

Management Service zu Themen, die wichtig sind, aber immer wieder dem Eiligen weichen müssen. Kurz und knapp angerissen – in einer »EXECUTIVE SUMMARY«, die in angemessenen Abständen an diese wichtigen Themen erinnert und das Wesentliche jeweils eines Themas zusammenfasst. Die fünfte »EXECUTIVE SUMMARY« greift ein aktuelles Thema auf:

DER DEUTSCHE NACHHALTIGKEITSKODEX

Die ersten vier Ausgaben der »EXECUTIVE SUMMARY« haben sich mit der klassischen Management-Trias befasst – die vierte mit der Überwachung ex post durch die Interne Revision mit dem Hinweis, das aus [§ 91 Abs.2 AktG](#) für Aktiengesellschaften direkt und für andere Unternehmen ab bestimmten Größenordnungen (»mittelgroße Unternehmen«) in analoger Anwendung die Verpflichtung abgeleitet wird, für ein angemessenes Risikomanagement und eine entsprechende Interne Revision zu sorgen (EXECUTIVE SUMMARY [Nr. 4](#)).

Im September und Oktober meldete die Presse, deutsche Unternehmen müssten sich demnächst auf einen »weiteren Kodex«, den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (nachfolgend »DNK«) einstellen. Der von der Bundesregierung im April 2001 berufene Rat für Nachhaltige Entwicklung (nachfolgend »RNE«) hat am 13. Oktober 2011 den DNK verabschiedet und zusammen mit einer [Empfehlung](#) der Bundesregierung zur Implementierung übermittelt.

Neuorientierung der Wirtschaft erwartet

Mit dem Kodex soll die unternehmerische Nachhaltigkeit messbar und vergleichbar werden. Es wird »ein spürbarer Schub für eine nachhaltige Wirtschaft« erwartet. Ziel sei eine grundlegende Neuorientierung in der Wirtschaft; Kapital solle in nachhaltige Geschäftsmodelle fließen. Die Initiative sei von Investoren und Finanzanalysten ausgegangen mit dem Ziel, unternehmerische Nachhaltigkeitsleistungen in die Sprache der Finanzmärkte zu übersetzen und so eine bessere Bewertung zu ermöglichen.

Die Anwendung des DNK soll in Ergänzung des Deutschen Corporate Governance [Codex](#) freiwillig erfolgen, indem die Unternehmen eine Entsprechenserklärung veröffentlichen. Im Kodex heißt es dazu: »Unternehmen am Standort Deutschland, [...] können ihre Nachhaltigkeitsperformance [...] weltweit transparent und zu einem Wettbewerbsvorteil machen.« An einem Praxistest beteiligten sich 28 große Unternehmen, von denen 19 eine Entsprechenserklärung abgegeben haben.

Internationale Standards

Der DNK knüpft bewusst an bestehende internationale Standards wie den Berichterstattungsstandard [GRI](#), den Berichtsstandard des europäischen Analystenverbandes EFFAS oder den Leitfaden [ISO 26000](#) an. Zugleich wird erwartet, dass mit ihm eine Vorbildfunktion in Europa und weltweit eingenommen werde. Grundlage ist die Definition der Nachhaltigkeit der Brundtland-Kommission von 1987: »Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.« Dieses Leitbild wurde auch auf der Konferenz für Umwelt und Entwicklung im Jahre 1992 von der Saatengemeinschaft anerkannt und bildet die Basis der [Strategie](#) für eine nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung von 2002.

Weiteres Ziel des RNE mit der Einführung einer freiwilligen Entsprechenserklärung ist es, den weltweiten Trend der Erweiterung der Berichterstattung im Sinne der sogenannten Triple Bottom Line, also der gleichrangigen Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten, zu ergänzen.

Comply or Explain

Der Kodex gibt 20 Kriterien aus den Bereichen Strategie, Prozesse, Anreizsysteme, Stakeholderengagement, Innovations- und Produktmanagement, Inanspruchnahme von Ressourcen, Arbeitnehmerrechte, Menschenrechte, Gemeinwesen, politische Einflussnahme und Korruption vor. Zu diesen Kriterien sollen in der Entsprechenserklärung Angaben darüber gemacht werden, ob und in welchem Maße sie von dem Unternehmen erfüllt werden, wobei die Quellen der internen Vorgaben dazu aufgelistet werden sollen. Ergänzend sollen bis zu zwei Leistungsindikatoren eine Quantifizierung ermöglichen. Werden die Kriterien nicht erfüllt, sollen die Abweichungen erläutert werden (comply or explain). Zur Vereinfachung des Verfahrens wird vom RNE auf seiner Webseite ein [Template](#) zum Herunterladen angeboten:

EXECUTIVE SUMMARY

Nummer 5 (2011 - November)

Unternehmen:	Comply: Kurzbericht mit Quelle (max 500 Zeichen)	Explain: Erklärung Nicht-Erfüllung (max 500 Zeichen)	Quantifizierter KPI
Strategische Analyse, Strategie und Ziele			
1. Das Unternehmen legt offen, wie es für seine wesentlichen Aktivitäten die Chancen und Risiken im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung analysiert. Das Unternehmen erläutert, welche Maßnahmen es ergreift, um im Einklang mit den wesentlichen und anerkannten branchenspezifischen, nationalen und internationalen Standards zu operieren.			
2. Das Unternehmen legt offen, wie die Strategie für die wesentlichen Aktivitäten und ihre systematische Umsetzung alle Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigt, die einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen haben, zum Beispiel die strategische Positionierung im Wettbewerb, das Innovationsmanagement, die Klima-, Umwelt- und ressourcenschonende Geschäftstätigkeit, die demografische Entwicklung, die Wertschöpfungskette, der Produktlebenszyklus, das Produktportfolio etc.			
3. Das Unternehmen legt offen, welche qualitativen und/ oder quantitativen sowie zeitlich definierten Nachhaltigkeitsziele gesetzt und operationalisiert werden und wie deren Erreichungsgrad kontrolliert wird. Das Unternehmen legt offen, wie wesentliche Lieferanten, Mitarbeiter, Kapitalmärkte, Kunden und wesentliche Anspruchsgruppen regelmäßig einbezogen werden.			
4. Das Unternehmen gibt an, bis zu welcher Tiefe seiner Wertschöpfungskette die Nachhaltigkeitskriterien überprüft werden und welche Bedeutung Nachhaltigkeit für die Wertschöpfung hat.			
Leistungsindikatoren			
GRI 1,2 oder EFFAS 1.5.1.	Beschreibung der wichtigsten Auswirkungen, Risiken und Chancen. Das Unternehmen soll die Bedeutung von ESG für die Unternehmensstrategie beschreiben und erklären, wie ESG-Aspekte bei der Strategieimplementierung berücksichtigt werden.		
Branchenspezifische Ergänzungen			
Sektor-KPI			
Sektor-KPI			
Regeln und Prozesse			
5. Verantwortlichkeiten für die Nachhaltigkeit des Unternehmens in der Unternehmensführung werden offengelegt.			
6. Das Unternehmen legt offen, wie die Nachhaltigkeitsstrategie durch Regeln und Prozesse implementiert wird. Das Unternehmen legt spezifische Umstände aus Einkauf, Produktion, Dienstleistung, Personal, Investition, Forschung und			

Zielgruppe und Empfehlung

Der RNE versteht den DNK als Transparenzinstrument, das von Unternehmen verschiedener Größe genutzt werden kann. Er eigne sich für Unternehmen »jeder Größe und Rechtsform« und empfiehlt Politik und Wirtschaft seine umfassende Anwendung in Unternehmen jeder Größe aus Produktion, Handel und Dienstleistung. Zugleich beschreibt er den DNK als Instrument für den Kapitalmarkt, das den Beitrag von Nachhaltigkeit für die Wertschöpfung sichtbar mache. Der RNE stellt fest, die Selbstauskunft verlange keine externe Überprüfung. Zugleich wird in der Empfehlung an die Bundesregierung aber festgehalten, dass die Glaubwürdigkeit der Entsprechenserklärung durch ein Testat hergestellt werde.

Der Kodex soll nach dem Vorschlag des RNE von der Bundesregierung zur laufenden Meinungsbildung in der EU-Kommission den Kommissaren Barnier (Binnenmarkt), Tajani (Industrie) Oettinger (Energie) und Potocnik (Umwelt) zugestellt werden. Angesichts vorhandener internationaler Ansätze bleibt abzuwarten, welche Verbreitung der DNK finden wird. Solche Ansätze für sind die ESG*-Kriterien für »Sustainability and Ethical Impact« und für »Socially Responsible Investment« oder auch die in der Folge des Exxon Valdes Unfalls schrittweise entwickelten CERES Prinzipien für unternehmerische Umweltideale und Ethic oder die CERES [Roadmap](#) for Sustainability. Auffällig sind einerseits die geringe Rücklaufquote in der Dialogphase vor Verabschiedung des DNK, von der eine statistische Relevanzschwelle nicht erreicht wurde, und andererseits der hohe Anteil der Netzwerke, Berater, Verbände und Wissenschaftler, die zusammen fast 60 % des Rücklaufs ausmachten (vergleiche die [Zusammenstellung](#) der Ergebnisse von der Uni Hamburg).

Für **kleinere und mittelgroße Unternehmen** empfiehlt es sich, im Rahmen der Aufstellung ihres Risikoinventares auch die Kriterien des DNK zu berücksichtigen. Das erleichtert und vervollständigt die Analyse nicht-finanzieller Chancen und Risiken z. B. bei Reputation, Ressourcen- und Umweltmanagement oder Belegschaft. Die darüber hinausgehende direkte Anwendung durch Publikation einer Entsprechenserklärung kann aber derzeit noch Sonderfällen vorbehalten bleiben.

Bei Fragen zu dieser »EXECUTIVE SUMMARY« wenden Sie sich bitte an:

Dr. Frank Herdmann, Auxilium Management Service

Gluckweg 10 | 12247 Berlin

Tel.: +49 30 – 771 90 321

Fax: +49 30 – 771 90 322

Mobil: +49 172 – 301 91 24

Mail: auxilium@herdmann.de

Internet: <http://herdmann.de>

* »Environmental, Social and Corporate Governance«