

# Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex

Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen



Rat für  
NACHHALTIGE  
Entwicklung

| BertelsmannStiftung

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

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

# INHALT

Vorwort	4
Zu diesem Leitfaden	6
Häufig gestellte Fragen	8
DIE 20 KRITERIEN DES DEUTSCHEN NACHHALTIGKEITSKODEX (DNK)	13
STRATEGIE	15
<b>01</b> Strategische Analyse und Maßnahmen	16
<b>02</b> Wesentlichkeit	20
<b>03</b> Ziele	23
<b>04</b> Tiefe der Wertschöpfungskette	25
PROZESSMANAGEMENT	29
<b>05</b> Verantwortung	30
<b>06</b> Regeln und Prozesse	32
<b>07</b> Kontrolle	34
<b>08</b> Anreizsysteme	36
<b>09</b> Beteiligung von Anspruchsgruppen	38
<b>10</b> Innovations- und Produktmanagement	41
UMWELT	45
<b>11</b> Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen	46
<b>12</b> Ressourcenmanagement	48
<b>13</b> Klimarelevante Emissionen	50
GESELLSCHAFT	53
<b>14</b> Arbeitnehmerrechte	54
<b>15</b> Chancengerechtigkeit	56
<b>16</b> Qualifizierung	58
<b>17</b> Menschenrechte	60
<b>18</b> Gemeinwesen	62
<b>19</b> Politische Einflussnahme	64
<b>20</b> Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten	66
In 5 Schritten zur DNK-Entsprechenserklärung	68
ANHANG	69
Impressum	75

# VORWORT

## Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex setzt Maßstäbe für Transparenz



Mit diesem Leitfaden ermuntern der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) und die Bertelsmann Stiftung insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) dazu, den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) anzuwenden. Wir wollen Sie dabei nach Kräften unterstützen. Der Nachhaltigkeitskodex ist das auf Sie zugeschnittene Instrument zur Berichterstattung. Er gibt Ihnen auch Orientierung zum Nachhaltigkeitsmanagement. Er ist das Kondensat jahrelanger Erfahrungen mit nachhaltigem Wirtschaften sowie bester Praxis zur Berichterstattung. Mit seinen 20 Kriterien und ausgewählten Leistungsindikatoren für nachhaltiges Wirtschaften konkretisiert der DNK den Begriff der Nachhaltigkeit. Er lenkt den Blick auf das Wesentliche und unterstützt Sie dabei, Ihre Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft wirksamer und ehrgeiziger wahrzunehmen.

Viele KMU richten ihr Handeln bereits langfristig, sozial und ökologisch verantwortlich aus – oft schon seit Jahrzehnten oder Generationen. Sie beziehen z. B. die Ressourcenknappheit, die Energieeffizienz, die demografische Entwicklung oder lokales Engagement in unternehmerische Entscheidungen ein. Globalisierte Wertschöpfungsketten bringen den KMU jedoch häufig zusätzliche Herausforderungen, aber auch zusätzliche Chancen: Investoren, Verbraucherinnen und Verbraucher, Unternehmenskunden und Lieferanten verlangen zunehmend mehr und bessere Informationen über die Geschäftstätigkeit von Unternehmen, um zu entscheiden, ob sie investieren, Lieferbeziehungen eingehen oder Produkte erwerben. Medienberichte und Nichtregierungsorganisationen (NGO) sensibilisieren darüber, ob ein Unternehmen Menschenrechte achtet, Korruption bekämpft, Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange respektiert.

Um diese nichtfinanziellen Aspekte der Geschäftstätigkeit in der öffentlichen und unternehmerischen Wahrnehmung zu stärken, wird die Europäische Richtlinie zur Berichtspflicht 2017 in geltendes Recht umgesetzt werden. Mittelbar betroffen sind auch solche Unternehmen, die zwar selbst nicht berichten müssen, aber Teil der Lieferkette von berichtspflichtigen Unternehmen sind.

---

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


Der RNE will das nachhaltige Wirtschaften in allen Belangen vorantreiben: Der DNK vereinfacht für alle Unternehmen den Einstieg in die Berichterstattung und hält Aufwand und Kosten in einem angemessenen Verhältnis. Der DNK bietet den Vorteil, Nachhaltigkeit besser zu managen sowie diese Themen mit der Betrachtung des wirtschaftlichen Erfolgs zu verknüpfen. Er birgt für Unternehmen die Chance, ihr Engagement und ihre guten Leistungen für eine nachhaltige Entwicklung besser und öffentlich wahrnehmbarer darzustellen. Das stärkt sie im Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder bei der Positionierung gegenüber Kunden sowie Partnern in Banken und Sparkassen. Und nicht zu vergessen: Die Berichterstattung über Nachhaltigkeit motiviert die Beschäftigten mit dem Signal, dass dieses Thema im Unternehmen tatsächlich einen hohen Stellenwert in der Unternehmenskultur hat.

Der Leitfaden wurde im engen Austausch mit Unternehmen und Anspruchsgruppen erarbeitet. Wir danken allen Beteiligten sehr herzlich, dass sie uns ihre Zeit, ihre Expertise und ihre Ideen geschenkt haben!

Der Leitfaden erscheint nun in der zweiten aktualisierten Auflage. Wir freuen uns über die große Nachfrage und wünschen Ihnen gute Erfahrungen in der Befassung mit diesem Leitfaden.



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



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

# ZU DIESEM LEITFADEN

## Hilfreicher Begleiter

Dieser Leitfaden erleichtert den Einstieg in den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Wir erklären darin genau, was der DNK ist und was es mit seinen einzelnen Kriterien auf sich hat. Wir unterstützen Sie damit beim Einstieg in die tägliche Praxis des nachhaltigen Wirtschaftens und dabei, diese stetig zu verbessern. So wollen wir auch Unternehmen ansprechen, die bei ihrer Arbeit zum nachhaltigen Wirtschaften noch am Anfang stehen oder Nachhaltigkeit bislang schon auf vielfältige Weise angepackt haben und ihr Vorgehen jetzt systematisch ordnen wollen. Dieser Leitfaden ersetzt kein Managementhandbuch für Fragen der Strategie, Organisation und Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens. Aber er ist ein hilfreicher Begleiter auf Ihrem Weg zur DNK-Entsprechenserklärung, mit dem Sie sich immer wieder orientieren und den Blick auf das Wesentliche lenken können.

## Ein Rahmenwerk für die nichtfinanzielle Berichterstattung

Der DNK bietet für die Berichterstattung zu nichtfinanziellen Leistungen eine klare Orientierung auf Wesentlichkeit und Transparenz. Er beschreibt die Mindestanforderungen für Unternehmen und Organisationen, was unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu berichten ist, und erfüllt, richtig angewandt, die Anforderungen der ab 2017 geltenden Berichtspflicht. Der DNK kann von Unternehmen und Organisationen jeder Größe und Rechtsform und unabhängig vom Unternehmenssitz genutzt werden. Der Anwenderkreis aus der Wirtschaft umfasst große und kleine, öffentliche und private Unternehmen, Organisationen mit und ohne existierende Nachhaltigkeitsberichterstattung, kapitalmarktorientierte Unternehmen und solche, die Anspruchsgruppen (Stakeholder) über ihre unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen einfach nur informieren wollen. Der DNK macht die Nachhaltigkeitsleistungen und den Stellenwert der Nachhaltigkeit im Kerngeschäft von Unternehmen und Organisationen sichtbar besser vergleichbar und ermöglicht so die umfassende Bewertung unternehmerischer Leistungs- und Zukunftsfähigkeit. Um den DNK zu erfüllen, erstellen Anwender eine Entsprechenserklärung zu den 20 DNK-Kriterien und den ergänzenden nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die aus den umfassenden Berichtsrahmen der Global Reporting Initiative (GRI) und EFFAS ausgewählt wurden (siehe Tabelle im Anhang auf Seite 69). Als Anwender berichten Sie, wie Sie die Kriterien des DNK erfüllen (comply) oder erklären plausibel, warum ein Kriterium gegebenenfalls nicht berichtet werden kann (explain).

## Schritt für Schritt ans Ziel

Gerade im Mittelstand finden sich viele Unternehmen, für die Nachhaltigkeit zum Alltag gehört, die aber ihre Leistungen noch nicht dokumentiert haben. Gilt dies auch für Ihr Unternehmen? Dann sollten Sie damit beginnen – und Sie werden schnell Ihre Stärken und Schwächen erkennen. Womöglich ist nicht alles, was im DNK erwähnt wird, schon selbstverständlicher Teil Ihrer Unternehmenspraxis. Stören Sie sich nicht daran! Beantworten Sie die Fragen, so gut Sie es können. Nicht alle Unternehmen erfüllen gleichermaßen alle Anforderungen. Schildern Sie dann an solchen Stellen, warum Sie zu einem Kriterium nichts oder wenig berichten können oder wollen.

Manches Thema hat sich Ihnen noch nicht gezeigt, bei einem anderen sind Sie bislang nicht so weit, um dazu etwas Handfestes aussagen zu können. Einiges betrifft Ihr Unternehmen möglicherweise (noch) nicht. Es geht hier nicht um Perfektion, sondern darum, dass Sie Ihr Herangehen, Ihre Bemühungen, Ihre Schwierigkeiten, also den individuellen Prozess in Ihrem Unternehmen schildern. Viele Anwender berichten von einem Lernprozess während des Erstellungs- und Abstimmungsprozesses der ersten Entsprechenserklärung zum DNK. Das interne Verständnis eigener Nachhaltigkeitsleistungen wird verbessert, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang gesetzt und Zielkonflikte werden aufgelöst.

Auf Seite 68 dieses Leitfadens finden Sie eine Übersicht darüber, was Schritt für Schritt zu tun ist, um dem DNK erstmals zu entsprechen.

## **Aufbau und Herzstück**

Der DNK ist in vier Kapitel untergliedert:

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

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

## **Zielkonflikte**

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

## **Beispiele, wie es andere tun**

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

# HÄUFIG GESTELLTE FRAGEN

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

Die Welt steht vor großen ökologischen und sozialen Herausforderungen. Sensibilisiert durch Medienberichte und kritische Nichtregierungsorganisationen (NGO) gelangen Themen wie die Achtung von Menschenrechten, die Bekämpfung von Korruption, Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange – auch in Drittstaaten – immer mehr ins öffentliche Bewusstsein. Eingebunden in globale Lieferketten, stehen KMU in Wechselwirkung mit den globalen Herausforderungen. Immer mehr KMU erkennen, dass die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens nicht nur von rein wirtschaftlichen und regulatorischen, sondern maßgeblich auch von den ökologischen, sozialen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen abhängt. Sie erkennen zugleich, dass sie Mitverantwortung für eine nachhaltige Entwicklung tragen. Viele wollen und können hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. Vorausschauende Unternehmen verankern bewusst oder unbewusst Prinzipien der Nachhaltigkeit in ihren Geschäftsstrategien und -entscheidungen und entwickeln konkrete Maßnahmen und Mechanismen, um deren Umsetzung sicherzustellen. Damit Nachhaltigkeit zu einem im Wettbewerb relevanten Faktor wird, sollten Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit dokumentieren bzw. berichten, wie sie ihre Verantwortung wahrnehmen. Der DNK stellt den Zusammenhang zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkungen des Kerngeschäftes her

und bietet vielfältige Chancen, das Unternehmen kontinuierlich zu verbessern. Das bestätigen Anwender in einer entsprechenden Umfrage, die der Nachhaltigkeitsrat im Dezember 2015 durchgeführt hat. Sie finden sie auf der Projektwebsite im Bereich „Downloads“.

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

Diese und weitere Initiativen haben internationale Berichts- und Managementstandards vorgelegt. Manche Rahmenwerke decken allerdings nur Teilaspekte der ab 2017 geforderten Berichtspflicht ab. Der DNK baut auf diesen Standards auf. Das heißt, er ist und macht diese Standards anschlussfähig. Gleichzeitig reduziert der DNK die teils komplexen Anforderungen auf das Wesentliche. Um dies zu erreichen, hat der RNE im Dialog mit Vertretern des Kapitalmarktes und von Unternehmen aus gängigen Berichtsstandards (insbesondere GRI G4 und EFFAS) eine Auswahl von Leistungsindikatoren ausgewählt und Kriterien beschrieben (s. Seite 71), die kurz und übersichtlich die wesentlichen Informationen zu den Nachhaltigkeitsleistungen eines Unternehmens darstellen. So hilft er insbesondere KMU, einen Bericht nach den oben genannten Prinzipien zu erstellen.

Einen systematischen Vergleich der Standards mit den DNK-Kriterien finden Sie in den FAQs auf [www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de).

## Wie stehen DNK und UN Global Compact zueinander?

Unternehmen, die am UN Global Compact teilnehmen, können die Entsprechenserklärung auch als Fortschrittsmitteilung (COP bzw. Communication on Progress) nutzen. Um die Mindestanforderungen des Global Compact zu erfüllen, sollte die Entsprechenserklärung zusätzlich eine Erklärung der Geschäftsführung zum fortdauernden Engagement des Unternehmens im Global Compact und zu weiteren Anstrengungen zur Umsetzung und Förderung der zehn Prinzipien enthalten. Weitere Informationen zum Deutschen Global Compact Netzwerk finden Sie unter [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de).

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

Nachhaltigkeitsberichte haben leider in der Regel weniger Leserinnen und Leser, als man sich das wünschen würde. Die Informationen sind hier oft nicht so aufbereitet, dass sie für die potenziellen Nutzer gut geeignet sind. Zudem sind sie schlecht vergleichbar und fokussieren sich häufig auch zu wenig auf das Wesentliche. In der DNK-Entsprechenserklärung können Sie aber auf Ihren Nachhaltigkeitsbericht und die darin enthaltenen Daten verweisen bzw. verlinken.



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

Die aus GRI G4 und EFFAS ausgewählten Leistungsindikatoren sind Bestandteil des DNK und werden ebenso wie die Kriterien nach dem Prinzip „Erfüllen oder erklären“ (comply or explain) berichtet. Der Grund: Es ist weder über den erzählenden Teil der Kriterien noch über messbare Größen allein möglich, Nachhaltigkeitsleistungen umfassend zu bewerten. Die beiden Elemente ergänzen sich also.

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

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

### Wer interessiert sich für den DNK?

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

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

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

### Warum ist Vergleichbarkeit wichtig?

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

### Wie wirkt sich die ab 2017 geltende EU-Berichtspflicht auf KMU aus?

Im Dezember 2014 hat die Europäische Kommission eine Richtlinie zur Erweiterung der Berichterstattung um nichtfinanzielle und die Diversität betreffende Aspekte verabschiedet. Bis Ende 2016 muss diese Richtlinie in nationales Recht umgesetzt werden. Das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) hat dazu einen Referentenentwurf vorgelegt. Demnach sind große kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften, Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen betroffen, die eine Bilanzsumme von 20 Mio. Euro oder Umsatzerlöse von 40 Mio. Euro und die Zahl von 500 Arbeitnehmern überschreiten. Der

Entwurf des BMJV bezieht darüber hinaus auch haftungsbeschränkte Personengesellschaften und Genossenschaften ein.

Mittelständische Unternehmen, die Teil der Lieferkette von berichtspflichtigen Unternehmen sind, können durch diese Richtlinie mittelbar betroffen sein, denn die berichtspflichtigen Unternehmen sollen bei der Berichterstattung über nichtfinanzielle Aspekte, die im Verantwortungsbereich eines anderen Unternehmens in ihrer Lieferkette liegen, angemessen berücksichtigen. Im Klartext: Die Berichtsanforderungen werden an KMU weitergereicht.

#### **Erfüllt die Entsprechenserklärung des DNK die ab 2017 geltende EU-Berichtspflicht zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen?**

Zur Erfüllung der Berichtspflicht können nationale, internationale oder europäische Rahmenwerke genutzt werden. Manche dieser Rahmenwerke decken allerdings nur Teilaspekte ab. Unternehmen können sich zur Bereitstellung der geforderten Informationen auf den DNK stützen. Der DNK erfüllt die Anforderungen, deckt alle Berichtselemente ab, fokussiert sich zugleich auf das Wesentliche und ist außerdem zu weiteren Rahmenwerken anschlussfähig. Die Europäische Kommission hat ihn wiederholt als möglichen Berichtsstandard gewürdigt. Im Zusammenhang mit dem Referentenentwurf nennt das BMJV den DNK als geeignetes Rahmenwerk.

#### **Kann der DNK auch von internationalen Unternehmen angewandt werden?**

Der DNK steht schon jetzt unter dem Namen „The Sustainability Code“ internationalen Unternehmen und Organisationen als Instrument zur Erfüllung der neuen EU-Berichtspflicht offen. Die Datenbank steht komplett auf Englisch und Deutsch zur Verfügung. Es stehen Übersetzungen des Nachhaltigkeitskodex auf Französisch, Englisch, Griechisch, Russisch und Hebräisch zur Verfügung.

#### **Wie groß ist der durchschnittliche zeitliche Aufwand?**

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

Im Mittel benötigt ein Unternehmen zur Erstellung und internen Abstimmung einer Entsprechenserklärung 18 Arbeitstage, Berichtsneulinge gaben einen Aufwand von 22 Arbeitstagen an. Zwei Drittel der Anwender halten den benötigten Zeitaufwand für angemessen (Anwenderumfrage 2016). Doch auch ein hoher Zeitaufwand lohnt sich, wenn sich das Unternehmen in diesem Prozess klar darüber wird, welche Strategie es in Sachen Nachhaltigkeit verfolgt, welche Ziele es sich setzen will und welche Maßnahmen es dafür wählt.

#### **Welcher Berichtsumfang wird erwartet?**

Die Entsprechenserklärung soll kurz sein, also die relevanten Informationen auf den Punkt bringen. Als Richtwert gelten 500 bis 2.000 Zeichen pro Kriterium.

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

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

#### **Wie kann der DNK meinem Unternehmen nutzen?**

Rund 85 Prozent der Anwender sehen in der Verbesserung der Reputation ein großes Nutzenpotenzial (Anwenderumfrage 2016). Der DNK unterstützt dabei, Glaubwürdigkeit und Zugang zu Märkten zu erhalten, aber auch, Innovation und neues Denken in Unternehmen ständig weiterzuentwickeln und dabei bewährte Grundsätze mitzunehmen.

Die Berichterstattung hat darüber hinaus auch eine starke Wirkung auf das Unternehmen selbst: Berichten heißt nicht nur Daten sammeln, sondern auch genau hinschauen und analysieren. So werden Schwachstellen, aber auch ungenutzte Möglichkeiten sichtbar. Das Unternehmen erkennt, ob es alle Gesetze und Regeln einhält (Compliance). So spricht ein Großteil der Anwender (rund 70 %) auch von internen Lerneffekten, von der schrittweisen Auflösung von Zielkonflikten, von einem einheitlichen Verständnis oder dem konstruktiven Hinterfragen von bislang gewohnten Abläufen. Der Nutzen liegt zudem darin, einzelne Menschen in

ihrem Handeln und die eigene Verantwortung ernst zu nehmen. Sie können Ihre Mitarbeiter für nachhaltiges Handeln sensibilisieren und motivieren.

Sie können den DNK aber auch nutzen, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens, die Sie klassischerweise mit einem Geschäftsbericht und vielen Finanzkennzahlen belegen, umfassender zu bewerten. Zeigen Sie, dass Ihr Unternehmen langfristig so aufgestellt ist, dass es Chancen realisieren kann und um die Risiken weiß, die in Nachhaltigkeitsthemen liegen. Vor allem der Kapitalmarkt nutzt diese Informationen vermehrt, um Chancen und Risiken von Kapitalanlagen beziehungsweise der Kreditvergabe umfassender zu bewerten.

Mit Ihrer Erklärung zum DNK können Sie zeigen, ob und wie Sie über Ihre unmittelbaren Unternehmensgrenzen hinaus auch über Ihre Lieferketten berichten können. Als Lieferant können Sie mit dem DNK Ihre Nachhaltigkeitsleistungen darlegen und dadurch beim Aufbau neuer Lieferbeziehungen punkten.

### Welche Hilfestellungen gibt es?

- 1. Online:** Auf der DNK-Website ([www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de)) finden Sie viele nützliche Informationen für Anwender und Interessierte. Dort finden Sie beispielsweise branchenspezifische Leitfäden und Ergänzungen zum Nachhaltigkeitskodex der Wohnungswirtschaft, Sparkassen, Ernährungsindustrie, Abfallwirtschaft und Hochschulen.
- 2. Schulungspartner:** Der Rat für Nachhaltige Entwicklung hat ein Schulungskonzept zur Anwendung des DNK entwickelt. Bundesweit bieten DNK-Schulungspartner Informationsveranstaltungen, Schulungen oder auch individuelle Betreuung bei der Erstellung einer Entsprechenserklärung bis zur Veröffentlichung an. Die DNK-Schulungspartner weisen sich durch Expertise im Bereich Nachhaltigkeit aus und haben eine ausführliche Trainerschulung absolviert. Die Schulungspartner sind auf der DNK-Website gelistet und nach Region ausgewiesen.
- 3. DNK-Mentoren:** Die DNK-Mentoren sind Praktiker aus Unternehmen in ganz Deutschland und stehen Interessenten und anderen Anwendern unterstützend zur Seite. Eine Übersicht über die Mentoren finden Sie auf der DNK-Website.
- 4. DNK-Team:** Das DNK-Team steht Ihnen mit Rat und Hinweisen gern zur Verfügung. Es unterstützt Sie bei Problemen mit der Datenbank, versorgt Sie mit Neuigkeiten, stellt Kontakt zu Schulungspartnern und Mentoren her, prüft Ihre Entsprechenserklärung auf formale Vollständigkeit und vergibt nach Veröffentlichung der Entsprechenserklärung ein DNK-Anwendersignet. Bitte beachten Sie, dass es sich hier um keine Zertifizierung handelt. Die Haftung für die Richtigkeit der in der Erklärung gemachten Angaben bleibt bei den Unternehmen. Das DNK-Team erreichen Sie online unter [team@nachhaltigkeitskodex.org](mailto:team@nachhaltigkeitskodex.org) oder telefonisch unter +49 30 700186-974.

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

Das DNK-Team prüft die Entsprechenserklärung daraufhin, ob sie formal den Anforderungen des DNK genügt. Es ist dem Unternehmen freigestellt, eine inhaltliche Prüfung durch einen unabhängigen Dritten (z. B. Wirtschaftsprüfer, Nichtregierungsorganisation) vornehmen zu lassen.

Die Entsprechenserklärung ist allen Interessierten in einer kostenfreien Datenbank zugänglich. Fragwürdige Angaben sollten vermieden werden, weil sie der Reputation des Unternehmens schaden können.

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

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

### **Kann man Teile der Entsprechenserklärung updaten?**

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

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

Es gibt keinen regelmäßigen Abgabeturnus, allerdings empfehlen wir, die Entsprechenserklärung spätestens alle zwei Jahre zu erneuern. Größere Zeitabstände machen es schwer, die Daten des Unternehmens im Zeitverlauf und mit denen anderer Unternehmen zu vergleichen. Vergleichbarkeit und Transparenz sind wesentliche Voraussetzungen für die Wirksamkeit des DNK. Bitte beachten Sie zudem den durch die Berichtspflicht vorgegebenen Zeitrahmen, sollten Sie von ihr unmittelbar betroffen sein.

### **Kann die Entsprechenserklärung außer auf der DNK-Website auch an anderen Orten veröffentlicht werden?**

Die Entsprechenserklärung ist in der DNK-Datenbank ansteuerbar. Sie können mit dem DNK-Signet als Button von Ihrer Website auf Ihr Unternehmensprofil in der DNK-Datenbank verweisen. Nutzen Sie die Exportmöglichkeit in Ihrem Profil, um Ihre Entsprechenserklärung herunterzuladen und auf Ihrer Unternehmenswebsite zur Verfügung zu stellen oder sie als Grundlage für einen Nachhaltigkeitsbericht oder andere Kommunikationsmedien zu nutzen.

# DIE 20 KRITERIEN DES DEUTSCHEN NACHHALTIGKEITSKODEX (DNK)

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20



# STRATEGIE

01

02

03

04

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

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Hier wird nach dem strategischen Rahmen Ihrer Unternehmenstätigkeit gefragt. Konkret geht es darum, wie Sie Nachhaltigkeit mit Blick auf die wesentlichen Aktivitäten Ihres Unternehmens bewerten, wie Sie Nachhaltigkeit in Ihre Geschäftstätigkeit integrieren und welche Standards oder Leitlinien Sie dabei berücksichtigen. Die Aussage „wesentliche Aktivitäten“ bezieht sich immer auf das Kerngeschäft des Unternehmens, also denjenigen Teil der Unternehmenstätigkeit, in dem das Unternehmen hauptsächlich seine Leistungen erbringt.

Viele Unternehmen engagieren sich bereits für eine nachhaltige Entwicklung. Oft stehen die verschiedenen Aktivitäten aber unverbunden nebeneinander und ergeben kein Gesamtbild davon, wohin das Unternehmen sich bewegen will. Deshalb ist es wichtig zu beschreiben, wie Sie die wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit in Ihre Geschäftstätigkeit integrieren und damit eine nachhaltige Entwicklung systematisch fördern und betreiben.

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

Das Gesamtbild aller Nachhaltigkeitsaktivitäten sollte mittel- und längerfristige Ziele sowie messbare Maßstäbe beinhalten. Idealerweise sind die Aktivitäten untereinander abgestimmt und haben eine Stoßrichtung, die sich auf das Kerngeschäft bezieht. Je umfassender Nachhaltigkeit in

### Internationale Standards für nachhaltiges Wirtschaften und Berichterstattung

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

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

(ausführlichere Darstellung siehe Anhang)

die Wertschöpfungsprozesse Ihres Unternehmens integriert wird, desto wirksamer ist die Nachhaltigkeitsstrategie.

### Keine Scheu vor Strategie

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

Doch der Begriff Strategie klingt für KMU mitunter abgehoben. Meistens bildet sich das Gesamtbild aus einer Vielzahl von Teilstrategien, die aus der realen Beobachtung der Rahmenbedingungen, der verschiede-

nen Märkte und einem gewissen Bauchgefühl entstehen: Wie reduziert man Umweltbelastungen? Wie spricht man mögliche zukünftige Mitarbeiter erfolgreich an? Welche Produkte sind in fünf Jahren noch wettbewerbsfähig? Wie entwickeln sich die Kundenbedürfnisse? In welche Märkte will man vordringen, weil woanders Marktanteile wegbrechen? Oft hilft es deshalb, wenn man alle Herausforderungen und die Antworten, die man auf diese geben will, einfach nebeneinanderstellt und dann miteinander verknüpft.



Übrigens: Auch wenn Sie gegenwärtig noch keine Nachhaltigkeitsstrategie haben, können Sie eine Entsprechenserklärung abgeben. Erläutern Sie einfach Ihre Gründe für das Fehlen einer solchen oder beschreiben Sie, wie Sie beabsichtigen, eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln.

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

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

### Geschäftsmodelle und Märkte im Wandel

Das kann der Fall sein, wenn neue Regulierungen oder grundlegende Innovationen und neue Erfindungen das bestehende Geschäftsmodell infrage stellen. Elektromobilität ist solch ein Transformationsthema oder der Trend zur Digitalisierung.

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

### Den Bezugsrahmen herstellen

Internationale Standards (Normen, Leitsätze, Prinzipien etc.) definieren unternehmens- und branchenübergreifende Nachhaltigkeitsaspekte, die von jedem Unternehmen grundsätzlich beachtet werden sollten. Viele Unternehmen orientieren sich bereits an diesen internationalen Standards. Erläutern Sie kurz, an welchen Standards sich Ihr Unternehmen orientiert und wie es diese einhält.

Für jede Branche und jedes Unternehmen hat Nachhaltigkeit unterschiedliche Ausformungen. Deshalb gehen immer mehr Branchen dazu über, eigene Nachhaltigkeitsstandards zu entwickeln. Orientiert sich Ihr Unternehmen an einem Branchenstandard für Nachhaltigkeit, sollten Sie dies ebenfalls kurz erläutern.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Ob Sie eine Nachhaltigkeitsstrategie für Ihr Unternehmen haben.\*
- > Welches die wichtigsten Bestandteile dieser Strategie sind.
- > Welche Nachhaltigkeitsaspekte einen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit haben und welche unternehmerischen Chancen und Risiken sich für Ihr Unternehmen daraus ergeben.
- > Welche Standards für Ihr Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit wesentlich sind.

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**AfB gemeinnützige GmbH, 2015:** [...] Im Rahmen der Unternehmensstrategie sollen SWOT-Analysen miteinbezogen werden, welche Chancen und Risiken – auch im Hinblick auf ökologische und soziale Themenaspekte – identifizieren. Dabei spielen Chancen wie die flächendeckende Reduktion von Arbeitslosigkeit unter Menschen mit Beeinträchtigung sowie sich verändernde Marktbedingungen als Risiko u.a. eine Rolle. Derzeit führen unsere CSR-Abteilung und Geschäftsführung diese Analysen durch. Darüber hinaus ist die Erarbeitung einer Wesentlichkeitsanalyse mit den relevanten Stakeholdern geplant, um weitere wesentliche Nachhaltigkeitsthemen zu definieren. [...]

**Grohe AG, 2014:** [...] Um die strategische Ausrichtung der GROHE SustainAbility Policy zu überprüfen, wurde 2015 ein Wesentlichkeits-Workshop mit internen Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmensbereiche sowie externen Beratern durchgeführt. Die Matrix mit der Positionierung der wesentlichen Themen im Spannungsfeld interner und externer Ansprüche wurde vom GROHE Vorstand verabschiedet. Die Matrix machte deutlich, wie hoch die Übereinstimmung der definierten, wesentlichen Themen mit den Handlungsfeldern der GROHE SustainAbility Policy ist.

**Miele & Cie. KG, 2014:** [...] Die Nachhaltigkeitsstrategie und das alle Bereiche umfassende integrierte Managementsystem stellen sicher, dass eine Vielzahl nationaler und internationaler Normen und Standards eingehalten wird. Dazu gehören der UN Global Compact, der Sozialstandard SA8000 sowie die Verhaltenskodizes des deutschen Zentralverbands der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) und des europäischen Dachverbands der Hausgeräteindustrie CECEC.

## Wesentlichkeitsmatrix Grohe AG

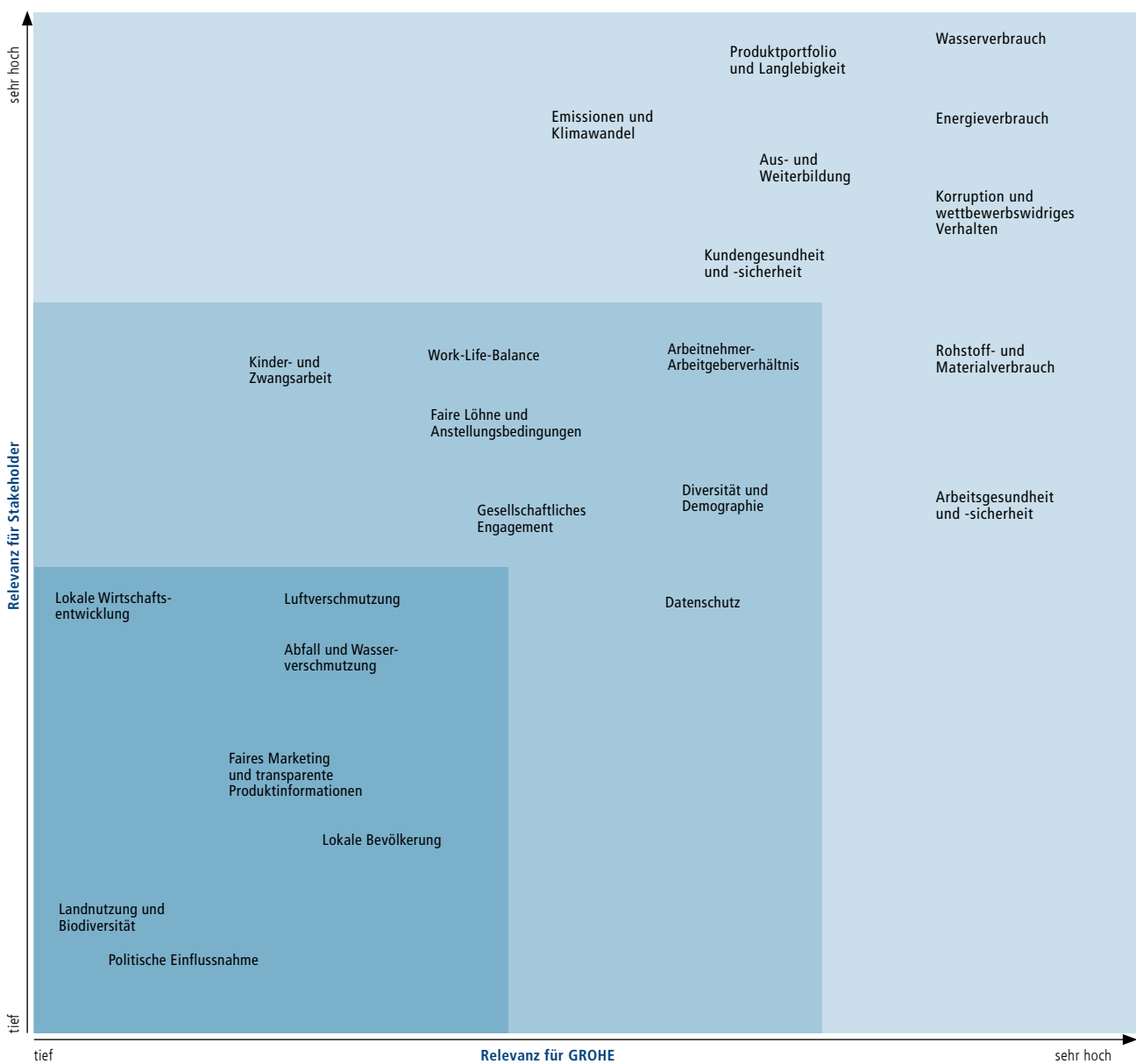


Abbildung 1 – Quelle: Grohe 2014, [http://downloads.grohe.com/files/com/pdf/GROHE\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2014.pdf](http://downloads.grohe.com/files/com/pdf/GROHE_Nachhaltigkeitsbericht_2014.pdf)

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Hier konkretisieren Sie, was Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen bedeutet – also welche Aspekte der Nachhaltigkeit es genau sind, die Einfluss auf die Geschäftstätigkeit bzw. Ihr Kerngeschäft haben.

Für das Management und die Berichterstattung von Nachhaltigkeit bedeutsam sind vor allem die Auswirkungen des Kerngeschäftes auf Umwelt und Gesellschaft und umgekehrt. Hierzu zählen alle ökologischen und sozialen Belange wie natürliche Ressourcen, Mitarbeiter oder das Gemeinwesen. Wesentlich können übergreifende Themen sein (z. B. Klimawandel, Menschenrechte, Korruption), Branchenthemen (z. B. Inhaltsstoffe, Abfälle, Stoffströme) und spezifische Unternehmensthemen (z. B. Standortfragen, Arbeitgeberattraktivität, Fachkräfte).

#### **Mit einer Analyse beginnen**

Ein geeignetes Werkzeug hierfür kann eine so genannte Wesentlichkeitsanalyse sein. Dieser Analyseprozess wird zunehmend eingesetzt, nicht zuletzt wegen der vierten Generation der Berichtsleitlinien der Global Reporting Initiative (G4). Die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse lassen sich in einer Wesentlichkeitsmatrix darstellen. Ein Beispiel dazu finden Sie im Anhang dieses Leitfadens.

### **Wesentlichkeitsanalyse und -matrix**

(gelegentlich auch als Materialitätsanalyse bezeichnet) ist ein strategisches Werkzeug, mit dem die für ein Unternehmen und seine Anspruchsgruppen (Stakeholder) bedeutenden Nachhaltigkeitsthemen ermittelt werden. Sie umfasst:

1. die externe Umfeldanalyse (z. B. Chancen und Risiken des politischen, rechtlichen, wirtschaftlichen, ökologischen, technologischen und gesellschaftlichen Umfeldes),
2. die interne Unternehmensanalyse (z. B. Ihre Stärken und Schwächen bezüglich Kompetenzen, Ressourcen, Geschäftsmodell, Produktportfolio, Wertschöpfungskette) und
3. die Analyse der Stakeholder-Erwartungen (z. B. Ihrer Kunden, Lieferanten, Nachbarn, Mitarbeiter oder auch Verbraucher- und Umweltorganisationen mittels Umfragen, Interviews oder besonderer Dialog- und Beteiligungsformate wie z. B. Workshops und Beiräten).

Die relevantesten Ergebnisse der Analysen werden in einer Matrix abgebildet. Das Ergebnis der Umfeld- und der Unternehmensanalyse bildet die erste Dimension der Matrix ab. Die zweite Dimension stellt das Ergebnis der Analyse der Stakeholder-Erwartungen dar. Aus der Gegenüberstellung der für das Unternehmen und für Ihre Stakeholder relevanten Themen können so Handlungsfelder für die strategische Planung abgeleitet und anschließend priorisiert werden (vgl. Anhang Seite 70). Diese bilden dann die Grundlage für die Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Unternehmens.

Hinter jedem wesentlichen Thema stehen auch Anspruchsgruppen (Stakeholder). Für das „Wesentliche“ hat es sich deshalb bewährt, die Erwartungen dieser Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Verbraucher- und

#### Fokus auf das wirklich Wichtige richten

Umweltorganisationen) in die Überlegungen einzubeziehen (ausführlicher dazu siehe Kriterium 9). Hier genau hinzusehen, hilft gegen Betriebsblindheit und zeigt zugleich Chancen ebenso wie mögliche Risiken für den guten Ruf auf.

#### Jede Branche hat ihre besonderen Schwerpunkte

Bei einem Möbelhersteller beispielsweise geht es primär um die Beschaffung und Verarbeitung von Materialien sowie um die Gestaltung und den Vertrieb seiner Möbel: Woher stammen die Materialien, insbesondere das Holz, wie wurden sie bearbeitet und gestaltet – reparatur- und recycling-freundlich oder nicht? Bei einem Nahrungsmittelhersteller sind der Anbau, der Einkauf, die Verarbeitung und die Vermarktung seiner Produkte wesentlich. Damit rücken neben den Rohstoffen die eigenen Rezepturen, die Gesundheitsverträglichkeit der Produkte, aber auch Produktdeklarationen in den Vordergrund. Für eine Versicherung wiederum stehen die Themen Vertrieb und Kundenberatung sowie auch die Frage,

wie die Beiträge der Versicherten angelegt werden, im Fokus. Bei einer Bank ist wesentlich, wofür sie Kredite vergibt und wie sie die Einlagen der Kunden anlegt. Bei den meist energieintensiven Chemieunternehmen werden dagegen der Energiebezug, die Energiequellen sowie Fragen der Arbeits- und der Produktsicherheit wesentlich sein.

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



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > Welche Aspekte der Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen wesentlich sind.
- > Wie Sie diese Aspekte im Hinblick auf soziale und ökologische Fragen mit Chancen und Risiken Ihrer Geschäftstätigkeit verknüpfen.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen, 2015:** Wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte sind Bestandteil der Unternehmensstrategie. Diese wurden gemeinsam mit den Stakeholder-Gruppen als bedeutend eingestuft. Aus diesen Nachhaltigkeitsaspekten ergeben sich konkrete Ziele und Maßnahmen, die mittels der Balanced Scorecard überprüft und gesteuert werden. Ökonomische und Governance-Aspekte: Wirtschaftskraft, Schaffung von Wohnraum für unterschiedliche Bedarfe, Substanzerhalt des Portfolios, Kundenzufriedenheit, Beschaffung und Lieferantenauswahl, Risikomanagement, Compliance. Ökologische Aspekte: Energieeffizienz, Klima- und Ressourcenschutz, Nutzung regenerativer Energien, E-Mobilität, Müllmanagement, Grünflächenmanagement. Soziale Aspekte: Mietpolitik, Diversity, soziale Integration unterschiedlicher Bewohnergruppen, Sozialmanagement, Servicemanagement für Ältere, Aus- und Weiterbildung, Gesundheitsmanagement, Beruf und Familie.

**WZR ceramic solutions GmbH, 2014:** [...] Das Kerngeschäft von WZR ist die Keramik. Hierbei ist insbesondere die effektive Nutzung von Rohstoffen im Zuge der Additiven Fertigungsverfahren, welche WZR nutzt und entwickelt, zu erwähnen. Darüber hinaus engagiert sich WZR auch in der Weiterentwicklung eines Recyclingverfahrens zur Rückgewinnung von Rohstoffen aus dentalkeramischen Betrieben.

**Cewe Stiftung & Co. KGaA, 2014:** Die Ergebnisse einer Stakeholderbefragung sowie die Ergebnisse der internen Befragungen sind in eine Wesentlichkeitsmatrix eingesetzt worden. [...] Als wesentliche soziale und ökologische Chancen und Risiken werden erachtet: Energie-Verbrauch, Energie-Effizienz, Carbon Footprint, Materialeinsatz Papier (FSC-Qualität), Abfallerzeugung und Abfallminimierung, Produktsicherheit, Wassereinsatz, Abwasserqualitäten, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz sowie weitere Qualitäten der Personalführung. [...]

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

**WAS IST DAMIT GEMEINT?**

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

Unter quantitativen Zielen versteht man solche, die mit einer Zahl hinterlegt sind, beispielsweise die Reduktion des Energieverbrauchs um 20 Prozent. Ein qualitatives

Ziel ist beispielsweise eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Für solche Ziele sollten Maßnahmen benannt sein und wie diese erreicht werden sollen. Für das genannte Beispiel kann dies unter anderem sein, einen Betriebskindergarten oder ein Eltern-Kind-Büro einzurichten.

**Ziele sollten eindeutig, messbar und überprüfbar sein**

Sowohl bei quantitativen als auch bei qualitativen Zielen muss ein Zeitpunkt benannt sein, bis wann sie erreicht werden sollen. Nur dann kann man von klaren Zielen sprechen, deren Erreichung mess- und überprüfbar ist. (Zur Kontrolle, inwieweit die Ziele erreicht werden, siehe auch Kriterium 7.)

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



Abbildung 2 – Quelle: Nachhaltigkeit bei Henkel

Vertical sidebar with horizontal lines for notes, numbered 05 to 20.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**Interseroh, 2014:** Unsere Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt zwei übergeordnete Ziele: einen entscheidenden Beitrag zum Aufbau einer Kreislaufwirtschaft zu leisten (Wert schaffen) und Nachhaltigkeit konsequent in alle Unternehmensprozesse zu integrieren (Wert sichern). Diese beiden Ziele haben wir 2014 in fünf übergeordnete Commitments übersetzt, anhand derer wir unseren Fortschritt künftig messen wollen:

Wert schaffen:

1. Wir wollen für unsere Kunden jährlich drei Kreisläufe schließen – auf Produkt-, Material- oder Logistikebene.
2. Wir wollen die Nachhaltigkeitsleistungen unserer Kunden verbessern, indem wir durch unsere Dienstleistungen innerhalb der ALBA Group jährlich wenigstens 50 Millionen Tonnen Rohstoffe einsparen. Wert sichern:
3. Wir wollen unseren spezifischen ökologischen Fußabdruck von Jahr zu Jahr reduzieren.
4. Wir wollen der attraktivste Arbeitgeber unserer Branche sein.
5. Wir wollen als Intermediär für eine nachhaltige Entwicklung wirken, für die Idee der Kreislaufwirtschaft werben und mit unseren Stakeholdern regelmäßig über Nachhaltigkeit sprechen.

**Henkel AG & Co. KGaA, 2014:** [...]

Henkel hat verschiedene Messsysteme entwickelt, um den Erreichungsgrad der gesetzten Ziele zu kontrollieren. So haben wir für das Jahr 2014 Daten von 163 Standorten erfasst; dies entspricht 99 Prozent unserer weltweiten Produktionsmenge. Mit repräsentativen Lebenszyklusanalysen decken wir rund 70 Prozent unseres Umsatzes über alle Produktkategorien ab. In unserem Innovationsprozess bewerten wir systematisch die Beiträge unserer Produkte zur Nachhaltigkeit. Auf Grundlage dieser Erfahrungen entwickeln wir derzeit unsere Bewertungs- und Messsysteme weiter, um unsere Fortschritte hin zum 20-Jahres-Ziel für 2030 integriert über das gesamte Unternehmen und unsere Wertschöpfungsketten hinweg bewerten zu können. [...]



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

**WAS IST DAMIT GEMEINT?**

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

Was versteht man unter „Tiefe“ einer Wertschöpfungskette? Je nach Geschäftsfeld ist die Wertschöpfungskette unterschiedlich lang beziehungsweise verzweigt: In der Textilindustrie etwa gibt es viele Stufen zwischen beispielsweise Baumwollanbau, Spinnerei, Weberei über Design und Näherei bis hin zum Handel und zur Altkleiderentsorgung (siehe Abbildung 3). Besonders hier sind die immensen ökologischen (z. B. im Anbau der Baumwolle)

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

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

Da die Wertschöpfungskette nicht an den Unternehmensgrenzen aufhört, sondern die verschiedenen Zulieferer und auch deren Zulieferer mit einbezieht, sollten sich die

Unternehmen aller Branchen ihre Wertschöpfungskette genauer anschauen. Viele Unternehmen wissen oft nicht, wie ihre Rohstoffe oder Vorprodukte hergestellt werden. Die erste Forderung lautet hier: als Unternehmen Mitverantwortung erkennen und

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

übernehmen. Damit verringern Sie auch die Risiken für Ihr Unternehmen. Zum Beispiel könnten schadstoffhaltige oder fehlerhafte Vorprodukte dazu führen, dass Sie ein Produkt zurückrufen müssen. Wird bekannt, dass Produkte von Kinderhand oder unter unsozialen Arbeitsbedingungen gefertigt wurden, schadet das Ihrem Ruf. Solchen und anderen sozialen und ökologischen Risiken können Sie entgegenwirken, wenn Sie genauer über die eigene Liefer- und Wertschöpfungskette Bescheid wissen.

**Der Blick über den Tellerrand**

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

**Wertschöpfungskette Fenix Outdoor**

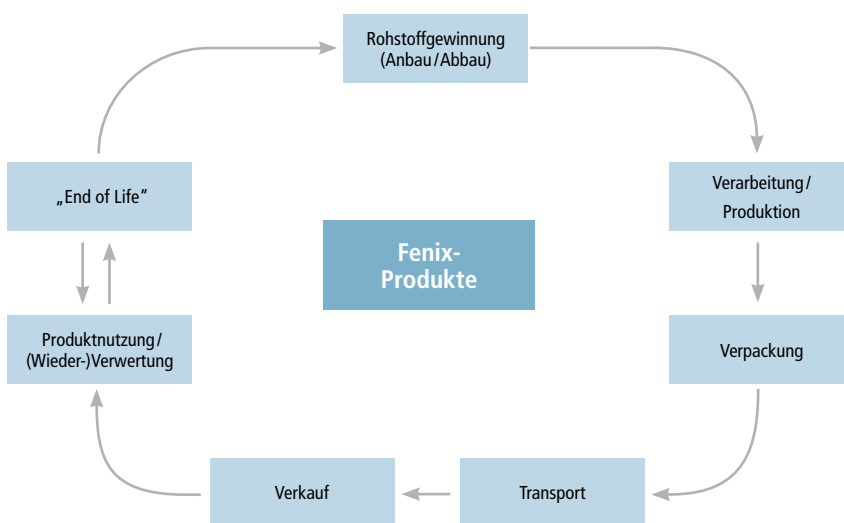


Abbildung 3 – Quelle: CSR-Bericht 2013 Fenix Outdoor

## Wertschöpfungskette und Lieferkette

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

Für viele KMU gilt allerdings, dass die Wertschöpfung überwiegend im eigenen Unternehmen stattfindet und zugekaufte Komponenten und Produkte häufig in Deutschland gefertigt werden. Das gilt besonders für Dienstleister. Doch auch hier kann es sein, dass Leistungen ausgelagert werden, Kundenservice beispielsweise in Call-Center, Transport an Logistikunternehmen, die für ihre Leistungen gegebenenfalls noch einmal Drittfirmen beauftragen.

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

### Wie weit reicht der Einfluss?

Inwieweit aber können Unternehmen ihre Wertschöpfungskette auch beeinflussen? Das kommt ganz darauf an, welche Position sie am Markt haben. Je größer der Umsatzanteil ist, den ein Unternehmen bei einem

### Auch Dienstleister haben eine Wertschöpfungskette

Lieferanten hat, desto eher wird dieser auf seine Wünsche eingehen. Eine Frage ist auch, wie viele verschiedene Lieferanten das Unternehmen hat. In jedem Fall aber sollten diejenigen mit den größten Lieferanteilen zur Einhaltung sozialer und ökologischer Mindeststandards befragt werden. Viele Unternehmen legen das Verfahren hierfür bereits in ihren Einkaufsrichtlinien fest. Wichtig ist, dass die Einhaltung aber auch von den Lieferanten zugesichert wird. Eine Möglichkeit ist, die Anforderungen in den allgemeinen Geschäftsbedingungen Einkauf (AGB E) als einen Vertragsbestandteil festzuschreiben und Konsequenzen bei deren Nichteinhaltung aufzuzeigen.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**Erwin Häbel GmbH, 2015:** [...] Ein großer Anteil in der Wertschöpfungskette liegt im Verarbeiten von Metallen, besonders Aluminium. Ziel ist es, den größtmöglichen Nutzungsgrad aus dem Ausgangsmaterial Metallplatten durch Minimierung des Schnittabfalls zu erzielen. Alle nicht nutzbaren Abschnitte werden zu 100 Prozent der Wiederverwertung zugeführt. Das Spanmaterial wird zu 90 Prozent eingesammelt und ebenso in den Recycling-Prozess gebracht. Kunststoffe werden nur im geringen Anteil bearbeitet. Auch hier gelten die Recycling-Regeln. Restabfälle sind sehr gering und werden auf mögliche recycelbare Stoffe überprüft. [...]

**Rinn Beton- und Naturstein GmbH & Co. KG, 2014:** Die Nachhaltigkeitsleistung der Vorkette ist eines der wesentlichen Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie von Rinn. Ziel ist die Sicherstellung von hohen Sozial- und Umweltstandards in der gesamten Wertschöpfungskette. Bei jährlich stattfindenden Lieferantengesprächen werden Inhalt und Bedeutung des Rinn-Kodex erläutert. Anhand eines Lieferantenbewertungssystems wird überprüft, ob Anforderungen an Umwelt- und Sozialstandards, wie etwa ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001, durch Lieferanten erfüllt werden. Diese sind Teil der Einkaufsrichtlinien und werden seit 2015 schrittweise in Form von Selbstauskünften und Audits bis in die zweite Stufe überprüft. Um auch die Vorstufen der Wertschöpfungskette abzusichern, arbeitet Rinn zusammen mit seinen Lieferanten daran, Richtlinien und Managementsysteme zur Sicherstellung der Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards in deren eigenen Lieferketten zu implementieren.



# PROZESSMANAGEMENT

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

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

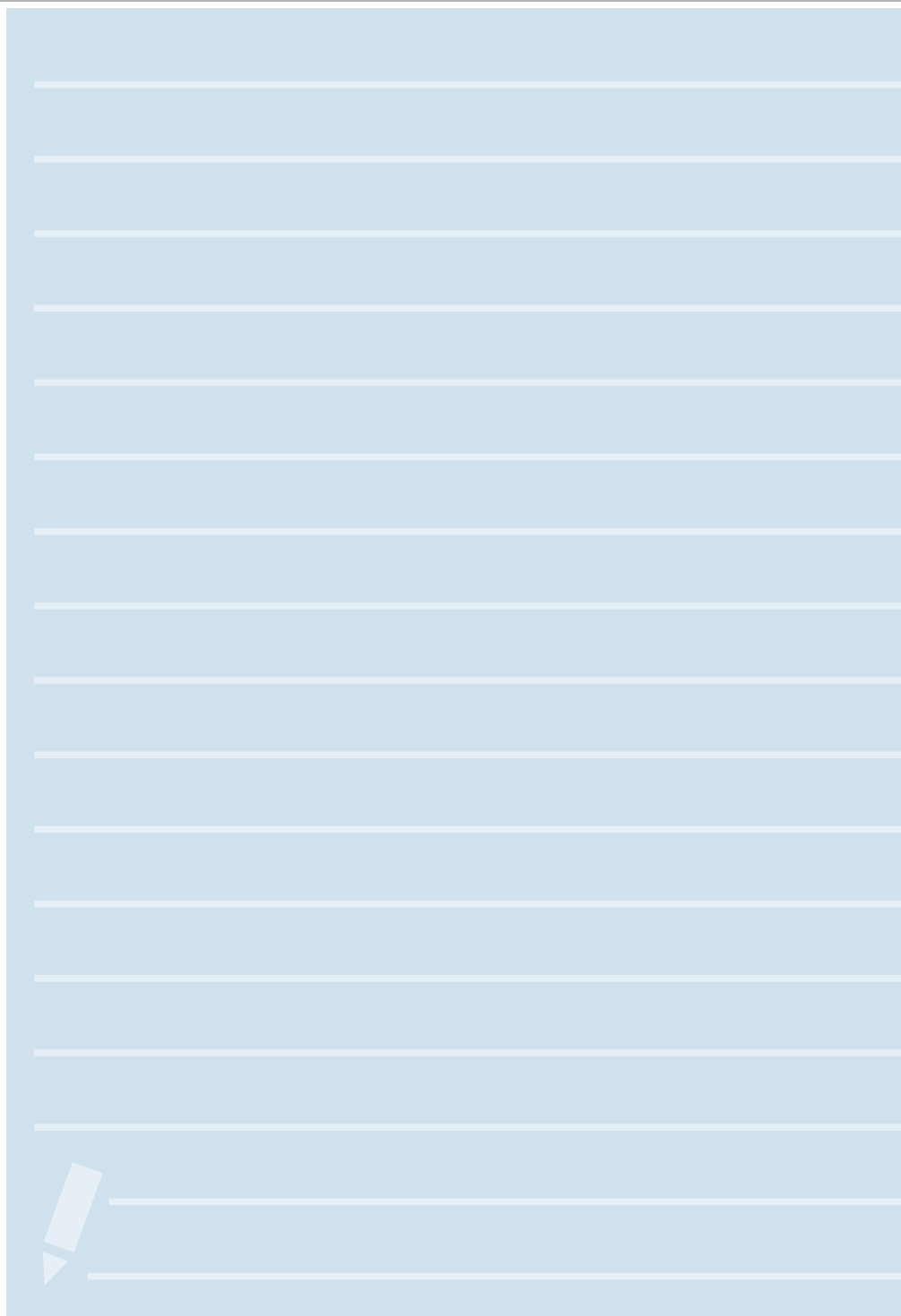
Die Verantwortlichkeiten in der Unternehmensführung für Nachhaltigkeit werden offengelegt.

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

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

**Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeit kann unterschiedlich geregelt sein**

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





## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**Nölken Hygiene Products GmbH, 2014:** [...] Nachhaltiges Wirtschaften ist bei Nölken Teil der Unternehmensstrategie und durch eine Stabsstelle seit 2011 fest institutionalisiert. Die Nachhaltigkeitsabteilung ist für die Beratung der Geschäftsleitung und die Umsetzung der Maßnahmen zuständig. Die Nachhaltigkeitsmanagerin ist mitverantwortlich für die Entwicklung der unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie, leitet Projekte und Maßnahmen und koordiniert deren Umsetzung. [...]

**Igefa Handelsgesellschaft mbH & Co. KG, 2014:** Der igefa-Nachhaltigkeitsrat ist das bundesweite Steuerungsgremium für die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Firmenverbundes. Er setzt sich aus Vertretern der Inhaberschaft und Geschäftsführung, Qualitäts- und Umweltmanagementbeauftragten sowie Kommunikationsbeauftragten zusammen.

**Deutsche Hypothekenbank, 2014:** Die zentrale Verantwortung für nachhaltiges Handeln in der Deutschen Hypo trägt der Vorstand. Operativ tätig ist das Nachhaltigkeitsmanagement, welches in der Abteilung Kommunikation und Vorstandsstab angesiedelt ist. Beraten wird es zudem von dem Gremium „Nachhaltigkeitskreis“, der aus Mitgliedern aller Abteilungen des Hauses mit Nachhaltigkeitsbezug zusammengesetzt ist. Die Prozesse zur Steuerung der Nachhaltigkeitsstrategie sind in der Aufbau- und Ablauforganisation festgelegt.

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

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

**Es braucht Regeln und Prozesse, damit Nachhaltigkeit selbstverständlicher wird**

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

### Regeln setzen und leben

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





## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**BeoPlast Besgen GmbH, 2014:** Es wird ein Kennzahlensystem geführt und gelebt, in dem z. B. alle Verbräuche erfasst werden. Darüber hinaus finden regelmäßig Audits statt, welche den Status abgleichen und Entwicklungen frühzeitig erkennen. Die Impulse für wesentliche Entwicklungen in der Nachhaltigkeitsperformance von BeoPlast können sowohl intern als auch extern begründet sein, da sich BeoPlast auch durch ein Team von Energieeffizienzberatern unterstützen lässt. Auf der Basis der erhobenen Daten werden Prognosen und Zielsetzungen für die jeweils nächsten 12 Monate formuliert. [...] Die gesamte Belegschaft wird mehrfach im Jahr persönlich und in elektronischer Form über die Ziele, Strategien und Ergebnisse der Nachhaltigkeitsperformance von BeoPlast informiert und aktiv zur Teilhabe an dem Prozess einbezogen. [...]

**Grohe AG, 2014:** Die Fachabteilung GROHE Corporate EHS & Sustainability Management koordiniert und überwacht die EHS- und Nachhaltigkeitsaktivitäten bei GROHE. Dies geschieht mittels weltweit gültiger Organisationsrichtlinien, Verfahrensanweisungen und Kennzahlen als zentraler Vorgaben sowie durch regelmäßige interne und externe Audits und Zertifizierungen in den Bereichen Compliance (Interne Revision), Qualität (ISO 9001), Umwelt- & Arbeitsschutz (ISO 14001/OHSAS 18001) und zukünftig auch Energie (ISO 50001). Die Kennzahlen sind bis in das oberste Management Bestandteil von Zielvereinbarungen. [...]

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

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

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

Das können beispielsweise sein: Energieverbrauch je Tonne produziertes Produkt oder Papierverbrauch je Mitarbeiter, Weiterbildungsstunden je Mitarbeiter oder der Anteil von Frauen im oberen Management. Solche Leistungsindikatoren zeigen Fortschritte oder auch Rückschritte auf und helfen dem Unternehmen, „auf Kurs zu bleiben“. Sie sollten insbesondere für die wesentlichen Handlungsfelder, die das Unternehmen für sich definiert hat (siehe Kriterien 1 und 2), benannt werden.

#### Konsistenz als Voraussetzung für Steuerung

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



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**Robert Bosch GmbH, 2014:** Um die Entwicklung in den Schwerpunktfeldern der Nachhaltigkeit steuern und prüfen zu können, erhalten die entsprechenden Geschäftseinheiten spezifische Vorgaben, die sich unter anderem auf die systematische Verbesserung der Umweltleistung, die Senkung der Unfallzahlen oder den Ausbau des Frauenanteils in Führungspositionen beziehen.

Drei Beispiele:

- Bosch hat sich zum Ziel gesetzt, seine relativen CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2020 um 20 Prozent gegenüber 2007 zu senken. 2014 erzielte das Unternehmen eine Reduktion von 19,9 Prozent.
- Bis 2020 will Bosch die weltweiten Unfallzahlen auf 3 Unfälle pro 1 Million geleisteter Arbeitsstunden reduzieren. 2014 lag der Durchschnittswert bei 3,1. Zum Vergleich: 2007 verzeichnete Bosch 6,8 Unfälle pro Mio. Arbeitsstunden.
- Jede fünfte Führungsposition bei Bosch soll bis 2020 von einer Frau besetzt sein. 2014 waren es 12,9 Prozent der entsprechenden Positionen. [...]

### Landesbank Baden-Württemberg

**AÖR, 2014:** Eine nachhaltige Personalpolitik ist die beste Grundlage für unternehmerischen Erfolg. Um die Umsetzung der „Leitplanken Nachhaltigkeit in der Personalpolitik“ messbar zu machen, erfassen wir regelmäßig „Key Performance Indicators“ (KPIs), wie z. B.

- Quote der arbeitnehmerinitiierten Austritte
- Teilzeitquote
- Teilnahme an Führungsseminaren/-workshops
- Personalentwicklungsmaßnahmen pro Mitarbeiter
- Fluktuationsrate
- Mitarbeiterzufriedenheitsquote
- Ausbildungsquote
- Fehlzeitenquote wegen Krankheit
- Frauenanteil in Führungspositionen
- Anteil der Beschäftigten mit Behinderung
- [...]

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

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

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

Die Ziele der Nachhaltigkeit geraten aber mitunter mit anderen Zielen des Unternehmens in Konflikt. Will ein Finanzdienstleister beispielsweise darauf achten, dass er nur Geschäfte mit verantwortungsbewusst wirtschaftenden Unternehmen macht, so kann das zu Konflikten mit dem Umsatz- bzw. Gewinnziel führen und konkret mit den Kollegen, die für die Vertragsabschlüsse zuständig sind.

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

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

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

Damit soll der Blick der Aktiengesellschaften auf den langfristigen Unternehmenserfolg gerichtet werden. Manche Unternehmen haben die Umsetzung dieser Regel zum Anlass genommen, unter der Definition des „nachhaltigen und langfristigen Erfolgs“ auch qualitative Kriterien

zu verankern wie zum Beispiel die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber. Das ist ein vielversprechender Weg, um Nachhaltigkeit zum gelebten Teil der Strategie zu machen.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**Interseroh, 2014:** Die Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen mit den variablen Vergütungsbestandteilen der Führungskräfte ergibt sich durch die enge Verzahnung der Nachhaltigkeitsstrategie mit der Unternehmensstrategie. Mitarbeitern werden mit Preisen zusätzliche Anreize für Innovationen geschaffen. [...]

**AfB gemeinnützige GmbH, 2015:** Unser Vergütungssystem sieht keine direkte Messung an der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen vor. Durch die im Geschäftsmodell implizierte Nachhaltigkeit werden durch leistungsbezogene Vergütungssysteme jedoch indirekt positive Effekte hinsichtlich sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit nachweislich generiert.

### **DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, 2014:**

[...] Des Weiteren haben sich die DZ BANK und vier weitere führende Finanzinstitute im Jahr 2013 in einem gemeinsamen Grundsatzpapier verpflichtet, die Managementvergütung an ethischen Prinzipien auszurichten. Diese Grundsätze wurden gemeinsam mit dem Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (WCGE) entwickelt. Ziel ist es, die Vergütungssysteme transparent zu gestalten, Fehlanreize auszuschließen und die langfristigen Bedingungen für dauerhaft erfolgreiches Wirtschaften in den Blick zu nehmen. Mit der Unterzeichnung bekennt sich die DZ BANK zu einer erfolgs- und wertorientierten Führung.

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Etliche Branchen der Wirtschaft stehen unter genauer Beobachtung von Stakeholdern, das heißt gesellschaftlichen Anspruchsgruppen wie Politik, Medien und vor allem zivilgesellschaftlichen Organisationen, z. B. Umwelt- und Entwicklungsorganisationen, Kirchen oder Gewerkschaften (siehe Abbildung 4). Und in vielen dieser Branchen sind KMU stark vertreten. Das gilt für die Automobil- und Chemieindustrie, die Finanzdienstleister, vor allem aber für die Lebensmittelwirtschaft.

### Anspruchsgruppen können hilfreich sein

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

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

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

## Anspruchsgruppen des Unternehmens Ulrich Walter GmbH/Lebensbaum



Abbildung 4 – Quelle: Nachhaltigkeitsbericht 2013 Ulrich Walter GmbH/Lebensbaum

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

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

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

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

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



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**Blechwarenfabrik Limburg GmbH, 2014:** Im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung findet ein so genannter Stakeholder-Dialog statt. [...] Die Blechwarenfabrik bewertet sorgfältig die Auswirkungen ihres Handelns und ihrer Produkte auf die unterschiedlichen Interessengruppen. Der Stakeholder-Dialog soll dazu beitragen, die Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder zu identifizieren. [...] Die Blechwarenfabrik sieht als Stakeholder: Gewerkschaften & Arbeitgebervertretungen; Mitarbeiter; Kunden; Lieferanten; Transporteure; Recyclingorganisationen; Politiker; Kommunen; Verbände; Öffentlichkeit.

**Paulsen's – Landhotel und Restaurant, 2015:** [...] Für das Jahr 2016 ist eine Erweiterung der Stakeholderansprache auf den Kreis der externen Interessengruppen vorgesehen. Dazu gehören zum Beispiel die Kunden, Lieferanten und die Öffentlichkeit (Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft). [...]

**REWE Group (Zentral-AG und Zentralfinanz eG), 2014:** [...] Seit 2010 organisiert die REWE Group mit ihren Dialogforen einen persönlichen, offenen und kritischen Austausch mit Anspruchsgruppen.

Hier wird auch darüber diskutiert, wie Handel und Industrie Verbraucher zu nachhaltigerem Konsum bewegen können. 2013 und 2014 haben sich insgesamt rund 900 Teilnehmer an vier Dialogforen beteiligt. Dazu gehören Vertreter von Politik, NGOs, Wissenschaft und Industrie ebenso wie Mitarbeiter der REWE Group, aber auch Kunden. Zu den Themen zählten Ressourcenschonung, Schutz der Tier- und Pflanzenwelt, soziale Verantwortung und die Zukunft des nachhaltigen Konsums. Die zentralen Anliegen der Stakeholder wurden vor Ort diskutiert. Sie prägen die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie der REWE Group. [...]

**elobau GmbH & Co. KG, 2014:** Es gibt eine jährliche anonyme Mitarbeiterbefragung über das private Institut „Great Place to Work“. Sonstige Stakeholderdialoge finden über Verbände (z. B. B.A.U.M und VDMA) bzw. mit der Kommune direkt über die Geschäftsführung statt. Es gibt noch keine schriftlich fixierte Stakeholder-Analyse. Die Einbeziehung unserer Stakeholder wurde bislang punktuell bearbeitet. Der Fokus lag hier auf Mitarbeitern und Lieferanten.



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

**WAS IST DAMIT GEMEINT?**

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

**Bei Innovationen nicht nur an Technik denken**

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

**Produkt-Ökobilanz**

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

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

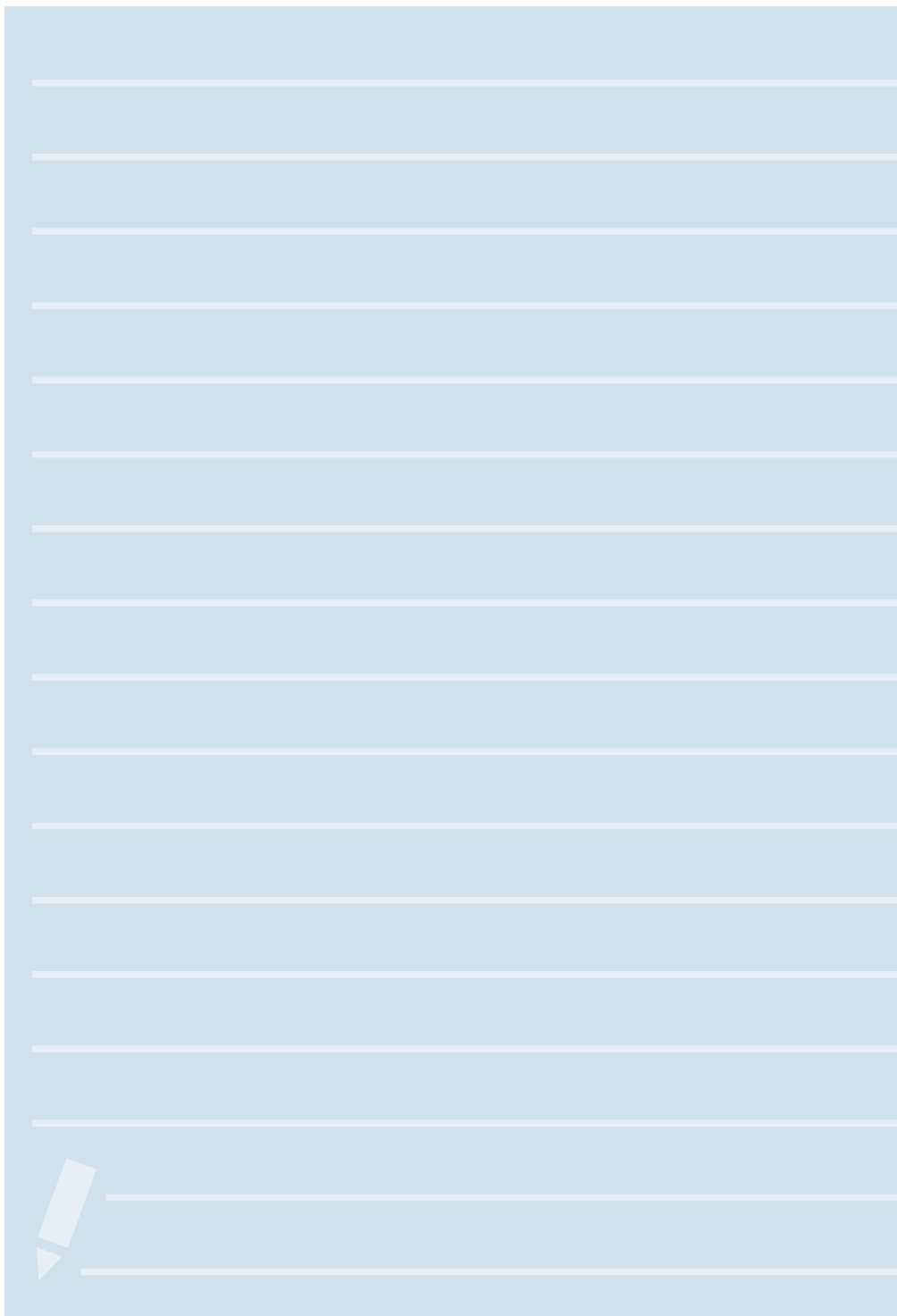
**Innovationskraft stärken**

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

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

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

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





## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

### **BeoPlast Besgen GmbH, 2014:**

BeoPlast baut in aller Regel auch die Formen zur Herstellung der Kunststoffteile im eigenen Hause. Das bedeutet, dass wir uns vom ersten Moment an mit dem Design befassen und dies auch nach den Kriterien der Effizienz, Handhabung und Langlebigkeit hinterfragen. Soweit dies von Auftraggebern zugelassen wird, unterbreiten wir Vorschläge zur Optimierung des Produktdesigns und setzen diese bei Akzeptanz auch um. [...]

### **Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG, 2014:**

[...] Für die Einführung eines professionellen, IT-gestützten Facility-Managements starteten wir 2010 eine Kooperation mit der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Das dort ansässige Zentrum für Geoinformation unterstützte uns bei der Entwicklung des innovativen Managements und bei dem Einsatz von Geoinformationssystemen. Inzwischen verfügen wir über einen räumlich genauen Überblick über die von uns betreuten Immobilien und können sämtliche

wohnungswirtschaftlichen Prozesse und Services überwachen, steuern und optimieren (vgl. Geschäftsbericht 2010, S. 22 ff.). [...] Auch bei der Erweiterung unseres Dienstleistungsangebotes gehen wir innovativ vor. So passen wir uns mit Produkten wie bspw. dem Programm „75+“, über welches wir altersgerechte Services für unsere Mieter anbieten, an die Bedarfe unserer Kunden an.

### **Henkel AG & Co. KGaA, 2014:**

[...] Um die Produktentwicklung von Beginn an im Sinn unserer Nachhaltigkeitsstrategie zu steuern, sind die Fokusfelder seit 2008 im Henkel-Innovationsprozess verankert. Das heißt, unsere Forscher müssen an einem bestimmten Punkt aufzeigen, welche konkreten Vorteile ihr Projekt in Bezug auf Produktleistung, Mehrwert für die Kunden und Verbraucher bietet sowie welchen gesellschaftlichen und sozialen Nutzen es bietet („mehr Wert“). Zudem müssen sie darlegen, wie es zu einem geringeren Ressourcenverbrauch beiträgt („geringerer ökologischer Fußabdruck“).

Bei der Bewertung der Beiträge hilft ihnen unter anderem der „Henkel-Sustainability#-Master®“. [...]

**Miele & Cie. KG, 2014:** [...] Durch intensiven Kontakt und Meinungsaustausch mit vielen wichtigen Interessengruppen und Kompetenzpartnern wie etwa dem Öko-Institut Freiburg e.V., dem WWF und dem deutschen Hausfrauenbund e.V. werden externe Anforderungen schon sehr früh in den Produktentstehungsprozess integriert. Dadurch stehen Weiterentwicklungen der Miele-Geräte den Kunden häufig schon wesentlich früher zur Verfügung, als sie gesetzlich oder anderweitig gefordert werden. [...]



# UMWELT

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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

**11**

**12**

**13**

14

15

16

17

18

19

20

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

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

#### Ökologische Auswirkungen Ihres Unternehmens im Fokus

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

#### Input-Output-Bilanz

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

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



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

- > In welchem Umfang Sie die für Sie wesentlichen (siehe Kriterien 1 und 2) natürlichen Ressourcen nutzen und idealerweise dazu Daten vorlegen.
- > Ob Ihnen bekannt ist, welche ökologischen Auswirkungen die Tätigkeit Ihres Unternehmens verursacht.
- > Ob Sie die Auswirkungen entlang des gesamten Produktlebensweges im Blick haben und wo Sie hier Ihre Einflussmöglichkeiten nutzen.

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**Blechwarenfabrik Limburg GmbH, 2014:** [...] Für die Produktion unserer Verpackungen benötigen wir den Rohstoff Weißblech. Der Ausgangswerkstoff von Weißblech ist das Stahlband, welches in Stahlwerken in Hochöfen hergestellt wird. Weißblech ist zu 100 Prozent recycelbar. In einem nicht endenden Kreislauf kann es immer wieder eingeschmolzen und weiterverarbeitet werden. Qualitätsminderungen entstehen dadurch nicht. [...]

**AfB gemeinnützige GmbH, 2015:** Durch unsere Geschäftstätigkeit wird die Lebenszeit von IT-Geräten durch deren Weiternutzung maßgeblich verlängert. Dies trägt zur Schonung natürlicher Ressourcen bei. Innerhalb einer Studie der TU Berlin wurden Einsparpotenziale hinsichtlich natürlicher Ressourcen durch die Aufbereitung und Wiedervermarktung von IT-Hardware bewertet. Hierbei wurden in Bezug auf Treibhausgasemissionen Einsparpotenziale von bis zu 73,5 kg CO<sub>2</sub>-Äquivalenten pro

weitergenutztem Gerät ermittelt. Daneben bestehen Einsparpotenziale hinsichtlich der Ressource Metall von bis zu 146 kg Eisenäquivalent sowie von bis zu 830 MJ Primärenergiequellen. [...]

**Veolia Deutschland GmbH, 2014:** [...] Im Geschäftsbereich Wasser ist die Wasserentnahme eine der Schlüsselgrößen zur Beschreibung der Nutzung natürlicher Ressourcen. Sie belief sich 2014 für Veolia in Deutschland auf 60 Mio. Kubikmeter. Davon wurden rund 8 Prozent aus Oberflächengewässern und 25 aus dem Grundwasser entnommen sowie etwa 66 aus Fernwasser gewonnen. Die 132 von Veolia in Deutschland betriebenen Kläranlagen sorgen dafür, dass das gebrauchte Wasser im Anschluss wieder gereinigt wird und in hoher Qualität wieder in den Wasserkreislauf zurückgelangt.

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

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

#### Anspruchsvolle und möglichst messbare Ziele vereinbaren

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

#### Rohstoffproduktivität und Ressourceneffizienz

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

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

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





## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

### **Platanera Rio Sixaola S.A., 2014:**

Es ist Unternehmensziel, die Ressourcen nicht nur zu schützen und effizient zu nutzen, sondern die Verfügbarkeit von Ökosystemdienstleistungen sogar langfristig durch nachhaltiges Wirtschaften zu verbessern.

- Energiebedarf: wird bereits zu 100 Prozent über Solarenergie gedeckt
- Wasserentnahme: Das Jahresziel von einer Reduktion um 5 Prozent wurde bereits weit übertroffen. Aktueller Verbrauch: 1,96 l/kg.
- Wasserentsorgung: regelmäßige Analyse durch externe Partner. Grenzwerte des Umweltministeriums Costa Rica werden bereits weit untertroffen. Dennoch Optimierung der Filtersysteme geplant.
- Biodiversität: integrative Bewirtschaftung, Mischpflanzungen, Bodenschutz, Habitatgenerierung, Einbindung in internationale Korridore, Monitoring etc.

### **Deutsche Wohnen AG, 2014:**

[...] Wir haben hohe Ansprüche an die ökologische Nachhaltigkeit unserer Neubauten und verwenden teilweise Baustoffe, die nach dem „Cradle to Cradle®“-Konzept zertifiziert sind. Diese werden für zyklische Materialströme konzipiert und schaffen geschlossene Kreislaufsysteme zur vollstän-

digen Wiederverwendung der Materialien. Das Ziel unserer Wohnungsbewirtschaftungsgesellschaft DWCF ist es, Wärmedämmstoffe der Bestandsimmobilien zukünftig streng nach ökologischen Kriterien auszuwählen. [...]

**Tchibo GmbH, 2014:** [...] Auch beim Design unserer Verkaufs- und Transportverpackungen achten wir darauf, dass der Ressourcenverbrauch reduziert wird. Mit unserer Verpackungsrichtlinie, die sowohl Qualitäts- als auch Umwelanforderungen enthält, haben wir hierfür klare Vorgaben definiert. Anfang 2015 haben wir begonnen, eine noch weiter gehende Verpackungsstrategie zu entwickeln. Mit ihr verfolgen wir vier einander ergänzende Ansätze unter den Überschriften Vermeidung, Verminderung, Verwertung und Verbesserung. Bis zum Jahr 2020 wollen wir auf diese Weise den Papier- und Kartongabenverbrauch gegenüber 2013 um 30 Prozent pro Sendung senken.

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

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

#### Klimaschutz steht ganz oben auf der Agenda

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

#### Greenhouse Gas Protocol

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

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

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

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

#### Verbräuche kennen und minimieren

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

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



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**Miele & Cie. KG, 2014:** Im Nachhaltigkeitsbericht 2015 legt Miele eine vollständige CO<sub>2</sub>-Bilanz nach dem internationalen Standard des Greenhouse Gas (GHG) Protocol vor. Damit werden auch die indirekten CO<sub>2</sub>-Emissionen aus Transport (Outbound), Distribution Deutschland und Dienstreisen berücksichtigt gemäß Scope 3 des GHG Protocol. Miele hat sich das Ziel gesetzt, die CO<sub>2</sub>-Emissionen des Unternehmens von 556 kg pro Tonne Produkt (2013/14) bis zum Ende des Geschäftsjahres 2015/16 um 3 Prozent zu reduzieren. [...]

**Bilfinger SE, 2014:** [...] Es ist unser Ziel, bis 2016 die Berichterstattung von Energieverbräuchen und CO<sub>2</sub>-Emissionen, die im Zusammenhang mit der Fahrzeugflotte sowie Flugreisen, Mietwagen und Bahnreisen entstehen, auf Europa auszuweiten. Für unsere Fahrzeugflotte haben wir Richtlinien definiert, die gestaffelte CO<sub>2</sub>-Richtwerte vorgeben und durch ein Bonus-Malus-System zur Nutzung schadstoffarmer Fahrzeuge anregen. Unser Ziel ist es, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch Kraftstoffverbrauch weiter zu verringern und die CO<sub>2</sub>-Richtwerte fortlaufend zu reduzieren. [...]

**Platanera Rio Sixaola, S.A., 2014:** Wir produzieren zu 100 Prozent klimaneutral, regenerativ und energieautark dank Solarenergie. Das Programm „100 % Carbon Neutral“ konnte jüngst sogar einen Überschuss von 132,28 Tonnen eingesparten klimawirksamen Gasen feststellen.



# GESELLSCHAFT

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

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

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

#### Fair sein, überall

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

So sollten Unternehmen mit Zulieferern oder Geschäftspartnern in Ländern mit schwachem gesetzlichen Arbeitnehmerschutz darüber informieren, ob diese die internationalen Standards zu Arbeitnehmerrechten einhalten, zum Beispiel indem sie einen entsprechenden Verhaltenskodex

#### ILO-Kernarbeitsnormen

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

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

unterzeichnen. Noch besser ist es, wenn das Unternehmen – sofern es sich dies leisten kann – die Einhaltung des Kodex durch externe Audits prüfen lässt oder – im optimalen Falle – sich selbst vor Ort ein Bild von der Situation macht.

Darüber hinaus wäre es interessant zu erfahren, wie sich das Unternehmen gegebenenfalls jenseits von gesetzlichen Bestimmungen, Vorschriften und anerkannten deutschen Standards um die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmert: Beteiligt es sie beispielsweise finanziell am Unternehmenserfolg? Gibt es einen Betriebsrat? Und wenn ja: Wie arbeitet die Geschäftsleitung mit diesem zusammen? Welche Möglichkeiten der Mitwirkung und Mitgestaltung gewährt es den Beschäftigten – beispielsweise über Mitarbeiterbefragungen?



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**Merck, 2014:** [...] Mit den Regelungen für den Arbeitsplatz in der Merck-Menschenrechtscharta verpflichten wir uns, grundlegende Arbeits- und Sozialstandards einzuhalten und bekennen uns zu den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labour Organization, ILO), dem UN Global Compact und dem „Responsible Care®“-Programm der chemischen Industrie. Mit globalen Richt- und Leitlinien sichern wir die Umsetzung an unseren Standorten und gehen dabei über die gesetzlichen Anforderungen hinaus. Alle neuen Mitarbeiter bei Merck erhalten Trainings und Informationen zu unserem Verhaltenskodex und zu unserem Verständnis von Vielfalt und Inklusion. So vermitteln wir ihnen eine einheitliche Auffassung unserer Werte und stärken unsere Unternehmenskultur. [...]

**Grohe AG, 2014:** [...] GROHE betreibt seit vielen Jahren ein Betriebliches Vorschlagswesen (BVW). Hier können Mitarbeiter/-innen Verbesserungsvorschläge einreichen. Dabei partizipieren sie unter anderem auch finanziell an Einsparungen und Verbesserungen für das Unternehmen. Im Jahr 2014 gab es eine Sonderaktion zum Thema „Qualität“. Die Sieger wurden mit GROHE-eigenen, nachhaltigen Produkten prämiert (u. a. GROHE-Blue®, GROHE-EcoJoy®-Armaturen). Um besondere Leistungen und Projekte zu honorieren, verleiht GROHE seit 2011 interne Nachhaltigkeitspreise in den Kategorien Umwelt, Wasser, Energie und Arbeitssicherheit (GROHE SustainAbility Trophy). [...]

**Rinn Beton- und Naturstein GmbH & Co. KG, 2014:** Die Geschäftsstandorte von Rinn liegen in Deutschland. Daher wird die Wahrung von Arbeitnehmerrechten im Rahmen der Gesetzgebung der Bundesrepublik gewährleistet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden über vielfältige Feedbackmechanismen sowie eine jährlich stattfindende Mitarbeiterbefragung im Nachhaltigkeitsmanagement eingebunden. [...]

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

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

Regeln zu Chancengleichheit, Gesundheitsschutz etc. in die Prozesse integrieren

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

### Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

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

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

### Wirkung auf den Unternehmenserfolg

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

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





## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**Wüstenrot & Württembergische AG, 2014:** [...] Der Anteil der Frauen in Führungspositionen im Innendienst konnte auf 24,3 Prozent gesteigert werden. Freiwerdende oder neugeschaffene Führungspositionen (Neubesetzungsquote) wurden zu 44,2 Prozent mit Frauen besetzt – ebenfalls eine Steigerung zum Vorjahr. Möglich wurde dies durch die unterschiedlichsten Maßnahmen, wie beispielsweise Zielvereinbarungen zur Förderung weiblicher Nachwuchsführungskräfte, Karriereberatung oder das Frauennetzwerk – aber insbesondere auch durch das ernsthafte Bemühen der betroffenen Führungskräfte bei der Besetzung von Führungspositionen. [...]

**BeoPlast Besgen GmbH, 2014:** BeoPlast hat bereits seit vielen Jahren einen Anteil von rund 45 Prozent von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund. Dieser hohe Anteil wirkt sich durchaus positiv auf das Betriebsklima aus. Als Ausdruck davon kann die geringe Fluktuation angesehen werden. Bestimmte Arbeiten werden an die WfB, Werkstatt für Behinderte im Kreis Mettmann, vergeben. Dieser

Anteil steigt seit Jahren stetig. Wir freuen uns, dass wir so Menschen, die hervorragendes leisten, aber es ihnen oft nicht zugetraut wird, unterstützen können. [...]

**DekaBank Deutsche Girozentrale, 2014:** [...] Das Gesundheitsmanagement der DekaBank wurde im Kontext der lebenszyklusorientierten Personalarbeit als eine Antwort auf die Herausforderungen des demografischen Wandels sowie des damit einhergehenden Fachkräftemangels entwickelt. [...] Um es Mitarbeitern zu erleichtern, regelmäßige Bewegung in ihren Alltag einzubauen, unterhält die DekaBank ein eigenes Deka Health Center, dessen Angebot rund 240 Mitarbeiter nutzen. In direkter Nähe zu ihrem Arbeitsplatz in Frankfurt am Main können Mitarbeiter und deren Lebenspartner ein großzügiges Sportangebot nutzen. [...]

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

Die Struktur der Bevölkerung verändert sich in Deutschland zusehends: Wir werden weniger und älter, wie in den meisten Industrienationen. Mit diesem so genannten demografischen Wandel verändert sich auch in vielen Unternehmen die Altersstruktur, das heißt, der Anteil älterer Beschäftigter

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

steigt. Darauf müssen sich Unternehmen einstellen. Unter Beschäftigungsfähigkeit, auch Arbeitsmarktfähigkeit genannt, versteht man die Fähigkeit eines Menschen, am Arbeits- und Berufsleben teilzunehmen. Eine Voraussetzung dafür ist, dass seine fachlichen und sozialen Kompetenzen mit denen übereinstimmen, die in der Arbeitswelt gefordert sind. Eine weitere Voraussetzung ist, dass er dazu auch gesundheitlich in der Lage ist.

#### Gute Fachkräfte finden und halten

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



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**HypoVereinsbank, 2014:** [...] Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels rückt für die HVB verstärkt das Thema Age Diversity in den Blickpunkt. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt derzeit bei 43 Jahren. Unser Ziel ist es, einen ausgewogenen Generationen-Mix in der Bank zu erreichen und unseren Geschäftserfolg durch den Reichtum an intergenerationalen Perspektiven zu fördern. [...]

**SCHWARTAUER WERKE GmbH & Co. KGaA, 2014:** [...] Derzeit bilden wir in sieben Berufen aus, deren Ausbildungsdauer zwischen zwei und dreieinhalb Jahren liegt. In den vergangenen Jahren haben wir durchschnittlich 14 Auszubildende pro Jahr neu eingestellt. Zum Ende 2014 beschäftigten wir insgesamt 47 Auszubildende und erreichten damit eine Ausbildungsquote von 6 Prozent. Wir übernehmen alle Auszubildenden nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung für mindestens 12 Monate. [...]

**GESOBAU AG, 2015:** [...] Die Hälfte unserer Kollegen ist bereits seit über 20 Jahren bei uns beschäftigt. Daraus ergibt sich die Chance, lange von ihrer Erfahrung und ihrem fundierten Know-how zu profitieren. Gleichzeitig stellt es uns vor die Herausforderung, ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten und lebenslanges Lernen aktiv zu fördern. Mit umfangreichen Maßnahmen im Gesundheitsmanagement, hoher Eigenverantwortung und Gestaltungsspielräumen am Arbeitsplatz sowie Weiterbildungsangeboten und regelmäßigen Schulungen verfolgen wir diese Ziele.

**bauverein AG, 2014:** Die bauverein AG investiert seit Jahren viel in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So sind im Jahr 2014 insgesamt 5.124 Stunden an Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch genommen worden. Für 2015 ist eine Analyse besonderer Anforderungen der Zielgruppe 55+ vorgesehen. [...]

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

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

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

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

#### Probleme in der Lieferkette vermeiden

Unternehmen, die Zulieferer und/oder Partner in Ländern außerhalb der OECD haben, stehen grundsätzlich in der Gefahr, dass diese – insbesondere in Ländern mit schwachen gesetzlichen Schutzbestimmungen – grundlegende Menschenrechte missachten. Dies wird dann in der Regel dem Unternehmen angekreidet, das für das Endprodukt verantwortlich ist. Ein Unternehmen, das also international einkauft (Beschaffung) beziehungsweise produzieren lässt, sollte unbedingt darauf achten, dass sich seine Geschäftspartner an gültige internationale Regeln zu Menschenrechten halten, wie zum Beispiel die der Vereinten Nationen oder der Internationalen Arbeitsorganisation. Das ist angesichts komplexer Lieferketten einfacher gesagt als getan, doch darf Komplexität keine Entschuldigung dafür sein, dieses Thema „links liegen zu lassen“.

Das Unternehmen sollte seine Zulieferer einen entsprechenden Verhaltenskodex zu Menschenrechten unterzeichnen lassen. Es kann aber sinnvoll sein, zunächst mit Lieferantenfragebögen zu arbeiten, die es von Brancheninitiativen wie z. B. der Business Social Compliance Initiative (BSCI) gibt. Die Auswertung kann mögliche Risiken aufzeigen. Noch besser wäre – sofern das Unternehmen dazu in der Lage ist –, wenn es die Einhaltung durch externe Audits prüfen lässt. Um hierbei den Aufwand

vergleichsweise gering zu halten, schließen sich Wettbewerber – die auf gleiche Lieferanten zurückgreifen – zusammen und führen gemeinsame Audits (Joint Audits) durch. Optimal ist es, wenn ein Unternehmen sich vor Ort selbst ein Bild von der Situation macht. Hat das Unternehmen ausschließlich nationale beziehungsweise

#### Verhaltenskodex für Zulieferer und / oder Audits

europäische Lieferanten, so sollte es seine Beschaffung an den Vorgaben des nationalen beziehungsweise EU-weiten Vergaberechts orientieren, mit dem Deutschland und die EU die Vergabe von öffentlichen Aufträgen regeln. Zu diesen Richtlinien zählen neben Transparenz und Antidiskriminierung auch ökologische und soziale Aspekte. Weitere Hinweise zum Thema finden Sie unter dem Stichwort „Lieferantenmanagementsysteme“ im Anhang dieses Leitfadens.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

### Stadsiedlung Heilbronn GmbH, 2014:

Als ausschließlich regional tätiges Unternehmen ist diese Thematik für uns von untergeordneter Bedeutung. [...] Es ist aber nicht mit letzter Sicherheit auszuschließen, dass Baustoffe aus Herkunftsländern eingesetzt werden, in denen diese unter nicht zu akzeptierenden Bedingungen hergestellt oder gewonnen werden. Um das Risiko hierfür zu minimieren, ist die Aufnahme entsprechender Regelungen in die Verträge mit unseren Auftragnehmern geplant. Gleiches gilt für die angemessene Entlohnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Auftragnehmer und von deren Zulieferern.

### elobau GmbH & Co. KG, 2015:

[...] Lieferanten: Nachhaltigkeit und Ethik sind essentieller Bestandteil der Lieferantenerstbewertung. Die Mitgliedschaft bei ethischen Unternehmenszusammenschlüssen wie z. B. BSCI oder die Anwendung von Nachhaltigkeitsstandards wie z. B. DNK oder Global Compact wird abgefragt.

- Verfügt das Unternehmen über ein Leitbild?
- Wie lautet die Einstellung des Unternehmens zu gesellschaftlich relevanten Belangen, speziell zu Kinderarbeit, fairen Arbeitsbedingungen und Gleichstellung?
- Wie ist die Einstellung zu marktschädigendem Verhalten?
- Werden Initiativen im Sozialbereich unterstützt?
- Wird die Einhaltung gesetzlicher Umweltstandards sichergestellt?
- Sind im Unternehmen die Auswirkungen auf die Gesellschaft bekannt?
- Ist soziale Verantwortung in den Bereichen Gesundheitsmanagement, Mitarbeiterschulungen, Lieferanten integriert?
- [...]

**KESSEL AG, 2014:** Die Achtung der Menschenrechte genießt bei KESSEL einen hohen Stellenwert. So spricht sich das Unternehmen klar gegen Zwangs- und Kinderarbeit aus. Die Verpflichtungen zur Einhaltung von Menschenrechten und der Ausschluss von Kinderarbeit sollen zukünftig in die Verträge der Dienstleister und Lieferanten mit aufgenommen werden.

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

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

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

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

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

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

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

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

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



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

### **AfB gemeinnützige GmbH, 2015:**

Unsere Geschäftstätigkeit verbessert das Gemeinwohl der Region und vermindert negative externe Effekte. Als Integrationsunternehmen schaffen wir Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt und leisten somit einen Beitrag zur gesellschaftlichen und beruflichen Teilhabe von Menschen mit Behinderung. [...]

### **Evenord-Bank eG-KG, 2015:**

Die Evenord-Bank ist eine werteorientierte Universalbank, die stark im regionalen Markt der Metropolregion Nürnberg verwurzelt ist. Die Grundwerte des Unternehmens bilden die Basis für das Bankgeschäft. Hierzu gehört auch soziales Engagement. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass nichtsoziales Verhalten, wie die Finanzierung von ethisch nicht vertretbaren Projekten, nicht gefördert wird. [...]

### **REWE Group (Zentral-AG und Zentralfinanz eG), 2014:**

[...] Auch auf nationaler Ebene ist die REWE Group gesellschaftlich engagiert. So gehört das Unternehmen seit über 18 Jahren zu den Hauptunterstützern der deutschlandweit mehr als 900 Tafeln und des Bundesverbands Deutsche Tafel e.V. Auch in anderen Ländern bestehen vergleichbare Kooperationen, zum Beispiel mit den Wiener Tafeln in Österreich. [...]

### **Evangelisches Siedlungswerk in Bayern Bau- und Siedlungsgesellschaft mbH, 2014:**

[...] Des Weiteren stellt das ESW knapp 1.000 Sozialwohnungen zur Verfügung und arbeitet für die Unterbringung von Menschen mit Schwierigkeiten am Wohnungsmarkt wie straffällig gewordenen Jugendlichen oder Obdachlosen mit den diakonischen Werken zusammen.

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

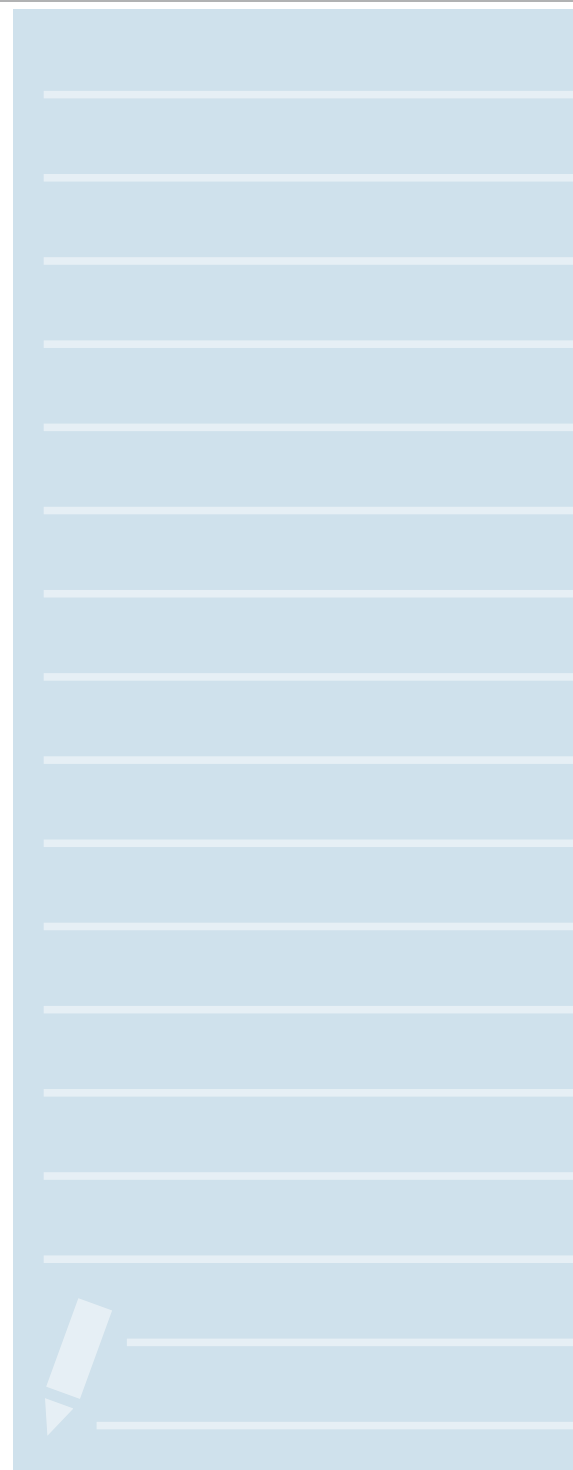
### WAS IST DAMIT GEMEINT?

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

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

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

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







## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**DFS Deutsche Flugsicherung GmbH, 2014:** [...] Als Unternehmen des Bundes stellen wir den Politikverantwortlichen unsere Expertise zur Verfügung. Soweit unsere Informationsweitergabe zu Sachverhaltsklärung beiträgt, stehen wir politischer Einflussnahme in diesem Sinne sehr positiv gegenüber. So verstanden, erfolgt Einflussnahme konkret über direkte Gespräche mit Mandatsträgern oder Gruppen von Mandatsträgern in Gremien oder außerhalb. [...]

**KESSEL AG, 2014:** KESSEL ist Mitglied des Zentralverbandes Sanitär Heizung Klima und der Interessenvertretung des SHK-Handwerks in Deutschland. Zudem engagiert sich KESSEL in verschiedenen Normausschüssen. Diese Engagements begründen sich einerseits durch die regelmäßige Teilnahme am Branchengeschehen, andererseits durch die Entwicklung künftig geltender technischer Regelwerke. Die KESSEL AG unterstützt keine Parteien oder Politiker.

**Fraunhofer UMSICHT, 2014:** Die Fraunhofer-Gesellschaft ist gemäß ihrer Mission unabhängig und wahrt ihre Neutralität gegenüber Interessen einzelner Gruppen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und beteiligt sich daher nicht an Lobbying-Aktivitäten oder politischer Meinungsbildung. Die Fraunhofer-Gesellschaft ist seit 2011 als »not for profit organisation« im Transparency Register der EU gelistet. [...]

**Interseroh, 2014:** Auf politischer und Verbandsebene in Deutschland setzt sich Interseroh dafür ein, dass die Themen der Kreislaufwirtschaft gesellschaftliche und politische Aufmerksamkeit erfahren und in entsprechenden Gesetzesnovellen berücksichtigt werden. Das übergeordnete Ziel ist es, Rahmenbedingungen mitzugestalten, die eine stoffliche Verwertung und/oder die Wiederverwendung von Primärrohstoffen noch mehr fördern, etwa im Umwelt- und Energieausschuss der IHK Köln und Bonn/Rhein-Sieg sowie im Dachverband der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK). [...]

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

### WAS IST DAMIT GEMEINT?

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

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

Korruption ist nicht nur strafbar, sondern schadet auch dem Unternehmen: Bestechlichkeit verdirbt die Unternehmenskultur und schafft ein Klima des Misstrauens und des Egoismus. Um Korruption im eigenen Unternehmen zu verhindern, bedarf es klarer Richtlinien und der Überprüfung, ob sie eingehalten werden.

Viele Unternehmen haben inzwischen einen eigenen Verhaltenskodex, der allen Mitarbeitern und auch der Geschäftsführung Regeln für das rechtssichere Verhalten vorgibt. Häufig beziehen sich Unternehmen auch auf die Grundsätze des Global Compact der Vereinten Nationen (dazu und zu

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

anderen Standards in diesem Kontext siehe Anhang). In Märkten, in denen Korruption an der Tagesordnung ist, müssen Unternehmen die potenziellen Konflikte analysieren und Mitarbeiter fördern, die sich an die Richtlinien halten. Das Thema muss also tief in die Führungskultur integriert sein. Zu geeigneten Maßnahmen zählt weiterhin das „Vier-Augen-Prinzip“, bei dem alle Verträge und Vereinbarungen von mindestens einer zweiten Person geprüft werden. Die Mitarbeiter sollten zu diesem Thema regelmäßig geschult werden und sich bei Verdachtsmomenten an jemanden wenden können (Ombudsmann), ohne Sanktionen ihres Vorgesetzten befürchten zu müssen.



## DAS SOLLTEN SIE BERICHTEN

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

## DAS SCHREIBEN ANDERE

**Igefa Handelsgesellschaft mbH & Co. KG, 2014:** [...] Rechtswidriges Verhalten kann über ein entsprechend installiertes Meldeverfahren, auch anonym, an einen Ombudsmann gemeldet werden, wobei der Absender aufgrund der Meldung nicht benachteiligt wird. Bisher sind keine Hinweise im Hinblick auf Korruptionsverdacht eingegangen. Zur weiteren Korruptionsprävention sind in 2015/2016 Mitarbeiterschulungen geplant, um das Bewusstsein zu fördern und Orientierung zu geben.

**Deutsche Hypothekbank, 2014:** [...] Für spezielle Fragestellungen in konkreten Geschäftsvorfällen steht ein Reputations-Ausschuss anlassbezogen beratend zur Verfügung. [...] Der Themenbereich Vermeidung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung ist zudem durch die Etablierung eines Konzern-Geldwäschebeauf-

tragten einheitlich geregelt. Die Mitarbeiter der Deutschen Hypo durchlaufen einmal alle drei Jahre eine Online-Schulung zum Thema Fraud Prevention und Geldwäsche und werden dadurch für das Thema sensibilisiert.

**Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG, 2014:** [...] Ein vom Vorstand ernannter Compliance-Beauftragter ist dafür zuständig, Mitarbeiter über Gesetze und Regeln aufzuklären, ein Bewusstsein für die Einhaltung der Verhaltensgrundsätze sowie gesetzlichen Vorgaben zu schaffen bzw. die Mitarbeiter bei der Reflexion der Integrität ihres Handels zu unterstützen. [...]

# IN 5 SCHRITTEN ZUR DNK-ENTSPRECHENSERKLÄRUNG

1

Sie brauchen zunächst ein Mandat der Geschäftsführung. Bilden Sie dann ein Team, dessen Zusammensetzung die verschiedenen Bereiche Ihres Unternehmens gut abbildet. Dem Team sollten die Wissens- und Verantwortungsträger der Unternehmensbereiche angehören. Wenn Sie Ihre Beschäftigten schon in dieser Phase mit einbeziehen, bekommt das Thema mehr Stärke und Umsetzbarkeit.

2

Gehen Sie gemeinsam die 20 DNK-Kriterien und quantitativen Leistungsindikatoren durch. Stellen Sie fest, zu welchen Kriterien Ihnen schon Informationen vorliegen oder gegebenenfalls fehlen. Sofern Sie noch keine Strategie festgelegt haben, arbeiten Sie gemeinsam heraus, welche Nachhaltigkeitsthemen für die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens wesentlich sind und welche ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen Ihre Geschäftstätigkeit hat. Indem Sie die Perspektive Ihrer Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter) mit einbeziehen, schaffen Sie eine breite Vertrauensbasis. Legen Sie schließlich im Team fest, wer für welche Kriterien verantwortlich ist und bis wann Daten und Texte geliefert werden müssen.

3

Tragen Sie alle verfügbaren quantitativen und qualitativen Informationen für die jeweiligen Kriterien zusammen. Erarbeiten und beschreiben Sie die Leistungsindikatoren, mit denen Sie die Zielerreichung messen. Treffen Sie dazu eine Entscheidung, ob Sie die Leistungsindikatoren der Global Reporting Initiative (GRI G4) oder der European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS) heranziehen möchten. Erstellen Sie zu jedem Kriterium der Entsprechenserklärung einen Text (Orientierungswert: 500 bis 2.000 Zeichen pro Kriterium). In diesen Texten erklären Sie, welche Kriterien Sie erfüllen („comply“), bzw. erläutern, wenn Daten noch nicht erhoben oder die geforderten Informationen für Ihre Geschäftstätigkeit nicht wesentlich sind („explain“). Tipp: Zur Erstellung der Textversion können Sie ein Template nutzen, das Ihnen nach der Registrierung (s. Schritt 4) im Downloadbereich zur Verfügung steht. Lassen Sie diese Texte und Daten anschließend von der Geschäftsführung freigeben.

4

Für die Erstellung Ihrer Entsprechenserklärung müssen Sie sich in der DNK-Datenbank mit einem Benutzernamen und Passwort als Administrator registrieren. Sie erhalten eine E-Mail, um Ihren Account zu verifizieren. Ist die Registrierung erfolgt, können Sie in der DNK-Datenbank sofort Ihr Unternehmensprofil selbständig anlegen. Sie können es jederzeit bearbeiten, weitere Mitarbeiter zur Pflege hinzufügen und neue Berichtsjahre erstellen. Übertragen Sie alle zuvor gesammelten Informationen zu den Kriterien (Daten, Texte und Indikatoren) in die DNK-Datenbank. Dazu steht Ihnen für jedes Kriterium ein Eingabefeld zur Verfügung, in dem Sie Ihre Texte und Daten editieren können. Die Entsprechenserklärung kann erst zur Überprüfung an das DNK-Team ([team@nachhaltigkeitskodex.org](mailto:team@nachhaltigkeitskodex.org)) gesendet werden, wenn alle Eingabefelder ausgefüllt sind. Die Prüfung erfolgt anhand einer Checkliste (GRI G4 oder EFFAS) auf Vollständigkeit (inkl. Quellenangaben und Links) und hinsichtlich des „comply or explain“-Ansatzes. Es wird kein Zertifikat ausgestellt. Nach erfolgreicher Prüfung und Absprache mit Ihnen erfolgt die Veröffentlichung der Entsprechenserklärung in der DNK-Datenbank und Ihr Unternehmen erhält das DNK-Anwender-Signet.

5

Nutzen Sie die Entsprechenserklärung nun für Ihre Unternehmenskommunikation. Das DNK-Signet können Sie z. B. auf Ihrer Website, in Broschüren oder in Ihren Mailverkehr einbinden. Sie können eine Pressemitteilung herausgeben oder Ihre Kunden bzw. Auftraggeber und Lieferanten persönlich über die Entsprechenserklärung informieren. Darüber hinaus wird künftig der Export in andere Dateiformate möglich sein, so dass die Entsprechenserklärung Grundlage eines Nachhaltigkeitsberichtes oder anderer Kommunikationsmedien werden kann.

# ANHANG

## ÜBERSICHT KRITERIEN, G4- UND EFFAS-INDIKATOREN

Bereiche	20 DNK-Kriterien	G4-Indikatoren	EFFAS-Indikatoren
STRATEGIE	<b>1.</b> Strategische Analyse und Maßnahmen		
	<b>2.</b> Wesentlichkeit		
	<b>3.</b> Ziele		
	<b>4.</b> Tiefe der Wertschöpfungskette		
PROZESS-MANAGEMENT	<b>2.</b> Verantwortung	G4-56	EFFAS S06-01 EFFAS S06-02
	<b>6.</b> Regeln und Prozesse		
	<b>7.</b> Kontrolle		
	<b>8.</b> Anreizsysteme	G4-51a G4-54	
	<b>9.</b> Beteiligung von Anspruchsgruppen	G4-27	
	<b>10.</b> Innovations- und Produktmanagement	G4-EN6 G4-FS11	EFFAS E13-01 EFFAS V04-12
UMWELT	<b>11.</b> Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen	G4-EN1 G4-EN3 G4-EN8 G4-EN23	EFFAS E04-01 EFFAS E05-01 EFFAS E01-01
	<b>12.</b> Ressourcenmanagement		
	<b>13.</b> Klimarelevante Emissionen	G4-EN15 G4-EN16 G4-EN17 G4-EN19	EFFAS E02-01
GESELLSCHAFT	<b>14.</b> Arbeitnehmerrechte	G4-LA6 G4-LA8 G4-LA9 G4-LA12 G4-HR3	EFFAS S03-01 EFFAS S10-01 EFFAS S10-02 EFFAS S02-02
	<b>15.</b> Chancengerechtigkeit		
	<b>16.</b> Qualifizierung		
	<b>17.</b> Menschenrechte	G4-HR1 G4-HR9 G4-HR10 G4-HR11	EFFAS S07-02 II
	<b>18.</b> Gemeinwesen	G4-EC1	
	<b>19.</b> Politische Einflussnahme	G4-S06	EFFAS G01-01
	<b>20.</b> Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten	G4-S03 G4-S05 G4-S08	EFFAS V01-01 EFFAS V02-01

Um eine vollständige Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex abzugeben berichten Anwender über die 20 DNK-Kriterien und ein ausgewähltes Set an Indikatoren (GRI oder EFFAS).

## BEGRIFFE

„**Comply or explain**“ ist ein Prinzip, das dem berichtenden Unternehmen flexibel ermöglicht, Abweichungen von der Offenlegung zu begründen. In einer DNK-Entsprechenserklärung berichten Unternehmen, wie sie die 20 Kriterien des DNK erfüllen (comply), oder erklären plausibel, warum ein Kriterium gegebenenfalls nicht berichtet (explain) wird.

**Leistungsindikator oder Key Performance Indicator (KPI):** Leistungsindikatoren erläutern und quantifizieren die jeweiligen Ziele zur Nachhaltigkeit. Sie dienen dazu, die Vergleichbarkeit der Kodexkriterien für die Nutzer von Entsprechenserklärungen zu verbessern. Den Nutzern aus dem Kapitalmarkt dienen sie beispielsweise dazu, diese in ihre Analysemodelle zu integrieren oder Kennzahlen zu ermitteln (z. B. Emissionen pro Leistungseinheit). Die aus GRI G4 und EFFAS ausgewählten Leistungsindikatoren (siehe Tabelle) sind Bestandteil des DNK und werden ebenso wie die Kriterien nach dem Prinzip „Erfüllen oder erklären“ (comply or explain) berichtet.

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

**Wesentlichkeitsanalyse und -matrix** (gelegentlich auch als Materialitätsanalyse bezeichnet) ist ein strategisches Analysewerkzeug, mit dem die für ein Unternehmen und seine Anspruchsgruppen (Stakeholder) bedeutenden Nachhaltigkeitsthemen ermittelt werden. Sie umfasst die externe Umfeldanalyse, die interne Unternehmensanalyse und die Analyse der Stakeholder-Erwartungen. Die Ergebnisse werden in einer Matrix abgebildet. Das Ergebnis der Umfeld- und der Unternehmensanalyse bildet die erste Dimension der Matrix ab. Die zweite Dimension stellt das Ergebnis der Analyse der Stakeholder-Erwartungen dar. Aus der Gegenüberstellung der für das Unternehmen und für die Stakeholder relevanten Themen werden so Handlungsfelder für die strategische Planung abgeleitet. (Vgl. hierzu auch: [www.controlling-wiki.com/de/index.php/Wesentlichkeitsanalyse](http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Wesentlichkeitsanalyse))

## INITIATIVEN UND LEITLINIEN

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

**European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS):** Netzwerk von europäischen Finanzanalysten, das 2010 zusammen mit dem Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) eine Richtlinie zur Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Finanzberichterstattung herausgegeben hat. ([www.effas.net](http://www.effas.net))

**Gemeinwohl-Ökonomie** ist ein alternatives Wirtschaftsmodell, entwickelt und gefördert durch den österreichischen Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie. Das Modell definiert Unternehmenserfolg anhand gemeinwohlorientierter Werte. Ziel einer ethischen Marktwirtschaft ist demnach ein gutes Leben. Menschenwürde, globale Fairness und Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und demokratische Mitbestimmung sind dabei wesentliche Elemente. Anhand einer Gemeinwohl-Matrix erstellen die Unternehmen eine Gemeinwohl-Bilanz. ([www.ecogood.org](http://www.ecogood.org))

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

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

**Global Reporting Initiative (GRI):**

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

**Internationale Arbeitsorganisation (ILO):**

eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen zur Formulierung und Durchsetzung internationaler Arbeits- und Sozialstandards. Sie bestimmt ihr Handeln in vier Grundprinzipien: Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen, Beseitigung der Zwangsarbeit, Abschaffung der Kinderarbeit, Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. Auf dieser Basis sind insgesamt acht so genannte Kernarbeitsnormen (Übereinkommen) festgelegt worden: Vereinigungsfreiheit und Schutz des Vereinigungsrechts, Vereinigungsrecht und Recht zu Kollektivverhandlungen, Zwangsarbeit, Abschaffung der Zwangsarbeit, Gleichheit des Entgelts, Diskriminierung (Beschäftigung und Beruf), Mindestalter, Verbot und unverzügliche Maßnahmen zur Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit. ([www.ilo.org](http://www.ilo.org))

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

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

**Sustainable Development Goals (SDGs):**

Die 17 Entwicklungsziele der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung verknüpfen das Prinzip der Nachhaltigkeit mit der ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung. Das Zielsystem der Agenda 2030 ist universell und gilt für Entwicklungs-, Schwellen- und Industrieländer gleichermaßen. Auf diese Weise soll die neue Agenda die Grundlage für eine veränderte globale Partnerschaft bilden. Sie wurden von der Generalversammlung der Vereinten Nationen (UN) verabschiedet und sind seit 1. Januar 2016 mit einer Laufzeit von 15 Jahren (bis 2030) in Kraft. ([www.sustainabledevelopment.un.org/sdgs](http://www.sustainabledevelopment.un.org/sdgs))

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

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

# MANAGEMENTSYSTEME ZUR NACHHALTIGKEIT

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

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

**ISO 14001** legt zertifizierbare Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem fest. Diese Norm kann sowohl auf produzierende als auch auf dienstleistende Unternehmen und Organisationen angewandt werden. Die ISO 14001 ist Teil einer Normenfamilie, die u. a. die Bereiche Umweltauditing, -kommunikation, -kennzeichnung, -leistungsbeurteilung und Ökobilanzierung sowie weitere Umweltaspekte in der Produktentwicklung umfasst.

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

**ISO 50001** ist eine Norm, die Organisationen und Unternehmen beim Aufbau eines systematischen Energiemanagements unterstützen soll. Ungenutzte Energieeffizienzpotenziale sollen dadurch erschlossen, Energiekosten verringert und der Ausstoß von Treibhausgasen sowie andere Umweltauswirkungen von Energieverbräuchen reduziert werden. (<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso50001.htm>)

## **Lieferantenmanagementsysteme:**

Die praktische Umsetzung der gestiegenen Transparenzanforderungen in das Einkaufsmanagement stellt Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen, denn die Informationsbeschaffung und -auswertung beanspruchen erhebliche Ressourcen. Immer häufiger sehen sich Unternehmen mit einer Vielzahl von Fragebögen und Kontrollen konfrontiert. Verschiedene Brancheninitiativen und Plattformen bieten webbasierte Ansätze für Lieferantenabfragen. Hierzu zählen BSCI, E-TASC, EICC, PSCI, Together for Sustainability. Zu den Plattformanbietern zählen beispielsweise: Achilles, EcoVadis, FFC (Fair Factories Clearinghouse), Intertek GSM, NQC, Sedex, SupplyShift. (s. hierzu auch „Ansätze für Lieferantenabfrage und -management“, [econsense-Diskussionsbeitrag; www.econsense.de](http://www.econsense.de))

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



## WERKZEUGE

**Biodiversitätsanalyse** oder Biodiversitäts-Checks; hiermit können Unternehmen erste Orientierung zu ihren Auswirkungen und Abhängigkeiten verschiedener Unternehmensbereiche auf die biologische bzw. von der biologischen Vielfalt gewinnen. ([www.business-and-biodiversity.de/aktivitaeten/informationen-biodiversitaetsmanagement/handbuch-biodiversitaetsmanagement/](http://www.business-and-biodiversity.de/aktivitaeten/informationen-biodiversitaetsmanagement/handbuch-biodiversitaetsmanagement/))

**CR-Kompass** unterstützt KMU beim Aufbau ihres Managements der unternehmerischen Verantwortung (Corporate Responsibility, CR) und bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes. Außerdem kann mit dem CR-Kompass auch ein Fortschrittsbericht nach den Anforderungen des UN Global Compact erstellt werden. Die online-basierte Anwendung unterstützt KMU bei der CR-Umsetzung und begleitet sie bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes. Der CR-Kompass wird vom ESF-Programm der EU unterstützt. ([www.cr-kompass.de](http://www.cr-kompass.de))

**360report** ist eine Softwarelösung zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Die Software integriert die internationalen Berichtsstandards der Global Reporting Initiative (GRI G4), ISO 26000, UN Global Compact sowie den nationalen Standard des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Bei mehreren Standards sind diese so miteinander verknüpft, dass eine einmalige Dateneingabe genügt, um mehrere Standards zu erfüllen. ([www.360report.org/de/](http://www.360report.org/de/))

**N-Kompass** ist ein Online-Werkzeug für mittelständische Unternehmen, durch das man einfach und strukturiert in das Thema Nachhaltigkeit einsteigen kann. Der N-Kompass ermöglicht eine schnelle Standortbestimmung, bietet Basis- und Detailanalysen sowie diverse Unterstützungshilfen, die von praxisorientierten Fachdossiers bis zu zertifizierten N-Kompass-Beratern reichen. Ein integriertes DNK Reporting Tool ordnet die erfassten Daten automatisch den entsprechenden DNK-Kriterien zu. ([www.n-kompass.de/](http://www.n-kompass.de/))

**Ökoeffizienzanalyse:** Ökoeffizienzanalysen bestimmen das Verhältnis zwischen Zielerreichung (möglichst wenig Umweltbelastung) und Mitteleinsatz (Finanzen). Eine Ökoeffizienzanalyse liefert somit notwendige Informationen bezüglich der Effizienz und der Effektivität verschiedener Alternativen und Maßnahmen bei Produkten und Dienstleistungen. Während die Erstellung einer Ökobilanz in den ISO-Normen 14040 und 14044 detailliert beschrieben ist, gibt es weder für die Lebenszykluskosten-Analyse noch für die Ökoeffizienz-Analyse eine vergleichbare Norm oder einen international anerkannten Code of Conduct. (Vgl. hierzu auch: [www.prosa.org](http://www.prosa.org))

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

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

**Stakeholder-Dialoge:** Der Austausch mit Anspruchsgruppen des Unternehmens über dessen Nachhaltigkeitsstrategie beziehungsweise über Nachhaltigkeitsziele und -projekte gilt inzwischen als ein wichtiges Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements. (Siehe Kriterium 9 und Lexikon der Nachhaltigkeit: [www.nachhaltigkeit.info/artikel/stakeholderdialoge\\_1571.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/stakeholderdialoge_1571.htm)). Der AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) des gemeinnützigen Netzwerkes AccountAbility stellt Prinzipien für einen erfolgreichen Umgang mit Anspruchsgruppen bereit. ([www.accountability.org/standards/aa1000ses.html](http://www.accountability.org/standards/aa1000ses.html))

# LEITFÄDEN ZUM NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTEN UND ZUR BERICHTERSTATTUNG

## **Sustainable Balanced Scorecard**

**(SBSC):** basiert auf der Balanced Scorecard. Das entscheidende Merkmal einer SBSC ist, dass sie neben herkömmlichen ökonomischen Aspekten auch die ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsaspekte systematisch berücksichtigt. Sie ist ein Management-Instrument, mit dessen Hilfe die Unternehmensleistung auch in den beiden Nachhaltigkeitsdimensionen kontinuierlich gemessen und gesteuert werden kann. Auf die Ausgewogenheit der Gewichtung der verschiedenen Kennzahlen wird besonderes Gewicht gelegt, da mit der SBSC nicht nur die Kennzahlensystematik gemeint ist, sondern auch die strategiekonforme Umsetzung der Ziele durch das Management angestrebt wird. (Vgl. hierzu auch: [www.controlling-wiki.com/de/index.php/Sustainability\\_Balanced\\_Scorecard](http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Sustainability_Balanced_Scorecard))

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

Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis. Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Hrsg.: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Berlin 2007. ([www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeitsmanagement\\_unternehmen.pdf](http://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeitsmanagement_unternehmen.pdf); Download 22.05.2016)

Nachhaltigkeitsmanagement: Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen, Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement. 2. überarbeitete Auflage. Hrsg.: PricewaterhouseCoopers. Frankfurt am Main 2010. ([www.pwc.de/de\\_DE/de/nachhaltigkeit/assets/Brosch\\_Nachhaltigkeit\\_2010.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/nachhaltigkeit/assets/Brosch_Nachhaltigkeit_2010.pdf); Download 22.05.2016)

In 6 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht. Ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen. Hrsg.: Austrian Business Council for Sustainable Development. Wien 2013. ([www.respect.at/site/themen/nachhaltigkeitsberichters/article/6391.html](http://www.respect.at/site/themen/nachhaltigkeitsberichters/article/6391.html); Download 22.05.2016)

Global Reporting Initiative (GRI): Ready to Report? Introducing sustainability reporting for SMEs. Amsterdam 2014. ([www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/New-GRI-booklet-gives-SMEs-a-helping-hand.aspx](http://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/New-GRI-booklet-gives-SMEs-a-helping-hand.aspx); Download 22.05.2016)

Global Reporting Initiative (GRI): G4-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Amsterdam 2013. ([www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf](http://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf); Download 22.05.2016)

European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS): KPIs for ESG. A Guideline for the Integration of ESG into the Financial Analysis and Corporate Valuation. ([www.effas-esg.com/wp-content/uploads/2009/04/effas\\_kpis\\_for\\_esg\\_1\\_2\\_09\\_04\\_09\\_final.pdf](http://www.effas-esg.com/wp-content/uploads/2009/04/effas_kpis_for_esg_1_2_09_04_09_final.pdf); Download 22.05.2014)

Vom Emissionsbericht zur Klimastrategie. Grundlagen für ein einheitliches Emissions- und Klimastrategieberichtsweisen. Hrsg.: WWF Deutschland und Driving Sustainable Economies (CDP). Berlin 2014. ([www.pwc.de/de\\_DE/de/nachhaltigkeit/assets/leitfaden-vom-emissionsbericht-zur-klimastrategie.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/nachhaltigkeit/assets/leitfaden-vom-emissionsbericht-zur-klimastrategie.pdf); Download 22.05.2016)

Nachhaltigkeit in der Kapitalmarkt-kommunikation. Sieben Empfehlungen für Emittenten. Hrsg.: Deutsche Börse AG. Frankfurt am Main 2013. ([www.deutsche-boerse-cash-market.com/blob/1208784/23a83ef2e14df6f6f6c2421bde94abfb/data/Broschuere--Nachhaltigkeit-in-der-Kapitalmarkt-kommunikation---Sieben-Empfehlungen-fuer-Emittenten.pdf](http://www.deutsche-boerse-cash-market.com/blob/1208784/23a83ef2e14df6f6f6c2421bde94abfb/data/Broschuere--Nachhaltigkeit-in-der-Kapitalmarkt-kommunikation---Sieben-Empfehlungen-fuer-Emittenten.pdf); Download 22.05.2016)

## IMPRESSUM

© 2016 Bertelsmann Stiftung  
Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Germany  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Verantwortlich  
Prof. Dr. Günther Bachmann  
Birgit Riess

Text und Konzeption  
Sabine Braun,  
Heike Leitschuh

Redaktion  
Riccarda Retsch, Julia Scheerer,  
Tabea Siebertz, Noëmi Sander,  
Karsten Zimmermann, Yvonne Zwick

Gestaltung  
Dietlind Ehlers, Bielefeld

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

Druck  
Schleunungdruck GmbH,  
[www.schleunungdruck.de](http://www.schleunungdruck.de)

## HILFESTELLUNGEN UND INFORMATIONEN

**Online:** Auf der DNK-Website ([www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de)) finden Sie viele nützliche Informationen für Anwender.

**DNK-Team:** Sie erreichen das Team online unter [team@nachhaltigkeitskodex.org](mailto:team@nachhaltigkeitskodex.org) oder telefonisch unter +49 30 700186-974.

**Schulungspartner:** Bundesweit bieten DNK-Schulungspartner Informationsveranstaltungen, Schulungen oder auch individuelle Unterstützung bei der Erstellung von Entsprechenserklärungen an. Die DNK-Schulungspartner haben eine DNK-Trainerschulung absolviert und sind auf der DNK-Website zu finden.

**DNK-Mentoren:** Experten aus Unternehmen mit DNK-Erklärung, die in Veranstaltungen über ihre Erfahrungen berichten und Tipps aus der Praxis geben können. Sie finden diese ebenfalls auf der DNK-Website.