

Wissenschaftliche Schriften



Nachhaltigkeitsreporting - Fluch oder Segen?

Mengen / Hermann / Lischke / Schneider

Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften
Nr. 30 - 2019

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences

Nachhaltigkeitsreporting - Fluch oder Segen?

von

Prof. Dr. Andreas Mengen, Jannina Hermann M.Sc.,
Jennifer Lischke M.Sc., Katharina Schneider M.Sc.

Vollbeleg: Mengen, Andreas; Hermann, Jannina; Lischke, Jennifer; Schneider, Katharina:
Nachhaltigkeitsreporting – Fluch oder Segen, in: Wissenschaftliche Schriften
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz – University
of Applied Sciences, Nr. 30 – 2019.

Koblenz, Oktober 2019

ISSN 1868-3711

Alle Rechte vorbehalten.

©Professor Dr. Andreas Mengen, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences.
Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung der Autoren
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN

Mit der Herausgabe des „Wissenschaftlichen Schriften“ werden aktuelle Ergebnisse der Forschungstätigkeiten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften dokumentiert und sowohl in gedruckter als auch in elektronischer Form veröffentlicht.

Wissenschaftler, Praktiker und Studierende erhalten Einblick in die wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeit des Fachbereichs, die sich mit betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und wirtschaftsjuristischen Fragestellungen befasst. Eine anwendungsorientierte Forschung stellt dabei sicher, dass die Aufarbeitung vorhandenen Wissens und die Suche nach neuen Erkenntnissen von Gestaltungshinweisen für die Unternehmenspraxis begleitet werden.

Die Wissenschaftlichen Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Koblenz – Universität of Applied Sciences erscheinen mehrmals jährlich. Weitere Informationen unter www.hs-koblenz.de/wirtschaftswissenschaften.

Schriftenleitung

Anna Juliane Hoffmann M.Sc.
Stephanie May Dipl.-Volkswirtin
Prof. Dr. Andreas Mengen
Prof. Dr. Holger Philipps
Prof. Dr. Georg Schlichting

NACHHALTIGKEITSREPORTING

Durch die neue Pflicht einer „Nichtfinanziellen Erklärung“ müssen Kapitalgesellschaften, die u.a. mehr als 40 Mio. € Jahresumsatz erwirtschaften, ab 2017 über ihr Nachhaltigkeitsmanagement Bericht erstatten.

Der Gesetzgeber verfolgt damit das Ziel, nachhaltiges Management in den Fokus der externen und internen Stakeholder zu rücken und so das Thema zu befördern. Ist dies wieder eine weitere Berichtslast, die den Unternehmen aufgebürdet wird oder ergeben sich dadurch auch Chancen? Wie sieht ein gutes Nachhaltigkeitsreporting aus und welche Wirkungen kann es entfalten? Dieser Beitrag versucht hier Antworten und Empfehlungen zu geben.

INHALTSVERZEICHNIS

Wissenschaftliche Schriften	III
Nachhaltigkeitsreporting.....	IV
Inhaltsverzeichnis.....	V
Darstellungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung und Problemstellung.....	1
2 Nachhaltigkeitsreporting als Bestandteil des Nachhaltigkeitscontrolling.....	2
2.1 Ziele und Aufgaben des Nachhaltigkeitscontrolling	2
2.2 Grundlagen des Nachhaltigkeitsreporting	5
2.2.1 Rechtliche Basis der „Nichfinanziellen Erklärung“	5
2.2.2 Inhaltliche Anforderungen.....	7
3 Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsreporting	8
3.1 Konzepte für nachhaltiges Management	8
3.2 Reporting auf Basis des Deutschen Nachhaltigkeitskodex.....	11
3.3 Reporting auf Basis der Global Reporting Initiative	13
3.4 Nachhaltigkeitsreporting am Beispiel Deutsche Telekom AG	14
4. Expertenmeinungen zum Nachhaltigkeitsreporting	23
4.1 Reporting als reine Formalie	23
4.2 Reporting als Chance.....	23
4.2.1 Merkmale eines guten Nachhaltigkeitsreportings.....	23
4.2.2 Mögliche Wirkungen bei internen und externen Zielgruppen.....	24
Zusammenfassung	26
Literaturverzeichnis.....	27
Autorenportrait	31
Schriftenverzeichnis	33

DARSTELLUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Nachhaltigkeit: Triple-Bottom-Line-Ansatz/Drei-Säulen-Modell.....	3
Abb. 2: Formale Gestaltung der Nichtfinanziellen Erklärung.....	6
Abb. 3: Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung.....	7
Abb. 4: Sustainable Development Goals (SDG) der Agenda 2030.....	8
Abb. 5: Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeits Kodex (DNK).....	12
Abb. 6: Standards der Global Reporting Initiative (GRI).....	13
Abb. 7: Wesentlichkeitsmatrix der Deutschen Telekom.....	16
Abb. 8: CO2 Reduktionsziele und Zielerreichungsgrad.....	17
Abb. 9: Bezug zu den Social Development Goals (SDG) der Agenda 2030.....	18
Abb. 10: Produkte und Nachhaltigkeitswirkung.....	19
Abb. 11: Ökonomische Nachhaltigkeitskennzahlen und deren Entwicklung.....	20
Abb. 12: Ökologische Nachhaltigkeitskennzahlen und deren Entwicklung.....	21
Abb. 13: Soziale Nachhaltigkeitskennzahlen und deren Entwicklung.....	22

1 EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG

Durch die neue Pflicht einer „Nichtfinanziellen Erklärung“ müssen viele Unternehmen ab 2017 über ihr Nachhaltigkeitsmanagement Bericht erstatten. Der Gesetzgeber verfolgt damit das Ziel, nachhaltiges Management in den Fokus der externen und internen Stakeholder zu rücken und so das Thema zu befördern. Für Unternehmen, die nachhaltiges Management schon länger in der Praxis umsetzen, sollte dies keine unüberwindliche Hürde sein. Andere werden ggf. auf dem falschen Fuß erwischt und müssen sich nun erstmals mit dem Thema auseinandersetzen.

Dieser Beitrag will Antworten auf folgende Fragen geben:

- Was bedeutet Nachhaltigkeit für Unternehmen und welche Aufgaben fallen dem Nachhaltigkeitscontrolling zu?
- Auf welcher Basis hat das Nachhaltigkeitsreporting zu erfolgen?
- Welche Rahmenwerke existieren als „Vorlagen“ für nachhaltiges Management und Reporting?
- Wie sieht gutes Nachhaltigkeitsreporting in der Praxis aus?
- Was kann getan werden, um das verpflichtende Nachhaltigkeitsreporting nicht als Fluch, sondern als Segen zu gestalten?

Die Autoren haben dazu eine umfangreiche Literatur- und Unternehmenspraxisrecherche durchgeführt und die Ergebnisse in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt. Abgerundet werden die Ausführungen durch nichtrepräsentative Gespräche mit Unternehmensexperten für nachhaltiges Management und Reporting, aus denen erste Hinweise abgeleitet werden konnten.

2 NACHHALTIGKEITSREPORTING ALS BESTANDTEIL DES NACHHALTIGKEITSCONTROLLING

2.1 Ziele und Aufgaben des Nachhaltigkeitscontrolling

Der Begriff Lean Management entspringt dem Forschungsprojekt „International Motor Vehicle Program“ der Forscher Womack, Jones und Roos am MIT in Boston, U.S.A. (vgl. Bhasin/Burcher 2006, S. 57). Ein Vergleich der Produktionssysteme verschiedener Automobilhersteller führte zu der Erkenntnis, dass erhebliche Unterschiede im Produktionsprozess zwischen asiatischen und amerikanischen Herstellern bestehen. Als besonders effizientes Produktionssystem kristallisierte sich das sogenannte „Lean Management“ heraus, welches eine Zusammenführung aus Erfahrungen verschiedener Unternehmen darstellt. Diese Vorgehensweise etabliert sich als revolutionär, da die Grundlage nicht theoretischer Natur ist, sondern eine systematische Weiterentwicklung und Abstimmung von bereits in der Praxis eingesetzten Methoden (vgl. Gorecki/ Pautsch, 2014, S. 6). Nachhaltigkeit ist kein Modethema. Nachhaltigkeit steht nicht nur heute und morgen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft im Fokus, sondern schon vor rund 300 Jahren wurde das Prinzip der Nachhaltigkeit von Hans Carl von Carlowitz (1645-1714), Oberberghauptmann am kursächsischen Hof in Freiberg (vgl. Raschke, 2015, o. S.), schriftlich dokumentiert. Aufgrund einer anstehenden Rohstoffkrise (Verschärfung der Holzknappheit) formulierte Carlowitz im Jahr 1713 in seinem Werk ‚Sylvicultura oeconomica‘ (vgl. Colsman, 2016, S. 6), dass nur so viele Bäume gefällt werden sollen, wie auf natürliche Weise und in absehbarer Zeit wieder nachwachsen können (vgl. Raschke, 2015, o. S.). Letztlich basiert unser heutiges Verständnis von Nachhaltigkeit genau auf diesem Gedanken (vgl. Weber et al., 2012, S. 15).

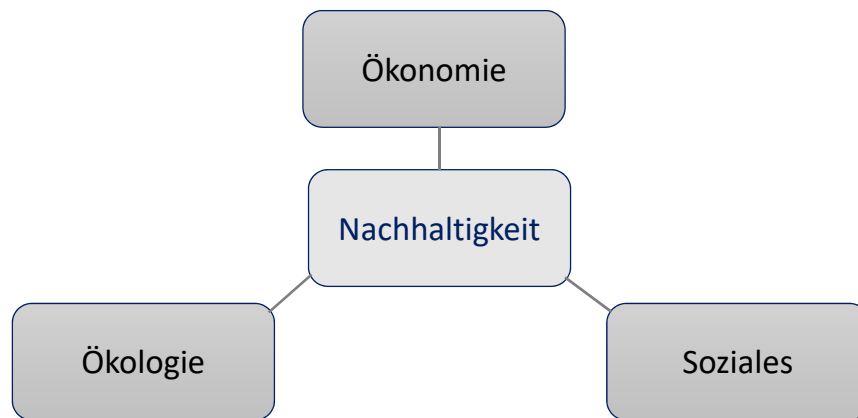
„Die weit verbreitete Nachhaltigkeitsdefinition der Vereinten Nationen entstammt der Brundtland-Kommission“

Eine verbreitete Definition des Begriffs Nachhaltigkeit der Vereinten Nationen entstammt der Brundtland-Kommission, benannt nach der Vorsitzenden der Konferenz aus dem Jahr 1987:

„Eine nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“ (Colsman, 2016, S. 7).

Das Drei-Säulen-Modell bzw. der Triple-Bottom-Line-Ansatz konkretisiert den Nachhaltigkeitsbegriff durch eine Aufspaltung in eine ökonomische, ökologische und soziale Dimension (vgl. Weber et al., 2012, S. 16).

Abb. 1: Nachhaltigkeit: Triple-Bottom-Line-Ansatz/Drei-Säulen-Modell



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Haderer (2017), o. S.

Demzufolge kann Nachhaltigkeit nur erreicht werden, wenn auf die Umsetzung und langfristige Erhaltung von allen drei Dimensionen geachtet wird. Die drei Dimensionen sind demnach gleich zu gewichten (vgl. Weber et al., 2012, S. 16). Die ökonomische Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Wirtschaft und zielt auf den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg ab, der nicht zugunsten kurzfristiger Erfolge geopfert werden darf. Letztlich geht es um die dauerhafte Gewinnerzielung als Existenzsicherung marktwirtschaftlich orientierter Unternehmen (vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 8). Die ökologische Nachhaltigkeit ist die bekannteste Dimension in der Öffentlichkeit. Das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit ist, den „[...] Raubbau an der Natur zu vermeiden.“ (Haderer, 2017, o. S.). Es sollen nur so viele Ressourcen verwendet werden, wie die Natur wieder regenerieren kann. Die soziale Nachhaltigkeit hingegen bezieht sich auf Konflikte in der Gesellschaft. Diese sollten bestenfalls vermieden bzw. friedlich ausgetragen werden (vgl. Haderer, 2017, o. S.).

Für Unternehmen, die ihre Entscheidungen am Prinzip der Nachhaltigkeit ausrichten, steht meist die ökonomische Nachhaltigkeit im Vordergrund. Mit Blick auf z.B. Gesellschaft, Kunden und Mitarbeiter als wichtige Interessengruppen (Stakeholder), gibt es zudem eine Fülle von Berührungspunkten im Sinne der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit, denken wir z.B. an Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen auf das Konsumverhalten der Verbraucher („Wegwerfgesellschaft“) oder auch an das Unternehmensverhalten bei Tarifkonflikten.

So verstanden, kann das Management von Nachhaltigkeit in Unternehmen wie folgt umrissen werden:

„Nachhaltigkeitsmanagement beschreibt ein integriertes Managementkonzept zur ganzheitlichen Steuerung wirtschaftlicher, ökologischer und gesellschaftlich-sozialer Handlungsfelder“ (Hentze/Thies, 2015, S. 2) und beinhaltet die Integration von Instrumenten und Konzepten zur Einführung und Verbesserung der Triple-Bottom-Line in möglichst vielen Unternehmensbereichen (vgl. Nasca, o. J., o. S.), wobei der Aufbau, die

Organisation und die Prozesse unternehmensindividuell gestaltet werden (vgl. Frese/Colsmann, 2018, S. 29). Ziel des Nachhaltigkeitsmanagements ist es, mittels verschiedener Instrumente die Nachhaltigkeitsaspekte in einzelnen Unternehmensbereichen erfassen und steuern zu können (vgl. Frese/Colsmann, 2018, S. 27). Dabei steht nicht der kurzfristige monetäre Erfolg im Vordergrund, sondern es geht vielmehr um die Ausrichtung auf eine langfristige Wertentwicklung und Existenzsicherung (vgl. Frese/Colsmann, 2018, S. 26).

Nachhaltigkeitsmanagement als ein wesentlicher Teil der Corporate Social Responsibility (CSR) (vgl. Hauska & Partner GmbH, 2014, o. S.) beinhaltet verantwortungsvolles Handeln gegenüber der Gesellschaft, den Menschen und der Umwelt mit Schutz von natürlichen Ressourcen und Einsatz nachhaltiger Produktionsverfahren (vgl. Hentze/Thies, 2015, S. 4).

Die Adaption des klassischen Controllings als finanzorientierte Unternehmenssteuerung durch Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung auf andere Bereiche des Unternehmens z.B. in Form des Vertriebs- oder auch Logistik-Controllings hat sich längst durchgesetzt. Insofern verwundert es nicht, das Nachhaltigkeitsmanagement auch ein Nachhaltigkeitscontrolling als „[...] die konsequente Weiterentwicklung des klassischen Controllings [...]“ (Colsmann, 2016, S. 46) umfasst. Im Zuge des Nachhaltigkeitscontrollings wird die ökonomische Unternehmenssteuerung um ökologische und soziale Standards erweitert, um die Zielerreichung des Nachhaltigkeitsmanagements in allen 3 Dimensionen sicherzustellen. Das Nachhaltigkeitscontrolling ist demnach ein Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements und dient zu dessen Unterstützung (vgl. Nasca, o. J., o. S).

„Nachhaltigkeitsmanagement, -controlling und –reporting gehören zusammen“

Einen wesentlichen Bestandteil des Nachhaltigkeitscontrollings wiederum stellt das Nachhaltigkeitsreporting dar. Durch regelmäßige Berichterstattung nachhaltigkeitsorientierter Sachverhalte und Kennzahlen werden Istzustand und Zielerreichungsgrad des Nachhaltigkeitsmanagements transparent gemacht. Das Reporting ist unternehmensintern und –extern ausgerichtet. Kann das interne Reporting an die jeweiligen Bedürfnisse des Managements „beliebig“ angepasst werden, sollten die nach außen gerichteten Bestandteile an externe Vorgaben der Reportingstandards anknüpfen (Hentze, 2015, S. 246). Somit bilden das Nachhaltigkeitsreporting und das Nachhaltigkeitscontrolling „aufgrund ihrer Eigenschaften und der mit ihnen verbundenen Zielsetzungen eine natürliche Symbiose“ (Fifka, 2016, S. 83).

Besondere Aufmerksamkeit wird in diesem Beitrag der externen Nachhaltigkeitsberichterstattung gewidmet, da hier der Gesetzgeber vor kurzer Zeit verbindliche Vorgaben gemacht hat. Über eine „Nichtfinanzielle Erklärung“ sind Unternehmen verpflichtet, regelmäßig über ihr Nachhaltigkeitsmanagement zu berichten.

2.2 Grundlagen des Nachhaltigkeitsreporting

2.2.1 Rechtliche Basis der „Nichtfinanziellen Erklärung“

Nachhaltiges Management in Unternehmen wird von verschiedenen Stakeholdern in unterschiedlichen Ausmaßen nachgefragt oder sogar eingefordert. Dies können sein: der Staat, die Kunden, eine zunehmend nachhaltig orientierte Gesellschaft (vgl. Gollner, o. J., S. 4.), Kreditinstitute, gesellschaftliche Allianzen, Lieferanten (vgl. Schulz, 2015, o. S.), Konkurrenzunternehmen (vgl. Colman, 2016, S. 20 ff.) oder auch Führungskräfte und Mitarbeiter (vgl. Colman, 2016, S. 23 ff.). Auch die Digitalisierung (vgl. Krumbein, 2018, o. S.) oder der Klimawandel (vgl. Pufé, 2014, o. S.) können nachhaltiges Handeln in Unternehmen befördern. Die Antwort in Form eines Nachhaltigkeitsmanagements kann, je nach Unternehmensbereich und Branche, ganz unterschiedlich erfolgen. Die Bandbreite reicht von „ist für uns kein Thema“ über „wir halten gesetzliche Vorgaben ein“ bis hin zu „wir tun es umfassend und freiwillig z.B. aus Überzeugung“.

Der Staat hat derzeit (noch) nicht die Absicht, Unternehmen per Gesetz zu nachhaltigem Management zu verpflichten. Um aber einen Anreiz zu schaffen, fordert der Gesetzgeber von den Unternehmen jedoch mehr Transparenz ein. Unternehmen müssen öffentlich berichten, was im Bereich der Nachhaltigkeit getan wird. So soll die Relevanz des Themas erhöht und das Wissen der Stakeholder über das Engagement der Unternehmen verbessert werden. Letztlich will der Gesetzgeber über den Umweg der Stakeholder Druck auf die Unternehmen ausüben und sie so mehr oder weniger „freiwillig“ zu mehr Nachhaltigkeitsmanagement bewegen.

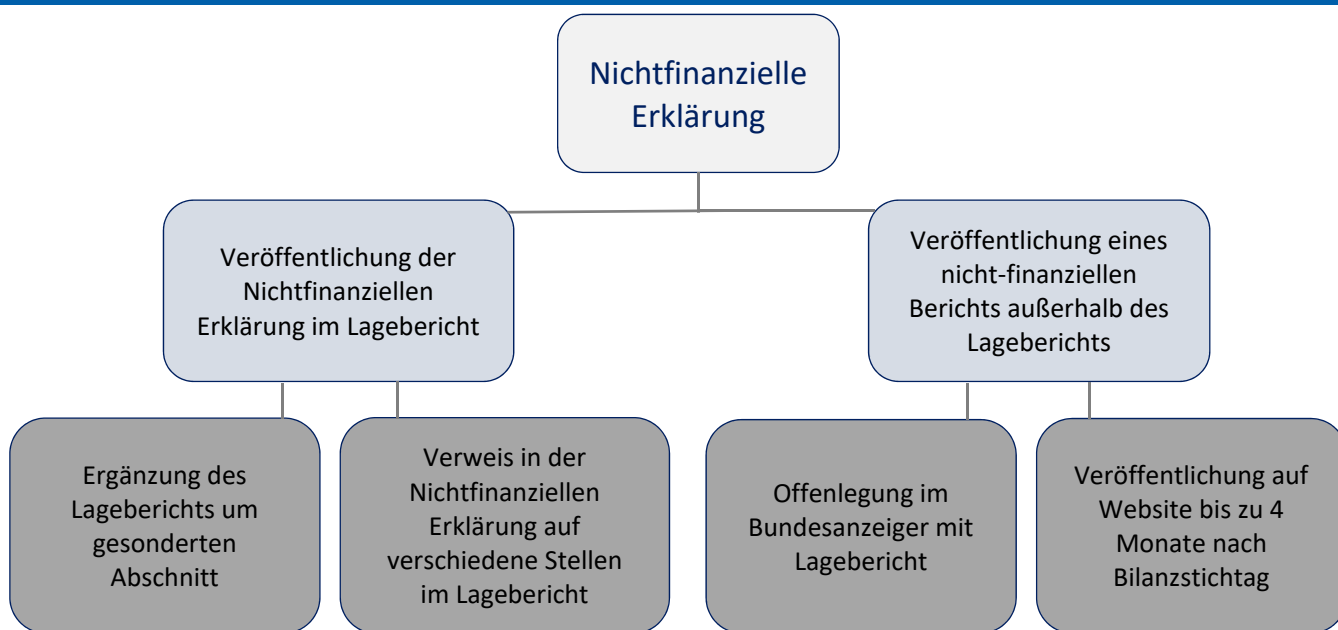
„Unternehmen sind zu einer Nichtfinanziellen Erklärung verpflichtet“

Das Europäische Parlament und die Mitgliedsstaaten der EU haben 2014 die „**CSR-Richtlinie**“ zur Erweiterung der Berichterstattung von großen kapitalmarktorientierten Unternehmen, Kreditinstituten, Finanzdienstleistungsinstituten und Versicherungsunternehmen verabschiedet (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, o. J., o. S.). In Deutschland wurde die Richtlinie, im Folgenden **Nichtfinanzielle Erklärung** genannt, in nationales Recht im Handelsgesetzbuch (HGB) und Aktienrecht für das Geschäftsjahr 2017 umgesetzt (vgl. CSR-Berichtspflicht, o. J., o. S.) und hat die Erhöhung der Transparenz über ökologische und soziale Aspekte in Unternehmen der EU zum Ziel (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, o. J., o. S.).

Im HGB wird die Pflicht zur Nichtfinanziellen Erklärung detailliert erläutert. Betroffen von der Berichtspflicht sind kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften mit im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Mitarbeitern, einer Bilanzsumme von mehr als 20 Mio. Euro und/oder einem Umsatz von mehr als 40 Mio. Euro (vgl. § 289b Abs. 1 HGB, CSR-Berichtspflicht, o. J., o. S.).

Befreit von der Erstellung einer Nichtfinanziellen Erklärung sind Unternehmen nur, wenn die Kapitalgesellschaft in den Konzernlagebericht eines Mutterunternehmens einbezogen ist (vgl. § 289b Abs. 2 S.1 HGB).

Abb. 2: Formale Gestaltung der Nichtfinanziellen Erklärung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an § 289b Abs. 3 HGB

Laut § 289 Abs. 3 HGB kann die formale Gestaltung der Nichtfinanziellen Erklärung auf verschiedene Weisen erfolgen, wie in Abbildung 2 veranschaulicht. Zum einen kann die Nichtfinanzielle Erklärung im Lagebericht des Konzerns veröffentlicht werden – entweder in einem gesonderten Abschnitt oder durch Verweise auf die Nichtfinanzielle Erklärung an verschiedenen Stellen des Lageberichts. Zum anderen kann die Nichtfinanzielle Erklärung außerhalb des Lageberichts veröffentlicht werden – als Offenlegung im Bundesanzeiger oder als Veröffentlichung auf der Website bis zu vier Monate nach dem Bilanzstichtag.

2.2.2 Inhaltliche Anforderungen

Die genauen Inhalte der Nichtfinanziellen Erklärung werden in § 289c Abs. 2 HGB sowie § 289f Abs. 2 S. 6 HGB definiert und gliedern sich in insgesamt sechs verschiedene Bereiche (vgl. dazu Abb.3).



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an § 289c Abs. 2 HGB; § 289f Abs. 2 S. 6 HGB

Unter den Aspekt der Umweltbelange fallen beispielsweise Angaben zu Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Luftverschmutzung, Energienutzung und Biodiversität (vgl. § 289c Abs. 2 S. 1 HGB). Der Aspekt der Arbeitnehmerbelange umfasst Angaben zur Geschlechtergleichstellung, Arbeitsbedingungen, Achtung der Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechte sowie der Sicherheit im Unternehmen (vgl. § 289c Abs. 2 S. 2 HGB). Der Aspekt der Sozialbelange beinhaltet den kommunalen und regionalen Dialog sowie die Sicherstellung des Schutzes und der Entwicklung lokaler Gemeinschaften (vgl. § 289c Abs. 2 S. 3 HGB). Unter dem Aspekt der Achtung der Menschenrechte wird die Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen verstanden (vgl. § 289c Abs. 2 S. 4 HGB). Weiterhin sind Angaben über Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung beinhaltet (vgl. § 289c Abs. 2 S. 5 HGB). Der Aspekt der Diversität umfasst Konzepte und Umsetzungen zu Themen wie Altersstruktur, Geschlecht und Bildungs- und Berufshintergrund innerhalb des Unternehmens (vgl. § 289f Abs. 2 S. 6 HGB).

Kann die Kapitalgesellschaft in der Nichtfinanziellen Erklärung hinsichtlich einer dieser Aspekte keine Aussage treffen, muss dies im Sinne eines ‚comply or explain‘ ausführlich begründet werden (vgl. Ernst & Young, 2016, S. 13).

3 AUSGESTALTUNG DES NACHHALTIGKEITSREPORTING

3.1 Konzepte für nachhaltiges Management

Wie zuvor dargelegt ist Nachhaltigkeit nicht nur ein generationenübergreifendes, sondern auch ein internationales bzw. globales Thema. Wirksame Verbesserungen werden erreicht, wenn Veränderungen auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses von Nachhaltigkeit und mit gemeinsamen Anstrengungen erfolgen. Viele Nachhaltigkeitsziele lassen sich nur langfristig erreichen und sind z.T. gepaart mit kurzfristigen Wohlfahrtsverlusten. Dementsprechend gilt es oftmals Widerstände zu überwinden, wobei insbesondere wohlhabenden Staaten dabei eine Vorreiterrolle zukommt.

Soll Nachhaltigkeit von der Konzeption in die Umsetzung überführt werden, ist ein klares und gemeinsames Verständnis von messbaren Nachhaltigkeitszielen erforderlich. In diesem Beitrag werden drei, von internationalen Institutionen erarbeitete, Rahmenwerke vorgestellt, an denen sich auch Unternehmen bei der Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements orientieren können:

Agenda 2030

Die ‚Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung‘ wurde im September 2015 von der UN-Generalversammlung verabschiedet (vgl. Statistisches Bundesamt, o. J., o. S.). Es handelt sich dabei um einen globalen „Aktionsplan der Vereinten Nationen für die Menschen, den Planeten und den Wohlstand.“ (Statistisches Bundesamt, o. J., o. S.). Die Agenda ist ein universeller Katalog, welcher 17 Nachhaltigkeitsziele, sogenannte Sustainable Development Goals (SDGs) (vgl. Statistisches Bundesamt, o. J., o. S.), beinhaltet und alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen einschließt. Auf diesen Katalog hat sich die Weltgemeinschaft geeinigt, um die Zielrichtung für die angestrebten Veränderungen vorzugeben.

Abb.4: Sustainable Development Goals (SDG) der Agenda 2030



Quelle: Statistisches Bundesamt, o. J., o. S

Die Handlungsnotwendigkeit ist vor allem anhand von Armut, Klimawandel, Hunger und dem häufig hohen Ressourcenverbrauch zu erkennen (vgl. BMU, 2018, o. S.). Mit der Agenda 2030 soll durch eine nachhaltige Umgestaltung von Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft bis zum Jahr 2030 die Welt zum Besseren transformiert werden. Zu erwähnen ist auch, dass die Umsetzung der Agenda freiwillig ist (vgl. Statistisches Bundesamt, o. J., o. S.).

ISO 26000

Die ‚ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility‘ wurde Ende des Jahres 2010 von der Internationalen Organisation für Normung (ISO) veröffentlicht (vgl. UGA, o. J., o. S.). Es handelt sich bei der ISO 26000 um einen unverbindlichen Leitfaden. Dieser soll Organisationen dabei helfen, ihre gesellschaftliche Verantwortung zu erkennen. Darauf basierend sollen die vorhandenen Instrumente verbessert werden.

Das Handeln von Unternehmen, wie z. B. die Abholzung von Urwäldern zugunsten von Palmölplantagen, hat ggf. positive, aber auch erhebliche negative Folgen für die Gesellschaft. Insbesondere für die negativen Folgen übernehmen Unternehmen nicht immer die notwendige Verantwortung. Deshalb soll dieser Leitfaden für Unternehmen als Orientierung dienen:

- Wie sieht die Verantwortung für die Unternehmen aus?
- Wo und was kann verbessert werden?

Die Norm zielt auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und anderen Organisationen wie Krankenhäuser oder Hochschulen ab. Die Befolgung der Norm ist freiwillig, da Normen keine Gesetze sind. In dieser Norm sind deshalb auch keine Regeln beinhaltet, wie sich Unternehmen zu verhalten haben.

Der Leitfaden umfasst sieben grundlegende Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung, die allgemein gehalten sind:

- Rechenschaftspflicht: Das Handeln von Organisationen hat Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft. Darüber sollen sie Rechenschaft ablegen.
- Transparenz: Wie eine Organisation handelt, entscheidet usw., das sollte in einem vernünftigen Umfang offengelegt werden und damit nachvollziehbar sein.
- Ethisches Verhalten: Sorge um andere Menschen, Tiere und Umwelt
- Achtung der Interessen der Anspruchsgruppen (Stakeholder)
- Achtung der Rechtsstaatlichkeit
- Achtung internationaler Verhaltensstandards (z. B. die der Internationalen Arbeitsorganisation, ILO)
- Achtung der Menschenrechte (vgl. Pachali, 2011, o. S.)

EMAS

EMAS gilt als das weltweit anspruchsvollste System für nachhaltiges Umweltmanagement (vgl. EMAS, o. J. a, o. S.). Es wurde 1993 von der Europäischen Union entwickelt. Das System ist ein Gemeinschaftssystem aus Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung.

Zunächst wird bei Unternehmen, die nach EMAS zertifiziert werden möchten, eine Umweltprüfung durchgeführt. Besteht das Unternehmen diese Prüfung, ist es EMAS-zertifiziert, wird in einem öffentlich zugänglichen Register eingetragen und darf das EMAS Logo verwenden. Anschließend wird in regelmäßigen Abschnitten die Umweltbetriebsprüfung von Umweltgutachtern durchgeführt (vgl. EMAS, o. J. b, o. S.).

Alle mit EMAS zertifizierten Unternehmen müssen ihre gesteckten Ziele und deren Umsetzung in einer jährlichen EMAS Umwelterklärung veröffentlichen. Diese Erklärung wird von staatlich unabhängigen Umweltgutachtern kontrolliert und ist jährlich zu aktualisieren. Die Unternehmen sind verpflichtet, in dieser Erklärung Angaben zu umweltrelevanten Tätigkeiten, Ressourcen- und Energieverbräuchen, Emissionen, Abfällen, etc. Angaben zu machen. Damit sollen die Interessengruppen informiert werden, um die Transparenz gesteigert werden (vgl. EMAS, o. J. b, o. S.).

Die Ziele von EMAS sind:

- die kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistung,
- die Einhaltung der Rechtsvorschriften und Entwicklung über umweltgesetzliche Anforderungen hinaus,
- die Einbeziehung von Mitarbeitern in den gesamten Prozess und
- die Kommunikation mit der Öffentlichkeit für steigende Transparenz nach innen und außen (vgl. EMAS, o. J. b, o. S.).

Wie zuvor dargelegt, erfolgt die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements im Allgemeinen und die Nutzung der vorgestellten Rahmenwerke im Speziellen, auf freiwilliger Basis. Insbesondere ISO 26000 und EMAS sehen dabei Transparenz gegenüber den Stakeholdern durch regelmäßige Berichterstattung vor. Durch die in Kapitel 2.2 vorgestellte Berichtspflicht hat der Gesetzgeber den freiwilligen Charakter des Nachhaltigkeitsmanagements ein Stück weit aufgehoben. Insofern müssen sich betroffene Unternehmen darüber Gedanken machen, wie sie zumindest ihrer Berichtspflicht in ausreichender Form nachkommen.

Zwei weitere Initiativen, die nachhaltiges Management in Unternehmen u.a. über mehr Transparenz forcieren wollen, bieten konkrete Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Reporting an. Wird dieses nach den Vorgaben des **Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)** oder der **Global Reporting Initiative (GRI)** durchgeführt erfüllen Unternehmen somit ihre gesetzliche Berichtspflicht. Beide Initiativen werden im Folgenden vorgestellt.

3.2 Reporting auf Basis des Deutschen Nachhaltigkeitskodex

Der ‚Deutsche Nachhaltigkeitskodex‘ (DNK) wurde am 13.10.2011 von dem Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) verabschiedet (vgl. Raschke, 2018, o. S.). „Der RNE verfolgt das Ziel, den Nachhaltigkeitsgedanken in der Wirtschaft voranzutreiben.“ (Bachmann, o. J. b, o. S.). Der RNE fordert dazu auf, dass alle Unternehmen ihre Tätigkeiten an den Prinzipien der Nachhaltigkeit ausrichten (vgl. Raschke, 2018, o. S.). Bei dem DNK handelt es sich um ein Transparenzinstrument (vgl. Greensurance, o. J., o. S.). Das „Ziel des DNK ist es, die Nachhaltigkeitsbemühungen von Unternehmen vergleichbarer, sichtbarer und transparenter zu machen.“ (Krodel/Schmitt, 2011, o. S.).

Der DNK ist ein freiwilliges Instrument, welches im Auftrag der Bundesregierung etabliert/ eingeführt wurde (vgl. Raschke, 2018, o. S.). Dieser dient als Berichtsstandard für Nachhaltigkeitsaspekte (vgl. Bachmann, o. J. b, o. S.) und zur Beschreibung der Kernanforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen (vgl. Greensurance, o. J., o. S.). Berichtspflichtige Unternehmen können den DNK zur Erstellung einer Nichtfinanziellen Erklärung im Sinne der CSR-Berichtspflicht verwenden (vgl. Bachmann, o. J. b, o. S.). Der DNK richtet sich jedoch nicht nur an berichtspflichtige Unternehmen, sondern ebenso an kleine und große, private und öffentliche Unternehmen mit und ohne Nachhaltigkeitsberichterstattung und alle Organisationen, die ihre Stakeholder über ihre Nachhaltigkeitsleistungen informieren möchten (vgl. Bachmann, o. J. a, o. S.).

„Der DNK erfordert Angaben bei 20 Kriterien des nachhaltigen Wirtschaftens“

Der DNK ist keine zusätzliche Vorschrift, sondern setzt an den Vorgaben bereits bestehender internationaler Standards an, wie z. B. dem Berichterstattungsstandard der GRI (vgl. Raschke, 2018, o. S.). Der DNK beinhaltet 20 Kriterien bzw. Anforderungen für nachhaltiges Wirtschaften (vgl. Raschke, 2018, o. S.). Diese werden in Abb. 5 (vgl. nächste Seite) erläutert.

Zur Erfüllung des DNK müssen die Anwender in der DNK-Datenbank eine Erklärung abgeben (vgl. Bachmann, o. J., o. S.). Dadurch, dass Unternehmen beim DNK über ihr Nachhaltigkeitskonzept berichten, werden Angaben gemacht zu:

- Strategie (Kriterium 1-4)
- Prozessmanagement (Kriterium 5-10)
- Nachhaltigkeitsaspekte durch Angaben zu Umweltbelangen (Kriterium 11-13)
- Gesellschaft (Kriterium 14-20) (vgl. Raschke, 2018, o. S.).

Durch den Standard für mehr Transparenz über Nachhaltigkeitsleistungen werden Unternehmen aller Größen und Rechtsformen vergleichbarer. Hierdurch wird die Beurteilung finanzieller Chancen und Risiken für Finanzanalysten und andere Akteure erleichtert (vgl. Raschke, 2018, o. S.). Diese können somit Informationen zu den wesentlichen Nachhaltigkeitsleistungen der Unternehmen in ihre Analyse von Chancen und Risiken integrieren (vgl. Singer, 2011, o. S.).

Abb.5: 20 Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeits Kodex (DNK)

Strategie 01	Das Unternehmen legt offen, ob es eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt. Es erläutert, welche konkreten Maßnahmen es ergreift, um in Einklang mit den wesentlichen und anerkannten branchenspezifischen, nationalen und internationalen Standards zu operieren.
Wesentlichkeit 02	Das Unternehmen legt offen, welche Aspekte der eigenen Geschäftstätigkeit wesentlich auf Aspekte der Nachhaltigkeit einwirken und welchen wesentlichen Einfluss die Aspekte der Nachhaltigkeit auf die Geschäftstätigkeit haben. Es analysiert die positiven und negativen Wirkungen und gibt an, wie diese Erkenntnisse in die eigenen Prozesse einfließen.
Ziele 03	Das Unternehmen legt offen, welche qualitativen und/oder quantitativen sowie zeitlich definierten Nachhaltigkeitsziele gesetzt und operationalisiert werden und wie deren Erreichungsgrad kontrolliert wird.
Tiefe der Wertschöpfungskette 04	Das Unternehmen gibt an, welche Bedeutung Aspekte der Nachhaltigkeit für die Wertschöpfung haben und bis zu welcher Tiefe seiner Wertschöpfungskette Nachhaltigkeitskriterien überprüft werden.
Verantwortung 05	Die Verantwortlichkeiten in der Unternehmensführung für Nachhaltigkeit werden offengelegt.
Regeln und Prozesse 06	Das Unternehmen legt offen, wie die Nachhaltigkeitsstrategie durch Regeln und Prozesse im operativen Geschäft implementiert wird.
Kontrolle 07	Das Unternehmen legt offen, wie und welche Leistungsindikatoren zur Nachhaltigkeit in der regelmäßigen internen Planung und Kontrolle genutzt werden. Es legt dar, wie geeignete Prozesse Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit und Konsistenz der Daten zur internen Steuerung und externen Kommunikation sichern.
Anreizsysteme 08	Das Unternehmen legt offen, wie sich die Zielvereinbarungen und Vergütungen für Führungskräfte und Mitarbeiter auch am Erreichen von Nachhaltigkeitszielen und an der langfristigen Wertschöpfung orientieren. Es wird offengelegt, inwiefern die Erreichung dieser Ziele Teil der Evaluation der obersten Führungsebene (Vorstand/Geschäftsführung) durch das Kontrollorgan (Aufsichtsrat/Beirat) ist.
Beteiligung von Anspruchsgruppen 09	Das Unternehmen legt offen, wie gesellschaftliche und wirtschaftlich relevante Anspruchsgruppen identifiziert und in den Nachhaltigkeitsprozess integriert werden. Es legt offen, ob und wie ein kontinuierlicher Dialog mit ihnen gepflegt und seine Ergebnisse in den Nachhaltigkeitsprozess integriert werden
Innovations- und Produktmanagement 10	Das Unternehmen legt offen, wie es durch geeignete Prozesse dazu beiträgt, das Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen die Nachhaltigkeit bei der eigenen Ressourcennutzung und bei Nutzern verbessern. Ebenso wird für die wesentlichen Produkte und Dienstleistungen dargelegt, ob und wie deren aktuelle und zukünftige Wirkung in der Wertschöpfungskette und im Produktlebenszyklus bewertet wird.
Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen 11	Das Unternehmen legt offen, in welchem Umfang natürliche Ressourcen für die Geschäftstätigkeit in Anspruch genommen werden. Infrage kommen hier Materialien sowie der Input und Output von Wasser, Boden, Abfall, Energie, Fläche, Biodiversität sowie Emissionen für den Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen.
Ressourcenmanagement 12	Das Unternehmen legt offen, welche qualitativen Ziele es sich für seine Ressourceneffizienz, insbesondere den Einsatz erneuerbarer Energien, die Steigerung der Rohstoffproduktivität und die Verringerung der Inanspruchnahme von Ökosystemdienstleistungen gesetzt hat, welche Maßnahmen und Strategien es hierzu verfolgt, wie diese erfüllt wurden bzw. in Zukunft erfüllt werden sollen und wo es Risiken sieht.
Klimarelevante Emissionen 13	Das Unternehmen legt die Treibhausgas(THG)-Emissionen entsprechend dem Greenhouse Gas(GHG) Protocol oder darauf basierenden Standards offen und gibt seine selbst gesetzten Ziele zur Reduktion der Emissionen an.
Arbeitnehmerrechte 14	Das Unternehmen berichtet, wie es national und international anerkannte Standards zu Arbeitnehmerrechten einhält sowie die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen und am Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens fördert, welche Ziele es sich hierbei setzt, welche Ergebnisse bisher erzielt wurden und wo es Risiken sieht.
Chancengleichheit 15	Das Unternehmen legt offen, wie es national und international Prozesse implementiert und welche Ziele es hat, um Chancengerechtigkeit und Vielfalt (Diversity), Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Mitbestimmung, Integration von Migranten und Menschen mit Behinderung, angemessene Bezahlung sowie Vereinbarung von Familie und Beruf zu fördern, und wie es diese umsetzt.
Qualifizierung 16	Das Unternehmen legt offen, welche Ziele es gesetzt und welche Maßnahmen es ergriffen hat, um die Beschäftigungsfähigkeit, d. h. die Fähigkeit zur Teilhabe an der Arbeits- und Berufswelt aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu fördern und im Hinblick auf die demografische Entwicklung anzupassen, und wo es Risiken sieht.
Menschenrechte 17	Das Unternehmen legt offen, welche Maßnahmen, Strategien und Zielsetzungen für das Unternehmen und seine Lieferkette ergriffen werden, um zu erreichen, dass Menschenrechte weltweit geachtet und Zwangs- und Kinderarbeit sowie jegliche Form der Ausbeutung verhindert werden. Hierbei ist auch auf Ergebnisse der Maßnahmen und etwaige Risiken einzugehen.
Gemeinwesen 18	Das Unternehmen legt offen, wie es zum Gemeinwesen in den Regionen beiträgt, in denen es wesentliche Geschäftstätigkeiten ausübt.
Politische Einflussnahme 19	Alle wesentlichen Eingaben bei Gesetzgebungsverfahren, alle Einträge in Lobbylisten, alle wesentlichen Zahlungen von Mitgliedsbeiträgen, alle Zuwendungen an Regierungen sowie alle Spenden an Parteien und Politiker sollen nach Ländern differenziert offen gelegt werden.
Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten 20	Das Unternehmen legt offen, welche Maßnahmen, Standards, Systeme und Prozesse zur Vermeidung von rechtswidrigem Verhalten und insbesondere von Korruption existieren, wie sie geprüft werden, welche Ergebnisse hierzu vorliegen und wo Risiken liegen. Es stellt dar, wie Korruption und andere Gesetzesverstöße im Unternehmen verhindert, aufgedeckt und sanktioniert werden.

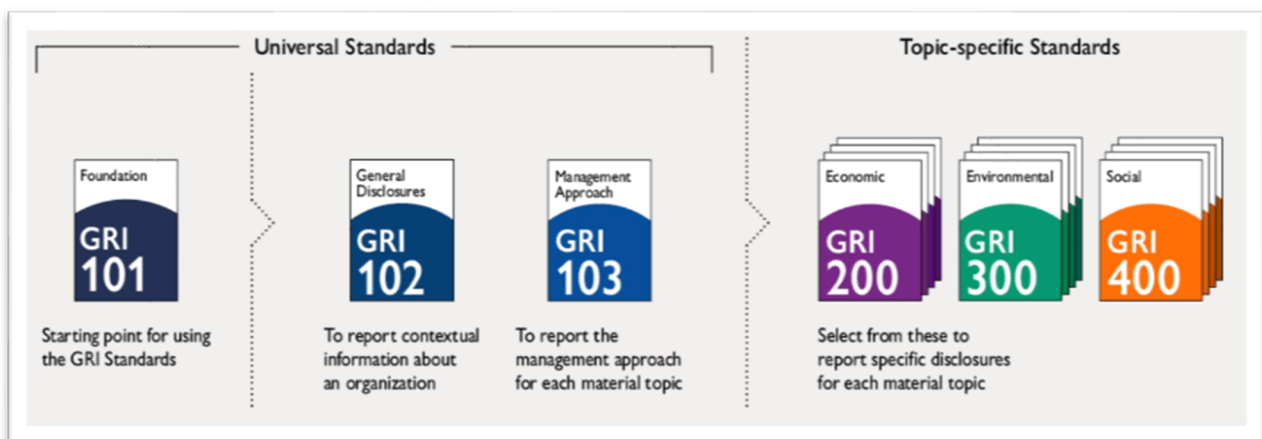
Quelle: Raschke (2018), o.S.

3.3 Reporting auf Basis der Global Reporting Initiative

Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine unabhängige, internationale Organisation mit Sitz in den Niederlanden. Sie entwickelt seit 1997 Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Diese Richtlinien sollen Unternehmen dabei helfen, ihr Handeln durch die „Nachhaltigkeitsbrille“ zu betrachten und zu bewerten. Durch dieses Verständnis sollen Maßnahmen entwickelt werden, welche wirtschaftliche, ökologische und soziale Vorteile schaffen.

Die Standards des GRI sind die weltweit am meisten genutzten Standards für die Erstellung von Nachhaltigkeitsreportings und können zur Erfüllung der Berichtspflicht nach § 289 HGB verwendet werden. Mehr als 93 Prozent der weltweit 250 größten Unternehmen erstellen ihr Reporting nach deren Standards (vgl. Globalreporting, o. J., o. S.).

Abb.6: Standards der Global Reporting Initiative (GRI)



Quelle: Globalreporting (o..J.), o.S.

Das Rahmenwerk nach GRI besteht mit den sog. 100er, 200er, 300er und 400er Reihen aus vier Berichtspaketen, die wiederum mehrere Einzelberichte als Standards enthalten. Die Einzelberichte 101, 102 und 103 sind als „Universal Standards“ grundlegend und müssen Bestandteil eines Reporting nach GRI sein.

Diese beschreiben die allgemeinen Prinzipien der Berichterstattung, fragen unternehmenskontextbezogene Informationen ab und fordern Organisationen dazu auf, den Managementansatz für bestimmte Nachhaltigkeitsaspekte offenzulegen. Reihe 200 beinhaltet Anhaltspunkte für ökonomische Aspekte. Reihe 300 greift auf ökologische Themen zurück und in Reihe 400 werden soziale Themen dokumentiert (vgl. Willaert, 2017, o. S.).

Ein Nachhaltigkeitsbericht nach den GRI-Standards ist ein Bericht, der die Anforderungen der drei allgemeinen Standards 101 – 103 sowie aus der 200er, 300er und 400er Reihe Angaben zu denjenigen Themen enthält, welche für das Verständnis der

Nachhaltigkeitsleistung wesentlich (engl.: material) sind. Die Unternehmen müssen nicht zu allen Themen Angaben machen, sofern sie dies nicht möchten bzw. diese bei Ihnen nicht einschlägig oder wesentlich sind. Sie haben auch die Möglichkeit, nach nur einem einzigen Standard zu berichten oder eine Kombination der Standards zu nutzen (vgl. Willaert, 2017, o. S.).

3.4 Nachhaltigkeitsreporting am Beispiel Deutsche Telekom AG

Der Telekommunikationsanbieter beschäftigte im Jahr 2017 weltweit ca. 216.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von rund 74,9 Mrd. Euro (vgl. Deutsche Telekom AG, o. J., o. S.). Als große Kapitalgesellschaft unterliegt die Deutsche Telekom AG den Auflagen des § 289 HGB und ist seit 2017 zur Abgabe einer Nichtfinanziellen Erklärung verpflichtet.

Das Unternehmen berichtet über sein Nachhaltigkeitsmanagement bereits seit mehr als 20 Jahren und ist insofern gut aufgestellt, um die seit 2017 geltenden Vorgaben (über-) zu erfüllen. Die Deutsche Telekom AG erstellt jährlich einen Corporate Responsibility Report („CR-Bericht“) und hält dabei die Reportingvorgaben der GRI Standards ein, was dem Prüfvermerk von PWC im CR-Bericht 2017 entnommen werden kann (vgl. Deutsche Telekom AG, 2017, S. 12 f.). Die Berichtspflicht nach § 289 HGB wird erfüllt.

Zusätzlich veröffentlicht das Unternehmen jährlich eine Entsprechungserklärung gemäß dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Prof. Dr. Wolfgang Schuster ist Vorsitzender der Deutsche Telekom Stiftung und Mitglied des Rates für Nachhaltige Entwicklung.

„Der CR-Bericht der Deutschen Telekom ist vorbildlich“

Auf den CR-Bericht der Deutsche Telekom wird in diesem Beitrag Bezug genommen, da das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens und die Berichterstattung als vorbildlich bezeichnet werden können, wie eine Vielzahl von Preisen und Auszeichnungen belegen. Stellvertretend sei an dieser Stelle der Preis der „Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis“ erwähnt, welcher die Telekom als Deutschlands nachhaltigstes Großunternehmen 2017 auszeichnet (vgl. Deutsche Telekom AG, 2017, S. 18). Der CR-Bericht ist mit über 200 Seiten sehr umfangreich und legt in großer Ausführlichkeit die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Konzerns im Berichtsjahr in fünf Hauptkapiteln dar:

- Kunden & Produkte
- Gesellschaft
- Beschäftigte
- Lieferanten
- Klima & Umwelt

Die nachfolgenden Ausführungen in diesem Kapitel nehmen vollumfänglich Bezug auf den Corporate Responsibility Report („CR-Bericht“) der Deutschen Telekom 2017 (vgl. Deutsche Telekom, 2017).

Nach einer Einleitung ist der Kapitelaufbau im CR-Bericht stets dreigeteilt:

1. Nachhaltigkeitsbezug: Warum ist das Thema nachhaltigkeitsrelevant und bedeutend für den nachhaltigen Geschäftserfolg des Unternehmens?
2. Managementansatz: Welche Ziele werden verfolgt und wie sollen diese erreicht werden?
3. Welche Fortschritte wurden im Berichtszeitraum erzielt?

Zusätzlich wird das Nachhaltigkeitsmanagement im Kapitel „Zahlen und Fakten“ in einer Vielzahl ökonomischer, ökologischer und sozialer Kennzahlen komprimiert und übersichtlich „messbar“ gemacht.

Im Folgenden werden Inhalte des CR-Berichts auszugsweise dargestellt, um zu verdeutlichen, wie eine Nichtfinanzielle Erklärung inhaltlich ausgestaltet werden kann.

Auswahl wesentlicher Themen

Gemäß den GRI-Vorgaben muss ein Unternehmen prüfen, welche Themen für das Nachhaltigkeitsmanagement und –reporting aus Unternehmens- und Stakeholdersicht besonders relevant sind.

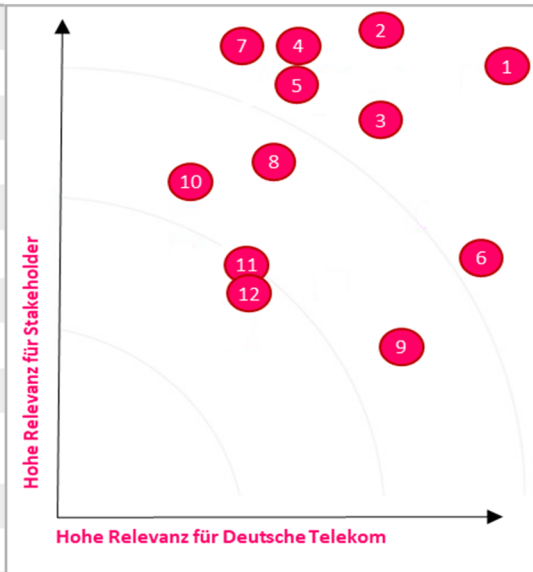
Eigene Analysen und regelmäßige Datenerhebungen führen bei der Deutschen Telekom zu dem in Abb. 7 im oberen Teil dargestellten Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse, die hier nur in Auszügen, zwecks Veranschaulichung der prinzipiellen Vorgehensweise, dargestellt ist.

Im unteren Teil von Abb. 7 sind beispielhaft und nur auszugsweise für acht wesentliche Themen der Bezug zu den von GRI vorgegebenen Aspekten sowie die dazugehörigen Managementansätze, mit denen das Unternehmen diese Themen angeht, erläutert.

Abb.7: Wesentlichkeitsmatrix der Deutschen Telekom (in Auszügen)

Themen:

1. Datensicherheit
2. Datenschutz
3. Service-Qualität
4. Cyber-Sicherheit
5. ICT-Lösungen für eine kohlenstoffarme Ökonomie
6. Talentakquise, Mitarbeiterbindung, Entwicklung und Personalabbau
7. Mitarbeiterereinbindung
8. Begrenzung der Auswirkungen des Klimawandels
9. ICT und Sicherheit von Kindern
10. Gesellschaftlich relevante Anwendung von ICT-Produkten und Dienstleistungen
11. Netzausbau
12. Transparenz und Reporting



#	Wesentliche Themen	GRI-Aspekte	Managementansätze
1	Datensicherheit	Schutz der Privatsphäre von Kunden	So schützen wir Verbraucher und Jugend
2	Datenschutz	Schutz der Privatsphäre von Kunden	So sorgen wir für effektiven Datenschutz
3	Servicequalität	Einbindung von Stakeholdern	So gewährleisten wir eine hohe Servicequalität
4	Cybersicherheit	Schutz der Privatsphäre von Kunden	So schützen wir uns und unsere Kunden
5	ICT-Lösungen für eine kohlenstoffarme Ökonomie	Produkte und Dienstleistungen	So entwickeln wir nachhaltige Produkte
6	Talentakquise, Mitarbeiterbindung, Entwicklung und Personalabbau	Aus- und Weiterbildung Beschäftigung	So gestalten wir die digitale Arbeitswelt
7	Mitarbeiterereinbindung	Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen	So gestalten wir den Wandel im Unternehmen So achten wir Menschen-rechte
8	Begrenzung der Auswirkungen des Klimawandels	Emissionen Energie	So schützen wir das Klima So betreiben wir energieeffiziente Netze

Quelle: Deutsche Telekom (2017), S. 44

Konkreter wird dies im CR-Programm 2017 dargestellt. Auszugsweise sei an dieser Stelle auf das Klimaschutzziel des Unternehmens verwiesen, vgl. Abb. 8.

Abb.8: CO₂ Reduktionsziel und Zielerreichungsgrad

Ziele	Geplanter Abschlussstermin	Maßnahmen	Status
Konzernweite Reduktion der Co2-Emissionen um 20 Prozent im Vergleich zu 2008 (in absoluten Werten)	2020	<ul style="list-style-type: none"> • Klimaschutzaktivitäten international ausrollen • Einführung eines konzernweiten Monitorings • Neues CO₂-Ziel für neu angeschaffte Pkws (2020 auf 95g CO₂/km im Durchschnitt für neu eingesteuerte Fahrzeuge) • Umstellung der Netzinfrastruktur auf energieeffiziente IP-Technologie • Konsolidierung von Rechenzentren 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzernweites Klimaschutzziel von Konzernvorstand in 2013 verabschiedet • Jährlichen Statusberichts an den Vorstand implementiert • Emissionen der Netze in Deutschland sind höher als geplant; Auswirkungen und weitere Maßnahmen, um das Ziel zu erreichen, werden analysiert; Bereits in Umsetzung: Ausbau des Engagements in erneuerbare Energien • Umstellung der Methode zur Berechnung des Klimaziels auf marktbasierter Ansatz, um erneuerbare Energien zu berücksichtigen • In Deutschland sind rund zwölf Millionen Anschlüsse auf IP img umgestellt • Der PUE-Wert in den Rechenzentren von T-Systems Deutschland liegt bei 1,54

Quelle: Deutsche Telekom (2017), S. 21

Bezug zu den Zielen der Agenda 2030

In Kapitel 3.1 wurden die Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 vorgestellt. Der CR-Bericht der Deutschen Telekom legt umfassend dar, welche Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmanagements die Ziele Agenda 2030 (Sustainable Development Goals „SDG“) unterstützen. In Abb. 9 wird dies auszugsweise für die SDG Nr. 13 und 15 der Agenda veranschaulicht.

Abb.9: Bezug zu den Social Development Goals (SDG) der Agenda 2030			
	Ziele Agenda 2013	Beitrag Deutsche Telekom	Mehr erfahren
	Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen	Im Rahmen unserer integrierten Klimastrategie tragen wir sowohl mit Maßnahmen innerhalb unseres Konzerns (Energieeffizienz und Einsatz erneuerbarer Energien) als auch mit unseren nachhaltigen Produkten und Diensten zum Klimaschutz bei.	<ul style="list-style-type: none"> • Klimaschutzstrategie • Klimaschutzmaßnahmen • Nachhaltiges Produktportfolio • Energieeffiziente Netze • Energieeffizienz in Gebäuden • Klimaschonende Mobilität
	Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodenverschlechterung stoppen und umkehren und den Biodiversitätsverlust stoppen	Mit unseren effizienten ICT-Lösungen in der Landwirtschaft (Smart Agriculture) kann der Ernteertrag erhöht werden, während weniger Ressourcen wie Saatgut, Wasser, Düngemittel und Energie benötigt werden. Darüber hinaus führen wir Projekte zum Erhalt der Biodiversität durch. Von unseren Lieferanten fordern wir, die Umwelt zu schützen und verantwortlich mit Ressourcen umzugehen	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzte Landwirtschaft • Schutz der Biodiversität • Verhaltenskodex für Lieferanten

Quelle: Deutsche Telekom (2017), S. 38

Produkte und Nachhaltigkeitswirkung

Das Breitbandnetz ist für eine hohe Zahl von Dienstleistungen der Deutschen Telekom heute und morgen elementar. Im Nachhaltigkeitsbericht befindet sich eine Darstellung der qualitativen und quantitativen Auswirkungen auf Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft, vgl. Abb. 10.

Abb.10: Produkte und Nachhaltigkeitswirkung

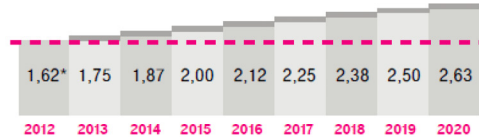
NACHHALTIGKEITSVORTEILE DES BREITBANDAUSBAUS IN DEUTSCHLAND

UMWELTVORTEIL

Reduktion der CO₂ Emissionen **19,15 Mio. Tonnen**

der CO₂-Emissionen könnten insgesamt durch Breitbandlösungen von 2012 bis 2020 in Deutschland eingespart werden, davon 4,53 Mio. Tonnen allein durch den Breitbandausbau

ZUSÄTZLICHER EINSPARUNGSEFFEKT DURCH BREITBANDAUSBAU: JÄHRLICH 0,12 MIO. TONNEN



indem mehr Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten können



indem KMU ihre lokal installierte Software in die Cloud migrieren können



indem mehr Studierende E-Learning-Lösungen nutzen können

*geschätzte jährliche Einsparungen bei aktuellen Breitbandanschlüssen basierend auf den Ergebnissen von 2012

WIRTSCHAFTLICHE VORTEILE



Steigerung des BIP **4 Milliarden EUR**

könnten durch externe Wirtschaftsimpulse des Breitbandausbaus erwirtschaftet werden**



Beschäftigungsmöglichkeiten **162.000 Arbeitnehmer**

könnten zusätzlich durch externe Wirtschaftsimpulse des Breitbandausbaus beschäftigt werden**



Höhere Steuereinnahmen **10,6 Millionen EUR**

könnten durch den Breitbandausbau zusätzlich über verschiedene Arten von Steuern eingespart werden**

**kumulativer Zusatzeffekt des Breitbandausbaus von 2015 bis 2020 in Deutschland

GESELLSCHAFTLICHE VORTEILE



Bildung **556.400 Studierende**

könnten von 2012 bis 2020 in Deutschland einen Abschluss über E-Learning-Lösungen machen, davon 75 400 allein durch den Breitbandausbau



Gesundheit **3,8 Mio. weniger Krankheitstage**

könnten von 2015 bis 2020 durch den Breitbandausbau in Deutschland erzielt werden durch:

weniger Arbeitslose

weniger stressbedingte Ausfallzeiten bei Pendlern

weniger durch Verkehrsunfälle verursachte Krankheitstage

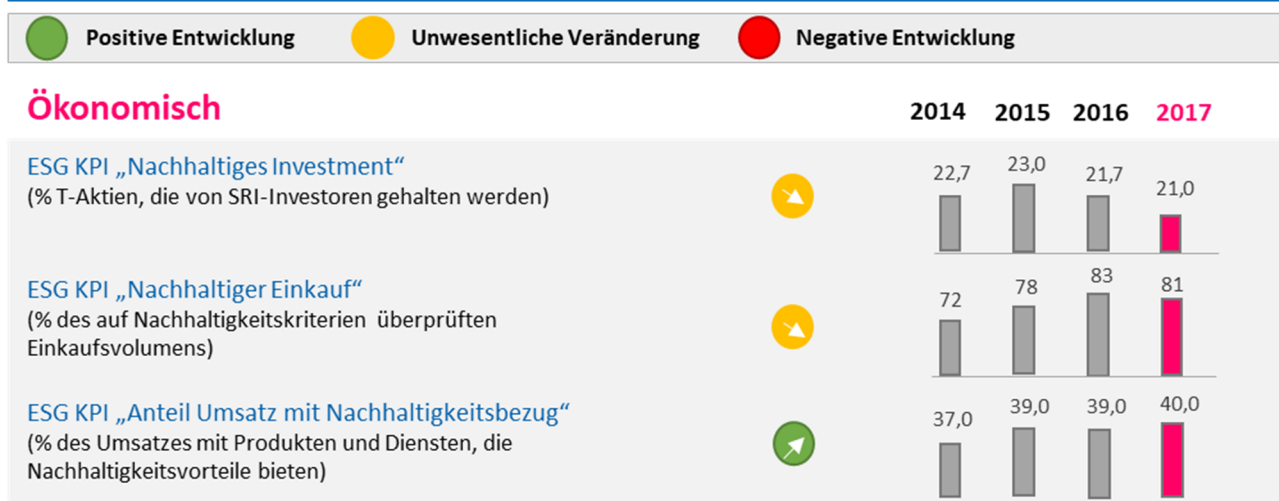
Berechnungsgrundlage: Nutzen berechnet für ausgewählte Dienste unter der Annahme, dass der DTAG-Anteil an Breitbandanschlüssen von Privathaushalten sowie von kleinen und mittelständischen Unternehmen im Zeitraum von 2012 bis 2020 durchschnittlich 50% beträgt (Basisjahr 2012). Weitere Details zu den zugrunde liegenden Annahmen sind vom Bereich Breitband-Internet der Deutschen Telekom erhältlich.

Quelle: Deutsche Telekom (2017), S. 71

Messbarkeit des Nachhaltigkeitsmanagements

Reporting ist wie oben dargestellt ein wichtiger Bestandteil des Controllings als Unternehmenssteuerung durch Planung und Kontrolle. Nachhaltigkeitsmanagement umfasst oft „harte“ und „weiche“ Aspekte. Soll es nicht bei „blumiger Wortakrobatik“ im Zuge der Berichterstattung bleiben, ist die Entwicklung eines Kennzahlensystems unabdingbar. Die Deutsche Telekom hat dies umgesetzt und misst so mitlaufend ihren Fortschritt bzw. ihre Zielerreichung. Wie man Abb. 11, 12 und 13 entnehmen kann gibt es positive Entwicklungen, unwesentliche Veränderungen und negative Entwicklungen. Wenn auch die Kennzahlen das Lesen des Berichts nicht ersetzen können, so sehen Unternehmen und Stakeholder „auf einen Blick“, in welchen Bereichen Fortschritte gemacht werden und in welchen nicht. Auf dieser Basis kann die Steuerung des Nachhaltigkeitsmanagements erfolgen.

Abb.11: Ökonomische Nachhaltigkeitskennzahlen und deren Entwicklung



Quelle: Deutsche Telekom (2017), S. 161

Legende für Abb. 11, 12 und 13:

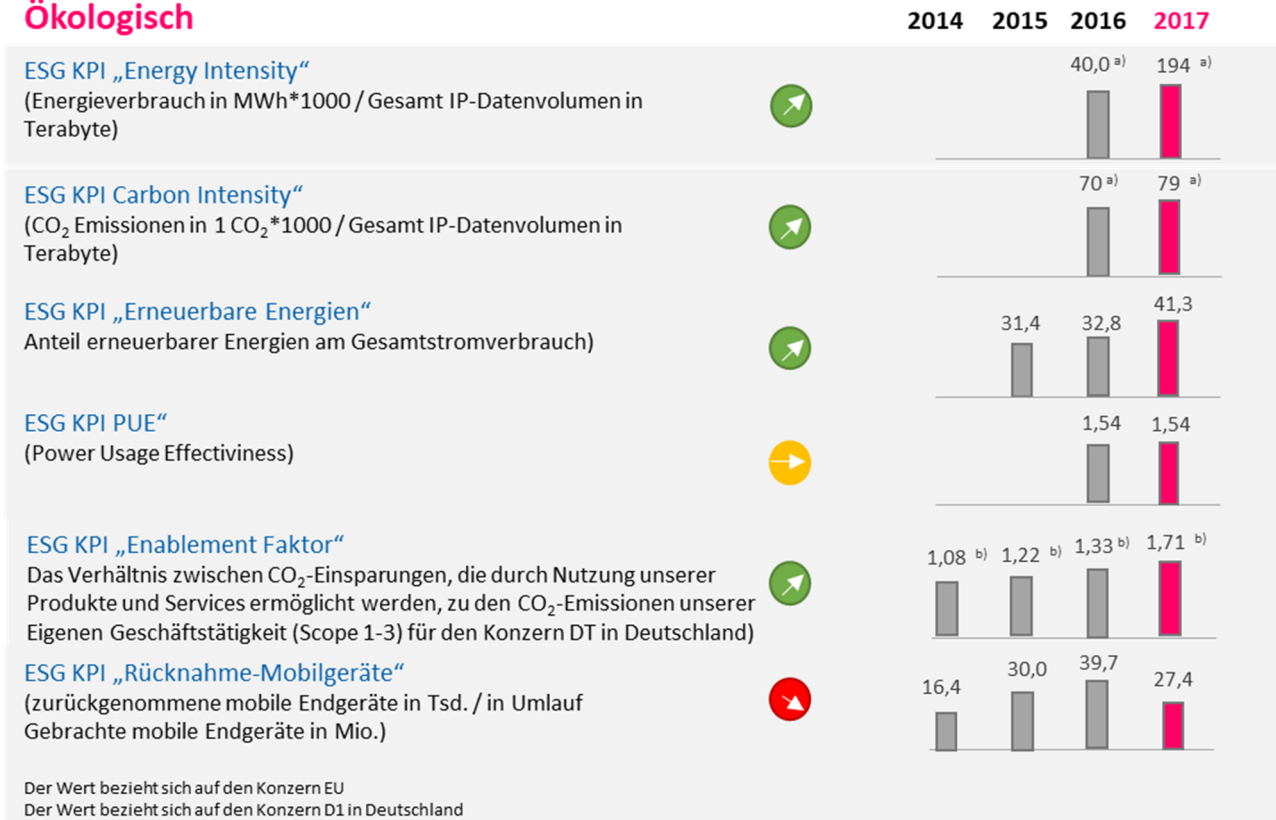
ESG: „Environmental, Social and Governance“

KPI: „Key Performance Indicator“

Abb.12: Ökologische Nachhaltigkeitskennzahlen und deren Entwicklung

● Positive Entwicklung
 ● Unwesentliche Veränderung
 ● Negative Entwicklung

Ökologisch



Quelle: Deutsche Telekom (2017), S. 161

Abb.13: Soziale Nachhaltigkeitskennzahlen und deren Entwicklung

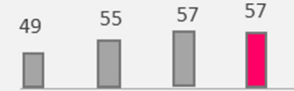
● Positive Entwicklung
 ● Unwesentliche Veränderung
 ● Negative Entwicklung

Sozial

2014 2015 2016 2017

ESG KPI „Community Investment“

(Finanziell, personell und in Sachmitteln geleistetes Engagement Der Deutschen Telekom bewerten in Mio. €)



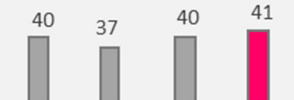
ESG KPI „Beneficiaries“

(Anzahl der Engagierten sowie als Zielgruppe erreichten Menschen, die an gesellschaftlichen Maßnahmen der Deutschen Telekom Partizipieren in Mio.)



ESG KPI „Medienkompetenz“

(% der mit Programmen im Bereich Medienkompetenz Erreichten Menschen)



ESG KPI „Identifikation Mitarbeiter mit CR-Engagement“

(Identifikation der Mitarbeiter mit CR-Engagement der Deutschen Telekom in %, Basis: Befragung 2017)



Dieser Wert bezieht sich auf die Mitarbeiterbefragung 2017. Die nächste Befragung findet 2018 statt.

Quelle: Deutsche Telekom (2017), S. 161

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Deutsche Telekom Nachhaltigkeitsmanagement und –reporting einen hohen Stellenwert einräumt und mit Blick auf die erhaltenen Auszeichnungen durchaus als vorbildlich bezeichnet werden kann. Als Großunternehmen verfügt die Deutsche Telekom über die erforderlichen Ressourcen, was kleineren Unternehmen i.d.R. nicht vergönnt sein dürfte. Allerdings scheint das Unternehmen Nachhaltigkeitsreporting in der Tat weniger als Fluch, sondern mehr als Segen zu begreifen, denn auch mit einer abgespeckteren Berichterstattung ließe sich sicherlich eine ausreichende Nichtfinanzielle Erklärung umsetzen.

Welche Einstellung andere Unternehmen zu „Fluch oder Segen“ des Nachhaltigkeitsreportings haben, wird im anschließenden Kapitel untersucht. In einer nicht repräsentativen Befragung von Experten kristallisieren sich unterschiedliche Meinungen heraus.

4. EXPERTENMEINUNGEN ZUM NACHHALTIGKEITSREPORTING

4.1 Reporting als reine Formalie

Es gibt verschiedene, von den Experten angegebene Gründe, weswegen das Nachhaltigkeitsreporting für betroffene Unternehmen als lästige Formalie gesehen werden kann. Zum einen stellt die Erstellung eines Nachhaltigkeitsreporting für Unternehmen einen beachtlichen Aufwand dar, da viele der zu berichtenden Inhalte von den verantwortlichen Personen zusammengetragen und entsprechend der Reportingstandards aufbereitet werden müssen. Dies kann laut Expertenmeinung ein zeitintensives und wenig lohnendes Geschäft sein, weil das Nachhaltigkeitsreporting weder ein Umdenken der Zielgruppen anregt, noch die Kaufentscheidung der potenziellen Kunden positiv beeinflusst. Der Nutzen des Nachhaltigkeitsreportings für Unternehmen ist demnach nur schwer quantifizierbar.

Zum anderen besteht die Meinung, dass viele der Unternehmen, die ein Nachhaltigkeitsreporting erstellen, dies lediglich aus Imagegründen bzw. aufgrund der Berichtspflicht und nicht aus aufrichtigem Engagement zum Thema Nachhaltigkeit tun. Das in den Unternehmen genutzte Papier für die tägliche Geschäftstätigkeit sowie zur Verbreitung der Nachhaltigkeitsberichte an die Zielgruppen stellt einen weiteren Kritikpunkt der befragten Experten bzw. ihrer Zielgruppen dar, da dieser Papierverbrauch konträr zum eigentlichen Nachhaltigkeitsgedanken ist. Nach diesen Meinungen ist Nachhaltigkeitsreporting mehr Fluch als Segen, also nur eine lästige Pflicht die mehr kostet als sie bringt.

4.2 Reporting als Chance

4.2.1 Merkmale eines guten Nachhaltigkeitsreportings

Ein gutes Reporting muss nach Expertenmeinung präzise auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder bzw. Zielgruppen ausgerichtet sein. Je nach Branche besteht ein Informationsinteresse zu ganz unterschiedlichen Sachverhalten, was wie oben dargelegt über eine Wesentlichkeitsüberprüfung gemäß GRI identifiziert werden kann.

So ist zu erwarten, dass ein Energie produzierendes Unternehmen z.B. seinen ökologischen Fußabdruck in angemessener Breite und Tiefe darstellt. Kunden (Stakeholder) eines B2B Unternehmens interessieren sich z.B. für die Umweltleistung ihres Lieferanten, für die im Leitbild verankerten Werte (und ob diese auch gelebt werden) oder auch für die Frage des Umgangs mit Mitarbeitern.

Für öffentliche Einrichtungen als Stakeholder ist relevant, dass ein Unternehmen überhaupt einen aussagekräftigen Nachhaltigkeitsbericht erstellt und insofern dem Thema Nachhaltigkeit einen angemessenen Stellenwert einräumt. Ebenfalls ist die Qualität des Unternehmens als Arbeitgeber wichtig und man interessiert sich für das gesellschaftliche Engagement z. B. zugunsten der Stadt am Unternehmenssitz. Zu erwähnen ist zudem, dass für öffentliche Einrichtungen Kennzahlen weniger relevant sind.

Bewerber als Stakeholder scheinen sich dafür zu interessieren, was ein Unternehmen ihnen hinsichtlich Nachhaltigkeit bieten kann. Ist ein Unternehmen nachhaltig, können sich die Bewerber z. B. besser mit diesem identifizieren. Aber auch hier sind die Kennzahlen weniger interessant. Mitarbeiter sind an Themen interessiert, die ihr eigenes Arbeitsumfeld betreffen, beispielsweise Weiter- und Fortbildungen.

„Bewerber interessieren sich für Nachhaltigkeit“

In den letzten Jahren hat das Thema nachhaltige Unternehmensführung an Bedeutung gewonnen. Struktur, Compliance und Integrität sind wichtiger geworden. Kunden von Versicherungsunternehmen interessieren sich z.B. für die Frage, ob bei Kapitalanlageentscheidungen von Kundengeldern Kriterien der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Es gibt auch Anfragen, ob die Papierflut in der Kundenkommunikation nicht durch digitale Lösungen vermieden werden kann, was allerdings derzeit noch durch gesetzliche Vorgaben nur eingeschränkt umsetzbar ist. Ein Experte berichtet von Stakeholdern, die sich für das Unternehmensengagement für das Gemeinwohl, wie z.B. Spenden und Sponsoring, interessieren. Investoren achten zunehmend auf risikovermeidende Aspekte wie Corporate Governance, Compliance und Informationssicherheit.

Nationale B2B Kunden fragen hauptsächlich nach Kennzahlen wie Strom- und Gasverbrauch, Recycling, Carbon Footprint etc. Soziale Belange sind im Vergleich weniger wichtig. Internationale Kunden vor allem aus dem asiatischen Raum, achten sehr auf das Thema Social Responsibility wie z. B. Menschenrechte, faire Arbeitsbedingungen sowie die Einhaltung von Arbeits- und Gesundheitsstandards.

Schließlich weist ein Experte auf eine hohe Verständlichkeit und einfache Lesbarkeit als eigenständiges Reportingziel hin. Man versuche den Bericht so zu erstellen, dass auch Personen ohne Fachkenntnisse keine Verständnisprobleme haben. Dazu durchläuft der Bericht vor Veröffentlichung verschiedene prüfende Instanzen. Gerade Texte, die von Spezialisten verfasst werden, bieten oft Verbesserungspotenziale. Idealerweise sieht man den eigenen Bericht aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der verschiedenen Stakeholder.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es durchaus eine Nachfrage nach Nachhaltigkeitsinformationen gibt. Verschiedene Stakeholder artikulieren spezifisches Informationsinteressen und sollten entsprechend bedient werden. Die Informationsnachfrage dürfte zunehmen. Offen ist nach wie vor das Ausmaß der Auswirkung auf Stakeholderentscheidungen.

4.2.2 Mögliche Wirkungen bei internen und externen Zielgruppen

Einige Experten sehen in Kunden und Mitarbeitern die wichtigsten Zielgruppen, die mit dem Nachhaltigkeitsreporting erreicht werden sollen. Wesentlich sind auch die interessierte Öffentlichkeit (und somit die Presse) sowie Ratingagenturen, die nachhaltiges Management

in ihren Bewertungen berücksichtigen. Ein gut gemachtes Nachhaltigkeitsreportings kann bei den Zielgruppen eine positive Unternehmenswahrnehmung befördern. Besonders in speziellen Branchen, wie dem Finanzsektor, wird die Erstellung sehr positiv gesehen, da Unternehmen mit Reporting sich derzeit noch positiv von der Mehrheit ohne ein solches abheben können. Auch Bewerber frage dieses Thema vermehrt in den Vorstellungsgesprächen nach. Die Durchführung von Umfragen sowie Wesentlichkeitsanalysen fördert die Wahrnehmung der Existenz eines solchen Reportings vor allem bei Kunden, Mitarbeitern und Investoren.

„Das Reporting kann positiv überraschen“

Dass Unternehmen durch die Erstellung eine Pflicht erfüllen, hat sich noch nicht bei allen Stakeholdern herumgesprochen. Dies ist durch die noch recht junge Berichtspflicht ab 2017 zu erklären und sollte sich in den nächsten Jahren wohl ändern. Zumindest derzeit gibt es bei Berichtslern positive Überraschungen, da man bisher gar nicht wusste, was die Unternehmen neben der reinen Leistungserstellung in Sachen ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit alles tun. Dies ist eine Chance, die Unternehmen nutzen können. Dies funktioniert allerdings nur, wenn das Reporting zielgruppenorientiert, nachvollziehbar und authentisch gestaltet ist. Wirkt der Bericht nicht überzeugend, sondern mehr wie eine Greenwashingbroschüre, kann dies negative Auswirkungen haben.

Eine mögliche positive Wirkung des Reportings auf Mitarbeiter wird in der Dokumentation des sparsamen Ressourcenverbrauchs von z.B. Energie gesehen. Allein die Tatsache, dass Unternehmen hierüber berichten bringt das Thema in das Bewusstsein der Mitarbeiter und regt in der Folge zu sparsamem Verhalten an. Nicht selten wird dies dann auch in den privaten Bereich übertragen. Das Thema Nachhaltigkeit bekommt auf diesem Weg insgesamt eine höhere Aufmerksamkeit.

„Nachhaltigkeit erhält durch das Reporting eine erhöhte Aufmerksamkeit“

Bei externen Zielgruppen kann die Verhaltensänderung nur abgeschätzt werden. Die Wirkung ist nicht messbar, da Rückmeldungen von externen Gruppen nur schwer eingeholt werden können. Ein Experte sieht keinen Zusammenhang zwischen Existenz bzw. Nichtexistenz eines Nachhaltigkeitsberichts und der Kaufentscheidung der Kunden. So auch die Meinung eines anderen Experten, der seit der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts keine Veränderungen im Hinblick auf Produktabschlüsse feststellen konnte. Eine positive Wirkung auf das Unternehmensrating in der Finanzbranche ist hingegen sehr wahrscheinlich.

Insgesamt besitzt Nachhaltigkeitsreporting durchaus das Potenzial, positiv für Unternehmen zu wirken. Allerdings kann nicht gesagt werden, ob sich Reporting heute rechnet und insofern empfehlenswert ist. Der Gesetzgeber hat diese Frage allerdings durch die Pflicht einer Nichtfinanziellen Erklärung seit 2017 für die Unternehmen beantwortet. Insofern stellt sich nicht mehr die Frage nach dem „ob“, sondern nur noch nach dem „wie“. In diesem Beitrag sollten dazu erste Anregungen gegeben werden.

ZUSAMMENFASSUNG

Die seit 2017 geltende Pflicht zur Abgabe einer „Nichtfinanziellen Erklärung“ fordert keineswegs nur große Kapitalgesellschaften auf, über ihr Nachhaltigkeitsmanagement regelmäßig zu berichten. Der Gesetzgeber will so das Thema in den Fokus interner und externer Stakeholder rücken und auf diesem Umweg Druck auf die Unternehmen ausüben, dieses wichtige Zukunftsthema nicht zu vernachlässigen.

Es existieren bereits Konzepte für nachhaltiges Management, wie z.B. ISO 26000 oder EMAS, die als Rahmen- und Regelwerk für Unternehmen dienen können. Genauso muss auch das Nachhaltigkeitsreporting von Unternehmen nicht von Grund auf neu erfunden werden. Mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) oder der Global Reporting Initiative (GRI) sind umfassende „Vorlagen“ vorhanden. Ein nach diesen Maßstäben erstelltes Reporting erfüllt in aller Regel die gesetzliche Berichtspflicht.

„Ein gut gemachtes Reporting kann positive Wirkungen entfalten“

Die regelmäßige Nachhaltigkeitsberichterstattung bindet Managementkapazität, keine Frage. Allerdings kann ein gut gemachtes Reporting z.B. bei Mitarbeitern, Kunden und Investoren positive Wirkungen entfalten. Ein Schlüssel zum Erfolg scheint in der sorgfältigen Ausrichtung des Reportings auf den durchaus differenzierten Informationsbedarf der unterschiedlichen Stakeholder zu liegen. Vermieden werden sollte ein Reporting, das mehr als Fluch und Ballast verstanden wird und den Anschein eines Greenwashing vermittelt. Wenn schon eine Berichtspflicht existiert, sollten die Unternehmen die Chance ergreifen und den Fluch in einen Segen verwandeln. Der Mehraufwand ist erträglich, der Mehrnutzen zumindest potenziell groß.

Natürlich kann man nur berichten, was auch da ist. Grundlage für ein gelungenes Reporting ist insofern ein wirksames Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen. Es scheint vorgezeichnet, dass dieses Thema in der Zukunft nur an Wichtigkeit gewinnen kann. Die Deutsche Telekom hat dies schon länger erkannt und gilt als vorbildlich in dieser Disziplin.

LITERATURVERZEICHNIS

360report GmbH (o. J.)

DNK oder GRI? Ein Vergleich der beiden Berichtsstandards. Abrufbar unter: <http://www.360report.org/de/artikel/dnk-oder-gri-vergleich-der-standards.html>, am 12.02.2019.

Bachmann, G. (o. J. a)

Der Nachhaltigkeitskodex. Abrufbar unter: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/DNK-Overview>, am 09.12.2018.

Bachmann, G. (o. J. b)

Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK). Abrufbar unter: <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/deutscher-nachhaltigkeitskodex/>, am 10.12.2018.

BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit) (o. J.)

Nachhaltigkeitsmanagement. Abrufbar unter: <https://www.bmu.de/themen/wirtschaft-produkte-ressourcen-tourismus/wirtschaft-und-umwelt/unternehmensverantwortung-nachhaltiges-wirtschaften/nachhaltigkeitsmanagement/>, am 03.10.2018.

BMU (2018)

Die 2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung. Abrufbar unter: <https://www.bmu.de/themen/nachhaltigkeit-internationales/nachhaltige-entwicklung/2030-agenda/>, am Zugriff: 09.12.2018.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o. J.):

Neue CSR-Berichtspflicht für Unternehmen ab 2017.

Abrufbar unter: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/richtlinie-zur-berichterstattung.html>, am 20.10.2018.

Colsman, B. (2016)

Nachhaltigkeitscontrolling. Strategien, Ziele, Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

CSR-Berichtspflicht (o. J.)

Form und Inhalt des CSR-Richtlinie Umsetzungsgesetz. Abrufbar unter: <https://www.csr-berichtspflicht.de/fragen-und-antworten>, am 20.10.2018.

Deutsche Telekom AG (o. J.)

Konzernprofil. Abrufbar unter: <https://www.telekom.com/de/konzern/konzernprofil>, am 12.02.2019.

Deutsche Telekom AG (2017)

Corporate Responsibility Bericht 2017. Abrufbar unter: https://www.cr-bericht.telekom.com/site18/sites/default/files/pdf/cr_de_2017_dt_final.pdf, am 12.02.2019.

EMAS (o. J. a)

EMAS: Das Gütesiegel der Europäischen Union. Abrufbar unter: <https://www.emas.de/ueber-emas/>, am 08.12.2018.

EMAS (o. J. b)

Was ist EMAS? Abrufbar unter: <https://www.emas.de/ueber-emas/was-ist-emas/>, am 08.12.2018.

Ernst & Young GmbH (2016)

Die CSR-Richtlinie: Im Spannungsfeld zwischen Regulierung und Praxis. Wie Unternehmen auf die neuen Anforderungen reagieren können. Abrufbar unter: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-16-088-STUCSR-Richtlinie/\\$FILE/EY-16-088-STUCSR-Richtlinie.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-16-088-STUCSR-Richtlinie/$FILE/EY-16-088-STUCSR-Richtlinie.pdf), am 29.11.2018.

Fifka, M. (2016)

Nachhaltigkeitsberichterstattung und Controlling – eine natürliche Symbiose. In: Günther, Edeltraud/Steinke, Karl-Heinz (Hrsg.) (2016): CSR und Controlling. Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe im Controlling. Heidelberg: Springer Gabler.

Frese, M./Colsman, B. (2018)

Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Globalreporting (o. J.)

About GRI. Abrufbar unter: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>, am 11.12.2018.

Gollner, P. (o. J.)

Nachhaltigkeit & Nachhaltigkeitsentwicklung. Abrufbar unter: https://impuls-q.com/wp-content/uploads/2017/04/impuls-q-review_nachhaltigkeit.pdf, am 19.10.2018.

Greensurance (o. J.)

Deutscher Nachhaltigkeitskodex. Abrufbar unter: <https://www.greensurance.de/einkaufsratgeber/glossar/deutscher-nachhaltigkeitskodex/>, am 10.12.2018.

Haderer, C. (2017)

Nachhaltigkeit hat viele Gesichter. Abrufbar unter: <https://utopia.de/ratgeber/nachhaltigkeit-definition/>, am 11.10.2018.

Hauska & Partner GmbH (2014)

CSR vs. Nachhaltigkeit. Abrufbar unter: <http://www.nachhaltig-selbstaendig.at/csr-vs-nachhaltigkeit/>, am 11.10.2018.

Hentze, J./Thies, B. (2014)

Stakeholder-Management und Nachhaltigkeitsreporting. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Jonker, J./Stark, W./Tewes, S. (2011)

Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung – Einführung, Strategie und Glossar, Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Kreissparkasse Köln (o. J.)

Nachhaltigkeit bei der Kreissparkasse Köln. Abrufbar unter: <https://www.ksk-koeln.de/unternehmen/nachhaltigkeit/nachhaltigkeit-die-kreissparkasse-koeln.aspx>, am: 12.02.2019.

Kreissparkasse Köln (2017)

Firmenpass 2017/2018. Abrufbar unter: <https://www.ksk-koeln.de/unternehmen/unternehmensprofil/ueberblick-zahlen/firmenpass-der-kreissparkasse-koeln.aspx>, am 12.02.2019.

Kreissparkasse Köln (2018)

Nachhaltigkeit ist einfach. Kompaktbericht Nachhaltigkeit 2017. Abrufbar unter: <https://www.ksk-koeln.de/unternehmen/nachhaltigkeit/nachhaltigkeit-die-kreissparkasse-koeln.aspx>, am 10.12.2018.

Krodel, H./Schmitt P. (2011)

Deutscher Nachhaltigkeitskodex verabschiedet. Abrufbar unter: <https://qfc.de/wp-content/uploads/2018/06/CSR-Info-10-2011.pdf>, am 10.12.2018.

Nasca, D. (o. J.)

Nachhaltigkeitscontrolling – Green Controlling. Abrufbar unter: <https://www.haufe.de/thema/nachhaltigkeitscontrolling/>, am 12.10.2018.

Pachali, D. (2011)

Die ISO 26000: Gesellschaftliche Verantwortung nach Maß? Abrufbar unter: <https://reset.org/knowledge/die-iso-26000-gesellschaftliche-verantwortung-nach-mass>, am 11.12.2018.

Pufé, I. (2014)

Was ist Nachhaltigkeit? Dimensionen und Chancen. Abrufbar unter: <http://www.bpb.de/apuz/188663/was-ist-nachhaltigkeit-dimensionen-und-chancen?p=all>, am 19.10.2018.

Rabbe, S. (2010)

Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement in der deutschen Stahlindustrie. Der Entwurf eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems zur Professionalisierung des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH. Internationaler Verlag der Wissenschaften.

Raschke, J. (2015)

Nachhaltigkeit Definition. Abrufbar unter:

https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.htm?sid=tufmdi528d2857k2g2cq8h5kn2, am 09.10.2018.

Raschke, J. (2018)

Deutscher Nachhaltigkeitskodex. Abrufbar unter:

https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/deutscher_kodex_fuer_nachhaltigkeit_1629.htm, am 09.12.2018.

Schulz, M. (2015)

Fünf Treiber für mehr nachhaltiges Handeln. Abrufbar unter:

<https://www.compliancedigital.de/ce/fuenf-treiber-fuer-mehr-nachhaltiges-handeln/detail.html>, am 16.10.2018.

Singer, L.-M. (2011)

Deutscher Nachhaltigkeitskodex verabschiedet. Abrufbar unter:

<https://www.dnwe.de/beitraege-uv/deutscher-nachhaltigkeitskodex-verabschiedet-353.html>, am 10.12.2018.

Statistisches Bundesamt (o. J.)

Die UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs). Abrufbar unter:

https://www.destatis.de/DE/UeberUns/UnsereAufgaben/InternationaleKooperation/Agenda2030/SDG_lang.html, am 09.12.2018.

UGA (o. J.)

ISO 26000. Abrufbar unter: <https://www.emas.de/rechtliche-grundlagen/nachhaltigkeit/iso26000/>, am 11.12.2018.

Weber, J./Georg, J./Janke, R./Mack, S. (2012)

Nachhaltigkeit und Controlling. 1. Auflage. Weinheim: WILEY-VCH Verlag & Co. KGaA.

Willaert, T. (2017)

GRI-Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung. Abrufbar unter: <https://www.csr-news.net/news/2017/09/28/gri-standards-fuer-nachhaltigkeitsberichterstattung/>, am 07.02.2019.

AUTORENPORTRAIT



Prof. Dr. Andreas Mengen lehrt seit 2004 Controlling und Unternehmensführung im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. Marketing- und Vertriebscontrolling sowie Preisgestaltung. Zuvor war er acht Jahre als Geschäftsführer in einem großen mittelständischen Unternehmen der Bauzulieferindustrie tätig und sammelte drei Jahre Erfahrung als Mitarbeiter einer internationalen Unternehmensberatung für Strategie und Marketing.

Kontakt: mengen@hs-koblenz.de



Jannina Hermann M.Sc. studierte Business Administration (B.Sc.) an der Hochschule Koblenz und schloss hier auch das Masterstudium Business Management ab. In beiden Studiengängen lagen ihre Schwerpunkte in den Bereichen Controlling und Finanzierung. Nach erfolgreicher Beendigung einer kaufmännischen Ausbildung und einem Auslandssemester in Japan konnte sie Einblicke und Erfahrungen in diesen Bereichen sammeln.

Kontakt: janninahermann@gmx.net



Jennifer Lischke M.Sc. absolvierte ihr Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Köln und schloss im Sommersemester 2019 ihr Masterstudium Business Management mit dem Schwerpunkt Controlling und Finanzierung an der Hochschule Koblenz ab. Durch ein Auslandssemester in Paris, verschiedene Praktika und Werkstudententätigkeiten in den Bereichen Controlling und Reporting während ihres Studiums vertiefte sie ihre akademische Ausbildung.

Kontakt: lishke.jennifer@gmail.com



Katharina Schneider M.Sc. absolvierte ihr Bachelorstudium im Studiengang Business Administration an der Hochschule Koblenz und schloss dort auch ihr Masterstudium mit dem Schwerpunkt Controlling und Finanzierung ab. Die akademische Ausbildung und ihren Kenntnisstand konnte sie durch verschiedene Praktika während ihres Studiums in den Bereichen Finanzbuchhaltung, Human Resource Management und Finanzierung vertiefen.

Kontakt: schneider.katharina.93@web.de

SCHRIFTENVERZEICHNIS

- Nr. 1 Verfahren der Kundenwertermittlung Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil des Marketing-Controlling
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2009
- Nr. 2 Entscheidungsmodell für den wirtschaftlichen RFID-Einsatz
Prof. Dr. Silke Griemert
Januar 2010
- Nr. 3 Kann politische Macht gegen die Gesetze der Globalisierung regieren? - Eine kritische Analyse am Beispiel Deutschlands
Prof. Dr. Georg Schlichting, Isabelle Heinrichs, B.Sc.
Februar 2010
- Nr. 4 Steuerliche Auswirkungen des Wachstumsbeschleunigungsgesetzes für die Unternehmen
Prof. Dr. Arno Steudter
November 2010
- Nr. 5 Die internationale Finanzmarktkrise – Was sind die Ursachen und wirtschaftlichen Folgen der Krise und was bringen die Rettungsmaßnahmen?
Prof. Dr. Georg Schlichting, Julia Pohl M.Sc., Thomas Zahn M. Sc.
November 2010
- Nr. 6 Social media usage behavior of students in Finland and Germany and its marketing implications
Prof. Dr. Axel Schlich
September 2011
- Nr. 7 Personal Branding von Musikern. Wie man im Musikgeschäft zu einer starken Marke wird
Prof. Dr. H. J. Schmidt, Lisa Horländer B. Sc.
Dezember 2011
- Nr. 8 Kundenwertmanagement – Wie werden wertvolle Kunden identifiziert und welche Maßnahmen sind für ihre Bearbeitung bei Konsumgütern, Industriegütern und Dienstleistungen geeignet?
Prof. Dr. Andreas Mengen, Andreas Krings M. Sc.
März 2012

- Nr. 9 Experts for sale: Academic consulting as mechanism for knowledge and technology Transfer
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
September 2012
- Nr. 10 Steuern im Wandel der Zeit – Man soll die Henne nicht schlachten, die goldene Eier legt!
Prof. Dr. W. Edelfried Schneider, Dipl. Wirtschaftsjournalist Lukas Karrenbrock
Januar 2013
- Nr. 11 Wirtschaftskraft des Karnevals – Die regionalökonomischen Effekte des Karnevals in Koblenz
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Juni 2013
- Nr. 12 Die Staatsschuldenkrise Griechenlands – Ursachen, durchgeführte Hilfsmaßnahmen und ein möglicher Schuldenerlass
Prof. Dr. Georg Schlichting, Nils Schiffer M. Sc.
Dezember 2013
- Nr. 13 Markenorientierung von „Social Businesses“ – Ergebnisse einer Expertenbefragung
Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Florian Lückenbach M. Sc.
Februar 2014
- Nr. 14 The City of London and the Euro
Carine Berbéri, University of Tours, Frankreich
Mai 2014
- Nr. 15 20 Jahre TechnologieZentrum Koblenz: Wie haben sich die Unternehmen des TZK entwickelt?
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Oktober 2014
- Nr. 16 Kundenwertmanagement in der Energiewirtschaft
Prof. Dr. Andreas Mengen, Maja Wanker M.Sc.
Januar 2015
- Nr. 17 Alles grün oder was? Nachhaltigkeitskommunikation heute oder morgen
Prof. Dr. Holger Schmidt, Katharina Gelbling, M.Sc.
April 2015

- Nr. 18 Nutzen öffentlicher Unternehmensdaten am Beispiel Borussia Dortmund
Prof. Dr. Holger Philipps, Numejr Owiesat B.Sc.
Oktober 2015
- Nr. 19 Cournot's Mengenwettbewerb – Von der oligopolistischen Modellwelt zur Anwendung in der Zementindustrie
Prof. Dr. Georg Schlichting, Till Samuelson
Februar 2016
- Nr. 20 Erfolgsfaktor Kundenwertmanagement: Empirische Ergebnisse – Herausforderungen für das Controlling – Umsetzung in der Praxis
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2016
- Nr. 21 Der Europäische Rat in der Europäischen Union. Kritische Betrachtung seiner Entstehung mittels der Theorie des Evolutionären Institutionalismus
Prof. Dr. Sibylle Hambloch
August 2016
- Nr. 22 Fernbuslinien im Fokus
Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Jens Fitzner M. Sc.
November 2016
- Nr. 23 Rüstzeiten – das ungehobene Potential
Prof. Dr. Silke Griemert
März 2017
- Nr. 24 Die Bank Payment Obligation (BPO): Eine neue Zahlungsbedingung im Außenhandel
Prof. Dr. Clemens Büter, Kathrin Schmidt B.Sc., Aída Spiegelner Castañeda B.Sc.
August 2017
- Nr. 25 Der Brexit – Hintergrund, Entwicklung und erwartete Auswirkungen
Manuel Oster Dipl. Finanzwirt (FH), M. Sc., Prof. Dr. Georg Schlichting
Oktober 2017
- Nr. 26 Big Data im Controlling – Chancen und Risiken
Marcel Tröbs, M. Sc., Prof. Dr. Andreas Mengen
Februar 2018

- Nr. 27 Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen – Herausforderungen und Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen im Zeichen der digitalen Revolution
Jan-Erik van Bebber M. Sc., Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen
September 2018
- Nr. 28 Verbreitungsgrad von Optimierungsmethoden in der Produktion – Eine quantitative Untersuchung
Patrick Pötters M.Sc. M.Eng., Prof. Dr. Bert Leyendecker, Jasmin Ohlig M.Sc., Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt
Dezember 2018
- Nr. 29 Digitalisierung, Omnichanneling und Local-Commerce-Modelle aus Sicht des lokalen stationären Einzelhandels
Dr. Andreas Hesse
Mai 2019
- Nr. 30 Nachhaltigkeitsreporting - Fluch oder Segen?
Prof. Dr. Andreas Mengen, Jannina Hermann M.Sc., Jennifer Lischke M.Sc., Katharina Schneider M.Sc.
Oktober 2019