

## Soziale Aspekte der nachhaltigen Unternehmensführung

# Die brüchige Säule der Nachhaltigkeit

Über die inhaltliche Konkretisierung des Nachhaltigkeitsbegriffes besteht trotz seiner globalen Anwendung erhebliche Unsicherheit. Zur Messung der ökonomischen und ökologischen Seite von Nachhaltigkeit liegen Instrumentarien vor. Die Debatte um die soziale Seite ist demgegenüber diffuser und widersprüchlicher.

Von Bernd Wagner und Benjamin Henle

**N**achhaltigkeit ist ein vielfältig benutzter Begriff. Ebenso vielfältig wird er ausgelegt und inhaltlich gefüllt. Als breiter Konsens gilt der Bezug zur Definition im Brundtland-Bericht, der Berücksichtigung der Bedürfnisse zukünftiger Generationen, oder der Bezug zum forstwirtschaftlich geschichtlichen Hintergrund, also Nachhaltigkeit als langfristiger Substanzerhalt. Weitgehend akzeptiert ist auch die Kategorisierung anhand der triple bottom line. Damit sind die drei Säulen von Nachhaltigkeit, Ökonomie, Ökologie und Soziales, gemeint. (Brundtland Report 1987, Elkington 1994)

### Soziales Management als intuitives Handeln

Mit der ökonomischen Seite der Nachhaltigkeit, also der langfristigen Unternehmenssicherung, hat sich die moderne Betriebswirtschaftslehre seit ihrer Begründung in den 1920er und 1930er Jahren beschäftigt. Sie hat Methoden der Rechnungslegung, des Managements, des Controllings, der Bewertung und der Berichterstattung verfeinert sowie standardisiert. Grundregeln der ökonomischen Messung und Berichterstattung wurden zum Beispiel in der Steuergesetzgebung und dem Handelsgesetzbuch (HGB) rechtlich definiert. Heute beginnen sich internationale Standards der betriebswirtschaftlichen Rechnungslegung wie die United States Generally Accepted Accounting Principles, die International Accounting Standards oder die International Financial Reporting Standards weltweit durchzusetzen. Im ökologischen Bereich hat eine analoge Entwicklung in den 1990er Jahren eingesetzt. Die internationale Normenreihe zum Aufbau von Umweltmanagementsystemen (ISO 14000ff) und das EU-Öko-Audit (EMAS) haben mittlerweile länderübergreifend akzeptierte Standards zum Umweltmanagement definiert.

Im Hinblick auf die sozialen Aspekte von Nachhaltigkeit bestehen demgegenüber noch erhebliche Unsicherheiten. Nicht

dass es noch keine Erfahrungen gäbe zum Management, zur Messung und zum Controlling sozialer Aspekte, wie auch zur Berichterstattung hierüber. Große Unternehmer haben intuitiv die Dauerhaftigkeit ihres Unternehmens schon immer auf der sozialen Säule aufgebaut. Die Sozialstiftung des Handelsunternehmens der Fugger aus dem sechzehnten Jahrhundert ist heute noch funktionsfähig. Auch heute sind große Unternehmer nicht rein ökonomisch orientiert, sondern sorgen für ein soziales Gleichgewicht (manager magazin 7/06).

Ökonomische Aspekte werden also unternehmerisch längst nicht mehr nur intuitiv behandelt, sondern auch wissenschaftlich-analytisch durchdrungen und nach wie vor mit hoher Intensität bearbeitet. Und auch für ökologische Aspekte wurde ein breit angelegtes fundiertes Managementinstrumentarium in Praxis und Theorie entwickelt. Für die soziale Seite von Nachhaltigkeit trifft dies nur in eingeschränktem Maße zu. Nach wie vor gilt soziale Verantwortung des Unternehmens immer noch als soft gegenüber harten betriebswirtschaftlichen Fakten. Soziale Verantwortung gilt als etwas, das man sich leisten kann, wenn es dem Betrieb gut geht, also als Folge erfolgreichen Managements und nicht als Voraussetzung langfristiger, nachhaltiger Unternehmenssicherung. Nach dieser Auffassung müssen zunächst die betriebswirtschaftlichen Daten stimmen, dann erst kann man sich um soziale Fragen kümmern.

### Ökonomische Vorteile durch soziale Standards

Das Konzept der Nachhaltigkeit beruht demgegenüber auf dem Grundsatz, dass eine dauerhafte Existenzsicherung, volkswirtschaftlich wie einzelwirtschaftlich, nur über eine ausgeglichene Berücksichtigung aller drei Anforderungsbereiche, Ökonomie, Ökologie und Soziales, zu gewährleisten ist. Die Vernachlässigung auch nur einer dieser Säulen muss schon mittelfristig notwendig zum Zusammenbruch der Volkswirtschaft oder des Unternehmens führen. Im Hinblick auf die ökonomische Säule würde dem kaum jemand widersprechen. Für die ökologische Säule setzt sich das Bewusstsein allmählich durch, dass die Vernachlässigung von Umweltbelangen entweder über zu hohe Kosten, beispielsweise durch Materialverluste, Kosten für Abfall oder Energie, Emissionsrechte und Öko-Steuer, über sich verschärfende gesetzliche Auflagen oder über Reputationschäden ebenfalls Existenz bedrohend werden kann.

Für die Säule Soziales ist dieses Bewusstsein noch weniger verbreitet. Entsprechend gering ist auch die wissenschaftliche und unternehmenspraktische Aufmerksamkeit sowie die inhalt-

liche Auseinandersetzung mit dem Thema. So kommt es, dass sich Unternehmen zwar irgendwie sozial verhalten, dass dieses soziale Verhalten aber eher zufällig entsteht. Es entspringt eher dem Bauchgefühl oder zufälligen Moral- oder Gerechtigkeitsvorstellungen der Beteiligten als einem strategischen Managementkonzept.

In patriarchalen Unternehmen setzen sich dann die sozialen Standards des Patriarchen, meist unausgesprochen, irgendwie durch. In Management-Unternehmen wird dies schwieriger, da unterschiedliche soziale Standards im Führungskreis zusammenkommen und zu einem Konsens zusammengeführt werden müssen, der Konsens verbreitet und seine Umsetzung nach übereinstimmenden Maßstäben kontrolliert werden muss. Beispiele hierfür sind etwa Fragen der aktiven oder passiven Bestechung, der Lohngerechtigkeit, der Chancengleichheit, der sozialen Ansprüche an Lieferanten, der Kinderarbeit, der Gesetzeskonformität, der Integration von Mitarbeitern mit Behinderung und vieles andere.

### Unternehmensinterner Aufwand durch Ratings

Zugleich werden die öffentlichen Forderungen nach Transparenz des betrieblichen Sozial-Verhaltens und das Netz zu seiner öffentlichen Beobachtung und Kontrolle immer enger. Die Herausforderung für heutige Management-Unternehmen, die nicht nur der individuellen Intuition eines patriarchalen Unternehmers folgen, besteht also einerseits darin, einen internen Konsens darüber herzustellen, was mit sozialer Verantwortung für dieses Unternehmen gemeint ist. Dabei stellt sich die Frage, wie sich soziale Verantwortung nach einem eigenen unternehmensspezifischen Verständnis im Zielsystem der Unternehmensstrategie niederschlagen muss, um zur dauerhaften Existenzsicherung des Unternehmens beizutragen.

Andererseits werden die Unternehmen heute zugleich mit einer Fülle externer Anforderungen konfrontiert, die mehr Transparenz der sozialen Seite abfordern, darunter jeweils aber auch höchst Unterschiedliches verstehen können. Dies schlägt sich beispielsweise in erheblichen Unsicherheiten nieder, wie soziale Aspekte des Unternehmensgeschehens in der externen Berichterstattung wiedergegeben werden sollen. Divergierende Anforderungen an die externe Berichterstattung werden seitens unterschiedlichster Stakeholder erhoben, von staatlicher Seite, von Nichtregierungsorganisationen (NGOs), seitens der Medien, von Kommunen, von regionalen Interessengruppen oder Akkreditierungsgesellschaften.

Externe Anfragen im Hinblick auf Sozial-Standards des Unternehmens, auf diesbezügliche Managementkonzepte, Maßnahmenprogramme oder Indikatoren, kommen in jüngster Zeit verstärkt auch vom Kapitalmarkt, von Investoren, Finanzanalysten und Rating-Agenturen. Über den Kapitalmarkt gewinnen diese externen Anfragen eine neue Qualität und Dringlichkeit für die Unternehmen, die in ihrer Bedeutung noch unterschätzt wird. In einer Befragung von 495 Stakehol-

dern aus 58 Ländern kamen Pleon Kohtes Klewes bereits 2005 zu dem Ergebnis, dass Analysten und Investoren Nachhaltigkeitsberichte als nützliche Quelle für ihre Arbeit sehen, während von Mitarbeitern, Wissenschaftlern oder NGOs deren Bedeutung gerade für die Finanzwelt deutlich unterschätzt wird (Pleon Kohtes Klewes 2005).

Die Beantwortung derartiger nachhaltigkeitsorientierter Anfragen zieht neuerdings in großen Unternehmen einen erheblichen Arbeitsaufwand nach sich, um etwa Rating-Agenturen gerecht zu werden, die institutionellen Anlegern wie Kirchen, Versicherungen oder Pensionskassen zuarbeiten, oder eine Strukturierung von Nachhaltigkeitsportfolios zur Auflage von Sustainability Fonds aufbereiten. In börsennotierten Unternehmen sind heute ganze Stäbe im Einsatz, um Anfragen zum Nachhaltigkeitsrating oder zum Ranking ihres Nachhaltigkeitsberichtes zu bearbeiten, oder auch um den neuen Anforderungen des HGB zum Reporting über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren im Lagebericht gerecht zu werden. Durch die Änderungen der Paragraphen 289 und 315 des HGB sind Unternehmen seit 2005 verpflichtet, sogenannte Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPIs) in ihren Lagebericht zu integrieren (Deloitte 2008). Für die Finanzdienstleistungsbranche ergeben sich beispielsweise folgende SD-KPIs:

- Key Performance Indicator 1: Kreditrisiken und Chancenprüfung im Commercial beziehungsweise Investment Banking
- Key Performance Indicator 2: Kreditrisiken und Chancenprüfung im Retail Banking
- Key Performance Indicator 3: Integration von Nachhaltigkeits-Aspekten im Asset Management

Im Zusammenhang nachhaltigkeitsorientierter externer Anfragen muss zunehmend speziell auch über soziale Aspekte, über Sozial-Standards, über Social Performance oder über die Funktionsfähigkeit eines zugehörigen Managementsystems berichtet werden. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass diese Anforderungen und externen Kontrollmechanismen seitens des Gesetzgebers, aber vor allem Soziale des Kapitalmarktes, immer anspruchsvoller, kodifizierter und enghaschiger werden. Symptomatisch für dieses zunehmende Interesse stellt das Sustainable Business Institute (SBI) ein dynamisches Wachstum des Angebots nachhaltigkeitsorientierter Fonds fest. Waren nach dieser Recherche Ende 2006 noch 137 solcher Fonds mit einem Volumen von 18,2 Milliarden Euro in Europa zum Vertrieb zugelassen, so waren es zum 31. Dezember 2007 bereits 181 Fonds mit einem Gesamtwert von knapp 34 Milliarden Euro. Mit zunehmender Marktentwicklung werden ebenso die Rechercheaktivitäten der Agenturen, Analysten und Fondmanager auf die Unternehmen zukommen und umgekehrt (SBI 2008).

Im Zuge dieser Entwicklung hat auch die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) im Herbst 2007 ein Set von 25 sogenannten Key Performance Indicators (KPIs) veröffentlicht, um diesem steigenden Informationsbedarf seitens des Kapitalmarktes zu entsprechen und →

um insbesondere die Anforderungen von Investment Professionals an Unternehmensberichte bezüglich extra-finanzieller Leistungsindikatoren abzubilden. Die DVFA hat in diesem Zusammenhang interessierte Parteien um Kommentierung gebeten. Die Kommentierungsphase endete am 31. Januar 2008. Der von der DVFA entwickelte Indikatorenkatalog berücksichtigt neben allgemeinen Indikatoren auch sektorspezifische Nachhaltigkeitsaspekte. Die DVFA verweist in ihrem Entwurf darauf, dass mit diesen KPIs kein neues Reporting Schema initiiert werden soll, sondern dass es diese Indikatoren in bestehende Berichtsformate wie Quartals-, Geschäfts-, oder Nachhaltigkeits-Berichte zu integrieren gilt. Auch wenn es offenkundige Überschneidungen mit den Leistungsindikatoren der G3-Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) gibt, sind diese Gemeinsamkeiten bisher nicht explizit aufgeführt ([www.dvfa.de](http://www.dvfa.de)). Auf gesetzlicher Seite bereitet etwa die EU Standards, Richtlinien und gegebenenfalls auch eine Normierung für die Auditing und Berichterstattung zur sozialen Verantwortung von Unternehmen vor (Europäische Kommission 2001, Loew 2004, Bussler 2005).

## Unzählige Standards

Für die Unternehmen besteht das Problem dann auch weniger darin, dass es im Hinblick auf die sozialen Aspekte keine Anleitungen, Standards oder Regelungen gibt, wie dies auf der ökonomischen und der ökologische Seite der Fall ist. Sondern darin, dass es derer mittlerweile zu viele gibt. Es ist den Unternehmen heute kaum mehr möglich, die Vielzahl der unterschiedlichen nationalen und internationalen Sozial-Standards und Richtlinien, Indikatorensysteme und Berichterstattungs-normen, Akkreditierungs-, Rating- und Rankingverfahren zu verfolgen, geschweige denn, diesen in ihrer Unterschiedlichkeit im Zuge der sich häufenden externen Anfragen jeweils gerecht zu werden.

Es stellt sich deshalb die Frage, ob sich in der aktuellen heterogenen und diffusen Diskussion um die soziale Verantwortung von Unternehmen, um Messbarkeit und Berichterstattung, nicht allmählich ein gemeinsamer Kern herauschält, auf den sich die Unternehmen einstellen können und auf den sie als Richtschnur für die Formulierung interner Leitlinien wie auch für die externe Berichterstattung zurückgreifen können.

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen eines Projektes an der Universität Augsburg die wichtigsten internationalen Standards, Normen und Richtlinien, soweit sie sich auf soziale Aspekte von Nachhaltigkeit beziehen, gesichtet sowie auf Überschneidungen und Unterschiede geprüft (Henle / Wagner 2008). Zu den untersuchten Ansätzen zählen:

- Erklärungen und Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO 1998, Internationales Arbeitsamt 2001, Schall 2003)
  - Erklärungen, Initiativen und Normen der Vereinten Nationen (Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V. 2004, Strohscheidt 2005)
  - Leitsätze der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung für multinationale Unternehmen (OECD 2000, Heydenreich 2005)
  - Amnesty International Human Rights Principles for Companies (Amnesty International 1998)
  - Global Sullivan Principles ([www.thesullivanfoundation.org](http://www.thesullivanfoundation.org))
  - Social Accountability (SA) 8000 (Social Accountability International 2001)
  - AccountAbility (AA) 1000 ([www.econsense.de](http://www.econsense.de))
  - ISO 26000 Social Responsibility (SR) ([www.econsense.de](http://www.econsense.de), [www.iso.org](http://www.iso.org))
  - Equator Principles ([www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com), o.V. 2006)
  - Grünbuch der Europäischen Union (Europäische Kommission 2001)
  - Global Compact der Vereinten Nationen ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org))
- Speziell im Hinblick auf die externe Berichterstattung scheint sich mit Unterstützung des United Nations Environment Programme auf internationaler Ebene derzeit der Indikatorenkatalog der Global Reporting Initiative G3 durchzusetzen.
- Allein dieser GRI G3-Katalog enthält 80 Nachhaltigkeits-Indikatoren, davon 30 Sozial-Indikatoren zu Themen wie Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, betriebliche Sicherheits- und Gesundheitspolitik, Aus- und Weiterbildung, Chancengleichheit, Beschaffungspraktiken, Nicht-Diskriminierung, Vereinigungsfreiheit, Kinderarbeit, Zwangs- und Pflichtarbeit, Sicherheitsvorkehrungen, Rechte indigener Bevölkerungsgruppen, Korruption, Konformität mit Gesetzen, Produktverantwortung, sowie etwa 20 weitere branchenspezifische Sozial-Indikatoren (Global Reporting Initiative 2006). Diese Komplexität des G3-Anspruchs ist in der Alltagspraxis einzelner Unternehmen kaum zu bewältigen. Die Leitlinien können allerdings dazu dienen, alle relevanten sozialen Aspekte im Entscheidungsprozess der Themenwahl für eine Berichterstattung oder für Maßnahmenprogramme zu berücksichtigen. Entscheidend für eine unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten erfolgreiche Unternehmensentwicklung und somit auch -kommunikation ist letztlich ein kontinuierlicher und vorausschauender Stakeholderdialog. Bei der Auswahl geeigneter Themen für den Nachhaltigkeitsbericht sind diese Dialoge somit von höchster Bedeutung. Des Weiteren sind bei der Themenwahl regional- und länderspezifische Kriterien und Besonderheiten zu berücksichtigen.

## Zu komplexe Anforderungen für den Alltag

Weitere Anhaltspunkte für Berichtsinhalte liefern der Global Stakeholder Report 2005 oder der Kriterienkatalog von IÖW und future e.V. zur Beurteilung von Nachhaltigkeitsberichten (Pleon Kohtes Klewes 2005, Loew 2004 und 2005). Noch komplexer werden die Anforderungen bei zusätzlichen Anfragen etwa durch Rating-Agenturen, die sich zwar zunehmend auch an GRI G3 orientieren, diese aber immer wieder durch zusätzliche eigene Fragen ergänzen. Zu den auf Nachhaltigkeitsrating

spezialisierten Agenturen zählen im deutschsprachigen Raum derzeit EIRiS/imug aus Hannover, oekom mit Sitz in München, SAM in Zürich sowie SiRi/Scoris in Frankfurt. Unternehmen, die sich mit dem Anspruch sozialer Verantwortung und Berichterstattung ernsthaft auseinandersetzen, müssen oder wollen also nicht nur ihren eigenen, oft sehr unternehmensspezifischen sozialen Ansprüchen genügen. Sie werden auch immer häufiger mit den oben skizzierten externen Anforderungen aus unterschiedlichsten Richtungen konfrontiert.

## Soziale Kernthemen der Nachhaltigkeit

Im Zuge der oben genannten Analyse sozialer Aspekte in den wichtigsten Normen, Richtlinien, Standards sowie Rating- und Rankingverfahren konnten, wie zu vermuten, zahlreiche Gemeinsamkeiten und Überschneidungen festgestellt werden. Das heißt, es lässt sich ein Satz sozialer Kernthemen und -indikatoren, die in den unterschiedlichen Konzepten immer wieder auftauchen, abgrenzen. Ein Unternehmen, das nun mit diversifizierenden und wechselnden sozialen Anforderungen sowohl intern wie auch von außen rechnen muss, kann sich deshalb zunächst auf diesen Satz an Kernindikatoren konzentrieren. Es erfüllt damit zu einem wesentlichen Teil die Anforderungen der derzeit existierenden Standards und Verfahren. Für den Fall, dass sich dann einzelne dieser Ansprüche konkretisieren sollten, sei es als selbst auferlegte Konformität mit einzelnen Normen, sei es als ein von außen aufgezwungener Anspruch, etwa einer Rating-Agentur, muss dann nur noch die Differenz zu den Kernthemen zusätzlich erfüllt werden. Die breite Basis der be-

reits bewältigten Kernthemen muss dann nur noch durch die Spezifika der jeweils besonderen Anfrage ergänzt werden. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die sozialen Nachhaltigkeitsaspekte, die sich mit hohem Übereinstimmungsgrad in den aufgezählten Ansätzen wiederfinden.

Dieser in Abbildung 1 dargestellte Themenkatalog ist nach Stakeholdergruppen systematisiert. Er geht davon aus, dass soziale Anforderungen an ein Unternehmen nach den diversen sozialen Anspruchsgruppen, den Stakeholdern, gegliedert werden können. Dies erscheint naheliegend, ist jedoch in der Regel in den untersuchten Ansätzen so nicht zu finden, die sich nachzeitigem Entwicklungsstand meist eher noch als brainstormingartige Indikatoren-Sammlungen darstellen. Auch sind hier nur die wichtigsten und häufigsten Stakeholder-Gruppen genannt. Unternehmen können darüber hinaus mit sehr unternehmensspezifischen Interessengruppen wie beispielsweise lokalen Ethnien konfrontiert sein, und diese dann auch in ihren Programmen oder Berichterstattungen im Besonderen berücksichtigen.

Der vorgestellte Themenkatalog hat nicht den Charakter bereits konkret überprüfbarer und messbarer Indikatoren. Er grenzt zunächst die wesentlichen Themenbereiche ein, über die zu berichten ist. Unternehmen, die in den genannten Bereichen über Leitlinien, Programme, Management-, Prüf- und Berichtsverfahren verfügen, können davon ausgehen, einem Großteil externer Anfragen und Ansprüche begründet begegnen zu können und vorbereitet zu sein. Unternehmen können diesen Themenkatalog in eigener Verantwortung oder mithilfe internationaler Leitlinien in konkreten Einzelindikatoren nach Bedarf operationalisieren. Ein solcher allgemeiner Katalog ersetzt nicht die Verantwortung eines Unternehmens, sich mit den unternehmens- und situationsspezifischen Fragen sozialer Verantwortlichkeit auseinanderzusetzen. Er bietet jedoch ein Prüfraster, um festzustellen, ob im Rahmen der eigenen Unternehmenspolitik die wesentlichen Fragestellungen, Chancen und Möglichkeiten sozialer Nachhaltigkeit Berücksichtigung finden. Er ermöglicht darüber hinaus die Prüfung einer grundsätzlichen Konformität mit international gängigen Standards. Er erlaubt auch eine Schwachstellenanalyse mit dem Ziel, planvolle Maßnahmen-Programme nach Prioritäten für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufzusetzen. Insgesamt verweist der Katalog auf die Schwerpunktthemen, mit denen die Kernelemente der wichtigsten nationalen und internationalen Standards, Richtlinien, Rating- und Rankingverfahren zur Erfassung der sozialen Säule von Nachhaltigkeit umrissen sind.

Abbildung 1: Soziale Kernthemen der Nachhaltigkeit

<b>Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen</li> <li>• Chancengleichheit und Diversität</li> <li>• Attraktivität als Arbeitgeber und Bindung von Talenten</li> <li>• Work-life Balance und Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Arbeits- und Gesundheitsschutz (Ergonomie, Stress, Ernährung etc.)</li> <li>• Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>• Aus- und Weiterbildung (Humankapitalentwicklung)</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Zusatzleistungen zu staatlichen Sozialprogrammen</li> </ul>
<b>Aktionäre/ Eigentümer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung des langfristigen Unternehmenswertes</li> <li>• Vermeidung von Reputationsschäden</li> <li>• Minimierung von Risiken</li> <li>• Corporate Governance</li> </ul>
<b>Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Datenschutz</li> <li>• Produktverantwortung</li> </ul>
<b>Lieferanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferantenzufriedenheit</li> <li>• Lieferantenstandards</li> </ul>
<b>Gesellschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Philantropie / Corporate Citizenship</li> <li>• Social Value Added</li> <li>• Steuern und Subventionen</li> <li>• Einhaltung internationaler Standards</li> <li>• Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen</li> <li>• Stakeholderengagement</li> <li>• Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung</li> </ul>

Quelle: Henle / Wagner 2000



**Literatur**

Amnesty International (Hrsg.): Human Rights Principles For Companies, AI Index: ACT 70/01/98. Paris 1998. Z

Bussler, C.: Der EU-Konsultationsprozess zu Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. In: Bussler, C. / Fonari, A. (Hrsg.): Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen: Chancen und Grenzen. München 2005, S.43-52.

Brundtland Report 1987. Internet: [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland\\_report\\_1987\\_728.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm)

Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V. (Hrsg.): Normen der Vereinten Nationen für die Verantwortlichkeiten transnationaler Unternehmen und anderer Wirtschaftsunternehmen im Hinblick auf die Menschenrechte. Berlin 2004.

Deloitte: Best Practices bei SD-KPIs, Beispiele guter Berichterstattung zu "Sustainable Development Key Performance Indicators" (SD-KPIs) in Lageberichten. München 2008.

Econsense (Hrsg.): Berichterstattung – Ein Diskussionsbeitrag von econsense, Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft. Berlin 2003.

Elkington, J.: Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. In: California Management Review 36, 2/1994, S. 90-100.

Europäische Kommission (Hrsg.): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel 2001.

Global Reporting Initiative (Hrsg.): Sustainability Reporting Guidelines. 2006.

Henle, B. / Wagner, B. (Hrsg.): Nachhaltigkeit messen – Soziale Indikatoren für Finanzdienstleister. München 2008.

Heydenreich, C.: Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen – Ein wirksames Instrument zur Unternehmensregulierung? In: Bussler, C. / Fonari, A. (Hrsg.): Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen: Chancen und Grenzen. München 2005, S.15-28.

Internationales Arbeitsamt (Hrsg.): Dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik. Genf 2001.

International Labour Organization (Hrsg.): Erklärung der ILO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit und ihre Folgemaßnahmen. Genf 1998.

Loew, T. / Ankele, K. / Braun, S. / Clausen, J.: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Berlin 2004.

Loew, T. / Clausen, J. / Westermann, U.: Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland, Ergebnisse und Trends im Ranking 2005. Berlin 2005.

manager magazin: Interview mit Ian Davis, Weltchef McKinsey. 07/2006, S.102ff.

OECD (Hrsg.): Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Neufassung 2000.

o.V.: The „Equator Principles“ – A financial industry benchmark for determining, assessing and managing social & environmental risk in project financing, Juli 2006.

Pleon Kohtes Klewes GmbH (Hrsg.): Unternehmen Verantwortung: der Global Stakeholder Report 2005, die zweite weltweite Stakeholder-Befragung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Bonn 2005.

Schäfer, H. / Lindenmayer P.: Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating, Edition der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf 2004.

Schall, G.: Stellungnahme für den Ausschuss für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Anhörung am 5. November 2003 in Bonn zum Thema: „Kernarbeitsnormen und Sozialstandards“. Bonn 2003.

Social Accountability International (Hrsg.): Social Accountability 8000. New York 2001.

Strohscheidt, E.: Die „Normen der Vereinten Nationen für die Verantwortlichkeiten transnationaler Konzerne und anderer Wirtschaftsunternehmen im Hinblick auf die Menschenrechte“: Ein wirksames Instrument zur Steuerung der Globalisierung?. In: Bussler, C. / Fonari, A. (Hrsg.): Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen: Chancen und Grenzen. München 2005, S.53-66.

Sustainable Business Institute (SBI): Internet: <http://www.nachhaltiges-investment.org>, Stand März 2008.

**AUTOREN + KONTAKT**

**Dr. Bernd Wagner** ist Vorstand und Professor am Wissenschaftszentrum Umwelt (WZU) der Universität Augsburg. Wissenschaftszentrum Umwelt (WZU), Universität Augsburg, Universitätsstrasse 1a, D-86159 Augsburg, Tel.: +49 821 598 3561, E-Mail: [wagner@wzu.uni-augsburg.de](mailto:wagner@wzu.uni-augsburg.de), Internet: [www.wzu.uni-augsburg.de](http://www.wzu.uni-augsburg.de)

**Benjamin Henle** ist seit Juli 2007 bei der Landesbank Baden-Württemberg im Referat Nachhaltigkeit tätig.

Referat Nachhaltigkeit (2490/7 H), Landesbank Baden-Württemberg, 70144 Stuttgart. E-Mail: [benjamin.henle@LBBW.de](mailto:benjamin.henle@LBBW.de), Internet: [www.LBBW.de/nachhaltigkeit](http://www.LBBW.de/nachhaltigkeit)



# UNDISZIPLINIERT!

FORSCHUNG OHNE FACHGRENZEN

GAIA – ÖKOLOGISCHE PERSPEKTIVEN FÜR WISSENSCHAFT UND GESELLSCHAFT  
ist eine transdisziplinäre Zeitschrift für Wissenschaftler und  
Wissenschaftsinteressierte, die sich mit Hintergründen, Analysen  
und Lösungen von Umwelt- und Nachhaltigkeitsproblemen befassen.



Fordern Sie ein PROBE-ABO an! Infos unter [www.oekom.de/gaia](http://www.oekom.de/gaia)



ÖKOLOGISCHE PERSPEKTIVEN FÜR WISSENSCHAFT UND GESELLSCHAFT  
ECOLOGICAL PERSPECTIVES FOR SCIENCE AND SOCIETY  
1/2008

■ CONCEPTS OF RISK  
■ KLIMA UND WISSENSCHAFTSKULTUR  
■ TRANSGENIC CROPS AND BIODIVERSITY

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.