

Nr.
81

*Nachhaltige Berichterstattung
gemäß des Deutschen Nachhaltigkeitskodex
und der Gemeinwohlmatrix*

~
Christian Hose / Marcel Mock / Thomas Obermeier

Arbeitspapiere der FOM

Christian Hose / Marcel Mock / Thomas Obermeier

*Nachhaltige Berichterstattung
gemäß des Deutschen Nachhaltigkeitskodex und der Gemeinwohlmatrix*

Arbeitspapiere der FOM, Nr. 81

Essen 2021

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)
ISBN 978-3-89275-222-6 (Print) – ISBN 978-3-89275-223-3 (eBook)

Dieses Werk wird herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2021 by



Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Christian Hose

Marcel Mock

Thomas Obermeier

*Nachhaltige Berichterstattung
gemäß des Deutschen Nachhaltigkeitskodex
und der Gemeinwohlmatrix*

Arbeitspapiere der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Nr. 81, Essen 2021

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-222-6 (Print) – ISBN 978-3-89275-223-3 (eBook)

Vorwort

Die wachsende Bedeutung der Kommunikation von ESG-Inhalten (Environmental, Social, Governance) durch Unternehmen zeigt sich u.a. an der Entwicklung nationaler Nachhaltigkeits-Kodizes, der Konzeption von Nachhaltigkeitsindizes oder der verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung für börsennotierte Unternehmen gem. CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz. Diese extrafinanzielle Berichterstattung erlaubt externen Kapitalgebern und Stakeholdern wie Kunden oder Lieferanten eine holistische Risikobeurteilung der Unternehmung. Bei unzureichender Kommunikation extrafinanzieller Daten besteht dagegen (langfristig) die Gefahr, dass die Geschäftsbeziehungen mit Share- und Stakeholdern eingeschränkt oder sogar beendet werden.

Bei der Beurteilung der ESG-Bemühungen verlassen sich institutionelle Anleger i.d.R. auf die Voten externer ESG-Ratingagenturen. Naturgemäß beschränken sich diese ESG-Ratings auf große, börsennotierte Unternehmen, die gesetzlich zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet sind und zudem die notwendigen Ressourcen besitzen, um die vielfältigen Informationen bereitzustellen, die von den externen ESG-Ratingagenturen für die Raterstellung angefordert werden. Für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bestehen dagegen bislang (noch) keine gesetzlichen Vorgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, sie wird aber ebenfalls bspw. von Kreditgebern oder börsennotierten Kunden und Lieferanten verstärkt eingefordert.

Welche Möglichkeiten einer kosteneffizienten Nachhaltigkeitsberichterstattung bestehen also für KMU? Das vorliegende Arbeitspapier von Christian Hose, Marcel Mock und Thomas Obermeier greift diese Fragestellung auf und identifiziert den Deutschen Nachhaltigkeitskodex und die Gemeinwohlmatrix als für KMU gut einsetzbare Instrumente der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Der Vergleich zwischen beiden Instrumenten und deren kritische Würdigung liefert für Entscheidungsträger in KMU wichtige Impulse für die künftige Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Prof. Dr. Joachim Rojahn, CFA

Professor für ABWL, insb. Asset Management und Corporate Finance

Co-Direktor des isf Institute for Strategic Finance der FOM

Abstract

Eine nachhaltige Berichterstattung wird für mittelständische Unternehmen immer wichtiger, da immer mehr Investoren auf die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien achten. Um die Anforderungen einer nachhaltigen Berichterstattung zu erfüllen, sind sowohl der Deutsche Nachhaltigkeitskodex als auch die Gemeinwohlmatrix geeignete und leicht einsetzbare Instrumente zur Umsetzung der ESG-Kriterien. Dieses Arbeitspapier stellt beide Methoden vor und zeigt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie die einschlägigen Kritikpunkte auf.

Inhalt

Vorwort	III
Abstract.....	IV
Über die Autoren	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
1 Einführung	1
2 Deutscher Nachhaltigkeitskodex	3
2.1 Strategie	4
2.2 Prozessmanagement.....	8
2.3 Umwelt.....	11
2.4 Gesellschaft.....	15
2.5 Kritische Würdigung des DNK.....	21
3 Gemeinwohlökonomie	22
3.1 Gemeinwohlmatrix.....	22
3.2 Gewichtung der Themen	24
3.3 Negativkriterien.....	28
3.4 Gemeinwohlbilanz	34
3.5 Kritische Würdigung der Gemeinwohl-Matrix	34
4 Vergleich von DNK und Gemeinwohlbilanz.....	41
4.1 Gemeinsamkeiten.....	41
4.2 Unterschiede.....	43
5 Fazit und Ausblick	49
Literaturverzeichnis	51

Über die Autoren

Prof. Dr. Christian Hose lehrt Grundlagen des Managements, Finance und Investment sowie Turnaround Management an der Hochschule für Oekonomie & Management (FOM) in Dortmund, forscht am dortigen Institute for Strategic Finance (isf) zu den Themengebieten Risikomanagement und Nachhaltigkeit und ist seit mehr als 10 Jahren Unternehmensberater. Außerdem ist er Mitglied in diversen Beiräten und ist seit mehr als 20 Jahren ehrenamtlich als Mitglied im Prüfungsausschuss für Bankkaufleute bei der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen tätig.

christian.hose@fom.de

Marcel Mock M.Sc., CIIA, CEFA ist Doktorand an der UCAM Universidad Católica San Antonio de Murcia, Spanien und lehrt nebenberuflich Finanzierung sowie Wirtschaftsprüfung an der Hochschule für Oekonomie & Management (FOM) in Hannover. Zudem ist er als Research Fellow am Institute for Strategic Finance (isf) tätig und forscht zu den Themengebieten Risikomanagement und Nachhaltigkeit. Hauptberuflich arbeitet er im Investor Relations-Bereich einer deutschen Bank.

marcel.mock@fom-net.de

Prof. Dr. Thomas Obermeier lehrt Grundlagen des Managements, Rechnungswesen und Controlling an der Hochschule für Oekonomie & Management (FOM) in Köln, forscht am Institute for Strategic Finance (isf) zu den Themengebieten Risikomanagement und Nachhaltigkeit und ist seit mehr als 10 Jahren zertifizierter Ratingberater.

thomas.obermeier@fom.de

Abkürzungsverzeichnis

CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ESG	Ecologic Sustainable Government
GRI	Global Reporting Initiative
GRI SRS	Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards
GWÖ	Gemeinwohl-Ökonomie
ILO	International Labor Organization
ISO	International Organization for Standardization
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
SA8000	Social Accountability 8000 Standard
SDG	Sustainable Development Goals
UN	United Nations
USP	Unique Selling Proposition

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Berichtselemente des DNK 3

Abbildung 2: Gemeinwohlmatrix 5.0..... 23

Abbildung 3: Gemeinwohlbilanz 35

1 Einführung

In diesem Arbeitspapier sollen der Deutsche Nachhaltigkeitskodex und die Gemeinwohlbilanz miteinander verglichen werden. Ziel ist es, den Einsatz beider Instrumente für die nachhaltige Berichterstattung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen zu analysieren.

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) wurde vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) geschaffen, um gesetzliche Anforderungen zu erfüllen und ein integriertes und glaubwürdiges Nachhaltigkeitsmanagement aufzubauen. Der DNK konkretisiert in vier Bereichen mit insgesamt 20 Kriterien den Begriff *Nachhaltigkeit* im unternehmerischen Kontext, wobei die Kriterien 1-10 das Nachhaltigkeitskonzept darstellen und die Kriterien 11-20 die Nachhaltigkeitsaspekte.¹

Die Gemeinwohlökonomie wurde im Jahr 2010 als alternatives Wirtschaftssystem zur Förderung von

- Chancengleichheit
- Lebensqualität
- Demokratie

von Christian Felbers begründet. Das Ziel der Gemeinwohlökonomie ist die Steigerung des Gemeinwohls durch das Wirtschaften von Unternehmen und nicht die Maximierung des Gewinns. Die Steigerung des Gemeinwohls kann durch eine hohe Punktzahl in der Gemeinwohlbilanz gemessen werden.²

Mit dem im April 2021 veröffentlichten Vorschlag zur Änderung der CSR-Richtlinie (Corporate Sustainability Reporting Directive)³ wird der Berichterstattung nicht-finanzieller Informationen und der Nachhaltigkeitsberichterstattung weitere Bedeutung zugemessen. Im Kern sollen in diesem Zusammenhang Verantwortlichkeiten für die Erstellung solcher Informationen klar benannt und die Überwachung und Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung gestärkt werden. Der DNK kann zur Erfüllung der Berichtspflicht genutzt werden. Nicht zuletzt deshalb gilt es, die beiden oben genannten Rahmenwerke zur Veröffentlichung von solchen Informationen kritisch zu beleuchten sowie die Gemeinsamkeiten aber auch die Unter-

¹ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 26-113.

² Vgl. Reisach, U., Gemeinwohl-Ökonomie (2013), S. 1.

³ Vgl. Europäische Union, Proposal for CSR Directive (2021), o. S.

schiede herauszuarbeiten. In diesem Kontext sind die Rahmenwerke dahingehend zu prüfen, inwiefern sie den neuen Anforderungen des Änderungsvorschlages, beispielsweise der Integration der Nachhaltigkeit in den Lagebericht sowie der externen Prüfungsnotwendigkeit, gerecht werden.

Dieses Arbeitspapier ist daher wie folgt aufgebaut. Zunächst wird ein Überblick über den DNK inklusive seiner einzelnen Kriterien, bezogen auf Strategie, Prozessmanagement, Umwelt sowie Gesellschaft, gegeben. Auf dieser Basis wird der DNK kritisch gewürdigt. Im darauffolgenden Kapitel werden die Gemeinwohlökonomie und ihre einzelnen Komponenten erläutert. Die beiden deskriptiven Darstellungen bilden das Fundament der sich daran anschließenden Herausarbeitung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede von DNK und Gemeinwohlökonomie, welche dann im Fazit final betrachtet werden.

2 Deutscher Nachhaltigkeitskodex

Abbildung 1 zeigt die Berichtselemente des DNK im Überblick.⁴ In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Elemente näher erläutert.

Abbildung 1: Berichtselemente des DNK

Nachhaltigkeitskonzept		Nachhaltigkeitsaspekte	
Strategie Kriterien 1-4	Prozessmanagement Kriterien 5-10	Umwelt Kriterien 11-13	Gesellschaft Kriterien 14-20
Strategische Analyse und Maßnahmen	Verantwortung	Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen	Arbeitnehmerrechte
Wesentlichkeit	Regeln und Prozesse	Ressourcenmanagement	Chancengleichheit
Ziele	Kontrolle	Klimarelevante Emissionen	Qualifizierung
Tiefe der Wertschöpfungskette	Anreizsysteme		Menschenrechte
	Beteiligung von Anspruchsgruppen		Gemeinwesen
	Innovations- und Produktmanagement		Politische Einflussnahme
			Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten

⁴ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 7.

Die Kriterien 1-10 stellen das Nachhaltigkeitskonzept eines Unternehmens dar. Das Konzept wird in zwei Bereiche, die Strategie und das Prozessmanagement, unterteilt. Die Kriterien 11-20 stehen für Nachhaltigkeitsaspekte und werden in die Bereiche Umwelt und Gesellschaft unterteilt.

2.1 Strategie

Die Strategie umfasst die Kriterien 1-4 und stellt die Basis des nachhaltigen Wirtschaftens dar. Es soll herausgefunden werden, ob sich das Unternehmen mit den Herausforderungen, Chancen und Risiken, die sich durch die Unternehmensaktivitäten in Bezug auf die Nachhaltigkeit ergeben, bewusst ist und sich diesen auch stellt. Weiterhin soll geklärt werden, ob das Unternehmen klare Ziele und einen Plan für die Umsetzung hat, um den sozialen und ökologischen Herausforderungen zu begegnen und ob dabei die gesamte Wertschöpfungskette, von der Rohstoffgewinnung bis hin zur Entsorgung, berücksichtigt wird.⁵

Wie wichtig schon heute das Thema Nachhaltigkeit auch bei den Banken im Rahmen ihrer Kreditvergabe ist, zeigt ein Statement des Bereichsvorstands der Commerzbank, Stefan Otto, zum Ende des Monats Mai 2021, in welchem er darauf hinweist, dass die Bonitätsprüfung in der Commerzbank immer stärker von einer vorhandenen Nachhaltigkeitsstrategie der Unternehmen abhängt. Er wagt sogar die These, dass in spätestens zehn Jahren ohne den Nachweis einer Nachhaltigkeitsstrategie keine Kredite mehr vergeben werden. Gleiches erwartet er auch für Kooperationsverträge zwischen großen Industrieunternehmen und deren Zulieferern.⁶

Dass diese Haltung der Kreditgeber zum Thema Nachhaltigkeit aber noch lange nicht bei ihren Kunden, den Kreditnehmern, angekommen ist, zeigt eine von Otto beziehungsweise der Commerzbank in Auftrag gegebene Studie. Diese beweist, dass bisher gerade im für Deutschland sehr wichtigen Segment der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sich bisher nur 41% der befragten Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt haben.⁷ Dabei wäre es gerade in diesem Segment, welches mehr als 90% aller Unternehmen in Deutschland ausmacht, von großer Bedeutung, dass immer mehr Unternehmen bereit sein sollten, bewusst soziale, gesellschaftliche und auch ökologische Verantwortung zu übernehmen.

⁵ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 20.

⁶ Vgl. Meßing, F., keine Kredite (2021), o. S.

⁷ Vgl. ebd.

Leichte Hoffnung in dieser Studie macht die Aussage, dass eine „große Mehrheit aber das Thema als wichtig erkannt hat“.⁸

Bei diesen Erkenntnissen der Studie ist es umso erstaunlicher, dass viele Unternehmen die neuen Rahmenbedingungen bzw. mögliche Green Deals durch die EU-Kommission bisher eher als Last und weniger als Chance für eigene Produkte und neue Geschäftsfelder unter dem Aspekt einer ‚market based view‘ identifiziert haben. Die neuen Möglichkeiten werden gemäß Angaben bisher erst nur von etwa 17% der Unternehmen genutzt.⁹

Dabei ist es bemerkenswert, dass hier nach Aussage vieler befragter Unternehmen eine grundsätzliche Bereitschaft besteht, sich klimaschonenden Maßnahmen nicht zu verschließen. So nutzen 40% der in der Studie befragten Unternehmen erneuerbare Energien, 29% haben damit begonnen ihren Fuhrpark auf E-Autos umzustellen und 28% nutzen bei Dienstreisen vorrangig die Bahn. Nach Auskunft der Befragten liegt der geringe Grad der Nutzung eher an der Politik, die nach Ansicht der Unternehmen für unklare Rahmenbedingungen und unübersichtliche Förderprogramme verantwortlich ist, so Otto weiter. Seitens der Kapitalanleger sieht der Bereichsvorstand der Commerzbank zukünftig weiterhin ein sehr großes Interesse an nachhaltigen Finanzprodukten.¹⁰

Diese durch eine Studie belegten unternehmerischen Haltungen sollten sowohl für den Bereich der Nachhaltigkeit und deren Anwendung als auch für die Gemeinwohlökonomie mit ihrer Matrix und den dazugehörigen Negativkriterien diskutiert werden. Hierbei ist es wichtig, sich hinsichtlich der festgelegten Begriffe und Kriterien klar und deutlich, aber auch für alle Beteiligten möglichst einfach, verständlich und dennoch bezogen auf die Komplexität der Aufgabenstellung angemessen dezidiert und stringent auszudrücken.

Nach Kriterium 1 verpflichtet sich das Unternehmen, die Nachhaltigkeitsstrategie offen zu legen und zu zeigen, welche konkreten Maßnahmen ergriffen werden, um im Einklang mit den wesentlichen und anerkannten branchenspezifischen, nationalen und internationalen Standards zu handeln.¹¹ Jedes Unternehmen kann einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten. In der Nachhaltigkeitsstrategie wird dieser Beitrag geplant und in die übergeordnete Unternehmensstrategie integriert. Es sollen

⁸ Meßing, F., keine Kredite (2021), o. S.

⁹ Vgl. ebd.

¹⁰ Vgl. ebd.

¹¹ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2017), S. 11.

konkrete Maßnahmen zur Einhaltung der Standards beschrieben werden. Die internationalen Standards für nachhaltiges Wirtschaften und Berichterstattung sind:¹²

- die Norm ISO 14001, ISO 26000 und EMAS
- die 10 Prinzipien des UN Global Compact
- die Kernarbeitsnormen der internationalen Arbeitsorganisation ILO
- die Richtlinien für multinationale Unternehmen der OECD
- die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der UN
- die Sustainable Development Goals (SDG) der UN.

Im Rahmen dieses Kriteriums ist zu beachten, dass das Unternehmen langfristig die Leitbilder und Visionen zu den Themen der Nachhaltigkeit mit einer Strategie umsetzt. Die Strategie beinhaltet Ziele und Pläne zur Zielerreichung, während ein Leitbild nur generelle Grundprinzipien beschreibt.¹³

Kriterium 2 beinhaltet die Wesentlichkeit. Hier sollen die Wechselwirkungen zwischen der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens und der Nachhaltigkeit aufgezeigt werden. Unternehmen legen offen, welche Auswirkungen die eigenen Geschäftstätigkeiten auf die Nachhaltigkeit haben und umgekehrt. Es werden sowohl die positiven als auch die negativen Wirkungen analysiert und es wird angegeben, wie sich diese Erkenntnisse auf die eigenen Prozesse auswirken.¹⁴

Um das Unternehmen zukunftsfähig und fit zu machen, müssen die verfügbaren Ressourcen auf die Geschäftstätigkeiten gerichtet werden, die den stärksten Einfluss auf Nachhaltigkeitsthemen haben und mit einer hohen Dringlichkeit eine nachhaltige Entwicklung angestoßen werden. Bei der Identifikation der wesentlichen Themen sollen die verschiedenen Stakeholder-Gruppen mit einbezogen werden, indem sie ihre Expertise einbringen und konkrete Erwartungen an das Unternehmen formulieren. Stakeholder können Geschäftspartner, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Kommunen, politische Parteien, Verbände, staatliche Organisationen oder Nichtregierungsorganisationen sein. Der Einfluss eines Unternehmens auf die verschiedenen Themen der Nachhaltigkeit kann je nach Branche und Unternehmen sehr unterschiedlich sein. Unter relevante Nachhaltigkeitsthemen fallen:

¹² Vgl. ADCONIA GmbH, Nachhaltigkeitsstandards (2019), o. S.

¹³ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 31.

¹⁴ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2017), S. 11.

- Klimaschutz
- Ressourcenverbrauch
- Achtung der Arbeitnehmerrechte
- Korruption und Bestechung
- Wasserverbrauch
- Biodiversität

Ein Nachhaltigkeitsthema ist wesentlich, wenn es die beiden folgenden Perspektiven umfasst:

- Inside-out-Perspektive:
eine Geschäftstätigkeit hat Auswirkungen auf ein Nachhaltigkeitsthema
- Outside-in-Perspektive:
ein Nachhaltigkeitsthema hat Auswirkungen auf eine Geschäftstätigkeit.

Die Analyse der wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen sollte im Dialog mit den Stakeholdern erfolgen.¹⁵

Unter Kriterium 3 werden die Ziele offengelegt. Das Unternehmen zeigt auf, welche konkreten qualitativen und eventuell auch quantitativen Ziele der Nachhaltigkeit verfolgt werden und in welchem Zeitrahmen diese umgesetzt werden sollen und wie die Erreichung der Ziele gemessen werden kann.¹⁶

Da Nachhaltigkeit in einem Unternehmen häufig ein Querschnittsthema ist, muss die Kooperation der verschiedenen Funktions- und Geschäftsbereiche über konkrete Ziele koordiniert werden, damit die Nachhaltigkeitsstrategie umgesetzt werden kann. Die Ziele sollen beschreiben, zu welchem Zeitpunkt ein wünschenswerter Zustand erreicht ist. Hierbei ist zu beachten, dass die Ziele so formuliert werden, dass sie messbar sind, wobei die Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Messung sichergestellt werden muss. Weiterhin sollen sich die Ziele auf die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen beziehen und es muss festgelegt werden, wer für die Zielerreichung und die Messung im Unternehmen zuständig ist.¹⁷

Kriterium 4 befasst sich mit der Tiefe der Wertschöpfungskette. Hier gibt das Unternehmen an, welche Bedeutung die Nachhaltigkeit für die Wertschöpfungskette hat und bis zu welcher Tiefe der Wertschöpfungskette die Kriterien der Nachhaltigkeit geprüft werden.¹⁸

¹⁵ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 31.

¹⁶ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2017), S. 11.

¹⁷ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 38-39.

¹⁸ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2017), S. 11.

Die Wertschöpfungskette reicht von der Rohstoffgewinnung über die Erstellung der Vorprodukte und die Fertigung des eigentlichen Produktes bis hin zum Recycling oder der Entsorgung des Produktes nach der Nutzung durch den Konsumenten. Da nur ein geringer Teil der Wertschöpfung im eigenen Unternehmen liegt, ist es wichtig, die Verantwortung für die gesamte Wertschöpfungskette zu übernehmen und aktiv auf eine nachhaltige Entwicklung einzuwirken, da Skandale in der Lieferkette sich negativ auf die gesamte Wertschöpfungskette und den Ruf des Unternehmens auswirken können. Das bedeutet konkret, dass alle Partner- und Subunternehmen, mit denen das Unternehmen zusammenarbeitet, Nachhaltigkeitsstandards erfüllen müssen. Wichtig ist hierbei eine offene Kommunikation mit allen Wertschöpfungspartnern über eventuelle Verpflichtungserklärungen oder Audits.¹⁹

2.2 Prozessmanagement

Das Prozessmanagement soll mit seinen sechs Kriterien, 5-10, die effiziente und systematische Umsetzung der Nachhaltigkeit sicherstellen. Kriterium 5 regelt die Verantwortung. Es wird offengelegt, wer in der Unternehmensführung für die Nachhaltigkeit, die Strategie, die Überwachung sowie die Analyse verantwortlich ist.²⁰

Eine effektive Umsetzung der Nachhaltigkeit im Unternehmen erfordert eine entsprechende Weisungsbefugnis, damit auch tiefgreifende Veränderungen durchgesetzt werden können. Im operativen Bereich kann das durch eine entsprechende Fachabteilung oder die Fachbereiche selbst erfolgen. Diese entwickeln die Nachhaltigkeitsstrategie weiter und berichten turnusmäßig über den Status von Projekten und Maßnahmen. Damit das Thema Nachhaltigkeit bei strategischen Unternehmensentscheidungen berücksichtigt wird, sollte ein Mitglied der Geschäftsführung oder des Vorstandes für das Thema verantwortlich sein.²¹

Mit Kriterium 6 wird gezeigt, durch welche Regeln und Prozesse die Nachhaltigkeitsstrategie im operativen Geschäft implementiert wird. Konkret soll offengelegt werden, wie die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen geregelt wird und welche Prozesse und Strukturen dafür nötig sind.²²

Um eine Nachhaltigkeitsstrategie umzusetzen, müssen Unternehmensabläufe überprüft und Managementprozesse angepasst werden. Das hat in der Regel Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Damit nicht immer wieder neu überlegt werden

¹⁹ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 40-41.

²⁰ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2017), S. 36.

²¹ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 46-47.

²² Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2017), S. 38.

muss, wie das Thema Nachhaltigkeit bei unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt werden kann, können neue Regeln und Prozesse geschaffen und alte erweitert werden, wie beispielsweise ökologische oder soziale Kriterien bei Einkaufsentscheidungen, Leitlinien für Forschung und Entwicklung oder ein Verhaltenskodex für Mitarbeiter. Somit wird die Nachhaltigkeitsstrategie durch spezifische Vorgaben in den Unternehmensalltag integriert. Es soll auch regelmäßig berichtet werden, wie Nachhaltigkeitsthemen im Tagesgeschäft, sowohl momentan als auch in der geplanten Zukunft, umgesetzt werden können.²³

Darüber hinaus legt das Unternehmen mit Kriterium 7 die Kontrolle offen. Es wird aufgezeigt, welche Leistungsindikatoren in der regelmäßigen internen Planung und Kontrolle genutzt werden. Es soll durch geeignete Prozesse sichergestellt werden, dass die Daten zur internen Steuerung und externen Kommunikation zuverlässig, vergleichbar und konsistent sind.²⁴

Um strategische Ziele des Unternehmens zu erreichen, muss der Fortschritt kontinuierlich überprüft werden, damit gegebenenfalls Maßnahmen angepasst werden können. Das macht zum einen messbare Ziele und zum anderen geeignete Leistungsindikatoren erforderlich, damit anhand von Zwischenzielen der Fortschritt im Nachhaltigkeitsbereich intern und extern kommuniziert werden kann. Leistungsindikatoren sind Messgrößen für qualitative und quantitative Faktoren, wie beispielsweise den Energieverbrauch pro Produkt oder den Frauenanteil im oberen Management. Zuverlässigkeit heißt, dass bei wiederholter Messung unter gleichen Rahmenbedingungen das gleiche Ergebnis erzielt wird. Vergleichbarkeit bedeutet, dass an allen Unternehmensstandorten die gleiche Messmethodik angewendet wird und Konsistenz heißt, dass die Messdaten über die verschiedenen Standorte und Unternehmensbereiche aggregiert werden können.²⁵ Die Kriterien 5-7 können mit den Leistungsindikatoren nach GRI SRS-102-16, EFFAS S06-01 und EFFAS S06-02 gemessen werden.²⁶

Kriterium 8 regelt die Anreizsysteme. Das Unternehmen legt offen, wie sich die Zielvereinbarungen und die Vergütungen der Führungskräfte und der Mitarbeiter am Erreichen von nachhaltigen Zielen und an einer langfristigen Wertschöpfung orientie-

²³ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 48-49.

²⁴ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2017), S. 38.

²⁵ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 50-51.

²⁶ Vgl. ebd., S. 52.

ren. Weiterhin wird offengelegt, wie sich die Erreichung dieser Ziele auf die Evaluierung der Leitungsebene und die Festlegung von Incentives durch die Kontrollorgane auswirkt.²⁷

Bezogen auf Themen der Nachhaltigkeit kann ein Anreizsystem die Motivation sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern erhöhen, damit die Nachhaltigkeitsziele konsequent verfolgt werden. Zur Orientierung am nachhaltigen und langfristigen Erfolg des Unternehmens können qualitative Kriterien, wie beispielsweise die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber im Rahmen des Employer Brandings, oder quantitative Ziele, wie die Ressourcenproduktivität, verwendet werden. Anreize können monetär (bspw. Boni oder Prämien) oder nicht monetär sein (bspw. eine Freistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten oder Weiterbildungsmaßnahmen). Anreize können auch für Beteiligung der Mitarbeiter am Innovationsmanagement oder am betrieblichen Vorschlagswesen gegeben werden, allerdings müssen die Maßnahmen immer einen Bezug zu Nachhaltigkeitszielen haben. Kriterium 8 kann mit den Leistungsindikatoren nach GRI SRS-102-35 und GRI SRS-102-38 gemessen werden.²⁸

Gemäß Kriterium 9 zeigt das Unternehmen, wie gesellschaftlich relevante Anspruchsgruppen erkannt und in dem Prozess der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden können. Darüber hinaus soll offengelegt werden, wie mit diesen Anspruchsgruppen kommuniziert wird, wie und wie oft der Austausch erfolgt und wie die Erkenntnisse daraus in den Nachhaltigkeitsprozess integriert werden.²⁹

Verschiedene Stakeholder stellen Ansprüche an den Umgang mit bestimmten Nachhaltigkeitsthemen, können mit ihrer Expertise aber auch dem Unternehmen helfen, sowohl Ziele als auch Problemlösungen zu diesen Themen zu entwickeln. Stakeholder können behilflich sein, die Außenwirkung des Unternehmens besser zu verstehen und frühzeitig Markt- und Gesellschaftsentwicklungen zu erkennen. Somit können Stakeholder einen großen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben und verdienen eine hohe Aufmerksamkeit. Stakeholder können einzelne Personen oder Gruppen aus dem Umfeld des Unternehmens sein und wurden bereits in Kriterium 3 definiert. Der Dialog mit internen Stakeholdern, wie Mitarbeitern, Führungskräften oder Betriebsräten, kann über Newsletter oder Gesprächsrunden erfolgen. Für externe Stakeholder können jährliche Stakeholdertage genutzt werden. Die Messung des neunten Kriteriums kann mit dem Leistungsindikator GRI SRS-102-44 erfolgen.³⁰

²⁷ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2017), S. 38-40.

²⁸ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 54-56.

²⁹ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2017), S. 40.

³⁰ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 58-60.

Kriterium 10 regelt das Innovations- und Produktmanagement. Die Fragestellung ist hier, wie durch innovative Produkte die Nachhaltigkeit verbessert werden kann. Zunächst muss geklärt werden, ob die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen bekannt sind und wie diese gegebenenfalls ermittelt werden können. Anschließend soll berichtet werden, ob die Produkte und Dienstleistungen durch Innovationen und optimierte Prozesse nachhaltiger gestaltet werden können, das heißt die eigene Ressourcennutzung bei der Produktion und anschließend bei der Nutzung verbessert werden kann. Ebenfalls soll gezeigt werden, wie sich die Produkte und Dienstleistungen aktuell und zukünftig auf die Wertschöpfungskette und den Produktlebenszyklus auswirken.³¹

Es ist wichtig, dass Unternehmen innovativ sind und bleiben, um am Markt bestehen zu können. Klimawandel, knappe natürliche Ressourcen, demografischer Wandel und eine wachsende Weltbevölkerung erfordern neue ökologische und soziale Lösungen, die langfristig tragfähig sind. Durch innovative Produkte und Dienstleistungen können durch die Verwendung umweltfreundlicher Materialien oder umweltschonender Prozesse die negativen Auswirkungen des Unternehmens verringert werden oder beim Gebrauch durch niedrigeren Strom- oder Wasserverbrauch dem Nutzer helfen, die negativen Auswirkungen zu verringern. In diesem Zusammenhang ist die Produktökobilanz, oder auch Produktlebenszyklusanalyse, relevant, die die Umweltwirkung von Produkten während des gesamten Lebensweges des Produktes erfasst. Die Innovationskraft des Unternehmens kann durch das betriebliche Vorschlagswesen, Beteiligung an Forschungsvorhaben oder konstruktive Fehlerkultur gefördert werden. Für das Kriterium 10 können Leistungsindikatoren aus G4-FS11 (auch zu berichten bei GRI SRS), EFFAS E13-01 oder EFFAS V04-12 gewählt werden.³²

2.3 Umwelt

Im Folgenden werden die Nachhaltigkeitsaspekte konkreter beleuchtet. Diese untergliedern sich in Kriterien 11-13 in Umweltbelange und in Kriterien 14-20 in gesellschaftliche Themen. Die in diesem Abschnitt beschriebenen Umweltbelange sind eindeutig der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit zuzuordnen.

Kriterium 11 beinhaltet die Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen. In diesem Zusammenhang sollen Unternehmen darstellen, in welchem Umfang natürliche Ressourcen für die Leistungsfähigkeit beziehungsweise die Geschäftstätigkeit benötigt

³¹ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2017), S. 42.

³² Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 62-63.

und verbraucht werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Ressourcen sowohl Materialien umfassen, die in die Unternehmensprozesse einfließen oder hierfür genutzt werden, als auch Ökosystemdienstleistungen. Hierunter werden jene Systeme verstanden, die von der Natur erzeugt und schließlich vom Unternehmen genutzt werden. Konkret können hiermit der In- und Output von Wasser, Boden, Abfall, Energie, Fläche, Biodiversität sowie Emissionen gemeint sein. Im Rahmen dieses Kriteriums gilt es insbesondere darum, dass sich Unternehmen darüber bewusstwerden, welche Auswirkungen ihre Geschäftstätigkeit hat und welche möglichen Chancen sich für einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung ergeben. Die Art und Weise sowie der Umfang des Verbrauchs dieser Materialien ist wiederum sehr branchenspezifisch. Im Rahmen der Berichterstattung ist bei der Offenlegung der Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen zweistufig vorzugehen. Zunächst ist qualitativ darüber zu berichten, welche natürlichen Ressourcen im Wesentlichen genutzt werden oder durch die Geschäftsaktivitäten des Unternehmens beeinflusst werden. Sodann ergibt sich die Konsequenz, auch quantitative Aspekte zu berücksichtigen. Daher ist in geeigneten Einheiten anzugeben, in welchem Maße die natürlichen Ressourcen genutzt werden. Für diesen Zweck kann im Zuge einer Wesentlichkeitsanalyse eine Rangliste der relevantesten Ressourcen aufgestellt werden. Hieraus lassen sich wiederum konkrete Auswirkungen anhand eines ökologischen Fußabdrucks ableiten.³³

Darüber hinaus ist den Umweltbelangen Kriterium 12, Ressourcenmanagement, inhärent. Um den Anforderungen zu entsprechen, sollten Unternehmen transparent machen, welche sowohl qualitativen als auch quantitativen Ziele bei der Ressourceneffizienz, den erneuerbaren Energien, der Rohstoffproduktivität und der Inanspruchnahme der Ökosystemdienstleistungen gesetzt wurden. Unter Ressourceneffizienz ist im engeren Sinne die Erhöhung der Rohstoffproduktivität zu verstehen; ergo die Relation von Ressourceninput zum nutzenbezogenen Output. Im weiteren Sinne definiert sich die Ressourceneffizienz auch durch die Möglichkeit, Ressourcen durch entsprechende umweltbewusstere Alternativen zu ersetzen. Darüber hinaus ist in diesem Kontext darzustellen, welche Maßnahmen und Strategien hierzu ergriffen wurden bzw. inwiefern diese bereits erfüllt wurden oder erfüllt werden sollen. Schließlich sind diesbezügliche Umsetzungsrisiken aufzuzeigen. Das Ressourcenmanagement ist daher von zentraler Bedeutung, da sich mitunter betriebliche, d.h. ökonomische, mit den ökologischen Zielsetzungen eines Unternehmens überschneiden. Betrachtet man einerseits die ökologische Dimension, so ist es unabdingbar, die Verwendung nichterneuerbarer Ressourcen zu minimieren und den Umgang mit

³³ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 68-71.

Naturgütern möglichst schonend und verantwortungsvoll zu handhaben. Andererseits führt eine schonendere Nutzung von solchen natürlichen Ressourcen auch zu möglichen Einsparpotenzialen, die wiederum in anderweitige Maßnahmen des Nachhaltigkeitsbereichs investiert werden könnten. Um potenzielle Veränderungsprozesse etablieren zu können, ist hierfür wiederum ein ganzheitlicher Managementansatz unabdingbar. Um diesem Kriterium vollumfänglich zu entsprechen, bedarf es einem sukzessiv aufeinander aufbauenden Berichtsanspruch. Zunächst ist über die konkrete Zielsetzung sowie dem Erreichungszeitpunkt ebendieser zu berichten. In einem zweiten Schritt ist es notwendig, die dazu benötigten Strategien und konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung offenzulegen. Anschließend gilt es, transparent darzulegen, bis zu welchem Grad die avisierten Ziele bereits erreicht wurden beziehungsweise warum der angestrebte Erreichungsgrad noch nicht erzielt werden konnte. Abschließend ist über die wesentlichen sich aus den Unternehmensprozessen heraus ergebenden Risiken sowie über potenzielle Auswirkungen auf Ressourcen und Ökosysteme zu informieren. Hierbei ist zu beachten, dass insbesondere das Konzept für das Management dargestellt werden soll.³⁴

Betrachtet man indes die Leistungsindikatoren nach GRI oder EFFAS, so besteht ebenfalls die Möglichkeit einer konkreteren Quantifizierung der Kriterien 11 und 12. Es könnte nach GRI beispielsweise der Energieverbrauch innerhalb einer Organisation (GRI SRS-302-4), die Wasserentnahme (GRI SRS-303-3) oder der Abfall nach Art und Entsorgungsmethode (GRI SRS-306-2) offengelegt werden. Im Rahmen der EFFAS-Berichterstattung würden sich beispielsweise das Gesamtgewicht des Abfalls (EFFAS E04-01) oder der gesamte Energieverbrauch (EFFAS E01-01) anbieten.³⁵

Als drittes ist Kriterium 13 den Umweltbelangen zuzuordnen, welche klimarelevante Emissionen umfassen. In diesem Kontext soll das Unternehmen die Treibhausgas-Emissionen entsprechend dem Greenhouse Gas Protocol³⁶ oder darauf rekurrierenden Standards offenlegen. Demnach sollen neben direkten Emissionen (beispielsweise Verbrennen fossiler Energieträger) auch indirekte Emissionen (beispielsweise Erzeugung, Förderung oder Transport von Brennstoffen) unmittelbar berücksichtigt werden. Darüber hinaus sind die selbst definierten Zielwerte zur Reduktion dieser Emissionen anzugeben. Das von der Bundesrepublik Deutschland selbst erklärte

³⁴ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 72-77.

³⁵ Eine dezidierte Auflistung der einzelnen Leistungsindikatoren ist folgender Quelle zu entnehmen: Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 74.

³⁶ Das Greenhouse Gas Protocol definiert zur Ermittlung von Treibhausgasemissionen drei Anwendungsbereiche, die mehrstufig zu verstehen sind. Weitere Informationen zum Greenhouse Gas Protocol sind abrufbar unter: <https://ghgprotocol.org>

Ziel, bis zur Mitte des Jahrhunderts nahezu treibhausgasneutral zu agieren, ist nur in Zusammenarbeit mit sich der Verantwortung bewussten Unternehmen erreichbar. Bei diesem Kriterium ist es wichtig zu beachten, dass die Emissionsreduktion auf zwei unterschiedliche Arten geschehen kann. Zum einen können die Treibhausgasemissionen durch einen geringeren Energieverbrauch gesenkt werden. Zum anderen ist es aber auch möglich, in Bezug auf Kriterium 12, die Energiequelle zu wechseln und auf erneuerbare Ressourcen zu setzen. So ist sowohl über das Ambitionsniveau zur Senkung des Energiebedarfs als auch die Umstellung regenerativer Energien zu berichten. Im Rahmen dieses Kriteriums ist essentiell darauf zu achten, welche Bezugsgrößen für die Berechnungen herangezogen werden. Hierunter fallen mitunter das Basisjahr oder verschiedene Emissionsfaktoren. In einer 2019 publizierten Mitteilung der Europäischen Kommission, veröffentlichte die Europäische Union Leitlinien für die klimabezogene Berichterstattung.³⁷ Um den Anforderungen des Kriteriums gerecht zu werden, bedürfe es im Wesentlichen fünf Schritten. Zunächst sind die hauptsächlichen Emissionsquellen zu identifizieren sowie die damit einhergehenden Herausforderungen herauszustellen. Darauf basierend gilt es, anschließend die definierten Zielsetzungen sowie den entsprechenden Zeithorizont offenzulegen. Die daraufhin zu berichtenden Elemente beziehen sich insbesondere auf die Strategien sowie die Maßnahmen zur Emissionsreduktion und zur Nutzung erneuerbarer Energien. Ferner ist sodann darzulegen, welcher Zielerreichungsgrad realisiert wurde und wieso es eventuell zu Planverfehlungen kam. Schließlich ist darüber zu berichten, welche Bezugsgrößen den Berechnungen zu Grunde liegen.³⁸

So kann das Kriterium auch quantitativ berichtet werden, indem beispielsweise Volumen der CO₂-äquivalenten Emissionen angegeben wird. Auch gemäß den Leistungsindikatoren nach GRI oder EFFAS ist es möglich, eine entsprechende Quantifizierung vorzunehmen. So kann beispielsweise über direkte Treibhausgasemissionen (Scope 1; GRI SR-305-01), Senkung der Treibhausgasemissionen (GRI SRS-305-5) sowie über die gesamten Treibhausgasemissionen (Scope 1, 2, 3; EFFAS E02-01) berichtet werden.³⁹

³⁷ Vgl. Europäische Union, 2019/C 029/01 (2019).

³⁸ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 78–81.

³⁹ Vgl. ebd., S. 80.

2.4 Gesellschaft

Die Kriterien 14-20 zur Gesellschaft umfassen die soziale Ebene der Nachhaltigkeitstriade und werden im Folgenden einzeln dargestellt.

Zunächst gilt es, die Arbeitnehmerrechte (Kriterium 14) detaillierter zu beleuchten. Hierbei geht es im Wesentlichen darum, darüber zu berichten, inwiefern nationale und internationale Standards zu Arbeitnehmerrechten eingehalten werden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen, auch am Nachhaltigkeitsmanagement, beteiligt sind, welche Ziele verfolgt werden und welche Ergebnisse erzielt wurden sowie schließlich daraus resultierende Risiken. Es ist zu berücksichtigen, dass es sich hierbei nicht ausschließlich um die Berücksichtigung von geltenden Gesetzen handelt, sondern darüber hinaus ebenfalls um die Frage einer partizipativ gestalteten Unternehmenskultur. Durch eine solche Mitwirkung der Mitarbeitenden lassen sich insbesondere die Motivation, Identifikation und Mitarbeiterbindung erhöhen. Insbesondere dann, wenn es gilt, substantielle Veränderungsprozesse, wie beispielsweise die zunehmende Fokussierung auf nachhaltige Aspekte, umzusetzen, sind partizipative Gestaltungsmöglichkeiten und Zusammenarbeitsmodelle unerlässlich. Dies bedeutet konkret, dass angegeben werden sollte, welche anerkannten nationalen und internationalen Standards Verwendung finden. Sollte das Unternehmen international tätig sein, ist unbedingt darauf zu achten, inwiefern die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation geachtet werden und ob beziehungsweise wie deutsche Standards im Ausland umgesetzt werden. Darüber hinaus ist definitiv auch auf Maßnahmen zur Arbeitssicherheit, zum Gesundheitsschutz sowie auf die Einhaltung von Standards bei den Zulieferern oder Dienstleistern einzugehen. Hierbei ist ebenfalls über aus der Geschäftstätigkeit resultierende Risiken zu berichten, die eine mögliche, jedoch wahrscheinlich negative Auswirkung auf die Arbeitnehmerrechte hätten. Schließlich ist darüber zu informieren, in welchem Maß das Unternehmen partizipierend agiert. Die Berichtsinhalte sollten dabei sowohl die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden im Rahmen von Veränderungsprozessen als auch vom Nachhaltigkeitsmanagement umfassen (beispielsweise Vorschlagswesen, Arbeitskreise, Task Forces, Mitbestimmungsrechte). Abschließend sind Unternehmen dazu angehalten, auch die Stellung und die Rechte von Gewerkschaften sowie die Sicherstellung des Informationsflusses offenzulegen.⁴⁰

Kriterium 15 (Chancengerechtigkeit) verfolgt das Ziel, der Frage nachzugehen, inwiefern Chancengerechtigkeit und Diversity, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Mitbestimmung, Integration von Migranten und Menschen mit Behinderung,

⁴⁰ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 84-89.

angemessene Bezahlung sowie Vereinbarung von Familie und Beruf gefördert werden. Chancengerechtigkeit umfasst hierbei die Förderung jeder Person in all ihrer Diversität (Geschlecht, Ethnie, Alter oder Behinderung sowie Kompetenzen, Lebensstil, kulturelle Hintergründe, sexuelle Orientierung oder Religion). Kernelement ist hierbei, jegliche Art von Diskriminierung bei der Personalauswahl und dessen Management zu vermeiden. Die stetig wachsende Dynamik an den unternehmensrelevanten Märkten sowie die vielfältigen neuen Herausforderungen bedürfen innovativen Lösungen. Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, die Vielfalt der Menschen sowie ihren individuellen Stärken Rechnung zu tragen, damit das Unternehmen möglichst nutzenstiftende Lösungsansätze konzipieren kann. Es ist jedoch zu betonen, dass nicht ausschließlich die Toleranz der Vielfalt im Vordergrund der Überlegungen steht, sondern darüber hinaus die Akzeptanz und Förderung eines jeden Individuums und des Teams als Ganzen. Hieraus ergeben sich Nutzenpotenziale sowohl für die Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen. Während die Mitarbeitenden ihren Austausch über innovative Lösungen intensivieren können, können die Unternehmen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten, der über den eigenen Unternehmenserfolg und einer bereichernden Unternehmenskultur hinausgeht. Auch bei diesem Kriterium gilt es zu beachten, dass insbesondere über die Zielsetzungen und die dafür vorgesehenen zeitlichen Vorgaben berichtet wird. Aus diesen Vorüberlegungen abgeleitet, haben die Unternehmen zudem die damit verbundenen Strategien und daraus resultierenden Maßnahmen zu berichten. Abgerundet wird der Berichtsinhalt zu Kriterium 15 mit einer Reflexion, in welchem Maße definierte Ziele erreicht wurden beziehungsweise, wieso – sofern existent – Ziele zwar geplant, jedoch nicht fristgerecht umgesetzt werden konnten.⁴¹

Die Qualifizierung steht bei Kriterium 16 im Vordergrund. In diesem Zusammenhang ist darzustellen, welche Ziele definiert und welche Maßnahmen ergriffen wurden, um die Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Unter der Beschäftigungsfähigkeit ist die Fähigkeit eines Mitarbeitenden zu verstehen, erfolgreich am Berufsleben teilnehmen zu können. Hierbei spielen zum einen die fachlichen und sozialen Kernkompetenzen sowie zum anderen die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Rolle. Gerade aufgrund der zunehmenden Digitalisierung ist diese Beschäftigungsfähigkeit insbesondere an die demografische Entwicklung anzupassen. Schließlich, wie auch in den vorherigen Kriterien, sind damit einhergehende Risiken transparent offenzulegen. Die Bedeutung dieses Kriteriums lässt sich an der kontinuierlich alternden Gesell-

⁴¹ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 90-93.

schaft bei gleichzeitigem Bedarf an jungem, gut ausgebildeten Fachpersonal belegen. Die Strategie der Unternehmen sollte daher zweigleisig aufgesetzt sein. Einerseits gilt es, zur Deckung des Fachkräftebedarfs junge Menschen selbst auszubilden deren Entwicklung zu unterstützen und andererseits erfahrenere Mitarbeiter durch gezielte Schulungsangebote zu fördern. Diese Symbiose von mehreren Generationen ermöglicht es Unternehmen, das Wissensmanagement zu kanalisieren und die Nutzenpotenziale aus gemischten Teams voll auszuschöpfen. Daher steht die Berichterstattung über die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere im Hinblick auf die originäre Weiterbildung, das Gesundheitsmanagement, die Digitalisierung sowie mit den sich entwickelnden Herausforderungen des demografischen Wandels, im Vordergrund. Dieses Kriterium kann neben den qualitativen Berichtselementen zudem quantitative Kennzahlen aufweisen. So ist es beispielsweise möglich, den Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der gesamten Gehaltssumme aufzuzeigen. Für die Kriterien 14-16 können ebenfalls wiederum Leistungsindikatoren nach GRI oder EFFAS angewandt werden. In diesem Zusammenhang könnten Unternehmen beispielsweise über zum einen arbeitsbedingte Krankheiten (GRI SRS-403-10 (a+b)), die durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildungen pro Jahr und Angestelltem (GRI SRS-404-1) sowie die Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten (GRI SRS-405-1) berichten oder zum anderen die Altersstruktur und -verteilung (EFFAS S03-01), den Anteil weiblicher Vollzeitäquivalente an der Gesamtmitarbeiterzahl (EFFAS S10-01) oder die durchschnittlichen Ausgaben für Weiterbildung pro Vollzeitäquivalent pro Jahr (EFFAS S02-02) ausweisen.⁴²

Kriterium 17 beinhaltet die Menschenrechte. In diesem Rahmen werden Ziele, Strategien und Maßnahmen von Unternehmen offengelegt, wie Zwangs- und Kinderarbeit sowie Ausbeutung sowohl im Unternehmen selbst als auch entlang der Lieferkette verhindert werden. Aufgrund der universellen Gültigkeit stehen die Unternehmen in der Schutzpflicht und sind somit direkt mitverantwortlich für die Einhaltung von Menschenrechten. Besonders vor dem Hintergrund zunehmend komplexer werdender Lieferketten und wachsendem Wettbewerbsdruck gilt es, die Menschenrechte in der eigenen Geschäftstätigkeit, aber auch entlang der kompletten Wertschöpfungskette zu schützen. Durch die voranschreitende Globalisierung und Digitalisierung werden etwaige Fehlverhalten schneller bekannt und sind somit ein essentieller Faktor in der Risikobewertung eines Unternehmens. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass Verbraucherinnen und Verbraucher sensibler mit derartigen Themen umgehen und diese in ihre Kaufentscheidungen miteinfließen lassen. Eine transparente Berichterstattung wirkt somit auf mehreren Ebenen. Durch eine explizite und ernsthafte

⁴² Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 94-97.

Wahrnehmung der genannten Sorgfaltspflichten lassen sich sowohl die Kunden- und Mitarbeiterbindungen stärken als auch die Lieferbeziehungen verbessern. Die erhöhte Transparenz sowie das daraus resultierende Potential die Vertrauensbasis auszubauen, leistet langfristig einen wesentlichen Beitrag zum ganzheitlichen Unternehmenserfolg. Auch in diesem Kontext ist es für Unternehmen unerlässlich, nicht ausschließlich über die Einhaltung und Wahrung gesetzlicher Vorschriften zu berichten, sondern ebenso klar darzustellen, welche Zielsetzungen und konkreten Maßnahmen darüber hinaus implementiert und umgesetzt wurden beziehungsweise werden. Als Orientierung zur Berichterstattung können auch Leitfäden wie beispielsweise der Leitfaden zur Achtung von Menschenrechten des Deutschen Global Compact Netzwerks von twentyfifty und der des Deutschen Instituts für Menschenrechte dienen. Da sich im Rahmen des Reportings definitiv Schnittmengen mit Kriterium 14 ergeben, ist es von großer Bedeutung, genauso detailliert über die Menschenrechte aller Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette zu schreiben. Betrachtet man die kriteriumsspezifischen Leistungsindikatoren, so ist es beispielsweise möglich, über neue Lieferanten, die anhand von sozialen Kriterien bewertet wurden (GRI SRS-414-1), negative soziale Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen (GRI SRS-414-2) sowie über Prozentsätze aller Einrichtungen, die nach SA 8000 zertifiziert wurden (EFFAS S07-02 II), zu berichten.⁴³

Im Rahmen von Kriterium 18, dem Gemeinwesen, berichten Unternehmen darüber, inwiefern das Unternehmen zum regionalen Gemeinwesen beiträgt. Hierbei bezieht sich der Terminus Gemeinwesen sowohl auf den Schutz als auch auf die Entwicklung der lokalen Gemeinschaften in den Regionen, in denen das Unternehmen agiert. Die Bedeutung dieses Kriteriums lässt sich an den aus einer Region hervorgehenden Wettbewerbsvorteilen ableiten. So haben Unternehmen unmittelbares Interesse daran, die Region, in der sie agieren, über die ökonomischen Komponenten auch in der ökologischen und sozialen Dimension zu fördern. Nur so ist ein mittel- bis langfristiger Erfolg der Organisation zu gewährleisten, da durch das Engagement eines Unternehmens das Gemeinwesen einer Region substantiell gestärkt werden kann. Es ist daher essentiell wichtig, dass Unternehmen über ihre Fördermaßnahmen oder ihr lokales Engagement in Projekten berichten (beispielsweise Spenden an Vereine oder Kooperationen mit Hochschulen). Hieraus ergibt sich unmittelbar die Möglichkeit, die Triade der Nachhaltigkeit (Ökonomie – Soziales – Ökologie) auf allen Ebenen nutzenstiftend zu befriedigen. Es ist zudem der Dialog mit regionalen und kommunalen Entscheidungsträgern, Institutionen und Verbänden zu führen. In

⁴³ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 98-101.

diesem Zusammenhang ist auch zu nennen, dass die Zahlung von Unternehmenssteuern einen wesentlichen Beitrag zur hiesigen Infrastruktur beziehungsweise dem allgemeinen Gemeinwesen beiträgt. Sollte das Unternehmen an derartigen Programmen teilnehmen, wie beispielsweise Corporate Volunteering etc., ist es lohnenswert diese offenzulegen. Neben diesen qualitativen Erläuterungen sind jenem Kriterium auch quantitative Kennzahlen inhärent. So könnten Unternehmen unter anderem eine Kennzahl veröffentlichen, die den Anteil der regional beschafften Materialien zuzüglich der Lohn- und Gehaltssumme sowie der Gewerbesteuer an den gesamten Aufwendungen laut Gewinn- und Verlustrechnung ausweist. Einen vom GRI vorgegebenen Leistungsindikator stellt der unmittelbar erzeugte und ausgeschüttete wirtschaftliche Wert (GRI SRS-201-01) dar.⁴⁴

Die politische Einflussnahme ist in Kriterium 19 manifestiert. Im Zentrum der Überlegungen stehen hierbei die Einflussmöglichkeiten der Unternehmen auf die Politik; insbesondere mit Blick auf das Gesetzgebungsverfahren. Unter der politischen Einflussnahme ist sowohl die finanzielle als auch die personelle Einbringung eines Unternehmens zu verstehen. Während unter der finanziellen Einflussnahme Zahlungen von Mitgliedsbeiträgen, Zuwendungen bzw. Spenden an Regierungen, Parteien und Personen zu verstehen sind, fallen unter die personellen Verflechtungen beispielsweise Wechsel von der Wirtschaft in die Politik und umgekehrt. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass ebenfalls die Zahlung von Mitgliedsbeiträgen an Interessensverbände sowie die Kooperation mit Lobbyagenturen, anderen Agenturen sowie Beraterfirmen als politische Einflussnahme gewertet werden. Schließlich ist offenzulegen, nach welchen Kriterien ein Unternehmen entscheidet, wofür es politisch eintritt und in welchen politisch aktiven Organisationen das Unternehmen Mitglied ist; auch bei anlassbezogenen Unternehmensinitiativen. Es ist jedoch zu betonen, dass die politische Einflussnahme von Unternehmen auch Vorteile mit sich bringt. So sind sie in der Lage, ihre Expertise einzubringen, wenn es darum geht, entsprechende politische Rahmenbedingungen zu schaffen. Dieses Einbringen eigener Ideen oder die kritische Beurteilung bestimmter Vorhaben fördern mitunter eine nachhaltige Entwicklung. Allerdings können solche Lobbyarbeiten auch den politischen Prozess behindern. Daher ist es umso notwendiger, das politische Engagement von Unternehmen offenzulegen, sodass ganzheitlich und verantwortungsvoll gewirtschaftet werden kann. Um diese komplexen Sachverhalte übersichtlicher zu gestalten, empfiehlt es sich, die Darstellung je Land vorzunehmen. Die Leistungsindikatoren für Kriterium

⁴⁴ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 102-105.

19 umfassen Parteispenden (GRI SRS-415-1) sowie Zahlungen an politische Parteien in Prozent vom Gesamtumsatz (EFFAS G01-01).⁴⁵

Kriterium 20 (gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten) rundet die Nachhaltigkeitsaspekte ab. Hierbei ist im Wesentlichen offenzulegen, wie, beispielsweise durch Maßnahmen, Standards und Prozesse, zur Vermeidung von rechtswidrigem Verhalten, insbesondere von Korruption, beigetragen wird. Neben der Verhinderung derartiger Gesetzesverstöße stehen ebenso die Aufdeckung und Sanktionierung im Fokus dieses Berichtskriteriums. Die Konformität des Verhaltens umfasst sowohl die Legalität als auch die Legitimität. Während einerseits die Einhaltung von gesetzlichen Regelungen gefordert wird, wird andererseits ebenfalls darauf geachtet, inwiefern vom Unternehmen selbst definierte Verhaltensmaxime beachtet und umgesetzt werden. Hierbei ist es unabdingbar, im Rahmen eines Due Dilligence-Prozesses eine adäquate Risikoprüfung durchzuführen, um wesentliche Risiken zu identifizieren. Hierbei sollen potentiell negative Auswirkungen überwacht und gegebenenfalls entsprechende Gegenmaßnahmen initiiert werden. Neben der Strafbarkeit von rechtswidrigem Verhalten schadet dies auch der Unternehmenskultur, der Reputation sowie den Geschäftsbeziehungen einer Organisation. Daher ist es unerlässlich, klare Richtlinien zu definieren, um nach außen sichtbar zu machen, dass proaktiv gegen rechtswidriges Verhalten vorgegangen wird. Allerdings sollte ein solches Verhalten nicht ausschließlich in Richtlinien festgehalten werden, sondern als Teil des Mindsets und der (Führungs-)Kultur in die Identität eines jeden Mitarbeitenden Einzug halten. Unternehmerische Prozesse bieten eine entsprechende Möglichkeit, Leitplanken zu setzen, um unternehmerische Risiken und doloses Verhalten zu minimieren. Vor diesem Hintergrund ist auf der Metaebene ebenfalls über das zugrundeliegende Compliance-System, sowie über konkret daraus resultierenden Maßnahmen, zu berichten. Ebenso können die Nennung bestimmter Standards, die das Unternehmen anwendet, Sanktionen bei Verstößen, Schulungen sowie Ombudssysteme den Berichtsinhalt mitbestimmen. Die Leistungsindikatoren für Kriterium 20 könnten daher beispielsweise wie folgt lauten: Bestätigte Korruptionsfälle und ergriffene Maßnahmen (GRI SRS-205-3), Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften im sozialen und wirtschaftlichen Bereich (GRI SRS-419-1) sowie beispielsweise Ausgaben und Strafen nach Klagen und Prozessen wegen wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- und Monopolverstößen.⁴⁶

⁴⁵ Vgl. ebd., S. 106-109.

⁴⁶ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S. 110-113.

2.5 Kritische Würdigung des DNK

Das umfassende Berichtskonzept des DNK birgt mitunter auch Herausforderungen, die es in diesem Abschnitt kritisch zu beleuchten gilt. Zwar wurden die Angaben zur nicht-finanziellen Berichterstattung im Rahmen des Vorschlagsentwurfs der CSRD von April 2021 deutlich ausgeweitet,⁴⁷ dennoch stellen die Elemente des DNK weiterhin lediglich einen sogenannten Management Approach dar. Dieser Ansatz sieht vor, dass die Entscheidungshoheit über die Berichtsnotwendigkeit bestimmter Angaben bei der Unternehmensführung liegt. Dieser damit verbundene Ermessensspielraum bei der Beurteilung der Wesentlichkeit kann mitunter dazu führen, dass eigentlich relevante Berichtselemente berichtet werden.⁴⁸ Ein Lösungsansatz stellt in diesem Zusammenhang das sogenannte *comply-or-explain-Prinzip* dar. Hierbei geht es darum, anzuzeigen, ob eine bestimmte Vorgabe erfüllt und angewendet wird (*comply*). Verzichtet ein Unternehmen auf die Anwendung bestimmter Sachverhalte, so ist diese Nichtbefolgung zu begründen und offenzulegen (*explain*).⁴⁹ Diese Erläuterungen werden in einer sogenannten DNK-Erklärung (vorher: Entsprechungserklärung)⁵⁰ abgegeben,⁵¹ die in der Datenbank des DNK veröffentlicht wird.⁵²

Darüber hinaus ist kritisch festzuhalten, dass der DNK keine Überprüfung der Angaben beziehungsweise der DNK-Erklärung zwingend vorsieht. Im Rahmen der Limited Assurance können die Erklärungen jedoch durch einen unabhängigen Dritten geprüft werden, um potenziell die Verlässlichkeit und Wirksamkeit zu erhöhen⁵³ und damit dem Transparenzgedanken der Stakeholder zu entsprechen.

Zudem und schließlich ist festzuhalten, dass der DNK im Vergleich zur Global Reporting Initiative eine nationale Prozessrichtlinie darstellt und somit weniger stark von internationalen Investoren beachtet wird. Dies hat eine geringere (internationale) Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens zur Folge. Zwar knüpft der DNK an internationale Standards an und empfiehlt entsprechend dieser auch zu berichten, dennoch würde eine Internationalisierung oder stärkere Symbiose mit internationalen Standards den Erstellern und damit letztlich auch den Adressaten der Berichte zum größeren Vorteil gereichen. Inwiefern dieser Vorteil auch für KMU gilt, wäre entsprechend zu analysieren und quantitativ zu bewerten.

⁴⁷ Vgl. Europäische Union, Proposal for CSR Directive (2021), o.S.

⁴⁸ Vgl. Peters, K., Zukunft der Berichterstattung (2014), S. 76-77.

⁴⁹ Vgl. Gabler Banklexikon, comply or explain-Prinzip (2020), o.S.

⁵⁰ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2018), o.S.

⁵¹ Vgl. Rückwardt, S., Nachhaltigkeitsberichterstattung (2021), S. 119.

⁵² Vgl. Zwick, Y., Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (2017), S. 58; Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2016), S. 6.

⁵³ Vgl. Rückwardt, S., Nachhaltigkeitsberichterstattung (2021), S. 119.

3 Gemeinwohlökonomie

3.1 Gemeinwohlmatrix

Die Gemeinwohlmatrix umfasst 20 Themen, die entsprechend der Wirkung von unternehmerischen Aktivitäten auf das Gemeinwohl bewertet werden. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Themen. Bei der Bewertung stuft sich das Unternehmen auf einer Skala ein, je nachdem wie stark das Thema in dem Unternehmen gelebt wird. Summiert man die einzelnen Themen, können maximal 1.000 Gemeinwohl-Punkte erreicht werden.⁵⁴ Standardmäßig werden alle Themen mit 50 Punkten gleich bewertet, sodass die 20 Themen multipliziert mit 50 Punkten den Gesamtwert von 1.000 Punkten ergeben.⁵⁵

Abbildung 2: Gemeinwohlmatrix 5.0

	Menschenwürde	Solidarität und Gerechtigkeit	Ökologische Nachhaltigkeit	Transparenz und Mitentscheidung
Lieferanten	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
	<i>Keine Gewichtung</i>	<i>Keine Gewichtung</i>	<i>Länderspezifische Gewichtung</i>	<i>Länderspezifische Gewichtung</i>
Eigentümer & Finanzpartner	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	B4 Eigentum und Mitentscheidung
	<i>Branchenspezifische Gewichtung</i>	<i>Gewinnspezifische Gewichtung</i>	<i>Gewinnspezifische Gewichtung</i>	<i>Größenspezifische Gewichtung</i>

⁵⁴ Vgl. International Federation for the Economy for the Common Good e.V., Gemeinwohl-Matrix (2017a), o. S.

⁵⁵ Vgl. International Federation for the Economy for the Common Good e.V., Handbuch (2013), S. 13.

Mitarbeiter	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeiter	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
	<i>Keine Gewichtung</i>	<i>Keine Gewichtung</i>	<i>Arbeitswegspezifische Gewichtung</i>	<i>Länderspezifische Gewichtung</i>
Kunden & Mitunternehmern	D1 Ethische Kundenbeziehungen	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	D4 Kundenmitwirkung und Produkttransparenz
	<i>Keine Gewichtung</i>	<i>Keine Gewichtung</i>	<i>Branchenspezifische Gewichtung</i>	<i>Branchenspezifische Gewichtung</i>
Gesellschaftliches Umfeld	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	E2 Beitrag zum Gemeinwesen	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung
	<i>Keine Gewichtung</i>	<i>Gewinnspezifische Gewichtung</i>	<i>Branchenspezifische Gewichtung</i>	<i>Größenspezifische Gewichtung</i>

3.2 Gewichtung der Themen

Die Gewichtung der einzelnen Themen kann nach folgenden Gewichtspunkten erfolgen⁵⁶:

- länderspezifisch
- größenspezifisch
- gewinnspezifisch
- branchenspezifisch
- arbeitswegspezifisch

Im Folgenden werden die 20 Themen, zusammengefasst nach sogenannten Berührungsgruppen, näher erläutert.⁵⁷

Berührungsgruppe **A** betrifft die direkten Lieferanten sowie deren Lieferanten und somit die gesamte Zulieferkette. Ein Unternehmen kann durch seine Kaufentscheidungen, durch Vertragsbedingungen und durch Einflussnahme Verantwortung für seine Lieferanten übernehmen.

A1 Menschenwürde in der Zulieferkette

Hier werden die Arbeitsbedingungen aller Mitarbeiter in der gesamten Zulieferkette geprüft, da das Unternehmen für das Wohlergehen aller in der Wertschöpfungskette beteiligten Personen verantwortlich ist.

A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette

Unternehmen stehen häufig in einem Verdrängungswettbewerb, streben nach Maximierung der Marktmacht und betreiben ausbeuterische Geschäfts- und Arbeitsverhältnisse. Es soll sichergestellt werden, dass die Geschäftsbeziehungen zu den Lieferanten fair und solidarisch sind.

A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette

Unternehmen sind durch die Beschaffung von Material, Komponenten und Dienstleistungen für die ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette verantwortlich und sollten zu einer Reduktion der Umweltauswirkungen beitragen.

A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette

Eine Grundvoraussetzung für ein ethisches Beschaffungsmanagement ist

⁵⁶ Vgl. International Federation for the Economy for the Common Good e.V., Gemeinwohl-Matrix (2017b).

⁵⁷ Vgl. Blachfellner, M., Drosch-Plöckinger, A., Fieber, S., Hofielen, G., u. a., Arbeitsbuch (2017) S. 17-114.

die Transparenz in der Zulieferkette, da nur so die Bedingungen, unter welchen die Produkte hergestellt wurden, zurück verfolgt werden können.

Gruppe **B** bezieht sich auf die Eigentümer, die mit ihren Verfügungs- und Entscheidungsrechten Verantwortung und gegebenenfalls auch Haftung übernehmen, und auf die Fremdkapitalgeber, die auf die Vergabe von Krediten Einfluss ausüben können.

B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln

Eine gemeinwohlorientierte Finanzethik versteht Geld lediglich als Zahlungsmittel und dient nicht zu dessen Vermehrung. Es wird kritisch hinterfragt, wie die Finanzierungsformen und Finanzprodukte auf die Interessen der Beteiligten wirken.

B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln

Die Ausgaben des Unternehmens werden zu Einkommen der Lieferanten, Mitarbeiter und der Gesellschaft. Verbleibende Überschüsse sollen zunächst für das Weiterbestehen und die Weiterentwicklung des Unternehmens sowie für Risikorücklagen verwendet werden und erst nach erfolgter Zukunftsvorsorge ausgeschüttet werden.

B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung

Es soll sichergestellt werden, dass Investitionen nicht zur Umgehung ökologischer Auflagen getätigt werden, sondern ökologisch wirksam sind oder direkt in sozial-ökologische Projekte erfolgen.

B4 Eigentum und Mitentscheidung

Es sollen sich möglichst viele Berührungsgruppen an einer echten Mitunternehmerschaft am Unternehmen beteiligen, damit ein gemeinsames Entscheiden, Mitgestalten und Mitverantworten möglich ist und ein gemeinsames Zukunftsbild entwickelt werden kann.

Berührungsgruppe **C** umfasst alle Personen, deren Tätigkeit für das Unternehmen erfolgt und die ein festes Beschäftigungsverhältnis haben bzw. mindestens seit 6 Monaten mindestens 4 Stunden pro Woche oder regelmäßig wiederkehrend für das Unternehmen arbeiten.

C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz

Hier steht der Mensch im Mittelpunkt. Die Unternehmenskultur soll mitarbeiterorientiert sein und auf Respekt, Wertschätzung und Vertrauen basieren. Diversität wird als Chance gesehen.

C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge

Ziel ist die Selbstbestimmung der Mitarbeiter. Durch die individuelle Ausgestaltung der Arbeitsverträge hinsichtlich Verdienst, Zeit, Sicherheit sowie Balance soll die Leistungsbereitschaft, das Sicherheitsempfinden und das Wohlergehen der Mitarbeiter gefördert werden.

C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeiter

Unternehmen haben eine Vorbildfunktion und sollten über Anreize das ökologische Bewusstsein und Verhalten der Mitarbeiter im beruflichen Alltag fördern.

C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz

Die Mitarbeiter sollen ihre Ideen, Anregungen und Impulse zum Wohle des Unternehmens einbringen. Somit identifizieren Sie sich mit dem Unternehmen, nehmen aktiv teil und übernehmen auch Verantwortung.

Die Kunden und Mitunternehmer werden in Gruppe **D** erfasst. Hierzu zählen neben den Endkunden auch die Händler und Auftraggeber. Mitunternehmen sind Unternehmen, die in der gleichen Region die gleiche Zielgruppe ansprechen. Weiterhin wird auch der Umgang mit Unternehmen aus anderen Branchen und Regionen bewertet.

D1 Ethische Kundenbeziehungen

Kunden sind keine Umsatzträger, sondern stehen mit ihren Bedürfnissen und Wünschen im Vordergrund. Produkte sollen kundenorientiert entwickelt werden mit dem Ziel der Erfüllung des Kundennutzens. Hierzu ist eine offene und barrierefreie Kommunikation auf Augenhöhe nötig.

D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen

Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen sowie eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber Mitunternehmen anstellen von feindlichem Verdrängungswettbewerb.

D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen

Die negativen ökologischen Folgen durch die Nutzung, wie Energieverbrauch oder Emissionen, und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen sollten möglichst reduziert werden.

D4 Kunden-Mitwirkung und Produkttransparenz

Kunden können mit ihren Erfahrungen dem Unternehmen helfen, ökosoziale und nachhaltige Produktverbesserungen umzusetzen. Hierzu ist eine Transparenz über Inhaltsstoffe und Preisbestandteile nötig, damit eine fundierte Kaufentscheidung getroffen werden kann.

Die Berührungsgruppe **E** umfasst die gesellschaftlichen Gruppen, die nur mittelbar von dem unternehmerischen Handeln betroffen sind.

E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen

Unternehmen sollten nur Produkte und Dienstleistungen erstellen und anbieten, die einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Das bedeutet, sie sind für ein gesundes und einfaches Leben nötig und werden sozial verträglich und ökonomisch schonend hergestellt. Weiterhin sollten Unternehmen Lösungen für die Armutsbekämpfung, hochwertige Ernährung, Bildung, Gesundheit und gegen soziale Missstände bieten.

E2 Beitrag zum Gemeinwesen

Unternehmen sollen nicht nur über die gesetzlich vorgeschriebenen Steuern und Abgaben, sondern darüber hinaus über materielle und immaterielle Leistungen das Gemeinwesen, bestehend aus staatlichen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen, fördern.

E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen

Unternehmen sollen versuchen, durch die Änderung der internen Prozesse sowie die Verbesserung des Produktdesigns, die ökologischen Auswirkungen zu reduzieren

E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Unternehmen sollen so transparent sein, dass relevante Berührungsgruppen, wie beispielsweise Anrainer, Gebietskörperschaften, Non-Profit-Organisationen, zukünftige Generationen und die Natur, alle notwendigen Informationen erhalten, um mitentscheiden und mitwirken zu können.

3.3 Negativkriterien

Bei Verstößen gegen das Gemeinwohl, wie beispielsweise Menschenrechtsverletzungen, Steuerflucht oder nicht gesetzeskonformes Handeln, können Negativpunkte vergeben werden, die sich auf insgesamt minus 3.600 Punkten addieren können.⁵⁸ Für die Negativpunkte werden 18 Kriterien wie folgt definiert.⁵⁹

A1.2 Verletzung der ILO Arbeitsrechte/Normen/Menschenrechte in der Zulieferkette

Aufgrund von komplexen und globalen Wertschöpfungsketten ist es für fast kein Unternehmen möglich, Verletzungen der Menschenwürde auszuschließen.

0 Minuspunkte: das Unternehmen hat hier geringe Risiken beziehungsweise reduziert die sozialen Auswirkungen auf ein Minimum.

20 Minuspunkte: das Unternehmen bezieht aus kritischen Branchen und die sozialen Auswirkungen werden nicht ausreichend reduziert.

100 Minuspunkte: das Unternehmen bezieht aus kritischen Branchen und die sozialen Auswirkungen werden nicht reduziert.

200 Minuspunkte: das Unternehmen trägt zu den negativen Auswirkungen entscheidend bei.

A2.3 Ausnutzung der Marktmacht gegenüber Lieferanten

Das Unternehmen übervorteilt die Lieferanten mit Preisdumping und Knebelverträgen.

0 Minuspunkte: das Unternehmen hat hier geringe Risiken beziehungsweise reduziert die Auswirkungen auf ein Minimum.

100 Minuspunkte: Lieferanten leiden in geringem Umfang unter der Marktmacht des Unternehmens.

200 Minuspunkte: das Unternehmen nutzt die Marktmacht zu Lasten der Lieferanten aus.

A3.2 Unverhältnismäßig hohe Umweltauswirkungen in der Zulieferkette

0 Minuspunkte: das Unternehmen hat hier geringe ökologische Risiken beziehungsweise reduziert die Auswirkungen auf ein Minimum.

20 Minuspunkte: das Unternehmen bezieht aus ökologisch kritischen Branchen und die ökologischen Auswirkungen werden nicht ausreichend reduziert.

100 Minuspunkte: das Unternehmen bezieht aus ökologisch kritischen

⁵⁸ Vgl. Yabroudi, H., Gemeinwohlabilanzierung (2018), S. 2.

⁵⁹ Vgl. Blachfellner, M., Drosch-Plöckinger, A., Fieber, S., Hofielen, G., u. a., Arbeitsbuch (2017) S. 19-114.

Branchen und die ökologischen Auswirkungen werden nicht reduziert.
200 Minuspunkte: das Unternehmen trägt zu den negativen Auswirkungen entscheidend bei.

B2.2 Unfaire Verteilung von Geldmitteln

Unfaire Verteilung entsteht durch Abbau von Arbeitsplätzen oder Standortverlagerungen trotz stabiler Gewinnlage ebenso wie zweistellige Renditen auf Kapitalanteile nicht mittätiger Gesellschafter. Ab 100 Mitarbeiter gilt:

100 Minuspunkte bei mehr als 20% Abbau der Arbeitsplätze trotz stabiler Gewinnlage oder Ausschüttung zwischen 10,0 und 12,5%.

150 Minuspunkte bei mehr als 30% Abbau der Arbeitsplätze trotz stabiler Gewinnlage oder Ausschüttung zwischen 12,5 und 15,0%.

200 Minuspunkte bei mehr als 40% Abbau der Arbeitsplätze trotz stabiler Gewinnlage oder Ausschüttung größer 15%.

B3.3 Abhängigkeit von ökologisch bedenklichen Ressourcen

Ökologisch bedenkliche Ressourcen sollten ersetzt werden oder aus diesen Industriezweigen ausgestiegen werden.

100 Minuspunkte: Nötiger Ausstieg ist nicht geplant.

200 Minuspunkte: Verzicht auf ökologisch bedenkliche Ressourcen oder Ausstieg wird negiert.

B4.2 Feindliche Übernahme

Feindliche Übernahmen finden gegen den Willen der Geschäftsleitung, der Mitarbeiter oder weiteren Berührungsgruppen statt.

100 Minuspunkte: Vorbereitung einer feindlichen Übernahme.

200 Minuspunkte: Feindliche Übernahme.

C1.4 Menschenunwürdige Arbeitsbedingungen

Unternehmen sollten sich menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen bewusst sein. Ein Indiz für unwürdige Arbeitsbedingungen kann ein/e

- Statement des Betriebsrates oder der Personalabteilung
- Gerichtsprozess oder Rechtsverfahren aufgrund von Arbeitsrechtsverletzung
- Beschwerde vom Betriebsrat oder der Gewerkschaft sein.

Pro Indiz können bis zu 50 Punkte insgesamt, bis maximal 200 Minuspunkte gegeben werden.

C2.4 Ungerechte Ausgestaltung der Arbeitsverträge

Wenn durch den Arbeitsvertrag die Existenzsicherung des Mitarbeiters gefährdet ist, handelt es sich um Ausbeutung. Konkrete Indikatoren sind:

- kein lebenswürdiger Verdienst trotz Gewinn
 - Spreizung des Verdienstes von mehr als 1:20 innerhalb der Firma
 - ausgesetzte oder regelmäßig verspätete Zahlung des Verdienstes
 - Verdienstunterschiede bei vergleichbaren Tätigkeiten von mehr als 10%
 - pauschale Abgeltung von Überstunden bei mehr als 10% der Verträge
 - befristete Arbeitsverträge mit mehr als 2 Jahren Laufzeit oder mehr als zweimaliger Verlängerung
 - Zeitarbeit mit einer Laufzeit von mehr als einem halben Jahr oder bei mehr als 10% der Beschäftigten
 - 0-Stunden-Verträge.
- Pro Indikator können bis zu 50 Punkte insgesamt, bis maximal 200 Minuspunkte gegeben werden.

C3.4 Anleitung zur Verschwendung bzw. Duldung unökologischen Verhaltens

Unternehmen sollten umweltschädliches Verhalten weder dulden noch Vorschub leisten.

5 Minuspunkte werden gegeben für Konsum mit hohem Verpackungsanteil oder Einwegverpackung trotz möglicher Alternativen.

10 Minuspunkte werden vergeben für

- Geschäftsfahrzeuge mit mehr als 180 g/km CO₂ Ausstoß
 - ökologisch schlechtes Verhalten trotz Alternativen, wie beispielsweise Fliegen statt Bahnfahren aufgrund von Kosteneinsparungen
 - Verbot der Anwendung ökologisch nachhaltiger Produkte, wie beispielsweise Recyclingpapier
 - nachlässiger Umgang mit Abfall, beispielsweise keine Abfalltrennung
- Es dürfen maximal 100 Minuspunkte gegeben werden.

C4.4 Verhinderung des Betriebsrates

Ein Betriebs- oder Personalrat soll die Interessen der Beschäftigten schützen und mit der Geschäftsführung auf Augenhöhe kooperieren.

Bis zu 200 Minuspunkte werden je nach Schwere der Behinderung und Größe des Unternehmens vergeben.

D1.3 Unethische Werbemaßnahmen

Folgende Praktiken und Werbemaßnahmen sind unethisch:

- Bonus für bestimmte Verkaufsabschlüsse
- fixe, jährlich steigende Verkaufsziele
- Bewerben von Produkten, für die der Kunde keinen Bedarf hat
- Leitfäden und Psychotraining für Akquisiteure zur Manipulation von Kunden
- Missbrauch von Kundendaten
- Falschaussagen, Beschönigen, Verschleiern, Vorspielen falscher Tatsachen
- sexistische und stereotypisierende Werbung
- Stilisierung von Alltagsprodukten zu Statussymbolen
- Massenwerbung und Werbung, die ungefragt in den Alltag eindringt
- Werbung für Kinder und Jugendliche
- Schneeballsystem oder Multi-Level-Marketing
- unangemessen überhöhter Preis
- Lockangebote unter Einstandspreis
- gezielte Forcierung von Überkonsum
- aufdringliche, ungefragte Werbung
- teure Hotlines

Pro Werbemaßnahme können bis zu 50 Punkte insgesamt, bis maximal 200 Minuspunkte gegeben werden.

D2.3 Missbrauch der Marktmacht gegenüber Mitunternehmern

Unternehmen sollen ihre Mitunternehmern nicht durch Nachteile, Blockaden und Verluste schädigen oder sich selbst besser darstellen. Anzeichen hierfür sind:

- schädigendes Verhalten gegenüber Mitunternehmern
- Diskreditierung von Mitunternehmern
- Maximierung des eigenen Marktanteils zu Lasten eines Mitunternehmens
- Dumpingpreise oder verdeckte Preisabsprachen
- Erwirken von Patenten, die selbst nicht weiterverfolgt werden und Mitunternehmern blockieren können.

Pro Anzeichen können bis zu 50 Punkte insgesamt, bis maximal 200 Minuspunkte gegeben werden.

D3.3 Bewusste Inkaufnahme unverhältnismäßiger ökologischer Auswirkungen

Unverhältnismäßige ökologische Auswirkungen, die die planetarischen Belastungsgrenzen überschreiten könnten, sollten nicht in Kauf genommen werden. Dies kann geschehen durch:

- geplante Obsoleszenz, wie schnell wechselnde Modetrends oder schnelle Modellentwicklungszyklen
- übermäßige Nutzung, insbesondere wenn immer mehr Menschen davon Gebrauch machen, wie etwa Kohlestrom oder Flugreisen
- aktives Wecken von Bedürfnissen
- irreführende Kommunikation

Pro Anzeichen können je 50 Punkte insgesamt, bis maximal 100 Minuspunkte gegeben werden.

D4.3 Kein Ausweis von Gefahrenstoffen

Wenn Produkte gesundheits- oder umweltschädigende Stoffe enthalten oder bei bestimmungsgemäßer Nutzung schädliche Nebenwirkungen auftreten können, muss darüber informiert werden. Mindestens 50 bis maximal 200 Minuspunkte werden vergeben für nicht deklarierte Gefahrenstoffe oder nicht genannte schädliche Nebenwirkungen.

E1.3 Menschenunwürdige Produkte und Dienstleistungen

Menschenunwürdige Produkte und Dienstleistungen haben negative Auswirkungen auf:

- die physische und psychische Gesundheit von Lebewesen
- die Freiheit des Menschen
- die Natur

Folgende Produkte und Dienstleistungen sind menschenunwürdig:

- Produkte/Dienstleistungen für das Militär, insbesondere Massenvernichtungswaffen
- alle Aktivitäten im nuklearen Bereich
- Freisetzen von gentechnisch veränderten Tieren und Pflanzen
- Herstellung und Verwendung von Chlor
- Herstellung von ozonzerstörenden Chemikalien
- Herstellung von Pestiziden, Fungiziden und Herbiziden

Der Umsatzanteil von unethischen Produkten führt zu

- bis zu 2% bei 100 Minuspunkten
- bis zu 5% bei 150 Minuspunkten
- bis zu 5% bei 200 Minuspunkten

E2.4 Mangelnde Korruptionsprävention

Korruption bezeichnet Bestechung, intransparenten Lobbyismus, Nepotismus, Veruntreuung von Allgemeingut sowie illegale Parteien- und Wahlkampffinanzierung. Unternehmen sollen Korruption verhindern, aufdecken und aufarbeiten.

50 bis maximal 200 Minuspunkte werden vergeben für

- mangelnde Transparenz
- mangelnde Bewusstseinsbildung und Vorbildwirkung des Managements
- mangelnde strukturelle Maßnahmen zur Prävention
- mangelnde Vertragsklauseln zur Korruptionsabwehr.

E3.3 Verstöße gegen Umweltauflagen sowie unangemessene Umweltbelastungen

Durch unangemessene Eingriffe in Ökosysteme oder Verstöße gegen Umweltauflagen entsteht ein gesellschaftlicher Schaden.

10 Minuspunkte gibt es für

- ein fehlendes Verzeichnis der Betriebsgenehmigungen, Gesetze und Verordnungen sowie der Gefahrenstoffe
- Beschwerden vor Ort

Zwischen 10 und 60 Minuspunkte gibt es für einen Verstoß gegen die Umweltauflagen, die bearbeitet werden.

60 Minuspunkte gibt es für einen Verstoß gegen die Umweltauflagen, wenn die Bearbeitung zu lange dauert.

100 Minuspunkt werden für einen Verstoß gegen die Umweltauflagen gegeben, wenn keine Gegenmaßnahmen eingeleitet wurden, sowie einen Umweltauflagenverstoß, der vor Ort legal, an anderen Standorten aber illegal ist. Insgesamt können maximal 200 Minuspunkte gegeben werden.

E4.3 Förderung von Intransparenz und bewusste Fehlinformation

Werden falsche Informationen über sich selbst oder gesellschaftliche Phänomene veröffentlicht, schadet das dem Gemeinwohl, da

- Fehlinformationen eine Irreführung bewirken
- irrationale Ängste geschürt werden
- Verharmlosungen Risiken bewirken
- wissenschaftliche Erkenntnisse geleugnet werden
- Stereotypen Vorurteile und Ressentiments fördern können.

Hierfür können maximal 200 Minuspunkte gegeben werden.

3.4 Gemeinwohlbilanz

Die bei den 20 Themen erreichten Punkte werden in einer Gemeinwohlbilanz aufgeführt und zu einer Gesamtpunktzahl zusammengefasst. Abbildung 3 zeigt eine kompakte Gemeinwohlbilanz eines realen Beispielunternehmens.⁶⁰

Abbildung 3: Gemeinwohlbilanz (Quelle: *ecogood.org*)



TESTAT: AUDIT		KOMPAKT			
		Gemeinwohl-Bilanz 2015-16	für: Aurobia GmbH & CoKG Auditor*in: Nils Wittke		
WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG	
A: LIEFERANT*INNEN	A1 Menschenwürde in der Lieferkette 10 %	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Lieferkette 0 %	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Lieferkette 10 %	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Lieferkette 0 %	
B: EIGENTÜMER*INNEN & FINANZPARTNER*INNEN	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln 20 %	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln 30 %	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung 10 %	B4 Eigentum und Mitentscheidung 10 %	
C: MITARBEITENDE	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz 20 %	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge 0 %	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden 50 %	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz 0 %	
D: KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen 10 %	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen 10 %	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen 10 %	D4 Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz 30 %	
E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen 40 %	E2 Beitrag zum Gemeinwesen 0 %	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen 10 %	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung 0 %	
Testat gültig bis: 31.05.2018				BILANZSUMME	141

Mit diesem Testat wird das Audit des Gemeinwohl-Berichtes bestätigt. Die Testat bezieht sich auf die Gemeinwohl-Bilanz 5.0. Nähere Informationen zur Matrix, den Indikatoren und dem Audit-System finden Sie auf www.ecogood.org

3.5 Kritische Würdigung der Gemeinwohl-Matrix

Gerade im Hinblick auf die aktuell dominierende pandemische Situation kommt es im Geschäfts- und Arbeitsleben mehr denn je auf eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe an. Hier ist jegliches Hierarchiedenken oder auch die Beanspruchung bzw. Ausnutzung von Machtpositionen fehl am Platz.

Den Matrixkriterien der Gemeinwohlökonomie A1 bis A4 kann daher eine zunehmende Bedeutung in jüngerer Vergangenheit attestiert werden.

⁶⁰ Vgl. International Federation for the Economy for the Common Good e.V., Beispiele (2017c) o. S.

A1 Menschenwürde in der Zulieferkette:

Hier wird immer stärker deutlich, dass sich durch die Globalisierung der Wirtschaft mit Lieferketten, die durch „just-in-time“ Anforderungen der großen OEM Konzerne unter Kostenaspekten in der Vergangenheit vermeintlich optimiert worden sind, das individuelle Selbstverständnis vieler Menschen nicht mehr allein durch den Faktor Arbeit um jeden Preis manifestiert wird. Arbeit wird nicht als Selbsterfüllung verstanden, sondern muss vielmehr als Mittel zum Zweck allen Beteiligten dazu dienen, ein lebenswertes Leben sichern zu können. Dies deutet sich auch in Deutschland durch immer wieder zu beobachtende Diskussionen um Mindestlöhne.

Damit es jedoch auch zu einer weit verbreiteten Akzeptanz und messbaren Einhaltung der Umsetzung dieses Kriteriums kommt, ist es zu begrüßen, dass mit der „Verletzung der ILO Arbeitsrechte und Normen bezüglich der Menschenrechte in der Zulieferkette“ unter A.1.2 ein konkretes Negativkriterium als Sanktionsmerkmal definiert wurde. Wenn daraus noch ein Sanktionsmechanismus abgeleitet werden könnte, wie beispielsweise auf Produkten in Form einer Ampel für die Einhaltung von Menschenrechten, der auch für Endverbraucher ersichtlich und durch ihr Kaufverhalten beeinflussbar wäre, könnte ein erster Schritt in die richtige Richtung erfolgt sein.

Neben den betroffenen Menschen, die für Produzenten und Lieferanten in der Lieferkette tätig sind, wird auch erfreulicherweise mit zunehmendem Maße der Endverbraucher für das Thema Menschenwürde immer mehr durch soziale Netzwerke und individuelle weltumspannende Kommunikationsmöglichkeiten sensibilisiert.

A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette:

Neben allem Konkurrenzdenken gilt es, zunehmende Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferindustrie anzustreben. Dass dies u.a. durch einen je nach Branche starken bis existenzbedrohenden Preisdruck bisher oft verhindert wird, liegt an Rabattschlachten (wie in den vergangenen Jahren in der Automobilbranche häufig zu sehen war), an denen sich der Endverbraucher gerne abschließend beteiligt. Jedoch spätestens, wenn der eigene Sohn oder die Enkelin Gefahr läuft, nach ihrem Schulabschluss keine geeignete Lehrstelle zu finden oder nach dem Bachelorstudium keine adäquate Weiterbeschäftigung in Deutschland, wird das Thema durch die eigene (familiäre) Betroffenheit empfindlich spürbar. Diese Betroffenheit kann dauerhaft dazu führen, dass ein Umdenken stattfindet, durch das dem immer noch weit verbreiteten Opportunismus und Egoismus vieler Menschen Grenzen gesetzt wird. Inwieweit die Gemeinwohlökonomie hier jedoch den

Differenzen im Lohnniveau in Europa (besonders zu Osteuropa) kurzfristig ‚Paroli bieten‘ kann‘, bleibt fraglich und wird erst in Jahren, wenn nicht sogar Jahrzehnten, zu beantworten sein.

Mut macht aber die Tatsache, dass sich in der Erben- und Nacherbengeneration des zweiten Weltkrieges eine Bereitschaft andeutet, mehr Geld für fair gehandelte Produkte auszugeben, und dass diese Produkte nicht nur mehr in sogenannten Dritte-Welt-Läden angeboten werden, sondern vermehrt auch im stationären Lebensmittel Einzelhandel angeboten werden.

A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette:

Ergänzend zu den bereits zu A2 ausgeführten Aspekten lässt sich hier anmerken, dass nicht erst seit der Fridays for Future-Bewegung die Sensibilität für eine intakte Umwelt ständig zunimmt. Schon in den siebziger Jahren waren es Umweltorganisationen wie Greenpeace sowie Robin Wood, die sich gegen die Verschmutzung der Meere gewehrt, die Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns auf die Natur kritisch beobachtet und dies medienwirksam umgesetzt und auch publiziert haben.

Die zunehmende Bedeutung der Ökologie hat seit dieser Zeit bereits dazu geführt, dass sich das Farbspektrum der Parteien um die Farbe Grün erweitert hat. Diese zunächst junge und kleine Partei ist im Jahr 2021 so bedeutend geworden, dass sie nicht nur selbstbewusst eine Kanzlerkandidatin benannt hat. Vielmehr haben auch andere große Parteien der politischen Mitte die Ökologie als wesentlichen Aspekt in einem Wahlkampf für sich entdeckt. Was von diesem proklamierten ökologischen Anspruch der verschiedenen politischen Parteien dann jedoch auch in der Praxis ankommt und umgesetzt wird oder durch Netzwerke von Lobbyisten im politischen Umfeld der Parlamente so ‚abgefedert‘ wird, dass die Wirtschaft damit auch leben kann, bleibt abzuwarten.

Im Zuge der Betrachtung der Negativkriterien zur Gemeinwohlökonomie sollte bei Punkt A3.2 die Definition der „Unverhältnismäßigkeit der Höhe der Auswirkungen auf die Natur bezüglich der Zulieferkette“ konkreter definiert werden. So wäre ggfs. hier eine Möglichkeit, zu hinterfragen, ob nicht generell bei Auswirkungen auf die Natur immer eine alternative Handlungsmöglichkeit bezogen auf die Lieferkette zu prüfen wäre. Das könnte beispielsweise im Transportbereich die Nutzung der vorhandenen Bahnlogistikinfrastruktur anstatt der Nutzung von LKW-Kapazitäten sein oder auch die endkundennahe Produktion von Gütern und Dienstleistungen anstatt diese, bevor sie beim Endkunden angelangt sind, vorher um die halbe Welt transportiert zu haben.

So könnten im Bereich der digitalen Möglichkeiten in der Arbeitswelt gerade nach der Corona-Pandemie für die Marktteilnehmer politisch steuerliche Anreize bzw. andere Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es ihnen ermöglichen, von zu Hause aus zu arbeiten und über den Sinn jeder Flug- und Geschäftsreise vor Reiseantritt nachdenken zu müssen.

So könnte in Unternehmen eine nachvollziehbare Begründung von den Reisenden gefordert werden, die ihre „Investitionskosten“ vorher kurz im Rahmen einer Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag (mit und ohne Reise beziehungsweise Ersatz der Reise durch digitale Kommunikationsmittel) darlegen müssen, um die Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung von Unternehmen nachvollziehbarer als bisher zu machen.

A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette:

Dieses Kriterium kann Fluch und Segen zugleich sein. Sofern die Transparenz als wesentliches und wichtiges Kriterium der GWÖ Matrix begrüßt wird, gilt es gleichzeitig zu beachten, dass durch die Transparenz auch Begehrlichkeiten auf der Seite der Abnehmer geweckt werden könnten. So sind OEMs generell an einer Liefersicherheit interessiert und streben gleichzeitig eine Kostensenkung über ihre Lieferanten an. Dies führt dazu, dass bei Preisverhandlungen von den „großen“ OEMs mit den „kleineren“ Zulieferbetrieben oft eine Offenlegung der Margenkalkulation verlangt wird, um diese dann zugunsten der OEMs weiter „drücken“ zu können. Dass diese Praxis zwar in der Liste der Negativkriterien unter Punkt D.2.3 aufgeführt wird und auch als Sanktionskriterium zu Konsequenzen führen würde, ist zwar logisch und auch folgerichtig. Es muss aber noch nicht dazu führen, dass diese Vorgehensweise in der Praxis je nach Reaktionen und wirtschaftlichem Potenzial von Mitbewerbern komplett unterbunden werden kann. Diese Abwärtsspirale der Preise führt ergänzend bei allen Beteiligten außer beim Endkunden dauerhaft zu keiner ‚Win-Win-Situation‘ und sollte von den Initiatoren auf ihre Berechtigung überprüft werden.

Sofern unter den Begriffen Transparenz und Mitentscheidung jedoch verstanden wird, dass beispielsweise die ‚Kleinen‘ und die ‚Großen‘ sich in Einkaufsverbänden zusammenschließen und ihre Ressourcen optimieren, ist dies durchaus zu begrüßen, denn diese Zusammenschlüsse gemeinsamer Interessen führen zu einer Ideenvielfalt, die für entstehende Fragen gemeinsam neue Lösungsansätze entwickeln kann.

E1.3 Menschenunwürdige Produkte und Dienstleistungen:

Bevor hier weitere Bereiche konkreter festgelegt und definiert werden, sollte der Anwendungsbereich der Menschenwürde tatsächlich konkreter gefasst und auch der Grad der juristischen Umsetzbarkeit genauer definiert und festgehalten werden, um im konkreten Anwendungsfall dann auch vor Ort durchsetzbar zu werden.

Was für viele Menschen in ihrem individuellen kulturellen und gesellschaftlichen Umfeld schon nicht mehr als menschenwürdig angesehen und beurteilt wird (beispielsweise Arbeitsbedingungen bezüglich Licht und Luftqualität), wird von anderen Teilnehmern am Arbeitsmarkt durchaus unter dem Aspekt der Menschenwürde noch als gut beziehungsweise hinnehmbar bewertet. Hier wird empfohlen, konkrete quantitativ nachprüfbar Kriterien festzulegen oder auch Rahmenbedingungen zu schaffen, die juristisch ohne sehr großen wirtschaftlichen Aufwand einklagbar wären (beispielsweise im Rahmen von Einzel- oder Sammelklagen im Umfeld einer juristischen Vertretung durch Organisationen wie Human Rights Watch etc.).

Andererseits darf die Frage formuliert werden, inwieweit sich der Markt gegebenenfalls durch eine gemeinsam koordinierte Marktdisziplinierung hier nicht selbst reinigen könnte. Es ist zugegebenermaßen sicher naiv zu glauben, dass diese Marktreinigungskräfte unverzüglich eine weltumspannende Eigendynamik in großem Maße ausüben würden. Dennoch gilt, wenn keine Gedanken dazu angeregt werden, wird eine Veränderung in diesem Bereich kaum möglich sein.

Gerade in Zeiten omnipräsenter und vor allem zeitnaher Kommunikationsmöglichkeiten durch smarte Medien sollte es der Menschheit möglich sein, die Produktpalette und Angebotsvielfalt in diesem Bereich so zu verändern (gegebenenfalls auch durch tägliche Aufrufe zum Nichtkonsumieren durch sogenannte Shitstorms im Internet), dass hier ein dauerhafter Erfolg möglich ist und der Markt sich tatsächlich verändert. Dass hier Erfolge möglich sind, haben in der Vergangenheit schon Ansätze gezeigt, in denen Endverbraucher, aber auch ethisch verantwortungsbewusst handelnde Institutionen, einigen Marktteilnehmern ihre Grenzen wirksam aufgezeigt haben, wie das Beispiel der Deutschen Bank bezüglich der bewussten Spekulation mit Lebensmitteln, das bereits 2014 durch die Organisation Food Watch thematisiert wurde, zeigt.⁶¹ Ein weiteres Beispiel ist der global agierenden Lebensmittelkonzerns Nestlé, der seit Jahren wegen seiner

⁶¹ Vgl. Kaufman, D., Deutsche Bank (2014), o. S.

Spekulationen mit Wasser in der Kritik steht und im Februar 2021 seine Wassergeschäfte in Nordamerika verkauft hat.⁶² Beiden Unternehmen wurde deutlich bewusst gemacht, dass sich der Markt gegen ihre Aktivitäten im Rahmen einer ‚Wette auf Nahrungsmittel und Wasser‘ zur Wehr setzen würde und die Aktienkurse beider Unternehmen dadurch signifikant reagieren könnten.

E2.4 Mangelnde Korruptionsprävention:

Mit dem Rahmenwerk „Korruptionsprävention“ legt die Bundesregierung jährlich einen konkreten Bericht über die Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung vor, der nachweist, dass die Richtlinie der Bundesregierung zur Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung vom 30. Juli 2004 eingehalten wird.⁶³ Mit dem Antikorruptionsindex von *Transparency International* besteht ein weiteres Instrument, um Korruption weltweit länderspezifisch einschätzen und bewerten zu können. Hier wäre ein daraus resultierendes Anreizsystem am Markt hilfreich, welches dazu führen könnte, dass sich Verbesserungen einzelner Länder in den Rankings nicht nur ethisch, sondern auch wirtschaftlich für diese positiv auswirken. Dazu könnte die Gemeinwohlökonomie konkret beitragen, wenn für alle Beteiligten am Kapitalmarkt im Rahmen von Ratingverfahren eine Befolgung spezifischer Kriterien und damit eine Verbesserung im Ranking mit konkreten Zins- und anderen Finanzierungsvorteilen am Kapitalmarkt verbunden wäre. Die Aufnahme eines solchen Kriteriums in die aktuellen Ratingverfahren der bewertenden Unternehmen wäre problemlos umsetzbar. Damit wäre eine erste Grundlage geschaffen, wie sich antikorruptes Verhalten von Unternehmen wirtschaftlich dennoch ‚lohnen würde‘.

E3.3 Verstöße gegen Umweltauflagen sowie unangemessene Umweltbelastungen:

Während sich Verstöße gegen bestehende und definierte Umweltauflagen noch verhältnismäßig leicht feststellen lassen, wäre es bei der Prüfung des Kriteriums der unangemessenen Umweltbelastungen weitaus schwieriger diese zu konstatieren. Hier würden konkrete, quantitativ definierte und nachvollziehbare Kriterien helfen, deren Einhaltung überprüfen zu können. Was als unangemessen zu bewerten ist, wird von einzelnen Personen unterschiedlich erhoben und bewertet. Ein möglicher Ansatz wäre hier, dass alles, was mehr wirtschaftlichen Schaden als Nutzen für die Natur anrichtet oder dessen Beseitigung mehr Kosten verursachen würde als dass dadurch für die Gemeinschaft Ertrag entstanden wäre, als

⁶² Vgl. Hennecke, M., Nestle-Aktie (2021), o. S.

⁶³ Vgl. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, Korruptionsprävention (2020), S. 1.

unangemessen zu bezeichnen. Hier bedarf es jedoch einer konkreteren Überprüfung und Kalkulation der Parameter, bevor ein endgültiges Anwendungsurteil zu diesem Kriterium möglich wird.

E4.3 Förderung von Intransparenz und bewusste Fehlinformation:

Bei der Förderung von Intransparenz kann es sich bei Betrugs- oder auch Hinterziehungsversuchen einzelner Personen und Institutionen um verwerfliche Motive handeln. Sobald jedoch im Rahmen der Intransparenz das Motiv der Geheimhaltung zur Überlebensfähigkeit von ethisch und moralisch anerkannten Gruppen und Gesellschaftsformen im Rahmen wirtschaftlicher Aktivitäten beiträgt, sollte weiter differenziert werden.

Das Kriterium der bewussten Fehlinformation ist ebenfalls sehr komplex zu handhaben und in vielen Fällen kaum nachweisbar. Dennoch können Versuche zielgerichteter Fehlinformationen, die in jüngerer Vergangenheit selbst bis in höchste Regierungskreise der westlichen Welt immer wieder angestrengt wurden (z.B. die Auswirkungen von Impfungen großer Bevölkerungsanteile auf die Pandemiebekämpfung), nicht hingenommen werden. Aber auch hier wird klar, dass sich ein derartiges Verhalten kaum einschränken lassen dürfte, wenn es sanktionsbewehrt bleibt. Wichtig ist hier aber, festzuhalten, dass der Begriff der wissenschaftlich bewiesenen nachvollziehbaren Tatsache (z.B.: die Sonne geht immer im Osten auf) von dem Begriff der individuellen Meinung klar abgegrenzt wird. So ist es heute zum Beispiel unstrittig, dass die Menschheit jährlich mehr Ressourcen an Rohstoffen und Energie nutzt, als der Planet Erde tatsächlich zur Verfügung hat. Wenn dann daraus wissenschaftlich fundierte Meinungen entstehen, die zu einem Umdenken auffordern, wie in dem in der Fußnote aufgeführten Buch⁶⁴, sind diese anders zu bewerten, als wenn es sich um subjektive Standpunkte einzelner Menschen handelt, die keinen Bezug zu wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen aufweisen.

⁶⁴ Vgl. Göpel, M., Unsere Welt neu denken (2020).

4 Vergleich von DNK und Gemeinwohlbilanz

4.1 Gemeinsamkeiten

Als eine große Gemeinsamkeit zwischen dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex und der Gemeinwohlbilanz kann das Bemühen festgehalten werden, den einzelnen Menschen und den Erhalt der Umwelt für alle Lebewesen in den Mittelpunkt der jeweiligen Modelle zu stellen.

Dabei steht beim DNK eher ein Wohlstandsgedanke im Vordergrund, der von seinen Initiatoren für alle Menschen angestrebt wird, ohne dies jedoch auf Kosten anderer Länder bzw. Regionen der Erde und auch nicht zu Lasten einzelner Individuen umsetzen zu wollen. Neben dem Gedanken an die Zukunft wird auch die Umwelt unter sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielen in die Überlegungen einbezogen. Dabei wird jedoch schon im Vorwort des DNK-Dokuments auf vermutlich unvermeidbare Zielkonflikte hingewiesen, die aber als Beitrag und Ansporn für eine informierte Diskussion⁶⁵ gesehen werden und nicht als unüberwindbares Hindernis bei der angestrebten Erreichung dieser Ziele. Wie wichtig dieser Anspruch den Autorinnen und Autoren ist, zeigt der frühe Hinweis auf diese Konstellation noch vor dem eigentlichen Vorwort ihres Werkes.

Bei der Konzeption einer Gemeinwohlbilanz, die die Macher als „Herzstück der Gemeinwohl-Ökonomie betrachten“⁶⁶, stellen ihre Ideengeber und Initiatoren ebenfalls „den Menschen und alle Lebewesen sowie das Gelingen der Beziehungen zwischen Ihnen“⁶⁷ in den Mittelpunkt ihrer Idee des Wirtschaftens.

In diesem Kontext sollen jedoch die Experten der Wirtschaft im Gegensatz zur bisherigen kapitalistischen Betrachtungsweise, bei der der Finanzgewinn im Fokus aller Bemühungen stand, für ihr Agieren immer dann belohnt werden, wenn diese sich „human, wertschätzend, kooperativ, solidarisch, ökologisch und demokratisch“⁶⁸ verhalten haben.

Das übergeordnete Ziel der Gemeinwohlbilanz ist es nicht, nur einen finanziellen Bilanzgewinn darzustellen, sondern vielmehr einen unternehmerischen Erfolg zu ermitteln, der sich auf die aus Sicht der Autoren anzustrebenden Ziele des Wirtschaftens, wie z.B. der Schaffung von Nutzwerten, Bedürfnisbefriedigung, Sinnstiftung, Teilhabe aller, Mitbestimmung, Geschlechterdemokratie, ökologischer

⁶⁵ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), Einführungsseite.

⁶⁶ Vgl. International Federation for the Economy for the Common Good e.V., Handbuch (2013), S. 7.

⁶⁷ Ebd., S. 7.

⁶⁸ Ebd., S. 7.

Nachhaltigkeit und Lebensqualität,⁶⁹ beziehen sollte und auch durch diese bestimmt wird.

In diesem Punkt, nämlich dass sich beim Reporting unternehmerischer Tätigkeiten nicht alles auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens fokussieren sollte, kommt auch der DNK, der von seinen Initiatoren als Rahmenwerk für eine nicht-finanzielle Berichterstattung gesehen wird, zu einem ähnlichen Ergebnis.⁷⁰

Bei den Bemühungen wird bei beiden Konzepten, sowohl beim DNK als auch bei der Gemeinwohlmatrix, anhand von 20 Kriterien vorgegangen, die sich in verschiedene Oberkategorien bündeln lassen. Einmal wird hier ein Nachhaltigkeitskonzept mit zehn Kriterien, wie z.B. einer „Strategischen Analyse und Maßnahmen“ sowie der „Tiefe der Wertschöpfungskette“ in der Unterkategorie Strategie gefordert.⁷¹ Andererseits werden unter dem Oberpunkt der Nachhaltigkeitsaspekte die „Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen“ oder auch die Angabe „klimarelevante Emissionen“ zur Unterkategorie Umwelt aufgeführt sowie zum Unterkriterium der Gesellschaft u.a. „Arbeitnehmerrechte“, „Menschenrechte“ und „Chancengerechtigkeit“ genannt.⁷² Diesem Kriterienkatalog setzt die Konzeption der Gemeinwohlökonomie in ihrer Gemeinwohlmatrix, die ebenfalls 20 Kategorien von A1 bis E4 umfasst, insgesamt 18 Negativkriterien gegenüber, in denen sich z.T. identische Inhalte, wie z.B. die Einhaltung der Menschenrechte in der Kategorie A1.2 bei der GWÖ (entspricht Kriterium 17 beim DNK), Verstöße gegen Umweltauflagen sowie unangemessene Umweltbelastungen in der Kategorie E3.3 bei der GWÖ (entspricht Kriterium 13 beim DNK), wiederfinden.⁷³

Nach intensiver Sichtung der beiden Theoriegrundlagen zum DNK bzw. der GWÖ kann festgehalten werden, dass es in beiden Theoriemodellen ein bestehendes konkretes Rahmenwerk gibt, anhand dessen sich Unternehmen einschätzen und bewerten lassen können. Dabei bleibt festzuhalten, dass es eine bereits bestehende Verpflichtung zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden gibt, während für die Gemeinwohlökonomie bisher mit ihrer Gemeinwohlbilanz noch keine in den Rechtsvorschriften tatsächlich vorzufindende Grundlage abschließend existiert.

⁶⁹ International Federation for the Economy for the Common Good e.V., Handbuch (2013), S. 7.

⁷⁰ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020), S.4.

⁷¹ Vgl. ebd., S.7.

⁷² Vgl. ebd., S.7.

⁷³ Vgl. Blachfellner, M., Drosig-Plöckinger, A., Fieber, S., Hofielen, G., u. a., Arbeitsbuch (2017), S. 3-6.

4.2 Unterschiede

Nach den bereits vorab beschriebenen Gemeinsamkeiten zwischen dem Ansatz des DNK und der GWÖ ergeben sich jedoch auch signifikante Unterschiede zwischen den beiden Bewertungssystemen.

Im Rahmen des DNK werden diverse Kriterien aus den Bereichen der Strategie (vier Kriterien), des Prozessmanagements (sechs Kriterien), dem Bereich der Umwelt (drei Kriterien) und gesellschaftlichen Aspekten (sieben Kriterien) aufgeführt. Die Messbarkeit der Einhaltung dieser Kriterien soll nach den Maßstäben der Global Reporting Initiative (GRI) gegeben bzw. überprüfbar sein.

In den Maßstäben werden zwar konkrete Angaben zur Erfüllung dieser Kriterien im Rahmen des DNK gemacht. Im Vergleich zur GWÖ sind hier aber keine konkreten Vergaben von positiven Punktwerten für die Einhaltung der Kriterien oder auch die Vergabe von Maluspunkten für die Nichteinhaltung der Kriterien vorgesehen. Damit bietet der DNK im Vergleich zur GWÖ keinen quantifizierbaren Maßstab, der sich in einer einzigen konkreten Punktzahl ausdrücken lässt, die als das konkrete Ergebnis eines ersten Auskunft- und Beurteilungsprozesses für das Unternehmertum subsumiert werden kann.

Demgegenüber bietet die GWÖ mit einem quantifizierbaren Punktesystem für jede der 20 Kategorien die Möglichkeit, jeweils 50 Pluspunkte gewährt zu bekommen. Dieses quantifizierbare Punktesystem scheint gemäß der Angaben für viele Unternehmen ein wichtiges Orientierungsmedium für ihre aktuelle Einschätzung in der Gemeinwohlmatrix zu sein, obwohl deren Experten darauf hinweisen, dass die Gemeinwohl-Punktezahl nur wenig aussagekräftig im Sinne einer Organisationsentwicklung ist.⁷⁴

Sofern sich in diesen Kategorien die als Negativkriterien festgelegten Inhalte in der Praxis in verschiedenen Dimensionen bei der Gemeinwohl-Bewertung von Unternehmen zeigen, können diese bei der GWÖ pro Kriterium je nach Ausprägung mit bis zu 200 Negativpunkten sanktioniert werden. Dabei wird die mögliche Vergabe von Negativpunkten in einer Spanne von 20 Punkten über einen Zwischenschritt von 100 Maluspunkten bis zu einem höchsten Punkteabzug von bis zu 200 Punkten jeweils dezidiert beschrieben. Inwieweit und in welchen Bereichen sich dazu Punktevergaben in anderen Abzugsbereichen ergeben können, ist dem Handbuch zur Gemeinwohl-Bilanz auch in der Version 5.0 nicht abschlie-

⁷⁴ Vgl. Blachfellner, M., Drosch-Plöckinger, A., Fieber, S., Hofielen, G., u. a., Arbeitsbuch (2017), S. 11.

ßend zu entnehmen. Die existierende rechnerbasierte Beschreibung der einzelnen Gewichtungsfaktoren ist in vielen Bereichen noch recht intransparent. So wird z.B. auf die Frage, ob eine Kantine vorhanden ist, in Verbindung mit dem Kriterium der Länge des Arbeitsweges in Feld C3 der Matrix grundsätzlich dem Unternehmen eine Mitverantwortung für die ökologische Verpflegung unterstellt. Dabei werden je nach Entfernungen zur Arbeit drei Entfernungsdimensionen (bis 10 km, bis 25 km und über 25 km) angegeben. Zusätzlich wird der Faktor der Existenz einer Kantine mit angeführt. Daraus ergeben sich Angabe gemäß in den diversen Kombinationsmöglichkeiten unterschiedlich hohe Gewichtungsfaktoren für die Bewertung mit Punkten in der Matrix. Hier bleiben die beschriebenen Rechneroptionen zur Ermittlung einer Gewichtung jedoch eher unklar, da zu den einzelnen Kombinationsmöglichkeiten und auch zu den individuellen Mitarbeiterkonstellationen mit den jeweils spezifischen Entfernungskilometern im Handbuch nur Exzerpte, jedoch keine enumerativen Aufzählungen der verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten aufgeführt werden.⁷⁵

Welchen Einfluss die im Arbeitsbuch genannten jeweiligen Bewertungsstufen von der „Basislinie“ über den Bereich „Erste Schritte“, den Status „Fortgeschritten“ und „Erfahren“ bis hin zu „Vorbildlich“⁷⁶ auf eine mögliche positive Punktevergabe oder auch einen Punkteabzug haben, ist dem Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0 Vollbilanz nicht zu entnehmen.

Da sich vor allem bei den in Kapitel 3.3 aufgeführten Negativkriterien der Konzeption der GWÖ die definierten 18 Merkmale mit bis zu 3600 Minuspunkten in der Bewertung niederschlagen, sollen diese wegen ihrer starken Gewichtung in der Bewertungsskala zunächst einmal exemplarisch anhand einiger angeführter Punkte näher betrachtet werden.

Insgesamt stellt sich die Frage, warum die oben genannten Kriterien mit einer negativen Punkteskala belegt werden. Diese Negativbewertung, die zwar aus Sicht der GWÖ-Initiatoren eine noch aufzuholende Soll-Vorgabe bis zu einer anzustrebenden Null-Linie darstellt, kann jedoch auch bei den Teilnehmern der GWÖ zu einer negativ konnotierten Belastungssituation führen, anstatt die GWÖ-Matrix als positiv empfundene Herausforderung zu deuten und entsprechend pro-

⁷⁵ Vgl. International Federation for the Economy for the Common Good e.V., Rechner und Gewichtung (2021), S. 3.

⁷⁶ Vgl. Blachfellner, M., Drosch-Plöckinger, A., Fieber, S., Hofielen, G., u. a., Arbeitsbuch (2017), S. 16.

aktiv im Sinne der GWÖ zu handeln. So werden z.B. insgesamt zehn neue Negativaspekte in der aktuellen GWÖ-Matrix 5.0 aufgeführt, jedoch nur ein neuer Positivaspekt, nämlich Steuern und Sozialabgaben im Matrixfeld E2, genannt.⁷⁷

Zunächst soll jedoch eine Betrachtung und individuelle Einschätzung der Negativkriterien im Einzelnen vorgenommen werden:

A.1.2: Negativaspekt: Verletzung der Menschenwürde in der Zulieferkette

Positiv anzumerken ist, dass die erwähnte Beachtung und die Einhaltung der Menschenwürde im Rahmen eines „global sourcing process“ auch aus Sicht der Autoren oft nur sehr schwer zu beurteilen ist. Hinzu kommt, dass der Begriff ggfs. schon in diversen Kulturkreisen unterschiedlich interpretiert und ausgelegt werden könnte.

Anhand der Berichtsfragen, die die Bereiche der Zulieferkette, welche eine besondere Gefährdung der Menschenwürde aufweisen könnten, und anschließend zu treffende beziehungsweise getroffene Maßnahmen erörtern, um diese Auswirkungen zu reduzieren oder sogar komplett vermeidbar zu machen, wäre es hilfreich, hier noch konkretere Kriterien anzuführen, nach denen gegebenenfalls positive wie auch negative Punktevergaben durchgeführt werden können. Die mit der negativen Punktevergabe hier aufgeführten Begriffe, wie beispielsweise „sozial kritische Branchen“ oder auch „wesentliche Produkte und Dienstleistungen“,⁷⁸ könnten z.B. anhand des Umsatzanteils oder der Bedeutung des einzelnen Produktes bzw. der Dienstleistung zur Fertigstellung des Gesamtproduktes näher spezifiziert werden.

Die im Handbuch spezifizierten Bewertungshilfen oder auch Interpretationen⁷⁹ sind zwar ein erster Schritt, reichen aber in dem gewählten Vokabular (beispielsweise ‚hohe Risiken‘) zur Klarstellung einer unmissverständlichen Anwendung für die Unternehmen nicht aus. Dennoch sind sie eine erste probate Orientierungshilfe, um das Thema der Menschenwürde für alle Beteiligten in ein kollektives Bewusstsein und auch in den Fokus zukünftiger unternehmerischer Aktivitäten zu rücken.

⁷⁷ Vgl. Blachfellner, M., Drosch-Plöckinger, A., Fieber, S., Hofielen, G., u. a., Arbeitsbuch (2017), S. 16.

⁷⁸ Vgl. ebd., S. 19.

⁷⁹ Vgl. ebd., S. 20.

C.2.4: Ungerechte Ausgestaltung der Arbeitsverträge

Dieses Negativkriterium ist sicherlich ambivalent zu bewerten. Einerseits ist die Beurteilung, was als ungerecht zu bewerten sein dürfte, im Rahmen eines Principal Agent-Theoriensatzes aufgrund unterschiedlich existierender Informationsgrundlagen als sehr komplexer Prozess zu würdigen. Andererseits ist die Einschätzung einer Ungerechtigkeit in einem Arbeitsverhältnis stark abhängig von Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt. Dabei trägt eine weitgehende Vollbeschäftigung zu eher arbeitnehmerfreundlichen Vertragskonditionen bei, während eine hohe Arbeitslosigkeit den Vertretern der Arbeitgeberseite signifikant bei der Gestaltung der Vertragskonditionen zu ihren Gunsten zugutekommen wird.

Da es sich bei diesem Punkt nicht um ein eindeutiges Einschätzungskriterium handelt, wäre es hilfreich, vor Anwendung dieses Punktes eine konkretere und tiefergehende Einschätzung zu ermöglichen, indem dazu weitere Definitionen, wie z.B. eine Anlehnung an die Bezahlung an einen bestehenden Mindestlohn oder aber auch die Berücksichtigung eines bestehenden Tarifvertragskonzepts, formuliert werden.

C.4.4: Verhinderung des Betriebsrates

Das Negativkriterium in diesem Bereich kann weitgehend problemlos gemessen und anschließend bei der Gemeinwohlökonomiematrix auch gewürdigt werden. Es existieren hierzu klare Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz⁸⁰, die eindeutig anhand nachvollziehbarer Kriterien überprüft werden können. Schon für Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten wird ein Betriebsrat vorgesehen.

Sofern daher ein Antrag seitens der Mitarbeiterschaft gestellt worden ist und der Arbeitgeber eine entsprechende Reaktion dazu gezeigt hat, kann das Kriterium mit einer eindeutigen Punktevergabe bewertet und gewürdigt werden.

Um eine einheitliche Herangehensweise an die hier in Auszügen exemplarisch genannten Begriffe und die vergleichbare Einschätzung dieser Kriterien bei zukünftigen Bewertungen zu gewährleisten, wäre einerseits ein transparenter Maßstab sinnvoll, wie beispielsweise die Anwendung dieser Begriffe in Anlehnung an die Definition anerkannter Nichtregierungsorganisationen wie *Transparency International*⁸¹ oder der Willensbekundung des Gesetzgebers im Grundgesetz,⁸² beispielsweise zum Begriff der Menschenwürde. Andererseits ist ein pragmatischer Ansatz, um erste Erfahrungen mit der Bewertung von Unternehmen im

⁸⁰ Vgl. an der Heiden, S., Betriebsrat gründen (2021), o. S.

⁸¹ Vgl. Stiftung Menschenwürde und Arbeitswelt, (2021), o. S.

⁸² Vgl. Artikel 1 Grundgesetz vom 23.05.1949, i.d.F. vom 29.09.2020, BGBl I. S. 2048.

Rahmen der Gemeinwohlökonomie zu sammeln und ein professionelles Level dazu erreichen zu können, hilfreich, um tiefergehende Definitionen zu den diversen Themenbereichen aufstellen und nachprüfbar in der GWÖ gestalten und implementieren zu können.

Viel wird insgesamt von der objektiven Nachvollziehbarkeit und transparenten Ermittlung der Merkmale für die 18 Negativkriterien abhängen, damit eine breite Akzeptanz in der Gesellschaft bei der Zielgruppe der Gemeinwohlökonomie für diese alternative Sichtweise des Wirtschaftens erreicht werden kann. Daher ist es von größter Bedeutung, dass gerade bei diesem „Sanktionskatalog“, der zukünftig immer wieder im Fokus weiterführender Diskussionsrunden stehen wird, ein möglichst widerspruchsfreies Argumentieren bei der Beurteilung dieser Kriterien ermöglicht werden muss.

D.2.3: Missbrauch der Marktmacht gegenüber Mitunternehmern

Dieser Punkt ist in der Liste der Negativkriterien ein entscheidender Aspekt insbesondere hinsichtlich seines Vokabulars des ‚Missbrauchsbegriffs‘. Hier ist bei einem Missbrauch sicher von schwerwiegenden Verstößen der Marktteilnehmer bezüglich gesetzlich definierter Rahmenbedingungen auszugehen. Dies wäre gegebenenfalls sogar ein Straftatbestand, der so nicht hinzunehmen wäre und rechtlich auf jeden Fall zu sanktionieren wäre.

Sofern mit dieser Äußerung aber lediglich die Ausnutzung von Marktteilnehmern im Hinblick auf ihre wirtschaftlich relevante Bedeutung unter spezifischen Aspekten, wie beispielsweise einer signifikanten Umsatzgröße, gemessen am Gesamtumsatz einer Branche, oder auch unter dem Aspekt einer USP, so wäre dies lediglich als wirtschaftliches Streben im Rahmen eines Konkurrenzkampfes zu sehen. Dies wäre sehr wohl erlaubt und dürfte kaum unter rechtlichen Aspekten sanktioniert werden. Hier käme gegebenenfalls aber der ethische Aspekt der Gemeinwohlökonomie in den Fokus der weiteren Betrachtung. Inwieweit dadurch aber Marktmechanismen, die juristisch erlaubt sind ausgehebelt werden sollten, ist dann eher noch weiterführend zu besprechen.

Dieser Punkt ist sicher ein wesentlicher Türöffner zur Erreichung einer größtmöglichen Akzeptanz der Ideen zur Gemeinwohlökonomie. Was sich auf den ersten Blick als relativ einfach zu erfüllendes Kriterium anhört, ist jedoch nicht mehr und nicht weniger als die kritische Hinterfragung bisher gut funktionierender Marktmechanismen.

‚Konkurrenz belebt das Geschäft‘ ist ein Motto, welches immer wieder in einem funktionierenden Wettbewerb sowohl für den Endkunden als auch für die Anbieter

nicht nur für eine ‚Win-Win-Situation‘ sorgt. Dieser Anreiz und Antrieb vieler Marktteilnehmer trägt auch dazu bei, dass sich eine Gesellschaft, die von Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen versorgt wird, sowohl inhaltlich als auch von der Preiskonditionierung ständig hinterfragt und neu erfindet.

Die daraus entstehende Dynamik von Marktangebot und Marktnachfrage belebt nicht nur eine Volkswirtschaft, sondern prädestiniert sie u.a. dafür, im globalen Wettbewerb ständig an vorderster Front präsent zu sein und dadurch auch sogenannte First-Mover hervorzubringen.

Um Missverständnisse bezüglich dieses Negativkriteriums zu vermeiden, sollte weitergehend angemerkt werden, dass ein eklatanter Missbrauch verhindert werden sollte, sofern es sich um mögliche ethisch verwerfliche Repressalien von Mitbewerbern handelt oder juristisch strafbare Handlungen vorliegen. Während der erste Punkt hier unter den Rahmenbedingungen der Gemeinwohlökonomie eventuell erstmalig konkret näher betrachtet wird, sollte grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass juristisch nicht zulässige Handlungen auch schon in der bisherigen Form des Wettbewerbs grundsätzlich bei dem überwiegenden Teil der Marktteilnehmer unterlassen worden sind.

Es wäre zu überlegen, ob der Punkt Missbrauch der Marktmacht nicht durch ein eher transparentes Ausschreibungsgebot, welches ab einem bestimmten Auftragsvolumen auch schon heute europaweit vorgeschrieben ist, nicht noch weiter im Rahmen weniger Standardvorgaben weiter ausgedehnt werden kann, ohne dabei für die Vielzahl von KMU einen großen bürokratischen Aufwand zu erzeugen. Mit dem Anreiz, den Markt in vielen Bereichen noch transparenter als bisher zu gestalten, könnte dem Verdacht einer möglichen Marktmanipulation von oligopolistisch geprägten Marktstrukturen beispielsweise schnell und nachweisbar Einhalt geboten werden.

Dabei sollte dem Gebot *so viel Transparenz, aber auch so wenig Bürokratie wie möglich* große Bedeutung eingeräumt werden, um die Marktteilnehmer dauerhaft nicht durch diese neu geschaffenen ‚Markteintrittsbarrieren‘ mehr zu verschrecken als anzulocken.

Hier wäre die Schaffung einer Kontrollinstanz nicht auf einer zentralen Ebene anzudenken, sondern zu überlegen, den Verbraucher als ‚Schiedsrichter‘ zwischen den ‚fairen‘ Marktteilnehmern durch sein Kaufverhalten positiv agieren und auch werten zu lassen.

5 Fazit und Ausblick

Trotz der auch in der Literatur zu findenden skeptischen Stimmen zur Gemeinwohlökonomie und der damit verbundenen kritischen Diskussion bezüglich eines fehlenden wissenschaftlichen Ansatzes, sollte das Konzept nicht voreilig vom Tisch der gesellschaftlichen Betrachtung gewischt werden. Vielmehr gilt es, sich dem Aufruf der Urheber dieses Denkansatzes zu stellen, den formulierten Herausforderungen zu folgen und im Rahmen eines stetigen Verbesserungsprozesses diese Konzeption einer „anderen ökonomischen Sichtweise“ mit neuen Schwerpunkten wirtschaftlichen Denkens und Handelns zu verfeinern.

Dabei muss sicherlich ein großes Augenmerk auf eine breite gesellschaftliche Akzeptanz gerichtet werden, ohne dabei die wesentlichen Grundzüge bisheriger wirtschaftspolitischer Grundkonzeptionen komplett über Bord zu werfen. Ebenfalls sollte im Rahmen anerkannter wissenschaftlich fundierter Grundlagen diese Wirtschaftsethik so verankert werden, dass sie für alle Beteiligten mehr Anreize zur Umsetzung bietet als Grenzen und unverständliche Hindernisse aufzubauen.

Mehrere hundert Jahre erfolgreiche Wirtschaftsgeschichte können nicht über Nacht durch vorwiegend ethisch dominierte Themenbereiche ersetzt werden. Wenn wir jedoch in einer demokratisch geprägten Wertegesellschaft diese Denkansätze nicht auch durch einen zunächst als Best Practice-Ansatz gestalteten Wandlungsprozess für jeden erlebbar machen, steht hier auch nicht mehr als das demokratische Grundverständnis unserer Gesellschaft auf dem Spiel.

In einem gegebenenfalls parallel sich entwickelnden Wertekanon wird sich dann am Ende das Wirtschaftsmodell durchsetzen, dem die Menschen abschließend ihr ureigenes Vertrauen schenken. Dabei muss es nicht zu einem ‚Schwarz-Weiß-Denken‘ zwischen den unterschiedlichen wirtschaftlichen Modellansätzen kommen. Vielmehr wird es spannend zu beobachten sein, inwieweit sich hier diverse Schattierungen und Grautöne in dieser Diskussion durchsetzen werden.

Mit der Gemeinwohlökonomie sollen die natürlichen Eigenschaften von Menschen und Individuen, die von ihrer Geburt an auf einen ‚Kampf ums Überleben programmiert sind‘, nicht komplett abgeschaltet werden. Sie können auch nicht einfach über Bord geworfen werden. Vielmehr gilt es, über ein faires und offenes Miteinander ein Optimum zu erreichen. Dabei ist der Grundgedanke jedoch, dass ein Mitarbeiter, Kooperationspartner oder Dienstleister erst dann ein optimales Zulieferteil, ein Endprodukt oder auch eine Dienstleistung anbieten kann, wenn er dazu auch personell und materiell in die Lage versetzt wird.

Erst wenn ein Denken vorherrscht, in dem die Erkenntnis gereift ist, dass das eigene Wohlergehen direkt mit dem Wohlergehen der Mitmenschen in Verbindung steht, hat die Gemeinwohlökonomie die Chance, weite Teile der Gesellschaft zu überzeugen. Dann kann sie auch zu einem veränderten Menschenbild beitragen und das Kunststück schaffen, den Begriff der Mitmenschlichkeit mit dem Begriff des wirtschaftlichen Erfolgs überzeugend und nachvollziehbar zu verknüpfen.

Dabei soll abschließend auf die beschriebenen Wirkungszusammenhänge und die dazugehörige Potenzialanalyse des Vertrauensbegriffs nach Luhmann hingewiesen werden, der dem gewährten „Vertrauen mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns attestiert“. Dabei lässt er jedoch nicht unerwähnt, dass gerade bei „steigender Komplexität in einem sozialen System dann insbesondere die Zahl der Möglichkeiten steigt, die dieses System mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksame Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht.“⁸³

Vertrauen allein reicht aber nicht aus, um den Ideen der Gemeinwohlökonomie mehr Platz in unserem Denken zu wirtschaftlich sinnvollem und nachhaltigem Handeln und Tun in der Welt zu verschaffen. Neben politischen Rahmenbedingungen, die die Gemeinwohlökonomie weniger als Rechensystem denn als Ordnungsrahmen für die am Geschehen Beteiligten versteht, bedarf es einer individuellen Einkehr über das, was wir täglich mit uns und anderen Menschen tun. Dieser Prozess wird sich nicht von heute auf morgen dezidiert gestalten und definieren lassen, sondern muss langsam aber stetig in die Gesellschaft hineingetragen werden. Ein Aufschieben dieser Entwicklung hilft jedoch niemandem weiter. Vielmehr gilt es, anzufangen und in einem stetigen Verbesserungsprozess immer wieder kleine und große Ideen mit in diesen Prozess einfließen zu lassen. Nicht einige wenige sind hier gefordert, sondern die ganze Gesellschaft, denn es geht um die Zukunft aller.⁸⁴

⁸³ Luhmann, N., Vertrauen (2000), S. 8-9.

⁸⁴ Das Thema Vertrauen in Labels und Organisationen sowie deren Bekanntheit und Akzeptanz in der Öffentlichkeit wird in einer weiteren Forschungsarbeit vertieft werden.

Literaturverzeichnis

ADCONIA GmbH, Nachhaltigkeitsstandards (2019): Nachhaltigkeitsstandards als Werkzeug für Transparenz und Objektivität im Rahmen der Corporate Social Responsibility, Oberhausen, unter: Nachhaltigkeit, Transparenz und Objektivität Corporate Social Responsibility (adconia.de), (letzter Abruf 23.03.2021).

an der Heiden, S., Betriebsrat gründen (2020): Datev Trialog, Betriebsrat gründen: Welche Pflicht und Voraussetzungen gelten vom 16. Oktober 2020, unter: <https://trialog-magazin.dewirtschaft-und-recht/arbeitsrecht-soziales/betriebsrat-gruenden-welche-pflicht-und-voraussetzungen-gelten/> (letzter Aufruf 21.04.2021).

Blachfellner, M., Drosch-Plöckinger, A., Fieber, S., Hofielen, G., u. a., Arbeitsbuch (2017): Arbeitsbuch zur Gemeinwohlbilanz 5.0, Hamburg.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, Korruptionsprävention (2020), Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung – Jahresbericht 2019, Berlin.

Europäische Union, 2019/C 209/01 (2019): Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen: Nachtrag zur klimabezogenen Berichterstattung. Amtsblatt der Europäischen Union vom 20.06.2019.

Europäische Union, Proposal for CSR Directive (2021): Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting, unter: https://ec.europa.eu/finance/docs/law/210421-proposal-corporate-sustainability-reporting_en.pdf (letzter Abruf: 03.05.2021).

Gabler Banklexikon, comply or explain-Prinzip (2020): comply or explain-Prinzip (26.06.2020, 11:18 Uhr), unter: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/comply-or-explain-prinzip-122823/version-379443> (letzter Abruf: 06.05.2021).

Göpel, Maja: Unsere Welt neu denken (2020), Ullstein Taschenbuch Verlag, Berlin.

Greenhouse Gas Protocol: <https://ghgprotocol.org> (letzter Abruf 02.03.2021).

Grundgesetz vom 23.05.1949, i.d.F. vom 29.09.2020, BGBl I. S. 2048.

Hennecke, M., Nestle-Aktie (2021): Nestle-Aktie: Milliardenseggen aus den Staaten, unter: Nestle-Aktie: Milliardenseggen aus den Staaten! - Finanztrends (letzter Abruf 22.07.2021).

International Federation for the Economy for the Common Good e.V., Handbuch (2013): Handbuch zur Gemeinwohl-Bilanz, Hamburg.

International Federation for the Economy for the Common Good e.V., Rechner und Gewichtung (2021): Erläuterungen zur Gewichtung und zum Bilanz Rechner, Hamburg, unter: Arbeitsmaterialien (ecogood.org) (letzter Abruf 21.07.2021).

International Federation for the Economy for the Common Good e.V., Gemeinwohl-Matrix (2017a): Gemeinwohl-Matrix, Hamburg, unter: Gemeinwohl-Matrix 5.0 (ecogood.org) (letzter Abruf 15.02.2021).

International Federation for the Economy for the Common Good e.V., Gemeinwohl-Matrix (2017b): Gemeinwohl-Matrix, Hamburg, unter: Gemeinwohl-Matrix (ecogood.org) (letzter Abruf 15.02.2021).

International Federation for the Economy for the Common Good e.V., Beispiele (2017c): Gemeinwohl-Bilanz Beispiel, Hamburg, unter: 2018_tes-tat_5_0_AUDIT_Kompakt_Aurobia (ecogood.org) (letzter Abruf 24.07.2021).

Kaufman, D., Deutsche Bank (2014): Deutsche Bank: Geschäfte mit dem Hunger? in: Deutsche Welle (Hrsg.), Themen/Wirtschaft, Bonn, unter: Deutsche Bank: Geschäfte mit dem Hunger? | Wirtschaft | DW | 16.04.2014 (letzter Abruf 22.07.2021).

Luhmann, N., Vertrauen (2000): Vertrauen, Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH Stuttgart.

Meßing, F., keine Kredite (2021): Ohne Nachhaltigkeit keine Kredite, in Westfalenpost 31.05.2021 Wirtschaft PWF1/Nr. 124.

Peters, K., Zukunft der Berichterstattung (2014): Einblick in die Zukunft der Berichterstattung, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Rat für nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2016): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex – Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen, Gütersloh.

Rat für nachhaltige Entwicklung, Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (2017), Hamburg.

- Rat für Nachhaltige Entwicklung, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2018): DNK auf den neusten Stand gebracht, unter: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/News/Sustainability-Code/2018/DNK-auf-den-neuesten-Stand-gebracht> (letzter Abruf: 05.05.2021).
- Rat für Nachhaltige Entwicklung, Leitfaden (2020): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex, Hamburg.
- Reisach, U., Gemeinwohl-Ökonomie (2013): Die Gemeinwohl-Ökonomie – Das Wirtschaftsmodell der Zukunft?, in: Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt (Hrsg.), Schöne Aussichten – Folge 9, Frankfurt am Main.
- Rückwardt, S., Nachhaltigkeitsberichterstattung (2021), Nachhaltigkeitsberichterstattung – Bedeutung des Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), in: Schmitz, M. (Hrsg.), CSR im Mittelstand – Unternehmerische Verantwortung als Basis für langfristigen Erfolg, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, S. 111-129.
- Stiftung Menschenwürde und Arbeitswelt (2021): Berlin, unter: <https://www.stiftungmunda.de>, letzter Abruf 11.04.2021.
- Yabroudi, H., Gemeinwohlabilanzierung (2018): Gemeinwohlabilanzierung – Ethischer Wandel tut not, unter: www.csr-news.net/news/wp-content/uploads/2018/09/Gemeinwohlabilanz_baum.pdf (letzter Abruf 16.02.2021).
- Zwick, Y., Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (2017): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex. Eine erste Bilanz, in: Gordon, G., Nelke, A. (Hrsg.): CSR und nachhaltige Innovation – Zukunftsfähigkeit durch soziale, ökonomische und ökologische Innovationen, Springer Gabler, Berlin, S. 55-67.

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2005)

Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina
Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating...“
ISSN 1865-5610

Band 2 (2006)

Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte
Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie
„Industrie-Dienstleistungen“
ISSN 1865-5610

Band 3 (2006)

Kern, Uwe / Pankow, Michael
Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt durch
den Einsatz neuer Medien
ISSN 1865-5610

Band 4 (2006)

Kürble, Peter
Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am
Beispiel der TV-Programmveranstalter
ISSN 1865-5610

Band 5 (2007)

Klumpp, Matthias
Begriff und Konzept Berufswertigkeit
ISSN 1865-5610

Band 6 (2007)

Klumpp, Matthias / Jasper, Anke
Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels
ISSN 1865-5610

Band 7 (2007)

Klumpp, Matthias / Koppers, Laura
Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)
ISSN 1865-5610

Band 8 (2008)

Klumpp, Matthias

Das deutsche System der Berufsbildung im europäischen und internationalen
Qualifikationsrahmen

ISSN 1865-5610

Band 9 (2008)

Göke, Michael

Homo oeconomicus im Hörsaal – Die Rationalität studentischer
Nebengespräche in Lehrveranstaltungen

ISSN 1865-5610

Band 10 (2008)

Klumpp, Matthias / Rybnikova, Irma

Internationaler Vergleich und Forschungsthesen zu Studienformen in
Deutschland

ISSN 1865-5610

Band 11 (2008)

Kratzsch, Uwe

Eine ökonomische Analyse einer Ausweitung des Arbeitnehmer-
Entsendegesetzes

ISSN 1865-5610

Band 12 (2009)

Friedrich, Klaus

Organisationsentwicklung – Lernprozesse im Unternehmen durch
Mitarbeiterbefragungen

ISSN 1865-5610

Band 13 (2009)

Chaudhuri, Arun

Die Outsourcing/Offshoring Option aus der Perspektive der Neuen
Institutionenökonomie

ISSN 1865-5610

Band 14 (2009)

Seng, Anja / Fleddermann, Nicole / Klumpp, Matthias

Der Bologna-Prozess

Hintergründe – Zielsetzung – Anforderungen

ISSN 1865-5610

Band 15 (2009)

Jäschke, Thomas

Qualitätssteigerung bei gleichzeitigen Einsparungen –
Widerspruch oder Zukunft in der hausärztlichen Versorgung?

ISSN 1865-5610

Band 16 (2010)

Schütte, Michael

Beiträge zur Gesundheitsökonomie

ISSN 1865-5610

Band 17 (2010)

Bode, Olaf H. / Brimmen, Frank / Redeker, Ute

Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland – Eine Makroökonomische
Analyse

Introduction of a Minimum Wage in Germany – A Macroeconomic Analysis

ISSN 1865-5610

Band 18 (2011)

Nietsch, Cornelia / Weiffenbach, Hermann

Wirtschaftsethik – Einflussfaktoren ethischen Verhaltens in Unternehmen

ISSN 1865-5610

Band 19 (2011)

Frère, Eric / Schyra Andreas

Ausgewählte steuerliche Einflussfaktoren der Unternehmensbewertung

ISSN 1865-5610

Band 20 (2011)

Schulenburg, Nils / Jesgarzewski, Tim

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen

ISSN 1865-5610

Band 21 (2011)

Fichtner-Rosada, Sabine

Interaktive Hochschuldidaktik als Erfolgsfaktor im Studium für Berufstätige –
Herausforderung und kompetenzorientierte Umsetzung

ISSN 1865-5610

Band 22 (2011)

Kern, Uwe / Negri, Michael, Whyte, Ligia

Needs of the Internet Industry

ISSN 1865-5610

Band 23 (2011)

Schütte, Michael

Management in ambulanten Sektor des Gesundheitswesens

ISSN 1865-5610

Band 24 (2011)

Holtfort, Thomas

Intuition, Risikowahrnehmung und Investmententscheidungen – Behaviorale Einflussfaktoren auf das Risikoverhalten privater Anleger

ISSN 1865-5610

Band 25 (2012)

Heinemann, Stefan / Hüsgen, Thomas / Seemann, Volker

Die Mindestliquiditätsquote – Konkrete Auswirkungen auf den Wertpapier-Eigenbestand der Sparkassen

ISSN 1865-5610

Band 26 (2012)

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Rating und Risikomanagement – Chancen und Risiken der Architektur des Ratingprozesses für die Validität der Ratingergebnisse

ISSN 1865-5610

Band 27 (2012)

Serfas, Sebastian

Illustrating the distortive impact of cognitive biases on knowledge generation, focusing on unconscious availability-induced distortions and SMEs

ISSN 1865-5610

Band 28 (2012)

Wollenweber, Leif-Erik

Customer Relationship Management im Mittelstand

ISSN 1865-5610

Band 29 (2012)

Nentwig, Holger / Obermeier, Thomas / Scholl, Guido

Ökonomische Fitness

ISSN 1865-5610

Band 30 (2012)

Büser, Tobias / Stein, Holger / von Königsmarck, Imke

Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage des MoKoCha-Führungsmodells und des Team Management Systems (TMS)

ISSN 1865-5610

Band 31 (2012)

Schulenburg, Nils / Knauer, Stefan

Altersgerechte Personalentwicklung – Bewertung von Instrumenten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels

ISSN 1865-5610

Band 32 (2013)

Kinne, Peter

Balanced Governance – Komplexitätsbewältigung durch ausgewogenes Management im Spannungsfeld erfolgskritischer Polaritäten

ISSN 1865-5610

Band 33 (2013)

Holtfort, Thomas

Beiträge zur Verhaltensökonomie: Einfluss von Priming-Effekten auf rationale vs. intuitive Entscheidungen bei komplexen Sachverhalten

ISSN 1865-5610

Band 34 (2013)

Mahood, Ed / Kameas, Achilles / Negri, Micheal

Labelisation and Certification of e-Jobs – Theoretical considerations and practical approaches to foster employability in a dynamic industry

ISSN 1865-5610

Band 35 (2013)

Gondek Heinemann

An insight into Drivers of Customer Satisfaction – An empirical Study of a global automotive brand

ISSN 1865-5610

Band 36 (2013)

Rödder, Sascha / Schütte, Michael

Medizinische Versorgungszentren –

Chancen und Risiken der Implementierung im ambulanten Sektor des Gesundheitswesens

ISSN 1865-5610

Band 37 (2013)

Abele, Thomas / Ecke, Astrid

Erfolgsfaktoren von Innovationen in reifen Märkten

ISSN 1865-5610

Band 38 (2013)

Vatanparast, Mir Farid

Betriebswissenschaftliche Elemente im Social Entrepreneurship

ISSN 1865-5610

Band 39 (2013)

Seidel, Marcel

Die Anwendung heuristischer Regeln – Eine Übersicht am Beispiel von Fusionen

ISSN 1865-5610

Band 40 (2013)

Coburger, Dieter

Vertragsabschlüsse auf Internetplattformen. Rechtliche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel der Internetplattform eBay

ISSN 1865-5610

Band 41 (2013)

Kraus, Hans

Big Data – Einsatzfelder und Herausforderungen

ISSN 1865-5610

Band 42 (2013)

Schmitz, Elmar

Textsammlung zum deutsch-chinesischen Wissenschaftsdialog

ISSN 1865-5610

Band 43 (2014)

Bruns, Kerstin

Führungskraft und Frau – manchmal ein Teufelskreis

ISSN 1865-5610

Band 44 (2014)

Deeken, Michael

Merkmale zukunftsfähiger Unternehmen – Erkenntnisse am Beispiel der Vermögensverwaltungsbranche

ISSN 1865-5610

Band 45 (2014)

Holzkämper, Hilko

Reformoptionen der Pflegeversicherung – Eine ordnungstheoretische Analyse

ISSN 1865-5610

Band 46 (2014)

Kiefer, Markus

Neue Potenziale für die Krisenkommunikation von Unternehmen –
Social Media und die Kommunikation von großen Infrastrukturprojekten
ISSN 1865-5610

Band 47 (2014)

Hose, Christian / Lübke, Carsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Nachhaltigkeit als betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor –
Eine Propensity Score Analyse Deutscher Aktiengesellschaften
ISSN 1865-5610

Band 48 (2014)

Chiwitt, Ulrich

Ratingagenturen – Fluch oder Segen?
Eine kritische Bestandsaufnahme
ISSN 1865-5610

Band 49 (2014)

Kipp, Volker

Aktuelle Entwicklungen in der Finanzierung mittelständischer Unternehmen
ISSN 1865-5610

Band 50 (2014)

Nastansky, Andreas

Systemisches Risiko und systemrelevante Finanzinstitute
ISSN 1865-5610

Band 51 (2014)

Schat, Hans-Dieter

Direkte Beteiligung von Beschäftigten – Historische Entwicklung und aktuelle
Umsetzung
ISSN 1865-5610

Band 52 (2014)

Fabian Sosa

Anwaltskanzleien und Exportversicherungen – Konfliktlösungen für
internationale Handelsgeschäfte
ISSN 1865-5610

Band 53 (2014)

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas
Einführung von Elektromobilität in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme von
Barrieren und Lösungsansätzen
ISSN 1865-5610

Band 54 (2015)

Klukas, Jörg
Trend Empfehlungsmarketing in der Personalbeschaffung – Einordnung und
empirische Analyse
ISSN 1865-5610

Band 55 (2015)

Wohlmann, Monika
Finanzmarktintegration in Mittelosteuropa: Eine empirische Analyse der
integrativen Wirkung des Euro
ISSN 1865-5610

Band 56 (2015)

Rudolph, Elke
Crossmedia-Kommunikation, Komponenten, Planung, Implementierung und
Prozesskontrolle- illustriert mit Beispielen aus der Entertainmentbranche
ISSN 1865-5610

Band 57 (2015)

Cervelló-Royo, Roberto / Guijarro Martínez, Francisco / Pfahler, Thomas /
Preuss, Marion
Residential trade and industry –
European market analysis, future trends and influencing factors
ISSN 1865-5610

Band 58 (2016)

Hose, Christian / Obermeier, Thomas / Potthast, Robin
Demografischer Wandel: Implikationen für die Finanz- und Immobilienwirtschaft
ISSN 1865-5610

Band 59 (2016)

Fritsche, Charmaine
Cross-Sectional Tests of the Capital Asset Pricing Model –
in Stock Markets of the U.K. and the U.S.
ISSN 1865-5610

Band 60 (2016)

Löhr, Andreas / Ibragimov, Mansur

Determinants of Capital Structure in Times of Financial Crisis –
An Empirical Study with Focus on TecDAX Companies

ISSN 1865-5610

Band 61 (2016)

Dreesen, Heinz / Heuser, Elena / Holtfort, Thomas

Neuorganisation der Bankenaufsicht –

Auswirkungen und kritische Würdigung des einheitlichen europäischen
Aufsichtsmechanismus für Kreditinstitute in Deutschland

ISSN 1865-5610

Band 62 (2016)

Kinne, Peter

Querschnitts-Disziplinen und ihr Synergiepotenzial zum Abbau dysfunktionaler
Eigenkomplexität

ISSN 1865-5610

Band 63 (2016)

Schaff, Arnd / Gottschald, Jan

Prozessoptimierung im Produktentstehungs- und Intellectual Property Manage-
ment Prozess unter besonderer Berücksichtigung von Schutzrechtsaspekten

ISSN 1865-5610

Band 64 (2016)

Richardt, Susanne

Chances and Challenges for Media-Based Instruction in Higher Education

ISSN 1865-5610

Band 65 (2016)

Godbersen, Hendrik

Die Führung von Apotheken mit Relationship Marketing – Theorie, Empirie und
Anwendung

ISSN 1865-5610

Band 66 (2016)

Ahrendt, Bernd

Komplexe Entscheidungssituationen für Führungskräfte im Kontext von Füh-
rungskonzepten und Selbstcoaching als Selbstreflexionsprozess für die Praxis

ISSN 1865-5610

Band 67 (2017)

Herlyn, Estelle

Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung

ISSN 1865-5610

Band 68 (2017)

Dotzauer, Andreas

Coaching in Theorie und Praxis – Eine Bestandsaufnahme aus interdisziplinärer Perspektive

ISSN 1865-5610

Band 69 (2018)

Kotas, Carsten

Real Estate Crowdfunding in Deutschland – Eine empirische Untersuchung vom 01.01.2012 - 31.12.2017

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 70 (2018)

Brademann, Isabell / Piorr, Rüdiger

Das affektive Commitment der Generation Z – Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 71 (2018)

Bauerle, Christoph T.

Haftung in der Anlageberatung – Die Empfehlung zum unterlassenen Wertpapierkauf aus rechtlicher Sicht

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 72 (2019)

Schwegler, Ulrike

Den Wandel gestalten: zukunftsorientiert führen – Empirische Erkenntnisse und praktische Handlungsoptionen

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 73 (2019)

Heupel, Thomas / Hohoff, Christoph / Landherr, Gerrit

Internationalisierung der FOM Forschung – Berichte aus dem Europäischen Forschungsraum

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-059-2 (Print) – 978-3-89275-094-9 (eBook)

Band 74 (2019)

Mann, Gerald

60 Jahre „Wohlstand für alle“ – Ludwig Erhard und die Soziale Marktwirtschaft

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-095-2 (Print) – ISBN 978-3-89275-096-3 (eBook)

Band 75 (2019)

Schindler, Uwe

Customer Integration: Wettbewerbsvorteil durch intangible Faktoren

Erkenntnisse einer Studie aus dem Bereich der industriellen Fördertechnik

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-113-7 (Print) – 978-3-89275-114-4 (eBook)

Band 76 (2020)

Behrens, Yvonne / Eisenheimer, Laura / Kantermann, Thomas / Wiesener, Marc

Integration von berufsbegleitend Studierenden in die Forschung: Evaluation des digitalen Master-Forschungsforums 2020 der FOM Hochschule

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-160-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-161-8 (eBook)

Band 77 (2020)

Rumford, Max

Robotik im Anlagevermögen: Algorithmenbasiertes Handeln in der Versicherungsbranche

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-164-9 (Print) – ISBN 978-3-89275-165-6 (eBook)

Band 78 (2021)

Hohoff, Christoph / Krumme, Anja

MINT-LINK – Projektbericht zum Ausbau der Vernetzung des zdi-Zentrums

MINT-Netzwerk Essen mit der regionalen Wirtschaft

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-186-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-187-8 (eBook)

Band 79 (2021)

Röser, Alexander Maximilian

Charakterisierung von schwacher und starker Künstlicher Intelligenz

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-188-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-189-2 (eBook)

Band 80 (2021)

Godbersen, Hendrik

Let Social Capital (Finally) Be (Economic) Capital –

Conceptualisiing, Formalising and Operationalising Social Capital

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-190-8 (Print) – ISBN 978-3-89275-191-5 (eBook)



FOM Hochschule

FOM – Deutschlands Hochschule für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 57.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: fom-blog.de