Rat für Nachhaltige Entwicklung
Geschäftsstelle
c/o Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Potsdamer Platz 10
10785 Berlin

Korrespondenzadresse
Jonas Gebauer
Perhamerstraße 5
80687 München
gebauer@dnwe.de

23. Februar 2011

Persönliche Stellungnahme zum Entwurf eines Deutschen Nachhaltigkeitskodex

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße den angestoßenen Prozess zum „Deutschen Nachhaltigkeitskodex“ ausdrücklich und möchte Sie darin bestärken, den begonnenen Dialog konsequent weiterzugehen. Hierzu halte ich eine echte, inhaltlich fundierte Auseinandersetzung mit den bisher formulierten Anregungen, darunter auch dieser, für unabdingbar.

Den vorliegenden Entwurf lehne ich aus den folgenden Gründen ab:

- Nachhaltigkeit als Ziel der nachhaltigen Entwicklung (=Prozess) wird nicht klar definiert. Ein „Hauptsache wir sind unterwegs“ reicht nicht aus.
- Die unter Abschnitt A genannten Ziele können mit den beschriebenen Mitteln nicht annähernd erreicht werden. Sie bleiben Wunschdenken.
- Wesentliche Gründe für den Status Quo der globalen Nichtnachhaltigkeit werden systematisch umgangen. Die vorgeschlagenen Mittel sind Symptom- statt Ursachenbehandlung.
- Anstatt eine wirkliche Auseinandersetzung zu fördern, möchte der Rat „die möglichst breite Zustimmung zu einem Deutschen Nachhaltigkeitskodex“ erzielen. Das voraussichtliche Ergebnis – ein nichtssagender Konsens auf abstrakter Ebene – mag als großartiger Multistakeholderdialog gefeiert werden. Verändern wird er wenig. Veränderung ist unbequem und ohne Gewinner und Verlierer nicht zu haben. Konsens als Prämisse zementiert den Status Quo. Den Status Quo der Nicht-Nachhaltigkeit.

Im Folgenden werde ich meine Ablehnung weiter begründen und einige konkrete Verbesserungsvorschläge machen. Die darin aufgeworfenen Fragen möchte ich als Diskussionsanregung und nicht als abschließende Beantwortung verstanden wissen.

Persönliche Vorbemerkung

Nachhaltige Entwicklung ist ein volkswirtschaftliches Leitbild einer zukunftsfähigen Welt. Es geht um einen dauerhaft und global lebbaren Lebensstil. Aktuell ist die Menschheit hiervon weiter entfernt als je zuvor. Gegenwärtig beträgt unser ökologischer Fußabdruck 1,3 Planeten und der *earth overshoot day* begegnet uns jedes Jahr früher.

Der Ausgangspunkt der Debatte heißt folglich (ökologische) Nicht-Nachhaltigkeit. Das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung umfasst somit kein status-quo-erhaltendes, additives 3-Säulen-Modell sondern die ethische, politische und rechtliche Aufforderung zur radikalen Veränderung – und zwar auf allen Ebenen (politische Rahmenordnung, Unternehmensführung, persönlicher Lebensstil uvm.).

Damit Nachhaltigkeit kein Gummi-Wort bleibt und uns nicht in einer trügerischen Wohlfühl-Utopie wiegt, müssen das Ziel, und die Mittel zur Zielerreichung klar definiert werden. Ziel- und Mittelkonflikte sind unausweichlich. Nur mit „win-win“ allein wird es nicht gehen. Konflikte zu negieren heißt den Kopf in den Sand zu stecken. Sie mutig anzusprechen und transparent zu machen erscheint mir zielführender.

Unabhängig davon, in welchem Kontext das schöne Wörtchen Nachhaltigkeit jeweils ge- und missbraucht wird, stelle ich prinzipiell die folgenden 3 Fragen:

1) What is to be sustained?
2) How is it to be sustained?
3) In whose interests is what being sustained?

Wie diese Fragen im bisherigen Entwurf beantwortet werden, mag jeder Leser für sich selbst beantworten.

Folgende Punkte werden aus meiner Sicht nicht ausreichend adressiert

- Was ist der *konkrete Mehrwert* des Kodex im Vergleich zu bestehenden Rahmenwerken (UNGC, ILO-Tripartite, OECD Guidelines für MNUs, CDP, GRI G3,DJSI, FTSE4Good, Future IÖW Ranking, ISO 14001, ISO 26000 etc pp)?

- Das Ziel von nachhaltiger Entwicklung ist nur dann erreichbar, wenn wir absolute Kenngrößen verbindlich für alle Akteure festschreiben (Biokapazität der Erde => Pro Kopf-Verbrauch in Hektar oder Tonnen CO^2). Die Mittel zur Zielerreichung müssen Vielfalt zulassen. Das Ziel ist klar definierbar und darf nicht zur Disposition stehen.

    - Als Zielkorridor für den Deutschen Nachhaltigkeitskodex schlage ich folgende Grenzwerte entlang zweier Dimensionen vor:
      Human Development Index (HDI) > 0.8
      Globale Biokapazität der Erde pro Kopf (derzeit ca 2t)

- Implizit geht der DNK davon aus, dass nachhaltige Entwicklung allein auf technischem Weg möglich ist. Der Rebound-Effekt macht dies jedoch unmöglich. Nachhaltigkeit ist *auch* eine kulturelle Herausforderung (Änderung der Lebensstile, Reduktion des Ressoucenverbrauchs in der westlichen Welt um 80% etc). Wie soll dies durch „den Markt“ sanktioniert werden? Wie soll diese schmerzhafte Umstellung auf freiwilliger, konsensualer Ebene erreicht werden? Können, sollen oder müssen börsennotierte Unternehmen einen Beitrag zur genannten *kulturellen* Herausforderung leisten? Wenn ja welchen?

- Was passiert, wenn corporate sustainability nicht zu (global) sustainability führt oder gar eine gegenläufige Entwicklung forciert?

- Ist globale Nachhaltigkeit mit grenzenlosem Wirtschaftswachstum (d.h. Ressourcenverbrauch) vereinbar?

  - Wenn nein: (Wie) können wir Wachstum vom Ressourcenverbrauch entkoppeln?

  - Alternative Formulierung: Wie ist Wirtschaft ohne Wachstum möglich?

- Wie gehen wir mit Branchen und Prozessen um, die per Definitionem nicht nachhaltig Wirtschaften bzw. bewirtschaftet werden können (und gegenwärtig ggf. trotzdem gesellschaftlich erwünscht sind)?

- Stichwort kohärente Unternehmensstrategie: Lobbying und PR versus CR-Abteilung. Anfangsinvestition für Umweltschutzmaßnahme versus Forderung nach kurzfristiger Amortisationszeit durch Kapitalmarkt.

  Welche Anforderungen stellt der DNK an den Umgang mit unternehmensinternen Ziel- und Mittelkonflikten?

Abschließend möchte ich Folgendes betonen: meine Stellungnahme ist ausschließlich persönlicher Natur und wird nicht unbedingt von allen Organisationen geteilt, in denen ich aktiv bin.

München, im Februar 2011

Anmerkungen zum Entwurf des Deutschen Nachhaltigkeitskodex

Entwurf des DNK		
Vorbemerkung	**Kommentar**	**Vorschlag**
In der gesamten Breite der Wirtschaft wird der Unternehmenserfolg immer stärker von der Herausforderung und den Chancen der Nachhaltigkeit beeinflusst. „Nachhaltiges Wirtschaften„ ist nicht auf einzelne Sektoren oder Unternehmensbereiche begrenzt, sondern ist eine Herausforderung, der sich die gesamte Wirtschaft stellen muss. Die Investoren auf den Finanz- und Kapitalmärkten fragen zunehmend nach der Messbarkeit der Unternehmensperformance im Hinblick auf Nachhaltigkeit. Diesbezügliche Indikatoren (im Englischen oftmals ESG = Environment, Social, Governance) haben eine wachsende Bedeutung für die Unternehmensanalyse und wirken sowohl auf die Cashflows als auch auf das Risikomanagement. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex will dem Finanzmarkt verlässliche Informationen zur Verfügung stellen, um das Leitbild der Nachhaltigkeit in wirkungsvolles, nachvollziehbares und glaubwürdiges Handeln zu überführen.	• Implizit wird hier angenommen, dass „corporate sustainability“ *immer* zur “global sustainability” führt, d.h. das die Erhaltung von (multinationalen) Unternehmen zur Erhaltung und Zukunftssicherung der Erde beiträgt. Dieser Schritt ist im konkreten Fall empirisch (!) zu prüfen. Was folgt, wenn die Annahme falsch ist? • Auch hier wird sustainability mit corporate sustainability gleichgesetzt. Was „wirkungsvoll“ erreicht werden soll und durch wen bleibt offen.	Klärung der Fragen: (1) Was soll durch den Kodex verändert werden? (2) Wie soll dies geschehen? (Mittel, Adressaten) (3) Welche Monitoring- und Sanktionsmechanismen sind angedacht? (4) Was passiert, wenn sich die vorgeschlagenen Mechanismen als nicht zielführend erweisen?
Derzeit kommt jedoch noch eine Vielzahl von unterschiedlichen Bewertungsmethoden, Datenquellen und Indikatoren zum Einsatz. Das führt zu beliebigen und unscharfen Begriffsdefinitionen, Irritationen durch konkurrierende Bewertungen sowie zu ungerechtfertigtem Mehraufwand. Daher wächst das Interesse an belastbaren und vergleichbaren	• Uneingeschränkte Zustimmung. Unklar bleibt, ob und inwiefern der DNK daran etwas ändert!	

Informationen. Eine verbindliche Vereinheitlichung ist erforderlich, um Nachhaltigkeit zu einer wirkungsvollen und prozessbezogenen Orientierung zu machen. Dies ist auch ein Erfordernis, um den Wettbewerb um zukunftsorientierte Lösungen von Produkten und Dienstleistungen zu fördern.	• Wie soll durch einen „freiwilligen Kodex“ eine „verbindliche Vereinheitlichung“ erreicht werden? [im folgenden Kodex widersprüchlich]	
Der Rat für Nachhaltige Entwicklung greift diesen Sachverhalt auf und schlägt die Schaffung eines Deutschen Nachhaltigkeitskodex vor.		
Auf dem Weg zu einem **Deutschen Nachhaltigkeitskodex** ist die dialogische Einbeziehung der Beteiligten und interessierten Kreise vorgesehen. Der Dialog ist ein besonderes Erfordernis, um nicht nur, aber spezifisch in Nachhaltigkeitsfragen zu tragfähigen Lösungen zu kommen.		
Gegenstand des Dialoges ist ein Entwurf zu **Standards und Verfahrensweisen** für einen Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Sein **Ziel** ist die möglichst breite Zustimmung zu einem Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Dazu werden die interessierten Kreise eingeladen, Beiträge zum Kodex einzureichen (**Einreichungsphase**). Das Ergebnis wird der Rat für Nachhaltige Entwicklung auf geeignete Weise in einem **öffentlichen Feedback** erörtern (**Erörterungsphase**).	• Das hier genannte Ziel „breite Zustimmung“ lässt nur noch „win-win“ Situationen zu und schließt notwendigen, unbequemen Anpassungsleistungen nahezu aus. Der überbleibende, konsensfähige Tenor wird den Herausforderung vor denen wir stehen nicht annäherungsweise gerecht.	
Der **Deutsche Nachhaltigkeitskodex** soll der Bundesregierung mit der Bitte um eine wirkungsvolle Unterstützung und Umsetzung übergeben werden.		
Die interessierten Kreise sind eingeladen, ihre **Kommentare, Anregungen und Bedenken** vorzubringen. Dazu enthält das Dokument die		

Gliederungsebenen A bis D und jeweils eine eigene **Zeilennummerierung**, auf die wir Sie bitten Bezug zu nehmen. Ihre über die Gliederungspunkte A-D hinausgehenden Anmerkungen, etwa zur Institu-tionalisierung des Kodex, zu Prozessen o.ä. notieren Sie gern unter Gliederungspunkt B. Bitte berücksichtigen Sie in Ihrem Beitrag auch das *internationale Umfeld*.		
Der Rat für Nachhaltige Entwicklung erbittet die **Dialog-Beiträge im Zeitraum vom 1.12.2010 bis 14.2.2011.** Zur Auswertung der Beiträge arbeitet der Rat mit Prof. Dr. Alexander Bassen, Universität Hamburg, zusammen, der die fachlichen Vorbereitungsrunden mit Investoren, Analysten, Unternehmensvertretern und Experten der Corporate Governance geleitet hat.		
Beiträge sind zu richten an: dialog-dnk@nachhaltigkeitsrat.de. Mit der Einreichung Ihres Bei-trages erklären Sie Ihr Einverständnis, dass dieser auf der Website des Rats für Nachhaltige Entwicklung veröffentlicht wird.		
Wir freuen uns auf Ihren Beitrag.		
A. Ziel des Deutschen Nachhaltigkeitskodex		
Ziel des Deutschen Nachhaltigkeitskodex ist es, die Nachhaltigkeit für alle Anspruchsgruppen greifbar zu machen, Chancen zu erschließen und Risiken zu vermeiden. Besonderes Gewicht im Hinblick auf die Anwendung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex kommt den Anspruchs-gruppen mit überwiegend ökonomischen Interessen am Unternehmen („Economic Stakeholder„) zu.	• Es bleibt unklar, warum und mit welchem Zweck Nachhaltigkeit greifbar gemacht werden soll. • „Alle Anspruchsgruppen“ konfligiert mit der unter B1-3 genannten Zielgruppe.	• Das Ziel des Kodex wird klar definiert indem die Fragen „Was will der Kodex *verändern*?“ bzw. „Welche Veränderung will der Kodex befördern?“ eindeutig beantwortet werden.
• Unternehmen werden entlastet, weil die bisher divergierenden Anforderungen	• Wunschdenken. Entweder der Kodex enthält eine klare Liste von Kriterien	

nunmehr standardisiert und klar benannt werden.	(Auswahl aus später genannten Standards) und begründet, warum künftig auf andere verzichtet werden kann und soll, oder der Kodex ist ein weiterer Standard, der nicht zur Vereinheitlichung sondern zur weiteren Verwirrung beiträgt. • Nur wenn es möglich ist, einen knapperen Kriterienkatalog zu erarbeiten (auf abstrakter Ebene wird dies nicht möglich sein), kann der Kodex dieses Ziel erfüllen. Ansonsten führt er auf Unternehmensseite zu weiterem bürokratischen Aufwand, dessen Mehrwert nicht ersichtlich ist.	
• Unternehmen mit etabliertem Nachhaltigkeitsmanagement werden unterstützt, indem die Transparenz und die Verbindlichkeit des Nachhaltigkeitsmanagements honoriert werden.	• Wunschdenken. Keine Aussage im späteren Entwurf, wie dies konkret ermöglicht werden soll. • Nebenbei erwähnt: Die Transparenz schlechter Unternehmensperformance ist nicht honorierungswürdig ☺	
• Standardisierte Inhalte und Indikatoren schaffen Raum für die im Einzelfall spezifische Ausfüllung von Detailfragen. An bestehende, einschlägige Standards wird angeknüpft.	• An welche Standards wird angeknüpft? Welche Teile davon hält der RNE für welche Zielgruppe für a) notwendig, b) hinreichend, c) überflüssig?	
• Wettbewerbsvorteile bleiben erhalten, da Chancen und Risiken für Unternehmen besser erkennbar werden und Nachhaltigkeitsstrategien zur Differenzierung am Markt beitragen.	• Der Widerspruch zwischen „nachhaltigem“ Wirtschaftswachstum d.h. exponentiell steigendem globalem Ressourcenverbrauch und nachhaltiger Entwicklung wird hiermit zementiert.	
• Nachhaltigkeitskonzepte erhöhen den Druck auf Wettbewerber und fördern Differenzierungen am Markt sowie Innovationen.	• Die hierfür nötigen Grundlagen („echte Preise“, Externalisierung) existieren nicht. Ob und wie sie geschaffen werden sollen bleibt	• Die grundlegende Frage, ob nachhaltiges Wirtschaften weiter freiwillig bleiben oder nicht (in stärkerer Form als bisher aber immer noch mit „Luft nach oben“) Grundvoraussetzung zur Marktteilnahme sein soll, ist

	unklar.	zumindest anzusprechen.
• Eine höhere Sensibilisierung der Konsumenten für Produkte und Dienstleistungen nachhaltig wirtschaftender Unternehmen ist zu erwarten. Dies hat Vorteile für die Konsumenten.	• Wie soll nachhaltiges Wirtschaften in allen anderen Bereichen (b2b, öffentliche Beschaffung) gefördert werden?	
• Im internationalen Kontext wird die Berücksichtigung von Nachhaltigkeits-Anforderungen in der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland transparent gemacht. Die Fortschreibung von Konzepten und Innovationen wird gefördert.		

	Kommentar	**Vorschlag**
B. Geltung, Anwendung und Wirkung		
Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex soll für Beurteilung von Unternehmen an den Finanzmärkten und insbesondere von börsennotierten Unternehmen gelten. Daneben steht seine Berücksichtigung grundsätzlich allen Unternehmen offen.	• Damit bleibt die Zielgruppe (bewusst?) unterbestimmt. Heißt „soll..gelten“ nun „freiwillig“ oder „verpflichtend“? Warum soll er für nicht börsennotierte Unternehmen freiwillig sein? Liefert er dort keinen/weniger Mehrwert?	
Das Unternehmen stellt dar, auf welche Unternehmensteile sich die Angaben zu den 4 Anforderungen des Deutschen Nachhaltigkeitskodex beziehen. Die Angaben können sich z.B. auf alle Beteiligungen, auf alle Beteiligungen von über 50% und auf Kooperationen (z.B. im Einkauf) beziehen.	• Widersprüchliche Grenzen der Berichtspflicht führen zur Intransparenz. „Der Markt“ bzw. Finanzanalysten können keine Vergleiche zwischen Unternehmen einer Branche erstellen.	• Klar definierte, verpflichtende Grenzen der Berichtspflicht mit dem Ziel, zumindest brancheninterne Vergleiche zu ermöglichen.
Die Sanktionierung erfolgt über den Markt.	• Wunschdenken². Solange die Folgen von Umwelt- und Sozialbelastungen nicht eingepreist werden, ist dies nicht möglich.	• Klare Antwort auf die Frage: Was passiert, wenn „der Markt“ nichtnachhaltige Unternehmensführung nicht (zeitnah) sanktioniert oder gar honoriert?
Seine Geltung erreicht der Deutsche Nachhaltigkeitskodex über eine zu schaffende 9	• Rechtspflicht (!) widerspricht der bisher betonten Freiwilligkeit. Einhaltung ist schwer	• Definition(en) erforderlich, wann ein Verstoß gegen den DNK vorliegt. [v.a. im Bereich der

rechtliche Regelung in Anlehnung an Artikel 161 des Aktiengesetzes, wobei dieser spezifisch erweitert wird. Nach §161 Aktiengesetz erklären Vorstand und Aufsichtsrat von börsennotierten Gesellschaft jährlich, in wie weit sie den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex„ entsprechen, respektive welche Empfehlungen sie nicht anwenden und warum. Die spezifischen Anforderungen des Nachhaltigkeitsmanagements erfordern darüber hinaus Raum für Aussagen, für die ein einfaches „comply or explain„ zu eng ist, etwa wenn es um Konflikte zwischen gleichrangigen Zielen oder um Auswirkungen auch außerhalb des unmittelbaren Verfügungsbereiches des Unternehmens (etwa zur Wertschöpfungskette) geht. Dieser wird durch Öffnung der Entsprechenserklärung um qualitative Aspekte geschaffen. Eine Entsprechenserklärung würde die Geltung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex für börsennotierte Unternehmen sicherstellen. Für andere Unternehmen sind vergleichbare An-forderungen bis hin zur Selbstbindung zu entwickeln.	überprüfbar und führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu diversen juristischen Verfahren. • Welcher Bewertungsrahmen wird zugrunde gelegt? (Diskussion analog zum Ruggie Framework d.h. sphere of controll/influence, Komplizenschaft etc pp)	„qualitativen Kriterien“] • Bezugsrahmen der Definitionen ist ebenfalls erforderlich. Global sustainability? Gebiet, in dem Unternehmen tätig ist? Gebiet, über den Unternehmen berichtet?
Die Anwendung des Nachhaltigkeitskodex überlässt es dem Unternehmen, für den jeweiligen Indikator entweder die Übereinstimmung („comply„) oder die Begründung für eine Abweichung („explain„) zu dokumentieren. Für die Abweichung kann dargelegt werden, ob sie einem „comply„ sachlich gleichkommt oder nicht.	• Wie soll dies extern und ggf. gerichtlich (siehe vorheriger Punkt) überprüft werden?	
Die Vereinheitlichung der methodischen Ansätze zur Bewertung von unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategien am Kapitalmarkt trägt zum Wettbewerb bei.		• Explizite Darstellung, wie die gewünschte Vereinheitlichung konkret zustande kommen wird.
Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex knüpft an die international verankerten Key Performance	• Unter dieser Voraussetzung ist noch unklarer, wie der DNK zu einer Vereinheitlichung und	• Mehraufwand für Unternehmen nach einem weiteren Standard zu berichten muss legitimiert

Indicators (KPIs) für Environment, Social, Governance (ESG) der Deutschen Vereinigung der Finanzanalysten (EFFAS/DVFA (www.effas-esg.com)) sowie internationale Regelwerke wie den UN Global Compact (www.unglobalcompact.org) und die Global Reporting Initiative (GRI G3) (www.globalreporting.org) an und berücksichtigt notwendige branchenspezifische Differenzierung durch entsprechende Verweise. Er ersetzt nicht die bekannten Instrumente der Berichterstattung.	Verschlankung der diffundierenden Standardwelt beitragen kann. Er scheint nur ein weiterer Standard unter vielen zu sein.	werden.
Es ist erforderlich, den Deutschen Nachhaltigkeitskodex regelmäßig weiterzuentwickeln.		
Bestandteil des Deutschen Nachhaltigkeitskodex ist ein Erläuterungskommentar, der im Anschluss an die Dialogphase erarbeitet wird.		

	Kommentar	Vorschlag
C. Inhaltliche Anforderungen eines Deutschen Nachhaltigkeitskodex		
STRATEGIE		
Strategische Position		
1. Das Unternehmen soll die wesentlichen Chancen und Risiken aus Nachhaltigkeits-Anforderungen auf sein Kerngeschäft im Hinblick auf die langfristigen Auswirkungen analysiert haben. Das Unternehmen soll die für das Unternehmen relevanten branchenspezifischen, nationalen und internationalen Standards festlegen und sicherstellen, dass es im Einklang mit diesen Standards operiert.	• „Soll“ ist juristisch kaum prüfbar. Muss? Wenn ja wie?	
Strategie und Ziele		
2. Die Strategie für das Kerngeschäft und ihre Umsetzung sollen die Positionierung des Unternehmens in der nachhaltigen Wirtschaft, die Anforderungen einer klimagerechten Produktion, das Innovationsmanagement, die demographische Entwicklung und weitere spezifische Nachhaltigkeitsaspekte, auf die das Unternehmen wesentlichen Einfluss hat (Materialitätsportfolio), berücksichtigen.	• Problematisches Verhältnis von Innovation d.h. Unternehmenswachstum und damit weiterer Ressourcenverbrauch und nachhaltiger Entwicklung wird wieder einmal nicht thematisiert.	
3. Es sollen qualitative und quantitative Nachhaltigkeitsziele gesetzt werden. Sie sollen sich auf die gesamte Wertschöpfungskette inkl. der relevanten Lieferanten, Mitarbeiter, Kapitalmärkte, Kunden, und weiteren Anspruchsgruppen beziehen und operationalisiert werden.	• Ziele sollen nicht nur gesetzt sondern auch erreicht werden.	• Als Bezugsrahmen der Ziele ist der *globale* Ressourcenverbrauch zu definieren. Die Biokapazität des Planeten darf nicht überschritten werden. Folglich ist die Reduktion des globalen Ressourcen-verbrauchs als absolutes Ziel festzuschreiben.
PROZESSMANAGEMENT		
Regeln und Prozesse		
4. Die Strategie soll durch Regeln und Prozesse	• Kein Prozess kann „Sicherstellung“ garantieren.	• Die Reichweite der notwendigen Prozesse

implementiert werden, mit denen ihre Umsetzung sichergestellt wird. Das Unternehmen kann spezifische Umstände aus Einkauf, Produktion, Dienstleistung, Administration, Personal, Investition, Forschung und Entwicklung aufgreifen und Lieferanten, Kunden sowie weitere Anspruchsgruppen berücksichtigen.	• Grenzen der Reichweite = Werkstor? Welche Stufe der Lieferkette?	und Regelungen ist klar zu definieren (muss/kann).
Risikomanagement		
5. Die für das Unternehmen wesentlichen Chancen und Risiken aus der nachhaltigen Entwicklung sollen systematisch erfasst werden und Bestandteil des Risikomanagements sein.		
Interne Steuerung		
6. Analog zu finanziellen Kennzahlen sollen Schlüsselindikatoren zur Nachhaltigkeit in die regelmäßige interne Planung, Kontrolle und Berichterstattung integriert werden. Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit und Konsistenz der Daten zur internen Steuerung und externen Kommunikation sollen durch geeignete Prozesse gesichert werden.		• Auswahl der Indikatoren ist zu begründen, Indikatoren genau zu definieren (durch wen? Unternehmen selbst? Branche?).
Stakeholdermanagement		
7. Das Unternehmen soll die eigenen Anspruchsgruppen definieren und einen regelmäßiger Dialog mit ihnen pflegen. Sie sollen systematisch in den Nachhaltigkeits- und Strategieprozess integriert werden (z.B. AA 1000). Das Unternehmen soll Nachhaltigkeit in seinem Sektor auf nationaler und internationaler Ebene durch geeignete Initiativen weiterentwickeln.	• Nachhaltigkeits- und Strategieprozess sollten eine Unternehmensstrategie und keine getrennten Sphären sein.	
Innovations- und Produktmanagement		
8. Das Unternehmen soll die Innovation bei Produkten und Dienstleistungen durch Prozesse stärken, die die Nachhaltigkeit bei der eigenen Ressourcennutzung und beim Nutzer verbessern.	• Mehr Ressourcen- oder Energieeffizienz wird durch verändertes Nutzungsverhalten negiert. Der globale Verbrauch steigt trotz immer effizienterer Technologie weiter an. So lange	• Problem des Rebound-Effekts muss thematisiert werden.

	dieses Problem nicht angegangen wird, nützt effizientere Technologie leider wenig.	
UMWELT		
Verwendung erneuerbarer Energien und nachwachsender Rohstoffe		
9. Das Unternehmen soll den Anteil der Verwendung nachhaltig erzeugter Energien und Rohstoffe erhöhen und soll sich hierfür Ziele setzen.	• Was sind bitte „nachhaltig erzeugte Energien“? Auch sie dürfen nicht über ihre Regenerationsrate hinaus verwendet werden.	
Verringerung der Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen		
10. Die Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen für die Leistungserstellung (Input und Output von z.B. Materialien, Wasser, Boden, Abfall, Energie, Emissionen sowie Einfluss auf Biodiversität) soll durch das Unternehmen systematisch erhoben werden. Das Nachhaltigkeitsmanagement kann darüber hinaus auch den gesamten Produktlebenszyklus in die Analyse einbeziehen. Das Unternehmen soll sich Ziele zu einem effizienten Ressourceneinsatz und zur Minimierung der Inanspruchnahme von endlichen Ressourcen setzen.	• Empfehlung der Betrachtung über den gesamten Produktlebenszyklus und feste Integration dieser Betrachtungen in das NHM (PE)	
11. Das Unternehmen soll sich quantitative Ziele für die Reduzierung der CO2-Emissionen setzen. Seine CO2-Emissionen sollen gemessen und gemeinsam mit den gesetzten Zielen in einer CO2-Bilanz dargestellt werden.		• Ziele sind absolut und nicht relativ zu Umsatz/Gewinn zu definieren. • Verhältnis zu CDP und GHG Protocol ist zu klären.
12. Die gestellten Ziele sollen anspruchsvoll sein.	• Bezugsrahmen muss geklärt werden.	
GESELLSCHAFT		
Demographische Entwicklung		

13. Das Unternehmen soll die Auswirkungen der demographischen Entwicklung in Deutschland insbesondere in Bezug auf die Qualifikation der Mitarbeiter, Facharbeiter und Integration von Migranten systematisch erfassen und in seine Strategie für einbeziehen.	• Warum wird das Phänomen klar auf Deutschland beschränkt?	
Menschenrechte, Zwangs- und Kinderarbeit		
14. Für die Wertschöpfungskette sollen vom Unternehmen Maßnahmen ergriffen werden, um zu erreichen, dass die Menschenrechte geachtet sowie Zwangs- und Kinderarbeit verhindert werden. In weltweiten Wertschöpfungsketten soll zumindest die Einhaltung der einschlägigen Standards (ILO, UN, SA 8000) sichergestellt sein.	• Handelt es sich hierbei um eine *aktive* Pflicht des Unternehmens bei vorliegenden Verletzungen Maßnahmen einzuleiten oder ein *passives* Gebot, selbst keine Verletzung in der eigenen Einflusssphäre (sphere of control?/sphere of influence?) zuzulassen?	• Definition von muss/kann/soll Verpflichtungen. • Definition von Grenzen der (Unternehmens-)Verantwortung.
Arbeitnehmerrechte		
15. Das Unternehmen soll Prozesse (z.B. SA 8000) implementieren, die sicherstellen, dass Arbeitnehmerrechte sowohl national als auch international eingehalten werden. Die Einhaltung soll sich an international anerkannten Standards orientieren. Das Unternehmen soll die Mitarbeiter systematisch an dem Nachhaltigkeits- und Strategieprozess beteiligen.	• Noch konkreter: Wenn Menschenrechte mit lokale Rechtsvorschriften kollidieren (z.B. Recht auf Gewerkschaftsbildung): Soll ein Unternehmen zum Verstoß gegen lokale Gesetze auffordern und/oder dies gar proaktiv unterstützen?	
16. Jegliche Form der Diskriminierung nach Geschlecht, Hautfarbe, Religion, Herkunft soll unterbunden werden.		
Beschäftigungsfähigkeit		
17. Das Unternehmen soll Vorkehrungen treffen, um die Beschäftigungsfähigkeit sowie das Humankapital aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und auszubauen		
Corporate Citizenship		
18. Das Unternehmen soll zur Steigerung des		

Gemeinwohls in den Regionen beitragen, in denen es vertreten ist (Corporate Citizenship).		
CORPORATE-GOVERNANCE		
Deutscher Corporate-Governance-Kodex		
19. Das Unternehmen soll eine Entsprechenserklärung gemäß § 161 Abs. 1 Satz 1 AktG zum Corporate Governance Kodex abgeben. Nicht-börsennotierte Unternehmen können analoge Erklärungen abgeben, soweit dies konform mit deren Rechtsform ist. Die Entsprechenserklärung gemäß § 161 Abs. 1 Satz 1 AktG kann Teil der Erklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex sein.		
Anreizsysteme		
20. Die Zielvereinbarungen und Vergütungen für das Management sollen sich auch an der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen orientieren. Für das Top-Management soll die Nachhaltigkeitsperformance Teil der Vorstandsevaluation des Aufsichtsrats sein.		
Korruption		
21. Das Unternehmen soll anhand eines akzeptierten Standards (z.B. Business Principles von Transparency International) sicherstellen, dass Korruption weder implizit noch explizit toleriert wird. Hierzu sollen Prozesse implementiert werden, die Korruption aufdecken, verhindern und sanktionieren. Dies umfasst auch die Offenlegung von Eingaben bei politischen Konsultationen sowie Zahlungen von Mitgliedsbeiträgen, Sponsoring sowie an und von Organisationen, durch die Unternehmen Vorteile bei Geschäftstätigkeiten erzielen könnten.	• UNGC „working group on 10th principle“ und daraus abgeleitete Berichtsempfehlungen aufnehmen bzw Unterschiede dazu explizieren. [Link zur Reporting Guidance]	

Berichterstattung		
22. Das Unternehmen soll jährlich über die Erfüllung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex vollständig, korrekt und verständlich berichten. Ein eigenständiger oder in den Geschäftsbericht integrierter Nachhaltigkeitsbericht soll erstellt werden und einer externen Prüfung unterliegen.	• „Vollständigkeit“ ist klar zu definieren, v.a. wenn der DNK regelmäßig überarbeitet wird.	