

## Nachhaltigkeitsmanagement im Spiegel der Berichterstattung

# Gehemmte Leselust bei Nachhaltigkeitsberichten

Unternehmen sehen sich zunehmend mit der Frage konfrontiert, wie sie sich zu nachhaltiger Entwicklung positionieren. Doch Nachhaltigkeitsberichte zu veröffentlichen, ohne das Terrain, etwaige Hindernisse oder den eigenen Standpunkt zu kennen, birgt die Gefahr, gegen den nächsten Baum zu laufen.

Von Jan Uwe Lieback, Susanne Moosmann und Yulia Felker

**K**onzepte der „nachhaltigen Entwicklung“ oder der „Corporate Social Responsibility“ werden für Unternehmen zunehmend attraktiv. Es wird immer deutlicher, dass sie zur Sicherung der eigenen Existenz beitragen. Zudem sind diese Themen seit der Krise verstärkt im öffentlichen Diskurs. Die Gesellschaft fordert mehr Transparenz von der Wirtschaft – auch in der Berichterstattung. Unternehmen, die sich dem verschließen, riskieren Imageschäden und Legitimationsverlust.

Nachhaltigkeitsberichte erscheinen häufig wie aneinandergereihte Informationen zu Projekten, Initiativen und Fakten. Die oft unstrukturierte Flut an (Teil-)Informationen erschlägt die Leser(innen) und macht wenig Lust weiterzulesen. Zwar kommen meist alle von der GRI (Global Reporting Initiative) vorgeschlagenen Inhalte vor, jedoch zu welchem Zweck? Oft haben diese Berichte die Anmutung von Werbung oder Imagepflege. Und eben das wäre genau nicht nachhaltig oder sozial verantwortlich, betrachtet man allein die Ressourcen für die Drucklegung oder Veröffentlichung.

Welche Anforderung sollte ein guter Nachhaltigkeits- oder CSR-Bericht mindestens erfüllen? Von besonderer Bedeutung ist die kompakte Präsentation konkreter Inhalte: Wird gleich am Anfang erläutert, welche Aspekte für das Unternehmen die größte Relevanz besitzen und woher diese Einschätzung kommt? Wird der aktuelle Stand analysiert und die Strategie zur Entwicklung im Bericht systematisch abgehandelt?

Ein guter Einstieg ist die übersichtliche Darstellung der Strategie, die im Unternehmen verfolgt wird: Warum strebt das Unternehmen danach, sich nachhaltig zu entwickeln? Welche Aspekte der nachhaltigen Entwicklung oder der sozialen Verantwortung werden derzeit als wesentlich eingestuft und warum?

Solche Informationen verdeutlichen die Relevanz für die Berichtenden und machen neugierig auf die Antworten. Auch sind diese Fakten die Voraussetzung für die kontinuierliche Verbesserung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung und las-

sen erkennen, ob die Berichtenden es mit der nachhaltigen Entwicklung wirklich ernst meinen.

Allein der Umfang eines Berichtes bedeutet noch keine Transparenz – viele bunte Bilder lenken eher davon ab, was durch das Verhalten eines Unternehmens eingelöst wird oder werden kann. Darauf reagieren Verbraucher(innen) – verständlicherweise – misstrauisch. Analysen und Rankings von Unternehmen oder ihrer Berichterstattung als vertrauensbildende Maßnahme liegen daher im Trend. Beurteilungssysteme und Zertifizierungen mit entsprechender Logovergabe haben Konjunktur.

Analysen weisen je nach Herkunft und Interesse der beurteilenden Institution in der Regel einen Schwerpunkt auf. Aspekte außerhalb dieses Schwerpunktes werden oft gar nicht oder nur am Rande behandelt. Das betrifft insbesondere wirtschaftliche Aspekte, obwohl die ökonomische Entwicklung eine der drei gleichberechtigten Säulen der nachhaltigen Entwicklung ist.

### Nachhaltigkeit als Zustand?

Oft ist in Veröffentlichungen von Nachhaltigkeit und nicht von nachhaltiger Entwicklung die Rede. Gibt es so etwas wie Nachhaltigkeit als Zustand einer Organisation überhaupt? Bevor sich die Frage stellt, wie die Nachhaltigkeitsleistung einer Organisation zu bewerten ist, muss definiert werden, was genau es zu bewerten gilt.

Wer behauptet, nachhaltig zu sein, müsste ungezählte Parameter dieser Welt genau kennen, was allein schon unmöglich erscheint. Zudem ist diesem Sein immer ein Einwirken auf die Umgebung inhärent. Dieses Einwirken verändert aber die Umwelt sofort – was wiederum eine (wenn gegebenenfalls auch kleine) Veränderung des eigenen Zustandes erfordert, um, bezogen auf die selbst geschaffene neue Situation, wieder nachhaltig zu sein. Ein solch stationärer Zustand, der ein Gleichgewicht voraussetzt, ist also nicht denkbar.

Nachhaltigkeit ist kein Fakt sondern ein zukunftsorientiertes Entwicklungskonzept, beispielsweise für Organisationen, und beruht auf gleichzeitigem Betrachten, Berücksichtigen und Optimieren vieler Einflüsse. Sie ist immer als Prozess oder Weg zu verstehen – als Weg, der niemals endet. Besser ist es daher, von nachhaltiger Entwicklung zu sprechen.

### Systematische Steuerung – der Demingkreis

Gerade die umfassende Betrachtung der Bestandteile nachhaltiger Entwicklung macht das Konzept sowohl für Unterneh-

men als auch für ihr Umfeld attraktiv. Unternehmen haben bereits ausgeklügelte Systeme, um einen der Bestandteile der nachhaltigen Entwicklung, die wirtschaftlich nachhaltige Entwicklung, zu planen, zu kontrollieren und zu steuern – das Finanzmanagement. Wie steht es aber mit den anderen Bestandteilen, der ökologischen und sozialen Entwicklung? Wie könnte für diese eine geeignete Steuerung aussehen?

Für Themen wie Qualität, Umweltschutz oder Sicherheit und Gesundheit existieren mit den sogenannten Managementsystemen (wie beispielsweise ISO 9001, 14001 und OHSAS 18001) seit längerem Konzepte, die das systematische Entwickeln der Unternehmensleistung dieser „nicht finanziellen Aufgaben“, vom Ist zum erwünschten (oder gesetzlich vorgeschriebenen) Soll steuern sollen. Es liegt also nahe, dieses Steuerungskonzept auch zur Kontrolle einer nachhaltigen Entwicklung für die nicht finanziellen Leistungsbereiche zu verwenden und auch diese mithilfe eines Managementsystems kontinuierlich zur verbessern.

Dem Steuerungskonzept zugrunde liegt der sogenannte „Demingkreis“ oder „PDCA-Zyklus“ (Deming 1982, Shewhart 1986). Er ist Basis aller Managementsysteme und beschreibt, wie Organisationen lernen oder effizient lernen könnten. Nach diesem Konzept ist das Erfassen und anschließende Beschreiben und Bewerten einer gegebenen Ist-Situation der Beginn eines sich selbst unterhaltenden und selbst steuernden Prozesses, der zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Prozessleistung führt – hier der nachhaltigen Entwicklung. Für das parallele Verfolgen und kontinuierliche Verbessern der vielfältigen Bestandteile einer nachhaltigen Entwicklung bietet sich daher der PDCA-Zyklus an (Plan, Do, Check, Act), da hier alle zu behandelnden Aspekte eingebracht werden können.

## Nachhaltigkeitsleistungen zertifizieren?

Unternehmen haben begonnen, ihre nachhaltige Entwicklung mithilfe dieser Systematik kontinuierlich zu verbessern und fragen sich nun, wie nachhaltig sie bereits wirtschaften. Sie wollen wissen, wo sie im Wettbewerbsumfeld stehen und ob sie auch in der Betrachtung von außen – aus der Sicht ihrer Stakeholder – Fortschritte machen. Andere möchten ihr diesbezügliches Engagement für ihre Öffentlichkeitsarbeit oder Marketingkommunikation nutzen.

Oft wird erwogen, das Engagement glaubwürdig nachzuweisen, indem eine Zertifizierung durchgeführt wird, wie etwa die als qualitätsgesteuertes Unternehmen nach ISO 9001 oder als umweltfreundliche Organisation nach ISO 14001. Eine Zertifizierung zum „nachhaltigen Unternehmen“ wäre das Einfachste, um sein Engagement gegenüber der Öffentlichkeit, seinen Geschäftspartnern oder anderen Stakeholdern unter Beweis zu stellen. Aber geht das? Kann man nachhaltige Entwicklung zertifizieren? Dass es Nachhaltigkeit als Zustand für Organisationen nicht geben kann und sie daher nicht zertifizierbar ist, wurde bereits erläutert. Wie sieht es aber mit einer Zertifizierung der nachhaltigen Entwicklung aus?

Eine Zertifizierung ist das Prüfen und der Nachweis (Zertifikat) über die Erfüllung von Anforderungen. Sie setzt einen Satz konkreter Forderungen in einem Geltungsrahmen voraus, deren Erfüllung mit einem Zertifikat nachgewiesen werden kann. Bei ISO-Managementsystemen ist beispielsweise der Geltungsrahmen weltweit gültig, und die Forderungen der jeweiligen Norm sind klar formuliert.

Ein Qualitätsmanagement (QM) nach ISO 9001 erfordert zum Beispiel das Einrichten eines systematischen Vorgehens zur Erfüllung von Kund(inn)enforderungen. Dazu ist ein Management einzurichten, mit dem diese Forderungen erfasst, gemessen und kontinuierlich besser erfüllt werden können. Das in der Zertifizierung berücksichtigte Managementsystem ist dabei Mittel zum Zweck: Die Erfüllung der Kund(inn)enforderungen und deren kontinuierliche Verbesserung ist letztlich die Forderung, gegen die gemessen wird.

Ähnliches gilt für das Umweltmanagement (UM) oder die Arbeitssicherheit (AS). Möglichst wenige Unfälle oder eine geringe Verschmutzung sind hier die gesetzlichen Vorgaben oder das Ideal, nach dem gemessen wird. Wieder ist das Managementsystem probates Mittel, um kein Gesetz zu vergessen und die Umwelt- oder Sicherheitsleistung kontinuierlich zu verbessern.

Diese Beispiele beziehen sich alle auf ein absolutes Soll, gegen welches das Ist der Anwender(innen) gemessen und bei Erfüllung von Mindestkriterien zertifiziert werden kann. Für das QM stellen die Kund(inn)enforderungen die Messlatte dar, beim Umweltmanagement die gesetzlichen Forderungen oder international anerkannte Grenzwerte und beim Sicherheitsmanagement die (geringe) Unfallhäufigkeit und die gute Gesundheit der Mitarbeiter(innen). Will man nun nachhaltige Entwicklung zertifizieren, was ist dafür das international anerkannte Soll?

Nähern wir uns dieser Frage mittels des Definitionskanons der Brundtlandkommission: Was sind die „Bedürfnisse heutiger Generationen“? Wie könnten diese weltweit befriedigt werden? Und was ist mit den Bedürfnissen zukünftiger Generationen – wer könnte diese heute voraussehen? Auf diese Fragen haben wir keine Antworten. Auch den Definitionskanon von Herman Daly können wir nicht bedienen: Wir wissen nicht sicher, wie groß die dauerhafte Aufnahmefähigkeit der Natur für alle Schadstoffarten ist, damit wir deren Emissionen sicher begrenzen können.

Welche Entwicklung zu mehr Nachhaltigkeit führt, hängt zudem stark vom soziokulturellen Umfeld oder von der geografischen Lage ab – im Gegensatz zu Qualität, Umweltschutz oder Sicherheit.

Es wird deutlich, warum nachhaltige Entwicklung nicht zertifizierbar ist. Es fehlt die international anerkannte Messlatte – und eine andere kommt bei diesem Thema nicht infrage. Nur wenn ein internationaler Konsens darüber herstellbar wäre, was Nachhaltigkeit ist und wie man diese misst, wäre eine Zertifizierung denkbar. Davon ist die internationale Gemeinschaft aber weit entfernt. Das zeigen die Diskussionen zu den Inhalten der ISO 26000, viele erfolglose Einigungsversuche auf den Klimaschutz und andere international verhandelte Themen. →

Daher gibt es derzeit keinen international verbindlichen Maßstab für ein Soll. Das Zertifizieren nachhaltiger Entwicklung ist also genauso wenig möglich, wie das Zertifizieren von Nachhaltigkeit (BMAS 2011).

### GUTcert-NachhaltigkeitsCheck

Bereits 2007 startete die GUTcert ein Forschungsprojekt mit der Idee, die Anforderungen der verschiedenen internationalen Akteure im Bereich nachhaltiger Entwicklung zu analysieren. Alle Indikatoren zur Bewertung nachhaltiger Entwicklung wurden extrahiert und zu einem verfeinerten Bewertungsinstrument neu zusammengestellt: Dem GUTcert-Nachhaltigkeits-Check, der seither kontinuierlich aktualisiert wird.

Bewertungsbasis des Checks ist ein umfassender Fragenkatalog, nach dem jeder Indikator zweidimensional abgefragt wird:

einerseits auf seine prinzipielle Berücksichtigung und andererseits auf die Aktivitäten zur kontinuierlichen Verbesserung hin. Das Ergebnis kann grafisch ausgewertet werden, um Ergebnisse optisch verdichtet zu vermitteln.

Der Satz an Indikatoren dient Unternehmen dazu, ihren Standort im Terrain der nachhaltigen Entwicklung zu bestimmen. Prüft man gegen diesen Katalog aus 81 Indikatoren, ob alle Themen vollständig behandelt sind, und ermittelt dabei nach dem PDCA-Zyklus, wie intensiv diese bereits bearbeitet werden, kann mühelos der eigene Standpunkt bestimmt und stetig aktualisiert werden. Ein Benchmark im zeitlichen Verlauf und mit der Branche wird möglich. Üblicherweise werden die Informationen dazu in einem Assessment gewonnen. Das Ergebnis dient zudem als solide Grundlage für das Vorbereiten eines Nachhaltigkeitsberichtes.

Die GUTcert nimmt mit dem Check auch Nachhaltigkeitsberichte selbst unter die Lupe:

- Greifen die Berichte die heute international interessierenden Themen vollständig auf?
- Falls nicht, begründen sie, warum sie sich beschränken?
- Welche Indikatoren halten Unternehmen in ihrem Fall für die wichtigsten?
- Werden die Indikatoren nur erwähnt oder werden dazu Ziele genannt, Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung und Programme zur Kontrolle der Umsetzung?

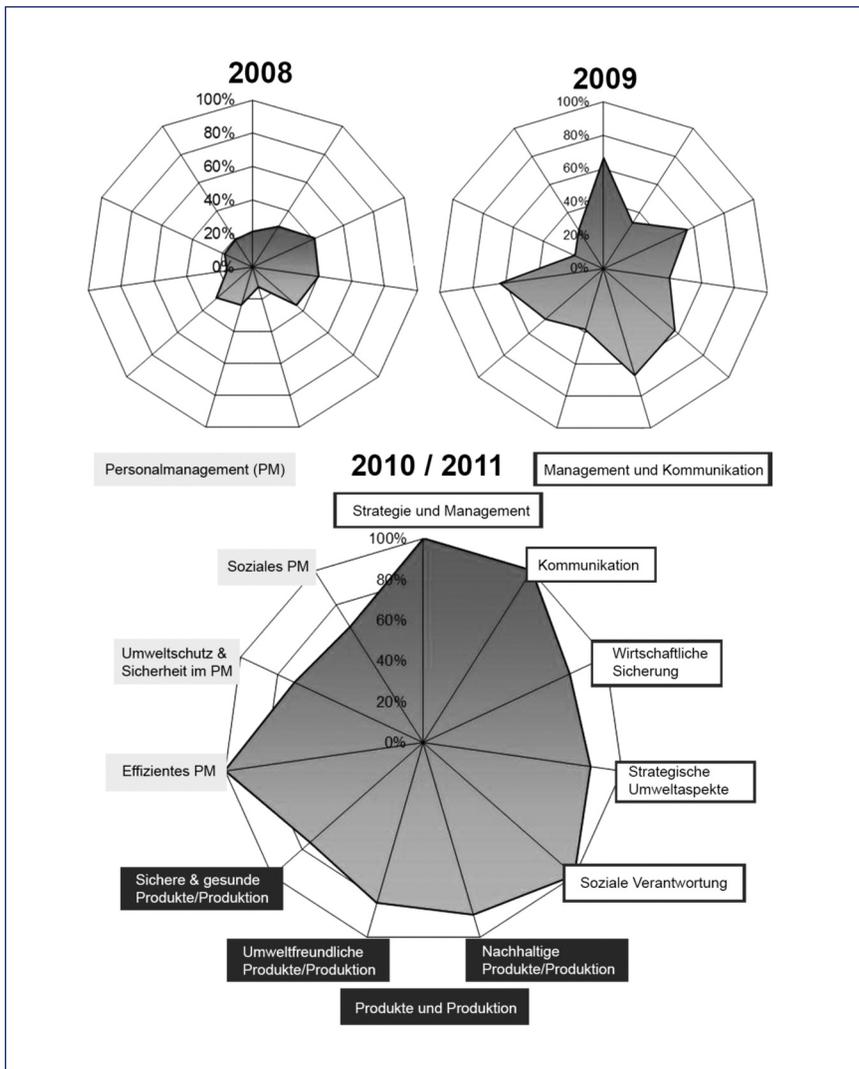
In einer groß angelegten Studie wurden von der GUTcert jetzt die CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte von 27 Unternehmen auf die vollständige Berücksichtigung dieser Indikatoren für eine nachhaltige Entwicklung untersucht.

Dabei wurde auch der Indikatumfang anderer Prüfsysteme mit der Sammlung des GUTcert-NachhaltigkeitsChecks verglichen. Es stellte sich heraus, dass, neben den Anforderungen der ISO 26000 und dem GRI-Index der Umfang des Testsystems zum IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte den GUTcert-Ansatz am ehesten widerspiegelt.

### Bewertungsbasis und erste Implikationen

Im Gegensatz zum IÖW/future-Ranking bewertet die GUTcert-Studie nicht die Berichte an sich, sondern die in den Berichten kommunizierte Leistung der Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung. Die Ergebnisse der Studie sind also

Abbildung 1: Entwicklung der CSR-Leistung der Telekom anhand der Berichte der Jahre 2008, 2009 und 2010/11



Quelle: Eigene Darstellung

Abbild der nachhaltigen Entwicklung ausgewählter Unternehmen – oder besser: wie es sich anhand der Berichte darstellt. Insbesondere wurden die Aussagen daraufhin analysiert, ob aus ihnen ein Konzept zur kontinuierlichen Verbesserung der nachhaltigen Entwicklung hervorgeht. Es ist zu wünschen, dass das nach außen präsentierte Bild innen auch wirklich gelebt wird.

Beim Vergleich der GUTcert-Ergebnisse mit den anderen Veröffentlichungen der Unternehmen wie Pressemitteilungen, Internetauftritten und Produktinformationen gewannen wir allerdings den Eindruck, dass unsere Schlussfolgerungen zur gelebten Unternehmenspraxis bei den Großen im DAX zu einer eher zu guten Bewertung führt. Deren Außendarstellung wird seit Jahren mit umfangreichen Mitteln professionell gestaltet: Abteilungen mit mehreren Mitarbeiter(inne)n beschäftigen sich mit der Stakeholderkommunikation und überarbeiten die Berichte kontinuierlich. Das ist bei der Telekom gut nachzuvollziehen, deren Aktivitäten wir über viele Jahre und drei Berichte begleitet haben.

Mittlere und kleine Unternehmen verkaufen sich dagegen eher unter Wert und sind mit ihrer nachhaltigen Entwicklung oft viel weiter, als sie in ihren Berichten offenbaren.

Der tatsächliche Umfang der berücksichtigten Indikatoren und der Stand der Verankerung eines Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen kann natürlich nur im Rahmen einer ausführlichen Vor-Ort-Prüfung in direkter Auseinandersetzung beurteilt werden. Denn es ist möglich, das nicht beschriebene – aber praktizierte – Aspekte oder zu knapp formulierte oder unvollständige Aussagen in Berichten in der Praxis ganz anders gelebt werden. So wird nicht selten das Unternehmensbild viel schlechter gezeichnet als die Wirklichkeit ist, manchmal aber auch besser.

## Ziel und Aufbau der Studie

Intention der Studie war es, den Stand der nachhaltigen Entwicklung großer und mittelständischer Unternehmen verschiedener Branchen anhand deren Berichterstattung zu ermitteln und zu bewerten. Bei der Prüfung auf Vollständigkeit der Indikatoren wurden Stärken und Entwicklungspotenziale der Kandidaten und ihrer Kommunikation deutlich. Die Ergebnisse ermöglichten einen Vergleich innerhalb der Branchen und ein übergeordnetes Ranking bezüglich der Qualität der nachhaltigen Entwicklung oder aber der Kommunikation darüber.

Dabei wurde offensichtlich, wie herausragend die Bedeutung systematischer Managementstrukturen bei der Verfolgung eines nachhaltigen Entwicklungs-

wegs ist. Sie helfen, Strategien zu entwickeln und operative Ziele abzuleiten, deren Umsetzung zu planen und systematisch zu verfolgen.

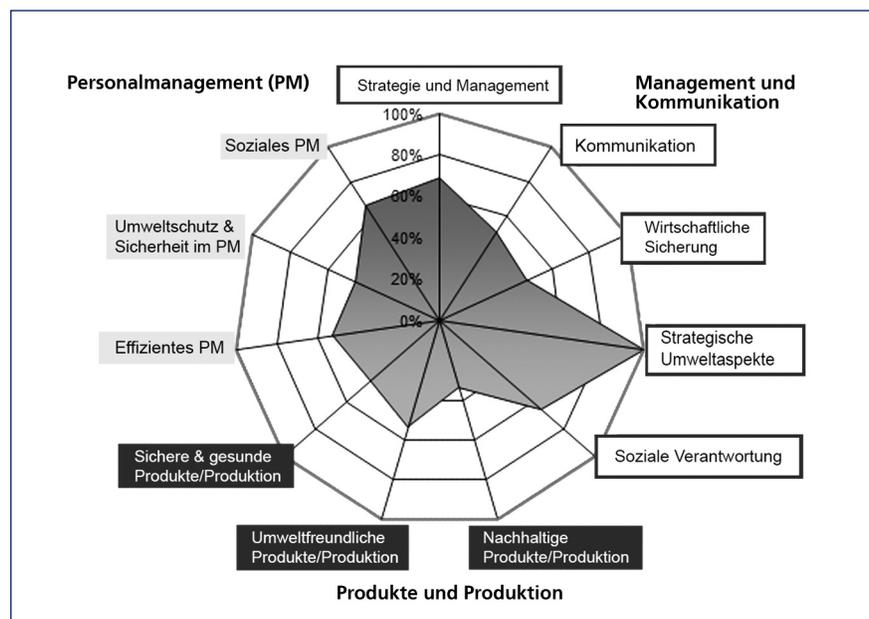
Ausgewählt wurden hauptsächlich Berichte von Unternehmen, die sich am IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2011 beteiligt hatten. Bewusst sollte der Vergleich zu dessen Ergebnissen aus dem Frühjahr 2012 gezogen werden, um parallel ein Benchmarking mit diesem regelmäßig durchgeführten und ständig weiterentwickelten Instrument zu ermöglichen.

## Unterschiede zum IÖW/future-Ranking

Das IÖW/future-Ranking bewertet Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte. Um die volle Punktzahl (fünf Punkte) bei jeder Frage der IÖW/future-Bewertung zu bekommen, muss ein Unternehmen nachweisen, dass seine Handlungen auf systematischer Basis beruhen, indem Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse der vergangenen drei Jahre vorgestellt werden. Wird die PDCA-Systematik unvollständig dargestellt, führt das nicht zu eindeutigen Abwertungen. Für drei von fünf Punkten sollen Anforderungen „weitgehend“ erfüllt werden, einen Punkt gibt es, wenn „die formulierten Anforderungen zum geringen Teil erfüllt werden“. Die IÖW/future-Bewertung erlaubt somit keine genaue Aussage, ab welcher Stufe des PDCA-Zyklus bei Nichterfüllung die Punktzahl verringert wird.

Die GUTcert bewertet mit ihrem NachhaltigkeitsCheck die nachhaltige Entwicklung der untersuchten Unternehmen anhand ihrer Kommunikation (dem Bericht). Die GUTcert-Stu- →

Abbildung 2: Abgleich der Forderungen des GUTcert-NachhaltigkeitsChecks (Außenlinie) mit denen des IÖW/future Rankings unter Berücksichtigung des PDCA-Zyklus



Quelle: Eigene Darstellung

die setzt konsequent auf die oben beschriebene Zweidimensionalität und folgt stringent dem berichteten Bearbeitungsstand der Indikatoren.

Unterschiede bestehen ferner in der Zahl und Auswahl der Indikatoren. Beispielsweise ist das IÖW/future-Ranking bei den Indikatoren wirtschaftliche Sicherung, Gestaltung nachhaltiger Produkte und Umweltschutz und beim Thema Sicherheit im Personalmanagement weniger ausgeprägt.

Bewertungsunterschiede zwischen dem IÖW/future-Ranking und der GUTcert-Studie werden noch deutlicher, vergleicht man die Konsequenz in der Anwendung des Prinzips der kontinuierlichen Verbesserung nach dem PDCA-Zyklus, die im IÖW/future-Ranking weniger ausgeprägt ist. Die mathematische Gegenüberstellung der abgefragten Kriterien beider Testsysteme ergibt eine inhaltliche Übereinstimmung der Anforderungen von circa 73 Prozent, unter Berücksichtigung eines Managementansatzes von nur circa 57 Prozent (Abbildung 2).

### Fragestellung und Bewertung

Zentrale Fragen der Studie waren: Wie weit ist die nachhaltige Entwicklung heute in Unternehmen anhand nachweisbarer Aktivitäten fortgeschritten? Neben einer numerischen Ermittlung werden die Ergebnisse für jedes Unternehmen in einem von der GUTcert entwickelten Nachhaltigkeitsradar vorgestellt. Damit lassen sich auf einen Blick Stärken, Potenziale und Unterschiede erkennen. Die Indikatoren gliedern sich in drei Bewertungsschwerpunkte:

■ **Management und Kommunikation**

Unter diesem Bewertungsschwerpunkt zusammengefasst sind die Leistungen der Unternehmen zu Nachhaltigkeitsstrategie und -management, zur Nachhaltigkeitskommunikation, der nachhaltigen wirtschaftlichen Sicherung des Unternehmens, der Umweltschutzstrategie und der sozialen Verantwortung. Diese fünf Indikatorgruppen enthalten zusammen 39 Indikatoren, auf die insgesamt 500 Punkte entfallen, die Hälfte der Gesamtbewertung. Allein die gelebte Nachhaltigkeitsstrategie

mit den zur Umsetzung bereitgestellten Ressourcen und dem dafür aufgestellten Managementprogramm machen davon 150 Punkte aus.

Berichte, in denen eine Nachhaltigkeitsstrategie vorgestellt wird, die offensichtlich Basis aller berichteten Aktivitäten ist, erhalten mit diesem einen Indikator bereits 25 Punkte. Von den untersuchten 27 Berichten erhielten hier 14 die volle Punktzahl.

■ **Produkt und Produktion**

Die Indikatoren dieses Bereichs stellen das Produkt und die Produktionsbedingungen in den Mittelpunkt. Wirtschaftlich effiziente, umweltfreundliche, sichere und gesunde Produkte und Produktionsbedingungen werden bewertet.

Die drei enthaltenen Untergruppen vereinen 25 Indikatoren, mit denen maximal 300 Punkte erzielt werden können. Interne Schwerpunkte sind die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Entwicklung neuer Produkte und die systematische Verankerung von Umweltaspekten bei der Planung von Gebäuden und Prozessen und bei der Nutzung und Entsorgung der Produkte. Sie betrachten die gesellschaftlichen Auswirkungen, die die Produkte oder die Produktnutzung haben.

■ **Personalmanagement**

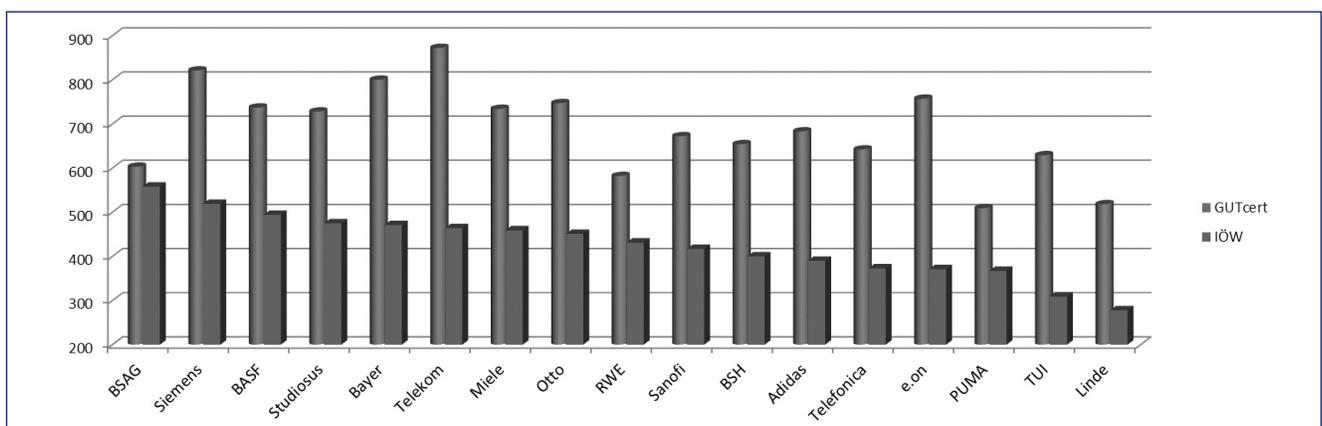
Dritter übergeordneter Bereich ist das Personalmanagement, in dem mit 17 Indikatoren die Effizienz, der Umweltschutz und die Sicherheit sowie die sozialen Aspekte der Personalwirtschaft mit insgesamt 200 Punkten bewertet werden.

In wieder drei Untergruppen finden sich Indikatoren unter anderem für die technische und soziale Sicherheit der Mitarbeiter(innen) zu Fragen der Gleichbehandlung, der Arbeitnehmer(innen)vertretung oder zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

### Ergebnisse

Oft spiegeln die Berichte Schwerpunkte des Unternehmensengagements wider, etwa wenn sich Siemens eingehender als andere Konzerne mit Korruptionsrisiken beschäftigt oder die Verkehrsbetriebe sich deutlicher als andere Konzerne mit ihren

Abbildung 3: Vergleich GUTcert-NachhaltigkeitsCheck und IÖW/future-Ranking



Quelle: Eigene Darstellung

Mitarbeiter(inne)n und dem demografischen Wandel auseinandersetzen.

Es ist legitim, die Darstellung zur nachhaltigen Entwicklung an der Unternehmensphilosophie auszurichten. Wichtig dabei ist es, auf Basis einer eingehenden Standortbestimmung in Kombination mit einer Stakeholderanalyse in Aktion zu treten und das Kerngeschäft dabei immer mit im Blick zu haben.

So liefert die französische Telefongesellschaft Orange eher einen Sozialbericht und unterstreicht damit die oft typische Ausrichtung französischer Unternehmen (Kmieciak 2011). Dagegen führt der Umweltschutz dort eher ein Schattendasein. Der deutsche Waschmaschinenhersteller Miele zeigt nur sehr schwache Aktivitäten im Bereich Sicherheit – sowohl was die Produkte als auch die Mitarbeiter(innen) betrifft – setzt dagegen aber einen Schwerpunkt im Bereich strategischen und produktbezogenen Umweltschutzes.

Gegensätzliche Ausprägungen zeigen die Aktivitäten des Sportartikelherstellers Adidas und des Gruppenreisenanbieters Studiosus: Während Adidas in allen CSR-Themen starke Aktivitäten zeigt, wird die Säule Wirtschaftlichkeit kaum verfolgt – eher ein CSR-, denn ein Nachhaltigkeitsbericht. Studiosus hingegen weist auf umfangreiche Aktivitäten in allen wirtschaftlichen Dimensionen hin, geht aber auf CSR-Themen wenig ein.

Der Bekleidungshersteller Vaude setzt nachhaltige Entwicklung noch mit Umweltschutz gleich und liefert eher einen (herorragenden) Umweltbericht, als eine insgesamt nachhaltige Entwicklung zu thematisieren. Allerdings erhält das Unternehmen 100 Prozent für seine Aktivitäten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Vollständigkeit der Berichte wird oft mit großem Aufwand erkaufte: Wenn auch internetbasiert, muss man sich bei der Telekom durch über 300 Seiten kämpfen, um einen kompletten Überblick zu erlangen. Bayer hingegen erreicht ein ähnlich gutes Ergebnis mit einem Bericht von gerade einmal 84 Seiten Umfang. Nachhaltigkeitsberichte müssen also nicht lang sein, um einen einigermaßen vollständigen Überblick zu geben.

Die wichtigste Indikatorgruppe für nachhaltige Entwicklung, Strategie und Management zeigt auch die stärkste Ausprägung. Nicht alle, aber doch viele Herausgeber von Berichten haben erkannt, dass damit die Grundlage für ein systematisches Herangehen gelegt wird. Besonders die erstplatzierten Unternehmen erreichen hier die volle Punktzahl. Sie wissen, worauf es ankommt.

Die wirtschaftliche Sicherung, die soziale Verantwortung und das Streben hin zu nachhaltigen Produkten werden in der Regel durchschnittlich mit gut über 60 Prozent berücksichtigt. Mit nur knapp über 50 Prozent finden dagegen die Indikatoren für sichere und gesunde Produktion und entsprechende Produkte nicht in allen Unternehmen die notwendige Beachtung.

## Vergleich zum IÖW/future-Ranking

Durch das Gewichten einzelner Kriterien, das intensive Bewerten des PDCA-Zyklus', die umfassende Beurteilung der wirt-

schaftlichen Sicherung – sowohl im Produktbereich wie auch im Bereich Personalmanagement – weichen die Ergebnisse der GUTcert-Studie von denen des IÖW/future-Rankings ab.

Die IÖW/future-Bewertung ist „umweltlastiger“. Die Beurteilung mittels GUTcert-NachhaltigkeitsCheck kommt daher den berichteten Aktivitäten von Telekom oder dem Energieunternehmen Eon entgegen, sind diese Unternehmen doch gerade in den Bereichen besonders aktiv, welche die IÖW/future-Bewertung weniger betrachtet.

Der nur geringe Unterschied zwischen IÖW/future- und GUTcert-Bewertung bei der Bremer Straßenbahn AG (BSAG) hat zwei Gründe: Die BSAG-Aktivitäten liegen einerseits genau im Bereich der Ausprägungen des IÖW/future-Rankings, zudem legt das IÖW/future-Testsystem weniger Gewicht auf das Verfolgen des PDCA-Zyklus'. Die gute Note trotz wenig ausgeprägtem PDCA-Zyklus' seitens der GUTcert ist der Tatsache geschuldet, dass die BSAG fast alle Indikatoren in ihrem Bericht aufgreift.

## Literatur

- Deming, W. E. (1982): Out of the Crisis. Massachusetts Institute of Technology.
- Shewhart, W. A., Deming, W. E. (1986): Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control, Dover Publications.
- Kmieciak, T. (2011): Comparison between France and Germany on extra financial practices. Diplomarbeit am Institut für Umweltmanagement der ESCP Europe, Campus Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2006): Stellungnahme zur Nichtzertifizierbarkeit der Norm ISO 26000 „Guidance on Social Responsibility“. Im Internet unter: [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/stellungnahme-spitzenverbände-iso-26000-csr.html](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/stellungnahme-spitzenverbände-iso-26000-csr.html).

## AUTOREN + KONTAKT

**Prof. Dr. Jan Uwe Lieback** ist Geschäftsführer der GUTcert, Umweltgutachter und Professor für Nachhaltigkeit an der ESCP Europe Paris, Campus Berlin.



**Susanne Moosmann** ist Projektleiterin und Assessorin im Bereich Nachhaltige Entwicklung der GUTcert.



**Yulia Felker** ist Mitarbeiterin und Assessorin im Bereich Nachhaltige Entwicklung der GUTcert.



GUT Zertifizierungsgesellschaft für Managementsysteme mbH, Umweltgutachter, Eichenstraße 3b, 12435 Berlin, Tel +49 30 2332021 - 0, E-Mail: [nachhaltigkeit@gut-cert.de](mailto:nachhaltigkeit@gut-cert.de), Internet: [www.gut-cert.de](http://www.gut-cert.de)