



Foto: Stephen Coburn / Fotolia.com

Woran wir den *Erfolg* eines Unternehmens messen

Über Nachhaltigkeit berichten lohnt sich für fast jedes Unternehmen, sagen Armin Hipper und Gerd Hofielen. Aber noch wichtiger ist den beiden überzeugten Gemeinwohl-Ökonomen eine glaubwürdige Berichterstattung.

Von Armin Hipper und Gerd Hofielen

Die EU-Berichtspflicht zu Nachhaltigkeitsthemen hatte anfangs hohe Erwartungen seitens der Vertreter von Nichtregierungsorganisationen geweckt. Am Ende kam jedoch eine Richtlinie heraus, die nur eine Auswahl an Unternehmen betrifft, nämlich jene mit mindestens 500 Mitarbeitern, die auch noch von besonderem öffentlichem Interesse sind. Für ca. 98 Prozent aller Unternehmen – die kleinen und mittleren Unternehmen – scheint diese Richtlinie damit auf den ersten Blick irrelevant. Auf den zweiten Blick könnten Nachhaltigkeitsberichte aber über Lieferketten und Einkaufsanforderungen zum Standard werden.

Gleichzeitig hat die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsberichten mit dem Volkswagen-Skandal 2015 einen herben Rückschlag erlitten. Dieser Skandal lenkt die Diskussion um Nachhaltigkeits- und CSR-Standards verstärkt auf die Aspekte Glaubwürdigkeit und Prüfung. Im Kern geht es bei der Frage nach den passenden Standards um die Tragweite unternehmerischer Verantwortung. Dahinter steht die essenzielle Frage, inwieweit die durch Unternehmen verursachten ökologischen und sozialen Leistungen und „Kosten“ belohnt bzw. sanktioniert werden sollen.

Daran ändert auch die EU-Richtlinie wenig. In einem zentralen Punkt ist sich Brüssel nämlich treu geblieben: Mit Ausnahme weniger Unternehmen bleiben Nachhaltigkeit und CSR freiwillig. Dies

wird auch deutlich, wenn man die Managementstandards betrachtet, auf welche die Richtlinie explizit Bezug nimmt: Es sind der nicht-zertifizierbare CSR-Leitfaden ISO 26000, der derzeit am stärksten verbreitete Standard der Global Reporting Initiative (GRI) sowie der aus westeuropäischer Sicht als Minimalstandard zu bewertende Global Compact der Vereinten Nationen. Diese Standards verdienen ihre Würdigung und haben ihre Berechtigung. In Sachen Legitimität war GRI wegweisend.

Nimmt man aber die Aussagen eines Club of Rome ernst, dann muss jetzt ein neues Level von Nachhaltigkeit in der Wirtschaft erreicht werden. Einer der bekanntesten deutschen Wirtschaftsethiker, Karl Homann, hat die Formel geprägt, wonach der systematische Ort der Moral in der Wirtschaft in den Rahmenbedingungen verankert sein müsse und meinte damit, dass keine überbordende Ansprüche an Unternehmen gestellt werden dürfen. Diese Formel aufgreifend bietet die besagte EU-Richtlinie nun die Chance, die Rahmenbedingungen im EU-Raum zu ändern und unternehmerischen Erfolg neu zu betrachten.

Nachrichtungsberichte als Teil der Erfolgsmessung (und Besteuerung)?

Die Frage, die wir hier aufwerfen wollen, ist simpel, aber weitreichend. Woran wollen wir den Erfolg eines Unternehmens messen? In der Regel wird der

Erfolg eines Unternehmens am Finanzgewinn gemessen, ganz so wie Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman einst die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen definierte („The Social Responsibility is to increase its profits“). Heute wird diese Ansicht zunehmend hinterfragt, wonach das primäre Ziel der Unternehmensführung darin liegen sollte, hauptsächlich den Unternehmenswert zu steigern (Shareholder-Value-Doktrin).

Seit der Finanzkrise hat sich der gesellschaftliche Konsens zur Frage der Unternehmensverantwortung aber über das enge Verständnis vom Shareholder-Value, von Gewinnmaximierung und Wachstumszwang hinausbewegt und betrifft unser Wirtschaftssystem als Ganzes. Autoren wie Jeremy Rifkin läuten sogar bereits das Ende des Kapitalismus ein. Immer offensichtlicher wird, dass unser derzeitiges System, verbunden mit einer Gewinnmaximierungspriorität der vergangenen Jahrzehnte, zu enormen Reichtümern bei einer Minderheit der Menschen, hauptsächlich bei Financiers und Unternehmenseigentümern, führte. Gleichzeitig konstatieren wir prekäre Lebensbedingungen für die Mehrheit der Menschen, Umweltzerstörung, Klimakatastrophen und Aushöhlung demokratischer Prozesse. Dieser Kontrast führt zu einem Punkt, von dem aus ethische Managementstandards unter einem neuen „Lösungs- und Legitimationsdruck“ hier miteinander verglichen werden.

Wenn es ab kommendem Jahr darum geht, welche Nachhaltigkeitsstandards im Kontext der EU-CSR-Richtlinie resp. von deren gesetzlicher Umsetzung in nationales Recht Anerkennung finden werden, dann geht es um mehr als einen formellen Akt der Anerkennung eines Standards. Es geht darum, wie wir – im Sinne Karl Homanns – unsere Rahmenbedingungen gestalten werden.

Neun Kriterien zur Bewertung von CSR- und Nachhaltigkeitsstandards

Geleitet von der Erkenntnis, dass unser derzeitiges Wirtschaftssystem eine Transformation benötigt, schlagen wir deshalb neun Kriterien vor, denen ein Nachhaltigkeitsstandard im Sinne der EU-Richtlinie genügen sollte. Die Rahmenbedingungen sollen so gestaltet werden, dass nachhaltig und ethisch wirtschaftende Unternehmen keine Wettbewerbsnachteile durch höhere Kosten haben, sondern im Gegenteil, ihnen und der Gesellschaft ein gewisser „Return on Sustainability Investment“ ermöglicht wird.

Kriterium 1: Rechtsfolgen beachten

Auf der B.A.U.M.-Jahreskonferenz 2014 brachte Ernst Ulrich von Weizsäcker es auf den Punkt, dass ein zentrales Problem unseres Wirtschaftssystems darin begründet liege, dass ökologische Kosten nicht in Preisen erfasst sind. Mit dieser Bemerkung schlägt er in die gleiche Kerbe wie Kritiker des freiwilligen CSR-Ansatzes, die bemängeln, dass ökosoziale Leistungen außerhalb des „eigentlichen“ wirtschaftlichen Geschäftes betrachtet werden. Erste Unternehmen wie etwa Puma, die Otto Group, Novo Nordisk und Interface wollen daher wissen, was die gesellschaftlichen Gesamtkosten ihrer Unternehmenstätigkeit sind, wo beispielsweise in der Lieferkette die größten Umweltschäden entstehen und wo Menschenrechte gefährdet oder missachtet werden. Sie ermitteln Zahlen, die über die üblichen Berichtspflichten, z.B. eines GRI-Berichts hinausgehen. Dies ist der Kontext, der auf die Erforderlichkeit von Rechtsfolgen hinweist, um eine ganzheitliche Betrachtungsweise zu erreichen, ohne diese schlicht als „externalisierte Kosten“ zu behandeln. Mit Rechtsfolgen können hier beispielsweise Steuererleichterungen oder -erhöhungen gemeint sein, die eine hohe öko-soziale Leistung belohnen oder eine besonders schwache sanktionieren.

Kriterium 2: Universelle Wertegrundlage des Rahmenwerkes

Die Berichtsindikatoren der Nachhaltigkeits- und CSR-Standards spiegeln immer ethische Werte wider. Hier ist zu prüfen, ob diese Werte universell sind und eine höchstmögliche Legitimität besitzen oder ob sie bestimmte gesellschaftliche Gruppen überproportional repräsentieren. Weiter ist zu fragen, ob das zugrunde gelegte Rahmenwerk die Darstellung von Wertekonflikten und von relativen Niveaus der Umsetzung einzelner Werte erlaubt. Gibt das Rahmenwerk zudem Auskunft darüber, welche Auffassungen über den Zusammenhang von Wirtschaft und Gesellschaft darin zum Ausdruck kommen?

Kriterium 3: Externe Prüfung und Testierung der angegebenen Nachhaltigkeitsleistung

Die Praxis des Greenwashing, das eine Nachhaltigkeitsleistung beschreibt, die einige gute Initiativen in den Vordergrund stellt und damit eine schwache Gesamtleistung übertüncht, bringt auch diejenigen Organisationen in Misskredit, die tatsächlich ein ernsthaftes und umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement betreiben. Vertrauensbildend ist eine



Eine tabellarische Gegenüberstellung der Nachhaltigkeitsstandards anhand der hier diskutierten Kriterien finden Sie nebst vollständigem Artikel online unter <http://www.hm-practices.org/seite/202416/diskussionsbeitr%C3%A4ge.html> oder <http://arminhipper.de/Nachhaltigkeit-managen/>

Prüfung der Berichte im Hinblick auf die Vollständigkeit und die inhaltliche Richtigkeit der Angaben. Für die Nichterfüllung von Berichtsindikatoren sollte es eine methodische Vorgabe geben (z.B. comply or explain). Die Verifizierung der Richtigkeit der Angaben bedarf einer Expertise bei den Auditoren des Standards und muss wiederum in transparenten und nachvollziehbaren Richtlinien für die Arbeit der Auditoren bzw. für die Öffentlichkeit verankert sein.

Kriterium 4: Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung

Um die Nachhaltigkeitsleistung einer Organisation würdigen zu können, müssen die gemessenen Ergebnisse anhand von Bewertungsmaßstäben eingeschätzt werden. Die Würdigung ist nur mit geeigneten Maßstäben möglich, die nicht „Äpfel mit Birnen vergleichen“, und zudem einen Bezug zu Normen herstellen, die auf alle Unternehmen anwendbar sind. Die (finale) Bewertung durch Dritte ermöglicht es dem Leser einzuschätzen, wie das Verhältnis von Einsatz zum Ergebnis ist, und liefert eine sinnvolle Steuerungsgröße für die Organisation. Soll die Nachhaltigkeitsperformance einer Organisation später rechtliche Konsequenzen nach sich zie-

hen, so bedarf es als Voraussetzung zwingend einer Bewertung dieser Performance, die relative Ergebnisebenen aufzeigt. Dadurch wird ein realistischer Vergleich möglich.

Kriterium 5: Vollständigkeit der Inhalte bei darstellbarem Aufwand für den Mittelstand

Dieses Kriterium fragt in erster Linie danach, ob alle wesentlichen Indikatoren abgedeckt sind. Mit Bezug auf Großunternehmen und Konzerne sollte der Berichtsrahmen zur konsistenten Darstellung der wesentlichen Indikatoren anleiten, damit die Berichte ihre Lesbarkeit behalten. Die Geschäftsrisiken des Unternehmens sollten nicht der alleinige Bezugsrahmen für die Bestimmung der wesentlichen Berichtsinhalte sein. Die Wirkung der Unternehmensaktivitäten auf Stakeholder-Gruppen, ökologische Zusammenhänge und gesellschaftliche Anforderungen sind in die Wesentlichkeitsbestimmung einzubeziehen.

Dieses Kriterium wirft aber auch ein Scheinwerferlicht auf die Frage nach dem Aufwand der Berichterstattung. Speziell die mittelständischen Unternehmen, die ca. 98 Prozent aller Unternehmen ausmachen, berichten bislang noch nicht in großer Anzahl über ihre Nachhaltigkeitsleistung, obwohl es

durchaus berichtenswerte Leistungen gibt. Dieses Kriterium fragt also auch danach, ob das Rahmenwerk für Unternehmen geeignet ist, die nach europäischer Definition zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gerechnet werden. Für KMU ist es bedeutsam, dass der Aufwand für die Erstellung eines aussagekräftigen Nachhaltigkeitsberichts wirtschaftlich darstellbar ist und gegebenenfalls auch ohne teure Beratungsmandate zu leisten ist. Kurz gefasst fordert dieses Kriterium, über alle relevanten Nachhaltigkeitsbereiche zu berichten, ohne dass für den Konsumenten schwer lesbare „Telefonbücher“ erstellt werden.

Kriterium 6: Messbarkeit der Nachhaltigkeitsleistung

Gemäß der alten Managementweisheit „you can't manage what you don't measure“ muss auch die ökonomische Performance gemessen werden. Messbarkeit ist die Basis für einen Vergleich und für die schon zuvor eingeforderte Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung. Kritikern, die behaupten, es sei nicht möglich, solche komplexen Themenbereiche zu messen, seien drei Argumente vergegenwärtigt:

Erstens kommt es bei der öko-sozialen Leistung in dieser Entwicklungsphase nicht auf Kommastellen, sondern auf Größenordnungen an. Zum Vergleich sei auf die Entwicklung der Treibhausgasbilanzierung hingewiesen. Auch dort wird nach dem Prinzip der Wesentlichkeit bilanziert und es lassen sich sehr wohl Zahlen errechnen, die eine Größenordnung wiedergeben. Zweitens können Sachverhalte, die nicht sinnvoll in Zahlen abgebildet werden können, dennoch trennscharf abgestuft beschrieben werden; diese Abstufungen können dann quantitativ ausgedrückt werden. Und drittens können komplexe Sachverhalte, die nicht klar in mess- oder zählbaren Begriffen abgebildet werden können, auf Definitionen von Best- oder Good-Practice bezogen werden – damit ist Messbarkeit wieder möglich. Das Herstellen von Relationen ist eine aus der ursprünglichen Messung abgeleitete Operation, die das Verständnis der gemessenen Größe verbessert.

Die Berichtsangaben sollen einen Bezug der Ressourcenverbräuche zur Nachhaltigkeitsleistung und zu den Gesamtaktivitäten des Unternehmens herstellen, also sich z.B. auf gesellschaftliche Dimensionen und/oder auf die maßgeblichen Unternehmensmetriken beziehen (spezifische Kennzahlen wie CO₂-Emissionen/Wertschöpfung oder Anzahl Weiterbildungstage/Arbeitnehmer).

Kriterium 7: Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsleistung

Eine echte Vergleichbarkeit erfordert die Darstellung der Nachhaltigkeitsleistung in Bezug zum Geschäftsvolumen sowie in Bezug zur Beanspruchung von natürlichen und gesellschaftlichen Ressourcen. Mit absoluten Zahlen kann das substanzielle Niveau der Wahrnehmung der Unternehmensverantwortung nicht dargestellt werden. Allerdings existieren keine Normen, die als Maßstäbe dienen könnten, um relative Verhältnisse zwischen Unternehmen sichtbar zu machen. Wie könnte zum Beispiel die Situation in der Lieferkette universell messbar gemacht werden?

Ein Bezug auf Best- oder Good-Practices ist eine praktikable Alternative zu Normen, weil dadurch die relative Anstrengung eines Unternehmens sichtbar wird. Für eine hohe Vergleichbarkeit ist es erforderlich, dass die Leistungsdaten in einer kompakten Übersicht aufgelistet sind und somit leicht mit denen eines Wettbewerbsunternehmens verglichen werden können. Dagegen müssen der individuellen Ausgestaltung Grenzen gesetzt sein. Diese Forderung bezieht sich auf den öffentlich zugänglichen Standardbericht; was das Unternehmen zusätzlich im Marketing umsetzt, ist hiervon unberührt. Zum Vergleich kann an dieser Stelle wieder auf die Bilanzierung nach Handels- und Steuerrecht verwiesen werden, wo es Vorschriften und Grenzen der individuellen Gestaltung einer Bilanz gibt.

Zwar teilen alle der genannten Standards per se das Bestreben, die Nachhaltigkeitsberichte und -leistungen miteinander vergleichbar zu machen. Trotz Standardisierung sind aber heute die Nachhaltigkeitsberichte von zwei Unternehmen derselben Branche nicht unbedingt leicht vergleichbar. In einem demokratisch orientierten Wirtschaftsraum sollten aber die Nachhaltigkeitsberichte nicht nur Ratingspezialisten vorbehalten sein, sondern auch für Konsumenten und Laien vergleichbar.

Investoren und Vermögensverwalter beauftragen heute Ratingagenturen damit, eine Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen herzustellen. Dabei verwenden die Ratingagenturen unterschiedliche methodische Ansätze, was zu noch mehr Unübersichtlichkeit beim Vergleichen der Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen führt. Zudem sind die Rankings meist nur gegen Bezahlung zu haben und nicht öffentlich einsehbar. Damit ist die öffentliche Diskussion der Nachhaltigkeitsperformance einzelner Unternehmen oder Branchen

nur eingeschränkt möglich. Fazit: Ein Nachhaltigkeitsberichtsstandard sollte eine hohe und leicht zu bewerkstellende Vergleichbarkeit gewährleisten.

Kriterium 8: Verständlichkeit der berichteten Nachhaltigkeitsleistung

Dieses Kriterium geht eng einher mit dem Kriterium der Vergleichbarkeit. Es beschreibt die verständliche Darstellung der Nachhaltigkeitsleistungen in Form von klaren Definitionen der in Zahlen erfassten Sachverhalte oder der beschriebenen Angaben. Eine hohe Verständlichkeit eines Nachhaltigkeitsberichts wird insbesondere dadurch erreicht, dass es eine zusammenfassende, kompakte Gesamtdarstellung der Leistungsniveaus der einzelnen Indikatoren gibt. Grafische Darstellungsformen erleichtern das Erfassen und Verstehen und sind insbesondere wichtig für interessierte Laien, die weder die Expertise noch die Zeit haben, sich in die Berichtswerke umfassend zu vertiefen. Eine verständliche Aufbereitung der berichteten Sachverhalte ist sowohl für die Information der Öffentlichkeit in einem demokratischen Raum als auch für die Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen für Konsumenten erforderlich.

Kriterium 9: Legitimität der führenden Organisation

Alle Standards haben ihre Herkunftsgeschichte, idealerweise aus einem frei zugänglichen Multi-Stakeholder-Prozess. Hier ist zu prüfen, wie zugänglich und demokratisch die Herangehensweise der führenden Organisation des Standards ist und welche Legitimität sie folglich für sich beanspruchen kann. Gibt es ein Verfahren, wie das Rahmenwerk an neue Entwicklungen angepasst wird bzw. darüber, wer an Entwicklungsprozessen mitwirken darf? Sind die erforderlichen Dokumente frei zugänglich?

Die Zukunft der Unternehmensverantwortung

Die Diskussion um ethische Managementstandards ist letztlich die Frage nach dem Umfang und den Konsequenzen der Unternehmensverantwortung in unserer Gesellschaft. Heute heißen die Parameter der Unternehmensverantwortung in der Regel Wachstum, Return-on-Investment und maximale Profitabilität für weiteres Wachstum. Die Kosten dafür trägt aber zunächst die Allgemeinheit; sie sind in der Regel nicht in Produkte oder Dienstleistungen eingepreist. Die Pionier-Unternehmen der Nachhaltigkeit, die ihre Nachhaltigkeitsleistung zielgerichtet verbessern und

transparent berichten, akzeptieren dagegen eine Rechenschaftspflicht gegenüber ihren Anspruchsgruppen und der interessierten Öffentlichkeit. Dafür werden sie vom Gesetzgeber aber bislang nicht belohnt. Die Marktteilnehmer beginnen jedoch immer stärker, diese Leistungen anzuerkennen. Die Forderung, dass Unternehmen, die ja das natürliche und gesellschaftliche Umfeld in erheblichem Umfang nutzen und verändern, dieses Umfeld auch verantwortlich mitgestalten sollten, setzt sich erkennbar durch. Dieses Thema ist virulent. Davon zeugt nicht nur eine Studie der Bertelsmann Stiftung aus 2012. Im Jahr 2013 beschäftigten sich sechs der zehn Kampagnen von Campact, einer Organisation der Zivilgesellschaft mit einer Reichweite von fast 1,5 Millionen Menschen, 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.

Die EU-Richtlinie 2014/95 bietet jetzt eine große Chance zur Weiterentwicklung unseres Wirtschaftssystems. Wollen wir Unternehmensverantwortung als freiwillige CSR verstehen, die nach wie vor den ökonomischen Interessen das Primat gibt oder begreifen wir den Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem wirklich als gleichrangig? Europa hat sich zum Ziel gesetzt, Vorreiter bei Klimaschutz und Nachhaltigkeit zu sein. Das ist nur möglich, wenn die Wirtschaft konstruktiv mitwirkt. Der erste Schritt ist eine aussagefähige Berichterstattung über die Wirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Gesellschaft und Natur. Damit wird die Grundlage für eine transparente Rechenschaft und die angemessene Übernahme von Verantwortung gelegt. So wie bei der Handels- und Steuerbilanz der individuellen Gestaltung Leitlinien gegeben wurden, sollten wir auch bei der öko-sozialen Bilanzierung einen glaubwürdigen, verbindlichen Standard erreichen.

M.A. Armin Hipper ist Beauftragter für Umwelt- und Energiemanagement in einem mittelständischen Industrieunternehmen. Als zertifizierter Gemeinwohl-Ökonomie-Berater und Schulungspartner des deutschen Nachhaltigkeitskodex ist er zudem beratend im Mittelstand aktiv.

Dipl. Bw./Dipl. Psych. Gerd Hofielen ist Mitglied im Vorstand von Unternehmensgrün. Als Berater für Unternehmensethik arbeitet er mit Unternehmen an der Transformation von Geschäftsmodellen und -prozessen.