

# Tiefes Gutes und schreibe darüber

Unternehmerische Verantwortung, neudeutsch Corporate Social Responsibility, erfreut sich immer größerer Beliebtheit. Doch die wenigsten Firmen machen sich die Mühe, ihr Engagement zu dokumentieren. Ein Fehler – denn ein guter Nachhaltigkeitsbericht interessiert nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch Geschäftspartner und Finanziers. // TEXT Susanne Widrat

**2012** war für die Neumarkter Lammsbräu Gbr. Ehrnsperger e.K. ein Jubiläumsjahr. Doch es ist nicht die knapp 400-jährige Brautradition, die das Unternehmen aus der Oberpfalz feiert. Und auch nicht der Übergang der Brauerei in den Besitz der Familie Ehrnsperger vor 212 Jahren. „In diesem Jahr haben wir unseren 20. Nachhaltigkeitsbericht herausgegeben“, sagt die Generalbevollmächtigte Susanne Horn und ist sichtlich stolz.

Zu Beginn, Anfang der 90er Jahre, wurde das Schriftstück noch als Ökobilanz bezeichnet. „Es war eine reine Input-Output-Rechnung: Wie viele Rohstoffe und wie viel Energie benötigt wurden und was an Emissionen und Abfallprodukten angefallen war“, so Horn. Viele Leser waren skeptisch: Wozu sich die Mühe machen, eine solche grüne Abrechnung aufzustellen? Sind die Zahlen überhaupt glaubhaft und richtig ausgewählt? Horn: „Für uns war die

Berichterstattung aber die logische Fortsetzung unseres ökologischen Engagements – schließlich haben wir bereits vor 35 Jahren die komplette Produktion auf Bio umgestellt.“ Das Ergebnis überzeugt: Bereits zwei Mal wurde der Bericht von Lammsbräu inzwischen als bester Deutschlands in der Kategorie Mittelstand ausgezeichnet.

### **Strategieziel Nachhaltigkeit**

Den Preis loben das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und die Unternehmensinitiative „future e.V. – verantwortung unternehmen“ alljährlich aus. Untersucht werden Kriterien wie die Aktivitäten zum Umwelt- und Klimaschutz, aber auch der Umgang mit Mitarbeiterinteressen und die wahrgenommene Verantwortung in

kein  
gr  
De

der Lieferkette. „Es muss klar werden: Diese Dokumentation ist kein ‚grünes Deckmäntelchen‘, sondern belegt die Bemühungen, Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen strategisch umzusetzen“, sagt Dr. Christian Dietsche vom IÖW. Der Berliner Experte schaut deshalb nicht nur auf die harten Fakten einer Ökobilanz, sondern erwartet in einem guten Nachhaltigkeitsbericht auch Beiträge, die sich mit gesellschaftlichen Themen auseinandersetzen. Im Fall Lammsbräu sind dies zum Beispiel Kapitel über den ökologischen Landbau oder den Konsum von Alkohol. „Entscheidend ist dabei die offene und transparente Darstellung“, so Dietsche. Wer lediglich vollmundig neue Ziele definiert, aber nicht darauf eingeht, warum in der Vergangenheit diverse Benchmarks verfehlt wurden, oder Kritik von Verbrauchern ignoriert, trägt nicht zu einer Steigerung seiner Glaubwürdigkeit bei, sondern enttäuscht vielmehr die Leserschaft.

### Große Leserschaft

Und die ist vielfältig, wie Dietsche weiß: „Da sind zum einen das Management und die Mitarbeiter, die sich durch die öffentliche Positionierung in die Pflicht genommen fühlen, nachhaltig zu handeln“, sagt er. Zum anderen vergewissern sich die Finanzierungspartner auf diesem Weg, dass die Firma langfristig den gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen gewachsen ist. Wechselwilligen Fachkräften wiederum wird zunehmend wichtiger, welches Image Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit führen. „Und immer mehr Großkonzerne erwarten, dass ihre Zulie-



Download: Der aktuelle Nachhaltigkeitsbericht der KfW.

erscheinen oder mit 70 Seiten so umfangreich sein wie im Fall Lammsbräu. Die KfW Bankengruppe beispielsweise bringt alle drei Jahre einen Nachhaltigkeitsbericht heraus. Dann aber mit einem breiten Themenspektrum. „Wir gehen auf Megatrends wie den Klimawandel und die Globalisierung ein und zeigen

# Verdacht des Greenwashings

ferer umwelt- und sozialgerecht agieren“, erklärt Yvonne Zwick, wissenschaftliche Referentin beim Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE). Die Zurückhaltung vieler Betriebe bei der Berichterstattung finde sie „fehl am Platz“.

Zwar bringt die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts zunächst eine höhere personelle und finanzielle Belastung mit sich. Doch nicht immer muss er jährlich

auf, wie unsere Produkte darauf ausgerichtet sind“, sagt Dr. Karl Ludwig Brockmann, Konzernbeauftragter Umwelt und Nachhaltigkeit der KfW. Der Bericht geht außerdem auf die dauerhaften Herausforderungen ein, denen sich das Institut stellen muss, beispielsweise der Armutsbekämpfung in den Entwicklungsländern und dem Fachkräftemangel in Deutschland. Doch Brockmann denkt schon weiter: „Alle nachhaltigen >>

# ünes ckmäntelchen

# Ernsthaftigkeit und Ehrlichkeit

## Anerkannte Vorgaben

Unternehmer, die ihr nachhaltiges Engagement für alle Partner sichtbar dokumentieren wollen, können sich dabei an gleich vier anerkannten Richtlinien orientieren.

Unternehmen sollten sich mit der Frage beschäftigen, ob sie den Nachhaltigkeitsbericht in den Geschäftsbericht integrieren wollen, da strategische Nachhaltigkeitsziele substantielle Konsequenzen für die internen Prozesse haben“, sagt Brockmann. Wenn sich das gesamte Geschäftsmodell an nachhaltigen Kriterien orientiert, ist eine derartige Aufwertung durchaus sinnvoll.

### **Perfektion gibt es nicht**

Der Großteil der deutschen Betriebe ist von ähnlichen Plänen allerdings noch weit entfernt. „Unverständlich“, findet das Yvonne Zwick vom RNE, „zumal insbesondere die mittelständischen Unternehmen mit ihrem langfristigen Denken und einer zumeist sehr nachhaltigen Unternehmensstruktur den Großkonzernen um einiges voraus sind.“ Zwick beobachtet stattdessen, dass sich viele mit der Dokumentation ihrer Nachhaltigkeitsstrategie zurückhalten, weil sie Reputationsrisiken fürchten. „Eine perfekte Nachhaltigkeitsperformance wird es nie geben“, versucht Zwick diese Ängste zu nehmen und gibt zu bedenken: „Je offener ein Unternehmen seine Zielkonflikte zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedingungen beschreibt, desto mehr stärkt es das Vertrauen beim Geschäftspartner“ – und Vertrauen sei nach wie vor der wichtigste Schmierstoff der Wirtschaft. „Unsere Geschäftspartner legen jedenfalls sehr viel Wert auf unseren

### **ISO 26000**

Diese Norm dient nicht zur Zertifizierung oder als Grundlage für gesetzliche und vertragliche Anwendungen, sondern ist ein praktischer Leitfaden, der die strategische Planung und Umsetzung von Corporate Social Responsibility erleichtern soll. ISO 26000 wird in mehr als 60 Ländern anerkannt.

 [www.iso.org](http://www.iso.org)

### **Deutscher Nachhaltigkeitskodex**

Er geht von der Definition der Nachhaltigkeit aus, wie sie im Brundtland-Report aufgestellt wurde, und umfasst 20 Eckpunkte zu den Bereichen Strategie, Prozesse, Umwelt und Gesellschaft. Anhand von ein bis zwei

Nachhaltigkeitsbericht“, sagt Susanne Horn von Lammsbräu. Deutlich wird dies unter anderem an den Reaktionen der Leser: Sie geben inhaltliches Feedback oder Anregungen für die nächste Ausgabe. „Der Bericht ist ein wichtiges Indiz für die Glaubwürdigkeit unserer Bio-Produkte.“ Er zeige: gesellschaftliche Verantwortung ist bei Lammsbräu kein Trendthema, sondern wird von Mitarbeitern und Management tagtäglich gelebt. <<

Leistungsindikatoren müssen Unternehmen die Erfüllung oder Nichterfüllung der Anforderungen erklären.

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

### **Global Reporting Initiative (GRI)**

Weltweit nutzen rund 2.000 Unternehmen, Verbände und Organisationen aus mehr als 60 Ländern die Berichtsvorgaben der GRI, darunter auch die meisten DAX-Unternehmen. Der Vorteil: Die Richtlinien sind nicht pauschal, sondern berücksichtigen spezifische Anforderungen einzelner Branchen wie Finanzdienstleistungen, Bergbau und Metall oder der Lebensmittelindustrie.

 [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

### **DVFA/EFFAS-Key Performance Indicators**

Die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) hat Schlüsselkriterien entwickelt, welche die Finanzanalysen von Geschäfts-, Lage- und Nachhaltigkeitsberichten in puncto Nachhaltigkeit ermöglichen. Die Indikatoren wurden vom europäischen Verband, der European Federation of Financial Analysts Society (EFFAS), bestätigt.

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

# Nachhaltigkeit ist ein unternehmerisches Gebot

Nachhaltigkeit ist allgegenwärtig: kaum eine Programmatik, Publikation oder Rede, in dem der Begriff nicht genannt wird. Gemeint ist eine gesellschaftliche Entwicklung, die nachfolgenden Generationen ein intaktes ökologisches, ökonomisches und soziales Gefüge hinterlässt. // TEXT Dr. Martin von Broock

**A**uch die Wirtschaft bekennt sich zu den Grundsätzen der Nachhaltigkeit und zur unternehmerischen Verantwortung. Allerdings mit dem Problem, dass die Nachhaltigkeitsdimensionen ein Trilemma beschreiben, aus dem Konflikte erwachsen: Ökonomische Effizienz geht bisweilen auf Kosten von Sozialstandards und Umweltschutz, zum Beispiel bei überzogenen Renditezielen. Ein mehr an Umweltschutz kann ökonomische und soziale Belange gefährden

– siehe die Diskussionen zu Energiepreisen.

Und überhöhte Sozialstandards schließlich können sich nachteilig auf Wettbewerbsfähigkeit und Umweltschutz auswirken.

Über allen Gegensatzpaaren schwebt die Frage, welcher Teil Vorrang hat. Laut marktgläubigen Ökonomen besteht die vornehmliche Verantwortung von Unternehmen darin, ihre Gewinne zu steigern. Die Gegenposition fordert „Maßzuhalten“ und das Geschäft einer nachhaltigen Entwicklung unterzuordnen.

Je nach Blickwinkel werden unterschiedliche Prioritäten in der Konfliktlösung angesetzt. Auf gesellschaftlicher Ebene stehen meist ökologische und soziale Aspekte im Mittelpunkt, während wirtschaftliche Fragen eher ausgeblendet werden. Aber auch die Unternehmen behandeln das Thema Nachhaltigkeit oft noch getrennt von handfesten ökonomischen Fragen, wie die überwiegend separate Veröffentlichung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten zeigt.

Tatsächlich ist Nachhaltigkeit ein existenzielles unternehmerisches Gebot: Der langfristige Erfolg hängt von der Fähigkeit ab, Konflikte zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen

vorausschauend zu managen. Entsprechend sind aus einem nachhaltigen Führungsverständnis heraus Gewinne zwar eine wichtige Größe; noch wichtiger ist allerdings ein Erhalt jener Bedingungen, die langfristige Gewinnerzielung überhaupt erst möglich machen. Und dazu zählen neben der Rendite eben auch eine gesunde Belegschaft oder die Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen. „Schwarze Zahlen sind kein Grund, rote Linien zu überschreiten“, hat Bundespräsident Joachim Gauck die Leitmaxime verantwortlichen Gewinnstrebens beschrieben.


Klingt einleuchtend, wären da nicht mitunter fehlende Regeln und andere Marktakteure, die unternehmerische Verantwortung in der Praxis zur Herausforderung machen. Wie sollen sich etwa Manager verhalten, wenn Wettbewerber zum Zweck der Gewinnmaximierung soziale oder ökologische Standards ungestraft ignorieren? Wie sollen sie umgekehrt reagieren, wenn von außen herangetragene moralische Erwartungen schlicht ökonomisch nicht umgesetzt werden können, etwa weil Konsumenten nicht bereit dafür einen höheren Preis zu zahlen? Eine pauschale Antwort darauf gibt es nicht. Wichtig für die gesellschaftliche Akzeptanz ist vor allem, dass sich ein Unternehmen mit diesen Konflikten überhaupt auseinandersetzt – und sie nicht ignoriert, delegiert oder gar leugnet.

Eine Orientierungshilfe stellt das „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ dar, das inzwischen von 43 Unternehmen und vier Organisationen – darunter etliche DAX-Konzerne – unterstützt wird. Darin wird nachhaltige Wertschöpfung aus einem an sich ganz einfachen Grundsatz heraus entwickelt, der die gesellschaftliche und unternehmerische Perspektive zusammenbringt: Die Wirtschaft muss das Wohl der Menschen fördern. <<



## Zur Person

Dr. Martin von Broock, 37, studierte Betriebswirtschaft, Politik, Publizistik und öffentliches Recht in Göttingen. Am **Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik** leitet er als Mitglied des Vorstands den Bereich Marktwirtschaft und Unternehmensverantwortung. Das Zentrum vermittelt heutigen und künftigen Entscheidern aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft alltagstaugliche Prinzipien verantwortlichen Handelns.

 [www.verantwortlich-handeln.com](http://www.verantwortlich-handeln.com)  
[www.wcge.org](http://www.wcge.org)