

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Corporate Social Responsibility als Instrument der
Nachhaltigen Entwicklung.
Welche Instrumente bilden einen geeigneten Ansatzpunkt für
das Nachhaltigkeitsmanagement eines Unternehmens?“

Verfasserin

Michaela Anzinger

Angestrebter akademischer Grad

**Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)**

Wien, im Februar 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

157
Internationale Betriebswirtschaft
Univ.-Prof. Dr. Rudolf Vetschera

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Wien, am

Danksagung

Danke an meine Freunde und meine Familie für ihre Unterstützung und vor allem für ihre Geduld, die sie während der Verfassung meiner Diplomarbeit aufgebracht haben.

Mein besonderer Dank gilt Prof. Vetschera für seine sehr kompetente und geduldige Betreuung meiner Diplomarbeit. Außerdem danke ich Prof. Françoise Vecchi-Müller von der Euromed Marseille, der mich eigentlich dazu brachte diese Diplomarbeit zu schreiben und der mit viel Geduld und Einsatz den Kurs „Social Entrepreneurship in Social Economy“ geführt hat.

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	10
1.1. PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT	12
1.2. ZIEL UND AUFBAU DER ARBEIT	12
2. GRUNDLAGEN DER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG	14
2.1. NACHHALTIGE ENTWICKLUNG	14
2.1.1. <i>Nachhaltige Unternehmensentwicklung</i>	16
2.1.2. <i>Dimensionen nachhaltiger Unternehmensentwicklung</i>	17
2.2. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	20
2.2.1. <i>Die Entwicklung des CSR-Begriffs in den USA</i>	20
2.2.2. <i>Die Entwicklung des CSR-Begriffs in Europa</i>	25
2.2.3. <i>Kritik am CSR- Konzept</i>	27
2.3. CORPORATE CITIZENSHIP	29
3. UMSETZUNG DES LEITBILDES DER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG IM UNTERNEHMEN	31
4. NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG ALS KOMMUNIKATIONSINSTRUMENT	35
4.1. ANFORDERUNGEN AN DIE ERSTELLUNG EINES NACHHALTIGKEITSBERICHTS	36
4.2. PROBLEME BEI DER BERICHTERSTATTUNG IN DER PRAXIS	37
4.3. VORTEILE FÜR UNTERNEHMEN DURCH DIE BERICHTERSTATTUNG	39
5. BERICHTERSTATTUNG NACH GRI-RICHTLINIEN: GRI-REPORT	40
5.1. AUFBAU UND INHALT DES GRI-LEITFADENS	42
5.2. PRINZIPIEN UND ANLEITUNG	44
5.2.1. <i>Prinzipien für die Bestimmung des Berichtsinhalts</i>	44
5.2.2. <i>Prinzipien für die Qualitätssicherung des Berichts</i>	46
5.2.3. <i>Bestimmung der Berichtsgrenzen</i>	48
5.3. STANDARDANGABEN	49
5.3.1. <i>Strategie und Analyse</i>	49
5.3.2. <i>Managementansatz und Leistungsindikatoren</i>	52
5.4. ANWENDUNGSEBENEN	57

6. ANDERE NORMEN, LEITFÄDEN, STANDARDS, INITIATIVEN UND INSTRUMENTE ZUR UNTERSTÜTZUNG DES NACHHALTIGKEITS-MANAGEMENTS	59
6.1. INTERNATIONAL STANDARDS ORGANISATION (ISO)	59
6.2. ECO- MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME (EMAS)	61
6.3. ACCOUNTABILITY: INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY	61
6.4. SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (SAI)	62
6.5. THE WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD).....	64
6.6. SUSTAINABILITY INTEGRATED GUIDELINES FOR MANAGEMENT (SIGMA) PROJECT.	65
6.7. UN GLOBAL COMPACT	66
6.8. OECD-LEITLINIEN FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN	67
6.9. CSR EUROPE	67
6.10. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM)	68
6.11. SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD	68
7. SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD ALS INTERNES STEUERUNGSMANAGEMENT	70
7.1. DIE KONVENTIONELLE BALANCED SCORECARD.....	72
7.2. INTEGRATIONSMÖGLICHKEITEN VON UMWELT- UND SOZIALASPEKTEN IN DIE KONVENTIONELLE BSC	82
7.2.1. Erweiterung um eine zusätzliche Perspektive	82
7.2.2. Integration in die bestehenden Perspektiven.....	83
7.2.3. Ableitung einer Umwelt- und Sozial-Scorecard	84
7.3. DIE ERSTELLUNG EINER SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD	85
7.3.1. Voraussetzungen schaffen und Auswahl eines organisatorischen Rahmens	86
7.3.2. Ermittlung der Umwelt- und Sozialexponiertheit.....	87
7.3.3. Ermittlung der strategischen Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte..	90
7.3.4. Formulierung der SBSC	91
7.3.5. Anforderungen an Nachhaltigkeitsindikatoren	99
7.3.6. Integrationsmöglichkeiten der SBSC	101
7.3.7. Schritte der Implementierung.....	104
8. ABLEITUNG DER EIGNUNG DES GRI-REPORTS UND DER SBSC ALS INSTRUMENTE FÜR DAS NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT.....	108

8.1. ANFORDERUNGSERFÜLLUNG DES GRI-REPORTS	108
8.2. ANFORDERUNGSERFÜLLUNG DER SBSC	111
8.3. KOMBINATION BEIDER INSTRUMENTE	115
9. ZUSAMMENFASSUNG	117
10. EXECUTIVE SUMMARY	120
LITERATURVERZEICHNIS	122
ANHANG	126

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: BEITRAG DES UNTERNEHMENS ZUR NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG	17
ABBILDUNG 2: EINBETTUNG VON CSR ₁	21
ABBILDUNG 3: EBENEN VON CSR NACH CARROL.....	22
ABBILDUNG 4: CSR-MODELLE NACH FREDRICK ERGÄNZT MIT CSP.....	24
ABBILDUNG 5: ZEITLICHE ENTWICKLUNG VON CSR.....	27
ABBILDUNG 6: UMSETZUNG DES LEITBILDES DER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG	33
ABBILDUNG 7: RAHMEN DER GRI- BERICHTERSTATTUNG	43
ABBILDUNG 8: GRI-ANWENDUNGSEBENEN.....	58
ABBILDUNG 9: SCHRITTE ZUR FORMULIERUNG EINER BSC	75
ABBILDUNG 10: DIE VIER PERSPEKTIVEN DER BALANCED SCORECARD.....	78
ABBILDUNG 11: STRATEGY MAP EINER BSC	81
ABBILDUNG 12: SCHRITTE ZUR ERSTELLUNG EINER SBSC.....	86
ABBILDUNG 13: INTEGRATIONS VARIANTEN DER SBSC	102
ABBILDUNG 14: KREISLAUF DER SBSC.....	106
ABBILDUNG 15: KONTINUIERLICHER LERNPROZESS EINER SBSC.....	107

TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1: ÜBERSICHT BEGRIFFSABGRENZUNG	30
TABELLE 2: ÜBERSICHT ÜBER DIE ANFORDERUNGSERFÜLLUNG DER STANDARDS/LEITFÄDEN/NORMEN/INITIATIVEN/INSTRUMENTE FÜR EINE NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	69
TABELLE 3: ÜBERSICHT ÜBER DIE KERNASPEKTE, LEISTUNGSTREIBER UND KENNZAHLEN DER VIER BSC-PERSPEKTIVEN	79
TABELLE 4: MATRIX ZUR ERMITTLUNG DER STRATEGISCHEN RELEVANZ VON UMWELT/SOZIALASPEKTEN	89
TABELLE 5: ZIELE/LEISTUNGSTREIBER/ERGEBNISKENNZAHLEN DER POTENTIALPERSPEKTIVE EINER SBSC	92
TABELLE 6: ZIELE/LEISTUNGSTREIBER/ERGEBNISKENNZAHLEN DER PROZESSPERSPEKTIVE EINER SBSC	93
TABELLE 7: ZIELE/LEISTUNGSTREIBER/ERGEBNISKENNZAHLEN DER KUNDENPERSPEKTIVE EINER SBSC	95
TABELLE 8: ZIELE/LEISTUNGSTREIBER/ERGEBNISKENNZAHLEN DER FINANZPERSPEKTIVE EINER SBSC	96
TABELLE 9: ZIELE/LEISTUNGSTREIBER/ERGEBNISKENNZAHLEN DER GESELLSCHAFTSPERSPEKTIVE EINER SBSC	98
TABELLE 10: KRITERIENKATALOG ZUR EIGNUNG ALS INSTRUMENT DES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENTS	108
TABELLE 11: ANFORDERUNGSERFÜLLUNG DES GRI-REPORTS	110
TABELLE 12: ANFORDERUNGSERFÜLLUNG DER SBSC	112

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AA	AccountAbility
AN	Arbeitnehmer
ASI	Approximated Sustainability Index
BP	British Petrol
BSC	Balanced Scorecard
CC	Corporate Citizenship
CEPAA	Council on Economic Priorities Accreditation Agency
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economics
COP	Communication on Progress
CS	Corporate Sustainability
CSD	Commission on Sustainable Development
CSR	Corporate Social Responsibility
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco- Management and Audit Scheme
EMS	European Multi-Stakeholder
EU	Europäische Union
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GE	Geschäftseinheit
GRI	Global Reporting Initiative
IAS/IFSR	International Accountability Standards/ International Financial Reporting Standards
ILO	International Labour Organisation
ISO	International Standardisation Organisation
LI	Leistungsindikatoren
LCA	Life Cycle Analyse
MS	Managementsystem

NGO	non-governmental organisation
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OHCHR	Office of the High Commissioner for Human Rights
PR	Promotion
REWE	Revisionsverband der Westkaufgenossenschaften
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
RQ	Reputation Quotient
SA	Social Accountability
SAI	Social Accountability International
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
SIGMA	Sustainability Integrated Guidelines for Management
UGB	Unternehmensgesetzbuch
UN	United Nations
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNDP	United Nations Development Programme
UNEP	United Nations Environment Programme
UNIDO	United Nations Industrial Development Organisation
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WWF	Worldwide Fund for Nature

„Wir sind alle mitverantwortlich für das was kommt. So ist es unser aller Pflicht, statt etwas Schlimmes vorauszusagen, uns einzusetzen für jene Dinge, die die Zukunft besser machen.“

Karl Popper

1. Einleitung

Wird getan was getan werden muss, oder wird getan, was leicht geht?¹ Diese Frage wird in der gegenwärtigen Finanzkrise den Führungskräften von Unternehmen gestellt und es liegt nun an ihnen das verlorene Vertrauen der Gesellschaft zurückzugewinnen. Durch die hohe Sensibilität für verantwortliches und nachhaltiges Wirtschaften sollten Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung groß schreiben und somit die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens sicherstellen. Gesellschaftliche Verantwortung bedeutet dabei sowohl ein über die gesetzlichen Bestimmungen hinausreichendes Engagement für Humankapital und Umweltschutzmaßnahmen, als auch eine intensive Einbeziehung der unterschiedlichsten Anspruchsgruppen in die unternehmerische Tätigkeit. Dieses Verhalten wird als Corporate Social Responsibility bezeichnet. Gerade jetzt sollten Unternehmen Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility nicht als Randthemen behandeln, sondern diese als Ausweg aus der großen Vertrauenskrise ansehen.

Doch nicht die gegenwärtige Finanzkrise alleine ist ausschlaggebend für das gesellschaftliche und nachhaltige Handeln vieler Unternehmen. Eingeleitet durch ein stärker werdendes Umweltbewusstsein und aufgrund der voranschreitenden Globalisierung kam es in unserer Gesellschaft zu einem Wertewandel. Aus diesem Wertewandel entwickelte sich eine Vision, die sich zunehmend im Bewusstsein der Menschen manifestiert. Diese Vision zeigt sich im Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung, welche nicht nur gegenwarts-, sondern auch zukunftsorientiert ist. Durch konkrete Maßnahmen sollen ökologische, ökonomische und soziale Aspekte vernetzt werden, um die gegenwärtigen Bedürfnisse der Menschheit befriedigen zu können, ohne dabei die zukünftigen Generationen in ihren Bedürfnissen einzuschränken. Die Nachhaltige Entwicklung ist eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung und erfordert ein Interagieren mehrerer Verantwortungsträger aus

¹ Vgl. *Bauer* in: Der Standard, 13./14. Dezember 2008, K1.

den Bereichen der Wirtschaft, der Politik und Gesellschaft hin zu einer „nachhaltigen Kooperation.“²

Zwar sind die Begriffe Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility in aller Munde, die beiden Begriffe sind aber unglaublich überfrachtet und es bestehen die unterschiedlichsten Interpretationsformen. Trotz dieser zahlreichen Unsicherheiten wissen wir aber alle über die Ziele und Inhalte von Nachhaltigkeit genug, um in den meisten Bereichen (z.B. im Umweltschutz) richtungssicher handeln zu können, und um zu wissen, dass Nachhaltigkeit mehr bedeutet, als den eigenen Hausmüll zu trennen, regionale Lebensmittel zu kaufen oder ein Blatt Papier auf beiden Seiten zu beschreiben.

Die wesentliche Frage lautet allerdings mit welchen konkreten Maßnahmen, durch welche Akteure, mit welchen Instrumenten und mit welchen Prioritäten das Leitbild der Nachhaltigkeit umgesetzt werden soll?³ Die aktuelle Aufgabe der Nachhaltigkeitsforschung besteht nun darin, die wechselseitigen Zusammenhänge zwischen den ökonomischen, ökologischen und sozialen Probleme besser zu verstehen und gemeinsame Ursachen aufzuzeigen und Lösungskonzepte auszuarbeiten. Es liegt nun im Verantwortungsbereich der politischen Entscheidungsträger und der Unternehmen Rahmenbedingungen zu setzen und Spielregeln aufzustellen, damit die Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit und eine nachhaltige Unternehmensführung ermöglicht und unterstützt werden. Die Nachhaltigkeitsidee hat längst in fast jedem Unternehmensbild Einzug gehalten, und es gibt nur mehr wenige Unternehmen, welche sich nicht mit dem Begriff der Nachhaltigkeit auseinander setzen. Der Begriff hat an Eigendynamik gewonnen und wer jetzt noch nicht auf diesen Zug aufgesprungen ist, hinkt der Entwicklung als Verlierer nach. Aufgrund des steigenden Einflusses der multinationalen Konzerne liegt es nun vor allem an den Unternehmen die Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit zu fördern. Dabei soll das Nachhaltigkeitsleitbild durch geeignete Managementinstrumente in die Unternehmenstätigkeiten integriert und nach außen kommuniziert werden.

² Vgl. *Hardtke* (2001), S.5.

³ Vgl. *Geiss et al* (2003), S.9.

1.1. Problemstellung der Arbeit

Vor allem die Begriffe Nachhaltige Entwicklung, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Responsiveness sind in der Literatur nicht immer klar gegeneinander abgegrenzt und ihre Zuordnung und Entwicklung selten transparent dargestellt. Die bestehenden Definitionen sind oftmals unterschiedlich formuliert und stiften mehr Verwirrung, als klares Verständnis. Viele Unternehmen schaffen den Schritt zwischen theoretischem Verständnis und effizienter Implementierung des Nachhaltigkeitsmanagements nicht, weil es ihnen meist an profundem Hintergrundwissen fehlt.

In weiterer Folge fehlt es an passenden Instrumenten, welche auf Unternehmensebene ein geeignetes Nachhaltigkeitsmanagement und eine transparente Darstellung des nachhaltigen Wirtschaftens ermöglichen. Unternehmen haben deshalb mit zahlreichen Schwierigkeiten bei der konkreten Konzeptionalisierung der Nachhaltigkeit und bei deren Einbindung in die gewöhnliche Geschäftstätigkeit und in die täglichen Handlungen zu kämpfen.

Die Verankerung von Corporate Social Responsibility in die Unternehmensführung und die Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklung durch eine Nachhaltigkeitsstrategie stellt für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. Beispielsweise teilten mir Mitarbeiter der Personalabteilung von Starbucks und der Erste Bank in persönlichen Gesprächen die Schwierigkeiten der Implementierung von Nachhaltigkeit und CSR im Unternehmen mit. Bei der Erste Bank zerbricht sich seit längerer Zeit der Vorstand den Kopf darüber, wie CSR-Aktivitäten erfolgreich umgesetzt und vor allem, wie sie nach außen kommuniziert werden sollen. Der Mitarbeiter von Starbucks klagte darüber, dass im ganzen Unternehmen und auch in den Führungsebenen noch zahlreiche Verständnisschwierigkeiten bestehen und vor allem Mitarbeiter in den unteren Ebenen mit den Begriffen nicht richtig vertraut sind.

1.2. Ziel und Aufbau der Arbeit

Ziel der Arbeit ist den Lesern zuerst ein umfassendes Verständnis für die unterschiedlichen Begriffe, die alle in den Sammelbegriff der Nachhaltigkeit hineinfallen, zu verschaffen und diese gegeneinander klar abzugrenzen. Corporate Social Responsibility hat in den letzten Jahren das Schlagwort Nachhaltigkeit in der internationalen Debatte abgelöst, weshalb vor allem auf diesen Begriff näher

eingegangen und CSR als Instrument der Nachhaltigen Entwicklung definiert wird. Diese Begriffsdefinitionen bilden schließlich die Grundlage für ein weiteres Ziel der Arbeit, nämlich der Analyse und Eignungsprüfung von Managementinstrumenten, welche eine nachhaltige Unternehmensführung ermöglichen.

Der Fokus der Arbeit liegt deshalb in der nachhaltigen Unternehmensführung. Durch die Manifestation des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung in die Unternehmensführung sollen die langfristige Unternehmensstrategie und die täglichen operativen Handlungen auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Um aber eine völlige Integration und Verankerung von Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit in das Unternehmensbild und in die Grundwerten eines Unternehmens zu ermöglichen, bedarf es geeigneter Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements. Als internes Steuerungsinstrument soll dabei die Sustainability Balanced Scorecard wesentlich zur Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit beitragen. Der Nachhaltigkeitsbericht soll, ergänzend zur SBSC, als externes Kommunikations- und Steuerungsmittel fungieren und das nachhaltige Wirtschaften des Unternehmens für Dritte transparent darstellen. Sowohl die Sustainability Balanced Scorecard, als auch der Nachhaltigkeitsbericht sollten alle Anforderungen der Nachhaltigkeit erfüllen und sowohl Vergleiche zwischen den Unternehmen, als auch flexible Anwendungsmöglichkeiten auf bestimmte Unternehmensansprüche ermöglichen. Beide Instrumente werden geprüft, ob sie einen geeigneten praxisorientierten Ansatzpunkt für das Nachhaltigkeitsmanagement eines Unternehmens darstellen und eine effiziente unternehmensspezifische Lösung des Problems der Umsetzung der Nachhaltigkeit ermöglichen.

An dieser Stelle wird festgehalten, dass die vorliegende Arbeit nur eine Momentaufnahme der darin erläuterten Begriffsdefinitionen, Begriffsentwicklungen und deren Verbindungen und Verhältnisse zueinander darstellt. Durch die teilweise unterschiedlichen Begriffsauffassungen und die schnelle Weiterentwicklung und Eigendynamik des in der Arbeit behandelten Themas kann es durchaus möglich sein, dass sich die Meinungen in einigen Wochen oder Monaten geändert haben, beziehungsweise schon während der Verfassung der Diplomarbeit zahlreiche neue Begriffe, Leitfäden, Ansatzpunkte, Projekte oder Instrumente zur Förderung der Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklung entstanden sind.

2. Grundlagen der Nachhaltigen Entwicklung

2.1. Nachhaltige Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung, auch Sustainable Development genannt, wird als erweitertes Vorsorgeprinzip gesehen und gewährleistet die Abdeckung des gegenwärtigen Bedarfs, ohne nachfolgenden Generationen die Möglichkeit zur Deckung des eigenen Bedarfs und der Bedürfnisbefriedigung zu nehmen. Nachhaltiges Wirtschaften kombiniert die bewährten, vor allem ökonomisch orientierten Vorgehensweisen mit Forderungen nach ökologischer Verträglichkeit und sozialer Gerechtigkeit.⁴

Die historischen Wurzeln des Begriffes der Nachhaltigen Entwicklung liegen in der Forstwirtschaft. Durch den im 18. Jahrhundert immensen Aufschwung des Silberbergbaus kam es zu einem erheblichen Holzverbrauch. Die wahllose Rodung der Wälder gefährdete nicht nur den Silberbergbau, sondern auch die wirtschaftliche Entwicklung.

Im forstwirtschaftlichen Werk *„Sylvicultura Oeconomica: Die naturgemäße Anweisung zur wilden Baumzucht“* (herausgegeben 1917) brachte der Verfasser Hans Carl von Carlowitz den Begriff der Nachhaltigen Entwicklung mit folgender Aussage auf den Punkt: *„Der Wald soll nur in dem Maße zur ökonomischen Nutzung (Heizen, Bauen, usw.) geschlagen werden, wie er für die nachfolgenden Generationen zu ihren Nutzungszwecken bewahrt wird, d.h. in einem bestimmten Zeitraum darf nur so viel Holz geschlagen werden, wie durch Neupflanzungen nachwachsen kann“*. Diese Definition entspricht der intertemporalen Dimension der Idee Nachhaltiger Entwicklung.⁵

Das heutige Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung basiert auf der allgemein anerkannten Definition aus dem Werk *„Our Common Future“*, veröffentlicht durch die 1983 stattfindenden *Brundtland-Kommission* (benannt nach ihrer Leiterin, der damaligen norwegischen Ministerpräsidentin)⁶.

⁴ Vgl. Pfriem (2006), S.347.

⁵ Vgl. Ankele et al (2004), S.56 und Hardtke (2001) S.57.

⁶ Vgl. Pfriem (2006), S.347.

„Eine Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“⁷

Ein weiterer Meilenstein in der internationalen Nachhaltigkeitsdiskussion war die *UNCED-Konferenz in Rio de Janeiro* im Jahr 1992, durch welche sich der Begriff auf politischer Ebene als gesamtgesellschaftliches Leitbild etablierte. Bei dieser Konferenz verpflichteten sich 192 Staaten dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung und verabschiedeten die Agenda21, in der die Aufgaben dargelegt wurden, welche die verschiedenen gesellschaftlichen Akteure erfüllen sollen, um im 21. Jahrhundert gemeinsam zur Nachhaltigkeit beizutragen.⁸

Die UNCED-Konferenz hat mit ihrer Agenda21 zwar vor allem für die Forschung und die Lehre neue Impulse gesetzt, die vereinbarten Ziele sind aber weitgehend unverbindlich, es sind darin keine Sanktionsmaßnahmen für eine Nichteinhaltung angegeben und die Aufgaben zu abstrakt dargestellt, sodass eine praktische Umsetzung auf betrieblicher Ebene kaum möglich ist.⁹

Diese Grundauffassung, die gegenwärtige Bedürfnisse der Menschen zu befriedigen, ohne dabei zukünftige Generationen in ihren Grundbedürfnissen einzuschränken, ist nur unter gleichzeitiger Berücksichtigung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte möglich.¹⁰ Diese Aspekte bilden die für die Nachhaltigkeit wesentlichen Dimensionen und werden auch unter dem Begriff Drei-Dimensionen-Modell zusammengefasst.

In der Ökonomie sollen vor allem langfristige Perspektiven als übergeordnetes Ziel im Mittelpunkt stehen, während die ökologische Dimension vor allem auf die nachhaltige Nutzung erneuerbarer und nicht erneuerbarer Ressourcen, die Eindämmung der Abnahme der Biodiversität, den Klimaschutz und die Sicherung der Gesundheit abzielt. Die soziale Dimension betrifft die soziale Stabilität und die damit verbundene dauerhafte Lebensfähigkeit von Organisationen und Gesellschaften.

Der Begriff der Nachhaltigkeit wird als regulative Idee bezeichnet und soll zur Orientierung das Handeln der Organisationen und Menschen anleiten. Die Mitglieder einer Organisation müssen sich mit der Idee der nachhaltigen Entwicklung so weit

⁷ Vgl. Hauff (1987) zitiert in Ankele et al (2004), S.58.

⁸ Vgl. Ankele et al (2004), S.58.

⁹ Vgl. Geiss et al (2003), S.10.

¹⁰ Vgl. Ankele et al (2004), S.56.

identifizieren, dass sie bereit sind, die Ziele der Organisation auch als ihre eigenen zu begreifen und dadurch einen wesentlichen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung zu leisten.¹¹

2.1.1. Nachhaltige Unternehmensentwicklung

Mitte der 1990er Jahre erfolgte aus der Nachhaltigen Entwicklung, welche auf gesamtgesellschaftlicher Ebene eine politische Zielsetzung verfolgt, die Ableitung eines Konzepts für Unternehmen. Durch das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung werden Unternehmen aufgefordert, einen Beitrag zur gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeit zu leisten, in dem Positionen am Markt langfristig und verantwortungsvoll orientiert werden und Strategien gleichwertig auf den wirtschaftlichen Erfolg, die gesellschaftliche Verantwortung und den dauerhaft tragfähigen Umgang mit Naturressourcen ausgerichtet werden.¹² Die Beiträge dafür werden vom jeweiligen Unternehmen in den Mittelpunkt gestellt und das Unternehmen versucht diese zu maximieren oder zumindest die Mindestanforderungen für die Nachhaltige Entwicklung zu erfüllen.

Eine nachhaltige Unternehmensführung ist also danach ausgerichtet, die Beiträge des Unternehmens hinsichtlich der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeitsherausforderungen zu optimieren. Nachhaltige Unternehmensführung bedeutet somit die Steuerung und Koordination der langfristigen Entwicklung des Unternehmens bei der die Entscheidungen nicht nur von rational-ökonomischen Überlegungen, sondern auch von sozialen und ökologischen Faktoren bestimmt werden.¹³ Die Integration und Verbindung der Ziele einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung - ökonomisches Wachstum, Umweltexzellenz und gesellschaftliche Verantwortung - führen nicht nur zu Vorteilen für das Unternehmen, sondern auch zu Vorteilen für die Wirtschaft, die Umwelt und die Gesellschaft als Gesamtheit.¹⁴

¹¹ Vgl. *Pfriem* (2006), S.347.

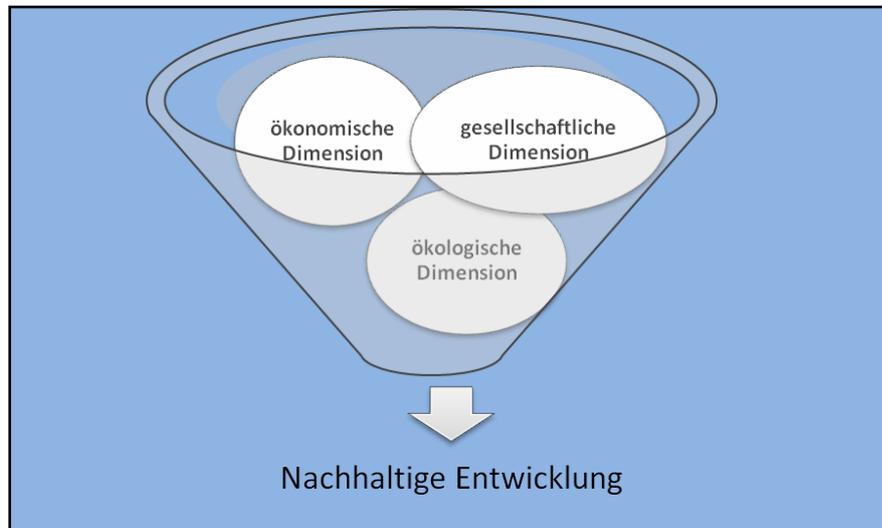
¹² Vgl. *Kanatschnig et al* (2003), S.6.

¹³ Vgl. *Ankele et al* (2004), S.69.

¹⁴ Vgl. *Hardtke* (2001), S.6.

Folgende schematische Darstellung soll den Zusammenhang zwischen unternehmerischer Nachhaltigkeit und Nachhaltiger Entwicklung veranschaulichen:

Abbildung 1: Beitrag des Unternehmens zur Nachhaltigen Entwicklung



Eigene Darstellung in Anlehnung an *Ankele et al (2004)*, S.72.

2.1.2. Dimensionen nachhaltiger Unternehmensentwicklung

Aufgrund der Ableitung des Begriffs der nachhaltigen Unternehmensführung aus dem Leitbild der Nachhaltigkeit ist eine Übersetzung des Drei-Säulen-Modells in drei Dimensionen - ökonomische, soziale und ökologische Dimension - der nachhaltigen Unternehmensführung verbunden. Die erforderlichen Aspekte der drei Dimensionen werden konkretisiert und in die Struktur des Unternehmens integriert.

Ökonomische Dimension

Die ökonomische Dimension ist die am meisten ausgereifte Dimension und fixer Bestandteil jedes Unternehmens und gliedert sich in drei Ebenen auf. Die beiden grundlegenden Ziele der Liquidität und Rentabilität sind Elemente der ersten Ebenen. Die erste Ebene bildet die operative Basis und ihre Ziele Liquidität und Rentabilität sind permanent zu erfüllen, damit die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gesichert ist. Liquidität wird durch einen ausreichenden Cash-Flow erreicht, denn nur wenn die Erträge eines Unternehmens mittelfristig über den Aufwendungen und Ausgaben liegen, kann effizient zur Nachhaltigen Entwicklung beigetragen werden. Die zweite Ebene trägt durch die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit aufgrund aktiven Agierens am Markt zur mittelfristigen Zielerreichung bei. Die dritte Ebene zielt

auf eine langfristige Überlebensfähigkeit ab. Zentrales Element dieser Ebene ist die Unternehmensentwicklung, durch die eigene Fähigkeiten und Stärken positiv genutzt werden sollen.¹⁵ Durch die Unternehmensentwicklung werden die ökonomische Leistungsfähigkeit einer Organisation und mit dieser das Produktiv-, Sozial- und Humankapital im Zeitablauf nicht nur erhalten, sondern auch qualitativ ständig verbessert.¹⁶

Soziale Dimension

Im Fokus der sozialen Dimension stehen die Erwerbsarbeit und die arbeitsbezogenen Interessenslagen der Beschäftigten. Durch den sich abzeichnenden Wandel im Bewusstsein der Unternehmen wird der Arbeitnehmer nicht mehr als Werkzeug zur Zielerreichung gesehen, sondern vielmehr als Kunde, der durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnissen an das Unternehmen gebunden wird und dessen Entwicklung durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen gefördert werden soll. Die soziale Herausforderung besteht vor allem darin, einen Mehrwert (added value) für die Mitarbeiter, das kommunale oder das regionale Umfeld zu schaffen, ohne dabei aus reinem Eigennutz zu handeln.

Zu den Zentralkategorien zählen die Beschäftigung und das Beschäftigungsverhältnis, die Qualität der Arbeit, die arbeits- und umweltorientierte Partizipation, Chancengleichheit und Lern- bzw. Entwicklungsfähigkeiten. Die Qualität der Arbeit soll vor allem durch arbeitsbezogene Handlungsspielräume, gezielte Gesundheitsförderungen, flexible Arbeitszeitgestaltung und Entgeltregelung sowie durch zahlreiche betriebliche Sozialleistungen verbessert werden. Durch die arbeits- und umweltorientierte Partizipation wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, sich aktiv an betrieblichen Veränderungs- und Entscheidungsprozessen beteiligen zu können. Die Identifikation des Arbeitnehmers mit dem Unternehmen wird dadurch verstärkt. Die auf EU-Ebene verankerten Leitbilder des „Gender Mainstreaming“ und des „Managing Diversity“ sollen das Konzept der Chancengleichheit im Unternehmen unterstützen. Nach dem Prinzip des „Gender Mainstreaming“ werden Entscheidungen einer Organisation unter einer geschlechterbezogenen Perspektive geprüft, wodurch Benachteiligungen von Frauen

¹⁵ Vgl. Ammon et al (2002), S.35f.

¹⁶ Vgl. Ankele et al (2004), S.66.

verhindert werden und ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis erreicht werden soll. „Managing Diversity“ bezieht sich auf eine gleichberechtigte Teilnahme von Belegschaftsgruppen unterschiedlichster Merkmale, beispielsweise Alter, Behinderung, Geschlecht oder ethnische Zugehörigkeit.¹⁷

Die Lern- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation basiert auf der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Organisationsmitglieder. Qualifikationen und Kernkompetenzentwicklung der Belegschaft werden durch betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen, die auf individuelle Qualifizierungswünsche und Kompetenzen abgestimmt sind, erreicht. Geeignete Anreizstrukturen müssen geschaffen werden, damit Arbeitnehmer gewillt sind, ihr volles Potential zu entfalten. Eine derartig gezielte Personalentwicklung bildet die Grundlage für wesentliche Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeiten von Unternehmen. Ohne Lernfähigkeit einer Organisation ist keine Weiterentwicklung möglich. Hohes organisationales Lernpotential setzt eine offene und transparente betriebliche Kommunikations- und Kooperationsstruktur, einen kooperativen Führungsstil und geeignete Verfahren des Interessensausgleichs und der Konfliktregulation voraus.¹⁸

Ökologische Dimension

Die ökologische Dimension vertritt Ansatzpunkte zur Verbesserung der ökologischen Performance eines Unternehmens. Als wesentliche Herausforderung gelten der Klimaschutz, der Verlust von Biodiversität, nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung, Verkehrsprobleme und erneuerbare Energiequellen.¹⁹ Die Bemühungen der Unternehmen sollen über die Einhaltung von gesetzlichen Umweltauflagen, Recycling, sparsamer Energienutzung und den konventionellen medienbezogenen Umweltschutz hinausgehen und zu Verbesserungen oder besser noch zur Schaffung neuer Produktionsverfahren, zu Substitution von Roh- Hilfs- und Betriebsstoffen und zur Schaffung erneuerbarer oder alternativer Energiequellen führen. Vor allem ist darauf zu achten, natürliche Ressourcen nur soweit zu verbrauchen, als ihre natürliche Reproduktion es erlaubt.

¹⁷ Vgl. Ammon et al (2002), S.37-42.

¹⁸ Vgl. Ammon et al (2002), S.42f.

¹⁹ Vgl. Ankele et al (2004), S.62.

2.2. Corporate Social Responsibility

2.2.1. Die Entwicklung des CSR-Begriffs in den USA

Die Entwicklung des Begriffes Corporate Social Responsibility (CSR) nahm ihren Anfang in den 30er Jahren in den USA, wo Organisationen neue unternehmerische Tätigkeiten aufnahmen, die sich vor allem auf die Verbesserung der Arbeits- und Lebenssituation der Arbeitnehmer bezogen. Durch Kooperationen mit Behörden auf lokaler Ebene konnten diese Unternehmen eine soziale Stabilität schaffen, die zu dieser Zeit in Europa unvorstellbar war.

Die wissenschaftliche Entwicklung begann in den USA ab den 50er Jahren durch den Wissenschaftler Howard Bowen, der eine Nutzung der Informationen über die gesellschaftlichen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit als internes Managementsystem propagierte. Bowen definierte in seinem Werk „Social Responsibilities of the Businessman“ die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmers als Erfüllung der Erwartungen und Werte der Gesellschaft. Die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wird dadurch auf die geschäftsführenden Eigentümern übertragen. Später rückten die Auswirkungen des gesamten Unternehmens in den Mittelpunkt. Durch diese Auswirkungen sollte ein gesamtgesellschaftlicher Nutzen erreicht werden, der die Eigeninteressen der Firmen und deren Inhaber in den Hintergrund stellt.²⁰

In der CSR-Entwicklung in den USA können bis heute vier verschiedene Modelle nach Frederick unterschieden werden.²¹

Das erste Modell, CSR₁, entstand zwischen den 60er und 70er Jahren und definiert die gesellschaftliche Verantwortung als ethische Verantwortung, in der die Unternehmen als Teil der Gesellschaft mit entsprechenden Pflichten und Verantwortungen als soziale Akteure für ihre gesellschaftlichen Auswirkungen gerade stehen müssen. Vor allem in Bowen`s „Social Responsibilities of the Businessman“ wird es als Pflicht gesehen, über die eigene ökonomische Performance hinaus Verantwortung zu übernehmen. Diese Verantwortung orientiert sich an den Werten und Erwartungen der Gesellschaft und verlangt nach gesellschaftlichen Aktivitäten zur Verbesserung des sozialen Nutzens.

²⁰ Vgl. Ankele et al (2004), S.18.

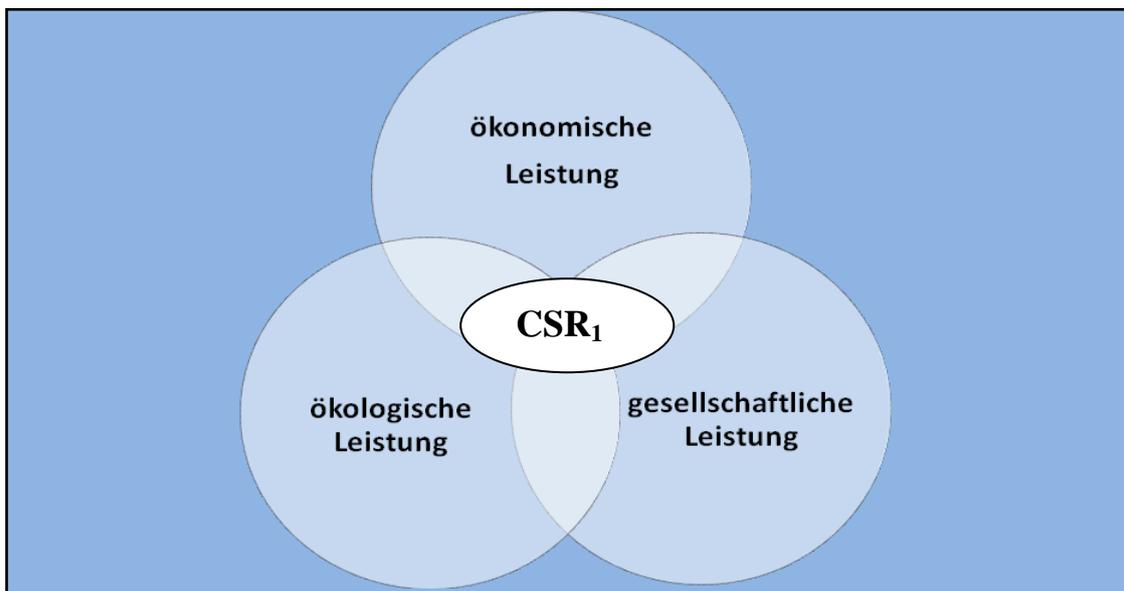
²¹ Vgl. Ankele et al (2004), S.19-24.

*„It (social responsibility) refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action, which are desirable in terms of objectives and values of our society“.*²²

Zentrales Merkmal ist der gesamtgesellschaftliche Nutzen, wodurch die Auswirkungen der gesamten Organisation auf die Gesellschaft in den Mittelpunkt rücken. Die Herausforderung der Unternehmen liegt nun darin, die unterschiedlichen Ansprüche und Anforderungen der Gesellschaft durch Interaktionen mit dieser auszubalancieren.

Ein Unternehmen wird nicht nur mit ökonomischen Problemen, sondern vermehrt auch mit ökologischen und sozialen Problemen konfrontiert. CSR₁ bildet daher jenen Bereich, der sich aus der Überschneidung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistung eines Unternehmens ergibt.

Abbildung 2: Einbettung von CSR₁



Eigene Darstellung

Ein gesellschaftlich verantwortlich handelndes Unternehmen zeichnet sich demnach durch folgende Merkmale aus:

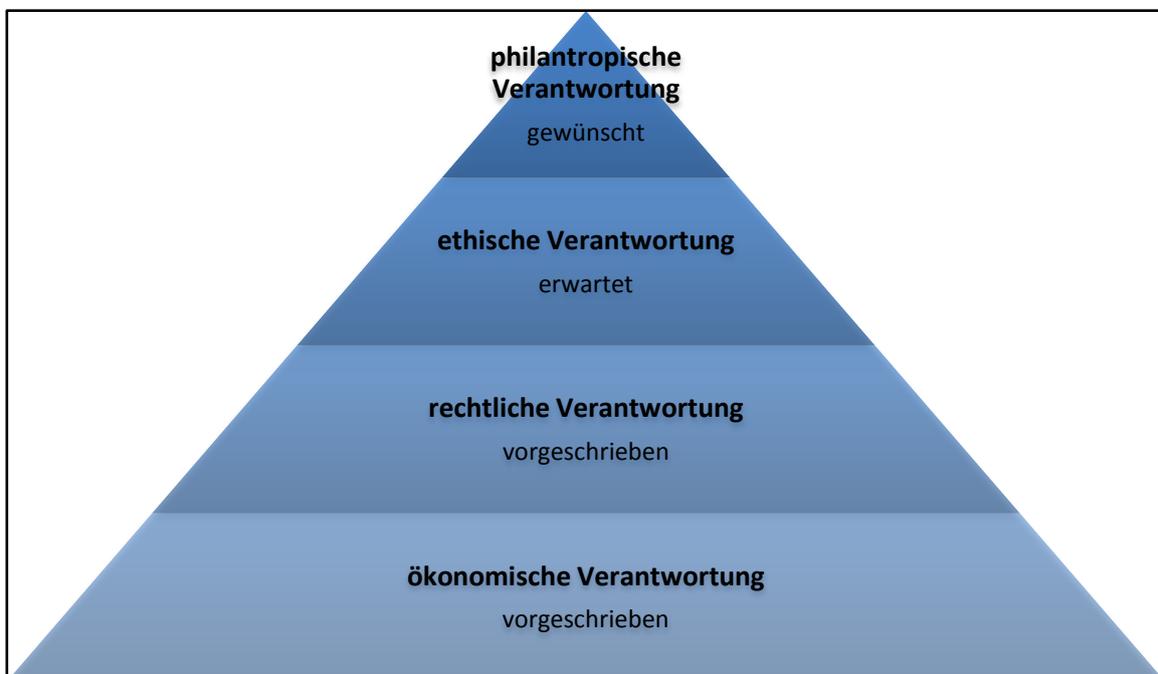
Beachtung der verschiedenen Anspruchsteller (Stakeholder) durch das Management und Verfolgung multipler Ziele, statt der Unternehmensausrichtung auf

²² Bowen (1953), S. 6, zitiert in: Ankele et al (2004), S.19.

Profitmaximierung. Die Verfolgung dieser Ziele soll auf einen langfristigen Nutzen für die Gesellschaft hinauslaufen und die Zielhierarchien sollen je vom Erreichten oder der Erfahrung aus der Interaktion mit der Gesellschaft verändert und adaptiert werden. Dieses Modell wird auch als normative Basis der CSR-Idee angesehen und zeigt Überschneidungen mit der modernen Stakeholder-Theorie auf.

Durch die in den 80er Jahren folgenden Shareholder-Diskussionen wurde dieser dialogorientierte Ansatz weiter verfolgt und im amerikanischen Raum vor allem von Archie B. Carrol aufgegriffen. Carrol (der nicht zwischen den vier verschiedenen Modellen unterscheidet) benennt beispielsweise folgende vier Ebenen der unternehmerischen Verantwortung in dem von ihm aufgestellten CSR-Ansatz: *Rechtliche Verantwortung* und *ökonomische Verantwortung* als Voraussetzung, die *ethische Verantwortung* als Erwartung der Gesellschaft und zuletzt die *philanthropische Verantwortung* als Wunsch der Gesellschaft, in der Unternehmen als „good corporate citizens“ fungieren sollen.²³

Abbildung 3: Ebenen von CSR nach Carrol



Eigene Darstellung in Anlehnung an *Ankele, Braun, Clausen, Loew, 2004, S.20.*

²³ Vgl. *Ankele et al (2004), S.20f.*

Das zweite Modell nach Frederik entwickelte sich aus dem ersten weiter, in dem die Unternehmen bereits ihr Verhältnis zur Gesellschaft aktiv gestalten. Das als Corporate Social Responsiveness bezeichnete CSR₂-Modell wird seit Mitte der 70er Jahre diskutiert. Zu diesem Modell zählen eine aktive Gestaltung des gesellschaftlichen Umfelds, die gesellschaftlicher Probleme und die Steuerung gesellschaftliche Aktivitäten. Waddock definiert Corporate Social Responsiveness folgendermaßen:

*„Responsiveness means that companies took explicit and forward-looking action to deal with internal constituencies (stakeholders) and social/public policy issues.“*²⁴

CSR₂ wird als strategische Basis angesehen und befasst sich mit Managementinstrumenten und Managementtheorien und spielt somit in der CSR-Diskussion und vor allem in der Praxis eine größere Rolle als CSR₁.

Zwischen den Jahren 1980 und 1990 entstanden schließlich die beiden anderen Modelle nach Frederik.

Das CSR₃-Modell steht für den Begriff Corporate Social Rectitude unter dem man die Einbindung ethischer Aspekte in die Unternehmensentscheidungen versteht. Gleichzeitig kommt es zu einer Abkehr von ökonomischer Profitmaximierung als alleiniges Unternehmensziel.

Das CSR₄-Modell steht für die Begriffe Cosmos, Science and Religion. CSR₄ betont die naturwissenschaftliche Dimension und relativiert die Bedeutung einzelner Unternehmen im Zusammenhang mit der Schaffung eines gesamtgesellschaftlichen Nutzens. Diese beiden letzten Modelle haben sich allerdings bis jetzt weder in der wissenschaftlichen Diskussion noch in der Unternehmenspraxis durchgesetzt.

Zur Messung und Analyse des Verhaltens der Unternehmen wurde seit den 70er Jahren neben CSR auch Corporate Social Performance diskutiert. Corporate Social Performance setzt die tatsächliche und nachprüfbare gesellschaftliche Leistung eines Unternehmens und die Frage nach deren Messmöglichkeiten in den Mittelpunkt. Die tatsächliche Leistung des Unternehmens und der dadurch entstandene Nutzen für die Gesellschaft werden angezeigt. Diese operative Messung rückt verstärkt in den Mittelpunkt der CSR- Betrachtungen und Unternehmen sind immer mehr bemüht,

²⁴ Waddock (2003), S.9, zitiert in: Ankele et al (2004), S.22.

Möglichkeiten zu finden, wie sie ihre an die Gesellschaft gerichteten Leistungen für Dritte messbar und nachvollziehbar machen können.²⁵

In der auf der folgenden Abbildung werden die vier CSR-Modelle nach Frederik nochmals genau gegeneinander abgegrenzt und mit Corporate Social Performance ergänzt. Die Unterscheidung des Begriffes CSR nach den vier Modellen und die Abgrenzung zu Corporate Social Performance stammt aus den USA und ist in Europa kaum zu finden. Die erst später als in den USA einsetzende Entwicklung des CSR-Ansatzes in Europa wird im nächsten Kapitel ausgearbeitet.

Abbildung 4: CSR-Modelle nach Fredrick ergänzt mit CSP



Eigene Darstellung in Anlehnung an *Ankele et al* (2004), S.23.

²⁵ Vgl. *Ankele et a* (2004), S.22f.

2.2.2. Die Entwicklung des CSR-Begriffs in Europa

Die Union soll bis 2010 zum „wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt werden [...], der fähig ist, ein dauerhaftes (sustainable) Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.“²⁶

Erst durch diese im Jahr 2000 in Lissabon verabschiedete EU-Strategie wurde die Entwicklung einer einheitlich definierten Auffassung des CSR-Begriffs im europäischen Raum aufgenommen. Die im Jahr 2001 verabschiedete Mitteilung der Europäischen Kommission enthielt erstmals eine auf EU-Ebene anerkannte Definition des Begriffes CSR als

„ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehung zu Stakeholdern zu integrieren.“²⁷

Im gleichen Jahr (2001) veröffentlichte die Europäische Kommission das CSR-Grünbuch als erste grundlegende Publikation mit dem Titel: „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility.“²⁸ Der Titel wurde im deutschsprachigen Raum nicht ganz sinntensprechend als „Europäische Rahmenbedingung für die soziale Verantwortung von Unternehmen“ übersetzt. Corporate Social Responsibility wird hier fälschlicherweise als soziale Verantwortung übersetzt. Geeigneter wäre der Begriff „gesellschaftlich“, da die Formulierung „soziale“ Verantwortung nur die sozialen Aspekte bezeichnet und die ökologische Dimension in dieser Übersetzungsform und somit die Betonung der Nachhaltigkeit nicht berücksichtigt. Das politische und wirtschaftliche Ziel dieser Publikation wird dadurch verzerrt.

Der nächste Schritt in der Entwicklung des CSR-Begriffes war die Mitteilung der Europäischen Kommission im Jahr 2002, in der das CSR- Konzept wie folgt definiert wurde:

²⁶ Vgl. Europäische Kommission (2000), S.2.

²⁷ Vgl. Europäische Kommission (2001) S.5 bzw. COM(2001), S.366.

²⁸ Vgl. Europäische Kommission (2001) S.4.

„nicht nur gesetzliche Bestimmungen einzuhalten, sondern mehr zu investieren in Humankapital, in die Umwelt, in Beziehung zu anderen Stakeholdern“²⁹

Zusätzlich zur Betonung der Freiwilligkeit wird die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen hier als Grundanforderung angesehen. Weitere Regulierungen zur Umsetzung des CSR-Konzepts werden aber aufgrund der Betonung der Freiwilligkeit und des über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehenden Engagements von vielen Interessensgruppen abgelehnt.

Im gleichen Jahr gründete die Europäische Kommission das so genannte European-Multi-Stakeholder-Forum (EMS-Forum). Dieses Forum besteht aus Unternehmensverbänden, Verbraucherverbänden, Gewerkschaften, Umwelt- und Sozial-NGOs und wurde mit der Aufgabe betraut, die CSR-Förderung durch Empfehlungen und Informationsaustausch zwischen Fachleuten und Interessensgruppen zu unterstützen. Die Kommunikation und der Informationsaustausch erfolgten über vier verschiedene Arbeitsgruppen, den sogenannten Round Tables. Eine dieser Arbeitsgruppen setzte sich zum Beispiel mit der Vielfalt, Konvergenz, Transparenz und Glaubwürdigkeit von CSR-Instrumenten und CSR-Praktiken auseinander. Die Ergebnisse dieses Informationsaustausches wurden im Jahr 2004 im Abschlussbericht dargestellt.³⁰

Im Jahr 2006 erklärte die Europäische Kommission in ihrer Mitteilung „Implementing the Partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on Corporate Social Responsibility“ ihre Unterstützung für die Schaffung des „Europäischen Bündnisses für soziale Verantwortung der Unternehmen“, kurz Europäische Allianz genannt. In diesem offenen Bündnis sind europäische Unternehmen aller Größe und Art aufgefordert, die Entwicklung von CSR zu unterstützen und CSR-Aktivitäten transparent, sichtbar und glaubhaft darzustellen.³¹ Das EMS-Forum wurde aufgefordert in weiteren Sitzungen eine Bilanz der Fortschritte im Bereich CSR zu ziehen. Dieses Bündnis soll CSR als eine Chance fördern, durch welche Unternehmen win-win-Situationen erreichen können.³²

²⁹ Vgl. *Europäische Kommission* (2002) S.3.

³⁰ Vgl. *Ankele et al* (2004), S.28ff.

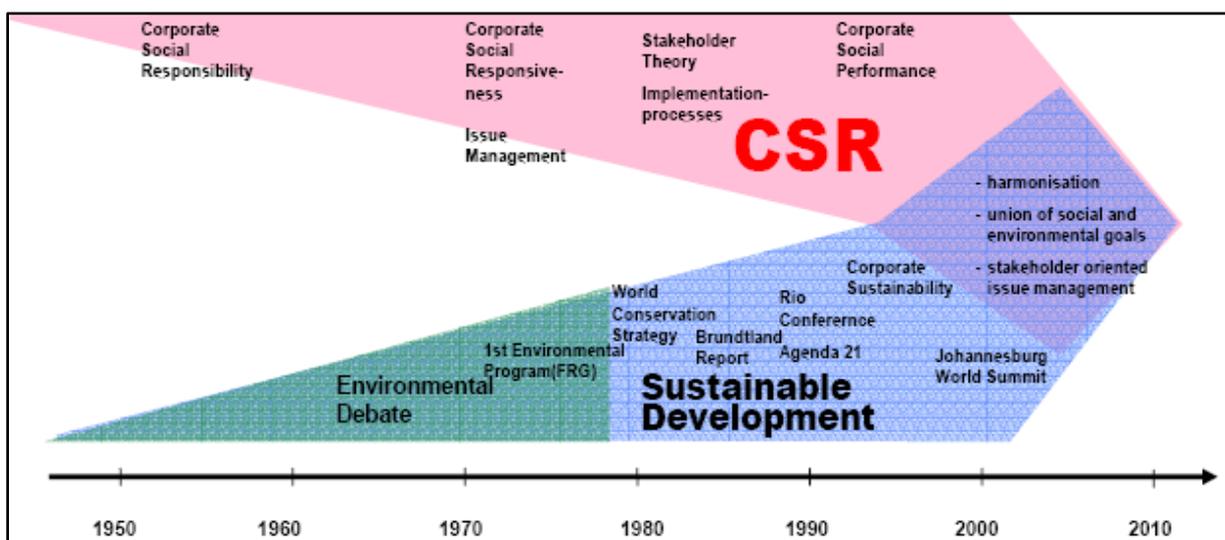
³¹ Vgl. *Europäische Kommission* (2006), S.6.

³² Vgl. *Europäische Kommission* (2006) S.11.

Die europäische Kommission fordert in dieser Mitteilung Unternehmen als wichtige CSR-Akteure auf, den Dialog mit den Stakeholdern zu intensivieren. Mit der Europäischen Allianz möchte die Europäische Kommission die Unterstützung und Anerkennung von CSR als einen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung und zur Strategie für Wachstum und Beschäftigung verstärken.³³

In der folgenden Abbildung wird die Entstehung der heutigen Idee der Nachhaltigen Entwicklung und von CSR als Bestandteil dieser Entwicklung chronologisch dargestellt. Ausgangspunkt sind die 50er Jahre, in denen in den USA erstmals der Begriff CSR zur Debatte stand:

Abbildung 5: Zeitliche Entwicklung von CSR



Quelle: Ankele et al (2004), S.17.

2.2.3. Kritik am CSR- Konzept

Die Herausbildung einer neuen gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen hängt vor allem auch damit zusammen, dass sich durch die sozialökonomischen Veränderungen die Machtverhältnisse zwischen ökonomischen und politischen Institutionen stark gewandelt haben. Privatwirtschaftliche internationale Unternehmen bzw. Konzerne gewinnen gegenüber politischen Institutionen immer mehr an Macht.

³³ Vgl. Europäische Kommission (2006), S.3.

Daraus ergeben sich Neupositionierungen für Unternehmen in Bezug auf ihre Rechte und Pflichten, ihre Handlungsräume erweitern sich und ihre Aktionen wirken sich auf ein immer weiter reichendes Umfeld aus. Diese Auswirkungen können natürlich auch negativ behaftet sein, wie sich unschwer aus der gegenwärtigen Wirtschaftskrise erkennen lässt, die durch Korruption und Informationsverfälschungen viele Branchen in die Tiefe zieht, weil politische Regulierungsmaßnahmen gar nicht oder zu spät gesetzt werden. Unter den Bedingungen der Neupositionierung und der Globalisierung werden von den Unternehmen neue Selbstbeschreibungen, neue Selbstverständnisse und eine aktive Gestaltung gesellschaftlicher Verantwortung gefordert. Diese Forderungen gehen natürlich über den bis dato bestehenden ökonomischen Denkrahmen hinaus und verlangen nach einer grundlegenden Änderung des Verhaltensmusters von Organisationen.³⁴

Abgesehen von der konzeptionellen Unschärfe und dem parallelen Bestehen von unterschiedlichen Auffassungen des CSR-Begriffs, ist es schwierig eine Abgrenzung gegenüber gesetzlich vorgeschriebenen und freiwilligen Maßnahmen zu schaffen. Oftmals verschwimmen die Übergänge zwischen Freiwilligkeit und Auflagen. Spannungsfelder in internationalen Diskussionen ergeben sich vor allem durch die oftmalige eigennützige und monetäre Motivation von Unternehmen CSR-Aktivitäten durchzuführen, um eigene betriebswirtschaftliche Interessen durchzusetzen.³⁵ Durch die Aufnahme des Leitbilds der Nachhaltigkeit erhoffen sich viele Unternehmen einen Reputationseffekt, bessere Marktchancen und eine bessere Unternehmensbewertung und nutzen dies als indirektes Marketing. Dagegen ist nichts einzuwenden, solange das Unternehmen die Idee der Nachhaltigkeit ernst nimmt und das Nachhaltigkeitsleitbild auch bis in die untersten Ebenen umsetzt. Wird das Leitbild der Nachhaltigkeit aber nur oberflächlich integriert und nicht vollständig umgesetzt, so rückt die dem Unternehmen nützende Öffentlichkeitswirkung gegenüber dem entwicklungspolitischen Aspekt der Nachhaltigen Entwicklung in den Vordergrund. Der Nutzen und die Wirkung von CSR-Aktivitäten kommt dadurch mehr dem Unternehmen als der Allgemeinheit zugute und widerspricht so der Definition des Begriffs. Aus diesem Grund sollten auf nationaler und internationaler Ebene Sensibilisierungsmaßnahmen getroffen werden, die ein Umdenken in den Unternehmen und eine tatsächliche Integration der Nachhaltigkeitsidee bewirken.

³⁴Vgl. *Pfriem* (2006), S.351.

³⁵ Vgl. *Ankele et al* (2004), S.47.

2.3. Corporate Citizenship

Der Begriff Corporate Citizenship steht für den gesellschaftlichen Einsatz eines Unternehmens und wird oftmals fälschlicherweise als Synonym von Corporate Social Responsibility verwendet. Ein wesentlicher Unterschied zu CSR besteht in der Begrenzung auf das lokale Umfeld des Unternehmens. Als Corporate Citizenship wird die Lösung gesellschaftlicher Probleme gesehen, die mittels Aktivitäten, welche über die gewöhnliche und eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen erreicht werden soll. Zu diesen Aktivitäten zählen Corporate Giving, das sich aus Spenden und Sponsoring zusammensetzt, die Gründung von gemeinnützigen Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations), und das Engagement für soziale Zwecke, bei dem die Mitarbeiter direkt einbezogen werden (Corporate Volunteering). Für den Begriff Corporate Citizenship existiert allerdings noch keine allgemein anerkannte Definition.

Tabelle 1: Übersicht Begriffsabgrenzung

Begriff	Ebene	Anerkennung	Säule
CSR Corporate Social Responsibility	Unternehmen	EU: ja Int.: nein	Soziale Ökolog.
<p>CSR ist „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ (Europäische Kommission 2001a, S.5.)</p> <p>Gesellschaftlich verantwortlich zu handeln heißt „nicht nur gesetzliche Bestimmungen einzuhalten, sondern [...] mehr investieren in Humankapital, in die Umwelt, in Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“ (Europäische Kommission 2002b, S.3.)</p> <p>Damit ist die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen eine Voraussetzung.</p>			
Corporate Citizenship	Unternehmen	Nein	Soziale
<p>Corporate Citizenship ist das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens und seiner Standorte. Corporate Citizenship umfasst Spenden und Sponsoring (Corporate Giving), die Gründung von gemeinnützigen Unternehmenstiftungen (Corporate Foundations) und ein Engagement für soziale Zwecke unter direktem Einbezug der Mitarbeiter (Corporate Volunteering). Zu Corporate Citizenship zählen sowohl uneigennützige Aktivitäten sowie Aktivitäten mit einem wirtschaftlichen Eigennutz.</p>			
Nachhaltige Entwicklung	Gesamtgesellschaftlich	ja	Alle drei
<p>Eine Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (Hauff (1987), S.46).</p>			
Nachhaltige Unternehmensführung	Unternehmen	nein	Alle drei
<p>Nachhaltige Unternehmensführung ist eine Unternehmensführung, die darauf ausgerichtet ist, die Beiträge des Unternehmens zu den sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeitsherausforderungen systematisch zu optimieren. Dazu werden erforderliche Maßnahmen sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene getroffen. (Abgeleitet aus dem Nachhaltigkeitsleitbild.)</p>			

Eigene Darstellung in Anlehnung an *Ankele et al* (2004), S.14.

3. Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen

„Nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen zielt auf die gegenseitige Anpassung und integrale Optimierung von Unternehmenswert, Umweltleistung und gesellschaftlicher Verantwortung in Strategie und Umsetzung-gegenwartsbezogen wie zukunftsgerichtet.“³⁶

Für Unternehmen gilt es nun neben ökonomischen Herausforderungen, auch noch ökologische und gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern. Die koordinierte Begegnung aller Herausforderungen soll letztendlich in einer Integration münden, dem eigentlichen Ziel der Nachhaltigen Entwicklung. Ein integratives Nachhaltigkeitsmanagement soll das Resultat der Integration aller Nachhaltigkeitsdimensionen sein. Diese Zusammenführung setzt aber ein interdisziplinäres Bewusstsein der Nachhaltigen Entwicklung voraus, welches aber in den wenigsten Unternehmen zu finden ist.³⁷

Aufgrund der Betonung der Gleichrangigkeit aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen, deren Wechselwirkung zueinander und der noch immer bestehenden begrifflichen Unklarheiten gestaltet sich der konzeptionelle Umgang mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit und der gesellschaftlichen Verantwortung für die Unternehmen als große Herausforderung.³⁸ Die Diffusion der Nachhaltigkeitsstrategie, die schrittweise Etablierung in allen Unternehmensbereichen und die transparente Gestaltung von CSR-Aktivitäten und nachhaltigen Leistungen erweisen sich in den Unternehmen als Sorgenkinder. Trotz der Vielzahl an Projekten, Förderungen und Bemühungen, die eine Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene ermöglichen sollen, fehlt es diesen meist an einer konzeptionellen Konkretisierung, weshalb die systematische Einbettung der unternehmerischen Leistungen in den Gesamtkontext der Nachhaltigkeit erschwert wird.³⁹

Bereits während der Strategieentwicklung soll eine geeignete Ausgangsbasis geschaffen werden, in der das Unternehmen Nachhaltigkeit auf die unternehmensspezifische Ebene transferiert und damit eine

³⁶ Arthur D. Little zitiert in: *Hardtke* (2004), S.94.

³⁷ Vgl. *Schaltegger et al* (2001), S.11f.

³⁸ Vgl. *Ankele et al* (2004), S.60.

³⁹ Vgl. *Closhen et al* (2005), S.32.

klare verständliche Definition für das Unternehmen festlegt. Aus dieser Ausgangssituation werden die Vision und die Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, das Status Quo des Unternehmens festgelegt und das gegenwärtige und zukünftige Umfeld beurteilt. Daraus resultieren die notwendigen organisatorischen Veränderungen, die für eine effiziente Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie sorgen. Die unternehmensspezifische Zielsetzung soll dabei auf die drei Achsen der Nachhaltigkeit ausgerichtet sein, wobei die Ausgewogenheit aller drei Bereiche zu einer optimalen Umsetzung im Sinne der Nachhaltigkeit führt.⁴⁰ Im Laufe der Strategieumsetzung soll das Wissensmanagement dazu beitragen, die Ergebnisse, die gesammelten Erfahrungen und das angesammelte Wissen für einen kontinuierlichen Lernprozess optimal nutzen zu können. Die Messung und Überwachung der Ergebnisse und der unternehmensinterne Austausch von Wissen gestalten sich als wichtige Bestandteile für eine effiziente Strategieentwicklung. Eine ausgewogene Kommunikation stellt eine Schlüsselfunktion für die Internalisierung der Nachhaltigkeit bei den verantwortlichen Gruppen dar. Vor allem die interne Kommunikation ist ein wichtiger Motor für den meist erforderlichen Wandel der bestehenden Verhaltensmuster.⁴¹

Die auf der nächsten Seite folgende grafische Darstellung veranschaulicht die Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen.

⁴⁰Vgl. *Hardtke* (2001), S.173-178.

⁴¹ Vgl *Hardtke* (2001), S.102-109.

Abbildung 6: Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung



Eigene Darstellung

„Diese strategische Ausrichtung des Unternehmens ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung, um Fortschritte auf dem Weg zum nachhaltigen Unternehmen zu erzielen.“⁴² Die Einhaltung der Nachhaltigkeitsanforderungen bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes reicht nicht aus, um sich gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren. Möglichkeiten zur Differenzierung ergeben sich vor allem aus der Schaffung von Innovationen, Erhöhung der Effizienz und aus der Nutzung der Potentiale von Partnerschaften. Durch Innovationen können neue Wege geschaffen werden, die sich durch eine Minimierung des Ressourceneinsatzes oder durch die Schaffung neuer Ressourcen auszeichnen. Die Effizienz eines Unternehmens wird durch qualitative Verbesserungen von Prozessen und Produkten bei sinkendem Ressourceneinsatz erhöht. Zusätzliche Unterstützung erhält das Unternehmen aus einer guten Beziehung zu den Anspruchsgruppen. Das Potential der daraus entstehenden partnerschaftlichen Kooperationen kann wesentlich zur Förderung der Nachhaltigen Entwicklung beitragen.⁴³ Eine gute Stakeholderbeziehung ergibt sich vor allem aus einem funktionierenden

⁴² Hardtke (2001), S.121.

⁴³ Vgl. Hardtke (2001), S.121f.

Stakeholderdialog, der eine auf die jeweilige Anspruchsgruppe angepasste Kommunikation ermöglicht. Durch eine Zielgruppenanalyse sollen die jeweiligen Anforderungen und Informationsbedürfnisse erörtert werden, um in weiterer Folge ein adäquates Kommunikationskonzept entwickeln zu können. Aktivitäten, Vorhaben, Ideen, Erfolge, aber auch Misserfolge sollten den unterschiedlichen Anspruchsgruppen nicht vorenthalten werden. Als geeignetes Kommunikationsmittel bietet sich hier der Nachhaltigkeitsbericht an, der im folgenden Kapitel ausführlich dargestellt wird.

4. Nachhaltigkeitsberichterstattung als Kommunikationsinstrument

Die Aufgabenstellung ökonomische Erfolge, soziale Gerechtigkeit und ökologische Verträglichkeit gegeneinander abzuwägen und diese drei Bereiche in eine ausgewogene Balance zu bringen, stellt für viele Unternehmen nichts Neues dar. Als neue Herausforderung wird allerdings eine diese Themen zusammenfassende Berichterstellung gesehen. Die nachhaltige Berichterstattung umfasst die Ermittlung, die Veröffentlichung und die Rechenschaftslegung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Unternehmensleistungen gegenüber internen und externen Stakeholdern.⁴⁴ Der Nachhaltigkeitsbericht hat somit eine Funktion als externes Kommunikationsinstrument nachhaltiger Unternehmensführung und intensiviert die Dialogführung mit Stakeholdern, wodurch Impulse zur Veränderung von Werten und Zielen gesetzt werden können.⁴⁵ Eine möglichst transparente Dokumentation der unternehmensinternen und –externen Sachverhalte führt zu einer Verbesserung der Glaubwürdigkeit, zu einer Imageverbesserung und zu einem stärkeren Vertrauen der Stakeholder. Durch eine offensive Kommunikation wird die Akzeptanz durch die Gesellschaft erhöht und eine Differenzierung gegenüber Konkurrenten ermöglicht.⁴⁶

Als mögliches Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation hat sich der Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den letzten Jahren rasch weiterentwickelt. Die ersten Vorläufer des Nachhaltigkeitsberichtes waren die Mitarbeiterberichte, in denen die Interessen, Forderungen und Ansprüche der Mitarbeiter in den Jahresbericht aufgenommen wurden und bereits in den 70er Jahren finden sich Ansätze aus dem CSR-Bereich in den Geschäftsberichten. In den letzten Jahrzehnten entwickelten sich neben den CSR-Berichten vor allem auch die Umweltberichte sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht weiter. Im Jahr 2001 hat die europäische Kommission in ihrer erlassenen EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung⁴⁷ größere an der Börse notierte Unternehmen (ab 500 AN) aufgefordert, wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte der Unternehmenstätigkeiten in Form einer Triple-Bottom-Line in die Erstellung eines Geschäftsberichts aufzunehmen. Schlussendlich griff man den Nachhaltigkeitsbericht auf, der die drei Dimensionen miteinander in

⁴⁴ Vgl. *Global Reporting Initiative (2006)*, S.3.

⁴⁵ Vgl. *Clausen et al (2000)*, S.8.

⁴⁶ Vgl. *Schaltegger et al (2004)*, S.29.

⁴⁷ Vgl. *Europäische Kommission (2001)*, S.3.

Verbindung bringt und deren Wechselwirkungen anzeigt.⁴⁸ Eine Vorreiterrolle unter den Nachhaltigkeitsberichten nimmt dabei der Bericht nach den GRI-Richtlinien ein. Die GRI entwickelte einen internationalen Leitfaden nach dem die Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen können, der alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen berücksichtigt und in Wechselbeziehung zueinander setzt. Dieser Bericht wird im nächsten Kapitel ausführlich dargestellt, weil er als Kommunikationsmittel und Steuerungsmittel des Nachhaltigkeitsmanagements alle drei Säulen des Nachhaltigkeitsmodells gleichwertig berücksichtigt.

Während im Bereich der Geschäftsberichte und Wirtschaftsbilanzen eine Regelung durch die GAAP, die IAS/IFRS oder das UGB erfolgen, gibt es im Sozial-, und Umweltbereich noch keine allgemein gültigen „Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung bzw. Berichterstattung“.⁴⁹ Zwar liegen zahlreiche Leitfäden und Richtlinien hinsichtlich der Gestaltung und Abfassung von Umwelt-, CSR-Berichten oder Nachhaltigkeitsberichten vor, doch fehlt es diesen meist an der vom Grünbuch geforderten Konvergenz und Transparenz oder einer Abstimmung aufeinander.⁵⁰

4.1. Anforderungen an die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts

Alle relevanten sozialen, ökologischen und ökonomischen Auswirkungen, die sich durch die Unternehmenstätigkeit ergeben, müssen gleichwertig in die Berichterstellung einfließen und in eine Wechselbeziehung zueinander gebracht werden, um den Nachhaltigkeitsanforderungen gerecht zu werden. Unternehmensziele sind anzugeben und mittels geeigneter Nachhaltigkeitsindikatoren,⁵¹ werden die Erreichung dieser Ziele überprüft und Vergleiche zu anderen Unternehmen oder Vorperioden hergestellt.

Grundsätzlich muss darauf geachtet werden, dass bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht einfach bereits bestehende Umwelt- oder Geschäftsberichte um ökonomische bzw. soziale und ökologische Faktoren erweitert

⁴⁸ Vgl. Buhr in: *Bebbington et al (2007)*, S.58f.

⁴⁹ Vgl. *Samsinger/Schiessl (2005)*, S.4.

⁵⁰ Vgl. *Ankele et al (2004)*, S.81.

⁵¹ Indikatoren sind Kennzahlen, die der Abbildung eines bestimmten, nicht direkt messbaren Sachverhalts (Indikandum) dienen. Nachhaltigkeitsindikatoren beziehen sich demnach auf Sachverhalte, die die Nachhaltige Entwicklung betreffen.

werden. Umweltberichte werden beispielsweise um Personalfragen erweitert, allerdings selten mit unternehmensexternen Aspekten. Neben den um Nachhaltigkeitsthemen erweiterten Umweltbericht gibt es auch noch Mischformen, so genannte CSR-Berichte, die allerdings die ökonomischen Aspekte im Bericht außer Acht lassen. Die Betonung von nur einer Dimension würde das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung verzerren und den Anforderungen der Nachhaltigkeit nicht gerecht werden. Ein Nachhaltigkeitsbericht enthält demnach alle drei Dimensionen in einer ausgewogenen und integrierten Form.

Wichtig bei der Berichterstattung ist neben der Aufnahme aller drei Dimensionen auch eine klare und überprüfbare Darstellung der Ziele des Nachhaltigkeitsprogrammes. Der Bericht sollte sich auf das Wesentliche beschränken und auf detaillierte oder auf Anspruchsgruppen abgestimmte Information im Internet hinweisen. Durch die detaillierte Darstellung im Internet kann der gedruckte Bericht durch eine kürzere Fassung eine breitere Leserschaft erreichen und eine regelmäßige Aktualisierung gestaltet sich durch den Internetauftritt als viel flexibler und weniger aufwendig oder kostspielig. Die verschiedenen Anspruchsgruppen können sich dann je nach ihren Interessen Informationen aus dem Internet holen.

4.2. Probleme bei der Berichterstattung in der Praxis

Die hohen Kosten und der hohe Aufwand schrecken viele Unternehmen davon ab, regelmäßig Berichte zu erstellen. Zu diesen Kosten zählen sowohl die Personal-, Beratungs-, und Druckkosten, als auch die Kosten für das Monitoring.

Als Nachteil wird ebenfalls angeführt, dass der Bericht nur von einem kleinen Kreis an Fachleuten gelesen wird und sich die breite Leserschaft nicht für einen Nachhaltigkeitsbericht interessiert, weil die Berichte zu lang und zu umfangreich sind. Diese viel zu umfangreiche, aufwendige Datendarstellung bringt kaum einen Mehrwert an Information. Der unmittelbare Nutzen aus der Berichterstellung ist für

viele Unternehmen deshalb zu gering und steht in keiner Relation zum Aufwand der Erstellung.⁵²

In den meisten Berichten werden zwar soziale, ökonomische und ökologische Aspekte aufgenommen, doch werden diese aufgrund mangelnden Querschnittsdenkens nur getrennt voneinander betrachtet und nicht in eine Wechselwirkung zueinander gesetzt. Aus diesem Grund ist es schwierig, konkrete Auswirkungen der Aktivitäten und deren Nutzen zu prognostizieren. Oftmals wird eine Dimension überbetont, meist ist dies die ökologische. Durch diese Öko-Falle bleibt der integrative Ansatz des Konzepts der Nachhaltigkeit zur gesellschaftlichen Problemlösung ungenutzt.⁵³

Eine weitere Lücke, die die meisten Nachhaltigkeitsberichte aufweisen, ist das fehlende Ansprechen von Korruption, Bestechung und politischem Lobbying, die aber im Sinne der sozialen Verantwortung vor allem aufgrund der sich in den letzten Jahren häufenden Korruptions-, Politik- und Bestechungsskandale in großen Konzernen oder Führungsetagen von Regierungen nicht zu vernachlässigende Themen sind. Richtlinien zur Bekämpfung von Korruption oder Bestechung bestehen kaum oder nur ansatzweise. Das Ignorieren dieses Themas schwächt somit die Glaubwürdigkeit eines Nachhaltigkeitsberichts. Die Wechselbeziehung zum lokalen Umfeld, die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten auf Anspruchsgruppen anderer Ländern, die Verantwortung in der vorgelagerten Wertschöpfungskette und die Auswahl der Zuliefergruppen wird ebenfalls kaum detailliert dargestellt und kann von den Lesern als Vernachlässigung der gesellschaftlichen Verantwortung gesehen werden. Teilweise wird zwar das Thema des Sponsorings aufgegriffen, aber wohl nur aus Gründen der Imageverbesserung.

Generell zeigt sich die Tendenz, dass sich Unternehmen aus Gründen der Imageverbesserung oder aufgrund der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Aufzählung positiver Aspekte ins Rampenlicht stellen wollen. Für eine glaubhafte Formulierung müssen aber auch negative Aspekte, Misserfolge, Schwächen, negative Einflüsse und Auswirkungen und kritische Stakeholderstimmen aufgezeigt werden. Der Nachhaltigkeitsbericht läuft somit Gefahr, als reines Image und PR-Instrument eingesetzt zu werden.

⁵² Vgl. *Ankele et al* (2004), S. 32.

⁵³ Vgl. *Clausen* (2002), S.112.

4.3. Vorteile für Unternehmen durch die Berichterstattung

Ziel der Berichterstattung ist der Einsatz des Berichts als Kommunikationsinstrument, um einen Dialog mit den Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Kunden bzw. Verbraucher, lokale Behörden, Medien, Verbraucherbände, Lieferanten, Investoren) zu ermöglichen.⁵⁴ Der Bericht kann zur Schließung von Vertrauenslücken führen und die Beziehung zu Stakeholdern verbessern und intensivieren. Durch einen etablierten Stakeholderdialog können die Anforderungen der Stakeholder aufgegriffen und zukünftige Themen und Forderungen leichter identifiziert werden. Das Handeln des Unternehmens wird mit dem Bericht legitimiert und der externen gesellschaftlichen Kritik mit einer transparenten und glaubwürdigen Rechenschaftslegung begegnet.⁵⁵ Dem wachsenden Misstrauen in Zeiten der Wirtschaftskrise und dem fortschreitenden Vertrauensverlust gegenüber den international tätigen Konzernen kann somit entgegengewirkt werden. Testate und Prüfvermerke von externen Wirtschaftsprüfern oder anderen Fachleuten unterstreichen nochmals die Glaubwürdigkeit des Berichts.

Der Bericht schafft ein Bewusstsein für alternative Produkte und neue Technologien und fördert die Innovationschancen. Trotz gleicher Qualität der Produkte kann ein Nachhaltigkeitsbericht zu einer Marktdifferenzierung führen und einen Vorsprung am Produkt-, Personal-, und Kapitalmarkt generieren. Image, Wettbewerbsfähigkeit, Akzeptanz und Transparenz verstärken sich durch den Bericht. Durch die Hervorhebung der internen Werte des Unternehmens kann es bei den Mitarbeitern zu einer stärkeren Identifizierung mit den Unternehmenswerten und in weiterer Folge zu einer Verankerung der Unternehmenskultur kommen. Die interne Kommunikation wird erleichtert und die voneinander getrennten Unternehmensbereiche können dadurch besser und zielorientierter arbeiten.

Für Ratings und Rankings stellt die Berichterstattung eine zentrale Informationsquelle zur Bewertung des Beitrags zur Nachhaltigen Entwicklung dar und garantiert bei einem glaubwürdigen qualitativ wertvollen Bericht einen Rang in den vorderen Plätzen.

⁵⁴ Vgl. *Clausen* (2002), S.36.

⁵⁵ Vgl. *Braun* (2005), S.1.

5. Berichterstattung nach GRI-Richtlinien: GRI-Report

Der nach GRI-Richtlinien erstellte Nachhaltigkeitsbericht soll alle diese Vorteile vereinen und wird in diesem Kapitel erklärt und in Kapitel 8 schließlich geprüft, ob er den Nachhaltigkeitsanforderungen gerecht wird und somit ein geeignetes Instrument für das Nachhaltigkeitsmanagement darstellt.

Ausschlaggebenden Impuls in der Nachhaltigkeitsberichterstattung gab die Global Reporting Initiative (GRI), die Ende 1997 von der CERES (Coalition for Environmentally Resonsible Economics) unter der finanziellen Unterstützung der UNEP (United Nations Environment Programm) und in Zusammenarbeit mit zahlreichen NGOs, Wirtschaftsprüfern und Mitarbeitern multinationalen Unternehmen als unabhängig agierende Multi-Stakeholder Organisation gegründet wurde. Aufgrund der Schwierigkeiten der Operationalisierung von Nachhaltigkeit und dem Bestehen eines umfangreichen Gerüsts an Leitlinien, Standards und Begriffsdefinitionen, die wiederum auf unterschiedlichen Ebenen wirksam sind, hat die GRI das Ziel, einen global anwendbaren und branchenunabhängigen Leitfaden für die Erstellung von integrierten Nachhaltigkeitsberichten zu erarbeiten und diesen im Rahmen eines Multi-Stakeholder-Prozesses weltweit zu harmonisieren und einen Verifizierungsstandard auszuarbeiten.⁵⁶

Die Vereinheitlichung wird von Wirtschaftsexperten allerdings skeptisch betrachtet. Sie sind der Meinung, dass unternehmensspezifische Umsetzungen die effizientesten und innovativsten Lösungen hervorbringen und Flexibilität oberste Priorität besitzt.⁵⁷ Deutliche Meinungsverschiedenheiten bestehen deshalb bei der Frage, inwiefern dem Bedarf nach Vergleichbarkeit und Objektivität durch eine Vereinheitlichung von Leitfäden begegnet werden soll. Flexibilität, Vielfalt und an das Unternehmen angepasste Lösungsansätze stehen also im Vergleich zu Konvergenz, Transparenz, Vergleichbarkeit und Objektivität durch einheitliche Leitfäden. Meiner Meinung nach sollten Leitfäden möglichst flexibel ausgestaltet werden, damit eine Anpassung auf branchenspezifische bzw. nationale Eigenheiten möglich ist. Darüberhinaus sollte der dynamischen Entwicklung im Bereich der Nachhaltigkeit mit Flexibilität begegnet werden, um rasche Änderungen vornehmen zu können.

⁵⁶ Vgl. *Samsinger/Schiessl* (2005), S.6.

⁵⁷ Vgl. *Walker* (2003) zitiert in *F. Vecchi-Müller* (2005), S.12.

Der GRI-Leitfaden begegnet diesen Meinungsverschiedenheiten, indem er anstatt exakter Regeln nur Richtlinien anzeigt. Weder konkrete Vorgehensweisen für die Datenerhebung noch organisatorische Verfahren zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten oder Vorgaben zur Häufigkeit, Kontrolle und Verifizierung der Berichte zwingen die Unternehmen in ein enges Korsett. Der Nachhaltigkeitsbericht ist weder branchen- noch sektorspezifisch und seine Anwendung beruht auf freiwilliger Basis. Die sogenannten Sector Supplements ermöglichen allerdings eine branchenspezifische Adaption und die National Annexes erleichtern eine Anpassung an nationale oder kulturelle Eigenheiten.⁵⁸ (Die Sector Supplements sind noch nicht für alle im GRI- Leitfaden angesprochenen Branchen ausgearbeitet und eine Veröffentlichung der National Annexes sollte in nächster Zeit erfolgen.) Somit ist der Nachhaltigkeitsbericht für Organisationen jeder Art und Größe, in erster Linie aber für Unternehmen, geeignet und soll auf verschiedenen Ebenen bei Entscheidungen helfen und als geeignetes Kommunikationsinstrument eingesetzt werden.

Die Richtlinien der GRI unterstützen eine gleichwertige Integration von ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension in die Berichterstattung. Optimale Zielvorgabe dieser Initiative wäre eine Gleichsetzung des Niveaus eines Nachhaltigkeitsberichts mit dem eines Finanzberichts.

Die GRI hat im Jahr 2006 bereits den dritten Leitfaden - „G3“- herausgebracht, der als Verbesserung und Weiterentwicklung der vorangegangenen Richtlinien aus dem Jahr 2000 und 2002 hinsichtlich Detailtiefe und Qualität gilt und mit anderen Richtlinien harmonisiert. Im G3 finden sich verbesserte Nachhaltigkeitsindikatoren, ein Relevanztest, ein spezieller Abschnitt für den Finanzsektor, technische Protokolle, Sector Supplements und verbesserte Richtlinien. Dieser neue Leitfaden wird aber nicht das „letzte Wort“ der GRI sein, denn durch den noch immer bestehenden intensiven Diskurs über die Nachhaltigkeit und deren fortschreitende Eigendynamik gestaltet sich die GRI als lebendiger Prozess im Sinne eines „Learning by Doing“.

⁵⁸ Vgl. www.globalreporting.org/ReportingFramework/NationalAnnexes/, o.V., 21.03.2008.

5.1. Aufbau und Inhalt des GRI-Leitfadens

Der GRI-Leitfaden besteht aus drei Hauptkomponenten: Der erste Teil beinhaltet eine Anleitung und die geforderten Grundprinzipien für die Erstellung eines aussagekräftigen und glaubwürdigen Nachhaltigkeitsberichts.

Im zweiten Teil werden die Standardangaben angeführt. Die Standardangaben bilden die allgemeine Kernkomponente, die für alle Unternehmen anwendbar ist und die um die sogenannten Sector Supplements und National Annexes erweitert werden können. Die Sector Supplements beinhalten spezielle Ergänzungen (branchenspezifische Leistungsindikatoren) für bestimmte Branchen (Finanzsektor, Automobilindustrie, Telekommunikationssektor, Logistik&Transport, Bekleidungsbranche, Flughäfen, Bau- und Immobilienbranche, Energieversorgung, Lebensmittelverarbeitung, Metallindustrie und Bergbau, NGO`s, Behörden). Diese Sector Supplements werden teilweise noch ausgearbeitet bzw. verbessert. Die National Annexes ermöglichen eine Adaption auf bestimmte nationale und regionale Eigenschaften und Rahmenbedingungen⁵⁹

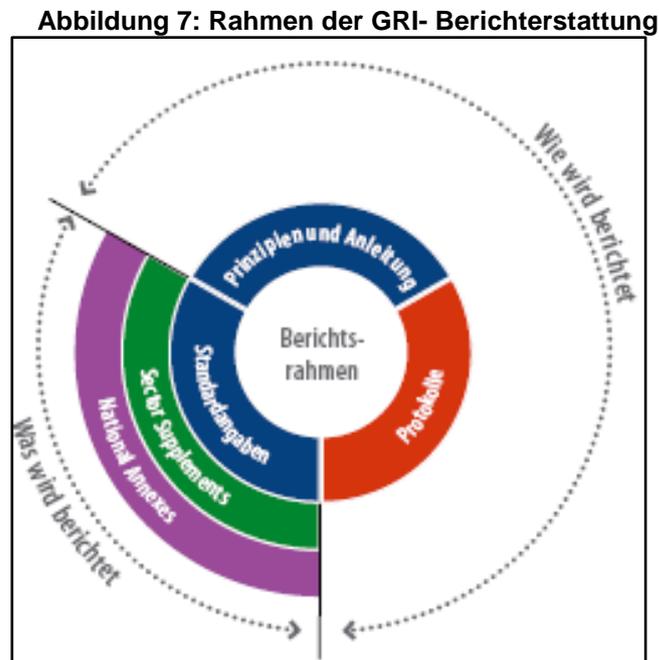
Die dritte Komponente bilden die Protokolle, die aus den Indikatorprotokollen und den technischen Protokollen bestehen. Die Indikatorprotokollsätze, die die Unternehmen bei der Messung ihrer Nachhaltigkeitsleistungen durch eine Auflistung der relevanten Indikatoren unterstützen, geben Hinweise für eine einheitliche Auslegung der Leistungsindikatoren. Die technischen Protokolle enthalten Anweisungen zu Fragestellungen bei der Berichterstellung. Über die GRI-Anwendungsebenen wird schließlich vom Unternehmen noch angegeben, welche Elemente des Leitfadens auf welche Unternehmensbereiche angewendet wurden. Sie geben Auskunft über die Detaillierung des Berichts und über die Bereiche, die der Bericht enthält. Durch die unterschiedlichen Anwendungsebenen ist eine stufenweise Einführung des GRI- Leitfadens möglich.⁶⁰

Da die Sector Supplements, National Annexes und Protokolle von der Branche, dem jeweiligen Unternehmenssitz und den Unternehmenstätigkeiten abhängen und außerdem deren genaue und detaillierte Darstellung den Umfang dieser Arbeit sprengen würde, werden in weiterer Folge nur der allgemeinen Leitfaden, die

⁵⁹ Vgl. Adams/Narayanan in: *Bebbington et al (2007)*, S.73.

⁶⁰ Vgl. *Global Reporting Initiative (2006)*, S.4f.

Standardangaben und kurz die Anwendungsebenen erklärt. Die Darstellung der in diesem Kapitel folgenden Informationen dient der Orientierung und stellt eine übersichtliche Zusammenfassung der wesentlichen GRI- Richtlinien dar.



Quelle: G3- Guidelines 2006, Version 3.0, S.3.

Der GRI- Berichtsrahmen gibt mit den Standardangaben vor, *was* berichtet werden soll und mit den Prinzipien, Anleitungen und den Protokollen *wie* berichtet werden soll.

Durch die Anwendung des GRI-Leitfadens soll auf der ersten Ebene im Unternehmen, der Ebene des Vorstands und Topmanagements, eine Konsistenz zwischen Unternehmenspolitik und dem Leitbild der Nachhaltigkeit geschaffen werden. Auf der zweiten Ebene, der betrieblichen Ebene, schafft der Leitfaden eine logische Struktur und auf der dritten Ebene soll ein möglichst effektiver Dialog mit externen und internen Anspruchsgruppen stattfinden.⁶¹

⁶¹ Vgl. Cech et al (2001), S.10ff.

5.2. Prinzipien und Anleitung

Die Anleitung dient der Bestimmung des Berichtsinhalts, der Berichtsgrenzen und der Qualitätssicherung und gibt Auskunft über die Standardangaben. Oberste Priorität bei der Berichterstellung wird dem Prinzip der Transparenz und dem Prinzip der Einbeziehung der Stakeholder zugewiesen. Das Transparenz-Prinzip soll vor allem die Forderung nach Glaubwürdigkeit erfüllen. Dazu zählen eine vollständige Offenlegung von Prozessen, Verfahren und Annahmen in der Berichterstellung. Das Prinzip der Einbeziehung soll durch die systematische Zusammenarbeit und Integration der Stakeholder zu einer Qualitätssteigerung in der Berichterstattung führen.⁶²

5.2.1. Prinzipien für die Bestimmung des Berichtsinhalts

Durch die Einhaltung der Grundsätze für die Bestimmung des Berichtsinhalts wird eine ausgewogene und angemessene Leistungsdarstellung ermöglicht. Der Berichtsinhalt sollte sich an der Strategie des Unternehmens und an den Interessen der Stakeholder ausrichten. Mit Hilfe von im G3-Leitfaden enthaltenen Prüfaussagen zu jedem Prinzip, kann das Unternehmen die Anwendung des jeweiligen Prinzips beurteilen.⁶³

Prinzip der Wesentlichkeit:

Nur Aktivitäten, Themen und Indikatoren die strategisch relevant sind und maßgeblich mit dem Nachhaltigkeitsmanagement und den Beurteilungen von internen und externen Anspruchsgruppen zu tun haben, werden angeführt. Das Prinzip der Wesentlichkeit richtet sich vor allem an den zentralen Organisationswerten, der Strategie, dem operativen Managementsystem, den maßgeblichen Erfolgs- und Risikofaktoren, den Kernkompetenzen und den Erwartungen der direkten Stakeholder aus.

⁶² Vgl. Samsinger/Schiessl (2005), S.6.

⁶³ Vgl. Global Reporting Initiative (2006), S.7-13.

Prinzip der Einbeziehung von Stakeholdern

Die Anforderungen, Rechte und Pflichten der Anspruchsgruppen eines Unternehmens sind oftmals ausschlaggebend für zahlreiche Unternehmensentscheidungen. Die Einbeziehung der Stakeholder in den laufenden Geschäftsbetrieb und ein intensiver Stakeholderdialog als Rechenschaftslegung für das unternehmerische Handeln stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeitskommunikation dar. Die verstärkte Einbeziehung der Interessen und Erwartungen jener Stakeholder, die den Bericht voraussichtlich auch lesen und zur Beurteilung nutzen werden, ist dabei besonders wichtig. Eine Dokumentation über die Bestimmung und Einbeziehung der einzelnen Anspruchsgruppen erleichtert die Identifizierung der Stakeholderanliegen und die Art und Weise der Einbeziehungen beeinflusst sowohl den Berichtsinhalt als auch den Nachhaltigkeitsbeitrag des Unternehmens.

Prinzip des Nachhaltigkeitskontexts

Die Leistung des Unternehmens soll in einem Kontext zur Nachhaltigkeit dargestellt werden. Das bedeutet eine gleichrangige Behandlung von gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Aspekten und die Abstimmung der Ziele auf die Nachhaltige Entwicklung.

Prinzip der Vollständigkeit

Da Vollständigkeit angesichts der Weitläufigkeit des Begriffes der Nachhaltigkeit kaum erreichbar ist, kommt es vor allem darauf an, die wesentlichen Aspekte plausibel und verständlich anzugeben und diese von den weniger relevanten Themen abzugrenzen. Bei der Auswahl relevanter Themenbereiche ist darauf zu achten, dass diese im ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereich in vor- oder nachgelagerten Produktionsstufen zu finden sind.⁶⁴ Die Informationen zu diesen Themenbereichen müssen auch angemessen und schlüssig dargestellt werden und über alle wichtigen Aktivitäten und Ereignisse während des Berichtszeitraums sowie deren vorhersehbaren zukünftigen Auswirkungen Auskunft geben. Der Bericht soll alle Organisationseinheiten einschließen, die von der berichtenden Organisation kontrolliert oder wesentlich beeinflusst werden. Weniger relevante Informationen, sowie vertiefende Details können ergänzend im Internet veröffentlicht werden.

⁶⁴ Vgl. Clausen (2002), S.30.

5.2.2. Prinzipien für die Qualitätssicherung des Berichts

Diese Prinzipien sichern die qualitative und angemessene Präsentation der angegebenen Informationen zur Gewährleistung der Transparenz und zur angemessenen Leistungsbeurteilung durch die Stakeholder.⁶⁵

Prinzip der Ausgewogenheit

Für eine fundierte Leistungsbeurteilung und zur Unterstreichung der Glaubwürdigkeit müssen neben den positiven auch negative Aspekte der Unternehmensleistung angegeben werden.

Prinzip der Vergleichbarkeit

Der Bericht und die darin vorhandenen Daten müssen derartig ausgestaltet sein, dass ein Vergleich mit anderen Unternehmen und den Vorperioden möglich ist. Wichtige Kennzahlen sollten deshalb im Regelfall in Zeitreihen von mindestens drei bis fünf Jahren präsentiert werden und deren Auswahl möglichst konstant bleiben. Erhebungs- und Bewertungsmethoden sollen sich möglichst nach branchenüblichen Standards richten.⁶⁶

Prinzip der Wesentlichkeit

Wesentliche Veränderungen der Berichtsgrenzen, der Berichtsperiode oder des Berichtsumfangs sind anzugeben und zu erklären. Durch das Prinzip der Wesentlichkeit sollen Jahresvergleiche, Analysen zur Leistungsveränderung und Vergleiche mit anderen Unternehmen ermöglicht werden.⁶⁷

Prinzip der Genauigkeit

Die Daten sollen aus einer nachvollziehbaren Quelle kommen und mit dem zugehörigen Kontext dargestellt und aufgelistet werden. Außerdem dürfen keine Sachfehler enthalten sein.⁶⁸ Quantitativ erhobene Daten werden gekennzeichnet, und qualitative Daten sind durch verfügbare Beweise für gültig zu erklären. Die Erhebungsmethoden und Berechnungsgrundlagen sind angemessen zu

⁶⁵ Vgl. *Global Reporting Initiative* (2006), S.13.

⁶⁶ Vgl. *Cech et al* (2001), S.13.

⁶⁷ Vgl. *Global Reporting Initiative* (2006), S.15.

⁶⁸ Vgl. *Cech et al* (2001), S.14.

beschreiben.⁶⁹ Das Prinzip der Genauigkeit gewährleistet die Aussagekraft und Bewertungsmöglichkeit dargestellter Daten.

Prinzip der Aktualität

Die Berichte sollen in regelmäßigen Abständen erstellt und aktualisiert werden. Die Auswirkungen, Ereignisse und Aktivitäten sind in jenem Bereichszeitraum darzustellen, in dem sie auftreten. Der Zeitraum, auf den sich der Bericht bezieht, der Zeitpunkt der Veröffentlichung und der Erhebungszeitpunkt der Bestandsdaten sollten angegeben werden. Bei Veröffentlichungen des Berichts oder weiterführender Informationen ist der letzte Änderungsstand zu dokumentieren, um aktuelle Änderungen der Daten, Kennzahlen und Texte gegenüber den Lesern kenntlich zu machen. Vor allem bei Berichten im Internet ist eine regelmäßige Aktualisierung mit wenig Aufwand möglich.⁷⁰ Das Prinzip der Aktualität soll zu einer rechtzeitigen Veröffentlichung der für die Entscheidungsprozesse der Stakeholder relevanten Informationen und Daten führen.⁷¹

Prinzip der Klarheit und Verständlichkeit

Durch die breite Reichweite des Berichts wird dieser von vielen verschiedenen Anspruchsgruppen gelesen und muss deshalb auf deren bereits vorhandenes Wissen möglichst abgestimmt sein. Details für ein besseres Verständnis können auf Anspruchsgruppen abgestimmt im Internet angegeben werden. Die Daten sollen eindeutig und verständlich dargestellt, bezeichnet und geordnet werden. Zu vermeiden sind ein Überfluss an Informationen und unübersichtliche Detaildarstellungen sowie Fremdwörter, technische und wissenschaftliche Fachbegriffe. Unklare Stellen, Zusammenhänge von Daten und Kennzahlen oder nicht eindeutig zu verstehende Begriffe sollen gesondert erklärt werden. Die Sätze sind kurz zu fassen und komplizierte Sachverhalte können durch Grafiken oder Bilder verständlicher dargestellt werden. Eine geeignete übersichtliche Gliederung soll jedes Thema leicht auffindbar machen.⁷²

⁶⁹ Vgl. *Global Reporting Initiative* (2006), S.15.

⁷⁰ Vgl. *Cech et al* (2001), S.13.

⁷¹ Vgl. *Global Reporting Initiative* (2006), S.16.

⁷² Vgl. *Cech et al* (2001), S.13.

Prinzip der Zuverlässigkeit

Die Offenlegung der Daten, Informationen und Themen muss überprüfbar und die Originalquellen, Originaldaten und Belege für komplexe Berechnungen müssen jederzeit verfügbar sein. Die Richtigkeit des Inhalts und die Anwendung der Prinzipien werden durch interne Kontrollen oder Dokumentationen abgesichert. Die Informationssysteme sind so auszugestalten, dass sie jederzeit durch externe Prüfverfahren untersucht werden können.⁷³ Gerade weil Informationen und Aussagen zu nachhaltigen Aktivitäten für einige Anspruchsgruppen schwer verifizierbar sind, ist es wichtig im Bereich der Berichterstattung Anstrengungen zur Unterstreichung der Glaubwürdigkeit zu unternehmen. Am besten bietet sich dabei die Verifizierung der angegebenen Daten durch vorzugsweise unabhängige Experten.⁷⁴ Die Einbindung von Stakeholderkommentaren und deren Kritik erhöht die Glaubwürdigkeit ebenso wie eine Stellungnahme des Vorstandes und Angabe von Selbstkritik und Misserfolgen.

Prinzip der Neutralität

Das Unternehmen soll den angegebenen Daten neutral gegenüberstehen und nicht bestimmte Daten aufgrund ihrer Präferenzordnung oder subjektiven Werten den Vorzug geben.

5.2.3. Bestimmung der Berichtsgrenzen

Ein Nachhaltigkeitsbericht sollte alle Organisationseinheiten umfassen, die einen maßgeblichen tatsächlichen oder potentiellen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten und gleichzeitig von der Organisation kontrolliert oder erheblich beeinflusst werden. Diese Organisationseinheiten können entweder durch entsprechende Leistungsindikatoren oder durch beschreibende Texte abgebildet werden.⁷⁵

⁷³ Vgl. *Global Reporting Initiative* (2006), S.17.

⁷⁴ Vgl. *Clausen* (2002), S.30.

⁷⁵ Vgl. *Global Reporting Initiative* (2006), S.18.

5.3. Standardangaben

Die Standardangaben geben an, welche Inhalte grundsätzlich in einem Nachhaltigkeitsbericht enthalten sein sollen, bzw. wie Unternehmensleistungen dargestellt werden können. Die Inhalte sind jedoch branchenabhängig und müssen daher vom Unternehmen selbst vor der Berichterstattung konkretisiert und auf die entsprechenden Anspruchsgruppen ausgerichtet werden. Jedes dieser Elemente hat dabei eine konkrete Bedeutung und erst durch alle Elemente gemeinsam wird der Nachhaltigkeitsbericht zu einem Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation.

5.3.1.Strategie und Analyse

Die Strategie wird durch die Stellungnahme der Geschäftsführung und durch die Governance Strukturen abgebildet. Die Analyse erfolgt durch die Berichtsparameter und das Organisationsprofil stellt allgemeine Informationen über das Unternehmen zur Verfügung.

Stellungnahme der Geschäftsführung, Darstellung der Vision, Chancen und Risiken

Dieser Abschnitt umfasst die Erklärung der höchsten Entscheidungsträger zur Darstellung der Vision, Strategie und zum branchenspezifischen Beitrag des Unternehmens zu einer Nachhaltigen Entwicklung. In diesem Abschnitt sollen Kernthemen und deren Bezug zur Nachhaltigkeit, der Dialog mit Stakeholdern, die Werte der Organisation und deren Integration in die Geschäftsstrategie, übergreifende Entwicklungstrends, Schlüsselereignisse, die Einhaltung von international anerkannten Standards sowie konkrete Ziele und Aktivitäten samt deren positiven und negativen Auswirkungen dargestellt werden. Gleichzeitig soll das Unternehmen noch deutlich machen, in welchen Bereichen diese Vision schon Auswirkungen auf konkrete Strategien hat.⁷⁶

Außerdem wird empfohlen seitens des Managements auf Höhepunkte des Berichts und verpflichtende Ziele, sowie der Darstellung von Erfolgen und Misserfolgen einzugehen. Ein Vergleich der Performance aus früheren Berichtsperioden soll

⁷⁶ Vgl. Clausen (2002), S.89.

ebenso aufgestellt werden, wie ein Vergleich zu relevanten Mitbewerbern (Benchmarks). Ein weiterer wichtiger Bestandteil dieses Abschnitts ist der Ausblick auf die wichtigsten Herausforderungen und Ziele für die folgenden Jahre und die Diskussion der Chancen und Risiken, die aus der nachhaltigen Unternehmensführung resultieren.

Die Stellungnahmen der Geschäftsführung verstärkt vor allem die Glaubwürdigkeit und beweist, dass sich das Unternehmen ernsthaft mit der Berichterstattung auseinandersetzt. Die Geschäftsführung hat somit die Möglichkeit mit eigenen Worten besondere Punkte hervorzuheben und sich den Verbindlichkeiten von Zielen zu verschreiben, das Engagement in den verschiedenen Bereichen zu erklären oder zu rechtfertigen, Erfolge aber auch Misserfolge zu erläutern oder Benchmarks aufzuzeigen.⁷⁷ Besonders Stellungnahmen zur Standortwahl, zur Produktpolitik und zu wichtigen sozialen Fragen werden gerne angeführt, da diese explizit im Zuständigkeitsbereich der Geschäftsführung liegen.⁷⁸

Organisationsprofil

Durch das Profil soll ein Überblick über die Organisation selbst, deren Wirkungsfeld und Tätigkeitsschwerpunkte und über deren Reichweite geschaffen werden. Der Abschnitt beinhaltet folgende Daten über das Unternehmen.⁷⁹

- Name und Hauptsitz der Organisation
- bedeutende Produkte und Dienstleistungen
- Betriebsstruktur einschließlich der Hauptabteilungen, Betriebsstätten, Tochterunternehmen und Joint Ventures
- Anzahl und Name der Länder, in denen es tätig ist oder auf die es relevanten nachhaltigen Einfluss hat
- Eigentümerstruktur und Rechtsform
- Absatzmärkte, nach Gebieten, Branchen und Kunden aufgeschlüsselt
- Größe des Unternehmens: Anzahl der Arbeitnehmer, Nettoumsatz oder andere Umsatzzahlen, Gesamtvermögen, Gesamtkapitalisierung, produzierte Menge

⁷⁷ Vgl. *Cech et al* (2001), S.15f.

⁷⁸ Vgl. *Samsinger/Schiessl* (2005), S.7 und S.9.

⁷⁹ Vgl. *Global Reporting Initiative* (2006), S.21.

- Wesentliche Veränderungen der Größe, Struktur oder der Eigentumsverhältnisse

Das Organisationsprofil schafft einen Kontext, durch den es den Lesern leichter fällt, enthaltene Informationen zu verstehen und zu bewerten. In diesem Abschnitt sollen auch eine eventuelle Entscheidung über Nichtanwendung einzelner GRI-Prinzipien, wesentliche Abweichung von früher verwendeten Messverfahren, Betriebsveränderungen, die eine Vergleichbarkeit zu früheren Berichten erschweren, und Grundsätze einer unabhängigen Prüfung durch Dritte angesprochen werden.⁸⁰

Berichtsparameter

Im *Berichtsprofil* werden der Berichtszeitraum, der Zeitpunkt der letzten Berichtsveröffentlichung, der Berichtszyklus und die organisationsbezogenen Kontakte samt Telefonnummern und Email Adressen der wichtigsten Ansprechpartner angeführt.

Der Abschnitt des *Berichtsumfangs* und der *Berichtsgrenzen* beinhaltet Angaben zur Festlegung der Prioritäten der einzelnen Themen, die Dokumentation der Stakeholderermittlung, die Definition der Berichtsgrenzen, die wesentlichen Veränderungen des Berichtsumfangs oder der Berichtsgrenzen, die Erhebungsmethoden, Messmethoden und Berechnungsgrundlagen für die Daten zur Formulierung der Indikatoren und zur Angabe anderer Informationen.

Im *GRI Content Index* wird der von der GRI geforderte Inhalt in Form einer Tabelle wiedergegeben. Dabei werden für jedes Element dessen Lage im Bericht und betreffende Indikatoren identifiziert.

Im Abschnitt der *Bestätigung* werden der Berichtsumfang und die Grundlage einer externen Prüfung erläutert.⁸¹

Governance Strukturen, Verpflichtungen, Politik und Engagement

Die langfristigen Strategien und Grundwerte eines Unternehmens zum Thema der Nachhaltigkeit sollen in der *Unternehmenspolitik* festgeschrieben und im Bericht veröffentlicht werden. Bereits bestehende Umwelt- und Sozialpolitik, freiwillige

⁸⁰ Vgl. Cech et al (2001), S.16.

⁸¹ Vgl. Global Reporting Initiative (2006), S.21f.

Verpflichtungen zur Einhaltung bestimmter Kodizes, Standards oder Richtlinien, die Teilnahme an Projekten zur Unterstützung der Nachhaltigen Entwicklung, sowie Mitgliedschaften in Verbänden sind ebenfalls anzuführen.⁸² Dieser Abschnitt gibt außerdem einen Überblick über die *Steuerungs-, Führungs- und Kontrollstrukturen* im Unternehmen. Vor allem die Abstimmung von oftmals widersprüchlichen Zielen und Strategien sollen thematisiert werden. Außerdem werden Managementsysteme beschrieben, welche die Unternehmen zur Transformation der Vision der Nachhaltigen Entwicklung anwenden. Einen weiteren Schwerpunkt bildet das Engagement für die *Einbeziehung der Stakeholder*.⁸³ Nicht zuletzt schafft ein Organigramm mit einem kurzen erklärenden Text einen Überblick über die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.

5.3.2. Managementansatz und Leistungsindikatoren

In diesem Abschnitt erfolgen eine Darstellung der Leistungsindikatoren und eine Angabe zum Managementansatz des jeweiligen ökologischen, sozialen oder ökonomischen Aspekts.

Den meisten Lesern geht es hauptsächlich um die Leistungsdarstellung und um eine Darstellung der Stärken und Schwächen des Unternehmens. Diese Leistungsdaten sollten für alle wesentlichen Aspekte im Produktlebenszyklus dokumentiert werden. Für die Überzeugung der Leser ist es vor allem wichtig, die Leistung des Unternehmens nachvollziehbar darzustellen. Der Zusammenhang von strategischen und operativen Zielen in der Vergangenheit, Analyse und Bewertung der Leistungsdaten sowie die Festlegung neuer, operativer und strategischer Ziele sind für die Leser verständlich darzustellen.⁸⁴ Die Überprüfung der Zielerreichung und die Zielfestlegung erfolgt durch Kennzahlen, die aus Leistungsdaten errechnet werden. Unternehmen, die nach Vorgaben des GRI-Leitfadens berichten wollen, haben sich zumindest an die angegebenen Kernindikatoren zu halten. Folgende Indikatoren können als Informationsquelle herangezogen werden: Leistungsindikatoren (LI) als integrierte Maßgrößen, Systemindikatoren, die die Aktivitäten einer Organisation in

⁸² Vgl. Clausen (2002), S.89.

⁸³ Vgl. Samsinger/Schiessl (2005), S.8ff.

⁸⁴ Vgl. Clausen (2002), S.89ff.

Beziehung zu den größeren Wirtschafts-, Umwelt- und Gesellschaftssystemen bringen (z.B.: prozentueller Anteil an Arbeitsunfällen im Vergleich zur Branche) oder Querschnittsindikatoren, welche direkt zwei oder mehrere Dimensionen der nachhaltigen Leistung ins Verhältnis zueinander setzen (z.B. Ökoeffizienz-Maße: Menge der Emissionen pro produzierter Einheit oder pro Umsatz). Für die Qualität der Berichterstattung ist vor allem wichtig, die Konsequenzen aus der Analyse der Leistungsdaten zu ziehen und diese im Bericht zu thematisieren, denn nur so kann eine richtige Leistungsbeurteilung erfolgen und die Ziele für die nächste Periode begründet werde. Neben der Angabe und Bewertung von Leistungsdaten ist das Setzen von Maßstäben ebenfalls ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensleistung. Diese Maßstäbe können Benchmarks, die Erfüllung festgelegter oder freiwilliger Anforderungen und die Erreichung selbst gesetzter Ziele sein. Von außerordentlicher Interesse ist außerdem die Frage, wie ein Unternehmen die sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Dimensionen und deren oftmals widersprüchlichen Zielsetzungen im unternehmerischen Handeln vereinbart und welche Synergien und Widersprüche daraus hervorgehen.⁸⁵

Bei der Dokumentation der Leistungsindikatoren können als grundlegende Orientierungshilfe die in den G3-Richtlinien enthaltenen Protokolle verwendet werden. Bei der Abbildung der Indikatoren in Form von Verhältniskennzahlen oder normalisierten Daten, ist vor allem auf die Verwendung von anerkannten internationalen Maßeinheiten (Kilogramm, Liter, etc.) zu achten, damit Vergleiche auf internationaler Ebene möglich sind.⁸⁶

Ökonomische Leistungsindikatoren

Die Offenlegung der wirtschaftlichen Leistung erfolgt gewöhnlich durch den Geschäftsbericht, ökonomische Leistungsindikatoren haben aber einen Umfang und Zweck, der über den Rahmen der traditionellen Finanzkennzahlen hinausgeht. Finanzkennzahlen konzentrieren sich in erster Linie auf die Rentabilität einer Organisation, um Management und Aktionäre diesbezüglich zu informieren. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich ökonomische Leistungsindikatoren im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung mehr auf die Art der Wirkung, die eine Organisation auf Stakeholder hat. Während die traditionellen Finanzkennzahlen sehr

⁸⁵ Vgl. Clausen (2002), S.91f.

⁸⁶ Vgl. Global Reporting Initiative (2006), S.25.

ausgereift sind, befinden sich die Indikatoren der ökonomischen Leistung noch in der Entwicklung.⁸⁷ Die ökonomische Verantwortung vieler Unternehmen erstreckt sich aufgrund ausgelagerter Aktivitäten und dem Bestehen von mehreren Standorten über die regionalen Grenzen hinaus, auf die internationale Ebene. Deshalb ist es relevant, sowohl über die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten auf das lokale Umfeld, als auch über Art und Umfang ausgelagerter Aktivitäten und die einzelnen Standorte zu berichten.⁸⁸

Beispiele für ökonomische Leistungsindikatoren:⁸⁹

- Umsatz, Return on Investment
- Aufteilung des Umsatzes auf Vorleistungen, Lohn- und Lohnnebenkosten, Staatsanteil (Steuern und Abgaben), und das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (Gewinn vor Steuern)
- Eigenkapitalanteil, Verschuldungsgrad
- Gewinnverwendung, Offenlegung von Auszahlungen an Kapitalgeber, Entnahmen, Rücklagen, gemeinnützige Spenden
- Bei Aktiengesellschaften das Verhältnis der Marktkapitalisierung zum Buchwert (Anteil des Anlagevermögens ist zu beachten)
- Geographische Aufteilung der Märkte
- Aufschlüsselung der Lieferanten nach Organisation und Land
- Prozentanteil der Verträge, die zu vereinbarten Bedingungen bezahlt/abgewickelt wurden

Ökologische Leistungsindikatoren

Die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit betrifft die von der Organisation ausgehende Belastung für Ökosysteme.⁹⁰ Die Umweltleistung eines Unternehmens misst sich daran, ob dem Management die wesentlichen Umwelteinwirkungen der Unternehmensprozesse und die daraus resultierenden Verantwortungen bekannt sind. Die Anforderungen einer ökologisch nachhaltigen Entwicklung gehen über die üblichen Umweltthemen hinaus und verlangen nach Produktinnovationen,

⁸⁷ Vgl. *Samsinger/Schiessl* (2005), S.8ff.

⁸⁸ Vgl. *Clausen* (2002), S.105.

⁸⁹ Vgl. *Clausen* (2002), S.106.

⁹⁰ Vgl. *Samsinger/Schiessl* (2005), S.11.

Innovationen im Bereich alternativer Energieträger oder nach Entwicklungen effizienter Produktionsprozesse. Vor allem langfristige Ziele sind in diesem Bereich nicht aus den Augen zu verlieren, und alle „kleineren“ Ziele sollten sich als „Etappenziele“ an den übergeordneten Zielen orientieren. Die ökologischen Leistungsindikatoren beziehen sich auf die Themenbereiche Energie, Wasser, Biodiversität, Materialien, Emissionen, Abwasser und Abfall, Produkte und Dienstleistungen, Transporte und die Einhaltung von Rechtsvorschriften aus dem Umweltrecht.⁹¹

Beispiele ökologischer Leistungsindikatoren sind folgende:⁹²

- Emission Ozonschicht schädigender Gase und von Treibhausgasen
- Abfallmenge insgesamt
- nach Energieträgern aufgeschlüsselter direkter und indirekter Energieverbrauch (Strom, Erdöl, Kohle, etc.)
- Gesamter Material- und Wasserverbrauch, wobei regenerative, rezyklierte und besonders gefährliche Stoffe herausgehoben werden sollten
- bezogene Menge an Strom, nach Art der Erzeugung aufgeschlüsselt
- Ort und Größe von Landbesitz
- Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf Biodiversität terrestrischer und mariner Ökosysteme
- Menge von Abwassereinleitung in Gewässer

Gesellschaftliche Leistungsindikatoren

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit erfasst die Auswirkung einer Organisation auf die Gesellschaft. Die gesellschaftlichen Leistungsindikatoren lassen sich in folgende Kategorien unterteilen:

- Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung
- Menschenrechte
- Gesellschaft
- Produktverantwortung

⁹¹ Vgl. *Global Reporting Initiative* (2006), S.27.

⁹² Vgl. *Clausen* (2002), S.100-103.

Vorrangig ist die Wahrung der Interessen der Arbeitnehmer, aber auch die gesamtgesellschaftliche Gerechtigkeit soll miteinbezogen werden, genau so wie die Armutsbekämpfung oder die Einhaltung sozialer Mindeststandards.⁹³ Die gesellschaftlichen Indikatoren decken die Aspekte Arbeitspraxis, Menschenrechte, Konsumenten, Anrainer und andere gesellschaftliche Stakeholder ab und basieren hauptsächlich auf den international anerkannten Standards, wie den ILO- Standards oder den Standards der United Nations Universal Declaration of Human Rights. Konkret werden Informationen zu Arbeitsplätzen und Beschäftigung, Gewerkschaftsfreiheit, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Grundsätze und Überwachungsverfahren zum Umgang mit Menschenrechten, Weiterbildungsprogramme für Arbeitnehmer, Gleichstellungsgrundsätze unter Einbeziehung der Interessen sozialer und ethnischer Minderheiten, Einfluss der Beachtung der Menschenrechte auf Investitionsentscheidungen, Bekenntnis zum Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit, Grundsätze zur Bekämpfung von Bestechung und Korruption sowie der Umgang mit politischem Lobbying, Produktverantwortung und Schutz der Privatsphäre der Konsumenten gefordert.⁹⁴ Folgende Kennzahlen sollten deshalb zur Information über die gesellschaftliche Leistung eines Unternehmens dargestellt werden⁹⁵:

- Zahl der Arbeitsplätze und der Anteil der Teilzeitarbeitsplätze nach Geschlechtern
- Zahl der Auszubildenden und der Anteil nach Geschlechtern
- Fluktuationsrate, Zahl der meldepflichtigen Unfälle, Abwesenheitsraten, Verlusttage
- Anteil von Frauen im mittleren und oberen Management
- Beschäftigung von Schwerbehinderten in Relation zur Gesamtzahl der Beschäftigten
- Anteil von Minderheiten im Unternehmen selbst und im mittleren und oberen Management
- Zahl der Weiterbildungstage pro Mitarbeiter und den Anteil nach Geschlechtern
- Investition zur Gesundheitsförderung pro Mitarbeiter

⁹³ Vgl. *Clausen* (2002), S.95.

⁹⁴ Vgl. *Samsinger/Schiessl* (2005), S.11ff.

⁹⁵ Vgl. *Clausen* (2002), S.95.

5.4. Anwendungsebenen

Je nach Umfang und Detailtiefe der Berichterstattung werden vom Unternehmen Angaben darüber gemacht, welche Elemente des Leitfadens angewendet wurden. Diese sogenannten Anwendungsebenen werden je Profi, Fortgeschrittene und Anfänger der Berichterstattung in den Kategorien A, B und C unterschieden. Die Kennzeichnung der einzelnen Kategorien mit einem „+“ zeigen eine bereits vorgenommene externe Prüfung in diesem Bereich an. Durch die Anwendungsebenen ist eine stufenweise Erweiterung des Berichtrahmens möglich und den Lesern wird im Vorhinein eine Auskunft über die Reichweite und den Umfang der angegebenen wirtschaftlichen, sozialen und umweltbezogenen Aktivitäten gegeben. Die Angabe der jeweilig vorgenommenen Anwendungsebene muss vom Unternehmen selbst, oder auf freiwilliger Basis von Dritten bzw. von der Global Reporting Initiative vorgenommen werden.⁹⁶

Die Anwendungsebenen sind auf der folgenden Seite für ein besseres Verständnis in Form einer Abbildung dargestellt.

⁹⁶ Vgl. *Global Reporting Initiative* (2006), S.5f.

Output	Anwendungsebenen					
	C	C+	B	B+	A	A+
G3 Angaben zum Berichtsprofil	Bericht über: 1.1 2.1-2.10 3.1-3.8,3.10-3.12 4.1-4.4, 4.14/4.15	e x t e r n e B e s t ä i g u n g	Bericht über alle Kriterien der Ebene C und: 1.2 3.9, 3.13 4.5-4.13, 4.16/4.17	e x t e r n e B e s t ä i g	wie Ebene B	e x t e r n e B e s t ä i g
G3 Offenlegung des Managementansatzes	keine Offenlegung		Offenlegung für jede Indikatorenkategorie		Offenlegung für jede Indikatorenkategorie	
G3 Leistungsindikatoren und Leistungsindikatoren in Sector Supplements	Angabe zu mind. 10 Kernindikatoren mind. ein Indikator aus dem ökologischen, ökonomischen, sozialen Bereich		Angabe zu mind. 20 Kernindikatoren mind. ein Indikator aus dem ökonomischen, ökologischen Bereich, Menschenrechte, Arbeit, Gesellschaft, Produktverantwortung		Angabe zu jedem Kernindikator und jedem Sector Supplement Indikator Unter Berücksichtigung des Wesentlichkeitsprinzips sollte entweder a. der Indikator dargestellt oder b. erläutert werden, warum dazu keine Angaben gemacht wurden	

Abbildung 8: GRI-Anwendungsebenen

Eigene Darstellung in Anlehnung an *Global Reporting Initiative* (2006), S. 2.

Die Tatsache, dass im Jahr 2007 etwa 700 Nachhaltigkeitsberichte bei der GRI eingelangt sind, spricht für die Qualität des Leitfadens und dessen Annahme durch so viele Unternehmen. Ein großer Vorteil für Unternehmen besteht darin, dass die G3-Richtlinien die Beziehung zwischen Nachhaltiger Entwicklung und der Strategieentwicklung in den Vordergrund stellen. Wie die Unternehmen den Nachhaltigkeitsbericht in ihr Managementsystem integrieren, bleibt ihnen freigestellt. Die G3- Richtlinien sollen vielmehr den Prozess zur Auswahl der Berichtsinhalte und der Berichtsgrenzen unterstützen und erleichtern. Durch diesen Prozess wird für viele Unternehmen klar, wofür sie verantwortlich sind und wodurch sie sich abgrenzen.⁹⁷ Der Nachhaltigkeitsbericht schafft somit für Dritte eine transparente Informationsquelle über die Nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens und dessen CSR- Aktivitäten.

⁹⁷ www.csr-news.net, o.V., 09.01.2009

6. Andere Normen, Leitfäden, Standards, Initiativen und Instrumente zur Unterstützung des Nachhaltigkeitsmanagements

Durch die auf internationaler Ebene teilweise unterschiedlichen Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen zwischen den Begriffen CSR und Nachhaltigkeit existieren neben den GRI- Richtlinien zahlreiche andere Leitfäden, Standards und Kriterienkataloge, die eine nachhaltige Orientierung der Unternehmen und eine stärkere Konkretisierung der Nachhaltigkeitsanforderungen absichern sollen.

Dieses Kapitel soll einen Überblick über die wichtigsten Leitfäden, Standards und Kriterienkataloge schaffen. Da sich die Leitfäden und Standards im Gegensatz zum GRI-Nachhaltigkeitsbericht meist nur auf eine der drei Nachhaltigkeitsdimensionen beziehen, stellen diese kein geeignetes Instrument für das Nachhaltigkeitsmanagement eines Unternehmens dar, sondern haben nur eine unterstützende Funktion und werden in diesem Kapitel nur kurz vorgestellt. Aufgrund der gleichrangigen Betonung aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen wurde der GRI-Nachhaltigkeitsbericht im vorhergehenden Kapitel detailliert dargestellt.

Die Umsetzung und Einhaltung dieser sozialen, ökologischen und politisch begründeten Standards kann zu einer verlässlichen Wahrung gesellschaftlicher Ansprüche und zu einer gesellschaftlichen Akzeptanz führen, wenn dadurch die geforderte Transparenz über das tatsächliche Unternehmensverhalten ermöglicht wird. Gerade durch die Wandlung in Richtung eines Systems der zivilgesellschaftlichen Eigenverantwortlichkeit haben die Öffentlichkeit und verschiedene Anspruchsgruppen Informationsrechte gegenüber den Unternehmen und daher liegt es nahe, freiwillige Instrumente der öffentlichen Berichterstattung als Kontrollsystem einzusetzen.⁹⁸

6.1. International Standards Organisation (ISO)

Die ISO ist eine NGO, die Nationale Normierungsorganisationen aus 149 Ländern umfasst und neben unterschiedlichen Normen aus den verschiedensten Bereichen auch ISO-Normen zur Umweltkommunikation entwickelt, wobei keine Angaben

⁹⁸ Vgl. Clausen (2002), S.27.

darüber gemacht werden, wie ein Umweltbericht exakt auszusehen hat. Als grundlegende Prinzipien der Umweltkommunikation werden Wesentlichkeit, Nachvollziehbarkeit und Glaubwürdigkeit genannt.⁹⁹

Der erste Standard, ISO14001, wurde 1996 herausgegeben und es folgten 15 weitere Standards. Die 14000-Serien werden als die einflussreichsten in der Unternehmenspraxis identifiziert. Die ISO14031 ist beispielsweise eine weltweit gültige Norm zur Evaluierung der Umwelteinwirkung eines Unternehmens und dient der Erstellung von Umweltmanagementsystemen, bei der die Organisationen ihre Umweltpolitik und die organisationsbezogenen Umweltauswirkungen ihrer Tätigkeiten auf freiwilliger Basis mit Hilfe von Umweltkennzahlen bewerten und darstellen. Diese Umwelterklärung ist durch einen Zertifizierer zu validieren und alle drei Jahre zu aktualisieren.¹⁰⁰ Die Normen ISO14010, ISO14011 und ISO14012 befassen sich mit Auditing, die ISO14024 mit Umweltgütesiegel und die ISO14040 ist eine Norm für die Lebenszyklusanalyse. Als Konsequenz der ISO Konferenz 2004 in Schweden erarbeitet die ISO zur Zeit gemeinsam mit der GRI ergänzend zum Qualitätsmanagement (ISO9000-Serien) und zum Umweltmanagement (ISO14000-Serien) eine ISO-Normungsinitiative zu Corporate Social Responsibility (ISO26000-Serien).¹⁰¹ Dieser Standard soll ein reines Richtliniendokument ohne Verpflichtungen und Zertifizierbarkeit sein und die Unternehmen bei der Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung unterstützen. Schwerpunkte werden vor allem auf die Möglichkeiten für Stakeholderdialoge und auf die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung (deswegen die Zusammenarbeit mit der GRI) gesetzt. Bei diesem Projekt der Ausarbeitung befassen sich sechs Task Groups mit den strukturellen und inhaltlichen Fragen. Das Österreichische Normungsinstitut ist Mitglied der ISO und ebenfalls bei der Ausarbeitung des ISO26000 vertreten.¹⁰²

Obwohl die ISO im Dokument „ISO in Brief“ (2005) alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen anspricht, stehen die ISO-Normen in keiner direkten Relation zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, da sie keine Vorschläge über die Aufnahme sozialer Faktoren beinhalten.¹⁰³

⁹⁹ Vgl. Ankele et al (2004), S.114.

¹⁰⁰ Vgl. Cech et al (2001), S.26.

¹⁰¹ Vgl. Adams/Narayanan in: Bebbington et al (2007), S.73ff.

¹⁰² Vgl. www.respect.at/content/site/service/glossar/article/1668.html, o.V., 27.03.2008.

¹⁰³ Vgl. Adams/Narayanan in: Bebbington et al (2007), S.75.

6.2. Eco- Management and Audit Scheme (EMAS)

Die EMAS I¹⁰⁴ und EMAS II¹⁰⁵ sind von der EU erlassene Verordnungen und gelten europaweit als Normen für das Umweltmanagement eines Unternehmens und dienen der Erfassung von Umweltauswirkungen am Unternehmensstandort.¹⁰⁶ Die EMAS I verpflichtet die Betriebe zu einer Umweltprüfung und zu einer verständlichen Darstellung und Bewertung der unternehmerischen Tätigkeiten, die sich auf das standortbezogene Umfeld auswirken. Diese Umwelterklärung ist alle drei Jahre durch einen Umweltgutachter zu validieren. Die EMAS II hingegen verpflichtet die Unternehmen nicht mehr zur Verfassung eines Umweltberichtes. In der EMAS II-Berichterstellung sind die organisationsbezogenen Umweltauswirkungen (also weitläufiger als bei der EMAS I) zu bewerten und darzustellen. Die Beschreibung des Umweltmanagements muss nicht mehr in die Umwelterklärung aufgenommen werden und die branchenspezifische Einschränkung der EMAS I wurde ebenfalls aufgehoben. Die Zertifizierung und Validierung durch einen externen Gutachter erfolgt bei der EMAS II allerdings auf jährlicher Basis.¹⁰⁷

6.3. AccountAbility: Institute of Social and Ethical Accountability

AccountAbility (AA1000) wurde 1999 in Großbritannien gegründet, um das Bedürfnis nach mehr Klarheit und Transparenz im Bereich der gesellschaftlichen und ethischen Berichterstattung zu befriedigen. Die AA1000 dienen vor allem der Verlinkung und der Harmonisierung bereits bestehender Standards, wie die GRI-Richtlinie, der Social Accountability Standards oder den ISO Standards. Der Standard hilft den Unternehmen beim systematischen Stakeholder-Einbezug unter Verwendung von Kennzahlen und bei der Definition von Zielsetzungen. In weiterer Folge wird dadurch ein langfristig orientierter strategischer Planungsprozess unterstützt. Die AA1000 Prinzipien wurden vor allem durch die Finanzberichterstattung beeinflusst und neben den Prinzipien der Transparenz und Verständnis wurde als zusätzliches Prinzip „Inclusivity“ eingefügt. Vollständigkeit, Relevanz, Regelmäßigkeit und Aktualität

¹⁰⁴ Die EMAS I ist 1995 durch die EG-Öko-Audit-Verordnung in Kraft getreten.

¹⁰⁵ Die EMAS II wurde 2001 von der EU verordnet.

¹⁰⁶ Vgl. *Hauser-Ditz et al* (2004), S.165.

¹⁰⁷ Vgl. *Cech et al* (2001), S.23-25.

entwickelten sich aus diesem Prinzip und haben eine unterstützende Funktion bei der Evaluierung und Umsetzung von sozialen und ethischen Berichterstellungen.¹⁰⁸

Der AA1000 Standard ist ein reiner Prozessstandard, der auf die Bereitstellung von eigenen Indikatoren verzichtet und nur ein systematisches Rahmenwerk als Orientierung für die Unternehmen zur Umsetzung und Dokumentation von CSR-Aktivitäten darstellt.¹⁰⁹ Der AA1000 Standard teilt den Prozess der Berichterstattung in folgende vier Schritte ein:¹¹⁰

1. *Planung*: Ausgangsbasis wird geschaffen und Ziele werden formuliert.
2. *Accounting*: Leistungsziele und Maßnahmen werden erarbeitet.
3. *Auditing und Berichterstattung*: Ein Bericht über die Leistungen wird erstellt, durch externe Auditverfahren geprüft und Stakeholdern zur Verfügung gestellt.
4. *Eingliederung*: Ganzheitliche Integration in das gewöhnlichen Planungs- und Managementsystem.

Die AA1000 Standard bietet kaum eine Orientierung über den Inhalt des Berichts, wie dies beispielsweise bei den GRI-Richtlinien der Fall ist, sondern spezialisiert sich mehr auf den Berichterstattungsprozess selbst. In den meisten Unternehmen bestehen Schwierigkeiten aber hauptsächlich darin, dass kein Konsens bezüglich des zu berichteten Inhalts besteht und Unternehmen vor allem nicht wissen, was sie berichten sollen.

6.4. Social Accountability International (SAI)

Die amerikanische Verbraucherorganisation CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) hat in Kooperation mit NGOs, Gewerkschaften, Vertretern der Wirtschaft und Zertifizierungsgesellschaften den auf ILO Standards, UN-Normen und ISO 9000ff-Normen basierenden Sozialstandard SA8000 für Arbeitsbedingungen entwickelt. Die Social Accountability International hat nun die Aufgabe, diesen Standard weiterzuentwickeln und ihn als Zertifizierungs- und Kontrollsystem in den

¹⁰⁸ Vgl. Adams/Narayanan in: *Bebbington et al* (2007), S.76f.

¹⁰⁹ Vgl. *Hauser-Ditz et al* (2004), S.164.

¹¹⁰ Vgl. Adams/Narayanan in: *Bebbington et al* (2007), S. 78.

unterschiedlichsten Unternehmen zu etablieren.¹¹¹ Dieser Standard soll zur Einhaltung von humanen Arbeitsbedingungen, vor allem in Ausbeutungsbetrieben, sogenannte sweatshops, beitragen.¹¹² Der SA8000 ist der am meisten verwendete internationale Standard für die sozialen Mindestanforderungen eines Unternehmens und wird vor allem von Großbetrieben eingesetzt, um die sozialen Verhaltensstandards in den eigenen Produktionsstätten und Zulieferbetrieben umzusetzen und nach außen zu kommunizieren. Der SA8000 Standard als Managementsystem führt zu einer Steuerung und kontinuierlichen Verbesserung der unternehmerischen Sozialpolitik. Die Mindestanforderungen lassen sich durch folgende Punkte zusammenfassen:

- Verbot von Zwangsarbeit
- Verbot von Kinderarbeit
- Diskriminierungsverbot
- Verbot unangemessener disziplinarer Maßnahmen
- Zahlung eines Mindestlohns (living wage)
- Arbeitsstundenbegrenzung (auf max. 60 St./Woche; Überstundenbezahlung)
- Sichere und gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen
- Vereinigungsfreiheit und Tarifvertragsfreiheit

Durch sogenannte Guidance Documents werden diese Mindestanforderungen auf länderspezifische Gegebenheiten und das jeweilig gültige nationale Arbeitsrecht angepasst. Das System des SA8000 richtet sich entlang der Wertschöpfungskette vor allem an den sozialen Dimensionen des Unternehmens und den Zulieferbetrieben aus. Durch diese Ausweitung um soziale Aspekte, die nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch die Zulieferbetriebe betreffen, erhöht sich die Komplexität des Systems. Als Folgeerscheinung treten Durchführungsschwierigkeiten und Kontrollprobleme auf.¹¹³ Die ausschließliche Konzentration auf soziale Dimensionen ermöglicht keine integrierte Aufnahme aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Der SA8000 ist deshalb nur ein einseitiges Managementsystem, das nur in Kombination mit anderen Managementsystemen

¹¹¹ Vgl. *Ankele et al* (2004), S.114.

¹¹² Vgl. www.respect.at/content/site/service/glossar/article/1676.html, o.V., 27.03.2008

¹¹³ Vgl. *Ammon et al* (2002), S.47f.

eine integrierte und effektive Steuerung der Corporate Social Responsibility eines Unternehmens gewährleisten kann.

6.5. The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Aus unterschiedlichen Ländern schlossen sich 50 Vertreter von Unternehmen noch vor der UN-Konferenz 1992 in Rio de Janeiro zusammen, um auf dieser Konferenz die Stimme der Unternehmen zu vertreten. 1995 schloss sich dieser Rat gemeinsam mit dem World Industry Council for Environment zum WBCSD zusammen und setzt sich heute aus 175 internationalen Unternehmen aus 35 Ländern zusammen. Folgendes hat sich der WBCSD als Ziel gesetzt:

„Die Bereitstellung einer Geschäftsführung als Katalysator der Änderung in Richtung Nachhaltige Entwicklung und die Öko-Effizienz, Innovation und Corporate Social Responsibility voran zu treiben.“¹¹⁴

Der WBCSD hat folgende sieben Themenschwerpunkte: Rechenschaftspflicht und Berichterstattung, Kommunikation und Legitimität, Energie und Klima, nachhaltige Gesundheitssysteme, Wasser, Kompetenzbildung und nachhaltige Lebensführung.

Unterstützt wird vor allem die Nachhaltigkeitsberichterstattung durch den 2002 herausgegebenen Leitfaden „Sustainable Development reporting: striking the balance“. Dieser Leitfaden unterstreicht die Wichtigkeit der Berichterstattung über die Nachhaltigkeit und stellt Richtlinien zur Vorbereitung einer Berichterstellung zur Verfügung. Im Internet wird neben zahlreichen Informationen auch ein Portal angeboten, wo Unternehmen ihren Bericht platzieren und Erfahrungen mit anderen Unternehmen austauschen können.

Zu den Kernaspekten zählen Orientierungsmaßnahmen wie Stakeholder erreicht werden können und wie eine geeignete Rahmenbedingung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung geschaffen werden kann. Ein Leitfaden zur Erstellung, Planung und Struktur eines Nachhaltigkeitsberichts wird ebenfalls angegeben. Der WBCSD ist unternehmensorientiert und sieht den Nachhaltigkeitsbericht hauptsächlich als

¹¹⁴ Vgl. WBCSD Annual Review (2004), S.1, zitiert von Adams/Narayanan in Bebbington et al (2007), S.75.

Instrument zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen und zur Risikominimierung.¹¹⁵

Die Unternehmen darin zu unterstützen, vor allem die wirtschaftlichen Vorteile aus einer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu ziehen, widerspricht aber den Anforderungen der Nachhaltigkeit.

6.6. Sustainability Integrated Guidelines for Management (SIGMA) Project

Gegründet wurde dieses Projekt im Jahr 1999 vom British Standards Organisation Forum for the Future und der AccountAbility mit der Unterstützung von der britischen Abteilung für Handel und Industrie, um den Unternehmen praktische Wegweiser zur Integration der Nachhaltigkeitsdimensionen zu bieten. Die Leitfäden zeichnen sich durch Flexibilität und Integrationsmöglichkeiten in die bereits bestehenden Standards aus. Das SIGMA Projekt unterstützt Unternehmen vor allem darin, den Herausforderungen von sozialen, ökologischen und ökonomischen Problemen effektiv entgegenzutreten, um dadurch einen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung leisten zu können. Diese Unterstützung erfolgt durch drei Elemente: richtungweisende Prinzipien, Managementrahmen und das SIGMA Toolkit. Die richtungweisenden Prinzipien unterstützen das effektive Management von Humankapital, Finanzkapital und Sozialkapital. Dabei sollen die Zusammenhänge zwischen diesen Kapitalen verständlich sein und eine negative Auswirkung dieser auf das Naturkapital weitgehend vermieden werden. Die Prinzipien sollen auch dazu führen, dass das Unternehmen mit seinen Stakeholdern kommuniziert und deren Ansichten und Anforderungen berücksichtigt.

Der Managementrahmen erleichtert die Integration nachhaltiger Aspekte in die unternehmerischen Handlungen. Die Integration läuft über vier Phasen ab. Zuerst entwickelt die Geschäftsführung eine Vision und eine Strategie, um dann in der Phase der Planung die Strategie in Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen zu übersetzen. Durch geeignete Managementsysteme wird in der dritten Phase die Vorarbeit aus den beiden ersten Phasen operational umgesetzt. In der vierten und letzten Phase werden die gesetzten Maßnahmen nochmals analysiert und an die Stakeholder via Nachhaltigkeitsberichte kommuniziert.¹¹⁶

¹¹⁵ Vgl. Adams/Narayanan in *Bebbington et al* (2007), S.75.

¹¹⁶ Vgl. Adams/Narayanan in *Bebbington et al* (2007), S. 78f.

Auszeichnend für das SIGMA Projekt ist die Integration des Nachhaltigkeitsdreiecks und die Eingliederung nachhaltiger Aspekte in das konventionelle Managementsystem. Als unternehmensorientierter Standard unterstützt das SIGMA-Projekt aber vor allem eine Steigerung des finanziellen Erfolgs und schenkt ökonomischen Aspekten mehr Beachtung als den beiden anderen Nachhaltigkeitsdimensionen.

6.7. UN Global Compact

Die UN Global Compact wurde 1999 von Ex- UN-Generalsekretär Kofi Annan als eine CSR-Initiative ins Leben gerufen, die die Vision einer nachhaltigen globalen Wirtschaft verfolgt.¹¹⁷ Die UN Global Compact bildet ein Netzwerk unterschiedlichster Stakeholder, dessen Kern das Global Reporting Office und die sechs UN-Agencies bilden (ILO, OHCHR, UNEP, UNODC, UNDP und die UNIDO).¹¹⁸

In dieser offenen Partnerschaft zwischen der UNO, weltweiten Wirtschaftsverbänden, NGOs, akademischen Institutionen, Arbeitnehmerverbänden, Unternehmen, dem öffentlichen Sektor und ganzen Städten¹¹⁹ erklären sich die Mitglieder freiwillig bereit, soziale und ökologische Mindeststandards einzuhalten und ihre Tätigkeiten auf die zehn Prinzipien der Global Compact auszurichten. Die zehn Prinzipien beinhalten die Einhaltung von Menschenrechten, die Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen, die Möglichkeit zur Gewerkschaftsbildung und Kollektivverhandlungen, das Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit, das Diskriminierungsverbot, die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien, die vorsorgende Haltung gegenüber Umweltgefährdungen, die Förderung eines gesteigerten Umweltbewusstseins und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung.¹²⁰

Die UN Global Compact möchte durch Bereitstellung von COP-Tools (Practical Guide on Communication on Progress) die Berichterstattung nach GRI-Richtlinien forcieren (Nachhaltigkeitsindikatoren aus dem G3-Leitfaden werden den einzelnen

¹¹⁷ Vgl. www.globalreporting.org/HowToParticipate/guidance-documents/index.html, o.V., 28.03.2008.

¹¹⁸ Vgl. www.globalreporting.org/AboutTheGC/index.html, o.V., 28.03.2008.

¹¹⁹ Vgl. www.globalreporting.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html, o.V., 28.03.2008.

¹²⁰ Vgl. www.globalreporting.org/HowToParticipate/guidance-documents/index.html, o.V., 28.03.2008.

Prinzipien zugeordnet) und durch unterschiedliche Netzwerkaktivitäten auf lokaler Ebene und durch Stakeholderdialoge auf globaler Ebene ihre Vision umsetzen. Die Mitglieder sollen jährlich einen Bericht über den Fortschritt ihrer nachhaltigen Unternehmensentwicklung abgeben. Wird diese Kommunikation mit der UN Global Compact verabsäumt, so wird dieses Unternehmen gesondert auf der Website ausgewiesen und nach zweimaliger Versäumnis dessen Mitgliedschaft aufgelöst. Die Aufnahmebarrieren sind sehr gering, weshalb viele Unternehmen eine Mitgliedschaft aus Gründen der Imageverbesserung anstreben. Die abgegebenen Berichte werden nicht auf ihre inhaltliche Richtigkeit überprüft und die Einhaltung der Standards, die auch als Minimalstandards bezeichnet werden können, wird ebenfalls nicht kontrolliert.

6.8. OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen

Im November 2000 veröffentlichte die OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) eine neue Fassung ihrer Empfehlungen für verantwortungsvolles unternehmerisches Verhalten.¹²¹ Die Standards und Leitlinien beinhalten Elemente aus den Bereichen Menschenrechte, Korruption, Steuern, Umgang mit Arbeitnehmern, Verbraucherschutz, Umweltschutz und die Offenlegung von Informationen. Nationale Kontaktpunkte überprüfen die Einhaltung der Standards und fungieren gleichzeitig als Mediatoren für die Lösung von auftretenden Konflikten.¹²²

6.9. CSR Europe

Die Initiative CSR Europe wurde 1995 vom damaligen Präsidenten der EU-Kommission Jacques Delors gegründet und bildet heute ein Netzwerk unabhängiger Organisationen. Dieses Netzwerk setzt sich aus mehr als 70 multinationalen und 25 nationalen Partnerorganisationen zusammen.¹²³ Die Mission von CSR Europe ist die CSR-Bewegung in Europa zu verstärken und durch die Bereitstellung von

¹²¹ Vgl. *RespAct Austria* (2007), S.19.

¹²² Vgl. *Ankele et al* (2004), S.114.

¹²³ Vgl. www.csreurope.org/pages/en/about_us.html, o.V., 21.03.2008.

Erfahrungen und Best-Practice Beispielen die gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltige Entwicklung von Unternehmen voranzutreiben.¹²⁴ Die Aktivitäten von CSR Europe konzentrieren sich vor allem auf Stakeholderdialoge auf lokaler, nationaler und globaler Ebene, business-to-business Workshops, Projekte mit Stakeholdern und das Bereitstellen einer Plattform zum Austausch von Fachwissen und Erfahrungen.¹²⁵ Um die Umsetzung der von der Europäischen Kommission erlassenen CSR-Strategie zu ermöglichen, arbeitet die CSR Europe mit dem Europäischen Rat, mit dem Europäischen Parlament und der Europäischen Kommission zusammen.

6.10. European Foundation for Quality Management (EFQM)

Die EFQM wurde 1988 als gemeinnützige Organisation von europäischen Unternehmen gegründet, mit der Mission ein Katalysator für eine nachhaltige Exzellenz zu sein und europäische Unternehmen im globalen Wettbewerb an die Spitze zu bringen. Die Durchführung des European Quality Award und das EFQM-Modell sind hauptsächliche Aktivitäten dieser Gemeinschaft. Beim EFQM-Modell werden Menschen, Prozesse und Ergebnisse gleichzeitig betrachtet. Durch eine Unternehmensführung mit Hilfe einer auf Mitarbeiter abgeglichenen Strategie, einem effizienten Ressourceneinsatz, Mitarbeiterorientierung und Mitarbeitereinbindungen in die Prozesse kann das Unternehmensergebnis verbessert werden.¹²⁶ Die Anwendung des EFQM-Modells soll zu einem zusätzlichen gesellschaftlichen Nutzen führen.

6.11. Sustainability Balanced Scorecard

Die SBSC als strategisches Steuerungsinstrument stellt eine Erweiterung der konventionellen Balanced Scorecard dar und zeichnet sich durch die Aufnahme von ökologischen und sozialen Aspekten aus. Die ökologischen und sozialen Aspekte werden hinsichtlich ihrer strategischen Relevanz ausgewählt und auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet und mit ökonomischen Aspekten in Verbindung

¹²⁴ Vgl. www.csreurope.org/pages/en/missonandprinciples.html, o.V., 21.03.2008.

¹²⁵ Vgl. www.csreurope.org/pages/en/activities.html, o.V., 21.03.2008.

¹²⁶ Vgl. Hauser-Ditz et al (2004), S.165.

gebracht. Die drei Nachhaltigkeitsdimensionen werden gleichwertig integriert und in Wechselbeziehung zueinander gesetzt. Die Anforderungen der Nachhaltigkeit sind somit erfüllt, weshalb der SBSC das nächste Kapitel gewidmet wird.

Tabelle 2: Übersicht über die Anforderungserfüllung der Standards/Leitfäden/Normen/Initiativen/Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensführung

Standard Leitfaden Norm Initiative Instrument	ökonomische Dimension	ökologische Dimension	soziale Dimension	Anzeige von Wechsel- beziehungen	Gleich- wertige Betonung
ISO-Normen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> (ISO26000)	<input checked="" type="checkbox"/>	
EMAS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
AccountAbility	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
SAI	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
WBCSD	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
SIGMA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Global Compact	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
OECD-Leitlinien	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CSR-Europe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
EFQM	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
SBSC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
GRI-Bericht	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Eigene Darstellung

Aus dieser Tabelle wird ersichtlich, dass nur zwei Instrumente allen Anforderungen für eine nachhaltige Unternehmensführung gerecht werden. Sie beinhalten alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen, setzen diese in Wechselbeziehung zueinander und betonen die Dimensionen gleichrangig. Diese sind die Sustainability Balanced Scorecard und der GRI-Nachhaltigkeitsbericht. Der GRI-Nachhaltigkeitsbericht wurde bereits in Kapitel 5 als externes Kommunikationsmittel genau dargestellt. Als Ergänzung dazu, wird nun im folgenden Kapitel die SBSC als internes Steuerungsinstrument aufgezeigt.

7. Sustainability Balanced Scorecard als internes Steuerungsinstrument

Unternehmen haben vermehrt neben ökonomischer Knappheit auch mit ökologischer und sozialer Knappheit zu kämpfen. Die daraus resultierenden Probleme werden meist isoliert betrachtet, und das Umwelt- und Sozialmanagement kaum systematisch mit dem ökonomischen Wirtschaftserfolg in Beziehung gesetzt. Umweltmanagementsysteme und Sozialmanagementsysteme existieren als Satellitensysteme und werden nur selten mit den allgemeinen Managementsystemen in Verbindung gebracht oder auf diese abgestimmt. Teilweise werden diese Managementsysteme sogar vom wirtschaftlichen Unternehmenszweck losgelöst.¹²⁷

Die Parallelführung dieser Managementsysteme führt zu einer Doppelung der Funktionen und damit zu einem hohen Aufwand bei der Koordination und Abstimmung. Diese Unstimmigkeiten zwischen den Managementsystemen und Unternehmensebenen einerseits und die mangelnde Unterstützung durch die Unternehmensführung andererseits¹²⁸ führen zu einer geringeren ökologischen Effektivität und geringeren ökonomische Effizienz. Für einen starken nachhaltigen Beitrag eines Unternehmens müssen neben den ökonomischen aber auch ökologische und soziale Anliegen in den Kernprozess eines Unternehmens eingegliedert werden. Nur durch eine ausbalancierte Integration aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen können Synergien zwischen ökologischen und sozialen Nutzenpotenzialen einerseits und ökonomischen Nutzenpotenzialen andererseits entkeimen. Diese Synergieeffekte wirken sich positiv auf den Unternehmenswert aus.

Die Sicherstellung eines positiven Beitrages des Unternehmens zur Nachhaltigen Entwicklung hängt vom unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement ab, welches die systematischen und zielorientierten Aktivitäten auf die nachhaltige Unternehmensentwicklung ausrichtet und ökonomische, soziale und ökologische Maßnahmen koordiniert.¹²⁹ Die Tatsache, dass Unternehmen bei der praktischen Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements mit zahlreichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben, ist offensichtlich, weshalb es im Sinne aller an der Nachhaltigen Entwicklung beteiligten Akteure ist, einen geeigneten Rahmen in Form eines

¹²⁷ Vgl. Schaltegger in: *Institut der deutschen Wirtschaft Köln* (2004), S.165.

¹²⁸ Vgl. Nußbaumer (2002), S.6.

¹²⁹ Vgl. Schaltegger in: *Institut der deutschen Wirtschaft Köln* (2004), S.166.

integrierten Managementinstruments für die Umsetzung betrieblicher Nachhaltigkeit zu konzipieren.

Bereits in den neunziger Jahren entwickelten Richard Kaplan und David Norton die Balanced Scorecard als ein strategisches Managementsystem. Die Balanced Scorecard verbindet zwei Komponenten miteinander, ein Kennzahlensystem und ein Managementsystem. Die Kennzahlen werden mit der Unternehmensstrategie verknüpft, und als Managementsystem fungiert die Balanced Scorecard als Bindeglied zwischen der Entwicklung und der operationalen Umsetzung einer Strategie.¹³⁰ Die Aufnahmen von sogenannten weichen Faktoren, wie zum Beispiel das intellektuelle Kapital, erweitern den Rahmen der erfolgsrelevanten Aspekte über finanzielle Größen hinaus. Dadurch wurde es möglich nicht monetisierbare und quantifizierbare Faktoren zu berücksichtigen.¹³¹ Damit schufen Kaplan und Norton einen neuen und sogleich revolutionären Ansatz zur integrativen Leistungsmessung von Unternehmen.

Die integrative und koordinative Eigenschaft der Balanced Scorecard nahmen Forscherteams der Universität Lüneburg und der Universität St. Gallen als Anlass, aus der herkömmlichen Balanced Scorecard eine so genannte Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) methodisch aufzubauen. Dieses um soziale und ökologische Aspekte und Indikatoren erweiterte Managementinstrument soll einen geeigneten Ansatzpunkt für das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement darstellen.

Die Sustainability Balanced Scorecard soll eine verbesserte Unternehmensleistung in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ermöglichen und diese drei Dimensionen hinsichtlich ihrer strategischen Relevanz im gesamten Unternehmen integrieren.¹³² Optimal wäre natürlich ein simultanes Erreichen von ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Zielen. Die Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf alle drei Dimensionen wird als wertorientiertes und effizienzorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement bezeichnet.¹³³ Durch die Wertorientierung werden ökonomische Vorteile realisiert und der Unternehmenswert gesteigert.¹³⁴ Daraus eröffnet sich die

¹³⁰ Vgl. Ammon et al (2002), S.50.

¹³¹ Vgl. Figge/Schaltegger et al (2001), S.18.

¹³² Vgl. Dyllick/Schaltegger (2002), S.20.

¹³³ Vgl. Figge/Schaltegger et al (2001), S.5.

¹³⁴ Vgl. Schaltegger in Institut der deutschen Wirtschaft Köln, (2004), S.167.

Möglichkeit, die Unternehmensleistung in allen drei Bereichen zu verbessern und somit einen starken Nachhaltigkeitsbeitrag zu leisten.

Hervorzuheben an dieser Stelle ist auch das Faktum, dass für die Durchführung eines wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagements eine Korrelation zwischen den sozialen, ökologischen und ökonomischen Anforderungen nötig ist.¹³⁵ Gerade diese relevante Korrelation wird in den Nachhaltigkeitsdiskussionen sehr oft vermisst oder kann durch andere, bereits existierende Managementsysteme aufgrund der isolierten Betrachtungsweise der Nachhaltigkeitsdimensionen nicht hergestellt werden. Die durch die Anwendung der Sustainability Balanced Scorecard geschaffene Korrelation zwischen den Umwelt- und Sozialbeziehungen einerseits und den ökonomischen Zielen andererseits machen Synergieeffekte und den ökonomischen Nutzen eines effektiven Nachhaltigkeitsmanagements offensichtlich und erleichtert die Kommunikation, Akzeptanz und Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen.

Einführend möchte ich durch die Beschreibung der klassischen Balanced Scorecard eine Basis für ein besseres Verständnis schaffen, um anschließend grundsätzliche Möglichkeiten der Integration sozialer und ökologischer Aspekte in die klassische Balanced Scorecard aufzuzeigen. In weiterer Folge wird das Instrument der Sustainability Balanced Scorecard, deren mögliche Eingliederung in die herkömmliche Balanced Scorecard und die Implementierung der SBSC beschrieben. Die Fragestellung nach der Eignung der Sustainability Balanced Scorecard als Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements wird im Kapitel 8 angezeigt.

7.1. Die konventionelle Balanced Scorecard

Die von Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard ist ein ausgewogenes Set an Kennzahlen, welches die kurzfristig orientierten Finanzkennzahlen ergänzt und eine Leistungsmessung und zukünftige Unternehmenssteuerung ermöglicht.¹³⁶ Durch dieses Managementinstrument kann die langfristige Existenz eines Unternehmens sichergestellt und zukünftiger Entwicklungswege angezeigt werden. Mit diesem Kennzahlensystem, das in vier Perspektiven unterteilt ist, soll die

¹³⁵ Vgl. *Figge/Schaltegger et al (2001)*, S.10.

¹³⁶ Vgl. *Nußbaumer (2002)*, S. 21.

Unternehmensstrategie umfassend und ausgewogen (balanced) entlang der Wertschöpfungskette umgesetzt werden.¹³⁷ In diesen Perspektiven werden Ziele, Kennzahlen mit entsprechenden Zielwerten¹³⁸ und Maßnahmen aus der Strategie abgeleitet und festgelegt.

Zu diesen vier Perspektiven zählen die Finanzperspektive, Kundenperspektive, interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive bzw. Potentialperspektive. Die Balanced Scorecard bildet einen „Denkrahmen“ und die Perspektiven sowie deren Inhalte sind nicht starr vorgegeben, sondern können je nach branchen- oder unternehmensspezifischen Bedarf abgeändert, erweitert und individuell festgelegt werden.¹³⁹

Die Balanced Scorecard zeichnet sich vor allem durch die Aufnahmen von weichen Faktoren aus, zu denen zum Beispiel das intellektuelle Kapital (intangible assets) oder eine exzellente Kundenbindung und -orientierung zählen. Diese weichen Faktoren sind sowohl für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen als auch für die Steigerung des Marktwertes essentiell.¹⁴⁰

Die Balanced Scorecard ermöglichte aber nicht nur eine Leistungsmessung anhand dieser Perspektiven, sondern dient auch der Kommunikation, Koordination, Steuerung und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die Balanced Scorecard ist *kein* Instrument zur *Formulierung einer Strategie*, sondern ein Instrument zur Umsetzung einer bereits vorhandenen Strategie und zur Schließung der Lücke zwischen strategischer und operativer Planung. Die vorhandene Strategie wird durch die BSC kommunizierbar und steuerbar.¹⁴¹

In einem Kreislaufprozess wird die Unternehmensstrategie in konkrete Ziele und Kennzahlen übersetzt und ausgehend von der obersten Unternehmensebene top-down in alle Unternehmensbereiche kommuniziert. Die vier Perspektiven werden durch hierarchische Ursache- Wirkungsketten miteinander verknüpft, wodurch eine Ausrichtung der einzelnen Ziele auf die Unternehmensstrategie gewährleistet wird.

¹³⁷ Vgl. Closhen et al (2005), S.123.

¹³⁸ Für den Abschnitt eines Jahres werden pro Kennzahl drei bis vier Schwellenwerte fixiert, die je nach ihrer farblichen Ausprägung (rot-gelb-grün) angeben, wie weit man von der Zielerreichung entfernt ist.

¹³⁹ Vgl. Nußbaumer (2002), S.25 und S.44.

¹⁴⁰ Vgl. Figge/Schaltegger et al (2001), S.11.

¹⁴¹ Vgl. Dyllick/Schaltegger (2002), S.26.

Die formulierten Ziele werden durch konkrete Handlungsmaßnahmen umgesetzt, und deren Erreichung durch geeignete Kennzahlen überprüft.¹⁴² Eine strategische Rückkoppelung schließt den Kreislauf und bindet die BSC in einen strategischen Lernprozess ein. Dieser strategische Lernprozess ermöglicht somit nicht nur eine kontinuierliche Kontrolle sondern auch eine Verbesserung der Strategie.

Die Balanced Scorecard ermöglicht als Kennzahlensystem einen Soll-Ist-Vergleich zwischen geplanten und erreichten Werten der Umsetzung der Unternehmensziele. Die Ursachen von Planabweichungen werden durch die Abbildung der Beziehungen zwischen den Kennzahlen, den Ursache-Wirkungsketten, erkennbar.¹⁴³

Die Kennzahlen lassen sich in Ergebnisgrößen (lagging indicators), Leistungstreibern (leading indicators) und diagnostische Kennzahlen (Hygienefaktoren) unterscheiden. Die Ergebniskennzahlen dienen zur Überprüfung der Zielerreichung. Die Leistungstreiber („Befähiger“) bringen zum Ausdruck, wie die Ergebnisse erreicht werden und schaffen Wettbewerbsvorteile. Die Leistungstreiber der Finanz- und Prozessperspektive sind vom jeweiligen Unternehmen abhängig, weshalb es für diese Perspektiven keine von Kaplan und Norton vorgeschlagenen allgemeinen Klassifizierungen gibt.¹⁴⁴ Die diagnostischen Kennzahlen oder Hygienefaktoren sind für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen irrelevant, man wird aber nur durch deren Fehlen auf sie aufmerksam, da eine Abwesenheit der diagnostischen Kennzahlen zu Unzufriedenheit führt. Eine klare Abgrenzung der Hygienefaktoren von den Ergebniskennzahlen und Leistungsindikatoren ist deshalb wichtig

Die beiden Komponenten der Balanced Scorecard, nämlich das Kennzahlensystem und das Managementsystem schaffen somit in mehrfacher Weise eine Balance zwischen kurz- und langfristigen Unternehmenszielen, zwischen monetären und nicht-monetären Kennzahlen, zwischen Ergebnisgrößen und Leistungstreibern und zwischen interner und externer Leistungsperspektive.¹⁴⁵

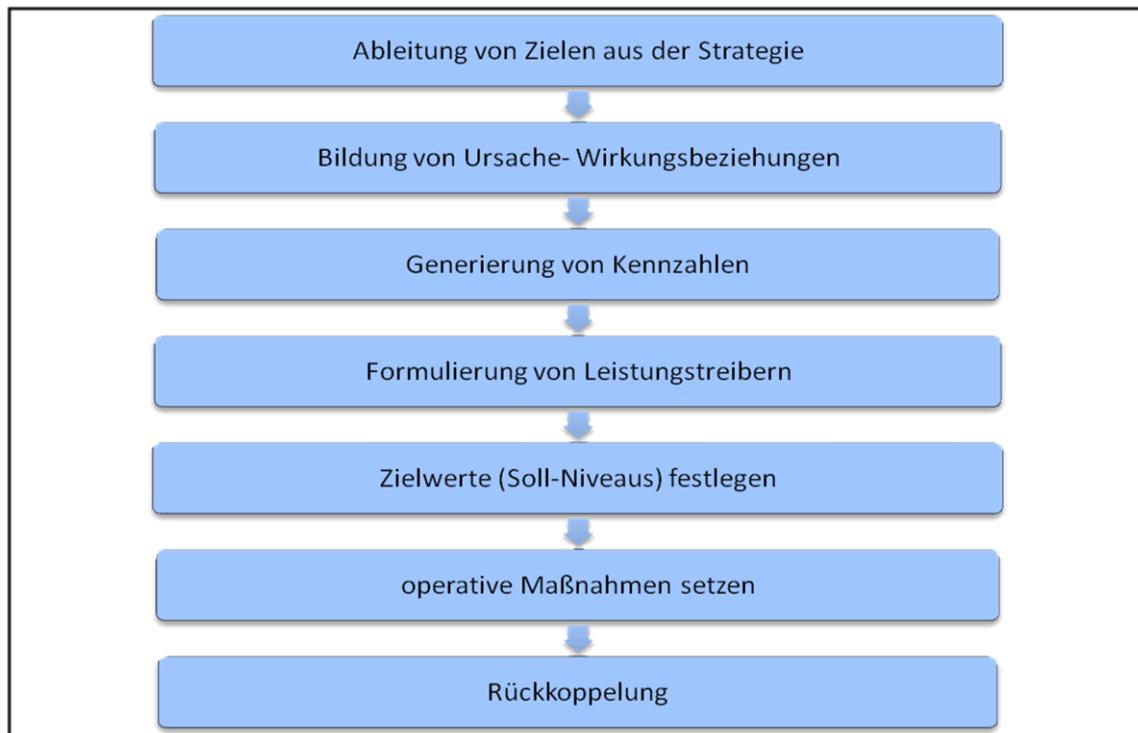
¹⁴² Vgl. *Figge/Schaltegger et al* (2001), S.15.

¹⁴³ Vgl. *Closhen et al* (2005), S.123.

¹⁴⁴ Vgl. *Figge/Schaltegger et al* (2001), S.13.

¹⁴⁵ Vgl. *Ammon et al* (2002), S.50.

Abbildung 9: Schritte zur Formulierung einer BSC



Eigene Darstellung in Anlehnung an *Nußbaumer (2002), S.24* und *Ammon et al (2002), S.56*.

Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

Die **Finanzperspektive** nimmt eine Doppelrolle ein. Auf der einen Seite wird durch die Finanzkennzahlen der wirtschaftliche Erfolg und die Ergebnisverbesserung des Unternehmens gemessen, auf der anderen Seite stellt die Finanzperspektive durch die Ursache-Wirkungsbeziehungen eine Bezugsgröße für alle anderen Perspektiven dar.¹⁴⁶

Diese Perspektive richtet ihre Ziele vor allem auf die Anforderungen der Shareholder aus und ermöglicht Aussagen bezüglich der Rentabilität, Finanzkraft und Ergebnisverbesserung.¹⁴⁷ Als Hauptziel wird die Steigerung des Shareholder-Value angegeben, der meist durch den Return on Investment (ROI)¹⁴⁸, den Economic

¹⁴⁶ Vgl. *Figge/Schaltegger et al (2001), S.11*.

¹⁴⁷ Vgl. *Zeithofer (2006), S.16*.

¹⁴⁸ Der ROI stellt den Kapitalertrag dar und errechnet sich aus dem Gewinn, dividiert durch das investierte Kapital.

Value Added (EVA)¹⁴⁹ oder den Return on Capital Employed (ROCE)¹⁵⁰ gemessen wird.¹⁵¹

In der **Kundenperspektive** finden die Erwartungen der Kunden ihren Niederschlag und die Perspektive zeigt die Beurteilung der Unternehmensleistungen durch externe Kunden. Durch eine Marktanalyse und Marktbewertung werden die erfolgsrelevanten Kunden- und Marktsegmente bestimmt und die Kundenwünsche hinsichtlich Preis, Qualität, Funktionalität, Image und Service daraus abgeleitet.¹⁵² Vom spezifischen Kunden- und Marktsegment wird ein Wertangebot für die Kunden abgebildet, welches durch die daraus resultierende Differenzierung Wettbewerbsvorteile schafft und die Strategieumsetzung ermöglicht.¹⁵³ Zentrale Bedeutung kommt in dieser Perspektive den Leistungstreibern zu, da diese ausschlaggebend für das Wertangebot an den Kunden sind.¹⁵⁴

Die **internen Prozessperspektive** identifiziert jene Geschäftsprozesse, welche für die Befriedigung der Erwartungen der Shareholder und der Kunden relevant und für die Erreichung der Finanz- und Kundenziele verantwortlich sind.¹⁵⁵ Diese Perspektive hat die Vorgaben und Ziele der hierarchisch übergeordneten Kundenperspektive zu realisieren. Die interne Prozessperspektive wird nach der Idee von Porter entlang der Wertschöpfungskette in den Innovationsprozess, den Betriebsprozess und den Kundendienst- oder Unternehmenskommunikationsprozess aufgeteilt.¹⁵⁶ Im Innovationsprozess werden neue Produkte oder Dienstleistungen für das Wertangebot entwickelt und neue Märkte oder Kundensegmente erschlossen. Der Betriebsprozess erstreckt sich von der Bestellung bis zur Lieferung des Produktes oder der Dienstleistung und soll möglichst qualitativ hochwertige Produkte oder Dienstleistungen durch eine effiziente Nutzung von Arbeitsprozessen, Kapital und Kapazitäten herstellen. Schwerpunkte des Kundendienst- oder

¹⁴⁹ Der EVA ist die Differenz zwischen Gewinn (Nettogewinn nach Steuern) und Kapitalkosten, ist die Differenz positiv so steigert sich der Shareholder-Value.

¹⁵⁰ Der ROCE misst die Effizienz der Verwendung von Finanz- und Sachkapital.

¹⁵¹ Vgl. Nußbaumer (2002), S.19 und S.62.

¹⁵² Vgl. Closhen et al (2005), S.125.

¹⁵³ Vgl. Nußbaumer (2002), S.63.

¹⁵⁴ Vgl. Ammon et al (2002), S.51.

¹⁵⁵ Vgl. Nußbaumer (2002), S.62.

¹⁵⁶ Vgl. Zeitthofer (2006), S.17.

Unternehmenskommunikationsprozesses sind die Begleitung des Kunden in der Nutzungsphase¹⁵⁷ des Produktes sowie die Pflege der Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern. Die internen Stakeholder, die Mitarbeiter, werden über Vision, Strategie und Ziele informiert. Die Erfüllung der Anforderung von Kunden wird beispielsweise über Garantien, Rücknahmen oder Wartungsangeboten erreicht. Die Kennzahlen dieser Perspektive zeigen die Effizienz der Unternehmensprozesse.

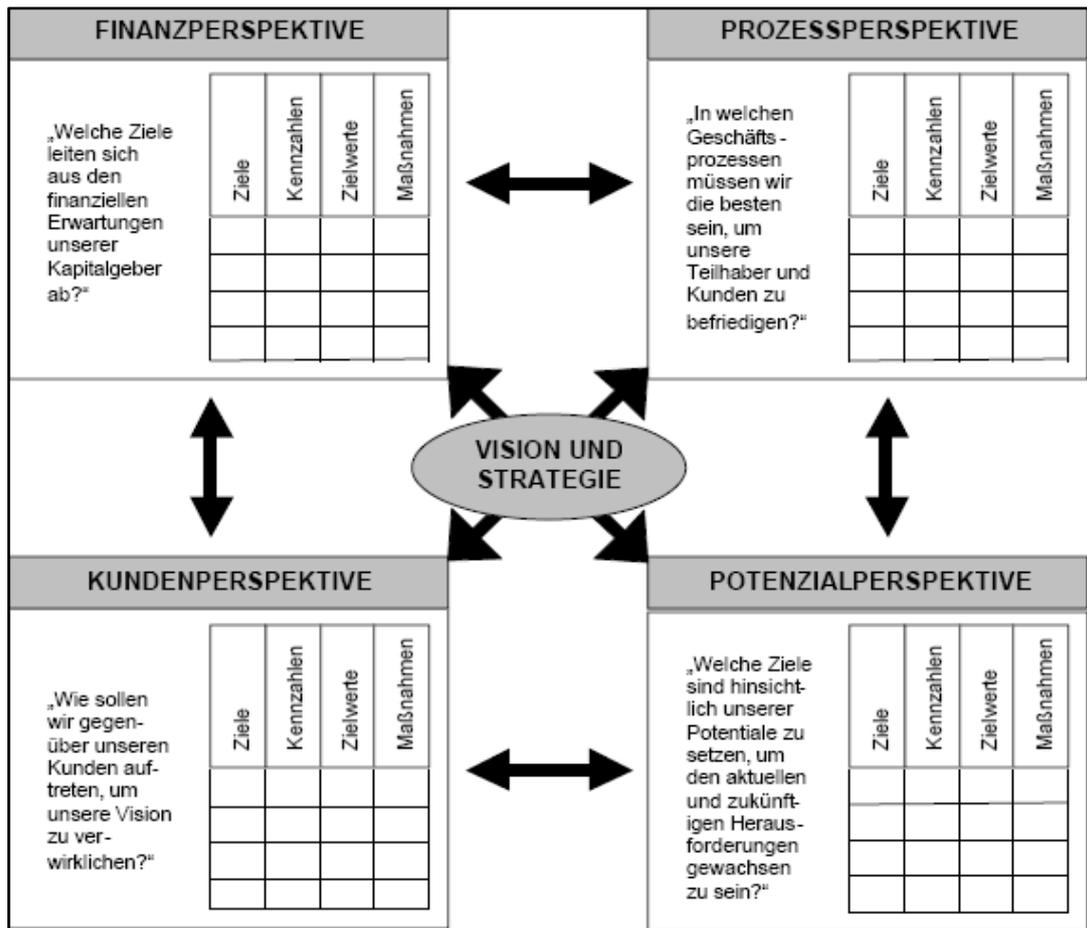
Die **Potential- oder Lern&Entwicklungsperspektive** stellt die Basis für die Strategieumsetzung dar und hat als „Software“ des Unternehmens für alle anderen Perspektiven eine unterstützende Funktion, weshalb sie auch am Ende der Ursachen- Wirkungskette angesiedelt ist.¹⁵⁸ Ziele und Kennzahlen dieser Perspektive dienen der Förderung des Lernpotentials einer Organisation. Die zentralen Aspekte sind Mitarbeiterpotentiale (soziale und fachliche Kompetenzen), Potentiale neuer technologischer Infrastruktur (Informations- und Kommunikationssysteme), Unternehmenskultur und Unternehmensklima, welche die Motivation und Zielausrichtung der Mitarbeiter, deren Erkenntnisse und Erfahrungen beinhaltet.¹⁵⁹ Für die Entwicklung und Identifizierung neuer Lösungen und neuer Kundenwünsche werden in dieser Perspektive die Grundsteine gelegt.

¹⁵⁷ Vgl. Nußbaumer (2002), S.65.

¹⁵⁸ Vgl. Dyllick/Schaltegger (2002),S.23.

¹⁵⁹ Vgl. Ammon et al (2002), S.52.

Abbildung 10: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard



Quelle: Nußbaumer (2002), S. 25.

Tabelle 3: Übersicht über die Kernaspekte, Leistungstreiber und Kennzahlen der vier BSC-Perspektiven

Perspektiven Kernaspekte	Leistungstreiber	Kennzahlen
Finanzperspektive Ertragswachstum/mix Kostensenkung Produktivitätsverbesserung Nutzen von Vermögenswerten Innovationsstrategie	abhängig von branchen- und unternehmensspezifischen Eigenschaften Ergebniskennzahlen untergeordneter Perspektiven	Eigenkapitalrendite Nettoumlaufvermögen Ertrag pro Mitarbeiter Anteil von Erträgen/Projekten/Produkten über Geschäftseinheit hinweg ROI, EVA, Cash Flow, ROCE
Kundenperspektive Marktanteil Kundentreue Kundenakquisition Kundenzufriedenheit Kundenrentabilität	Kundenbeziehungen Image/Reputation Produkt/Dienstleistungseigenschaften Ergebniskennzahlen untergeordneter Perspektiven	Nettogewinn eines Kunden/Marktsegments verkaufte Einheit pro Kunde/Marktsegment Stammkundenanteil Geschäftswachstum durch Neukunden Anzahl der Beschwerden
Prozessperspektive Innovationsprozess Marktidentifizierung Schaffung der Produkte/Dienstleistungen Betriebsprozess Herstellung Produkte/Dienstleistung Auslieferung Produkte/ Dienstleistung Kundendienstprozess	abhängig von branchen- und unternehmensspezifischen Eigenschaften Ergebniskennzahlen untergeordneter Perspektiven	Durchlaufzeiten Fehlerquoten Anzahl der Gewährleistungsfälle Termintreue in Prozent Anzahl der Beschwerden Prozentualer Umsatzanteil aus neuen Produkten am Gesamtumsatz Arbeitszeitnutzung Anzahl neu eingeführter Produkte im Vergleich zur Konkurrenz Zeitspanne bis zur Entwicklung der nächsten Produktgeneration
Potentialperspektive Mitarbeitertreue Mitarbeiterproduktivität Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeiterpotentiale Arbeitsklima Technische Infrastruktur	Anzahl der Patentanmeldungen Aufwand für Weiterbildung/ Fachliteratur Anzahl der Verbesserungsvorschläge Prämienvolumen für Verbesserungsvorschläge Umsatzanteil der Neuprodukte Bearbeitungszeit pro Produkt

Eigene Darstellung in Anlehnung an *Closhen et al* (2005), S.124-128

Diese Tabelle soll nur eine beispielhafte Aufzählung darstellen. Die Kernaspekte, Leistungstreiber und Kennzahlen können ja nach Branche und Unternehmensart variieren.

Eine isolierte Betrachtung der Kennzahlen wäre sinnlos, weshalb diese hierarchisch durch Ursache- Wirkungsbeziehungen bis zur Finanzperspektive als Bezugsgröße miteinander verknüpft werden. Dadurch wird ersichtlich, wie Ziele und operative Leistungen aus dem Betriebsprozess, dem Kundenprozess und der Arbeiterebene mit dem finanziellen Ergebnis direkt oder indirekt verknüpft sind. Die am Ende einer Ursache- Wirkungsbeziehung angesiedelten Ergebniskennzahlen werden auch als Spätindikatoren bezeichnet, und die am Beginn stehenden Leistungstreiber werden als Frühindikatoren bezeichnet. Die Unternehmensführung sollte durch das ausgewogene Set an Kennzahlen und der Annahmen über die Vernetzung zwischen diesen Zielen, der Ursache-Wirkungskette, die Strategie erkennen können und in der Lage sein, das Unternehmen mit diesem Kennzahlensystem zu führen.¹⁶⁰ Die Verknüpfung der Kennzahlen erfolgt über Zieldefinitionen, den Ergebniskennzahlen oder den Leistungsindikatoren.

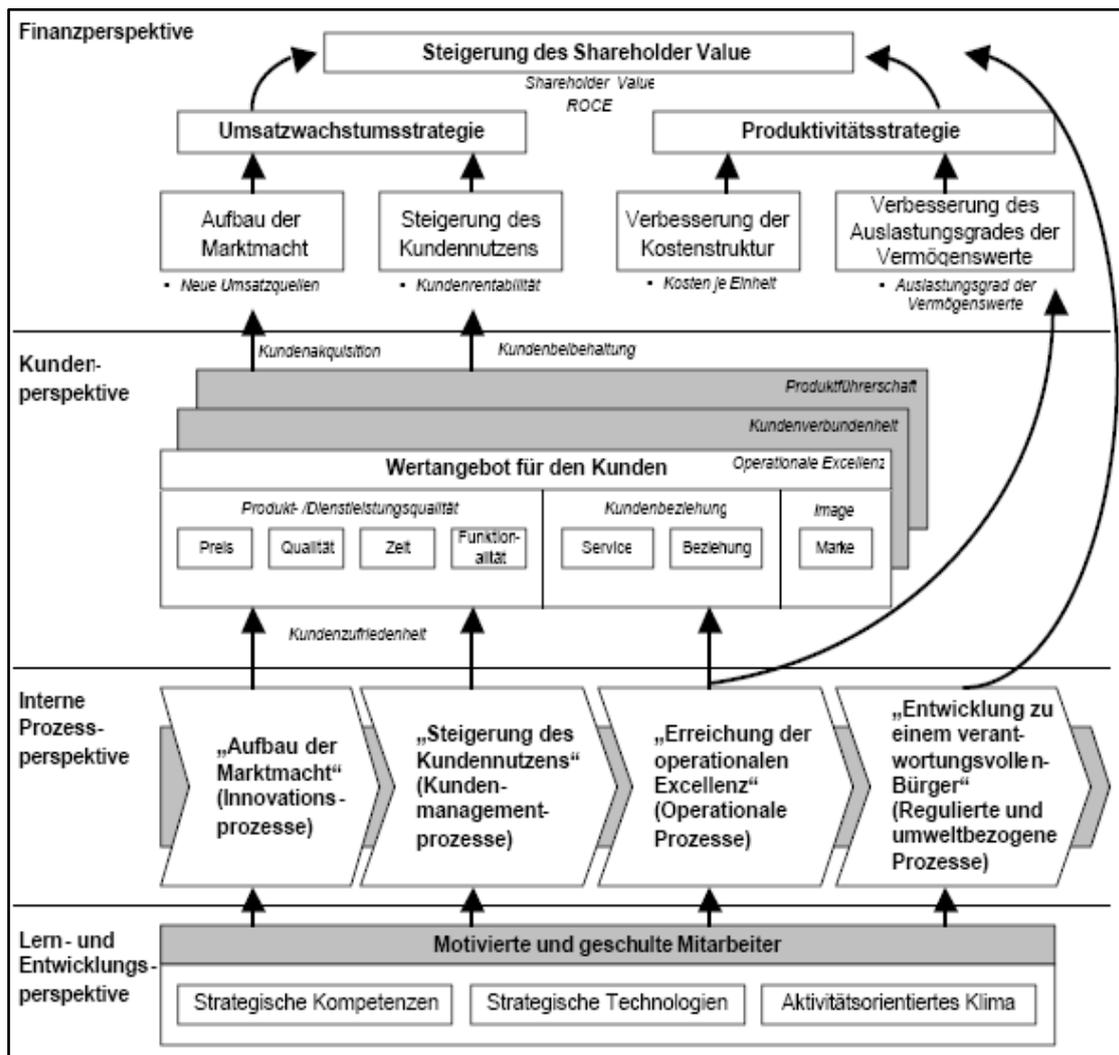
Durch die Ausrichtung der einzelnen Unterziele und operativen Maßnahmen auf die übergeordnete Unternehmensstrategie entstehen komplementäre Zielverhältnisse, die Zusammenhänge zwischen den Perspektiven schaffen. Die Ergebniskennzahlen der einzelnen Perspektiven fungieren dabei als Leistungstreiber für die höher angesetzten Perspektiven.¹⁶¹ Die Dokumentation dieser Ursache-Wirkungsbeziehungen ergibt eine grafische Darstellung der Strategie, die auch als Strategy Map¹⁶² bezeichnet wird und auf nachfolgender Seite abgebildet ist.

¹⁶⁰ Vgl. Nußbaumer (2002), S.23f.

¹⁶¹ Vgl. Figge/Schaltegger et al (2001), S.14.

¹⁶² Vgl. Nußbaumer (2002), S.58 und S.67.

Abbildung 11: Strategy Map einer BSC



Quelle: Nußbaumer, 2002, S.67.

Klar erkennbar ist der hierarchische Aufbau ausgehend von der Lern- und Entwicklungsperspektive bis zur Finanzperspektive. In der Lern- und Entwicklungsperspektive schaffen die Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen die Voraussetzung für effektive und effiziente Prozesse der internen Prozessperspektive. In der Prozessperspektive werden jene Produkte und Dienstleistungen für das Wertangebot erstellt, die die Zufriedenheit der Kunden erhöhen, was sich letztendlich positiv auf den finanziellen Erfolg niederschlägt.¹⁶³

Die Perspektiven werden kausal durch Ursachen-Wirkungsbeziehungen, hier bildlich durch Pfeile dargestellt, miteinander verknüpft.

¹⁶³ Vgl. Nußbaumer (2002), S.54.

7.2. Integrationsmöglichkeiten von Umwelt- und Sozialaspekten in die konventionelle BSC

Die BSC bietet einen flexiblen Denkraum, die Perspektiven können je nach Bedarf abgewandelt oder ergänzt werden. Diese Anpassungsfähigkeit eröffnet die Möglichkeit auch strategisch relevante Sozial- und Umweltaspekte in die BSC zu integrieren. Als erste Schwierigkeit ergibt sich hier bereits, dass in vielen Unternehmen die Sozial- und Umweltaspekte nicht über den „normalen“ Marktmechanismus wirken und deshalb nicht in den unternehmerischen Kernprozess miteinbezogen werden können.¹⁶⁴ Die Entwicklung einer zusätzlichen, sogenannten Nicht-Markt-Perspektive oder Gesellschaftsperspektive soll allerdings diesem Problem Abhilfe verschaffen. Neben dieser Integrationsart besteht auch noch die Möglichkeit Umwelt- und Sozialaspekte, welche bereits in den Marktmechanismus internalisiert sind, durch die Ableitung von geeigneten Nachhaltigkeitsindikatoren in die vier herkömmlichen Perspektiven zu integrieren. Eine dritte Möglichkeit besteht darin, eine abgeleitete eigenständige Umwelt- und Sozial-Scorecard zu formulieren. Die letzte Möglichkeit kann aber nur in Kombination mit einer der vorher aufgezählten Varianten erfolgen, da sie inhaltlich von einer bestehenden Balanced Scorecard abgeleitet werden muss.

7.2.1. Erweiterung um eine zusätzliche Perspektive

Stellen die Umwelt- und Sozialaspekte explizit einen strategischen Kernaspekt dar und wirken aber nicht über das marktliche Umfeld, d.h. es kann ihnen kein Marktpreis zugeordnet werden, so muss die Balanced Scorecard um eine zusätzliche Perspektive - eine *Nicht-Markt-Perspektive* oder *Gesellschaftsperspektive* - erweitert werden. Vor allem für Unternehmen, die unter einem hohen gesellschaftlichen Druck stehen, sei es von Seiten der Gesetzaufgaben oder von Seiten der unterschiedlichsten internen oder externen Stakeholder, sind soziale oder ökologische Aspekte strategisch relevant (z.B.: Chemieunternehmen, Lebensmittelproduzenten, etc.).

¹⁶⁴ Vgl. Figge/Schaltegger et al (2001), S.19.

Die zusätzliche Perspektive stellt einen Hintergrund dar, der alle konventionellen Perspektiven einschließt. Alle Unternehmensfelder stehen dadurch in einem Austauschverhältnis und werden über die Ursache-Wirkungsbeziehungen auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet und in Beziehung zueinander gesetzt.

Die relevanten Umwelt- und Sozialaspekte können durch diese zusätzliche Perspektive kaum übersehen werden. Durch diese „Extrastellung“ werden diese sogar stärker betont, als bei einer Integration in die vier Perspektiven. Außerdem werden sie durch die Aufnahme in die Balanced Scorecard leichter steuer- und kontrollierbar.

Auf der anderen Seite besteht aber die Gefahr, dass die zusätzliche Perspektive wieder als eine Art „Satellitensystem“ existiert und isoliert betrachtet wird. Die Herstellung einer logisch nachvollziehbaren Ursache-Wirkungsbeziehung zu den in den Marktmechanismus integrierten Perspektiven erweist sich oft als problematisch, weil vor allem weiche Faktoren in dieser zusätzlichen Perspektive überwiegen. Wenn sich diese weichen Faktoren auch noch in nicht-marktlichen Unternehmensfeldern auswirken, ist eine Beziehung auf ökonomische Faktoren mit großen Schwierigkeiten verbunden. Dadurch geht der geforderte Querschnittsgedanke, der für ein funktionierendes integratives Managementsystem ausschlaggebend ist, verloren. Eine konkludente Einbindung in die BSC kann sich unter diesen Voraussetzungen als äußerst problematisch gestalten.¹⁶⁵

7.2.2. Integration in die bestehenden Perspektiven

Strategisch relevante Umwelt- und Sozialaspekte, die zu einer Unternehmenswertsteigerung beitragen *und* über den Marktmechanismus wirksam sind, werden durch entsprechende Ableitungen strategischer Kernelemente, Ziele, Ergebniskennzahlen, Leistungstreiber und Maßnahmen in die einzelnen Perspektiven integriert. Dadurch werden die sozialen und ökologischen Ziele und Aktivitäten automatisch über die Ursache-Wirkungsbeziehungen auf die Strategie ausgerichtet.

¹⁶⁵ Vgl. Figge/Schaltegger et al (2001), S.25f.

Ein möglicher Nachteil ergibt sich aus der begrenzten Anzahl von Indikatoren, Kaplan und Norton schlagen aufgrund der leichteren Koordination und Konkretisierung auf das Wesentliche 16-25 Indikatoren vor.¹⁶⁶ Da der Großteil der Indikatoren bereits von bestehenden Perspektiven gestellt wird, ist für Nachhaltigkeitsindikatoren nicht mehr viel Platz, schon gar nicht in der Finanzperspektive. Sozial- und Umweltkennzahlen sind deshalb grundsätzlich nur in den der Finanzperspektive nachgelagerten Perspektiven abzubilden.

7.2.3. Ableitung einer Umwelt- und Sozial-Scorecard

Eine Umwelt- und Sozial-Scorecard parallel zur konventionellen ökonomisch ausgerichteten Balanced Scorecard zu entwickeln wäre nicht sinnvoll, da dabei das integrative und koordinative Nutzenpotential einer BSC auf der Strecke bleiben würde. Ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement ist deshalb nur im Zusammenhang mit einer der beiden vorigen Varianten möglich. Die Umwelt- und Sozial-Scorecard ist eine Erweiterung der klassischen BSC, die sich inhaltlich von der BSC ableitet und alle relevanten umwelt- und sozialorientierten Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen zusammenfasst.¹⁶⁷

Durch eine abgeleitete Umwelt- oder Sozial-Scorecard besteht die Möglichkeit, neben der bestehenden Unternehmensstrategie eine eigene Umwelt- und Sozialstrategie zu formulieren. Diese trägt zum einen instrumentell zur Erreichung der Unternehmensstrategie bei und zum anderen lässt sich eine soziale oder ökologische Effektivität abbilden. Ein besonderer Vorteil liegt vor allem darin, dass soziale und ökologische Kennzahlen, die bei den beiden anderen Integrationsvarianten nur beschränkt formulierbar sind, wesentlich detaillierter dargestellt werden können. Diese Variante sollte vor allem von Unternehmen genutzt werden, die eine eigenen Umwelt- und/oder Sozialabteilung führen, da diese das Verhältnis dieser Abteilungen zu den strategischen Kernaktivitäten klar regelt. Werden die Sozial- und Umweltaspekte zentral über eine Stabstelle gesteuert, so erhöht sich das koordinative Potential. Ein Nachteil ergibt sich allerdings aus der Abgrenzung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen zentraler

¹⁶⁶ Vgl. Figge/Schaltegger et al (2001), S.21f.

¹⁶⁷ Vgl. Dyllick/Schaltegger (2002), S.62.

Stabstelle und integrierten Umwelt- und Sozialaktivitäten. Die Stabstelle setzt Maßnahmen vor, die operative Durchführung erfolgt allerdings in der Linienorganisation, wodurch eine optimale Abstimmung der operativen Schritte auf die von der Stabstelle vorgegebenen Maßnahmen nicht gewährleistet ist. Vor allem ist bei der Formulierung einer eigenen Umwelt- und Sozialstrategie darauf zu achten, dass der Bezug zur bestehenden Unternehmensstrategie und somit der Integrationsgedanke nicht verlorengeht. Die formulierte Umwelt- und Sozialstrategie sollte unter Berücksichtigung aller Aspekte auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet sein und einen Teil einer umfassenden Strategie darstellen.

Die Ableitung einer eigenen Umwelt- oder Sozial- Scorecard ergibt sich als Folgeschritt der beiden ersten Varianten, d.h. es muss zuvor bereits eine Integration der Umwelt- und Sozialaspekte in die vier Perspektiven oder eine Formulierung einer Gesellschaftsperspektive erfolgt sein. Die beiden ersten Varianten können auch parallel eingeführt werden, d. h. die marktendogenen Umwelt- und Sozialaspekte werden integriert dargestellt und die außerhalb des Marktmechanismus stehenden Aspekte werden über eine Nicht- Markt-Perspektive dargestellt.

7.3. Die Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard

Der folgende Abschnitt beschreibt als „Bedienungsanleitung“ die methodische Vorgehensweise zur Erstellung einer SBSC. Im ersten Schritt muss als Voraussetzung für die Implementierung einer SBSC eine nachhaltige Unternehmensstrategie formuliert und daraus Ziele abgeleitet werden. Im zweiten Schritt wird die Ausrichtung der Unternehmensvision auf ökologische und soziale Aspekte geprüft, um im dritten Schritt die strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte herauszufiltern. Im letzten Schritt werden die Perspektiven und deren Inhalte formuliert. Für die erstellten vier oder auch fünf Perspektiven werden aus der nachhaltigen Unternehmensstrategie Ziele, Nachhaltigkeitsindikatoren und operative Maßnahmen abgeleitet. Nach der Erstellung der Sustainability Balanced Scorecard wird mittels Rückkoppelung die Anwendung gemanagt, gegebenenfalls verbessert und ein kontinuierlichen Einsatz der SBSC sichergestellt.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Vgl. Nußbaumer (2002), S.35.

Abbildung 12: Schritte zur Erstellung einer SBSC



Eigene Darstellung in Anlehnung an *Schaltegger* (2004), S.171.

Die Formulierung der Sustainability Balanced Scorecard ist aber erst der Beginn des Implementierungsprozesses. Nach der Formulierung muss eine Strategieausrichtung der Mitarbeiter garantiert und die SBSC in das Planungssystem integriert werden. Strategisches Feedback und Lernen sollen letztendlich eine kontinuierliche Adaption der SBSC und der Strategie selbst ermöglichen und zu nachhaltigen Veränderungen und einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung führen.¹⁶⁹

7.3.1. Voraussetzungen schaffen und Auswahl eines organisatorischen Rahmens

Optimale Ausgangslage wäre das Vorhandensein einer expliziten Nachhaltigkeitsstrategie, die dann mit Hilfe der SBSC umgesetzt werden kann. Ist in einem Unternehmen noch keine explizite Nachhaltigkeitsstrategie vorhanden, was zumeist der Fall ist, so sollte zumindest eine Vorstellung über eine strategische Stoßrichtung, in der Umwelt- und Sozialaspekte berücksichtigt werden, bestehen.¹⁷⁰ Der methodische Ansatz der SBSC kann auf eine bereits im Unternehmen

¹⁶⁹ Vgl. *Nußbaumer* (2002), S.73.

¹⁷⁰ Vgl. *Dyllick/Schaltegger* (2002), S.64.

bestehende konventionelle BSC angewandt werden, das Vorhandensein einer Balanced Scorecard ist aber keine Voraussetzung!

Damit die Sustainability Balanced Scorecard auch wirklich als integratives und wertorientiertes Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements funktioniert, müssen alle drei Säulen der Nachhaltigkeit miteinbezogen und deren Beziehungen und Verhältnisse zueinander berücksichtigt werden. Das Unternehmen muss sich darüberhinaus im Klaren sein, ob die SBSC im gesamten Unternehmen eingeführt wird, oder ob man eine strategische Geschäftseinheit auswählt. Je nach Organisationsstruktur und strategischer Situation wird eine Sustainability Balanced Scorecard für das gesamte Unternehmen, für ein Marktsegment, für einen bestimmten Standort oder eine interne Organisationseinheit implementiert.¹⁷¹

7.3.2. Ermittlung der Umwelt- und Sozialexponiertheit

Unabhängig von der strategischen Relevanz werden *alle* Umwelt- und Sozialaspekte ermittelt, die das Unternehmen sowohl direkt als auch indirekt betreffen. Dieser Schritt dient vor allem der Schaffung einer umfassenden inhaltlichen Grundlage für die Klärung von Ursache-Wirkungsbeziehungen.

Zur Ermittlung der Umweltexponiertheit werden alle Unternehmensaktivitäten systematisch daraufhin untersucht, welche Umwelteinwirkungen sie verursachen und auf welche Umweltprobleme sie positiv oder negativ wirken.¹⁷² Diese Umwelteinwirkungen werden in einem Raster zusammengefasst und als Orientierungshilfe für die nächsten Schritte bei der Erstellung der SBSC verwendet.

Soziale Ansprüche ergeben sich aus dem gesellschaftlichen Umfeld und aus der Interaktion mit den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Sozialaspekte sind deshalb inhaltlich sehr vielfältig und hängen noch stärker als die Umweltaspekte von den Anforderungen und Wertschätzungen der betroffenen und integrierten Akteure ab und können physikalisch nicht gemessen werden.¹⁷³ Die Ermittlung der Sozialexponiertheit orientiert sich deshalb vor allem am Stakeholderansatz. Im Raster zur Ermittlung der Sozialexponiertheit wird daher nach

¹⁷¹ Vgl. Dyllick/Schaltegger (2002), S.71.

¹⁷² Vgl. Dyllick/Schaltegger (2002), S.72.

¹⁷³ Vgl. Figge/Schaltegger et al (2001), S.37.

direkten¹⁷⁴ und indirekten Stakeholdern unterschieden und diese beiden Gruppen werden wieder nach ihrer Herkunft in interne Anspruchsgruppen (Mitarbeiter), Anspruchsgruppen entlang der Wertschöpfungskette (Kunden, Lieferanten, Verbraucher), Anspruchsgruppen im lokalen Umfeld (Gemeinde, Anrainer, etc.) und im gesellschaftlichen Umfeld (Verbände, Medien, Behörden, NGOs, etc.) unterteilt.¹⁷⁵ Die Forderungen und Ansprüche der Stakeholder werden im Raster nochmals gesondert abgebildet.

Als weitere Orientierungshilfen für die Ermittlung der Sozialexponiertheit können der SA8000 oder die GRI-Richtlinien verwendet werden. Die Verwendung des SA8000 oder eine Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI-Richtlinien erleichtert demnach die Formulierung einer SBSC wesentlich.

Durch eine Auflistung sämtlicher sozialer und ökologischer Auswirkungen aller Unternehmensfelder und eine Zusammenfassung der Raster zur Ermittlung der Umwelt- und Sozialexponiertheit ergibt sich folgende, auf der nächsten Seite abgebildete Matrix. Diese Matrix dient als Basis für den nächsten Schritt: Die Ermittlung der strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte.

¹⁷⁴ Direkte Stakeholder stehen in einem unmittelbaren Austauschverhältnis mit dem Unternehmen und haben einen direkten Einfluss auf die Geldflüsse.

¹⁷⁵ Vgl. *Dyllick/Schaltegger* (2002), S.74.

Tabelle 4: Matrix zur Ermittlung der strategischen Relevanz von Umwelt/Sozialaspekten

Sozialaspekte		Strategische Kernelemente					
		Leistungstreiber					
		Hygienefaktor					
		Legitimität	Legalität	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	
Indirekte Stakeholder	Intern						
	entlang der Wertkette						
	lokales Umfeld						
	gesellschaftliches Umfeld						
	Direkte Stakeholder	Intern					
		entlang der Wertkette					
		lokales Umfeld					
		gesellschaftliches Umfeld					
Umwelteinwirkungen	Einwirkungen auf Natur/Landschaft						
	Strahlung						
	Abwärme						
	Lärm/ Erschütterung						
	Energieintensität						
	Stoffeinsatz						
	Abfall						
	Emissionen						

Eigene Darstellung in Anlehnung an Figge/Schaltegger et al (2001), S.42.

7.3.3. Ermittlung der strategischen Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte

Dieser Schritt bildet den Schwerpunkt bei der Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard. Die im vorigen Schritt zusammengefassten Umwelt- und Sozialaspekte werden hinsichtlich ihrer strategischen Relevanz untersucht und entsprechend in den Rahmen der Balanced Scorecard integriert. Die strategische Relevanz eines Umwelt- oder Sozialaspektes kann in drei verschiedenen Ausprägungsformen auftreten: als generisches strategisches Kernelement, als Leistungstreiber oder als Hygienefaktor. Mit Hilfe der auf der vorigen Seite abgebildeten Matrix werden die potentiell relevanten Umwelteinwirkungen und Sozialaspekte der Unternehmensstrategie den strategischen Kernaspekten und den Leistungstreibern jeder Perspektive gegenübergestellt und daraus der Inhalt der strategischen Relevanz begründet. Aus dieser Gegenüberstellung lassen sich die strategische Relevanz, der strategische Beitrag zur Erreichung der Unternehmensstrategie und die Unterscheidung zwischen Kernelementen, Leistungstreibern und Hygienefaktoren ableiten. Diese Matrix bietet somit eine geeignete Orientierung für die Ursache-Wirkungsbeziehungen und schafft einen Überblick über die relevanten Umwelt- oder Sozialaspekte. Vor allem müssen aber auch marktexogene Umwelteinwirkungen und Sozialaspekte hinsichtlich ihrer strategischen Relevanz überprüft werden. Die Möglichkeit einer zusätzlichen Gesellschafts- oder Nicht-Markt-Perspektive muss deshalb grundsätzlich immer bei der Erstellung einer Sustainability Balance Scorecard überprüft werden. A priori ist es nicht notwendig sich für eine Integrationsvariante zu entscheiden, da sich erst nach der Ausformulierung der strategischen Kennzahlen und Leistungstreibern die Frage nach der angemessenen Berücksichtigung der Umwelteinwirkungen und Sozialaspekte beantwortet.¹⁷⁶

¹⁷⁶ Vgl. Dyllick/Schaltegger (2002), S.68.

7.3.4. Formulierung der SBSC

Wie bei der Erstellung einer konventionellen BSC wird zuerst die Nachhaltigkeitsstrategie in nachvollziehbare konkrete Ziele und Kennzahlen in den verschiedenen Perspektiven übersetzt.¹⁷⁷ Die Perspektiven sind so auszuwählen, dass sie alle relevanten Handlungsfelder eines Unternehmens übersichtlich widerspiegeln und miteinander in einem logischen Zusammenhang stehen und gemeinsam Wettbewerbsvorteile generieren.¹⁷⁸ Die Strategie wird durch jede Perspektive entlang der Wertkette nach unten kommuniziert und mit den Zielen der Abteilungen und Mitarbeiter abgestimmt und mit Anreizsystemen verbunden. Anschließend werden operative Maßnahmen formuliert, das Budget und Etappenziele festgelegt und Ressourcen verteilt. Durch die Ergebniskennzahlen werden anschließend die Zielerreichungen überprüft und die Annahmen über die Ursache-Wirkungsbeziehungen auf ihre Richtigkeit getestet, daraus entsteht durch Rückkoppelung strategisches Feedback und Lernen.

Eine zentrale Rolle, vor allem bei der Implementierung einer Sustainability Balanced Scorecard, spielt die **Potential- oder Lern&Entwicklungsperspektive**. Alle Mitarbeiter müssen mit den Begriffen der Nachhaltigkeit vertraut sein, denn ein entsprechendes Problembewusstsein der Mitarbeiter stellt die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung der Sustainability Balanced Scorecard dar. Das Wissensmanagement übernimmt hier die Aufgabe der Qualifizierungsmaßnahmen. Die Maßnahmen zur Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter werden systematisch in die Personalentwicklung integriert und mit organisatorischen Veränderungen verbunden.¹⁷⁹ Durch Schulungen, Seminare, Workshops und andere Weiterbildungsprogramme soll eine Kompetenz für den Umgang mit dem komplexen Thema der Nachhaltigkeit geschaffen und eine organisatorische Veränderung ermöglicht werden. Eine Unternehmenskultur mit nachhaltig orientierten Grundwerten bildet das Fundament einer Nachhaltigkeitsstrategie.¹⁸⁰ Mögliche Elemente dieser Perspektive sind Mitarbeiterkompetenzen und Technologiekompetenzen zur Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen, Problembewusstsein im Hinblick auf Nachhaltigkeitsfragen und Mitarbeitermotivation zur Lösung von

¹⁷⁷ Vgl. Figge/Schaltegger et al (2001), S.16.

¹⁷⁸ Vgl. Nußbaumer (2002), S.43.

¹⁷⁹ Vgl. Ammon et al (2002), S.57.

¹⁸⁰ Vgl. Dyllick/Schaltegger (2002), S.113f.

Nachhaltigkeitsproblemen. Die möglichen Ziele, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen der Potentialperspektive einer SBSC sind in folgender Tabelle zusammengefasst.

Tabelle 5: Ziele/Leistungstreiber/Ergebniskennzahlen der Potentialperspektive einer SBSC

POTENTIALPERSPEKTIVE		
Ziel	Leistungstreiber	Ergebniskennzahl
interne Kompetenzen für die Umsetzung nachhaltig orientierter Maßnahmen aufbauen	operationale Exzellenz Technologiekompetenz Problembewusstsein Motivation	Anzahl der auf nachhaltige Unternehmensführung ausgerichtete Verbesserungsvorschläge
operationale Exzellenz in nachhaltiger Unternehmensführung schaffen	Anteil der Mitarbeiter, die in Nachhaltigkeit geschult wurden Anzahl der Mitarbeiter, die mit entsprechenden Tools arbeiten	Anteil der Mitarbeiter, die wissen, wie sie ihre Bereiche auf eine Nachhaltige Entwicklung ausrichten können
Technologiekompetenz für nachhaltige Unternehmensführung schaffen	Anteil der GE, in denen explizit zu Nachhaltigkeit geforscht wird	Anteil der GE, die über die technischen Mittel zu einer Förderung nachhaltiger Unternehmensführung verfügen
Problembewusstsein für nachhaltige Unternehmensführung schaffen	Anteil der Mitarbeiter mit persönlichen auf Nachhaltige Entwicklung bezogene Zielvorgaben	Anteil der Mitarbeiter mit einem auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Problembewusstsein
Motivation für nachhaltige Unternehmensführung schaffen	konsistente Unternehmenskultur	Anteil der Mitarbeiter, die sich in anonymen Umfragen als motiviert bezeichnen
eine auf nachhaltige Unternehmensführung ausgerichtete Unternehmenskultur schaffen	Anteil der Mitarbeiter, die ein eindeutiges Engagement der Unternehmensführung für Nachhaltige Entwicklung erkennen	Anzahl der Mitarbeiter, welche die Vision einer Nachhaltigen Entwicklung mittragen

Eigene Darstellung in Anlehnung an *Nußbaumer (2002), S.94.*

In der **Prozessperspektive**, die zur Erstellung des Wertangebotes für den Kunden zuständig ist, geht es vor allem darum, nachhaltige Produkte zu entwickeln. Als mögliche Kernelemente werden nachhaltige Produktinnovation, ökologische und soziale Prozesseffizienz und Nachhaltigkeit in der Nutzungs- und Entsorgungsphase angegeben.¹⁸¹ Als Ergebnisgröße kann die Zahl der Produkte angegeben werden, die den Anforderungen von ökologischen oder sozialen Labels entsprechen, oder die naturbelassene und unbedenkliche Stoffe enthalten. Diese Produkte sollten

¹⁸¹ Vgl. *Dyllick/Schaltegger (2002), S.114.*

möglichst energieeffizient und durch Einsatz von erneuerbaren Ressourcen hergestellt werden. Lieferanten können durch Umwelt- und Sozialchecks auf ihre nachhaltige Orientierung geprüft werden und im Logistikprozess ist auf umweltschonenden Transport zu achten.

Tabelle 6: Ziele/Leistungstreiber/Ergebniskennzahlen der Prozessperspektive einer SBSC

PROZESSPERSPEKTIVE		
Ziel	Leistungstreiber	Ergebniskennzahl
Nachhaltige Produktentwicklung		
Entwicklung nachhaltiger Produkte und Leistungen	Anteil der produktbezogenen Nachhaltigkeitsziele in den einzelnen Bereichen	Anteil an entwickelten Produkten, die nachhaltigen Label- Standards entsprechen
Nachhaltig verbesserter Produktlebenszyklus	Anteil der Produkte mit LCA oder Produktlinienanalyse Anzahl der Produktinnovationen, die Umweltbelastung verringern	Öko-/Sozialleistung pro Wertschöpfung
Nachhaltige Betriebsprozesse		
Flächendeckende Einführung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen	Einführung zertifizierter Instrumente nach ISO14.001 oder SA8000	Anzahl zertifizierter Managementsysteme (MS) Anteil der Mitarbeiter, die in diese MS eingebunden sind
Entwicklung nachhaltig orientierter Technologien/Prozesse	Anteil der prozessbezogenen Nachhaltigkeitsziele in den einzelnen Bereichen	Anteil an entwickelten Produkten, die nachhaltige Produktionsprozesse unterstützen
nachhaltig orientierte Logistik	Entfernung zu wichtigen Lieferanten und Abnehmern	Anteil der Produkte, die Nachhaltigkeitskriterien entsprechen am Einkaufsvolumen
nachhaltig orientierter Einkauf	Anteil der anhand von Nachhaltigkeitskriterien überprüften Produkte am Einkaufsvolumen	CO ₂ -Emissionen durch Transporte und Lager Störfallzahlen in Lager und Transport
nachhaltig orientierte Produktion	Zahl der verbrauchsenkenden Maßnahmen für Energie, Material, Wasser, Abfälle und Verpackungen	Material-, Wasser- oder Energieverbrauch Abfallmenge, Emissionen oder Gefahrenstoffe
Nachhaltigkeit im Kundendienst		
Kreislauffähigkeit der Produkte verbessern	Anteil wiederverwertbarer und zu entsorgender Komponenten in den Produkten nach Ende der Lebensdauer	Durchschnittliche Lebensdauer der Produkte Rücknahmen gebrauchter Produkte

Eigene Darstellung in Anlehnung an *Nußbaumer* (2002), S. 93.

Die **Kundenperspektive** stellt für das betreffende Kundensegment ein speziell auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Wertangebot zur Verfügung. Im Sinne der Nachhaltigkeit sollte die Kundenperspektive auf eine **Stakeholderperspektive** transformiert werden, in der man alle Anspruchsgruppen entlang der Wertschöpfungskette berücksichtigt. In der Stakeholderperspektive werden neben den Kunden und Mitarbeitern auch Lieferanten, Vorlieferanten und die Öffentlichkeit miteinbezogen.¹⁸² Handelt ein Unternehmen gesellschaftlich verantwortlich und werden dies CSR-Aktivitäten für Kunden sichtbar gemacht so wirkt sich dies positiv auf das Image und die Reputation aus.

Durch die Einhaltung verschiedener Standards oder die Aufnahme von biologischen oder Fair-Trade Produkten in die Produktlinie können neue Kunden gewonnen oder alte stärker an das Unternehmen gebunden werden. Diese Differenzierung generiert Wettbewerbsvorteile oder führt zur Erschließung eines Nischenmarktes und die zusätzliche Preiszahlungsbereitschaft der Kunden für nachhaltige Produkte wirkt sich positiv auf den Umsatz aus.

Mögliche Kernaspekte dieser Perspektive sind Aufbau von Imagepotentialen, Erhöhung der Kundenrentabilität durch Nachhaltigkeitsmargen, Kundenbindung durch Zusatznutzen im Nachhaltigkeitsbereich und Umsatzerhöhung durch Nachhaltigkeitsangebote.¹⁸³ Eine beispielhafte Zusammenfassung der Ziele, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen der Kundenperspektive einer SBSC ist auf der nächsten Seite dargestellt.

¹⁸² Vgl. Ammon et al (2002), S.57.

¹⁸³ Vgl. Dyllick /Schaltegger (2002), S.114.

Tabelle 7: Ziele/Leistungstreiber/Ergebniskennzahlen der Kundenperspektive einer SBSC

KUNDENPERSPEKTIVE/STAKEHOLDERPERSPEKTIVE		
Ziel	Leistungstreiber	Ergebniskennzahl
Aufbau eines nachhaltigkeitsorientierten Images	Maßnahmen zur Zielgruppenanalyse kommunikationspolitische Maßnahmen zum Imageaufbau	Erhöhte Preiszahlungsbereitschaft durch nachhaltiges Image Realisierter Marktanteil im Kundensegment
Kundenbindung durch nachhaltige Profilierungsstrategie	Aufbau eines nachhaltigkeitsorientierten Images Individuelle Zielgruppenansprache	Wiederholkauftrate aufgrund ökologischer oder gesellschaftlicher Qualität der Marktleistung
Rentabilität in nachhaltigen Marktsegmenten verbessern	Anteil der Produkte mit ökologischem oder gesellschaftlichem Zusatznutzen	Realisierung von Cross-Selling-Effekten Aufschlag den Kunden für ökologische/gesellschaftliche Zusatzleistung akzeptieren
Umsatzwachstum durch nachhaltige Differenzierung Marktanteil nachhaltiger Problemlösungen erhöhen Nachhaltige Märkte neu entwickeln	Erhöhung des Anteils nachhaltiger Produkte am Sortiment Anzahl der Werbemaßnahmen über ökologische und gesellschaftliche Innovationen Aufwand für Markt-, Öffentlichkeits-, und Politikentwicklung Aktivitäten zur Ausbildung von Kunden und Vertriebspartnern	Umsatzanteil nachhaltiger Marktleistungen Umsatzausweitungen durch nachhaltige Differenzierung im jeweiligen Segment Zusätzliche Umsatzerlöse Anzahl und Art neuer Märkte Nachhaltigkeits-Know-how der Kunden und Vertriebspartner

Eigene Darstellung in Anlehnung an *Nußbaumer* (2002), S.92.

Die **Finanzperspektive** steht an der Spitze der Hierarchie der Perspektiven, d.h. auch soziale und ökologische Ziele und Kennzahlen müssen auf diese Bezugsgröße ausgerichtet sein. Bei der Verwendung von Kennzahlen muss deshalb besonders darauf geachtet werden, dass traditionelle Finanzkennzahlen (ROI, EVA, WACC¹⁸⁴) mit weichen Indikatoren, die auf eine Beschreibung des Marktwertes abzielen und die zukünftige und nachhaltige Unternehmensentwicklung im Visier haben, gemischt werden.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Der Weighted Average Cost of Capital (WACC), zu Deutsch Gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten, ist eine Kennzahl zur Unternehmensbewertung. Die gewichteten Kapitalkosten ergeben sich als gewichtetes Mittel der Eigen- und Fremdkapitalkosten, wobei die Fremdkapitalkosten um den Steuervorteil zu reduzieren sind.

¹⁸⁵ Vgl. *Closhen et al* (2005), S.123.

Im Sinne der Nachhaltigen Entwicklung empfiehlt sich im Rahmen der Sustainability Balanced Scorecard eine Umformulierung der Finanzperspektive in eine **Nachhaltigkeitsperspektive**. Durch die Umänderung wird eine ausgewogene Berücksichtigung aller drei Nachhaltigkeitsbereiche gesichert, und auch soziale und ökologische Ergebnisgrößen werden in die höchste hierarchische Stufe aufgenommen.

Tabelle 8: Ziele/Leistungstreiber/Ergebniskennzahlen der Finanzperspektive einer SBSC

FINANZPERSPEKTIVE/NACHHALTIGKEITSPERSPEKTIVE		
Ziel	Leistungstreiber	Ergebniskennzahl
nachhaltigkeitsorientierte Firmenwertsteigerung	Aufwand und Maßnahmen zu Aufbau und Pflege einer Corporate Identity Anzahl der Stakeholder-Dialoge zur Verbesserung der Transparenz	Reputation Quotient (RQ) Häufigkeit der positiven Berichterstattung in den Medien
nachhaltigkeitsorientiertes Ertragswachstum	Marktwachstum von ökologischen und gesellschaftlichen Innovationen Marktwachstum bestehender Produkte in neuen, nachhaltigen Anwendungsgebieten Kunden- und Marktsegmente, die durch nachhaltige Produkte neu erschlossen wurden	Erträge aus ökologischen und gesellschaftlichen Produktinnovationen Erträge aus neuen, nachhaltigen Anwendungsgebieten bestehender Produkte Erträge aus durch nachhaltige Produkte neu erschlossenen Marktsegmenten
nachhaltigkeitsorientierte Produktivitätssteuerung und/oder Kostensenkung	Anzahl mitarbeiterorientierter Prozessverbesserungen Anzahl der Verbesserungen der Kommunikations- und Informationskanäle Kosten für Material-, Wasser- und Energieverbrauch Kosten für Abfälle und Abwasser Anzahl integrierter Umweltschutzmaßnahmen	Steigerung der Produktivität Durchschnittliche Stück- und Gemeinkosten pro Produkt Umweltschutzkosten in Form von Investitions- und Betriebskosten
nachhaltigkeitsorientierte Vermögensnutzung	Anzahl der Ausnahmeregelungen für längere Amortisationszeiten der nachhaltigkeitsorientierten Projekte	Cash-Flow von nachhaltigkeitsorientierten Projekten
nachhaltigkeitsorientiertes Risikomanagement	Anzahl der gemanagten Umwelt- und Sozialrisiken	Zahl und Kosten von Störfällen
Kapitalkostenverringerung	Nachhaltigkeitsorientierung	verringertes WACC

Eigene Darstellung in Anlehnung an *Nußbaumer (2002), S.91.*

Alle strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte, die *nicht* über den Marktmechanismus wirken, werden in die **Gesellschaftsperspektive** oder **Nicht-Markt-Perspektive** aufgenommen. Es werden somit auch jene Stakeholder berücksichtigt, die in keiner vertraglichen Verbindung mit dem Unternehmen stehen, aber die unternehmerischen Tätigkeiten des Unternehmens beeinflussen.¹⁸⁶

Ziele der Gesellschaftsperspektive sind der Erhalt und die Verbesserung des nachhaltig orientierten Images in der Öffentlichkeit und die Legitimation der Unternehmensstrategie beziehungsweise der Unternehmenstätigkeiten durch externe Stakeholder. Die Legitimation erfolgt vor allem über Kooperationen und Stakeholderdialoge mit den verschiedenen Anspruchsgruppen. Leistungstreiber für diese Ziele sind beispielsweise das Abschneiden bei externen Ratings, Auszeichnungen, oder die geringe Anzahl an Kritiken und Skandalen.

Weitere Ziele sind die Absicherung der eigenen Marke in der Gesellschaft oder das Nutzenpotential von Nachhaltigkeitschancen, strategischen Allianzen und Partnerschaften zu verstärken.¹⁸⁷ Die Leistungstreiber dieser Perspektive sind allerdings in anderen Perspektiven zu suchen, da diese die Kernaspekte des unternehmerischen Handelns einer Geschäftseinheit abbilden. Mit Hilfe einer Matrix werden die Kernelemente der Gesellschaftsperspektive mit den Kernaspekten der restlichen Perspektiven verglichen und so die Leistungstreiber ermittelt. Eine Eingliederung dieser Perspektive in die Ursache-Wirkungskette ist somit gewährleistet.¹⁸⁸ Die Ziele, Kennzahlen und Leistungstreiber (aus den anderen Perspektiven) der Finanzperspektive einer SBSC sind auf der nächsten Seite übersichtlich dargestellt.

¹⁸⁶ Vgl. Dyllick/Schaltegger (2002), S.118.

¹⁸⁷ Vgl. Nußbaumer (2002), S.95.

¹⁸⁸ Vgl. Dyllick/Schaltegger (2002), S.114f.

Tabelle 9: Ziele/Leistungstreiber/Ergebniskennzahlen der Gesellschaftsperspektive einer SBSC

GESELLSCHAFTSPERSPEKTIVE		
Ziel	Leistungstreiber	Ergebniskennzahl
Erhalt und Steigerung der Unternehmensreputation in der Öffentlichkeit	<p>Aufwand an Öffentlichkeitsarbeit für Nachhaltigkeit (Zahl der Aktivitäten, finanzieller Aufwand)</p> <p>Aufwand an Sponsoring ohne direkten Marktbezug (Zahl der Aktivitäten, finanzieller Aufwand)</p> <p>Aufwand für ein technisches und kommunikationsorientiertes Krisenmanagement</p>	<p>Wahrnehmung des Unternehmens in der Gesellschaft als Ergebnis aus Meinungsumfragen und Medienrankings</p> <p>Anzahl der positiven Berichterstattungen in Medien</p> <p>Anzahl der Krisen, die durch das Krisenmanagement gelöst wurden</p>
Absicherung der eigenen Marken in der Gesellschaft	<p>Anzahl der Dialogprozesse bzgl. nachhaltigkeitsorientierter Verbesserung der Marken</p> <p>Anzahl der Lieferanten, die Umwelt- und Sozialkodizes verwenden</p> <p>Anzahl der Umwelt- und Sozialaudits an eigenen Standorten und Zulieferstandorten</p>	<p>Anzahl und Ausmaß der Kritik an Marken des Unternehmens</p> <p>Anzahl der Standorte, an denen die Marken gefertigt werden, die zertifizierte Umwelt- und Sozialstandards anwenden</p> <p>Anzahl der erfolgreichen Umwelt- und Sozialaudits an diesen Standorten</p>
Legitimation der Unternehmensstrategie durch externe Anspruchsgruppen	<p>Abschneiden der Firma bei externen Ratings und Anzahl von Auszeichnungen durch Stakeholder</p> <p>Anzahl an Skandalen und externen Kritiken, welche die Medien erreichen</p>	Anzahl externer Anspruchsgruppen, welche die Firmenstrategie verifizieren (z.B. Verifizierung des Nachhaltigkeitsberichts)
Innovationsideen aus der Gesellschaft gewinnen	Anzahl der Beteiligungen an externen Forschungsprojekten	<p>Anzahl der aus der Gesellschaft gewonnenen und im Unternehmen verwerteten Erkenntnisse.</p> <p>Anzahl an Inputs in F&E</p>
Zugang zu besonderen Ressourcen, die nur bei Partnern erhältlich sind	Anzahl der Ressourcen, die von Partnern zur Verfügung gestellt werden	Anzahl externer Anspruchsgruppen, mit welchen Kooperationsabkommen bestehen
Kompetenzen durch strategische Allianzen und Partnerschaften ausweiten und verstärken	Anzahl erfolgreicher Partnerschaften	<p>Legitimation der Firmenstrategie</p> <p>Zugang zu externen Ressourcen</p>

Eigene Darstellung in Anlehnung an *Nußbaumer* (2002), S.95.

Diese fünf Perspektiven werden, wie bei der herkömmlichen Balanced Scorecard, über ihre Ziele und Kennzahlen durch eine Ursache-Wirkungskette kausal miteinander in Zusammenhang gebracht und dadurch alle Ziele auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet. Durch dieses „Wenn-Dann-Denken“ wird den Beziehungen zwischen den Perspektiven ein höherer Stellenwert beigemessen und ein vernetztes Denken in Kreisläufen ermöglicht.¹⁸⁹

7.3.5. Anforderungen an Nachhaltigkeitsindikatoren

Nach der Ableitung von Zielen und operativen Maßnahmen von der nachhaltigen Unternehmensstrategie stellt die Auswahl geeigneter Nachhaltigkeitsindikatoren einen weiteren Schritt zur Operationalisierung der Strategie dar. Nur richtig ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren machen die Überprüfung von Zielerreichungen möglich und die Auswirkungen der operativen Schritte zur Förderung einer Nachhaltigen Entwicklung erkennbar.

Nachhaltigkeitsindikatoren und Indikatoren im Allgemeinen müssen demnach einen Zielbezug aufweisen. Nur bei entsprechendem Zielbezug können sie unmittelbar als Instrument zur Überprüfung der Nachhaltigen Entwicklung eingesetzt werden. Neben dieser Anforderung müssen Indikatoren auch noch wissenschaftliche, funktionale, nutzerbezogene und praktische Voraussetzungen erfüllen. Die wissenschaftlichen Anforderungen verlangen von den Nachhaltigkeitsindikatoren eine repräsentative, adäquate und transparente Darstellung der ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Zusammenhänge. Die Ergebnisse müssen reproduzierbar, und die Aggregation und Auswahlkriterien müssen nachvollziehbar sein. Funktional wird gefordert, dass eine Sensitivität gegenüber Änderungen im Zeitablauf und gegenüber gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Wechselwirkungen besteht. Die Eignung zur Erfassung von Trends, die Frühwarnfunktion und die internationale Kompatibilität ergänzen die funktionalen Anforderungen. Die praktischen Kriterien fordern eine ständige Verfügbarkeit der Daten und eine Möglichkeit der regelmäßigen Aktualisierung. Der Aufwand für die Datenbeschaffung muss außerdem vertretbar sein.

¹⁸⁹ Vgl. Ammon et al (2002), S.59.

Aus der Sicht des Unternehmens müssen die Indikatoren auf die jeweiligen Ziele bezogen, für Dritte verständlich formuliert und politisch steuerbar sein. Indikatoren dienen aber vor allem der Verdichtung von Informationen und der möglichst präzisen Abbildung von Sachverhalten und Zusammenhängen. Aus diesem Grund soll ein gesellschaftlicher Mindestkonsens über die Eignung eines Indikators zur Abbildung von Zusammenhängen bestehen.

Die Erfüllung aller dieser Kriterien wird aufgrund konträrer Zielverhältnisse kaum möglich sein. Wird durch einen Indikator zum Beispiel Information verdichtet, um der Anforderung von Politik und öffentlicher Kommunikation gerecht zu werden, bedeutet dies gleichzeitig eine Vereinfachung der Zusammenhänge und damit Abstriche beim wissenschaftlichen Anforderungskriterium nach Adäquanz.¹⁹⁰ Die notwendige Verdichtung eines Indikators hängt also von den Verwendungszusammenhängen ab. Für wissenschaftliche Zwecke wird eine umfangreichere Datenmenge und somit ein geringer Verdichtungsgrad notwendig sein, während für politische Zwecke ein hoher Verdichtungsgrad erforderlich ist. Vor allem bei der Erstellung von Kennzahlensystemen zur Überprüfung Nachhaltiger Entwicklung stellt die Frage nach dem Verdichtungsgrad ein zentrales Problem dar. Zur Verdichtung von Daten werden zum Beispiel Leitindikatoren verwendet oder Einzelindikatoren aggregiert. Bei einer Aggregation muss darauf geachtet werden, dass der Zielbezug und wesentliche Informationen nicht verloren gehen und die Gewichtungen und Quantifizierungen nicht umstritten sind. Besondere Vorsicht ist bei der Aggregation von Indikatoren geboten, welche alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen enthalten. Oftmals wird nämlich einer Dimension zu viel Bedeutung verliehen. Die meisten Kennzahlensysteme verzichten deshalb weitgehend auf Aggregation und wählen als Mittel zur Verdichtung eher Leitindikatoren.¹⁹¹ Dadurch werden die Indikatoren auf ein akzeptables Maß beschränkt.

Die Quantifizierung von Nachhaltigkeitszielen ist ebenfalls problematisch, weil Nachhaltigkeitsaspekte grundsätzlich qualitativer Natur sind.

Bei der Ableitung von Nachhaltigkeitsindikatoren werden aus diesem Grund zuerst qualitative Ziele für eine nachhaltige Strategie formuliert und anschließend, falls

¹⁹⁰ Vgl. *Coenen* (2000), S.47-53.

¹⁹¹ Nur durch den Approximated Sustainability Index (ASI) und den Index of Sustainable Economic Welfare wurde versucht Nachhaltigkeit mit nur einem Index zu messen.

möglich, werden quantitative Nachhaltigkeitsziele in Bezug auf diese Indikatoren formuliert. Diese quantitativen Ziele stellen schließlich den Sollwert für die Indikatoren dar.

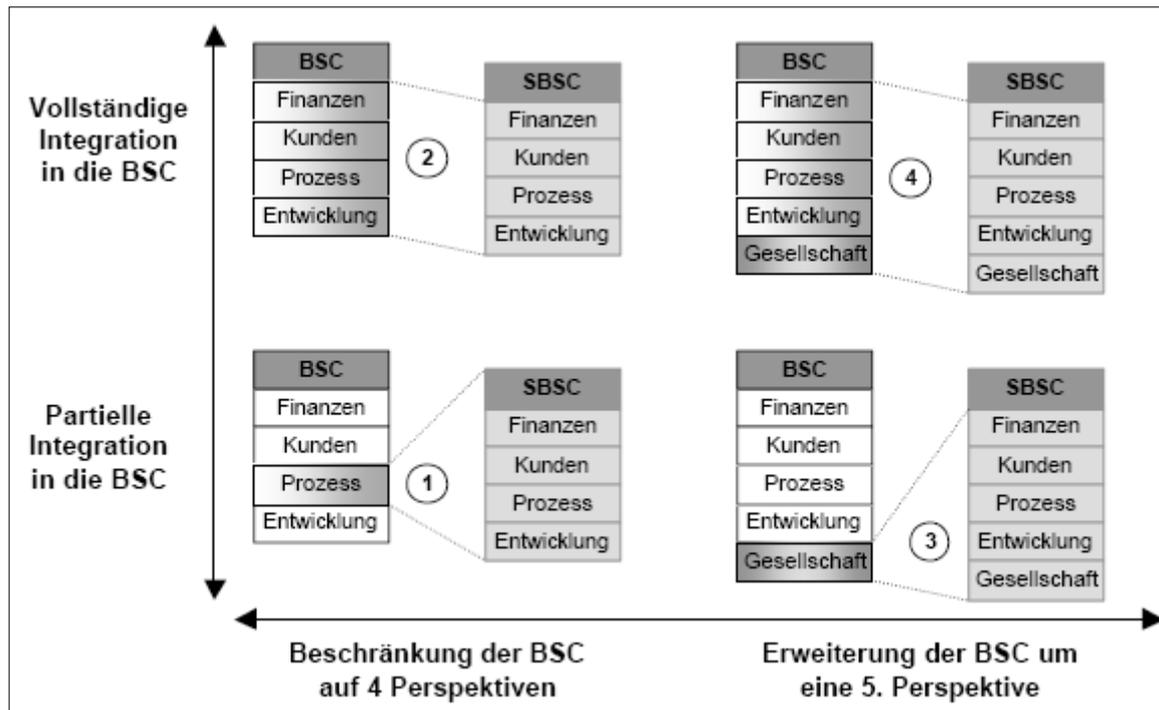
Unter den zahlreichen Indikatorsystemen bietet das System der CSD (UN-Commission on Sustainable Development) mit 130 Indikatoren wohl den umfassendsten Ansatz mit detaillierter Angabe zu allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Durch die Möglichkeit der Auswahl länderspezifischer Indikatoren wird ein Kompromiss zwischen der internationalen Konsistenz der Indikatoren und ihrer nationalen Kontextualisierung geschaffen.

7.3.6. Integrationsmöglichkeiten der SBSC

Vor allem bei der Förderung der Nachhaltigen Entwicklung und Forcierung von Veränderungen stellt die Sustainability Balanced Scorecard mit entsprechenden Nachhaltigkeitsindikatoren eine geeignete Unterstützungsform dar. Die SBSC ist ein Instrument, das einen Wandel steuerbar macht und bestehende Strukturen weiterentwickeln kann.¹⁹² Die alleinige Formulierung der Sustainability Balanced Scorecard reicht aber nicht aus, um alle Vorzüge eines integrativen Managementsystems nutzen zu können. Vielmehr bedarf es noch einer geeigneten Implementierung des SBSC beziehungsweise einer adäquaten Integration in eine bereits bestehende konventionellen BSC. Die Eingliederung kann durch vier Varianten erfolgen, welche in der auf der nächsten Seite gezeigten Abbildung dargestellt werden.

¹⁹² Vgl. Nußbaumer (2002), S.32.

Abbildung 13: Integrationsvarianten der SBSC



Quelle: Dyllick/Schaltegger (2002), S.123.

1. Partielle Integration

Bei der partiellen Integration werden ein bis zwei Ziele mit den entsprechenden Kennzahlen aus der SBSC in jene Perspektive aufgenommen, die am meisten von sozialen und ökologischen Faktoren beeinflusst wird. Dadurch wird aber dem Aspekt der Nachhaltigkeit nur in einer Perspektive Aufmerksamkeit geschenkt und die Verknüpfung aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen weniger berücksichtigt. Durch eine Aggregation der Kennzahlen aus der SBSC auf einen Sammelindikator, dem Nachhaltigkeits-Index, können sämtliche Aspekte der SBSC integriert werden.¹⁹³ Dies erweist sich aber meist als ein schwer durchführbares Unterfangen, welches zu einer unspezifischen Integration und zu einer Vernachlässigung der strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte führt.

¹⁹³ Vgl. Dyllick/Schaltegger (2002), S.122.

2. Vollständige Integration

Bei der vollständigen Integration werden Nachhaltigkeitsindikatoren in jede klassische Perspektive aufgenommen und kausal miteinander verknüpft. Dadurch finden die nachhaltigen Ziele auch Eingang in die Unternehmensstrategie.¹⁹⁴

3. Erweiterung um eine Gesellschafts- oder Nicht-Markt-Perspektive

Vor allem in Unternehmen mit hoher sozialer Exponiertheit oder in Unternehmen, deren Aktivitäten mit starken ökologischen Auswirkungen verbunden sind, hat die nachhaltige Unternehmensentwicklung einen gleich hohen Stellenwert wie die anderen Unternehmensziele.¹⁹⁵ Durch die Entwicklung einer eigenen Gesellschaftsperspektive werden alle relevanten ökologischen und soziale Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen, denen kein Marktpreis zugeordnet werden kann, zusammengefasst. Den Nachhaltigkeitsdimensionen wird somit besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

4. Vollständige Integration und Erweiterung um eine zusätzliche Perspektive

Durch diese Kombinationsmöglichkeit aus den Varianten 2 und 3 wird eine Berücksichtigung *aller strategisch relevanten Nachhaltigkeitsaspekte* gewährleistet. Sowohl die Aspekte, die bereits im Marktmechanismus integriert sind, als auch die Aspekte, die vor allem Stakeholder außerhalb eines direkten Austauschverhältnisses mit dem Unternehmen betreffen, werden bei dieser Variante berücksichtigt. Voraussetzung für diese Integrationsmöglichkeit ist eine hohe Relevanz der Nachhaltigkeit¹⁹⁶ und das Vorhandensein einer eigenen Nachhaltigkeitsstrategie.

¹⁹⁴ Vgl. Nußbaumer (2002), S. 103.

¹⁹⁵ Vgl. Dyllick/Schaltegger (2002), S.122.

¹⁹⁶ Vgl. Nußbaumer (2002), S.103.

7.3.7. Schritte der Implementierung

Durch die Befolgung folgender vier Schritte steht einer effektiven Implementierung der Sustainability Balanced Scorecard als integratives nachhaltiges Managementsystem nichts mehr im Weg:

1. Phase der Zielbildung: Formulierung und Umsetzung von Vision und Strategie:

Die Unternehmensführung hat die Aufgabe aus der Vision oder Mission des Unternehmens eine nachvollziehbare und verständliche nachhaltige Strategie zu formulieren. Aus dieser Strategie werden top-down, ausgehend von der Finanzperspektive, für alle Perspektiven quantitative und qualitative Ziele abgeleitet, Kennzahlen und Leistungstreiber definiert, Zielwerte festgelegt und die Kernziele der einzelnen Perspektiven über Ursache-Wirkungsbeziehungen auf die Finanz- oder Nachhaltigkeitsperspektive ausgerichtet.¹⁹⁷

2. Phase der strategischen Analyse: Kommunikation und Verbindung der Strategie:

Die nachhaltige Strategie wird ausgehend von der obersten Unternehmensebene top-down in alle Unternehmensbereiche kommuniziert. Dabei spielt die Potentialperspektive eine besondere Rolle, da sie unter den Mitarbeitern ein ausreichendes Verständnis für Nachhaltigkeit und der damit verbundenen Begriffe schaffen soll. Es erfolgt eine Abgleich der Zielvorgaben der verschiedenen Abteilungen und der einzelnen Mitarbeiter auf die strategischen nachhaltigen Unternehmensziele.

Die Verbindung und Kommunikation erfolgt über geeignete Kommunikations- und Weiterbildungsprogramme und über die Verknüpfung der Ziele mit Anreizsystemen. Jeder Mitarbeiter kann dadurch sein Verhalten und seine persönlichen Ziele auf die nachhaltige Strategie ausrichten und gemeinsam mit allen anderen Mitarbeitern zur Erreichung des Unternehmenszieles beitragen. Dieses auf persönliche Ziele abgegliche Verhalten gibt der Arbeit der Mitarbeiter einen Sinn und wirkt intrinsisch motivierend. Eine zusätzliche extrinsische Motivation erfolgt durch die Verknüpfung mit unterschiedlichen Anreizsystemen.¹⁹⁸

¹⁹⁷ Vgl. Dyllick/Schaltegger (2002), S.27.

¹⁹⁸ Vgl. Nußbaumer (2002), S.75f.

3. Phase der Strategieumsetzung: Integration in das Planungs- und Zielsystem:

Die Strategie wird in konkrete strategische und operative Maßnahmen übersetzt. Es erfolgt eine Allokation der Ressourcen und die Budgetierung wird auf die Strategie ausgerichtet.¹⁹⁹ In diesem Schritt soll die Lücke zwischen strategischer Zielsetzung und operativer Handlungen möglichst weitgehend geschlossen werden.

4. Phase der Strategiekontrolle: Strategisches Feedback und organisationales Lernen

Im letzten Schritt soll der Kreislauf geschlossen werden. Über die festgelegten Zielwerte und dem laufenden Vergleich von Soll- und Ist-Ergebnissen werden das Erreichen der Zielsetzungen und die Richtigkeit der angenommenen Kausalbeziehungen überprüft. Durch diese Rückkoppelung erfolgt ein strategisches Lernen und strategisches Feedback. Durch den Feedback- und Lernprozess kommt es zu einer Weiterentwicklung und ständigen Überprüfung der Strategie und zur Schließung der Lücke zwischen strategischer Planung und operativer Zielsetzung. Statt der Beschränkung auf ein Single Loop-Feedback der operativen Ebene kommt es durch das Double Loop-Feedback zu einer Erweiterung auf die strategische Ebene, wodurch die Strategie selbst zum Gegenstand des Lernprozesses gemacht wird.²⁰⁰ Durch diesen sogenannten Double Loop-Lernprozess, kann es zu einer Überarbeitung und Veränderung der Strategie kommen.²⁰¹ Dieser induzierte Lernprozess ermöglicht eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Sustainability Balanced Scorecard und eine regelmäßige Anpassung dieser an geänderte Anforderungen. Durch diesen Vorgang soll der lernenden Organisation eine konsequente Orientierung aller Mitarbeiter an der nachhaltigen Strategie ermöglicht werden.

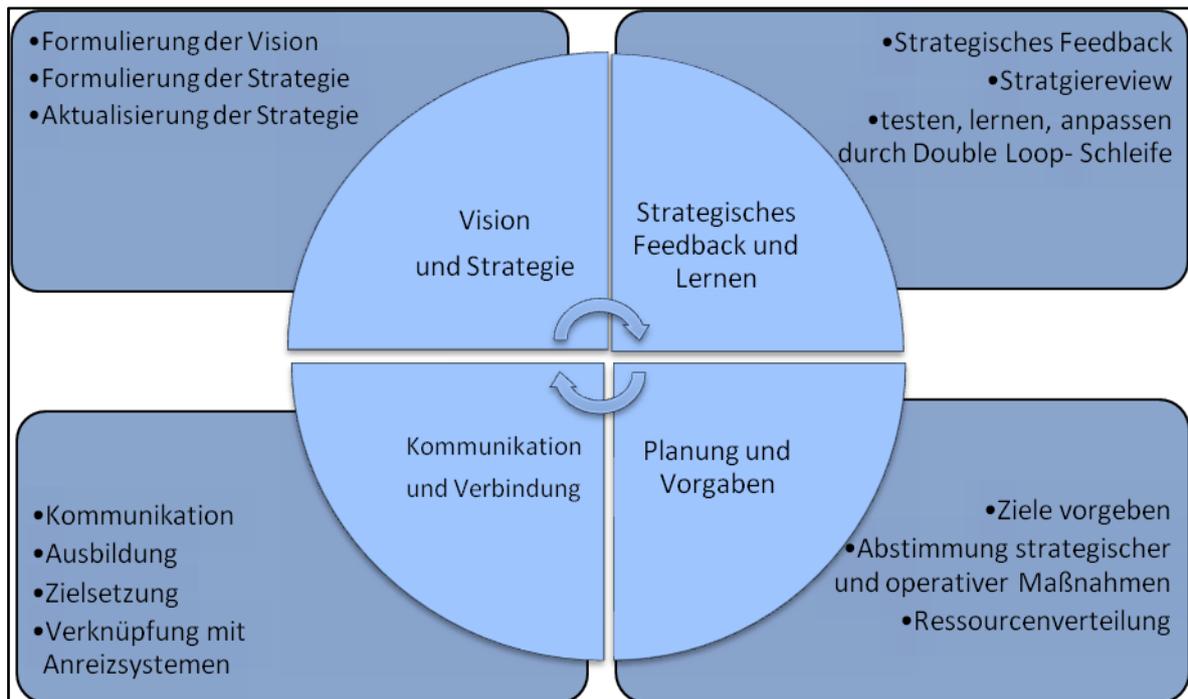
Die vier Phasen der Implementierung sind in Form eines Kreislaufprozesses auf der nächsten Seite veranschaulicht.

¹⁹⁹ Vgl. Figge/Schaltegger et al (2001), S.16.

²⁰⁰ Vgl. Ammon et al (2002), S.52.

²⁰¹ Vgl. Nußbaumer (2002), S.78.

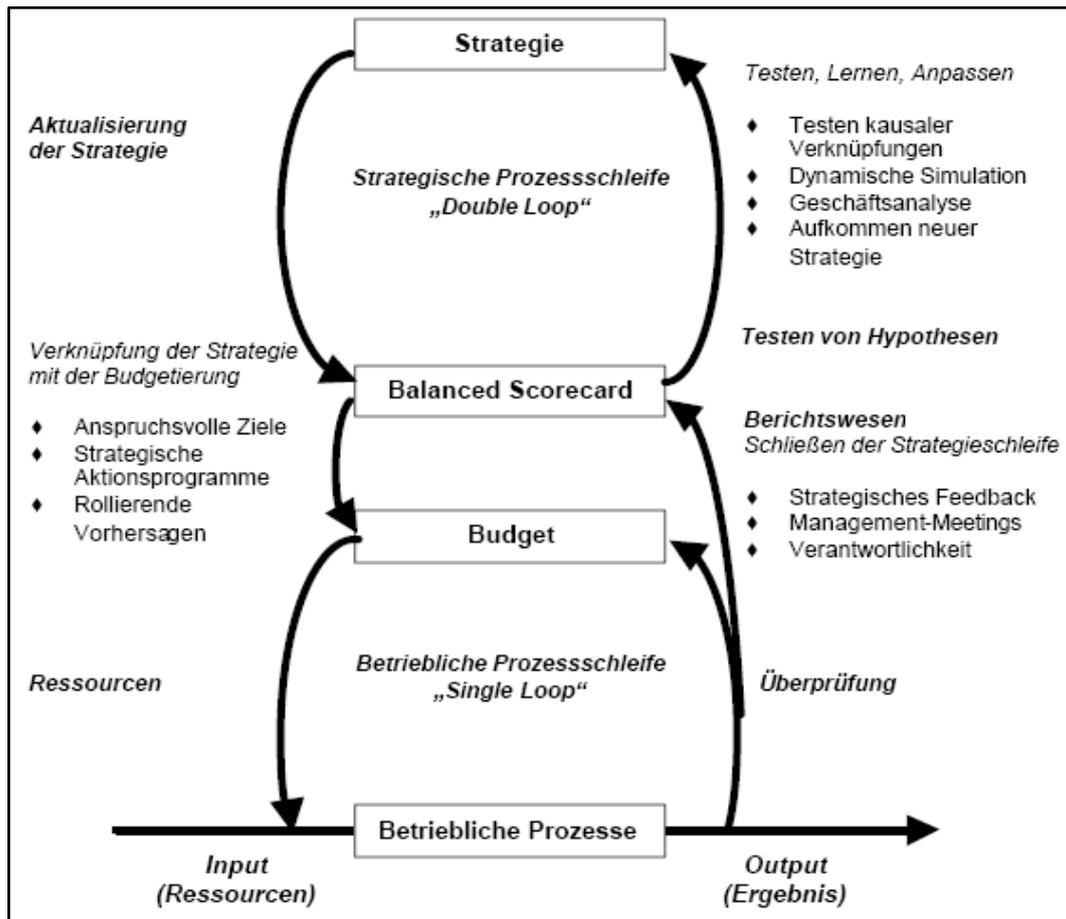
Abbildung 14: Kreislauf der SBSC



Eigene Darstellung in Anlehnung an *Nußbaumer* (2002), S.30.

Der kontinuierliche Kreislaufprozess, der die Strategie mit der SBSC durch die strategische Double Loop-Schleife und den Betriebsprozess mit der SBSC durch die betriebliche Single Loop-Schleife verbindet, wird auf der nächsten Seite schematisch dargestellt.

Abbildung 15: Kontinuierlicher Lernprozess einer SBSC



Quelle: Nußbaumer (2002), S.79.

Nicht selten entscheidet sich der Erfolg einer Implementierung schon in der Vorbereitungsphase. Die Implementierung soll ein eigenes Projekt darstellen, für welches der Projektaufbau, der Projektablauf und die Projektorganisation von der Unternehmensführung definiert werden. Ein Projektteam und ein Projektleiter werden bestimmt und bei Bedarf wird ein externer Berater herangezogen, der den Prozess objektiv als neutraler Dritter begleitet. Keinesfalls sollte der Implementierungsprozess an Dritte delegiert werden, Berater sollen den Prozess nur mit ihrem Fachwissen unterstützen und koordinierend eingreifen. Der Projektleiter ist für die Planung, Organisation, Durchführung und Dokumentation des gesamten Implementierungsprozesses zuständig und muss neben fachlicher Qualifikation auch soziale Kompetenzen mitbringen.²⁰²

²⁰² Vgl. Nußbaumer (2002), S.35f.

8. Ableitung der Eignung des GRI-Reports und der SBSC als Instrumente für das Nachhaltigkeitsmanagement

Folgende Anforderungskriterien sollten für die Eignung als Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements erfüllt werden:

Tabelle 10: Kriterienkatalog zur Eignung als Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements

Kriterien/Anforderungen
<ul style="list-style-type: none">▪ Soziale Anforderung: Aufnahme sozialer Ziele▪ Ökologische Anforderung: Aufnahme ökologischer Ziele▪ Ökonomische Anforderung. Aufnahme ökonomischer Ziele▪ Gleichwertige Integration aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen▪ Aufzeigen von Wechselbeziehungen zwischen den drei Nachhaltigkeitsdimensionen▪ Möglichkeit einer flexiblen Anwendung bzw. einer unternehmensspezifischen Adaption oder Erweiterung▪ Transparenz und Vergleichbarkeit

Eigene Darstellung

8.1. Anforderungserfüllung des GRI-Reports

Im Abschnitt der Standardangaben werden die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeiten auf das gesellschaftliche Umfeld durch die entsprechenden Leistungsindikatoren abgebildet und so die gesellschaftliche Leistung dargestellt. Durch die im GRI-Leitfaden aufgelisteten gesellschaftlichen Kernindikatoren ist eine vergleichbare und transparente Leistungsdokumentation möglich. Durch die Angabe der gesellschaftlichen Maßnahmen und der sozialen Ziele und durch die Leistungsdokumentation werden die soziale Herausforderung und die Informationsbedürfnisse der Stakeholder befriedigt.

Die ökologische Anforderung wird durch die Offenlegung der betrieblichen Umweltleistung erfüllt. Diese Umweltleistung wird, wie bei der gesellschaftlichen Leistung, durch die ökologischen Leistungsindikatoren im Abschnitt der

Standardangaben abgebildet. Durch die transparente und nachvollziehbare Darstellung der Umweltschutzbemühungen werden die Unternehmen motiviert, ihre Umweltauswirkungen möglichst gering zu halten. Das Unternehmen zeigt Verantwortungsbewusstsein und legitimiert durch die Berichterstattung seine Aktivitäten. Die ökologische Anforderung wird somit ebenfalls erfüllt.

Die Angabe der Finanzkennzahlen und die damit verbundene Offenlegung der wirtschaftlichen Leistung erfüllt schließlich noch die ökonomische Anforderung.

Die erforderlichen Kriterien im Abschnitt der Anwendungsebene gewährleisten, dass die Nachhaltigkeitsindikatoren aus den verschiedenen Bereichen in einem ausgewogenem Verhältnis zueinander stehen und nicht eine Nachhaltigkeitsdimension durch die Aufnahme einer größeren Anzahl von Indikatoren stärker betont wird. Berichtet ein Unternehmen zum Beispiel auf der niedrigsten Anwendungsebene C, so hat das Unternehmen mindestens zehn Kernindikatoren anzugeben, wobei jeweils mindestens einer aus dem sozial/gesellschaftlichen, aus dem ökonomischen und aus dem ökologischen Bereich abgebildet werden soll. Bei den Standardangaben werden im Abschnitt der Strategie und Analyse die Vision und Strategie angegeben, Ziele, Erfolge, Misserfolge, die Einhaltung von Standards, und Entwicklungstrends aufgezeigt bzw. angewendete Managementsysteme und die bestehende Umwelt- und Sozialpolitik beschrieben. Durch diese Angaben wird den Stakeholdern dokumentiert, auf welche Art und Weise die verschiedenen Herausforderungen verbunden werden. Somit bietet der GRI-Report auch einen integrativen Ansatz, der alle Nachhaltigkeitsdimensionen gleichwertig umfasst und diese in Wechselbeziehung zueinander setzt.

Der GRI-Leitfaden ist sehr allgemein ausgestaltet, wodurch eine Anwendung auf jedes Unternehmen, egal welcher Art oder Größe, möglich ist. Die Sector Supplements und National Annexes, deren detaillierte Ausarbeitung in nächster Zeit fertiggestellt sein sollte, ermöglichen eine flexible Anwendung und eine Adaption auf branchenspezifische bzw. nationale Besonderheiten.

Der Anforderung nach Transparenz und Vergleichbarkeit wird durch die Einhaltung der im GRI-Leitfaden angegebenen Prinzipien erfüllt. Durch die Ausrichtung an international anerkannten Standards und die Aufnahmen unterschiedlicher Nachhaltigkeitsindikatoren im Bericht wird eine bessere Vergleichbarkeit der

Performance der Unternehmen auf internationaler Ebene ermöglicht. Außerdem geben die Indikatorprotokollsätze Hinweise für eine einheitliche Auslegung der Leistungsindikatoren und erleichtern dadurch den Vergleich zwischen Unternehmen.

Tabelle 11: Anforderungserfüllung des GRI-Reports

ANFORDERUNG	ERFÜLLUNG
▪ Soziale Anforderung	☑
▪ Ökologische Anforderung	☑
▪ Ökonomische Anforderung	☑
▪ Gleichwertige Integration	☑
▪ Aufzeigen von Wechselbeziehungen	☑
▪ Flexible Anwendung/unternehmensspezifischen Adaption	☑
▪ Transparenz /Vergleichbarkeit	☑

Eigene Darstellung

Es wird nicht in Frage gestellt, dass die Anwendung der G3-Richtlinien eine Herausforderung mit hohem organisatorischem Aufwand darstellt, doch die Anzahl der veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte beweist, dass sich diese Mühen allemal lohnen. Durch den Vorgang des Berichterstellens wird das Unternehmen „gescannt“, dessen Blickfeld erweitert und gegenüber dem lokalen Umfeld sensibilisiert. Die Darstellung der Lage des Unternehmens im ökologischen, ökonomischen und sozialen Kontext ergibt einen externen Blickwinkel, wodurch Strategien, und operative Tätigkeiten abgeleitet oder abgeändert werden können. Der Vergleich von Nachhaltigkeitsindikatoren gibt Auskunft über den Fortschritt der Nachhaltigen Entwicklung und zeigt an, in welchen Bereichen noch Anstrengungen unternommen werden müssen. Mittel- und langfristige Ziele werden verdeutlicht, Zielerreichungen werden überprüft und schnellere Reaktionen auf Änderungen möglich. Der Bericht fungiert also als Frühwarnsystem, wodurch antizipativ gehandelt werden und die betriebliche Stabilität erhöht werden kann. Das betriebliche Risikomanagement wird durch den Vorgang der Berichterstellung verbessert. Neben der Funktion als Kommunikationsinstrument dient der Nachhaltigkeitsbericht auch der Planung, Steuerung und Kontrolle.²⁰³

²⁰³ Vgl. *Schaltegger et al* (2001), S.29f.

Der Nachhaltigkeitsbericht erfüllt also zwei Aufgaben: Als Kommunikationsinstrument intensiviert und verbessert er die Beziehung und den Dialog mit den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen und als Steuerungsinstrument unterstützt er das Management bei der Umsetzung der Strategie und ermöglicht gleichzeitig eine Kontrolle der Strategieumsetzung. Die Erfüllung dieser beiden Aufgaben stellt den wesentlichen Vorteil des Nachhaltigkeitsberichts dar.

Der Nachhaltigkeitsbericht nach G3-Richtlinien erfüllt somit alle Anforderungen und kann als geeignetes Kommunikations- und Steuerungsinstrument für das Nachhaltigkeitsmanagement bewertet werden.

Darüberhinaus können die für den Nachhaltigkeitsbericht erhobenen Daten in anderen Managementbereichen eingesetzt werden. Die Nachhaltigkeitsindikatoren können für die Anwendung einer Balanced Scorecard oder einer Sustainability Balanced Scorecard herangezogen werden.

8.2. Anforderungserfüllung der SBSC

Die SBSC identifiziert alle erfolgsrelevanten Umwelteinwirkungen und Sozialaspekte und stellt eine Verbindung dieser mit dem Unternehmenserfolg her. Durch die Integration aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gewährleistet sie die Nutzung von Synergien. Die Schaffung einer zusätzlichen Gesellschaftsperspektive ermöglicht außerdem die Aufnahme von erfolgsrelevanten sozialen und ökologischen Aspekten, die nicht über den Markt wirken. Die Sustainability Balanced Scorecard stellt eine Integration des Sozial- und Umweltmanagements in das konventionelle Managementsystem sicher. Einer Isolierung von Umwelt- und Sozialaspekten wird so entgegengewirkt und die ökologische und soziale Anforderung wird erfüllt. Die SBSC stellt durch die Formulierung von Wirkungszusammenhängen und durch die Ausrichtung aller Perspektiven auf die Finanzperspektive auch den ökonomischen Erfolg, eine gleichwertige Integration und das Aufzeigen von Wechselbeziehungen sicher. Die soziale, ökologische und ökonomische Anforderung sind erfüllt, ebenso wie die Anforderung nach einer gleichwertigen Integration und einer Wechselbeziehung zwischen den Dimensionen.

Die Sustainability Balanced Scorecard ist ein offenes, mehrdimensionales wertorientiertes Konzept für die Umsetzung einer Strategie in konkrete Zielgrößen

und Kennzahlen, sowie für die Überprüfung der Zielerreichung. Der flexible Rahmen einer SBSC kann auf jedes Unternehmen angewendet werden und die Perspektiven, Ziele und Kennzahlen lassen sich unternehmensindividuell festlegen und erweitern. Eine flexible Anwendung und Adaption ist somit möglich.

Die Ergebnisgrößen machen eine Nachhaltigkeitsstrategie auch für Dritte sichtbar und CSR-Aktivitäten und der Beitrag des Umwelt- und Sozialmanagements zur Nachhaltigen Entwicklung werden durch die Indikatoren transparent und vergleichbar dargestellt. Die Kriterien Transparenz und Vergleichbarkeit sind also ebenfalls erfüllt.

Tabelle 12: Anforderungserfüllung der SBSC

ANFORDERUNG	ERFÜLLUNG
▪ Soziale Anforderung	☑
▪ Ökologische Anforderung	☑
▪ Ökonomische Anforderung	☑
▪ Gleichwertige Integration	☑
▪ Aufzeigen von Wechselbeziehungen	☑
▪ Flexible Anwendung/unternehmensspezifischen Adaption	☑
▪ Transparenz /Vergleichbarkeit	☑

Eigene Darstellung

Zwischen der oftmals abstrakten Systematisierung von Nachhaltigkeit in einer Unternehmensstrategie und den konkreten operativen Maßnahmen wird mittels der SBSC eine Brücke geschlagen. Durch die SBSC wird eine Anpassung zwischen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zielen geschaffen und das Nachhaltigkeitsmanagement in Einklang mit den wirtschaftlichen Zielsetzungen gebracht. Im Optimalfall ergeben sich durch die Wertorientierung und die richtige Koordination der relevanten ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte absolute Verbesserungen in allen drei Nachhaltigkeitsbereichen. Diese so genannte „Win-Win-Win“-Situation²⁰⁴ liefert einen starken Nachhaltigkeitsbeitrag des Unternehmens und führt letztendlich zu einer Steigerung des Unternehmenswertes.²⁰⁵

²⁰⁴ Vgl. Schaltegger (2004), S.173.

²⁰⁵ Vgl. Figge et al (2001), S.30ff.

Allerdings bringt die Implementierung einer SBSC nicht nur Vorteile mit sich. Oftmals treten zahlreiche Schwierigkeiten auf, die im folgenden Abschnitt dargestellt werden:

Der Finanzperspektive wird als Bezugsgröße deutlich Priorität zugewiesen.²⁰⁶ Umwelt- und Sozialindikatoren sind deshalb an ökonomischen Faktoren ausgerichtet und werden in der Finanzperspektive teilweise aufgrund der beschränkten Anzahl an Indikatoren gar nicht erst ausgewiesen. Dieses Vorgehen widerspricht aber dem Grundsatz der gleichwertigen Behandlung aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Eine Möglichkeit zur Einhaltung dieses Grundsatzes bietet die Umformulierung der Finanzperspektive in eine Nachhaltigkeitsperspektive. Es liegt nun im Ermessen der Unternehmen die traditionelle Finanzperspektive mit ihren klassischen Finanzkennzahlen zu revolutionieren und statt dieser eine Nachhaltigkeitsperspektive einzuführen. Dazu sollten sich möglichst viele Unternehmen bereit erklären, da sonst die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen, die eine SBSC mit einer Nachhaltigkeitsperspektive führen und solchen, die ihre Finanzperspektive nicht adaptiert haben, erschwert wird.

Für die Ableitung der vielfältigen und komplexen Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Perspektiven existieren noch keine überzeugenden Verfahren. Vor allem durch die Aufnahme der Nachhaltigkeit lassen sich die Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen der einzelnen Perspektiven, insbesondere der Nicht-Markt-Perspektive, keineswegs einfach miteinander in Beziehung setzen. Die Quantifizierung und Operationalisierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen bereitet vielen Unternehmen Probleme.²⁰⁷

Problematisch gestaltet sich auch der Aufwand für die Implementierung einer Sustainability Balanced Scorecard. Neben der Entstehung hoher Implementierungskosten muss sehr viel Zeit in die Einführung gesteckt werden. Damit die Sustainability Balanced Scorecard wirklich erfolgreich eine Nachhaltigkeitsstrategie umsetzen kann, bedarf es im Unternehmen einer geeigneten Unternehmenskultur, die eine nachhaltige Unternehmensführung fundamental unterstützt. Die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist ein komplexer Wandlungsprozess, der mit erheblichen organisatorischen Veränderungen verbunden ist. Unumgänglich sind deshalb Änderungsprozesse auf der

²⁰⁶ Vgl. Ammon et al (2002), S.53.

²⁰⁷ Vgl. Nußbaumer (2002), S.82.

Verhaltensebene, die eine Änderung der Unternehmenskultur forcieren.²⁰⁸ Eine Unternehmenskultur zu ändern, ist aber ein langwieriger Prozess, an dem über Jahrzehnte kontinuierlich gearbeitet werden muss, damit die Grundwerte auch in den Herzen und Köpfen der Mitarbeiter verankert werden können.

Viele Unternehmen haben nicht die nötigen Ressourcen an Zeit, Kapital und Kompetenz, um eine Sustainability Balanced Scorecard zu implementieren. Die Formulierung und Umsetzung einer Sustainability Balanced Scorecard in alle Unternehmensebenen nimmt nach praktischen Erfahrungen etwa zwei Jahre in Anspruch.²⁰⁹ Es hat wenig Sinn eine SBSC unter Zeitdruck einführen zu wollen. Die Unternehmensstrategie muss bis auf die Mitarbeiterebene heruntergebrochen werden. Die Ziele müssen so lange kommuniziert und abgeglichen werden, bis sie von allen mit Überzeugung vertreten werden und ein Strategiekonsens im gesamten Unternehmen besteht. In der Praxis haben viele Unternehmen Schwierigkeiten bei der Transformation der Strategie in konkrete Aktionen und Maßnahmen, gerade weil die Ziele nicht ausreichend kommuniziert werden.

Die Setzung von unrealistischen Zielen sollte ebenfalls vermieden werden, da unerreichbare Ziele zu Motivationsverlusten führen. Handelt es sich bei der Beurteilung von Zielerreichungen um nicht messbare Größen, müssen objektive Bewertungsmöglichkeiten geschaffen werden, die alle Beteiligten akzeptieren.²¹⁰ In der SBSC Scorecard ergibt sich durch die Aufnahme nachhaltiger Aspekte ein erhöhtes Potential an Zielkonflikten. Absolute Nachhaltigkeit ist erst durch das gleichzeitige Erreichen ökologischer, sozialer und ökonomischer Ziele gegeben, eine gleichwertige Erreichung dieser Ziele wird wohl kaum möglich sein. Dem Umgang mit Zielkonflikten innerhalb und zwischen den einzelnen Perspektiven muss deshalb mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Man sollte versuchen neue Wege zu finden, wie konträre Ziele erreicht werden können oder wie ein möglichst zufriedenstellender Kompromiss zwischen ihnen geschaffen werden kann.²¹¹ Wichtig ist auch, dass die Ziele weder zu pauschal noch zu konkret formuliert werden.

Oftmals mangelt es auch nur an der Bereitschaft der Unternehmensführung gemeinsam mit den Mitarbeitern eine Sustainability Balanced Scorecard zu

²⁰⁸ Vgl. Nußbaumer (2002), S.41.

²⁰⁹ Vgl. Nußbaumer (2002), S.40.

²¹⁰ Vgl. Closhen et al (2005), S.130.

²¹¹ Vgl. Ammon et al (2002), S.53.

entwickeln. Die verordneten Ziele werden den Mitarbeitern zwangsweise auferlegt. Durch einen kooperativen Führungsstil und durch die Beteiligung aller Mitarbeiter am Implementierungsprozess sollen die vorgegebenen Ziele aber eher als eine Form von Spielregeln einer gemeinsamen Aktion angesehen werden.²¹² Unumgänglich ist eine sichtbare Unterstützung der Unternehmensführung beim Implementierungsprozess!

In Anbetracht all dieser Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren kann durch die Schaffung von Bereitschaft, Motivation und Integration aller Beteiligten und durch die Sicherstellung der vollen Unterstützung durch die Unternehmensführung die Sustainability Balanced Scorecard als ein geeignetes Steuerungsinstrument zur Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie angesehen werden.

8.3. Kombination beider Instrumente

Um das Potential beider Instrumenten nutzen zu können, wäre die Anwendung der SBSC *und* die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes nach GRI-Richtlinien eine optimale Lösung. Die Kombination beider Ansätze ermöglicht dem Management sowohl eine interne Planung, Kontrolle und Steuerung der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie durch die SBSC als auch eine transparente Kommunikation des nachhaltigen Wirtschaftens durch den Nachhaltigkeitsbericht.

Da in den meisten Unternehmen bereits eine konventionelle BSC erfolgreich angewendet wird, liegt es nahe eine SBSC zu formulieren und diese mit der bestehenden BSC in Verbindung zu bringen. Die Formulierung einer nachhaltigen Strategie und das Schaffen eines problemorientierten Bewusstseins unter den Mitarbeitern sind dabei wichtige Voraussetzungen. Der Bezug zur Nachhaltigkeitsstrategie wird auch bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts durch die Standardangaben hergestellt und eine bereits bestehende nachhaltige Strategie und ein Verständnis der Mitarbeiter erleichtert die Abfassung des Nachhaltigkeitsberichtes. Nachdem die SBSC als internes Steuerungsinstrument implementiert wurde, können die dafür erhobenen Daten für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes verwendet werden. Besonders nützlich erweist sich, dass im Zuge der Erstellung der SBSC bereits die strategisch relevanten Umwelt- und

²¹² Vgl. *Closhen et al* (2005), S.130.

Sozialaspekte identifiziert wurden. Nachhaltigkeitsindikatoren, die aufgrund der Übersichtlichkeit nicht in die SBSC aufgenommen wurden, können im Nachhaltigkeitsbericht angegeben werden. Durch den intensiven Stakeholderdialog bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes kristallisieren sich eventuell neue Forderungen an das Unternehmen heraus. Es können aber auch neue Chancen auftauchen, wie zum Beispiel durch Partnerschaften an neue Ressourcen zu kommen. Diese neuen Chancen und Forderungen führen mitunter zur Adaption bestehender Ziele oder zur Formulierung neuer Ziele. In weiterer Folge müssen die operativen Maßnahmen und Indikatoren wieder auf das Ziel ausgerichtet werden.

Die SBSC und die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes beeinflussen sich gegenseitig und das Potential und die Stärken beider Instrumente kann bei gleichzeitiger Anwendung optimal im Sinne der Nachhaltigen Entwicklung für die Unternehmensführung verwendet werden. Die kombinierte Anwendung beider Instrumente ermöglicht eine effiziente Umsetzung der Vision einer Nachhaltigen Entwicklung, da die SBSC als internes Managementinstrument die laufende Steuerung und Kontrolle und Umsetzung der nachhaltigen Unternehmensstrategie innerhalb des Unternehmens ermöglicht und der GRI-Report in größeren Zeitabständen die nachhaltige Leistung des Unternehmens nach außen kommuniziert und für Dritte transparent und vergleichbar darstellt. Die Kombination beider Instrumente ermöglicht demnach durch die interne und externe Steuerung eine ganzheitliche Transformation der nachhaltigen Unternehmensstrategie und garantiert einen starken Nachhaltigkeitsbeitrag des Unternehmens zur Nachhaltigen Entwicklung.

9. Zusammenfassung

Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wird in Zeiten der Wirtschaftskrise, in der Korruption und Skandale zu Vertrauensbrüchen führen, groß geschrieben. Es liegt nun an den Unternehmen Verantwortung zu zeigen und diese Vertrauenslücke wieder zu schließen. Dies bedeutet nicht bloß gesetzliche Bestimmungen einzuhalten, sondern darüber hinaus mehr in Humankapital, in den Umweltschutz und in die Beziehung zu Stakeholdern zu investieren. Dieses Verhalten wird als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet.

Die Europäische Kommission versucht die Entwicklung von CSR als ein Konzept für Unternehmen, das auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Aspekte in die Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung zu Stakeholdern integriert durch zahlreiche Maßnahmen und Initiativen zu fördern. Mit der 2006 ins Leben gerufenen Europäischen Allianz möchte die Europäische Kommission die Unterstützung und Anerkennung von CSR als einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung verstärken.

Die Vision der nachhaltigen Entwicklung gewann durch die UNCED-Konferenz im Jahr 1992 in Rio de Janeiro für die Wirtschaft, Gesellschaft und Politik maßgeblich an Bedeutung. Nachhaltige Entwicklung bedeutet, dass die Bedürfnisse der Menschen in der Gegenwart befriedigt werden, ohne zu riskieren, dass die Bedürfnisse von Menschen in anderen Teilen der Welt und Bedürfnisse künftiger Generationen nicht befriedigt werden können.

Durch die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und durch deren ökonomische und ökologische Bedeutung ist die Vision der Nachhaltigen Entwicklung auch für das Management relevant. Nachhaltigkeit setzt sich aus drei Dimensionen zusammen, nämlich aus der ökonomischen, sozialen und ökologischen Dimension. Diese müssen von der Unternehmensführung nicht nur befriedigt sondern auch in die Unternehmensstrategie integriert werden. Durch die Integration der Nachhaltigkeitsdimensionen in das konventionelle ökonomische Management soll ein geeignetes Nachhaltigkeitsmanagement entstehen, welches die Förderung der Nachhaltigen Entwicklung als oberstes Ziel hat.

Um dieses Ziel zu erreichen muss eine Vision und eine nachhaltige Unternehmensstrategie formuliert werden. Aus dieser Strategie werden Ziele für das

Unternehmen und dessen Geschäftseinheiten abgeleitet, die mittels operativer Maßnahmen erreicht werden sollen.

Zur Umsetzung der nachhaltigen Strategie werden deshalb geeignete Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements benötigt. Diese müssen allen Anforderungen der nachhaltigen Entwicklung gerecht werden, d.h. sie müssen ökologische, ökonomische und soziale Aspekte integrativ berücksichtigen. Die meisten in der Praxis verbreiteten Instrumente beziehen sich aber nur auf eine oder zwei der drei Dimensionen, bzw. betrachten diese parallel zueinander anstatt miteinander in Beziehung zu setzen.

Nur wenige Ansätze besitzen hohes Potential allen Anforderungen der Nachhaltigen Entwicklung gerecht zu werden und das nachhaltige Wirtschaften eines Unternehmens ersichtlich und bewertbar zu machen. Unter Berücksichtigung der ökologischen, ökonomischen, sozialen und integrativen Anforderung kristallisieren sich schließlich die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) und der nach den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) erstellte Nachhaltigkeitsbericht als geeignete Instrumente für das Nachhaltigkeitsmanagements eines Unternehmens heraus.

Die SBSC ist ein internes Steuerungs- und Kontrollinstrument und wird meist in die bereits bestehende konventionelle Balanced Scorecard (BSC) integriert. Das Vorhandensein einer Strategie, oder gar einer nachhaltigen Strategie bildet dabei eine Voraussetzung für die Erstellung einer SBSC. Die SBSC dient nämlich nicht der Formulierung sondern der Umsetzung einer Strategie. Die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie mit Hilfe der SBSC wird vor allem durch die Aufnahme strategisch relevanter gesellschaftlicher und ökologischer Aspekte ermöglicht. Die Nachhaltigkeitsindikatoren der SBSC geben Aufschluss über die Entwicklung der Förderung der Nachhaltigen Entwicklung durch das Unternehmen.

Im GRI-Report, der nach den Leitfäden der GRI abgefasst wird, werden neben den ökonomischen Aktivitäten alle CSR-Aktivitäten und Umweltschutzmaßnahmen eines Unternehmens dokumentiert. Durch die Einhaltung gewisser von der GRI vorgeschlagenen Prinzipien und Richtlinien werden sämtliche Unternehmensaktivitäten unter Einbeziehung sozialer, ökonomischer und ökologischer Aspekte transparent und übersichtlich dargestellt. Der

Nachhaltigkeitsbericht dient der Kommunikation und soll einen intensiven Dialog mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen ermöglichen.

Die kombinierte Anwendung beider Instrumente soll ein möglichst effizientes und effektives Nachhaltigkeitsmanagement garantieren und zur Umsetzung der Vision einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Die SBSC fungiert dabei als internes Managementinstrument für die laufende Steuerung und Kontrolle, während der Nachhaltigkeitsbericht in größeren Zeitabständen die nachhaltige Leistung des Unternehmens nach außen kommuniziert und für Dritte transparent und vergleichbar darstellt.

10. Executive Summary

Responsibility to Society is in times of economic crisis, where corruption and scandals create a breach of trust of vital importance. Now it is up to companies to admit their social responsibility and to correct the existing lack of trust. It implies not only compliance with legal requirements, but also more investment in human capital, in environmental protection and in relationship with stakeholders. This behaviour can be characterised as Corporate Social Responsibility (CSR).

CSR can be regarded as a voluntary entrepreneurial concept, which integrates social, economic and environmental aspects into the company's activity and into the interaction with stakeholders. The European Commission tries to advance the concept of CSR by taking different measures and setting initiatives.

The European Commission wants to strengthen by the European Alliance, which was initiated in the year 2006, the encouragement and recognition of CSR as contribution to Sustainable Development. The vision of Sustainable Development gained in importance for economy, society and politics by the UNCED-conference in the year 1992 in Rio de Janeiro. Sustainable Development means the satisfaction of human needs in present time without risking the satisfaction of needs of human beings in other parts of the world or of next generations.

The vision of Sustainable Development is also prominent for the management because of the entrepreneurial social responsibility and the environmental and social importance of companies. Sustainability contains three dimensions, the so-called economic, social and ecological dimension. These dimensions have to be satisfied by the business management as well as integrated into the company's strategy. The integration of the sustainability's dimensions into the conventional management should result in the formation of an appropriate sustainable management, which aims at the progress of Sustainable Development. In order to achieve this aim a vision and a sustainable strategy have to be formulated. Objectives for the companies and her business units are derived from this strategy and by operative actions these objectives are attained. Therefore appropriate instruments are needed for the strategy's realization. These instruments have to fulfill all requirements of sustainable development, which means the integrative consideration of economic, social and ecological aspects. In practice most of these instruments and concepts relate to only

one or two of the three dimensions or view them in a parallel manner instead of correlating them.

Only few approaches have a high ability to fulfill all requirements of Sustainable Development and are able to make the sustainable activities visible or even valuable. After considering economic, social, ecological and integrative demands the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) and the Sustainability Report formulated by the guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI) are adequate instruments for the sustainability management of a company.

The SBSC is an intern instrument for regulation and control and is usually integrated into the existing conventional Balanced Scorecard (BSC). The existence of a strategy or even a sustainability strategy can be seen as condition for the creation of a SBSC. The strategy is not formulated but transferred by the SBSC. The transfer of the sustainability strategy in assistance with the SBSC is facilitated by the inclusion of strategic relevant social and environmental aspects. The sustainability indicators inform about the progress of sustainable development.

In the sustainability report, which is formulated in accordance with GRI-guidelines, pollution control measurements and CSR-activities are documented next to financial aspects. By following certain principles and guidelines, which are recommended by the GRI the complete set of activities including social, financial and environmental aspects is represented in a transparent and clearly arranged way. The sustainability report is used for communication and enables an intense dialogue with all the different stakeholders.

The combined utilization of both instruments should ensure an efficient and effective sustainability management that makes a contribution to the realization of the vision of sustainable development. The SBSC can be regarded as intern management-instrument, which enables the current regulation and control, whereas the sustainability report communicates the sustainable performance of the enterprise in longer time intervals to the public and describes the sustainable performance transparently and comparable for other parties.

Literaturverzeichnis

Adams Carol, Narayanan Venkat

The „Standardization“ of sustainability reporting.

In: **Bebbington Jan, Brandan O´Dwyer, Unermann Jeffrey (Hrsg.)**

Sustainability Accounting and Accountability.

Routledge, New York and London 2007, S.72-84.

Ammon Ursula, Becke Guido, Göllinger Thomas, Weber Frank M.

Nachhaltiges Wirtschaften durch dialogorientiertes und systematisches Kennzahlenmanagement.

Institut für ökologische Betriebswirtschaft,

Band 126 der Schriftenreihe „Beiträge aus der Forschung“ des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund 2002.

Ankele Kathrin, Braun Sabin, Clausen Jens, Loew Thomas

Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung.

Endbericht, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH und future e.V, Münster und Berlin 2004.

Braun Sabine

Nachhaltigkeitsberichterstattung: Anforderungen, Best Practice und Trends.

UEP FI /Vfu Roundtable, Akzente Kommunikationsberatung, München 2005.

Buhr Nola

Histories of and rationales for sustainability reporting.

In: **Bebbington Jan, Brandan O´Dwyer, Unermann Jeffrey (Hrsg.)**

Sustainability Accounting and Accountability.

Routledge, New York and London 2007, S. 57-67.

Cech Ales, Meinel Jennifer, Trzmiel Wieslaw, Wolbers Irina

Global Reporting Initiative Analyse der neuen Richtlinien für Nachhaltigkeitsberichte.

FH Birkenfeld, Universität Osnabrück, IHI Zittau, Osnabrück 2001.

Clausen Jens

Nachhaltigkeitsberichterstattung, Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen.

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (Hrsg.), Erich Schmidt Verlag, Berlin 2002.

Clausen J., Häßler R., Klaffke K., Loew Th., Raupach M., Schoenheit I.

Schritte zur Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft, Berlin/Hannover 2000.

Closhen Heiko, Löbel, Jürgen, Schröger Heinz-Albert

Nachhaltige Managementsysteme: Sustainable Development durch ganzheitliche Führungs- und Organisationssysteme.

Erich Schmid Verlag, 2.Auflage, Berlin 2005.

Coenen Reinhard

Konzeptionelle Aspekte von Nachhaltigkeitsindikatorensystemen.

Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse, Datenbank-Nachrichten, Nr. 2, 9. Jahrgang - Juni 2000, S. 47-53.

Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Stanford 2001.

Dyllick Thomas, Schaltegger Stefan

Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard.

Gabler Verlag, Wiesbaden 2002.

Europäische Kommission

OJ C 86, Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für soziale Verantwortung der Unternehmen.

Luxemburg 2001.

Europäische Kommission

OJ C 67 E, Mitteilung der Kommission betreffend der sozialen Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur Nachhaltigen Entwicklung.

Brüssel 2003.

Europäische Kommission

COM(2006) 136 final, Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Europäischen Rat und das Europäische Komitee für Wirtschafts- und Soziales, Brüssel 2006.

Figge Frank, Schaltegger Stefan, Hahn Tobias, Wagner Markus

Sustainability Balanced Scorecard: Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard.

Center of Sustainability Management (CSM) e. V, Universität Lüneburg, Lüneburg 2001.

Geiss Jan, Wortmann David, Zuber Fabian

*Nachhaltige Entwicklung -Strategie für das 21. Jahrhundert?
Eine interdisziplinäre Annäherung.*

Leske+Budrich, Opladen 2003.

Global Reporting Initiative

G3-Guidelines, RG- Sustainability Reporting Guidelines.

Global Reporting Initiative Version 3.0, 2006.

Hardtke Arnd, Prehn Marco

Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie.

Gabler Verlag, Wiesbaden 2001.

Hauser-Ditz Axel, Preler Elisabeth, Schäfer Henry

*Transparenzstudie zur Beschreibung ausgewählte international verbreiteter
Rating-Systeme zur Erfassung von Corporate Social Responsibility.*

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2004.

Kanatschnig Dietmar, Resel Karl, Strigl Alfred

Reporting about Sustainability: In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht.

Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung, Wien 2003.

Nußbaumer Roland

*Balanced Scorecard zur Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit mit einer
Untersuchung der Anwendungsmöglichkeiten in Grazer ÖKOPROFIT® -
Unternehmen.*

Diplomarbeit an der Universität Graz, Graz 2002.

Pfriem Reinhard

*Unternehmensstrategien, Ein kulturalistischer Zugang zum strategischen
Management.*

Grundlagen der Wirtschaftswissenschaften Band 12,

Metropolis-Verlag, Marburg 2006.

respACT Austria

Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln. Das CSR- Leitbild der österreichischen Wirtschaft.

respACT Austria, 3. Auflage ,Wien 2007.

Samsinger Robert, Schiessl Eva

Nachhaltigkeitsberichterstattung in Österreich nach den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI)2002.

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien 2005.

Schaltegger Stefan

Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Sustainability Balanced Scorecard.

In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.)

*Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften ,
Konzepte für die Praxis.*

Deutscher Instituts-Verlag, Köln 2004. S.165-173.

Schaltegger Stefan, Herzig Christian, Kleiber Oliver, Müller Jan

Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

Center of Sustainability Management (CSM) e. V, Universität Lüneburg,
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Rektorsicherheit,
Lüneburg 2001.

Vecchi-Müller François

Entrepreneurship in Social Economy.

Vorlesungsverzeichnis WS 2005, Euromed Marseille, Marseille 2005.

Zeitlhofer Margit

Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit Hilfe der Sustainability Balanced Scorecard.

Institute for Social Ecology, IFF- Faculty for Interdisciplinary Studies
(Klagenfurt, Graz, Wien), Social Ecology Working Paper 84, Wien 2006.

ANHANG

Curriculum Vitae

Anzinger Michaela



Anzinger Michaela

Persönliche Daten:

Name:	Michaela Anzinger
Adresse:	Ledereregasse 14 4020 Linz
Geburtsdatum:	17.09.1980
Geburtsort:	Linz
Staatsangehörigkeit:	Österreich
Familienstand:	ledig
Glaubensbekenntnis:	röm.kath.
E-Mail:	MichiAnzinger@gmx.net
Telefon:	0699/10832331

Ausbildungen

1986-1990:	Volksschule Europaschule Linz
1990-1998:	Gymnasium Körnerstraße mit abschließender Reifeprüfung im neusprachlichen Zweig
Okt.1998-Feb.2009:	Studium der Internationalen Betriebswirtschaft an der Universität Wien mit den Kernfachkombinationen Organisation&Planung und Industriebetriebslehre Abschließende Diplomarbeit: „Corporate Social Responsibility als Instrument der Nachhaltigen Wirtschaft. Welche Instrumente bilden einen geeigneten Ansatzpunkt für das Nachhaltigkeitsmanagement eines Unternehmens?“
Februar 2003:	Abschluss der Lehrwarteausbildung Leichtathletik
Oktober 2004-Juni 2005:	Mitbelegung der Rechtswissenschaften an der Universität Wien
Sept.2005-Dez.2005:	Erasmusaufenthalt an der Privatuniversität Euromed Marseille, ESC Master Programm

Arbeitserfahrungen

Mai 2000-Nov.2000:	Promotiontätigkeit bei Sales Promotion Service (Wien)
Okt.2001-Dez.02:	Empfangsdame im Sky Restaurant (Wien)
Mai 2001-Sept.2007:	Kellnerin im Cafe Maier (Linz)
Okt.03-Sept.06:	Fitnessbetreuerin im Club Danube Fitnessanlagen GmbH (Wien)
Feb.06–Aug.06:	Fitnessinstruktorin im SWISS Training Linz
Seit Juli 2006:	Kellnerin im Schindler`s Heuriger (Linz)
Feb.2007-April 2008:	Sachbearbeiterin der Fa. Edtbauer GesmbH (Linz)
Diverse Feriertätigkeiten:	Briefumleitung PostAG Essenslieferung Fa. Mahlzeit Mitarbeiterin am „Urfahrner Jahrmarkt“ Athletenbetreuung im Rahmen des Linzer Gugl-Meetings und des OMV-Linz-Marathons Skilehrerein und Betreuerin im Rahmen des Skilagers der Kinderfreunde

Sprachkenntnisse

Deutsch:	Muttersprache
Englisch:	sehr gute Kenntnisse in Wort und Schrift
Französisch:	sehr gute Kenntnisse in Wort und Schrift
Italienisch:	fortgeschrittene Kenntnisse in Wort und Schrift
Russisch:	Grundlagenkenntnisse in Wort und Schrift
Spanisch:	Grundlagenkenntnisse in Wort und Schrift

EDV-Kenntnisse

MS Office (Windows, PowerPoint, Excel,) Outlook

Interessen

Leichtathletik Leistungssport:	Disziplinen 400m und 800m seit 1995 beim ATSV-Linz-LA, Mitglied im Nationalteam für den Europacup 2002-2005, mehrfache Landes- und Staatsmeisterin
Sonstige Interessen:	Rollerskaten, Wandern, Bauchtanz, Fitness, Malen, Reiten, Ski Alpin, Reisen, Kultur, Literatur