

# Nachhaltigkeit beginnt in der Unternehmens-DNA

Nachhaltigkeitsberichterstattung erfährt durch die neue Gesetzeslage einen Bedeutungsanstieg. Doch Unternehmen, die CSR-Reports veröffentlichen, sollten Qualitätskriterien beachten.

**T**ue Gutes und rede darüber – lautet ein Leitsatz der Öffentlichkeitsarbeit. Doch Corporate Social Responsibility (CSR) bedeutet nicht mehr, nur die Gunst der öffentlichen Meinung durch nachhaltige Projekte zu gewinnen. Immer öfter suchen auch Stakeholder beim Blättern in Unternehmensberichten nach nicht-finanziellen Kennzahlen. Diesen Trend haben Unternehmen erkannt, und sie investieren stärker in die Dokumentation ihrer Nachhaltigkeitsstrategien. Und diejenigen, die es nicht freiwillig tun, müssen berichten, weil der Gesetzgeber Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern seit März 2017 dazu verpflichtet, CSR-Berichte zu veröffentlichen. Die Offenlegungspflicht aus dem „Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten“ gilt ab dem 1. Januar 2019.

Mit der Häufigkeit der Nachhaltigkeitsreports ist die Qualität jedoch nicht wesentlich angestiegen. Zu diesem Schluss gelangt ein Ranking von 150 Nachhaltigkeitsberichten im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums für Arbeit und Soziales. Demnach geben nur 33 Prozent der deutschen Großunternehmen konkrete Zahlen zu Audits in den Lieferketten an. Unter den KMU sind es sogar nur 20 Prozent. Bewertungskriterien der von IÖW veröffentlichten Studie sind Transparenz, Werte, Vision und

Strategie. Auch die Einbindung von Stakeholdern, Lieferkettenverantwortung, Analyse, Bewertung von ökologischen und sozialen Risiken, negative Auswirkungen und die Prognose von Entwicklungspotenzialen zog die Studie zur Bewertung der Reporting-Qualität heran.

## VW-Skandal regt kritisches CSR-Reporting an

Beispiele für gute CSR-Berichterstattung gibt etwa in der Textilindustrie. Das Handelsunternehmen OTTO liefert quantitative Angaben zu ökologischen Schadwirkungen seiner Produkte, sozialen Risiken in der Kette und dokumentiert die Wirkung von Sozialprogrammen für Zulieferer in Entwicklungsländern, die Arbeitern wenig Rechte einräumen. Andere Textilunternehmen, wie Hess Natur und Vaude, stellen sogar die Ergebnisse ihrer Lieferanten-Audits dar. Beispiele derart transparenter Berichterstattung bleiben bislang eher die Ausnahme. Eine positive Wirkung kann jedoch von Brancheninitiativen, wie der Fair Wear Foundation (FWF), ausgehen. Diese formuliert Standards für die Branche und überprüft deren Einhaltung. Auch das Ende März gegründete „Nationale Kompetenzzentrum für nachhaltigen Konsum“, das dem Umweltbundesamt untersteht, hilft Unternehmen bei der Umsetzung nachhaltiger Prozesse.

Das Potenzial der Nachhaltigkeitsberichterstattung nutzen bisher jedoch eher krisenbetroffene Branchen wie Automobil, Banking, Chemie und Pharma. Im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte schneiden Unternehmen aus diesen Branchen zwar nicht überragend, jedoch zufriedenstellend ab. Gerade die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Banken kann durch eine größere Datenbasis Fortschritte verzeichnen, wie die IÖW-Studie feststellt. Bestnoten unter den Bankenberichten erzielt die KfW-Bankengruppe. Dennoch besteht Verbesserungspotenzial, wenn es etwa um kritische Bankthemen und externe Stakeholderanforderungen geht.

In der Krise hat sich CSR-Reporting etwa bei Siemens bewährt. Mit Transparenz hat der Konzern dem Image-Verlust nach dem 2006 entbrannten Korruptionsskandal entgegenge wirkt. Nach jahrelangen Negativschlagzeilen dokumentierte das Unternehmen etwa den massiven Ausbau des eigenen Compliance-Systems. Auch der VW-Konzern, dessen Image vom Abgasskandal überschattet wird, wies zuletzt eine differenzierte CSR-Berichterstattung auf. Sowohl der im November 2016 erschienene VW-Nachhaltigkeitsbericht 2015 als auch das unternehmenseigene Nachhaltigkeitsmagazin zeigen eine Tendenz hin zur kritischen Auseinandersetzung mit belastendem Material in der Diesel-Affäre.

Der entgegengesetzte Trend scheint in der Nahrungsmittelindustrie zu gelten. Einseitige Reports legen hier den Eindruck der Faktenkosmetik nahe. Sofern vorhanden, weisen die Berichte eine zu enge Themenbreite auf, wie das IÖW-Ranking zeigt. Fragen zum steigenden Informationsbedarf zu ökologischen und sozialen Belangen in der Lieferkette, zu Produktionsstätten und Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern bleiben offen. Dadurch leidet die Glaubwürdigkeit.

## Intransparente Berichte sind Ergebnis anhaltender CSR-Skepsis

Das Thema CSR an sich ist nicht neu. Dennoch tun sich Unternehmen schwer, das Konzept der Nachhaltigkeit in die eigene Strategie zu integrieren. In der zögerlichen Herausgabe von Informationen offenbart sich die Skepsis vieler Manager, ob Nachhaltigkeitsberichterstattung für den Umsatz überhaupt von Vorteil ist. Mit dieser Frage haben sich Edeltraud Günther, Jan Endrikat und Thomas Günther in ihrem 2016 erschienenen Buch „CSR im Controlling“ beschäftigt. Sie berufen sich auf

den Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman und Metaanalysen. Die Studie offenbart, dass Unternehmen mit transparentem CSR-Engagement erfolgreicher wirtschaften, als vertrauenswürdiger wahrgenommen werden und mehr gesellschaftliche Akzeptanz erhalten.

Den Wert eines guten Nachhaltigkeitsreports würden Manager oft erst in der Krise wahrnehmen, sagt Detlev Berning. CSR-Berichterstattung misst er dabei einen mediativen Charakter bei. Durch die Abbildung von Krisen im Reporting werde das erhöhte Problembewusstsein des Managements gezeigt sowie Grenzen und Grenzverletzungen identifiziert. Damit birgt die offene Kommunikation eines transparenten CSR-Berichts zwar Risiken. Ebenso bietet Selbstkritik auch Chancen für den Dialog mit Stakeholdern und Öffentlichkeit.

Berning erwartet, dass Nachhaltigkeitsreporting in den kommenden Jahren einen weiteren Bedeutungsanstieg erfahren wird. Dann nämlich, wenn die CSR-Berichtspflicht auf Unternehmen mit 250 Mitarbeitern ausgeweitet wird. Weitaus mehr Unternehmen werden sich mit der Frage guten Nachhaltigkeitsreportings beschäftigen müssen. Nach einem CSR-Index der Bertelsmann Stiftung können Unternehmen anhand folgender Maxime die Qualität ihrer Berichterstattung verbessern:

1. Sprechen Sie mit allen relevanten Anspruchsgruppen.
2. Bestimmen Sie ein CSR-Zielbild, und etablieren Sie es im Unternehmen.
3. Fordern Sie Akzeptanz und Unterstützung für CSR durch die Unternehmensleitung ein.
4. Fördern Sie eine lebendige Wertekultur als Basis für ein erfolgreiches CSR-Management.
5. Schaffen Sie Rahmenbedingungen, damit CSR in allen Funktionsbereichen handlungsrelevant ist.
6. Implementieren Sie Maßnahmen und Instrumente zur Umsetzung von CSR in die Kernprozesse des Unternehmens.
7. Messen und überprüfen Sie CSR-Ziele.
8. Tun Sie Gutes und reden Sie darüber – extern aber auch intern.



Save the Children

# WIR SIND ETWAS-FÜR-KINDER-UNTERNEHMER.



Werden Sie jetzt Spendenpartner für die **Mission 2030 – Etwas-Unternehmen für Kinder** und unterstützen Sie mit Ihrer Unternehmensspende unsere weltweite Arbeit für Kinder.

Mehr Informationen:  
[savethechildren.de/etwas-unternehmen](http://savethechildren.de/etwas-unternehmen)

Der interne Nachhaltigkeitsdiskurs ist dabei ebenso wichtig wie der externe. Denn noch immer bleiben die Stufen der Wertschöpfungskette von CSR-Spezialisten unbeachtet, etwa der Nutzungsprozess der Produkte und die Entsorgung.

## Nachhaltigkeit als unternehmerisches Mindset

„Öko und sozial“ ist auf Konsumentenseite längst Mainstream geworden. Vorzeigebispiele liefert abermals die Sportwarenbranche, die nicht nur soziale Initiativen fördert, sondern Umweltprobleme aufgreift. Ozean-Müll gilt aktuell als Trendfaserstoff in hochwertigen Turnschuhen und Fußballertrikots. In diesen Fällen ist Nachhaltigkeit nicht mehr nur eine Angelegenheit der Unternehmensdarstellung, sondern der Produktionsprozesse des internen Selbstverständnisses der Mitarbeiter und des Managements.

Nicht von ungefähr haben Bewerber aus ökologisch orientierten NGOs wie Greenpeace inzwischen bessere Jobchancen bei Sportartikelherstellern als herkömmliche Markenspezialisten. Das belegt eine ISPO-Studie. Auch Kooperationen mit NGOs gewinnen an Bedeutung. Aber ob es nun branchenferne Nachhaltigkeitsspezialisten sind oder Design-Thinking-Techniken zur Innovation von Prozessen, Dienstleistungen und Gütern, für Erfolgsgeschichten wie im Sportwarengeschäft ist unternehmerischer Wandel erforderlich.

Im Zuge interner Change-Prozesse wagte die Sportartikelmarke Puma den Versuch kompletter ökologischer Transparenz. In Nachhaltigkeitsberichten errechnete das Unternehmen seinen ökologischen Fußabdruck und leistete damit Pionierarbeit. Selbst die einstigen Millenniumentwicklungsziele der Vereinten Nationen, die bis zum Stichjahr 2015 größtenteils unerfüllt blieben, erfuhren im gleichen Jahr einen nachhaltigkeitsorientierteren Anstrich unter dem Namen „Sustainable Development Goals“. Damit werden globale Entwicklungsziele fortan unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten verfolgt.

## Gutes Reporting zeigt Risiken auf

Unternehmen, die sich Nachhaltigkeit auf die Fahnen schreiben, sollten CSR jedoch nicht als kurzfristiges Mittel zur oberflächlichen Krisenbewältigung nutzen. Vielmehr muss es darum gehen, die ökonomische Existenz langfristig zu sichern und dabei gleichzeitig zum ökologi-

schen Gleichgewicht und zu sozialer Gerechtigkeit beizutragen. Nachhaltigkeit muss von Unternehmen als ein Bereich verstanden werden, der Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft untrennbar verbindet und daher immer Teil der Unternehmens-DNA ist. Ob ein Unternehmen über nachhaltige Strategien verfügt oder wenig nachhaltig wirtschaftet, ob die Ergebnisse vorzeigbar sind oder nicht, stets ist der Status Quo Teil eines Prozesses, der von der Dokumentation nicht ausgenommen werden darf. Ein guter CSR-Report zeigt nicht nur Erfolge auf, sondern auch soziale und ökologische Risiken der Geschäftstätigkeit und Veränderungsprozesse.

Je nach Branche zeichnen sich diverse Risiken schon vorzeitig ab, etwa durch eine unsichere Rohstoffversorgung, durch volatile Energiepreise und eine Zunahme an umwelt- und menschenrechtsrelevanten sowie regulatorischen Anforderungen. Um diesen Risiken entgegenzuwirken, müssen Unternehmen deutlich mehr Wandel und Innovation zulassen und den reinen Umsatzgedanken mit der Kosten-Nutzen-Rechnung für Umwelt und Gesellschaft ergänzen. |



**Corina S. Socaciu**

ist Innovationsjournalistin und Change-Management-Consultant. Sie ist Co-Autorin des Herausgeberbandes „Was ist gerecht? Argumente für eine bessere Gesellschaft“ und des UNO-Berichts „The United Nations working towards the Millennium Development Goals: successes and challenges“. Als Gründerin hat Socaciu 2017 die Initiative für Kinder mit Migrationshintergrund iNSPIRITio.com ins Leben gerufen.