

# Nutzen und Grenzen von Nachhaltigkeits-Berichtsmodellen

Gerd Hofielen, Dr. Ralf Resch, Berlin/Neuss, September 2014

|   |         |
|---|---------|
| 1. Unternehmensverantwortung und Offenlegungspflicht                | Seite 1 |
| 2. Die Global Reporting Initiative                                  | Seite 3 |
| 3. Die Norm ISO 26000   | Seite 4 |
| 4. Nutzen und Grenzen von GRI und ISO 26000                         | Seite 4 |
| 5. Der Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung                  | Seite 5 |
| 6. Die Gemeinwohl-Matrix  | Seite 7 |
| 7. Wodurch unterscheidet sich die GWÖ-Matrix von GRI und ISO 26000? | Seite 8 |
| 8. Die Zukunft der Unternehmensverantwortung                        | Seite 9 |

## **Unternehmensverantwortung und Offenlegungspflicht**

Welche Rolle spielt Unternehmensverantwortung im gesellschaftlichen Kontext? Historisch sind (kapitalistische) Unternehmen nur selten davon ausgegangen, über ihr Geschäft hinaus für die Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen bzw. ethische Werte im Unternehmensalltag gezielt zu praktizieren. Die kategorische Aussage von Milton Friedman: ‚The business of business is business‘ beschreibt die Auffassung, wonach die Unternehmensführung nur für die erfolgreiche Führung der Geschäfte zuständig ist, was im Wachstum des Unternehmenswertes, des Shareholder-Value, zum Ausdruck komme.

Äußere Zwänge, d.h. Stakeholder-Druck, führten zu einer Aufweichung dieser Position. In den USA waren das vorwiegend Appelle der Regierung an die Unternehmen, soziale Probleme infolge immer löchriger werdender sozialer Leistungen des Staates durch freiwillige Leistungen aufzufangen – die Corporate Social Responsibility war geboren. In Europa führten die nicht mehr zu übersehenden Umweltfolgen der ungebremsten Industrialisierung zu einer starken ökologischen Bewegung, die wiederum mit politischen und kommunikativen Mitteln die Unternehmen zu einer Verbesserung ihrer ökologischen Leistung zwang. Accounting-Skandale Ende der 1990er Jahre führten schließlich zu Forderungen nach besseren Standards in der (finanziellen) Berichterstattung, z.B. dem Sarbanes-Oxley-Act. In Europa schreiben Bilanzrichtlinien

vor, dass auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, z.B. Informationen in Bezug auf Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, im Lagebericht aufzuführen sind. Laut Beschluss des EU-Parlaments müssen Unternehmen ab 500 Mitarbeitern dies künftig mit definierten Mindeststandards bzw. in Form eines eigenständigen Nachhaltigkeitsberichts tun<sup>1</sup>.

Diese Entwicklung zeigt, dass der gesellschaftliche Konsens zur Frage der Unternehmensverantwortung sich längst über das enge Verständnis vom Shareholder-Value, Gewinnmaximierung und Wachstumszwang hinausbewegt. Dennoch leitet diese eingeeengte Sicht immer noch das Denken in der Wirtschaft; zu lesen in den Geschäftsberichten aller börsennotierten Unternehmen und in der Wirtschaftspresse. Die Wirtschaftspolitik der Industriestaaten und der Entwicklungsländer ist davon beherrscht. Aber die Einsicht ist unvermeidlich geworden: die Gewinnmaximierungs-Priorität führt zwar zu enormen Reichtümern bei einer Minderheit der Menschen, den Eigentümern von Unternehmen, aber gleichzeitig zu erheblichen Beschädigungen von Mensch und Natur. Prekäre Lebensbedingungen für die Mehrheit der Menschen, Umweltzerstörung, Klimakatastrophen und Zerstörung der natürlichen Ernährungsgrundlagen lassen auch die Verantwortlichen in der Wirtschaft aufmerken.

Deswegen soll die Arbeitsweise von Unternehmen öffentlich transparent gemacht werden, um den Ge- und Verbrauch von Ressourcen und die Verwendung der geschaffenen Werte nachvollziehen zu können. Die dahinterliegende Annahme ist, dass die Unternehmen durch die Veröffentlichung in einen Konsens für ressourcenschonendes und menschendienliches Verhalten eingebunden werden können. Investoren sollen damit besser entscheiden können, welche Unternehmenspraktiken sie unterstützen. Die Öffentlichkeit soll in die Lage versetzt werden, die Unternehmen durch kritisches Einwirken zu einem verantwortungsbereiten Verhalten zu bewegen. Nicht zuletzt sollen die Unternehmen in einen Erkenntnisprozess involviert werden, der die Entscheidungsfindung aufschließt für gesellschaftliche Anliegen.

Daraus ergab sich der Bedarf, entsprechende Kodizes für verantwortungsvolles Handeln sowie Standards für die Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Berichterstattung zu schaffen. So entstanden, je nach beteiligten Akteuren, Gültigkeitsrahmen und Anspruch, eine Vielzahl solcher Kodizes und Standards wie beispielsweise UNGC<sup>2</sup>, OECD-Leitsätze<sup>3</sup>, Deutscher Nachhaltigkeitskodex<sup>4</sup>, ISO

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/non-financial\\_reporting/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/non-financial_reporting/index_de.htm)

<sup>2</sup> <http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/>

26000<sup>5</sup> und Global Reporting Initiative (GRI<sup>6</sup>). Auf GRI und ISO 26000 soll etwas näher eingegangen werden, weil GRI am weitesten verbreitet ist und ISO 26000 eine grundsätzliche Bedeutung als internationale Norm beansprucht.



### Die Global Reporting Initiative

Der Standard mit der größten Verbreitung ist das Berichtswesen der Global Reporting Initiative (GRI). Eine internationale Multistakeholder-Koalition von Unternehmen, Investoren, Regierungsorganisationen, Universitäten, Organisationen der Zivilgesellschaft und weiteren Gruppen hat die GRI gegründet und ein Instrument zur Verfügung gestellt, das die Anforderungen an die nicht-finanzielle Berichterstattung festlegt und mittlerweile in der Version 4 vorliegt. Diese aktuelle Version G4 erlaubt Firmen, die wesentlichen (im Hinblick auf das Geschäftsfeld und die Stakeholderansprüche) Berichtskennzahlen zu definieren und zu berichten. Damit wird die bisherige Überflutung mit Zahlen zurückgenommen. Der Vorteil der GRI ist die Festlegung, wie Kennzahlen ermittelt werden. Damit wird erreicht, dass Berichte von Unternehmen vergleichbar werden und die Unsitte, nur die „angenehmen“ Aspekte zu berichten, verhindert. Doch obwohl auch eine Management-Aussage zu den Nachhaltigkeitszielen, zum Managementprozess, zur Stakeholder-Einbindung und zu den Fortschritten im Periodenvergleich gefordert wird, liegt der Fokus eher auf einer transparenten Berichterstattung denn auf einer gezielten, wertebasierten nachhaltigen Entwicklung. Die GRI war und ist ein Schritt nach vorne in der Auseinandersetzung um die Unternehmensverantwortung, weil damit zumindest die Ermittlung der veröffentlichten Aussagen einheitlich und glaubwürdig wird.

---

<sup>3</sup> <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen.htm>

<sup>4</sup> <http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>

<sup>5</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/ISO\\_26000](http://de.wikipedia.org/wiki/ISO_26000)

<sup>6</sup> <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>



## Die ISO 26000

Ebenso aus einer mehrjährigen Multistakeholder-Konsultation hervorgegangen ist der Standard ISO 26000. Hier wird angestrebt, Mindest-Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung anhand von 7 Prinzipien und 7 Kernthemen mit jeweils mehreren Handlungsfeldern zu beschreiben. Damit geht dieser Standard mehr in Richtung eines umfassenden Nachhaltigkeits-Management-Instruments. Allerdings werden für die einzelnen Kernthemen und Handlungsfelder keine eigenen Forderungen erhoben (deshalb ist der Standard auch nicht zertifizierbar), sondern es wird auf andere bestehende Standards und Kodizes verweisen. Der ISO 26000 Leitfaden will eine „Dachnorm“ für verantwortliche Unternehmensführung darstellen. Obwohl hier der Managementprozess und die nachhaltige Entwicklung stärker gewichtet werden, gelten als Maßstab oft nur die Mindestanforderungen verantwortlicher Unternehmensführung.

## Nutzen und Grenzen von GRI und ISO 26000

Diese Begrenzungen sind aus der Sicht der Standardanwender durchaus sinnvoll, weil die Nachhaltigkeitsbemühungen oft eher für „Ruhe im Umfeld“ sorgen sollen. Eine Befragung des Centre for Sustainability Management und der Unternehmensberatung PWC in großen deutschen Firmen bestätigt, dass „die am Corporate Sustainability Barometer teilnehmenden Unternehmen die Steigerung und Sicherung der Unternehmensreputation als wichtigste positive Wirkung ihres Nachhaltigkeitsengagements erwarten, d.h. dass das Nachhaltigkeitsmanagement in vielen Unternehmen vor allem durch die Motivation getrieben ist, die Legitimität des Unternehmens zu sichern“<sup>7</sup>.

Die Unternehmenspraxis hat sich mit der Berichterstattung nicht wesentlich verändert. Es ist bekannt, dass Nachhaltigkeitsberichte ein Potpourri von guten Taten der Unternehmen darstellen

---

<sup>7</sup> Schaltegger, S.; Hörisch, J.; Windolph, S.E. & Harms, D. (2012): Corporate Sustainability Barometer 2012: Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands. Lüneburg: Centre for Sustainability Management, URL: <http://www2.leuphana.de/csm/CorporateSustainabilityBarometer2012.pdf>.

und dass die Level des GRI Reporting nur etwas über die Vollständigkeit der Datensammlung sowie ggf. eine externe Validierung aussagen und keinesfalls die Qualität der Nachhaltigkeitsleistung ausdrücken.

Die Entscheidungslogik der Unternehmen wird durch die bisherigen Berichtsmodelle nicht verändert, lediglich werden zusätzliche Bedürfnisse mit in den Blick genommen und adressiert, insofern es mit dem Primat des Shareholder Value vereinbar ist. Die Gewinnverwendung oder die Höhe der Vorstandsbezüge beispielsweise werden nur lapidar berichtet, ohne sie auf die z.T. gegensätzlichen Interessen anderer Stakeholder zu beziehen. Der Fokus der meisten Unternehmer und Manager liegt in der Praxis jedoch weiter auf dem Thema „Gewinnmaximierung“ unter der Nebenbedingung ausreichender Berücksichtigung ökologischer und sozialer Rahmenbedingungen (das entspricht der Überbetonung des Shareholder Value)<sup>8</sup>.

Deshalb bringen wir hier den Ansatz der Gemeinwohl-Matrix in die Diskussion ein. Dieser Ansatz beansprucht, das Shareholder Value Primat abzulösen durch die Orientierung des Unternehmens auf das Gemeinwohl. Diese Auffassung ist kompatibel mit dem Prinzip der Stakeholder-Value-Creation<sup>9</sup>, dem sich kürzlich auch Michael Porter, bisher eher für konventionelles Denken bekannt, mit dem Shared-Value-Prinzip<sup>10</sup> angeschlossen hat.

### **Der Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung**

Reicht es denn nicht, die Mindest-Anforderungen an verantwortliches Unternehmertum festzulegen und die Nachhaltigkeits-Leistung in genormten Kennzahlen zu berichten? Offenkundig ist die Mehrheit der berichtswilligen Unternehmens-Verantwortlichen der Auffassung, dass dies reichen sollte. Nachhaltigkeitsleistungen sollen freiwillig erbracht werden und im Belieben der Unternehmensleitung bleiben. In diesem Denksystem ist die Wirtschaft eine Privat-Wirtschaft, deren Entscheidungen von den Interessen der UnternehmerInnen dirigiert werden. Diese sind Wachstum, Return-on-Investment und die maximale Profitabilität, um weiteres Wachstum zu ermöglichen. Dem berichtswilligen Teil der Unternehmerschaft steht ohnehin die Masse der

---

<sup>8</sup> Ralf Nacke, Armin Hipper: Unternehmerische Nachhaltigkeit und Verantwortung. März 2013, [www.compartners.ch](http://www.compartners.ch)

<sup>9</sup> <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholderapproach.pdf>

<sup>10</sup> <https://www.sharedvalue.org/partners/thought-leaders/michael-e-porter>

Unternehmen gegenüber, die bis heute die Ansprüche nach Transparenz des Unternehmensverhaltens strikt ablehnen und nur im gesetzlich festgelegten Umfang die finanziellen Daten berichten. Viele Unternehmen, die Personengesellschaften sind, tun nicht einmal das.

Ein kleiner Teil der UnternehmerInnen, eine qualifizierte Minderheit der Investoren und viele Bürger, die sich in Organisationen der Zivilgesellschaft engagieren, stellen allerdings andere Fragen. Sie gehen davon aus, dass ein Unternehmen das natürliche und gesellschaftliche Umfeld benutzt, verändert und daher auch verantwortlich mit-gestalten sollte. So beschäftigten sich 2013 sechs der zehn Kampagnen von Campact, einer Organisation der Zivilgesellschaft mit einer Reichweite von fast 1,5 Mio. Menschen<sup>11</sup>, mit Themen der Unternehmens- bzw. Wirtschaftsverantwortung. Das Netzwerk für Unternehmensverantwortung CorA, das von mehr als 50 zivilgesellschaftlichen Organisationen getragen wird, setzt sich ‚für eine am Gemeinwohl orientierte Unternehmensverantwortung‘ ein.<sup>12</sup>

Unternehmen wie Puma, die Otto-Group, NovoNordisk, Interface u.a. wollen wissen, was die gesellschaftlichen Gesamtkosten der Unternehmenstätigkeit sind, wo in der Lieferkette die größten Umweltschäden entstehen und wo Menschenrechte gefährdet oder missachtet werden. Sie ermitteln Zahlen, die über die GRI-Berichtspflichten hinausgehen und veröffentlichen diese auch. Sie wollen daraus unternehmerische Entscheidungen ableiten und steuern. Diese Haltung ist zukunftsorientierter und glaubwürdiger als die Reportinglogik des GRI4, des ISO 26000 und des Deutschen Nachhaltigkeitskodex‘. Zu beachten ist auch die Initiative, das finanzielle und das Nachhaltigkeits-Berichtswesen zusammenzuführen (integrated reporting) und dadurch integriertes Denken und Handeln bei der Wertschöpfung für alle Stakeholder zu fördern.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> <https://www.campact.de/> , Transparenzbericht 2013

<sup>12</sup> <http://www.cora-netz.de/cora/beispiel-seite-2/>

<sup>13</sup> <http://www.theiirc.org/>



## Die Gemeinwohl-Matrix

Noch einige Schritte weiter gehen die Unternehmen, die mit der Gemeinwohl-Matrix der Gemeinwohl-Ökonomie e.V. (GWÖ) arbeiten<sup>14</sup>. Die als Verein organisierte GWÖ ist eine Koalition von Unternehmen, Gemeinden und Bürgern, die eine Wirtschaft wollen, die das private Erwerbsinteresse mit dem Nutzen für alle direkt und indirekt Beteiligten verbindet. Unternehmen werden als verantwortliche Wirtschaftssubjekte verstanden, die an guten gesellschaftlichen Lebensbedingungen interessiert sind. Daher orientiert die GWÖ-Matrix die Unternehmenspraktiken auf humanistische Werte, die Gesellschaften als Ganzes erfolgreich machen. Werte wie Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und demokratische Beteiligung sind auch in vielen Verfassungen die Leit-Werte. Die GWÖ-Matrix beschreibt die unterschiedlichen Niveaus, mit der die Unternehmenstätigkeit und die Interessen von Stakeholder-Gruppen in eine hohe gegenseitige Verträglichkeit gebracht werden. Damit wird das Unternehmen zu einem konstruktiven, innovativen und inspirierten Mitgestalter der menschlichen Gesellschaften.

Die Anwendung der GWÖ-Matrix impliziert die Bereitschaft, über das konventionell denkende Unternehmertum hinauszugehen. Gewinne werden nicht mehr maximiert, sondern die Unternehmensleitung wägt die Interessen der Stakeholder-Gruppen ab und erfüllt diese im Rahmen der wirtschaftlichen Möglichkeiten. Gewinn-Erzielung wird weiterhin als Voraussetzung der Unternehmenstätigkeit verstanden, aber nicht mehr als der hauptsächliche Zweck des Unternehmens. Die Steigerung des Unternehmenswertes für die Eigentümer wird in eine langfristige Perspektive eingebettet und wird ergänzt durch das Ziel, alle Beteiligten am Wertschöpfungsprozess auch angemessen an der Wert-Verwendung zu beteiligen. Damit entstehen neue Freiheiten und Gestaltungsspielräume für das Unternehmen.

---

<sup>14</sup> <https://www.ecogood.org/>

## **Wodurch unterscheidet sich die GWÖ-Matrix von GRI und ISO 26000?**

Die GWÖ-Matrix ist gleichermaßen ein Berichts-Instrument, ein Unternehmens-Entwicklungs-Instrument wie ein Management-System.

Um dies zu leisten geht die GWÖ -Matrix in einigen Aspekten über GRI 4 und ISO 26000 hinaus und kann dadurch bei den Unternehmen auch mehr in Gang setzen:

- Die Unternehmenspraktiken werden auf humanistische, verfassungskonforme Werte bezogen.
- Für jede Stakeholder-Gruppe wird festgestellt, in welchem Maße das Unternehmen diese Werte erfüllt.
- Maßstab sind die Best Practices der Unternehmenstätigkeit, die in der CSR- und Nachhaltigkeitsdiskussion der letzten Jahre entstanden sind.
- Die Matrix kann (mit Modifikationen) auf Unternehmen jeder Branche und Größe angewendet werden, damit werden Unternehmen vergleichbar.
- Die Messung erfolgt durch ein Punktesystem.

Die Genauigkeit in der Erfassung der Kennzahlen und die unternehmensübergreifende Vergleichbarkeit der Praktiken, wie bei GRI angelegt, bleiben erhalten. GRI-Daten können in die Matrix einfließen. Die Vergleichbarkeit wird jedoch entscheidend weiter entwickelt durch die Punktebewertung, der ein Verständnis von Best Practices zugrunde liegt. Infolge dieser beiden Aspekte, wert-orientierte Best Practices und Punktebewertung, wird die Unternehmensleitung unterstützt, die Beiträge zu gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit permanent zu verbessern.

Die GWÖ-Matrix wendet die Prinzipien demokratischer Partizipation auch auf die Weiterentwicklung der Matrix selbst an. Jedes Unternehmen, das eine Matrix erstellt, kann Feedback geben und dadurch zur Weiterentwicklung des Instruments im Geiste der humanistischen Werte beitragen. Der GWÖ e.V. stellt die Arbeitskapazität zur Verfügung, die zur Diskussion und Verarbeitung der Rückmeldungen erforderlich ist.

## Die Zukunft der Unternehmensverantwortung

Die gesellschaftliche Diskussion, wie verantwortliches Unternehmens-Verhalten aussieht und wie es gestaltet werden sollte, ist in vollem Gang. Die Mehrheit der Unternehmen beteiligt sich immer noch nicht an dieser Diskussion und reagiert nur auf gesetzliche Regulierungen und Berichtspflichten. Die Auseinandersetzung muss dennoch geführt werden und wird auch geführt. Die den Fortschritt bewegenden Kräfte sind zum einen Teil die verantwortungsbereiten UnternehmerInnen und Konzern-ManagerInnen, die eine Verbesserung der Unternehmensverantwortung wollen, aber noch an der Priorität der Wertschöpfung für die Eigentümer festhalten und zum anderen Teil die Koalition von Kräften innerhalb und außerhalb von Unternehmen, die davon ausgehen, dass die Wertschöpfung zum Vorteil der Eigentümer nur innerhalb eines Wertrahmens stattfinden darf, der Rücksicht auf Öko-Systeme und die Interessen der Lieferanten, Mitarbeiter, Kunden und der Gesellschaft nimmt.

Die unterschiedlichen Berichtssysteme und die ihnen zugrundeliegenden ethischen Auffassungen spiegeln die Kräfteverhältnisse in der Wirtschaft und in der Gesellschaft wieder. Das kann nicht anders sein. Die Frage, der wir uns alle stellen müssen, ist: wie viel Eigeninteresse der einzelnen Unternehmen oder Stakeholder verträglich die Welt und wie sehen Abstimmungsprozesse aus, die einen fairen, zukunftsfähigen und gerechten Ausgleich ermöglichen.

Instrumente wie GRI4 machen sichtbar, was die Verhandlungsmasse ist, Instrumente wie die GWÖ-Matrix schlagen vor, wie der Abstimmungsvorgang zu gestalten ist und wie eine absichtsvolle Entwicklung eingeleitet werden kann.

Kontakt zu den Autoren:

Gerd Hofielen, [gerd.hofielen@hm-practices.org](mailto:gerd.hofielen@hm-practices.org)

Dr. Ralf Resch, [resch@die-nachhaltigkeits-berater.de](mailto:resch@die-nachhaltigkeits-berater.de)