Wertschöpfung neu überdenken, die Auswirkungen ihres unternehmerischen Tuns steuern und darüber transparent berichten.

Vor diesem Hintergrund soll die Wertschöpfung der Unternehmen nicht nur den Kunden im Fokus haben, sondern das gesamte Bild mit seinen vielen Wechselwirkungen erfassen: Wo und wie kann das Unternehmen Produkte und Dienstleistungen

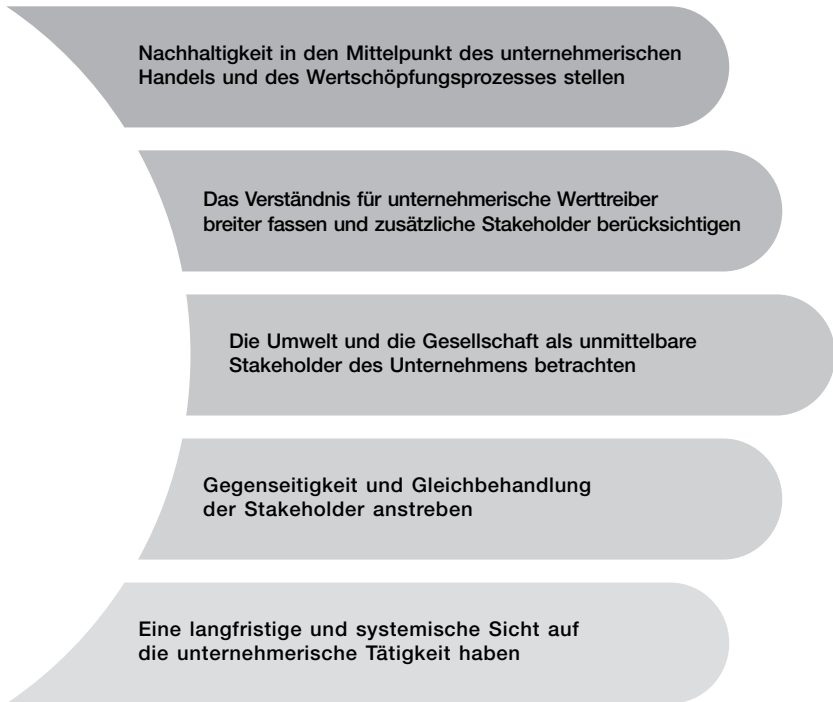


Abb. 4.1 Erweiterung der Betrachtung des eigenen Geschäftsmodells

anbieten, die eine bessere Ökoeffizienz aufzeigen, sozialverträglich hergestellt und vertrieben werden, ohne an Wirtschaftlichkeit zu verlieren? Auf dieser Grundlage werden die Kernprozesse angepasst und stetig weiterentwickelt, denn der gesamte Prozess sollte als langfristiger Lernprozess verstanden werden (siehe Abb. 4.1).

Frage 41: Welche Parameter zeichnen ein nachhaltiges Produktdesign aus?

Nachhaltige Unternehmensführung zeichnet sich dadurch aus, dass zusätzliche Kriterien und Vorgaben berücksichtigt werden und bei unternehmerischen Entscheidungen der gesamte Produktlebenszyklus eine Rolle spielt. Dies gilt auch für ein nachhaltiges Produktdesign.

„Nachhaltige Produktdesignparameter erweitern das ursprüngliche Verständnis für Qualität, weil es neben technischen Leistungsmerkmalen, Kosten, Ästhetik sowie Sicherheit auch Umwelt- und soziale Überlegungen berücksichtigen.“ Edwards S. (2009), The Lowell Center Framework for Sustainable Products.

Neben den klassischen Parametern des Produktdesigns wie Qualitätskriterien, Funktionalität und technische Leistung, Ästhetik, Kosten und Sicherheit der Konsumenten werden im Kontext nachhaltigen Produktdesigns diese Parameter zusätzlich durch Umwelt- und gesellschaftliche Aspekte ergänzt. So werden auch die Sicherheit der Arbeitskräfte über den Lebenszyklus oder die Gesundheit der Verbraucher im Produktdesign berücksichtigt.

Darüber hinaus sollten die Produkte umweltgerecht in Bezug auf Einsatz von Rohstoffen und Ressourcen wie auch bei der Entsorgung sein. Bei den gesellschaftlichen Faktoren wird berücksichtigt, inwieweit das Produkt einen Beitrag zur Entwicklung und zum Wohlstand des direkten Umfelds (*Communities*) sowie auf gesamtgesellschaftlicher Ebene leisten kann. Grundvoraussetzung ist selbstverständlich, dass das Produkt langfristig wirtschaftlich tragfähig ist.

Dieser Ansatz gilt sowohl für Produkte, die von Endverbrauchern gekauft und genutzt werden als auch für alle vorgelagerten Produktionsschritte sowie nachgelagerten Prozesse speziell zum Ende des Lebenszyklus (siehe Abb. 4.2).

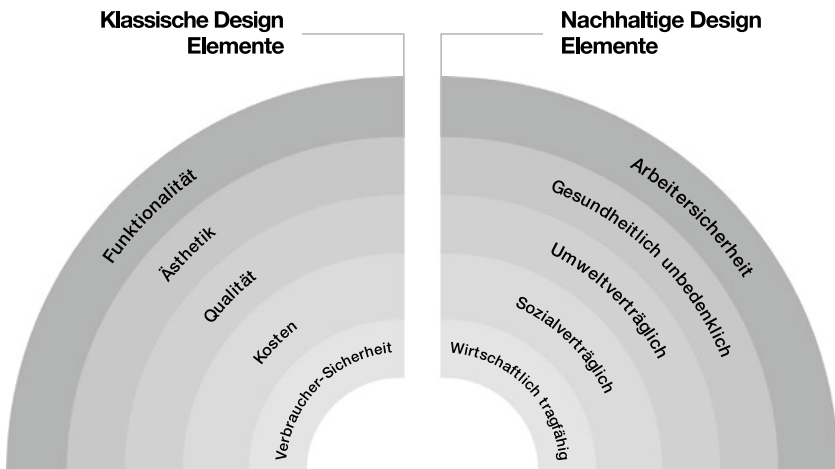


Abb. 4.2 Elemente eines nachhaltigen Designs. (Quelle: Edwards 2009)

Frage 42: Wie gestaltet man Sourcing- und Beschaffungsprozesse nachhaltig?

Sourcing und Beschaffung gehören zu den betrieblichen Kernfunktionen insbesondere von produzierenden Unternehmen und umfassen sämtliche Tätigkeiten, die vom Unternehmen benötigt, aber nicht selbst hergestellten Werkstoffe zur Verfügung zu stellen. Neben der sehr operativen Komponente des Einkaufs spielt ein strategisches *Supply Chain Management* hier eine bedeutende Rolle. Ziel der Sourcing- und Beschaffungsprozesse ist es, benötigte Produkte und Dienstleistungen zu identifizieren, zu bewerten und entsprechende Anbieter zu evaluieren, um dann mit den vermeintlich richtigen Lieferanten in eine Geschäftsbeziehung zu treten.

Die Entscheidung für oder gegen einen Lieferanten basiert i. d. R. auf unterschiedlichen, geschäftsspezifischen Kriterien, z. B. Kosten, Qualität, gleichbleibende Lieferfähigkeit etc. Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit werden diese durch Umwelt-, gesellschaftliche, weitere ökonomische und Governanceaspekte ergänzt.

Das beginnt mit der Frage nach weniger ressourcenintensiven und schadstoffärmeren Werkstoffen sowie ethischen Aspekten wie der Produktion vor Ort, insbesondere wenn diese in Entwicklungsländern stattfindet. Als Stichworte seien hier Kinderarbeit oder Zahlung von Mindestlöhnen nach ILO genannt.

Regulatorische Aspekte gewinnen an Bedeutung samt der Frage, ob die Lieferanten entsprechende Vorgaben erfüllen, wie zum Beispiel bei chemischen Stoffen die Europäische Chemikalienverordnung *REACH*. Unterzeichner des *UN Global Compact* verpflichten sich u. a., in ihrer gesamten *Supply Chain* keine Korruption zu tolerieren, die Einhaltung von Menschenrechten und Arbeitsnormen sicherzustellen sowie die Umwelt zu schonen. Es wird von den Lieferanten in der Regel gefordert, entsprechende Verhaltenskodizes zu unterzeichnen. Dabei gilt es bestehende nicht regelkonforme Lieferanten mitzunehmen und gemeinsam mit ihnen Lösungen zu erarbeiten, um ethische und ökologische Vorgaben zukünftig zu erfüllen. Ziel ist nicht, derzeit schlecht aufgestellte Lieferanten zu bestrafen, sondern gemeinsam besser zu werden.

Frage 43: Was ist unter nachhaltiger Produktion zu verstehen?

Die einfache betriebswirtschaftliche Definition von Produktion gemäß Gabler Wirtschaftslexikon ist die Erzeugung, Fertigung oder Herstellung von Produkten oder der Prozess der zielgerichteten Kombination von Produktionsfaktoren (*Input*) und deren Transformation in Produkte (Erzeugnisse, *Output*). Zu den Produktionsfaktoren zählen Arbeitskraft, Kapital, Energie, Rohstoffe etc.

In der nachhaltigen Produktion wird dieser Prozess so gestaltet, dass er ökonomisch langfristig tragfähig ist und die Umweltbelastung minimiert, der Verbrauch von Ressourcen und Energie optimiert und der Schutz sowie die Gesundheit von Arbeitern, Anrainern und Verbrauchern gewährleistet wird.

Um das zu erreichen, müssen bestehende Produktionsverfahren gegebenenfalls mit erheblichem Aufwand geändert bzw. zum Teil neu gestaltet werden. Zu den besonders relevanten Aspekten zählen:

- Investitionen in neue Infrastruktur,
- Anpassung von Prozessen,
- Aus- und Weiterbildung,
- Energiemanagement,
- Produktsicherheit und -verantwortung,
- EHS-Compliance und -Risikomanagement.

Vieles davon ist in Deutschland teilweise selbstverständlich bzw. durch den Gesetzgeber vorgegeben. Anderes wiederum geschieht aus Eigenverantwortung und der Überzeugung, dass sich die Investition in einen nachhaltigen Produktionsprozess über die Realisierung eines positiven *Return on Investment* (ROI) lohnt, zum Beispiel aufgrund von:

- niedrigeren Kosten für Werkstoffe, Energie und Produktion;
- geringeren Aufwendungen für regulatorische und Compliance-Folgekosten;
- einer erhöhten Produkt- und Markenankennung;
- der Vermeidung von Folgekosten aus Betriebsunfällen und Haftungsklagen;
- der Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern;
- geringen negativen Umweltauswirkungen auch bei weiterem Wachstum (i. e. Abfall).

Frage 44: Gibt es Standards für nachhaltige Produktionsverfahren?

Nachhaltige Produktionsverfahren sind in vielerlei Hinsicht gesetzlich verankert und definieren Mindestanforderungen in Bezug auf sogenannte EHS-Kriterien. Für die chemische Industrie stellt zum Beispiel die europäische *REACH*-Verordnung eine bedeutende Regulierung dar, zum Schutz der menschlichen Gesundheit und der Umwelt vor den Risiken, die durch Chemikalien entstehen können. Dadurch soll die Wettbewerbsfähigkeit der chemischen Industrie in der EU erhöht und Al-

ternativmethoden zur Ermittlung schädlicher Wirkungen von Stoffen gefunden werden, um die Anzahl von Tierversuchen zu verringern.

Folgende allgemeingültige Standards erfüllen allesamt einen ähnlichen Zweck.

Die ISO 14000 ist eine internationale Norm der *International Organization for Standardization* (ISO), die sich mit Fragen des Umweltmanagements in Produktionsprozessen und bei der Dienstleistungserstellung auseinandersetzt. Neben der Identifikation und Kontrolle von Umweltauswirkungen wird die messbare Verbesserung von Umweltverträglichkeit angestrebt.

Standards in Bezug auf Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz liefert die *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS) 18000. Analog zur ISO-Norm bietet die OHSAS einen systematischen Ansatz zum Management und zu der kontinuierlichen Verbesserung dieser Handlungsfelder.

Ein Audit nach dem *Social Accountability 8000 Standard* (SA8000-Standard) bescheinigt, dass das Unternehmen gemäß international anerkannter Sozial- und Ethiksysteme arbeitet, sprich Arbeitsbedingungen, aber auch Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen den Vorgaben entsprechen und weiterentwickelt werden.

Ethisches Verhalten in Unternehmen kann auch anhand des Standards *Accountability 1000* (AA1000) dokumentiert werden, der darauf abzielt, soziale Leistungsfähigkeit, die Transparenz über das unternehmerische Tun und den Stakeholderdialog zu verbessern.

Frage 45: Welche Zielsetzung verfolgt eine nachhaltige Logistikkette?

Nach Berechnungen der UN-Klimarahmenkonvention werden über 20 % der globalen Emissionen von Treibhausgasen durch den Transport von Waren und Personen verursacht. Deshalb fällt diesem Sektor in der Nachhaltigkeitsdebatte eine besondere Bedeutung zu. Das haben Unternehmen längst erkannt und stellen die gesamte Logistikkette auf den Prüfstand. Es lohnt, sich Gedanken über die Logistikkette, also insbesondere den Güterverkehr, zu machen.

Logistik umfasst alle erforderlichen Aktivitäten, um Warenflüsse über die gesamte Lieferkette, also von der Beschaffung von Rohstoffen über die Produktion und die Verteilung von Produkten bis hin zum Verbraucher sowie deren Rückführung, zu steuern. Die Rückführung ist auch als *Reverse Logistic* bekannt und umfasst zum Beispiel Transport im Zusammenhang mit Entsorgung oder Abfallwirtschaft. Damit fallen sämtliche Aktivitäten und Maßnahmen im Bereich Logistik, Beförderung und Lagerung, Lagerverwaltung und Materialwirtschaft sowie das Informationsmanagement unter Logistik.

Eine nachhaltige Betrachtung dieser Logistikkette integriert ökonomische, gesellschaftliche und umweltbezogene Aspekte in das Management dieser Aktivitä-

ten, mit dem Ziel, ein besseres Gleichgewicht und vor allem geringere Negative Auswirkungen zu erreichen. Sehr konkrete Ergebnisse können Maßnahmen sein wie:

- Wechsel zu lokalen Lieferanten,
- Optimierung der Routennetzwerke,
- Nutzung effizienterer Transportmittel,
- Erneuerung der Flotte,
- Verbesserung der Flottenausnutzung,
- Umstellung der Energiequellen.

Die Vorteile liegen auf der Hand: ein reduzierter Energieverbrauch, damit verbundene Kosteneinsparungen, die Verringerung von CO₂-Emissionen (die in einigen Ländern mit einem Preis belegt sind), die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und -sicherheit etc. (siehe Abb. 4.3).

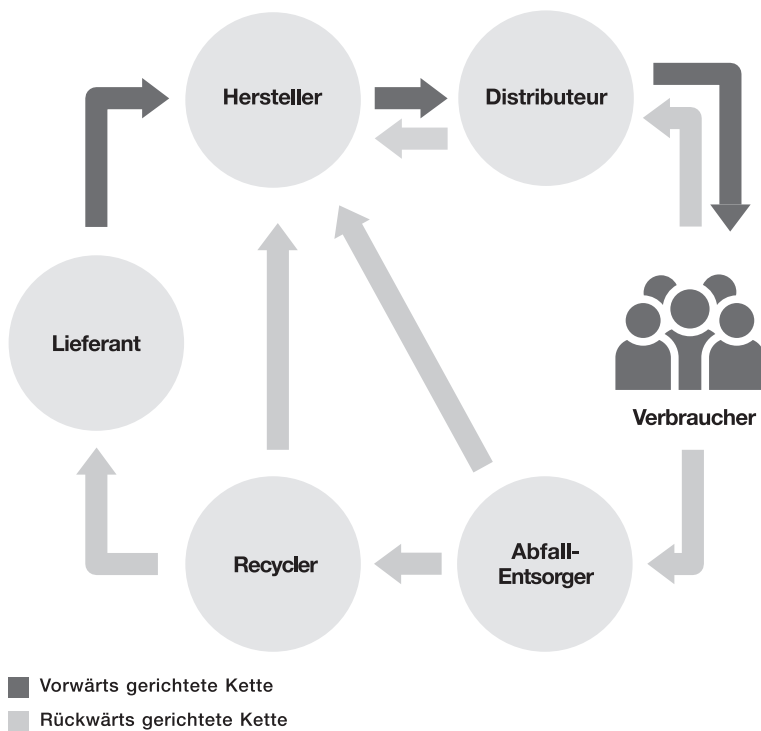


Abb. 4.3 Darstellung der Warenflüsse über die gesamte Lieferkette

Frage 46: Was bedeutet Nachhaltigkeit in der Vermarktung und im Marketing?

Nicht jedes Produkt enthält per se Nachhaltigkeitsaspekte als Komponente seiner Markenidentität. Hierzu würden Produkte zählen, bei denen Aspekte der Nachhaltigkeit dem Kern des Leistungsangebots und des Markenversprechens entsprechen, wie zum Beispiel: Frosch-Waschmittel, HiPP-Babynahrung, mit dem guten Namen, der verpflichtet, oder die Marke Henkel, die für Qualität und Verantwortung steht.

Nichtsdestotrotz gewinnen ESG-Elemente, also Umwelt-, gesellschaftliche und Governanceaspekte, im Marketing eines jeden Produkts an Bedeutung. Dies geht zum einen vom Gesetzgeber aus, der die Unbedenklichkeit von Materialien und den Schutz der Verbraucher gewährleisten will (z. B. Vermeidung von krebserregenden Inhaltsstoffen), aber auch von den Verbrauchern selbst, die ihre Anforderungen an die Produkte und Firmen stellen (z. B. Kein Testen von Kosmetika an Tieren).

Die Unternehmen werden somit in Wechselwirkung mit ihrem Umfeld aufgefordert, ihre Vermarktungsstrategien auf eine andere Stufe zu heben. Wenn im ursprünglichen Sinn das Produktmarketing darauf abzielte, die einfache Befriedigung von unmittelbaren Verbraucherbedürfnissen zu erreichen, also eine einfache Transaktion zwischen Unternehmen und Verbrauchern darstellte, wird heute das Verbraucherverhalten einer holistischen Betrachtung unterzogen. Das bedeutet einerseits, dass ESG-Belange der gesamten Wertschöpfungskette ihren Weg in die Marketingkommunikation finden. Außerdem wird das Umfeld weiter gefasst und die Transaktion nicht mehr nur zwischen Verbraucher und Unternehmen, sondern diese Beziehung als Beziehungsgeflecht vieler Stakeholder des Unternehmens verstanden (siehe Abb. 4.4).

Frage 47: Werden nachhaltige Konsumgüter nachgefragt?

Zu den gängigen Attributen nachhaltigen Konsums zählen die Begriffe *organic*, *green*, fair und sozial. In der Wahrnehmung wirken diese teilweise etwas verstaubt und werden einer alternativen Richtung zugeordnet oder haben sich regelrecht zu einem Hype entwickelt, wie z. B. in den USA, wo vor allem kleine Start-ups auf *Farmer Markets* und im Onlinevertrieb profitieren. Zu den neu entstandenen Verbrauchergruppen zählen u. a. die LOHAS (Vertreter des *Lifestyles of Health and Sustainability*), die einen gesunden und nachhaltigen Lebensstil verfolgen. Häufig werden dafür höhere Einkaufspreise in Kauf genommen.

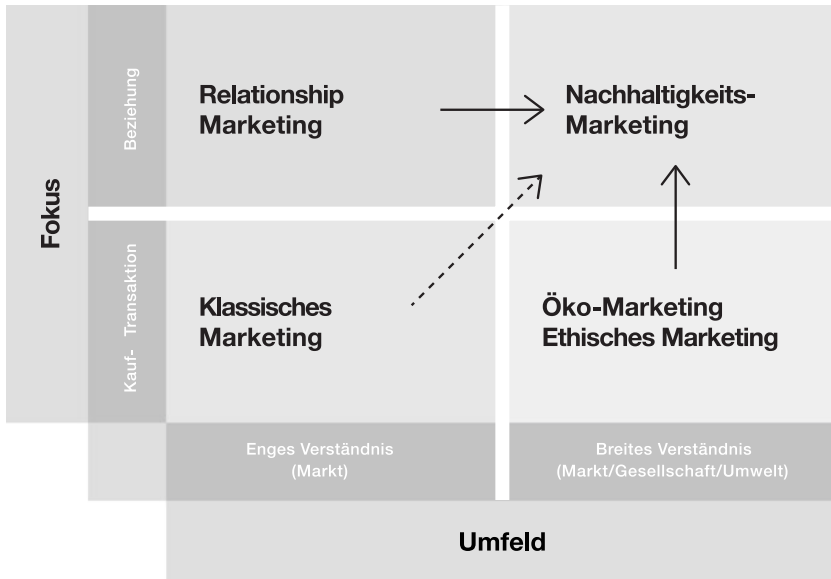


Abb. 4.4 Der Weg zu einem Nachhaltigkeitsmarketing. (Quelle: Belz und Peattie 2012, Sustainability Marketing: A Global Perspective)

Das übergeordnete Ziel nachhaltigen Konsums ist, die eigene Lebensweise und sein Verbraucherverhalten dahingehend zu verändern, dass ökonomische, ökologische und soziale Kosten minimiert werden und Einfluss auf globale Problemlagen ausgeübt wird. Dabei werden insbesondere auch Betriebs- und Folgekosten eines Produktes betrachtet.

Es gibt viele Beispiele, wo eine große Anzahl von Verbrauchern durchaus Einfluss genommen und konkrete Produkte boykottiert hat. Aufgrund der sozialen Netzwerke ist dies zu einem reellen Risiko für Unternehmen geworden. Allerdings fühlt sich der Konsument als Einzelperson meist machtlos, ist vielleicht auch etwas bequem und seine Bereitschaft, mehr zu zahlen, ist verschwindend gering.

Die Macht des Verbrauchers ist allerdings grundsätzlich zu überdenken, wenn auch Unternehmen als Endverbraucher verstanden werden und deren Corporate-(Social-)Responsibility-Aktivitäten über die gesamte Zulieferkette hinweg Druck ausüben.

Als stellvertretendes Beispiel seien hier die Bemühungen des französischen Kosmetikherstellers L'Oréal genannt, der bis zum Jahr 2020 nichtnachhaltiges Palmöl aus all seinen Produkten verbannen will, um somit einen relevanten Beitrag

zum Waldschutz zu liefern. L'Oréal erfüllt hiermit Nachhaltigkeitserwartungen vieler. Als weiteres Beispiel für eine angebotsgetriebene Entwicklung kann das Familienunternehmen Rügenwalder Mühle Carl Müller GmbH und Co. KG herangezogen werden, das seit geraumer Zeit sein Produktsortiment konsequent von klassischer Fleischware hin zu vegetarischen, fleischähnlichen Produkten entwickelt.

Hiermit wird deutlich, dass nachhaltiger Konsum keine eindimensionale Verhaltensanleitung für Verbraucher sein kann, sondern nur das Zusammenwirken von Verbrauchern, Wirtschaft und Politik zum Erfolg führen kann.

Frage 48: Was ist ein nachhaltiges End-of-Life-Produktmanagement – warum sind die 3 R keine ausreichende Lösung?

In den letzten zwei Jahrzehnten hat das End-of-Life-Produktmanagement (EOL-Produktmanagement) für Unternehmen zunehmend an strategischer Bedeutung gewonnen, nicht zuletzt durch immer neue Rücknahmeverpflichtungen der Hersteller, aber auch durch steigende Preise für knappe Rohstoffe sowie für die Entsorgung von Produkten. Vor diesem Hintergrund stellen sich Hersteller immer häufiger auf Recycling ein bzw. versuchen durch besseres Produktdesign den Materialbedarf grundsätzlich zu reduzieren oder Wiederverwendungsmöglichkeiten zu schaffen. Dieses Konzept wird häufig mit 3 R umschrieben und steht für *Reduce, Reuse, Recycle* (Reduzieren, Wiederverwenden, Recyceln).

Dieser Ansatz ist grundsätzlich zu begrüßen und stellt einen ersten Schritt zu einer effizienteren Nutzung vorhandener Ressourcen dar. Gleichzeitig kann Energie eingespart werden, da die Neuherstellung von Produkten vermieden wird. Allerdings ist das nicht genug.

Zur Illustration kann das Beispiel einer Aluminium-Getränkedose herangezogen werden. Aluminium hat mit eins der höchsten Recyclingpotenziale aller recyclingfähigen Werkstoffe. Die Ellen MacArthur Foundation hat berechnet, dass jedes recycelte Kilo Aluminium 8 Kilo Bauxit, 4 Kilo Chemikalien und etwa 14 Kilowattstunden Strom einspart. Mit den Stromeinsparungen von nur einer recycelten Aluminium-Getränkedose könnte ein Fernseher etwa 3 Stunden laufen.

Aber auch wenn eine Aluminium-Getränkedose ein Recyclingpotenzial von 90 % hat, gehen trotzdem 10 % mit jedem Recyclingprozess verloren. Bei einer geschätzten Lebensdauer für Getränkedosen von 3 Monaten bedeutet das, dass nach nur 4 Jahren das Aluminium der Dose verbraucht ist. Damit ist Recycling

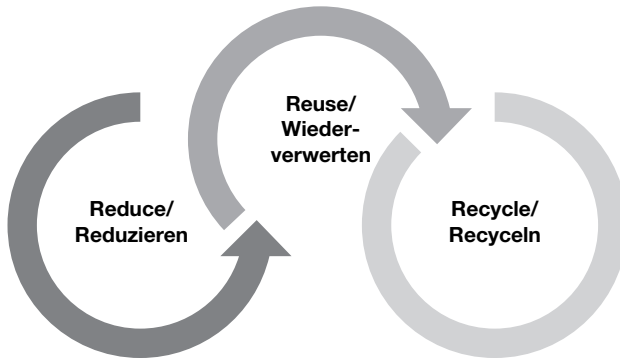


Abb. 4.5 End-of-Life-Produktmanagement

zwar absolut sinnvoll, aber langfristig ungenügend, denn es gehen weiterhin wertvolle Werkstoffe verloren – wenn auch nicht ganz so schnell (siehe Abb. 4.5).

Frage 49: Warum sind weniger Konsum oder die längere Lebensdauer von Produkten keine wirklich nachhaltigen Lösungen?

Die Rechnung könnte so einfach sein: 3 statt 4 Paar Schuhe im Jahr zu kaufen, schont das eigene Budget und reduziert die Umweltbelastung durch die Schuhherstellung um 25 %.

Würde jeder deutsche Verbraucher ähnlich vorgehen und das auf seinen gesamten Konsum anwenden, würde das einen erheblichen Beitrag zur Entlastung des globalen Klimas leisten. Während die Umweltbilanz gegebenenfalls positiv ausfällt, sind die Auswirkungen auf die Faktoren Ökonomie und Soziales negativ einzuschätzen, denn leider sind die Ausgaben des einen auch die Einnahmen des anderen. Ein reduzierter Konsum hätte damit zugleich negative Konsequenzen für die eigene Volkswirtschaft und eine globalisierte Weltwirtschaft.

Sicherlich sollte jeder Verbraucher seinen eigenen Lebensstil regelmäßig hinterfragen und Produkte nicht ganz so häufig erneuern und somit länger nutzen. Der größere Hebel liegt jedoch im technischen Fortschritt, der einen erheblichen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung liefern kann, wenn die Produkte mit neuen Materialien hergestellt werden, weniger Strom verbrauchen und oder erneuerbare Energien einsetzen effizienter in der Entsorgung sind.

Langfristig geht es nicht darum, durch Reduktion und längere Lebenszyklen zu verzichten, sondern vielmehr darum, die Systeme, die wir über Jahrzehnte aufgebaut haben, dahingehend zu verändern, dass eine Entkopplung zwischen Wachstum und Ressourcenverbrauch sowie CO₂-Emissionen erreicht wird.

Nur durch Aufbrechen täglicher Gewohnheiten, durch Veränderungen in Marktstrukturen, einen anderen Nutzungsansatz von Infrastruktur, Umdenken in den industriellen Prozessen, Entwicklung neuer Technologien und Einführen neuer politischer Strategien und Regulierungen können durchschlagende Innovationen die Herausforderungen langfristig meistern.

Frage 50: Wie kann der Cradle-to-Cradle-Ansatz oder der Ansatz der Circular Economy zu einer nachhaltigen Wertschöpfung beitragen?

Cradle to Cradle ist ein Begriff, der mit dem 2002 erschienenen Buch von Michael Braungart und William McDonough *Cradle to Cradle: Remaking the way we make things* geprägt wurde und für Ökoeffektivität als Konzept für eine Kreislaufwirtschaft steht. Im Gegensatz zur Ökoeffizienz sieht dieser Ansatz nicht allein die optimierte Nutzung von Ressourcen vor, sondern eine Nutzung im Sinne biomimetischer Ansätze, also quasi die Natur mit ihren regenerativen, biologischen Systemen imitierend.

Das Cradle-to-Cradle-Konzept findet sich zwar in erster Linie im Industriedesign und in Produktionsprozessen wieder, kann aber genauso auf anderen Bereiche und Systeme wie Städte oder Sozialsysteme übertragen werden.

Das Ziel ist es, alle Ressourcen unendlich lange im Kreislauf zu halten und die Welt insgesamt zu einem System zu entwickeln, das praktisch ohne Verluste – d. h. Abfälle – auskommt. Die Herausforderung ist, Bestehendes neu zu denken und aufzusetzen.

Der Begriff selbst entstand aus der Betrachtung von Produktlebenszyklen in der Verantwortung der Unternehmen, die sich zunächst nur für die Auswirkungen innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen verantwortlich fühlten: *from Gate to Gate* (von Werktor zu Werktor). Mit dem Einhalten von Nachhaltigkeitsprozessen wurde die Verantwortung der Unternehmen auf die gesamte Lieferkette erweitert: vom Sourcing über die Produktion und die Nutzung bis hin zur Entsorgung *from Cradle to Grave* (von der Wiege bis zur Bahre). Dadurch wird aber nicht das lineare Verständnis unseres Wirtschaftssystems, zu nutzen und zu entsorgen, aufgeho-

ben, auch wenn eine gewisse Effizienz durch die sogenannten 3R (*Reduce, Reuse, Recycle*) entsteht.

Beim Cradle-to-Cradle-Ansatz soll dagegen das Ende des Zyklus eines Produktes als der Beginn eines neuen Produktzyklus verstanden werden. Das Konzept von Abfall wird abgeschafft. Außerdem kommen folgende Aspekte zur Geltung:

- Einsatz sicherer Werkstoffe,
- Wiederbenutzung von Werkstoffen,
- Nutzen erneuerbarer Energien und CO₂-Management,
- verantwortliche Nutzung von Wasserreserven,
- soziale Fairness.

Nachhaltige Unternehmensführung in den Managementprozessen

5

Frage 51: Wie können Managementprozesse nachhaltig gestaltet werden?

Die Management- oder Führungsprozesse im Unternehmen sind in der Regel darauf ausgelegt, die Kernprozesse und die Wertschöpfung zu gestalten und zu steuern sowie notwendige, unterstützende bzw. organisatorische Aufgaben – in einer passenden Organisationsstruktur – wahrzunehmen. Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Unternehmensführung gilt es, ESG-Kriterien in die bestehenden Prozesse und die Entscheidungsfindung zu integrieren und als festen Bestandteil in den Zielsetzungen, der Maßnahmenplanung und Umsetzung sowie der Steuerung und Kontrolle zu etablieren. Die Herausforderung liegt in der Vielfalt der Themen selbst sowie in möglichen Interessenkonflikten zwischen Unternehmensbereichen.

Somit ist es die Grundvoraussetzung für die Entwicklung nachhaltig ausgerichteter Managementprozesse, zunächst wesentliche Handlungsfelder zu bestimmen, entsprechende Rollen in der Organisation zu verankern und einem Vorstandsressort zuzuordnen. Dies kann die Einführung eines abteilungsübergreifenden Gremiums oder einer Stabseinheit bedeuten – inkl. der Verankerung in den Geschäftsbereichen und auf operativer Ebene.

Die Einführung nachhaltiger Managementprozesse sollte als kontinuierlicher Entwicklungsprozess der gesamten Organisation betrachtet werden und muss *Top Down* angestoßen werden. Erste Ansätze erfolgen üblicherweise im operativen Management, wie zum Beispiel der Realisierung von Einsparpotenzialen im



Abb. 5.1 Aspekte der Nachhaltigkeit in einzelnen Unternehmensbereichen. (Quelle: Drucker 2013)

Umweltbereich oder der Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen. Mit fortschreitendem Reifegrad des Unternehmens wird das Nachhaltigkeitsmanagement strategischer (siehe Abb. 5.1).

Frage 52: Wie gelingt vernetztes Denken über die ganze Unternehmung hinweg?

Die Vielfalt der Nachhaltigkeitsthemen ist enorm, muss organisatorisch fest verankert sein und kommunikativ intensiv begleitet werden. Grundvoraussetzungen sind ein klares Commitment der Unternehmensleitung sowie die Verankerung in der Strategie und Ausrichtung des Unternehmens. Dies erfordert ein vernetztes Denken und u. a. einen organisationalen Entwicklungsprozess.

Oft wird hierfür zunächst eine Stabsfunktion eingerichtet, die in enger Zusammenarbeit mit dem Vorstand und der Strategieabteilung Aspekte einer nachhaltigen

Geschäftsstrategie identifiziert, die Erhebung von Daten koordiniert, Kennzahlen entwickelt, interne und externe Audits begleitet und die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf- und ausbaut. Die Vorteile liegen in der engen Zusammenarbeit mit dem Vorstand. Allerdings ist die operative Reichweite meist ungenügend.

In der Weiterentwicklung entsteht häufig eine Matrixorganisation. Dabei werden in den Geschäftsbereichen Nachhaltigkeitsverantwortliche bestimmt, die sowohl an ihren fachlichen Vorgesetzten als auch an den Leiter Nachhaltigkeitsmanagement berichten. Damit wird gewährleistet, dass Nachhaltigkeitsthemen in allen Unternehmensfunktionen berücksichtigt werden. Die Herausforderung liegt in einem innovativen Management von Zielkonflikten.

Vor diesem Hintergrund setzen große Organisationen auf sogenannte *Corporate Sustainability Boards*, die zunehmend als Plattform zwischen operativer und Vorstandsebene geschaltet werden mit dem Ziel, eine gruppenweit einheitliche Ausrichtung sicherzustellen, Schwerpunkte bzw. prioritäre Handlungsfelder festzulegen und eventuelle Konflikte zu beheben (siehe Abb. 5.2).

Frage 53: Welche Rolle spielt der Aufsichtsrat?

Grundsätzlich ist die Rolle des Aufsichtsrates einer Gesellschaft seine Geschäftsführung insgesamt sowie bei wesentlichen Einzelentscheidungen zu überwachen und der Geschäftsführung ratend zur Seite zu stehen. Darunter fallen unter anderem folgende Punkte:

- Bestellung und Vergütung des Vorstandes
- Unterstützung bei der Entwicklung und Planung der Unternehmensstrategie
- Zustimmung zu wesentlichen Geschäften
- Überwachung der Steuerungs- und Kontrollsysteme insbesondere des Risikomanagements und der Governance-Strukturen
- Befassung mit der Rechnungslegung und der finanziellen sowie nichtfinanziellen Berichterstattung
- Bestellung und Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsprüfern

In all diesen Punkten wurden über die letzten Jahre Aspekte nachhaltiger Unternehmensführung sei es durch neue gesetzliche Anforderungen, neue Marktgegebenheiten oder neue Erwartungen seitens Stakeholder des Unternehmens relevant, die es gilt explizit anzusprechen und zu berücksichtigen.

Mit dem Bewusstsein das der *Tone from the Top* für das ethische Verhalten im gesamten Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt, werden die Auswahl

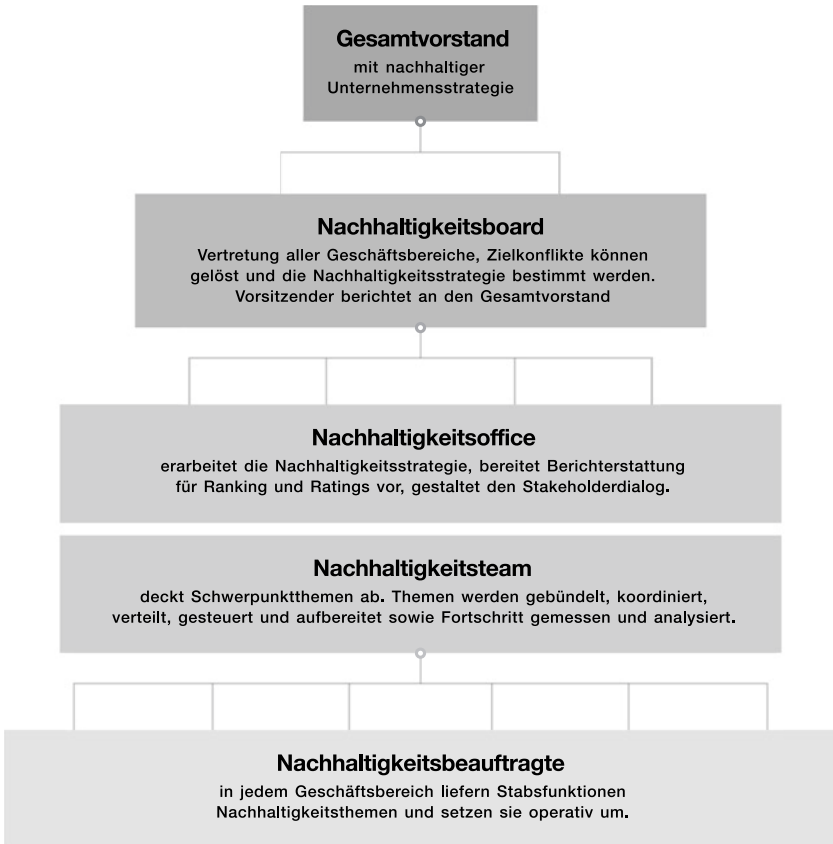


Abb. 5.2 Organisatorische Verankerung einer nachhaltigen Unternehmensführung

der Vorstandsmitglieder und die Prüfung ihrer Integrität zu einem wesentlichen Kriterium für deren Bestellung. Gleichzeitig wurde bei der Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie ARUG II für die Vergütung des Vorstands explizit die Vorgabe aufgenommen, diese nicht nur auf eine langfristige Entwicklung der Gesellschaft auszurichten, sondern genauso nachhaltige sprich Umwelt- und soziale Aspekte bei der Vergütungsgestaltung zu berücksichtigen.

In Bezug auf die Strategie des Unternehmens gilt es den Transformationsprozess vor Augen zu haben und die Robustheit des Unternehmens zu stärken sowie

die immateriellen Werte zu berücksichtigen und zu etablieren. Dabei spielt der Klimawandel eine wesentliche Rolle.

Vor diesem Hintergrund müssen auch die Steuerungs- und Kontrollsysteme ergänzt werden und nachhaltige Kriterien und ESG-Aspekte berücksichtigt und integriert werden.

Weitere bedeutende Änderungen für den Aufsichtsrat haben sich mit dem CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) ergeben. Die nichtfinanziellen Berichtselemente müssen durch das Gremium geprüft werden. Zusätzlich ist das Gremium befugt, eine externe inhaltliche Prüfung der Inhalte zu beauftragen. Die Ergebnisse der Prüfung sind Bestandteil des Berichts an die Hauptversammlung.

In diesem Zusammenhang sollte sich der Aufsichtsrat auch mit den neuen Entwicklungen einer integrierten Berichterstattung auseinandersetzen und unter anderem die erweiterte Kapitalbetrachtung, wie durch das *International Integrated Reporting Framework* vorgegeben, zu berücksichtigen.

Frage 54: Können Umwelt- und Sozialkapital monetarisiert werden?

Diese Frage stellt eine Schlüsselfrage in der Nachhaltigkeitsdebatte dar, denn die Monetarisierung von Umwelt- und Sozialkapital bestimmt über die Relevanz für die Unternehmensführung selbst, beeinflusst aber auch die Bewertung des Unternehmens durch Investoren und Analysten und ist essenziell für die Beurteilung der Auswirkungen auf Stakeholder und Umwelt. Die Frage kann daher mit einem klaren „Ja“ beantwortet werden, es ist allerdings meist ein schwieriges, aber in keinem Fall altruistisches Vorhaben.

Bei Umweltfragen geht es darum, Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit über die ganze Lieferkette hinweg zu internalisieren, um die tatsächlich verursachten Kosten der eigenen Geschäftstätigkeit festzustellen. Relevant sind insbesondere Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Luftverschmutzung, Abfall oder Bodennutzung. Das Unternehmen SAP hat in seinem Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2014 berechnet, dass eine Senkung um 1 % der eigenen Treibhausgasemissionen das Betriebsergebnis der SAP mit 4 Mio. € positiv beeinflussen würde. Eine solche Berechnung ist komplex und hängt von vielen betriebs- und volkswirtschaftlichen Faktoren und Annahmen ab. Sie verdeutlicht aber den *Impact* der Geschäftstätigkeit und den direkten Einfluss auf die Bilanz.

Auch wenn nur wenige Unternehmen aktuell in der Lage sind, eine solche Rechnung aufzusetzen, sind Unternehmen, die ein umfassendes Verständnis ihres Tuns haben, in der Lage, ein besseres Risikomanagement zu betreiben und

gleichermaßen materielle Themen anzugehen. So hat die Firma Levi Strauss erhebliche Wassereinsparungen bei der Herstellung ihrer Jeans erreicht oder ist die Firma Unilever mit seiner Pflegemarke Dove auf 100 % recycelte Plastikflaschen umgestiegen. Ein direkter Nutzen entsteht in Bezug auf Kunden- und Mitarbeiterbindung sowie Image und Reputation.

Soziale Aspekte betreffend wird ein höheres Mitarbeiterengagement, das anhand von verschiedenen Faktoren gemessen werden kann, sich positiv auf Produktivität, Qualität und Sicherheit, aber auch auf den Krankheitsstand oder die Mitarbeiterfluktuation auswirken.

Frage 55: Welche Ansätze können vom Finanzbereich ausgehen?

Neben den originären Aufgaben des Finanzbereichs spielt aus Nachhaltigkeitssicht die Berichterstattung eine besondere Rolle. Sie stellt die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Außenwelt dar. Als Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung hat sich die Leitlinie der GRI durchgesetzt.

Das Erheben von Daten und Fakten, die Entwicklung aussagekräftiger Steuereungskennzahlen und eine strukturierte Berichterstattung können als Flankenschutz für das Management betrachtet werden. Es setzt eine frühzeitige Auseinandersetzung mit den Erwartungen relevanter Stakeholder und globaler Trends voraus und fördert die Früherkennung von ESG-Chancen und -Risiken.

Die Erstellung des Berichts fördert den internen Austausch zu anderen Themen über Abteilungen und Standorte hinweg, motiviert, bietet den Mitarbeitern einen Abgleich zwischen persönlichen Werten mit dem unternehmerischen Tun und fördert so die Identifikation mit dem Unternehmen.

Nach außen schafft die Offenlegung der operativen Rahmenbedingungen und die Analyse mittel- bis langfristiger Auswirkungen des eigenen Handelns Transparenz und ist ein Spiegel für Dialogbereitschaft und Glaubwürdigkeit.

Mit der Berichterstattung findet gleichermaßen eine Marktpositionierung statt, die zum einen das Verantwortungsbewusstsein aufzeigt und zum anderen eine differenzierte Darstellung von Themen ermöglicht, die durch die Finanzberichterstattung nicht abgedeckt ist (siehe Abb. 5.3).

Die seit 2017 geltenden gesetzlichen Verpflichtungen zur nichtfinanziellen Berichterstattung unterstreichen weiter die Bedeutung des gesamten Themenkomplexes Nachhaltigkeit und geben einen klaren Rahmen für europäische, finanzmarkt-orientierte Unternehmen vor. Mit der Gründung der *Task Force on Climate-related*

	Global Reporting Initiative GRI G4 Guidelines	International Integrated Reporting Council The International <IR> Framework	Sustainability Accounting Standards Board SASB Standards	EU Directive on disclosure of non-financial and diversity information
Zielgruppe	Organisationen jeder Größe	Finanzmarkt-orientierte Unternehmen	In den USA gelistete Unternehmen	Unternehmen von öffentl. Interesse > 500 Mitarbeiter
potenzielle Leser	Alle Stakeholder	Finanzmarktakteure	Finanzmarktakteure	Alle Stakeholder
Inhalte & Themenauswahl	Wesentlichkeitsansatz	Wesentlichkeitsansatz	Wesentlichkeitsansatz	Wesentlichkeitsansatz
Branchenspezifisch	Nein	Nein	Nein	Ja, seit 01.01.2017
Messkriterien	Ja	Nein	Ja	Nein
Anwendungs-Ebenen	- Core - Comprehensive	n/a	n/a	n/a

Abb. 5.3 Wesentliche Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. (Quelle: SASB 2016)

Financial Disclosures (TCFD) nach dem Pariser Klimaabkommen und der Veröffentlichung in 2017 von Empfehlungen zur effektiven Klimaberichterstattung steht insbesondere das Thema CO₂ als Kernproblem der Nachhaltigkeitsdebatte in erhöhtem Fokus der Unternehmen und Finanzmarktakteure. Mit der Entwicklung der *EU Sustainable Finance Taxonomy* wird die Berichterstattung über Klimastrategien der Unternehmen und daraus folgenden Maßnahmen nochmals konkreter und es liegt in der Verantwortung des Finanzbereichs, entsprechende zahlenuntermauerte Qualitätsberichte zu liefern.

Frage 56: Welche Ansätze müssen aus den Stabsabteilungen kommen?

Zwei Themen spielen hier eine wesentliche Rolle: *Governance* und *Compliance*. Diese Aufgabengebiete liegen in der Regel in der Verantwortung des CFOs und wirken sich auf sämtliche kaufmännischen Prozesse im Unternehmen aus.

Governance befasst sich mit Kontroll- und Steuerungsstrukturen. Das muss auch für relevante Nachhaltigkeitsfaktoren gegeben sein, denn es gilt: „*Only what's measured, gets managed.*“ Wenn ein Unternehmen zum Beispiel seine CO₂-Emissionen langfristig reduzieren will, benötigt es zunächst Strukturen und Prozesse zum Erfassen von Daten, wo und in welchem Ausmaß Emissionen freigesetzt werden, um darauf basierend gezielte Investitionsentscheidungen zu treffen und die Kapitalrendite festzustellen.

Compliance steht für die Einhaltung gesetzlicher Regelungen und Vorgaben. Die institutionalisierte Auseinandersetzung mit Gesetzen und Vorschriften schafft für Mitarbeiter einen klaren, verbindlichen Rahmen für die Ausübung ihrer Tätigkeit und bietet gleichzeitig eine Schutzfunktion für das Unternehmen. Aus Verwaltungssicht müssen Maßnahmen ergriffen werden, um einerseits die Integrität organisatorischer Prozesse zu gewährleisten (*Business Process Compliance*) und andererseits um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter selbst in ihrem Verhalten und ihren Entscheidungen integer sind (*Business Process Compliance*). Als Beispiel kann die Einführung von Prozessen zur Verhinderung von Geldwäsche oder zur Gewährleistung des Datenschutzes bzw. Vermeidung von Korruption oder Preisabsprachen seitens der Mitarbeiter genannt werden (siehe Abb. 5.4).

Frage 57: Wie erweitert die Nachhaltigkeitsperspektive das Risikomanagement?

Ein grundlegender wirtschaftlicher Nutzen nachhaltiger Unternehmensführung resultiert aus der erweiterten Betrachtung des unternehmerischen Umfelds, Chancen für das Unternehmen zu generieren und Risiken zu minimieren. Der ESG-Ansatz hilft, die steigende Komplexität globaler Zusammenhänge und die Verantwortung über die gesamte *Supply Chain* sowie gesellschaftliche und gesetzliche Anforderungen zu durchleuchten und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Governance, oder einfach ausgedrückt: „Alles richtig machen“, hängt sehr eng mit Markenimage, Vertrauen und Reputation zusammen, was gerade für die Vorstandsebene eine hohe Motivation darstellt, sich mit nachhaltiger Unternehmens-



Abb. 5.4 Wesentliche Felder zum Aufbau von Kontroll- und Steuerungsstrukturen. (Quelle: Deloitte 2019)

führung auseinanderzusetzen. Kein Wunder, braucht es doch Jahrzehnte, einen Ruf aufzubauen, aber nur Stunden, um ihn zu ruinieren.

Unternehmen müssen sich die Frage stellen, welche Chancen und Risiken sich daraus für das unternehmerische Tun, genutzte Technologien, Produkte und Märkte heute und vor allem zukünftig ergeben. So geht es beispielhaft darum, zu ermitteln, welche Auswirkungen klimatische Veränderungen auf Lieferketten oder bestehende Geschäftsmodelle haben, in welchem Ausmaß (Rück-)Versicherungen von der steigenden Anzahl von Naturkatastrophen betroffen sind, was die Abkehr von fossilen Energieträgern bedeutet und welche Schlüsse aus den COP21-Verhandlungen im Dezember 2015 in Paris zu ziehen sind.

Selbstverständlich müssen auch die Auswirkungen sozialer und gesellschaftlicher Anforderungen erkannt und berücksichtigt werden (siehe Abb. 5.5).

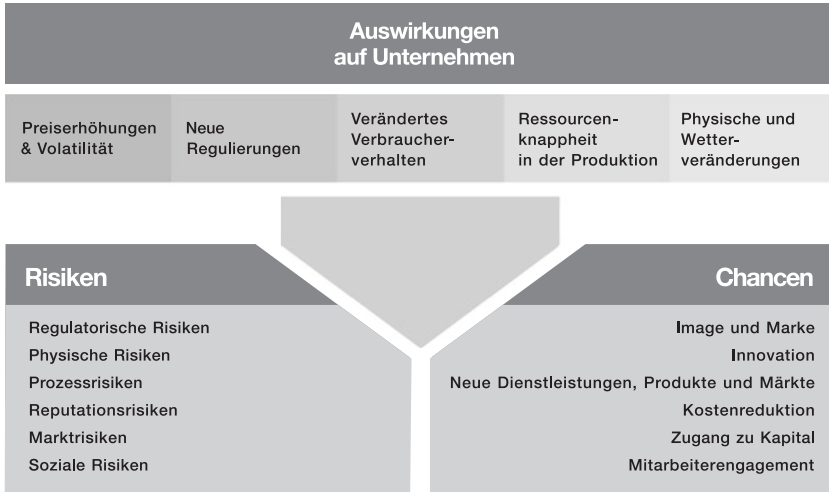


Abb. 5.5 Risiken und Chancen aus der Nachhaltigkeitsperspektive. (Quelle: KPMG 2012)

Frage 58: Welche Aufgaben fallen in den Bereich Human Resources?

In einer Dienstleistungsgesellschaft, in der Mitarbeiter die wichtigste Ressource darstellen und als Garant für langfristigen Erfolg stehen, bedarf es wenig Erläuterungen ob der Bedeutung von Menschen für die Unternehmen. Verfügbare, qualifizierte und engagierte Mitarbeiter sind aber keine Selbstverständlichkeit und der Kampf um die besten Köpfe hat bereits in vielen Industriezweigen begonnen. Unternehmen investieren erhebliche Summen in gezielte Recruitingmaßnahmen und entwickeln ihr Image als attraktiver Arbeitgeber (im Rahmen des sogenannten *Employer Branding*). Der Ruf, nachhaltig aufgestellt zu sein, gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung. Einmal an Bord gilt es dann, die Mitarbeiter zu halten (*Employee Retention*).

Diese Maßnahmen amortisieren sich in der Regel vergleichsweise schnell. So hat die SAP AG in ihrem Online-Jahresbericht 2014 aufgezeigt, dass eine Abweichung der Mitarbeiterbindung um einen Prozentpunkt sich mit 40–50 Mio. € auf das Betriebsergebnis der SAP auswirkt. Als Grundlage für diese Berechnung hat SAP eine Untersuchung herangezogen, der zufolge die Kosten für den Weggang eines strategischen oder wichtigen Mitarbeiters und für die anschließende Neubesetzung der Stelle mindestens 150 % der Gehaltskosten für diesen Mitarbeiter

betragen. Durch eine stärkere Mitarbeiterbindung lassen sich folglich Kosten vermeiden und das Ergebnis erhöhen.

Langfristig geht es darum, motivierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und sich engagieren. Die Facetten, die diese Haltung begünstigen, sind vielfältig. Dazu zählen Unternehmenszweck und -kultur, ein Zugehörigkeitsgefühl, Glaubwürdigkeit in der Führung, Vertrauen in die strategische Ausrichtung sowie die Möglichkeit, Chancen- und Entwicklungspotenziale wahrzunehmen (siehe Abb. 5.6).

Neben den o. g. sehr langfristig angelegten Aspekten dürfen im Management des Humankapitals grundsätzliche Voraussetzungen wie angemessene Arbeitsschutz- und Arbeitsbedingungen, Angebote im Bereich Gesundheit und das Bekenntnis zu Diversity und Inklusion nicht fehlen.

Frage 59: Was ist Product Stewardship?

Der englische Begriff *Stewardship* enthält 2 wesentliche Komponenten. Zum einen wird *Stewardship* mit der Verpflichtung, Verantwortung zu tragen, verknüpft. Zum anderen wird mit dem Amt des Stewards eine aktive, verwaltende Rolle übernommen. Es gilt eigenverantwortlich zu handeln und zu gestalten.

Product Stewardship setzt da an, wo die größten Hebelwirkungen entfaltet werden können, nämlich bei den Herstellern, denn sie können proaktiv das Produkt- und Verpackungsdesign gestalten und Auswirkungen gezielt beeinflussen. Das übergeordnete und langfristige Ziel ist es, die ökonomischen, ökologischen und sozialen Kosten zu internalisieren, um die tatsächlichen Kosten der Geschäftsausübung festzustellen und entsprechend auf das Unternehmen abzuwälzen. Beispielfhaft kann hier genannt werden, dass Folgeschäden aus gesundheitlich bedenklichen Produktionsverfahren nicht vom gesellschaftlichen Gesundheitswesen getragen, sondern vom verursachenden Unternehmen selbst bzw. von vornherein vermieden werden sollen.

Eine Industrie, die in diesem Zusammenhang häufig in den Negativschlagzeilen steht, ist die Textilindustrie. Kinderarbeit, Niedriglöhne sowie unzumutbare Arbeits- und Sicherheitsbedingungen bei den Zulieferern sind leider noch gang und gäbe. Es wird erwartet, dass insbesondere große Textilketten nur solche Lieferanten auswählen, die mindestens international anerkannte Minimumstandards erfüllen. Im Fall von festgestellten Mängeln bei bestehenden Lieferanten soll die Geschäftsbeziehung nicht einfach aufgekündigt werden, sondern in enger Zusammenarbeit Lösungen zum Erreichen der geforderten Standards entwickelt werden.

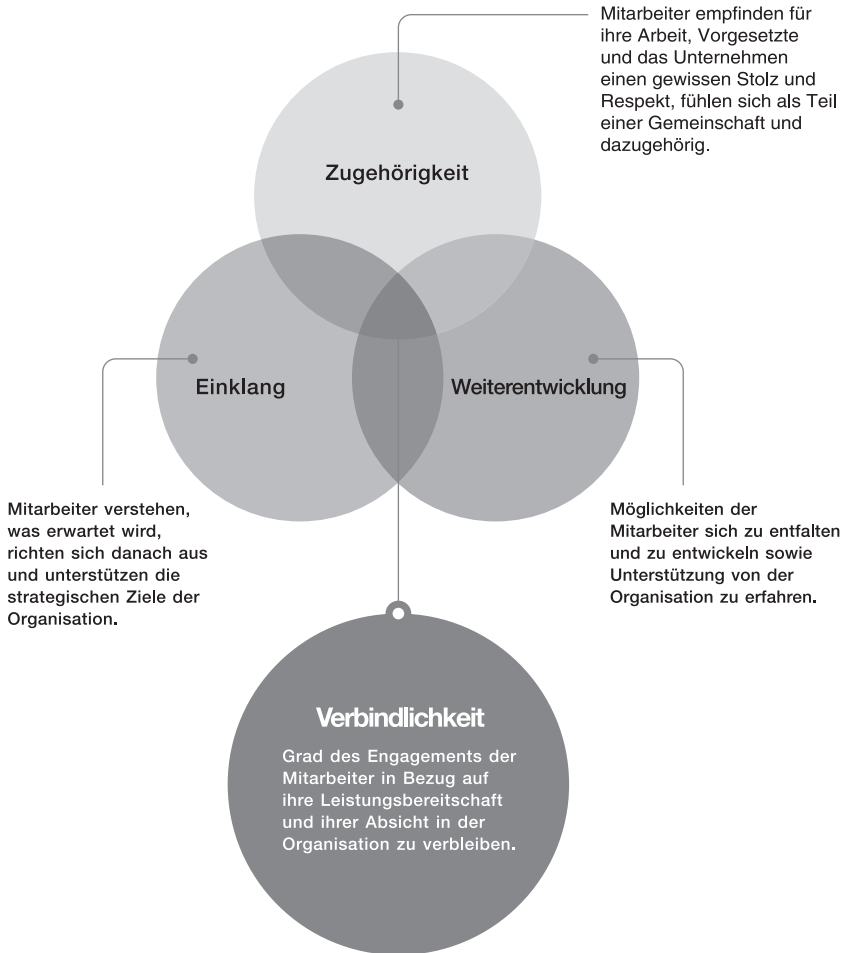


Abb. 5.6 Langfristige Aspekte des Mitarbeiterengagements. (Quelle: Clark Schaefer Hackett 1919)

Dadurch sollen insgesamt Veränderungen zum Besseren in Gang gesetzt werden, aber auch vermieden werden, Profit auf Kosten anderer zu machen.

Die chemische Industrie hat sich schon vor Jahren ähnliche Forderungen selbst auferlegt. Mit der weltweiten Initiative *Responsible Care* (verantwortliches Handeln) bringt die Branche ihren Willen zum Ausdruck, unabhängig von gesetzlichen

Vorgaben, ständige Verbesserungen in den EHS-Bereichen anzustreben und Fortschritte sowie mögliche Rückschritte regelmäßig zu veröffentlichen.

In Sachen Umwelt gibt es weitere spezifische Initiativen, die Produkte auch mit entsprechenden Siegeln versehen. Das FSC®-Siegel geht auf die internationale gemeinnützige Organisation *Forest Stewardship Council*® zurück und ist das erste System zur Zertifizierung verantwortungsvoller Forstwirtschaft. Das Siegel des *Marine Stewardship Council* (MSC) wurde 1997 von der Umweltorganisation WWF und dem Lebensmittelkonzern Unilever ins Leben gerufen, um eine Lösung für das globale Problem der Überfischung zu bieten.

Frage 60: Wo ordnet sich Corporate Citizenship ein?

Corporate Citizenship ist ein kleiner Teilaspekt nachhaltiger Unternehmensführung und bezieht sich auf das bürgerschaftliche oder gesellschaftliche Engagement des Unternehmens in seinem unmittelbaren Umfeld. Hierzu gehören Spendenaktionen (inklusive Sachspenden), die Bereitstellung von Infrastruktur oder Sponsoringaktivitäten sowie die Unterstützung von Aktionen durch eigene Mitarbeiter, die ihre Arbeitskraft und Kompetenzen zur Verfügung stellen. Letzteres kann entweder vom Unternehmen initiiert und von den Mitarbeitern freiwillig unterstützt werden oder das Unternehmen unterstützt grundsätzlich das soziale Engagement seiner Mitarbeiter in ihrer Freizeit, zum Beispiel durch zusätzliche bezahlte Urlaubstage oder die Bereitstellung finanzieller Mittel für die Vereine und Organisationen.

Die PHINEO gAG – eine gemeinnützige Plattform zur Förderung von wirkungsvollem gesellschaftlichem Engagement – schätzt, dass sich in Deutschland etwa 64 % aller Unternehmen in Corporate-Citizenship-Programmen engagieren und hierfür etwa 11 Mrd. € jährlich investieren.

Auch für diese Ausgaben muss sich eine Geschäftsführung verantworten, und es sollte eine Selbstverständlichkeit sein, dass Unternehmen Gelder nicht wahllos streuen, sondern gezielt einsetzen. Es wird erwartet, dass eine bewusste Entscheidungsfindung über das Was und Wie des Engagements stattfindet, um ein tatsächlich wirkungsvolles Ergebnis zu gewährleisten. Der Nutzen für die Gesellschaft und die Stakeholder des Unternehmens ist glaubhaft und transparent darzustellen. Unternehmen müssen deshalb klare Ziele definieren, auf denen Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Selbstverständlich soll nachgehalten werden, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden.

Inhaltlich glaubhaft sind insbesondere solche Aktivitäten, die einen Bezug zu den Kernaktivitäten und dem Unternehmenszweck herstellen. Aktivitäten sollten zum Unternehmen und seinen Mitarbeitern passen. Inhaltlich wirksam wiederum

sind solche Aktivitäten, die sich mit aktuellen und relevanten gesellschaftlichen Problemstellungen auseinandersetzen. Globale Kernthemen und Ziele wurden von den Vereinten Nationen in den 17 Nachhaltigkeitszielen (*Sustainable Development Goals* – SDGs) bestimmt. Daran kann sich ein Unternehmen orientieren und festlegen, wo die Entfaltung von Aktivitäten am sinnvollsten für alle Beteiligten ist.

Frage 61: Welche Bedeutung hat das Facility Management?

„Facility Manager und technische Gebäudeausrüster könnten der Schlüssel sein, um die Ziele der Energiewende zu erreichen“, so das Fazit von Lars Wiederhold in seinem Leitartikel vom 04.02.2016 in der Immobilien Zeitung. Das Potenzial für Einsparmöglichkeiten sieht er insbesondere in der Optimierung der Gebäudetechnik und des Gebäudebetriebs.

Das Ziel der Energiewender, wie er die Facility Manager bezeichnet, ist es, Betriebs- und Bewirtschaftungskosten dauerhaft zu senken, Fixkosten zu flexibilisieren, technische Verfügbarkeit der Anlagen zu sichern sowie den Wert von Gebäuden und Anlagen langfristig zu erhalten.

Konkret geht es um Energieeinsparungen und somit Vermeidung von CO₂-Emissionen, genauso wie um Abwasser- und Abfallmanagement. Die meisten Investitionen rechnen sich schon nach kürzester Zeit und unterstützen die Erfüllung von Gebäudestandards und -richtlinien. Weiter geht es um den Einsatz von unterstützenden IT-Systemen zum Beispiel für die Steuerung von Gebäudesensoren, aber auch in Bezug auf Sicherheit und Wohlbefinden der Menschen im Gebäude.

Für eine strukturierte Vorgehensweise hat die *German Facility Management Association* (GEFMA) ein Bewertungssystem entworfen, das anhand eines Katalogs aus 24 Nachhaltigkeitskriterien eine einheitliche, strukturierte und objektive Beurteilung des nachhaltigen Betriebs von Gebäuden ermöglicht (siehe Abb. 5.7).

Frage 62: Was ist Green IT?

Das Einbeziehen von Nachhaltigkeitsaspekten im Umfeld der IT im Unternehmen wird mit dem Begriff *Green IT* umschrieben und betrachtet u. a.:

- ressourcenschonendes Betreiben von Rechenzentren, Endnutzergeräten, Netzwerken; Speicherkapazitäten und Kommunikationsinfrastruktur mit Bezug auf Energieverbrauch sowie Vermeidung von Elektroschrott;
- gesellschaftliche Verantwortung über die gesamte Lieferkette hinweg sowie
- Governanceaspekte, wie z. B. Datenschutz und Informationssicherheit.

Kategorie	Nr.	Kriterium
Ökologie	1.1	Energiemanagement
	1.2	Wassermanagement
	1.3	Entsorgungsmanagement
	1.4	Havarie-Management
Ökonomie	2.1	Nutzungskostenmanagement
Sozio-Kulturelles	3.1	Nutzerzufriedenheitsmanagement
	3.2	Stör- und Beschwerdemanagement
	3.3	Rechtskonformität
	3.4	Raumluf- und Trinkwasserqualität
	3.5	Gebäudesicherheitsmanagement
	3.6	Arbeitssicherheitsmanagement
Facility- Management- Organisation	4.1	Nutzerzufriedenheitsmanagement
	4.2	Stör- und Beschwerdemanagement
	4.3	Rechtskonformität
	4.4	Raumluf- und Trinkwasserqualität
	4.5	Gebäudesicherheitsmanagement
Details der Services	5.1	Flächenmanagement
	5.2	Betrieben nach DIN 32736
	5.3	Instandhaltung nach DIN 31051
	5.4	TGM Projekte (Umbau, u.a.)
	5.5	Reinigung
	5.6	Außenanlage inkl. Winterdienst
	5.7	Catering
	5.8	Security

Abb. 5.7 Nachhaltigkeitskriterien für den Betrieb von Gebäuden. (Quelle: GEFMA 160 – die Richtlinie, Verantwortung! Nachhaltiges Facility Management für Umwelt-, Klima- und Ressourcenschutz)

Im Rahmen von *Green IT* sollen auch Innovationsprozesse vorangetrieben und neue Produktideen entwickelt werden. Letzteres ist insbesondere aus Umweltsicht und durch die damit verbundenen Kosten nicht trivial, wurde der Stromverbrauch allein von Servern und Rechenzentren in Deutschland im Jahr 2016 in einer Studie vom Borderstep Institut auf 12,4 Mrd. Kilowattstunden (kWh) geschätzt, was einem Anteil von etwa 2,1 % am gesamten deutschen Stromverbrauch entsprach.

Die Green-IT-Ansätze können vielfältig sein. Einen umfassenden Überblick liefert das *Green IT Framework*, das vom australischen Unternehmen Connection Research in Zusammenarbeit mit der RMIT University in Melbourne entwickelt wurde. Entscheidend ist bei diesem Modell, dass Unternehmen für jeden Bereich Zielvorgaben anhand von Messgrößen festlegen und ihren Fortschritt in regelmäßigen Intervallen nachvollziehen können (siehe Abb. 5.8).

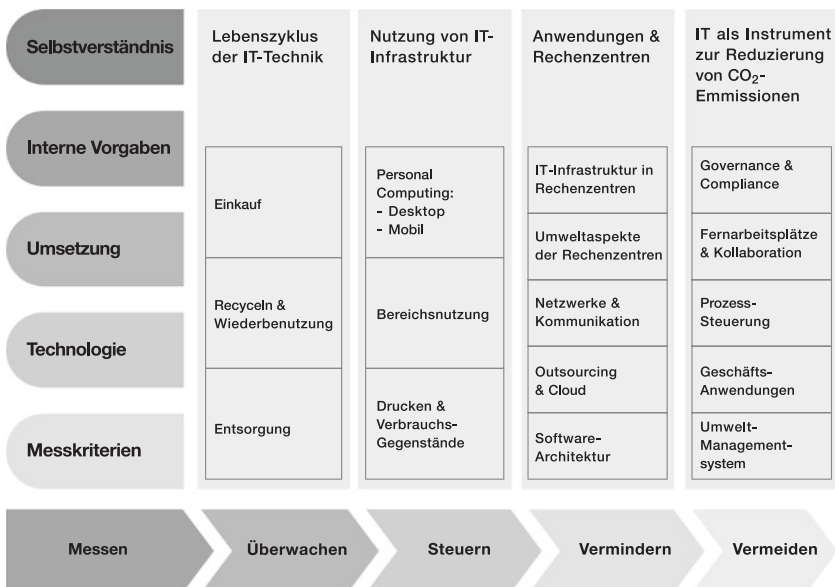


Abb. 5.8 Rahmenwerk zur Umsetzung von Green IT im Unternehmen. (Quelle: Fujitsu und Connect Research 2010)

Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung

6

Frage 63: Was zeichnet eine nachhaltige Unternehmenskommunikation aus?

Wie jede Form der Kommunikation sollte auch eine nachhaltige Unternehmenskommunikation adressatenorientiert sein. Als Adressaten gelten alle in der Wesentlichkeitsanalyse des Unternehmens identifizierten Stakeholder. Einfluss und Bedeutung der Stakeholdergruppe, ihre Interessen und Erwartungen bestimmen Kommunikationsinhalte, -kanal und -frequenz.

Die Kommunikation soll möglichst als Dialog gestaltet werden. Der aktive Austausch erlaubt, weitere Perspektiven darzulegen, Positionen zu erklären und Lösungen gemeinsam zu erarbeiten.

Transparenz und Offenheit zielen auf eine langfristige, respekt- und vertrauensvolle sowie partnerschaftliche Beziehung zu den jeweiligen Gesprächspartnern ab. Die *Global Reporting Initiative* (GRI) hat folgende konkreten Merkmale definiert:

Werteorientiert: Analog zu den Werten der eigenen Unternehmenskultur sollten sich diese auch in den zu vermittelnden Botschaften widerspiegeln.

Empathisch: Hiermit ist gemeint, zuzuhören, die unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder zu erkennen und zu verstehen. Der Wille, ökologische, gesellschaftliche und ethische Aspekte zu berücksichtigen, stellt eine wichtige Grundvoraussetzung dar, gemeinsame Lösungsansätze zu entwickeln.

Authentisch: Das Unternehmen muss es ernst meinen. Kommunikation wirkt nur echt, wenn sie kongruent ist, d. h., wenn der Übermittler der Nachricht oder das Medium, die Inhalte und Umstände zueinander passen.

Verbindlich: Die Kommunikation und der Dialog sollen in einer messbaren Weiterentwicklung im Unternehmen münden. Deshalb ist es wichtig, mit Daten und Fakten zu arbeiten, Ziele zu vereinbaren, den Weg dorthin aufzuzeigen und über Zwischenergebnisse – unter Umständen auch Rückschläge – zu berichten.

Ganzheitlich: Entwicklungen und daraus resultierende Chancen und Risiken, Herausforderungen und Fortschritte gilt es holistisch, d. h. unterschiedliche Perspektiven berücksichtigend, zu kommunizieren. Auf eine angemessene Gewichtung ist ebenfalls zu achten, um Verzerrungen und damit falsche Schlussfolgerungen zu vermeiden.

Frage 64: Wieso sind Unternehmen vermehrt zur Rechenschaftspflicht aufgefordert?

Die Anforderungen an Unternehmen, verstärkt über Nachhaltigkeitsthemen zu berichten, sind seit den 1990er-Jahren gestiegen. Nach der Ölkatastrophe 1989 der Exxon Valdez vor der Küste Alaskas wurde vielen bedeutenden Investoren, aber auch anderen Stakeholdern klar, dass es mehr Transparenz über Aktivitäten von Unternehmen und die Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft bedarf. In einem gemeinsamen Prozess wurden erste Vorgaben für eine standardisierte Berichterstattung gemacht. Diese Initiative mündete in der Gründung der *Global Reporting Initiative* (GRI), die sich mittlerweile als weltweiter De-facto-Standard nachhaltiger Berichterstattung etabliert hat.

In Deutschland spielt neben GRI auch der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) eine wichtige Rolle beim Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie und bietet Unternehmen einen Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung an.

Der Druck auf Unternehmen, transparent und ganzheitlich zu berichten und somit Rechenschaft abzulegen, geht seit den 2000er-Jahren meist von Akteuren des Kapitalmarkts getriebenen Initiativen sowie neuen Gesetzen aus. Die Logik dahinter ist simpel. Insbesondere die Finanzkrise hat gezeigt, dass Finanzinformationen allein i. d. R. nicht ausreichen, die Lage der Gesellschaft zu bewerten, die zukünftige Entwicklung zu prognostizieren und ein umfassendes Chancen- und Risikoprofil zu erstellen. Dabei geht es auch darum, die Wertschöpfungskette eines Unternehmens und die Erwartungen der Stakeholder zu verstehen sowie die Wechselwirkungen zwischen dem Unternehmensumfeld und dem Unternehmen selbst einzuschätzen.

Über die erhöhte Transparenz können Werte wie Integrität, Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Reputation fest verankert, Risiken minimiert und Erträge gesteigert werden. Es festigt die Reputation des Unternehmens und steigert seinen Wert durch eine differenzierte Positionierung am Markt (siehe Abb. 6.1).

Während die Nachhaltigkeitsberichterstattung in dem Umfang wie von GRI gefordert anfangs auf Freiwilligkeit beruhte, ist es seit dem Geschäftsjahr 2017 für folgende Unternehmen verpflichtend:

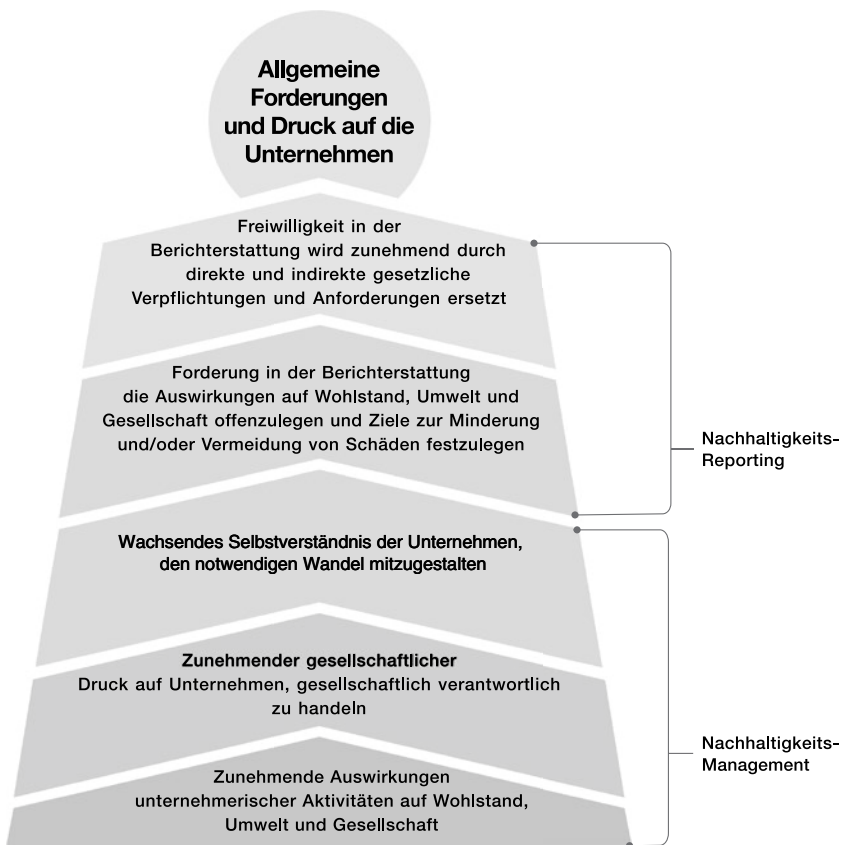


Abb. 6.1 Gründe für die steigende Rechenschaftspflicht der Unternehmen

- große Kapitalgesellschaften im Sinne von § 267 HGB und
- kapitalmarktorientierte Unternehmen im Sinne von § 264a HGB, die
- mehr als 500 Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt beschäftigen.

Betroffen sind somit sogenannte PIEs (*Public Interest Entities*) oder große Unternehmen und Konzerne, Kreditinstitute sowie Finanzdienstleistungsunternehmen, Versicherungsgesellschaften und Genossenschaften.

Grundlage ist die EU CSR-Direktive zur Offenlegung von nichtfinanziellen und die Diversität betreffenden Informationen sowie das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG).

Frage 65: Wie ist die Vorgehensweise für die Berichterstattung?

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist Ergebnis eines umfassenden und sich jährlich wiederholenden Prozesses und verpflichtet börsennotierte Unternehmen, Themen, die über die klassische Finanzberichterstattung hinausgehen, darzulegen und Positionen zu erklären. Es handelt sich hierbei um sogenannte nichtfinanzielle Informationen zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen sowie Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Es wird erwartet, dass Unternehmen ihre Konzepte beschreiben, ein entsprechendes Risikomanagement etablieren, Leistungsindikatoren einführen und die Relevanz darlegen.

Grundvoraussetzung ist, dass das Management die Nachhaltigkeitsberichterstattung als steuerungsrelevant identifiziert hat und explizit Ressourcen hierfür zur Verfügung stellt.

Zunächst gilt es, die Ausgangslage im Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeitsaktivitäten festzustellen. Die meisten Unternehmen sind selbstverständlich auch ohne dezidiertes Nachhaltigkeitsmanagement bereits in verschiedenen ESG-Themen aktiv. Wichtig ist es, den Ist-Zustand zu erheben.

Darauf aufsetzend muss der Rahmen der Berichterstattung definiert und festgelegt werden. Die Unternehmen entscheiden selbst, an welchen Herausforderungen sie arbeiten und welche Lösungen sie präsentieren. Honoriert wird, wenn Berichtsumfang und -tiefe von Jahr zu Jahr gemäß Empfehlungen, zum Beispiel von GRI, erweitert werden. Dabei soll der Fokus stets auf relevanten und wesentlichen Themen liegen. Eine weitestgehend standardisierte Berichterstattung ermöglicht zudem einen Vergleich zwischen Unternehmen, was wiederum für Analysten, Ratingagenturen und Investoren von hoher Bedeutung ist.

In einem weiteren Schritt müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, anhand quantitativer Messgrößen einen Fortschritt aufzuzeigen. Nicht messbare, rein qualitative Aussagen reichen nicht aus, sodass Unternehmen Prozesse und Managementsysteme einrichten müssen, um die entsprechenden Daten erheben und analysieren zu können. Wesentliche Erkenntnisse aus dem Stakeholderdialog gehören ebenso dazu.

Des Weiteren wird erwartet, dass sich Unternehmen konkrete, messbare Ziele setzen und Maßnahmen entwickeln, diese zu erreichen und die Zielerreichung kontinuierlich überprüfen. Dies gilt insbesondere für die Darstellung der Klimastrategie eines jeden Unternehmens, die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf das Weltklima und auf welchem Grad der Erderwärmung das Unternehmen unterwegs ist.

Der letzte Schritt ist die Berichterstattung, d. h. die Berichterstellung, ggf. eine externe Prüfung sowie die Veröffentlichung.

Frage 66: Welche Berichtsinhalte sollten abgedeckt werden?

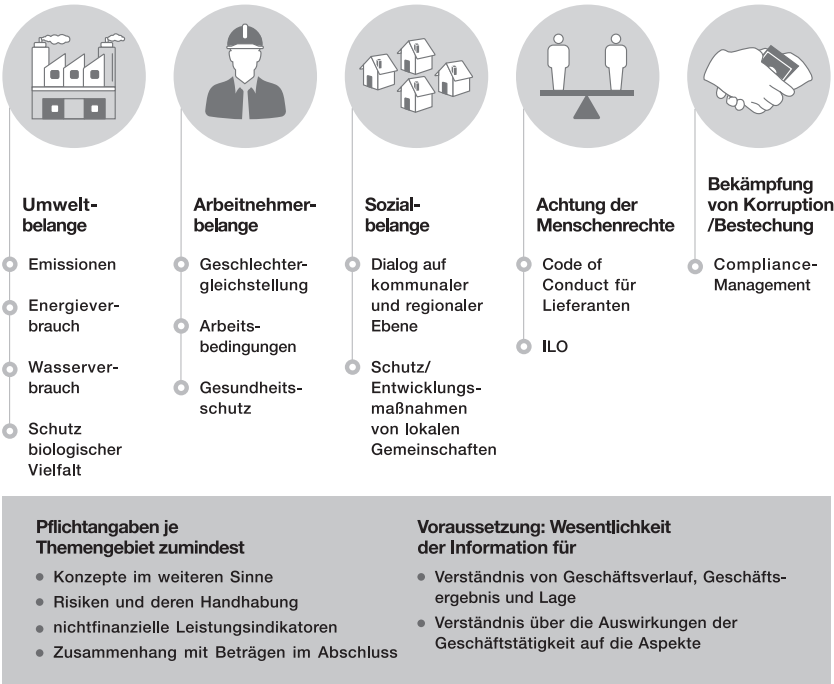
Zur Bestimmung der Inhalte der Nachhaltigkeitsberichterstattung empfiehlt es sich, den Vorgaben der EU CSR-Direktive zur Offenlegung von nichtfinanziellen und die Diversität betreffenden Informationen sowie das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz zu folgen. Da sich der europäische und deutsche Gesetzgeber stark an bereits existierenden Vorgaben, wie seitens GRI (oder im Deutschen Nachhaltigkeitskodex DNK) postuliert werden, orientiert haben, ergeben sich für Unternehmen, die bereits freiwillig Bericht erstattet haben, nur wenige Änderungen. Ziel ist es, Nachhaltigkeitsinformationen analog der Finanzinformationen aufzubereiten und darüber zu berichten.

Um die Nachhaltigkeitsherausforderungen einordnen zu können, sollen Unternehmen über ihr Geschäftsmodell und ihre Strategie unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsperspektive berichten. Das heißt aufzeigen, inwiefern ESG-Kriterien ihre Tätigkeit beeinflussen, welchen Risiken sie ausgesetzt sind, welche Chancen sich ergeben und wie sie sich auf zukünftige Veränderungen in ihrem Umfeld einstellen. Dazu zählt auch die Erläuterung, wie Nachhaltigkeitsthemen in der Organisationsstruktur selbst verankert sind und welche Governancestrukturen aufgebaut wurden. Außerdem ist offenzulegen, zu welchen internationalen Initiativen, wie zum Beispiel der *UN Global Compact*, sich das Unternehmen bekennt und wie die Parameter der Berichterstattung bestimmt wurden.

Ein zweiter großer Themenblock der Berichterstattung stellt die Beschreibung der Managementansätze dar. Hier wird beschrieben, wie das Unternehmen die Auswirkungen des eigenen Tuns auf Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange analysiert und in Bezug auf die Wesentlichkeit bewertet sowie welche Maßnahmen eingeleitet wurden, negative Auswirkungen zu reduzieren und positive Auswirkungen zu verstärken. Außerdem sind die Themen: Achtung von Menschenrechten und Bekämpfung von Korruption und Bestechung, abzudecken.

Besonders hervorzuheben ist, dass die Auswirkungen eines Unternehmens sich nicht auf die Grenzen der eigenen Unternehmung beschränken, sondern über seine gesamte Wertschöpfungskette und Lieferkette hinweg zu betrachten sind.

Auswirkungen sollten mit messbaren Leistungsindikatoren untermauert werden. Diese ermöglichen es einerseits, Veränderungen im Unternehmen selbst im Zeitablauf zu messen, und andererseits, den Vergleich zwischen Unternehmen einer Branche zu ziehen. (Siehe Abb. 6.2)



Es gilt das Comply-or-Explain-Prinzip, Auslassungen sind zu begründen

Abb. 6.2 Themengebiete und weitere Pflichtangaben der Berichterstattung nach der CSR-RUG. (Quelle: Taeschner und Mayer 2019)

Frage 67: Was sind Prinzipien guter unternehmerischer Berichterstattung?

Die GRI stellt 9 Prinzipien guter Berichterstattung mit Bezug auf Inhalt und Qualität in den Mittelpunkt.

Zu den Prinzipien zur Identifizierung der Berichtsinhalte zählen:

- Einbeziehen der Stakeholder (*Stakeholder Inclusiveness*):
- Es ist zu beschreiben, wie Stakeholder identifiziert wurden, wie deren Einfluss eingeschätzt wurde und wie den Erwartungen und Interessen Rechnung getragen wird.
- Nachhaltigkeitskontext (*Sustainability Context*):
- Die Leistungen und die Wertschöpfung sollen ganzheitlich, d. h. ESG-Aspekte berücksichtigend, dargestellt werden.
- Wesentlichkeit (*Materiality*):
- Es gilt sich auf wesentliche Inhalte, d. h. alle Aspekte, die eine Bewertung und Entscheidungsfindung von Stakeholdern beeinflussen, zu konzentrieren.

Zu den Prinzipien, die einen qualitativ hochwertigen Bericht charakterisieren, zählen:

- Ausgewogenheit: Positive und negative Aspekte erwähnen, sodass eine Gesamtbewertung erfolgen kann.
- Vergleichbarkeit: Die Datenbasis muss nach einer einheitlichen Methodik bestimmt, zusammengestellt und veröffentlicht werden, sodass Veränderungen im Zeitablauf erkennbar sind.
- Genauigkeit: Daten sind sorgfältig zu ermitteln und ausreichend zu detaillieren, um die Unternehmensleistung zu bewerten.
- Aktualität: Informationen sind zeitnah und regelmäßig zur Verfügung zu stellen.
- Verständlichkeit: Veröffentlichte Informationen müssen klar und verständlich sein.
- Zuverlässigkeit: Die Informationsermittlung und die Darstellung der Prozesse müssen den Anforderungen einer bis dato nicht verpflichtenden externen Prüfung standhalten.

Es wird empfohlen, den Bericht und insbesondere die Indikatoren und Kennzahlen einer externen Prüfung zu unterziehen, um die Glaubwürdigkeit der Angaben zu erhöhen. Zudem dokumentiert das Unternehmen damit, dass es den gleichen hohen Anspruch an die Nachhaltigkeits- wie die Finanzberichterstattung legt.

Frage 68: Welche Vorteile bietet eine glaubwürdige und strukturierte Nachhaltigkeitsberichterstattung?

Sich mit nachhaltiger Unternehmensführung zu befassen, stellt für viele Unternehmen einen Lern- und Entwicklungsprozess dar. Dabei ist die Berichterstattung nur eine Form der Kommunikation über die Ausgestaltung der Prozesse und erzielten Ergebnisse des Nachhaltigkeitsmanagements.

Erst eine ganzheitliche Analyse der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Chancen und Risiken ermöglicht es, frühzeitig steuernde Maßnahmen zu ergreifen und dient dem Management als Flankenschutz.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist anders als die Finanzberichterstattung zu großen Teilen zukunftsgerichtet und schafft so Transparenz über die Rahmenbedingungen und die Auswirkungen (*Impact*) des eigenen Handelns. Die breite Informationsbasis spiegelt Offenheit und Dialogbereitschaft wider mit dem Ergebnis, dass ein positives Image aufgebaut wird, das Aufmerksamkeit bei Kunden, Investoren oder auch Fachkräften bewirkt.

Indem das Unternehmen zusätzliche Kriterien und nicht nur Finanzkennzahlen in die Unternehmensführung einbezieht, kann es sich differenzierter darstellen, seine Marktpositionierung untermauern und aufzeigen, wie verantwortungsbewusst es handelt.

Als zusätzlicher positiver Effekt wirkt der Austausch zu ökologischen und gesellschaftlichen Themen im Unternehmen inspirierend und fördert Innovation sowie Mitarbeiterbindung (siehe Abb. 6.3).

Frage 69: Was ist Materiality oder Wesentlichkeit in der Berichterstattung?

Der englische Begriff *Materiality* kommt ursprünglich aus der Rechnungslegung und besagt, dass bei der Aufstellung des Jahresabschlusses alle Tatbestände berücksichtigt und offengelegt wurden, die materiell oder wesentlich sind – aufgrund ihrer Bedeutung, ihres Aussagewertes oder ihres Einflusses auf das Jahresergebnis.

Dasselbe Prinzip gilt für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Alle nicht finanziellen Aspekte, die das Geschäftsergebnis des Unternehmens beeinflussen oder zum Verständnis des Geschäftsmodells von Bedeutung sind und damit eine Auswirkung auf die aktuelle und zukünftige Bestimmung des Unternehmenswerts haben, sind zu berücksichtigen. Allerdings gilt es nicht nur die interne Sicht bei der Auswahl der Themen und der Bewertung ihrer Relevanz einzubeziehen, sondern

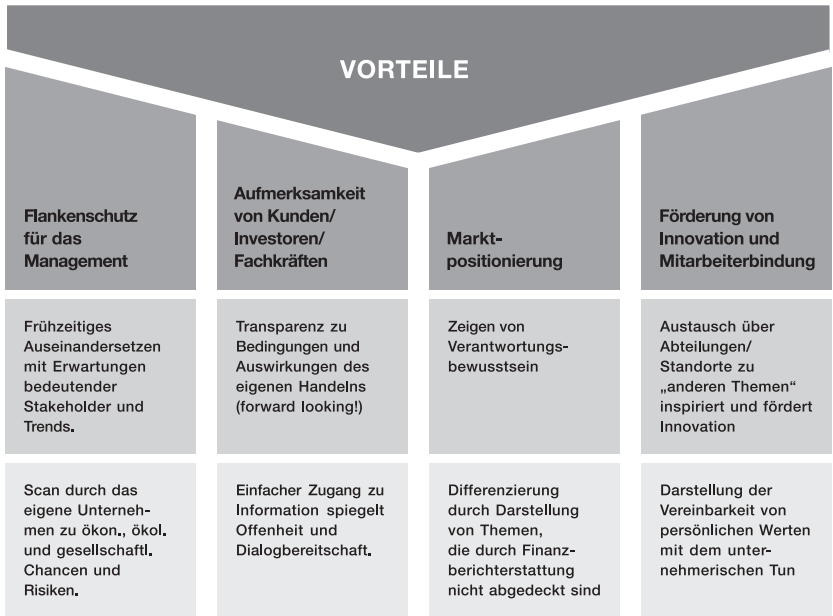


Abb. 6.3 Vorteile einer glaubwürdigen und strukturierten Nachhaltigkeitsberichterstattung

gleichermaßen auch die Erwartungen und Anforderungen externer Stakeholder des Unternehmens.

Somit gelten andere Berichtsgrenzen: Anders als die Finanzberichterstattung berücksichtigt die Nachhaltigkeitsberichterstattung den Einfluss und die Auswirkungen des unternehmerischen Tuns entlang seiner Wertschöpfungskette und umfasst somit die Organisationseinheiten, über die das berichtende Unternehmen Kontrolle ausübt oder auf die es über seine Beziehungen sowohl zu verschiedenen vorgelagerten Stufen (z. B. in der Lieferkette) als auch zu nachgelagerten Stufen (z. B. Vertrieb und Kunden) erheblichen Einfluss nimmt (siehe Abb. 6.4).

Frage 70: Was sind Nachhaltigkeitsindikatoren?

Nachhaltigkeitsindikatoren sind Indikatoren rund um die Themen Ökonomie, Ökologie und Soziales, die analog zu Indikatoren der Bilanzanalyse wie Liquidität, Eigen- oder Fremdkapitalquote über die Leistung des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit Aufschluss geben.

Externe Einflussfaktoren	Interne Einflussfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Die wichtigsten von Stakeholdern angesprochenen Anliegen und Themen • Bedeutende Themen und Herausforderungen der Branche • Einschlägige Gesetze und Bestimmungen, internationale oder freiwillige Vereinbarungen • Solide abschätzbare Nachhaltigkeitswirkungen, -risiken oder -chancen • Wesentlichkeit (Financial, Social and Environmental Materiality) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Werte, Richtlinien und Ziele • Die Interessen/Erwartungen von Stakeholdern, die einen besonderen Anteil am Erfolg der Organisation haben (z. B. Mitarbeiter, Aktionäre) • Erhebliche Risiken für die Organisation • Maßgebliche Erfolgsfaktoren der Organisation • Die Kernkompetenzen der Organisation sowie die Art und Weise, wie es zur nachhaltigen Entwicklung beitragen kann

Abb. 6.4 Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung

Der Standard der GRI hat hierzu bedeutende Themenbereiche definiert, denen jeweils einzelne Kategorien zugeordnet sind, über die Unternehmen zu berichten haben – sofern der Aspekt als wesentlich eingestuft wurde.

Dabei berücksichtigt der GRI-Standard global anerkannte Rahmenwerke und Regeln, wie zum Beispiel zum Thema Menschenrechte, Arbeitsbedingungen etc., die u. a. im *UN Global Compact* verankert sind (siehe Abb. 6.5).

Frage 71: Was sind die wichtigsten Kanäle ganzheitlicher Berichterstattung?

Bei der Berichterstattung ist zu unterscheiden, ob ein Unternehmen nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz verpflichtet ist zu berichten oder ob die Berichterstattung weiterhin freiwillig erfolgen kann.

Wenn die Berichterstattung gesetzlich verpflichtend ist, kann das Unternehmen entweder seine sogenannte nichtfinanzielle Erklärung (NFE) direkt im Lagebericht abgeben oder einen separaten nichtfinanziellen Bericht (NFB) außerhalb des Lageberichts erstellen. Bei der Veröffentlichung der nichtfinanziellen Erklärung im Lagebericht kann das Unternehmen hierfür einen gesonderten Nachhaltigkeitsabschnitt mit entsprechender Kennzeichnung einfügen oder Nachhaltigkeitsinhalte mit den bisherigen Belangen des Lageberichts integrieren und an verschiedenen

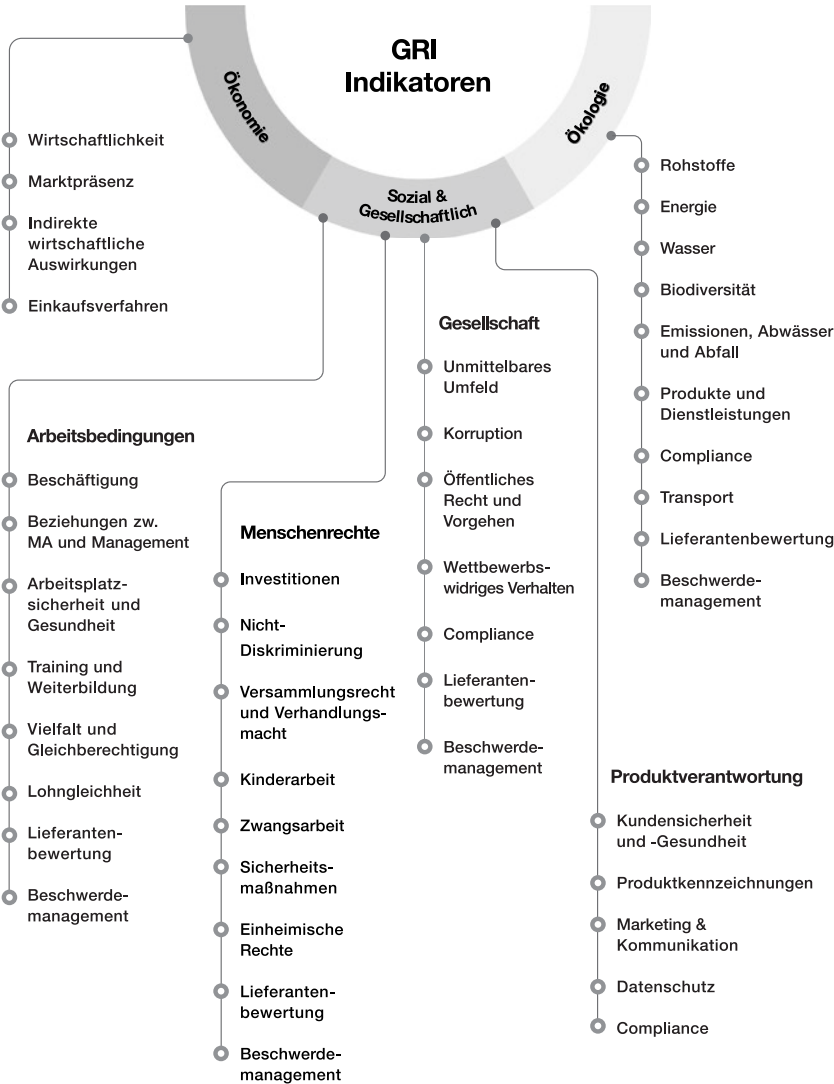


Abb. 6.5 Kategorien und Einzelaspekte einer umfassenden Berichterstattung. (Quelle: GRI 2013a)

Stellen einfügen. So würde zum Beispiel das Risikomanagement speziell um physische oder regulatorische Risiken des Unternehmens aus dem Klimawandel ergänzt werden.

Bei Veröffentlichung von einem vom Lagebericht gesonderten Nachhaltigkeitsbericht muss dieser spätestens 4 Monate nach Abschlussstichtag entweder im Bundesanzeiger oder im Internet veröffentlicht werden.

Die gesetzlichen Grundlagen der nichtfinanziellen Berichterstattung sind im HGB §§ 289, 315 geregelt.

Bei Nichtveröffentlichung von Nachhaltigkeitsbelangen können je nach Unternehmensgröße Strafen zwischen 50.000 € und 10 Mio. € verhängt werden (siehe § 334 Abs. 3 f. HGB). Somit sind die Sanktionen durchaus vergleichbar mit Verstößen gegen inhaltliche Vorschriften zur Aufstellung von Abschlüssen und Lageberichten.

Über die gesetzlich geregelten Veröffentlichungspflichten hinaus, stehen Unternehmen eine Vielzahl weiterer Kommunikationskanäle und -formen zur Verfügung. Dies gilt sowohl für die interne wie auch externe Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern. Viele Unternehmen richten dedizierte Bereiche auf der Unternehmenswebsite und im Intranet ein, wo alle Informationen gebündelt präsentiert werden können.

Über eine flankierende intensive interne Kommunikation ist es möglich, Mitarbeiter aktiv in den Prozess einzubeziehen und sie zu Beteiligten zu machen, die Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Unternehmen vorantreiben. Gerade junge Leute erwarten von ihrem (potenziell zukünftigen) Arbeitgeber, auf Klimabelange zu achten und nicht als Umweltsünder o. ä. zu gelten.

Neben der Erstellung und Veröffentlichung von Berichten ist der Stakeholderdialog selbst ein wichtiger Kanal, um Nachhaltigkeitsthemen zielgerichtet zu platzieren. Darüber hinaus können die klassische Pressearbeit, Unternehmens- und Investorenpräsentationen sowie Veranstaltungen und Messen als Kommunikationskanäle genutzt werden. Eine nicht unwesentliche Rolle spielen auch Analysen und Ratings von Finanzmarktakteuren (siehe Abb. 6.6).

Frage 72: Welche Rolle spielen Ratingagenturen?

Ratingagenturen stellen ein Bindeglied zwischen Investoren und Unternehmen dar. Sie nutzen die von Unternehmen veröffentlichten Informationen, ergänzen diese um branchenspezifische Daten aus anderen Quellen, führen Gespräche mit dem Management und erstellen auf dieser Grundlage eine Bewertung.

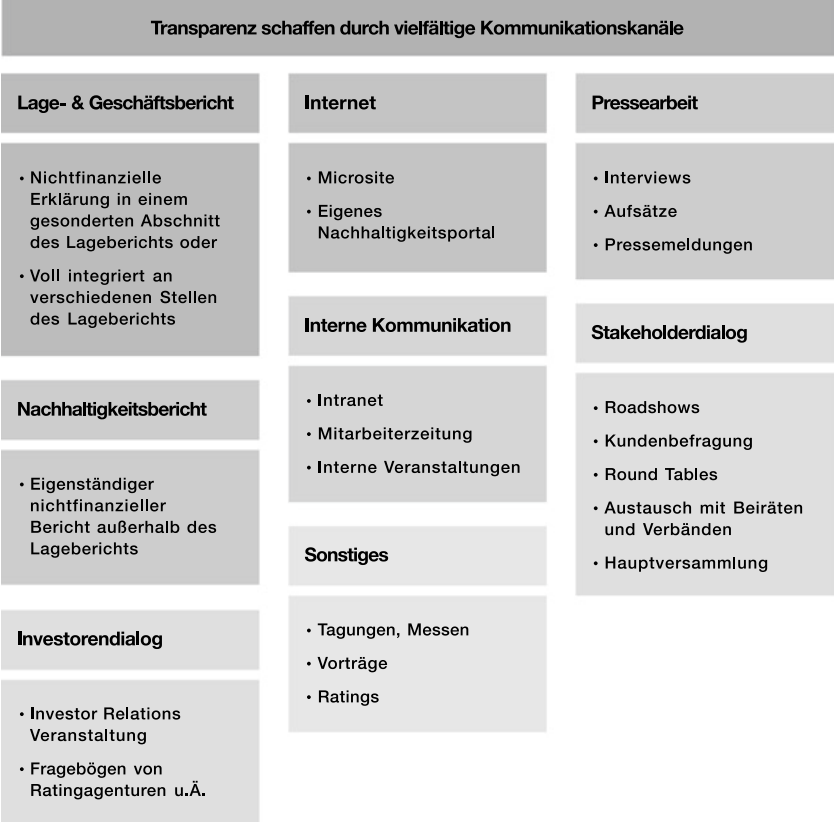


Abb. 6.6 Kanäle zur Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen

Verschiedene Ratingagenturen, wie zum Beispiel ISS-Oekom, RobecoSAM, Sustainalytics oder vigeo eiris, haben sich darauf spezialisiert, Unternehmen bzgl. ihrer Nachhaltigkeitsleistung zu bewerten. Diese auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Agenturen nutzen neben ökonomischen Daten ESG-Informationen für ihre Unternehmensbewertung und werden insbesondere von ethisch orientierten Anlegern für wertebasierte Investments sowie von risikoorientierten Anlegern für eine bessere Chancen- und Risikoeinschätzung des Emittenten genutzt. Gleichzeitig gelten diese Ratings bei Investoren, Analysten und Fondsmanagern als ein Parameter für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung. Dabei ist interessant, dass

im Unterschied zu Finanzmarktratings Nachhaltigkeitsratings nicht von den bewerteten Unternehmen, sondern von Investoren in Auftrag gegeben werden.

Viele dieser Ratings dienen gleichermaßen Indexanbietern, die sie nutzen, um Unternehmen in bestimmte Nachhaltigkeitsindizes aufzunehmen.

Jede Ratingagentur verfügt über eine eigene Methodik zu Bewertung der Unternehmen, bedient sich bestimmter Informationen und setzt spezifische Schwerpunkte für Inhalte und Umfang der Analyse. Deshalb ist es wichtig, die unterschiedlichen Erhebungs- und Bewertungsansätze einzelner Nachhaltigkeitsratingagenturen zu kennen und zu verstehen. Zudem unterscheiden sich Ratingagenturen, was den Zeitpunkt und die Frequenz der Datenerhebung betrifft, aber auch in der Transparenz ihres Bewertungsvorgehens und in der Möglichkeit, die Bewertung seitens des Unternehmens wiederum zu kommentieren. Primäre Zielgruppe sind Investoren und Indexanbieter, die die Daten für eigene Bewertungsmodelle einkaufen.

In jedem Fall ist die Beantwortung entsprechender Ratinganfragen für Unternehmen zeitaufwendig und verlangt viel Sorgfalt – denn es gilt, das Unternehmensprofil jeweils aktuell zu halten. (Siehe Abb. 6.7)



Abb. 6.7 Nachhaltigkeitsratingagenturen nutzen unterschiedliche Erhebungs- und Bewertungsansätze. (Quelle: Taeschner und Mayer 2019)

Frage 73: Was ist Greenwashing?

Davon ausgehend, dass Aspekte der Nachhaltigkeit den Markenwert eines Unternehmens und seiner Produkte maßgeblich positiv beeinflussen können und eine zunehmend höhere Bedeutung für die Kaufentscheidung der Verbraucher darstellen, versuchen viele Unternehmen, sich durch Marketing- und PR-Maßnahmen ein grünes Image zu verschaffen. Das ist dann problematisch, wenn dahinter keine entsprechenden Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette stehen und es nur auf einem vermeintlich umweltfreundlichen und sozial verträglichen Wirtschaften oder einer suggerierten Unternehmensverantwortung basiert. Die Vermittlung eines solchen positiv verzerrten Bildes wird Greenwashing genannt.

Greenwashing ist ein riskantes Unterfangen und setzt insbesondere die Reputation eines Unternehmens aufs Spiel. Ein dramatisches und eines der weltgrößten Beispiele für Greenwashing wird dem britischen Ölkonzern BP zugeschrieben. Der Ölkonzern BP war 2010 mitverantwortlich für den Untergang der Tiefsee-Ölplattform Deepwater Horizon und somit für die größte Umweltkatastrophe in der Geschichte der USA. Die Kosten der Katastrophe betragen weit über 40 Mrd. \$. Der Börsenkurs des Konzerns brach ein und das Image des Unternehmens wurde dauerhaft geschädigt. Dies umso mehr, weil sich BP zuvor publikumswirksam mit dem Slogan „Beyond Petroleum“ und einem Sonnenlogo präsentierte, aber trotz Rekordgewinnen Sicherheitsmaßnahmen an seinen Anlagen vernachlässigte.

Es gibt viele weitere Beispiele des ökologischen oder sozialen Etikettenschwindels – aus der Textilverarbeitungs-, Energieerzeugungs- oder Automobilindustrie. Allerdings sind sowohl zunehmend aufgeklärte und kritische Verbraucher als auch die Medien, soziale Netzwerke und NGOs heute in der Lage, Greenwashing sehr schnell aufzudecken und anzuprangern. Viele der Skandalfälle machen deutlich, dass bei den Unternehmen häufig eine gewaltige Diskrepanz zwischen dem eigenen Anspruch und der organisatorischen Umsetzung von Nachhaltigkeitsvorgaben und -zielen vorliegt. Daher gilt einmal mehr: Nachhaltige Unternehmensführung muss strategisch im Kerngeschäft angepackt und als verantwortliches Management desselben betrachtet und kommuniziert werden.

Frage 74: Was sind die aktuellen Trends in der unternehmerischen Berichterstattung?

Zwei wesentliche Trends prägen die Entwicklung der Berichterstattung. Zum einen werden Unternehmen verpflichtend aufgefordert, die klassische Finanzberichterstattung durch nichtfinanzielle Kennzahlen zu ergänzen und die Betrachtung der Wertschöpfung und die Verantwortung des Unternehmens weiter zu fassen. Zum anderen rückt die Wesentlichkeit oder Materialität der Informationen und Aussagen in den Vordergrund. Dabei soll die doppelte Wesentlichkeit aufgezeigt werden, nämlich Außeneinflüsse auf das Unternehmen (*outside-in*) sowie Einfluss des Unternehmens auf das Umfeld (*inside-out*).

Beide Trends sind eng miteinander verbunden und basieren auf belastbarem Zahlenmaterial sowie einem umfassenden Dialog mit den Stakeholdern des Unternehmens.

Insgesamt folgen beide Trends der Logik, dass ein Unternehmen und sein Geschäftsmodell sowie seine Zukunftsfähigkeit nicht alleine durch Finanzkennzahlen zu verstehen und zu bewerten sind, sondern anhand eines erweiterten Verständnisses der Wertschöpfung und der Strategie des Unternehmens. Hierzu gehören insbesondere alle Aspekte der Nachhaltigkeit, der *Corporate Governance* und des Risikomanagements sowie die Berücksichtigung der Belange aller Stakeholder und nicht nur die der Shareholder. Es wird erwartet, dass Unternehmen ihren Beitrag zu einem nachhaltigen Wirtschaftswachstum darstellen.

Ziel und Verantwortung des Unternehmens ist somit nicht nur die einfache Verzinsung des Kapitals durch Auszahlung einer jährlichen Dividende, sondern das Unternehmen soll einen Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer und lokale Gemeinden schaffen. Das Management ist allen Stakeholdern gegenüber verpflichtet und muss entsprechend Rechenschaft ablegen. Hierfür bilden nichtfinanzielle Kennzahlen die Grundlage.

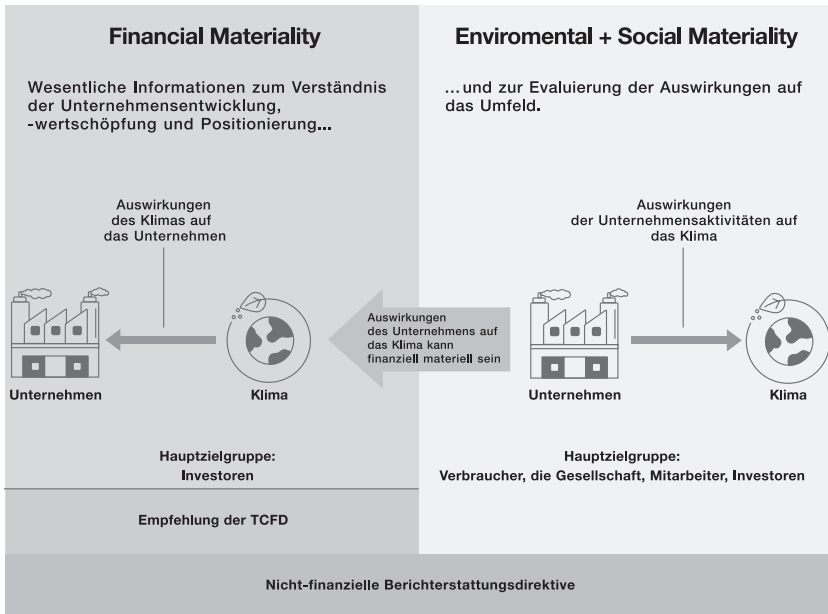
Das Wesentlichkeitsprinzip galt schon immer für die Berichterstattung von Finanzkennzahlen und soll genauso für nichtfinanzielle Kennzahlen angewandt werden. Allerdings weicht die Vorgehensweise etwas von der Rechnungslegung ab und soll hier aufzeigen, welche Auswirkungen zum Beispiel CO₂-Emissionen auf das Geschäftsergebnis und dessen Entwicklung haben. Erst die transparente Darstellung von Verknüpfungen verdeutlicht die Relevanz des Themas und somit, warum ein Unternehmen bzw. sein Management sich mit den jeweiligen Themen auseinandersetzen soll. Selbstverständlich kann das nur mit belastbarem Zahlenmaterial, das bei der notwendigen Qualität meist noch zu wünschen übrig lässt, glaubhaft erfolgen. Hier wird von der *Financial Materiality* gesprochen oder Outside-In-Sicht, bei der die Auswirkungen externer Einflussfaktoren auf das Unternehmen darzustellen sind.

Wegen der besonderen Bedeutung des Klimawandels wird hier erwartet, in Szenarien zu denken, entsprechende Risikoanalysen zu fahren und Maßnahmen zu ergreifen und nachzuverfolgen. Weitere für Stakeholder relevante Anliegen gilt es mit ihnen im Dialog aufzugreifen, ebenfalls nach deren Wesentlichkeit zu bewerten und zukünftig in der Unternehmensführung entsprechend zu berücksichtigen.

Die EU Taxonomy spricht in dem Zusammenhang von der *Social and Environmental Materiality*. Die Auswirkungen des Unternehmens auf das Umfeld, sprich die Stakeholder, sollen transparent und messbar gemacht werden.

Bei der Inside-out-Betrachtung wird zunächst der Schwerpunkt auf den Einfluss der Unternehmensaktivitäten auf das Klima gelegt. Dies gelingt in der Regel mangels Zahlen und unzureichenden Methoden noch selten. Allerdings kann nur so die tatsächliche Effektivität einer Klimastrategie des Unternehmens bewertet werden.

Genauso wie der Jahresabschluss durch die Prüfung von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften validiert wird, sollten auch Daten und Fakten rund um die Nachhaltigkeitsthemen sowie die Prozesse und Systeme, um diese zu ermitteln, geprüft werden. Eine externe Prüfung wird seitens des Gesetzgebers allerdings noch nicht vorgegeben. (Siehe Abb. 7.1)



* Die Financial Materiality ist hier im weitesten Sinne zu verstehen, also nicht nur bezogen auf einfache Finanzkennzahlen im Jahresbericht, sondern als Auswirkungen auf den Unternehmenswert insgesamt.

Abb. 7.1 Die doppelte Wesentlichkeit. (Quelle: Europäische Kommission 2019)

Frage 75: Was ist Integrated Reporting?

Der traditionelle Geschäftsbericht stellt im Wesentlichen vergangenheitsorientierte Finanzdaten zu einem bestimmten Stichtag dar. Dies wird von vielen Akteuren als unzureichend für die Bewertung eines Unternehmens empfunden. Deshalb wurde eine internationale Initiative von Regulatoren, Investoren, Unternehmen, Wirtschaftsprüfern sowie Nichtregierungsorganisationen ins Leben gerufen: der *International Integrated Reporting Council* (IIRC) mit Sitz in London. Das Bestreben des IIRC ist, die Unternehmensberichterstattung weiterzuentwickeln, weg von einem Silo-Denken hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung der Wertschöpfung des Unternehmens. Will heißen, dass neben dem finanziellen und produzierenden Kapital auch das geistige, Human-, soziale, Beziehungs- und natürliche Kapital im Mittelpunkt der Berichterstattung stehen soll. Dabei ist die grundlegende Annahme, dass sehr unterschiedliche Aspekte, Risiken und Chancen die langfristige

Entwicklung des Unternehmenswertes und seinen Kapitalien beeinflussen und dass in der Berichterstattung eine vernetzte Analyse stattfinden soll.

Diese ganzheitliche Betrachtung schafft eine höhere Transparenz über die Wertschöpfung des Unternehmens und gilt als vertrauensbildende Maßnahme gegenüber allen relevanten Interessensgruppen des Unternehmens. Der qualitativ höherwertige Informationsgehalt wird in der Regel mit den Aspekten der Nachhaltigkeit und insbesondere ESG-Kriterien sowie der Wesentlichkeitsanalyse im Sinne einer *Double Materiality* erreicht.

Für den Aufbau eines integrierten Reporting setzt der IIRC auf 7 übergeordnete Prinzipien und 8 Kernelemente.

Die 7 übergeordneten Prinzipien des *Integrated Reporting*:

- Strategischer Fokus und Zukunftsorientierung
- Verknüpfung der Informationen
- Einbeziehen von und Reaktion auf Stakeholder
- Wesentlichkeit
- Prägnanz
- Zuverlässigkeit und Vollständigkeit
- Konsistenz und Vergleichbarkeit

Die folgenden 8 Kernelemente beeinflussen sich gegenseitig und sollten integraler Bestandteil jedes Reports sein. Die Zusammenhänge zwischen den Elementen sollen explizit erläutert werden:

- Organisationsstruktur und Unternehmensumfeld
- Geschäftsmodell
- Chancen und Risiken
- Strategie und Ressourcenallokation
- Governance
- Leistung und Performance
- Ausblick
- Grundlagen der Wesentlichkeit

Durch die Anforderungen an die nichtfinanzielle Berichterstattung, zum Beispiel durch die CSR-RUG, sowie die wachsende Einsicht für eine ganzheitliche Betrachtung der Geschäftsmodelle haben viele Unternehmen weltweit damit begonnen, die Grundsätze des IIRC in ihren Geschäftsberichten umzusetzen und



Abb. 7.2 Framework des *Integrated Reporting*. (Quelle: IIRC 2013)

Nachhaltigkeitsbelange an verschiedenen Stellen des Lageberichts voll zu integrieren.

(Siehe Abb. 7.2).

Frage 76: Was sind die Herausforderungen bei der Erstellung von Berichten?

Der Nachhaltigkeitsbericht legt Zeugnis über die verantwortungsbewusste Unternehmensführung ab. Dabei muss das Unternehmen generell auf Authentizität achten und die Greenwashing-Falle vermeiden.

Da sich Wesentlichkeit als Grundprinzip der Berichterstattung entwickelt hat, wird von den Unternehmen erwartet, dass sie sich auf die relevanten Themen und Inhalte fokussieren und die für das Unternehmen und seine Stakeholder irrelevanten Themen herausfiltern. Hierzu müssen aussagekräftige Kennzahlen entwickelt werden.

Aussagen müssen klar belegbar sein und möglichst die monetären Auswirkungen auf das Betriebsergebnis berechnen. Die wenigsten Unternehmen sind heute dazu in der Lage.

Die Stakeholder der Unternehmen sind in der Regel sehr heterogen mit sehr unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüchen an das Unternehmen.

Weiter sollen Unternehmen aufzeigen, welchen Einfluss die globalen Herausforderungen auf ihr Kerngeschäft haben, wie sie sich zu diesen Herausforderungen positionieren und welche Maßnahmen sie entwickeln, um zum Meistern der Herausforderungen beizutragen. Viele der Themen sind komplex und müssen verständlich dargestellt und kommuniziert werden.

Das Unternehmen soll Transparenz über seine gesamte Wertschöpfungskette schaffen und richtiges Verhalten gewährleisten, was bei der großen Komplexität von Lieferketten extrem schwierig ist, das Unternehmen aber unter Umständen angreifbar macht.

In den Unternehmen müssen Strukturen, Systeme und Prozesse entwickelt werden, um Umwelt- und Personaldaten sowie weitere relevante Informationen für möglichst alle Tochtergesellschaften und Standorte zu erfassen, die in dieser Form meist noch nicht erhoben wurden. Dabei ist auf die Qualität der Daten analog der Qualität von Daten der allgemeinen Rechnungslegung und Bilanzierung zu achten.

Vom einfachen Mitarbeiter bis zum Mitglied im Aufsichtsrat des Unternehmens muss entsprechendes Wissen im Kontext Nachhaltigkeit aufgebaut werden. Änderungen in den Anforderungen und der Gesetzgebung müssen ständig aktualisiert werden.

Da die Vorgehensweise häufig einen zusätzlichen Aufwand für die Mitarbeiter bedeutet, müssen sie motiviert und die Relevanz der Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgezeigt werden. Die interne Abstimmung ist erheblich und umfasst Fachbereiche, Vorstand, Tochtergesellschaften sowie externe Dienstleister.

Frage 77: Welche Anforderungen stellt der Regulator?

Mit dem Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG) wurde im Jahr 2004 die Pflicht für große Kapitalgesellschaften und Konzerne zur Berichterstattung über Corporate-Responsibility-Aspekte im Lagebericht eingeführt. Nichtfinanzielle Leis-

tungsindikatoren wie „Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange“ sind mitzuteilen, „soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung sind“ (§§ 289, 315 HGB).

Anfangs wurde diese Art der Berichterstattung mehr als Marketinginstrument mit wenig Relevanz für das eigentliche Verständnis des Geschäftsmodells und der Strategie verstanden. Dies veränderte sich insbesondere auf Druck von Investoren, sodass sich eine freiwillige Berichterstattung über die Jahre entwickelt hat, die kleine und große Unternehmen u. a. aus Reputationsgründen dazu veranlasst, sich systematisch mit unternehmerischer Verantwortung auseinanderzusetzen.

Während in den Anfängen der Fokus meist auf Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitssicherheitsthemen („Environment, Health und Safety“ – EHS) lag, erweiterten sich die Berichtsinhalte mit Entwicklung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) und des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). So geben Unternehmen zunehmend freiwillig Auskunft, obwohl die meisten nationalen wie internationalen Kodizes, Abkommen und Leitlinien gesetzlich nicht bindend sind. Der Druck der Weltgemeinschaft und insbesondere auch der Druck von Finanzmarktakteuren solche sogenannten *Soft Laws*, wie z. B. den *UN Global Compact* oder Unterstützung der *SDGs*, zu befolgen,

Die Schwierigkeit für die Unternehmen liegt in der Vielfalt existierender Rahmenwerke zur Berichterstattung. Viele Unternehmen berichten gemäß Vorgaben der *Global Reporting Initiative*, aktuell in der Version GRI-G4. Für in den USA börsennotierte Unternehmen sind außerdem die Vorgaben des *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) von Bedeutung. Für die Klima- und Umweltberichterstattung wird von vielen Unternehmen (zusätzlich) der CDP-Fragebogen genutzt.

Mit dem Inkrafttreten 2014 der EU-Richtlinie zur Offenlegung von nichtfinanziellen und die Diversität betreffenden Informationen hat das Thema Reporting einen flächendeckenden und verpflichtenden Charakter für europäische kapitalmarktorientierte Unternehmen bekommen. Seit dem Geschäftsjahr 2017 müssen Unternehmen entsprechend Bericht erstatten. In diesem Zusammenhang untersteht auch die Veröffentlichung der Nachhaltigkeitsinformationen gesetzlichen Verpflichtungen und bei Nichtveröffentlichung entsprechenden finanziellen Sanktionen analog zu Verstößen gegen inhaltliche Vorschriften bei der Aufstellung von Abschlüssen und Lageberichten. (Siehe Abb. 7.3)

	Regulatorische Bestimmungen, z. B.	Freiwillige Einhaltung / wirtschaftliche Erfordernisse, z. B.
Hard Law Gesetze	<ul style="list-style-type: none"> • CSR Richtlinie 2014/95/EU CSR-RUG • §289, §314, §315, HGB / BilMoG • Sarbanes Oxley Act of 2002 (SOX) • Strafgesetzbuch • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • International Labour Organization (ILO) • EMAS • ISO • etc.
Soft Law Moralisches Recht	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance Kodex • Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK) • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainable Development Goals • UN Global Compact • Nationaler Aktionsplan Menschenrechte • GRI-Richtlinien • OECD-Leitsätze • etc.
Own Law Selbst-regulierung		<ul style="list-style-type: none"> • Value Statement • Code-of-Conduct • Selbstverpflichtungserklärung von Transparency International • Principles of Responsible Investing (PRI) / • Principles of Responsible Banking (PRB) • etc.

Abb. 7.3 Beispiele gesetzlicher Vorgaben an Unternehmen und Aufforderungen zur freiwilligen Einhaltung. (Quelle: Taeschner und Mayer 2019)

Frage 78: Welche Konsequenzen hat die EU-Direktive zur nichtfinanziellen Berichterstattung auf Unternehmen?

Die EU-Richtlinie 2014/95/EU zur Offenlegung von nichtfinanziellen und die Diversität betreffenden Informationen trat zum 6. Dezember 2014 in Kraft und war bis zum 6. Dezember 2016 in nationales Recht umzusetzen – in Deutsch-

land zeichnet das Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (BMJV) dafür verantwortlich. Wegen lang andauernden Beratungen verzögerte sich die Verabschiedung des CSR-RUG durch den Deutschen Bundestag bis März 2017.

Nichtsdestotrotz ist die Berichterstattung für das Geschäftsjahr seit Start 1. Januar 2017 oder später wirksam und für große Unternehmen von „öffentlichem Interesse“ mit mehr als 500 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von mehr als 20 Mio. € oder Umsatzerlösen von mehr als 40 Mio. € verpflichtend. Mit Unternehmen von öffentlichem Interesse sind kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie Banken und Versicherungen gemeint. Von dem Gesetz betroffene Unternehmen müssen eine sogenannte nichtfinanzielle Erklärung abgeben. Konkrete Angaben zur Diversität müssen in erster Linie nur börsennotierte Unternehmen machen.

Für die Unternehmen bedeutet das, dass sie zukünftig eine Erklärung in ihrem Lagebericht abgeben und Auskunft zu Umweltbelangen, zu ihrer Sozial- und Arbeitnehmerpolitik, zur Achtung von Menschenrechten, zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung sowie zur Diversität geben müssen. Die Auskünfte umfassen Angaben zu den Nachhaltigkeitskonzepten in der Unternehmensführung, angewandte Due-Diligence-Prozesse und dazugehörige Ergebnisse, Veröffentlichung vom Management zur Steuerung verwendeter nichtfinanzieller Kennzahlen (sogenannte *Key Performance Indicators* – KPIs) sowie Risiken und Auswirkungen auf Geschäftsbereiche sowie Geschäftsbeziehungen.

Unternehmen sollten zunächst prüfen, inwiefern sie von der neuen Gesetzgebung betroffen sind. Dann gilt es sich einen Überblick zu verschaffen, wo zusätzliche nichtfinanzielle Berichtspflichten erforderlich werden und wie die inhaltlichen Lücken zu schließen sind. Außerdem sollten sich die Unternehmen überlegen, welche der Inhalte einer externen Prüfung analog der Prüfung des Geschäftsberichts unterzogen werden sollen. Eine externe Prüfung verleiht den Informationen ein Gütesiegel und mehr Glaubwürdigkeit.

Unternehmen, die den Anforderungen des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) genügen und eine jährliche Entsprechenserklärung abgeben oder nach GRI berichten, erfüllen in der Regel die verpflichtenden Anforderungen der EU-Direktive (siehe Abb. 7.4)

Variante 1 Nichtfinanzielle Erklärung (NFE)

Veröffentlichung der nichtfinanziellen Erklärung im Lagebericht
(§ 289b Abs. 1 bzw. § 315b Abs. 1 HGB-RegE)



Option 1a

- Im Lagebericht
- In einem gesonderten Abschnitt
- Mit entsprechender Kennzeichnung

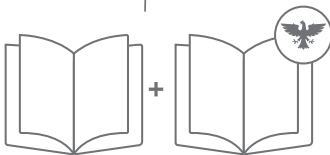


Option 1b

- Im Lagebericht
- (Voll-)integriert an verschiedenen Stellen

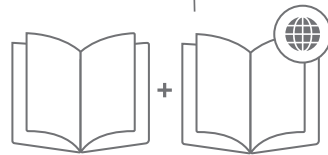
Variante 2 Separater nichtfinanzieller Bericht (NFB)

Veröffentlichung eines gesonderten nichtfinanziellen Berichts
außerhalb des Lageberichts
(§ 289b Abs. 3 bzw. § 315b Abs. 3 HGB-RegE)



Option 2a

- In einem eigenständigen Bericht
- Fristgerechte Veröffentlichung im Bundesanzeiger



Option 2b

- In einem eigenständigen Bericht
- Veröffentlichung im Internet (spätestens 4 Monate nach Abschlussstichtag)

Abb. 7.4 Spielraum bei der Berichterstattung von nichtfinanziellen Informationen. (Quelle: Buhleier 2019)

Frage 79: Wie kommen Schlüsselkriterien zur Messung von Nachhaltigkeit zustande?

Bereits 2007 hat die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) damit begonnen, Schlüsselkriterien zur messbaren Darstellung von Unternehmensaktivitäten in den Bereichen Umwelt, Soziales und *Governance* zu entwickeln. Die daraus entstandenen *Non-Financial Key Performance Indicators*

oder extra-finanziellen Leistungsindikatoren sind auf die Informationsbedürfnisse von Investoren und Analysten ausgerichtet.

Ziel ist es, transparente, vergleichbare und nachvollziehbare Informationen zu liefern, sodass öko-soziale Risiken, Chancen und Leistungen der Unternehmen sichtbar werden, deren Einfluss auf den Firmenerfolg erkannt wird und dementsprechend als weitere Kriterien in die Bewertung der Firmen durch Analysten einfließen.

Anfangs wurden 25 branchenübergreifende ESG-Leistungsindikatoren definiert. Mittlerweile sind etwa 100 branchenspezifische Kriterien hinzugekommen und als *ESG-KPI 3.0* fixiert. Zu den Umweltkriterien zählen zum Beispiel die Nutzung erneuerbarer Energiequellen oder die Umweltverträglichkeit der Produkte. Von besonderer Bedeutung sind auch Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsaspekte in den Produktionsprozessen, die Fluktuation oder Fehlquoten bei Mitarbeitern oder Korruptionsvorfälle. Meist zielen die Indikatoren darauf ab, Risiken zu identifizieren, aber genauso, Chancen oder die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens abzubilden.

Das von der DVFA entwickelte Kennzahlensystem wurde von dem europäischen Finanzprofiverband *European Federation of Financial Analysts Societies* (EFFAS) übernommen und gewährleistet somit eine europaweite Gültigkeit und die Entwicklung von standardisierten Messgrößen. Auch der europäische Branchenverband für nachhaltige Geldanlagen *Eurosif* unterstützt diese Entwicklung.

Auch diese Initiative arbeitet eng mit anderen Organisationen, wie zum Beispiel der GRI, zusammen. Ziel ist es, Kennzahlen, Bewertungsmethoden und die Berichterstattung zu vereinheitlichen und zu vereinfachen, sodass die gewonnenen Informationen und Erkenntnisse zu aussagekräftigen Lageberichten der Unternehmen führen.

Frage 80: Wie wirkt sich der Deutsche Nachhaltigkeitskodex auf die Unternehmen aus?

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) wurde vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) in einem intensiven Stakeholderdialog entwickelt und im Oktober 2011 beschlossen. Dabei wurde der DNK in § 161 des Aktiengesetzes verankert und fordert Gesellschaften dazu auf, sich jährlich zu den 20 Empfehlungen des DNK zu erklären und zu erläutern, inwiefern das Unternehmen den Vorgaben entspricht oder entsprechen wird bzw. warum es diesen nicht entspricht. Demnach ist der DNK ein freiwilliges Transparenzinstrument, das dem Prinzip des *Comply or Explain* folgt.

Der Kodex ist nicht als zusätzliches Programm zu verstehen, sondern knüpft an internationale Regelwerke wie den *UN Global Compact* an und folgt den Vorgaben der GRI.

Zu Erfüllung des DNK erstellt das Unternehmen eine Entsprechenserklärung zu den 20 DNK-Kriterien und den ergänzenden nichtfinanziellen Leistungsindikatoren. Fünf Schritte führen Unternehmen zur Entsprechenserklärung. Zunächst gilt es ein bereichsübergreifendes Team aufzustellen, das die Inhalte des DNK analysiert, feststellt, welche Daten gebraucht werden, und bestimmt, wer sie zu liefern hat. In einem zweiten Schritt wird das *Comply-or-Explain-Prinzip* angewandt und entschieden, welche Kriterien erfüllt werden und welche nicht. Letzteres muss begründet werden. Darauf folgt die Registrierung in der DNK-Datenbank mit der anschließenden Prüfung der Inhalte und Veröffentlichung in Abstimmung. Die dann erteilte DNK-Erklärung kann in der Unternehmenskommunikation genutzt werden.

Damit erfüllen Unternehmen, die den DNK anwenden, die inhaltlichen Vorgaben der EU-Richtlinie zur Veröffentlichung von nichtfinanziellen und die Diversität betreffenden Informationen, die seit 2017 für kapitalmarktorientierte Unternehmen verpflichtend ist. Die Veröffentlichung selbst muss im Lagebericht als Nichtfinanzielle Erklärung (NFE) oder als separater Nichtfinanzieller Bericht (NFB) erfolgen.

Unternehmen können gemäß Angaben des RNE den Deutschen Nachhaltigkeitskodex ebenfalls nutzen, um über die Kernelemente unternehmerischer Sorgfaltspflichten des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) zu berichten. (siehe Abb. 7.5).

Frage 81: Wer prüft die Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen?

Das Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung in den Lage- und Konzernlageberichten der Unternehmen nimmt auch die Aufsichtsgremien in die Pflicht. Die interne Prüfung der nichtfinanziellen Informationen wurde explizit in das Pflichtenheft vom Aufsichtsrat aufgenommen und ist im Aktiengesetz geregelt (gem. §§ 170, 171 AktG).

Die inhaltliche Prüfungspflicht bezieht sich auf die nichtfinanzielle (Konzern-) Erklärung (NFE) bzw. den gesonderten nichtfinanziellen (Konzern-)Bericht (NFB), je nachdem welchen Weg der Berichterstattung das Unternehmen gewählt hat. Um die offengelegten Informationen glaubhaft prüfen zu können, muss der Aufsichtsrat sich nicht nur mit dem Managementansatz vertraut machen, sondern auch die

Strategie

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Strategische Analyse & Maßnahmen | 3. Ziele |
| 2. Wesentlichkeit | 4. Tiefe der Wertschöpfungskette |

Prozessmanagement

- | | |
|----------------------|--------------------------------------|
| 5. Verantwortung | 8. Anreizsysteme |
| 6. Regeln & Prozesse | 9. Beteiligung von Anspruchsgruppen |
| 7. Kontrolle | 10. Innovations- & Produktmanagement |

Umwelt

- | | |
|--|-------------------------------|
| 11. Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen | 13. Klimarelevante Emissionen |
| 12. Ressourcenmanagement | |

Gesellschaft

- | | |
|--------------------------|--|
| 14. Arbeitnehmerrechte | 18. Gemeinwesen |
| 15. Chancengerechtigkeit | 19. Politische Einflussnahme |
| 16. Qualifizierung | 20. Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten |
| 17. Menschenrechte | |

Abb. 7.5 Die 20 Kriterien der Berichterstattung gemäß DNK. (Quelle: Deutscher Nachhaltigkeitskodex 2019)

Prozesse der Datenerhebung verinnerlichen, die verfolgte Methoden verstehen und sich mit den Risiken auseinandersetzen. Es setzt also ein umfassendes Verständnis über *Corporate Sustainability* voraus und insbesondere über das Prinzip der Wesentlichkeit.

Es empfiehlt sich seitens des Vorstandes, den Aufsichtsrat frühzeitig in den Prozess der Nachhaltigkeitsberichterstattung einzubeziehen.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist der Aufsichtsrat zwar befugt aber nicht verpflichtet, eine externe inhaltliche Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung im Rahmen der Abschlussprüfung zu beauftragen. Eine externe Prüfung kann folgende Punkte abdecken:

- Prüfung, ob eine nichtfinanzielle Erklärung oder ein gesonderter nichtfinanzieller Bericht vorgelegt wurde (§ 317 HGB-RegE).
- Für den Fall eines eigenständigen Berichts mit nachgelagerter Offenlegung im Internet kann eine sogenannte „ergänzende Prüfung“ stattfinden zur Bestätigung der tatsächlichen Offenlegung im Internet.

- Freiwillige Prüfung der Inhalte gemeinsam mit (Konzern-)Erklärung/Bericht und Offenlegung der Prüfergebnisse (§ 289b bzw. § 315b HGB-RegE).

Bei einer inhaltlichen Prüfung sind Abstufungen bei Prüfumfang und -intensität möglich, die in einer Bestätigung mit hinreichender Sicherheit (*Reasonable Assurance* = Vollprüfung) oder begrenzter Sicherheit (*Limited Assurance* = prüferische Durchsicht) münden. Dabei kann gegen verschiedene Sollkriterien geprüft werden, wie zum Beispiel dem HGB nach CSR-RUG, dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), der *Global Reporting Initiative* (GRI) oder den Deutschen Rechnungslegungsstandards DRS20 nach E-DRÄS8.

Das Ergebnis der Prüfung der nichtfinanziellen Informationen ist gemäß § 171 Abs. 2 AktG Bestandteil des Berichts des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung.

Frage 82: Was ist der GRI-Standard?

Die *Global Reporting Initiative* (GRI) geht auf eine Initiative aus dem Jahr 1997 von CERES, einer bedeutenden US-amerikanischen Investoreninitiative, und der Finanzinitiative des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (*United Nations Environment Programme Finance Initiative* – UNEP FI) zurück. Die gemeinnützige Multi-Stakeholder-Stiftung, heute mit Sitz in den Niederlanden, unterstützt die Nachhaltigkeitsberichterstattung aller Organisationen und hat hierfür ein umfassendes Rahmenwerk einschließlich eines Leitfadens entwickelt, der sich zu einem weltweit anerkannten de-facto Standard der Berichterstattung entwickelt hat. Der Leitfaden enthält Prinzipien und Leistungsindikatoren, um ökonomische, ökologische und soziale Leistungen zu messen und Fortschritte standardisiert aufzeigen zu können.

Etwa 72 % aller Unternehmen, die Nachhaltigkeitsinformationen veröffentlichen, und 74 % der 250 weltweitgrößten Unternehmen (G250) nutzen GRI. Damit kommt GRI in 90 Ländern und 38 Sektoren zum Einsatz. Außerdem verweisen Gesetzgeber und Regulatoren aus 41 Ländern auf GRI.

Berichte die dem GRI-Standard folgen, erfüllen somit auch die gesetzlichen Verpflichtungen unter der EU-Direktive zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und können genauso den Beitrag der eigenen Organisation zu den SDGs (*Sustainable Development Goals*) dokumentieren. Außerdem stellt GRI Unterlagen zur Verfügung, damit Unternehmen schnell unterschiedliche Anforderungen der Berichterstattung identifizieren und abweichenden Anforderungen nachkommen können.

Wesentlichkeit gilt als Grundprinzip für die Berichtsgrenzen, der Berichtsinhalt und die Auswahl der zu berichtenden Indikatoren. Der Analyse-, Priorisierungs- und Validierungsprozess der Wesentlichkeitsanalyse ist transparent darzulegen.

Die Berichterstattung soll folgende Themen abdecken: Strategie und Analyse, Organisationsprofil, Berichtsparameter, Governance, Verpflichtungen und Engagement sowie Managementansatz und Leistungsindikatoren.

Leistungsindikatoren wurden für ökonomische, ökologische und soziale Kategorien definiert.

Eine externe Prüfung der Kennzahlen wird von GRI empfohlen, um die Glaubwürdigkeit der Angaben zu erhöhen.

Frage 83: Was ist das Sustainability Accounting Standards Board?

Sustainability Accounting Standards Board (SASB) ist eine unabhängige US-amerikanische Non-Profit-Organisation, die sich für die Entwicklung von Standards in der Nachhaltigkeitsberichterstattung einsetzt. Der Rat wurde 2011 in San Francisco gegründet und hat als Ziel, die Nachhaltigkeitsinformationen, die Unternehmen im Rahmen ihrer Jahresberichterstattung mit den Formularen 10-K und 20-F bei der Wertpapier- und Börsenaufsicht (*Securities and Exchange Commission* – SEC) einreichen, industriespezifischen Grundsätzen folgend zu vereinheitlichen.

Nach Herausgeben vorläufiger Entwürfe hat SASB im Herbst 2018 einen finalen Satz von Standards für 77 Branchen in 11 Industriezweigen veröffentlicht, sodass Unternehmen neben den üblichen Finanzkennzahlen einheitlich wesentliche Umwelt-, gesellschaftliche und Governanceaspekte ihrer Geschäftstätigkeit nach klaren Vorgaben aufarbeiten können. Besonders hervorzuheben ist die Branchenspezifität, nach der jeweils die Teilmenge der Nachhaltigkeitsfaktoren in den Vordergrund gestellt wird, die mit hoher Wahrscheinlichkeit finanziell wesentliche Auswirkungen auf das typische Unternehmen dieser Branche hat. Die Grundsätze von SASB geben die Vorgehensweise zur Ermittlung und Analyse materieller Nachhaltigkeitsinformationen vor und zeigen Möglichkeiten für die Ausgestaltung einer breiten und ausgewogenen Stakeholderbeteiligung auf.

Die Informationen sind auf die Anforderungen von Investoren ausgerichtet und sollten demzufolge wesentlich sein. Wesentlich oder materiell sind im Sinne von SASB Informationen, die eine Auswirkung auf die Einschätzung und Bewertung des Unternehmens haben können.

Bei der Entwicklung der Standards hat SASB darauf geachtet, eng mit anderen Organisationen wie GRI, *International Integrated Reporting Committee* (IIRC), CDP oder seit ihrer Gründung auch mit der *Task-Force on Climate related Financial Disclosures* (TCFD) zu kooperieren, um insbesondere international tätige Unternehmen nicht mit zusätzlichen Berichtsanforderungen über Gebühr zu belasten. Das gemeinsame Ziel aller Organisationen ist es, die Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu fördern. So ergänzen die SASB-Standards die Reporting-Vorgaben von GRI.

Die SASB-Standards werden weltweit von Unternehmen genutzt. Die Anwendung der Standards wird mittlerweile durch Online-Tools unterstützt, insbesondere zur Entwicklung von sogenannten *Materiality Maps*® für Unternehmen und Investoren sowie mit einer Datenbank materieller Informationen aus der Berichterstattung der Unternehmen.

Frage 84: Was ist die TCFD?

Die Abkürzung TCFD steht für *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* und ist die Expertenkommission in Sachen Klimawandel des Finanzstabilitätsrats (*Financial Stability Board* – FSB) der G20-Staaten. Die Kommission wurde mit dem Ziel gegründet, Empfehlungen für eine einheitliche, transparente und vergleichbare Klimaberichterstattung zur Umsetzung des Pariser Klimaabkommens zu formulieren. Es richtet sich an Unternehmen der Finanzwirtschaft wie Banken, Versicherungen und Investoren sowie an kapitalmarktorientierte Unternehmen. Diese sind aufgefordert, Chancen und Risiken des Klimawandels für das Unternehmen zu analysieren und zu bewerten. Dabei liegt ein besonderes Merkmal auf Unternehmen des Energiesektors, energieintensiver Industrien wie Chemie und Stahl, der Mobilitäts- und Logistikbranche, Unternehmen rund um Bau, Land- und Forstwirtschaft sowie der Lebensmittelindustrie.

Unter Leitung von Michael R. Bloomberg hat die TCFD nach einer anderthalbjährigen Beratung im Juni 2017 Vorgaben für eine einheitliche Klimaberichterstattung vorgestellt. Die 11 sehr konkreten Empfehlungen verteilen sich auf 4 Kernbereiche:

- *Governance*
Verankerung des Themenkomplexes in den Kontrollorganen sowie dem Management des Unternehmens

- Strategie
Aktuelle und potenzielle Auswirkungen von Klimarisiken und -chancen auf das Geschäftsmodell, die Strategie und Finanzplanung
- Risikomanagement
Vorgehensweise zu Identifikation, Bewertung und Umgang mit Klimarisiken
- Kennzahlen und Ziele
Datengrundlage für die Bewertung und Maßnahmensteuerung von Klimarisiken

Neben der zusätzlichen Transparenz, die für Investoren, Kreditgeber und alle anderen Stakeholder des Unternehmen geschaffen werden soll, sollen die Unternehmen aber insbesondere selbst reflektieren, wo sie im Kontext Klimawandel stehen, wie robust ihr Geschäftsmodell ist und wie sie ihre Klimaresilienz erhöhen können.

In der Berichterstattung soll die Wesentlichkeit, sprich der Preis und die finanziellen Auswirkungen von klimabezogenen Risiken und Chancen auf Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, weiter in den Fokus rücken. Die TCFD unterscheidet zwischen Transformations- und physischen Risiken und Chancen. Zu den Transformationsrisiken zählen politische und regulatorische, Technologie-, Markt- und Reputationsrisiken auf dem Weg zu einer Niedrigemissionswirtschaft. Die physischen Risiken werden in akute und chronische Risiken unterteilt.

Bei der Bewertung sollen Unternehmen explizit mit Zukunftsszenarien arbeiten und Wirkungszusammenhänge aufzeigen. In vielen Bereichen ist unklar, welche Vorgaben und Lösungsansätze sich durchsetzen werden. Es gilt entsprechend vorbereitet zu sein. Die TCFD schärft die Anforderungen an die Umweltberichterstattung der Unternehmen. Die TCFD steht in diesen Zusammenhang selbstverständlich mit IIRC, GRI, SASB oder CDP im Dialog, erwartet aber, dass letztere ihre Vorgaben erweitern oder entsprechend anpassen, um den Forderungen der TCFD zu genügen. Das CDP hat dies in seinem jährlichen Fragebogen für 2018 bereits vollumständig umgesetzt (siehe Abb. 7.6).

Frage 85: Was ist das CDP?

Die gemeinnützige Initiative CDP wurde 2002 in London als *Carbon Disclosure Project* gegründet und ist eine der größten Investoreninitiativen mit dem Ziel, die Unternehmensberichterstattung über umweltrelevante Daten und Fakten sowie über Klimastrategien und Management zur Reduktion von Treibhausgasen, einem verantwortlichen Umgang mit Wasser, dem Schutz von Primärwäldern und der

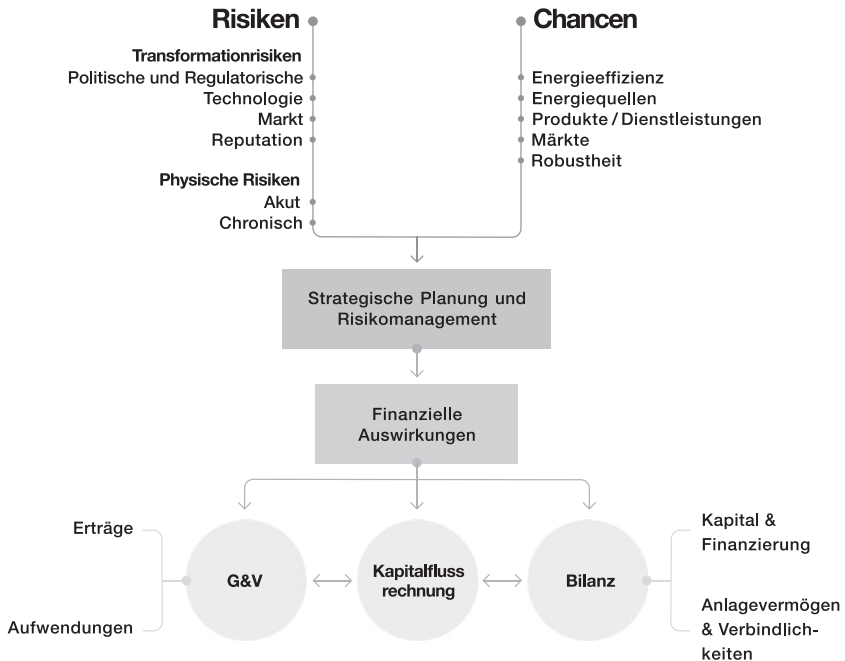


Abb. 7.6 Klimarisiken und -chancen und finanzielle Auswirkungen. (Quelle: TCFD 2017)

Reduzierung von Umwelttrisiken in der Zuliefererkette zu verbessern. Heute firmiert das CDP mit dem Slogan *Disclosure Insight Action*.

Dafür erhebt das CDP einmal jährlich im Auftrag von etwa 525 institutionellen Investoren mit einem verwalteten Vermögen von knapp 100 Billionen US\$ anhand eines standardisierten Fragebogens und auf freiwilliger Basis Daten und Informationen zu CO₂-Emissionen, Klimarisiken sowie Reduktionszielen und -strategien. Die Antworten werden bewertet, sodass ein Ranking erstellt werden kann über die Transparenz der Unternehmen zu Klimafragen und über den geleisteten Beitrag des Unternehmens zur Reduktion von Treibhausgasemissionen. Damit können Branchenvergleiche gemacht und ein Benchmark aufgestellt werden. Die Anforderungen des Fragebogens und der dafür erforderliche unternehmensinterne Aufwand steigen von Jahr zu Jahr.

Für das Ranking wird eine Skala von A bis F herangezogen, die das Maß an Transparenz in Verbindung mit tatsächlich erbrachten Klimaschutzleistungen bringt. Dabei werden initiierte Strategien und Maßnahmen zur Anpassung an den

Klimawandel oder dessen Bekämpfung betrachtet sowie interne Prozesse zum Management von Klimadaten und zur Erhöhung der Datenvalidität.

In der Regel wird das Management im Namen der Investoren aufgefordert teilzunehmen – diesem Druck beugen sich jedes Jahr zahlreiche Unternehmen. Im Jahr 2018 nahmen etwa 7000 Unternehmen sowie 750 Städte, Staaten und Regionen an der Befragung zum Klimawandel teil, die wiederum für ca. 25 % der globalen Treibhausgase verantwortlich sind. Die berichtenden Unternehmen stehen für 50 % der weltweiten Marktkapitalisierung. Die Daten des CDP werden Investoren zur weiteren Analyse zur Verfügung gestellt und sind bei Zustimmung des Unternehmens öffentlich einsehbar.

Das CDP entwickelt sich kontinuierlich weiter und unterstützt den EU-Aktionsplan für Sustainable Finance. Der Fragebogen aus dem vergangenen Jahr hat die Forderungen der TCFD voll integriert.

Frage 86: Warum spielt der Finanzsektor eine Schlüsselrolle?

Zunächst kann nicht oft genug betont werden, dass die Vielzahl der bereits existierenden Initiativen wie GRI oder das CDP u. v. m. in erster Linie investorengetriebene Initiativen sind. Aufgrund der Erwartungen und dem Druck der großen institutionellen Investoren haben Blue-Chip-Unternehmen weltweit, schon weit bevor gesetzliche Anforderungen verankert wurden, mit einer Nachhaltigkeitsberichterstattung begonnen. Investoren haben schon lange erkannt, dass der Klimawandel physische, regulatorische und transitorische Risiken birgt und somit für die langfristige Entwicklung und Bewertung der Unternehmen an den Finanzmärkten relevant ist.

Das gilt selbstverständlich auch für die anderen großen Herausforderungen unserer Zeit wie Ressourcenknappheit, soziale Standards, demografische Entwicklung, Migration und fortschreitende Digitalisierung. Im engen Zusammenhang stehend mit internationalen Rahmenabkommen wie das Pariser Klimaabkommen, die *Sustainable Development Goals* oder der *UN Global Compact* besteht die Notwendigkeit eines globalen Transformationsprozesses mit Auswirkungen auf bestehende Geschäftsmodelle, der Notwendigkeit Industriezweige komplett umzubauen und große Infrastrukturprojekte anzugehen, mit dem Ziel ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum zu erreichen.

Die erforderlichen Veränderungsprozesse benötigen viele Investitionen, die über bestehende Mechanismen der Finanzmärkte bereitgestellt werden sollen. Auch die Finanzierung über Banken durch einfache Kreditvergabe zählt hier dazu. Vor diesem Hintergrund hat die EU den Aktionsplan *Financing Sustainable Growth* entwickelt, sodass Kapitalflüsse in Richtung Nachhaltigkeit gelenkt, finanzielle Risiken bewältigt sowie Transparenz und Langfristigkeit gefördert werden.

Die Grundlage bildet die Entwicklung der *EU-Taxonomie*, die ein Klassifikationssystem für Nachhaltigkeit vorschlägt. Weitere Rahmenbedingungen werden parallel in vielen anderen finanzmarktrelevanten Direktiven, wie zum Beispiel MiFID II (*Markets in Financial Instruments Directive*) oder AIFMD (*Alternativ Investment Fund Manager Directive*) verankert. Dabei werden sowohl die Erwartungen an die Akteure geschärft, grüne Produkte samt Voraussetzungen bestimmt sowie Definitionen hergeleitet.

Die übergeordnete Begrifflichkeit für diesen speziellen Aspekt der Nachhaltigkeit lautet *Sustainable Finance* oder im engeren Sinne *Climate Finance* und wird fortwährend auf europäischer Ebene durch die *Technical Expert Group on Sustainable Finance* (TEG) und in Deutschland durch den Sustainable-Finance-Beirat der Bundesregierung weiterentwickelt (siehe Abb. 8.1).

Frage 87: Welche Herausforderungen muss der Finanzsektor lösen?

Eine der größten Herausforderungen für den Aufbau eines nachhaltigen Finanzsektors ist eine solide Datengrundlage und ein einheitliches Verständnis für Nachhaltigkeit aufzubauen. Insbesondere muss die Gefahr von *Greenwashing* im Angebot von Finanzprodukten mit angeblich „grünem“ Charakter gebannt sein. In diesem Zusammenhang wird viel von der EU-Taxonomie erwartet. Außerdem stellt die Etablierung von Standards und Kennzeichnungen eine Grundvoraussetzung, um Transparenz zu schaffen, dar.

Während einige Banken und Versicherer Vorreiter sind, Klima- und Umweltrisiken in ihre Prozesse zu integrieren und sowohl beim Anlegen von Geldern wie auch bei der Kreditvergabe zu berücksichtigen, unterschätzen viele die physischen und Transformationsrisiken aus dem Klimawandel. Vor dem Hintergrund überlegt die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht BaFin ESG-Aspekte in ihrem nächsten Bankenstresstest explizit zu berücksichtigen. Allerdings wird das als ungenügend betrachtet und manche Banken selbst fordern, dass ESG-Risiken bei der Vergabe von Krediten mit Eigenkapitalanforderungen hinterlegt werden.

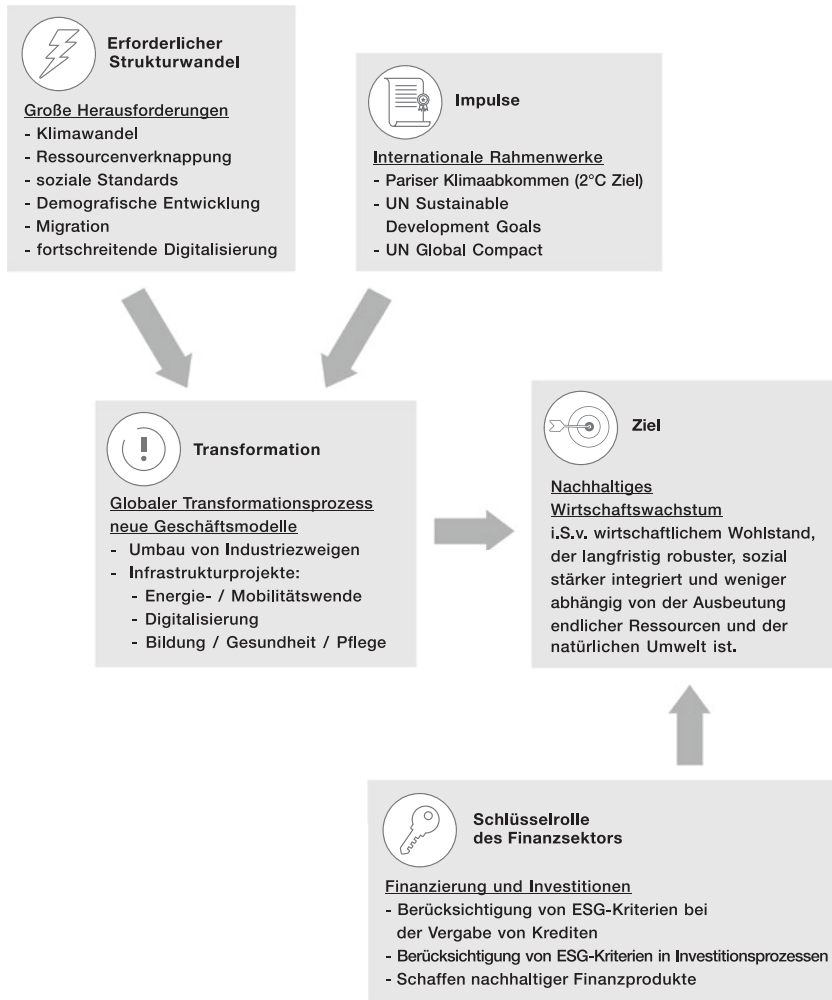


Abb. 8.1 Der Finanzsektor als „Ermöglicher“ des Transformationsprozesses. (Quelle: Tacschner und Mayer 2019)

Aufseiten der institutionellen Anleger ist das Thema der Nachhaltigkeit und dessen Bedeutung im Anlageprozess noch nicht flächendeckend angekommen und das Wissen darüber bleibt ungenügend. Verpflichtungen, die mit treuhänderischer Verantwortung einhergehen, müssen deutlich gemacht werden und entsprechend eingefordert werden.

Der dritte Aspekt, um einen tatsächlich nachhaltigen Finanzmarkt zu etablieren, betrifft die Unternehmen, in die investiert oder denen Finanzmittel zur Verfügung gestellt werden sollen. Hier bestehen bereits gesetzliche Vorgaben in Bezug auf die Berichterstattung von nicht finanziellen Informationen und Kennzahlen. Allerdings betrifft dies heute im Wesentlichen börsennotierte Unternehmen. Auch nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen sollten mittelfristig einbezogen werden. Analog zu Finanzmarktprodukten müssen außerdem Standards der Berichterstattung weiter gefestigt und vereinheitlicht werden, mit dem Ziel, Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

In Deutschland begleitet der Sustainable-Finance-Beirat die Bundesregierung auf dem Weg in einen nachhaltigen Finanzsektor. Das Bestreben ist, Deutschland zum führenden Standort für *Sustainable Finance* zu machen (siehe Abb. 8.2).

Frage 88: Was sind die Prinzipien verantwortungsvollen Bankings (PRB)?

Analog zu den Prinzipien verantwortungsvollen Investierens (PRI) ging die Initiative, vergleichbare Prinzipien für den Bankensektor festzulegen, von der Finanzinitiative des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen (UNEP FI) in Zusammenarbeit mit 30 Banken aus. Die *Principles of Responsible Banking* (PRB) wurden während der jährlichen Generalversammlung der Vereinten Nationen im September 2019 in New York veröffentlicht. Zu diesem Zeitpunkt hatten sich bereits 130 Banken aus 49 Ländern zu den Prinzipien bekannt.

Die PRB definieren die Rolle der Banken und dienen als Rahmen, um die *Sustainable Development Goals* (SDG) und die Ziele des Pariser Klimaabkommens zu erreichen. Oder konkreter ausgedrückt, Banken sollen ihrer Verantwortung nachkommen und Unternehmen in ihrem Transformationsprozess hin zu einem nachhaltigeren Wirtschaften unterstützen. Dies gilt insbesondere bei der Vergabe von Krediten und der Finanzierung von Großprojekten.

Schätzungen zufolge wird der Finanzierungsbedarf zum Erreichen der Klimaziele und die Wandlung zu einer emissionsarmen, klimaresilienten Wirtschaft auf zusätzliche 60 Billionen US\$ zwischen heute und 2050 beziffert. Da der Bankensektor hinter 90 % der Finanzierungen in Entwicklungsländern und etwa 2/3 weltweit steht, spielt er dabei eine wesentliche Rolle.



Abb. 8.2 Herausforderungen beim Aufbau eines nachhaltigen Finanzwesens. (Quelle: Europäische Kommission, Nachhaltige Finanzierung 2019)

Neben der Finanzierung von Vorhaben, die einen positiven Beitrag zu den SDGs oder dem Erreichen der Klimaziele leisten, steht dem auch eine mögliche Verweigerung von Krediten gegenüber. Dies ist heute schon Realität, wenn es zum Beispiel um die Finanzierung von Kohlekraftwerke geht. Viele Banken verweigern mittlerweile den Bau neuer Kraftwerke zu finanzieren.

Neben Aspekten der Finanzierung wird von den Banken zudem erwartet, dass sie insgesamt transparenter werden und aufzeigen, wie sie ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit und zu nachhaltigen Produkten leisten (siehe Abb. 8.3).

Ausrichtung
<ul style="list-style-type: none"> ● Wir werden unsere Unternehmensstrategie so ausrichten, dass sie konsistent zur Realisierung der Bedürfnisse von Menschen und Zielen der Gesellschaft beiträgt.
Auswirkung
<ul style="list-style-type: none"> ● Wir werden die positiven Auswirkungen unserer Aktivitäten, Produkte und Dienstleistungen auf Mensch und Umwelt kontinuierlich verstärken, während wir zugleich unsere negativen Auswirkungen in diesem Zusammenhang verringern und die entsprechenden Risiken managen.
Kunden und Verbraucher
<ul style="list-style-type: none"> ● Wir werden mit unseren Kunden und Verbrauchern verantwortlich zusammenarbeiten, um nachhaltige Praktiken zu ermutigen und ökonomische Aktivitäten zu ermöglichen, die gemeinsam Wohlstand für gegenwärtige und zukünftige Generationen schaffen.
Interessensgruppen
<ul style="list-style-type: none"> ● Wir werden proaktiv und verantwortlich relevante Interessensgruppen hinzuziehen und uns partnerschaftlich mit ihnen auseinandersetzen, um gesellschaftliche Zielsetzungen zu realisieren.
Unternehmensführung und Zielsetzung
<ul style="list-style-type: none"> ● Wir werden unser Bekenntnis für die vorliegenden Prinzipien durch eine wirksame Unternehmensführung sowie eine Kultur des verantwortlichen Bankwesens implementieren sowie unser Bestreben und unsere Verantwortlichkeit dadurch zeigen, dass wir uns öffentliche Ziele setzen, die sich auf unsere bedeutsamsten Auswirkungen beziehen.
Transparenz und Rechenschaft
<ul style="list-style-type: none"> ● Wir werden unsere individuellen und kollektiven Beiträge zur Implementierung der vorliegenden Prinzipien überprüfen sowie transparent Rechenschaft mit Blick auf unsere positiven und negativen Auswirkungen auf und Beiträge zu den gesellschaftlichen Zielsetzungen ablegen.

Abb. 8.3 Die Prinzipien verantwortungsvollen Bankings. (Quelle: Principles of Responsible Banking 2019)

Frage 89: Was macht einen verantwortungsvollen Investor und verantwortungsvolles Investieren aus?

Ein verantwortungsvoller Investor oder Asset Manager bekennt sich zunächst zu öffentlichen Standards oder Prinzipien von Treuhandpflichten und Wohlverhaltensregeln, zum Beispiel der BVI (Deutscher Fondsverband) oder verpflichtet sich den von der UN initiierten *Principles for Responsible Investment* (PRI). Auch die EU hat für bestimmte Investorengruppen Vorgaben formuliert und teilweise in Richtlinien oder Empfehlungen verankert.

Neben der Anerkennung seiner besonderen Verantwortung gestaltet ein verantwortungsbewusster Investor seine Investmentprozesse prinzipiell unter angemessener Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und governancebezogenen Aspekten (ESG-Kriterien) und wendet entsprechende Anlagestrategien an.

Dieser Investmentprozess muss transparent sein und zum festen Bestandteil einer jeden strategischen Geldanlage werden, so die Forderung der investorengetriebenen gemeinnützigen Organisation Ceres.

Dadurch soll für jede strategische Geldanlage ein klares Verständnis über Kontext, Hintergrund und Zustandekommen der Investition vorliegen, die langfristige Entwicklung und Zielstellung des Investitionsvorhabens klar, Anlageprinzipien definiert und die Anlagestrategie ausformuliert sowie die Vorgehensweise bei der Umsetzung und Steuerung des Vorhabens gewährleistet sein.

Das Klassifikationssystem für Nachhaltigkeit der EU, die sich derzeit in der Entwicklung befindende EU-Taxonomie, wird anhand einer „dynamischen“ Liste Klarheit verschaffen, welche Wirtschaftstätigkeiten tatsächlich als ökologisch nachhaltig angesehen werden können. Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis zu erlangen und zu vermitteln, was „grün“ ist (siehe Abb. 8.4).

Frage 90: Was sind die Prinzipien verantwortlichen Investierens (PRI)?

Die 2005 vom damaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan ins Leben gerufene Initiative zur Etablierung von Prinzipien verantwortlichen Investierens (*Principles for Responsible Investment* – PRI) ist zu einem weltweiten Netzwerk von Investoren herangewachsen, die sich als Ziel gesetzt haben, die 6 ausgearbeiteten Grundprinzipien nachhaltigen Investierens in der Praxis zu verankern und immer neue Unterzeichner der Prinzipien zu gewinnen. Neben den 2 UN-Partnern (*UNEP Finance*

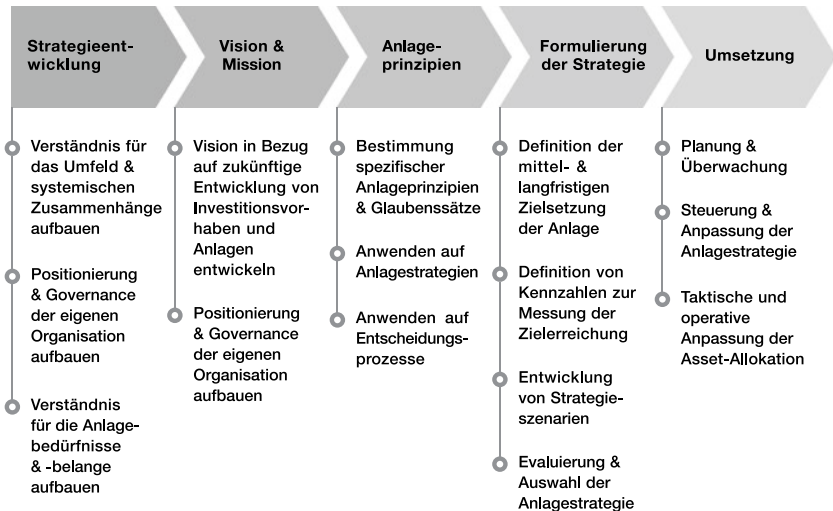


Abb. 8.4 Der Prozess des verantwortlichen Investierens. (Quelle: Ellsworth and Snow 2016)

Initiative und *UN Global Compact*) erkennen seit 2019 fast 2500 Vermögensverwaltungen, Investmentfirmen und andere Finanzdienstleister mit einem verwalteten Vermögenswert von über 80 Billionen US\$ die Wesentlichkeit von ökologischen und gesellschaftlichen Faktoren sowie Faktoren verantwortungsvoller Unternehmensführung (*Governance*) für ihre Anlagestrategien an. Letztere sind allgemein als ESG-Faktoren bekannt. Ziel ist, einen effektiven Beitrag zu einem nachhaltigen globalen Finanzsystem zu leisten.

Anerkannte Anbieter von nachhaltigen Geldanlagen sind Unterzeichner der PRI und damit angehalten, über eine explizite schriftlich formulierte Anlagepolitik zur Verwendung von ESG-Kriterien in der Investmentanalyse zu verfügen (siehe Abb. 8.5).

In Deutschland sind 24 institutionelle Investoren, wie zum Beispiel die Allianz SE, die Bayerische Versorgungskammer, die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), die MetallRente oder Munich Re, Unterzeichner der PRI. Hinzu kommen 60 Investmentfirmen wie Deka Investments, Metzler Asset Management GmbH, Union Asset Management Holding AG, Allianz Global Investors und weitere 10 professionelle Service-Partner unter anderem Absolut Research GmbH, FERI AG oder imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH.

Ausrichtung
<ul style="list-style-type: none"> Wir werden ESG-Themen in die Analyse- und Entscheidungsprozesse im Investmentbereich einbeziehen.
Engagement
<ul style="list-style-type: none"> Wir werden aktive Aktionäre sein und ESG-Themen in unsere Aktionärspolitik und -praxis einbeziehen.
Transparenz
<ul style="list-style-type: none"> Wir werden eine angemessene Offenlegung in Bezug auf ESG-Themen bei den Unternehmen und Körperschaften fordern, in die wir investieren.
Vertrauensaufbau
<ul style="list-style-type: none"> Wir werden die Akzeptanz und die Umsetzung dieser Grundsätze in der Investmentbranche voran treiben.
Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> Wir werden zusammenarbeiten, um unsere Wirksamkeit bei der Umsetzung dieser Grundsätze zu steigern.
Berichterstattung
<ul style="list-style-type: none"> Wir werden über unsere Aktivitäten und unsere Fortschritte bei der Anwendung der Grundsätze Bericht erstatten.

Abb. 8.5 Die 6 Prinzipien verantwortlichen Investierens. (Quelle: Principles of Responsible Investing 2019)

Frage 91: Wie werden nachhaltige Geldanlagen definiert?

Für Geldanlagen mit nachhaltigem Charakter gibt es vielfältige Begrifflichkeiten und Bezeichnungen. Der Markt spricht von Grünem Geld, *Green Money*, *Social Investments*, Ethischem Investment, Ethischer Geldanlage, *Sustainable Investment*, *Social Responsible Investment*, *Sustainable and Responsible Investment*.

Das Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG) hat auf seiner Website folgende Definition veröffentlicht:

► **Definition für nachhaltige Geldanlagen** Nachhaltige Geldanlagen ergänzen die klassischen Kriterien der Rentabilität, Liquidität und Sicherheit um ökologische, soziale und ethische Bewertungspunkte. Nachhaltige Geldanlagen ist die

allgemeine Bezeichnung für nachhaltiges, verantwortliches, ethisches, soziales, ökologisches Investment und alle anderen Anlageprozesse, die in ihre Finanzanalyse den Einfluss von ESG-Kriterien einbeziehen. Es beinhaltet auch eine explizite schriftlich formulierte Anlagepolitik zur Nutzung von ESG-Kriterien.

Im Bereich der nachhaltigen Geldanlagen stehen praktisch alle gängigen Finanzprodukte zur Verfügung:

Aktien, Anleihen, betriebliche und private Altersvorsorgeprodukte, Beteiligungen, Fonds, Lebensversicherungen, Festgelder, Zertifikate etc.

Der Ursprung solcher Anlagen kann in die 1960er- und 1970er-Jahre zurückverfolgt werden, als Investoren Anlagen in börsennotierte Unternehmen boykottierten, die Waffen für den Vietnamkrieg lieferten oder mit dem Apartheidregime in Südafrika Geschäfte machten. Solche ethischen Ausschlusskriterien wurden insbesondere von US-amerikanischen und britischen Vermögensverwaltungen mit kirchlichen Trägern oder Universitäten angewandt. In Deutschland wurden u. a. Geldanlagen im Zusammenhang mit Atomenergie abgelehnt. Starke Nachfrager sind seit jeher die Kirchenbanken.

Nachhaltige Anlageentscheidungen können je nach Investorengruppe und -interessen sehr unterschiedlich begründet sein. Die Motivation Nachhaltigkeitsaspekte in den Investitionsprozess zu integrieren, kann in drei Kategorien unterteilt werden:

- Berücksichtigung von ESG-Kriterien mit dem Ziel eines vollumfänglichen Risikomanagements und Wesentlichkeit in den Entscheidungsprozess einfließen zu lassen
- Aktiver Anteilsbesitz mit der Ausübung seiner Anteilseignerrechte und Engagement auf Ebene der Unternehmensführung
- Lösungsorientierte Ansätze mit der gezielten Steuerung von Finanzmitteln in nachhaltige Projekte und Themen

Frage 92: Welche nachhaltigen Anlagestrategien sind von Bedeutung?

Im Entscheidungsprozess für eine bestimmte Anlageform werden neben den klassischen Kriterien der Finanzanalyse zusätzlich ökologische, soziale und ethische Bewertungspunkte hinzugezogen. Die Ausprägung und Art der Einbeziehung führen zu einer Unterscheidung in den Analyse- und Investitionsansätzen.

Der älteste Ansatz ist, negative Anlagekriterien zu definieren – auch negatives Screening genannt. Dabei werden grundsätzliche Ausschlusskriterien festgelegt und

somit bestimmte Werte, zum Beispiel Unternehmen mit Geschäftsaktivitäten in abgelehnten Industrien wie Rüstung, Tabak oder Glückspiel, als Anlagewerte abgelehnt.

Dem stehen positive Anlagekriterien (positives Screening genannt) gegenüber. Hier werden anhand bestimmter Kriterien solche Anlagewerte herausgefiltert, die sich gerade in Bezug auf ESG-Kriterien positiv hervortun, also bereits eine gewisse Nachhaltigkeitsleistung vorweisen können.

Beim Best-in-Class-Ansatz werden die jeweils besten Unternehmen einer Branche oder Kategorie anhand von ESG-Kriterien ausgewählt und in das Anlageportfolio aufgenommen.

Die explizite Einbeziehung der ESG-Kriterien auf Basis von Leistungskennzahlen in die traditionelle Finanzanalyse wird als Integration bezeichnet.

Ein weiterer Ansatz – bekannt als Engagement – zielt darauf ab, als Anleger und somit Anteilseigner in direktem Dialog mit dem Zielunternehmen zu stehen und dadurch Einfluss auf das Management zu nehmen. Hier spielt das Investor Relations eine bedeutende Rolle. Bei Aktiengesellschaften werden die Hauptversammlungen als Plattform genutzt, um das Stimmrecht als Anteilseigner auszuüben und die Berücksichtigung von ESG-Kriterien in der Unternehmensführung vom Vorstand einzufordern.

Themenfonds haben einen Sektor mit einer ausdrücklich nachhaltigen Ausrichtung im Fokus. Das heißt, auch hier werden ESG-Faktoren in Bezug auf eine spezifische Branche explizit bei der Ausgestaltung des Fonds einbezogen.

Ziel eines *Impact Investment* ist, neben dem Erwirtschaften einer finanziellen Rendite auch eine gesellschaftliche Wirkung zu erzielen bzw. gezielt bestimmte Themen, wie zum Beispiel Mikrofinanz oder *Community Investing*, voranzutreiben. Hierzu gehören auch Investitionen die mit den 17 *Sustainable Development Goals* – SDGs in Zusammenhang gebracht werden.

Bei nachhaltigen Themenfonds und *Impact Investment* wird außerdem explizit von nachhaltigen Geldanlagen gesprochen. Während Anlageprozesse, die Nachhaltigkeitskriterien im Allgemeinen berücksichtigen, bereits im Mainstream von institutionellen Investoren und Vermögensverwaltungen angekommen sind, stellen reine nachhaltige Geldanlagen aus verschiedenen Gründen noch eine relative aber wachsende Nische dar.

Ansätze nachhaltiger Anlagestrategien

- Negative Screening – expliziter Ausschluss von Werten
- Positive Screening – explizites Einbeziehen von Werten, die bestimmte Kriterien erfüllen

- Best-in-Class-Ansatz – Auswahl der Branchenprimusse
- ESG-Kriterien – Berücksichtigung von ESG-Leistungskennzahlen
- Engagement – Dialog mit der Unternehmensführung
- Ausübung von Stimmrechten – Nutzen der Aktionsrechte auf der Hauptversammlung
- Themenfonds – Fokus auf nachhaltige Themen
- Impact Investments – Finanzrendite mit ökologischer und/oder gesellschaftlicher Wirkung

Frage 93: Wie werden Ausschlusskriterien bei Anlageentscheidungen definiert und angewandt?

Investoren haben meist ganz eigene Wertvorstellungen in Bezug auf die Anlagen, die sie tätigen. Das gilt sowohl für Privatanleger wie auch für institutionelle Investoren, die große Vermögen, zum Beispiel für Kirchen, Stiftungen oder Universitäten verwalten.

Diese Vorstellungen fließen in ihre Investitionsentscheidungen ein, sodass Branchen, Unternehmen oder auch Staaten ausgeschlossen werden, die bestimmten sozialen, ökologischen und Kriterien verantwortungsvoller Unternehmensführung nicht genügen, den ethischen Ansprüchen nicht entsprechen oder gegen internationale Normen und Standards verstoßen.

Für ein solches Ausschlussverfahren werden negative Anlagekriterien (*Negative Screening*) definiert. Dabei wird zwischen wertbasierten und normbasierten Ausschlusskriterien in den 3 ESG-Dimensionen Umwelt, Gesellschaft und Governance unterschieden (siehe Abb. 8.6).

Laut Studie des Europäischen Dachverbands für nachhaltige Geldanlagen (Eurosif) aus November 2018 gehören Ausschlusskriterien zu dem am häufigsten angewandten Anlageprozess verantwortungsbewussten Investierens. Ausschlüsse betreffen meist kontroverse Industrien, allen voran die Tabak- und Waffenindustrie.

Eine relativ neue Entwicklung ist das bewusste *Divestment* – das Abziehen von Investorengeldern, zum Beispiel aus Unternehmen, deren Aktivitäten eng mit der Verbrennung von fossilen Brennstoffen verknüpft sind. Die Hauptbeweggründe sind einerseits eine ethische Betrachtung: „Es ist ethisch nicht vertretbar, von Gewinnen zu profitieren, die die Klimakrise verschlimmern“ und andererseits eine klare Risikobetrachtung mit der bewussten Entscheidung, sein Portfolio nicht den mit fossilen Brennstoffen verbundenen Risiken auszusetzen.

	Wertbasierte Ausschlusskriterien	Normbasierte Ausschlusskriterien
Definition	sind Kriterien, die auf persönlichen bzw. individuellen Wertvorstellungen der Anleger oder Asset-Manager beruhen	sind Ausschlüsse von Unternehmen und Staaten, die gegen internationale Normen und Standards verstoßen
Umweltkriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Kernenergie • Chlor- und Agrochemie • Genmanipulation • Biozide • Kontroverses Umweltverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verstöße gegen Artenschutzabkommen • Nichtratifizierung des Kyoto-Protokolls • Verstoß gegen Bio-Diversitätskonvention • Nichtratifizierung des Protokolls über biologische Sicherheit • Ausschluss der Popx (Persistent Organic Pollutants) lt. – Stockholm-Konvention • Verstöße gegen weitere Umweltabkommen
Gesellschaftliche / soziale Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Rüstungsgüter • Pornografie • Alkohol • Tabak • Glücksspiel • Tierversuche • Ausbeuterische Kinderarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Verstöße gegen ILO-Konventionen • Verstöße gegen Waffensperrverträge • Verstöße gegen die Genfer Konvention • Verstöße gegen die Menschenrechte • Verstöße gegen die demokratischen und politischen Grundrechte (politische Teilhabe, Pressefreiheit etc.) • Verstöße gegen weitere internationale Konventionen.
Governance Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Lobbyarbeit gegenüber öffentlichen Institutionen mit dem Ziel, CSR-Standards abzusenken • Wiederholte/systematische Korruption 	<ul style="list-style-type: none"> • Verstöße gegen Gesetze (z. B. Umweltrecht, Verbraucherschutzrecht, Bilanzbetrug, Gleichberechtigung) • Verstöße gegen Kartellrecht (bzw. missbräuchliche Ausnutzung einer marktbeherrschenden Stellung)

Abb. 8.6 Wert- und normbasierte Ausschlusskriterien bei Anlageentscheidungen. (Quelle: Sustainable Business Institute 2016)

Frage 94: Was ist der Best-in-Class-Ansatz?

Das Anlageprinzip des *Best in Class* zielt darauf ab, aus einem Anlageuniversum aller Branchen diejenigen Unternehmen auszuwählen, die die besten Nachhaltigkeitsleistungen erbringen. Unabhängig davon, ob der Unternehmenszweck nachhaltig ist, wird analysiert, welche überzeugenden Aktivitäten im Kerngeschäft in Bezug auf ESG-Kriterien umgesetzt oder angestoßen wurden.

Es geht also bei diesem Ansatz darum, die Auswahl oder Gewichtung der sich am besten entwickelnden Unternehmen auf Grundlage einer ESG-Analyse innerhalb eines bestimmten Anlageuniversums vorzunehmen. Die meisten Indexkonzepte basieren auf einem solchen Selektionsprozess, wobei auch hier jeder Anbieter eigene und spezifisch auf den Index bezogene Schwerpunkte setzt.

Der Best-in-Class-Ansatz hat in den vergangenen 20 Jahren einen Wettbewerb um die besten Lösungen angestoßen. Denn unter den großen internationalen Konzernen gehört es mittlerweile zum guten Ton, in den relevanten Nachhaltigkeitsindizes und/oder renommierten Nachhaltigkeitsfonds enthalten zu sein. Der Best-in-Class-Ansatz umfasst auch Ansätze, die als *Best in Universum* oder *Best Effort* bekannt sind.

Etwas davon abweichend und restriktiver ist das Best-of-Class-Konzept. Denn während der Best-in-Class-Ansatz auf alle Branchen anwendbar ist, werden beim Best-of-Class-Konzept ausschließlich nachhaltige Branchen betrachtet und die Branchenbesten identifiziert.

Beide Konzepte gehören aber zu den nachhaltigen Geldanlagen im engeren Sinne und stellen bezogen auf das investierte Volumen das zweitwichtigste Anlagekonzept nach dem *Positive Screening* dar.

Kritik an den Best-of-/Best-in-Ansätzen wird dahingehend geäußert, dass mittlere und kleine Unternehmen meist eine höhere Nachhaltigkeitsleistung abliefern, aber aufgrund ihrer Größe oft nur eine geringe Chance haben, in das Anlageuniversum zu kommen. Darüber hinaus wird kritisiert, dass gerade große Konzerne häufig in verschiedenen Branchen mit einem aus ökologischer/gesellschaftlicher Sicht sehr heterogenen Produktportfolio und mit umfangreichen Lieferketten aktiv sind, sodass ihre Nachhaltigkeitsleistung zwar insgesamt gut, aber in einzelnen Bereichen fragwürdig ist.

Frage 95: Was ist mit Integration gemeint?

Im Kontext nachhaltiger Geldanlagen bedeutet der Begriff Integration, dass konventionelle Kapitalanleger im Rahmen eines etablierten Anlageprozesses (*Mainstream*) neben finanziellen Parametern systematisch auch gesellschaftliche,

ethische und ökologische sowie Corporate-Governance-Chancen und -Risiken bei Wertpapieranalyse und Anlageentscheidung einbeziehen. Dabei wird insbesondere bewertet, inwieweit ESG-Themen positiven oder negativen Einfluss auf die ökonomischen Schlüsselkennzahlen haben. Sie helfen dem Investor insbesondere, langfristige Chancen zu erkennen und zu nutzen bzw. Risiken besser zu beherrschen. Vor diesem Hintergrund erhalten die ESG-Faktoren eine potenzielle materielle Bedeutung. Sie sind wesentlich bei der umfassenden Analyse eines Unternehmens.

Allerdings liegt die größte Herausforderung darin, die Bedeutung und den Einfluss quantitativ zu erfassen und nachweislich anhand von vergleichbaren Leistungskennzahlen darzustellen. Das gelingt bislang nur wenigen Unternehmen.

Ein Unternehmen, dem dieser Nachweis für ausgewählte Steuerungsgrößen gelungen ist, ist SAP. So hat SAP 2014 in seinem Online-Nachhaltigkeitsbericht zum ersten Mal den Nachweis gebracht, dass sich eine Abweichung des Mitarbeiterengagements um einen Prozentpunkt mit 35–45 Mio. € auf das Betriebsergebnis der SAP auswirkt. Eine ähnliche Abweichung des betrieblichen Gesundheitskulturrindex würde sogar mit 65–75 Mio. € zu Buche schlagen. Die Senkung der Treibhausgasemissionen um ein Prozent würde wiederum das Betriebsergebnis mit 4 Mio. € positiv beeinflussen. Über die finanziellen Auswirkungen von 4 nichtfinanziellen Kennzahlen wird seitdem kontinuierlich berichtet.

In den nächsten Jahren gilt es diese Transparenz und ganzheitliche Perspektive in die Lage- und Geschäftsberichterstattung zu bringen.

Frage 96: Was sind Themenfonds?

Themenfonds sind Fonds, die ihren Fokus auf einen bestimmten Sektor bzw. ein bestimmtes Anlagethema legen. Um als nachhaltige Anlage zu gelten, muss der Fonds eine ausdrückliche nachhaltige Motivation nachweisen, Anlageziel sowie Anlagestrategie offenlegen und nachhaltige Anlageprozesse in die Auswahl der einzelnen Anlagewerte des Fonds einbeziehen. Dabei können positive wie auch negative Auswahlkriterien angesetzt werden sowie andere ESG-Kriterien im weitesten Sinne.

Das setzt voraus, dass die Vermögensverwaltung, die den Fonds auflegt, entsprechende Prozesse aufsetzt, um obige Kriterien bei der Auswahl von Titeln berücksichtigen zu können und dass sie Expertise im Nachhaltigkeitsbereich vorweisen kann.

Die Motivation der Anleger kann vielfältig sein, aber typischerweise wollen nachhaltigkeitsorientierte Investoren solche Industrien fördern, die den Übergang zu einem nachhaltigen Konsum oder einer nachhaltigen Produktion ermöglichen.

Sie sind davon überzeugt, dass diese Industrien sich positiver als andere Industriezweige entwickeln werden, d. h. Wachstumsmärkte mit hohen Renditeerwartungen darstellen. Auch betrachten Anleger in Themenfonds dieses Investment als realen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung im Gegensatz zu Investments in Unternehmen, die zwar ESG-Normen oder -Anforderungen erfüllen, aber mit ihren Produkten und Dienstleistungen keinen wirklichen Beitrag in Richtung nachhaltige Entwicklung oder Kreislaufwirtschaft leisten.

Darüber hinaus können solche Investments auch als eine Art politisches Statement des Investors betrachtet werden.

Anlageziel	Langfristige Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals.	
Anlagestrategie	Der Energy Fund investiert in Aktien von Unternehmen, die Technologien, Produkte und Dienstleistungen mit Bezug zu folgenden Sektoren im Energiemarkt anbieten: erneuerbare Energien (insbesondere Wind- und Solartechnologien), dezentrale Energieversorgung (Technologien in den Bereichen Speicherung, Messung und Steuerung), Erdgas sowie der nachfrageseitigen Energieeffizienz. Es werden schwergewichtig Unternehmen berücksichtigt, die der Nachhaltigkeit erhöhte Bedeutung beimessen.	
Positivkriterien	Produkte und Dienstleistungen, die eine effizientere und umweltschonende Energieverwendung gewährleisten	
Negativkriterien für Aktien und Unternehmensanleihen	<div>Unternehmensführung / Governance:<ul style="list-style-type: none">- Korruption und Bestechung- Verstöße gegen UN Global Compact</div> <div>Ethik und Soziales:<ul style="list-style-type: none">- ausbeuterische Kinderarbeit- Geächtete Waffen- Massenvernichtungswaffen (ABC/CBRN)- Streubomben und Antipersonenminen- Tabakwaren- Tierversuche- Verletzung von Menschenrechten- Verstoß gegen ILO-Protokoll- Waffen/Rüstungsgüter</div> <div>Umwelt:<ul style="list-style-type: none">- Chlor & Agrochemie (z. B. Biozide)- Fossile Brennstoffe- Grüne Gentechnik- Kernenergie (Betrieb oder Komponentenherstellung)</div> <div>Sonstige:<ul style="list-style-type: none">Umweltschädliches Verhalten</div>	

Abb. 8.7 Beispielbeschreibung eines Nachhaltigkeitsansatzes für einen Themenfond mit Fokus Energie. (Quelle: Sustainable Business Institute 2019)

Zu den gängigen Branchen, die sich als Fokus für nachhaltige Themenfonds eignen, gehören Fonds rund um:

- erneuerbare Energien oder Energieeffizienz,
- grüne Immobilien,
- nachhaltige Rohstoffe wie Wald, Wasser oder Agrarprodukte sowie
- Investitionen in soziale, kulturelle oder Bildungsprojekte.

In Europa sind nachhaltige Anlagen in Themenfonds im Vergleich zu anderen nachhaltigen Anlageansätzen noch insgesamt ein Nischenprodukt, haben jedoch in den letzten Jahren erhebliche Wachstumsraten verzeichnen können (siehe Abb. 8.7).

Frage 97: Was sind positive Anlagekriterien?

Die Verfolgung einer positiven Anlagestrategie setzt voraus, dass ein gutes Verständnis über die ESG-Aspekte und die Möglichkeit eines Vergleichs zwischen den Anlagewerten vorliegt. Das erfolgt im Wesentlichen über die Analyse der Berichterstattung der Unternehmen sowie einer Vielfalt weiterer Informationen aus unterschiedlichen Quellen und Blickwinkeln.

Der Investor wählt auf dieser Grundlage gezielt solche Unternehmen aus, die die Anforderungen hinsichtlich der ESG-Kriterien, die er in seiner Anlagepolitik festgelegt hat, besonders gut erfüllen.

Beispiele positiver Anlagekriterien

- Grundsätze vorsichtiger Unternehmensführung
- Berichterstattung zu ökologischen Aspekten der Geschäftstätigkeit
- Berichterstattung zu sozialen Belangen der Geschäftstätigkeit
- Veröffentlichung von Vorstandsgehältern
- Berichterstattung zu CSR-Zielen
- Leitbild zur verantwortlichen Unternehmensführung

Diese Vorgehensweise ist von der grundsätzlichen Überzeugung geprägt, dass Unternehmen, die in den Rankings und Ratings der Finanzanalysen besonders gut abschneiden, ein besseres Verständnis für die zukünftigen Entwicklungen in ihrem Umfeld haben. Damit können sie sich strategisch besser aufstellen, sind anpassungsfähiger und können aufgrund eines umfassenderen Risikoverständnisses ein

besseres Risikomanagement durchführen. Die Wesentlichkeit von ESG-Faktoren für den Unternehmenserfolg wird anerkannt und immaterielle Vermögenswerte werden systematisch erfasst und bewertet.

Insgesamt wird eine bessere Rendite erwartet oder ein risikoärmeres Investment.

Frage 98: Was ist Impact Investing?

Übersetzungsvorschläge für das englische Wort *Impact* beinhalten u. a. Begriffe wie Wirkung, Einfluss, Bedeutung oder Aufschlag. Das spiegelt auch die Motivation von Impact-Anlegern wider, denn es handelt sich hierbei um Investments mit dem Ziel, neben einem finanziellen Ertrag auch eine messbare ökologische und gesellschaftliche Wirkung zu erzielen und Einfluss zu nehmen. Thematisch passen alle Anlagen, die einen Beitrag zu den 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) leisten können. Dabei stehen Anlagemöglichkeiten sehr unterschiedlicher Art sowohl in Industrie- sowie in Entwicklungsländern zur Verfügung.

Impact Investing unterscheidet sich klar vom Ansatz der Philanthropie, da die Investoren eine positive Rendite mindestens in der Höhe anderer Anlageformen erzielen wollen. *Impact Investments* sind zudem häufig projektspezifisch.

Typische Themenschwerpunkte für *Impact Investments*

- **Finanzielle Inklusion**
Der Zugang zu Finanzdienstleistungen wird als Voraussetzung für den Wohlstand und die Entwicklung einer Volkswirtschaft betrachtet. Deshalb stehen hier Mikrofinanzierungen, Finanzierungsangebote für KMUs sowie der Aufbau von ortsansässigen Genossenschaftsbanken (*Community Banking*) im Mittelpunkt.
- **Beschäftigung**
In diesem Zusammenhang werden zum Beispiel Projekte finanziell unterstützt, die Arbeitsplätze schaffen, Arbeitsbedingungen verbessern oder die Qualifizierung von Arbeitskräften fördern.
- **Wirtschaftliche Entwicklung**
Zur Verbesserung von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Lebensstandards werden Investitionen in wesentliche Infrastrukturprojekte

gelenkt. Hierzu gehören Transport und Telekommunikation, aber auch Trinkwasser- und Abwasseraufbereitung sowie Gesundheit.

- Nachhaltige Lebensbedingungen

Von Bedeutung hier ist, ein Angebot nachhaltiger und umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen zu schaffen. Dazu gehören insbesondere auch organische und lokale Lebensmittel.

- Landwirtschaft

Investitionen entlang der Wertschöpfungskette von Nahrungsmitteln und anderen landwirtschaftlichen Erzeugnissen zielen darauf ab, Effizienz, Nachhaltigkeit und Erträge zu steigern, sodass auf lange Sicht mehr Nahrungsmittel zur Verfügung gestellt werden können oder beispielsweise die Existenz von Kleinbauern gesichert wird.

- Ausbildung

Ziel dieser Anlagen ist es, durch Innovation und neue Geschäftsmodelle Aus- und Weiterbildung zu verbessern oder den Zugang zu Bildung zu ermöglichen.

Frage 99: Was ist Engagement im Kontext verantwortlichen Investierens?

Sogenannte institutionelle Investoren oder Großaktionäre können als Anteilseigner einen starken direkten oder indirekten Einfluss auf die Unternehmen, in die sie investiert sind, ausüben. Im Kontext nachhaltiger Anlagen äußert sich das zum Beispiel in einem langfristig ausgerichteten Dialog zwischen Investoren und Unternehmensvertretern mit dem Ziel, die Unternehmensführung davon zu überzeugen, verstärkt soziale, ethische und ökologische Kriterien in der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens zu berücksichtigen. Ein solcher direkter Dialog mit sehr konkreten Fragen der Investoren zu den einzelnen ESG-Aspekten zwingt die Unternehmen, sich verstärkt mit diesem Themenkomplex auseinanderzusetzen, Bericht zu erstatten und Fortschritte in Bezug auf die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens nachzuweisen.

Darüber hinaus findet meist ein indirekter Dialog über Gespräche mit anderen Organisationen und Entscheidungsträgern aus Wirtschaft und Politik statt.

Als Anteilseigner haben Investoren die Möglichkeit, über das Ausüben ihrer Teilhaberrechte sowie als aktive Aktionäre auf der Hauptversammlung Einfluss zu nehmen und somit Druck auf die Unternehmensführung aufzubauen (siehe Abb. 8.8).

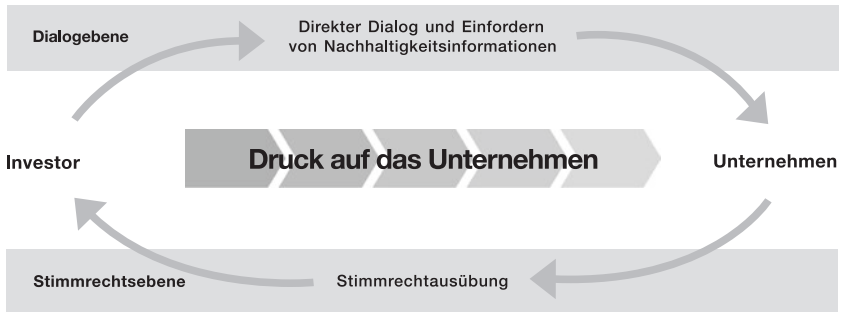


Abb. 8.8 Engagement und Dialog im Sinne nachhaltigen Investierens. (Quelle: Forum Nachhaltige Geldanlagen 2017)

Nach PRI, den von der UN unterstützten Prinzipien nachhaltigen Investierens, wurden Schwerpunktthemen für den Dialog mit Unternehmen definiert:

Kernthemen für Investorenengagement nach PRI

- Fracking
- Wasserrisiken
- Nachhaltiger Anbau von Palmöl
- Gerechte Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette
- Ernennung von Vorständen und Aufsichtsräten
- Antikorruption
- Integration von ESG-Kriterien in Vergütung von Führungskräften
- Menschenrechte in Abbau- und Rohstoffindustrien
- Mitarbeiterbeziehungen (*Employee Relations*)

Frage 100: Wie wird ein nachhaltiges Wertepportfolio bestimmt?

Banken oder Vermögensverwalter, die Nachhaltigkeitskriterien bei der Auswahl von Anlagewerten anwenden, vernachlässigen natürlich nicht die finanzielle Analyse und Bewertung der potenziellen Anlagewerte. Sie ergänzen sie vielmehr um eine umfassende Nachhaltigkeitsanalyse und Bewertung.

Insgesamt sieht der Prozess vor, zunächst ein bestimmtes Titeluniversum zu bestimmen. Dieses Universum beinhaltet in der Regel bereits ein nachhaltiges Grundsatzthema bei der Auswahl von Unternehmen oder aber hat Ausschlusskriterien bestimmt. Aus diesem Gesamtpool an Werten werden aufgrund von ersten Selektionskriterien Investitionskandidaten bestimmt. Analysten untersuchen die Kandidaten nach traditionellen Leistungsmerkmalen sowie nach Nachhaltigkeitskriterien. Werte, die Anforderungen aus beiden Analysen erfüllen, werden in das Anlageuniversum aufgenommen, aus dem wiederum die endgültigen Werte des Portfolios ausgewählt werden.

Für die Analyse der Nachhaltigkeitsinformationen werden alle zur Verfügung stehenden Informationen über die Unternehmen und deren Branche herangezogen. Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen selbst sowie Bewertungen von Ratingagenturen (wie zum Beispiel RobecoSAM, oekom research, Sustainalytics oder Viago Eiris) oder von Organisationen wie der CDP spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Wenn in das Portfolio auch Staatsanleihen aufgenommen werden, sind auch internationale Rankings, wie zum Beispiel ein Index zur Korruption oder Berücksichtigung von Menschenrechten, in den Ländern entscheidend.

Wie das Vorgehen im Detail aussieht, variiert von Institution zu Institution und sollte seitens des Anlegers im Vorfeld verstanden werden (siehe Abb. 8.9).

Frage 101: Was sind Nachhaltigkeitsindizes?

Ein Index beinhaltet in der Regel eine gewisse Anzahl an Werten, die eine komplette Wirtschaft oder eine bestimmte Branche abbilden. Die Kursentwicklung des Index gilt als Barometer für deren Entwicklung.

In den letzten Jahren wurde eine Vielzahl von Nachhaltigkeitsindizes entwickelt, deren Werte auf sehr unterschiedlichen Bewertungen basieren.

Die folgenden Indizes sind eine Auswahl international bekannter und anerkannter Nachhaltigkeitsindikatoren.

Die S&P Dow Jones Sustainability Index Familie nutzt als Titeluniversum den Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World). Auf Grundlage des *SAM Corporate Sustainability Assessment* werden anhand von ökonomischen, sozialen und Umweltkriterien die Top-10-Prozent der Unternehmen aus den 2500 größten Unternehmen im S&P Global Broad Market IndexSM (59 Industries/47 Countries) ausgewählt.

Die STOXX Global ESG Leader Index Familie wird von der Gruppe Deutsche Börse/STOXX berechnet. Dafür werden 300 Unternehmen aus dem STOXX Global 1800 Index anhand von drei Subindizes sondiert. Auch hier werden ökonomi-

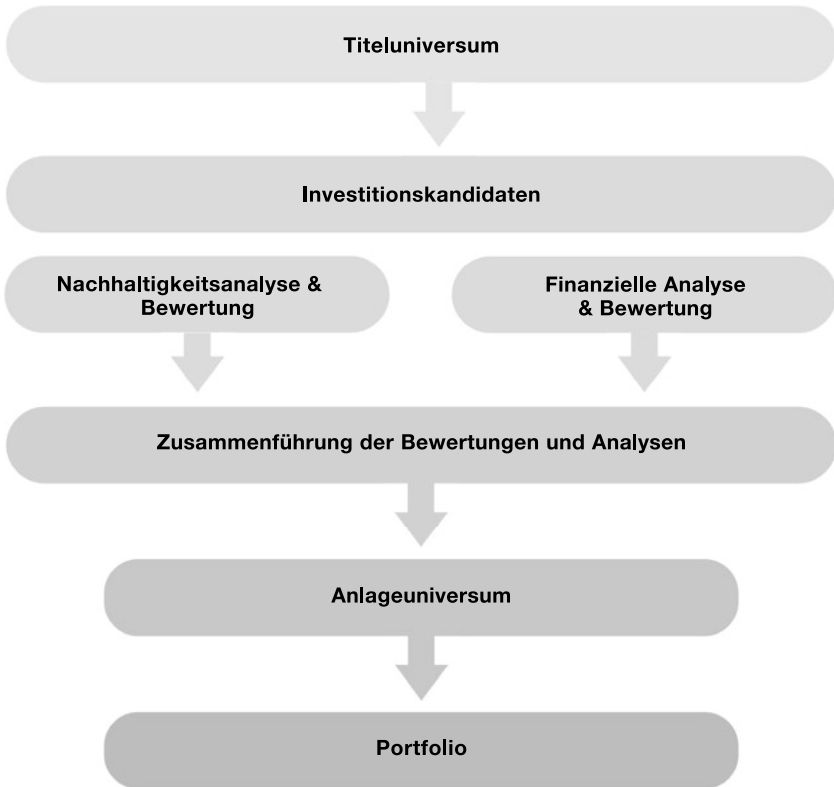


Abb. 8.9 Vorgehensweise zur Bestimmung von Werten für ein nachhaltiges Investment. (Quelle: Forum Nachhaltige Geldanlagen 2017)

sche, soziale und Umweltkriterien herangezogen, die von Sustainalytics bereitgestellt werden.

FTSE4Good ist der Nachhaltigkeitsindex der FTSE-Russell-Gruppe. Bei der Auswahl der Werte wird neben Umweltkriterien ein besonderer Fokus auf den Umgang mit den Stakeholdern des Unternehmens, Menschenrechten, Arbeitsbedingungen und Antikorruption gelegt. Die Werte werden von einem Expertenkomitee bestimmt.

Die Ethibel Sustainability Index Familie wird vom Forum Ethibel veröffentlicht. Das Anlageuniversum wird auf Basis des S&P Global 1200 gebildet und die

Auswahl nachhaltig geführter Unternehmen erfolgt anhand einer eigenen Methodik in Zusammenarbeit mit Vigeo Eiris.

Die DAXglobal® Sarasin Sustainability Indizes wurden von der Gruppe Deutsche Börse in Kooperation mit der nachhaltigen Schweizer Bank J. Safra Sarasin entwickelt und bilden deutsche und schweizerische Unternehmen ab, die die Kriterien einer Nachhaltigkeitsmatrix basierend auf der Nachhaltigkeit des Sektors und relative Nachhaltigkeit im Sektor erfüllen.

Die Herausforderung für den Investor besteht darin, zu verstehen, welcher Index welche Grundlage zur Auswahl von Unternehmenswerten nutzt und wie die Auswahlkriterien gewichtet werden.

Nachhaltigkeit als Treiber für Innovation

9

Frage 102: Was sind nachhaltige Innovationen?

Der Begriff nachhaltig wird i. d. R. mit der Vorstellung von etwas lang anhaltendem und langfristig tragfähigem oder mit nachdrücklich, dauerhaft oder grundlegend assoziiert. Eine nachhaltige Innovation wäre demzufolge etwas Neues, Innovatives, das langfristig genutzt werden kann.

Im Sinne nachhaltiger Unternehmensführung geht nachhaltige Innovation weit darüber hinaus und stellt sich die Frage, wer oder was aus einer innovativen Lösung einen Nutzen zieht. Oder andersherum gefragt: Wem könnten Neuentwicklungen schaden und wie kann Letzteres vermieden werden? Das Ziel ist also, sinnvolle Entwicklungen voranzutreiben, die neben dem wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen einen Mehrwert für die Gesellschaft wie auch die Umwelt erzeugen und somit zu mehr Nachhaltigkeit auf gesamtgesellschaftlicher Ebene beitragen.

Es geht hier um einen Paradigmenwechsel, den u. a. auch der Harvard-Professor Michael Porter fordert. Anstatt des Glaubenssatzes: „*What’s good for the company is good for society*“ (was gut für das Unternehmen ist, ist auch gut für die Gesellschaft) sollte vielmehr der Ansatz: „*What’s good for society is good for the company*“ (was gut für die Gesellschaft ist, ist auch gut für das Unternehmen) gelten. Porter spricht von einem *Shared Value* (geteiltem Nutzen) zwischen einem Unternehmen und dessen Umfeld, durch den ein höherer Gesamtnutzen erzielt wird.

Nachhaltige Innovationen ermöglichen es, tatsächliche gesellschaftliche Bedürfnisse zu befriedigen und gleichzeitig globale Herausforderungen zu adressieren.

Auf den Unternehmensalltag bezogen bedeutet dies: Unternehmen sollten ihren Zweck, nämlich welchen wertvollen, gesellschaftlichen Beitrag sie leisten können, bestimmen und für die Herausforderungen ihrer Branche passende, nachhaltige Lösungen entwickeln. Dies führt zu einem *Triple Win*, d. h., dass in 3 Dimensionen unter ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Betrachtung ein Mehrwert geschaffen wird.

Frage 103: Was ist innovative Nachhaltigkeit?

Hierbei wird der Nachhaltigkeitsansatz genutzt, um Innovationspotenzial im Unternehmen und seinen Kernprozessen zu identifizieren und Neues zu entwickeln. Nachhaltigkeit wird zur Chance und treibenden Kraft für Innovationen bzw. als Ausgangspunkt für dynamische Veränderungen in Unternehmen verstanden.

Sobald Unternehmen beginnen, das Konzept der nachhaltigen Unternehmensführung anzuwenden und insbesondere den ESG-Ansatz strategisch und operativ umzusetzen, entstehen in der Regel viele Anknüpfungspunkte, um zunächst in der eigenen Organisation Optimierungspotenziale zu erkennen und anzugehen, langfristig die strategische Ausrichtung zu bestimmen und entsprechende Produkte und Dienstleistungen anzubieten.

Ausgangspunkt ist, dass die Unternehmen Verantwortung für ihr Tun entlang ihrer Wertschöpfungskette übernehmen, nicht nur ihren eigenen ökologischen und sozialen Fußabdruck feststellen und verbessern, sondern mit ihren Produkten und Dienstleistungen auch den Fußabdruck anderer positiv beeinflussen, ohne dabei ihren Gewinn zu schmälern. Dadurch entsteht ein gesteigertes Verständnis für die Trends und Entwicklungen auf den Märkten, was wiederum zu einer erhöhten Anpassungsfähigkeit der Unternehmen führt. Letzteres ist entscheidend in einer Welt, die sich in einem enormen Wandlungsprozess befindet. Unternehmen können das nicht ignorieren, wenn sie langfristig am Markt bestehen wollen. Wenn sie nicht selbst sogenannte *Disruptive Innovations*, also Neuentwicklungen, die bestehende Marktgefüge radikal verändern, entwickeln, dann sollten sie aber zeitnah darauf reagieren können (siehe Abb. 9.1).



Abb. 9.1 Ansatzpunkte für Innovation entlang der Wertschöpfungskette. (Quelle: In Anlehnung an den BASF Jahresbericht 2015)

Frage 104: Welche grundlegenden Ansatzpunkte für Innovation sind in jedem Unternehmen vorhanden?

Unternehmen können grundsätzlich zwischen verschiedenen Ansatzpunkten für die Weiterentwicklung ihrer Produktpalette und Dienstleistungen wählen. Mit dem besonderen Fokus auf Nachhaltigkeit ergibt sich folgendes Bild.

Operative Optimierung

Vereinfacht gesagt, zielt die Optimierung operativer Tätigkeiten darauf ab, bestehende Abläufe zu verbessern. Diese operative Optimierung stellt einen kurzfristigen Ansatz dar. Damit verbundene Investitionen haben in der Regel eine Renditevorgabe von 12 bis maximal 24 Monaten. Meist handelt es sich um Prozessoptimierungen, die auf Energie-, Ressourcen- und Wassereffizienz sowie Abfallminderung ausgerichtet sind. Daraus entstehen allerdings selten Innovationen, die ein bestehendes Geschäftsmodell radikal beeinflussen oder verändern würden.

Organisatorische Umgestaltung

Ein umfassendes Verständnis nachhaltiger Unternehmensführung und den ESG-Ansatz vorausgesetzt, wird hier meist auf das Vorangehende aufgebaut. Der Gedanke ist, nachhaltig wirkungsvolle Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, d. h. die eigene Umwelt- und Sozialleistung sowie die der Zulieferer/Nutzer zu verbessern. Dafür muss das Angebot umwelt- sowie sozialverantwortlich

gestaltet sein, ohne dabei an Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen. Die konsequente Weiterentwicklung von neuen Technologien und Vorgehensweisen beeinflusst Angebot und Marktmechanismen. Im Extremfall entstehen sogenannte *Disruptive Innovation*, die in der Lage sind, bestehende Märkte grundsätzlich zu verändern.

Systemische Veränderungen

Die heutigen Umwelt- und gesellschaftlichen Herausforderungen können selten durch einen Akteur allein gelöst werden und es bedarf neuer Allianzen und Kooperationen, um langfristige, zufriedenstellende Lösungen zu finden und auszugestalten. Viele Unternehmen gehen mittlerweile neue, manchmal ungewöhnliche Partnerschaften ein, um Wissen aus verschiedenen Bereichen zu verknüpfen und bestehende Systeme fundamental zu verändern. Das ist meist komplex und ein gleichermaßen langfristiges Anliegen. In der Regel spielen die IT und *Big Data* dabei eine bedeutende Rolle.

Frage 105: Was sind konkrete Ansätze für Innovation?

Als Grundvoraussetzung gilt es ein holistisches Verständnis der eigenen Geschäftsaktivitäten über die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens aufzubauen. Darauf aufbauend können unterschiedliche Ansätze entwickelt und gefördert werden. Alle zielen darauf ab, den Unternehmenswert zu sichern bzw. zu steigern, also Entwicklungschancen zu erkennen und Risiken von Unternehmen abzuwenden.

Indem das Umfeld des Unternehmens selbst neu betrachtet und bewertet wird, wird Innovationskraft des Unternehmens gestärkt. Zukünftige Entwicklungen werden schneller antizipiert, sodass neue Produkte und Dienstleistungen oder sogar neue Geschäftsmodelle entstehen. Die Bedeutung von Partnerschaften und Kooperation wird hier in Zukunft wachsen, denn es liegt auf der Hand, dass zum Beispiel stets wachsende Umweltanforderungen an unsere Mobilität nicht durch ein Einzelunternehmen gelöst werden können, sondern nur durch ein Umdenken oder sogar ein Neuerfinden bestehender Mobilitätskonzepte.

In der Regel können innovative Entwicklungen auch hervorragend für die Förderung der eigenen Marke und die Wahrnehmung dieser in der Gesellschaft gestärkt werden. Frei nach dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber“ kann dadurch ein intensiver und transparenter Dialog mit Stakeholdern und Partnern entstehen, der wiederum in sich einen weiteren Innovationsspross darstellt.

Neben Kostenvorteilen, die auf der Hand liegen, birgt auch der Kostenansatz Innovationspotenzial für neue zukunftssträchtige Produkte und Verfahren (siehe Abb. 9.2).

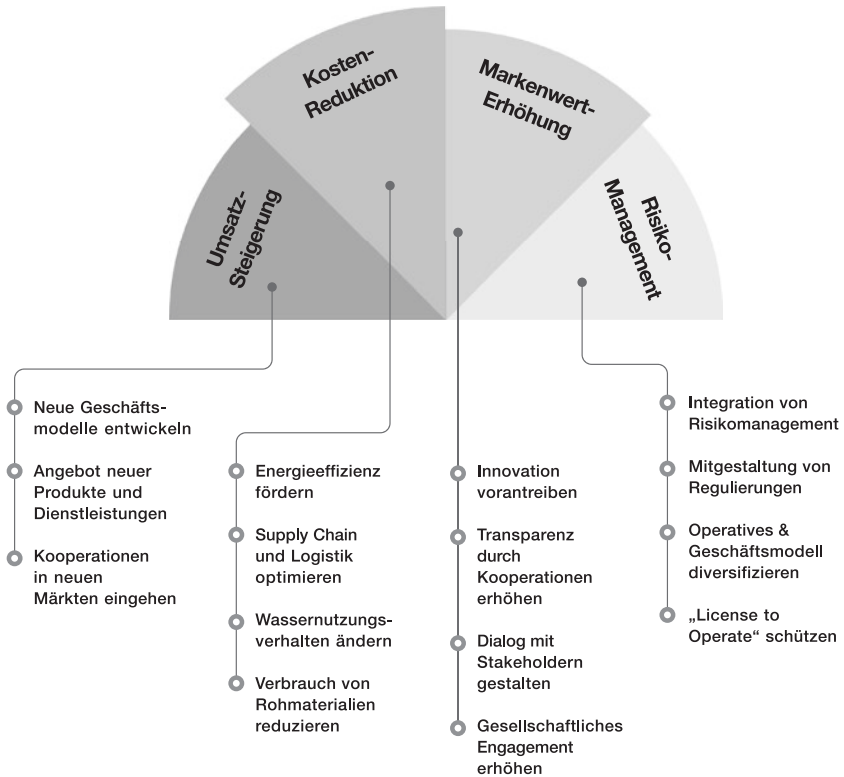


Abb. 9.2 Ansätze zur Förderung von Innovation. (Quelle: Accenture and the UN Global Compact 2012, Sustainable Energy for All, The Business Opportunity)

Frage 106: Kann eine innovative Produktkategorisierung zu mehr Nachhaltigkeit führen?

In ihrem integrierten Jahresbericht 2015 stellt die BASF die Methode Sustainable Solution Steering® vor, mit der das Unternehmen die eigenen Produkte auf Nachhaltigkeitsaspekte untersucht und bewertet. Das extern validierte Verfahren zielt darauf ab, zusammen mit Partnern entlang der gesamten Wertschöpfungskette, aber insbesondere zusammen mit den Kunden, das Produktportfolio zu analysieren und wirtschaftlichere sowie umweltverträglichere Alternativen zu entwickeln. In der strategischen Ausrichtung des Unternehmens wird dann solchen Produkten Vorrang gegeben, die einen besonderen Beitrag zur Nachhaltigkeit in der

Wertschöpfungskette leisten und sich durch durchschnittliche höhere Wachstumsraten und Profitabilität auszeichnen.

Das Unternehmen BASF berichtet für 2015, dass 95,4 % des gesamten relevanten Portfolios von über 60.000 spezifischen Produktanwendungen, die einen Umsatz von 64,9 Mrd. € ausmachen, der Methode unterzogen wurden. Produkte werden 4 Kategorien zugeordnet:

- *Accelerator* (Beschleuniger): substanzieller Nachhaltigkeitsbeitrag in der Anwendung;
- *Performer* (Leistungsträger): erfüllt elementare Nachhaltigkeitsanforderungen im Markt;
- *Transitioners* (im Umbruch): spezifische Nachhaltigkeitsanforderungen werden aktiv angegangen;
- *Challenged* (infrage gestellt): maßgebliche Nachhaltigkeitsherausforderungen identifiziert und Aktionsplan in Entwicklung.

Der Aufwand, eine solche Methodik zu entwickeln und aufzusetzen, ist hoch, bietet jedoch ein solides Fundament, um strategische Entscheidungen für langfristigen Erfolg zu untermauern und zu treffen (siehe Abb. 9.3).

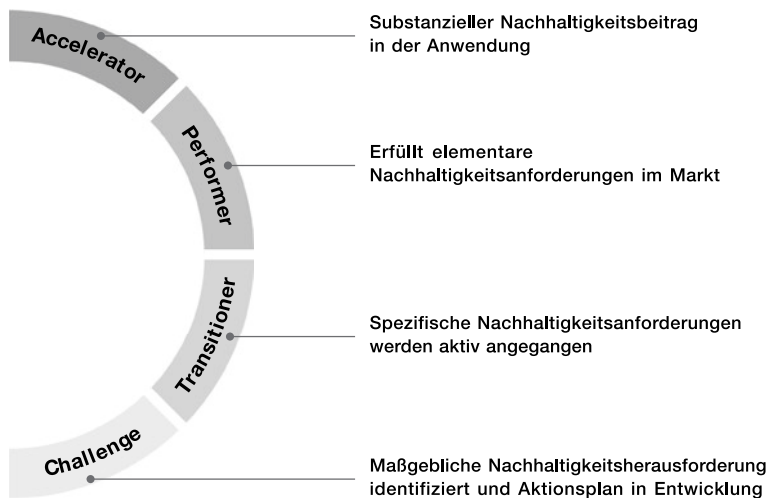


Abb. 9.3 Nachhaltige Bewertungsmethode zur Steuerung von Produktentscheidungen. (Quelle: BASF 2018: Sustainable Solution Steering®)

Frage 107: Welche strategischen Ansätze ergeben sich für die Produktentwicklung?

Für Unternehmen gilt es zukünftige Rahmenbedingungen, die aus Veränderungen im Marktumfeld resultieren, zu antizipieren und proaktiv Maßnahmen ergreifen, um die Auswirkungen des Klimawandels zu minimieren oder sogar umzukehren. Tun sie es nicht, verlieren sie mittel- und langfristig an Wettbewerbsfähigkeit.

Zwei wesentliche Begrifflichkeiten in Bezug auf die verfolgte Zielsetzung prägen die Diskussion: *Adaptation* und *Mitigation*. *Adaptation* bezeichnet die Anpassung an den Klimawandel, während *Mitigation* versucht, Auswirkungen des Klimawandels zu begrenzen, zu stoppen oder sogar umzukehren.

Zu den für Unternehmen bereits heute oder in absehbarer Zukunft spürbaren Auswirkungen des Klimawandels gehören physische Klimaveränderungen, neue Regulierungen, Ressourcenknappheit, Preiserhöhungen und -volatilität oder auch ein verändertes Verbraucherverhalten und neue Bedürfnisse. Daraus ergeben sich sowohl Chancen wie auch Risiken für die Unternehmen.

Grundvoraussetzung für die Adaptationsstrategie ist, die Produkte und Dienstleistungen globalen Veränderungen anzupassen. Unternehmen sind aufgefordert, jeglichen Ressourcenverbrauch zu schonen oder die Anfälligkeit von Gebäuden gegenüber extremen Wetterbedingungen zu reduzieren, aber auch die Entwicklung neuer Anbaumethoden oder von Saatgut, das wenig Wasser benötigt, zu fördern. Mit einer vorausschauenden Planung können Unternehmen dazu beitragen, dass Folgeschäden und -kosten minimiert werden.

Die Mitigationstrategie geht einen Schritt weiter und strebt die Umkehr oder ein Aufhalten des Klimawandels an. Hierzu gehören insbesondere alle Maßnahmen, die den Ausstoß von Treibhausgasen reduzieren und Alternativen bieten. Von größter Bedeutung ist der Wechsel auf Energiequellen mit wenig CO₂-Ausstoß, d. h. erneuerbare Energien. Gleichzeitig müssen sogenannte Carbon-Dioxide-Capture- und Storage-Technologien (CCS-Technologien) vorangetrieben werden, die Abscheidung und Speicherung von CO₂ ermöglichen. Gleichmaßen spielt Energieeffizienz eine bedeutende Rolle.

Was in diesem Zusammenhang tatsächlich als „grün“ oder als Technologie im Transformationsprozess betrachtet werden kann, versucht die Kommission in der EU-Taxonomie zu definieren. Dabei werden sowohl Übergangs- wie auch CO₂-arme Technologien berücksichtigt.

Frage 108: Wie kann aus einem Stakeholderdialog Innovation entstehen?

Voraussetzung für Innovation durch Stakeholderdialog ist, dass das eigene Unternehmen einen tatsächlich integrierten Nachhaltigkeitsansatz fährt und sein Wirken nicht nur aus der Eigenperspektive über die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet. Es gilt vielmehr die Betrachtung seiner Kunden mit einzubeziehen und sich die Frage zu stellen: Wo kann mein Unternehmen mit neuen Lösungen und Angeboten, die Nachhaltigkeitsziele meiner Kunden unterstützen?

Mit diesem Ansatz kann eine ganz neue Kundenansprache entstehen und eine neue Partnerschaft eingegangen werden. Es wird auch von Cross-Collaboration gesprochen, die in den 3 ESG-Bereichen über die Wertschöpfung des Kunden zu neuen Lösungen führen kann.

Dafür muss zunächst ein umfassendes Verständnis für das Nachhaltigkeitsprogramm des Kunden aufgebaut werden:

- Vor welchen Herausforderungen steht mein Kunde?
- Welche Nachhaltigkeitsziele hat sich mein Kunde gesetzt?
- In welche Richtungen gehen die Anstrengungen meines Kunden?

Wenn vor diesem Hintergrund Angebote entstehen bzw. eine Zusammenarbeit zur Erarbeitung von gemeinsamen Lösungen angestoßen wird, hebt das eigene Unternehmen die bestehende Kunden-Lieferanten-Beziehung auf eine neue Ebene. Die Ansprache wird strategischer und erfolgt auf einer höheren Managementebene.

Die auf Managementebene entwickelten Ansätze müssen natürlich in die eigene Produkt- und Dienstleistungsentwicklung übergehen und auf Arbeitsebene pilotiert und verifiziert werden. Es ist wahrscheinlich, dass mehrere Iterationsschleifen folgen, bevor ein finales Angebot steht und flächendeckend beim Kunden eingeführt werden kann.

Wenn es jedoch gelingt, kann sich eine einfache Kundenbeziehung zur strategischen Partnerschaft entwickeln, was im Wettbewerb ein entscheidender Vorteil ist. Der initiale Innovationsanstoß führt in der Regel zu weiteren Initiativen und Neuerungen.

In der Praxis ist ein solcher kollaborativer Ansatz insbesondere bei der Entwicklung von neuen Materialien oder aber bei der End-of-Lifecycle-Betrachtung vielversprechend.

Frage 109: Welches Innovationspotenzial bietet eine Lebenszyklusanalyse?

Der englische Begriff des *Life-Cycle-Assessment* (LCA) entspricht dem deutschen Begriff Lebenszyklusanalyse, auch bekannt als Ökobilanz. Es umfasst eine systematische Analyse der Auswirkungen von Produkten und ermöglicht, Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Grundlagen und Vorgaben zur Erstellung einer Ökobilanz bieten die ISO-Standards 14040:2006 und 14044:2006.

Bei den Rohmaterialien gilt es festzustellen, welche Materialien oder Rohstoffe in das Produkt einfließen und wie diese hergestellt, erzeugt oder geerntet werden.

In der Herstellung wird betrachtet: Wie und wo wird produziert? Welche Energieträger werden eingesetzt? Sind eingesetzte Arbeitsmittel umweltverträglich? Unter welchen Arbeitsbedingungen wird das Produkt hergestellt? Entstehen Produktionsabfälle? Wie werden Produktionsrückstände entsorgt? Was davon kann wiederverwertet werden?

Genauso muss der Transport selbst hinterfragt werden. Sind die Transportmittel geeignet? Welche Verpackung ist notwendig?

Bei der Montage bedarf es in der Regel weiterer Werkstoffe und Werkzeuge. Auch Arbeitsbedingungen sind hier relevant.

Absolut kritisch sind die Nutzung sowie der Verbrauch von Ressourcen über die Lebensdauer des Produktes. Kann diese grundsätzlich effizienter gestaltet oder verlängert werden? Wie sieht die Wartung aus?

Fragen in Bezug auf Entsorgung und Wiederwertung respektive Wiederverwendung gewinnen an Bedeutung. Nimmt der Hersteller das Produkt zurück? Kann es recycelt oder anderweitig genutzt werden? (Siehe Abb. 9.4).

Frage 110: Cradle to Cradle als Ansatz, neue Wege zu gehen?

Cradle to Cradle ist ein Ansatz, der Ende der 1990er-Jahre entwickelt wurde. Heute wird der Ansatz von der gemeinnützigen Ellen MacArthur Foundation unterstützt und vorangetrieben. Das Ziel ist, von einer linearen zu einer Kreislaufwirtschaft zu gelangen. Alle Materialien und Nährstoffe sollen möglichst sicher, d. h. ohne Negativauswirkungen auf ihr Umfeld, und unendlich im Umlauf zirkulieren.

Drei Grundprinzipien bilden das Fundament des Cradle-to-Cradle-Ansatzes:

- Abfall wird als Konzept abgeschafft, denn Abfall des einen ist die Nahrung des anderen.
- Die Nutzung von erneuerbaren Energien wird maximiert und ersetzt fossile Energieträger.

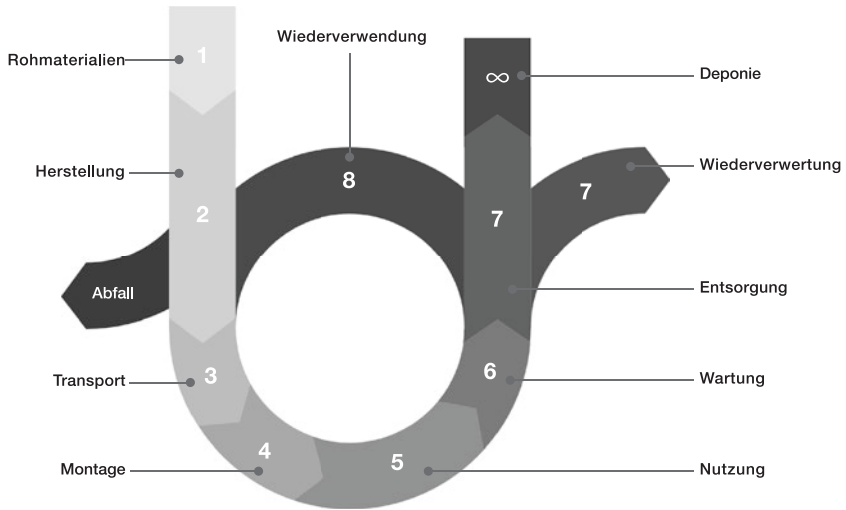


Abb. 9.4 Der Life-Cycle-Assessment als Grundlage für Veränderungspotenzial

- Menschliche und natürliche Ökosysteme werden geachtet und negative Auswirkungen durch einen kontinuierlichen Stakeholderdialog minimiert.

Im Design wird zwischen biologischen und technischen Kreisläufen unterschieden. Bei biologischen Kreisläufen zirkulieren Verbrauchsgüter, die nach ihrem Gebrauch in den Kreislauf als Kompost oder als Nährstoffe neuen Produkten zurückgeführt werden. Die Gebrauchsgüter der technischen Kreisläufe, sprich Materialien, Rohstoffe und Wertstoffe, können nach ihrem Gebrauch verlustfrei zurückgewonnen werden. Neue Ansätze kann hier unter anderem die Bionik liefern, bei der versucht wird, Naturphänomene auf die Technik zu übertragen (siehe Abb. 9.5).

Die Europäische Kommission hat 2015 ein ambitioniertes Circular-Economy-Programm auf den Weg gebracht, von dem sie sich mehr Wettbewerbsfähigkeit, neue Arbeitsplätze und nachhaltiges Wachstum verspricht sowie die Entwicklung eines CO₂-neutralen, ressourceneffizienten, europäischen Binnenmarktes. Schwerpunkte wurden wie folgt gesetzt:

- Circular Design und Produktionsprozesse
- Vergleichbare und zuverlässige Verbraucherinformationen
- Verwandlung von Abfall in Ressourcen
- Nutzung von Sekundärrohstoffen
- Umgang mit Plastik über den Materiallebenszyklus

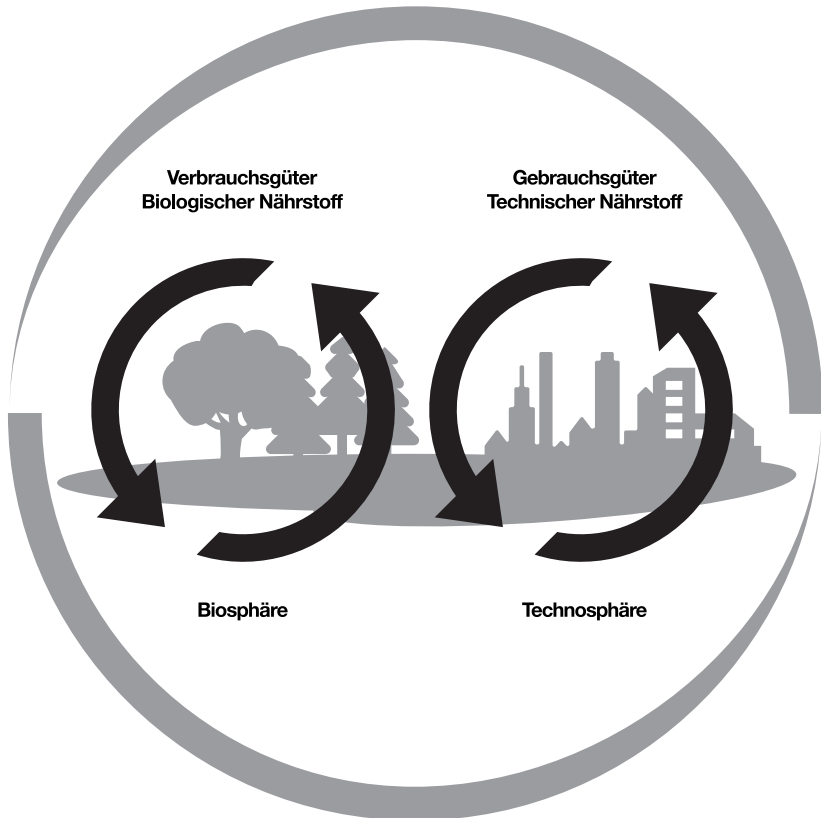


Abb. 9.5 Cradle to Cradle als neuer Maßstab für den Produktlebenszyklus. (Quelle: Vereinfachte Darstellung einer Circular Economy in Anlehnung an Ellen MacArthur Foundation 2013)

In diesem Zusammenhang wurde eine Vielzahl von Initiativen auf den Weg gebracht, die über die Jahre ihre Wirkung entfalten.

Frage 111: Hat Produktdesign Folgen für die Entwicklung nachhaltiger Produkte?

Das *Lowell Center Framework for Sustainable Products* in Massachusetts (USA) schätzt, dass 70 % der Lebenszykluskosten eines Produktes bereits in der Designphase bestimmt werden. Deshalb kann die Bedeutung von Produktdesign im Kon-

Tab. 9.1 Ansatzpunkte für nachhaltige Produktentwicklung

Closed-Cycle-Design	Mit diesem Ansatz soll ein geschlossener Kreislauf entstehen, in dem Rohstoffe, Materialien und Wertstoffe unendlich genutzt werden können. Neben der hohen Ökoeffektivität und verbesserten Wirtschaftlichkeit werden Unternehmen unabhängiger von Preisschwankungen an den Rohstoffmärkten.
Design for „X“	Das „X“ wird jeweils durch den angestrebten Verbesserungsansatz ersetzt. So kann „X“ zum Beispiel für Recycling, Zurückbau, biologische Abbaubarkeit, Umwelt oder Life-Cycle-Assessment stehen. Der Produktdesignprozess richtet sich auf die jeweilige Zielsetzung aus.
Product Stewardship	Hierbei steht die Produktverantwortung im Fokus, d. h. die Bereitschaft des Unternehmens, die Verantwortung für die Auswirkungen des Produkts auf das Umfeld zu tragen bzw. negative Externalitäten kontinuierlich zu verbessern.
Fairtrade	Fairtrade bietet einen standardisierten Rahmen für die soziale, ökologische und ökonomische Entwicklung für Produzenten und verpflichtet diese, den Zulieferern angemessene, stabile Preise zu zahlen und sich für Gemeinschaftsprojekte einzusetzen.
Factor 10	Das Factor-10-Institut unterstützt eine nachhaltige Entwicklung durch erhöhte Ressourceneffizienz in allen industriellen Prozessen um den Faktor 10.
Zero Emissions/ Zero Waste	Ziel ist es, über ein geeignetes Design Abfall im Ansatz sowie jegliche Emissionen zu vermeiden.

text von Nachhaltigkeit nicht genug hervorgehoben werden – insbesondere bei der Neuentwicklung, aber genauso in einem Reengineeringprozess. Denn die Zielsetzung der Ressourceneffizienz und Sozialverträglichkeit kann nur mit einem Umdenken und Neudenken der Produkte erreicht werden.

Auch wenn grundsätzlich ähnliche Ergebnisse erreicht werden sollen, nämlich mehr Ökoeffizienz und bessere Sozialverträglichkeit im weitesten Sinne, gibt es unterschiedliche Ansatzpunkte, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen (siehe Tab. 9.1).

Frage 112: Welche Chancen entstehen durch die Digitalisierung für den Klimaschutz?

Es ist offensichtlich, dass die zunehmende Digitalisierung einen gewaltigen Einfluss auf alle Wirtschaftszweige sowie das gesellschaftliche Leben insgesamt hat und tiefgreifende Veränderungen mit sich bringt. Es reicht, wenn an dieser Stelle exemplarisch die neuen Möglichkeiten, die sich mit dem *Smart Phone* etablieren, die allgemeine Vernetzung von Dingen mit dem sogenannten IoT – *Internet of*

Things, oder sogar künstliche Intelligenz (KI) genannt werden. Auch das Klima kann davon profitieren, wenn Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) gezielt für die Reduktion von Treibhausgasen eingesetzt werden.

Der Sammelbegriff hierfür lautet *Greening through ICT* und steht für die durch digitale Technologien erzielten Effekte in anderen Sektoren als die Computerbranche selbst wie zum Beispiel Transport oder Industrieproduktion. Diese indirekten Effekte können ein hohe Hebelwirkung entfalten und werden als entscheidend für das Erreichen der Pariser Klimaziele betrachtet. Es wird auch von *Enablement* (Ermöglichung/Befähigung) gesprochen.

Verschiedene Studien sehen derzeit das größte Einsparpotenzial in 6 Sektoren: Elektrizität und Wärme, Transport, Gebäude, Industrieproduktion, Landwirtschaft und Medien (siehe Tab. 9.2).

Wichtig ist natürlich die differenzierte Betrachtung zwischen dem THG-Reduktionspotenzials und dem THG-Fußabdruck des IKT-Sektors: der sogenannte Enablement-Faktor. Auch ist es wichtig darauf zu achten, dass Fortschritte in einem Sektor keine negativen Effekte durch Veränderung des Konsumentenverhalten, Inanspruchnahme von kritischen Rohstoffen oder IT-Sicherheit entstehen.

Tab 9.2 Übersicht über Anwendungsfälle mit signifikantem Reduktionspotenzial

Sektor	Anwendungsfälle
Elektrizität und Wärme	Laststeuerung
Transport: Virtuelle Mobilität	Vermeidung von Pendelwegen durch mobiles Arbeiten Vermeidung von Geschäftsreisen durch Videokonferenzen
Transport: Intelligenter Transport	Optimierte Routenplanung Intelligente Verkehrsüberwachung und -steuerung Reduktion des Treibstoffverbrauchs durch Einsatz digitaler Technologien im Fahrzeug
Transport: Logistik	Höhere Kapazitätsauslastung der Fahrzeuge und Vermeidung von Wegstrecken und Leerfahrten
Gebäude	Automatisierung der Gebäudesteuerung
Industrieproduktion	Produktionsprozessoptimierung (z. B. Fernwartung) Intelligente Motorsteuerung
Landwirtschaft	Produktionsprozessoptimierung in der Landwirtschaft (z. B. Automatisierung) Verbesserte Überwachung und Steuerung von landwirtschaftlichen Maschinen Überwachung des Gesundheitszustands von Nutztieren und optimierte Fütterung Reduktion von Lebensmittelabfällen und -verlusten durch Erhöhung der Transparenz entlang der Wertschöpfungskette

Quelle: Bitkom 2020: Klimaschutz durch digitale Technologien – Chancen und Risiken – Kurzstudie

Anmerkung: Direkte Optimierungseffekte in der IKT-Branche selbst werden als *Green IT* bezeichnet und betreffen den gesamten Lebenszyklus der digitalen Hardware (siehe Frage 62).

Frage 113: Wie kann der Carbon Footprint zahlenbasierte Handlungsansätze aufzeigen?

Ein *Carbon Footprint* (CO₂-Fußabdruck) ermittelt die Menge an Treibhausgasemissionen, die von Organisationen, Produkten, Ländern, Personen oder auch Veranstaltungen verursacht werden. Es wird auch von einer CO₂-Bilanz gesprochen. Obwohl sich der Begriff auf CO₂ bezieht, werden möglichst alle Treibhausgase erfasst und in sogenannte CO₂-Äquivalente umgerechnet.

Zur Ermittlung eines *Carbon Footprint* aus Unternehmenssicht wird die gesamte Lieferkette betrachtet und die Emissionen in 3 Kategorien unterteilt:

Als *Scope 1* werden direkt verursachte Emissionen ermittelt, d. h. Emissionen aus eigener Brennstoffverbrennung oder firmeneigenen Transportmitteln.

Scope 2 umfasst energiegebundene, indirekte Emissionen, was den Emissionen aus eingekaufter Energie (Elektrizität oder Fernwärme) entspricht.

Scope 3 sind indirekte Emissionen, die durch erbrachte Dienstleistungen Dritter oder erworbene Vorleistungen sowie die spätere Weiterverarbeitung oder Nutzung entstehen (siehe Abb. 9.6).

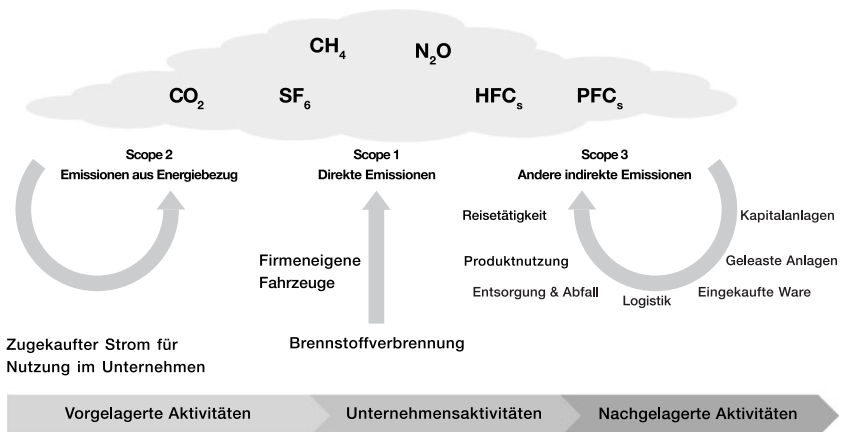


Abb. 9.6 Grundlage zur Messung des Carbon Footprint. (Quelle: World Business Council for Sustainable Development and World Research Institute, 2004 The Greenhouse Gas Protocol revised)

Die Ermittlung eines *Carbon Footprint* unterliegt wenigen rechtlichen Vorschriften. Zur Orientierung dienen die Umweltmanagementnorm ISO 14064 oder Empfehlungen der GRI (GHG GRI 4.0). Im Unternehmenskontext wurde eine solche Berechnung bislang häufig auf Druck von Investoren abgefragt und im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlicht. Immer neue Regulierungen fordern Unternehmen allerdings auf solche Informationen verpflichtend zu ermitteln und verifizieren zu lassen. Unternehmen, die das Thema Risiko und Klimawandel vollumfänglich erfasst haben, gehen diesen Weg aus eigenem Interesse, um die Robustheit ihres Geschäftsmodells sicherzustellen.

Auf Basis des *Carbon Footprint* erkennt ein Unternehmen schnell anhand von ermitteltem Zahlenmaterial, wo Handlungsbedarf entlang der eigenen Wertschöpfungskette besteht und sich Aktivitäten besonders auszahlen. Dabei wird erwartet, dass sich Unternehmen messbare Reduktionsziele setzen und die Umsetzung nachverfolgt und dokumentiert wird. Kurzfristig geht eine CO₂-Reduktion meist mit Effizienzsteigerungen einher oder kann gegebenenfalls auch als ein positives Produktmerkmal hervorgehoben werden. Denn genauso bedeutend ist es, durch eigene verbesserte Technologien den Fußabdruck seiner Kunden zu verbessern. Zur Verdeutlichung kann das Beispiel der englischen Supermarktkette Tesco herangezogen werden, die zunächst vermutete, dass die höchsten Emissionen im Zusammenhang mit der Produktauslieferung in den einzelnen Märkten durch ihre LKW-Flotte stehen. Die CO₂-Bilanz hat jedoch aufgezeigt, dass der hohe Stromverbrauch der Kühltaggregate in den Märkten selbst höhere Emissionen verursachte. Deshalb konzentrierte sich Tesco zunächst darauf, diese Geräte auszutauschen, um sowohl Stromkosten als auch die Emissionen des Unternehmens zu reduzieren. Für Unternehmen aus der Automobilbranche entstehen die meisten Emissionen bei der Nutzung des Produktes, also beim Fahren. Deshalb investieren die Unternehmen seit Jahren viele Anstrengungen in die Entwicklung effizienterer Motoren. Während die ursprüngliche Motivation im Zusammenhang mit hohen Spritpreisen stand, sind mittlerweile Maßnahmen des Gesetzgebers in Bezug auf CO₂-Schwellenwerte ausschlaggebend. Ein besseres Verständnis für das eigene Wirken führt zu neuen Produktideen oder Veränderungen. Das infolge des Onlinehandels verursachte Transportaufkommen hat in den letzten Jahren überproportional zugenommen. Wie können Anreize für Verbraucher geschaffen werden, weniger zurückzusenden, wie können die Kosten der Auslieferung optimiert werden? Viele kleine Schritte wurden vor diesem Hintergrund zum Beispiel seitens DHL Deutsche Post mit Packstationen oder Liefervereinbarungen vorgenommen – diese gilt es auszubauen.

Frage 114: Welche Chancen bieten Science based Targets bei der Entwicklung einer effektiven Klimastrategie?

Trotz vieler Anstrengung seitens der Unternehmen ihren CO₂-Fußabdruck festzustellen und ihre CO₂-Bilanz zu verbessern, ist klar, dass die bisherigen Bemühungen nicht ausreichend sind. Laut Manfred Fishedick, Vizepräsident des Wuppertal-Instituts für Klima, Umwelt und Energie, in einem Artikel im Handelsblatt vom 10. Juli 2019 müssen die Emissionen jährlich um mehr als 4 % reduziert werden, um die Vorgaben des Pariser Klimaschutzabkommen einzuhalten.

Die Initiative der *Science based Targets* stellt einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen den Forderungen aus dem Pariser Klimaabkommens und der Effektivität der Anstrengungen der Unternehmen her. Aufgrund der Allokationsszenarien wie das B2DS (*Below Two Degree Scenario*) der IEA wird den Unternehmen vorgegeben, wie viele Treibhausgase sie jährlich bis 2030 respektive 2050 freisetzen dürfen, um langfristig im Einklang mit den übergeordneten Klimazielen von Paris aber insbesondere den Vorgaben der EU für in Europa agierenden Unternehmen zu sein.

Das stellt die Unternehmen vor eine nun sehr konkrete und messbare Herausforderung, denn die wissenschaftlich fundierten CO₂-Einsparziele geben einen notwendigen Entwicklungspfad vor und darauf basierend kann wiederum die Effektivität entsprechender Investitionsprojekte bewertet werden. Mit der Vorgabe eines Klimaziels für jedes Unternehmen wird es zwingend erforderlich, nicht nur Reduzierungsmaßnahmen zu initiieren, sondern eine entsprechende Klimastrategie zu entwickeln, die aufzeigt, wie sich das Unternehmen mit seinen Aktivitäten langfristig entweder auf den vorgegebenen Zielkorridor hinbewegt oder sich bereits innerhalb des Zielkorridors bewegt.

Somit entwickelt sich das Thema der Treibhausgasemissionen zu einem zwingenden Element der gesamten Unternehmensstrategie, da es durch den hergestellten Zusammenhang zwischen CO₂-Fußabdruck von Unternehmensaktivitäten, Auswirkungen von CO₂-mindernden Investitionen und übergeordneten Klimazielen einen neuen Stellenwert erlangt. Auch wird eine bessere Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen eines Sektors hergestellt. Dies ist entscheidend für die Bewertung des Unternehmens seitens institutioneller Investoren und Anteilseigner, Banken, Geschäftspartnern in der Lieferkette, Mitarbeitern sowie der Nachhaltigkeits-Community im Allgemeinen.

Frage 115: Welche Rolle spielen Stakeholder in der Nachhaltigkeitsdiskussion?

Als Stakeholder werden generell alle Parteien (Einzelpersonen oder Gruppierungen) bezeichnet, die von den Unternehmensaktivitäten betroffen oder an ihnen beteiligt sind, ein Interesse daran haben oder möglicherweise Einfluss darauf nehmen können. Es wird häufig auch von Interessens- oder Anspruchsgruppen gesprochen.

In einem engen Verständnis der eigenen Organisation sind unmittelbare Stakeholder insbesondere die Eigentümer oder Anteilseigner und natürlich die Kunden oder Auftraggeber. Aber auch andere Personengruppen können Ansprüche, Forderungen und spezielle Interessen gegenüber der Organisation haben. Hierzu gehören selbstverständlich Mitarbeiter und Lieferanten.

In einem erweiterten Selbstverständnis der Unternehmen und ihrer Wertschöpfung gewinnen zusätzliche Stakeholder an Bedeutung, denn es gilt auch ökonomische, soziale, ethische und ökologische Interessen und Erwartungen relevanter Stakeholder im Unternehmensumfeld zu kennen und sie weitestgehend in die Entscheidungsfindung des Managements einzubinden. Unternehmen sind aufgefordert, sich mit den Auswirkungen ihres Tuns über die gesamte Lieferkette hinweg auseinanderzusetzen. Hinzu kommen Anforderungen aus der Gesellschaft im weitesten Sinne.

In vielerlei Hinsicht ist das ein komplexes und aufwendiges Unterfangen insbesondere ob der Fülle möglicher Stakeholder und der unterschiedlichen Nach-

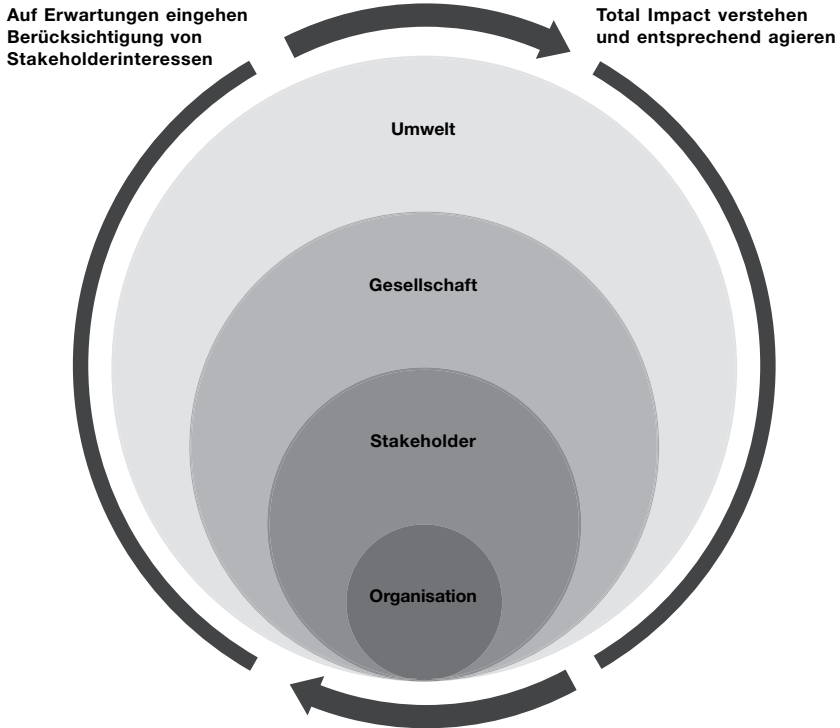


Abb. 10.1 Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Umfeld. (Quelle: ISO/FDIS 26000(2010b), Guidance on Social Responsibility, Impacts, Interests and Expectations)

haltigkeitsinteressen, die zudem durchaus in Konflikt zueinander stehen können (siehe Abb. 10.1).

Folgende Nachhaltigkeitsthemen besetzen hierbei eine besondere Rolle:

Unternehmensrichtlinien, Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt, faire Geschäftsmethoden, Verbraucherbelange, gesellschaftliches Engagement und Entwicklung.

Frage 116: Was spricht für einen intensiven Stakeholderdialog?

Die unternehmenseigene strategische Zielsetzung und damit verbunden relevante Interessen und Erwartungen der Stakeholder bestimmen maßgeblich die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens und seine Entwicklung.

Im Dialog zwischen Stakeholdern und Unternehmen wird identifiziert, was für jede Partei von Bedeutung, gegebenenfalls problematisch und relevant ist. Konkrete Themen werden adressiert und aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet.

Die Gestaltung des Dialogs selbst kann vielfältig sein und je Personengruppe in sehr unterschiedlichen Formen stattfinden. Wichtig ist, dass das Unternehmen offen und transparent über die derzeitige Situation oder den Entwicklungsstatus in den einzelnen Themenbereichen berichtet und ehrlich an dem Feedback der Stakeholder interessiert ist.

Dafür gilt es Stakeholderbelange zu verstehen und grundsätzlich als wichtige Anliegen anzuerkennen und bereit zu sein, sich ernsthaft mit diesen auseinanderzusetzen. Was nicht bedeutet, dass sämtliche Stakeholderbelange berücksichtigt werden müssen – jedoch sollten wesentliche Erkenntnisse in die Entscheidungsfindung des Managements einfließen.

Die konsolidierten Ergebnisse des häufig im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse geführten Stakeholderdialogs erlauben die Ableitung eines Zielbilds und der angestrebten Positionierung in der Zukunft. Auf Basis eines Abgleichs zwischen Zielvorstellung und aktuellem Status in Form einer Gap-Analyse ist im nächsten Schritt ein Maßnahmenplan zu entwickeln, um das Zielbild zu erreichen. Es ist dann Aufgabe des Managements, entsprechende Strukturen aufzusetzen und die Umsetzung der Maßnahmen voranzutreiben. Anhand von *Key Performance Indicators* (KPIs) werden die Maßnahmen gesteuert und Fortschritte festgestellt. Über die erzielten Ergebnisse – auch mögliche negative Entwicklungen oder Rückschläge – sollte den Stakeholdern regelmäßig berichtet werden.

Frage 117: Wie werden relevante Stakeholder erkannt?

Die erste Herausforderung besteht darin, die unterschiedlichen Stakeholder im gesamten Unternehmensumfeld zu identifizieren. Dies kann beispielsweise in einem Brainstormingprozess anhand einer Reihe von Fragen erfolgen. Ziel ist herauszufinden, wer von den Unternehmensaktivitäten betroffen ist, daran beteiligt ist, ein Interesse daran hat oder Einfluss ausüben kann.

Dabei ist es wichtig, eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen und die gesamte Wertschöpfungskette im Auge zu behalten. Kernthemen, die hier aus Nachhaltigkeitssicht eine Rolle spielen, sind u. a. Richtlinien der Unternehmensführung, das Einhalten von Menschenrechten, faire Arbeitsbedingungen und operative Rahmenvereinbarungen, Umwelt- und Klimaschutz, Verbraucherbelange sowie gesellschaftlicher Diskurs und Entwicklung.

Konkrete Fragestellungen könnten lauten:

- Wem gegenüber ist das Unternehmen rechtlich verpflichtet?
- Wer könnte positiv oder negativ von den Unternehmensentscheidungen betroffen sein?
- Wer könnte Bedenken gegen die Entscheidungen und Tätigkeiten des Unternehmens äußern?
- Wer war in der Vergangenheit von ähnlichen Fragestellungen betroffen?
- Wer könnte Einfluss auf das Unternehmen nehmen?
- Wer hätte einen Nachteil, wenn er nicht in den Stakeholderdialog einbezogen wird?
- Wer ist in der Lieferkette betroffen?

Gleichzeitig ist es hilfreich, eine Kategorisierung der Anspruchsgruppen vorzunehmen, um das eigene Blickfeld zu erweitern.

Interne Anspruchsgruppen	Anteilseigner, Aufsichtsrat, Vorstand, Mitarbeiter
Wirtschaftliche Anspruchsgruppen	Lieferanten, Kunden, Auftraggeber, Kapitalmarkt, Bewerber
Gesellschaftliche Anspruchsgruppen	Anrainer, regulierende Behörden, Wissenschaft und Forschung, Verbände, NGOs, Medien
Vertreter der Ökosysteme	Umweltbehörden, Wissenschaft, NGOs, Medien

Insbesondere bei der erstmaligen Identifikation von Stakeholdern ist es sinnvoll und empfehlenswert, den Prozess mit Vertretern aller Unternehmensbereiche durchzuführen und die Ergebnisse zu konsolidieren und zu visualisieren. Dabei sollten jeweils auch Erwartungen und Auswirkungen dokumentiert werden.

Frage 118: Wie werden die Top-Stakeholder priorisiert?

Für die Priorisierung der Stakeholder können 2 wesentliche Kriterien herangezogen werden:

- die Betroffenheit insgesamt oder bei einzelnen Themen und
- die Macht, Einfluss zu nehmen.

Bei der Betroffenheit werden sowohl der Grad (wenig bis stark betroffen) sowie die Art (positiv oder negativ betroffen) analysiert. Zur differenzierten Einschätzung kann die Betroffenheit rund um die Kernthemen *Governance*, Menschenrechte,

Arbeitsbedingungen, operative Rahmenvereinbarungen, Umwelt, Verbraucherbelange sowie gesellschaftlicher Diskurs und Entwicklung für jeden identifizierten Stakeholder bewertet werden.

Zudem ist das Machtpotenzial der Stakeholder einzuschätzen. Die Möglichkeiten zur Einflussnahme einzelner Stakeholder sind meist sehr unterschiedlich und sollten im Zusammenhang mit Risiken und Chancen bewertet und die damit einhergehende Bedeutung der Stakeholder für die Geschäftsstrategie beurteilt werden.

So entsteht ein sehr differenziertes Stakeholderbild. Einerseits können Stakeholder über eine hohe regulatorische Macht verfügen, jedoch wenig betroffen sein. Andererseits zählen beispielsweise auch Arbeitnehmer in der Lieferkette dazu, die über nahezu keine eigene, direkte Macht verfügen, jedoch von Nachhaltigkeitsaspekten in den Bereichen Menschenrechte und Arbeitsbedingungen stark betroffen sind.

Dieses teilweise sensible Gefüge muss das Unternehmen verstehen und als Grundlage für weitere Entscheidungsprozesse nehmen (siehe Abb. 10.2).

Stakeholder ist jeder, der vom Handeln des Unternehmens betroffen ist bzw. der auf das Unternehmen einwirken kann. Im Dialog werden die wichtigsten Stakeholder und ihre Anliegen ermittelt.

Frage 119: Wie werden wesentliche Themen und Interessen der Stakeholder identifiziert?

Die Bestimmung der wesentlichen Handlungsfelder stellt eine große Herausforderung dar, denn Einzelthemen stehen bei unmittelbar betroffenen Stakeholdern stark im Fokus, während diese für andere Anspruchsgruppen unwichtig oder sogar irrelevant sein können. Was für Unternehmen und ihre Stakeholder insgesamt von Relevanz ist, ergibt sich aus der konsolidierten Betrachtung verschiedener Faktoren. Die GRI empfiehlt, sowohl externe als auch interne Faktoren zu berücksichtigen. Auch hier kann ein Fragenkatalog zur Unterstützung herangezogen werden.

Externe Faktoren:

- Welche Anliegen und Themen wurden im Stakeholderdialog häufig angesprochen und explizit erwähnt?
- Was gilt allgemein als bedeutende Themen und Herausforderungen der Branche?
- Welche einschlägigen Gesetze und Bestimmungen, internationalen oder freiwilligen Vereinbarungen betreffen mein Unternehmen?
- Was sind solide abschätzbare Nachhaltigkeitswirkungen, -risiken oder -chancen in der nahen Zukunft?

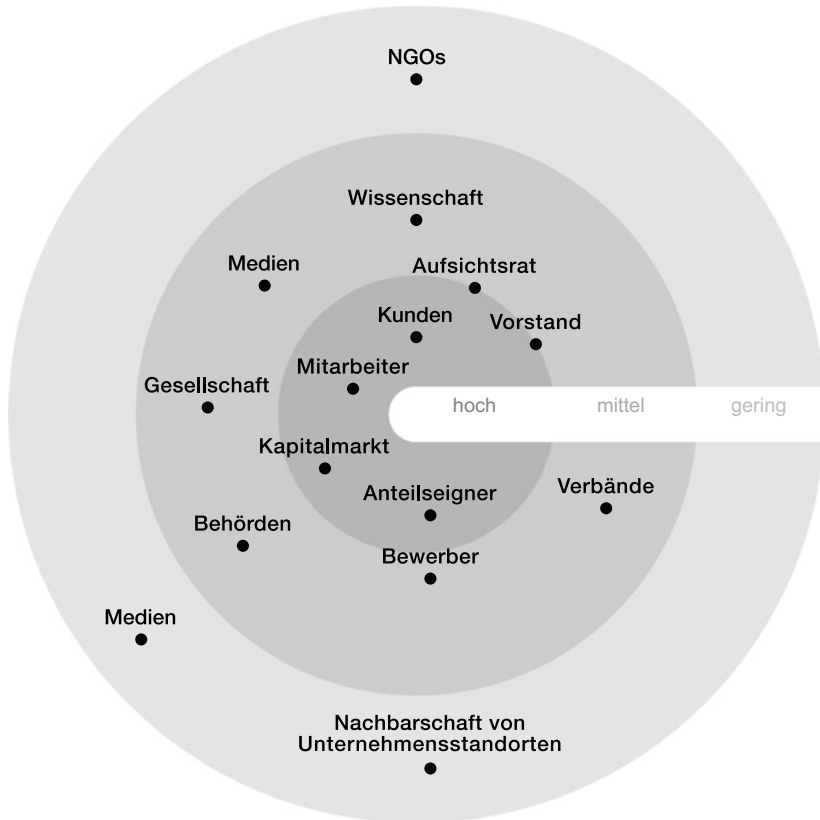


Abb. 10.2 Verteilung der mittel- und unmittelbaren Stakeholder des Unternehmens

Interne Faktoren:

- Welche zentralen Werte, Richtlinien und Ziele wurden für die Unternehmung vereinbart?
- Was sind Interessen und Erwartungen von Stakeholdern, die einen besonderen Anteil am Erfolg der Organisation haben, wie zum Beispiel Mitarbeiter und Anteilseigner?
- Welche erheblichen Risiken für die Organisation gibt es?
- Was sind maßgebliche Erfolgsfaktoren der Organisation?
- Was sind Kernkompetenzen der Organisation und auf welche Art und Weise können sie zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens beitragen?

Diese Abfrage ist nichts anderes als eine Analyse des Unternehmensumfelds, bei der die Wechselwirkungen zwischen den wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens und des Umfelds vollständig dargestellt und die Auswirkungen der einzelnen Einflussfaktoren gleichzeitig bestimmt und bewertet werden können. Dadurch wird erkannt, in welchem erweiterten Kontext und Spannungsfeld sich das Unternehmen bewegt und welche Entwicklungen und Anforderungen es kurz- bis langfristig beeinflussen.

Frage 120: Welche Schwerpunkte sind in der Kommunikation mit Stakeholdern zu setzen?

In der Wesentlichkeitsanalyse werden die Themen und gebündelten Interessen der Stakeholder in Zusammenhang mit der Bedeutung dieser Themen für das Unternehmen gebracht. Dabei ist auf Unternehmensseite möglichst die konkrete Auswirkung auf das Betriebsergebnis darzustellen.

Es versteht sich von selbst, dass ein Thema, das eine große Bedeutung sowohl für die Stakeholder als auch für das Unternehmen hat, eine hohe Managementaufmerksamkeit genießen sollte. Über Ziele, entsprechende Maßnahmen und über Fortschritte und Herausforderungen ist ausführlich zu berichten.

Themen, die von großer Bedeutung für das Unternehmen sind, aber weniger Relevanz für Stakeholder haben, sollten gleichermaßen eine hohe Aufmerksamkeit seitens des Unternehmens genießen. Die Berichterstattung kann hier auf wesentliche Themen und Entwicklungen beschränkt werden.

Die Kommunikationsmaßnahmen bei Themen, die eine untergeordnete Rolle für den Unternehmenserfolg spielen, aber von großer Bedeutung für Stakeholder sind, müssen gewährleisten, dass insbesondere Meinungsbildner abgeholt werden und die Dialogfähigkeit kontinuierlich gesichert ist. So können Positionen dargestellt und erklärt sowie spezifische Informationsbedürfnisse befriedigt werden.

Themen mit wenig Bedeutung für beide Seiten sind zu beobachten. Es muss nur sichergestellt sein, dass erkannt wird, wenn die Relevanz wächst (siehe Abb. 10.3).

Frage 121: Welche Ausprägungen der Stakeholderbeteiligung bieten sich an?

Eine Vielzahl von qualitativen und quantitativen Methoden ist denkbar, um Stakeholdern an einem aktiven Dialog mit dem Unternehmen zu beteiligen. Hierzu gehören zum Beispiel schriftliche Umfragen, das Messen des Online-Engagements,

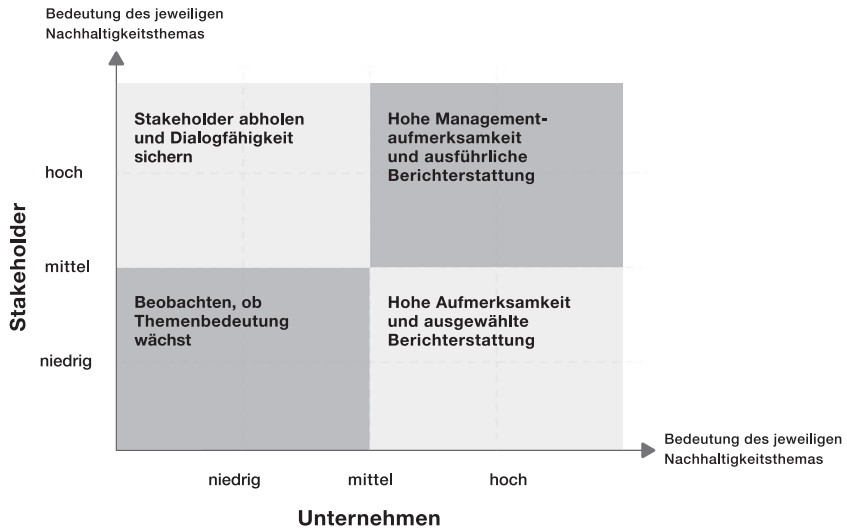


Abb. 10.3 Die Stakeholdermatrix als Grundlage zur Bestimmung von Kommunikationsstrategien. (Quelle: PMI 2008: Projektmanagement Standard, Project Communications Management)

also die direkte Interaktion mit der Unternehmenswebsite und deren Inhalten, telefonische oder Präsenzinterviews, Firmenpräsentationen, Fokusgruppen und Workshops.

Jedes Format verfolgt eigene Ziele, deshalb muss im Vorfeld klar sein, was der Dialog bezwecken soll. In jedem Fall sollte die Beteiligung von Stakeholdern aber als ein laufender und kontinuierlicher Prozess der Interaktion und des Dialogs betrachtet werden mit dem übergeordnetem Ziel, die Interessen und Belange der Stakeholder zu erkennen, zu verstehen, um wiederum darauf reagieren zu können.

Dabei sollte weder auf eine einzige Maßnahme noch auf eine einseitige Kommunikation gesetzt werden.

In der Umsetzung kann zwischen vollumfänglicher Kooperation mit einzelnen Stakeholdern oder der Partizipation in Form von Konsultationen bzw. der einfachen Information unterschieden werden.

Bei einem auf Kooperation ausgelegten Dialog gewährt das Unternehmen Beteiligten ein ausgesprochenes Mitsprache- und Mitgestaltungsrecht. Die Konsultation setzt auf das Mitdenken und das aktive Einholen von Meinungen der Stakeholder. Wobei in beiden Fällen zwischen Einbindungs- und Entscheidungsprozess getrennt wird. Die Entscheidungshoheit bleibt offensichtlich beim Unternehmen,

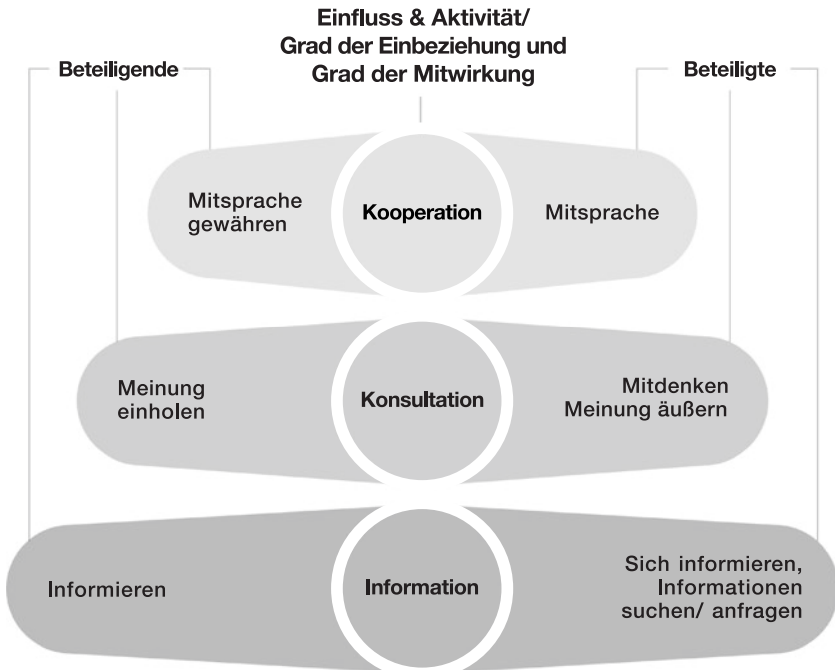


Abb. 10.4 Ausprägung der Beteiligung von Stakeholdern

allerdings würde das Missachten des Inputs wichtiger Beteiligter die Glaubwürdigkeit des Dialogs infrage stellen. Eine Abweichung muss transparent begründet werden.

Einen deutlich geringeren Grad der Einbeziehung stellt die zwar proaktive Information durch Bereitstellung oder Verteilung von Informationen dar, allerdings ist eine Rückkopplung seitens der Stakeholder zum Unternehmen nicht implizit vorgesehen (siehe Abb. 10.4).

Frage 122: Wie kann der Nutzen von Nachhaltigkeitsinitiativen vermittelt werden?

Für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen, deren Nutzen oft nicht unmittelbar zu spüren oder direkt sichtbar ist, braucht man zunächst überzeugte Verbündete in der Organisation. Teilweise muss hierfür ein Wandel in der Unternehmens-

kultur erfolgen. Anreizsysteme müssen verändert, Denkmuster durchbrochen werden. Treibende Kraft muss die Unternehmensführung sein.

Die beste Überzeugungsarbeit vom Topmanagement bis zur untersten Hierarchieebene leistet eine klare und schlüssige Zielsetzung inklusive der Darstellung des kurz-, mittel- oder langfristigen Wertbeitrags der jeweiligen Initiative.

Einmal mit klarem Ziel und messbaren Leistungskennzahlen auf den Weg gebracht, gilt es ehrlich, glaubhaft und regelmäßig über Veränderungen, Fortschritte und Rückschläge zu berichten. Dabei spielen die Relevanz des Themas und die Glaubwürdigkeit eine entscheidende Rolle, denn parallel steigt das Reputationsrisiko bei offensichtlichen Fehltritten. Entscheidend ist, dass die gesendeten Botschaften auf alle Ebenen kongruent sind (siehe Abb. 10.5).

Frage 123: Wie ist mit Widerständen inner- und außerhalb der Unternehmen umzugehen?

Widerstände im Kontext nachhaltiger Unternehmensführung sind häufig da anzutreffen, wo das Thema Nachhaltigkeit als zusätzlicher Ballast, administrativer Aufwand und wenig zielführend für die Unternehmensentwicklung betrachtet wird. Es ist auch nicht von der Hand zu weisen, dass der Aufbau von Strukturen und Systemen im Unternehmen mit zusätzlicher Arbeit verbunden ist. Die fehlende Begeisterung und Motivation für das Thema kann behoben werden, indem der Nutzen einer nachhaltigen Unternehmensführung dargestellt wird.

Grundvoraussetzung ist, dass die Entwicklung hin zu einer nachhaltigen Unternehmensführung vom Topmanagement mitgetragen wird und ein grundsätzliches Verständnis in der Organisation aufgebaut wird, dass

- das Unternehmen eine moralische Verpflichtung hat und Branchenvereinbarungen und gesetzliche Anforderungen einhalten muss;
- es darüber hinaus um Risiko- und Wertemanagement sowie Prozesseffizienz und Kostenreduktion geht und
- ein strategischer Vorteil durch Produktinnovation, Entwicklung neuer Märkte und Marktmodelle erzielt wird, der die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern soll.

Kommunikation auch innerhalb des Unternehmens wird zum wichtigen Erfolgsfaktor und ist Grundvoraussetzung, den damit einhergehenden Changeprozess erfolgreich zu gestalten. So kann Widerstand, der auf mangelndem Verständnis

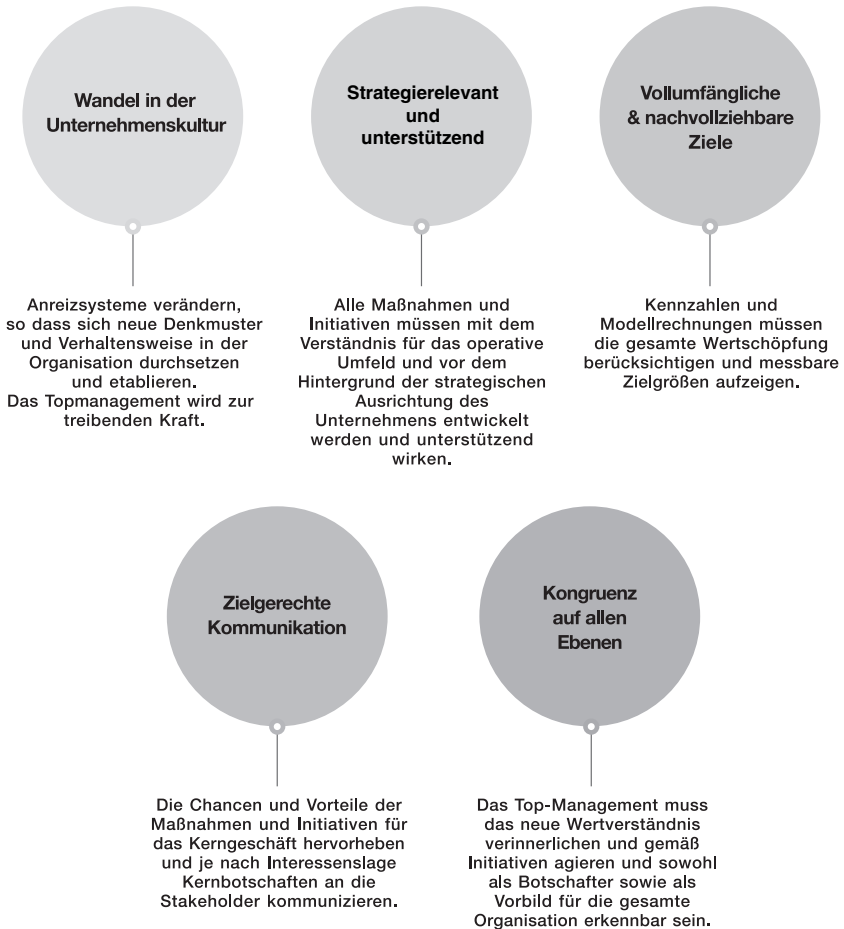


Abb. 10.5 Zur Vermittlung des Nutzens von Nachhaltigkeitsinitiativen. (Quelle: Peter Graf 2014b, OpenSAP, Sustainability and Business Innovation)

beruht, durch Information, Aufklärungsarbeit und Aufzeigen des großen Bildes abgebaut werden.

Ablehnung kann gleichermaßen entstehen, wenn die notwendigen Qualifikationen und Ressourcen nicht vorhanden sind. Es gilt die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen, die auch die Bedeutung des Themas für die Unternehmensführung widerspiegeln (siehe Abb. 10.6).



Abb. 10.6 Im Umgang mit Widerständen

Frage 124: Ist Leadership von Bedeutung?

Wenn nachhaltige Unternehmensführung als strategisches Thema verstanden wird, das die Anpassungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern und die erforderlichen Transformationsprozess aktiv mitgestalten soll, handelt es sich um eine Managementaufgabe – je besser die Führungskompetenz (das Leadership), desto erfolgreicher die Umsetzung.

Da im Nachhaltigkeitsmanagement neue bzw. andere Anforderungen gelten und unter ganzheitlicher Perspektive innovative Lösungen für Herausforderungen der Zukunft entwickelt und umgesetzt werden müssen, gilt es, bestimmt, mit Überzeugung und ohne Zögern aufzutreten, motivierend und mit Begeisterung voranzugehen, Stakeholder abzuholen, auf den Zukunftspfad zu führen und mitzunehmen. Dabei spielt die Fähigkeit, adressatengerecht zu kommunizieren und zu überzeugen, eine entscheidende Rolle.

Selbstverständlich hilft auch die Machtposition als Führungsperson im Unternehmen, den Weg zu bestimmen und die Umsetzung einzufordern. Dafür werden

entsprechend Ziele gesetzt, Budgets und Ressourcen zur Verfügung gestellt, Maßnahmen entwickelt sowie die dazugehörige Steuerung und Kontrolle vorgenommen.

Gleichzeitig gilt es an der Spitze ethische Prinzipien und Werte zu vertreten und vorzuleben. Die Führungspersönlichkeit prägt die gesamte Unternehmenskultur und das Selbstverständnis der Organisation.

Zusammenfassend zählen Aspekte von Leadership wie Vision, Macht, Werte und Persönlichkeit genauso im Nachhaltigkeitsmanagement und für die Bereitschaft, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, wie im traditionellen Managementselbstverständnis. Dabei gewinnt der Sinn der unternehmerischen Tätigkeit (*Purpose*) für die Stakeholder und ganz besonders für die junge Generation an Verbrauchern und Mitarbeitern an entscheidender Bedeutung.

Da das Prinzip nachhaltiger Unternehmensführung noch vergleichsweise neu ist bzw. der Weg in ein intelligentes, nachhaltiges und integratives System mit Ungewissheiten und Unsicherheiten gespickt ist, werden vor allem Pioniere und Vorbilder gebraucht. Dabei sind nicht nur die ganz großen, bahnbrechenden Veränderungen entscheidend, sondern genauso kleine Schritte, die langfristig zum Wandel beitragen können.

Frage 125: Welche Anforderungen hat der GRI-Standard an die Berichterstattung zum Stakeholderdialog?

Die GRI steht nicht nur selbst im kontinuierlichen Austausch mit den eigenen Stakeholdern, sondern fordert auch in den Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung Transparenz über die Auseinandersetzung mit und Einbindung von einzelnen Stakeholdern oder Stakeholdergruppen des Unternehmens über die gesamte Berichtsperiode hinweg.

Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen aufgefordert, die entsprechenden Stakeholder im Bericht zu benennen und gleichermaßen zu erläutern, auf welcher Grundlage die Auswahl dieser besonderen Stakeholder stattgefunden hat. Über die Prozessbeschreibung muss auch klar werden, warum sich das Unternehmen mit bestimmten Stakeholdern explizit nicht auseinandergesetzt hat.

In einem nächsten Schritt soll die Einbindung der Stakeholder sowohl auf qualitative wie auch quantitative Weise dargestellt werden. Hier gilt es zu beschreiben, welche methodischen Ansätze für den Dialog gewählt wurden. Hierzu zählen zum Beispiel Umfragen, Fokusgruppen, Expertengremien oder schriftliche Kommunikationskanäle. Gleichzeitig soll deutlich gemacht werden, in welcher Häufigkeit mit welchem Stakeholder ein Austausch stattfand.

Selbstverständlich soll weiter über die Inhalte der Kommunikation mit den Stakeholdern berichtet werden.

- Welche Kernthemen wurden behandelt?
- Was waren Bedenken der Stakeholder?
- Wie ist das Unternehmen auf die Kernthemen und Bedenken eingegangen?

Das Unternehmen muss weiter darstellen, inwiefern die Erkenntnisse aus dem Stakeholderdialog wiederum in die Identifikation von wesentlichen und materiellen Themen für die gesamte Ausrichtung der Nachhaltigkeitsstrategie einfließen. Auf dieser Grundlage entsteht die Wesentlichkeitsmatrix des Unternehmens.

Der GRI-Standard fordert eine umfassende Berichterstattung über Vorgehensweise und Inhalte des Stakeholderdialogs im Unternehmen. Der *Deutsche Nachhaltigkeitskodex* fordert hingegen nur eine Offenlegung der Vorgehensweise und Prozesse zur Identifikation der relevanten Stakeholder, zum regelmäßigen Austausch mit den Stakeholdern und zur Systematik, wie die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Dialog in den Nachhaltigkeitsprozess des Unternehmens zurückfließen.

Literatur

- Accenture and the UN Global Compact (2012) Sustainable energy for all, the business opportunity, a comprehensive analysis of priority actions across 19 industry sectors, Seite 10. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FEnvironment%2FSEFA.pdf
- Accountancy Europe (2019) 10 ideas to make corporate governance a driver for a sustainable economy. <https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/190527-Corporate-Governance-Cogito-NEW.pdf>
- BAFIN, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2019) Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, Konsultationsfassung. https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/dl_mb_umgang_mit_nachhaltigkeitsrisiken.pdf;jsessionid=1024C0B8F06FF9B3284B0794FA7E8CDF.2_cid363?__blob=publicationFile&v=2
- BASF Jahresbericht (2015) <http://www.bericht.basf.com/2015/de/>. Seiten 28–112
- BASF SE, Sustainability Strategy (2018) Sustainable solution steering, manual
- Belz F, Peattie K (2012) Sustainability marketing: a global perspective, 2. Aufl. Wiley, Chichester, UK, S 17
- Bitkom e.V. (2020), Klimaschutz durch digitale Technologien Chancen und Risiken - Kurzzstudie, <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Bitkom-Studie-Klimaschutz-durch-digitale-Technologien>
- Buhleier C (2019) Blick in die Praxis: Nicht finanzielle Berichterstattung (Vortrag im Rahmen einer Veranstaltung zu aktuellen Entwicklungen für die Aufsichtsratspraxis bei Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“) in Frankfurt am Main am 21.01.2019)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011) Die DIN ISO 26000: „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick. <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a395-csr-din-26000.html>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Wirtschaft und Menschenrechte, Ziele des NAP (2019) <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/Ueber-den-NAP/Ziele-des-NAP/art-ziele-nap.html>. Zugriffen am 13.10.2019

- Case P (2012) Managing sustainability risks and opportunities in the financial services, sector Non-Executive Directors Briefing, PwC UK, www.pwc.com
- Climate Action Tracker (2019) <https://climateactiontracker.org/>. Zugegriffen 06.09.2019
- Club of Rome (2019) <http://www.clubofrome.org/about-us/history/>. Zugegriffen am 15.05.2016
- Cooper A (2013) A strategic look at "Making the sustainability business case" (Vortrag von Accenture Sustainability Services im Rahmen eines Webinars organisiert von GreenBiz.com am 02.05.2013)
- Cramer A, Allison-Hope D, Taylor A, Richmond B, Bancelhon C (2018) Redefining sustainable business: management for a rapidly changing world, BSR. https://www.bsr.org/reports/BSR_Redefining_Sustainable_Business.pdf
- Deloitte (2017) CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, Ausweitung der nichtfinanziellen Unternehmensberichterstattung. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/risk/articles/csr-richtlinie.html>
- Deloitte (2018) Global center for corporate governance, sustainability and the board: what do Directors need to know in 2018? <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-sustainability-and-the-board.pdf>
- Deloitte (2019) The future of compliance 2019, Herausforderungen und Trends, Seite 31. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/audit/articles/future-of-compliance.html>
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK), DNK-Kriterien (2019) <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Criteria>. Zugegriffen am 15.07.2019
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK), NAP Wirtschaft und Menschenrechte (2019) <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/NAP>. Zugegriffen am 20.07.2019
- Deutsches Global Compact Netzwerk und econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2018) Neuer Impuls für die Berichterstattung zu Nachhaltigkeit? Studie zur Umsetzung des deutschen CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (2018). https://econsense.de/app/uploads/2018/06/Studie-CSR-RUG_econsense-DGCN_2018.pdf
- Drucker C (2013) Sustainability leadership in an Era of engagement (Vortrag von Weber Shandwick im Rahmen eines Webinars organisiert von GreenBiz.com am 20.08.2013)
- Econsense – Forum for Sustainable Development of German Business (2015) Assessing environmental and social impacts: information and guidance for organizations. https://econsense.de/app/uploads/2018/06/econsense_Assessing-Environmental-and-Social-Impacts_2015.pdf
- Edwards S (2009) Sustainable products projects, A new way of thinking: the Lowell Center Framework for Sustainable Products (2009), The Lowell Center for Sustainable Production at the University of Massachusetts Lowell, Seite 12
- Ellen Macarthur Foundation (2019) <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy>. Zugegriffen am 10.07.2019
- Ellen Macarthur Foundation and McKinsey Center for Business and Environment (2013) Growth within: a circular economy vision for a competitive Europe, Seite 24. https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_Growth-Within_July15.pdf
- Ellsworth P, Snow SK (2016) The 21st century investor: Ceres Blueprint for Sustainable Investing (2016), Ceres. <https://www.tiiproject.com/21st-century-investor-ceres-blueprint-sustainable-investing/>
- Engen T, DiPiazza S (2005) Beyond reporting: creating business value & accountability, WBCSD and PWC. <https://www.wbcsd.org/5hqj>

- Ernst & Young (2011) Climate change and sustainability, how sustainability has expanded the CFO's role
- Ernst & Young (2017) Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors? https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/04/EY_Is_your_nonfinancial_performance_revealing.pdf
- Ernst & Young survey in cooperation with GreenBiz Group: 2013 six growing trends in corporate sustainability (2013) <https://www.eycom.ch/en/Publications/20131022-2013-six-growing-trends-in-corporate-sustainability/download>
- Europäische Kommission, Directorate-general FISMA, commission action plan on financing sustainable growth. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018DC0097>
- Europäische Kommission, COP 21 UN-Klimakonferenz in Paris (2016) https://ec.europa.eu/commission/priorities/energy-union-and-climate-action-decarbonising-economy/cop21-un-climate-change-conference-paris_de. Zugriffen am 02.10.2016
- Europäische Kommission, Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union (2019) Guidelines on reporting climate-related information. https://ec.europa.eu/finance/docs/policy/190618-climate-related-information-reporting-guidelines_en.pdf
- Europäische Kommission > Energie, Klimawandel, Umwelt > Klimapolitik > EU Action > Emissionshandelssystem (EU-EHS) (2019) https://ec.europa.eu/clima/policies/ets_de. Zugriffen am 02.09.2019
- Europäische Kommission > Energie, Klimawandel, Umwelt > Klimapolitik > EU Action > Klimaschutz: Strategien und Ziele (2019) https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies_de. Zugriffen am 10.09.2019
- Europäische Kommission, EU taxonomy for sustainable activities (2019) https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-eg-taxonomy_en. Zugriffen 15.10.2019
- Europäische Kommission, Factsheet: Commission action plan on financing sustainable growth (2019) Seite 1 & 3. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/180308-action-plan-sustainable-growth-factsheet_en.pdf
- Europäische Kommission, Nachhaltige Finanzierung (2019) https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/green-finance_de. Zugriffen am 26.08.2019
- Europäische Kommission, New guidelines on reporting climate-related information (2019) Seite 2. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/company_reporting_and_auditing/documents/190618-climate-related-information-reporting-guidelines-overview_en.pdf
- Forum Nachhaltige Geldanlagen (2017) <https://forum-ng.org/de/>. Zugriffen 25.05.2017
- Fujitsu und Connect Research (2010) Green IT: the global benchmark, a report on sustainable IT in the USA, UK, Australia and India, Seite 9. http://www.ictliteracy.info/rf.pdf/green_IT_global_benchmark.pdf
- GEFMA, GEFMA 160 – die Richtlinie, Verantwortung! Nachhaltiges Facility Management für Umwelt-, Klima- und Ressourcenschutz, Seite 4. https://www.gefma.de/hashtag/detail/nachhaltigkeit/news/klimaschutz-durch-facility-management/index.php?eID=tx_securedownloads&p=95&u=0&g=0&t=1575480036&hash=43b2c01799d40d76e8012dec0ab55079af4a1fbb&file=/fileadmin/user_upload/GEFMA_Broschuere_Nachhaltigkeit_screen.pdf

- Giese G, Lee L, Melas D, Nagy Z, Nishikawa L (2017) Foundations of ESG investing, part 1: how ESG affects equity valuation, risk and performance, MSCI Research Insight. <https://www.msci.com/esg-foundations>
- Global Reporting Initiative (2013a) G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung: Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben, Seite 9. https://his-he.de/fileadmin/user_upload/Portal_Nachhaltige_Entwicklung/Indikatoren/German-G4-Part-One.pdf
- Global Reporting Initiative (2013b) G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung: Umsetzungsleitfaden, Seiten 8–16. https://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Aktuelles/Nachrichten/gri_g4_teil2_deutsch.pdf
- Global Reporting Initiative (GRI). www.globalreporting.org
- GreenBiz Group (2019) 2019 State of green business, GreenBiz Group/Trucost ESG Analysis/S&P Global. <https://www.greenbiz.com/report/2019-state-green-business-report>
- Häßler D, Wilhelm A (2017) Nachhaltige Kapitalanlagen für institutionelle Investoren, Einstiegshilfe, Forum Nachhaltige Geldanlagen
- Häßler D, Wilhelm A, Tober C, Atalay N (2019) Nachhaltige Kapitalanlagen für institutionelle Investoren, Einstiegshilfe, Forum Nachhaltige Geldanlagen
- HR Research Institute (2019) The state of employee engagement in 2019, leverage leadership and culture to maximize engagement. <https://offers.inspiresoftware.com/employee-engagement-2019>
- International Organization for Standardization (ISO) and Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2017), ISO 26000 and OECD Guidelines: Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility, and OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2011) <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf>
- International Standard ISO/FDIS 26000 (2010a) Principles of social responsibility, Clause 4.2 Accountability and Clause 4.3 Transparency
- International Standard ISO/FDIS 26000 (2010b) Recognizing social responsibility, Clause 5.2.1 Impacts, interests and expectations
- International Standard ISO/FDIS 26000 (2010c) Guidance on social responsibility core subjects, Clause 6.1 General
- KPMG (2012) Expect the unexpected: building business value in a changing world, executive summary; KPMG International Cooperative (2012), Seiten 2, 3 & 15. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2012/05/Expect-the-unexpected-executive-summary-eng.pdf>
- KPMG (2016) True value case study, Seite 5. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/holcim-ambuja-cement-case-study-12-11-2016.pdf>
- Kritkauský R, Schmidt C, Wenig X (2011) Handbook for implementers of ISO 26000, global guidance standard on social responsibility, designed by ECOLOGIA for small and medium sized businesses, version two
- Lexikon der Nachhaltigkeit, UN Weltumweltkonferenz Stockholm, 1972 (2016) https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/uno_konferenz_stockholm_1972_688.htm. Zugriffen am 17.05.2016
- Lexikon der Nachhaltigkeit, Weltgipfel Rio de Janeiro, 1992 (2016) https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/weltgipfel_rio_de_janeiro_1992_539.htm. Zugriffen am 19.05.2016
- Lexikon der Nachhaltigkeit, World Commission on Environment and Development (WCED) (2016) https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm. Zugriffen am 19.05.2016

- Moffat A (2010) The 21st century corporation: the Ceres Roadmap for sustainability, Ceres Group. https://www.ceres.org/sites/default/files/reports/2017-03/Ceres_Roadmap_for_Sustainability_2010.pdf
- Moss KR (2012) Anders Wirtschaften, Harvard Business Manager, Ausgabe: Februar 2012
- New Climate Economy c/o World Resources Institute (2014) Better growth, better climate: the new climate economy report, The Global Report (2014), The Global Commission on the economy and climate. <https://newclimateeconomy.report/2014/misc/downloads/>
- Noerr LLP (2019) <https://www.noerr.com/de/newsroom/news/regierungsentwurf-zur-umsetzung-der-zweiten-aktionsrechterichtlinie-arug-ii>. Zugegriffen am 06.12.2019
- OpenSAP, Online Kurs (2019) Sustainability: learning from leading companies. <https://open.sap.com>
- OpenSAP, Online Kurs, Jeffrey C. Thomson (2018) Improving confidence in sustainability performance data. <https://open.sap.com>
- OpenSAP, Online Kurs, Peter Graf (2014a) Sustainability and business innovation, week 1 unit 4: engaging top management. <https://open.sap.com>
- OpenSAP, Online Kurs, Peter Graf (2014b) Sustainability and business innovation, week 5 unit 1: stakeholder engagement. <https://open.sap.com>
- PMI Project Management Institute (2008) A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) Fourth Edition, Chapter 10: project communications management, Seite 249
- Porter M, Kramer M (2011) Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review 1/2011, Seiten 62–77
- PRB Principles of Responsible Banking (2019) <https://www.unepfi.org/>. Zugegriffen am 26.09.2019
- PRI Principles of Responsible Investment (2019) <https://www.unpri.org/>. Zugegriffen am 16.08.2019
- PWC (2012) Prospering in an era of uncertainty, The Case for Resilience. <https://pwc.blogs.com/files/the-case-for-resilience1.pdf>
- PWC, Measuring and managing total impact. – strengthening business decisions for business leaders, www.pwc.com/totalimpact. Zugegriffen am 02.08.2019
- PWC Newsletter, Update zu aktuellen Entwicklungen des HGB, HGB Direkt, Bundestag beschließt CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, Ausgabe 02.03.2017. <https://www.pwc.de/de/newsletter/kapitalmarkt/assets/hgb-direkt-ausgabe-2-maerz-2017-bundestag-beschlie%C3%9Ft-csr-richtlinie-umsetzungsgesetz.pdf>
- Rat für Nachhaltige Entwicklung RNE, Hub for Sustainable Finance (H4SF) (2019) <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/hub-for-sustainable-finance-h4sf/>. Zugegriffen am 10.07.2019
- RobecoSAM and Global Reporting Initiative (2015) Defining Materiality: What Matters to Reporters and Investors. <https://www.globalreporting.org/resource/library/Defining-Materiality-What-Matters-to-Reporters-and-Investors.pdf>
- SAP AG – Onlinebericht, <https://news.sap.com/germany/tags/nachhaltigkeit/>. Zugegriffen am 15.07.2016
- SASB, Sustainability Accounting Standards Board (2016) <https://www.sasb.org/standards-overview/>. Zugegriffen am 29.07.2016
- SASB, Sustainability Accounting Standards Board (2017) Conceptual Framework Sustainability Accounting Standards Board. <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf>

- SASB, Sustainability Accounting Standards Board (2019) <https://www.sasb.org/governance/>. Zugriffen am 27.08.2019
- SASB, Sustainability Accounting Standards Board, Materiality Map, <https://www.sasb.org/standards-overview/materiality-map/>. Zugriffen am 28.08.2019
- Schaefer Hackett, Clark (2019) <https://www.cshco.com/services/advisory/hr-solutions/strategic-talent-management-solutions/employee-engagement/#1522247100868-a4d18870-c232d3ab-48e21531753628282>. Angesehen: 26.11.2019
- Science Based Targets (2019) www.sciencebasedtargets.org. Zugriffen am 06.12.2019
- Stout L (2012) The Shareholder value myth: how putting shareholders first harms investors, corporations, and the public. Berrett-Koehler Publishers,
- Sustainable Business Institute (SBI) e.V (2016) Nachhaltiges Investment, Erläuterung zum neuen Fondsnavigator, Seite 2–3. <https://nachhaltiges-investment.org/getattachment/Fonds/Erlauterung-Kriterien-2016-03-09.pdf.aspx>
- Sustainable Business Institute (SBI) e.V (2019) Stellvertretendes Fondsbeispiel. <https://www.nachhaltiges-investment.org/Fonds/Datenbank.aspx>. Zugriffen am 22.09.2019
- Taeschner J, Mayer K (2017) Corporate Responsibility, Unternehmerische Verantwortung aus Sicht des Aufsichtsrats, Der qualifizierte Aufsichtsrat Interfin Forum (QAIF)
- Taeschner J, Mayer K (2019) Corporate Responsibility, Unternehmerische Verantwortung aus Sicht des Aufsichtsrats, Der qualifizierte Aufsichtsrat Interfin Forum (QAIF)
- TCFD (2017) Recommendations of the task force on climate-related financial disclosures, task force on climate-related financial disclosures, Seite 8. <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf>
- The IIRC, Integrated Reporting <IR> (2019) <https://integratedreporting.org/the-iirc-2/>. Zugriffen am 17.09.2019
- The IIRC, The International <IR> Framework, Integrated Reporting <IR> (2013) Seite 5. <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>, www.theiirc.org
- Umweltbundesamt (2016) Kyoto-Protokoll. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/internationale-eu-klimapolitik/kyoto-protokoll#textpart-1>. Zugriffen am 13.05.2016
- United Nations, Climate Change, UNFCCC Process-and-meetings (2016) <https://unfccc.int/process-and-meetings>. Zugriffen am 20.07.2016
- United Nations, Global Compact (2019a) <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mision/principles>. Zugriffen am 15.06.2019
- United Nations, Global Compact (2019b) <https://www.unglobalcompact.org/>. Zugriffen am 15.08.2019
- United Nations, Millenium Development Goals (2016) <https://www.un.org/millenniumgoals/>. Zugriffen am 16.05.2016
- United Nations, Sustainable Development Goals, Knowledge Platform (2019) <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>. Zugriffen am 25.07.2019
- United Nations, The 2019 UN Global Compact-Accenture Strategy CEO Study – The Decade to Deliver: A Call to Business Action (2019) <https://www.unglobalcompact.org/library/5715>
- United Nations, UN Global Compact Management Model, Framework for Implementation, Human Rights, Labour, Environment, Anti-Corruption, United Nations Global Compact und Deloitte (2010) <https://www.unglobalcompact.org/library/231>

- Wikipedia, Die Grenzen des Wachstums (2016) https://de.wikipedia.org/wiki/Die_Grenzen_des_Wachstums. Zugegriffen am 15.05.2016
- World Business Council for Sustainable Development (2010) Vision 2050: the new agenda for business. <https://www.wbcsd.org/Overview/About-us/Vision2050/Resources/Vision-2050-The-new-agenda-for-business>
- World Business Council for Sustainable Development and World Research Institute, (2004) The Greenhouse Gas Protocol, Seite 26. <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf>
- World Commission on Environment and Development (1987) Report of the world commission on environment and development: our common future. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- WWF (2019) <https://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/science-based-targets/>. Zugegriffen am 06.12.2019