

Modul #2: Operative Umsetzung von Nachhaltigkeitsreporting und Aufbau integrierter Managementsysteme für Nachhaltigkeit in Unternehmen

Unternehmens- und Organisationsprofile

Umwelt-Campus Birkenfeld der Hochschule Trier

Gründung	1996
Hauptsitz	Trier
Mitarbeiter	ca. 290 Beschäftigte, ca. 2.300 Studierende
Standorte	Hoppstädten-Weiersbach
Präsidentin	Prof. Dr. Dorit Schumann
Ansprechpartner für Nachhaltigkeit	Prof. Dr. Klaus Helling
Website	www.umwelt-campus.de

Der Umwelt-Campus Birkenfeld (UCB) ist ein Campus der Hochschule Trier mit etwa 2.300 Studierenden aus mehr als 65 Ländern und rund 290 Mitarbeitern¹. Der UCB bietet 17 Bachelor- und zwölf Masterstudiengänge in den beiden Fachbereichen Umweltplanung/Umwelttechnik und Umweltwirtschaft/Umweltrecht an, welche je nach Schwerpunkt die Themen Umwelt und Nachhaltigkeit aus technischer, wirtschaftlicher oder rechtlicher Perspektive betrachten. Am Campus selbst sind derzeit acht Institute und fünf Kompetenzzentren angesiedelt.

Der UCB wurde bereits mehrfach in der Weltrangliste als grünster Campus Deutschlands (6. Platz im GreenMetric Ranking weltweit) ausgezeichnet und bezieht seinen Energiebedarf als einzige deutsche Hochschule ausschließlich aus erneuerbaren Energien. Auch veröffentlicht der UCB seinen eigenen Nachhaltigkeitsbericht, in dem er über seine ökonomischen, ökologischen sowie sozialen Aspekte berichtet und seiner Vorreiterrolle als „Zero-Emission-Campus“ nachkommt.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung unterschiedlicher Sprachformen (männlich, weiblich, divers) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichbedeutend für alle Geschlechter.

B.A.U.M. e. V.

Gründung	1984
1. Vorsitzende; weitere Vorstandsmitglieder	Yvonne Zwick, Dieter Brübach, Martin Oldeland
Mitglieder	> 500
Sitz	Osterstraße 58, 20259 Hamburg
Website	www.baumev.de
Kontakt Daten	E-Mail: info@baumev.de Tel.: 040/4907 1100

B.A.U.M. e. V. (Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management) stellt Europas größtes Unternehmensnetzwerk für nachhaltiges Wirtschaften dar. Oberstes Ziel des Vereins ist es, das Bewusstsein für die Wichtigkeit von Umwelt- und Klimaschutz zu schaffen, das Gefühl der sozialen Verantwortung zu erhöhen und eine höhere Gewichtung von Nachhaltigkeit innerhalb der Gesellschaft und Unternehmen zu erreichen. Die Arbeitsfelder von B.A.U.M. sind daher sehr breit gefächert und reichen von Unternehmensverantwortung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit, Nachhaltiges Investieren, Energie und Klimaschutz, Ressourcen und Mobilität bis hin zur Biodiversität.

Zur Zielerreichung hat der Verein den sogenannten B.A.U.M.-Kodex geschaffen, mit welchem die Firmenmitglieder sich zu einem nachhaltigen wirtschaftlichen Handeln bekennen. Untergliedert wird der Kodex in fünf Hauptthemen: Nachhaltiges Wirtschaften, Natur, Gesellschaft, Zukunft und Transparenz. Konkrete Anforderungen an Unternehmen, welche dem Kodex beitreten wollen, sind die ökologische, ökonomische und soziale Ausrichtung des Unternehmens und die Übernahme von Verantwortung gegenüber dem Planeten, der Gesellschaft und der Natur. Dazu sollte Nachhaltigkeit ein Bestandteil der Unternehmensleitlinien und -ziele sein. Die Verwirklichung wird als kontinuierlicher Prozess angesehen. Der schonende und effiziente Einsatz von Ressourcen, die Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette und das Bilden von Kreisläufen sind weitere wichtige Faktoren des Kodex. Um die Einhaltung und ein hohes Maß an Transparenz zu gewährleisten, sind regelmäßige interne und externe Berichterstattungen sowie die Offenlegung aller nachhaltigkeitsrelevanten Informationen notwendig.

Zu bekannten Firmenmitgliedern des Vereins zählen beispielsweise Miele, Alnatura, Otto, Weleda und Hipp. Außerdem arbeitet der Verein eng mit anderen Organisationen, wie der Klima-Allianz Deutschland, Deutscher Naturschutzring oder Forum Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft, zusammen.

BASF SE

Gründung	1865
Hauptsitz	Ludwigshafen am Rhein
Mitarbeiter	ca. 110.000
Standorte	247
Umsatz 2020	> 59 Mrd. Euro
Vorstandsvorsitzende	M. Brudermüller, H.-U. Engel (Stellv.)
Ansprechpartner für Nachhaltigkeit	Christine Haupt
Website	www.basf.com

Das Unternehmen BASF SE (Badische Anilin- & Sodafabrik Societas Europaea) ist mit einem Umsatz von mehr als 59 Milliarden Euro der größte Chemiekonzern der Welt. Das Unternehmen ist in rund 90 Ländern vertreten und arbeitet in den Geschäftsfeldern Chemicals, Materials, Industrial Solutions, Surface Technologies, Nutrition & Care sowie Agricultural Solutions. Die BASF veröffentlicht jährlich einen integrierten Unternehmensbericht, der neben dem Jahresabschluss und dem Lagebericht auch den Nachhaltigkeitsbericht beinhaltet. Darin wird beschrieben, welche Maßnahmen der Konzern bereits getroffen hat und welche künftig angestrebt werden, um nachhaltiger zu handeln und Nachhaltigkeit über die Grenzen des Konzerns hinweg zu fördern. Darüber hinaus soll aufgezeigt werden, inwiefern diese Bestrebungen und Maßnahmen zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen. Konkretisiert werden die Nachhaltigkeitsbestrebungen in ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen. Ein ökologisches Ziel des Unternehmens ist u. a. die Förderung der Kreislaufwirtschaft. Die Vermeidung von Abfällen, erneute Verwendung von Ressourcen und Eröffnung neuer Geschäftsmodelle sind hierbei die zentralen Elemente, um die Produktion nachhaltiger zu gestalten. Soziale Ziele werden besonders mit Blick auf die eigenen Mitarbeiter gesetzt. So sollen z. B. bis 2030 mindestens 30 % der Führungspositionen mit Frauen besetzt sein und die Anzahl der Ausfalltage aufgrund von Arbeitsunfällen reduziert werden. Ökonomische Ziele des Unternehmens beziehen sich unter anderem auf das Umsatzwachstum nachhaltiger Produkte und die Verbesserung wirtschaftlicher Kennzahlen, wie dem EBITDA.

Der Konzern ist Mitglied in verschiedenen Organisationen und Vereinen, wie z. B. der Non-Profit-Organisation Alliance to End Plastic Waste (AEPW), welche die BASF mitbegründet hat. Ziel der Organisation ist es, Lösungen für die zunehmende Umweltverschmutzung durch Plastikabfälle zu finden, da besonders die Meere stark von Abfällen bedroht werden. Auch in weiteren Initiativen, wie dem World Council for Sustainable Development (WBCSD) und dem Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) ist das Unternehmen engagiert. Innerhalb des Unternehmens diskutiert das Corporate Sustainability Board operative Fragestellungen und unterstützt den Vorstand bei Fragen bzgl. der Nachhaltigkeit. Um einen spürbaren Anreiz zur Förderung nachhaltiger Handlungsweisen innerhalb

der BASF zu generieren, ist die Vorstandsvergütung u. a. auch an den Erfolg von Produkten gekoppelt, welche einen wesentlichen Beitrag zu gesteigerter Nachhaltigkeit leisten.

azm cert

Gründung	2014
Geschäftsführer; Ansprechpartnerin	Andreas Laux; Marietta Sherlock
Hauptsitz	Pfarrer-Stockheimer-Straße 39, 55128 Mainz
Weitere Standorte	Duisburg, Reutlingen
Website	www.azm-cert.de
Kontaktdaten	E-Mail: zentrale@azm-cert.de Tel.: 06131/495 7800

Das Unternehmen azm cert (akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft Mittelstand) agiert als akkreditierter Zertifizierungsdienstleister. Die Hauptaufgabe des Unternehmens besteht darin, ihre Kunden regelmäßig auf die Einhaltung von Zertifizierungsanforderungen zu überprüfen und Zertifikate auszustellen. Die Prüfungen und Zertifizierungen umfassen vor allem die Bereiche des Qualitätsmanagements (ISO 9001), des Energiemanagements (ISO 50001, SpaEfV) sowie des Umweltmanagements (ISO 14001). Daneben bietet das Unternehmen auch Schulungen zu zertifizierungsrelevanten Themen an.

Der Wert eines Zertifikates bemisst sich v. a. an der Glaubwürdigkeit des Zertifizierers. Azm cert wird daher als Zertifizierungsdienstleister seitens der national zuständigen Deutschen Akkreditierungsstelle (DAkkS) staatlich überwacht. Nur mit der Akkreditierung durch die DAkkS werden Zertifikate, z. B. in den Bereichen Stromsteuerrückerstattung und Energiemanagement anerkannt. Azm cert war der erste staatlich geprüfte Zertifizierer für Energiemanagementsysteme in Deutschland. Die Akkreditierung der azm cert ist bei der DAkkS unter der Nummer D-ZM-20056-01-00 für die Öffentlichkeit nachprüfbar.

ISO Normen entstehen innerhalb einer internationalen Organisation, bestehend aus 165 Nationen, die Kriterien für das Management spezifischer Bereiche festlegen und in entsprechenden Normen veröffentlichen. Oft dienen diese als Leitlinien, mitunter sind sie sogar verpflichtend.

Azm cert ist Mitglied im Bund der Steuerzahler Rheinland-Pfalz e. V. sowie Mitglied der Ecoliance Rheinland-Pfalz e. V. Der Geschäftsführer Herr Andreas Laux hat die Ecoliance Rheinland-Pfalz e. V. mitbegründet und übernimmt seither das Ehrenamt des Kassenprüfers.

Büro Deutscher Nachhaltigkeitskodex

Gründung	2010
Hauptsitz	Berlin
Ansprechpartner für Nachhaltigkeit	Florian Harrlandt, Isabelle Krahe
Website	www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de

Der DNK (Deutscher Nachhaltigkeitskodex) ist ein Standard, welcher zum Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie sowie als Instrument zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten dient. Dieser kann von Unternehmen unabhängig ihrer Größe und Rechtsform verwendet werden. Ziel dieses Standards ist es, den Stakeholdern Informationen über die Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens aufzuzeigen.

Entwickelt wurde der DNK vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE), welcher sich aus Vertretern unterschiedlichster Bereiche, wie Politik, Finanzmarkt oder auch zivilgesellschaftlicher Organisationen zusammensetzt. Auf Grundlage von Qualifizierungs-Workshops mit Unternehmen und Erfahrungsberichten aus der Praxis wurde der Standard stetig aktualisiert und die Kriterien sowie Leistungsindikatoren wurden daraufhin präziser verfasst. Durch den Beschluss des „Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten“ durch den Deutschen Bundestag am 09.03.2017 wurde der bisherige DNK aktualisiert und an die bis dahin gesetzlich bestehenden Anforderungen angepasst. So wurde insbesondere die Wesentlichkeit, welche das zweite Kriterium darstellt, hinsichtlich der EU-Richtlinien und des CSR-RUG (Corporate Social Responsibility-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) umformuliert und vom ersten Kriterium, der Strategie, abgegrenzt. Eine der letzten Anpassungen wurde im Herbst 2018 vorgenommen. Hierbei wurden die Kernelemente der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in die Berichterstattung aufgenommen, die den Unternehmen die Möglichkeit gibt, auf freiwilliger Basis zusätzlich zu den Kriterien aus Punkt 17 (Kriterium: Menschenrechte), die wesentlichen Inhalte zum Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte darzulegen.

Durch die Verwendung des Nachhaltigkeitsberichts kann sich ein Unternehmen von Konkurrenten abheben sowie den Investoren und Finanzanalysten Informationen zu sozialen, ökologischen und Governance-Aspekten geben. Ebenso hilft der Standard bei einer Bewertungsgrundlage des Portfoliomanagements, einer Kreditvergabe oder zu Anlegerinformationen.

Zurzeit geben etwa 660 Unternehmen aus den verschiedensten Branchen mindestens einmal im Jahr eine DNK-Erklärung ab.

Vorträge

Prof. Dr. Helling (Umwelt-Campus Birkenfeld)

Professor Dr. Klaus Helling ist seit 1998 an der Hochschule Trier am Umwelt-Campus Birkenfeld tätig. Unter anderem ist er Dekan des Fachbereichs Umweltwirtschaft/Umweltrecht und Nachhaltigkeitsbeauftragter des Umwelt-Campus. Als Nachhaltigkeitsbeauftragter ist er direkt an der Nachhaltigkeitsberichterstattung (NB) beteiligt und arbeitet aktiv an der Definition und Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen mit. In seinem Vortrag gibt er einen Überblick über die Standards und den aktuellen Stand der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Laut des Executive Summary von KPMG aus dem Jahr 2020 publizieren 80 % der 100 größten Unternehmen aus 52 Staaten weltweit bereits Nachhaltigkeitsberichte. Bei den 250 größten Unternehmen der Welt lag die Rate 2020 bei rund 96 % und stieg somit im Vergleich zu 1999 mit 35 % stark an. Hieraus ist zu erkennen, dass in den meisten Ländern die NB insbesondere bei großen Unternehmen häufig bereits umgesetzt wird. Bei etwa 40 % der untersuchten Unternehmen wird der Klimawandel und die finanziellen Risiken für das Unternehmen als einer der Schwerpunkte in den Berichten hervorgehoben. Insgesamt ist erkennbar, dass die Unternehmen ihre CO₂-Ziele an die global gesetzten Klimaziele anpassen und dies auch entsprechend kommunizieren. Die 17 SDGs gewinnen in der Berichterstattung zunehmend an Bedeutung, allerdings werden diese noch nicht systematisch angewendet. Der zumeist angewendete Standard ist nach wie vor der Global Reporting Initiative (GRI).

Auch in Deutschland nimmt die Bedeutung der NB zu, was sich unter anderem mit dem 2017 beschlossenen CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz begründen lässt, das auf einer EU-Richtlinie beruht. Dieses Gesetz verpflichtet bestimmte große Unternehmen, bzw. Konzerne dazu, auch über bestimmte nichtfinanzielle Aspekte (bspw. Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange) zu berichten und ist somit zu einer Art NB verpflichtet. Im Jahr 2017 fielen 459 Unternehmen unter diese Regelung, von diesen waren 54 % kapitalmarktorientiert. Insbesondere der Finanzsektor, d.h. Banken und Versicherungen, ist zur erweiterten Berichterstattung verpflichtet.

Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) bewertet und vergleicht die Nachhaltigkeitsberichte deutscher Unternehmen und erstellt anhand bestimmter Kriterien ein Ranking. Im Jahr 2017 lag Rewe bei den großen Unternehmen auf Platz eins, gefolgt von BMW und der Telekom. Insbesondere KMUs sind bei der NB Vorreiter und schneiden im IÖW-Ranking sehr gut ab. Hier liegt Vaude an der Spitze.

Insgesamt gibt es drei große NB-Standards, die meist angewendet werden: der Global Compact (GC) mit weltweit 15.000 Unterzeichnern und 660 teilnehmenden Organisationen in Deutschland, den GRI-Standard mit mehr als 15.000 Organisationen weltweit und 490 registrierten deutschen Unternehmen sowie der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) mit 656 deutschen Organisationen.

Eine Basis, um von der NB zum Nachhaltigkeitsmanagement zu gelangen, bietet der Plan-Do-Check-Act-Zyklus der ISO-Managementsysteme. Mit diesem lassen sich sehr gut externe Chancen und Risiken der nachhaltigen Entwicklung und die Interessen der Stakeholder beobachten. Eine Norm zur Zertifizierung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen nach ISO gibt es derzeit nicht. Allerdings gibt es mehrere ISO-Normen, wie das Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitssicherheit- und Gesundheitsschutz oder Energiemanagement, welche zentrale Bestandteile eines Nachhaltigkeitsmanagement beinhalten.

Der GC besteht aus 10 Prinzipien mit Nachhaltigkeitsbezug. Zur erstmaligen Teilnahme reicht bereits ein kurzer Brief an den UN-Generalsekretär. Darin erklärt das Unternehmen seinen Willen, sich darum zu bemühen, in Zukunft bestimmte soziale und ökologische Mindeststandards einzuhalten. Hiernach muss ein jährlicher Fortschrittsbericht erfolgen.

Der größte und ausführlichste Standard ist der GRI-Standard. Er setzt sich aus drei allgemeinen Standards (GRI 101- 103) zusammen, welche beschreiben, wie die NB zu gestalten und durchzuführen ist. Hiernach folgen drei themenspezifische Standards: die wirtschaftlichen Aspekte (200er Serie), die Umweltaspekte (300er Serie) und die sozialen Aspekte (400er Serie). Jede Serie setzt sich aus mehreren Unterpunkten zusammen, welche im Nachhaltigkeitsbericht behandelt werden können.

Der DNK stellt insgesamt 20 Kriterien aus den vier Bereichen Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft auf, welche Teil der NB sind. Er ist laut Prof. Helling deutlich „kompakter sowie übersichtlicher und daher zunehmend auf dem Vormarsch in der deutschen NB“. Auch bietet er gute Ansatzpunkte zur Überleitung auf andere NB-Standards.

Zum Ende stellte Prof. Helling noch die wesentlichen Adressaten der NB vor. Hierzu zählen insbesondere die Anteilseigner, Investoren, Banken und Versicherungen als wichtigste Adressaten. Lieferanten stehen ebenso zunehmend im Fokus. Die Kunden hingegen interessieren sich eher für die Nachhaltigkeit von Produkten und legen wenig Aufmerksamkeit auf die NB.

Als Empfehlung für Unternehmen, die eine NB durchführen, spricht Prof. Helling aus, sich an den 17 SDGs zu orientieren. Hier kann der Leitfaden zur Umsetzung der SDGs durch KMUs von Renn.Nord helfen.

Die NB ist für Herrn Prof. Helling nur ein Einstieg in das Thema Nachhaltigkeit, denn ein Bericht bedeutet nicht, dass das Geschäftsmodell oder alle Produkte und Dienstleistungen wirklich nachhaltig sind. Es muss immer analysiert werden, welche wesentlichen Aspekte nicht im Nachhaltigkeitsbericht beachtet werden, um wirkliche Nachhaltigkeit von Greenwashing zu unterscheiden.

Diskussion

- Wie kann man einen guten von einem schlechten Nachhaltigkeitsbericht unterscheiden?

Aus Sicht eines Unternehmens kann der Bericht NGOs im Vorfeld zur Verfügung gestellt und um Kritik gebeten werden. Mittels dieses Pretests und durch Stakeholder-Engagement können fehlende Aspekte identifiziert werden und ein möglicher Vorwurf des Greenwashings vermieden werden. Der private Leser eines Nachhaltigkeitsberichts kann auf kritischen Websites, wie z. B. Transparency International, nachlesen, ob Verdachtsfälle gegen das Unternehmen vorliegen.

- Was sind die zentralen Risiken, denen ich durch Nachhaltigkeitsmanagement begegnen kann?

Es existieren Reputationsrisiken (Wahrnehmung bei Stakeholdern) und viele Risiken für das Geschäftsmodell. Wenn ich mich mit den Erwartungen der Stakeholder, externen Themen, wie Klimawandel oder Ressourcenverfügbarkeit sowie der Wahrnehmung von Problemen in Lieferketten und Erwartung der Investoren, auseinandersetze, erschließe ich mir mit dem Aufbau eines NMS neue Chancen und erkenne Risiken. Dieser Aufbau startet dabei mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Andernfalls gehe ich „blinder“ durch die Welt und analysiere nicht systematisch was in der Welt passiert und kann einen Trend der Zeit verschlafen. Zusätzlich haben Unternehmen auch gesellschaftliche Verantwortung und müssen gesellschaftliche Prozesse anstoßen und begleiten.

Yvonne Zwick (B.A.U.M. e.V.)

Yvonne Zwick stellte den Verein B.A.U.M. e. V. vor und berichtete über das Vorgehen des Vereins zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit.

Seinen Ursprung findet der Verein 1984 aus dem Umweltmanagement des mittelständischen Unternehmens Winter. Daher hat B.A.U.M. e. V. eine große Praxisorientierung vorzuweisen. Der Verein trägt zur Einführung und Fortentwicklung von Nachhaltigkeitsmanagement unterstützend bei. Ziel ist es demnach, Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit zu begleiten und zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess anzuregen.

Dem Verein beitreten kann jeder, welcher zum Erreichen der Ziele wirkungsvoll beitragen möchte. Aktuell zählt der Verein 542 Mitglieder, wovon sich 338 dem Vereins-Kodex verpflichtet haben. Der B.A.U.M.-Kodex schafft Leitlinien für nachhaltiges wirtschaftliches Handeln. Die darin enthaltenen Maßstäbe werden über Bildungsveranstaltungen und Kommunikationskampagnen vermittelt. Zudem arbeitet die Organisation an Pilot- und Forschungsprojekten mit hohem Praxisbezug und das auch als Fördermittelempfänger im Sinne der Gemeinnützigkeit.

Seit Kurzem ist Yvonne Zwick nun Vorsitzende des Vereins. Zuvor war diese 16 Jahre lang beim Rat für Nachhaltige Entwicklung, zuletzt als Leiterin des Büros Deutscher Nachhaltigkeitskodex tätig und bringt damit einen neuen kritischen Blickwinkel in den Verein. Ziel ist es, die Grundsätze des Vereins zu optimieren und damit die Glaubwürdigkeitsindikatoren weiter in den Vordergrund zu heben. In naher Zukunft soll sich daher über Mitgliederwünsche beraten und besonders die Berichterstattung in den Fokus genommen werden. Augenmerk gilt hier der Regelmäßigkeit von Berichterstattungen und der Begründung von Unregelmäßigkeiten.

„Wir müssen vom Commitment zum Impact kommen“ - das Belegen von Nachhaltigkeitsleistungen muss gewährleistet sein. Demnach müssen anhand verschiedener Glaubwürdigkeitsindikatoren, wie Steuerzahlungen, Ressourceneffizienz und -produktivität, Greenhouse gas emissions, Wege zur Klimaneutralität belegbar und messbar sein. Zudem muss erkenntlich sein, inwiefern die Nachhaltigkeitsgrundsätze gelebt und umgesetzt werden. So lässt sich beispielsweise feststellen, ob bereits zu Beginn der Wertschöpfungskette durch Vermeidung und Reduzierung Umweltbelastungen vermindert werden oder erst im Nachhinein durch eine Kompensation.

Grund für diese Notwendigkeit ist, dass der Wettbewerb durch das Eintreten neuer Konkurrenten immer intensiver wird und die Pioniere beweisen und auch belegen müssen, dass diese besser als die Newcomer sind. Außerdem gibt es viele akute Risikofaktoren. Zu nennen seien hier beispielsweise die Erwärmung des Golfstroms und die durch Corona gestresste Gesellschaft. In der damaligen Satzung hat es sich der B.A.U.M. e. V. zum Auftrag gemacht, mit betrieblichem Umweltmanagement auch zur Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens beitragen zu wollen. Die Corona Pandemie zeigt, dass hier gewisse Faktoren hinsichtlich der Achtung von Biodiversität und Hygienemaßnahmen im Umgang mit Tieren missachtet wurden.

Es bieten sich allerdings auch viele Opportunitäten und unternehmerische Chancen aus der Berichterstattung. Der Finanzmarkt achtet beispielsweise schon länger darauf, ob Geschäftsmodelle mit dem 1,5 Grad Celsius Klimaszenario kompatibel und auf die Zukunft ausgerichtet sind. Besonders im Bereich der Zukunftsfähigkeit gibt es noch Nachholbedarf, da viele Berichte retrospektiv ausgerichtet sind. Es ist wichtig zu wissen, welche Zielstellungen vorgenommen werden und wie diese künftig erreicht werden sollen. Außerdem bietet die Integration nachhaltiger Beschaffung innerhalb des Unternehmens Vorteile, Transmissionsriemen zu legen, verlässliche Geschäftspartner zu finden und möglicherweise auch die Werte der Mitarbeiter zu leben.

Mit den SDGs entsteht das Interesse, Nachhaltigkeit in die öffentliche Beschaffung zu bringen. Die Problematik liegt jedoch an der vorhandenen Masse der öffentlichen Beschaffungsstellen und den hinzukommenden unklaren Leitlinien. Dies schafft Unsicherheiten und Verwirrung bezüglich der Zertifizierungen und Standards. Hinzukommt ein zu geringes Angebot.

Yvonne Zwick versteht ihre Rolle bei B.A.U.M. e. V. als Vertreterin der unternehmerischen Mitglieder im Rahmen des nachhaltigen Wirtschaftens. Laut ihr ist Transparenz die Voraussetzung, um Handel zu treiben und Nachhaltigkeitsleistungen können durchaus europäische Bedingungen zum Handeln werden.

Zur Berichterstattung ist abschließend zu sagen, dass diese Qualitätsdiskussionen und damit auch Dialogelemente vorantreiben. Innovationsprozesse können gefördert werden. Summa summarum bieten Berichterstattungen die Plattform einer lernenden Organisation.

„Nachhaltigkeitsberichte und Zertifizierungen sind ein Mittel zum Zweck, ein zukunftsfestes Geschäftsmodell und nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Aus diesem Anspruch leite ich die Anforderung an die Informationen ab: wesentlich, messbar, steuerungsrelevant, vergleichbar und zukunftsorientiert sollten sie sein.“

Diskussion

- Wie wird nachhaltige Zukunft messbar?

Den Wert von Zukunft würde ich in einem Delta messen und ob ich es schaffe dieses Delta zu verkleinern. Hier haben wir es mit einer Managementaufgabe zu tun. Das Delta stellt die Differenzen des Status Quo und der Zielsetzung dar. Es soll beschreiben, wie hoch die Anstrengung sein muss, damit das Ziel erreicht werden kann. Zur Beschreibung des Delta ist u. a. eine gewisse Flexibilität erforderlich.

- Sind für Nachhaltigkeitsberichterstattungen auch kürzere Zyklen denkbar bzw. messbar?

Kürzere Berichterstattungen, welche nach außen kommuniziert werden, können Hektik verursachen. Vielen Unternehmen fällt bereits eine jährliche Berichterstattung schwer. Extern gesehen ist daher eine Berichterstattung über 1-3 Jahre sinnvoller. Intern gesehen kann eine Echtzeit-Wirkung jedoch zur besseren Übersicht führen und damit gewisse Vorteile bieten.

Tanja Castor (BASF)

Die BASF hat sich bewusst für einen integrierten Nachhaltigkeitsbericht entschieden. Dabei werden alle relevanten ESG Themen in den Jahresbericht/Lagebericht integriert. Die gemeinsame Betrachtung von Jahresabschluss und Nachhaltigkeitsbericht soll eine bessere Berichtsqualität ermöglichen. Es ist wichtig, relevante Nachhaltigkeitsaspekte in möglichst jeden Kernentscheidungsprozess des Unternehmens zu integrieren, auch wenn es teilweise viel Zeit benötigt, und somit z. B. auch mit Zielsystemen, Vorstandsvergütung und Fragen der Investitionsentscheidung zu verankern. Dadurch können nicht nur die Stakeholder umfassend informiert werden, das Unternehmen erhält zudem auch noch die Möglichkeit, Nachhaltigkeitsgaps zu identifizieren, zu nutzen und interne Veränderungsprozesse anzustoßen. Der integrierte Nachhaltigkeitsbericht ist daher aus Sicht der BASF ein ganz wesentliches Tool um interne Veränderungen aktiv anzustoßen. In ihrem Bericht geht die BASF auch auf die SDGs ein. Dabei legt das Unternehmen den Fokus auf die Themen, zu denen es als Chemiekonzern wesentlich beitragen kann. Hierzu zählen besonders die Ziele 2 - Keine Hungersnot, 12 - Nachhaltige/r Konsum und Produktion und 13 - Maßnahmen zum Klimaschutz. Doch auch die Beiträge des Unternehmens zu den anderen SDGs werden transparent dargestellt und erläutert.

Besonders hilfreich für die Berichterstellung und die nachhaltige Unternehmensentwicklung ist der enge Kontakt und stetige Austausch mit Stakeholdern, die auch kritisches Feedback geben. Die BASF pflegt hierfür einen ganz interaktiven und andauernden Austausch mit verschiedenen Stakeholdern. Das Unternehmen legt großen Wert darauf, dass nicht nur Claqueure, sondern auch kritische Stakeholder, wie Experten aus NGOs und Wissenschaft, mit dem Vorstand im Austausch stehen, die auch wirklich den Finger in die Wunden legen und auf die Themen aufmerksam machen, die für das Unternehmen eher schmerzhaft sind. Für diesen Austausch wurden eigens ein Stakeholder-Advisory-Council eingerichtet.

Die BASF entwickelt die Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen nun seit über zwanzig Jahren stetig weiter und legt großen Wert auf stetige Verbesserung. Beispielsweise sind neben Öko-Effizienz-Analysen und der Bewertung von Investitionsentscheidungen auch Sustainable Solution Steering und Value-to-Society besonders interessant. Die BASF macht hiermit öffentlich zugänglich, welche Nachhaltigkeitsleistung, Wert und Impact durch bestimmte Produkte sowohl im positiven als auch im negativen Sinn generiert werden. Damit soll transparent aufgezeigt werden, wo das Unternehmen bereits nachhaltig handelt und wo noch Verbesserungsbedarf besteht.

In Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte berichtet die BASF seit den 1960ern. Die Nachhaltigkeitsberichte haben sich, u. a. aufgrund des externen Drucks nach Chemieunfällen, stetig weiterentwickelt. Heute erstellt die BASF ihre Berichte nach den GRI-Standards und den Prinzipien des International Integrated

Reporting Council. Zudem wurde das Human Rights Reporting ausgeweitet. Darüber hinaus folgen sie den Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) und sehen mit großer Spannung auf die kommende EU-Taxonomie

Diskussion

- Wie erkennt man einen guten Nachhaltigkeitsbericht?

Einen guten Nachhaltigkeitsbericht erkennt man unter anderem an einer balancierten Berichterstattung durch Nennung von guten und schlechten Aspekten, Ausarbeitung von Schwachstellen, Aufzeigen von Lösungsansätzen und Darstellung von Dilemmasituationen. Die Beurteilung sollte sich nicht nur auf den Nachhaltigkeitsbericht fokussieren, sondern auch Lage-, Risiko- und Vergütungsberichte mit einbeziehen. Im Lagebericht müssen die relevantesten Themen eines Unternehmens benannt sein. Wenn im Risikobericht keine Aussage zu nachhaltigkeitsbezogenen Risiken gemacht wird, ist dies ein Hinweis darauf, dass der Nachhaltigkeitsbericht unvollständig/qualitativ nicht gut ist. Wenn im Vergütungsbericht keine Aussage dazu gemacht wird, wie sich Nachhaltigkeitsthemen auf die Vorstandsvergütung auswirken, ist dies ebenfalls ein Hinweis auf einen schlechten/unvollständigen Nachhaltigkeitsbericht.

- Wer ist an der Erstellung eines (integrierten) Nachhaltigkeitsberichts beteiligt?

Externe Beteiligte sind u. a. Shareholder und Ratingagenturen. Interne Beteiligte der BASF sind aus den Abteilungen Finance, Treasury, Accounting, Asset Management, Nachhaltigkeitsstrategie sowie Ansprechpartner aus den Abteilungen EHS (Environmental, Health, Safety), Human Resources, Einkauf und Investor Relations (zur Berücksichtigung der Anforderungen der Shareholder).

- Wie sehen Sie bei der Chemie, als energieintensive Industrie, die Entwicklung bei den deutschen Konkurrenten der BASF in Bezug auf das Nachhaltigkeitsmanagement?

Die Chemieindustrie ist in Sache solider Nachhaltigkeitsmanagementsysteme grundsätzlich gut aufgestellt, besonders aufgrund des hohen externen Drucks (z. B. durch Chemieunfälle). Sie haben ein sehr stark ausgeprägtes Stakeholder-Engagement. Bislang sind Ziele bezüglich CO₂-Neutralität/Zero Carbon bis 2050 etc. noch schwerfällig, besonders da Zero Carbon rein physikalisch für ein Chemieunternehmen nicht möglich ist. Daher ist es umso wichtiger, dass Carbon Management Systeme ausgebaut werden. Hierbei muss der Fokus auf (Ressourcen-)Effizienz und Circular-Economy liegen und darf erst am Ende durch Kompensation erreicht werden.

- Wie sieht ihre IT-/SAP-Infrastruktur in Bezug auf Nachhaltigkeit aus?

Bislang gibt es noch keine IT-Lösung für die Lieferung aller relevanten ESG-Daten im System. Im Moment wird in vielen Fällen noch mit Boutique-Lösungen gearbeitet, da die Komplexität derzeit kaum abzubilden ist.

- Wird die Schadschöpfung der BASF auch in die Bilanzen integriert?

Im Accounting wird derzeit diskutiert, wie die Schadschöpfung in der Bilanz abgebildet werden kann. Bis zu einer Integration kann die Schadschöpfung im Value-to-Society eingesehen werden.

- Die BASF hat als Basisindustrie mit vielen Lieferanten und Zulieferern zu tun. Wie geht die BASF mit den Akteuren und mit dem Trickle-Down-Effekt um? Können sie diesen evtl. bereits messen (auch in Bezug auf Supply Chain)?

Die BASF hat über 70.000 direkte Lieferanten weltweit und da ist auch zu sehen, dass die Entwicklung dahin gehen wird, dass ein Basic-Reporting durch die Lieferanten an die BASF erfolgen muss, da von der BASF immer detailliertere Informationen Richtung Supply Chain verlangt werden. Im Moment ist es so, dass die Interaktion v. a. darin besteht, dass die BASF einen Supplier Code of Conduct weitergibt. Es werden allerdings auch Audits durchgeführt und die BASF steigt ins Capacity Building ein. Reporting von allen Lieferanten an die BASF wird es im Endeffekt aufgrund der verschiedenen Qualitätslevel nicht leichter machen. Daher liegt der Fokus vermehrt auf Industrie-Initiativen und Überzeugungsarbeit dahingehend, dass Reporting keine lästige Pflichtaufgabe ist, sondern dass das Unternehmen dadurch viele Erkenntnisse erlangen und die eigenen Stärken und Schwächen besser erkennen kann. Reporting ist ein Evaluierungstool, um sich mindestens einmal im Jahr die Karten zu legen und Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen ist aus Sicht der BASF keine Kommunikationsaufgabe oder Mittel zum Zweck, sondern ganz klar ein strategisches Steuerungstool.

Andreas Laux, Dr. Pascal Schmidt und Frank Pelzer (azm cert)

Laut Herrn Frank Pelzer, leitender Auditor bei azm cert, sind die großen Treiber im Bereich Managementsysteme und Nachhaltigkeitsthemen, wie z. B. Carbon Footprint, die größeren Unternehmen und Konzerne. Auf diese wird Druck von außen aufgebaut und sie entwickeln ihre Managementsysteme über die Jahre immer weiter. Dieser Druck wird an die Lieferanten weitergegeben, da diese dann ebenfalls über solche Systeme verfügen müssen, um weiterhin als Lieferanten gelistet zu sein. Im Bereich KMU existiert bisher zu wenig Druck von den Kunden, um diese Unternehmen zu einem Nachhaltigkeitsbericht zu bewegen. Lediglich der Bereich Carbon Footprint gewinnt allmählich an Bedeutung. Klassische Managementsysteme existieren aber meistens bereits.

1) Was ist ein Managementsystem?

Als Managementsystem gilt der Gesamtkomplex an Methoden zur Zielsetzung, Steuerung und Kontrolle. Das Managementsystem wird auf einen spezifischen Bereich, wie z. B. Umwelt, Energie oder IT-Sicherheit, angewendet. Theoretisch besitzt jedes Unternehmen ein solches System, jedoch erfüllen diese oft nicht die notwendigen Anforderungen und sind nicht oder nur eingeschränkt wirksam. Managementsysteme gelten auch als Treiber für Nachhaltigkeit, da sie die Zahlen für die Nachhaltigkeitsberichte liefern. Ein Managementsystem ist niemals „final“, sondern wird kontinuierlich weiterverbessert und passt sich den sich ändernden Anforderungen an.

2) Was sind die Anforderungen an Managementsysteme?

Ein Managementsystem arbeitet nach dem PDCA-Zyklus. Dieser steht bei jeder Norm im Vordergrund. Bei „Plan“ gilt es jährlich Ziele zu setzen inkl. Maßnahmen, wie ich diese auch erreichen kann. Der Zyklus stellt den Kern der Überprüfung durch den Auditor dar. Anhand von Kennzahlen wird geprüft, ob diese Ziele anspruchsvoll waren und ob sie erreicht wurden. Grundsätzlich gilt, dass diese Ziele „SMART“ sein müssen: Spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Die Erfolge können in den Nachhaltigkeitsbericht aufgenommen werden.

3) Welche Zahlen, Daten und Fakten können Managementsysteme liefern?

Ziele müssen anhand von Kennzahlen/Bezugsgrößen gemessen werden. Diese können z. B. Liter/km oder kWh/m² sein. So kann die Einsparung von Treibstoff bzw. Strom, aber auch von Treibhausgasen, gemessen werden. Eine kontinuierliche Verbesserung gilt für den Auditor als Pflicht.

Managementsysteme können damit einen kleinen Teil zur Nachhaltigkeit beitragen, indem sie Fakten für die Berichte, vor allem im Bereich Umwelt- und Energiemanagement, liefern. Soziale Aspekte werden nicht abgedeckt. Bis die KMUs Nachhaltigkeitsberichte erstellen, wird es wohl noch dauern.

Nachhaltigkeit zielt auf Langfristigkeit ab, fordert Anpassung (nicht „weiter wie bisher“), ist mühsam und verursacht Kosten. Dennoch ist Nachhaltigkeit erstrebenswert, da sich die Rahmenbedingungen stetig ändern und damit auch die Marktanteile. Früher wurden bspw. Flüsse für die günstige Entsorgung von Chemikalien genutzt. Heute sind dies bei vielen Konsumenten wichtige Kriterien, die über den Kauf entscheiden. Insgesamt gilt also, dass nachhaltige Modelle attraktiver und im ureigenen Interesse der Unternehmen sind, die langfristig am Markt bleiben möchten.

Managementsysteme existieren bereits in den drei Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Ökologie und Ökonomie bedingen sich, da eine energieeffiziente, klimaneutrale, sichere und hochwertige Produktion auch ökonomische Vorteile hat. Im Bereich Soziales gibt es noch wenige Managementsysteme/ISO Normen. ISO 26000 hat sich am Markt noch nicht durchgesetzt. Daneben gibt es sog. Verzichtserklärungen. Diese sind jedoch freiwillig und die Einhaltung wird nicht überprüft. Managementsysteme sind langfristig jedoch nur sinnvoll, wenn man die einzelnen Systeme zu einem integrierten Managementsystem zusammenführt.

Ein zentraler Aspekt der Managementsysteme ist die Risikoanalyse. Ein Risiko (bzw. eine Chance) ergibt sich aus der Multiplikation von Wahrscheinlichkeit und Folge. Ein zu niedriges Risiko ist nicht erstrebenswert, da keine Gewinne generiert werden können. Bei einem zu hohen Risiko gefährdet man seine Existenz. Um Risiken zu analysieren, müssen diese zuerst mit Hilfe von Brainstorming bestimmt und bewertet werden. Für jedes Risiko wird ein PDCA-Zyklus erstellt. Zu beachten ist, dass die Lösung eines Risikos ein anderes Risiko auslösen kann. Je nach Art des Risikos kann dieses akzeptiert werden, eine Versicherung abgeschlossen werden oder es bedarf einer Prozessoptimierung. Welche Risiken akzeptiert werden können, zeigen Instrumente, wie das Management Review oder ein internes Audit.

Diskussion

- Was raten Sie KMU, wenn diese nicht wissen, wie bzw. wo sie anfangen sollen?

Azm cert selbst darf nicht beraten, da es eine strenge Trennung zwischen Beratung und Abnahme gibt. Aber wir schauen uns das System an und der Auditor sagt, was gut ist und wo es Verbesserungspotenzial gibt. Im schlimmsten Fall dokumentiert er die Nichterfüllung einer Anforderung und das Unternehmen muss diesen Missstand innerhalb eines vorgegebenen Zeitfensters korrigieren.

- Haben Sie den Eindruck, dass die Managementsysteme tatsächlich bei einer Unternehmens-
transformation weiterhelfen, wenn Sie über mehrere Jahre Ihre Zertifizierungen durchführen?

Grundsätzlich ist jede systematische Hinführung zu einem Managementsystem ein guter Ansatz. Manchmal wird das System gewechselt und man nutzt ein System, welches besser ins Unternehmen passt. Wichtig ist vor allem, dass es überhaupt ein System gibt – dieses muss nicht zwingend zertifiziert sein. Wie es sich im Unternehmen dann weiterentwickelt, liegt am Unternehmen selbst. Auditoren geben Hinweise und Empfehlungen - diese werden gerne angenommen. Externe Auditoren wirken dabei der Betriebsblindheit entgegen und sog. Best Practices entstehen.

- Was versteht der Einzelne unter einem Managementsystem und was ist für ihn wichtig?

Unter einem Managementsystem werden zusammenhängende, sich gegenseitig beeinflussende Elemente verstanden, die dazu genutzt werden, um Ziele und Prozesse festzulegen. Weitere wichtige Punkte sind die Wesentlichkeit sowie die Kohärenz, z. B. Aspekte der Kommunikation dürfen nicht der Zielsetzung widersprechen oder das Unternehmensleitbild soll sich im Alltag des Unternehmens wiederfinden. Daneben ist es zentral, dass es ein Führungssystem für das Management sein soll und die Geschäftsleitung hinter dem System steht. Dies funktioniert nur, wenn die verfolgten Ziele tatsächlich die zentralen Ziele der Geschäftsleitung sind. Die Verantwortung für das System liegt allein

bei der Geschäftsleitung, nicht beim Qualitätsmanager. Die ISO-Normen sehen vor, negative Abweichungen von der Norm zu erkennen und aufzuzeigen. Das Aufzeigen von Optimierungspotenzialen ist nicht vorgesehen. Bei azm cert dokumentieren die Auditoren jedoch auch herausragend gute Leistungen und nicht nur die verfehlten Ziele, um die Unternehmen zu motivieren.

Florian Harrlandt und Isabelle Krahe (Büro Deutscher Nachhaltigkeitskodex)

Florian Harrlandt und Isabelle Krahe gaben einen kurzen Überblick über den Rat für Nachhaltige Entwicklung sowie über die Vorteile, die der deutsche Nachhaltigkeitskodex mit sich bringt.

Zu Beginn wurde der Urheber des DNK, der Rat für Nachhaltige Entwicklung, vorgestellt. Dieser Rat besteht aus 15 Personen, die alle drei Jahre von dem Bundeskanzler persönlich benannt werden, da diese dem Kanzleramt direkt unterstellt sind und den Kanzlerchef sowie den Bundeskanzler direkt berät. Zuletzt wurde dieser Rat im Dezember 2019, sprich zu Beginn der aktuellen Coronakrise, von Bundeskanzlerin Frau Merkel berufen. Der aktuelle Vorsitzende ist Herr Dr. Werner Schnappauf und die stellvertretende Vorsitzende ist Frau Prof. Dr. Imme Scholz. Die Mitglieder dieses Rates setzen sich nicht nur ausschließlich aus Wissenschaftlern zusammen, sondern umfassen Personen aus unterschiedlichen Bereichen, wie Zivilgesellschaft oder Privatwirtschaft, welche die Gesellschaft als Ganzes abbilden und die Bedürfnisse der Stakeholder bei Ihren Entscheidungen mit einbeziehen. Normalerweise setzen sich die Mitglieder viermal pro Jahr zusammen sowie ein weiteres Mal für die Jahreshauptversammlung, um sich über die aktuelle Lage auszutauschen. Die Aufgabe dieses Gremiums ist es, bei Gesetzesvorhaben seine Expertise zum Thema Nachhaltigkeit miteinzubringen. Außerdem gehört zu deren Aufgaben, dass sie konkrete Projekte unterhält und initiiert, wo Lücken z. B. beim nachhaltigen Wirtschaften sind. Hierbei ist Konsens eines der zentralen Schlagwörter, für das der Nachhaltigkeitsrat steht.

Im Folgenden wurde nun auf den „Kern“ des DNK eingegangen und hier der Transparenz ein hoher Stellenwert eingeräumt. Die Idee zum DNK entstand durch die Weltwirtschaftskrise 2008/2009, welche die wichtige Erkenntnis brachte, dass oft eine mangelnde Transparenz bei der Berichterstattung zu erkennen war und es somit zu falschen Prognosen bei der Bewertung kam. Hieraus entstand nun der DNK, der die Informationen u. a. zur Nachhaltigkeit, welche die Unternehmen an ihre Stakeholder weitergeben, transparenter darstellen sollte. Der DNK kann von Unternehmen und Organisationen jeder Größe und auch Rechtsform verwendet werden, solange diese eine DNK-Erklärung zu 20 Kriterien, die sich auf die Bereiche Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft beziehen, erstellen. Diese Bereiche teilen sich in zwei Hauptbereiche auf, sprich Nachhaltigkeitskonzepte und Nachhaltigkeitsaspekte. Unter ersteren fällt sowohl die Strategie, welche die Kriterien 1-4 aufzeigt und die Zielsetzung des Unternehmens widerspiegelt, als auch das Prozessmanagement. Dieses betrachtet die Kriterien 5-10 und erläutert das Innovations- und

Produktionsmanagement genauer. Unter den Nachhaltigkeitsaspekten werden die Kriterien 11-13 aufgenommen, welche zum einen die Umwelt, wie z. B. das Ressourcenmanagement, umfassen und zum anderen in den folgenden sieben Kriterien das Augenmerk auf die Gesellschaft legt. Dabei muss u. a. die Chancengerechtigkeit innerhalb des Unternehmens aufgezeigt und protokolliert werden. Zusätzlich müssen ergänzende, nichtfinanzielle Leistungsindikatoren abgegeben werden. Die Leistungsindikatoren können aus den Global Reporting Standards (GRI), Supplemental Restraint System (SRS) oder European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS) bezogen werden. Der DNK kann auch von berichtspflichtigen Unternehmen verwendet werden, da dieser anschlussfähig an andere Standards ist und alle Anforderungen erfüllt, die auch die Corporate Social Responsibility-Richtlinien verlangen.

Bei einer DNK-Erklärung gibt es die Möglichkeit, diese nach verschiedenen Anforderungen durchzuführen. So kann die Berichtserstattung im Sinne des CSR-RUG durchgeführt und zusätzlich der NAP (Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte) angewendet werden. Bei den Leistungsindikatoren kann, wie bereits erwähnt, zwischen dem GRI bzw. EFFAS gewählt werden.

Die Berichterstattung nach CSR-RUG richtet sich nach der CSR-Richtlinie 2014/95/EU. Handelt es sich um ein kapitalmarktorientiertes Unternehmen mit über 500 Beschäftigten und einem jährlichen Umsatz von >40 Mio. € bzw. einer Bilanzsumme i. H. v. 20 Mio. € wird eine verpflichtende, nichtfinanzielle Berichtserstattung vorgeschrieben. Diese Unternehmen müssen dann auch explizit auf Themen, wie Diversität, Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange sowie Bekämpfung von Korruption eingehen und hierüber berichten.

Ein weiterer wichtiger Ansatz im DNK ist der „comply or explain“ Ansatz. Bei „comply“ halten sich die Unternehmen an die Inhalte, die in den 20 Kriterien verlangt werden und zeigen auf, wie sie die entstandenen Probleme gelöst haben. Bei „explain“ wiederum muss das Unternehmen begründen, warum dieses ein oder mehrere Kriterien nicht erfüllen kann.

Der DNK Standard ist zudem auch in Griechenland und in der Türkei vertreten. Die dort herrschenden Standards ähneln in ihren Grundsätzen denen des DNKs, beinhaltet aber noch eigene individuelle Ansätze zu diversen Kriterien und den Leistungsindikatoren. Dies gilt ebenfalls für einen rumänischen Kodex, der aktuell mit Hilfe des DNK entsteht.

Zum Schluss wurden noch aktuelle Zahlen und Fakten rund um den DNK aufgezeigt. So ist zu erkennen, dass es seit Einführung der Erklärung zu einer kontinuierlichen Steigerung der Anzahl der Unternehmen kommt, die einen Bericht erstatten. So wurden im Februar 2021 über 1.500 DNK-Erklärungen von 660 Unternehmen abgegeben. Die Differenz zwischen der Anzahl der Unternehmen und der abgegebenen Erklärungen resultiert daraus, dass Unternehmen bereits seit mehreren Jahren DNK-Entsprechenserklärungen veröffentlichen. Der Großteil der Unternehmen, welche eine Erklärung abgeben, sind Banken oder auch Versicherungen, da diese die bereits erwähnten Kriterien des CSR-RUG, wie z. B. einer Mitarbeiterzahl größer als 500, übersteigen und somit berichtspflichtig sind.

Daher verwenden viele Organisationen auch den DNK für ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung, da dieser alle CSR-Richtlinien erfüllt und dadurch ein einfacher und schneller Einstieg ermöglicht wird. Auch legen immer mehr Stakeholder einen höheren Wert auf eine nachhaltige Berichterstattung, weshalb in Zukunft vermutlich weitere Unternehmen aus verschiedenen Branchen diesen Standard verwenden werden.

Diskussion

➤ Was ist Ihrer Meinung nach die Bedeutung von Transparenz für nachhaltiges Wirtschaften?

Mehr Transparenz schafft Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen und zeigt auch Problemfelder im eigenen Unternehmen auf. Die Verantwortlichen können so voneinander lernen, wodurch sich Risiken besser einschätzen lassen und somit das eigene Unternehmen gestärkt werden kann.

➤ Wo sehen Sie die größten Hebel bzw. die größten Wirkungen für mehr Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?

Der größte Hebel für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen ist, wenn es gelingt, die Kernprozesse, wie das Herstellen von Produkten und das Durchführen von Dienstleistungen des Unternehmens, unter Nachhaltigkeitsaspekten zu bewerten. Dabei sollte versucht werden, die Energieeffizienz zu erhöhen, Auswirkungen auf das Klima zu reduzieren und Abfälle zu vermeiden. Ebenfalls müssen die sozialen Bedingungen der Mitarbeiter verbessert sowie Prozesse in der Lieferantenkette optimiert werden. Jedoch sollte in erster Linie das eigene Leistungsportfolio betrachtet und entsprechend angepasst werden.

➤ Wo sehen Sie die größten Herausforderungen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Ihrem Unternehmen?

Bei produzierenden Unternehmen ist die Vielzahl an zu berücksichtigenden Faktoren der Berichterstattung eine Herausforderung, da diese Unternehmen auch noch anderen Reportingformen verpflichtet sind und sich die Daten, welche vom DNK gefordert sind, sich von diesen anderen Formen stark unterscheiden. Auch fehlt hier ein geeignetes Reportingtool, welches die angeforderten Daten sofort bereitstellt; somit ist es nicht ressourceneffizient.

Executive Summary

Module 2 of the Winterschool on Corporate Sustainability 2021 with the topic “Operational implementation of sustainability reporting and establishment of integrated management systems for sustainability” was divided into two sections with eight various speakers from five companies.

First Prof. Dr. Klaus Helling from the “Environmental Campus Birkenfeld” gave an overview about the topic of sustainable reporting. He spoke about the increasing importance of those, which can be justified by the CSR-RUG which was invented in 2017. The CSR-RUG commits large companies and corporations to a kind of sustainable reporting. The most commonly used standards for the reporting are the Global Compact, the GRI-Standard and the DNK. Prof. Dr. Klaus Helling recommended that the companies should orientate at the 17 SDGs for their sustainability reporting.

The second speaker was Ms. Yvonne Zwick from B.A.U.M e. V. The key statement of her presentation was: “We have to go from the commitment to the impact.” This sentence means that the documentation of sustainable reports has to be guaranteed. She also said that sustainable reporting can bring many corporate opportunities. The resolution was that doing reports creates a platform for a learning organization.

Ms. Tanja Castor from the BASF spoke about the sustainable reporting inside the company and emphasizes that the BASF uses an integrated sustainable report because the joint reflection of the annual report and the sustainable report would allow a better reporting quality. According to Ms. Castor it would be very important to implement sustainable aspects into every core decision process. The BASF developed two own concepts for their evaluation: “Sustainable Solution Steering” and “Value-to-Society”. She also said that a good sustainable report has to have a balanced reporting. This means that the report has to name bad aspects beside the good aspects too.

The company azm cert provided three speakers for the module: Andreas Laux, Dr. Pascal Schmidt und Frank Pelzer. The main topics of their presentations were certifications and management systems with regard to sustainability. It was said that big corporations and companies are the drivers in the field of management systems and sustainable themes, because they put their suppliers under pressure to implement such systems too. Regarding to management systems, it was explained that a management system is the whole complex of methods for goal setting, controlling and steering and that it always works with the PDCA-cycle. Management systems are able to contribute a part of sustainability by giving facts for the reports in the areas of environmental- and energy management.

The “Büro Deutscher Nachhaltigkeitskodex” provided Ms. Isabelle Krahe and Mr. Florian Harrlandt for lecturing at the Winter School on corporate sustainability. They underlined that transparency is an important part of sustainable reporting and that the transparency is not always there. The DNK is a standard with 20 aspects, referred to the areas of strategy, process management, the environment and the society.

An important approach of the DNK is the “Comply or Explain”-approach. It secures that the companies report to the asked contents in the sense of “comply”, how to solve the problems. If they couldn’t make any statement, they have to “explain” why. The last statement was that the largest lever for more sustainability in a company is, if there is success in evaluating the core processes as products and services in terms of sustainable aspects. Furthermore, it is a challenge for companies to make sustainable reporting because the different standards were very different from each other.

Glossar

- Capacity Building** Capacity Building stellt einen langfristigen Prozess des Kapazitätsaufbaus dar, bei dem wesentliche Maßnahmen und Handlungen ergriffen werden, um eine Stärkung der Kapazitäten und Fähigkeiten von Menschen, Organisationen und der Gesellschaft zu erreichen, damit sich diese wandelnden Umwelt- und Rahmenbedingungen angepasst sehen und einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten können.²
- Carbon Footprint** Der Carbon Footprint, übersetzt CO₂-Fußabdruck, ist eine Methode der umweltorientierten Bewertung, welche überwiegend auf der Ebene von Organisationen und Produkten den Betrag aller entstandenen klimarelevanten Treibhausgase in CO₂-Äquivalenten misst.³ Dabei erfasst der Corporate Carbon Footprint die von Organisationen direkt und indirekt erzeugten Emissionen, wohingegen der Product Carbon Footprint die angefallenen klimarelevanten Gase entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Produkten quantifiziert.⁴
- Change-Management** Change-Management bezeichnet einen kontinuierlichen Veränderungsprozess von Strategien und Strukturen innerhalb von Organisationen mit dem Ziel, beabsichtigte Veränderungsergebnisse mittels bestimmter Methoden und Instrumenten zu erzielen und langfristig sicherzustellen sowie sich an stetig ändernde Umwelt- und Rahmenbedingungen anzupassen.⁵

² Vgl. Biodiversitätsnetzwerk Bonn (2021): AG 7: Capacity Building (Zugriff: 10.03.2021).

³ Vgl. Nertinger (2015): Carbon and Material Flow Cost Accounting, S. 132.

⁴ Vgl. Wühle (2019): Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor, S. 68f.

⁵ Vgl. Lauer (2019): Change Management, S. 3ff.

**Environmental
Product Declaration**

Die Environmental Product Declaration bezieht sich in erster Linie auf Baustoffe, Bauprodukte und Baukomponenten. Hierbei erfolgt eine Ermittlung aller Umwelteinwirkungen von Produkten durch Lebenszyklusanalysen und eine Beschreibung dieser auf Basis von Umweltbilanzen sowie funktionalen und technischen Eigenschaften. Durch die Environmental Product Declaration werden diese transparent, nachvollziehbar und unabhängig dargestellt.⁶ Zudem basiert die Umweltdeklaration auf den internationalen Normen ISO 14025 und der EN 15804.

**Impact
Measurement**

Unter Impact Measurement versteht man die positive sowie negative Wirkungsmessung des ökonomischen, ökologischen und sozialen Beitrags von Organisationen, bei der sowohl direkte als auch indirekte qualitative und quantitative Merkmale zur Bewertung der Auswirkungen des Handelns von Organisationen herangezogen werden.⁷ Anhand der Ergebnisse der Wirkungsmessung ist eine Kernaussage über die Nachhaltigkeitsleistungen möglich.⁸

**Nachhaltigkeits-
berichterstattung**

Nachhaltigkeitsberichte bilden die Grundlage eines jeden Nachhaltigkeitsmanagements und stellen ökonomische, ökologische sowie soziale Leistungen und Auswirkungen des wirtschaftlichen Handelns von Organisationen auf die Gesellschaft sowie Umwelt entweder in einem eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht oder in einem integrierten Bericht im Geschäftsbericht anhand eines spezifischen Standards dar.⁹ Nachhaltigkeitsberichte können als ein Kommunikationsinstrument angesehen werden, durch deren Veröffentlichung die Inhalte transparent dargelegt werden und für Stakeholder aufgrund einer zunehmenden Orientierung an nachhaltigen Organisationen als Entscheidungsbasis dienen.¹⁰

⁶ Vgl. Institut Bauen und Umwelt (2021): EPD Programm (Zugriff: 10.03.2021).

⁷ Vgl. Juretzek (2019): Die Rolle der Berichterstattung bei der Integration von Corporate Responsibility, S. 578.

⁸ Vgl. Sawczyn/Fink/Werner (2014): Leistungssteuerung (III), S. 150.

⁹ Vgl. Wühle (2019): Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor, S. 75ff.

¹⁰ Vgl. Fifka (2014): Einführung – Nachhaltigkeitsberichterstattung, S. 12.

**Plan-Do-Check-Act-
Zyklus**

Der Plan-Do-Check-Act-Zyklus ist ein Mittel zur Qualitätsverbesserung innerhalb eines Unternehmens. Der Zyklus beschreibt die Grundlagen eines Verbesserungsprozesses und gliedert diesen in vier Phasen.¹¹ Insbesondere im Umweltmanagement findet der Zyklus Verwendung. Im ersten Schritt „Plan“ werden Ziele und Maßnahmen innerhalb der definierten Umweltpolitik festgelegt. „Do“ spiegelt das Verwirklichen der Festlegungen wider. „Check“ zielt anschließend auf die erforderliche Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen ab und im letzten Schritt „Act“ werden Maßnahmen zur stetigen Verbesserung des Umweltmanagementsystems ergriffen.¹² Der PDCA-Zyklus lässt sich auch als Basis für Nachhaltigkeitsmanagementsysteme nutzen. Hier können interne und externe Themen, Risiken und Chancen, Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung sowie Erfordernisse und Erwartungen verschiedener Parteien abgebildet werden.¹³

**Reasonable
Assurance**

Der Begriff Reasonable Assurance, übersetzt hinreichende Sicherheit, findet bei Abschlussprüfungen von Wirtschaftsprüfern Gebrauch. Die hinreichende Sicherheit spielt zum einen bei Prüfungsaussagen eine elementare Rolle und zum anderen bezieht sie sich auf die für die Beurteilung erforderliche Gewinnung von Prüfungsnachweisen. Somit sind, gemäß des Grundsatzes der Wesentlichkeit der Abschlussprüfung, die Prüfungen der Jahresabschlüsse so auszurichten, dass mit hinreichender Sicherheit falsche Angaben aufgedeckt werden können, die zum Beispiel auf Unrichtigkeit oder Verstöße zurückzuführen sind.¹⁴ Die Reasonable Assurance ist folglich auch in der Nachhaltigkeitsberichterstattung ausschlaggebend, um die Richtigkeit und Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsberichten zu untermauern.

¹¹ Vgl. Kudernatsch (2020): Der PDCA-Zyklus am Beispiel erklärt (Zugriff: 10.03.2021).

¹² Vgl. Brauweiler/Zenker-Hoffmann/Will (2015): Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001, S. 3f.

¹³ Vgl. Helling (2021): Expertendebatte in der Winter School on Corporate Sustainability 2021 (05.03.2021).

¹⁴ Vgl. Krommes (2008): Handbuch Jahresabschlussprüfung, S. 557ff.

Ressourceneffizienz	Die Ressourceneffizienz bezeichnet die effiziente Nutzung von Ressourcen. Hierbei wird zwischen technisch-wirtschaftlichen sowie natürlichen Ressourcen unterschieden. Unter Letzteren werden erneuerbare und nicht erneuerbare Primärrohstoffe, Energieressourcen, Luft, Wasser, Fläche, Biodiversität sowie Ökosystemleistungen klassifiziert. Laut VDI 4800 Blatt 1 wird die Ressourceneffizienz als Verhältnis eines bestimmten Nutzens oder Ergebnisses zum dafür nötigen Ressourceneinsatz definiert. ¹⁵
Stakeholder-Engagement	Stakeholder-Engagement ist ein andauernder Prozess, bei dem Organisationen relevante Stakeholder in Entscheidungsprozesse integrieren, um aufgrund der Partizipation und Interaktion einerseits wesentliche Interessen und Anforderungen der Anspruchsgruppen festzustellen und andererseits von den Stakeholdern akzeptierte Ergebnisse zu erzielen. ¹⁶ Zudem ermöglicht der Dialog ein frühzeitiges Erkennen von gesellschaftlichen Erwartungen und Trends sowie eine Steigerung der Innovationskraft aufgrund des Wissens der Anspruchsgruppen, wodurch ein wesentlicher Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung geleistet wird. ¹⁷
Supplier Code of Conduct	Der Supplier Code of Conduct ist ein Verhaltenskodex für Zulieferer, welcher zwischen Lieferanten und Unternehmen geschlossen wird. Er soll sicherstellen, dass Zulieferer sichere und respektvolle Arbeitsbedingungen sowie umweltfreundliche und verantwortungsbewusste Prozesse schaffen. Die relevantesten Bestandteile dieses Kodex sind Arbeitspraxis und -standards, Umweltpolitik, Ethik sowie die Überprüfungs- und Dokumentationspolitik. ¹⁸ Der Kodex ist für die nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen ein elementarer Bestandteil, da die Leistungen von Lieferanten einen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Unternehmen haben.

¹⁵ Vgl. VDI Zentrum Ressourceneffizienz (2021): Was ist Ressourceneffizienz (Zugriff: 10.03.2021).

¹⁶ Vgl. Hentze/Thies (2014): Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, S. 127ff.

¹⁷ Vgl. Walter (2010): Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren, S. 121.

¹⁸ Vgl. EcoVadis (2021): Verhaltenskodex für Lieferanten (Zugriff: 10.03.2021).

Transparenz

Unter Transparenz versteht man ein Managementprinzip, welches auf der Offenlegung relevanter Informationen von Organisationen gegenüber Anspruchsgruppen basiert.¹⁹ Aufgrund einer erhöhten Forderung nach Transparenz seitens der Stakeholder ist ein transparentes Handeln und eine damit einhergehende offene und glaubwürdige Kommunikation zur Generierung von Vertrauen insbesondere für jene Organisationen relevant, deren Anstrengungen und Entscheidungen eine Einwirkung auf Umwelt oder Gesellschaft haben.²⁰

Trickle-Down-Effekt

Der Trickle-Down-Effekt ist eine These der Ökonomie, die besagt, dass der Einkommenszuwachs, welcher die Reichen der Gesellschaft erfahren, auch zu der Mittelschicht und den Ärmern durchsickert. Folglich werden erhöhte Einkommen bei der Oberschicht oftmals als notwendige Voraussetzung für Einkommenszuwächse beim Rest der Bevölkerung angesehen.²¹ Der Trickle-Down-Effekt kann jedoch auch auf die Nachhaltigkeit transferiert werden. Der Druck, welcher aufgrund der Nachhaltigkeitsthemen für die großen Unternehmen entsteht, wirkt auch Druck auf die jeweiligen Lieferanten aus, nachhaltige Prozesse zu implementieren.²²

Value-to-Society

Value-to-Society ist eine von der BASF im Jahr 2013 entwickelte Methode. Sie soll die Lücke eines fehlenden Standards zur Messung der Gesamtauswirkungen von Unternehmen, welche ökonomische, ökologische sowie soziale Aspekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfassen, schließen. Bei diesem Ansatz werden die gemessenen Auswirkungen sowie Humankapital zur Bewertung des Value-to-Society in monetäre Werte umgerechnet.²³

¹⁹ Vgl. Rothensteiner/Sihn-Weber (2016): Gelebtes Stakeholdermanagement in der RZB-Gruppe, S. 141.

²⁰ Vgl. Hentze/Thies (2014): Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, S. 63.

²¹ Vgl. Krämer (2018): Trickle-Down-Effekt (Zugriff: 10.03.2021).

²² Vgl. Hauer (2021): Expertendebatte in der Winter School on Corporate Sustainability 2021 (05.03.2021).

²³ Vgl. BASF (2021): Value to Society (Zugriff 10.03.2021).

Erweiterte Literatur- und Linkliste

Akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft Mittelstand (azm cert) (2021): Start. Herzlich Willkommen bei azm cert, unter: <https://www.azm-cert.de/> (Zugriff: 10.03.2021).

Alliance for Water Stewardship (AWS) (2021): About the Alliance for Water Stewardship, unter: <https://a4ws.org/about/> (Zugriff: 10.03.2021).

Alliance to End Plastic Waste (AEPW) (2021): About. Committed Action and a Clear Vision, unter: <https://endplasticwaste.org/en/about> (Zugriff: 10.03.2021).

Bachmann, Günther (2020): Die Stunde der Politik. Ein Essay über Nachhaltigkeit, Utopien und Gestaltungsspielräume, oekom.

BASF (2020): BASF Report 2020. Economic, environmental and social performance, unter: <https://report.basf.com/2020/en/servicepages/downloads/files/basf-report-2020-basf-ar20.pdf> (Zugriff: 10.03.2021).

BASF (2021): Value to Society, unter: <https://www.basf.com/global/de/who-we-are/sustainability/we-drive-sustainable-solutions/quantifying-sustainability/value-to-society.html> (Zugriff: 10.03.2021).

BASF (2021): Wer wir sind, unter: <https://www.basf.com/global/de/who-we-are.html> (Zugriff: 10.03.2021).

Biodiversitätsnetzwerk Bonn (BION) (2021): AG 7: Capacity Building, unter: <https://www.new.bion-bonn.org/index.php?id=24> (Zugriff: 10.03.2021).

Brauweiler, Jana/Zenker-Hoffmann, Anke/Will, Markus (2015): Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001. Grundwissen für Praktiker, Springer Gabler.

Brockhoff, Dorothea/Engelhardt, Gudrun/Yabroudi, Hanna et al. (2020): Publizitätspflicht zur Nachhaltigkeit. Entwicklung eines Anforderungskatalogs für einen universellen Standard (PuNa-Studie). Kurzfassung, unter: https://www.iass-potsdam.de/sites/default/files/2020-09/Studie_PuNa_Endfassung_Kurzfassung_DEU_final.pdf (Zugriff: 10.03.2021).

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) (2021): Die Bundesstelle für Energieeffizienz (BfEE), unter: https://www.bfee-online.de/BfEE/DE/BfEE/bfee_node.html (Zugriff: 10.03.2021).

Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) (2021): Home, unter: <https://www.baumev.de/Home.html> (Zugriff: 10.03.2021).

Carbon Disclosure Project (CDP) (2021): About us. Who we are, unter:
<https://www.cdp.net/en/info/about-us> (Zugriff: 10.03.2021).

Chemie³ (2021): Die Nachhaltigkeits-Initiative der deutschen Chemie, unter:
<https://www.chemiehoch3.de/> (Zugriff: 10.03.2021).

Deutsche Akkreditierungsstelle (DAkKS) (2021): Über die DAkKS. Profil, unter:
<https://www.dakks.de/content/profil> (Zugriff: 10.03.2021).

Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK) (2020): Checkliste für die Erklärung nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex, unter: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/DNK-Checkliste> (Zugriff: 10.03.2021).

Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2021): Über den DNK. Der Nachhaltigkeitskodex, unter:
<https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/DNK-Overview> (Zugriff: 10.03.2021).

Die Bundesregierung (2017): Nationaler Aktionsplan. Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. 2016-2020, unter: <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/297434/8d6ab29982767d5a31d2e85464461565/nap-wirtschaft-menschenrechte-data.pdf> (Zugriff: 10.03.2021).

Ecoliance Rheinland-Pfalz (2021): Home, unter: <https://ecoliance-rlp.de/de/> (Zugriff: 10.03.2021).
Eco Management and Audit Scheme (EMAS) (2021): Über EMAS. Was Sie schon immer über EMAS wissen wollten: unter: <https://www.emas.de/ueber-emas> (Zugriff: 10.03.2021).

EcoVadis (2021): Verhaltenskodex für Lieferanten, unter:
<https://ecovadis.com/de/academy/supplier-code-conduct/> (Zugriff: 10.03.2021).

Energieagentur Rheinland-Pfalz (2021): Über uns, unter:
<https://www.energieagentur.rlp.de/ueberuns> (Zugriff: 10.03.2021).

Entwicklungspolitisches Landesnetzwerk Rheinland-Pfalz (ELAN) (2021): Willkommen beim Entwicklungspolitischen Landesnetzwerk Rheinland-Pfalz/ELAN e.V., unter: <https://elan-rlp.de/> (Zugriff: 10.03.2021).

European Business Network for Corporate Sustainability and Responsibility (CSR Europe) (2021): Our Network, unter: <https://www.csreurope.org/our-network-1> (Zugriff: 10.03.2021).

European Commission (EC) (2010): ILCD handbook. International Reference Life Cycle Data System. General guide for Life Cycle Assessment - Detailed guidance, unter:
<https://eplca.jrc.ec.europa.eu/uploads/ILCD-Handbook-General-guide-for-LCA-DETAILED-GUIDANCE-12March2010-ISBN-fin-v1.0-EN.pdf> (Zugriff: 10.03.2021).

European Commission (2021): Environment. Home. Eco-Management and Audit Scheme, unter: https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm (Zugriff: 10.03.2021).

European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS) (2021): Home, unter: <https://effas.net/> (Zugriff: 10.03.2021).

Fifka, Matthias S. (2014): Einführung – Nachhaltigkeitsberichterstattung: Eingrenzung eines heterogenes Phänomen, Fifka, Matthias (Hrsg.), CSR und Reporting. Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen, Springer Gabler, S. 1-18.
Future (2021): Nachhaltigkeitsreporting, unter: <http://www.future-ev.de/index.php?id=476> (Zugriff: 10.03.2021).

Gesellschaft für Informatik (GI) (2021): EnviroInfo 2021. Environmental Informatics – A bogeyman or saviour to achieve the UN Sustainable Development Goals?, unter: <https://informatik2021.gi.de/enviroinfo-2021> (Zugriff: 10.03.2021).

Giesenbauer, Bror/Müller-Christ, Georg (2018): Die Sustainable Development Goals für und durch KMU. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, unter: https://www.renn-netzwerk.de/fileadmin/user_upload/nord/docs/materialien/SDG_KMU_Leitfaden_Okt2018.pdf (Zugriff: 10.03.2021).

Global Business Initiative on Human Rights (GBI) (2021): About GBI, unter: <https://gbih.org/membership> (Zugriff: 10.03.2021).

Global Compact Netzwerk Deutschland (DGCN) (2021): Home, unter: <https://www.globalcompact.de/> (Zugriff: 10.03.2021).

Global Reporting Initiative (GRI) (2021): Welcome to GRI, unter: <https://www.globalreporting.org/> (Zugriff: 10.03.2021).

Günther Bachmann (2021): Günther Bachmann. Nachhaltigkeit Ideen Umwelt – zuhören beraten reden, unter: <https://www.guentherbachmann.de/> (Zugriff: 10.03.2021).

Hauer, Michael (Geschäftsführer Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH): Expertendebatte in der Winter School on Corporate Sustainability 2021 (05.03.2021).

Helling, Klaus (Professor für BWL/Umweltmanagement am Umwelt-Campus Birkenfeld): Expertendebatte in der Winter School on Corporate Sustainability 2021 (05.03.2021).

Hentze, Joachim/Thies, Björn (2014): Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, Springer Gabler.

Industrie- und Handelskammer des Saarlandes (IHK) (2021): Home, unter:
<https://www.saarland.ihk.de/> (Zugriff: 10.03.2021).

Institut Bauen und Umwelt (IBU) (2021): EPD Programm. Was ist eine EPD? Sinn und Nutzen von
Umwelt-Produktdeklarationen, unter: <https://ibu-epd.com/epd-programm/> (Zugriff: 10.03.2021).

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) (2021): Willkommen beim Institut für
ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), unter: <https://www.ioew.de/> (Zugriff: 10.03.2021).

International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS) (2021): Sustainability Reporting, unter:
<https://www.ifrs.org/projects/work-plan/sustainability-reporting/> (Zugriff: 10.03.2021).

International Organization for Standardization (ISO) (2021): About us, unter:
<https://www.iso.org/about-us.html> (Zugriff: 10.03.2021).

Juretzek, Saskia (2019): Die Rolle der Berichterstattung bei der Integration von Corporate
Responsibility (CR) in Unternehmen, Englert, Marco/Ternès, Anabel (Hrsg.), Nachhaltiges
Management. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln, Springer Gabler, S. 575-
580.

KPMG (2020): The time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020., unter:
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf> (Zugriff:
10.03.2021).

Krämer, Hagen (2018): Trickle-Down-Effekt, Gabler Wirtschaftslexikon, 19.02.2018, unter:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/trickle-down-effekt-54458/version-277490> (Zugriff:
10.03.2021).

Krommes, Werner (2008): Handbuch Jahresabschlussprüfung. Ziele | Technik | Nachweise –
Wegweiser zum sicheren Prüfungsurteil, 2. Auflage, Gabler.

Kudernatsch, Daniela (2020): Der PDCA-Zyklus am Beispiel erklärt, business-wissen.de, 29.01.2020,
unter: [https://www.business-wissen.de/artikel/qualitaetsmanagement-der-pdca-zyklus-am-beispiel-
erklart/](https://www.business-wissen.de/artikel/qualitaetsmanagement-der-pdca-zyklus-am-beispiel-erklart/) (Zugriff: 10.03.2021).

Lauer, Thomas (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 3., vollständig
überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler.

Metal Alliance for Responsible Sourcing (mars) (2021): mars. Metal Alliance for Responsible Sourcing,
unter: <https://mars-alliance.com/> (Zugriff: 10.03.2021).

Nachhaltig.digital (2021): Über uns, unter: <https://nachhaltig.digital/blog/960> (Zugriff: 10.03.2021).
Nertinger, Stefan (2015): Carbon and Material Flow Cost Accounting. Ein integrierter Ansatz im Kontext nachhaltigen Erfolgs und Wirtschaftens. Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hans-Ulrich Zabel, Springer Gabler.

Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) (2021): Berichtsrahmen nachhaltige Kommune auf Basis des DNK. Ergebnis eines Stakeholderprozesses des Rats für Nachhaltige Entwicklung. Handreichung für Kommunen, unter: https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Leitfaden/Berichtsrahmen_Nachhaltige_Kommune_2021 (Zugriff: 10.03.2021).

Rat für Nachhaltige Entwicklung (2021): RNE. Über den Rat, unter: <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/ueber-den-rat/> (Zugriff: 10.03.2021).

Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien (RENN) (2021): Über uns. RENN: neu, ambitioniert, gestaltend, unter: <https://www.renn-netzwerk.de/ueber-uns> (Zugriff: 10.03.2021).

Rothensteiner, Walter/Sihn-Weber, Andrea (2016): Gelebtes Stakeholdermanagement in der RZB-Gruppe, Altenburger, Reinhard/Mesicek, Roman H. (Hrsg.), CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung, Springer Gabler, S. 137-158.

Sawczyn, Angelika/Fink, Hendrik/Werner, Michael (2014): Leistungssteuerung (III): Managementsysteme für die Steuerung einzelner sozialer und gesellschaftlicher Leistungen, Schulz, Thomas/Bergius, Susanne (Hrsg.), CSR und Finance. Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige Unternehmensführung, Springer Gabler, S. 141-155.

Sustainable-Finance-Beirat der Bundesregierung (2021): Der Sustainable-Finance-Beirat der Bundesregierung, unter: <https://sustainable-finance-beirat.de/> (Zugriff: 10.03.2021).

Together for Sustainability (TfS) (2021): About us. Vision. Joint Vision by Chief Procurement Officers, unter: <https://tfs-initiative.com/vision/> (Zugriff: 10.03.2021).

Transparency International (TI) (2021): About, unter: <https://www.transparency.org/en/about> (Zugriff: 10.03.2021).

Umwelt-Campus Birkenfeld (UCB) (2021): Willkommen an einem besonderen Ort. Willkommen am Umwelt-Campus Birkenfeld., unter: <https://www.umwelt-campus.de/> (Zugriff: 10.03.2021).

Value Balancing Alliance (2021): Who we are and what we fight for, unter: <https://www.value-balancing.com/en/about-us.html> (Zugriff: 10.03.2021).

VDI Zentrum Ressourceneffizienz (VDI ZRE) (2021): Was ist Ressourceneffizienz, unter:
<https://www.ressource-deutschland.de/themen/allgemeines/was-ist-ressourceneffizienz/> (Zugriff:
10.03.2021).

Walter, Bernd Lorenz (2010): Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren.
Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit, Gabler.

Wirtschaft pro Klima (2021): Herzlich willkommen bei Wirtschaft pro Klima., unter:
<https://www.wirtschaftproklima.de/> (Zugriff: 10.03.2021).

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2021): Home. About us, unter:
<https://www.wbcsd.org/Overview/About-us> (Zugriff: 10.03.2021).

World Economic Forum (WEF) (2021): About Us. Our Mission, unter:
<https://www.weforum.org/about/world-economic-forum> (Zugriff: 10.03.2021).

Wühle, Michael (2019): Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor, Englert, Marco/Ternès, Anabel (Hrsg.),
Nachhaltiges Management. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln, Springer
Gabler, S. 61-78.

Ziele brauchen Taten (2021): Ziele brauchen Taten, unter: <https://ziele-brauchen-taten.de/> (Zugriff:
10.03.2021).