

# UD UmweltDialog

*Wirtschaft · Verantwortung · Nachhaltigkeit*

**Ausgabe 15**

Mai 2021  
9,00 EUR



## Reporting

Was du messen kannst, kannst du verändern.  
Etwa für eine nachhaltigere Zukunft.



[umweltdialog.de](http://umweltdialog.de)

## Das könnte der ökologische Fußabdruck Ihrer IT sein!

Der wachsende Ressourcen- und Energiebedarf von IT-Geräten erhöht auch stetig deren CO<sub>2</sub>-Emissionen. Wählen Sie daher bereits bei der Beschaffung von Laptops, Tablets oder Smartphones einen nachhaltigeren Weg.

Mit carbonZERO ermöglichen wir Ihnen eine klimaneutrale Finanzierung Ihrer IT-Geräte mit vollständiger CO<sub>2</sub>-Kompensation von Herstellung, Transport sowie Nutzungsphase. Als schriftlichen Nachweis erhalten Sie ein anerkanntes Zertifikat, welches Ihr CSR-Reporting nachhaltig verbessert. Das Rundum-sorglos-Paket carbonZERO ist dabei für Sie völlig aufwandsneutral.

**Es ist nur ein Schritt.  
Es ist carbonZERO.**

Mehr über carbonZERO erfahren Sie unter [chg-meridian.com/de/discover-chg/carbonzero.html](http://chg-meridian.com/de/discover-chg/carbonzero.html)



# Taxonomie ...

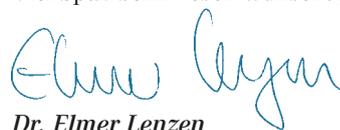
... erweiterte Berichtspflicht, ehrgeizige Klimaziele, nachhaltige Finanzaufgaben, Lieferkettengesetze – in den letzten Wochen hagelte es Regelungen, Gesetzesvorlagen und Beschlüsse. In Brüssel wie auch in Berlin. Endlich, so sagen mir viele, die sich schon lange mit Nachhaltigkeits-themen beschäftigen, erreichen wir die Flughöhe, auf die wir alle schon so lange hingearbeitet haben. Der Ehrlichkeit halber müssen wir aber sagen, dass nicht intrinsische Motivation, Edelmut oder Einsicht den notwendigen Wind unter die Flügel bringen, sondern knallharte Gesetze, unzählige Klagen vor Gericht und ein tiefsitzender Groll gegen zahllose freiwillige Initiativen.

In unserer neuen Ausgabe haben wir deshalb die bestehenden Nachhaltigkeitslandschaften neu vermessen. Und hier gibt es jede Menge Neuigkeiten und Neuland: Neu sind nicht nur zahlreiche Gesetze, sondern auch die Regelwerke, wie die Antworten bewertet werden. Neu ist auch, dass nicht nur große Betriebe davon betroffen sind, sondern praktisch alle mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Das ist, wie bereits gesagt, überfällig. Genauso wichtig ist es aber jetzt, nicht nur zu fordern, sondern auch zu fördern. Für Sie, liebe Leserinnen und Leser, ist diese Ausgabe daher eine Art Landkarte zur Orientierung.

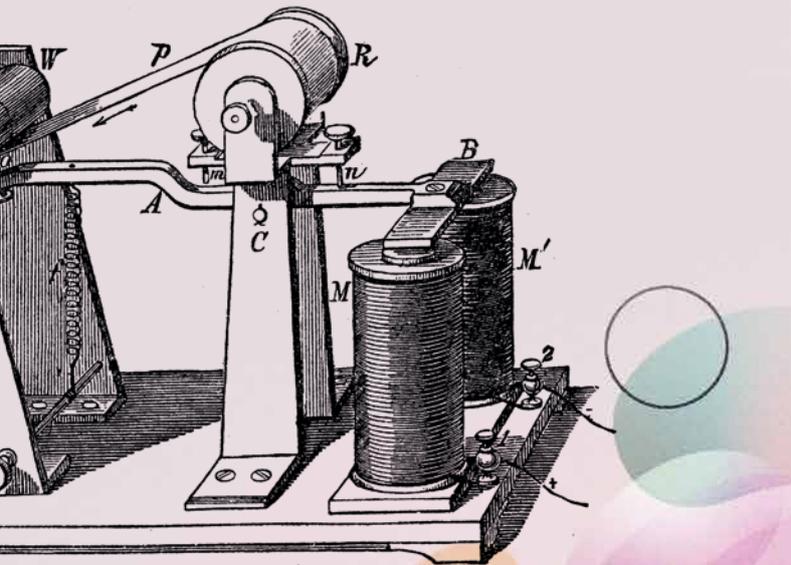
An vier Stellen machen wir dabei Station: Im Einführungskapitel skizzieren wir den politischen Rahmen, wir berichten über die Entstehungsgeschichte der Nachhaltigkeitsberichterstattung und zeigen Ihnen, wie gutes Storytelling geht, und warum das nichts mit Schönfärberei zu tun hat. Die nächsten drei Kapitel sind nach den Buchstaben E, S und G sortiert. Diese stehen für Environment, Social und Governance und beschreiben die klassischen Investorenkategorien. Uns helfen sie dabei, das komplexe Themenfeld herunterzubrechen und Teilaspekte auszuleuchten.

Dazu zählt im Umweltkapitel die wachsende Bedeutung des Klimareportings. Wenn wir nämlich bis 2050 den CO<sub>2</sub>-Ausstoß auf Null senken wollen, müssen wir uns dafür ins Zeug legen und unsere Anstrengungen auch mit belastbaren Kennzahlen nachweisen. Im Sozial-Kapitel beschäftigen wir uns natürlich mit dem Lieferkettengesetz und den menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten der Wirtschaft. Darüber hinaus aber auch mit dem Zukunftsthema Diversity Reporting, das in Zeiten der Identitätsdebatte erkennbar wichtiger wird. Das Kapitel Governance schließlich steht im Zeichen von Dieselgate, Wirecard und anderen Verfehlungen. Hier blicken wir unter anderem auf das weitgehend unbekannte, aber scharfe Schwert des Verbandssanktionengesetzes sowie auf das heiße Eisen „Geschäftsführerhaftung“.

Viel Spaß beim Lesen wünscht im Namen der gesamten Redaktion Ihr



**Dr. Elmer Lenzen**  
Chefredakteur



# 6

Lange galt bei Nachhaltigkeit:  
Viel hilft viel. Viele Initiativen, viele  
Standards, dicke Berichte, große  
Welle. Davon haben viele die Nase voll:  
Ob Investoren, Gesetzgeber oder  
NGOs – sie wollen Fakten sehen.  
Überprüfbar, belastbar und ausbaubar.

Das verändert vor allem die  
Reportinglandschaft. Der Trend geht  
klar in Richtung Vereinheitlichung.



# Inhalt

## EINFÜHRUNG

**Die Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung** ..... 6

**GRI, SDGs und TCFD** ..... 18

Ob #FridaysForFuture oder EU Green Deal – bezogen auf Nachhaltigkeitsthemen haben die vergangenen Jahre einiges an gesellschaftlicher Dynamik erzeugt. Diese sollte sich auch in der nicht-finanziellen Berichterstattung widerspiegeln.

**„Ein guter Bericht zeigt die Verknüpfung von Geschäft und Nachhaltigkeit“** ..... 22

Viele Regeln, viele Zahlen, viele Fragen. Im Alltag ist Reporting für viele Nachhaltigkeitsmanager eine Herausforderung. Wir fragten bei dem Leiter Nachhaltigkeit der BASF, Thorsten Pinkepank, nach, was man beachten sollte.

**Advertorial | Scholz & Friends Reputation Der neue Spagat im Nachhaltigkeitsmanagement** ..... 26

**„Mich stört die Fixierung auf Nachhaltigkeitsberichte“** ..... 28

Nachhaltigkeitsberichte beinhalten (fast) immer schöne Bilder und Erfolgsgeschichten und -zahlen. Das reicht nicht, findet der Kommunikationsprofi Riccardo Wagner.

**Business Intelligence zu Nachhaltigkeitsfragen? Big Data Analytics liefert Antworten** ..... 32

Bei der Steuerung von Nachhaltigkeitsstrategien bieten Big Data-Analysen clevere Lösungsansätze.

**Advertorial | CSRmanager CSR-Reporting leicht gemacht** ..... 36

## E WIE ENVIRONMENTAL

**So entwickeln Unternehmen eine Klimastrategie** ..... 42

– was sie beachten müssen und welche Vorteile sich daraus ergeben.

**Wirtschaftsprüfer werden Klimaprüfer** ..... 48

Klimainformationen sind wichtig, um die Geschäftslage und Zukunftsaussichten eines Unternehmens zu verstehen.

**Advertorial | Symrise**  
**Transparenz dank umfangreicher**  
**Berichterstattung** .....50

**Advertorial | iPoint-systems**  
**Neue Meldepflicht für Chemikalien:**  
**Sammeln Sie noch oder berichten Sie schon?** .....52

**Carbon Offsetting:**  
**Ablasshandel oder nützliches Tool?** .....54  
 Streitpunkt Klimakompensation: Während es für viele Unternehmen hilfreich ist zum Erreichen der eigenen Klimaziele, sehen andere darin Greenwashing.

## **S WIE SOCIAL**

---

**„Know and show“** .....60  
 Schlagzeilen über erbärmliche Arbeitsbedingungen führen dazu, dass von Unternehmen erwartet wird, zur Lösung dieser Probleme beizutragen und transparent zu machen, wie sie das tun.

**Diversity im Team mehr als nur die Frauenquote?** .....66  
 Rassismus, Diskriminierung und ungleiche Behandlung aufgrund des Geschlechts? Eine kleine Landkarte zum Thema Vielfalt.

## **G WIE GOVERNANCE**

---

**Corporate Governance und Nachhaltigkeit –**  
**what's next?** .....72  
 Die Europäische Kommission macht ernst: Viele Gesetze regeln künftig unternehmerische Verantwortung. Wollen wir das wirklich alles überwachen, oder setzen wir auf Selbstkontrolle?

**Pflichtenlage und Haftungsrisiken**  
**von Vorstand und Aufsichtsrat** .....76  
 Pflichten und Haftungsrisiken von Vorstand und Aufsichtsrat werden künftig verschärft.

**Das Verbandssanktionengesetz** .....78  
 Seit Jahren beschäftigt sich der Gesetzgeber vor dem Hintergrund der Wirtschaftskriminalität mit einer Neuordnung des Sanktionsrechts für Unternehmen.

**Compliance und Korruptionsprävention** .....82  
 Korruption ist das Problem – ist Compliance die Lösung?



Viele Unternehmen erzählen die eine Story nicht aktiv, sondern schauen der Nachhaltigkeitsstory nur zu.



Seit das Bundesverfassungsgericht das Klimaschutzgesetz gekippt hat ist klar: An messbarem Klimamanagement führt kein Weg vorbei.



Drohen Firmen künftig bei Betrug Strafen in Höhe von 10 Prozent des Jahresumsatzes?



Grafiken: Sergey Kohl, bloomicon, acrogame, goir / stock.adobe.com

# Die Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Von Dr. Elmer Lenzen



Unsere Geschichte beginnt am 5. August 1858. Bei der New York Times trifft ein Telegramm des amerikanischen Geschäftsmanns Cyrus Field ein. Darin die knappe Botschaft: „Ende des Kabels heil angekommen.“ Was war passiert? Fields hatte es geschafft, ein Kupferkabel über 4.600 Kilometer zwischen Europa und der Neuen Welt zu spannen. Nachrichten, für die ein Schiff bisher Wochen brauchte, überbrückten den Atlantik nun innerhalb weniger Augenblicke. Die „Times“, diesmal die britische in London, jubelte: „Seit der Entdeckung des Kolumbus wurde keine vergleichbare Erweiterung des menschlichen Wirkungsbereiches erzielt.“

Tatsächlich ist das erste Tiefseekabel eine gute Metapher für etwas, was sich Mitte des 19. Jahrhunderts Bahn brach: die Globalisierung. Hatte die frühe Industrialisierung bis dahin die Herstellung und den Preis der Waren dramatisch verändert, so bewirkte der nun einsetzende Welthandel eine dramatische Veränderung der Absatz- und Handelsmärkte. Das kann man gut an der Entwicklung New Yorks ablesen: 1850 betrug die Einwohnerzahl etwas mehr als 700.000 Bürgerinnen und Bürger. 1910 waren es bereits 4,7 Millionen.

### Die juristische Person

Am meisten profitierte von dieser Entwicklung eine Person, die selbst erst drei Jahre zuvor die Weltbühne betreten hatte: die juristische Person. Ihr Ansatz aus „low risks – high profits“ bot genau den richtigen Mix für wagemutige Unternehmer, um die neuen, globalen Märkte zu erobern. Wie kaum eine andere Metropole profitierte die Stadt am Hudson River von der Globalisierung. Bis heute. Wichtige Voraussetzung war die Entwicklung eben jener Geschäftsform mit Haftungsbeschränkung auf der einen und eigener Rechtspersönlichkeit

auf der anderen Seite. Die Grundlage bildete der Limited Liability Act aus dem Jahr 1855, der auf Betreiben von Robert Lowe, einem Konservativen, der die britische Politik in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts entscheidend mitgestaltete, eingeführt wurde. In Deutschland zog man erst 1892 nach und führte die „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ ein.

Wie kein zweiter verstand es die juristische Person, aus den Chancen des neuen Welthandels Kapital zu schlagen. Schon früh kam deshalb die Frage auf: Muss eine juristische Person auch moralisch handeln? Muss sie ehrlich sein oder ist Ehrlichkeit ein Attribut, das den Menschen ausmacht? Michael Quante beschäftigt sich als Professor für Philosophie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster seit Jahren mit dem Thema und weiß, dass die Antwort nicht so leicht ist: Ob Person-sein und moralischer Status eine Einheit bilden, hänge von vielen Kriterien ab, die uns „zur sittlichen Selbstbestimmung fähig“ machen.

Bei der juristischen Person ist es nicht zuletzt das Verhalten des „Vormunds“, des Geschäftsführers. Und hier mehrten immer wieder Skandale, aber auch eine grundsätzliche Skepsis am Edlen im Menschen, die Zweifel. Die juristische Person wird deshalb von den Geldgebern schon früh zum regelmäßigen Rapport einbestellt. Damit beginnt das Zeitalter der Geschäftsberichte. In New York, wo man schon immer besonders nervös auf Zahlen blickt, führt man bereits 1934 für börsennotierte Unternehmen die Quartalsberichterstattung ein. Und der nervöse Blick auf sich verändernde Risiken bewirkt ab den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts, dass nun auch immer öfter Umwelt- und Sozialfaktoren in die Betrachtung einfließen. Im Nachhaltigkeitsbericht finden diese eine formalisierte Ausdrucksform.

### Frühe Phase: Vertiefung und Versachlichung

In der frühen Phase der 1980er-1990er Jahre geht es darum, eine Selbstvergewisserung für das Thema zu schaffen: Worüber reden wir? Vergleichen wir das Gleiche oder Äpfel mit Birnen? Die Frage der Relevanz bleibt dagegen an vielen Stellen unbeantwortet. „Grüne Pioniere“ unter den Unternehmen setzten sich an die Spitze der Bewegung: Ob sie nun etwa Frosta, Umweltbank oder Hess Natur heißen. Die meisten anderen Unternehmen schauen zu, manche stauen, viele schütteln mit dem Kopf.

Dennoch bewegt sich das Thema Umwelt unaufhaltsam weiter von der Nische in die Mitte der Gesellschaft. Bereits in den 70er Jahren kommt mit den „Grenzen des Wachstums“ das Verständnis für die Endlichkeit der Ressourcen der Erde auf. Daraus entstanden mächtige Umweltbewegungen wie etwa Greenpeace (1971), der BUND (1975) und natürlich die Partei Die Grünen (1980). In den 1980er Jahren folgt eine zunehmende Verrechtlichung. Bevor daraus Berichte werden, vergehen nochmals Jahre, wie Thomas Loew in einer beachtenswerten Studie nachzeichnet. Bis 1990 hatten hierzulande nur drei Unternehmen Berichte über ihre Aktivitäten und Ergebnisse im Umweltschutz vorgelegt. Mit der Einführung des EG-Öko-Audit-Systems schossen die Zahlen exponentiell nach oben: 1994 lag die Zahl schon bei 45, 1999 sind es 210 Umweltberichte plus 1.800 Umwelterklärungen.

### Die „Nuller Jahre“: Verbreiterung und Entdeckung der Widersprüche

Nach der Jahrtausendwende werden Umweltberichte zunächst langsam, dann immer öfter zu Nachhaltigkeitsberichten. Dieser Schwenk ist kein bloßes Umbenennen, sondern bedeutet ein Umdenken. Dahinter steht das Anerken-

nen, dass auch soziale und wirtschaftliche Aspekte eine Rolle spielen. Das spiegelt sich im bis heute bekannten Konzept der Triple Bottom Line (TBL), dem Drei-Säulen-Modell, wider. Treiber des Umdenkens sind globale Herausforderungen wie der Klimawandel, die Ressourcenknappheit, die Überbevölkerung, Armut und der Mangel an Bildung, Trinkwasser und Medizin, um nur einige Themen zu nennen.

Die Globalisierung generiert seit den 2000er Jahren sichtbare Verlierer und bekommt unüberhörbare Kritiker. Wirtschaft auf Kosten der Natur und/oder der Menschen wird zum Prüffall. Die Nachhaltigkeitsbewegung in Unternehmen schart sich um den Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR). Den frühen CSR-Managern geht es darum, dem Thema die notwendige Relevanz im Unternehmen zu verschaffen. Sie wollen nicht länger „die Spinner am Ende des Flurs“ sein. Deshalb spricht man in diesen Jahren viel von Unternehmens-DNA und der „licence to operate“.

Es entstehen erste valide Management-Konzepte und ein besseres Verständnis von Markt-Kausalitäten, von gegenseitigen Blockaden und aber auch Chancen. Das unterschwellige Versprechen der TBL ist es, die drei Säulen Wirtschaft, Umwelt und Soziales in einen harmonischen Gleichgewichtszustand zu überführen, in dem kein Bereich auf Kosten der anderen funktioniert. Zukunft soll durch Nachhaltigkeit planbarer und konfliktfreier werden. Das Versprechen ist groß. Die Erwartungen mindestens genauso groß. Wie kann man das einhalten?

Der Ruf nach Kennzahlen und Vergleichbarkeit wird lauter. 1997 gründet sich die Global Reporting Initiative (GRI) auf Initiative der nachhaltigen Investorengruppe Ceres und des Umweltprogramms der Vereinten Nationen, UNEP.

Und weil die Niederlande das Projekt ordentlich und jährlich subventionieren, siedelt sich die internationale Zentrale in Amsterdam an. GRI wird der erste und bis heute führende weltweite Anbieter von Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.

Mit der ISO 26.000 wird 2010 ein weiteres internationales Regelwerk geschaffen, das über die weltweit unterschiedlichen Niveaus von Regulierungen gelegt werden soll. Anders als GRI versteht sich ISO 26.000 als eine Anleitung zur Integration von Nachhaltigkeit in ein Unternehmen und seine Lieferkette und nicht als zertifizierbarer Standard. Vor allem ist ISO 26.000 die vielleicht erste ISO-Norm, die hauptsächlich von Asiaten geprägt und entwickelt wurde. Sie ist bis heute im dortigen Raum weiter verbreitet als in anderen Teilen der Welt. >>





Grafik: goir / stock.adobe.com

GRI wie auch ISO 26.000 schaffen es aber nur in unzureichendem Maße, für mittelständische Unternehmen, insbesondere all jene mit geringeren Ambitionen oder Ressourcen, ein echtes Angebot zu machen. In diese Lücke stößt 2011 der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Mit seiner Reduktion von Komplexität auf 20 – an GRI angelehnte – Handlungsfelder ist der DNK so etwas wie „GRI light“. Dafür ist sein Support drum herum top: Dies garantiert ein gut geschultes Team des Rates für nachhaltige Entwicklung, der wiederum der Bundesregierung angegliedert ist. Ein echtes Alleinstellungsmerkmal entwickelt der DNK mit der Entwicklung von Branchenleitfäden. Jetzt mag man sagen, dass das ein Geschmäckle hat, wenn Industrieverbände ihre eigenen Prüfkriterien aufstellen, aber zugleich kommt dadurch viel praktischer Sachverstand in die Reportinganforderungen. Die hohe Nutzerzahl spricht dafür.

Mit SASB, dem Sustainability Accounting Standards Board, gibt es aus den USA ebenfalls seit 2011 allerdings einen interessanten weiteren Wettbewerber. Das erklärte Ziel von SASB ist es, „branchenspezifische Offenlegungsstandards für ESG-Themen zu etablieren, die die Kommunikation zwischen Unternehmen und Investoren über finanziell wesentliche, entscheidungsrelevante Informationen erleichtern. Solche Informationen sollten relevant, verlässlich und zwischen Unternehmen auf globaler Basis vergleichbar sein.“ Gerade in der Kombination mit Klimafragen gewinnt dieser branchenbasierte Ansatz sehr viele Freunde rund um den Globus.

Ein weiterer Akteur ist die Gemeinwohlbilanz. Sie beruht auf der 2010 begründeten Gemeinwohlökonomie (GWÖ) des Österreicher Christian Felber. Die GWÖ versteht sich vor allem als alternatives Wirtschaftsmodell und will weniger den innerbetrieblichen Nutzen aufzeigen, sondern welchen Beitrag ein Unternehmen in seiner Region leistet. Privates Unternehmertum ist nur Mittel zum gesellschaftlichen Zweck. Die Nähe zu marxistischen und Postwachstums-Modellen schimmert bei der GWÖ an allen Ecken immer wieder durch.

#### **Gegenwart: Die 2020er Jahre**

Heute erleben wir eine dritte Häutung des Themas. Immer stärker rückt die gesellschaftliche Rolle der Unternehmen in den Blickpunkt. Angesichts von Klimawandel, Pandemien und einem von Populismus wie auch Identitätspolitik getriebenen Auseinanderdriften unserer Gesellschaften gewinnt das seine ganz eigene Dringlichkeit. UN-Generalsekretär António Guterres ruft deshalb zu einer „Decade of Action“ auf. Es bleiben uns noch wenige Jahre, so der Tenor, um den richtigen Transformationspfad einzuschlagen.

Und damit sind wir beim zentralen zweiten Punkt, der anders ist als früher: Nachhaltigkeit soll nicht länger Unternehmen unter Beibehaltung des Geschäftsmodells gerechter und ökologischer organisieren. Nachhaltigkeit ist jetzt vielmehr der Kompass für eine Neuausrichtung der Geschäftsmodelle und allem, was daran hängt. Es geht nicht mehr um „make it green“ oder „make it just“, sondern um „make it differently“. Dieser Veränderungsgedanke ist ein erheblicher Eingriff in unternehmerische Planung und erklärt Jeden, der künftig nicht-nachhaltig agiert, zum Stör-, wenn nicht sogar Problemfall. Die Begründungen sind wissenschaftlich hergeleitet. Man setzt sich heute „science based targets“. Hebel für diesen disruptiven Pfadwechsel ist Geld. Insgesamt stehen alleine in Europa für die Erholung nach Corona rund 1,8 Billionen Euro zur Verfügung. Deren Auszahlung ist mit der Ausrichtung an Nachhaltigkeitszielen verbunden. So viel Geld gibt es in dieser und wohl auch in der nächsten Generation nicht noch einmal. Aber wie messen wir die korrekte Mittelverwendung?

Die Beantwortung der Frage hat unmittelbare Auswirkungen auf das künftige Reporting:

1. Es wird verbindlicher. Insbesondere in Europa werden Regeln und Gesetze vorangetrieben.
2. Es wird komplizierter. Neue Akteure mit jeweils eigenen Regeln betreten die Bühne. Insbesondere Michael Bloomberg aus den USA treibt mit SASB und TCFD zwei neue, aber potente Initiativen durchs Nachhaltigkeitsdorf.
3. Es geht um Wirkung. Nicht länger die Frage nach dem „Was“, sondern das „Was bewirkt es“ rückt in den Fokus der Berichte.

### Wer sind die Treiber?

Vor allem die Finanzmärkte: „Wo ist ein sicherer Hafen für mein Geld?“ ist in Zeiten mit geringen Renditen und hohen Risiken insbesondere für Investoren, die „mündelsichere Anlagen“ versprechen (müssen), eine Frage von Leben und Tod. Die Finanzbranche nutzt die drei Buchstaben E (Environment), S (Social) und G (Governance), um ihr Forderungsuniversum zu skizzieren. Erst kürzlich hat die US-Börsenaufsicht SEC zum Beispiel prüfbare Klimadaten eingefordert: Als Reaktion darauf erstellen und präsentieren immer mehr Unternehmen freiwillig ESG-Informationen, die über die Anforderungen der Branche und der SEC hinausgehen. Für die Unternehmen steht viel auf dem Spiel. ESG-Berichterstattung kann den Zugang zu Kapital und die Fähigkeit, neue Investoren zu gewinnen, beeinflussen.

Auch die Zivilgesellschaft macht Druck. Da ist der Druck der Straße, den Akteure wie Fridays for Future und Extinction Rebellion erzeugen. Andere nutzen das scharfe Schwert der Justiz. Forscher beobachten seit 2019 einen regelrechten Boom von Klimaklagen. Hierzulande bekannt ist Prof. Felix Ekardt mit seiner Klage vor dem Bundesverfassungsgericht. „Ob Richter den Handlungsbedarf beim Klimaschutz eher sehen als die Politik und als wir alle, bleibt abzuwarten“, sagte Ekardt kürzlich gegenüber *tagesschau.de*. „Durch Klimaklagen kann man auf Staaten und Großunternehmen jedenfalls mehr Druck machen und damit insgesamt die Bereitschaft zu mehr Klimaschutz steigern.“

Sowieso gewinnt das Thema Haftung der Geschäftsführung wachsende Dynamik. Bereits heute sind im Handelsgesetzbuch entsprechende Passagen verankert. Das EU-Parlament fordert außerdem künftig, die Geschäftsführer stärker in die Pflicht zu nehmen,

indem sie „rechtlich verpflichtet sind, langfristige Interessen und Nachhaltigkeitsrisiken zu integrieren.“ Stellt sich die Frage nach der Überprüfung. Nachhaltigkeitsberichte sind an sich nicht prüfungspflichtig. Das erspart, anders als beim Geschäftsbericht, den obligatorischen Gang zum Wirtschaftsprüfer. Allerdings hat das für Geschäftsführung und Aufsichtsrat auch einen Haken: Sie können sich nicht auf eine qualifizierte Vorprüfung verlassen, wenn sie ihr eigenes Urteil treffen. Somit fällt die Haftung komplett und unbegleitet auf sie zurück. Und zu beachten gibt es einiges, wie Prof. Dr. Thorsten Grenz erklärt: „Der Prüfungsgegenstand ist ungewöhnlich breit und vielschichtig. Eine Delegation der Prüfung der CSR-Berichterstattung ist nicht möglich: Die Verantwortung liegt beim Plenum des Aufsichtsrats.“

Der Wirecard-Skandal hat die Debatte über die Rolle von Wirtschaftsprüfern angefacht. Eine Studie von Transparency Deutschland zeigt: Bei Nachhaltigkeitsberichten erhalten Großunternehmen das Siegel der Wirtschaftsprüfer, auch wenn diese tatsächlich nur äußerst wenige Unternehmensangaben geprüft haben. Bei der Berichterstattung zur Korruptionsbekämpfung geben die Unternehmen im Durchschnitt weniger als 50 Prozent der von den GRI-Standards geforderten Informationen an – und die Auslassungen werden überwiegend nicht begründet. Darüber hinaus erteilen einige Unternehmen nach wie vor keine Auskünfte zu Lobbying und Parteispenden. Damit liegt eine bemerkenswert hohe Zahl an Verstößen gegen den GRI-Berichtsrahmen vor. Einige haben die Anzahl der GRI-Angaben so stark reduziert, dass die Aussage „der Bericht ist in Übereinstimmung mit den GRI-Standards erstellt worden“ fragwürdig erscheint. Daher sollte ein Mindestniveau eingeführt werden, um diese Aussage treffen zu dürfen. >>

### Kommt jetzt ein globaler ESG-Standard?

Seit der separaten Einrichtung einer europäischen Task Force zur Definition eigener ESG-Reporting-Standards nimmt die Dynamik in Richtung Standardisierung der Nachhaltigkeits- oder nicht-finanziellen Berichterstattung schnell zu. Der Push in Richtung eines globalen ESG-Standards wird die bestehenden Frameworks zusammenführen.

Auch die großen Standards haben die Zeichen der Zeit erkannt und setzen heute stärker auf Kooperation statt der bisherigen Sprache von „Interoperabilität“, „Komplementarität“ und „Gleichzeitigkeit“.

Der WEF-Vorsitzende Klaus Schwab sagt: „Wir arbeiten mit Standardisierungsagenturen und Regierungen zusammen, nicht um einen Wettbewerb zu schaffen, sondern um einen allgemein akzeptierten gemeinsamen Rahmen von Metriken zu schaffen. Es braucht eine Schlüsselzahl von Unternehmen, um zu berichten, aber um dies dann in die Standardsetzung zu integrieren.“

Auf inhaltlicher Ebene ist daher mit keinen großen Überraschungen zu rechnen. Mit den Bereichen wie Klimaschutz, Umwelt, Arbeitsrechte und Arbeitssicherheit sowie menschenrechtliche Sorgfaltspflichten sind wesentliche Themen schon heute klar benannt.

Der eigentliche Game-changer liegt aber in einem ganz anderen Aspekt, nämlich beim Thema Wesentlichkeit: Wesentlichkeit ist ein zweideutiger Begriff. Es ist letztendlich immer auch eine Frage des Betrachters. Verschiedene Stakeholdergruppen nehmen die Wesentlichkeit von Nachhaltigkeitsthemen unterschiedlich wahr. Investoren etwa haben einen engeren Blick als jemand, der die SDGs untersucht.

## Reporting-Architektur



Quelle: EFRAG – Proposal for a Relevant and Dynamic EU Sustainability Reporting Standards-Settings

## Materialitätsverständnis

### COMPREHENSIVE MATERIALITY

Considering a wider scope of stakeholders e.g. the environment or future generations.



### DOUBLE MATERIALITY

Companies have to report about how sustainability issues affect their business and about their own impact on people and the environment.



### STAKEHOLDER MATERIALITY

Stakeholder engagement to involve organization or people who may be affected by company's decisions.



TCFD



### FINANCIAL MATERIALITY

Financially material identifies issues that are reasonably likely to impact the financial condition or operating performance of a company and therefore are most important to investors.

Quelle: Eigene Angaben und EU Commission, Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information (2019/C 209/01)

## Biodiversität als Priorität in der Land-, Fischerei- und Forstwirtschaft

Die Wesentlichkeitsdiskussion umfasst mindestens drei Dimensionen:

### 1. Wesentlichkeit mit Blick auf die Berichtstandards

Die Reportingspezialisten von Datamaran haben kürzlich in ihrem Blog zurecht darauf verwiesen, dass wir in jedem Einzelfall mindestens drei Ebenen unterscheiden müssen. Es gibt generelle Fragen, branchenspezifische Fragen und unternehmensspezifische Fragen. Erst, wenn wir die Anforderungen so maßgeschneidert interpretieren, bekommen wir eine sinnvolle Reporting-Architektur.

### 2. Wesentlichkeit mit Blick auf die Thematiken

Traditionellerweise umfasst Wesentlichkeit die Definition nach Themen, die für ein Unternehmen wesentlich sind, und anderen Themen, die nachrangig sind. Das ist aber nur die Innensicht.

Von außen betrachtet stellt sich die Frage: Wer definiert überhaupt Wesentlichkeit? Der Investor? Das ist die klassische ESG-Brille. Oder die Wechselwirkung zwischen dem Einfluss, den das Unternehmen auf sein Umfeld hat und das Umfeld auf das Unternehmen? Das bedeutet: Es müssen alle nachhaltigkeitsbezogenen Fakten veröffentlicht werden, die für das Verständnis von Geschäftsverlauf, Lage und Ergebnis erforderlich sind, aber auch Informationen, die nötig sind, um die Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft zu verstehen. Das ist die aktuelle Perspektive der EU-Rechtsprechung. Oder die Stakeholder, die eine Firma auswählt? Dann sind wir beim Ansatz der GRI. Oder muss sogar ein breiter gefasstes Materialitätsverständnis herangezogen werden, das auch Ansichten von Bereichen einbindet, die sich nicht selbst äußern können, wie etwa die Natur, die Biodiversität und kommende Generationen? Das wäre die Sichtweise der SDGs.

	In der EU börsennotierte Unternehmen	Nicht-börsennotierte Unternehmen, nur Deutschland
Anzahl der Unternehmen	32	11.597
Anzahl der Mitarbeiter	Ca. 12.000	Ca. 120.000
Jahresumsatz	Ca. 2,1 Mrd €	Ca. 17,3 Mrd. €
Gesamtvermögen	Ca. 3,3 € Mrd	Ca. 45,3 Mrd. €

Quelle: Sustainable Finance Research Platform, Mercator Stiftung

### 3. Wesentlichkeit mit Blick auf den Unternehmens-Scope

Daraus ergeben sich erhebliche Auswirkungen auf die Zahl der betroffenen Unternehmen. Nehmen wir das Thema Biodiversität: Experten sind sich einig, dass wir deutlich stärker den Artenschutz beachten müssen. Wir dürfen Biodiversität also nicht nur unter financial oder double materiality betrachten, sondern mindestens unter stakeholder materiality.

In der Realität werden aktuell bei diesem Thema in Europa nur die großen, börsennotierten Unternehmen aus dem Bereich Land-, Fischerei- und Forstwirtschaft erfasst. Wir sprechen von 32 Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von ca. 2,1 Mrd. Euro. Wenn wir den Scope jetzt auf alle Firmen dieser Branchen erweitern, die einen Impact auf Biodiversität haben, dann reden wir über ganz andere Dimensionen. Europaweit liegen die Zahlen nicht vor, aber eine Studie der Mercator Stiftung ermittelte nur für Deutschland rund 11.600 dann berichtspflichtige Unternehmen, die einen Jahreserlös von 17,3 Mrd. Euro erwirtschaften. Wohlgermerkt: Das ist nur das Thema Biodiversität, nur auf die Sektoren Land-, Fischerei- und Forstwirtschaft bezogen und nur für Deutschland. Andere Themen wie Klimaschutz, Plastikberge, Diversität etc. würden weitere, eigene Scopes erzeugen. >>

## Und wie geht es weiter?

In der Praxis ist das Problem die fehlende Qualität: Die Nachhaltigkeits-Berichterstattung der Unternehmen aus DAX und MDAX zeigt markante Schwächen. Zu diesem Ergebnis kommt der „ESG-Monitor 2020“ von cometis und KOHORTEN. Die finanzmarkterfahrenen Analysten untersuchten die Nachhaltigkeitsberichterstattung von 87 berichtspflichtigen DAX- und MDAX-Unternehmen zum Geschäftsjahr 2018. „Es ist nicht leicht, ein gutes ESG-Reporting aufzubauen. Die Qualität der offengelegten Informationen ist immer noch häufig mangelhaft. Die Berichte sind kaum vergleichbar. Dadurch entsteht Raum für Verschleierungen und Schönfärbereien“, so Michael Diegelmann, Vorstand von cometis. Auch bei der Angabe quantifizierbarer Daten bestehen oftmals noch sehr große Defizite. So liefern nur zwei Drittel (67 Prozent) der Berichte absolute Zahlen zum CO<sub>2</sub>-Ausstoß und nur rund ein Fünftel zur Inklusion (22 Prozent) sowie zur Angemessenheit von Löhnen und Gehältern (17 Prozent). Unvorteilhafte Daten verschweigen die Unternehmen, statt Probleme und mögliche Lösungen transparent zu machen.

Fazit: Es hapert in der Breite der Berichterstattung und an allen Ecken und Enden

an Qualität und Tiefe. In vielen Reports fehlt eine klare Vorstellung von der Zielgruppe und deshalb auch von der Zielerreichung. Sie haben oftmals keine klar eingrenzbar Narration, sondern verheddern sich im pflichtschuldigen Abarbeiten von Kategorien. Dabei bewegen sie sich wie eine Flipperkugel zwischen datenfokussiertem Tabellen-Ansatz und verbraucher-orientiertem Storytelling. Zudem fließt viel zu oft viel „PR- und Schön-Sprech“ ein. Die eigentliche Aufgabe, einen Diskurs zwischen Anspruchsgruppen zu befeuern, kommt dabei zu kurz. Das liegt auch daran, dass in den meisten Betrieben die Personalressourcen bestenfalls für die Berichtspflichten reichen, aber wichtige, weitere Dialogformen ungenutzt bleiben. Damit wird der Bericht als alleiniges Instrument mit ganz vielen Erwartungen überfordert. Hier weiterzudenken gelingt nicht alleine mit überarbeiteten Standards oder Frameworks. Das gelingt auch nicht durch Gesetze und Richtlinien. Hier muss „unternehmerische Nachhaltigkeit“ noch einmal ganz grundsätzlich weitergedacht werden. Nachhaltigkeitsmanagement – und damit auch sein Reporting – ist ein Entwicklungsprozess, der das Thema über Jahrzehnte hat immer komplizierter werden lassen, aber damit auch immer mehr die reale Welt – und die ist halt kompliziert – abbildet.

## 1. Wir brauchen mehr holistische Ansätze

Im Moment dreht sich alles um die Ausrichtung an den großen globalen Themen wie Klimawandel, Arbeits- und Menschenrechte oder guter Unternehmensführung. Nicht nur für Laien wird die Reportinglandschaft deshalb schnell unübersichtlich. Es bedarf dringend einer Konsolidierung. Denn in der Berichtspraxis kommt es an allen Ecken und Enden zu Dopplungen. Das sieht man derzeit in Brüssel: Die Überarbeitung der Berichtspflicht (NFRD) kopiert auch Themen aus dem Lieferkettengesetz und dem Klimareporting mit hinein, das EU-Lieferkettengesetz hält es genauso bei Klimafragen, die EU-Finanz-Taxonomie dupliziert Regeln für alle drei bereits erwähnten Bereiche, und die EU-Regelungen für Corporate Governance gießen alles bereits Genannte in einen weiteren, vierten Entwurf. Ähnlich verhalten sich die ganzen Initiativen und Organisationen, die sich alle thematisch ausdehnen, um möglichst viel abzudecken. Viel sinnvoller wäre hier eine stärkere Ausrichtung nicht alleine an Megatrends oder Branchen, sondern an Verbundlösungen. Warum denken wir nicht stärker in Maßstäben für Kreislaufwirtschaft, mit allen Beteiligten, ungeachtet der Branche, Größe, Herkunft?



## Nachhaltigkeits-Fahrplan der EU

### April 2021

- ▶ EU-Taxonomie und Neufassung der EU-Berichtspflicht (NFRD) von EU-Kommission beschlossen

### Juni 2021

- ▶ Gesetzgebungsprozess für EU Green Bond Standard
- ▶ EU-Lieferkettengesetz
- ▶ Sustainable Corporate Governance Regeln

### Mitte 2022

- ▶ Neuentwurf für „Core“-Standards der EU Sustainability Standards

Das Gleiche gilt für Cradle-to-Cradle-Ansätze oder die ganze Sharing Economy. Die neue Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung geht hier in die richtige Richtung voraus.

## 2. Wir brauchen Real-time statt Rückspiegel

Künftig wird es darum gehen, im Reporting nicht nur die Welt zu betrachten, wie sie war, sondern wie sie ist: in Echtzeit! Die Qualität des Nachhaltigkeitsmanagements eines Unternehmens basiert auf Daten und Informationen unterschiedlicher Form und Wertigkeit. Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, diese Daten überhaupt erst mal effizient zu erheben. Das wird in den meisten Fällen in klassischer Form umgesetzt: auf Basis der Daten vergangener Monate, Quartale bzw. Jahre. Dazu werden anhand vorgegebener Zielwerte die jeweiligen Daten aller Geschäftseinheiten abgefragt und anschließend konsolidiert. Eines der meist genutzten Werkzeuge dazu ist nach wie vor Microsoft Excel. Die Bonner Beratungsgesellschaft Business Code schreibt dazu: „Schon bei mittelständischen Firmen ist dies eine unlösbare Aufgabe ohne Digitalisierung und Automatisierung. Allein das kontinuierliche Sammeln, Verifizieren und Speichern der Daten ist manuell nicht

zu leisten.“ Die Auswertung der Daten macht es nicht besser: Die derzeitigen Reporting-Ansätze basieren auf dem ‚Blick in den Rückspiegel‘, auf Basis dessen die Ableitung von zukünftigen Entwicklungen erfolgt. Das ist zu langsam. Die heutigen Möglichkeiten von Digitalisierung sollten zügig dazu führen, dass wir im Nachhaltigkeitssektor in die Echtzeit-Berichterstattung kommen. Nur so können wir den kritischen und notwendigen Pfadwechsel zeitnah überwachen.

## 3. Wir brauchen mehr Schulungen

Alle sind sich einig, dass künftig die Zahl der von der Berichtspflicht „betroffenen“ Unternehmen deutlich steigen wird. Wenn wir uns genauso einig sind, dass auch die Qualität der Reports steigen soll, dann bedarf es mehr Schulungen. Das gilt insbesondere für mittelständische Unternehmen, die sich im Moment recht hilflos einer kommenden Regulierungswelle gegenüber sehen. Zwar wächst mit jedem neuen Gesetzesvorstoß auch die Zahl an neuen Beraterinnen und Beratern, die Rettung und Hilfe versprechen. Die meisten sind auch gut und kompetent. Aber es geht doch zuallererst um den Aufbau von Kompetenzen im Unternehmen selbst. Dort gehört das Know-how hinein. Dau-

erhaft. Auch wenn Mitarbeitende die Firma verlassen, in Mutterschutz gehen oder die Abteilung wechseln. Von geschulten Gesprächspartner\*innen in Unternehmen profitieren am Ende auch die Berater\*innen. Ihr Angebot kann auf höherem Niveau ansetzen. ■

**Dr. Elmer Lenzen** beschäftigt sich seit 2002 mit dem Thema Reporting. Er ist seit 2017 GRI Stakeholder Councillor für die Region Europa und Chefredakteur von UmweltDialog.

## Ende 2022

- ▶ Mitgliedstaaten haben die NFRD-Vorgaben in nationales Recht umgesetzt

## Mitte 2023

- ▶ Neuentwurf für „Advanced“ Standards der EU Sustainability Standards
- ▶ Standards für KMU der EU Sustainability Standards

## Januar 2024

- ▶ Die neue NFRD-Berichtspflicht tritt in Kraft

# 6 Schritte auf dem Weg zu einem

## DATENERHEBUNG

### Wie werden die CSR-Kennzahlen regelmäßig erhoben?

- Einfach handhabbare und präzise abgegrenzte Datenerfassung und -abfrage aufbauen
- Vorhandene Erhebungsprozesse nutzen und nicht alles neu erfinden

## KENNZAHLEN

Belegen, wie die Zielerreichung gesteuert wird.

5.

## KENNZAHLENAUSWAHL

### Welche CSR-Kennzahlen wollen wir erheben?

- Auswahl wesentlicher CSR-relevanter Kennzahlen treffen
- Auf vorhandenen Kennzahlen der Abteilungen oder Geschäftsberichterstattung aufbauen

## BERICHTSINHALTE

### Was wollen wir in unserem CSR-Bericht darstellen?

- Strategie, Managementansätze, Maßnahmen, Status und Kennzahlen in eine konsistente Form mit rotem Faden bringen

Zusammenfügen, was zu einem CSR-Bericht gehört.

## CSR-BERICHT

6.

## BERICHTSSTANDARD

### Nach welchen Standards richten wir den CSR-Bericht aus?

- Nationale und/oder internationale Berichtsstandards wie Global Reporting Initiative (GRI), Fortschrittsbericht des UN Global Compact (COP), Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK) auswählen

## ZIELEDEFINITION

### Welche Ziele haben wir in unseren CSR-Handlungsfeldern?

- Wesentliche Ziele bestehender und geplanter Aktivitäten je Handlungsfeld definieren
- Konkrete Messgrößen zur Steuerung hinterlegen



## INTERNE ANALYSE

### Was haben wir bereits erreicht und wo gibt es blinde Flecken?

- Bestehende Maßnahmen und Kennzahlen systematisieren
- Bekannte oder perspektivische „Baustellen“ identifizieren

## STATUS QUO

1.

Feststellen, wo man bezüglich CSR steht.

## EXTERNE ANALYSE

### Was wird in welchem Umfang von wem von uns erwartet?

- Gesetzliche Forderungen, Standards und Ratings analysieren
- Gesamte Wertschöpfungskette betrachten
- Benchmarking mit Wettbewerbern erstellen

## WESENTLICHKEITSBEWERTUNG

### Mit welchen CSR-Themen sollten wir uns vorrangig beschäftigen?

- Stakeholdergruppen und ihre Erwartungen identifizieren
- Relevanz von internen und externen Einschätzungen zusammenführen

# Nachhaltigkeitsbericht

## FORMAT- UND ZIELGRUPPENAUSWAHL

Wen wollen wir mit welchem Format erreichen?

- Zielgruppengerechte (Sonder-)Formate auswählen und Inhalte passend aufbereiten, z.B. für Mitarbeiter, Investoren oder Verbraucher
- Entscheidung für Digital- und/oder Printformat treffen



STAKEHOLDER-MANAGEMENT

MITARBEITEREINBINDUNG

ZIELE

4.

Priorisieren, was in eine CSR-Roadmap einfließt.

## ZEIT- UND MASSNAHMENPLANUNG

Wann wollen wir was erreicht haben?

- Ziele in Teilziele herunterbrechen und mit konkreten Zeitangaben versehen
- Verantwortlichkeiten innerhalb des CSR-Steuerungskreises und der Abteilungen definieren

WIRKUNGMESSUNG

NACHHALTIGKEITSMARKETING

LEITBILD

3.

Entscheiden, wie man CSR versteht.

STEUERUNG

2.

Festlegen, wie CSR gesteuert wird.

## CSR-KOORDINATION

Wer steuert CSR übergreifend im Unternehmen?

- Fest verankerte CSR-Koordination etablieren
- Anbindung an Geschäftsleitung klären

## POSITIONIERUNG

Welche gemeinsame Idee leitet uns für CSR?

- Eigenes Verständnis von Verantwortung formulieren
- CSR-Verständnis in Einklang mit Geschäftsmodell und Unternehmenswerten bringen

## CSR-STEUERUNGSKREIS

Wie binden wir relevante Abteilungen ein?

- Gremium aus allen CSR-relevanten Abteilungen zusammenstellen
- Mitglieder nach inhaltlichen Gesichtspunkten auswählen

## CSR-HANDLUNGSFELDER

In welchen Bereichen sind wir aktiv?

- Themenzuordnung passend zu Geschäftsmodell und Abteilungsstruktur sortieren
- Perspektive der Stakeholder und gängige CSRModelle im Blick haben

# GRI, SDGs und TCFD

## Zur Ausgangslage im nicht-finanziellen Reporting der DAX30-Unternehmen

Ob #FridaysForFuture oder EU Green Deal – bezogen auf Nachhaltigkeitsthemen haben die vergangenen Jahre einiges an gesellschaftlicher Dynamik erzeugt. Diese sollte sich auch in der nicht-finanziellen Berichterstattung widerspiegeln. Zu Beginn des Jahres 2021 erreichte viele Vorstände börsennotierter Unternehmen dann ein Brief von Larry Fink, CEO des weltweit größten Vermögensverwalters Blackrock. Er fordert die Geschäftsführungen aus der ganzen Welt auf, Geschäftsmodelle verstärkt auf Nachhaltigkeit auszurichten und auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu vertiefen. Dies betrifft nach seiner Investoren-Sicht zum Beispiel Dekarbonisierung und Klimaneutralität, aber auch Diversität und Inklusion.

Von Lisa Schwarzmaier und Dr. Norbert Taubken, Scholz & Friends Reputation

Um bei den DAX30-Unternehmen die aktuelle Berichtssaison 2020 hinsichtlich möglicher Entwicklungen richtig einordnen und bewerten zu können, haben wir uns deren nicht-finanzielle Berichterstattung der beiden Vorgängerjahre angeschaut. Als Grundlage für diese Analyse wurde die jeweils umfassendste Art der Berichterstattung aus drei Formen der Offenlegung von nicht-finanziellen Leistungen ausgewählt: Informationen innerhalb von Nachhaltigkeits- oder CR-Berichten (NHB), gesonderte nicht-finanzielle Berichte (nfb) sowie nicht-finanzielle Erklärungen (nfe) als Teil der Geschäftsberichterstattung. Hier ein kleiner Ausschnitt unserer Erkenntnisse – mit Schwerpunkt auf SDGs, Klima-Engagement, Standards und Rahmenwerke.

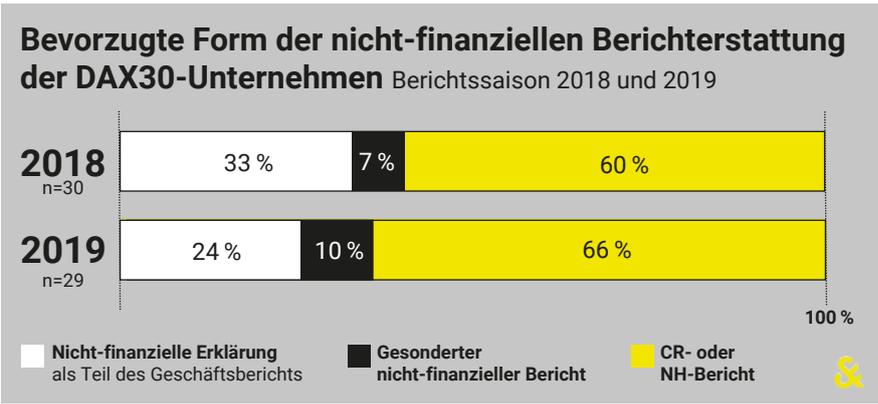
**Berichtsform:** Das bevorzugte Format für die Offenlegung war für die DAX-Unternehmen ein umfassenderer Nachhaltigkeits- oder CR-Bericht (NHB), in den die Erfordernisse des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RUG) integriert wurden. Von 2018 auf 2019 zeigte sich eine leichte Verschiebung der präferierten Berichtsform von der nicht-finanziellen Erklärung (nfe) als Teil der Geschäftsberichterstattung hin zu den autarken Berichtsformaten nicht-finanzieller Bericht (nfb) und Nachhaltigkeits- oder CR-Bericht (NHB).

Ursache ist vermutlich, dass sich in diese Formate Anforderungen einfacher integrieren lassen, die über das CSR-RUG hinausgehen – etwa die Darlegung der Due Diligence zu Menschenrechten und spezifische Angaben für ein präferiertes ESG-Rating.

**Berichtsstandards:** Den dominierenden Standard für die nicht-finanzielle Berichterstattung der DAX-Unternehmen

liefert die Global Reporting Initiative GRI mit 100 Prozent Anwendung für das Berichtsjahr 2019 (2018: 93 Prozent). Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) spielt in dieser Unternehmensgruppe dagegen nur eine geringe Rolle. Für die Unternehmen nimmt zusätzlich der UN Global Compact (UNGC) eine hohe Bedeutung als international anerkanntes Rahmenwerk ein (2018: 80 Prozent, 24 von 30; 2019: 86 Prozent,

Die untersuchten Aussagen beziehen sich auf die prioritären Publikationsformen zu nicht-finanziellen Leistungen der DAX-Unternehmen aus der Berichtssaisons 2019 und 2018. MTU Aero Engines ersetzte 2019 Thyssenkrupp im DAX30, die weiteren Unternehmen blieben konstant. Für 2019 fehlt aufgrund der Insolvenz von Wirecard ein Unternehmen, so dass sich hier eine Grundgesamtheit von 29 berichtenden Unternehmen ergibt.



25 von 29). Im Jahr 2018 gab es mit Thyssenkrupp ein Unternehmen, das sich bei seinen nicht-finanziellen Angaben im Lagebericht an UNGC orientierte, ohne GRI zu nutzen. Tendenz: GRI ist als Berichtsstandard marktbeherrschend, der UN Global Compact eine wichtige Ergänzung. Für die nächsten Jahre wird es spannend sein zu beobachten, inwieweit das Sustainability Accounting Standards Board (SASB) für die DAX30-Unternehmen an Relevanz gewinnen wird. Deswegen stellt finanzielle Materialität in den Mittelpunkt und erfährt vom internationalen Kapitalmarkt eine wachsende Aufmerksamkeit.

**Sustainable Development Goals:** Die SDGs stellen den Kanon an Nachhaltigkeitsthemen dar, der auf globalem Niveau eine besondere Relevanz hat. Diese Ziele werden von der Mehrheit der DAX-Unternehmen (2019: 83 Prozent, 24 von 29; 2018: 73 Prozent, 22 von 30) in verschiedenen Formen als Bezugsrahmen für Nachhaltigkeit aufgeführt. Immerhin gehen zwei Drittel aller DAX-Unternehmen dabei inzwischen

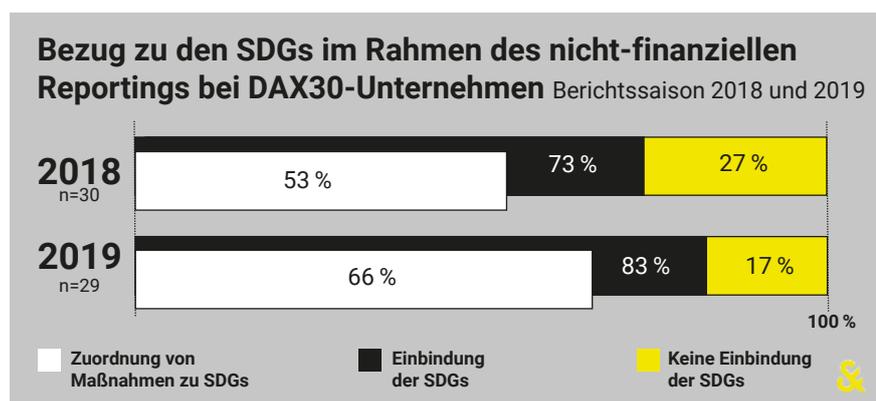
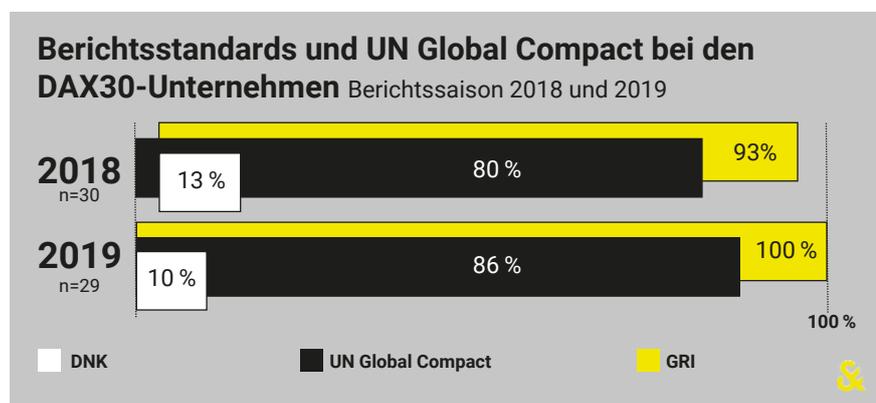
über einen eher illustrativen Charakter hinaus und ordnen eigene Maßnahmen einzelnen SDGs zu (2019: 66 Prozent, 19 von 29; 2018: 53 Prozent, 16 von 30). SDG-Tendenz: Ihr Bedeutungsanstieg in der öffentlichen Nachhaltigkeitsdiskussion führt zu einer verstärkt strategischen Ausrichtung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen hinsichtlich der SDGs auf bereits hohem Niveau. Offen bleibt, ob neben den positiven Beiträgen von Unternehmen zu den SDGs künftig auch ihre negativen Auswirkungen und Zielkonflikte stärker in die Berichterstattung eingebunden werden.

**Engagement für das Klima:** 2018 gaben 43 Prozent der DAX-Unternehmen als Ziel an, CO<sub>2</sub>- oder klimaneutral werden zu wollen – allerdings mit unterschiedlichen Grenzziehungen. 2019 taten dies bereits 59 Prozent. Zusätzlich kommunizierte mit Henkel ein Unternehmen (3 Prozent) in beiden Berichtsjahren das Ziel, klimapositiv werden zu wollen. Die anderen Unternehmen setzten sich Reduktionsziele (2018: 50 Prozent; 2019: 38 Prozent). Erst 5 der 29 berichtenden

DAX-Unternehmen (17 Prozent) gaben 2019 an, sich bei ihren Klimazielen an den Vorgaben der Science Based Target (SBT) Initiative zu orientieren (2018: 2; 7 Prozent). Der Zeithorizont für die Erreichung der spezifischen Klimaziele variiert sehr stark von 2020 bis 2050. Tendenz: Klimaneutralität wird erkennbar wichtiger, bei Ambitionsniveau und Scope gibt es noch große Unterschiede. Die Ausrichtung an den SBT steigt auf noch niedrigem Niveau, könnte aber perspektivisch wichtiger werden und zu besserer Vergleichbarkeit und mehr Glaubwürdigkeit beim Klima-Engagement führen.

**TCFD:** Die Vorgaben der Taskforce on Climate-related Financial Disclosure sollen genutzt werden, um klimabedingte Finanzrisiken darzulegen. 2018 bezogen sich bereits 40 Prozent der DAX-Unternehmen in irgendeiner Form auf dieses Referenzsystem. 2019 stieg der Anteil der Unternehmen mit Orientierung an TCFD auf 52 Prozent (15 von 29). Mit der Allianz und Munich Re gaben erste DAX-Unternehmen an, eine nach TCFD geforderte Szenarioanalyse oder Simulationsmodelle für Klimarisiken zu berücksichtigen. Tendenz: TCFD wird als Rahmenwerk für Klima wichtiger. Die angekündigte Befassung mit TCFD wird sich in den kommenden Jahren noch stärker auf die Reporting-Inhalte auswirken. Derzeit wird von der Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) ein vergleichbares Referenzsystem aufgebaut, das Finanzrisiken durch den Verlust der Artenvielfalt bewertet. Dieses wird mit zeitlichem Verzug in ähnlicher Weise Einfluss auf die nicht-finanzielle Berichterstattung nehmen.

Das Jahr 2020 stellte auch DAX-Unternehmen vor bis dahin unbekannte Herausforderungen. In Zeiten einer globalen Pandemie stellt sich vor allem die Frage nach der Resilienz von Unternehmen. Nicht-finanzielle Risiken und ihre finanziellen Auswirkungen werden für die Wirtschaft immer konkreter und wichtiger. Wir sind gespannt, wie sich vor diesem Hintergrund die Nachhaltigkeitstendenzen in der nicht-finanziellen Berichterstattung entwickeln werden. ■



# THE ALPHABET



## SOUP

Weiter GRI oder doch SASB? Nochmal CDP nutzen oder ab jetzt besser TCFD wegen der SBTi-Geschichte und den ganzen IPCC-Studien? Und überhaupt: Kürzt man Corporate Social Responsibility eigentlich mit CSR ab oder besser mit CR? In vielen Berufen gibt es eine eigene Nomenklatur. Nachhaltig-

keit ist aber nicht wie jeder Job, und daher fühlt es sich auch manchmal so an, als ob es gerade hier vor Akronymen nur so wimmelt. Spötter nennen das gern die „Alphabet Soup“. Wir haben eine Reihe der gängigen Abkürzungen rausgefischt. Kennen Sie alle?

## Klima

- CDP
- TCFD
- SBTi
- CDSB
- GHG / THG
- EMAS
- CoR
- CO<sub>2</sub>
- Ecosoc
- Faktor 4
- IPCC
- REDD+
- UNFCCC
- AOSIS
- Square Brackets
- CCF

## Organisationen

- UNGC
- PRI
- PRME
- ISO
- TSC
- UN
- OECD
- ILO
- RNE
- WBCSD
- WRI
- WEF
- UBA
- WBGU

## Fachbegriffe

---

- TBL
- ROI
- CR
- SDGs
- CSR
- C-Suite
- 5 P's
- DNS
- NGO
- CC
- Agenda 21
- Agenda 2030
- PDCA
- SBSC
- CSO
- CSRD

## Reporting

---

- USASB
- GRI
- NFRD
- IIRC
- COP
- FSC
- G4
- CSV
- CSR-RUG
- DNK
- XBRL

## Finanzen

---

- ESG
- KPI
- DJSI
- FTSE4Good
- SRI
- SEC
- MiFID
- Taxonomie
- IFRS

## Menschen- und Arbeitsrechte

---

- SA8000
- UNGP
- NAP
- AEMR
- GK
- EGMR
- OHSAS
- BSI
- EcoVadis

# „*Ein guter Bericht zeigt die Verknüpfung von Geschäft und Nachhaltigkeit*“

Viele Regeln, viele Zahlen, viele Fragen. Im Alltag ist Reporting für viele Nachhaltigkeitsmanager eine Herausforderung. Ein Unternehmen, was das seit Jahren sehr gut meistert, ist BASF. Wir fragten bei dem Leiter Nachhaltigkeit Thorsten Pinkepank nach, was man beachten sollte.

**UmweltDialog:** Die EU-Kommission berät aktuell die Einführung eines eigenen nicht-finanziellen Berichtsstandards. Ist das aus Ihrer Sicht ein guter Ansatz? Und was würden Sie von einer solchen EU-weiten Regel erwarten?

**Thorsten Pinkepank:** Wieviel Freiraum und wieviel Regeln für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen sinnvoll sind, ist auch in Deutschland eine Gretchenfrage der Diskussion in Reporting-Fachkreisen. Mehr Freiraum bedeutet mehr Differenzierungsmöglichkeiten – mehr Standard bedeutet mehr Vergleichbarkeit. Wenn man für mehr Vergleichbarkeit ist, wie verständlicherweise viele Nutzer zum Beispiel im Finanzbereich, springt ein gesetzlicher Standard „nur“ für Europa eigentlich schon zu wieder zu kurz, denn Nachhaltigkeit ist kein Thema für einen Kontinent allein. Meine Erwartungen wären in jedem Falle daher maximale internationale Anschlussfähigkeit und dazu die Orientierung an bestehenden Rahmenwerken wie GRI, SASB, IIRC und ein Dialog dazu mit internationalen Akteuren wie IFRS. Mit Blick auf Themen sollten branchenübergreifend nur einige wenige, zentrale Kriterien festgelegt werden – branchenspezifisch könnte man weitere mit relevanten Stakeholdern diskutieren. Was für berichtende Unternehmen in der Praxis besonders wichtig ist: eine Pilotphase für den Übergang – denn man kann Standards schlecht „nachträglich“ beachten!

*In den letzten Jahren sehen wir eine immer weitere Ausdifferenzierung von Rahmenwerken, Guidelines, Empfehlungen und wie sie nicht alle heißen. Selbst Experten sprechen angesichts der vielen Abkürzungen von einer „Alphabet Soup“. Ist das nicht kontraproduktiv? Und welchen Rat haben Sie insbesondere für Neueinsteiger in die Thematik?*

Die Vielfalt der Standards macht den Überblick nicht leicht, das ist richtig. Sie bietet andererseits aber auch eine Auswahl für Unternehmen an und schafft damit Priorisierungs- und Differenzierungsmöglichkeiten. Auch hier sehe ich „Diversity“ eher produktiv. Anders verhält sich das bei verbindlichen Regeln, sprich bei Regulierung. Hier brauchen wir ein möglichst hohes Maß an Einheitlichkeit – wie eben gesagt auch international. Mein Rat nicht nur für Neueinsteiger ist, sich Nachhaltigkeitsnetzwerken wie dem Deutschen Global Compact Netzwerk oder econsense anzuschließen, die hier praxisrelevant helfen, den Überblick zu bekommen oder auch zu behalten.

*Über all dem „thronen“, wenn man das so flapsig sagen darf, die UN-Entwicklungsziele, die SDGs. Diese sind mit 17 Zielen und 169 Unterzielen ursprünglich von und für Staaten konzipiert worden. Aber auch Unternehmen sollen sich danach ausrichten. Was heißt das konkret für die Zukunft? Wird jetzt noch mal alles >>*

*auf links gedreht oder einfach nur alter Wein in neue Schläuche umgegossen?*

Die SDGs haben sich in der Tat zu einem global akzeptierten Referenzrahmen entwickelt. Sie waren und sind inhaltlich ja nicht neuartig – auf die meisten Themen haben ja GRI und Co. schon länger abgestellt. Auch wenn die Staaten die Adressaten der SDG sind, haben sie thematisch natürlich auch für den privaten Sektor eine Orientierungsfunktion. Man kann sehen, dass sie vor allem im Zusammenhang mit „Impact Reporting“ eine strukturgebende Wirkung entfalten. Schauen Sie dazu zum Beispiel auf die Arbeiten der Value Balancing Alliance. Auch der UNGC versucht derzeit mit einer Gruppe von CFOs, die SDGs für die Entwicklung von Kriterien für nachhaltiges Investierens nutzbar zu machen. Ich sehe die SDGs im Zusammenhang mit Reporting daher eher als breiteren Orientierungsrahmen denn als Gerüst für die betriebliche Berichterstattung.

*Verschiedene Studien zeigen, dass die Qualität vieler Nachhaltigkeitsberichte bescheiden ist. Häufig fehlt ein konkreter Nachweis der Messung und Erreichung der kommunizierten Ziele. Was gehört für Sie unbedingt zu einem guten Nachhaltigkeitsbericht?*

Ein Bericht ist dann gut, wenn er die Verknüpfung von Geschäft und Nachhaltigkeit nachvollziehbar beschreibt. Dazu gehören im Kern Elemente wie Wesentlichkeit, Strategiedarstellung, Ziele und dazugehörige KPIs. Ein guter Bericht reflektiert auch die Analyse der wichtigen Stakeholder und ihrer Erwartungen – und bezieht daher auch Stellung zu kritischen, kontroversen Themen. Als Qualitätsmerkmal sehe ich auch die transparente Ausrichtung an Standards sowie eine angemessene externe Prüfung. Da immer deutlicher wird, dass Nachhaltigkeit sowohl in Geschäftsstra-



Foto: Thorsten Pinkepank / BASF

*Thorsten Pinkepank,  
Director Corporate Sustainability  
Relations, BASF*

*Die Bedeutung  
robuster  
ESG-Daten  
wächst und  
damit die  
Erwartungshaltung, diese  
Daten auf  
gleichem Qualitätsniveau wie  
Finanzdaten zu  
erheben.*

tegien als auch in Kundenentscheidungen eine zentrale Rolle spielt, sehe ich einen Trend hin zur integrierten Berichterstattung – einen Weg, den BASF beispielsweise seit 2007 geht.

*Wie haben Sie das bei BASF geschafft, dass Nachhaltigkeit so robust im Unternehmen verankert ist?*

Wir haben bei BASF schon lang über Lebenszyklen von Produkten nachgedacht und viel nachgerechnet. Ein Schlüsselement war zudem sicher – neben dem Prozess des integrierten Reportings – eine Methode zur Portfoliosegmentierung und -steuerung nach Nachhaltigkeitskriterien. Sie ergab kaufmännisch vereinfacht gesagt, dass „nachhaltigere“ Produkte auch das bessere Geschäft sind. Ganz konsequent sehen wir auf allen Ebenen im Unternehmen zunehmend klar Nachhaltigkeit als Paradigma erfolgreicher Unternehmensführung, das wir in unsere tagtäglichen Kern- und Entscheidungsprozesse integrieren müssen.

*Das erste Problem, das viele Nachhaltigkeitsmanager im Unternehmen haben, ist: Wie integriert man Nachhaltigkeitsmanagement und insbesondere die Erfassung der notwendigen Daten vernünftig? Welchen Rat haben Sie?*

Ich denke es ist wichtig, hier von zwei Seiten ein Unternehmen am Leitbild Nachhaltigkeit auszurichten: Einerseits von der Unternehmensführung her mit Blick auf Werte und Ziele. Von der Unternehmensleitung müssen der Wille und Auftrag zur Integration von Nachhaltigkeit kommen. Andererseits operativ und organisational: Für die entsprechende Umsetzung in den wesentlichen Entscheidungs- und funktionalen Kernprozessen müssen auf Arbeitsebene angemessene Ressourcen und ausgebildete Fachleute bereitstehen.

Integrated Thinking und Integrated Reporting verstärken sich hier wechselseitig als Treiber – auch und gerade mit Blick auf die Strukturierung, Erfassung und steuernde Nutzung der Daten im Unternehmen. Wir sehen hier: Strategisch verstandene und entsprechend genutzte Berichterstattung hat, vor allem zu Beginn einer Nachhaltigkeitsausrichtung einer Firma, eine wichtige Funktion, die der externen keinesfalls nachsteht.

*Das zweite Problem ist die Qualität der Daten. Wie lösen und prüfen Sie das bei der BASF? Und sind das Ansätze, die sich auch mittelständische Akteure abgucken können?*

Hier sehe ich als Stichworte im Zusammenhang mit Reporting: externe Prüfung und interne Vernetzung. Auf der Hand liegt, dass eine externe Prüfung der Daten ein Anreiz- und Sicherungssystem für die Datenqualität ist, allerdings wenn man so will nachgelagert. Die Grundlage dafür, die Generierung von belastbaren Daten aus der operativen Tätigkeit, liegt letztlich im Unternehmen. Hier empfiehlt es sich, ein stehendes globales Netzwerk aus Fachleuten der relevanten Nachhaltigkeitsthemen aufzubauen, die von zentralen Einheiten darin trainiert werden, die Qualität zu sichern. Denn die Bedeutung

robuster ESG-Daten wächst und damit die Erwartungshaltung, diese Daten auf gleichem Qualitätsniveau wie Finanzdaten zu erheben. Hier muss teilweise noch ein Umdenken in Unternehmen erfolgen, dass ESG-Daten künftig nicht mehr nice-to-have-, sondern must-have-Charakter haben werden.

*Sie haben Ihre Datenerfassung sehr detailliert aufgebaut, so dass Sie heute auch schon ganz konkret für einzelne Produkte einen „Product Carbon Footprint“ (PCF) bereitstellen können. Sieht so die Zukunft in vielen Branchen aus? Bekommt man so den Dekarbonisierungspfad im Unternehmen realisiert und dokumentiert?*

Wir meinen, ja. Das Beispiel des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks von Produkten zeigt, dass robust aufgesetzte Datenprozesse nicht nur für eine externe Positionierung im Sinne von Transparenz von Bedeutung sind, sondern auch geschäftsrelevantes Potenzial haben. Wir wollen mit dem PCF unseren Kunden helfen, mit belastbaren Daten ihre Klimaversprechen besser zu erfüllen. Das sollte mit Blick auf die zunehmende Bedeutung des Klimaschutzes Zukunft haben.

*Gerade im Klimabereich sehen wir Bloomberg als einen wichtigen Player mit den Initiativen TCFD und SASB. Übernehmen jetzt die Amerikaner bei diesem Thema das Ruder?*

Na ja, vielleicht gilt auch hier „America is back“. Neben den genannten Akteuren in den Staaten, und meist werden dann auch die Briefe von Larry Fink zitiert, muss man aber auch dem alten Kontinent zubilligen, dass er hier schon am Ruder steht. Stichworte: Green Deal, Sustainable Finance, Taxonomy oder frisch CSRD.

Mir geht es hier aber – und wohl auch dem Klima – weniger um den Wettbewerb der Regionen, sondern mehr um

die Tatsache, dass und wie weit der Finanzmarkt die Thematik aufgreift. Und da ist es schon bemerkenswert, dass dies nach zarten Anfängen vor Jahren nun mit einer zunehmenden Dynamik geschieht. Das zeigt, dass Nachhaltigkeit endgültig „mainstream“ geworden ist.

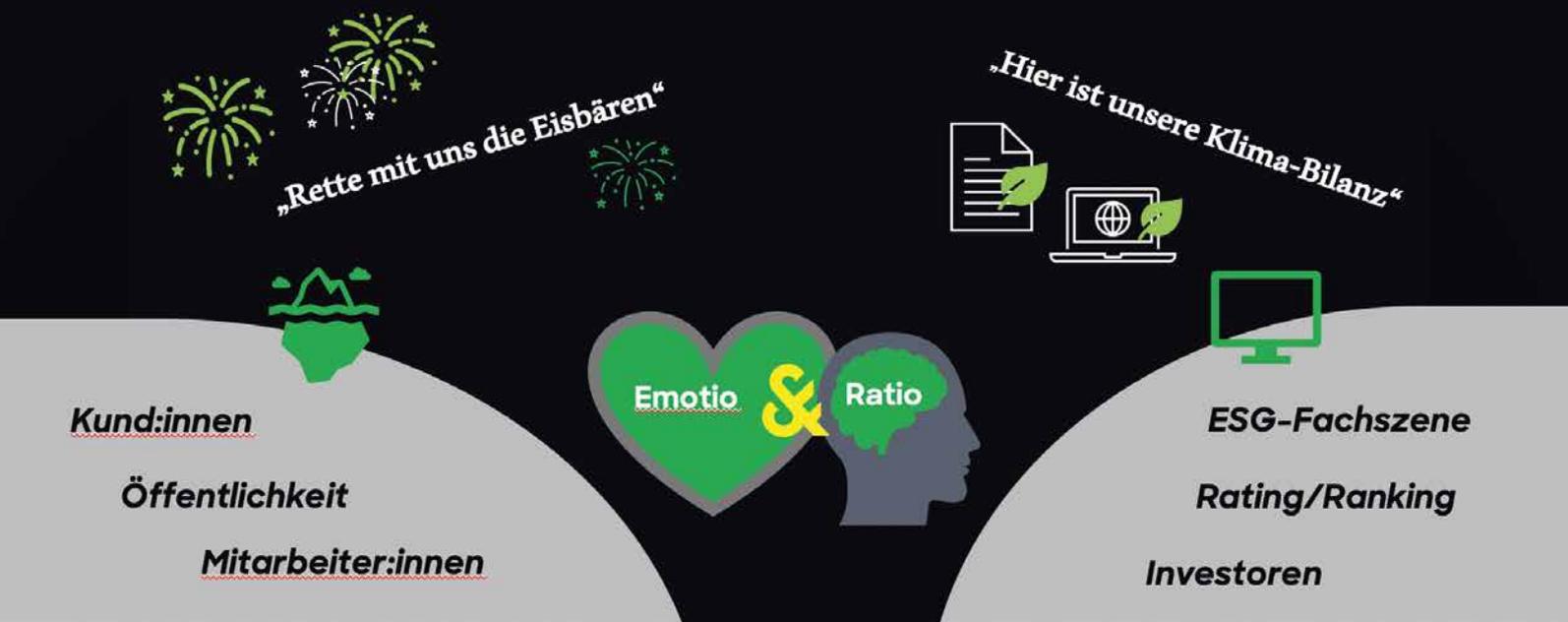
*Die BASF ist weltweit aktiv, und deshalb haben Sie einen guten Überblick über die Entwicklungen in den einzelnen Weltregionen. Früher hätte man gesagt, dass die Trendsetter von morgen in Europa zu finden sind. Stimmt das noch? Oder was tut sich im Rest der Welt?*

Wer nun hier den Goldstandard entwickelt, ist, wie gesagt, der nachhaltigen Entwicklung egal, mag aber ein künftiger Standortfaktor sein. Wettbewerb beschleunigt auch hier den Fortschritt – letztlich geht es dennoch um globale Kooperation. Deutlich wird das vor allem bei Einzel- oder sektorspezifischen Themen: BASF treibt zum Beispiel mit anderen Unternehmen, NGOs und auch Regierungen in der Global Battery Alliance die Transparenz für diese Wertschöpfungskette mit einem Batteriepass als digitalem Zwilling einer Batterie voran – dies muss mit Asien, Europa und Amerika zusammen geschehen.

Mit Blick auf Reportingtrends spricht manches dafür, dass Europa stärker eine „doppelte Materialität“ betont. Also die Bewertung der Wirkungen bei Nachhaltigkeitsthemen nicht nur auf Unternehmen, sondern auch auf Umwelt und Gesellschaft, während die Vereinigten Staaten wohl mehr den Investor und seine Belange im Blick haben. Auch Russland entwickelt eine Taxonomie, und China denkt ebenso zunehmend an ESG-Standards und spricht in Sachen Klima von ambitionierteren Zielen. Wir sehen also global eine dynamische Entwicklung.

*Wir danken Ihnen herzlich für das Gespräch! ■*

# Universum der Nachhaltigkeitsbotschaften



## Der neue Spagat im Nachhaltigkeitsmanagement

Von Christiane Stöhr und  
Dr. Norbert Taubken

Selbst oder gerade in Pandemie-Zeiten bestätigt sich: Die Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen steigt und steigt. Ob diese Entwicklung dem Druck der Straße folgt oder eher den zunehmenden Regulierungsanforderungen von Lieferkettengesetz und CSR-RUG oder doch den steigenden ESG-Anforderungen von Investoren folgt, sei dahingestellt.

**Das ESG-Reporting von Unternehmen entwickelt sich derzeit in ungeahnter Dynamik weiter, befeuert durch immer neue und konkretere Erwartungen.**

Fakt ist: Keine Bilanzpressekonferenz kommt mehr ohne das Wort „Nachhaltigkeit“ aus. Für diejenigen, die seit Jahren das Nachhaltigkeitsfeld in einem Unternehmen verantworten, steigt aber nicht nur ihre Bedeutung im Unternehmen, sondern auch ihr Aufgabenspektrum und die Kompetenzanforderung.

Aber nicht nur Regulierung und Kapitalmarkt haben nicht-finanzielle Leistungen von Unternehmen im Blick. Auch Marketing- und Vertriebsabteilungen wollen die nachhaltige Haltung eines Unternehmens zu einem Verkaufsargument machen. Die Diskussion über den Purpose von Marken hat ihren Anschluss an die Themen im Nachhaltigkeitsmanagement.

**Damit eine Kapitalisierung von ESG-Investitionen über die Nachfrage im Markt gelingt, müssen die Fakten eines ESG-Reports in Storytelling übersetzt werden.**

Die ESG-Performance braucht Ratio, eine klare Fachlichkeit. Sie adressiert die Nachhaltigkeitsfachszene, Investoren und andere Spieler auf dem Kapitalmarkt wie Analysten. Bei wachsendem Themenkanon sind hier Ziele und Zielerreichung, Indikatoren und Datenqualität die wichtigsten Parameter für Erfolg. Um dagegen am Point of Sale, bei den Mitarbeitenden oder in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden, sollte bei den adressierten Personen auch die emotionale Seite angesprochen werden. Es geht um Geschichten und Bilder, um thematische Fokussierung und erkennbare Beiträge zu den großen gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsaufgaben. Es konturieren sich zwei Aufgabenfelder, die aus kommunikativer Sicht unterschiedlicher nicht sein könnten.

**Dieser Spagat zwischen Emotio und Ratio muss von den Zuständigen im Unternehmen geleistet werden. Die Verbindung zwischen beiden Seiten stellt ein übergreifendes Nachhaltigkeitsnarrativ her.**

Die zentrale Herausforderung für die Nachhaltigkeitskommunikation der Zukunft ist eine systematische und glaubwürdi-

ge Verbindung zwischen Ratio und Emotio. Ein Storytelling braucht die thematische Fokussierung und das Plakative. Glaubwürdig wird es, wenn es inhaltlich an den durch das Nachhaltigkeitsmanagement identifizierten Kanon an wesentlichen Themen angebunden wird und mit Leistungsindikatoren hinterlegt ist. Im nächsten Schritt wird die ESG-Performance dann wahrgenommen und lebendig, wenn zu ihr Geschichten erzählt werden können.

**Im ESG-Reporting werden sich hybride Modelle durchsetzen, in denen die wesentlichen Themen über unterschiedliche redaktionelle Formate modular umgesetzt werden.**

In unserer Nachhaltigkeitsberatung haben wir diese Herausforderungen gemeinsam mit Kunden aus verschiedenen Branchen angenommen. Es zeigt sich, dass dieser Spagat zwischen Emotio und Ratio dann besonders gut gelingt, wenn aus der Nachhaltigkeitspositionierung des Unternehmens heraus ein Narrativ abgeleitet wird. Diese Erzählgeschichte führt zum einen zum Kanon wesentlicher Themen, die das Grundgerüst der Nachhaltigkeitsstrategie und die Fachkommunikation liefern. Zum anderen zu den Fokusthemen für die Markenkommunikation. Intelligent konzipierte Leuchtturmprojekte oder Kampagnen setzen Aktivierungsimpulse, die den Impact der

Unternehmensperformance in diesen Themen vervielfachen können. Erfolgreich sind Aussagen im Universum der Nachhaltigkeitsbotschaften, wenn diese als konsistent und glaubwürdig wahrgenommen und auf eine übergreifende Strategie zurückgeführt werden. ■



Grafik / Foto: Scholz & Friends Reputation

---

**Christiane Stöhr und  
Dr. Norbert Taubken,**  
Geschäftsleitung der  
Nachhaltigkeitsberatung  
Scholz & Friends Reputation  
[www.nachhaltigkeitsberatung-sfr.de](http://www.nachhaltigkeitsberatung-sfr.de)

# 14. Deutscher Nachhaltigkeitspreis

Europas größte Auszeichnung für ökologisches und soziales Engagement prämiiert auch in diesem Jahr vorbildliche Nachhaltigkeitsleistungen u. a. in den Kategorien Wirtschaft, Kommunen, Design, Architektur und Startups.

Vergeben werden die Preise am 2. und 3. Dezember 2021 im Rahmen des 14. Deutschen Nachhaltigkeitstages in Düsseldorf.

Weitere Informationen zu Teilnahme und Bewerbungsfristen:

[www.nachhaltigkeitspreis.de](http://www.nachhaltigkeitspreis.de)



# Mich stört die Fixierung auf Nachhaltigkeitsberichte

Nachhaltigkeitsberichte beinhalten (fast) immer schöne Bilder und Erfolgsgeschichten und -zahlen. Das reicht nicht, findet der Kommunikationsprofi Riccardo Wagner. Wer nicht zusieht, dass er mit seinen eigenen Themen in den Fahrersitz kommt, wird bei allen Entwicklungen immer nur vom Rand zuschauen.

**UmweltDialog:** *Herzlich willkommen, Riccardo. Wann hast Du Dir das letzte Mal einen Nachhaltigkeitsbericht angeguckt?*

**Prof. Dr. Riccardo Wagner:** Das ist gar nicht so lange her. Ich bereite mich gerade auf ein Seminar zu Nachhaltigkeitskommunikation vor und habe mir mehrere angeschaut, unter anderem den der GLS-Bank, einem der Vorreiter im Thema. Von daher bin ich regelmäßiger Leser und gehöre damit wahrscheinlich zu einer sehr kleinen Gruppe in diesem Land.

*Du hast bei anderer Gelegenheit Nachhaltigkeitsberichte als*

*Artefakte bezeichnet. Artefakte sind Gegenstände aus einer vergangenen Zeit ohne einen Nutzen in der Gegenwart. Haben sich Nachhaltigkeitsberichte für Dich überholt?*

Ich meine das gar nicht normativ und würde sagen: Nein, sie haben sich nicht überlebt. Ich halte sie tatsächlich immer noch als Kommunikations-Tool und vor allem auch als Management-Tool für sehr wichtig, um sich selbst ein Rüstzeug und eine gewisse Eingrenzung zu geben, worum man sich als Unternehmen kümmern muss. Ich merke immer wieder auch in Beratungsprozessen, dass Unternehmen eine Richtschnur brauchen, um sich intern auszurichten und andere ins Boot zu holen. Auch im Dialog mit der Gesellschaft und vor allem natürlich mit interessierten Stakeholdern finde ich das immer noch wichtig.

Aber was mich schon lange stört und was wir auch im Arbeitskreis Nachhaltigkeitskommunikation beim PR-Verband der DPRG und dem Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik seit vielen Jahren diskutieren, ist diese enorme Fixierung auf den Bericht als sozusagen Inbegriff der Nachhaltigkeitskommunikation. Das ist mir als Kommunikationswissenschaftler zu eng

gefasst. Der Bericht ist für mich nur ein Werkzeug in einem sehr großen Baukasten. Man vergisst dabei, wo die Grenzen dieses Mediums, insbesondere die Wirkungsgrenzen liegen. Wir müssen uns schon bewusst sein, dass der Großteil der Nachhaltigkeitsberichte unter Ausschluss eines wesentlichen Teils der Öffentlichkeit stattfindet. Und deswegen widerspreche ich mir mal selbst: Er ist vielleicht doch ein bisschen überkommen. Mich interessieren andere Medien in der Nachhaltigkeitskommunikation viel mehr als der Nachhaltigkeitsbericht. Aber da kommen wir sicher später noch drauf.

*Du sagtest gerade, dass Du wahrscheinlich zu der Gruppe von wenigen gehörst, die Nachhaltigkeitsberichte lesen, beziehungsweise dass diese Berichte fast unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfinden. Gilt das nur für den Nachhaltigkeitsbericht oder auch für den Geschäftsbericht?*

Wahrscheinlich ist es bei einem Geschäftsbericht noch schlimmer. Ich habe oft gehört, dass Bewerber eher den Nachhaltigkeitsbericht als den Geschäftsbericht lesen, weil sich dort das Gefühl fürs Unternehmen besser einstellt. Generell ist >>

—“



”

**Nicht persuasiv,  
nicht informativ,  
sondern integrativ zu  
verhandeln nach dem  
guten alten Spruch  
„Management ist  
Kommunikation“.**

dieses formalisierte Berichtswesen wenig nachgefragt. Ist ja auch nicht so entertaining ...

*Ist vielleicht eines der Probleme, dass zu viele Zielgruppen angesprochen werden sollen? Ein Nachhaltigkeitsbericht soll Experten wie Laien, Finanzinvestoren genauso wie NGO-Aktivisten gleichermaßen zufriedenstellen. Ist das eine Überforderung in so einem Bericht, oder was wäre kommunikativ cleverer aus Deiner Sicht?*

Wenn ich einen Bericht als das Mittel der Nachhaltigkeitskommunikation sehe, kommt so eine Überdehnung von alleine. Ich würde insofern eine Lanze für Nachhaltigkeitsberichte brechen, als ich glaube, dass es wichtig ist, mit einem generellen Anspruch zusammenzufassen, was man tut, was man vorhat, warum man das tut und wo man steht. Es darf und sollte allerdings nie die Idee sein, dass das die ganze Nachhaltigkeitskommunikation ist. Wir sind hier in der Kommunikation, und zwar in der ganzen Breite der Kommunikation. Und das heißt, dass die Medienvielfalt und die vielen Kommunikationskanäle noch nicht für Nachhaltigkeitsthemen erschlossen sind. Dabei wird das sogar erwartet, erwünscht und nachgefragt. Deswegen war das Thema „Social Media

und Nachhaltigkeitskommunikation“ für mich ein Kernthema in den letzten Jahren. Wir sehen hier so viele spannende Entwicklungen: Nehmen wir so ein neues Ding wie TikTok. Diese Plattform verändert sich von den Crazy-Dance-Videos hin zu viel Lehr- und Education Content, und die Interaktionsmöglichkeiten, die sich daraus ergeben, finde ich hoch spannend.

Oder nehmen wir zum Beispiel Medientechnologien wie Augmented Reality, die aus meiner Sicht das große Ding in der Nachhaltigkeitskommunikation in den nächsten Jahren sein könnten. Ich bin gerade dabei, mit ein paar Kollegen ein Forschungsprojekt zum Thema inversives Storytelling in der Nachhaltigkeitskommunikation aufzubauen. Wir wollen beleuchten, was es schon an Formaten, auch an Erzählformaten gibt und wie man das, was in der Nachhaltigkeitskommunikation passiert, tatsächlich augmentieren kann.

*Da sind wir schon bei den neuen Wegen. Lass uns kurz verharren und einfach mal einen Nachhaltigkeitsbericht aufschlagen. Viele Berichte lesen sich wie eine Aneinanderreihung von Erfolgsmeldungen. Da ist immer von Plan- und Soll-Übererfüllung die Rede und alles ist sehr enthusiastisch. Wie sinnvoll ist das?*

Das ist überhaupt nicht sinnvoll. Ich glaube, da gibt es wieder eine Verengung der Betrachtung in allen Berichten. Ich habe vor einiger Zeit ein Kommunikationsmodell auf Basis von Storytelling und Narration aufgestellt und zwei Bereiche isoliert, die ich als CSR-PR bezeichnet habe, ein bisschen ketzerisch, wie ich zugeben muss. Zu diesem Bereich zählen zwei Blickrichtungen: Das eine ist die klassische Erfolgskommunikation, die einen persuasiven Ansatz hat, also Leute zu überzeugen. Hier ist das Narrativ zu betonen: „Ich bin ein nachhaltiges Unternehmen, ich bin toll, ich gehöre zu den Guten“.

Die zweite Art der CSR-PR ist das, was ich Fortschritts-Kommunikation nenne: ein eher informativer Ansatz, bei dem

ich berichte, dass ich CSR-Management mache, dass ich bestimmte Ziele habe und so weiter. Das zählt für mich aber alles noch zu diesem PR-Verständnis von CSR-Kommunikation.

Dabei blenden wir immer wieder einen ganz wesentlichen Bereich der Nachhaltigkeitskommunikation aus. Ich habe das bewusst ketzerisch und provokativ als die eigentliche CSR-Kommunikation bezeichnet. Und zwar die Prozesskommunikation oder die kommunikative Co-Konstruktion von CSR im Dialog mit der Gesellschaft, mit den Mitarbeitern, nämlich das Verhandeln: Was ist für uns eigentlich Nachhaltigkeit? Was wollen wir da? Warum wollen wir das? Wohin wollen wir? Nicht persuasiv, nicht informativ, sondern integrativ zu verhandeln nach dem guten alten Spruch „Management ist Kommunikation“.

Ich erinnere mich noch sehr genau an Interviews für Studien, in denen mir CSR-Manager sagten: „Boah, ich bin froh, wenn die Kommunikatoren nicht mit an Bord sind. Dann kann ich in Ruhe CSR-Arbeit machen. Es hat ja mit Kommunikation nichts zu tun, was ich hier mache.“ Als Kommunikationswissenschaftler kann ich darüber eigentlich nur lachen, weil die gesellschaftliche und innerbetriebliche oder interorganisationale Aushandlung von CSR ein wesentlicher Punkt ist. Und der wird nirgendwo richtig abgebildet.

Diese gemeinsame Konstruktion passiert sehr viel über Storytelling, über gemeinsames Finden und Aushandeln von Geschichten. Wie oft erleben wir das: Top down wird etwas beschlossen, gemacht und getan. Eine bestimmte Abteilung oder manchmal sogar ein Einzelner im Unternehmen soll Dinge umsetzen; es werden Mitarbeiter informiert und man wundert sich, warum die gar nicht motiviert und eingebunden sind.

Wenn man dann mal nachfragt, was denn im Unternehmen so über das Thema erzählt wird, welche Narrative es gibt und was dafür getan wird, damit bestimmte Storys im Unternehmen erzählt

werden – dann ist da nichts. Da braucht sich niemand zu wundern, wenn die Mitarbeitermotivation und am Ende auch die Überzeugungskraft gegenüber dem Kunden nicht da sind. Insofern führt diese reine Erfolgs- oder auch Fortschritts-Kommunikation tatsächlich nirgendwo hin. Die ist für die Selbstmotivation wichtig. Das wird – und das ist meine Kritik an der Stelle – oft ein bisschen unterkomplex verhandelt und spiegelt sich dann in den Berichten an der einen oder anderen Stelle wider.

*Was auch in vielen Berichten nicht angesprochen wird, sind Misserfolge. Wobei auch die ja in jedem Unternehmen dazu gehören. Häufig liegt das daran, dass Misserfolge – seien es Probleme in der Lieferkette, beim Thema Compliance, Korruption oder anderen Bereichen – leicht zu einer Art von Shitstorm führen können. Wie kann man sich in einem Nachhaltigkeitsbericht ehrlich machen, ohne in diese Falle zu tappen?*

Es kommt immer darauf an, ob wir über rechtliche Fallen sprechen, die man sehr ernst nehmen muss – da hört der Spaß sehr schnell auf – oder ob das eher die typische Shitstorm-Perspektivfalle ist, bei der man ein Thema möglicherweise ein bisschen anders sehen oder interpretieren kann. Ich glaube, dass die Angst vor Shitstorms enorm übertrieben ist. Nicht zuletzt, weil heutzutage alles zum Teil doch erstaunlich schnell versendet. Der andere Punkt ist, dass vieles in der Kommunikation deshalb schief läuft, weil schon an der ersten Kreuzung der falsche Weg gewählt wurde. Wenn ich ein bisschen ausholen darf: In dem Begriff Storytelling stecken zwei wichtige Gedanken. Der eine ist, dass wir eine Story brauchen – wir kennen das von Joseph Campbells Heldenreise. Und so ein Held, der steht auch mal vor Problemen, der scheitert auch mal, der fällt hin und steht wieder auf. Das gehört zu einer guten Dramaturgie dazu. Marken und Unternehmen sind am Ende in der Wahrnehmung auch nur Menschen. Wir brauchen Persönlichkeiten, wir brauchen Nahbarkeit. Wir brauchen aber auch eine gewisse Fähigkeit, Spannung

loszuwerden und Entspannung in so einem Prozess zu haben. Insofern halte ich es aus inhaltlicher Sicht für extrem wichtig, bewusst mit dem Scheitern umzugehen.

Das ist auch für den Dialog nach innen, in Richtung Mitarbeiter wichtig. Die Mitarbeiter sind ja nicht doof, sie sind ja dabei. Man kann denen nicht erzählen: „Ach übrigens, bei uns war alles super“, und die sagen: „Ist ja komisch, ich hatte das Gefühl, es lief nicht so gut“. Es wird ohnehin gern von Kommunikatoren unterschätzt, wie viele wichtige Entscheidungen in der informellen Kommunikation getroffen werden. Zwei Drittel aller Entscheidungen laufen rein über informelle Kommunikation. Da kannst Du Reden halten, Leaflets ausgeben und Mitarbeitermagazine schreiben, bis der Arzt kommt – wenn in der Kantine einer erzählt: „Hast Du gehört, was der Vorstandsvorsitzende gestern gemacht hat?“, kannst Du alle Berichte wegschmeißen. Als Kommunikationsexperte im Haus musst Du deshalb diese Story kennen und wissen, woher sie kommt.

Storytelling ist extrem wichtig. Es ist aber auch aus einer anderen Perspektive wichtig, und das ist ein Punkt, der mich immer wieder stört: Ich sehe so viele Unternehmen, die eine Story nicht aktiv erzählen, sondern der Nachhaltigkeitsstory nur zugucken. Sie versuchen, am Rand mitzuspielen oder reinzukommen. Sie erzählen nicht selber eine Story, sie sind nicht im Fahrersitz. Das Thema wird von Anfang an auf der falschen Höhe angefliegen.

*Das würde ich gerne mit etwas verknüpfen, was wir vor einigen Minuten besprochen haben, nämlich mit dem Thema Digitalisierung oder Augmented Reality respektive KI. Vieles im Nachhaltigkeits-Reporting ist ja im Grunde ein Blick in den Rückspiegel. Wir gucken immer auf zurückliegende Berichtsjahre. Ein Blick nach vorne, also Foresight-Reporting oder auch Gegenwartsberichterstattung findet nicht oder nur kaum statt. Was ist in Zukunft möglich jenseits von Rückspiegel-Kommunikation?*

Ich bin ehrlich gesagt überrascht, dass da so wenig passiert. Ich habe schon vor vielen Jahren geglaubt, dass wir stärker in eine Art „Real Time“-basierte Kommunikation kommen werden. Das ist bei vielen Indikatoren, die wir messen, und mit den ERP-Systemen, die es heutzutage gibt, auch möglich. Ich glaube, darin liegt noch ein großes Potenzial. Wir können alles, was an Verbräuchen und sonstigen Leistungsdaten ist, live zeigen, das ist machbar!

Nach dem Abschlussbericht des Sustainable-Finance-Beirats erwarte ich Impulse aus der Investorenwelt, weil diese die Zukunft kauft und verhandelt. Und das war ja auch eine der zentralen Forderungen des Beirats, wenn ich das richtig sehe, in der Kommunikation stärker in die Zukunft zu schauen.

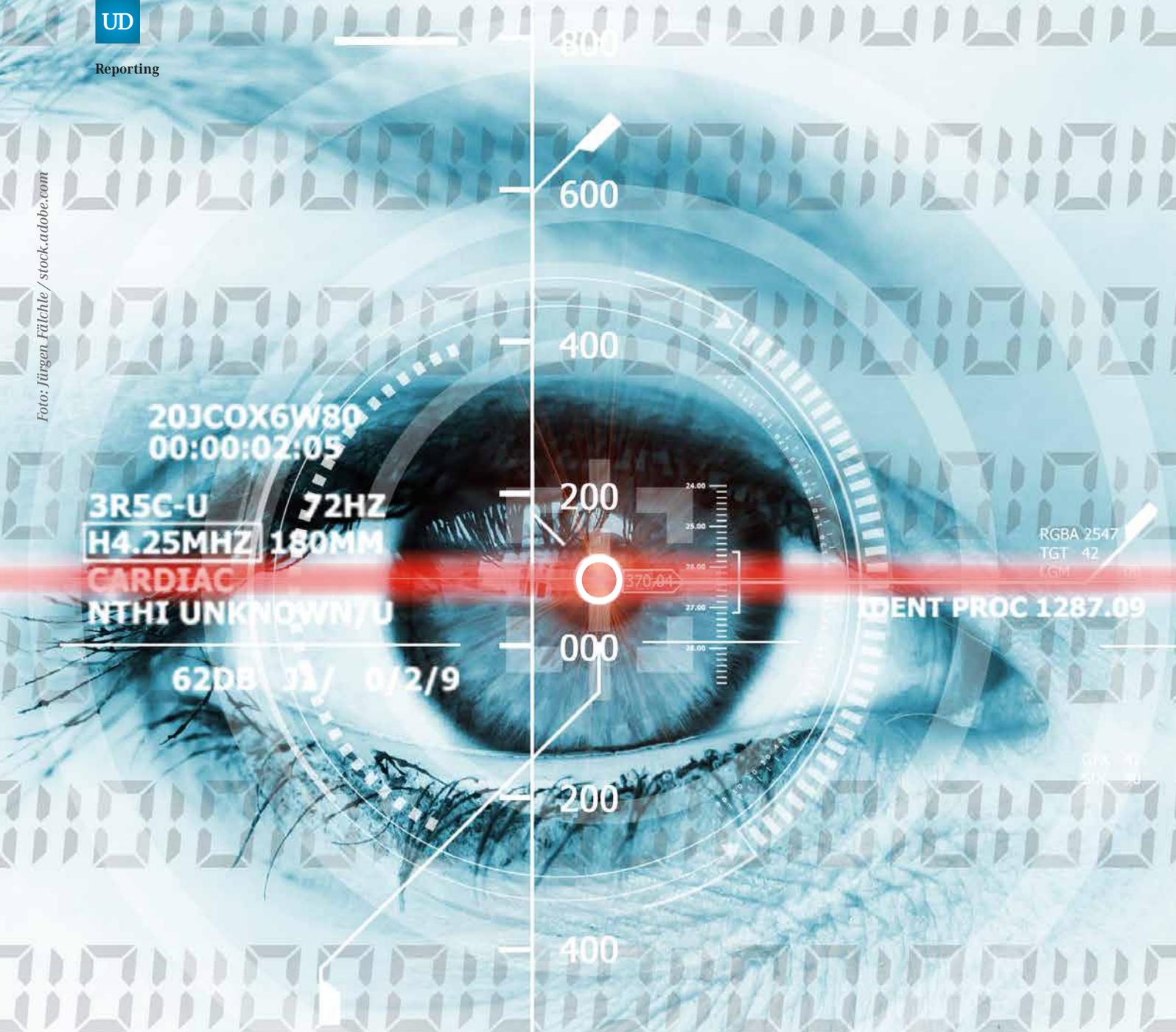
Was man bei GRI und vielen anderen Initiativen derzeit sieht, ist, dass wir viel stärker über Wirkung sprechen. Also nicht, was machst Du, sondern was tut es? Das ist ja auch eine naheliegende Frage, und sie gerät glücklicherweise immer mehr ins Zentrum, so schwer sie auch zu beantworten ist.

Insofern glaube ich, dass wir in den nächsten Jahren noch einmal eine ganz entscheidende Entwicklung in der Nachhaltigkeitskommunikation sehen werden. Wir werden die technischen Möglichkeiten in der Echtzeit-Kommunikation mehr nutzen, und wir werden mehr über Zukunftsszenarien und über Wirkung sprechen.

*Vielen Dank für das Gespräch. ■*

---

**Prof. Dr. Riccardo Wagner** war lange Jahre Journalist und Berater. Heute unterrichtet er an der Fresenius Hochschule Köln und leitet dort die Mediaschool.



# Business Intelligence zu Nachhaltigkeitsfragen? **Big Data Analytics liefert Antworten**

Im späten siebzehnten Jahrhundert wurde Sir Henry Furnese für ein Korrespondentennetzwerk bekannt, das ihm Nachrichten aus ganz Europa lieferte. Thematisiert man die Anfänge der Business Intelligence, kommt man wahrscheinlich nicht drum herum, Furnese und seine Informanten zu erwähnen. In einer kriegsgeplagten Zeit erlaubte ihm der Zugriff auf aktuelle politische Informationen, sich zu einem renommierten Londoner Bankier zu etablieren.

**B**usiness Intelligence bleibt auch heute von vitaler Bedeutung, meint der Begriff doch den Transfer von Daten in Wissen, das Geschäftsentscheidungen positiv beeinflussen kann. Da sich Unternehmensstrategien zunehmend an ESG-Kriterien (Environmental, Social und Governance) orientieren, rücken neue Arten nichtfinanzieller Business Intelligence in den Blick. Bei der Steuerung von Nachhaltigkeitsstrategien weisen Big Data-Analysen zudem interessante Lösungsansätze auf.

### Wie Datenanalysen Unternehmensstrategie gestalten

Daten zu ESG-Themen entspringen unzähligen Quellen: den Nachrichten, staatlichen Regulierungen, Rankings und Auszeichnungen, sozialen Medien und unternehmenseigenen Berichten. Diese Informationen existieren im Überfluss, unterliegen konstantem Wandel und entsprechen keinem einheitlichen Format, daher lassen sie sich nur schwer nachvollziehen.

Neue Datenanalysetechnologien stellen sich diesen Herausforderungen. Bereits heute können sie ESG-Probleme identifizieren und Risiken kennzeichnen. Weiterhin verfügen sie über die Kompetenz, Nachhaltigkeitsberichterstattungen diverser Unternehmen miteinander zu vergleichen, Medienreferenzen zu str-

tegierelevanten Themen zu observieren und Nachhaltigkeitsanalysen bei Best Practices vorzunehmen.

Eine datenanalytische Vorgehensweise der Business Intelligence legt aber auch Fallstricke aus. Daten können unzuverlässig sein und Antworten auf kritische Fragen verschleiern. Mit der Ergründung unterschiedlicher Wege versuchen sich Unternehmen diesen Herausforderungen zu stellen.

#### Fall 1: Wesentlichkeitsanalyse

Geht es um die Identifikation essenzieller Inhalte zur Gestaltung der Nachhaltigkeitsstrategie, orientieren sich Unternehmen häufig an einem methodischen Verfahren der Wesentlichkeitsanalyse. Herkömmlicherweise interagieren Unternehmensvertreter dabei mit entscheidenden Stakeholdern wie Vorstandsmitgliedern, Führungskräften, Kunden, Investoren und NGOs. Auf dieser Grundlage erschließen sie, welches Gewicht die jeweiligen Interessengruppen verschiedenen, vordefinierten ESG-Themen beimessen.

Diese traditionelle Form der Wesentlichkeitsanalyse stärkt Stakeholder-Beziehungen. Zeit- und Budgetrestriktionen machen eine solche Herangehensweise aber nur begrenzt realisierbar – sie kann ausschließlich eine limitierte Anzahl von Themen und Stakeholdern

anvisieren. Unternehmen müssen sich daher bereits im Vorfeld auf die wichtigsten Themenschwerpunkte und Ansprechpartner verständigen, die getroffene Auswahl entscheidet über den Mehrwert der Analyse.

#### Die datenanalytische Alternative

Die Business-Intelligence-Plattform Datamaran beispielsweise verfolgt einen unterschiedlichen Ansatz bei der Wesentlichkeitsanalyse. Sie überprüft diverse, von Proxys bereitgestellte Quellen, während sie auf direkten Kontakt zu Stakeholdern verzichtet. Das System analysiert, wie diese Quellen ESG-Probleme adressieren und erstellt auf dieser Basis maßgeschneiderte Kundenberichte. Verglichen mit dem traditionellen Ansatz ist diese Art der Datenerhebung detaillierter und kontinuierlich aktualisierbar.

Mit Hilfe von Natural Language Processing (NLP), das Computern die Interpretation der menschlichen Sprache ermöglicht, untersucht die Plattform eine Vielzahl schriftlicher Ressourcen. „Im Wesentlichen“, sagt Donato Calace, Director of Innovation bei Datamaran, „bringen wir Computern das Lesen bei.“

Das Unternehmen füttert seine Datenbanken mit Unternehmensberichten, Regulierungsvorschriften und Nachrichtenquellen. Inhalte aus den sozialen Medien werden ebenfalls miteinbezogen. Ausgestattet mit einem Wörterbuch von über 6.000 Schlüsselbegriffen, untersucht die Datamaran-Engine diese Quellen auf relevante Inhalte zu 100 verschiedenen ESG-Themen. Das System eruiert den Umfang sowie den Kontext, in dem sie erwähnt werden.

Des Weiteren ist Datamarans Wesentlichkeitsanalyse in der Lage, Problemstellungen jedes Geschäftszweiges zu erkennen: Sie observiert Komplikationen, mit denen Wettbewerber, Lieferanten und Interessenvertreter kon- >>

frontiert sind, verfolgt Änderungen im regulatorischen Umfeld und beobachtet vorherrschende Meinungen in den Nachrichten und sozialen Medien. Das Resultat dieser Analyse ist umfassender als das der herkömmlichen Herangehensweise und kann regelmäßig aktualisiert werden.

Allerdings soll dieses Tool ausschließlich als Ergänzung zur traditionellen Wesentlichkeitsanalyse betrachtet werden. „Wir sagen nicht, dass unser Ansatz das direkte Stakeholder Engagement ersetzen soll“, erklärt Calace, „weil die Einbeziehung von Interessenvertretern unabdingbar ist. Sie ermöglicht es, den engen Kontakt zu einer nahestehenden Gruppe von Stakeholdern aufrecht zu erhalten. Aber was, wenn man dieses Engagement um ein großes Datenuniversum ergänzt? Um tausende Berichte, tausende Tweets, tausende Nachrichtenartikel? Was passiert, wenn man all diese Daten analysiert und verarbeitet? Das ist die Perspektive, die wir Unternehmen bieten.“

Dabei können die vom System identifizierten Themen überraschen. Calace erinnert sich an eine Wesentlichkeitsanalyse einer Bank, in der auf Finanzbildung als aufkommenden Trend hingewiesen wurde. Die Bankmitarbeiter standen dieser Prognose zunächst skeptisch gegenüber. Die Analysten verwiesen aber auf die Indizien: „Mann nennt die Anzahl und Frequenz gefundener Tweets und zeigt, dass das Ergebnis tatsächlich gerechtfertigt ist“, so Calace.

### Fall 2: Social Media Monitoring

Kurz nach der Eröffnung ihres Friseursalons in Howell, Michigan, erreichten Liberty McKee innerhalb weniger Minuten 85 Kommentare auf ihrem Facebook-Geschäftsprofil, die sie des Mordes an ihren Großeltern bezichtigten. Sie sollte sich an der Auszahlung deren Lebensversicherung bereichern haben. Als Teil einer Verleumdungskampagne unterstellten ihr diese Posts ebenfalls Verbindungen zu ISIS. McKees Verhältnis zu Kunden, Mitarbeitern und Gemein-

demitgliedern wurde dadurch stark in Mitleidenschaft gezogen.

Solche Fälle von Reputationsschäden in Sozialen Netzwerken sind gar nicht so selten. Längst gehört das Monitoring dieser Kanäle zum festen Aufgabenfeld des Nachhaltigkeitsmanagements. Stakeholder-Beziehungen stehen nämlich im Mittelpunkt einer Nachhaltigkeitsstrategie, und solche Beziehungen können durch falsche Anschuldigungen in den Sozialen Medien zutiefst beeinträchtigt werden. Attëgo bietet hierfür eine datenanalytische Lösung.

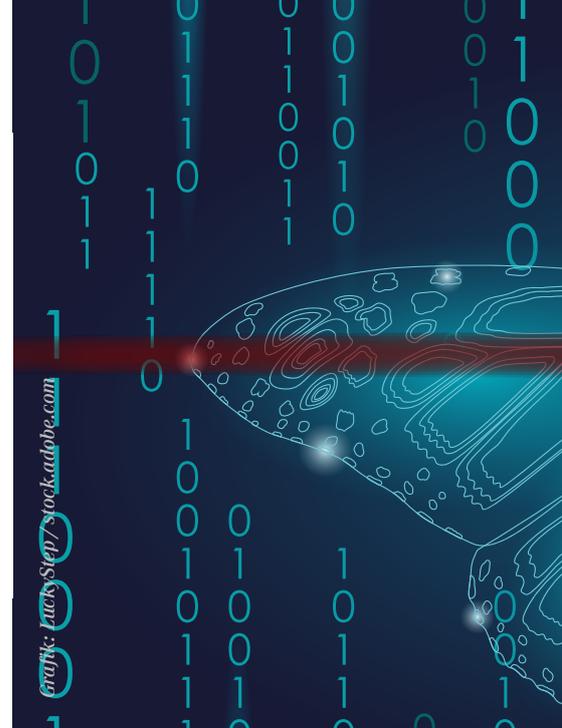
Mit altumINSIGHT hat das Unternehmen ein Tool entwickelt, das Social-Media-Beiträge im Kontext von Unternehmensvorgängen überwacht, frühzeitig auf neu auftretende Risiken hinweist und Möglichkeiten zur Gestaltung von Narrativen in sozialen Netzwerken erkennt.

Das System verfolgt Inhalte in den Sozialen Medien und analysiert die Struktur des Kommunikationsnetzwerks. Außerdem identifiziert es Stakeholder und beobachtet deren Vertrauen in das Unternehmen. Basierend auf dieser Analyse erschließt das System die Rolle und den Einflussgrad der einzelnen Interessenvertreter innerhalb des Netzwerks, sodass ein Unternehmen Kontakt zu den einflussreichsten Akteuren herstellen kann.

### Fall 3: Risikobewertung

RepRisk befasst sich mit einem ähnlichen Problem: Nachhaltigkeitsrisiken, denen Unternehmen aufgrund ihrer Beziehungen zu anderen Organisationen ausgesetzt sind. Ein Unternehmen kann mit fragwürdigen ESG-Praktiken in Verbindung gebracht und für diese zur Rechenschaft gezogen werden. Ein Beispiel hierfür ist die Verwendung von Tiki Torches bei White Supremacists-Protesten.

Die Plattform von RepRisk bietet ESG-Risikoüberwachung mithilfe einer Datenbank zu Risikodaten von über weltweit 100.000 Organisationen. Täglich

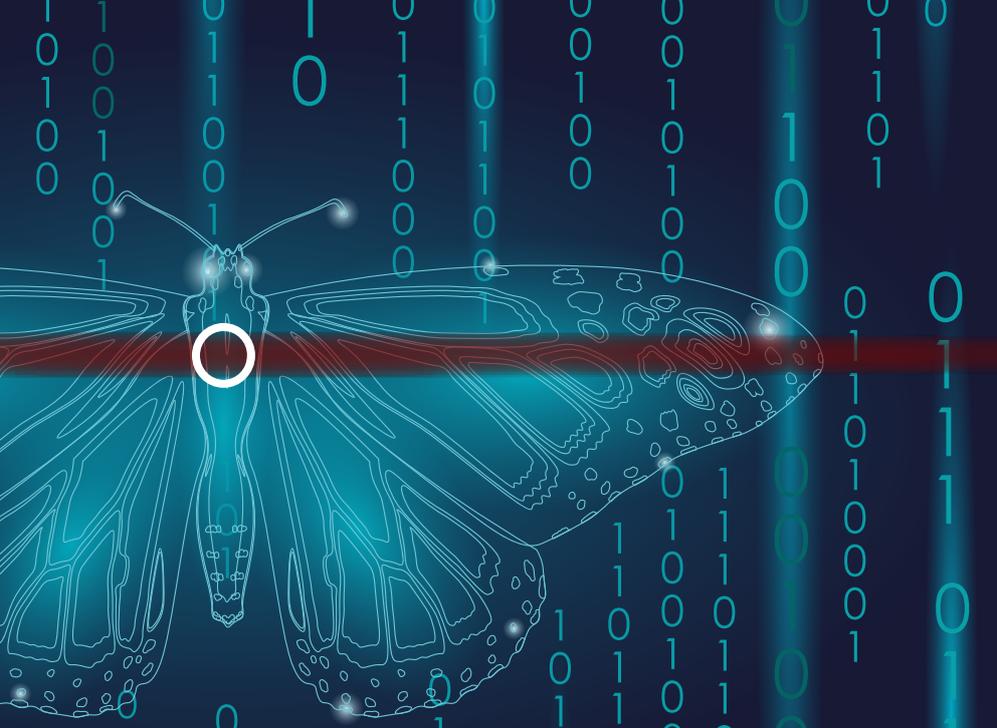


überprüft sie über 80.000 Medien- und Stakeholder-Quellen in 15 Sprachen und verfolgt, ob Unternehmen möglicherweise mit Themen wie lokaler Umweltverschmutzung, Menschenrechtsverletzungen oder Kinderarbeit in Verbindung gebracht werden. Kunden können RepRisk-Berichte zur Due Diligence neuer Geschäftspartner oder zur Überprüfung bestehender Partner verwenden.

### „Fake“ Data: Das Problem der Zuverlässigkeit

Es sind viele Informationen im Umlauf – aber wie vertrauenswürdig sind sie? Da der digitale Raum stark anfällig für falsche Nachrichten und Beiträge in den Sozialen Medien ist, ist es quasi unmöglich, sie für bare Münze zu nehmen.

Marc Epstein, Professor an der Rice University, fordert Analysten dringend auf, die Glaubwürdigkeit aller Arten von Inhalten, einschließlich Nachhaltigkeitsberichten, zu prüfen. „Wenn Sie Nachhaltigkeitsberichte miteinbeziehen“, sagt Epstein, „müssen Sie verstehen, wie diese erstellt werden. Nachhaltigkeitsberichte werden entweder von der Abteilung für Außenbeziehungen oder von einer externen PR-Firma erstellt. Sie erzählen eine Geschichte. Daraus ergibt sich jedoch nicht unbedingt ein zuverlässiger Datenpunkt. Es ist das Unternehmen, das berichtet, was es in Bezug auf seine Nachhaltigkeitsleistung berichten möchte. Aber ich würde dies



nicht nutzen wollen, um Schlussfolgerungen über die Beschaffenheit des Universums zu ziehen.“

Datenanalytische Tools verfolgen unterschiedliche Ansätze, um sich diesem Zuverlässigkeitsproblem zu stellen. Zur Objektivitätsgewinnung trianguliert Datamaran Daten quellenübergreifend. Die Plattform nimmt jedoch keine Stellung zum Wahrheitsgehalt des von ihr analysierten Inhalts. Der Schwerpunkt liegt nicht auf der Bewertung der tatsächlichen Nachhaltigkeitsleistung, sondern darauf, ob ein Thema angesprochen wird oder nicht. Wenn ein Thema in Medien und Berichten Beachtung findet oder wenn ein Unternehmen auf eine bestimmte Weise wahrgenommen wird, ist die Kenntnis darüber an und für sich eine wertvolle Information, die in der Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigt werden sollte.

RepRisk begegnet der möglichen Unzuverlässigkeit von Unternehmensberichten, indem es sie schlicht und ergreifend ignoriert und sich stattdessen auf Daten konzentriert, die von externen Quellen wie Medien, Stakeholdern und externen Gutachtern stammen. Eine automatisierte Analyse ist jedoch nur so gut wie die Quellen, die sie verarbeitet.

### Ein Ort für Menschen

Glücklicherweise können menschliche Experten bei der Bewertung der Zuver-

lässigkeit von Business Intelligence behilflich sein. Nachdem das RepRisk-System ein erstes computergestütztes Screening durchgeführt hat, liefert es die Ergebnisse an Analysten, die den Prozess abschließen und so die Datenintegrität und Analysequalität gewährleisten.

Bei Attēgo ergänzt die sozialwissenschaftliche Forschung die Datenanalyse. Das Unternehmen arbeitet mit dem US-amerikanischen Forschungsinstitut RTI International zusammen. Mit den Forschungsmöglichkeiten von RTI kann Attēgo den Wahrheitsgehalt von Behauptungen in den sozialen Medien untersuchen und Daten zur Widerlegung von falschen Behauptungen sammeln. Qualifizierte Analysten seien wichtig, um Daten in Informationen umzuwandeln, meint Jason Norman, Geschäftsführer von Attēgo. Sie können „über das Kontextverständnis Probleme des privaten Sektors erkennen, die wir adressieren möchten.“

### Der Weg in die Zukunft für ESG-Business Intelligence

Während Unternehmen nach neuen Wegen suchen, um Nachhaltigkeit in ihre Strategie und Geschäftsmodelle zu integrieren, entwickeln sich datengesteuerte Lösungen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Ioannis Ioannou, Professor an der London Business School, glaubt, dass neue Datentechnolo-

gien eine zentrale Rolle in der Nachhaltigkeitsstrategie spielen werden.

„Wir wissen, dass das, was gemessen wird, gemanaged wird“, sagt Ioannou. „Diese Art von Technologien ermöglicht es Unternehmen, ihre Auswirkungen nicht nur auf ihre Aktionäre, sondern auch auf die Vielfalt der Stakeholder, mit denen sie interagieren, zu messen und zu steuern.“

Ioannou ist davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit nicht an Relevanz verlieren wird. Stattdessen wird der Umgang damit immer komplexer, und Datenanalysen können Unternehmen die Business Intelligence liefern, die zum Umgang mit Nachhaltigkeitsfragen benötigt wird. „Ich denke, dass diese Themen für die Strategie zunehmend an Bedeutung gewinnen werden. Sie sind nicht peripher zur Strategie. Sie sind kein Add-on. Ich denke nicht, dass dies in Zukunft nur eine nette Technologie sein wird, es wird eine notwendige Technologie werden, insbesondere für diejenigen Unternehmen, die wirklich aufrichtig und ernsthaft bezüglich ihres Engagements gegenüber Stakeholdern und bezüglich positiver Auswirkungen auf die Gesellschaft sind. Mit anderen Worten, nachhaltige Unternehmen.“ ■

---

**Tal Yifat** ist Datenwissenschaftler und hat sich auf die Nachhaltigkeit von Unternehmen spezialisiert. Er hat einen Dokortitel in Organisationssoziologie von der University of Chicago.

*Dieser Artikel ist im Original im „Network for Business Sustainability“ erschienen.*



Foto: Rawpixel Ltd./Fotolia.com

# CSR-Reporting leicht gemacht

Klimawandel, Corona, kriselnde Lieferketten – Unternehmen stehen immer öfter unter Stress bei Umwelt- und Sozialfragen. Dabei beruht unsere globalisierte Weltwirtschaft auf dem reibungslosen Zusammenspiel von komplexen, arbeitsteiligen Prozessen. Das Messen, Managen und Kontrollieren von Kennzahlen macht deshalb einen Großteil des Alltags eines Nachhaltigkeitsmanagers aus. Das lässt sich einfach und intuitiv mit der Software „CSRmanager“ umsetzen.

Extreme Wetterereignisse, unsägliche Arbeitsbedingungen, Kinderarbeit und andere Menschenrechtsverletzungen, der Einsatz gesundheitsgefährdender Substanzen, Verbandsklagen, Reputationsschäden etc. – Nachhaltigkeit ist schon lange kein Nischenthema mehr. War es vor einigen Jahren nur eines unter vielen Punkten bei Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen, so beherrscht es immer öfter die Agenda. Wie real und global die Auswirkungen auf das Alltagsgeschäft sind, zeigt der jährliche Global Risks Report des Weltwirtschaftsforums in Davos. In einer globalisierten Welt mit hochkomplexen Produktionsebenen wird die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien zugleich immer anspruchsvoller und zeitkritischer.

Für europäische Unternehmen liegen die größten Risiken dabei in ihren vorgelagerten Wertschöpfungsketten. Kein Wunder, dass Gesetzgeber, Investoren, Konsumenten und Einkäufer in Unternehmen heutzutage verstärkt bei Lieferanten auf die Einhaltung von Umwelt-, Menschen- und Arbeitsrechten sowie auf Fragen der guten Unternehmensführung achten. Doch wie managt man das im Alltag am effizientesten? In immer stärkerem Maße helfen hierbei Software-Lösungen. So schreibt

Robert Prengel von PwC in Berlin dazu im Internet: „Jeder Bericht gewinnt an Glaubwürdigkeit, wenn die enthaltenen Informationen ohne großen Aufwand belegbar sind, sich also zum ‚Ursprungsbeleg‘ zurückverfolgen lassen. Dies wird in aller Regel einfacher durch eine Software-Lösung, die die Berichtsprozesse automatisiert unterstützt.“

### Intuitiv bedienbar

Auf diese Entwicklungen geht seit 2015 die prämierte Software CSRmanager ein: Die Anwendung ermöglicht die rechtskonforme und zugleich einfache Erfassung und Berichterstellung nach internationalen Standards. Das Produkt wendet sich insbesondere an kleinere und mittlere Unternehmen.

Die Anwendungsoberfläche des CSRmanager ist so übersichtlich gestaltet, dass sich auch Gelegenheitsnutzer schnell zurecht finden und das Programm intuitiv bedienen können. Beim Bearbeiten der Fragen geben Informations-Buttons zusätzliche Erläuterungen, die zum besseren Verständnis der einzelnen Felder beitragen. Das Tool fragt darüber hinaus gezielt nach den jeweiligen Managementansätzen: Warum handelt das Unternehmen so? Welche Strategien und Ziele werden damit verfolgt? Das ist zentral. Denn längst geht es bei einem guten Nachhaltigkeitsbericht nicht mehr um das reine Zusammentragen von Daten, sondern um ihre Bewertung.

### Datenerhebung ohne Konflikte

Für viele Unternehmen beginnt die Herausforderung bereits damit, diese Daten überhaupt erst einmal zu erheben. Dafür kursieren in den meisten Firmen noch ganz klassisch Excel-Tabellen, die von Nutzer zu Nutzer weitergemailt werden. Dabei kommt es regelmäßig dazu, dass

jemand dann die Excel-Datei „schreddert“. Zudem ist über dieses Format das kontinuierliche Sammeln, Verifizieren und Speichern der Daten weitgehend intransparent. Wer, was, wann beisteuert, bleibt zumeist im Dunkeln.

Spätestens im zweiten Berichtsjahr steigt zudem die Gefahr von Versions- und Datenkonflikten stetig an: Zum Zeitaufwand für die Erhebung der Daten gesellt sich der Aufwand für deren Kontrolle. Dabei geht das auch anders: Durch den Einsatz einer kompetenten Lösung für Nachhaltigkeits-Reporting kann die Berichtsphase optimiert werden. Die Software CSRmanager garantiert eine regelbasierte Aufbereitung, Verteilung und Zusammenführung der Daten. Auf einem maßgeschneiderten Dashboard werden diese Kennzahlen visualisiert,

sie sind mit den Vorjahresergebnissen oder auch zwischen einzelnen Geschäfts-Units vergleichbar.

### Genauer CO<sub>2</sub>-Fußabdruck

Besonders relevant wird das Erheben und Steuern der Daten künftig bei Klimadaten. Hier spricht man vom sogenannten Corporate Carbon Footprint, auch CO<sub>2</sub>-Fußabdruck oder CO<sub>2</sub>-Bilanz genannt. Dieser stellt die Summe aller unternehmenseigenen Treibhausgasemissionen (THG) dar.

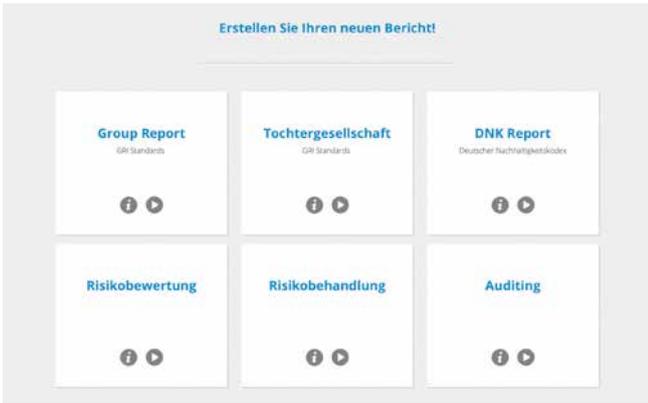
Seit der Einführung der CO<sub>2</sub>-Steuer ist ein präzises Carbon Accounting ein echter Kostenfaktor. Mit Hilfe des CSRmanager können die Nutzer Daten zu allen Emissionsquellen sammeln und auf die einzelnen Geschäfts- >>



## In guten Händen

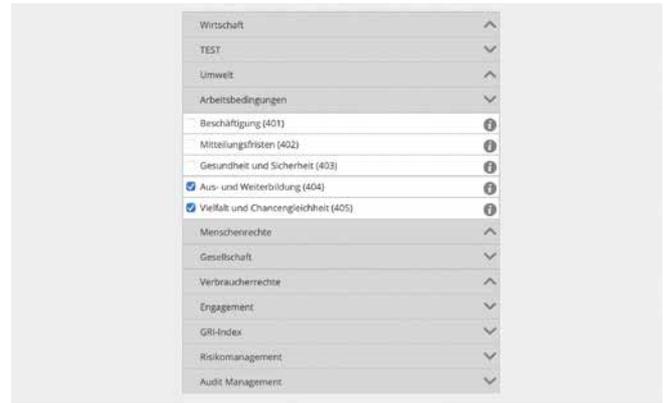
**Dr. Elmer Lenzen**, Geschäftsführer der macondo publishing GmbH, ist seit 2017 Mitglied des GRI Stakeholder Council (SC). Dabei handelt es sich um eines der zentralen Beratungsgremien der Global Reporting Initiative. Die UN-nahe Organisation ist der weltweit wichtigste Standardsetzer für extra-finanzielle Berichterstattung. Als Councillor repräsentiert Elmer Lenzen in den Legislaturperioden 2017-2019 sowie 2020-2022 die Region Europa.

Der Standard der GRI gehört zu den führenden Nachhaltigkeits-Reportingstandards weltweit. Ziel der GRI ist es, durch transparente und einheitliche Datenerhebungen eine weltweite Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen zu ermöglichen. Damit dies gelingt, wird er regelmäßig an die tatsächlichen Anforderungen von Unternehmen weltweit, an politische Forderungen und generelle ökologische oder soziale Trends angepasst. Das Stakeholder Council liefert wichtige Anstöße zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeits- und CSR-Standards.



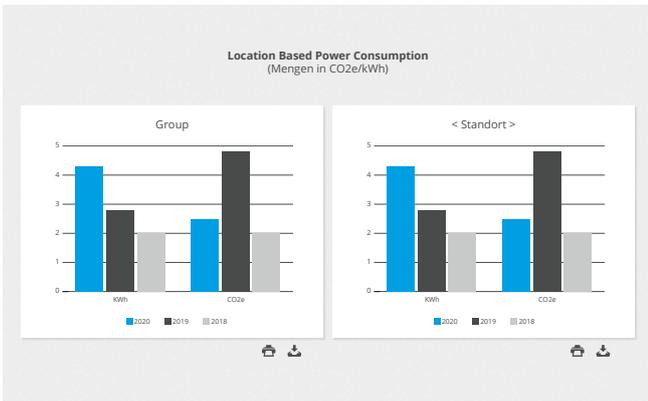
### 1. Reporting Frameworks

Die wichtigsten Berichtsstandards sowie die Vorlagen für Ihr Risikomanagement und Auditing sind bereits vorinstalliert.



### 2. Wesentlichkeitsanalyse

Wählen Sie die zentralen Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte in Ihrem Unternehmen aus.



### 3. Charts

Stellen Sie im Dashboard nach eigenen Wünschen die wichtigsten Kennzahlen zusammen. Natürlich auch mit Historie!



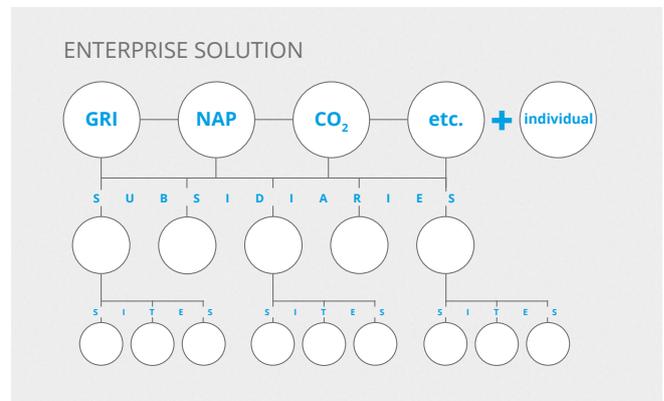
### 4. Projektmanagement

Profitieren Sie von unserer cleveren Kanban-Lösung, um insbesondere beim Risk- und Auditmanagement alle Prozesse im Blick zu behalten!

Reporting Unit	Stromverbrauch in kWh	CO2-Äquivalent in kg
Belgium	12345	2444,31
France	999	81,52
Serbia	12345	1012,29
China	6789	2131,75
Spain	1234	86,5

### 5. Carbon Footprint

Erstellen Sie Ihren Corporate Carbon Footprint bequem und umfassend. Dafür werden alle Verbräuche wie Strom, Energie und Geschäftsfahrten automatisch in CO2e konvertiert.



### 6. Konsolidierung

Konsolidieren Sie mit Hilfe des CSRmanagers auch komplexe Unternehmensstrukturen und verschiedenste Standards.

bereiche verteilen. So lassen sich dann auch datenbasiert die Verbindungen zwischen Emissionen, Verursachern und Geschäftsprozessen ableiten und bewerten.

Die Bilanzierung erfolgt anhand anerkannter internationaler Standards, zu denen insbesondere das Greenhouse Gas Protocol zählt, welches auch die Basis der ISO Norm 14064 (Umweltmanagement – Messung, Berichterstattung und Verifizierung von Treibhausgasemissionen) bildet.

### Berücksichtigte Standards

Im Fokus der Software-Lösung CSRmanager liegen Materialität und Wesentlichkeit. Anders als bei der bisherigen Nachhaltigkeitsberichterstattung geht es heute bei zentralen Standards wie etwa des GRI Standards nicht darum, viel zu sagen, sondern das Richtige zu sagen. Das trägt den oftmals zeitlich begrenzten Ressourcen der Stakeholder Rechnung. Außerdem gewinnen Berichte durch die Fokussierung auf wenige Aussagen automatisch an Profil und Kanten. Das führt unweigerlich zu Diskussionen, und genau das ist ja letztendlich, sofern konstruktiv geführt, auch eine der Intentionen eines Nachhaltigkeitsberichtes.

Die Qualität einer Anwendung hängt neben der Funktionalität ganz entscheidend davon ab, welche Standards bei der Entwicklung berücksichtigt wurden. Das gilt bei CSR-Themen umso mehr. CSRmanager berücksichtigt dazu Standards, Guidelines und Empfehlungen von insgesamt acht Organisationen. Damit sind sie eine nützliche Handlungsempfehlung – gerade für unerfahrenere CSR-Akteure. Dennoch kann und muss der Nutzer im Rahmen seiner persönlichen Materialitätsbewertung selbst entscheiden, welche er davon übernimmt.

Die Inputs stammen von der Global Reporting Initiative (GRI), den CoP-Anforderungen des UN Global Compact, der ISO 26.000, dem Greenhouse Gas Protocol, den CSR-Empfehlungen der EU-Kommission, Scope 1 der Key Performance Indicators (ESG-KPI), der europäischen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management EFFAS, den OECD-Leitlinien für multinationale Konzerne sowie den Branchenrisiken nach RobecoSam, dem Mitherausgeber des Dow Jones Sustainability Indices (DJSI).

### Deutsches Datenschutz-Recht

Der CSRmanager ist eine sogenannte Software-as-a-Service (SaaS)-Anwen-

dung. Dementsprechend wird das Programm nicht lokal installiert, sondern die Nutzer können jederzeit ortsungebunden über das Internet darauf zugreifen: „Dadurch sparen die Unternehmen Anschaffungskosten, denn Internet-basierte Lösungen wie der CSRmanager werden zentral gewartet. Die Nutzer sind immer auf dem neuesten Stand der Entwicklungen und müssen sich über die Wartung und Verfügbarkeit keine Gedanken machen.“ Die jeweiligen Berichtsdaten der Kunden werden dabei auf dem macondo-Server in Nürnberg gespeichert, der dem deutschen Datenschutzrecht unterliegt. Eine zertifizierte 256 Bit-Vollverschlüsselung garantiert die Sicherheit der Daten. ■



## Welche Vorteile bietet Nachhaltigkeits-Software?

- Kein Wirr-Warr mehr zwischen Mails und unterschiedlichen Dokumentformaten
- Alle Nutzer sind immer auf dem gleichen Stand. Das verbessert und beschleunigt die Zusammenarbeit.
- Die Software wird zentral gesichert, gewartet und ist stets auf dem neuesten Stand.
- Die Bearbeitung ist stets nachvollziehbar und revisionssicher.
- Software-Anwendungen können automatisiert an weiterführende Programme angebunden werden, um z.B. Ihre Kennzahlen zu übermitteln.
- Das Programm ist in beliebig viele Sprachen übertragbar und ermöglicht so direkte Vergleiche.
- Das alles sorgt dafür, dass Unternehmen deutlich interne und externe Personal- und Beraterkosten einsparen.

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



# E wie Environmental

[ɪnˌvaɪrən'mɛnt]

## BEISPIEL KLIMAMANAGEMENT

### Politischer & rechtlicher Rahmen

- ▶ EU Green Deal
  - EU-Klimagesetz
  - Maßnahmenpakete (Kreislaufwirtschaft, Biodiversität, Landwirtschaft, Bauen, ...)
- ▶ Deutsches Klimaschutzprogramm
- ▶ Europäische Chemikalienverordnung REACH
- ▶ Europäische RoHS-Richtlinie

### Handlungsfelder

- ▶ Instrument zur Erfassung der Treibhausgas-Emissionen: Corporate Carbon Footprint (CCF)
- ▶ Klimazielsetzungen & Klimastrategie (inkl. Science Based Targets (SBT))
- ▶ Maßnahmen (z.B. Energieeffizienz, Grünstrom, Einkauf)
- ▶ Klimarisiken (TCFD)



# So entwickeln Unternehmen eine Klima- strategie

– was sie beachten müssen und  
welche Vorteile sich daraus ergeben.

*Von Dr.-Ing. Thomas Fleissner, Dr.-Ing. Thomas Dreier und Julian Klein*

Die Ermittlung der Treibhausgas-Emissionen eines Unternehmens, der sogenannte Corporate Carbon Footprint, ist mittlerweile ein zentraler Baustein unternehmerischer Nachhaltigkeit. Um die weltweiten Klimaziele zu erreichen, das heißt den Temperaturanstieg auf unter 2 Grad Celsius, möglichst noch unter 1,5 Grad Celsius zu begrenzen, ist die Ermittlung des Status quo jedoch nur der erste Schritt: Darüber hinaus bedarf es zum einen eines konkreten Klimaziels, das die notwendigen Emissions-Einsparungen für eine spätere Klimastrategie spezifiziert, sowie einer Umsetzungsplanung, die konkrete Maßnahmen beinhaltet. Beides zusammen bildet die Klimastrategie eines Unternehmens, die Unternehmen dabei hilft, Klimawandel-Risiken zu vermeiden und sich bietende Chancen zu nutzen.

Als zentraler Baustein eines erfolgreichen Klima-Managements gilt die Entwicklung und Formulierung einer wissenschaftsbasierten Klimastrategie,



Foto: Comofoto / stock.adobe.com

da in diesem Rahmen die Ambitionen eines Unternehmens messbar und vergleichbar gemacht werden. Eine Klimastrategie baut entsprechend auf einer CO<sub>2</sub>-Bilanz auf, die die relevanten Emissionsquellen des Unternehmens zusammenführt.

Der folgende Artikel erläutert, warum die Nachfrage nach einer belastbaren Klimastrategie auf Seiten der Länder, aber auch Investoren so hoch ist, wie sie umgesetzt werden sollte und welche Vorteile sich daraus ergeben.

### Druck von Seiten der Regierung

Aufgrund der zunehmenden Besorgnis über die globale Erderwärmung sehen sich Unternehmen mit wachsendem Druck und der Forderung verschiedener Stakeholder konfrontiert, eine ganzheitliche und ernst gemeinte Klimastrategie sowie Governance zu implementieren.

Eines der zentralen Ereignisse, die dem Thema zu mehr Dynamik verhalf, war die 21. Vertragsstaatenkonferenz (COP 21) der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (UNFCCC). Sie war

die Auftaktveranstaltung für das erste universelle, rechtlich verbindliche, globale Klimaschutzabkommen – das sogenannte „Pariser Klimaabkommen“. Die 195 vertretenen Länder trafen eine historische Vereinbarung zur Bekämpfung des Klimawandels, mit dem Ziel, den Anstieg der globalen Temperaturen unter 2 Grad Celsius und wenn möglich sogar unter 1,5 Grad Celsius über dem vorindustriellen Niveau zu halten.

Um eine objektive Quelle für wissenschaftliche Informationen zu schaffen, wurde 1988 von der Weltorganisation für Meteorologie und der Umweltorganisation der Vereinten Nationen das Intergovernmental Panel of Climate Change (IPCC) gegründet. Im Jahr 2015 veröffentlichte es seinen fünften Bewertungsbericht und lieferte wissenschaftliche Beweise für die Existenz des Klimawandels und die menschliche Aktivität als dessen Hauptursache. Dem Bericht der Vereinten Nationen von 2020 ist zu entnehmen, dass die vom Menschen verursachten Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 um etwa 45 Prozent gegenüber dem Stand von 2010 sinken müssen, um bis 2050 „Netto-Null“ erreichen zu können.

Der Klimawandel und seine Auswirkungen auf Ressourcen-Knappheit, die steigende Anfälligkeit von Ökosystemen und Armut werden zunehmend als ernsthafte Bedrohung für Unternehmen angesehen. Aus diesem Grund versuchen immer mehr Unternehmen, aktiv auf Nachhaltigkeitsthemen zu reagieren.

### Anspruchsvolle Investoren

Neben dem Druck seitens der Regierungen wächst für die Unternehmen auch der Druck durch Investoren. Es ist keine Seltenheit mehr, dass Investoren von Unternehmen eine gute Umweltleistung in Übereinstimmung mit tüchtigen Finanzergebnissen verlangen.

Ein gängiger und effektiver Weg für Unternehmen, ihre Klimastrategie und -ambitionen öffentlich darzustellen, ist die Teilnahme an Nachhaltigkeits-Reportings. Die Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) beispielsweise adressiert diesen wachsenden Druck von Vermögensverwaltern, indem sie den Finanzmärkten hochwertige Informationen über die Auswirkungen des Klimawandels liefert. Die starke Kompatibilität der TCFD mit den Offenlegungen des CDP (Carbon Disclosure Project) macht die Anpassung an dieses Rahmenwerk für Unternehmen besonders attraktiv.

Zu den wichtigsten Anforderungen, die im CDP-Fragebogen abgefragt werden, gehören die Governance-Struktur eines Unternehmens sowie seine Ziele und Leistungen auf Umweltebene. So wird zum Beispiel untersucht, ob klimarelevante Themen regelmäßig auf Vorstandsebene behandelt werden und wie die Umweltleistung in die Management-Tätigkeit eingebettet ist. Um die Klimaleistung eines Unternehmens zu messen, verlangt der CDP-Fragebogen die Offenlegung der Scope-1-, >>

Scope-2- und Scope-3-Ziele des Unternehmens gemäß der Science-Based Targets Initiative (SBTi). Unternehmensweite Emissionen werden unter Scope-1- und -2-Emissionen zusammengefasst, wobei alle Emissionen, die in der vor- und nachgelagerten Lieferkette anfallen, unter Scope-3-Emissionen kategorisiert werden.

Um die Anforderungen der Rahmenwerke für die Nachhaltigkeitsberichterstattung wie TCFD und CDP zu erfüllen, drängen immer mehr Unternehmen ihre Lieferkette, ebenfalls zu diesen Rahmenwerken beizutragen und ihre Umweltleistung zu analysieren und offenzulegen.

### Maßnahmen der Geschäftswelt

Es ist erkennbar, dass es in der Geschäftswelt generell eine große Verschiebung hin zu nachhaltigen Geschäftsmodellen gibt. Die Verfolgung des Fortschritts in Richtung des Pariser Abkommens und seiner Klimaziele war auch eines der Top-Themen auf dem Weltwirtschaftsforum 2020 in Davos. Durch die Einhaltung von Nachhaltigkeitsrichtlinien und die Offenlegung von Umweltdaten zeigt die Geschäftswelt, dass sie sich mit den Fragen des Klimawandels befasst.

Die Automobilindustrie ist ein gutes Beispiel für eine Branche, in der klimabezogene Belange über die gesamte Lieferkette hinweg angesprochen werden. Zulieferer werden zunehmend in die Verantwortung für Umweltfragen genommen und implementieren daher eine Klimastrategie. Auch die strengen gesetzlichen Vorgaben bezüglich Flottenverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen verlangen eine ganzheitliche CSR-Strategie und eine aktive Nachhaltigkeitskommunikation. Genauer gesagt gibt es seit 2015 eine EU-weite Vorgabe, die ver-

bindliche Emissionsziele für Neuwagen vorschreibt. Aber nicht nur große Unternehmen reduzieren ihre Emissionen, auch kleine und mittlere Unternehmen setzen sich ambitionierte Ziele.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass eine Vielzahl an Stakeholdern Maßnahmen fordern, um die Probleme des Klimawandels anzugehen und Emissionen zu reduzieren beziehungsweise zu neutralisieren. Die Entwicklung einer Klimastrategie erfordert jedoch Ressourcen und Zeit sowie spezifisches Wissen und Know-how. Um diesen Prozess zu erleichtern, hat das Münchner Nachhaltigkeitsinstitut DFGE das Klimastrategie-Tool entwickelt, um Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Klimaziele zu unterstützen.

### Entwicklung einer Klimastrategie

Ein zentrales Element eines erfolgreichen Klima-Managements stellt die Entwicklung und Formulierung einer wissenschaftlich fundierten Klimastrategie dar. Sie beinhaltet die Operationalisierung des Klimamanagements und die Festlegung von Zielen. Eine Klimastrategie hilft Unternehmen dabei, eine Governance-Struktur einzurichten, die aktuellen Klima-Auswirkungen zu verstehen, Ziele zu setzen, einen Plan zu entwickeln, wie diese erreicht werden können, und schließlich, wie diese Fortschritte überprüft und kommuniziert werden können.

Es ist wichtig, eine Strategie zu entwickeln und einen klaren Plan zur Hand zu haben, um ein Unternehmen erfolgreich in die Klimaneutralität zu führen. Oft picken sich Unternehmen auf dieser Reise nur Bruchstücke heraus und scheitern daher beim Erreichen ihres übergeordneten Ziels. Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen ein individueller Fahrplan, zugeschnitten auf das

jeweilige Unternehmen, und dessen Umsetzung entwickelt werden. Dabei ist es wichtig, die Bedürfnisse und Wünsche aller Stakeholder zu berücksichtigen. Dies geschieht am besten durch eine umfassende Klimabilanz und Stakeholder-Workshops. Eine klare Vorstellung davon zu haben, wie ein gutes Ergebnis aussieht, und, wie bei vielen Dingen im Management, mit dem Ziel vor Augen zu beginnen, ist hierbei der Schlüssel. Zusätzlich erfordert eine Klimastrategie einen kontinuierlichen und regelmäßigen Überprüfungsprozess. Daher handelt es sich immer um einen zirkulären Ablauf, denn die Bedingungen, sowohl extern als auch intern, können sich im Laufe der Zeit ändern.

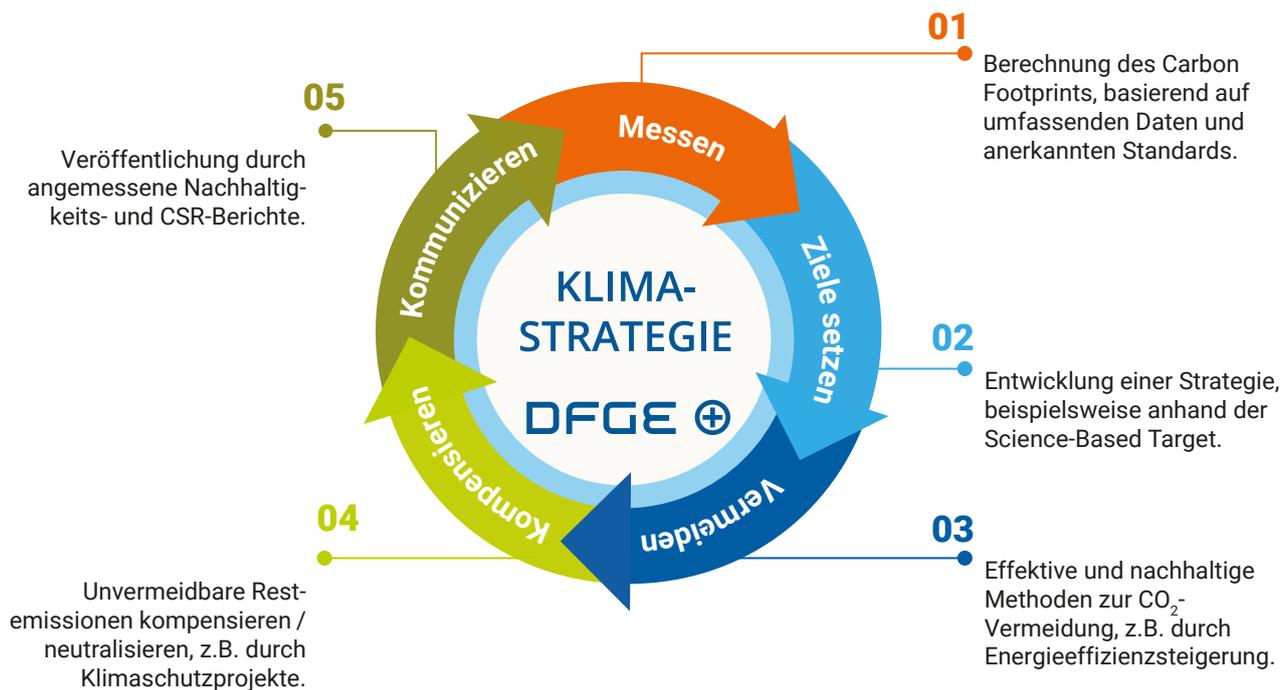
Das Prinzip für eine solche Strategie umfasst fünf Schritte: 1. Datenerfassung, 2. Ziele setzen, 3. Vermeiden, 4. Kompensieren und 5. Kommunizieren, welche nachfolgend genauer erläutert werden.

### Messen – Berechnung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks

Der erste Schritt einer Klimastrategie besteht darin, zu verstehen, wo das Unternehmen zum gegenwärtigen Zeitpunkt steht, insbesondere wie die aktuellen Klima-Auswirkungen des Unternehmens sind. Hierfür wird der Carbon Footprint für die Scopes 1, 2 und 3 nach dem GHG-Protokoll berechnet und kann für ein Produkt, dessen Verpackung oder ein ganzes Unternehmen gemessen werden. Der Carbon Footprint fasst die direkten Treibhausgas-Emissionen und die indirekten Emissionen aus vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten zusammen. Hierdurch wird ermöglicht, Schwerpunkte der Emissionsbilanz im eigenen Einflussbereich und in der Wertschöpfungskette zu erkennen und entsprechende Reduktionsziele sowie Gegenmaßnahmen zu identifizieren.

## Die DFGE-Klimastrategie

Abb. 1: DFGE Klimastrategie, [dfge.de/klimastrategie](https://dfge.de/klimastrategie)



### Zielsetzung – Definition angemessener Ziele

Basierend auf der Bewertung eines CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks ist der nächste Schritt die Entwicklung einer Emissionsreduktions-Strategie und – einhergehend – die Festlegung angemessener Ziele. Diese können in Übereinstimmung mit der Science-Based Targets Initiative sein, welche ambitionierte Klimaziele in der Privatwirtschaft fördert, indem sie Unternehmen dazu ermutigt, sich ein wissenschaftsbasiertes Emissionsreduktionsziel zu setzen. Diese Ziele müssen in jedem Fall vollständig in die Governance des Unternehmens eingebettet werden. Hierzu zählen die Überprüfung und Lenkung der Strategie, wichtiger Aktionspläne, Risikomanagement-Richtlinien, die Festlegung von Leistungszielen sowie die Überwachung der Umsetzung etablierter Ziele.

### Vermeiden – Maßnahmen umsetzen

Der dritte Schritt einer Klimastrategie beschäftigt sich mit der Implementierung von effektiven und nachhaltigen

Methoden zur CO<sub>2</sub>-Vermeidung. Diese Methoden sollen es dem Unternehmen ermöglichen, eine höhere Energie- und Ressourcen-Effizienz zu erreichen. Dies geschieht durch einen sogenannten Klima-Aktionsplan, der auf die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten ist und auf den Ergebnissen der Carbon Footprint-Berechnung basiert.

Wenn diese Grundlagen geschaffen sind, können Unternehmen mit der Reduzierung ihrer Emissionen beginnen. Das Erreichen der Klimaneutralität erfordert einen tiefgreifenden Wandel im Unternehmen und in der Art und Weise, wie es in seiner Wertschöpfungskette arbeitet. Tatsächlich könnte hier die größte Chance für Unternehmen liegen, die Effizienz zu steigern und Innovationen anzustoßen.

Energieeffizienz-Maßnahmen werden auch zukünftig ein wichtiger Bestandteil der Strategie zur Emissionsreduzierung sein. Es gibt große Einsparmöglichkeiten, sowohl bei der Energie als auch bei den daraus resultierenden Kosten. Die

Investitionen in bessere Systeme und Prozesse könnten daher eine große Rendite bringen und gleichzeitig den Weg zur Klimaneutralität ebnen. Auch die Erschließung und Nutzung von erneuerbaren Energiequellen kann helfen, die Klimaneutralität zu erreichen. Dabei muss jedoch sichergestellt werden, dass die genutzten Energiequellen glaubwürdig sind und mit dem Unternehmensziel im Einklang stehen.

### Kompensieren – Klimaneutral werden

Unvermeidbare Emissionen werden im vierten Schritt kompensiert. Dieser Schritt beinhaltet die Entwicklung einer auf das Produkt, das Unternehmen und den Markt zugeschnittenen Kompensationsstrategie. Innerhalb dieses Schritts können Unternehmen die verbleibenden Emissionen durch den Kauf von Emissionsgutschriften aus Klimaschutzprojekten ausgleichen. Auf diese Weise leisten die Unternehmen einen Beitrag zur internationalen nachhaltigen Entwicklung und zu wichtigen naturbasierten Lösungen für den Klimawandel. Bei- >>

## Die Festlegung einer Klimastrategie ermöglicht es einer Organisation, unentdeckte Potenziale zu erkennen und durch effektive Lösungen im Produkt- und Dienstleistungsangebot eines Unternehmens den Umsatz zu steigern.

spiele für Kompensationsprojekte sind Investitionen in den Waldschutz oder die Wiederaufforstung. Entscheidend ist die Qualität und Zertifizierung der ausgewählten Projekte, um sich nicht dem Vorwurf des Greenwashings auszusetzen. Durch die Kompensation der übrigen und nicht vermeidbaren Emissionen durch Klimaschutzprojekte erlangt das Unternehmen einen klimaneutralen Status.

### Kommunizieren – Über den eigenen Erfolg sprechen

Nach der Berechnung der THG-Emissionen, der Festlegung von Zielen und einer angemessenen Governance, der Umsetzung dieser Ziele und der Kompensation der Rest-Emissionen ist der letzte Schritt die Offenlegung der erreichten Ziele. Die ergriffenen Maßnahmen können in Berichtssystemen wie CDP, EcoVadis und SAQ/NQC gegenüber anderen Stakeholdern und Aktionären veröffentlicht werden.

Die Veröffentlichung der Ziele über entsprechende Nachhaltigkeitsberichte, beispielsweise in Anlehnung an GRI, unterstützt das jeweilige Unternehmen auch bei der Verbesserung seiner Ratings wie dem CDP. Darüber hinaus haben Unternehmen die Möglichkeit, Klimaneutralitätssiegel wie das der DFGE und das zugrundeliegende Zertifikat zu erhalten, um dieses zielgerichtet zu vermarkten. Die Ernsthaftigkeit und wissenschaftliche Grundlage muss in jedem Fall überprüft werden, um den Vorwurf des Greenwashings zu vermeiden.

### Chancen für Unternehmen

Es gibt viele Vorteile, die sich für Unternehmen durch die Entwicklung und Umsetzung einer ganzheitlichen Klimastrategie ergeben.

Hierzu zählt die Ressourcen-Effizienz, durch die auch Kosten gesenkt werden und die Profitabilität gesteigert wird. Dazu gehören beispielsweise die Nutzung effizienterer Transportmittel, Produktions- und Vertriebsprozesse, die Optimierung von Recycling-Aktivitäten, der Bau oder Umzug in energie-effizientere Gebäude oder eine Reduzierung des Wasserverbrauchs.

Weiter kann die Erschließung neuer Energiequellen zu positiven Ergebnissen für Unternehmen und die Umwelt führen. Ein Unternehmen kann in emissionsärmere Energiequellen investieren oder innovative Technologien nutzen. Neben der Energieeinsparung kommt man so auch dem politischen Anspruch an die Nutzung von erneuerbaren Energien nach.

Die Anpassung der Produkte und Dienstleistungen kann ferner positive Auswirkungen auf den Klimawandel haben. Die Festlegung einer Klimastrategie ermöglicht es einer Organisation, unentdeckte Potenziale zu erkennen und durch effektive Lösungen im Produkt- und Dienstleistungsangebot eines Unternehmens den Umsatz zu steigern. Da Investoren zunehmend darauf achten, dass Unternehmen nachhaltige Praktiken anwenden, kann eine Organisation zusätzlich von höheren Renditen profitieren.

Ein weiterer Vorteil, der sich aus der Entwicklung und Umsetzung einer Klimastrategie ergibt, ist die Steigerung des Wettbewerbsvorteils. Da Führungskräfte in der Lieferkette, Aktionäre, Verbraucher und Mitarbeiter zunehmend erwarten, dass Unternehmen ehrgeizige klimabezogene Ziele umsetzen, sind Organisationen, die eine solche Strategie implementiert haben, in einer besseren Position als solche, die keine Maßnahmen gegen die Auswirkungen der globalen Erwärmung vorantreiben.

Ferner liegt ein Vorteil für Unternehmen in der Diversifizierung ihrer Geschäftsaktivitäten, indem neue Märkte erkundet und erschlossen werden können. Die Erschließung neuer Märkte kann das Portfolio und den Marktanteil eines Unternehmens erhöhen, was wiederum zu einer Steigerung des Umsatzes und einer Minimierung des Marktrisikos führt. ■

---

**Über das DFGE:** Gegründet im Jahre 1999 als Spin-Off der Technischen Universität München, bietet die DFGE – Institut für Energie, Ökologie und Ökonomie – Beratungsleistungen im Bereich Nachhaltigkeit an. Mehr Infos unter [dfge.de](http://dfge.de)

# Wieso? Weshalb? Warum?

## Wer nicht fragt, bleibt dumm!

UmweltDialog bietet verlässlichen und objektiven Nachhaltigkeits-Journalismus.  
Klar, verständlich, kompakt und überparteilich.



Jetzt einfach bestellen:

[macondo.de/produkt/abo](https://macondo.de/produkt/abo)

Telefon: +49 (0) 251 / 20078 2-0 | E-Mail: [bestellung@macondo.de](mailto:bestellung@macondo.de)

**Jahresabonnement UmweltDialog-Magazin:** Zwei Ausgaben des UmweltDialog-Magazins frei Haus für **Euro 18,-**



# Wirtschaftsprüfer werden Klimaprüfer

Die sechs größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften haben unlängst per Brief an das internationale Gremium für Rechnungslegungsstandards IASB zugesagt, dafür zu sorgen, dass die Klimarisiken von Unternehmen künftig sauber in Finanzberichten reflektiert sind. Die „großen Vier“ Deloitte, EY, KPMG und PWC sowie die mittelgroßen Firmen BDO und Grant Thornton wollen sich für mehr Transparenz einsetzen. Bessere Informationen seien wichtig, um die Geschäftslage und Zukunftsaussichten eines Unternehmens zu verstehen.

Was heißt das in der Praxis? Das Vorhaben sei angesichts der hohen finanziellen Klimarisiken eigentlich selbstverständlich, meint dazu auf Background-Anfrage Marco Wilkens, Professor für Finanz- und Bankwesen an der Universität Augsburg. Gleichzeitig betont er aber, dass damit keine vollständige Klarheit und vor allem Verantwortung verbunden sei: „Solange es keine Vorschriften gibt, sind Selbstverpflichtungen gut. Das hängt natürlich von der Ausprägung ab. In der Regel halte ich hier aber mehr von Vorschriften.“ Denn ohne diese lässt sich Verantwortung abwälzen. So heben die Prüfer in ihrem Brief auch hervor, primär sei das Firmenmanagement verantwortlich, materielle Risiken in Jahres- und Finanzberichten einzuschätzen und darzulegen.

Gleichwohl unterstützen die Auditoren eine Stellungnahme des Standardisierungsgremiums „International Auditing and Assurance Standards Board“. Danach müssen Auditoren prüfen, ob die finanziellen Aussagen die Klimarisiken für ein Unternehmen angemessen reflektieren. Zudem begrüßte die Gruppe Lehrmaterial der IFRS Foundation, wonach Firmen materielle, das heißt auch für Investorenentscheidungen relevante Klimaaspekte, beachten müssen, wenn sie die Internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) anwenden.

Von Susanne Bergius

Große Auditoren haben zugesagt, auf solide Klimaberichterstattung zu achten. Wissenschaftler halten das für einen ersten wichtigen Schritt. Ob er wirke, hänge von der Konsequenz der Prüfer ab. Diese reagieren teils verhalten. Noch lässt die Berichterstattung zu wünschen übrig, zeigt eine Analyse.

## Geschäftsmodelle und Risiken verstehen

Christian Klein, Finanzprofessor an der Universität Kassel, hebt im Gespräch auf die Wirkung ab: „Wir wissen aus unserer Forschung, dass Unternehmen anfangen, ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu verringern, wenn sie darüber berichten müssen. Insofern ist jede Verpflichtung oder Selbstverpflichtung begrüßenswert!“

Kerstin Lopatta von der Universität Hamburg relativiert: „Eine Selbstverpflichtung kann ein erster Schritt sein.“ Die Lehrstuhlinhaberin für Rechnungslegung und Auditierung betont: „Wenn Nachhaltigkeitsrisiken und insbesondere Klimarisiken in Finanzberichten vollständig erfasst werden sollen, dann müssen Sie auch vom Testat des Wirtschaftsprüfers abgedeckt werden.“

Was ist künftig grundlegend anders zu machen? Dazu erklärt Lopatta: „Die Wirtschaftsprüfer\*innen müssen die Wirkung von Sustainability-Risiken auf das Geschäftsmodell verstehen und prüfen, inwieweit die damit zusammenhängenden Risiken im Finanzbericht adäquat und für die Investoren verständlich abgebildet werden.“

Auf dieselbe und andere Fragen gibt KPMG nur Inhalte des Briefs wieder und antwortet ausweichend: „KPMG unterstützt in diesem Kontext den Vorschlag der IFRS Foundation, ein Sustainability Standards Board zu gründen. Dies wäre ein weiterer wichtiger Schritt, um die langfristigen Auswirkungen von Klimafolgen auf Unternehmen, die Gesellschaft und den Planeten noch transparenter zu machen und besser verstehen zu können.“

Jens Berger, Partner und Leiter Grundsatzaufteilung Unternehmensberichterstattung bei Deloitte dagegen erläutert, das grundlegende prüferische Vorgehen bleibe bestehen, „durch den verstärkten Fokus des Prüfers auf die klimabezogenen Risiken verändert sich jedoch die materielle Durchführung der Prüfung“. Zudem zeichneten sich mit der EU-Taxonomie und der Überarbeitung der sogenannten CSR-Berichtspflicht für Unternehmen verstärkte Anforderungen an die Offenlegung von Nachhaltigkeitsinformationen und deren Prüfung ab. Er unterstütze die regulatorische Weiterentwicklung der Abschlussprüfung, sagt Berger.

Nur indirekt unterstützt die Gruppe die Empfehlungen der Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) zur klimabezogenen Finanzberichterstattung. Greift die Selbstverpflichtung, könnte sich kein Börsenunternehmen mehr um Klimatransparenz drücken. Das betreffe dann auch deren Zulieferer und Geschäftspartner. „Grundsätzlich können Unternehmen aller Rechtsformen und Größen betroffen sein, weil sie entweder selbst zum Klimawandel beitragen oder vom Klimawandel betroffen sind“, so Berger. Ihr Aufwand für interne Prozesse, Kontrollen, Systeme und eine angemessene Berichterstattung steige.

### Weiter Weg zu guter Klimaberichterstattung

Doch Professorin Lopatta ist skeptisch angesichts widersprüchlicher Signale aus der Branche, die die Ankündigung der Gruppe ihrer Ansicht nach verwässern: „Die Wirkung der Selbstverpflichtung hängt daher stark davon ab, wie konsequent die Wirtschaftsprüfer\*innen diese umsetzen.“ Erst dann

werde sich zeigen, ob Firmen eine gute Klima(risiko)berichterstattung gemäß TCFD vorweisen werden.

Berger von Deloitte nimmt zur TCFD nicht eindeutig Stellung. Er hält eine Konsolidierung der vielen Berichtsstandards und Rahmenwerke für nötig, um Vergleichbarkeit zu erreichen. Bei Deloitte gehörte Klimatransparenz 2020 nicht zu den zehn Top-Themen für Finanzvorstände (CFO). Eine CFO-Studie vom November erwähnt das Stichwort „Klima“ nicht einmal.

Zeitgleich beleuchtete KPMG in der Analyse „Towards Net Zero“ anhand der TCFD-Kriterien, wie die 250 weltgrößten Unternehmen über Klimarisiken und den Pfad zur Emissionsfreiheit berichten. Demnach ist der Weg zu guter Berichterstattung weit. Die Qualität variiert stark, je nach Region und Branche. Deutsche Unternehmen kommunizieren nicht genug, wo sie im Blick auf ihr Ziel gerade stehen.

Professor Klein erlebt, „dass vielen Unternehmen noch nicht wirklich klar ist, welche physischen Risiken oder Regulierungsrisiken sich für sie durch den Klimawandel ergeben. Das gilt durchaus auch für sehr große börsennotierte Unternehmen.“ Sich damit zu beschäftigen, sollte längst selbstverständlich sein, denn: „Diese Risiken sind materiell.“ Klein schätzt die Aktivitäten der prüfenden Branche so ein: „Meine Wahrnehmung ist, dass zumindest die „Big 4“ der Wirtschaftsprüfer die letzten Jahre genutzt haben, um im Bereich Klimarisiken sowohl Wissen als auch Personal aufzubauen.“ Die Branche dürfte auf die nun kommenden Herausforderungen gut vorbereitet sein – offenbar im Gegensatz zu einem Teil ihrer Kunden. ■

## Nachhaltigkeits-Reporting bei Symrise:

# Transparenz dank umfangreicher Berichterstattung

Foto: Symrise

Die Symrise AG aus dem niedersächsischen Holzminden gewinnt einen Großteil der 10.000 Rohstoffe für ihre Duft- und Geschmacksstoffe, kosmetischen Grund- und Wirkstoffe sowie funktionalen Inhaltsstoffe für Lebensmittel aus der Natur. Daher verknüpft das Unternehmen seine Geschäftstätigkeit mit dem verantwortungsvollen Umgang mit den benötigten natürlichen Ressourcen. Damit will der Konzern zum Bewahren der Vielfalt der Natur beitragen. Denn nur bei intakter Umwelt und gesundem Klima kann das Unternehmen sein Fortbestehen und den damit verbundenen Geschäftserfolg sichern.



## Grundlagen der Berichterstattung

Nachhaltigkeit bildet daher einen integralen Bestandteil des Geschäftsmodells von Symrise und unterliegt harten Prüfkriterien. Besonderen Wert legt der Konzern auf die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) in der Fassung der „GRI Standards“ (2016). Das Unternehmen folgt dem höchsten Anwendungslevel „in Übereinstimmung – Umfassend“ und legt zu allen wesentlichen Themen vollständig Rechenschaft ab.

Zudem engagiert sich Symrise aktiv für den Global Compact und die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (UN), die Sustainable Development Goals (SDG). Die Holzmindener haben sechs Ziele identifiziert, zu denen sie den größten Beitrag leisten können: „menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ (SDG 8), „nachhaltiger Konsum und Produktion“ (SDG 12), „Klimaschutz“ (SDG 13), „Schutz bzw. Biodiversität von Leben an Land und unter Wasser“ (SDG 14/15) sowie „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“ (SDG 17).

## Extern bewertet und auditiert

Symrise trägt entlang seiner gesamten Wertschöpfungskette vom Gewinnen der Rohstoffe und dem Entwickeln von Produkten bis hin zu seinen Kundenbeziehungen aktiv zum Erreichen dieser Nachhaltigkeitsziele bei. Das belegen zahlreiche Audits und Zertifikate. So zeichnete die gemeinnützige Organisation CDP den Holzmindener Konzern für sein Nachhaltigkeits-Engagement mit einem Triple-A-Rating aus, der Bestnote in den drei geprüften Bereichen Klima, Wald und Wasser. Damit gehört Symrise nachweislich zu den zehn nachhaltigsten Unternehmen weltweit.

Zudem hat die international führende Ratingagentur ISS ESG Symrise den Prime-Status bestätigt, den nur zehn Prozent der 169 global bewerteten Firmen erhalten. ESG steht für Environmental (Umwelt), Social (Soziales), Governance (Unternehmensführung) – drei Bereiche, an denen sich Symrise extern und intern ausrichtet.

## Nachhaltigkeitsengagement in Zahlen

Diese Rating-Agenturen beziehen konkrete Zahlen und Fakten in ihre Bewertung ein. So produziert Symrise bereits 67 Prozent seines Produktionsvolumens an Standorten, die die unabhängige Plattform SEDEX nach Nachhaltigkeitskriterien geprüft hat. SEDEX sorgt für Transparenz im Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen, macht CSR-Prüfberichte für Kunden, Lieferanten und Mitglieder zugänglich und bestätigt Nachhaltigkeit in der Lieferkette.

67 Prozent seiner Hauptlieferanten hat Symrise bereits nach Nachhaltigkeitskriterien bewertet. Diese Schlüsselpartner liefern 80 Prozent des Einkaufsvolumens. 87 Prozent der Hauptlieferanten verfolgen eigene Klimaziele gemäß der Science-Based-Target (SBT)-Initiative, 81 Prozent haben eigene Ziele zum Steigern der Wassereffizienz definiert.

Darüber hinaus konnte Symrise bereits 2020 seinen weltweiten externen Strombedarf nachweislich komplett aus erneuerbaren Quellen decken.

## Nachhaltigkeit geht alle an

Nachhaltiges Denken und Handeln sollen bei Symrise alle der über 10.000 Mitarbeiter an den weltweit mehr als 100 Standorten verinnerlichen. Jeder kann im eigenen Verantwortungsbereich permanent die Arbeitsabläufe etwa auf sparsamen Ressourceneinsatz hin überprüfen. Weltweit über 120 Nachhaltigkeitsbotschafter treiben Initiativen wie zum Energie- und Abfallmanagement voran. Nachhaltigkeitsziele fließen in die individuellen Zielvorgaben aller Führungskräfte einschließlich der Mitglieder des Vorstands ein. Das interne Sustainability Board unter dem Vorsitz des Chief Sustainability Officers (CSO) sorgt für die Integration der Nachhaltigkeitsprinzipien in die Kernprozesse. Das erlaubt Symrise mit seiner verzweigten und komplexen Organisation, transparent über Klima- und ESG-Aktivitäten zu berichten.

## Bilanz ziehen, Erfolge verbuchen und Ziele setzen

Symrise deckt die Vorgaben für die nichtfinanzielle Unternehmensberichterstattung gemäß CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz ab. Für alle Bereiche der unternehmerischen Tätigkeit hat der Konzern konkrete Maßnahmen hinterlegt und hält seine Ziele für 2025 fest im Blick. So soll etwa die Öko-Effizienz der Emissionen bis 2025 um 60 Prozent gegenüber 2010 und bezogen auf die Wertschöpfung steigen – und man will ab 2030 klimapositiv wirtschaften. Bis 2025 will das Unternehmen alle Hauptlieferanten bezogen auf 90 Prozent des Einkaufsvolumens nach Nachhaltigkeitskriterien bewerten. Auch alle strategisch wichtigen biologischen Rohstoffe will Symrise bis 2025 nachhaltig beziehen. Mit diesen Maßnahmen will Symrise seinen Beitrag für Klima, Natur und Biodiversität leisten. ■

Neue Meldepflicht für Chemikalien:

# Sammeln Sie noch oder berichten Sie schon?

Die meisten Produkte aus dem täglichen Leben bestehen aus mehreren Einzelteilen. Diese können gesundheitlich und ökologisch bedenkliche Stoffe enthalten, die der Europäischen Chemikalienagentur ECHA gemeldet werden müssen. Ab sofort gilt zusätzlich die Pflicht, Informationen an die neue SCIP-Datenbank zu übermitteln. Das ergibt sich aus der novellierten EU-Abfallrahmenrichtlinie. Der Software-Spezialist iPoint hat hierfür die passende Lösung entwickelt: Der iPoint SCIP Connector ermöglicht Unternehmen einen schnellen, einfachen und sicheren Datenaustausch zur Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtungen.

Foto: iPoint-systems GmbH / momentum-photo.com

Komplexe Produkte wie Autos bestehen aus bis zu 20.000 Einzelteilen. Seien es die Blechplatten für die Karosserie, die Lacke oder die Textilien für die Autositze: All diese Materialien können Stoffe enthalten, die sich negativ auf die menschliche Gesundheit und die Umwelt auswirken, und die daher meldepflichtig sind. Seit Ende Januar müssen diese Informationen auch an die neue sogenannte SCIP-Datenbank – kurz für Database for information on Substances of Concern in articles as such or in complex objects (Products) – weitergegeben werden.

Was genau ändert sich dadurch für die einzelnen Unternehmen, die von dieser Regelung betroffen sind? Der baden-württembergische Software-Hersteller iPoint-systems hat den Entstehungsprozess der SCIP-Datenbank von Anfang an begleitet und weiß daher, welche Hürden es zu überwinden gilt, wenn es um die Erfüllung der neuen Meldepflicht geht. „Die Komplexität der Daten stellt eine große Herausforderung dar“, erläutert Dr. Angelika Steinbrecher, Senior Expert Compliance, Sustainability and Innovation bei iPoint. „Viele Unternehmen handhaben komplexe Produkte mit sehr vielen Komponenten und Subkomponenten – ECHA prozessiert aber seit Mitte Dezember 2020 nur noch Dossiers mit un-

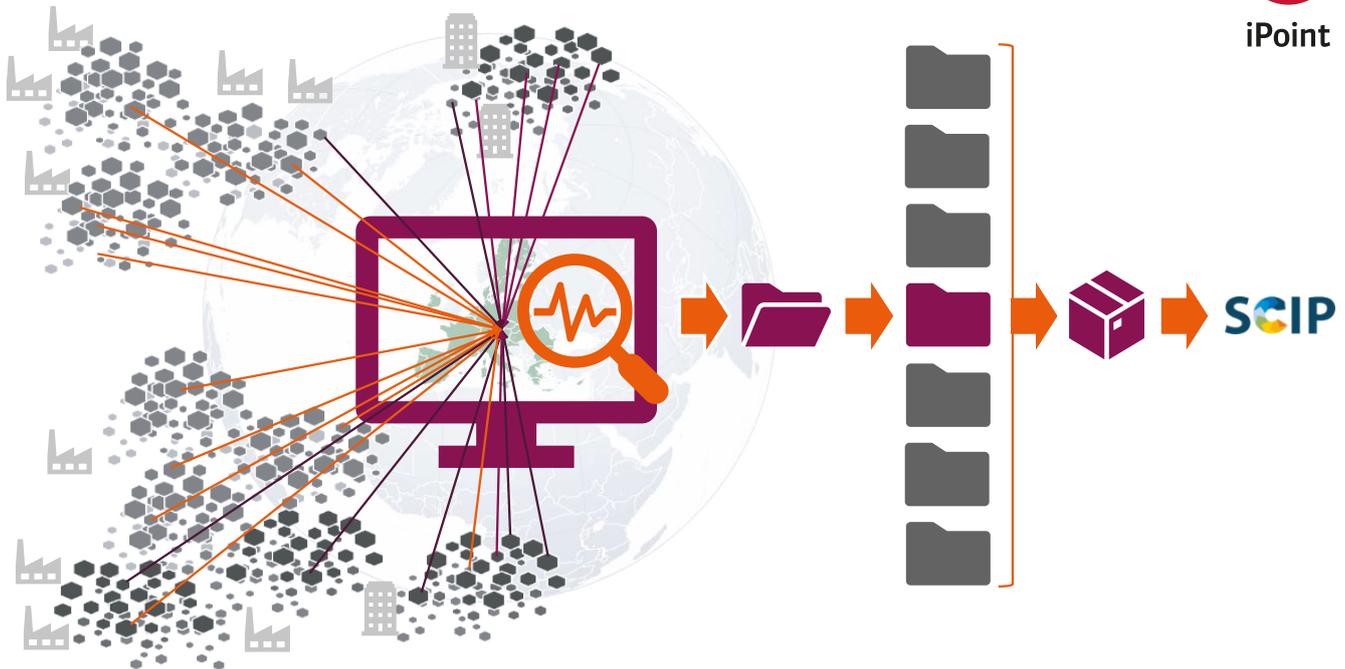


ter 1.000 Komponenten. Hier hilft eine IT-gestützte Logik, die im Hintergrund die sinnvolle Reduktion der Daten basierend auf den Empfehlungen der ECHA unterstützt.“ Eine weitere Herausforderung ist die Datenmenge: „Unternehmen müssen in kurzer Zeit große Mengen an Daten bereitstellen. Das geht nur mit ausgiebiger IT-Unterstützung, die zum Beispiel die Massenübermittlung von Dossiers erlaubt.“ Hinzu kommt der Zeitdruck, wie Dr. Steinbrecher ausführt. „Die Datenanforderungen der SCIP-Datenbank gehen über die Anforderungen von REACH Artikel 33.1 hinaus, das heißt, es müssen zusätzliche Informationen in kurzer Zeit beschafft werden, häufig auch von Lieferanten. Zudem müssen die Daten aus unterschiedlichen Quellen zusammengetragen werden und

sind gegebenenfalls lückenhaft. Hier hilft eine IT-basierte, automatisierte Unterstützung der Abfrage beim Lieferanten und die Möglichkeit, über eine Vorauswahl von Standards die SCIP-Joker, die unspezifische Angaben für einige Pflichtfelder erlauben, für die SCIP Dossier-Daten zu nutzen und Lücken automatisch mit sinnvollen Defaults zu füllen.“ Schließlich ist die Berichtspflicht häufig auf unterschiedliche Unternehmenseinheiten verteilt, merkt Dr. Steinbrecher an. „Unternehmen müssen die Komplexität aus Produkten und Berichtspflichten bewerkstelligen. Auch hier unterstützt Software, die Kombinationen zu handhaben und einfach die Möglichkeit zur sogenannten Simplified SCIP Notification zu nutzen.“

## Mit dem iPoint SCIP Connector startklar für die SCIP-Datenbank

Um Unternehmen bei der Erfüllung der neuen Meldepflicht zu unterstützen, hat iPoint eine umfassende Lösung entwickelt: Bei dem iPoint SCIP Connector handelt es sich um eine System-to-System-Lösung, die bereits erfolgreich angewendet wird. Sie ermöglicht es, die erforderlichen Daten automatisiert zu erzeugen und sorgt für einen sicheren Datenaustausch mit der SCIP-Datenbank.



### Der iPoint SCIP Connector

- erlaubt das Zusammentragen der relevanten Daten aus unterschiedlichsten Quellen,
- ermöglicht die gleichzeitige Übermittlung großer Mengen an SCIP-Dossiers (sog. Bulk-Übermittlung) über die ECHA-Systemschnittstelle,
- bietet weitreichende Optionen zur Festlegung von Standardwerten zur Nutzung der SCIP-Joker und zum Füllen von Datenlücken,
- enthält Möglichkeiten zur Anpassung der BOM-Struktur und Nutzung von Referenzierung zu Erreichung des Limits von < 1.000 Komponenten.
- Alle berichtspflichtigen Unternehmenseinheiten lassen sich in einem gemeinsamen System handhaben.
- Die Meldeprozesse können durch Nutzung der Möglichkeit der vereinfachten SCIP-Meldung (sog. „Simplified SCIP-Notification“) vereinfacht werden.
- Daten können anonymisiert werden, um die Übermittlung vertraulicher Daten zu verhindern.
- Die Software bietet eine detaillierte Übersicht über den Übermittlungsstatus der Dossiers. ■

### WEN BETRIFFT DIE NEUE MELDEPFLICHT FÜR CHEMIKALIEN?

Die neue Meldepflicht gilt seit dem 5. Januar 2021. Davon betroffen sind Unternehmen, die Waren in der EU herstellen und in Verkehr bringen, die einen besonders besorgniserregenden Stoff (Substance of Very High Concern, SVHC) gemäß der ECHA-Kandidatenliste in einer Konzentration von über 0,1 Gewichtsprozent enthalten. Neu ist, dass Angaben zu diesen Stoffen, wie etwa zum Konzentrationsbereich und zur sicheren Verwendung, nun in eine Datenbank übermittelt werden müssen. Mit der Einrichtung dieser sogenannten SCIP Datenbank wurde die ECHA im Zuge der Überarbeitung der „Abfallrahmenrichtlinie“ (Waste Framework Directive, WFD) beauftragt. Die Übermittlungspflicht wurde Ende Oktober 2020 in Form eines neuen Paragraphen (§ 16f) des Chemikaliengesetzes (ChemG) in deutsches Recht umgesetzt. Sie gilt zusätzlich zur REACH-Verordnung Artikel 33, die Lieferanten und Importeure dazu verpflichtet, Informationen über die in ihren Erzeugnissen enthaltenen, SVHC-haltigen Stoffe in der Lieferkette und an Verbraucher weiterzugeben, um eine sichere Verwendung zu gewährleisten. Die Datenbank soll nun für noch mehr Transparenz sorgen, da etwa auch Abfallbetreiber Einsicht nehmen können, und zu einer Verbesserung des Recyclings und zum Schließen von Kreisläufen beitragen.

Carbon Offsetting:

# Ablasshandel oder nützliches Tool?

Foto: arifjazz / stock.adobe.com

Von Elena Köhn

Carbon Offsetting – also das Kompensieren von CO<sub>2</sub>-Emissionen – wird kontrovers diskutiert. Während es für viele Unternehmen ein hilfreiches Tool zum Erreichen der eigenen Klimaziele ist, sehen andere darin Greenwashing.

„Schlechtes Gewissen, gutes Geld und faule Kompromisse“ titelt Deutschlandfunk Kultur in einem Beitrag über CO<sub>2</sub>-Kompensation. „Man kauft sich das Recht auf Dreck“, lautet wiederum die Überschrift eines Interviews in der *WirtschaftsWoche*, und über „Das gute Geschäft mit dem reinen Gewissen“ schreibt *Spiegel Online*. Bereits seit einigen Jahren läuft das Geschäft mit freiwilliger CO<sub>2</sub>-Kompensation, und zahlreiche Anbieter haben sich auf dem internationalen Markt etabliert. In Deutschland gehören dazu zum Beispiel ClimatePartner, atmosfair, climatefair oder auch myclimate. Das Prinzip ist nicht kompliziert: Unternehmen oder Privatpersonen berechnen zunächst die Höhe der Treibhausgasemissionen (oder lassen sie berechnen), die bei einer bestimmten Aktivität wie Flüge, die Herstellung eines Produktes oder ähnliches anfallen. Diese Emissionen werden dann über die entsprechenden Anbieter durch Investitionen oder Spenden in Klimaschutzprojekte ausgeglichen. Als Beleg gibt es ein Ausgleichszertifikat. „Für das Klima ist es nicht entscheidend, an welcher Stelle Treibhausgase ausgestoßen oder vermieden werden. Daher lassen sich



Emissionen, die an einer Stelle verursacht wurden, auch durch eine Einsparung an einer anderen, weit entfernten Stelle ausgleichen“, informiert das Umweltbundesamt (UBA).

Für Unternehmen ist Klimakompensation daher zunehmend ein gangbares Mittel, um ihre Produkte oder sogar die gesamte Geschäftstätigkeit zumindest bilanziell klimaneutral zu stellen. Aktuell kompensieren etwa 28 Prozent der Unternehmen in Deutschland ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen, und bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sind es sogar 40 Prozent, ergab eine Umfrage von Bitkom Research. Weitere 44 Prozent der Firmen würden zudem konkret planen, CO<sub>2</sub>-Emissionen in Zukunft zu kompensieren. Und der Markt wächst: „Die weltweite Nachfrage nach freiwilliger CO<sub>2</sub>-Kompensation hat sich im letzten Jahr rund verdoppelt, und die Unternehmen sind dabei mit Abstand

der größte Wachstumstreiber“, erklärt Margaret Kim, Vorstandschefin der Agentur The Gold Standard (die Agentur legt unter anderem Standards für Klimakompensationsprojekte fest) gegenüber der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung*.

### „Ablass-Obulus“ sagen Kritiker

Viele Umweltexperten sehen den freiwilligen Ausgleich von Treibhausgasemissionen allerdings kritisch, so wie die Biologin und Autorin Jutta Kill. Sie bemängelt zum Beispiel das Rechnen mit hypothetischen Zahlen auf Seiten der Klimakompensationsprojekte: „Bei der Berechnung dieser angeblich eingesparten Emissionen werden zwei Zahlen miteinander verglichen. Das Problem ist aber, dass eine dieser Zahlen eine hypothetische ist: Die ergibt sich dabei aus einer Geschichte, in der der Projektbetreiber darlegt, wie hoch die Emis- >>

## Was heißt eigentlich ...?

**Net Zero:** Von Netto-Null-Emissionen spricht man, wenn eine Aktivität entweder keine Treibhausgase in die Atmosphäre entlässt oder die anfallenden Emissionen komplett ausgeglichen werden. Das heißt in der Atmosphäre kommt es zu keinem Anstieg (aber auch zu keinem Abfall) von Treibhausgasen. Unternehmen sprechen in diesem Zusammenhang auch häufig von „bilanzieller“ CO<sub>2</sub>-Neutralität.

**Emissionsfreiheit:** Emissionsfrei ist eine Aktivität nur dann, wenn dabei keinerlei Treibhausgase entstehen und entsprechend auch keine Kompensation nötig ist.

**CO<sub>2</sub>-Neutralität:** Wer CO<sub>2</sub>-neutral ist, emittiert keine CO<sub>2</sub>-Emissionen oder kompensiert diese. Es können aber immer noch andere Treibhausgase wie Methan ausgestoßen werden. Im allgemeinen Sprachgebrauch werden CO<sub>2</sub>-Neutralität und Klimaneutralität allerdings häufig synonym verwendet.

**Climate positive:** Klima-positiv sind Tätigkeiten oder Produkte dann, wenn sie mehr CO<sub>2</sub>-Emissionen aufnehmen und speichern als bei der Herstellung oder der Aktivität entstehen.

**Vermeiden, Verringern, Kompensieren:** Der Dreiklang Vermeiden, Verringern (oder Reduzieren), Kompensieren gilt als Grundsatz, um klimafreundlicher zu wirtschaften und zu leben. Im ersten Schritt sollten Treibhausgasemissionen möglichst vermieden werden, zum Beispiel durch Verzicht auf das Fliegen. Danach gilt es, die Emissionen, die man nicht verhindern kann, zu reduzieren. Erst ganz zuletzt sollten die Emissionen, die dann noch übrigbleiben, mittels Klimakompensation ausgeglichen werden.

**REDD+:** Der internationale Mechanismus REDD+ („Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation“) wurde im Zuge der internationalen Klimapolitik geschaffen und soll Treibhausgasemissionen verhindern, die durch die Abholzung von Wäldern entstehen. REDD+ sieht vor, Entwicklungsländer finanziell zu entlohnen, wenn sie Wälder schützen und dadurch Treibhausgasemissionen vermindern. Zahlungen sollen aber erst dann vorgenommen werden, wenn die Emissionsminderung auch nachgewiesen wird. Ganz unumstritten ist der Mechanismus aber nicht.

onen gewesen wären, hätte es sein Kompensationsprojekt nicht gegeben“, sagt Kill in einem Beitrag vom *Deutschlandfunk Kultur*. Diese hypothetische Zahl vergleiche man mit den tatsächlichen Emissionen des Emissionsprojekts. Aus dieser Differenz ergebe sich die Summe der angeblichen Einsparungen und somit auch die Summe der Kompensationsgutschriften.

Darüber hinaus befürchtet Kill, dass Kompensationsangebote den Menschen eine Rechtfertigung liefern, auch weiterhin das Klima zu zerstören, zum Beispiel im Bereich der Luftfahrtindustrie. Es bremse die Debatte, wie man Mobilität ohne das Fliegen gestalten könne. „Auch hier ist Kompensation nicht hilfreich, denn sie erlaubt die Illusion zu sagen: Ich kann die Flugscham ja mit dem Ablass-Obulus abgelden. Kann man nicht. Der Klimaschaden bleibt und die gesellschaftliche Debatte ist gebremst und nicht gefördert.“

### Vorsicht vor Doppelzählung

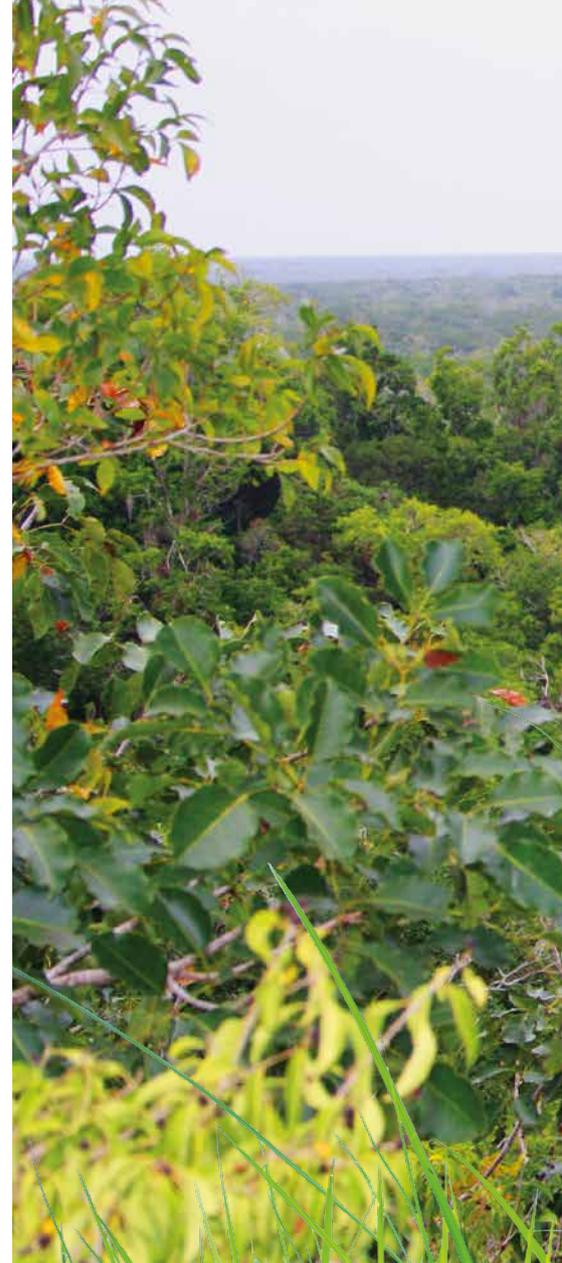
Ein weiteres Problem besteht auch darin, dass der zusätzliche Nutzen von Klimakompensationsprojekten nicht immer zwangsläufig gegeben ist. So schreibt FAZ-Autor Marcus Theurer in der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung*: „Wenn ein Unternehmen durch den Kauf von Kompensationszertifikaten zum Beispiel ein Klimaschutzprojekt in Afrika unterstützt, dann sinken dadurch nicht unbedingt auch die globalen Emissionen. Denn womöglich ersetzt das Projekt nur eine andere Klimaschutzmaßnahme, die ohnehin stattgefunden hätte.“ Davor warnt auch das Umweltbundesamt und informiert in einem Ratgeber zur freiwilligen CO<sub>2</sub>-Kompensation: „Projekte zur Minderung von Treibhausgasen müssen sicherstellen, dass ihre Reduktion, Vermeidung oder Speicherung von Emissionen zusätzlich ist.“ Maßnahmen, die aus sich he-

raus schon wirtschaftlich seien und auch ohne den Verkauf von Zertifikaten durchgeführt worden wären, kämen als Kompensation nicht in Frage. Zudem müssen Kompensationszertifikate nach dem Verkauf registriert und stillgelegt werden, damit sie nicht erneut verkauft werden können (Doppelzählung). Denn auch dann wäre der Nutzen dahin.

Für andere wie zum Beispiel Kathrin Hartmann, Journalisten und Autorin des Buches „Die grüne Lüge“, ist das Geschäft mit der CO<sub>2</sub>-Kompensation wiederum nichts anderes als Greenwashing. „Es ist das ernsthafte Bemühen der Konzerne, ihr Kerngeschäft weiterzuführen und ihm ein grünes Mäntelchen zu verleihen“, meint sie in einem Interview mit der WirtschaftsWoche. Mit CO<sub>2</sub>-Kompensationen kaufe man sich das „Recht auf Dreck“, um schlechte Geschäftsmodelle aufrechtzuerhalten. „Die ganze Kompensations-Geschichte verdrängt die Erkenntnis, dass unser ganzer Lebensstil eine fatale Entwicklung ist und wir dringend grundsätzlich etwas ändern müssen.“

### Vermeiden und Verringern vor Kompensieren

Ist der freiwillige Ausgleich von Treibhausgasemissionen also per se schlecht? Nicht unbedingt, denn Klimakompensation kann auch Vorteile haben, wenn sie als Ergänzung in einem ganzheitlichen Klimamanagement genutzt wird. „In unserer derzeitigen Gesellschaft ist es – auch bei einem klimabewussten Lebensstil – nicht möglich, ohne den Ausstoß von Treibhausgasen zu wirtschaften und zu leben. Daher ist die Kompensation eine sinnvolle Maßnahme die persönliche oder unternehmerische Klimabilanz klimafreundlich zu stellen“, informiert die gemeinnützige Greensurance Stiftung auf der Website ihrer Marke greensFAIR, einem kostenlosen Emissionsrechner und Kompensa-



tionsregister. Wichtig sei aber, dass dem CO<sub>2</sub>-Ausgleich der Prozess des Vermeidens und Reduzierens von Emissionen vorangegangen sei.

Dazu rät auch die Deutsche Emissionshandelsstelle (DEHSt). Kompensationsmaßnahmen solle man nur unternehmen, wenn eine Minderung oder Vermeidung von Treibhausgasen nicht ohne weiteres möglich sei. Dann aber hätten Kompensationsmaßnahmen wichtige Vorteile. So entstünden „durch die freiwillige Kompensation einzelner CO<sub>2</sub>-intensiver Aktivitäten ein Bewusstsein für die eigenen verursachten Emissionen. Durch eine freiwillige Kompensation konkreter emissionsverursachender Aktivitäten wird dem Individuum der Umfang und die Kosten der persönlichen CO<sub>2</sub>-Bilanz nähergebracht“, heißt es auf der Website der DEHSt.

## Die Sache mit dem „Märchenwald“

Ende 2020 machte die ZEIT mit dem Artikel „Der Märchenwald“ auf Plant-for-the-Planet (PftP) aufmerksam. Die 2007 gegründete Stiftung hat sich auf die Fahnen geschrieben, Bäume für den Klimaschutz zu pflanzen. Die Autoren des Artikels werfen PftP vor, mit „fragwürdigen Zahlen“ zu werben. Bei genauerem Hinsehen würden sich viele Angaben als „widersprüchlich, übertrieben oder schlicht falsch“ herausstellen. So zweifeln die Redakteure unter anderem an der Überlebensrate von 94 Prozent, die PftP für die Setzlinge, die die Organisation auf der mexikanischen Halbinsel Yucatán pflanzt, angibt. Die Überlebensrate scheine „unwahrscheinlich“, da PftP die Bäume in bereits bestehende Wälder pflanzt. „Man kann solche Flächen mit neuen Bäumen anreichern, aber die Überlebensraten dieser Setzlinge sind weit entfernt von 94 Prozent“, zitiert die ZEIT Melvin Lippe, Experte für Wald-Datenanalyse am Thünen-Institut. Zudem kritisieren die Autoren den Ort der Baumpflanzungen und zweifeln daran, dass ein gepflanzter Baum etwa 200 Kilogramm CO<sub>2</sub> einsparen würde.

Felix Finkbeiner, Sprecher des Vorstands der Plant-for-the-Planet Foundation, reagierte auf die Kritik mit einem offenen Brief. Der Artikel zeichne ein „völliges Zerrbild“, stelle Sachverhalte falsch dar und arbeite mit Vermutungen und Unterstellungen, erklärt er. Seit der Gründung lege man viel Wert auf Transparenz. „Alle von uns genannten Zahlen zu den gepflanzten Bäumen sind korrekt. Für jede Pflanzung gibt es Protokolle, die nachprüfbar sind.“ Zu dem Vorwurf, eine unwahrscheinliche Überlebensrate der Setzlinge anzugeben, meint Finkbeiner: „Wir haben, wie wissenschaftlich üblich, mit Plots gearbeitet. Auf jenen wurde 2016 die Überlebensrate ermittelt und so hochgerechnet.“

Baumpflanzungen als Kompensationsprojekte sind aber ohnehin umstritten, da Risiken wie Waldbrände die langfristige Bindung von CO<sub>2</sub> gefährden. „Daher sollten Risikoanalysen und Pufferregelungen im Qualitätsstandard eine dauerhafte Emissionseinsparung gewährleisten“, rät das Umweltbundesamt.

Foto: Marion Letzen

### Projekte mit zusätzlichem Nutzen

Darüber hinaus haben viele Kompensationsprojekte auch eine entwicklungspolitische Dimension. Sie bekämpfen dann nicht nur den Klimawandel, sondern adressieren weitere Aspekte wie Hunger und Armut und tragen damit gleichzeitig zu den Sustainable Development Goals (SDGs) bei. „Wenn zum Beispiel Arbeitsplätze geschaffen werden, die lokale Bevölkerung Wissen aufbaut oder sich die Luftqualität verbessert, sollte dies den Klimaschutzprojekten positiv angerechnet werden“, meint das Umweltbundesamt in seinem Ratgeber.

So gibt es Projekte, die in Entwicklungsländern den Bau effizienter Öfen zum Kochen fördern. Durch den geringeren Verbrauch von Brennholz entsteht weniger CO<sub>2</sub>, und es verringert sich schließ-

lich auch die Abholzung der Wälder. „Das Kochen mit effizienteren Öfen verbessert zudem die Existenzgrundlage der Familien, da sie weniger Holz einkaufen und weniger Zeit auf das mühsame Sammeln von Feuerholz verwenden müssen“, erklärt der Anbieter myclimate zu einem solchen Kompensationsprojekt in Bolivien. Auch die Gesundheit der Frauen und Kinder profitiere durch den Wegfall der Rußbelastung.

Andere Projekte verbessern das Abfall- und Abwassermanagement oder widmen sich dem Schutz von Wäldern (zum Beispiel REDD+) oder dem Moorschutz. Verschiedene Standards wie der Gold Standard for the Global Goals, der Verified Carbon Standard (VCS) oder der Social Carbon Standard stellen die Qualität der Kompensationsprojekte sicher.

Letztlich ist Carbon Offsetting auch eine wichtige (zusätzliche) Maßnahme, um die Pariser Klimaziele zu erreichen. Mit dem Pariser Klimaabkommen verpflichteten sich zahlreiche Staaten, die globale Erderwärmung auf deutlich unter zwei Grad zu halten und den Temperaturanstieg mit weiteren Maßnahmen auf 1,5 Grad zu begrenzen. Nationale Aktionspläne und darin festgelegte Beiträge (Nationally Determined Contributions, NDCs), sollen dabei unterstützen, die Emissionen zu reduzieren. Die EU legte im Dezember 2020 einen aktualisierten NDC vor, mit dem Ziel, bis 2030 die Emissionen um mindestens 55 Prozent im Vergleich zu 1990 zu reduzieren. Und mit dem Europäischen Grünen Deal (European Green Deal, EGD) haben sich die EU-Staaten sogar vorgenommen, bis 2050 treibhausgasneutral zu sein. ■



Foto: Kadmy / stock.adobe.com

# S wie Social

['soʊʃəl]

## BEISPIEL MENSCHENRECHTLICHE SORGFALTPFLICHT IN DER LIEFERKETTE

### Politischer & rechtlicher Rahmen

- ▶ Arbeitsschutz (OHSAS 18001 Arbeitsschutzmanagement)
- ▶ Sozialstandard SA8000
- ▶ UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGPs)
- ▶ ILO Kernarbeitsnormen
- ▶ Sorgfaltspflichtengesetz und Nationaler Aktionsplan (NAP)

### Handlungsfelder

- ▶ Schutz von Kinderrechten & Zwangsarbeit
- ▶ Integrationsarbeit
- ▶ Integration von Arbeitnehmer\*innen mit Migrationshintergrund
- ▶ Achtung der Rechte indigener Völker
- ▶ Integration von Personen mit Behinderungen
- ▶ Human Rights Policy
- ▶ Lieferkettenmanagement / Lieferantenkodex

# „Know and show“

Eine robuste Kommunikation gehört zur menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht

Von Ann-Charlotte Neumann, Theresa Quiachon und Markus Löning

Während es vor kurzem noch akzeptiert wurde, dass ein Unternehmenszweck sich an der Zahl der Arbeitsplätze und am finanziellen Erfolg orientierte, reicht das heute nicht mehr aus. Schlagzeilen über erbärmliche Arbeitsbedingungen in Fabriken, Kinderarbeit, den Verlust von Biodiversität und den Klimawandel haben dazu geführt, dass von Unternehmen erwartet wird, zur Lösung dieser Probleme beizutragen und auch transparent zu machen, wie sie das tun.

Seit sechs Jahren unterstützen wir Unternehmen dabei, Menschenrechte in ihrer Wertschöpfung zu achten. Kommunikation ist dabei ein wesentliches Element. Wie und warum Sie das im Rahmen der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht angehen sollten, wollen wir hier kurz beleuchten.

Deutschland gehört zu den handelsstärksten Ländern weltweit. Davon profitieren Verbraucher\*innen, Arbeitnehmer\*innen und Unternehmen. Es gibt also ein gesellschaftliches Interesse, diesen Handel fair zu gestalten. Dabei geht es nicht darum, dass Unternehmen für Menschenrechtsfragen die alleinige Verantwortung tragen, aber Unternehmen müssen ihren Teil beitragen, soweit sie Einfluss haben. Das neue deutsche Sorgfaltspflichtengesetz spricht von einer Bemühenspflicht.

Erstmals definiert wurde diese Verantwortung durch die 2011 verabschiedeten UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGPs). Sie formulieren klare Anforderungen an Unternehmen. Staaten tragen zwar die Hauptverantwortung für den Schutz, Unternehmen müssen aber in ihrem Einflussbereich die Menschenrechte

achten. Das gilt auch, wenn der jeweilige Staat seiner Pflicht nicht nachkommt.

Seit der Verabschiedung der UN-Leitprinzipien im Jahr 2011 steigt der gesetzliche Druck. Besonders wichtig für deutsche Unternehmen ist das Sorgfaltspflichtengesetz, das ab 2023 gelten wird. Darüber hinaus gelten für viele Unternehmen auch EU-Regulierungen und nationale Gesetze in anderen Ländern. Ob der UK Modern Slavery Act, das Loi de Vigilance in Frankreich, das niederländische Gesetz gegen Kinderarbeit, die EU-Verordnung zu nachhaltigkeitsbezogenen Offenlegungspflichten im Finanzsektor oder die kommende EU-Richtlinie zu Sustainable Corporate Governance – alle verlangen die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht und alle verlangen Transparenz.

Von drei zentralen Fragen sollten Unternehmen sich bei der Umsetzung der Sorgfaltsprozesse und der Kommunikation dazu leiten lassen: Welche menschenrechtlichen Risiken hat das Unternehmen? Welche Lücken gibt es im Management dieser Risiken, und wie können diese Risiken geschlossen werden? Für eine erste Bewertung der Risiken und der Managementsysteme haben wir anhand unserer Erfahrung Tools

entwickelt, um Kunden einen strukturierten Überblick zu geben. Das macht es einfacher als oft befürchtet.

**Beim Risikomanagement sind zwei Aspekte zentral:**

1. Bei der Betrachtung stehen stets die Rechteinhaber\*innen im Mittelpunkt. Es sind also, anders als bei finanziellen oder reputativen Betrachtungen, nicht die Risiken für das Unternehmen gemeint, sondern die Risiken für die Menschen entlang der Wertschöpfungskette.
2. Dies gilt von möglichen Auswirkungen während der Herstellung auf Arbeiter\*innen und lokale Bevölkerung in der eigenen Geschäftstätigkeit bis hin zu Auswirkungen eines Endproduktes auf Kund\*innen.

In den meisten Fällen haben Unternehmen bereits Prozesse, die Risiken minimieren sollen, zum Beispiel Maßnahmen im Bereich Arbeitssicherheit oder Gesundheitsschutz. Kaum ein Unternehmen wird bei null anfangen müssen, um der menschenrechtlichen Sorgfalt nachzukommen. Doch um ein strukturiertes Herangehen sicherzustellen, erwartet das Sorgfaltspflichtengesetz, >>



dass Unternehmen eine dezidierte menschenrechtliche Risikoanalyse durchführen. So wird identifiziert, wo es in der Wertschöpfungskette Risiken gibt, wie schwerwiegend sie sind und in welcher Reihenfolge sie bearbeitet werden sollten. Aufbauend darauf werden Ziele und eine Strategie zur verbesserten Achtung von Menschenrechten mit entsprechenden Maßnahmen entwickelt.

Die Kommunikation dieser Schritte fordern praktisch alle bestehenden Gesetze zur menschenrechtlichen Sorgfalt. Man spricht vom „know and show“-Element der UN-Leitprinzipien, das diesen regulatorischen Anforderungen zugrunde liegt.

Das neue deutsche Gesetz fordert von Unternehmen als erste wesentliche Kommunikationsmaßnahmen eine Grundsatzerklärung. Sie soll beschreiben, wie das Risikomanagement hilft, die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und andere menschenrechtliche Normen im Einflussbereich des Unternehmens zu achten. Dazu gehören auch eine Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen sowie die Etablierung von effektiven Beschwerdemechanismen. All diese Sorgfaltsprozesse müssen ab 2023 dokumentiert werden. Zusätzlich sollen die Ergebnisse in einem jährlichen Bericht veröffentlicht werden, der vom Bundesamt für Außenwirtschaftskontrolle (BAFA) kontrolliert wird.

Die Pflichten des Gesetzes gelten formal ab 2023 für Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeiter\*innen, ab 2024 schon ab 1.000 Mitarbeiter\*innen, und die EU Sustainable Corporate Governance wird diese Schwelle ab 2025 vermutlich noch weiter senken. In der Praxis werden sich diese Schwellen als nicht relevant erweisen, denn wer unter das Gesetz fällt, wird die Anforderungen logischerweise an seine Zulieferer weitergeben. Doku-

**Die Erfahrung  
mit der  
Kommunikation  
von  
Umweltthemen  
hat aber  
gezeigt, dass  
es sich für  
Unternehmen  
in der Regel  
auszahlt, ihre  
ökologischen  
Bemühungen  
klar zu  
kommunizieren.**

## Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfalt



mentation und Kommunikation müssen also beim Aufbau der menschenrechtlichen Sorgfaltsprozesse immer mitgedacht werden.

Viele Unternehmen scheuen sich davor, über menschenrechtliche Themen zu kommunizieren, da sie das Gefühl haben, nicht ausreichend Erfolge darstellen zu können oder sich Sorgen machen, mit menschenrechtlichen Herausforderungen in Verbindung gebracht zu werden.

Die Erfahrung mit der Kommunikation von Umweltthemen hat aber gezeigt, dass es sich für Unternehmen in der Regel auszahlt, ihre ökologischen Bemühungen klar zu kommunizieren. Es wird von Konsument\*innen positiv mit der Marke verknüpft.

Unsere Erfahrung der letzten sechs Jahre zeigt, dass eine gute Kommunikation über Bemühungen zu fairen Arbeitsbedingungen, Verhinderung von Zwangs- und Kinderarbeit sowie Engagement

im Bereich Gleichberechtigung genauso zur Stärkung von Glaubwürdigkeit beitragen. Eine robuste Berichterstattung stärkt das Vertrauen bei Mitarbeiter\*innen, Bewerber\*innen und Konsument\*innen und die Resilienz von Marken.

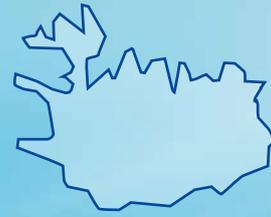
Zusätzlich spielen für institutionelle Investoren, Banken und Private Equity-Anleger die ESG-Kriterien (Ökologie, Soziales, Governance) eine immer wichtigere Rolle bei Ratings. Seit März 2021 gilt für Finanzmarktteilnehmer die EU-Verordnung zur Veröffentlichung nachhaltigkeitsbezogener Daten. Nur mit einer guten Kommunikation können diese Anforderungen erfüllt und gute Ratings erzielt werden. Damit wird der Zugang zu Finanzmitteln verbessert.

Der Anspruch an die Qualität der nicht-finanziellen Berichterstattung wächst allerdings nicht nur aufgrund der gesetzlichen Entwicklungen. Vorreiter wie Marks & Spencer oder Unilever erklären, wie ihre Unternehmensprozesse strukturiert sind und woher sie ihre Waren beziehen. Sie teilen mit, wo sie Risiken in ihren Geschäftsaktivitäten sehen und welche Personengruppen besonders gefährdet sind. Sie erläutern auf leicht verständliche Weise ihre Strategien zur Risikominderung. Sie teilen Einzelheiten über Schulungen von Mitarbeiter\*innen und Lieferanten und zeigen auf, wie sie mit anderen Stakeholdern und Initiativen zusammenarbeiten oder wie ihr Engagement mit Verbänden und Regierungen aussieht.

Ohne gute Sorgfaltsprozesse gibt es keine erfolgreiche Kommunikation. „Wo sollen wir anfangen?“ ist eine Frage, die wir immer wieder hören. Streichen Sie einfach das „Wo“.

„Sollen wir anfangen?“ ist der richtige Beginn, wenn Sie Ihr Unternehmen in eine nachhaltige Zukunft führen wollen. ■

# Übersicht nationaler Regelungen in Europa



## Großbritannien

- Environmental Damage Regulations
- Environmental Protection Act
- Modern Slavery Act
- Health and Safety at Work Act
- Management of Health & Safety at Work Regulations
- The Corporate Manslaughter and Corporate Homicide Act 2007

## Irland

- Irish Human Rights and Equality Commission Act 2014

## Niederlande

- IRBC Agreement on Sustainable Garment and Textile
- Dutch Child Labour Due Diligence Act

## Belgien

- Unfair Trading Practices Act
- Company Code 2019 (Transparency)

## Frankreich

- Law No 2016-1691 on Transparency
- Duty of Vigilance law

## Deutschland

- Bundesimmissionsschutzgesetz
- Gesetz zur Regulierung der Gentechnik
- Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung
- Grundrechte
- Partnership for Sustainable Textiles

## Spanien

- Law 2 / 2011 on Sustainable Economy
- Law 26 / 2007 on Environmental Liability / Law 21 / 2013 on Environmental Assessment
- Draft Bill on Climate Change and Energy Transition

Quelle: Deutsches Global Compact Netzwerk

## Schweden

- Annual Account Act (Sustainability)

## Finnland

- Act on Compensation for Environmental Damage
- Environmental Protection Act
- Food Act
- Sea Act
- Work Safety Act

## Dänemark

- Working Environment Act

## Polen

- Environmental Protection Law 2001
- Waste Act 2012
- Environmental Damage Act 2007

## Italien

- Legislative Decree 231 / 2001



# Diversity im Team mehr als nur die Frauenquote?

Von Elena Köhn

Rassismus, Diskriminierung und ungleiche Behandlung aufgrund des Geschlechts: Regelmäßig liest man von Klagen, weil ein Arbeitgeber einen Bewerber wegen seiner Herkunft, des Geschlechts oder gar einer Behinderung ablehnt. So etwas ist nicht nur schlecht für die Reputation und damit fürs Geschäft, sondern auch gesetzlich verboten. Eine kleine Landkarte zum Thema Vielfalt.

Wer sich mit dem Thema Diversity (oder auf deutsch Diversität, Vielfalt) auseinandersetzt, steht zunächst vor der Frage, was das eigentlich alles beinhaltet. Eine erste Orientierung können hier Landes- oder auch EU-Gesetze geben. Diese umfassen häufig die Dimensionen nationale oder ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität. Deutlich weitreichender (und für allem für das Diversity-Management relevant) ist das Konzept des gemeinnützigen Vereins „Charta der Vielfalt“. Es basiert auf dem Modell „Four Layers of Diversity“ von Lee Gardenswartz und Anita Rowe und erweitert es. Die Charta der Vielfalt definiert sieben Kerndimensionen von Diversität, in deren Zentrum die Persönlichkeit steht: Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung sowie soziale Herkunft. Erweitert wird das Kreismodell durch eine äußere Ebene und eine organisationale Ebene. Zur äußeren Ebene gehören zum

Beispiel Dimensionen wie Ausbildung, Gewohnheiten, Familienstand. In der organisationalen und letzten Ebene finden sich Dimensionen wie Arbeitsort, Gewerkschaftszugehörigkeit und Arbeitsinhalte. „Je weiter eine Eigenschaft vom Kern des Modells entfernt ist, desto flexibler und wandelbarer ist sie. Dies spielt jedoch für den Wert der Dimension keine Rolle. Jede ist genauso wichtig wie die andere“, heißt es dazu von der Charta der Vielfalt auf der Vereins-Webseite.

## Was sagen die Gesetze?

Der Schutz vor Diskriminierung und Benachteiligung ist in zahlreichen internationalen sowie nationalen Gesetzen und Richtlinien verankert. Übergreifend gelten natürlich Grund- und Menschenrechte, wie beispielsweise die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte oder auch die Charta der Grundrechte der Europäischen Union. Dazu kommen verschiedene Richtlinien der EU, die die einzelnen Mitgliedsländer in entsprechende Landesgesetze umsetzen. In >>

Foto: Hatfpoint / stockphoto.com

## TELEFÓNICA / O<sub>2</sub>: ERFOLGSFAKTOR GLEICHHEIT DER GESCHLECHTER

Telefónica Deutschland / O<sub>2</sub> ist eines von elf Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland, das 2021 in den viel beachteten Bloomberg Gender-Equality Index (GEI) aufgenommen wurde. Es liefert damit ein gutes Beispiel für die transparente, mit Kennzahlen belegte Förderung der Chancengleichheit von Frauen am Arbeitsplatz. „Vielfalt fördert unseren Unternehmenserfolg. Der steigende Anteil von Frauen in Führungspositionen führt zu einem besseren Verständnis von Kundenbedürfnissen und steigert unsere Innovationsfähigkeit. Ich freue mich, dass unser Engagement für Geschlechter-Vielfalt zum wiederholten Male in den Bloomberg GEI Eingang findet. Ein solch sichtbares Zeichen macht uns als Arbeitgeber für Frauen noch attraktiver und damit perspektivisch noch erfolgreicher“, erläutert Nicole Gerhardt, Personalvorständin von Telefónica Deutschland.

Der Einsatz für Diversität und Frauenförderung ist Teil der langfristig angelegten Corporate Responsibility Strategie von Telefónica / O<sub>2</sub> und ist im Responsible Business Plan mit klaren Ambitionen und Zielen verankert. Dank verschiedenster Unternehmensprogramme bekommen Frauen die Flexibilität und das Rüstzeug, ihre Karrieren voranzutreiben.

Mit der Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen von gut 23 Prozent im Jahr 2019 auf knapp 28 Prozent im Jahr 2020 konnte das Unternehmen einen wesentlichen Fortschritt erzielen. Der Anteil von Frauen im Vorstand beträgt mit zwei Vorständinnen knapp 29 Prozent. Das Unternehmen verknüpft seit 2019 Bonusregelungen mit der Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen.

Deutschland gibt es neben dem Grundgesetz noch spezifischere gesetzliche Regelungen. Besonders wichtig ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das 2006 in Kraft trat. 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“ (§ 1 AGG) verhindern und beseitigen. Schwerpunkt des AGGs ist vor allem der Schutz vor Diskriminierung in der Arbeitswelt. Mit dem Entgelttransparenzgesetz (Entg-TranspG) wiederum soll die ungleiche Bezahlung von Frauen und Männern bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit verhindert und damit Lohngleichheit sichergestellt werden. Arbeitgeber, für die das Gesetz gilt, sind zum Beispiel zur Durchführung betrieblicher Prüfverfahren sowie zur Berichterstattung verpflichtet (dazu später mehr). Darüber hinaus trat 2016 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst in Kraft. Das Gesetz legt fest, dass die Positionen in Aufsichtsräten von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen zu 30 Prozent mit Frauen besetzt sein müssen. Weitere Regelungen sind aktuell in der Mache.

Das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleIG) regelt die Gleichstellung von Männern und Frauen in Dienststellen und Gerichten des Bundes. Es verpflichtet die Unternehmen des Bundes zum Beispiel dazu, Gleichstellungspläne zu erstellen und Gleichstellungsbeauftragte zu bestellen. Das BGleIG gilt nicht für die Privatwirtschaft, und für die Dienststellen der einzelnen Bundesländer hat jedes der Länder wiederum eigene Gesetze zum Thema Gleichstellung. Darüber hinaus gibt es Gesetze, die das (Arbeits-) Leben von Menschen mit Behinderungen verbessern sollen. Dazu gehören zum Beispiel das Behindertengleichstellungsgesetz BGG und das Bundesteilhabegesetz BTHG, das in vier Reformstufen bis 2023 komplett in Kraft tritt. Beide Gesetze gelten aber in erster Linie für den öffentlichen Bereich sowie auf Ebene der Länder und Kommunen. Für die Privatwirtschaft kommen hingegen das AGG zur Anwendung oder spezifische Regelungen aus dem Sozialgesetzbuch (SGB) wie die Beschäftigungspflicht für Menschen mit einer schweren Behinderung (§ 154 SGB IX).

### Berichten über Diversity: Formen und Pflichten

Neben den Gesetzen, die den Umgang mit Diskriminierung und Benachteiligung im (Arbeits-) Alltag regeln, gibt es für einige Unternehmen auch die Pflicht, über ihre Maßnahmen zu berichten. So zum Beispiel im Rahmen des bereits erwähnten Entgelttransparenzgesetzes. Arbeitgeber, die in der Regel mehr als 500 Beschäftigte haben und darüber hinaus auch einen Lagebericht nach dem Handelsgesetzbuch (§ 264 und § 289 des HGB) erstellen müssen, sind dazu verpflichtet, einen Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit anzufertigen. Dieser muss Informationen über die getroffenen Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen und deren Ergebnisse enthalten sowie über die Maßnahmen, die das Unternehmen ergriffen hat, um Entgeltgleichheit zu schaffen. Wenn berichtspflichtige Unternehmen keine Maßnahmen dazu getroffen haben, müssen sie das begründen. Nach Geschlecht aufgeschlüsselte Angaben zum Personalstand gehören ebenfalls in den Bericht. Unternehmen, die nach Tarif bezahlen, sind zur Berichtserstellung alle fünf Jahre verpflichtet, andere Unternehmen müssen sogar alle drei Jahre berichten.

Auch das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz sieht eine Berichtspflicht zu Diversitätskonzepten vor. Davon betroffen sind Kapitalgesellschaften, die nach § 267 Absatz 3 HGB als „groß“

gelten und im Sinne von § 264d HGB „kapitalmarktorientiert“ sind. Als „groß“ gelten Unternehmen dann, wenn sie mindestens zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen: Sie weisen eine Bilanzsumme von mindestens 20 Millionen Euro auf; sie haben in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag einen Umsatzerlös von mehr als 40 Millionen Euro gemacht; sie beschäftigen durchschnittlich mehr als 250 Mitarbeiter. Das heißt, ein Diversitätsbericht wird bereits bei über 250 Mitarbeitern gefordert, obwohl die Pflicht zur nichtfinanziellen Berichterstattung laut dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz eigentlich erst bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern greift. Der Bericht zur Diversität erfolgt in der Erklärung zur Unternehmensführung (siehe §289f HGB) und muss eine Beschreibung des Diversitätskonzepts enthalten, „das im Hinblick auf die Zusammensetzung des vertretungsberechtigten Organs und des Aufsichtsrats in Bezug auf Aspekte wie beispielsweise Alter, Geschlecht, Bildungs- oder Berufshintergrund verfolgt wird“ (§ 289f Abs. 2 Nr. 6. HGB). Außerdem sollen die Ziele, die im Geschäftsjahr erreichten Ergebnisse und die Art und Weise der Umsetzung des Diversitätskonzepts beschrieben werden. Wenn ein Unternehmen, das zum Diversitätsbericht verpflichtet ist, kein Diversitätskonzept verfolgt, muss das Unternehmen dies in der Erklärung zur Unternehmensführung erläutern.

Übrigens: Die deutsche Bundesregierung ist nach dem Bundesgleichstellungsgesetz ebenfalls zur Erstellung eines Berichtes über die Situation von Frauen und Männern in den Dienststellen des Bundes verpflichtet. Der Bericht erfolgt alle vier Jahre und stellt dar, „inwieweit die Ziele dieses Gesetzes erreicht sind und das Gesetz angewendet worden ist. Er weist vorbildhafte Gleichstellungsmaßnahmen einzelner Dienststellen aus“ (§39 Absatz 2 BGleIG). Für Bundesländer, Städte und Kommunen gelten unter anderem die Landesgesetze.

### Wirtschaftsfaktor Diversity-Management

Beim Diversity-Management geht es aber eigentlich um mehr als nur um die Einhaltung von Gesetzen, es hat nämlich auch wirtschaftliche Vorteile. Die internationale Analyse „Diversity Wins – How Inclusion Matters“ der Beratungsgesellschaft McKinsey aus dem Jahr 2020 macht deutlich, dass Inklusion und Diversität wichtige Faktoren für den Geschäftserfolg sind. Unternehmen, die eine hohe Geschlechter-Vielfalt aufweisen können, hätten eine 25 Prozent höhere

Wahrscheinlichkeit überdurchschnittlich profitabel zu sein, so ein Ergebnis der Studie. Betrachte man zudem den Faktor „ethnische Diversität“ (Internationalität des Vorstandes) liege der Wert sogar bei 36 Prozent. Eine inklusive Unternehmenskultur sei ein wichtiger Faktor, um Vielfalt und damit den Unternehmenserfolg zu verbessern. „Entscheidend ist es, dass im Top-Management möglichst verschiedene Stimmen gehört und unerwartete Fragen gestellt werden – deshalb reicht es nicht, eine Quotenfrau zu benennen und das Thema Diversität dann abzuhaken“, sagt Julia Sperling, McKinsey-Partnerin und Diversity-Expertin gegenüber der Presse. „Diversität schafft keine Harmonie, sondern erfordert Energie. Es ist deutlich einfacher, Entscheidungen in einer homogenen Gruppe zu treffen, in der ohnehin alle einer Meinung sind. Aber unsere Studie beweist eindeutig: Die Mühe lohnt sich.“ ■

### EY-STUDIE: STARKES AUFTRETEN GEGEN RASSISMUS WIRD BELOHNT

Rassistische Vorfälle in Deutschland nehmen zu – auch am Arbeitsplatz. Was Unternehmen dagegen unternehmen können, hat eine im Sommer 2020 durchgeführte gemeinsame Studie von EY, Gesicht Zeigen! und Civey untersucht. Sie zeigt: Die Erwartungshaltung an Unternehmen, sich stärker gegen Rassismus einzusetzen, ist groß. So wünscht sich mehr als die Hälfte der volljährigen deutschen Bevölkerung (57 Prozent) mehr Engagement seitens der Unternehmen. Ein ebenso großer Anteil meint, dass sich Unternehmen nicht genug für Werte wie Vielfalt und Respekt einsetzen. Hubert Barth, ehemaliger Vorsitzender der Geschäftsführung von EY Deutschland, sieht es vor allem als Aufgabe „des Unternehmensmanagements, Strukturen zu schaffen, die gewährleisten, dass rassistische Vorfälle anerkannt und ernst genommen werden und für ein Klima zu sorgen, in dem ethnische und kulturelle Vielfalt wirklich gelebt wird.“ Die Schaffung einer Beschwerdestelle ist ein erster Schritt zur strukturellen Verankerung des Themas. Auch ein klares Statement gegen Rassismus, etwa als Teil eines Verhaltenscodex' (Code of Conduct) oder in Form von Selbstverpflichtungen wie der Charta der Vielfalt, gehört neben Mitarbeiter-Trainings und Netzwerkarbeit, zu den wichtigsten Anti-Rassismus-Maßnahmen für Unternehmen wie die Studie herausstellt.

Wer Rassismus ignoriert, könnte nicht nur von den eigenen Stakeholdern abgestraft werden und dem eigenen Image schaden, sondern auch dem Geschäft. Das sieht auch Rebecca Weis, Geschäftsführerin von Gesicht Zeigen!, so: „Wir haben in der Vergangenheit bereits gesehen, dass rassistische Übergriffe auch zu einer breiten Berichterstattung in den Medien führen können – auch außerhalb Deutschlands. Es ist offensichtlich, dass derartige Vorkommnisse auch Fachkräfte und inländische und ausländische Investoren abschrecken und somit auch das wirtschaftliche Wachstum in den betreffenden Regionen gefährden können.“



# G wie Governance

[ˈɡʌvənəns]

## BEISPIEL COMPLIANCE MANAGEMENT

### Politischer & rechtlicher Rahmen

- ▶ Verbandssanktionengesetz
- ▶ EU-Taxonomie
- ▶ EU non-financial Reporting Directive
- ▶ Sustainable Corporate Governance Richtlinie

### Handlungsfelder

- ▶ Mechanismen zum Monitoring von opportunistischem Verhalten
- ▶ Sanktionen und Anreize
- ▶ Verhaltenskodex / Code of Conduct
- ▶ Hinweisgebermanagement



# Corporate Governance und Nachhaltigkeit –

# what's next?

*Von Dr. habil. Birgit Spießhofer M.C.J. (New York Univ.);  
RAin / Europe Chief Sustainability & Governance Counsel, Dentons  
Europe LLP; Privatdozentin Universität Bremen*

Die Europäische Kommission hat für das zweite Quartal 2021 den Entwurf einer Richtlinie für nachhaltige Unternehmensführung (Sustainable Corporate Governance) und nachhaltige Lieferketten (Sustainable Supply Chains) angekündigt. Komplettiert wird das Gesetzgebungspaket durch eine Novellierung der Richtlinie über die nicht-finanzielle Berichterstattung. Diese gesetzgeberische Initiative ist im Kontext des European Green Deal und des (COVID-19) Recovery Plan zu sehen und hat zum Ziel, Nachhaltigkeit noch stärker in der Unternehmensführung zu verankern.

Nachhaltige Unternehmensführung verlangt grundsätzlich, dass Unternehmen ihre Auswirkungen auf die Umwelt (einschließlich Klima und Biodiversität) und auf soziale, menschenrechtliche und ökonomische Aspekte, kurz ESG (Environment, Social, Governance), in ihre Strategie integrieren und bei ihren Geschäftsentscheidungen berücksichtigen. Sie sollen eine langfristige nachhaltige Wertschöpfung statt kurzfristiger Gewinnmaximierung anstreben und die Interessen aller Stakeholder als Teil ihrer Verpflichtung zur Förderung des Unternehmensinteresses berücksichtigen. >>

Die im Februar dieses Jahres abgeschlossene Konsultation der EU-Kommission umfasste klassische Themen der Corporate Governance wie die einer Nachhaltigkeit fördernden Vorstandsvergütung. Ein besonderer Schwerpunkt lag jedoch auf dem Thema der nachhaltigen Lieferketten (Sustainable Supply Chains). Corporate Governance wird mithin weit verstanden und über den Binnenbereich der Unternehmensführung hinaus auf eine Verantwortung für Wertschöpfungsketten ausgedehnt. Dies ist nichts grundsätzlich Neues, gibt es doch seit langem im Soft Law, insbesondere in Gestalt der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und der OECD Leitsätze für Multinationale Unternehmen, umfassend verstandene Verantwortungskonzeptionen, die eine Sorgfaltspflicht für die Lieferkette vorsehen. Für spezielle Sachverhalte wie Konfliktmineralien hat die EU bereits eine Lieferkettenverantwortung im Verordnungswege eingeführt (VO (EU) 2017/821). Nun soll die unternehmerische Verantwortung und Sorgfaltspflicht auf jede Art von Wertschöpfungsketten ausgedehnt werden.

Der zuständige EU-Kommissar Didier Reynders ließ in öffentlichen Erklärungen keinen Zweifel daran, dass die EU-Kommission eine weitreichende Lieferkettenregulierung anstrebt, die mit harten Durchsetzungsmechanismen und Sanktionen, insbesondere einer Schadenersatzhaftung, flankiert werden soll. Das Europäische Parlament hat bereits einen Richtlinienvorschlag zu Sustainable Corporate Governance unterbreitet, der eine sehr weitgehende Sorgfaltspflicht praktisch aller Unternehmen hinsichtlich ihrer Wertschöpfungsketten vorsieht.

EU-Kommission und Europäisches Parlament begründen die Notwendigkeit einer umfassenden und harten Regulierung damit, dass die „freiwilligen“ Ansätze, insbesondere auf internatio-

nalem Soft Law basierend, nicht den gewünschten Erfolg gezeitigt hätten. Zudem müsse Rechtssicherheit und ein „level playing field“ für alle Unternehmen geschaffen werden.

Ob die Annahme mangelnden Erfolges von Soft Law zutreffend ist, darf hinterfragt werden. Die Gleichsetzung von Soft Law mit „freiwillig“ ignoriert, dass dieses Soft Law, das für sich in Anspruch nimmt, den „Standard erwarteten Verhaltens“ zu definieren, die Unternehmen unter einen immensen öffentlichen Druck setzt. Die „Courts of public opinion“, der moderne Pranger, sind in Zeiten des Internets sehr effizient – und es gibt praktisch keinen Rechtsschutz dagegen. Der Druck kommt von vielen Seiten, von Investoren, Financiers, der Peer Group, Geschäftspartnern und Ratingagenturen, die mit ihren jeweiligen Mitteln ESG-Vorstellungen durchzusetzen versuchen. Zudem kennt das Soft Law eigene Durchsetzungsmechanismen, sei es, dass es die Standards für nicht-finanzielle Berichterstattung vorgibt, die im Verkehr übliche Sorgfalt für deliktische Haftungstatbestände definiert oder in Gestalt der OECD Nationalen Kontaktstellen in vielen Ländern gerichtsähnlich ausgestaltete Gremien etabliert, die die OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen als transnationale Rahmenordnung für verantwortungsvolle Unternehmensführung verbindlich auslegen und anwenden und zugleich kulturellen Differenzen und sachlichen Herausforderungen flexibel Rechnung tragen können.

Sieht man die Realität vieler Unternehmen und ihre Entwicklung in den letzten Jahren, so ist ihr Fortschritt bei der Implementierung von ESG und damit die Wirksamkeit des Soft Law unverkennbar. Es hat ein Experimentierfeld für die Entwicklung und Durchsetzung transnationaler ESG-Standards eröffnet. Allerdings sind auch die Probleme manifest geworden.

*Für spezielle Sachverhalte wie Konfliktmineralien hat die EU bereits eine Lieferkettenverantwortung im Verordnungswege eingeführt.*

*Nun soll die unternehmerische Verantwortung und Sorgfaltspflicht auf jede Art von Wertschöpfungsketten ausgedehnt werden.*

Erstens sind die „Erwartungen“ der Stakeholder mitnichten kohärent. Unterschiedliche Ratingagenturen, Investoren, NGOs und Geschäftspartner nutzen verschiedene Regelwerke und Benchmarks und formulieren unterschiedliche Erwartungen.

Zweitens gibt es praktische Herausforderungen. Wenn ein multinationales Unternehmen allein 50.000 bis 100.000 First-Tier-Lieferanten hat, sind diese nicht in kurzer Zeit hinsichtlich ihrer ESG-Performance zu erfassen, von den dahinter liegenden Lieferketten ganz zu schweigen. Das Unternehmen hat den vertraglichen oder (bei Konzernunternehmen) den gesellschaftsrechtlichen Zugriff regelmäßig nur auf den unmittelbaren Lieferanten. Hinsichtlich der mittelbaren Lieferanten gestaltet sich das Lieferkettenmanagement deutlich schwieriger.

Drittens sehen sich Unternehmen, die Mitglieder verschiedener Lieferketten sind wie typischerweise Anwaltskanzleien, durchaus unterschiedlichen Anforderungen ihrer jeweiligen Kunden gegenüber, die ein erhebliches Compliance-Management erfordern. Dies können sich meist nur größere Unternehmen leisten, die kleineren werden eliminiert.

Viertens machen ESG-affine Unternehmen die Erfahrung, dass sie bei der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeits- und ESG-Politik in Drittländern an Grenzen stoßen. Die Regierung von Bangladesch untersagte beispielsweise die Tätigkeit des europäischen Textilbündnisses Accord, weil sie deren Standardsetzung und -durchsetzung bei den Textillieferanten als Eingriff in ihre Souveränität ansah. China hat erstens eigene, auf dem Konfuzianismus beruhende Vorstellungen über verantwortungsvolle Unternehmensführung („Harmonious Business“) und ist zweitens nur begrenzt bereit, eine umfassende Überprüfung chinesi-

scher Lieferunternehmen zuzulassen. Mit diesen Dilemmasituationen stehen die Unternehmen weitgehend allein.

Kann vor diesem Hintergrund eine „harte“ europäische Regelung zu nachhaltiger Unternehmensführung mit weitreichenden extraterritorialen Wirkungen hinsichtlich der Wertschöpfungskette die erstrebten Ziele, die Schaffung von Rechtssicherheit und eines „level playing field“ für alle Unternehmen, wirklich erreichen – ohne neue Probleme zu schaffen und bereits bestehende Dilemmasituationen zu zementieren? Die Antwort des Juristen ist: Es kommt darauf an.

Es gibt im Grunde zwei unterschiedliche Regelungsansätze, für die paradigmatisch der UK Modern Slavery Act (2015) einerseits und das französische Loi de vigilance (Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre) andererseits stehen.

Der UK Modern Slavery Act (2015) definiert spezifische menschenrechtliche Tatbestände, die der Sklaverei, Leibeigenschaft sowie der Zwangs- und Pflichtarbeit, und unterwirft sie klaren strafrechtlichen Sanktionen. Die in Sec. 54 des UK Modern Slavery Act geregelte Berichtspflicht gilt hinsichtlich Sklaverei und Menschenhandel weltweit. Sie erfasst Unternehmen, die im Vereinigten Königreich Geschäfte tätigen und selbst oder mit Tochterunternehmen einen weltweiten Umsatz von 36 Mio. Pfund erreichen. Die Unternehmen sollen die ergriffenen Maßnahmen darstellen, mit denen sie sicherstellen, dass moderne Formen der Sklaverei in all ihren Lieferketten und Geschäftsbereichen vermieden werden. Allerdings können sie auch angeben, dass sie keine Maßnahmen ergreifen. Der Gesetzgeber verlässt sich darauf, dass zivilgesellschaftliche Organisationen die Überwachung und Durchsetzung durch name-and-shame-Kampagnen übernehmen. Der Secretary of

State soll alles Nähere in einem Praxisleitfaden regeln, der regelmäßig weiter ausformuliert und fortgeschrieben wird. Der Regelungsansatz kombiniert mit hin einen eindeutig definierten menschenrechtlichen Tatbestand mit klaren Sanktionen für das Unternehmen selbst mit einer entwicklungsoffenen und flexiblen Berichtspflicht hinsichtlich der weltweiten Lieferkette, die durch Zivilgesellschaft und Secretary of State weiter ausformuliert wird, d.h. eine Kombination von Hard und Soft Law, von Rechtssicherheit bei den Unternehmen selbst mit einer Lieferkettensteuerung, die den jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden kann.

Demgegenüber statuiert das französische Loi de vigilance eine Sorgfaltpflicht zur Erarbeitung und wirksamen Umsetzung eines Überwachungsplans, der sich auf alle Konzernunternehmen und gefestigten Geschäftsbeziehungen erstreckt. Die Sorgfaltpflicht umfasst „die Menschenrechte und Grundfreiheiten, die Gesundheit und Sicherheit der Menschen und die Umwelt“. Klarere Konturen gibt das Gesetz den Schutzgütern nicht. Der Conseil Constitutionnel erklärte die Bußgeldvorschriften wegen Unbestimmtheit für verfassungswidrig. Im Übrigen, insbesondere hinsichtlich der Schadenersatzpflicht, hielt er jedoch das Gesetz aufrecht. In Anbetracht der Weite und Unbestimmtheit der Sorgfaltpflicht ist jedoch weder Rechtssicherheit noch ein „level playing field“ zu erreichen, und zwar weder für die adressierten Unternehmen noch für die Lieferanten und sonstigen Unternehmen in der Lieferkette, die mit unterschiedlichen „Übersetzungen“ der Sorgfaltpflicht konfrontiert werden. Dilemmasituationen wie die oben angesprochenen wurden nicht berücksichtigt.

Es stünde zu hoffen, dass die EU-Kommission dem UK Modern Slavery Act-Vorbild folgt. Wahrscheinlich ist es indessen nicht. ■

# Pflichtenlage und Haftungsrisiken von Vorstand und Aufsichtsrat de lege lata und de lege ferenda

Von Dr. Marc Löbbbe und Dr. Cäcilie Lüneborg

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen gewinnt – nicht zuletzt angetrieben durch Bewegungen wie Fridays for Future, den European Green Deal und die Agenda 2030 der Vereinten Nationen – zunehmend an Bedeutung. Neueste Entwicklungen auf deutscher und europäischer Ebene legen nahe, dass sich die derzeitige Pflichtenlage und damit zugleich die Haftungsrisiken von Vorstand und Aufsichtsrat in diesem Zusammenhang künftig weiter verschärfen könnten.

## Gegenwärtige Pflichtenlage der Gesellschaftsorgane

Mit dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) hat der deutsche Gesetzgeber im Jahr 2017 die sogenannten CSR-Berichtspflichten im Handelsgesetzbuch verankert. CSR steht für Corporate Social Responsibility, also für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Nach § 289b bis e HGB müssen bestimmte große, am Kapitalmarkt tätige Gesellschaften, Banken und Versicherungen in der Unternehmensberichterstattung verstärkt auch nichtfinanzielle Themen darstellen. Erforderlich sind insbesondere Angaben zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Im Vordergrund der Berichterstattung steht die Darstellung der von der Gesellschaft verfolgten Konzepte, angewendeten Due Diligence-Prozesse und identifizierten Risiken, also die Erläuterung der Präventionsmaßnahmen. Allerdings sind auch die Ergebnisse der Konzepte darzustellen.

Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, diese nichtfinanzielle Berichterstattung zu prüfen. Die Prüfungstiefe liegt in seinem Ermessen. Anders als bei der Überprüfung des Jahres- bzw. Konzernabschlusses kann sich der Aufsichtsrat nicht auf das Prüfergebnis des Abschlussprüfers stützen. Denn es existiert keine gesetzliche Pflicht zur inhaltlichen Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung bzw. des nichtfinanziellen Berichts durch einen externen Prüfer. Vielmehr prüft dieser nur deren Existenz.

## Rechtsfolgen einer Pflichtverletzung

Nach § 331 Nr. 1 HGB können sich die Mitglieder des vertretungsberechtigten Organs oder des Aufsichtsrats einer Kapitalgesellschaft strafbar machen, wenn sie die Verhältnisse der Gesellschaft im Lagebericht einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung oder im gesonderten nichtfinanziellen Bericht unrichtig wiedergeben oder verschleiern. Nach § 334 Abs. 1 Nr. 3 HGB handelt ordnungswidrig, wer als Mitglied des vertretungsberechtigten Organs oder des Aufsichtsrats einer Kapitalgesellschaft gegen die inhaltlichen und formalen Anforderungen der Erklärungs- bzw. Berichtspflichten nach den §§ 289b bis 289e HGB verstößt. Nach § 243 Abs. 1, 4 AktG kann die unrichtige Berichterstattung zudem die Anfechtung von Entlassungsbeschlüssen rechtfertigen, wenn ein objektiv urteilender Aktionär die Erteilung der Information als wesentliche Voraussetzung für die sachgerechte Wahrnehmung seiner Teilnahme- und Mitgliedschaftsrechte angesehen hätte.

## Geplante Verschärfung der CSR-Gesetzgebung

Für April 2021 wird ein Gesetzgebungsvorschlag der Europäischen Kommission für eine überarbeitete CSR-Richtlinie erwartet. Sie beabsichtigt u.a. die Schaffung einheitlicher europäischer Berichtsstandards. Diese Dynamik spiegelt sich auf nationaler Ebene. Eine vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz bei dem Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DRSC) in Auftrag gegebene Unter-

suchung zur Erfüllung der Nachhaltigkeitsberichtsspflichten durch deutsche Unternehmen hat nach Einschätzung der Bundesjustizministerin ergeben, dass die Güte der Nachhaltigkeitsberichterstattung zwar zugenommen habe, aber dennoch hinter dem Möglichen zurückbleibe. Zur Steigerung der Effizienz der Berichtspflichten empfiehlt der DRSC u.a. die Prüfung einer Erweiterung ihres Anwendungsbereichs auf nicht kapitalmarktorientierte, haftungsbeschränkte Unternehmen.

### Lieferkettengesetz

Auch nach dem seit dem 3. März 2021 vorliegenden Regierungsentwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten sollen Unternehmen ab einer Mitarbeiterzahl von 3.000 weitere Berichtspflichten im Bereich der Achtung der Menschenrechte und des Umweltschutzes auferlegt werden:

- Verabschiedung einer Grundsatzklärung über die Menschenrechtsstrategie des Unternehmens durch die Unternehmensleitung;
- Dokumentation der Erfüllung der Sorgfaltspflichten und deren Aufbewahrung für mindestens sieben Jahre;
- Erstellung eines Jahresberichts über die Erfüllung der Sorgfaltspflichten im vergangenen Geschäftsjahr; Einreichung bei der zuständigen Behörde und Veröffentlichung auf der Internetseite des Unternehmens für mindestens sieben Jahre.

Die Verletzung dieser Pflichten ist bußgeldbewehrt. Es bleibt abzuwarten, ob sich im weiteren Gesetzgebungsverfahren das Petitum mehrerer Interessenverbände nach einer Integration der Grundsatzklärung und des Jahresberichts in die nichtfinanzielle Erklärung und einer einheitlichen Zusammenfassung der entsprechenden Bußgeldtatbestände durchsetzt.

### Fazit

Eine verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung erfüllt mit Transparenz- und Lenkungswirkung zwei sinnvolle Zwecksetzungen. Gleichwohl sollte der Fokus des europäischen und des deutschen Gesetzgebers darauf liegen, eine nachhaltigere Unternehmensleitung durch die Gesellschaftsorgane zu fordern und zu fördern und sich nicht darauf beschränken, die Anforderungen an die nachgelagerte „Papierschlacht“ weiter auszudifferenzieren. ■

### Über die Autor\*innen:

Dr. Löbbe ist Rechtsanwalt und Partner, die Autorin Dr. Lüneborg ist Rechtsanwältin bei SZA Schilling, Zutt & Anschütz in Frankfurt am Main.



# Das Verbands- sanktionengesetz

ein Unternehmensstrafrecht  
für Deutschland?



Seit Jahren beschäftigt sich der Gesetzgeber vor dem Hintergrund der Wirtschaftskriminalität mit einer Neuordnung des Sanktionsrechts für Unternehmen.

*Von Dr. Susana Campos Nave,  
Rechtsanwältin, Fachanwältin für Strafrecht, Rödl & Partner, Berlin*

Viele Pläne und Wirtschaftsskandale später wurde durch die Bundesregierung im Jahr 2020 mit dem Entwurf des Verbandssanktionengesetzes ein weiterer Schritt zur strengeren und auch umfangreicheren Sanktionierung von Unternehmen bei Vorliegen einer unternehmensbezogenen Straftat und/oder Ordnungswidrigkeit vorgestellt.

#### **Entwicklung des Verbandssanktionengesetzes**

Beruhend auf einem Referentenentwurf des Bundesministeriums für Justiz und Verbraucherschutz vom 21.04.2020, hat die Bundesregierung am 16.06.2020 den Regierungsentwurf zum „Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft“ verabschiedet. Kernstück der Gesetzesinitiative ist das „Gesetz zur Sanktionierung von unternehmensbezogenen Straftaten“ (sog. Verbandssanktionengesetz, im Nachfolgenden VerSanG genannt).

Der Gesetzesentwurf, der zwischenzeitlich dem Bundestag zugeleitet, aber noch nicht beraten wurde, ist hoch umstritten. Kritik kommt insbesondere von der Wirtschaft, die in dem Gesetz eine weitere Belastung der Unternehmen vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie sieht. Aus diesem Grund sind Änderungen im Gesetzgebungsverfahren wahrscheinlich.

Doch unabhängig davon ist klar: Kommt es zur Einführung des VerSanG, wird erstmals ein „Unternehmensstrafrecht“ für Deutschland eingeführt. >>

*Es ist offensichtlich, dass ein System der „Strafe“, das allein an einer zentralen Norm anknüpft, vor der Herausforderung einer modernen, oftmals grenzüberschreitenden Wirtschaftswelt steht und dieser kaum gerecht werden kann.*

### Die Sanktionierung von Unternehmen – ein Rück- und Ausblick

Mit dem Gesetz zur Sanktionierung von verbandsbezogenen Straftaten wird ein international häufig anzufindendes Prinzip auch in Deutschland umgesetzt – die Haftung und Strafbarkeit von Unternehmen.

Die neuen Regelungen, die nach dem Willen des Gesetzgebers mit „wirkamen, angemessenen und abschreckenden“ Sanktionen zu einem Kulturwandel in den Unternehmen führen sollen, verfolgen das Ziel, kriminelles Unternehmensverhalten zu ahnden und gleichzeitig Anreize zu schaffen, präventiv Unternehmensstrukturen einzuführen, die der Begehung von Straftaten entgegenwirken sollen.

Entsprechend der Gesetzesbegründung geht der Gesetzgeber davon aus, dass nach geltendem Recht eine Diskrepanz bei der Ahndung von unternehmensbezogenen Straftaten besteht. Straftaten, die aus Verbänden (juristische Personen und Personenvereinigungen) heraus begangen werden, können aktuell gegenüber dem Verband lediglich mit einer Geldbuße nach dem Gesetz über Ordnungswidrigkeiten (im Nachfolgenden OWiG genannt) geahndet werden. Eine angemessene Reaktion auf Unternehmenskriminalität sei, so die Ansicht der Bundesregierung, damit nicht möglich. Dem soll durch das VerSanG Abhilfe geschaffen werden.

Grundlage für die Verfolgung und Ahndung von Unternehmen stellt heutzuta-

ge in der Regel der § 30 OWiG dar. Auf Grundlage dieser Norm können Unternehmen für Fehlverhalten ihrer Manager\*innen mit einer Geldbuße nach dem OWiG mit begrenztem Bußgeldrahmen geahndet werden. Diese Geldbuße ist auf eine maximale Bußgeldhöhe von 10 Mio. Euro begrenzt, gleich welche Größe oder welcher Umsatz das Unternehmen hat. In der Praxis ist dies für große multinationale Konzerne vorteilhaft, während kleinere und mittlere Unternehmen benachteiligt werden.

Daneben knüpft das VerSanG an die Frage an, ob Verbandsstraftaten überhaupt verfolgt werden. Durch die derzeitige Regelung im Ordnungswidrigkeitenrecht obliegt es dem Ermessen der Verfolgungsbehörden, ob sie diese Taten aufgreifen („die Geldbuße kann festgesetzt werden“).

Dies führte bislang dazu, dass auch in Fällen schwerster Unternehmenskriminalität die Verfolgung des Verbandes alleine im Ermessen der Verfolgungsbehörden lag.

Für die Verfolgung von unternehmensbezogenen Straftaten nach VerSanG soll im Unterschied zur bisherigen Rechtslage nun das Legalitätsprinzip gelten, d.h. es besteht grundsätzlich ein Verfolgungszwang durch die Staatsanwaltschaft.

Ferner ist offensichtlich, dass ein System der „Strafe“, das allein an einer zentralen Norm anknüpft, vor der Herausforderung einer modernen, oftmals grenzüberschreitenden Wirtschaftswelt steht und dieser kaum gerecht werden kann.

So können beispielsweise Verbandstaten deutscher Unternehmen im Ausland vielfach nicht verfolgt werden. Indem das Gesetz an die Haftung des Verbandes anknüpft, wird es mehr den heutigen, stark arbeitsteiligen Organisationen gerecht.

### Inhalt des Verbandssanktionengesetzes

Der Entwurf verfolgt die Sanktionierung von „Verbänden“. Der Begriff des „Verbands“ im Sinne des VerSanG umfasst dabei nahezu alle juristischen Personen des öffentlichen sowie des Privatrechts, deren Tätigkeit auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist. Hiervon sind sowohl multinationale Konzerne als auch kleine und mittelständische Unternehmen umfasst.

Zur Verantwortung gezogen werden Unternehmen in Fällen einer sogenannten Verbandstat. Hierbei handelt es sich um „eine Straftat, durch die Pflichten, die den Verband treffen, verletzt worden sind oder durch die der Verband bereichert worden ist oder werden sollte“ (§ 2 Abs. 1 Nr. 3 VerSanG).

Das neue Gesetz sieht dabei ein verbessertes Instrumentarium zur Ahndung von Verbandstaten sowie eine deutliche Verschärfung bei den Sanktionsmöglichkeiten für Unternehmen vor.

Grundsätzlich erfasst der Regierungsentwurf sämtliche Straftaten mit Unternehmensbezug, d.h. auch solche Taten, die im Ausland begangen werden und die deutsches Strafrecht unter Umständen nicht zwingend erfassen würde.

### Sanktionsrahmen

Im Grundsatz sind zwei Arten von Sanktionen vorgesehen: die Verbandsgeldsanktion und die Verwarnung unter Vorbehalt einer Verbandsgeldsanktion.

Anknüpfungspunkt für die Sanktionen sind unter anderem die Umsatzstärken der Verbände sowie die subjektiven Tatbestandsmerkmale des Täters. Hier-

bei finden die Bedeutung der Tat sowie Schwere und Ausmaß der Aufsichtspflichtverletzung Berücksichtigung.

Anstelle der starren Bußgeldobergrenze wurde ein umsatzbasierter Sanktionsrahmen eingeführt, der auch gegenüber finanzstarken internationalen Konzernen eine effektive Sanktionsmöglichkeit eröffnen soll.

Der weitreichende Sanktionskatalog entsprechend dem Gesetzesentwurf sieht bei vorsätzlichen Straftaten Sanktionen bis zu 10 Mio. Euro, bei fahrlässigen Straftaten Sanktionen bis zu 5 Mio. Euro vor. Bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 100 Mio. Euro ist die Verhängung einer Geldbuße von bis zu 10 Prozent des jährlichen weltweiten Konzern-Jahresumsatzes möglich – eine Sanktionsmöglichkeit, die an Kartellverstöße oder an schwerwiegende Verstöße gegen die Vorgaben des Geldwäschegesetzes angelehnt ist.

Die Minderung der Sanktion kommt gemäß § 17 VerSanG u.a. in Betracht, wenn der Verband oder ein vom Verband beauftragter Dritter wesentlich dazu beigetragen hat, die Verbandstat aufzuklären, der Verband ununterbrochen und uneingeschränkt mit den Verfolgungsbehörden zusammenarbeitet, oder eine interne Untersuchung durchführt wird und deren Ergebnisse einschließlich wesentlicher Dokumente und Abschlussbericht zur Verfügung gestellt werden.

In diesen Fällen soll die Höchstgrenze der Verbandssanktion auf die Hälfte

gemindert werden. Ferner entfällt die öffentliche Bekanntmachung der Verurteilung des Verbandes.

Rechtskräftige gerichtliche Entscheidungen über die Verhängung von Verbandssanktionen sowie Geldbußen in einer Höhe von mehr als 300 Euro werden in ein neu zu schaffendes Verbandsanktionenregister eingetragen.

### Handlungsbedarf für Unternehmen

Die mögliche Einführung des VerSanG und dessen empfindliche Strafen erfordern ein aktives und sorgfältiges Handeln seitens der Unternehmen. Denn wird ein Unternehmen verurteilt und die Sanktion bekannt gemacht, können erhebliche Reputationsschäden entstehen.

Das neue Gesetz trägt insbesondere Compliance-Maßnahmen Geltung, indem es vor einer etwaigen Verbandsstrafat getroffene Maßnahmen sowie Bemühungen beim Aufdecken des Fehlverhaltens im Rahmen der Bemessung der Verbandsgeldsanktion honoriert.

Da bei der Bemessung der Strafe das Vorhandensein eines Compliance-Management-Systems strafmildernd berücksichtigt wird, ist es für Unternehmen angezeigt, die Compliance-Prozesse im Unternehmen bereits jetzt auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls anzupassen.

Ferner ist es gesetzgeberische Motivation, rechtssichere Anreize für Investitionen in Compliance Maßnahmen zu

schaffen. Compliance-Management-Systeme und interne Ermittlungen wirken sich im Rahmen der Strafzumessung positiv aus. Seitens der Unternehmen ist es deshalb notwendig, ein effektives System zur Verhinderung von Fehlverhalten zu etablieren.

Da Sanktionen auch gegen den Rechtsnachfolger ausgesprochen werden können, ist außerdem im Rahmen von Unternehmensübernahmen besondere Sorgfalt aufzuwenden. Im Rahmen von Due-Diligence-Prüfungen muss das Risiko des Käufers untersucht und bepreist werden, wobei sich die Aufnahme etwaiger Garantien in den Kaufvertrag anbieten kann.

### Auswirkungen auf die Praxis

Der Gesetzgeber will den Strafverfolgungsbehörden ein scharfes und zugleich flexibles Sanktionsinstrumentarium für die Verfolgung und Ahndung kriminellen Unternehmensverhaltens an die Hand geben.

Durch das neue Gesetz werden Unternehmen strafrechtlich haftbar für die Individualtat eines Dritten, wobei die subjektiven Tatbestandsmerkmale (also dessen Motivation) dem Unternehmen zugerechnet werden.

In der Praxis kritisch zu sehen sind dabei unter anderem die eingeschränkten Exkulpationsmöglichkeiten für Unternehmen in Fällen relevanten Fehlverhaltens von Mitarbeiter\*innen mit Leitungsaufgabe.

Selbst der Nachweis eines funktionierenden und effizienten Compliance-Management-Systems wirkt sich bei Führungskräften nicht sanktionsmildernd aus.

Daneben bleiben Ungewissheiten bezüglich der durch die Unternehmen umzusetzenden Maßnahmen. Der Regierungsentwurf enthält keine Voraussetzungen, welche Mindeststandards im Hinblick auf die „erforderlichen“ Compliance-Maßnahmen im Unternehmen angesetzt werden sollen. ■

*Im Rahmen von Due-Diligence-Prüfungen muss das Risiko des Käufers untersucht und bepreist werden, wobei sich die Aufnahme etwaiger Garantien in den Kaufvertrag anbieten kann.*

# Compliance und Korruptionsprävention

## die Chance für eine nachhaltigere Zukunft?

Von Kenan Tur



Korruption ist das Problem – ist Compliance die Lösung? Kenan Tur, Gründer und Beiratsvorsitzender des Softwareunternehmens Business Keeper, über die Chance, Korruptionsdelikten entgegenzuwirken und den notwendigen Sinneswandel in der Wirtschaft.

In den letzten Jahrzehnten haben Korruptions- und Betrugsfälle innerhalb verschiedener Branchen immer wieder für große mediale Aufmerksamkeit und Unmut in der Gesellschaft gesorgt. So wurden unter anderem Umweltdelikte in Form von Gewässerverunreinigungen oder wesentliche Gesundheitsgefährdungen der Verbraucher\*innen durch die Einfärbung von Lebensmitteln mit krebserregenden Farbstoffen sowie die missbräuchliche Verwendung von Bio- oder Tierschutzlogos bekannt. Nicht zuletzt gibt es zahlreiche Missstände entlang internationaler Lieferketten, denn Unternehmen produzieren oft dort, wo es besonders günstig ist, um Endkunden mit niedrigen Preisen zufriedenstellen zu können – leider mit negativen Folgen für Menschen, Gesundheit und Umwelt entlang der Produktionskette. Mittlerweile hat dieses Vorgehen, alle Maßnahmen ohne Rücksicht auf Umwelt, Mensch und Tier zu ergreifen, um die Gewinnmaximierung an die Spitze zu führen, einen gesellschaftlichen Widerstand sowie Sanktionen und neue Regulierungen im Westen herbeigeführt. Es kommt immer mehr zu einem Umdenken bei den Unternehmenskernern. Nur, wie genau können Unternehmen hier gegensteuern?

Heutzutage gibt es Mechanismen, um Missstände aufzudecken, Regeltreue sicherzustellen und auch Korruption präventiv entgegenzuwirken oder diese aufzuklären. In Deutschland



Foto: EtuAmnos / stock.adobe.com

sind Vorstände und Geschäftsführer\*innen von Unternehmen beispielsweise gesetzlich dazu verpflichtet, ein umfassendes und wirksames Risikomanagement einzuführen. Das klingt sehr vorbildlich, doch Meldemöglichkeiten, Compliance-Programme und Codes of Conduct waren nicht immer selbstverständlich.

#### „Compliance – Was ist das?“

„Wir brauchen keine Compliance, wir haben hier keine Korruption.“ Vor gut 20 Jahren war der Begriff „Compliance“ in Deutschland noch gänzlich unbekannt. Erst 2002 hielt der Compliance-Begriff langsam auch in Deutschland Einzug: So wurde nach einer Reihe von Bilanzskandalen (ENRON, Worldcom etc.) in den USA der Sarbanes Oxley Act erlassen. Das Gesetz verlangte von Unternehmen und deren (an den US-Börsen notierten) Tochterunternehmen unter anderem die Einführung eines wirksamen internen

Kontrollsystems für ihr Rechnungswesen. Da dies auch deutsche Firmen und Konzerne betraf, wurde das Thema „Compliance“ in Deutschland langsam vorangetrieben.

Die Orientierung an Richtlinien ging jedoch nicht automatisch mit einem Umdenken in den Köpfen hin zu mehr Integrität in der Wirtschaft einher. Das große Erwachen in Deutschland kam erst mit dem Bekanntwerden eines der bis dahin größten Korruptionsskandales: In einer groß angelegten Razzia durchsuchten Polizisten, Staatsanwälte und Steuerfahnder etliche Büros von Siemens – der Beginn einer schweren Unternehmenskrise für den Konzern. Den weltweiten Ermittlungen folgte eine umfassende interne Aufklärung der Vorwürfe, was eine Neubesetzung etlicher Führungspositionen sowie die Einführung eines umfassenden Compliance-Programms im Konzern zur Folge hatte. Siemens bewältigte die Krise, und

der Grundstein sowie der Maßstab für die Compliance-Arbeit in Deutschland waren gelegt.

#### Sinneswandel in Richtung wirtschaftlicher Integrität

Bis heute hat sich viel in den Köpfen getan: Nun wird Compliance nicht mehr als notwendiges Übel erachtet, bei dem es lediglich gilt, rechtlichen Vorgaben zu entsprechen. Im Gegenteil – den Verantwortungsträgern ist bewusst geworden, dass die Zusicherung der Einhaltung von Gesetzen und verbindlichen ethischen Unternehmensgrundsätzen das Vertrauen der Eigentümer und Beschäftigten in das Unternehmen stärkt. Außerdem ist bei Verstößen gegen Gesetze und Normen neben den rechtlichen Konsequenzen auch mit erheblichen Reputationsschäden zu rechnen. Die sinkende Hemmschwelle der Exekutive in den letzten Jahren, gegenüber Geschäftsleitungen und Vor- >>

## *Korruption und Wirtschaftskriminalität eines Partners oder eines externen Mitarbeitenden färben in der Außenwahrnehmung unweigerlich auf das eigene Unternehmen ab – unabhängig von der Firmengröße oder dem Tätigkeitsfeld.*

Kenan Tur

mehr Transparenz und Regelungen zur Offenlegung der Nebeneinkünfte von Politikern zu veranlassen, wurde leider verpasst.

### **Smarte Lösungen zur Prävention von Missständen für Mensch und Umwelt**

Um den vielen gesetzlichen Vorgaben gerecht werden zu können, führen Unternehmen zunehmend Compliance Management Systeme (CMS) ein und etablieren Hinweisgebersysteme darin als integralen Baustein. Auf diese Weise haben zum Beispiel Beschäftigte, die Kenntnisse über Missstände weitergeben möchten, die Möglichkeit, dies zu tun und auf Wunsch anonym zu bleiben. Die Ausgestaltung dieser Systeme ist dabei vielfältig und reicht vom Einsatz eines simplen Briefkastens über sprachbasierte Systeme, interne oder externe Ombudspersonen bis hin zu webbasierten Anwendungen mit unterschiedlich sicheren Technologien. Webbasierte Hinweisgebersysteme ermöglichen als zeitgemäße, digitale Compliance-Lösungen eine vertrauliche, anonyme Hinweisabgabe und damit einen besonders effektiven Hinweisgeberschutz. Als webbasierte Lösungen vereinen sie alle Vorteile einer zeit- und ortsunabhängigen Meldungsabgabe und können in jeder beliebigen Sprache aufgesetzt werden. Durch die Möglichkeit, Missstände über ein bereitgestelltes elektronisches Hinweisgebersystem melden zu können,

ständen haftungsorientiert vorzugehen, hat die Führungsebene zusätzlich dafür sensibilisiert, die ordnungsgemäße Unternehmensführung mithilfe von Compliance-Maßnahmen in den Fokus zu stellen und diese Bemühungen nach innen wie nach außen zu kommunizieren.

Nicht zuletzt spielte für die wachsende Akzeptanz nachhaltiger Unternehmensführung vor allem die Gesellschaft eine bedeutende Rolle. Ihr Unverständnis für wirtschaftskriminelle Machenschaften und die Sensibilisierung für Werte und Integrität trugen am Ende ebenso enorm dazu bei, dass Politik und Unternehmen sich des wichtigen Themas Korruptionsprävention annahmen, um den gesellschaftlichen Forderungen auch gerecht werden zu können. Ähnlich wie die dritte Verteidigungslinie im „Three Lines of Defence“-Modell zur systematischen Herangehensweise an Risiken in Unternehmen, die aus einer unabhängige Prüfungs- und Beratungsinstanz besteht, wirken auch gesellschaftliche

Forderungen nach Transparenz, Integrität und Nachhaltigkeit als wirksame Kontrollinstanzen, die von außen an Wirtschaft und Politik herangetragen werden.

Die Politik zog mit einer Reihe von Gesetzen nach, und vor allem mit dem Gesetz gegen Korruption im Gesundheitswesen. Darüber hinaus wurde im Oktober 2019 nach jahrelangem Ringen eine EU-Richtlinie zum einheitlichen Schutz von Hinweisgebenden verabschiedet, um so Personen mehr rechtliche Sicherheit zu bieten, die durch ihre Hinweise die Verfolgung von Korruptionstaten ermöglichen. Außerdem soll das neue Verbandssanktionengesetz härtere Sanktionen für Unternehmensstraftaten vorsehen. Bedauerlich ist nur, dass die Politik ihren Fokus hier hauptsächlich auf die Wirtschaft und deren Regulierung gesetzt hat, ohne sich dabei selbst mit einzubeziehen. Die Chance, als Vorbild für Wirtschaft und Gesellschaft voranzugehen und ebenso Maßnahmen für

wird darüber hinaus eine zufällige und externe Aufdeckung deutlich verringert, denn so können Fälle innerhalb der eigenen Organisation geklärt und zugleich Reputationsschäden vermieden werden.

Neben der repressiven Wirkung bei vorhandenen Missständen erzeugen bereits die Existenz eines Hinweisgebersystems und die damit verbundene Erhöhung der Aufdeckungswahrscheinlichkeit nach einiger Zeit einen hohen präventiven Wirkungsgrad. Außerdem kann die meldende Person in der Regel davon ausgehen, dass ihrem Hinweis die nötige Aufmerksamkeit geschenkt und der zuständige Hinweisbearbeitende erreicht wird, ohne dass der Hinweis „auf dem Dienstweg“ verloren geht – beispielsweise, wenn ein Vorgesetzter involviert ist. Insofern garantieren Hinweisgebersysteme, dass relevante Informationen direkt bei der vorgesehenen Anlaufstelle ankommen: eine Win-Win-Situation für Hinweisgebenden und Unternehmen.

Compliance und das Aufklären von Missständen hören jedoch nicht an den Unternehmensgrenzen auf: Ein Blick auf internationale Lieferketten zeigt nur allzu deutlich, dass Integrität und Transparenz der Geschäftspartner\*innen und Zulieferer\*innen immer wichtiger werden. Global agierende Unternehmen sind in der Verantwortung, Klarheit über ihre Lieferanten, deren Zulieferer, Produktionsbedingungen und menschenrechtswürdige Arbeitsverhältnisse zu schaffen. Ohne eine strukturierte Überprüfung von Dritten laufen Unternehmen Gefahr, bereits bestehende Missstände, zum Beispiel in Produktionsstätten, fortzuführen und so auch ihre eigene Reputation aufs Spiel zu setzen, wenn unwürdige Arbeitsbedingungen im Zusammenhang mit dem Unternehmensnamen publik werden. Korruption und Wirtschaftskriminalität eines Partners oder eines externen Mitarbeitenden färben in der Außenwahrnehmung unweigerlich auf das eigene Unternehmen ab – unabhängig von der Firmengröße oder dem Tätigkeitsfeld. Es ist somit an der Zeit, die gegebenen Umstände nicht einfach so hinzuneh-

men und weiterzuführen: Unternehmen sollten sich deshalb im Rahmen ihrer Compliance-Bestrebungen vor Abschluss von Geschäftsbeziehungen dringend mit Fragen der Integrität ihrer potenziellen Partner auseinandersetzen. Auch hier können Compliance-Tools sinnvoll unterstützen. So schaffen unterstützende Software Lösungen wie zum Beispiel BKMS<sup>®</sup> Third Party von Business Keeper Transparenz und Nachvollziehbarkeit durch eine verlässliche und sichere Prüfung von Geschäftspartnern jeder Art und erleichtern es, auf diese Weise einen wertorientierten Lieferantenstamm sicherzustellen. Wie wichtig es ist, auch bei internationalen Lieferketten transparent und insbesondere menschenwürdig und nachhaltig zu agieren, hat auch die Politik verstanden und so 2021 einen Gesetzesentwurf über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten beschlossen. Dieses Gesetz soll unter anderem sicherstellen, dass Beschwerdemöglichkeiten eingerichtet werden und Unternehmen über ihre Aktivitäten berichten. Das Gesetz soll ab 2023 für Unternehmen mit 3.000 Beschäftigten gelten, später auch ab 1.000 Beschäftigten.

### **Es tut sich was – doch der Weg bleibt lang**

Compliance hat sich zu einem überaus wichtigen Aspekt für Unternehmen jeder Größenordnung und Branchenzugehörigkeit entwickelt: beginnend als nicht-existent, wurde sie enorm wichtig und ist jetzt nicht mehr wegzudenken. Begleitet wird sie durch vertrauenswürdige Hinweisgebersysteme und smarte Geschäftspartnerprüfungen. Compliance samt digitaler Tools stellt einen wichtigen Baustein im Kampf gegen Korruption dar und bietet die Chance, auch gravierende Missstände in globalen Lieferketten weiter aufklären zu können. Damit dies aber gelingen kann, ist ein Zusammenspiel von Politik und Wirtschaft zwingend notwendig, ebenso wie die Einsicht, ohne Profitorientierung auf Kosten anderer mit nachhaltigem Wirtschaften erfolgreich sein zu können. Bis hierhin ist viel passiert, aber die be-

stehenden Missstände, vor allem innerhalb globaler Produktions- und Lieferketten, zeigen deutlich, dass weiterhin ein Wandel zu mehr Nachhaltigkeit auch in diesem Bereich stattfinden muss. Ähnlich wie bereits bei der Entwicklungsgeschichte der Compliance könnte auch hier die Sensibilisierung in der Gesellschaft für Integrität und Nachhaltigkeit weiterhin als treibende Kraft und Kontrollinstanz für Politik und Wirtschaft fungieren. ■

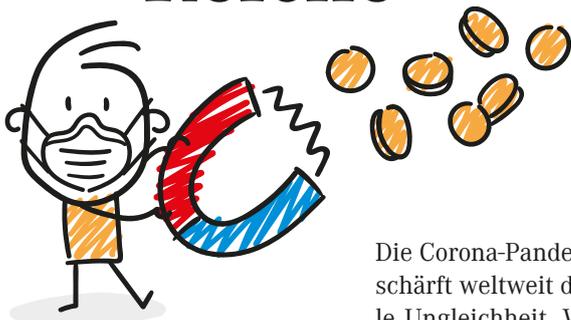
---

### **Über den Autor**

Kenan Tur gründete 2001 das Unternehmen Business Keeper mit dem Ziel, eine wertebasierte Wirtschaftskultur zu fördern. Aus seinen Erfahrungen als Manager in einem internationalen Konzern, seinem frühzeitigen Engagement für Wirtschaftsethik und der Überzeugung, dass sich ökonomischer Gewinn langfristig nur auf Basis wertorientierten Wirtschaftens realisieren lässt, entwickelte sich das Konzept eines Hinweisgebersystems – dem Business Keeper Monitoring System (BKMS<sup>®</sup> System: heute als BKMS<sup>®</sup> Incident Reporting bekannt). Es ermöglicht, Missstände frühzeitig intern aufzudecken und schützt Organisationen damit vor reputativen und finanziellen Schäden.  
*business-keeper.com*

# Zu guter Letzt

## Pandemie bevorzugt Reiche



Die Corona-Pandemie verschärft weltweit die soziale Ungleichheit. Während

die 1.000 reichsten Menschen ihre Verluste in der Corona-Krise in nur neun Monaten wettmachten, könnte es mehr als ein Jahrzehnt dauern, bis sich die Ärmsten von den wirtschaftlichen Folgen der Pandemie erholt haben. Einer Oxfam-Studie zufolge droht eine Verschärfung der wirtschaftlichen Ungleichheit in fast allen Ländern gleichzeitig – zum ersten Mal seit Beginn der Aufzeichnungen vor über einem Jahrhundert.

Und diese Zahlen konnten die Forscher der Studie belegen: Die Corona-Krise ist für die Reichsten vorbei. Das Vermögen der (im Dezember 2020) zehn reichsten Männer der Welt ist seit Februar 2019 – trotz der Pandemie – um fast eine halbe Billion US-Dollar auf 1,12 Billionen US-Dollar gestiegen.

Frauen sind am stärksten betroffen, wieder einmal: In den Sektoren, in denen durch die Pandemie besonders große Einkommens- und Arbeitsplatzverluste drohen, etwa im Gastgewerbe oder im Büromanagement, sind 49 Prozent der berufstätigen Frauen beschäftigt, aber nur 40 Prozent der Männer.

**Ungleichheit kostet Leben:** In Brasilien ist die Gefahr, an COVID-19 zu sterben, für People of Colour 40 Prozent höher als für weiße Menschen. In den USA würden fast 22.000 Schwarze Menschen und Menschen mit lateinamerikanischer Migrationsgeschichte noch leben, wäre die Gefahr an COVID-19 zu sterben für sie genauso groß wie für weiße Menschen. Untersuchungen aus Großbritannien zeigen außerdem, dass die Todesrate von an COVID-19 erkrankten Menschen in einkommensschwachen Gegenden doppelt so hoch ist wie in wohlhabenden. Ähnliche Ergebnisse gibt es auch aus Frankreich, Spanien und Indien. ■

### IMPRESSUM

UmweltDialog ist ein unabhängiger Nachrichtendienst rund um die Themen Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility. Die Redaktion von UmweltDialog berichtet unabhängig, auch von den Interessen der eigenen Gesellschafter, über alle relevanten Themen und Ereignisse aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Herausgeber:  
macondo publishing GmbH  
Dahlweg 87  
48153 Münster  
Tel.: 0251 / 200782-0  
Fax: 0251 / 200782-22  
E-Mail: redaktion@umweltdialog.de

Redaktion dieser Ausgabe:  
Dr. Elmer Lenzen (V.i.S.d.P.), Sonja Scheferling,  
Elena Köhn, Darja Ljubin

Bildredaktion:  
Marion Lenzen

Gestaltung:  
Gesa Weber

Lektorat:  
Marion Lenzen, Bettina Althaus

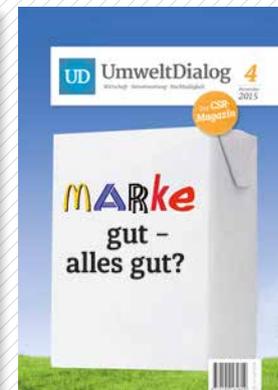
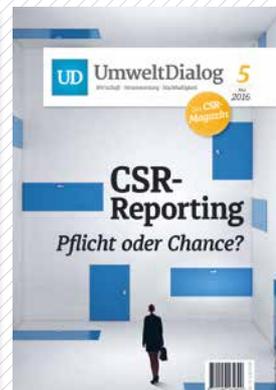
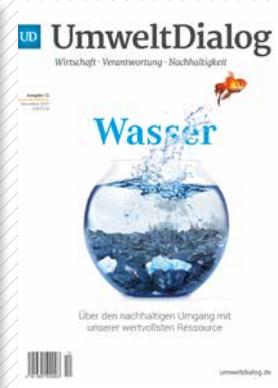


Klimaneutraler Druck, FSC-zertifiziertes Papier, CO<sub>2</sub>-neutrale Server

© 2021 macondo publishing GmbH  
© Titelbild: abcmedia / stock.adobe.com

ISSN  
Digital: 2199-1626  
Print: 2367-4113

# Bisherige Ausgaben



Das nächste  
UmweltDialog-Magazin  
erscheint am 15.11.2021.

# Ihre Software für Nachhaltigkeitsreporting

Modular. Intuitiv. Effizient.



Weitere Informationen finden Sie unter [csr-manager.org](https://www.csr-manager.org)

## Eine Software für alle Standards

Ob CSR-Berichtspflicht, Lieferkettengesetz, Klima-Reporting oder zunehmende Auskunftspflicht im Rahmen von Ausschreibungen und Lieferantenbewertungen – die Anforderungen an ökologische, soziale und ökonomische Informationen steigen in immer mehr Unternehmen. Auch in Ihrem? Dann haben wir die richtige Lösung für Sie! Mit unserer prämierten Software „CSRmanager“ können Sie selbständig, einfach und effizient Ihre Nachhaltigkeitsdaten, Ihre Audits und auch Ihr Risikomanagement bearbeiten, evaluieren und nach internationalen Standards berichten!

### Integrierbare Standards & Framework u.a.:

- EU-Berichtspflicht / NFRD Direktive (GRI, DNK)
- Lieferkettengesetz (UNGP, SA8000)
- Klimareporting (TCFD, CDP, SASB, GHG-Protokoll)
- Risikomanagement (COSO, WBCSD)
- Auditierung (ISO, PDCA)
- ESG-Kriterien (EFFAS / DVFA ESG-KPI)